UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije
Master studijski program poslovne ekonomije

MASTER RAD

LIDERSTVO I STRATEGIJA BRENDIRANJA U FUNKCIJI IZGRADNJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Student:
Hana Novčić 400974/2009

Beograd, novembar 2011.

SADRŽAJ:

PRVI DIO

UVODNA RAZMATRANJA 5

DRUGI DIO

PRIRODA, KARAKTER, ZNAČAJ LIDERSTVA I ULOGA LIDERA U ORGANIZACIJI 11

2.1. **Priroda liderstva** 12
2.2. **Karakter i značaj liderstva** 12
2.3. **Izvori moći i uticaj lidera** 15
2.4. **Uloga lidera u organizaciji** 15

TREĆI DIO

LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA 17

3.1. **Liderstvo kao skup osobina** 18
3.2. **Model pet faktora ličnosti i liderstvo** 19
3.3. **Osobine efektivnog lidera** 19
3.4. **Principi efektivnog liderstva** 22
3.5. **Pokretačke snage liderstva** 23

ČETVRTI DIO

MODEL, ETIKA I IZAZOVI LIDERSTVA 24

4.1. **Dijamant liderstva** 25
4.2. **Model pet izazova liderstva** 28
4.3. **Strategijski model liderstva (Formula liderstva)** 28
4.4. **Etika liderstva** 29
4.5. **Principi etičkog liderstva** 29

PETI DIO

POJAM BRENDA I UPRAVLJANJE BRENDOM 32

5.1 **Definisanje brenda** 33
5.2 **Brending** 35
5.3 **Upravljanje brendom** 37

ŠESTI DIO

STRATEGIJA BRENDIRANJA 39

6.1 **Strategijsko upravljanje brendom** 40
6.1.1 *Vizija brenda* 40
6.1.2 *Misija brenda* 40

6.1.3 *Ciljevi brenda* 40
6.1.4 *Strategije brenda* 40
6.1.5 *Konkurentska prednost* 41
6.2 **Strategija brenda** 41
6.3 **Brendiranje kompanije ili proizvoda?** 42
6.4 **Osmišljavanje strategije brendiranja** 43
6.5 **Odluka o brendiranju: brendirati li ne?** 44
6.5.1 *Ekstenzije brenda* 45
6.5.2 *Brend portofolija* 47
6.6 **Omiljeni brendovi i liderstvo brenda** 48

SEDMI DIO

PRIMJERI STRATEGIJA BRENDIRANJA U STRUČNOJ PRAKSI 50
7.1 **Brend uspjesi** 51
7.1.1 *Primjer inovativnog brenda* 51
L'Oreal: brend koji insistira na individualnosti svojih kupaca 51
7.1.2 *Zabavni brendovi* 53
MTV, brend mladih 53
7.1.3 *Odgovorni brendovi* 54
Johnson & Johnson: brend upravljanja krizom 55
7.2 **Neuspjesi brendova** 56
7.2.1 *Klasični pehovi* 57
7.2.2 *Propast ideja* 57
PEPSI: U potjeri za čistotom 58
7.2.3 *Ljudi glavni razlog za neuspjeh brenda* 59
Enron: Izbjegavanje istine 59
7.2.4 *Neuspjesi u ponovnom brendiranju* 60
Tommy Hilfiger: Moć logoa 61

OSMI DIO

KONKURENTI 63
8.1 **Identifikovanje konkurenata** 64
8.1.1 *Struktura konkurencije u određenoj djelatnosti* 64
8.1.2 *Porterov koncept strukture konkurencije* 68
8.1.3 *Strategijske grupe* 69
8.2 **Analiza konkurenata** 70
8.2.1 *Strategije konkurenata* 70
8.2.2 *Ciljevi konkurenata* 71
8.2.3 *Snage i slabosti konkurenata* 71
8.2.4 *Reagovanje konkurenata* 71
8.3 **Sistem istraživanja konkurenata** 72
8.3.1 *Funkcionisanje sistema istraživanja konkurenata* 72

8.3.2 *Izbor konkurenata* 72
8.3.4 *Osobine "dobrog" konkurenta* 74
8.4 **Strategijske koristi od konkurenata** 74
8.4.1 *Povećanje konkurentske prednosti* 74
8.4.2 *Poboljšanje postojeće strukture privrednog segmenta* 75
8.4.3 *Pomoć u razvoju tržišta* 76
8.4.4 *Odvraćanje od ulaska na tržište* 76
8.5 **Pokazatelji konkurentnosti** 77
8.6 **Održive konkurentske strategije** 77
8.6.1 *O održivoj konkurentskoj prednosti* 78
8.6.2 *Održivost konkurentskih prednosti* 78
8.6.2.1 Održivost troškovne prednosti 79
8.6.2.2 Održivost diferencijacije 80
8.6.2.3 Održivost fokusirane strategije 80

DEVETI DIO

KONKURENTNE STRATEGIJE 81
9.1 **Definisanje konkurentnih strategija** 82
9.1.1 *Porterove konkurentne strategije* 82
9.1.2 *Generičke konkurentne strategije* 83
9.1.2.1 Vođstvo u troškovima 84
9.1.2.2 Diferencijacija 86
9.1.2.3 Fokus 87
9.1.3 *Strategije tržišnog lidera* 87
9.1.3.1 Ekspanzija na ukupno tržište 88
9.1.3.2 Zaštita tržišnog učešća 89
9.1.3.3 Ekspanzija tržišnog učešća 91
9.1.4 *Strategija tržišnog izazivača* 94
9.1.4.1 Definisanje strategijskog cilja i konkuren(a)ta 94
9.1.4.2 Izbor strategije napada 95
9.1.5 *Strategije tržišnog sljedbenika* 97
9.1.6 *Strategije tržišnog nišera* 98

DESETI DIO

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 100
LITERATURA 102

PRVI DIO

UVODNA RAZMATRANJA

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja. Konkurentska prednost je i racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve.

Po definiciji, konkurentska prednost (*Competitive advantage*) je sposobnost preduzeća da stekne superiornost u odnosu na konkurente. Majkl Porter je popularizovao ideju da je kompanija na dobitku ako gradi relevantnu i održivu konkurentsku prednost. U današnje vrijeme većina prednosti gubi svoju relevantnost, a tek nekoliko njih je održivo. Prednosti su privremenog karaktera. U sve većoj mjeri, kompanija pobjeđuje ne zbog jedne prednosti već zato što postepeno ustanovljava jednu po jednu prednost u odnosu na drugu. Konkurencija je ključ uspjeha ili neuspjeha firme. Konkurencija određuje prikladnost aktivnosti koje mogu da doprinesu rezultatima firme u oblastima kao što su inovacije, kohezivna kultura ili valjana implementacija.

Neke od definicija, a naročito definicije Michaela E. Portera, najbolje ukazuju na suštinu pojave koju istražujemo:

- Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspije da njegova profitabilnost bude veća od prosječne profitabilnosti preduzeća u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda;
- Konkurentska prednost je organizaciona sposobnost koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrijednosti za kupca u odnosu na svoje konkurente;
- Konkurentska prednost je skup faktora koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata i koji mu daju jedinstvenu poziciju na tržištu;
- Jednostavno rečeno, to su sve one prednosti koje imate u odnosu na svoje konkurente.

Poslovanje preduzeća odvija se u „ratnoj sredini“ i u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtjevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. „Ratnu“ sredinu predstavlja tržište gdje se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo povjerenje potrošača. Na taj način posmatrano, stvaranje i održavanje konkurentske prednosti zauzima centralno mjesto u strateškom razmišljanju preduzeća.

Brend predstavlja značajan instrument u ostvarivanju konkurentske pozicije na tržištu. On je prizma kroz koju potrošači posmatraju sve o kompaniji, proizvodima i uslugama i formiraju sopstveno mišljenje. Upravljanje brendom je proces koji treba da osigura pozitivne asocijacije, vjerovanja i očekivanja potrošača u njihovoj komunikaciji sa brendom.
Brendiranje je već dugo prisutno kao sredstvo za izdvajanje robe jednog proizvođača od robe nekog drugog proizvođača.

Ono što danas prodaje jedan proizvod jeste, prije svega, njegov imidž, vrijednosti i osjećanja koja izaziva - dakle, upravo njegov brend. U stručnoj literaturi o brendingu, prvi od postulata glasi: "Proizvođači prave proizvod, potrošači kupuju brend". Uspješan brending program zasniva se na principu singulariteta. Cilj je da se u svijesti potrošača kreira percepcija da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod kao vaš, da je on jedinstven i da ga treba zapamtiti kao nešto potpuno novo i posebno. Međutim, veoma je važno zapamtiti da se proces brendinga ne događa na tržištu proizvoda i usluga, već isključivo u glavama i svijesti potrošača. Brend ime nije ništa drugo nego riječ (pojam) u svjesnosti potrošača, doduše specijalna riječ. Brend je imenica, i to vlastita imenica. Svaka vlastita imenica ujedno je i brend. I mi smo brend. I ako želimo da budemo uspješni u životu moramo se povinovati zakonima brendinga.
Brending praktično pred-prodaje proizvod ili uslugu korisniku. Brending je jednostavno mnogo efikasniji način prodaje.

1.1. PREDMET I POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA

Postoji li univerzalan obrazac kojim možemo uspješno formulisati načine da u različitim poslovnim ambijentima ostvarimo konkurentsku prednost? Da li se mogu izvesti opšti zaključci koji se mogu uspješno primjeniti u raznovrsnim situacijama? Kako da u istom vremenskom periodu, u istoj privrednoj grani uočimo razloge koji jednu firmu dovode do liderskog položaja? Da li se može ustanoviti metod kojim bi sistematski ispitivali korjene konkurentske prednosti i tako otkrili suštinske razlike između firmi? Traganje za odgovorima na ova pitanja bila su neposredni povod za izbor predmeta našeg istraživanja.

Predmet našeg rada su liderstvo i strategija brendiranja u funkciji izgradnje i održavanja konkurentske prednosti.
Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji konkurentsku prednost definišu kroz veličinu i ostvareni udio na tržištu, posebnih koji istražuju različite izvore konkurentske prednosti ali ih ne dovode u vezu sa trenutnim udjelom na tržištu, do nekonvencionalnih koje ukazuju na potrebu da se borba sa konkurencijom napusti i da se kompanije okrenu stvaranju većeg prostora na tržištu.

Naša istraživanja imaju okvir u radovima Portera o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje.

1.2. AKTUELNOST I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Značaj našeg istraživanja je u bližem razumijevanju mogućnosti koje firma ima u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti u odnosu na „5 faktora“ koji određuju prosječnu profitabilnost jedne industrije.

Proučavajući literaturu, analizirajući studije slučajeva i primjere iz poslovne prakse, počeli smo i vratili se na Porterove radove, koji su bez obzira na vremensku distancu od 20-ak godina od objavljivanja, po našoj procjeni najpotpunije objasnili ove pojave. Uvažavajući rad i drugih autora, modeli i strategije Portera su u najvećem broju slučajeva mogli najpotpunije objasniti stvaranje određene konkurentske prednosti u savremenim poslovnim ambijentima.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj našeg istraživanja je potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija i njihove efikasne i efektivne primjene.

Osnovni izvor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti firme su različite aktivnost(i) koje su vidljive, imaju materijalne posljedice i njima se može upravljati. Strategija postaje posebna konfiguracija seta aktivnosti koju firma prepoznaje kao potrebne, usvaja i sprovodi i to je konačno razlikuje od rivala. Aktivnosti predstavljaju most između strategije i njenog sprovođenja. Posmatrajući firmu kao zbir specifičnih aktivnosti, prethodne uobičajene razlike između strategije, taktike i organizacije se anuliraju. Firma sagledavana kao zbir aktivnosti pokazuje da je svako ko se u njoj nalazi dio strategije, a resursi i funkcije postaju dijelovi konkretnih aktivnosti.
Nova saznanja do kojih se dolazi u radu vezana za brend proizvoda i usluga, liderstvo i konkurentsku prednost mogu se koristiti u marketing praksi, a aktuelnost ove teme ima opravdanje i u naučnom i u praktičnom pogledu.

Društveni cilj rada je da ukaže da brend predstavlja kvalitet i konzistentnost prizvoda/usluga, da on uvećava tržišnu vrijednost, omogućava ostvarivanje profita i obezbjeđuje lojalne potrošače.
Uspješni brendovi obezbjeđuju održivu, kompetitivnu prednost i kao rezultat obezbjeđuju superiornu poziciju i profit kompaniji. Da bi se stvorio takav brend potrebno je da se na osnovu naučnih i stručnih potencijala ostvare naučno - tehnološka riješenja koja obezbjeđuju porast produktivnosti, poboljšanje kvaliteta i nude nove proizvode koji će u svakom trenutku imati kupca, odnosno potrošaća. Ti novi proizvodi treba da postanu brend lideri u svijetu.

1.4. HIPOTETIČKI OKVIRI ISTRAŽIVANJA

1.4.1. Generalna hipoteza

Naše ispitivanje sastoji se od niza pretpostavki:

- Konkurentska prednost predstavlja isporučivanje određene vrijednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja;
- Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;
- Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promjenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu;
- Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju firma mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente;
- Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ, firme ne treba da budu previše usmjerene na konkurente, one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.

1.5. METOD ISTRAŽIVANJA

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahtjeve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Istraživana su naučno teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih metoda: indukcije i dedukcije, analize i sinteze, apstrakcije, generalizacije i specijalizacije.

Kao metode i tehnike prikupljanja podataka korištene su: analiza sadržaja dokumenata, anketa, ispitivanje, posmatranje i studija slučaja.

1.6. STRUKTURA RADA

Rad se sastoji iz deset dijelova.

U prvom dijelu – ***UVOD*** određen je predmet istraživanja, ukazano je na njegov značaj i aktuelnost, ustanovljeni su cilj istraživanja kao i njegov poseban cilj, postavljene su hipoteze, iznijet metod istraživanja i opisana struktura rada.

U drugom dijelu - ***PRIRODA, KARAKTER, ZNAČAJ LIDERSTVA I ULOGA LIDERA U ORGANIZACIJI*** definisali smo liderstvo, opisali njegov karakter i prikazali model liderstva. Takođe, naveli smo izvore moći, uticaj i odgovornosti lidera u organizaciji.

U trećem dijelu – ***LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA*** prikazali smo ključne osobine koje jedan lider mora da posjeduje i naveli pet faktora ličnosti. Definisali smo i osobine efektivnog lidera, principe efektivnog liderstva, i na kraju njegove pokretačke snage.

U četvrtom dijelu – ***MODEL, ETIKA I IZAZOVI LIDERSTVA*** prikazali smo dijamant liderstva i od čega se on sastoji. Naveli smo model pet izazova liderstva i strategijski model liderstva tj. formulu liderstva. Definisali smo etiku liderstva, njegove principe i naveli primjer.

Peti dio – ***POJAM BRENDA I UPRAVLJANJE BRENDOM*** sastoji se iz dvije cjeline. U prvoj cjelini obrazložen je pojam brenda i data je kratka istorija njegovog nastanka. Ukazano je na njegovih šest dimenzija značenja (svojstva, koristi, vrijednosti, kultura, ličnost i korisnik) i time konstatovano da je on izuzetno kompleksan simbol. Takođe je prikazana brend kategorizacija prema subjektu na koji se odnosi, prema geografskoj diverzifikovanosti, životnom ciklusu, ulozi u advertajzingu, prema vrijednosti, sukobu interesa i prema lojalnosti potrošača u odnosu na tržišni udio.
U drugoj cjelini objašnjeno je da brend predstavlja proces analize postojećeg stanja, planiranja, realizacije i kontrole brend aktivnosti, kao i to koje su zajedničke karakteristike koje posjeduju 10 najjačih svjetskih brendova.

U šestom dijelu – ***STRATEGIJA BRENDIRANJA*** navedene su osnovne strategije brenda, njegova vizija, misija, ciljevi i konkurentska prednost. U drugoj polovini ovog poglavlja definisana je vrijednost brenda, njena izgradnja, mjerenje, upravljanje, kao i šta činiti ako želimo da ojačamo naš brend ili želimo da ga spasemo nestajanja i zaborava.

U sedmom dijelu – dati su ***PRIMJERI BREND USPJEHA I BREND NEUSPJEHA IZ STRUČNE PRAKSE.*** Prikazane su uspješne strategije kompanija kao što su L'oreal, MTV, Johnson & Johnson. Takođe su navedeni primjeri onih manje uspješnih, kao što su: Pepsi, Enron, Tommy Hilfiger, čiji su krivci za loše poteze bili ljudi, loše ideje ili su jednostavno imali klasičan peh.

U osmom dijelu – ***KONKURENTI*** objasnili smo (sintezom odabranih Porterovih radova) šire značenje konkurencije, strategijske koristi koje se mogu imati od konkurenata, „dobra“ svojstva konkurenata i zamke koje se mogu načiniti pogrešnim izborom konkurenata. Ukazali smo na važnost selekcije konkurenata kao i postizanje optimalne konfiguracije tržišta u smislu nepoželjnosti stoodstotnog tržišnog udjela. Istakli smo i osnovne elemente pokazatelja konkurentnosti.

U devetom dijelu – ***KONKURENTNE STRATEGIJE*** prikazali smo različite definicije, pristupe i škole strategija. Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti posmatrali smo kao jednu od četiri osnovne dimenzije strategije.

Detaljno smo izložili Porterove generičke strategije sa osnovnim obilježjima, uslovima kada se primjenjuju, karakterističnim instrumentima za analizu datih strategija, korake u definisanju strategije, održivost u odnosu na pet faktora i njihovim mogućim slabostima, Prikazali smo i efekte kombinovanja Porterovih strategija.
Analizirali smo različite strategije zavisno od faze životnog ciklusa preduzeća; iznijeli kao posebne strategije – Strategije različitih tržišnih pozicija (tržišnih lidera, tržišnih izazivača, tržišnih pratilaca, tržišnih nišera), ukazali na značaj različitih inovacionih strategija i njihovu održivost u odnosu na 5 sila, posebno izdvojili Strategiju Benchmarkinga.
Takođe, definisali smo pojam održive konkurentske prednosti, naveli osnovne izvore održivosti različitih konkurentskih strategija, posebno smo izdvojili Jezgro kompetentnosti kao univerzalnu sposobnost koja može dovesti do održive konkurentske prednosti.

U desetom dijelu - izveden je ***ZAKLJUČAK*** u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom primjera iz konkretnog poslovnog okruženja.

U poslednjem dijelu – ***LITERATURA*** izložena je korišćena literatura.

DRUGI DIO

PRIRODA, KARAKTER, ZNAČAJ LIDERSTVA I ULOGA LIDERA U ORGANIZACIJI

2.1. PRIRODA LIDERSTVA

Klasično liderstvo se definiše kao: "uticaj na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja (*Lufthart)*, pridobijanje pojedinaca u organizaciji da rade određene stvari (*Mullins*), ponašanje individue koja usmjerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju (*Hemphill & Coons*), interpersonalni uticaj, uvježban u situacijama i vođen kroz komunikacione procese ka ostvarenju specifičnog cilja ili ciljeva (*Tannenbaum, Washler & Massarik*), inicijacija i održavanje strukture u očekivanjima i interakciji (*Stogdill*), uticaj na aktivosti organizovane grupe prema ostvarivanju cilja (*Rauch & Behling*), uticaj na aktivnosti individue ili grupe u cilju postizanja zajedničkog cilja u datoj situaciji (*Hersey & Blanchard*).

Koncept liderstva je značajno evoluirao. Studije liderstva su počele sa fokusom na lične karakteristike pojedinaca, a kasnije su koncentrisale svoj fokus na situacione faktore. Što je okruženje dinamičnije, nepredvidljivije i nesigurnije, promjena vođstva je postala kritičniji aspekt studiranja liderstva. Moderni koncepti liderstva se fokusiraju na liderstvo koje je potrebno organizacijama i individuama. Ideja "dijeljenog" liderstva, virtuelnog, transformacionog i zasnovanog na elementima emotivne inteligencije, dobija pravo građanstva, i postaje dominantno područje istraživanja u oblasti upravljanja savremenim korporacijama.

Ključne osnove liderstva čine ***ljudi, uticaj među ljudima i ciljevi***. Liderstvo se događa između i sa ljudima, uz pomoć korišćenja situacija, da bi se postigli određeni ciljevi. Uticaj znači da veza između ljudi nije pasivna jer je osnova nastojanja da se postigne cilj. Otuda se vođstvo može definisati kao sposobnost da se utiče na ljude u pravcu ostvarivanja određenih ciljeva. U osnovi definicije se nalazi ideja da su vođe uključene sa drugim pojedincima u proces ostvarivanja ciljeva. Vođstvo je ljudska aktivnost koja se recipročno događa između ljudi, članova i organizacije.

Liderstvo je dinamički proces koji podrazumijeva upotrebu moći. Moć je, opet, značajan faktor koji ukazuje na mogućnost komandovanja od strane vođe. Vođe koriste moć da bi ostvarili uticaj na perfomanse svojih sljedbenika.

2.2. KARAKTER I ZNAČAJ LIDERSTVA

Opšte je prihvaćeno da su u savremenoj privredi potrebni ljudi koji imaju "liderske sposobnosti" jer se vjeruje da oni predstavljaju specifičnu aktivu u preduzeću. Liderstvo je u savremenoj svjetskoj privredi veoma cijenjena vrijednost. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost liderstva da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da se generiše intelektualni kapita. Intelektualni kapital se odnosi na znanje, ideje, inovacije i know-how.

Liderstvo se povezuje sa superiornim perfomansama preduzeća. Lideri su izabrani ili samoizabrani da opredjele sudbinu preduzeća u privredi. Liderstvo je bitno kada preduzeće treba da se mijenja, da se suoči sa promjenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promjena. Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspjeh preduzeća u savremenoj privredi.

Interesantna je definicija liderstva koju je dao Jago. Po njemu je liderstvo istovremeno i proces i vlasništvo. Proces liderstva koristi uticaje koji nisu zasnovani na prinudi da usmjerava i kooridnira aktivnosti članova organizovane grupe na ostvarenju ciljeva grupe. Kao vlasništvo liderstvo je set kvaliteta ili karakteristika koje se pripisuju onome ko se smatra

sposobnim da uspješno primjeni taj uticaj. Liderstvo po Jagu nisu samo atributi te osobe već i šta ta osoba radi.

Očigledno je da je liderstvo aktivnost ili, bolje rečeno, set aktivnosti koje se mogu zapaziti, koje se dešavaju u grupi, organizaciji ili instituciji. Uključuje lidera i sljedbenike koji su spremni da slijede opšti cilj i rade zajedno da ga ostvare.

Liderstvo se definiše kao čin ili ponašanje da se utiče na druge. Neki ga posmatraju i kao instrumemnt za ostvarenje ciljeva. Tako je liderstvo proces koji uključuje uticanje da se ostvare ciljevi i dešava se u određenoj situaciji grupe ili organizacije. Znači da je liderstvo proces u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj. Akcenat je na uticanju. Bez uticanja ne postoji liderstvo. Grupa ili organizacija je kontekst u kome se dešava liderstvo. Lideri i sljedbenici treba da se razumiju u međusobnim odnosima.

Postoji bar deset značajnih funkcija liderstva i lideri se međusobno razlikuju po tome kako ih izvršavaju. To su: postavljanje ciljeva, afirmacija i regeneracija bitnih grupnih vrijednost, motivacija drugih da ostvare ciljeve, upravljanje procesima putem kojih se ostvaruju kolektivni ciljevi, ostvarenje jedinstva napora u okviru konteksta pluralizma i različitosti, kreiranje atmosfere zajedničkog povjerenja, obrazovanje i učenje, služenje kao simbol grupnog identiteta, reprezentovanje interesa grupe prema spolja, kao i obnavljanje i prilagođavanje organizacije promjenama u sredini.

Ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu se naziva liderom. Liderstvo je izgleda vještina korišćenja sturčnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Liderstvo je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.

"Uloga lidera je da koračaju deset koraka unaprijed, vukući nas kao magnet i stvarajući put da realizujemo uspjeh."Harold Levitt sa Stenforda posmatra proces rukovođenja kao interakciju triju promjenljivih veličina: krčenja puta, donošenja odluka i implementacije. Problem racionalnog modela je u tome što se odnosi samo na srednji element - donošenje odluka.[1]

Liderstvo se danas posmatra kao proces potpuno različit od menadžmenta. Vidi se kao proces u kome drugih ljudi sem menadžera mogu biti lideri i u kome je fokus na interakciji lidera i sljedbenika. To je odnos koji ima za cilj obostrano ostvarenje zajedničke svrhe, a ne samo svrhe lidera. Liderstvo je proces u kome se teži ostvarenju bitnih promjena, a ne samo proces da se ostvari neki osnovni tekući cilj.[2]

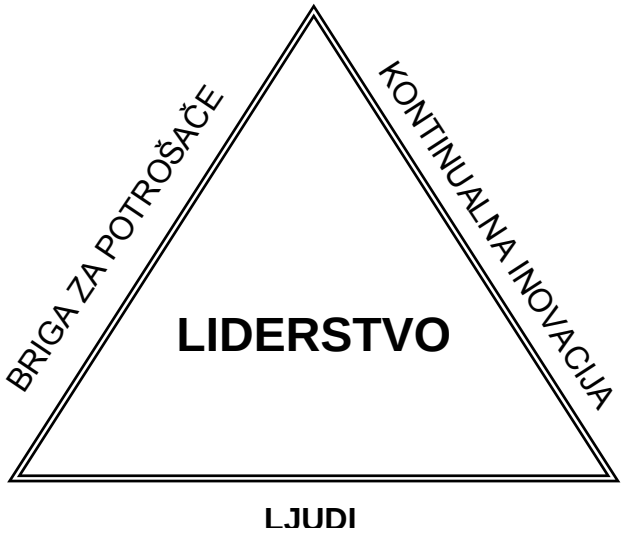
Uspješno liderstvo zavisi:

1. Efektivne perfomanse su kolektivni zadatak i postoji potreba za dogovorom o ciljevima i prioritetima.
2. Obaviti složeni zadatak je teško i potrebna je upornost da se prevaziđu prepreke.
3. Efektivne perfomanse su neizvjestan zadatak i treba koordinirati brojne aktivnosti da se efikasno koriste ljudi i sredstva.
4. Potrebno je povjerenje između onih koji rade na istom zadatku.
5. Organizacija zavisi i od prihvaćenosti od snaga u eksternoj sredini.

Model liderstva se zasniva na četiri varijable. Mora da postoji briga za potrošače i konstantna inovacija sa osloncem za ljude. To je prisutno u dobrom broju preduzeća. Nedostaje četvrta varijabla, a to je liderstvo.

[1] Đorđević, B. *Zašto je liderstvo umetnost?*, Ekonomika, Niš 2000, str. 11.

[2] Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka 2006,str.9



Slika 1. Model liderstva[3]

Model sugeriše liderstvo koje se oslanja na "upravljanje na osnovu pažljivog posmatranja okolin". Organizacija koja opstaje se prilagođava, a to se postiže stalnim kontaktom sa sredinom preko "živih" podataka. Sve četiri varijable - dvije koje se očekuju (potrošači i inovacije) i dvije koje su nove (ljudi i liderstvo) su fokusirane da se ocijene promjene i da se adaptira, ne putem velikih skokova na osnovu generalnog plana na papiru, već putem direktnog kontakta sa ljudima, gotovo sa svakim pojedincem u organizaciji.

Jedno od mišljenja je da savremenim organizacijama najviše odgovara lider koji ima sposobnost da vodi druge da vode sebe. To se naziva superliderstvo. Fokus je na novoj formi liderstva - da se omogući samoliderska energija u svakoj ličnosti. Superliderstvo predstavlja širi okvir ponašanja i kognitivnih strategija stvorenih da vodi druge da vode sebe do savršenstva. Primarno je da se aktivira potencijalno i interno liderstvo sljedbenika. To treba da pomogne da individualno ponašanje bude efektivno. Time se pojedinci osposobljavaju da sami postavljaju ostvarljive ciljeve. Superlider ide na ojačavanje željenog ponašanja saradnika. Zadatak je da superliderstvo obezbjeđuje okvir, proces i set strategija da se ostvari izvrsnost ljudi u organizacijama.[4]

U savremenim organizacijama postoje organizovane grupe koje čine visoko povezani i visokoobrazovani pojedinci koji ne zahtijevaju liderstvo da bi ostvarili ciljeve. Kada je grupa ciljno orjentisana nema potrebe za liderstvom. Unutarnja satisfakcija koju članovi grupe osjećaju u obavljanju posla ne zathijeva liderstvo. Razvijen sistem informisanja omogućava da članovi tima pribave potrebne informacije za obavljanje svojih aktivnosti bez posredovanja lidera. Profesionalne norme usmjeravaju pojedine članove na efikasno ostvarivanje ciljeva grupe.[5]

Ne želeći da se potcijeni nijedan pristup liderstvu, očigledno je da se ipak najveći interes, ne samo u organizacijama i institucijama, već i u široj javnosti, poklanja harizmatskom i transformacionom liderstvu.

[3] Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd 1999, str. 12.
[4] Vlahović, S. *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica 2008, str.25.
[5] Northouse, P. *Liderstvo, teorija i praksa*, Western Michigan University, Data Status, Beograd 2008, str.2

2.3. IZVORI MOĆI I UTICAJ LIDERA

Moć je zapravo sposobnost da se utiče na ponašanje i perfomanse drugih. Ona predstavlja značajan resurs sa kojima vođa utiče na promjene i ponašanje članova organizacije. Vođstvo koristi moć bez koje nema stvarnog uticaja na ponašanje pojedinaca ili grupa. U organizaciji postoje četiri izvora moći: ***legitimna, nagrađivanja, kazne i referentna***.

a) ***Legitimna moć*** dolazi iz formalne pozicije menadžera u organizaciji i autoriteta koji može da se osloni na legitimnu moć. Ona je zasnovana na određenoj percepciji organizacionih članova da vođa, tj. lider ima pravo da vrši uticaj jer ima poziciju koja mu to pravo daje. Ova moć je bazirana na ulozi lidera koja mu je data od strane pozicije ili položaja koji ima u organizaciji.

b) ***Druga vrsta moći je moć nagrađivanja*** koja proističe iz autoriteta, dakle prava lidera da nagrađuju pojedince u organizaciji. Vođa, tj. lider može da daje formalne nagrade, kao što je, na primjer, povećanje plate ili nagrade u vidu pohvala, priznanja, unapređenja i dr. Vođa, tj. lider, može da koristi određene nagrade kako bi ostvario uticaj na ponašanje svojih potčinjenih.

c) Nasuprot moći nagrađivanja je ***moć prisile (kazni)*****.** Vođa raspolaže autoritetom, dakle pravom da kazni ili, pak, preporuči kaznu za određenog člana organizacije. On može da kazni člana organizacije na više načina - da mu ukine povišicu, da posao koji mu manje odgovara, uskrati potrebnu podršku i ne predloži za unapređenje, i, konačno, može da mu da otkaz.

d) ***Ekspertska moć*** je derivat socijalnih znanja i vještina kojima raspolažu lideri u odnosu na na zadatke sljedbenika, članova organizacije. Ova moć se zasniva na percepciji potčinjenih da je lider stručan i kompetentan, ekspert u svojoj oblasti. Kada je lider istinski ekspert, potčinjeni su spremni da ga slijede, da traže uputstva, mišljenje i sugestije, da slušaju njegove stavove i preporuke. Lideri na određenim organizacionim nivoima imaju specifična, uska znanja iz oblasti za koju su odgovorni.

e) ***Referentna moć*** dolazi iz ličnih karakteristika lidera, a ne iz pozicije ili zvanja. Ona se zasniva na identifikaciji potčinjenih sa liderom koji ima odgovarajuću harizmu i uticaj na socijalne aktere da ga slijede.

Izvori moći su međusobno zavisni i korišćenje jedne moći može da izazove upotrebu druge moći. Osim toga, lideri mogu da kombinuju upotrebu moći i da moć koriste u skladu sa željenim efektima i organizacionim okolnostima. Sljedbenici, tj. potčinjeni u organizaciji mogu da reaguju na izvore moći na tri načina: u smislu obaveze koja podrazumijeva da radnici dijele mišljenje svog lidera i sa entuzijazmom izvršavaju dobijene instrukcije, u smislu saglasnosti koja znači da će radnici prihvatiti naređenje i da će izvršiti instrukciju iako se sa njom ne slažu, ali bez odgovarajućeg entuzijazma; i u smislu rezistentnosti koja znači da će radnici pokušati da izbjegnu da izvše dobijenu instrukciju. Moć prisile je najčešći generator ovakvog odnosa prema dobijenim instrukcijama i nalozima.

2.4. ULOGA LIDERA U ORGANIZACIJI

"Pravi lider ne treba da vodi: dosta je ako pokaže put."
Henry Miller, "Mudrost srca", 1994.

Osnovni zadatak efektivnog lidera u organizaciji jeste ostvarivanje misije preduzeća. Dostizanje visokih ciljeva uvijek zahtijeva ogromnu količinu energije, a motivisanje i inspirisanje ljudi znači njihovo usmjeravanje ne putem prisilie ili "guranja" da urade određeni posao, već zadovoljavajući neke od ljudskih potreba, kao što su: potreba za pripadanjem, priznavanjem, samodokazivanjem, osjećaj da kontrolišu sopstveni život i želja da dostignu sopstvene ideale. Dakle, jedna od osnovnih uloga efektivnih lidera u organizaciji jeste da motiviše zaposlene.

Lideri u najvećem broju slučajeva aktivno uključuju zaposlene u procese odlučivanja o tome na koje načine dostići misiju i ciljeve organizacije. To daje ljudima osjećaj kontrole.

Efektivni lideri takođe prepoznaju i nagrađuju uspjehe i dobre rezultate zaposlenih, što čini da zaposlenima sam rad pričinjava zadovoljstvo.

Jedna od najzahtjevnijih uloga lidera u modernim organizacijama jeste da pomognu proces "stvaranja" novih lidera na svim hijerarhijskim nivoima. Ovaj posao je sam po sebi težak zbog različitosti koja se susreće u strukturi ljudskih resursa. Međutim, ono što predstavlja pravi izazov jeste uspješna koordinacija liderskih ponašanja na različitim nivoima u organizaciji.

Ukoliko se lideri sa različitih nivoa sukobljavaju ili razilaze u procesu dostizanja ciljeva organizacije, takva vrsta odnosa ne dobodi do uspjeha. Sukob lidera na različitim hijerarhijskim nivoima gotovo uvijek izaziva konflikt koji zna biti opasan i po opstanak organizacije. Zbog toga, multiplicirano liderstvo u organizaciji mora biti pažljivo koordinisano i to mehanizmima koji se u potpunosti razlikuju od mehanizama kontrole i koordinacije menadžmenta.

Još jedan značajan zadatak lidera jesta stvaranje jakih neformalnih odnosa u organizaciji. U mnogim organizacijama neformalni odnosi među zaposlenima predstavljaju problem. Sjetimo se Akia Morite koji je među prvim menadžerima uočio da je stvaranje mreže neformalnih odnosa podjednako važno kao i povećanje efikasnosti proizvodnje. Da bi poboljšao neformalne interpersonalne odnose, uveo je mogućnost zajedničke ishrane u restoranu kompanije, što je omogućilo ljudima iz različitih hijerarhijskih nivoa da se upoznaju i druže van strogo poslovnog ambijenta.

Neki autori navode da su lideri odgovorno za tri važna zadatka u organizaciji:

- Prvo, lideri moraju stvoriti stabilno interno okruženje. U tom slučaju, stvara se okruženje u kojem zaposleni mogu da se suočavaju sa problemima, raspravljaju o njima i zajednički iznalaze načine dostizanja ciljeva.
- Drugo, lideri su odgovorni za usmjeravanje, zaštit, orjentaciju, upravljanje konfliktima i kreiranje normi. Menadžeri ove probleme rješavaju namanje kretivne načine od lidera. Lideri usmjeravaju pronalazeći skrivenu energiju organizacije. Oni obezbjeđuju zaštitu ljudi upravljajući promjenama u organizaciji. Ulogu orjentacija lideri sprovode uzimajući u obzir poslovnu realnost i osnovne vrijednosti. Konflikte rješavaju kreativnošću i učenjem.[6]
- Treće, lider mora da ima emocionalni kapacitet da toleriše nesigurnost, frustraciju i bol. Mora biti sposoban da postavi teška pitanja bez emotivnosti. Zaposleni i klijenti će itekako pažljivo posmatrati verbalne i neverbalne znakove liderove sposobnosti da ostane stabilan. U tom smislu, jedan od zadataka lidera jeste da odiše povjerenjem koje će njegove sljedbenike motivisati u dostizanju ciljeva organizacije.

[6] Heifetz, R. and Laurie, D. *The Work of Leadership*, Harvard Business Review on Leadership, December 2005, str. 171.

TREĆI DIO

LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA

3.1. LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA

Šta se zapravo može reći o istraživanjima osobina lidera? Šta nam je korisno ostavio čitav vijek istraživanja pristupa liderstvu kao skupu osobina? Odgovor je na proširenoj listi osobina za koje pojedinac može da se nada da ih posjeduje ili treba da ih razvije ukoliko želi da ga drugi shvate kao lidera. Neke od ključnih osobina na ovoj listi jesu: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost.[7]

Inteligencija

Inteligencija, odnosno intelektualna sposobnost, ima pozitivnu korelaciju sa liderstvom. Na osnovu analize serije posljednjih studija o inteligenciji i različitih lista osobina lidera, Zaccaro, Kemp i Bader (2004) naišli su na podršku za tvrdnju da su lideri većinom inteligentniji od nelidera, kao i da posjedovanje snažnih verbalnih sposobnosti, moći zapažanja i rezonovanja čini osobu boljim liderom. Iako je važno biti inteligentan, istraživanje takođe ukazuje na to da intelektualne sposobnosti lidera ne treba u velikoj mjeri da se razlikuju od sposobnosti njegovih ili njenih podređenih. Ukoliko lider ima znatno različit IQ od njegovih sljedbenika, to može da bude kontraproduktivno za liderstvo. Lideri sa visokim sposobnostima mogu da imaju poteškoća u komunikaciji sa sljedbenicima zato što su preokupirani ili zato što su im ideje isuviše napredne da bi ih sjledbenici prihvatili.

Samopouzdanje

Samopouzdanje je još jedna osobina koja osobi pomaže da bude lider. To je sposobnost da se bude siguran u sopstvene kompetencije i vještine. Podrazumijeva osjećaj samouvjerenosti i sigurnosti u sebe, kao i vjeru u to da se mogu ostvariti promjene. Liderstvo podrazumijeva ostvarivanje uticaja na druge, a samopouzdanje omogućava lideru da bude siguran u to da su njegovi pokušaji da ostvari uticaj primjereni i ispravni.

Odlučnost

Mnogi lideri su u stanju da pokažu odlučnost. Odlučnost podrazumijeva želju da se posao obavi i obuhvata osobine kao što su inicijativa, istrajnost, dominantnost i energičnost. Ljudi koji su odlučni žele da se dokazuju, proaktivni su i imaju kapacitet da istraju kada naiđu na prepreke. Biti odlučan obuhvata i demonstraciju dominantnosti u vrijeme i u situacijama kada je potrebno usmjeriti sljedbenike.

Integritet

Integritet je još jedna od važnih osobina lidera. To je kvalitet koji podarazumijeva iskrenosti i postojanje povjerenja. Ljudi koji se pridržavaju niza principa i preuzimaju odgovornost za sopstveno djelovanje posjeduju integritet. Lideri sa integritetom zadobijaju povjerenje drugih jer im se može vjerovati da će uraditi ono što su obećali. Oni su lojalni, na njih ljudi mogu da se oslone i nisu skloni prevarama. U suštini, integritet čine lidere ljudima kojima se može vjerovati i ljudima koji su vrijedni povjerenja.

Društvenost

Posljednja osobina koja je važna za lidere je društvenost. Društvenost je težnja lidera da ostvari prijatne društvene odnose. Lideri koji su društveni su prijateljski nastrojeni, otvoreni, ljubazni, taktični i diplomate. Oni su osjetljivi na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit. Društveni lideri posjeduju dobre interpersonalne vještine i stvaraju odnose saradnje sa svojim sljedbenicima.

[7] Stefanović, N. i Stefanović, Ž. *Liderstvo i kvalitet*, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Kragujevac 2007,str.5.

3.2. MODEL PET FAKTORA LIČNOSTI I LIDERSTVO

Tokom poslednjih 25 godina došlo je do konsenzusa među istraživačima kada su u pitanju osnovni faktor koji sačinjavaju ono što nazivamo ličnošću. Ovi faktori se obično nazivaju "velikih pet", a to su: neurotičnost, ekstrovertnost (raspoloženost), otvorenost (intelektualnost), pomirljivost i prisebnost (pouzdanost).

NEUROTIČNOST	Sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnosti, ranjivosti i nasilju.
EKSTROVERTNOST	Sklonost ka tome da se bude društven, da se sarađuje i širi pozitivna energija.
OTVORENOST	Sklonost da se bude informisan, kreativan, pronicljiv i radoznao.
POMIRLJIVOST	Sklonost ka prihvatanju, potčinjavanju, povjerljivosti i brižnosti.
PRISEBNOST	Sklonost ka tome da se bude detaljan, organizovan, sposoban za samokontrolu, pouzdan i odlučan.

Prikaz 1. Model 5 faktora ličnosti

Da bi ocijenili veze između "velikih pet" i liderstva, Judge, Bono, Ilies i Gerhardt (2002) su sproveli veliku metaanalizu 78 istraživanja o vezi između liderstva i faktora ličnosti, objavljenih između 1967. i 1998. godine. Uopšteno, Judge i dr. su pronašli jaku vezu između "velikih pet" osobina i liderstva. Ispostavilo se da je posjedovanje određenih osobina ličnosti povezano sa time da li je neko efektivan lider ili nije.

Specifično jse da se u njihovoj studiji *ekstrovertnost* pokazala kao faktor koji je u najvećoj mjeri povezan sa liderstvom. To je najvažnija osobina efektivnih lidera. *Prisebnost* je bila drugi faktor najviše povezan sa liderstvom. Slijedili su *neurotičnost* i *otvorenost*, s tim da je neurotičnost u negativnoj korelaciji sa liderstvom. Pokazalo se da je posljednji faktor, *pomirljivost*, jedini faktor koji je slabo povezan sa liderstvom.

3.3. OSOBINE EFEKTIVNOG LIDERA

"Priča se da vođe treba da imaju uši na zemlji. Tome mogu dodati samo to da bi britanski narod jako teško poštovao vođe koje bi se našao u tako nezgodnom položaju."

Sir Winston Churcill u govoru za Donji dom parlamenta, sept. 1941. g.

Izvršni direktor McDonalds'a, govoreći o sopstvenom iskustvu sa liderstvom, rekao je: *"Mislim da se lideri stvaraju. Morate biti pametni. Morate biti otvoreni. Morate imati vleiku podršku u porodici dok odrastate. Proces učenja nikada se ne završava. U stvari, mislim da više učim od kada radim nego kad sam bio student zato što se okruženje i prilike iz minuta u minut mijenjaju."*
Uzevši u obzir oprečna mišljenja, Haas i Tamarkin klasifikuju osobine efektivnog lidera u tri grupe: *osobine koje se stiču učenjem, osobine koje se stiču iskustvom i osobine sa kojima se rađamo.* Ovakva jedna *"tapiserija liderstva"* omogućava unikatni "bod" za svaku individuu

koja ima liderske sposobnosti, zbog činjenice da ne postoje dva čovjeka na planeti koja imaju istu kombinaciju navedenih osobina.
U "tapiseriji liderstva", koja se kod individue izgrađuje godinama, susrećemo se sa atributima kao što su: *godine, porijeklo, koeficijent inteligencije, fizički izgled, nivo energije, vještine u ophođenju, uticaj roditelja i porodice, etika, identitet, samopoštovanje, motivisanost, međuljudski odnosi, vještina izražavanja (usmenog i pismenog), vještine rješavanja kompleksnih zadataka, tehnička znanja, znanja o tržištu, znanja o konkurenciji.*[8]

Ono što je zajednička osobina svih lidera, bez obzira na razlike u nihovoj ličnoj "tapiseriji liderstva", jeste jaka želja da se dokažu. Samim tim, u njima postoji i velika doza odlučnosti.
G. Yukl u svojoj studiji "Liderstvo u organizacijama" kao opšte karakteristike lidera navodi:

- Samopouzdanje zasnovano na realnosti,
- Poštenje, kredibilitet i integritet,
- Dominantna ličnost,
- Ekstrovertiranost,
- Sposobnost objašnjavanja,
- Emocionalna stabilnost,
- Entuzijazam,
- Smisao za humor,
- Toplina u interpersonalnim odnosima,
- Tolerantnost za frustracije i
- Samosvjesnost i samokritičnost.[9]

Mnogi autori tvrde da razvijanje osobina efektivnog lidera najviše zavisi od formiranja ličnosti u određenom dobu razvoja. Najveci uticaj na razvojlicnosti ima porodica, okruženje, ekonomske i socijalne prilike itd.
Međutim, ako pogledamo biografije poznatih političkih lidera, kao što su: Lenin, Roosvelt ili Gandhi, uočićemo da su njihove ličnosti formirane u potpuno različitim okruženjima. Gandhi je odrastao u siromašnom domu, sa autoritarnim ocem koji se ženio četiri puta, majkom, braćom, sestrama i pet ujaka i njihovim porodicama. Vjerovatno ga je mnogobrojna porodica naučila vještini tolerancije ali i isticanja kada je to potrebno. Mnogi poznati lideri nisu pokazivali liderske sposobnosti u djetinjstvu, niti su njihove uloge lidera nečim bile predodređene.
Kako kaže Howard Haas, nije dovoljno da proučavamo Freuda, Skinnera ili Maslowa da bismo se naučili vještini liderstva. Najvažnije je naučiti upravljati sobom i to je ključna karakteristika ne samo uspješnih lidera nego i uspješnih ljudi uopšte. "Ako imate ozbiljnu želju da razvijete svoje liderske sposobnosti, vrijeme je da zastanete, vratite se korak unazad i kritički se osvrnete napitanja: ko ste vi, gdje se sada nalazite i gdje želite da stignete. To nije lak zadatak."[10]

Prikaz 2: Osobine vođa koje je ustanovila firma "American Telepone & Telegraph"
(Prilog je zasnovan na PAP varijablama "AT&T uputstvo za rukovodioce u okviru programa ocjenjivanja osoblja, New York, 1974")[11]

[8] Haas, H. i Tamarkin, B. *Lider u svakom od nas - Siguran put da otkrijete sebe,* Grmeč, Privredni pregled, Beograd 1995, str. 167.
[9] Yukl, G. *Leadership in Organizations,* Prentice Hall, New York 1998, str. 40.
[10] Haas, H. with Tamarkin, B. *The Leader Within*, Harper Business, New York 1992, str. 32.
[11] Bittel, L.R. *Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja,* Clio, Beograd 1997, str. 31

1. ENERGIJA. Da li je osoba u stanju da održi stalni visoki nivo radne aktivnosti?
2. OTPORNOST PREMA STRESU. Da li će radni učinak ove osobe odoljeti neuobičajeno jakom pritisku?
3. SAMOOBJEKTIVNOST. Da li ova osoba objektivno sagledava sopstvene sposobnosti i obaveze?
4. RADNI STANDARDI. Da li će ova osoba obavljati svoj posao i onda kada se može provući i sa slabijim kvalitetom rada?
5. IDENTIFIKACIJA SA DIREKTORIMA. Da li ova osoba prihvata vrijednosti kao što su usluga, ljubaznost, pravednost stavova kompanije u pogledu zarada, cijena i plata?
6. NAMETANJE DRUGIMA. Da li ova osoba brzo ostavlja jak utisak na druge?
7. SIMPATIČNOST. Da li ova osoba nailazi na dopadanje kod ostalog osoblja?
8. OPSEG INTERESOVANJA. Da li ovu osobu itneresuju raznovrsne teme kao što su: nauka, politika, sport i muzika?
9. SPOSOBNOST UČENJA. Koliko lako ova osoba uči nove stvari?
10. SVJESNOST DRUŠTVENOG OKRUŽENJA. Da li je ova osoba u stnaju da primjeti suptilne nagovještaje u ponašanju drugih?
11. LIDERSTVO. Da li je ova osoba u stanju da vodi grupu ljudi u ostvarivanju nekog radnog zadatka da da ne izazove osjećaj neprijateljstva?
12. ELASTČNOST PONAŠANJA. Da li je ova osoba u stanju da mijenja svoje ponašanje ako to ostvarivanje cilja zahtijeva?
13. OSJEĆAJ POTREBA ZA ODOBRAVANJEM NADREĐENIH. U kojoj mjeri ova osoba osjeća potrebu da dobije izraze odobravanja od svojih nadređenih?
14. OSJEĆAJ POTREBE ZA ODOBRAVANJEM SEBI RAVNIH. U kojoj mjeri ova osoba osjeća potrebu da dobije izraze odobravanj sebi ravnih?
15. ORGANIZOVANJE I PLANIRANJE. Umije li ova osoba da efikasno planira i organizuje?
16. SPOSOBNOST ODLUČIVANJA. Da li je ova osoba u stanju da donosi dobre odluke?
17. VJEŠTINA USMENOG KOMUNICIRANJA. Da li je ova osoba u stanju da efikasno usmeno podnese izvještaj užoj grupi rukovodilaca?
18. VJEŠTINA PISMENOG KOMUNICIRANJA. Da li je ova osoba u stanju da efikasno pismeno izloži svoje ideje?

Neki autori navode sedam osobina ličnosti koje su direktno povezane sa liderstvom, i to:

1. *Energija*: Lideri iskazuju visok nivo uloženog napora i imaju visok nivo želje za uspjehom. Posjeduju neiscrpnu energiju, neumorni su, uporni u svojim aktivnostima i incijativama.
2. *Želja da vodi*. Lideri imaju izraženu želju da vode i utiču na druge. Pokazuju spremnost da prihvate odgovornost.
3. *Poštenje i integritet*. Lideri izgrađuju odnose povjerenja između sebe i svojih sljedbenika, istinu i poštenje i pokazujući visoku konzistenciju između riječi i djela.
4. *Samopouzdanje*. Sljedbenici vjeruju da lider nikada ne sumnja u sebe. Lideri zbog toga moraju da pokažu samopouzdanje da bi ubijedili sljedbenike u pravičnost svojih ciljeva i odluka.
5. *Inteligencija*. Lideri moraju biti dovoljno inteligentni da bi mogli da prikupljaju, sintetizuju i tumače velike količine informacija i moraju biti sposobni da stvaraju vizije, rješavaju probleme i donose prave odluke.
6. *Relevantno poslovno znhanje*. Efektivni lideri imaju visok nivo zanja o kompaniji, što im pomaže da donose kvalitetne odluke.
7. *Dodatne osobine*. Energičnost, živahnost, društvenost, pouzdanost.

3.4. PRINCIPI EFEKTIVNOG LIDERSTVA

1. Efektivno učenje
Uspješne vođe neprestano uče iz sopstvenog iskustva, čitaju, usavršavaju se, pohađaju različite kurseve, specijalizacije, slušaju, gledaju i neprestano prate. Što više znaju i uče sve više postaju svjesni koliko ne znaju i spoznaju načine kako da do dodatnih saznanja dođu.

2. Usmjerenje na pomoć i pružanje usluga
Vođe na život treba da gledaju kao na zadatak, a ne kao na poslovnu karijeru. Njihovi izvori snage naoružali su ih i pripremili za služenje i pružanje usluga. Zato su u svakom trenutku spremni da priteknu u pomoć, misleći na druge ljude.

3. Zrače pozitivnom energijom
Efektivni lideri izgledaju vedro, zadovoljno i radosno. Optimisti su, puni pozitivnog naboja i energije. Navodi se da je potrebno da lider bude svjestan djelovanja sopstvene energije i utvrdi kako njome zrači i kako je usmjerava. Vođa je taj koji mora održati ravnotežu u konfliktinim situacijama, biti izmiritelj i unijeti sklad i harmoniju u atmosferu.

4. Vjeruju u ljude
Uspješni lideri moraju biti svjesni slabosti i na njih ne reagovati pretjerano. Kada u nekome otkriju slabost, ne osjećaju se nadmoćni. Vjeruju u potencijal svih ljudi, zahvalni su za ono čime su obdareni i osjećaju da je potrebno saosjećajno opraštati i zaboravljati tuđe uvrede. Odbijaju da etiketiraju ljude, da ih obilježavaju stereotipnim oznakama, svrstavaju u kategorije i unaprijed osuđuju.

5. Vode uravnotežen život
Uspješni lideri čitaju najbolje časopise, prate aktuelne događaje i novosti. Intelektualno su aktivni i imaju puno interesovanja. Čitaju, gledaju, posmatraju i uče, u okviru svoje životne dobi. Vođe su svestrane i vode računa o svakom aspektu svog života kako bi napravili harmoničnu cjelinu, ne samo od organizacije koju vode već i od sopstvenog života.

6. Život smatraju pustolovinom
Uspješni lideri uživaju u životu i rizičnim situacijama. Poznate situacije i osobe gledaju na svjež način i ponekad su nalik na istraživače koji započinju otkrivanje do sada neotkrivenih područja. Sigurnost kod njih potiče od samoinicijativnosti, snalažljivosti, kreativnosti, snage volje, odvažnosti, izdržljivosti i urođene inteligencije, a ne od zaštićenosti, sigurnosti i obilja na domaćem terenu.

7. Sinergični su
Sinergičnost je stanje u kojem je cjelina više od pukog zbira komponenti. Uspješni lideri poboljšavaju gotovo svaku situaciju u kojoj se nađu. Produktivni su i razmišljaju na nove, kreativne načine.

8. Vježbaju radi samoobnavljanja
Uspješni lideri primjenjuju vježbe za četiri dimenzije svoje ličnosti: tjelesnu, mentalnu, emocionalnu i duhovnu dimenziju. Tjelesne vježbe pomažu im da se dobro osjećaju i zadrže fizičku vitalnost. Mentalne vježbe se sastoje od čitanja, kreativnog rješavanja problema, pisanja i razmišljanja. Emocionalno se trude da budu strpljivi, pažljivi u slušanju sagovornika, pažljivi u iskazivanju osjećanja i da prihvataju odgovornost za sopstveni život, odluke i reakcije.

3.5. POKRETAČKE SNAGE LIDERSTVA

Pet snažnih sila utiču na ljude da postanu lideri. Različite ličnosti posjeduju različite intenzitete uticaja sila, ali iza većine efektivnih vođe stoji jedna ili više sila. Neke studije dovele su do zaključka da se pokretačke snage liderstva mogu svrstati u pet kategorija i to:

- želja za ostvarivanjem,
- želja za moći i vlašću,
- želja za bogatstvom i društvenim statusom,
- želja za profesionalnim priznanjem i
- želja za zadovoljstvom i ispunjenjem.[12]

Istraživanja pokazuju da *želja za ostvarivanjem* predstavlja najsnažniju motivaciju za menadžere. Profesor Harvardskog univerziteta, David McClelland, sproveo je istraživanja koja su pokazala da većina dobrih lidera pokazuje svoje liderske sposobnosti još u školskim danima. Obično se pokazuju kao dobri sportaši u školi, dobre vođe studentskih organizacija, primjerni učenici, zapaženi u društvu itd.

Veliki broj vođa ima *želju za bogatstvom i društvenim statusom*. Mnogi će se složiti da novac i društveni status predstavljaju konkretne dokaze ostvarenja pojedinaca. Za mnoge vođe veoma je privlačan status i finansijska sigurnost pa zato njima ovaj motiv predstavlja pokretačku snagu i izvor motivacije. Uspješne vođe ovog tipa žele i zahtijevaju da u svojim kompanijama dobiju status, privilegije i visoku finansijsku naknadu.

Za mnoge poslovne ljude najjači je *osjećaj zadovoljstva i ispunjenja*. "To je pokretačka želja za ostvarenjem onoga što većina ljudi nije u stanju da uradi - da se ni iz čega stvori nešto. To je veoma slično onome što jednog umjetnika ili sportistu tjera naprijed" (Kenn Levy). Vođe najčešće rade zato što ih pokreće neka unutrašnja snaga njihovih sopstvenih ciljeva.

Biti lider znači biti spreman na negativne i pozitivne posljedice tog odgovornog posla. Međutim, pojedini autori se slažu oko toga da lideri imaju određene satisfakcije koje ih motivišu da rade težak posao usmjeravanja aktivnosti ljudi. U literaturi se navodi i *sedam vrsta satisfakcije*, koje su ujedno i pokretačke snage lidera:[13]

- *Osjećaj moći i pažnje* - postajući lider pojedinac stiče određenu moć automatski. Prestiž se stiče jer mnogi ljudi misle veoma visoko o ljudima koji su lideri.
- *Mogućnost da se drugima pomogne* - lider radi direktno sa ljudima i pomaže im da steknu stručnost u rješavanju problema.
- *Visoka zarada* - satisfakcija ukoliko je novac motiv da se bude lider. Lider uvijek ima veću zaradu od ostalih članova menadžment tima.
- *Respekt i statut* - lider dobija poštovanje od saradnika i ima bolji status od drugih. Kada su njegove kvalifikacije usaglašene sa pozicijom, njegov status je čak i veći.
- *Dobra mogućnost za napredovanje* - steći lidersku poziciju znači vitalni korak u stvaranju karijere.
- *Osjećaj da si "učesnik zbivanja"* - dobijajući više značajnijih informacija lider ima osjećaj da je učesnik u svim važnim zbivanjima.
- Mogućnost da se *kontroliše novac* i ostali važni izvori.

[12] Bittel, L.R. *Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd 1997, str. 25.
[13] Northouse, P. *Liderstvo, teorija i praksa*, Western Michigan University, Data Status, Beograd 2008, str. 10.

ČETVRTI DIO

MODEL, ETIKA I IZAZOVI LIDERSTVA

4.1. DIJAMANT LIDERSTVA

"Mi smo ono od čega su sazdani snovi i
naši mali životi okruženi su snom"
(Shakespeare, Oluja, 4. čin, 1. scena)

Kao što su naši životi, po riječima velikog pisca, okruženi snom, koji nerijetko našim životima daje specifičnu notu, tako je i liderstvo okruženo kontekstom, i da bi ga razumjeli moramo se pozabaviti i okruženjem.

Snaga ili, bolje reći, unutrašnja snaga lidera, leži u samom centru dijamanta, a kontekst snage determinisan je aktivnošću četiri simultane dimenzije: vizije, realnosti, etike i hrabrosti.

Međutim, prije nego što shvatimo model dijamanta, potrebno je razumjeti pojam snage koji kao okosnica leži u srcu ovog modela.

Snaga lidera se može definisati sa dva aspekta: pragmatski i filozofski. U pragmatskom smislu, snaga se definiše kroz deset predloga, koji su se pokazali efektivnim u praksi.

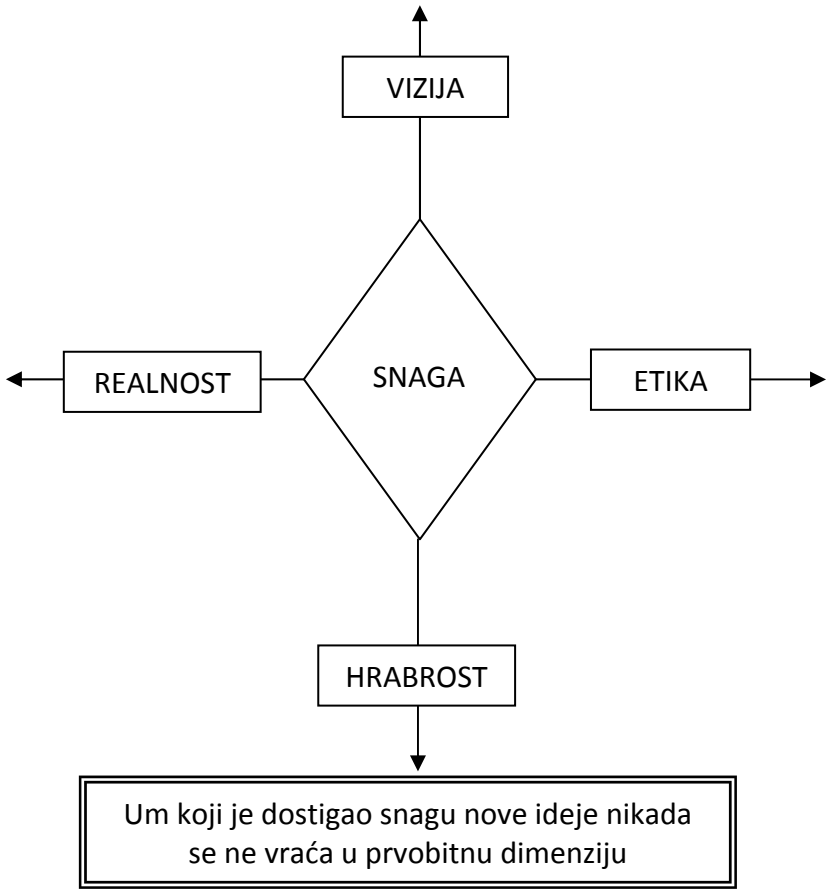
1. Biti efektivan. Akcenat na rezultatima kroz MBO (menadžment putem ciljeva) i MBP (menadžment putem procesa);
2. Razumjeti da je liderstvo način mišljenja i ponašanja, tj. stvaranje navike da se na novi način razmišlja i ponaša;
3. Biti spreman na velike i drastične promjene u skladu sa ljudskim potencijalima i kulturom (korporativnom, etničkom i nacionalnom);
4. Učiniti sljedbenike da budu lideri, podstičući njihovu kreativnost i energiju;
5. Vjerovati da se liderstvo može naučiti;
6. Shvatiti da se snaga lidera sastoji i u tome što može prihvatiti različite stavove i mišljenja, kao i kontradiktorna osjećanja;
7. Biti lider u pet sfera živote: poslu, porodici, sebi samom, socijalnoj odgovornosti i finansijskoj stabilnosti;
8. Ugradite liderstvo u svoj proizvod ili uslugu;
9. Uvijek se voditi zdravim razumom i modelima ponašanja, a u isto vrijeme uključiti instinkte i intuiciju;
10. Očekivati da liderstvo odvede u više stanje zdravlja organizacije (nalik na koncept psihoneuroimunologije u medicini i koncept spasenja u teologiji).[14]

Filozofska definicija snage ukazuje na to da je snaga, iako ne jedini i dovoljan, vrlo značajan preduslov za efektivno liderstvo. [15]Zapravo, unutrašnja snaga je element koji odvaja liderstvo od mediokriteta i predstavlja naslijeđenu osobinu ili, bolje reći, vrlinu. Unutrašnja snaga je preduslov za ambiciju da se prelazi iz dobrog u bolje ili najbolje.

[14] Vlahović, S. *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica 2008, str. 89.

[15] Haas, H. i Tamarkin, B. *Lider u svakom od nas - Siguran put da otkrijete sebe,* Grmeč, Privredni pregled, Beograd 1995, str. 156.

Slika 2. Dijamant model liderstva[16]



Ukratko, filozofska definicija unutrašnje snage svodi se na četiri unutrašnje karakteristike:

1. Profesionalni nivo: voljeti život i težiti suštini i perfekciji (selftranscendencija), posvećujući sebe vrijednim i uzvišenim ciljevima. Formiranje sopstvenih stavova i principa;
2. Socijalni nivo: boriti se sa lošim stvarima u životu;
3. Psihološki nivo: biti otvoren i tolerantan. Znati slušati druge ljude ali zadržati svoj integritet;
4. Filozofski nivo: cijeniti život i njegove faze.

Model dijamanta se zasniva na simultanom djelovanju četiri liderske strategije, od kojih svaka počiva na taktikama. Taktike su, zapravo, tehnike pomoću kojih je moguće naučiti i prenijeti liderske koncepte. Svaka taktika počinje jednostavnim, praktičnim stilom i kreće se ka dubljim osnovama liderskog uma. Kako se krećemo dalje, ka suštini liderske snage, povećava se i nivo efektivnosti lidera. Svaka strategija ima profesionalni, socijalni, psihološki i filozofski nivo i jedna od taktika koju sadrži predstavlja kritičnu tačku uspjeha.

[16] Koestenbaum, P. *Leadership / The Inner Side of Greatness*, Jossey Bass, San Francisco 2002, str. 18.

Strategija vizije[17]

Vizija predstavlja jasno definisan pogled u daljinu, postavljene dalekosežne ciljeve i proaktivan pristup. Ona predstavlja razmišljanje na vrlo specifičan način: vizija ne znači imati plan, nego imati um koji konstantno planira.

Taktike koje podržavaju vizionarski um i strategiju vizije kreću se od jednostavnih do kompleksnih, filozofskih.

Generalno govoreći, strategija vizije je usmjerena ka tezi da lideri – vizionari vide šire i dalje i to predstavlja preduslov za efektivno liderstvo XXI vijeka.

Strategija realnosti

Strategija realnosti stoji u potpunosti nasuprot stretegiji vizije. Zasniva se na težnji da se bude prisutan na tržištu, u stalnom kontaktu sa realnim činjenicama i istinom. Biti realan znači razmišljati a ne osjećati, biti objektivan a ne subjektivan i, konačno, biti racionalan a ne iracionalan.

Osnovna karakteristika ove strategije jeste povezanost sa eksternim okruženjem: ekonomskim i pravnim sistemom, konkurencijom, kulturom i ljudima. Samim tim, ovaj aspekt znači odsustvo iluzija i sposobnost pronalaženja rješenja.

Strategija etike

Etika, kao dominantna dimenzija liderstva oslikava nivo u kojem je lider zainteresovan za druge ljude. Etika znači moralnost i integritet, kao i viđenje svijeta svojim i očima drugih ljudi. Samim tim, biti etičan znači i biti mudar i autentičan u odnosima sa drugim ljudima. Mudar – iz razloga što je potrebna mudrost da bi čovjek osjetio šta može povrijediti ili usrećiti druge ljude, dok autentičnost pretpostavlja imati svoju ličnost i ne odstupati od svojih prinicipa i onoga što zapravo jeste.

Strategija hrabrosti

Hrabrost ukazuje na dominantnu osobinu efektivnih lidera: želju za rizikom. Hrabri lideri znaju da se ne može živjeti bez hrabrosti i da je sigurnost poznata samo našem unutrašnjem biću ali ne i onom izloženom svim udarima i uticajima iz spoljnog svijeta. Voditi znači biti aktivan, a biti aktivan znači unositi promjene. Promjene sa sobom nose dozu rizika, što nas navodi na zaključak da je za efektivno liderstvo potrebna izuzetna hrabrost.

Model dijamant liderstva zapravo predstavlja analizu zrelosti lidera i nivoa njegovog uticaja na podređene. Unutrašnja snaga lidera zahtijeva veliku pažnju jer se od lidera XXI vijeka očekuje da se bori sa frustracijama, da uspostavi samokontrolu, otrpi izdaje i pokaže veliku dozu saosjećajnosti. Od lidera se zahtijeva da uvijek sagledavaju više ciljeve i gledaju u daleku budućnost kako ih kratkoročno ciljevi i efekti ne bi odvukli u pogrešnom pravcu.[18]

Koestenbaumova teorija o dijamantu liderstva svakako unosi svježinu u razmišljanja o liderstvu i ono što je čini posebno zanimljivom jeste spoj profesionalnog, sociološkog, psihološkog i filozofskog aspekta liderstva. Jasno je da je liderstvo fenomen koji se ne može sagledati sa jednog aspekta i ponekad se čini da je potreban čitav tim multidisciplinarnih eksperata koji bi se simultano bavili tim fenomenom i analizirali njegovu suštinu.

[17] Vlahović, S. *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica 2008, str. 175.
[18] Northouse, P. *Liderstvo, teorija i praksa*, Western Michigan University, Data Status, Beograd 2008, str. 177.

4.2. MODEL PET IZAZOVA LIDERSTVA

Uzimajući u obzir činjenicu da lider dolaze iz različitih kultura i okolonosti u kojima se razvijaju, teoretičari liderstva na početku novog milenijuma teže da nađu odgovor na pitanje: Šta je zajedničko liderima koji se kao takvi izgrađuju u potupno različitim okruženjima i za sljedbenike imaju ljude različitih kultura, mentaliteta i ponašanja?

Jedan od mogućih odgovora pružili su Koizes i Posner, postavljajući teoriju o pet izazova liderstva.[19] Njihova osnovna teza jeste da se lideri stvaraju i da je liderstvo više stvar prakse nego ličnih karakteristika lidera. Kada žele da realizuju velike preokrete u organizacijama, lideri prate sljedeći model ponašanja:

- Determinišu pravac akcije kroz pronalaženje unutrašnjih pokretača lidera, koji ga usmjeravaju u pravcu vizije. Kada je vizija determinisana, kroz poštovanje sistema vrijednosti lider ima zadatak da se pokaže kao primjer sljedbenicima, kako bi oni prihvatili istu viziju.
- Inspirišu zajedničku viziju kroz kreiranje pozitivne slike o budućnosti, koja pruža mnoge prilike.
- Izazivaju proces kroz traženje šansi i inovativnih načina dostizanja zajedničke vizije. Pri tom, eksperimentisanje i preuzimanje rizika obezbjeđuju konstantno napredovanje.
- Motivišu podređene na akciju kroz unapređivanje međusobnih odnosa i motivisanje.
- „Ohrabruju srce“ tako što su zahvalni za svaki pozitivan korak i pojedinačni uspjeh svojih sljedbenika. Nagrađuju uspjeh, čime konstantno grade osjećaj zajedništva.

Navedene aktivnosti, po mišljenju autora, su univerzalne i primjenljive u svim okruženjima. Prošle su test vremena i novije studije ukazuju da se jednako efektivno primjenjuju i danas.

4.3. STRATEGIJSKI MODEL LIDERSTVA (FORMULA LIDERSTVA)

Formula za liderstvo, kao jedan od savremenih koncepata upravljanja, predstavlja strategijski model koji ima za cilj sticanje uspješnih vještina, tehnika i principa u liderstvu. Formula predstavlja sintezu rezultata intervjua velikog broja efektivnih lidera iz različitih oblasti.

Formula glasi:

$$\text{Liderstvo} = \Sigma \left\{ \begin{array}{l} \text{Vizionarska misija} \\ \text{Odlučno odlučivanje} \\ \text{Teorija uzajamnog nagrađivanja} \\ \text{Efikasna komunikacija} \\ \text{Moć uticaja na druge} \end{array} \right\} \text{X} \\ \text{pozitivna sila (stav)}$$

U navedenoj formuli, liderstvo je bazirano na principu motivisanja i „osnaživanja“ sljedbenika, i u tom smislu predstavlja spoj pet ključnih elemenata i faktora: vizionarska

[19] Kouzes, M.J. and Posner, Z.B. *The Leadership Challenge,* Jossey Bass, San Francisco 2003, str. 15.

misija, odlučno odlučivanje, teorija uzajamnog nagrađivanja, efikasna komunikacija, moć uticaja na druge. Pomnoženo sa pozitivnom silom koja predstavlja pozitivan stav lidera, dobija se maksimiziranje svakog od navedenih šest faktora liderstva.

4.4. ETIKA LIDERSTVA

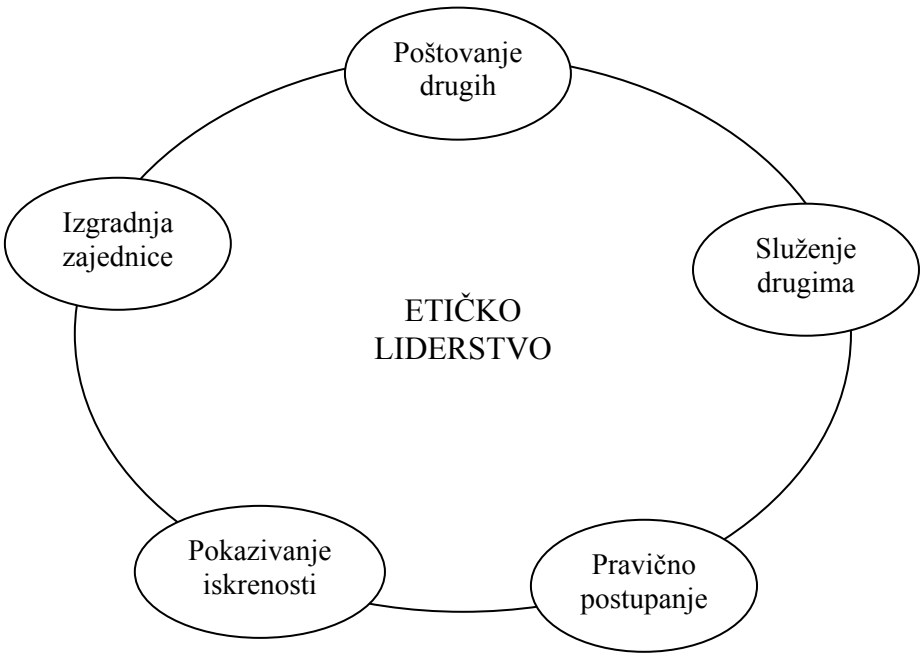
Iz perspektive zapadne tradicije, razvoj teorije o etici počinje od Platona (427 - 347. p.n.e.) i Aristotela (384 - 322. p.n.e.). Riječ *etika* ima svoje korjene u grčkoj riječi *ethos*, što označava "običaje", "ponašanje" ili "karakter". Etika se bavi vrstama vrijednosti i morala koje pojedinac ili društvo smatraju poželjnim ili adekvatnim. Osim toga, etika se bavi moralnošću pojedinaca i njihovih motiva. Teorija o etici pruža sistem pravila i principa kojima se rukovodimo u donošenju odluka o tome šta je ispravno ili pogrešno i dobro ili loše u određenoj situaciji. Pruža osnov da razumijemo šta znači biti u moralnom smislu ispravno ljudsko biće.

U kontekstu liderstva, etika se bavi onim što lideri čine i kakvi su. Bavi se prirodom ponašanja lidera i njihovom moralnošću. U bilo kojoj situaciji u kojoj treba odlučivati, pitanje etike se implicitno ili eksplicitno postavlja. Izbori koje lideri prave i način na koji reaguju u pojedinim okolnostima vođeni su njhovom etikom.

4.5. PRINCIPI ETIČKOG LIDERSTVA

Postoji pet principa etičkog liderstva, koji mogu da se prate od Aristotela do danas. O važnosti tih principa se raspravljalo u različitim disciplinama, uključujući biomedicinsku etiku (Beauchamp i Childress, 1994), poslovnu etiku (Beauchamp i Bowie, 1988), psihoterapiju (Kitchner, 1984) i obrazovanje u oblasti liderstva (Komives, Lucas i McMahon, 1998), što prdstavlja samo neke od primjera. Iako nisu sveobuhvatni, ti principi pružaju osnov za razvoj zdravog etičkog liderstva: *poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo.*

Slika 3. Principi etičkog liderstva



Etični lideri poštuju druge

Filozof Immanuel Kant (1724 – 1804) tvrdio je da je naša dužnost da se prema drugima odnosimo sa poštovanjem. Da bismo u tome uspjeli, moramo prema drugima da se odnosimo kao prema ljudskim bićima, a ne kao prema sredstvima za postizanje cilja.

Lideri koji poštuju druge ljude, dozvoljavaju im da budu ono što jesu, sa svim svojim kreativnim stremljenjima i željama. Oni se prema drugima odnose sa svješću o njihovoj bezuslovnoj vrijednosti i vrednuju njihove individualne osobenosti. Poštovanje podrazumijeva vjeru u tuđe ideje i odnos prema drugima kao prema pojedincima vrijednim poštovanja. Ponekad to može da znači i da lider treba drugima da popusti. Kao što Burns (1978) ističe, lideri treba da brinu o drugima tako što će postati svjesni njihovih ličnih potreba, vrijednosti i ciljeva i tako što će im pomoći da se usaglase sa njegovim sopstvenim.

Etični lideri služe drugima

Etička odgovornost lidera da služi drugima vrlo je slična etičkom principu dobročinstva u zdravstvu. Dobročinstvo se izvodi iz tradicije koja potiče od Hipokrata, a koja nalaže da profesionalci u zdravstvu treba da donose odluke u korist pacijenata. Generalno, dobročinstvom se afirmiše ideja da su oni koji pružaju usluge dužni da drugima pomognu da ostvare lične legitimne interese i ciljeve. Poput profesionalaca u zdravstvu, etični lideri imaju odgovornost da se brinu o drugima, da im budu na usluzi i da odluke koje utiču na njih donose u njihovu korist, a ne na njihovu štetu.

Etični lideri su pravični

Etični lideri se bave pitanjima korektnosti i pravičnosti. Jedan od njihovih glavnih prioriteta je da se prema svojim podređenim odnose jednako. Pravda zahtijeva da lider pitanje pravičnosti stavi u centar svog odlučivanja. Po pravilu, nijedna osoba ne bi trebalo da ima poseban tretman ili da dobije posebnu pažnju, osim kada to zahtijevaju specifične okolnosti. Kada se pojedinci različito tretiraju, razlozi moraju biti jasno predstavljeni, logični i zasnovani na zdravim moralnim vrijednostima.

Kada se sredstva i nagrade ili kazne dodjeljuju zaposlenima, lider tu ima glavnu ulogu. Pravila koja važe i način na koji se primjenjuju govore mnogo o tome da li lider vodi računa o pravdi i kako rješava pitanje pravičnosti.

Etični lideri su iskreni

Važnost iskrenosti može jasnije da se razumije kada razmotrimo ono što je suprotno iskrenosti: neiskrenost. Neiskrenost je vid laganja, način iskrivljavanja realnosti. Ono može da ima mnoge nepoželjne posljedice, a na prvom mjestu – izaziva nepovjerenje. Kada lideri nisu iskreni, drugi počinju da ih smatraju nepouzdanim. Ljudi gube vjeru u to šta lideri govore i za šta se zalažu; poštovanje koje prema liderima osjećaju nestaje. Kao rezultat toga, uticaj lidera se smanjuje jer mu drugi više ne vjeruju i ne vjeruju u njega.

Kada stupamo u odnose sa drugima, neiskrenost ima negativan uticaj. Ona remeti vezu među ljudima. Kada lažemo druge, mi suštinski poručujemo da smo spremni da manipulišemo međuljudskim odnosima onako kako nam odgovara. Poručujem da ne vjerujemo da će druga osoba u tom odnosu biti u stanju da se nosi sa informacijama sa kojima raspolažemo. U stvari, mi na taj način sebe postavljamo iznad tog odnosa jer poručujemo da mi znamo šta je najbolje za odnos. Dugoročni rezultat ovakvog vida ponašanja je slabljenje tog odnosa. Čak i kada je takvo ponašanje posljedica dobrih namjera, neiskrenost razara odnos.

Međutim, iskrenost ne podrazumijeva samo to da se govori istina. Tiče se i toga se bude otvoren u odnosu sa drugima i da se stvarnost predočava što jepotpunije i cjelovitije mogujće.

To nije lak zadatak jer postoje trenuci kada potpuna istina može da bude destruktivna i kontraproduktivna. Za lidere je izazov da budu otvoreni i neposredni, a da istovremeno procjenjuju šta je prikladno da se objelodani u određenoj situaciji. Z alidere je važno da budu iskreni, ali je isto tako važno i da budu šažljivi u odnosu na stavove i osjećanja drugih.

Etičan lider izgrađuje zajednicu

Kada rade na ostvarivanju ciljeva, lideri treba da uzmu u obzir sopstvenu ulogu i uloge sljedbenika, koje treba da budu prikladne i za njega i za njih. Taj faktor, briga za druge, jeste distinktivna karatkeristika koja razdvaja *istinske* transformacione lidere od *pseudotransformacionih* lidera. Briga za zajedničko dobro podrazumijeva da lider ne mogu drugima da nametnu sopstvenu volju. Oni moraju da tragaju za ciljevima sa kojima svi mogu da se saglase.

Etičan lider uzima u obzir ulogu svakog člana grupe i interese zajednice i kulture. Takav lider je brižan prema drugima, ne primorava ih ni na šta, niti ignoriše njihova htijenja.

SLUČAJ 1:

Koliko je sigurno sigurno?

Perfect Plastics Incorporated (PPI) je malo preduzeće za preradu plastike koje zapošljava 50 ljudi. Postoji 10 godina, imam zdrav bilans stanja i ostvaruje oko 4 miliona dolara prodaje godišnje. Preduzeće ima dobre podatke vezane za bezbjednost i osiguravajuća kompanija kod koje PPI plaća polisu osiguranja nije imala nikakve zahtjeve zaposlenih za isplate po tom osnovu već nekoliko godina. Od osnivanja kopmanije nije bilo nikakvih ozbiljnijih povreda bilo koje vrste.

Vlasnik se izuzetno ponosi dizjanom enterijera i radnim uslovima u PPI. On opisuje enterijer fabrike kao bolnicu u poređenju sa svojim konkurentima. Red, efikasnost i čistoće su glavni prioriteti PPI. To je izuzetno dobro organizovana proizvodna kompanija.

PPI ima jedinstve pristup garantovanju bezbjednih radnih uslova. Svake godine, menadžment dovodi spoljne konsultante iz industrije osiguranja i Administracije za bezbjednost i zdravlje na radnom mjestu (OSHA) da prekontrolišu nivo bezbjednosti u fabrici. Svake godine inspekcije ukažu na potencijalne bezbjedonosne probleme, koji se onda otklanjaju kupovinom nove opreme, popravkama ili izmjenama u radnom procesu. Iako inspektori svaki put pronađu mogjćnost za poboljšanja, ukupna bezbjednost zapravo raste iz godine u godinu.

Pravni zastupnici PPI se snažno protice ovakvom odnosu kompanije prema pitanju bezbjednosti. Oni su izrazito protiv angažovanja spoljnih revizora. Advokati tvrde da ukoli bi bila podignuta optužnica protiv PPI, svaka od utvrđenih stavki bi mogla da posluži kao dokaz da su tokom vremena postojali problemi i da je u kompaniji postojala svijest da određeni radni uslovi nisu dovoljno bezbjedni. Kao posljedicu toga, revizije koje PPI dobrovoljno sprovodi tužioci bi mogli da iskoriste da osnaže tužbu protiv kompanije.

Presjednik i menadžment su svjesni potencijalnih negativnih efekata spoljne revizije, ali istovremeno ukazuju na to da su povremene kontrole od ključnog značaja za stalno povećanje bezbjednosti svih ljudi zaposlenih u fabrici. Svrha kontrole je da fabrika postane sigurno mjesto, što se i postiglo. Menadžment takođe ističe da zaposleni u PPI pozitivno reaguju na kontrole i na promjene do kojih na osnovu toga dolazi.

PETI DIO

POJAM BRENDA I UPRAVLJANJE BRENDOM

5.1. DEFINISANJE BRENDA

Brend se definiše na različite načine. Koristeći literaturu i internet možemo pronaći veliki broj definicija. Najčešće citirana definicija pripada Dejvidu A. Aakeru (1991.) koju je prihvatila i američka marketing asocijacija.

Brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca.

Ovu istu definiciju možemo pronaći dopunjenu na internet sajtovima:
http://wwww.allaboutbranding.com
Brend predstavlja jedinstven i identifikujući simbol, ime ili trgovačku marku koji služi da diferencira proizvode ili usluge od konkurentskih. Istovremeno predstavlja fizički i emotivnu pokretač kojim se stvara odnos između potrošača i proizvoda/usluge.[20]

i http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp
Brend predstavlja ime, pojam, znak, simbol, asocijaciju, trgovačku marku ili dizajn i služi za identifikaciju i diferenciranje proizvoda ili usluga proizvođča ili grupe proizvođača od konkurentskih. Brend posjeduje funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju odnos između potrošača i proizvoda ili usluge.[21]

Zbog čega je na ovim sajtovima definicija brenda proširena drugom rečenicom u kojoj se naglašava odnos potrošača i proizvoda ili usluge?
Najbolji odgovor na to daju Schultz i Barnes (1999.). Po njima brend na tržištu dvadeset prvog vijeka predstavlja više od imena, pojma, znaka, simbola ili bilo koje druge karakteristike. Ako na primjer zamislimo mladu osobu koja nosi Nike patike, brend predstavlja odnos koji se stvara između te osobe i kompanije Nike. Po njima brend predstavlja odnos između kupca i brenda.

Ovaj odnos nije značajan samo za kompanije. On za potrošača ima posebno značenje. On predstavlja ono što potrošač jeste i ono u šta vjeruje. Brend na ovaj način pomaže potrošaču da zauzme mjesto u društvu koje želi.

Sve je marka. Coca - Cola, Federal Expres, Porshe, grad New York, SAD, Madona i mi sami. Kada kažemo marka ne mislimo na etiketu na kojoj se nalazi ispisano značenje i asocijacije. Velika marka čini mnogo više, ona proizvodu ili usluzi daje poseban karakter i snagu.[22]

Kontakt sa brendom može se definisati kao iskustvo koje kupac ili potencijalni kupac doživi sa brendom, kategorijom proizvoda ili tržištem, koje je u vezi sa proizvodom ili uslugom marketara i na osnovu kojeg stiče određene informacije.[23]

Filip Kotler u svojoj knjizi *Upravljanje marketingom* navodi Aakerovu definiciju ali i konstatuje da je brend izuzetno kompleksan simbol i da može imati i do šest dimenzija

[20] http://wwww.allaboutbranding.com
[21] http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp
[22] Kotler, P. *Marketing od A do Z - 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna*, Adižes (Graphstyle), Novi Sad 2006.,str.23
[23] Scultz, D.E. i Tannenbaum, I. i Lauterbonr, R. *Integrated marketing communications*, NTC Business Books, Lincolnwood IL 1993., str. 28

značenja. On ih objašnjava na primjeru Mercedesovih automobila. i ukazuje na kompleksan odnos koji postoji između potrošača i brendova.

1. ***SVOJSTVA.*** Stvara predrasude o određenim svojstvima. Podrazumjeva skupoću, dobru izradu, kvalitetan motor, trajnost, visoki ugled, visoku prodajnu vrijednost, brzinu, itd.

2. ***KORISTI***. Marka nije samo kombinacija svojstava. Potrošači ne kupuju svojstva nego koristi. Svojstvo "trajan" može se prevesti u funkcionalnu korist-Ja neću morati kupovati auto svakih nekoliko godina. Svojstvo "skup" može se prevesti u emocionalnu korist-automobil mi pomaže da se osećam važan i vrijedan divljenja. Svojstvo "dobro izrađen"može se prevesti u funkcionalnu i emotivnu korist-Siguran sam u slučaju nesreće.

3. ***VRIJEDNOST***.Marka takođe govori o vrijednosti proizvođača. Tako Mercedes predstavlja visoku izvedbu, sigurnost, prestiž, itd. Marketer mora otkriti koja ciljna grupa kupaca automobila traži takve vrijednosti.

4. ***KULTURA.*** Brend može predstavljati i određenu kulturu. Mercedes predstavlja njemačku kulturu - organizovan, efikasan, visokokvalitetan.

5. ***LIČNOST.*** Marka može predstavljati određenu osobu. Ako je marka osoba, životinja ili stvar, što nam može pasti na pamet? Mercedes može značiti šefa (osobu), lava vladara (životinju) ili veliki dvorac (stvar). Ponekad može preuzeti osobnost aktualne poznate osobe ili glasnogovornika.

6. ***KORISNIK.*** Brend na neki način određje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod. Za volanom Mercedesa očekujemo da vidimo pedesetogodišnjeg direktora .

Leslie de Chernatony i Malcolm McDonald u centar pažnje definisanja brenda stavljaju dodatnu vrijednost koja najviše odgovara potrebama potrošača.

Uspješan brend je proizvod, usluga, osoba ili mjesto, koje možemo da identifikujemo i koji su uvećani na takav način da kupac ili korisnik dobijaju relevantne, jedinstvene dodatne vrijednosti koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Štaviše, njegov uspjeh rezultira mogućnošću da ove dodatne vrijednosti očuvaju u odnosu na konkurenciju.[24]

David F. Alessandro (John Hanckok CEO) u prvi plan definisanja brenda stavlja sve asocijacije koje potrošači imaju o određenoj kompaniji.
Brend predstavlja sve ono na šta pomisli potrošač kada čuje ime neke kompanije. Sve predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge potrošačima i svaku vijest koja se prenosi internetom.

Chartered Institute of marketing brend definiše na sledeći način:
Brend je skup fizičkih atributa proizvoda ili usluge zajedno sa vjerovanjima i očekivanjima koji ga okružuju-on je jedinstvena kombinacija kojom ime ili logo proizvoda ili usluge utiču na svijest potrošača.[25]

[24] Scultz, D.E. i Tannenbaum, I. i Lauterbonr, R. *Integrated marketing communications*, NTC Business Books, Lincolnwood IL 1993., str. 30
[25] Scultz, D.E. i Tannenbaum, I. i Lauterbonr, R. *Integrated marketing communications*, NTC Business Books, Lincolnwood IL 1993., str. 31

Na osnovu prethodnih definicija brenda možemo utvrditi njihove zajedničke elemente:

- ❖ Brend predstavlja skup elemenata koji ljude asociraju na isti
- ❖ Brend identifikuje i diferencira različite subjekte
- ❖ Brend stvara jedinstven i složen odnos sa potrošačima.

Na osnovu navedenog brend možemo definisati na sledeći način:

Brend predstavlja
Skup elemenata (Ime, Logo, Znak, Simbol, Crtež, Dizajn...)

Koji identifikuju i diferenciraju
- Organizacije
- Proizvode
- Usluge
- Osobe
- Mjesta
- I ideje

I stvaraju različite
- Emotivne
- Kulturne
- I racionalne

- Asocijacije
- Vjerovanja
- I očekivanja potrošača.

5.2. BRENDING

Po *David Jobber-u* brending predstavlja proces kojim kompanije diferenciraju svoju ponudu od konkurencije. Na tržištu na kome se može kupiti veliki broj sličnih proizvoda najvažnije je biti drugačiji. Morate da stvorite ono nešto što Vas izdvaja od konkurencije, ono nešto zbog čega će Vama potrošači pokloniti svoje povjerenje. Da bi ste u tome uspjeli morate dobro poznavati svoje potrošače.[26]

Brending je proces u kome učestvuju različiti stručnjaci. U istraživanjima koja se sprovode da bi se dobili polazni rezultati za brending učestvuje tim marketing menadžera, psihologa i dizajnera. *Marketing menadžeri* na osnovu identifikovanih potreba istražuju kakav proizvod ili uslugu potrošači očekuju, mogući ukupni udio na tržištu, cijenu. *Psiholozi* putem anketa ili razgovorom sa fokus grupama zaključuju šta potrošači misle o konkurenciji, zbog čega preferiraju određen brend, šta ih asocira na određen brend i koji dizajn oblika ili boja smatraju pravim. Na kraju *grafički dizajneri* stvaraju vizuelne elemente brenda. Ova vizuelna idejna rješenja predstavljaju se potrošačima od kojih se traži da izaberu koje im se rješenje najviše sviđa i da što detaljnije opišu razloge za svoju odluku.

Brend se rađa go, kao dijete. Posle rođenja dajemo mu ime, oblačimo ga, postavljamo ga u određeno okruženje i usmjeravamo pomoću savjeta učeći ga društvenim i kulturnim normama i trudeći se da što prije postane čovjek sa svojim stavovima i ličnošću i da nađe svoje mjesto u

[26] Jobber, D. i Fahy, J. *Osnovi marketinga,* Data Status, Beograd 2006, str.229

njemu. Koliko ljudi postane poznato da svi znaju za njih? Malo, ali svaki čovjek kao i brend određuje svoj sopstveni put i stvara svoj sopstveni svijet-svoju porodicu, svoje prijatelje, svoje kolege, svoje poznanike. Svi oni koji ga poznaju imaju različita mišljenja o njemu koja ne moraju biti poistovećena sa onim što bi pojedinac želio da misle o njemu. Zbog toga je u prirodi čovjeka da radi na sebi na takav način kako bi u svom svijetu u očima drugih bio ono što želi.

Brend se stvara kada marketing napori dodaju vrijednost proizvodu prilikom građenja (diferenciranja) sa drugim proizvodima koji su sličnih osobina i svojstava. Stvaranjem brenda kompanija stvara razliku svoje ponude od konkurentske[27].

Na internet stranici *brandchanell.com* koju ažurira agencija Interbrand možemo pronaći sledeću definiciju brendinga: " Brending predstavlja izbor i spajanje vidljivih i nevidljivih atributa kojim se diferencira proizvod, usluga ili korporacija na atraktivan, razumljiv i sažet način." Uzimajući u obzir ovu definiciju, kao i uvodnu (Davida Jobbera) možemo brending definisati na sledeći način:
Brending predstavlja kreiranje i mijenjanje vidljivih (osnovnih) brend elemenata (imena, logoa i dizajna) i nevidljivih (antropomorfnih) brend elemenata (ličnosti, glasa i poruke) kojima se kompanije, proizvodi i usluge u svijesti potrošača diferenciraju od konkurentskih.[28]

U ovoj definiciji *osnovni brend elementi* predstavljaju vidljive elemente. Po mnogim stručnjacima ime predstavlja najznačajniji element brenda. *Ime* brenda se može izgovoriti i najčešće se sastoji iz riječi, slova i brojeva. *Logo* predstavlja određeni oblik slova i znak, odnosno simbol koji označava brend - npr. Mercedesova trokraka zvijezda. Pod *dizajnom* najčešće podrazumjevamo izbor boja, vinjeta i crteža. Dizajn kad je u pitanju proizvod podrazumjeva tehničke karakteristike, kvalitet, oblik pakovanja i određenu arhitekturu-odnos u kom se nalaze brendovi jednog proizvođača.

Antropomorfni elementi brenda su nevidljivi elementi. Antropomorfni su jer brendu daju ljudske osobine. Stvaranje ličnosti brenda neraskidivo je sa brend identitetom i brend imidžom. *Brend identitet* je sve ono što kompanije žele da stvore na tržištu u svijesti svojih potrošača za određen brend. *Brend imidž* nasuprot tome predstavlja sliku koju o brendu imaju potrošači. To znači da brend imidž predstavlja sadašnje shvatanje potrošača o brendu, a brend identitet strategijski brend cilj koji kompanija treba da realizuje. *Brend glas* podrazumijeva način na koji se brend obraća potrošačima-agresivno,ležerno, provokativno i sl. kao i zvuke, tonove, muziku, ljudske glasove koji se kreiraju u procesu komunikacije najčešće u reklamama. *Brend poruka* predstavlja sve ono što brend na različite načine saopštava potrošačima o sebi pokušavajući da stvori određen odnos sa njima. Brend poruka (slogan) takođe je kratka rečenica kojom se brend direktno obraća potrošačima u procesu komunikacije ("Dove je drugačiji - i tačka.").

Brendovi mogu da predstavljaju sinonim za određeni nivo kvaliteta, tako da zadovoljni kupci mogu ponovo da odaberu proizvod.[29] Izgradnja brenda u osnovi ima za cilj da ime kompanije postane sinonim za proizvode koje prodaje i da sebi može da obezbjedi konkurentsku prednost.[30]

[27] Šapić, D. *Volim brend, živim za brend*, Dejan Šapić, Beograd 2007, str. 13
[28] www.*brandchanell.com*
[29] Tulin, E. *Brand equity as a signaling phenomen*, Journal of consumer psychology, 1998, str. 131
[30] Šapić, D. *Volim brend, živim za brend*, Dejan Šapić, Beograd 2007, str. 14

Jednom stvoren brend ne ostaje zauvjek isti. Koristeći ponovo analogiju sa čovekom možemo reći da on prolazi kroz razne faze svog imidža i traganja za identitetom kao i onoga što želi da kaže ljudima. Takođe su moguće promjene logoa i dizajna. Ovo predstavlja proces repozicioniranja brenda sa ciljem da se ostvari željena pozicija na tržištu. Pepsi se za svoj stoti rođendan probudio obučen u "novo odijelo", redizajniran je. Ponekad kompanije odluče da je neophodno izmjeniti sve brend elemente uključujući i ime. Ovaj strategijski potez naziva se *rebranding.*

5.3. UPRAVLJANJE BRENDOM

Upravljanje brendom predstavlja proces
1. analize postojećeg stanja
2. planiranja
3. realizacije i
4. kontrole
brend aktivnosti sa ciljem dostizanja i očuvanja željene pozicije u očima potrošača.

Upravljanje brendom je i naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima i aktivnostima vezanim za odnos potrošača prema brendu.

P&G je prvi počeo da primjenjuje ovaj koncept upravljanja tridesetih godina prošlog veka. To je podrazumjevalo postojanje jednog čovjeka ili grupe ljudi u organizacionoj strukturi kompanije koji su zaduženi za marketing određenog proizvoda. Brend menadžment se i danas uspješno primjenjuje u P&G.
Moderni pogledi na upravljanje brendom zanemaruju polaznu osnovu koja predstavlja određivanje marketing miksa za određeni proizvod. Razlog za ovo je što proizvod postoji na tržištu dok je brend nešto što postoji u glavama ljudi. Zbog toga je moderan koncept upravljanja brendom fokusiran na istraživanja stavova i ponašanja potrošača, na planiranje komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata.

Upravljanje brendom omogućava:
- postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu,
- bolje pozicioniranje u svijesti potrošača,
- kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga i
- razvijanje ponude koja ima posebnu vrijednost za kupca.

Cilj upravljanja brendom je da potrošači postanu svjesni njegovog postojanja, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu i ostvari njihovu dugoročnu lojalnost.
Brend portfoliji se moraju pažljivo i kontinuirano pratiti da bi se identifikovali slabi i eliminisali neprofitabilni brendovi. [31]

Najjači svjetski brendovi imaju 10 zajedničkih karakteristika:

1. *Brend nudi koristi koje potrošači zaista žele*. Da li ste stalno usredsređeni na maksimalno poboljšanje iskustva kupaca u vezi sa proizvodom ili uslugom?
2. *Relevantnost brenda je stalna*. Da li pomno pratite ukuse vaših kupaca, aktuelne tržišne uslove i kretanja?

[31] Kumar, N. *Kill a Brand, Keep a Customer*, Harvard Business Review, December 2003, str. 87

3. *Strategija formiranja cijena zasniva se na percepcijama vrijednosti iz ugla potrošača*. Da li ste cijenu, trošak i kvalitet prilagodili tako da budu u skladu sa očekivanjima kupca ili da ih premaše?
4. *Brend je dobro pozicioniran*. Jeste li odredili neophodne i konkurentske elemente pariteta sa konkurentima? Jeste li odredili željne elemente razlikovanja koje možete da ostvarite?
5. *Brend je konzistentan*. Da li ste sigurni da vaši marketing programi ne šalju protivriječne poruke?
6. *Portfolio i hijerarhija brenda su skladni*. Da li korporativni brend može nesmetano da obuhvati sve brendove iz portfolia? Da li imate hijerarhiju brenda koja je dobro osmišljena i koja je lako razumljiva?
7. *Brend koristi i koordinira čitav niz marketing aktivnosti sa ciljem izgradnje vrijednosti.* Jeste li iskoristili jedinstvene mogućnosti koje nudi svaki vid komunikacije, a istovremeno omogućili da značenje brenda bude predstavljeno na konzistentan način?
8. *Menadžeri brenda znaju šta brend znači potrošačima*. Znate li šta se kupcima dopada, a šta ne, kada je u pitanju vaš brend? Da li ste na osnovu istraživanja napravili detaljne portrete ciljnih kupaca?
9. *Brend ima odgovarajuću i stalnu podršku*. Da li u potpunosti shvatate uspjehe i neuspjehe merketing programa prije nego što ih promijenite? Da li se brendu daje dovoljna podrška u vidu istraživanja i razvoja?
10. *Kompanija prati izvore vrijednosti brenda*. Da li ste sastavili izjavu o brendu u kojoj se definiše njegovo značenje i vrijednost, kao i to kako sa njim treba da se postupa? Da li ste nametnuli jasnu odgovornost za praćenje i očuvanje vrijednosti brenda?[32]

[32] Kotler, P. i Keller, L.K. *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd 2006, str. 275

ŠESTI DIO

STRATEGIJA BRENDIRANJA

6.1. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM

Strategijsko upravljanje brendom predstavalja proces kojim se pokreću i usmjeravaju aktivnosti radi ostvarenja ciljeva brenda. Osnovna svrha ovog upravljanja je promjena sadašnjeg stanja koje treba da odgovara skici željene budućnosti, prije nego stvaranje koncepta budućnosti na osnovu projektovanja sadašnje situacije. Uključuje tri polja aktivnosti: *analizu, izbor i promjenu*. Glavna karakteristika strategijskog upravljanja brendom je da ne posmatra i ne prihvata okruženje kao dato, što ulogu brend strategije ograničava na adaptaciju i reagovanje. Strategijsko upravljanje brendom je sistemski pristup koji omogućava brendu da se pozicionira u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju.[33]

6.1.1. VIZIJA BRENDA

Vizija brenda predstavlja takvo stanje budućnosti u kome svi potrošači posjeduju znanja o odnosnom brendu i veliki broj njih su lojalni potrošači. Ovako definisana vizija brenda asocira na Coca - Colu. Ne samo da su svi potrošači širom svijeta svjesni ovog brenda, već i svakog dana svaki sedmi potrošač kupi neki Coca - Colin proizvod. Vizija se zasniva na uvjerenju da se može uticati na budućnost brenda i da ona nije predodređena prošlošću. Predstavlja faktor koji integriše sve ljude koji stoje iza brenda.
Veliki broj brend menadžera smatra viziju neophodnim konceptom. Jasno definisana vizija brenda mnogo pomaže da se stvori pouzdanija osnova za donošenje racionalnijih strategijskih odluka.

6.1.2. MISIJA BRENDA

Misija brenda predstavlja svrhu njegovog postojanja, što je zadovoljenje racionalnih, emotivnih i kulturnih (društvenih) potreba potrošača. Misija daje identitet brendu, to je sredstvo komunikacije između brenda i potrošača i označava smjer ka onome što je primarni zadatak brenda.

6.1.3. CILJEVI BRENDA

Kada se govori o ciljevima brenda može se govoriti o kvalitativnim i kvantitativnim ciljevima.
Kvalitativni ciljevi predstavljaju sumu ukupnog odnosa potrošača prema brendu. Oni nam govore o tome koliko je brend u odnosu sa potrošačima uspio da ostvari njihova očekivanja, zadovolji njihove potrebe i stvori pozitivne asocijacije.
Kvantitativni ciljevi brenda najčešće se mjere obimom prodaje koji brend postiže na tržištu i njegovoj tržišnoj vrijednosti. Oni su brojni pokazatelji uspješnosti brenda.

6.1.4. STRATEGIJE BRENDA

Veliki broj autora prilikom izbora brend strategije fokusira se na sledeće:

1. *Razvoj jednog snažnog brenda* – kada se isti brend primjenjuje za sve proizvode ili usluge kompanije. Velika prednost ovog pristupa je ekonomija obima u promociji.

[33] Filipović, V. *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd 2008, str. 41

2. *Nezavisni brendovi* – kompanije često razvijaju različite brendove za različite tržišne segmente.
3. *Brend porodica* – ovo je slučaj kada kompanija koristi brojne brend nazive, ali određenu skupinu proizvoda svodi pod zajednički brend naziv.
4. *Proširenje brenda* – ova strategija podrazumjeva da se za određeni novi tržišni segment uvodi prozvod ili usluga pod istim brendom.

Brend strategija ne podrazumjeva samo odluku o izboru imena. Brend identitet predstavlja strategijski cilj koji treba ostvariti. On se ostvaruje strategijom pravilnog definisanja svih brend elemenata (imena, logoa, dizajna, ličnosti, glasa i poruke) kojima brend komunicira sa potrošačima.

6.1.5. KONKURENTSKA PREDNOST

Brend predstavlja izvor sticanja konkurentske prednosti. Ona se može postići na dva načina. Kada je u pitanju proizvod koji je sličan konkurentskom (voda) brend predstavlja suštinu diferencijacije. Ovi brendovi treba da ostvare vođstvo u troškovima ekonomije obima.

Kada se radi o brendu koji posjeduje određene specifične, dodatne vrijednosti i kvalitet za potrošača (automobilska guma Michelin), brend postaje prestižan u odnosu na konkurente. To izaziva više troškove, koji su neophodni da bi se ostvarila očekivanja potrošača, ali rezultira većim profitom.

Po Filipu Kotleru vrijednost brenda (brand equity) osigurava brendu brojne konkurentske prednosti:

- Kompanija može imati prednost u smanjenju marketinških troškova zbog svjesnosti i lojalnosti potrošača brendu.
- Kompanija ima veću mogućnost izbora u pregovaranju sa distributerima i trgovcima na malo.
- Kompanija može povećati cijenu za razliku od konkurencije jer brend postiže veći kvalitet u odnosu na konkurente.
- Kompanija lako može izvršiti ekstenziju brenda, jer ime brenda nudi visoku vjerodostojnost.
- Brend nudi kompaniji odbranu protiv žestoke cjenovne konkurencije.

6.2. STRATEGIJA BRENDA

Brend je vjerovatno najmoćniji instrument komunikacije, pa ipak samo mali broj organizacija svjesno kreira i koristi identitet brenda (izjava o pozicioniranju, deskriptor kategorije, naziv brenda, itd.) za prodaju svojih proizvoda ili usluga. Prema Čaku Petisu (Chuck Pettis), ključ za povećanje vrijednovanja vaše kompanije je u vašoj sposobnosti da je konkurentno brendirate na tržištu.

Strategija brenda se gradi na pozicioniranju brenda, misiji brenda, vrijednosnoj ponudi brenda (i ličnosti), obećanju brenda i arhitekturi brenda. Čak Petis iz *TechnoBrands*-a navodi: Ako ljudi ne pamte ime vašeg brenda, kako će vas pronaći i kupiti vaš proizvod? Prvi korak u efektivnom brendiranju ponude je da tačno razumijete šta vaši kupci žele od vas i da im to pružite. Ako ništa drugo, ja vas molim da odete do svojih kupaca, recite im zašto mislite da treba da kupuju od vas i onda ih pitajte šta misle, apeluje Petis. Ali otkriti šta kupci žele samo

je samo prvi korak. Petis takođe objašnjava da je potrebno da vi razumijete kako se ljudi osjećaju kada sa uspjehom koriste vaš proizvod i da iskoristite emocije povezane sa tim. Brendiranje mijenja percepciju realnosti kod ljudi. Ako možete sve to da unesete u svoju strategiju, na pravom ste putu.

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

Strategija brenda se uvijek zasniva na suštini brenda, njegovim vrijednostima i asocijacijama. Definicija trenutnog statusa i buduće perspektive su veliki izazovi u građenju strategije brenda. Konzistentnost između različitih aspekata brenda i autentičnosti kompanije i pritiska od strane tržišnog okruženja su neprekidan izazov za rukovodstvo. Potreba za ekonomskom održivošću i investiranjem u vrijednost brenda moraju se uzimati u obzir pri donošenju svake marketinške odluke.

6.3. BRENDIRANJE KOMPANIJE ILI PROIZVODA?

Jedna od prvih odluka koje se donose u B2B strategiji brendiranja je da li se treba usredsrediti na brendiranje kompanije ili proizvoda. Da li želite da raširite korporativni kišobran ili da naglasite superiornost proizvoda?

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

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

Filozofija ili osnovni pravac uticaja strategije brenda mora da bude u skladu s onim što kompanija radi. U mnogim slučajevima priroda proizvoda ili usluga koje kompanija prodaje ograničava odluku kako brendirati. Prema tome, odluku da li se fokusirati prije svega na korporativnu strategiju brendiranja ili na stretagiju brendiranja proizvoda, jednostavnije je donijeti u B2B nego u B2C.

Slijedeća važna strateška odluka je ono što Konstantinos Markides iz Poslovne škole u Londonu zove:

Biti bolji ili biti drugačiji.

On smatra da je teže biti bolji jer morate neprekidno da se borite sa konkurencijom za novu prednost proizvoda. Biti različit je, po Markidesovom mišljenju manje složeno; moglo bi da bude jednostavnije i da se pronađe način da se permanentno bude drugačiji.

6.4. OSMIŠLJAVANJE STRATEGIJE BRENDIRANJA

Strategija brendiranja odražava broj i prirodu opštih i distinktivnih elemenata brenda koji se primjenjuju na različite proizvode koje kompanija prodaje. Drugim riječima, osmišljavanje strategije brendiranja pokdrazumijeva donošenje odluke o prirodni novih i postojećih elemenata brenda koji će se primjeniti na nove ili postojeće proizvode.[34]

Odluka o tome kako će se brendirati novi proizvodi posebno je bitna. Kada kompanija uvodi novi proizvod, na raspolaganju su joj sljedeće tri glavne mogćnosti:

1. Razvoj novih elemenata brenda za novi proizvod,
2. Primjena pojedinih postojećih elemenata brenda i
3. Kombinovanje novih i postojećih elemenata brenda.

Kada kompanija koristi poznati brend da bi uvela novi proizvod, to se naziva ***ekstenzijom brenda***. Kada se novi brend kombinuje sa postojećim brendom, ekstenzija brenda se može nazvati ***podbrendom.*** Primjeri su čokoladica *Hershey Kisses*, softer *Adobe Acrobat*, automobil *Toyota Camry* i kartice *American Express Blue*. Postojeći brend iz kojeg nastaje ekstenzija brenda naziva se ***matičnim brendom***. Ukoliko je matično brend putem ekstenzija već povezan sa brojnim proizvodima, može se nazvati ***familijarnim brendom***.

Ekstenzije brenda mogu se šire klasifikovati u dvije opšte kategorije. Kada je u pitanju ***ekstenzija linije***, matični brend se koristi za brendiranje novog proizvoda usmjerenog na novi tržišni segment unutar kategorije proizvoda koju matični brend trenutno pokriva. Primjer za to je recimo dodavanje novim ukusa, oblika, boja, sastojaka i veličina pakovanja. Kompanija *Dannon* je za nekoliko godina uvela nekoliko vrsta ekstenzija linije jogurta *Dannon - Fruit of the Bottom, Natural Flavors, Fruit Blends* i *Whipped*. Kada je u pitanju ***ekstenzija kategorije***, matični brend se koristi da bi se ušlo u kategoriju proizvoda koja je drugačija od one koju matični brend trenutno pokriva. Primjer za to su satovi *Swiss Army*. Kompanija *Honda* koristila je svoje ime za krajnje različite proizvode: automobile, motocikle, čistače snijega, kosilice, brodske motore i motorne sanke. To je kompaniji *Honda* omogućilo da se oglašava uz slogan "šest *Hondi* u jednoj garaži".

Linija brenda obuhvata sv eproizvode - prvobitne proizvode kao i ekstenzije linije i kategorije - koji se prodaju pod jednim brendom. ***Miks brenda*** (ili asortiman brenda) podrazumijeva skup svih linija brenda koje određeni prodavac nudi kupcima. Mnog kompanije sada uvode ***brendirane varijante***, zapravo specifične linije brenda kojima snabdijevaju određene maloprodavce ili distributivne kanale. Do njihove pojave je došlo zbog toga što su maloprodavci vršili pritisak na proizvođače da im obezbijede drugačiju ponudu. Kompanija koja proizvodi foto-aparate, svojim jeftinijim modelima može da snabdijeva kompanije koje se bave masovnom maloprodajom, a svojim skupljim modelima da snabdijeva

[34] Kotler, P. i Pfoertsch, W. *B2B Brand Management*, Asee books, Novi Sad 2007, str. 76.

specijalizovane prodavnice foto-aparata. Kompanija *Valentino* može da dizjanira različite linije odijela i jakni i njima snabdijeva različite robne kuće.

Licencirani proizvod je onaj čije se ime brenda licencira drugim proizvođačima koji zapravo prave taj proizvod. Korporacije koriste licenciranje da bi ime i imidž kompanije prenijeli na čitav niz proizvoda - počev od osnovnog pa do finalnog proizvoda - pa samo licenciranje predstavlja vid poslovanja vrijedan 35 milijardi dolara. Program licenciranja je globalnu prodaju kompanije *Jeep* 2002. godine povećao za 400 miliona dolara i obuhvatio je različite proizvode, počevši od kolica za bebe (napravljenih tako da odgo varaju i muškarcima koji inače imaju duže ruke), pa do odjevnih predmeta (korišćenje teflonskog sloja u džinsu) - odnosno sve što može da se uklopi u pozicioniranje brenda "Život bez ograničenja".

6.5. ODLUKA O BRENDIRANJU: BRENDIRATI ILI NE?

U strategiji brendiranja prva odluka je da li da se proizvodu dodijeli ime brenda. Brendiranje je danas toliko bitno da gotovo i ne postoji ništa što nije brendirano. Takozvani obični proizvodi ne moraju i da ostanu takvi. *Običan proizvod* je onaj koji se smatra toliko jednostavnim da se u svijesti potrošača teško može fizički diferencirati. Brojni proizvodi, koji su se nekada smatrali običnim, diferencirali su se u velikoj mjeri jer su u njihovu kategoriju ušli jaki brendovi. Izdvajamo pojedine primjere (u zagradama su navedeni prvi brendovi): kafa (*Maxwell House*), sapun (*Ivory*), brašno (*Gold Medal*), pivo (*Budweiser*), ovsene pahuljice (*Quaker*), kiseli krastavci (*Vlasic*), banane (*Chiquita*), ananas (*Dole*), pa čak i kuhinjska so (*Morton*).

Ako pretpostavimo da je neka kompanija odlučila da brendira svoje proizvode ili usluge, ona mora da odabere imena brenda koja će koristiti. Često se koriste četiri osnovne strategije:

- ***Individualna imena.*** Takvu politiku primjenju kompanija *General Mills* (*Bisquick*, brašno *Gold Medal*, ovsene pahuljice *Nature Valley*, meksička hrana *Old El Paso*, kokice *Pop Secret*, pahuljice *Wheaties* i jogurt *Yoplait*). Osnovna prednost strategije davanja individualnih imena je u tome što kompanija ne vezuje svoju reputaciju za reputaciju proizvoda. Ukoliko proizvod ne ostvari uspjeh ili se ispostavi da je lošeg kvaliteta, ime i imidž kompanije neće biti ugroženi. Kompanije često koriste raziičita imena brenda za različite linije kvaliteta unutar iste klase proizvoda. Kompanija Delta brendirala je svoje usluge jefitnog avio-prevoza pod imenom *Song*, djelimično da bi zaštitila vrijednost svog postojećeg brenda pod imenom *Delta Airlines*.
- ***Imena koja pokrivaju čitavu porodicu proizvoda.*** Takvu politiku primjenjuju kompanije *Heintz* i *General Electric*. Ime koje pokriva čitavu porodicu proizvoda takođe ima svoje prednosti. Troškovi razvoja su manji jer nema potrebe da se traga za "imenom" niti pak podrazumijevaju velike popagandne troškove da bi se izradila prepoznatljivost imena brenda. Zatim, prodaja novog proizvoda uglavnom će biti jaka ako sam proizvođač nosi dobro ime. Kompanija *Cempbell's* veoma jednostavno uvodi nove vrste supa pod svojim imenom brenda i postiže trenutnu prepoznatljivost.
- ***Različita familijarna imena za različite proizvode.*** Takvu politiku primjenjuje kompanija Sears (*Kenmore* - ime za uređaje, *Craftasman* - ime za alate i *Homart* - ime za osnovne kućne instalacije). Ukoliko kompanija uvodi proizvode koji se prilično razlikuju, korščenje jednog familijarnog imena za različite prizvode nije poželjno. Kompanija *Swift and Company* osmislila je različita imena za porodicu proizvoda od šunkse (*Premium*) i vještačka đubriva koja takođe proizvodi (*Vigoro*).

- ***Kombinacija korporativnog imena i individualnih imena proizvoda.*** Takvu politiku podbrendiranja primjenjuje kompanija *Kellogg* (*Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran, Kellogg's Corn Flakes*), kao i kompanije *Honda, Sony* i *Hewlett-Packard*. Ime kompanije daje novom proizvodu legitimitet, a individualno ime mu daje osobenost.

Sinonim za prvu navedenu strategiju bio bi "kuća brendova", a za drugu navedenu bio bi "brendirana kuća". Te dvije strategije se mog posmatrati kao dva kraja kontinuuma odnosa brenda. Preostale dvije strategije su negdje između i predstavljaju kombinaciju prve dvije strategije. Kompanije rijetko kada usvajaju samo jednu od navedene četiri strategije, a odluka o tome koju od njih će više naglasiti zavisi od nekoliko faktora koji su navedeni u sljedećoj tabeli.

Ka brendiranoj kući	**Ka kući brendova**
Da li matični brend doprinosi ponudi tako što dodaje:	**Postoji li jaka potreba za odvojenim brendom zato što će on:**
- Asocijacije koje jačaju ponudu vrijednosti?	- Stvoriti i posjedovati asocijaciju?
- Kredibilitet kroz organizacione asocijacije?	- Predstavljati novu, drugačiju ponudu?
- Vidljivost?	- Održati/očuvati vezu između kupca i brenda?
- Efikasnost komunikacije?	- Riješiti konflikt kanala?
Da li će se glavni brend ojačati ako se poveže sa novom ponudom?	**Hoće li poslovna organizacija podržati novo ime brenda?**
***Prikaz 3**. Izvor: David A. Aaker i Erich Joachimsthaler, preuzeto iz Brand Relationship (New York: Free Press, 2000), slika 4-6, str. 120.*	

Dvije ključne komponente gotovo svake strategije brendiranja su: ***ekstenzije brenda i brend portfolija.***

6.5.1. EKSTENZIJE BRENDA

Pošto su uvidjele da njihovu najvredniju imovinu zapravo čine njihovi brendovi, mnog kompanije su odlučile da uvećaju tu imovinu uvođenjem niza novih proizvoda pod pojedinim imenima svojih najjačih brendova. Većina novih proizvoda zapravo su ekstenzije linije - uglavnom 80 do 90% godišnje. Štaviše, mnogi izvori ocjenjuju da su najuspješniji novi proizvodi u stvari ekstenzijie (npr. sistem video igrica *Microsoft Xbox*, digitalni muzički plejer *Apple iPod* i mobilni telefon *Nokia 6800*). Međutim, svake godine se brojni novi proizvodi uvedu kao novi pbrendovi (npr. lijek za smirenje *Zyprexa*, digitalni video-rekorderi *TiVo* i autmobil *Mini*).

Prednosti ekstenzija brenda. Dvije osnovne prednosti ekstenzija brenda su u tome što one mogu da potpomognu prihvatanje novog proizvoda i da obezbijede pozitivnu povratnu spregu kako za matični brend, tako i za samu kompaniju.

Uspjeh novog proizvoda. Ekstenzije brenda povećavaju šanse za uspjeh novog proizvoda na brojne načine. Kada je u pitanju ekstenzija brenda, potrošači mogu da izvedu zaključke i formiraju očekivanja o mogućem sastavu i učinku novog proizvoda na osnovu onoga što već znaju o matičnom brendu i na osnovu toga koliko smatraju da je takva informacija relevantna

za novi proizvod. Na primjer, kada je kompanija *Sony* uvela novi personalni računar *Vaio* za multimedijalne aplikacije, postojala je veća vjerovatnoća da potrošači neće strahovati i da će očekivati dobre perfomanse jer su se već susretali sa drugim proizvodima kompanije *Sony*.

Kada postoje pozitivna očekivanja, ekstenzije umanjuju rizik. Zbog moguće veće tražnje potrošača, do koje dolazi nakon uvođenja novog proizvoda u vidu ekstenzije, lakše je ubijediti maloprodavce da drže na zalihama i promovišu ekstenziju brenda. Iz perspektive marketinga komunikacija, kada je u pitanju ekstenzija, u njenoj uvodnoj kampanji ne mora da se kreira svijest i o brendu i o novom proizvodu, već se ona može usredsrediti samo na novi proizvod.

Efekti pozitivnih povratnih sprega. Osim što potpomažu prihvatanje novih proizvoda, ekstenzije brenda mogu da obezbijede i koristi u vidu povratnih sprega. Ekstenzije mogu da pojasne značenje brenda i njegovih osnovnih vrijednost ili poboljšaju percepcije potrošača o kredibilitetu kompanije koja nudi datu ekstenziju. Dakle, gledano iz prizme ekstenzije brenda, značenje brenda *Crayola* je "raznobojne igračke za djecu", brend *Aunt Jemmima* znači "jutarnji obrok", a brend *Weight Watchers* znači "gubitak kolograma i održavanje tjelesne težine".

Ekstenzije linije mogu da obnove itneresovanje za brend i njegovu dopadljivost, pa će i matičnom brendu donijeti korist jer povećavaju pokrivenost tržišta. Jedinica *Kleenex* kompanije *Kimberly-Clark* postavila je sljedeći cilj: papirne maramice treba da se nalaze u svim prostorijama kuće. Takva filozofija dovela je do pojave i raznih vrsta papirnih maramica - *Kleenex* - mirišljavih, ultra mekih i obogaćenih losionom, kao i raznih vrsta pakovanja - kutije na kojim asu nacrtani dinosaurusi i kučići namijenjene za dječije sobe ili raznobojne, stilizovanekutije koje se uklapaju u enterijer soba; kutije koje sadrže papirne maramice koje su 50% veće od rednovnih maramica *Kleenex*.

Nedostaci ekstenzija brenda. Ekstenzije linije mogu da dovedu i do toga da se ime brenda ne identifikuje, niti jasno veže za jedan proizvod. Ries i Trout to nazivaju "zamkom ekstenzije linije". Povezivanjem svog brenda sa osnovnim prehrambenim proizvodima kao što su: pire krompir, mlijeko u prahu, supe i bezalkoholna pića, kompanija *Cadbury* izložila se riziku da izgubi svoje značenje koje se specifično vezuje za brend čokolada i slatkiša. ***Razvodnjavanje brenda*** se dešava kada potrošači prestanu da povezuju brend sa određenim proizvodom ili krajnje sličnim proizvodima, pa samim tim i manje razmišljaju o brendu.

Ukoliko kompanija lansira ekstenzije koje potrošači smatraju neadekvatnim, sami potrošači počeće da sumnjaju u integritet i kompetentnost brenda. Različite varijante ekstenzije linije mogu da zbune, pa čak i iznerviraju potrošače. Koja verzija proizvoda za njih predstavlja "pravu verziju"? Zbog toga oni mogu da odbace nove ekstenzije zarad proizvoda koje su već probali i koje smatraju dobrim ili zarad verzija koje su više univerzalne.

Najgore što može da se desi kada je u pitanju ekstenzija je da ona ne samo doživi neuspjeh već da usput naškodi i matičnom brendu. Na svu sreću to se rijetko dešava.

Jedan od nedostatak ekstenzije brenda, koji se lako može predvidjeti, ogleda se u tome što sa uvođenjem novog proizvoda kao ekstenzije brenda, firma gubi priliku da kreira novi brend čiji će imidž i vrijednost biti jedinstveni. Razmislite o prednostima koju je ostvarila kompanija *Disney* time što je osnovala filmsku kuću *Touchstone* orjentisanu na odrasle; kompanija *Levi's* time što je uvela pantalone *Dockers* itd.

Karakteristike uspjeha. Potencijalna ekstenzija brenda u vidu novog proizvoda mora de se procijeni na osnovu toga koliko efektivno ona prenosi postojeću vrijednost sa matičnog brenda na novi proizvod, kao i koliko efektivno ekstenzija zauzvrat doprinosi vrijednosti

matičnog brenda. Ekstenzija u vidu traka za bijeljenje zuba *Crest White Strips* poduprla je jaku reputaciju brenda *Crest* kada je u pitanju njega zuba. Sam proizvod ostvario je uspjeh na polju bijeljenja zuba, ali je istovremeno ojačao inače jak imidž brenda Crest u cjelokupnoj oblasti njege zuba. Za ekstenzije je najvažnije da se "uklapaju" u svijet potrošača. Potrošači takvo uklapanje ekstenzije u matični brend posmatraju na osnovu zajedničkih fizičkih atributa, situacija korištenja ili tipova korisnika.

6.5.2. BREND PORTFOLIJA

Svi brendovi imaju svoje granice do kojih se mogu protezati. Da bi se pokrili brojni tržišni segmenti, potrebni su brojni brendovi. Ne postoji brend kojeg jednako favorizuju svi različiti tržišni segmenti koje bi firma željela da pokrije. Pored toga, postoje i drugi razlozi za uvođenje više brendova u jednu kategoriju:

1. Veća prisutnost na rafovima u prodavnici i veća zavisnost od maloprodavca;
2. Privlačenje potrošača koji žele raznovrsnu ponudu i koji bi se u protivnom preusmjerili na drugi brend;
3. Veća interna konkurencija kompanije;
4. Ostvarivanje ekonomije obima u propagandi, prodaji, merčendajzingu i fiziičkoj distribuciji.

Brend portfolio podrazumijeva skup svih brendova i linija brendova iz određene kategorije koje određena kompanija nudi kupcima. Da bi se privukli različiti tržišni segmenti, mogu da se dizajniraju i plasiraju različiti brendovi.

Kompanija *GAP* koja se bai proizvodnjom i maloprodajom odjeće, osnovana je 1969. godine. Naziv je dobila po izrazu "generation gap" (generacijski jaz), a razvijala se na osnovu prodaje odjevnih predmeta živih boja pod brendom *GAP*. Odjeća koju proizvodi spada u domen svakodnevne, funkcionalne i takoreći "jednostavneodjeće za ljude sa stavom". Kompanija GAP uspjela je da se putem akvizicija i ekstenzija proširi van svojih osnovnih prodavnica. *GAPKids* predstavlja izuzetno uspješnu ekstenziju koja je uvedena 1986. godine. Kompanija GAP preuzela je 1983. godine kompaniju Banana Republic i njene originalne prodavnice i kataloge odjeće za putovanja i safari, nakon čega je odjevne predmete izmjenila tako da oni više odgovaraju urbanijem stilu. U martu 1994. godine, kompanija GAP je otvorila prodavnice odjevnih predmeta marke *Old Navy* da bi po nižim cijenama prodavala mušku, žensku i dječiju odjeću koja podsjeća na brend GAP. Takve prodavnice (outlets) otvorene su u prodajnim objektima koji podsjećaju na skladišta.

Brend portfolio mora da se ocijeni na osnovu njegove sposobnosti da maksimizira vrijednost brenda. Optimalan brend portfolio je onaj u kojem svaki brend maksimizira vrijednost kada je u kombinaciji sa svim drugim brendovima u portfoliju. Da bi dizajnirali optimalan brend portfolio, marketari moraju da razmotre prethodno navedeno i pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost. Ukoliko mogu da se ostvare veći profiti ako se pojedini brendovi izostave iz portfolija, onda je takav portfolio prevelik; ukoliko mogu da se ostvare veći profiti ako se pojedini brendovi dodaju u portfolio, onda je takav portfolio nedovoljno velik. Opšte gledano, pri dizajniranju brend portfolija osnovni princip je da se *maksimizira pokrivenost tržišta*, tako da se ne zanemari nijedan potencijalni kupac, a da se istovremeno *minimizira preklapanje brenda*, tako da se brendovi međusobno ne nadmeću u privlačenju kupaca.

Svi brendovi moraju se jasno diferencirati i svaki od njih mora da bude privlačan dovoljno velikom tržišnom segmentu da bi opravdao troškove marketinga i proizvodnje koje iziskuje.

Brend portfoliji moraju se pažljivo i kontinuirano pratiti da bi se identifikovali slabi i eliminisali neprofitabilni brendovi.

Osim navedenih, postoje brojne specifične uloge koje brendvi mogu da imaju kada su dio brend portfolija.

Krilni igrač. Brendovi koji spadaju u "krilne igrače" ili borce, pozicionirani su prema konkurentskim brendovima tako da štite važnije (i profitabilnije) *glavne brendove*, koji zahvaljujući tome mogu da zadrže željeno pozicioniranje. Kompanija *Procter&Gamble* plasira pelene za bebe *Luvs* tako da one štite poziciju skupljih pelena za bebe *Pampers*. Marketari moraju krajnje pažljivo da dizajniraju takve krilne brendove. Oni ne smiju da budu toliko privlačno da ugroze prodaju sličnih, ali skupljih brendova.

Krave muzare. Pojedini brendovi mogu da se zadrže uprkos slaboj prodaji, zato što ipak uspijevaju da privuku dovoljan broj kupaca i održe svoju profitabilnosti uz gotovo nikakvu marketing podršku. Takvi brendovi, koji se nazivaju "kravama muzarama", mogu da donose prihod oslanjajući se na svoje zalihe postojeće vrijednosti brenda. Na primjer, uprkos tome što je tehnološki napredak pomjerio dobar dio njenog tržišta na novi brend muških brijača *Mach III*, kompanija *Gillette* i dalje prodaje starije brendove *Trac II, Atra* i *Sensor*.

6.6. OMILJENI BRENDOVI I LIDERSTVO BRENDA

Kao kupci, svi smo okruženi takozvanim Omiljenim brendovima - brendovima koji su uspjeli da prodru daleko iza obične prepoznatljivosti i lojalnosti. Oni su suštinski dio našeg života danas. Ljudima bi svakako nedostajali *Coca-Cola, McDonald's i Starbucks* kada više ne bi postojali. Ovi brendovi mogu lakše da prežive negativne naslove u novinama - tipa "proizvode škart" - ili slične teške trenutke koji bi značajno oštetili druge brendove. To je zato što je kupcima zaista stalo do njih i zato što su u potpunosti internalizovali poruku brenda.[35]

Značajan B2C primjer je Apple iPod sa svojim nezamjenjivim baterijama. Nakon što su dva samoproklamovana zavisnika od Apple-a napravila film pod nazivom iPod-ova mračna tajna i lansirali protestni vebsajt, Apple Computer Inc. je analizirao i riješio problem. Fascinantno je što je ovaj protest predstavljao čin ljubavi: napravili smo taj film zato što izuzetno vjerujemo u brend. Umjesto da budu razočarani u njega i da pređu na drugi brend oni su investirali u njega da bi obezbjedili bolje performanse brenda u budućnosti.

Da li postoji potencijal za industrijske Omiljene brendove?

Samo zamislite da očekujete potreban rezervni dio, a *FedEx* ili *DHL* ga svaki put isporuče na vrijeme. Taj prevoznik postaje dio vašeg svakodnevnog života, on je vaše emotivno utočište. Ali opet, kupac je taj koji podiže vaš brend na novi nivo.

To znači da su očekivanja suština brendiranja i da njima treba efikasno upravljati. U složenom svijetu sa sofisticiranom tehnologijom i višestrukim odnosima, zadatak ja da vaše poslovanje i ponude budu što jednostavniji. Koordinacija i saradnja sa različitim akcionarima i stakeholderima, ili zainteresovanim stranama je neophodna, baš kao što je neophodno i vođstvo s vrha.

[35] Kotler, P. i Pfoertsch, W. *B2B Brand Management*, Asee books, Novi Sad 2007, str, 167.

B2B kompanije treba da se odmaknu od proizvoda i sistema i da usmjere veću pažnju na usluge. Više od 60% obrta velikih korporacija poput *IBM* i *GE* donose usluge. Vrhunske cijene kompanije *Tata Stil* postale su moguće jer je kompanija usvojila holistički pristup brendiranju koji pokriva sve, od razvoja, dizajna, do implementacije marketinških programa, procesa i aktivnosti. Marketing i upravljanje brendom su suštinski elementi poslovnog uspjeha.

Bez obzira na godine, bez obzira na poziciju, bez obzira na posao kojim se bavimo, svi treba da shvatimo značaj brendiranja. Mi smo generalni direktori svojih sopstvenih kompanija: Ja Inc. Da bismo bili u poslu danas, naš najvažniji zadatak je da budemo glavni marketari za brend koji se zove ja. [36]

Tom Peters u Fast Company, 1997.

[36] Kotler, P. i Pfoertsch, W. *B2B Brand Management*, Asee books, Novi Sad 2007, str.189

SEDMI DIO

PRIMJERI STRATEGIJA BRENDIRANJA U STRUČNOJ PRAKSI

7.1. BREND USPJESI
7.1.1. PRIMJER INOVATIVNOG BRENDA

Biznis ima samo dvije funkcije - marketing i inovacije.
(Piter F. Druker)

Nije slučajnost da su mnogi najveći brendovi istovremeno i najveći svjetski inovatori u biznisu. Izumima novih proizvoda ili radikalne promjene na postojećim proizvodima čine da neki brend ne bude samo mašina za pravljanje novca. On utiče na društvo, mjenjajući prirodu svakodnevnog života.[37]

L'Oreal: brend koji insistira na individualnosti svojih kupaca

Uspješni brendovi imaju dvije faze. To su *faza inovacija* i *faza konsolidacije*. Da bi nova kompanija postala globalni lider, prvo mora da uvede neke inovacije, a zatim da se konsoliduje na tržištu. Nije moguće da nova kompanija stekne lidersku poziciju samo zahvaljujući reklamama.

Ona mora da svijetu ponudi nešto novo - nešto dovoljno značajno da stvori dobru osnovu za PR i dobar odjek kod potrošača.
Podsjećamo na Gillette, sa njihovim bezbjednim žiletima, ili Nike, sa njihovim gumenim đonom na patikama. Ovi pronalasci su bili revolucionarni i dali su tim brendovima neophodan podstrek za dalji nastup na tržištu. Nakon toga su se mogle konsolidovati i smireno planirati nastup na tržištu.

Drugi brendovi - kao npr. Sony - su konstantni inovatori. U tim slučajevima faze inovacije i konsolidacije teku uporedo. Jer, bez inovacije ne bi imalo šta da se konsoliduje. Čak i brendovi kao što je L'Oreal, koji je trenutno u fazi proširenja i kapitalizacije već stečenoga, je počeo kao brend koji je doveo do revolucije u kozmetičkoj industriji. Firmu je osnovao jedan čovjek, Eugen Šuler. On je bio talentovani hemijski inženjer, koji je stanovao u Parizu. 1907. godine on je pronašao prvu sintetičku boju za kosu (pigment). 1908. ovaj izum je bio osnova za njegov biznis, kada je osnovan L'Oreal.

U početku je to bila operacija za koju je bio zaslužan jedan čovjek, koji je noću pravio boju za kosu, a danju ih prodavao salonima u Parizu. Faza konsolidacije je slijedila. Na osnovu manje investicije jednog računovođe, iznajmio je veći stan i imao prve zaposlene 1909. godine. Tada je počeo da se oglašava u La Coiffure de Paris, magazinu posvećenom frizurama. Do 1934. L'Oreal je bio dovoljno jak da kupi francusku kompaniju Monsaron. Ovo je Eugenu dalo dobru početnu poziciju da na tržište izbaci svoj drugi veliki pronalazak - prvi serijski proizveden šampon bez sapuna. Šampon se prodavao pod nazivom Dop, što je postao još jedan brend u Eugenovom vlasništvu. Ovo je postala matrica za poslovanje u narednom periodu: akvizicija drugih firmi i stvaranje novih brendova putem uvođenja novih proizvoda u različitim kategorijama.

1960-tih L'Oreal kupuje Lancome i Garnier, i stvara Guy Laroche parfeme. Danas L'Oreal stoji iza nekih od vodećih parfema, kao što su Ralph Lauren, Lancome i Giorgio Armani.

[37] Keller, L.K. *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju*, Mass Media International, Beograd 2008., str. 176

L'Oreal je takođe tržišni lider na polju kozmetike, koji pored proizvoda pod svojim imenom ima i Maybelline liniju proizvoda.

Tajna uspjeha L'Oreal-a leži u činjenici da je firma očuvala svaki od svojih brendova dovoljno različitim. Maybelline npr. posjeduje njujorški tip personalitija, iako ga posjeduje francuska kompanija. L'Oreal ima reputaciju da je on "ljepota svih nacija na svetu" (Na naslovnoj strani Bussines Week magazina je pisalo: " L'Oreal: Ljepota globalnog brendiranja").

Bez obzira da li prodaje italijansku eleganciju, modu njujorških ulica ili francusku ljepotu, L'Oreal-u polazi za rukom da dospije do velikog broja kupaca u različitim kulturama, i to čini bolje nego bilo koja druga kompanija. To razlikuje L'Oreal od kompanije Coca-Cola koja širom svijeta prodaje samo jedan brend. Glavni direktor L'Oreal-a, Lindsi Oven Džons, koji je inače rođen u Britaniji, je rekao: "Uložili smo dosta truda da diverzifikujemo naše brendove na različite kulture." Tako je npr. Maybelline, koji je kupljen za 758 miliona $ 1996. godine, namjenjen prvenstveno za američko tržište, i u tom smislu su lansirani novi podbrendovi, kao Maybelline Miami Chill i reklame na TV monitorima na Menhetnu. Strategija je urodila plodom. Prodaja proizvoda pod ovim brendom se udvostručila 2003., i brend je postao mnogo jači i izvan SAD nego što je bio kada je kupljen.

Sledeća interesantna stvar vezana za L'Oreal je da nije bio uplašen od tzv. samokanibalizacije. S obzirom na činjenicu da kompanija posjeduje mnogo brendova koji su srodni, postojala je mogućnost da se međusobno preklapaju, i da tako jedni unište druge. L'Oreal je toliko ojačao da se njegovi brendovi međusobno takmiče na tržištu. Oven-Džons kaže da oni namjerno stvaraju takav takmičarski duh i tenziju među sopstvenim brendovima i timovima koji stoje iza njih. "Ta napeta atmosfera je upravo ono što želimo", kazao je za Bussines Week.
Iz tog razloga je otvoreno sedište u Njujorku, kao konkurent onom u Parizu. Ovakvi potezi su preventivno uticali na stvaranje osjećanja samozadovoljstva, koje bi se eventualno moglo pojaviti u sektorima gdje je L'Oreal dominantan. Već više od jedne decenije L'Oreal bilježi rast prodaje koji je veći od konkurentskih firmi, ali Oven-Džons kaže da "nikada nije zadovoljan".

Ovakva interna konkurentnost neminovno vodi stvaranju kreativnog radnog okruženja. Da bi bili sigurni da brendovi u okviru L'Oreal-a neće zasjeniti jedni druge, kompanija radi na pojačavanju nacionalnih identiteta svakog brenda. U tom cilju je i fokusiranje kompanije na 5 osnovnih oblasti:
1. njega kose,
2. boje za kosu,
3. boje u kozmetičkoj industriji,
4. parfemi i
5. njega kože.

Takođe, fokus se suzio na manji broj brendova, koji idu od masovnih, kao što je Maybelline, pa do onih ekskluzivnijih, kao npr. Helena Rubinstein. Oni održavaju jak individualni identitet, tako da L'Oreal ne mora da nastupa kao brend koji pokriva sve segmente za sve potrošače.

L'Oreal je najširi brend od svih njegovih ostalih brendova. Ciljna grupa su mu oba pola, kao i različiti proizvodi koji se nude pod tim imenom. Njegov identitet je, u skladu sa prvobitnom idejom Eugena Šulera, francuska sofisticiranost praćena naučnom ekpertizom. L'Oreal nije samo ime proizvoda koji koristimo, to je nagrada za nas, to je ono što mi zaslužujemo.

Slogani *"Brini o sebi",* i *"Jer to zaslužujem"* se pojavljuju u TV reklamama, i izgovaraju ih poznate ličnosti, kao što su Ben Aflek i Dženifer Aniston. Oni sumiraju identitet brenda. Kao na kraju krajeva i čitava kompanija, univerzalno se pretvara u individualno. Poruke su upućene direktno - svakom pojedinačno, ali i tržištu u cjelini, jer to dvoje ne može biti razdvojeno.

Zaista, riječ "individualnost" je ono što najbolje opisuje ukupnu strategiju L'Oreal-a. Svaki od njenih brendova zadržava individualnost pod njegovim okriljem. Na taj način je L'Oreal uspio da izvuče najbolje iz oba segmenta poslovanja. Uspio je da održi te podbrendove jakim, proširujući im polje djelovanja, istovremeno odoljevajući iskušenju da ih integriše u jedan veliki L'Oreal brend.

Iako postoje brojni uspješni primjeri gdje su kompanije uspjele da pod jednim imenom nastupe na različitim tržištima (Sony, Yamaha, Virgin), mnogo je veći broj onih kojima to nije uspjelo. L'Oreal je pokazao da je njegova strategija nastupa sa nizom podbrendova na tržištima koja su sve više fragmentirana veoma uspješna, i da je mnogo bolja nego da su išli sa samo jednim brendom koji bi bio sveobuhvatan.

Tajne uspjeha:

- *Inovacije*: Veliki brendovi su lansirani kao inovacija, a ne putem marketinga. To dolazi poslije.
- *Individualnost*: L'Oreal koristi različite brendove za nastup na različitim tržištima. Za razliku od drugih velikih kompanija, L'Oreal ne pati od "kompleksa boga", tj. nema pretenziju da stvara svijet prema samo jednoj - svojoj slici.
- *Personality*: Pošto ima različite brendove za različita tržišta, L'Oreal se ne plaši da naglasi njihovu jedinstvenost, tj. personality.
- *Konsolidacija*: L'Oreal ne lansira nove brendove bez plana. On kapitalizuje vrijednosti koje brend stvara pažljivim ciljanjem tržišta.
- *Nacionalna strategija*: Mnogi brendovi se plaše da nose etiketu nacionalnog brenda. L'Oreal, nasuprot njima, upravo to radi: on naglašava nacionalni i regionalni karakter i identitet svakog od svojih podbrendova, stavljajući ih pored imena brenda, kao npr. "Maybelline New York" ili "L'Oreal Paris".

7.1.2. ZABAVNI BRENDOVI

"Dani kada je ekonomijom dominirala poljoprivreda davno su prošli. Dani industrije su skoro gotovi. Ekonomski život nije više prvenstveno povezan sa proizvodnjom. Sa čime je povezan? Sa zabavom…"

(John Gray, Straw Dogs, 2002.)

MTV, brend mladih

Shodno onome čemu vjerujete, MTV je odgovoran za različite stvari: rađanje muzičkog videa, dolazak rijaliti TV-a, ponovno lansiranje karijere Ozzy Osbourn-a, nevjerovatnu pažnju svoje publike. Jedna je stvar oko koje se svi slažu: MTV je brend-fenomen. Prema Vaniti Fair-y MTV logo je jedan od najprepoznatljivijih u svijetu.

Osnovan 1981. od strane grupe ljubitelja pop muzike, brzo je postao ikona i simbol mladih 80-ih. Spotovi Michale Jackson-a poput 'Billy Jean' ili ' Thriller' probili su led i postali standardna sadržina onoga što je MTV prenosio. U 1985. Sting (prateći vokal na pjesmi Dair Straits-a 'Money for nothing') dao je antološku izjavu generaciji kada je rekao 'Ja želim moj MTV'. Godinama kasnije MTV nastavlja da bude preporuka dolazećim muzičarima.

MTV je sada zaista globalni brend. Dostupan je u preko 400 miliona domaćinstava i 166 zemalja. Za razliku od nekih drugih globalnih brendova, MTV uvijek pokušava da prilagodi specifične ukuse lokalne publike. Tako u Indiji, pored Christine Aguilera-e i Jastina Timberlake-a puštaju se i lokalni "bhangra" izvođači. Međutim, MTV više nije samo muzika. Zaista, glavni MTV kanal rijetko da i pušta više muziku. Umjesto toga prenosi bombastične šouove poput rijaliti TV šoua "The Real World", dobitnika nagrada-animiranu seriju "Beavisa and Butthead"-a,"Celebrity Deatmatch", "Jackass", "Cribs", "Wildboys", "Ritchgirls"(prikazuje svakodnevni život ćerke Tommy Hilfiger-a) i "The Osboruns".

"The Osbourns" je postao jedan od šouova o kojima se najviše priča na planeti. Naravno, glavni zadatak je da se održi korak sa mladima kako bi se ispratila stalno mjenjajuća, sve-segmentirajuća i svakolika publika. MTV je to uredio tako što ne posmatra svoju publiku kao homogenu masu istovjetnog ukusa. Kao što se prilagođava svakom geografskom tržistu posebno tako se prilagođava i tržišnim nišama. Primjera radi u Velikoj Britaniji sada postoji 5 MTV-a (MTV, MTV Hits (za pop muziku), MTV 2 (za rok muziku), MTV Base (za RnB i HipHop) i MTV Dance.
Sledeći problem je situacija kada vas sopstvena publika preraste. MTV je taj problem regulisao puštanjem u rad kanala VH1, muzičkog kanala namjenjenog starijem gledalištu. Onda postoje podbrendovi poput VH1 Classic (za publiku koja pamti hitove 60-ih i 70-ih godina) i VH2 (koja pušta rok pjesme koje su preživjele zub vremena). Tako uspješne strategije očuvale su MTV kao vodećeg muzičara na muzičkom TV tržištu-tržište koje su kreirali i čini se da je sigurnost brenda u budućnosti osigurana. Ljudi i dalje žele svoj MTV.

Tajne uspjeha:

- *Diversifikacija*. Muzički ukusi razlikuju se između tržišta pa čak i u okviru samog tržišta. MTV je taj problem riješio tako što emituje program u skladu sa lokalitetom u kojem se prikazuje.
- *Značaj*. MTV zna da mora biti prihvaćen kao bitan od strane svojih gledalaca. To ostvaruje putem svojih TV šouova putem kojih plasira teme koje publika voli. Snimili su dokumentarce i koncerte posvećene borbi protiv AIDS-a, a u Evropi je čak i povedena debata o angažovanju Tonija Blera na ratu u Iraku.
- *Aktuelnost.* MTV lansira trendove. Ne slijedi ostale. Kao što je Naomi Klein rekla 'MTV je postao katalog brendiranog života', Ovo bi MTV najprije prihvatio kao kompliment.
- *Efekat kišobrana*. Genijalnost MTV-a je u tome što dok prenose individualne šouove ili videe gledaoci uvijek imaju utisak da gledaju MTV (zahvaljujući dijelom i logou koji stalno stoji u uglu ekrana).

7.1.3. ODGOVORNI BRENDOVI

Sa velikom moći dolazi i velika odgovornost.
(Naslovna rečenica iz Spidermana)

Nijedan brend ne postoji u vakuumu. Uvijek je povezan sa širom zajednicom na neki način. Postoje veze sa potrošačima, veze sa zaposlenima, veze sa dobavljačima i distributerima, i veze sa drugim brendovima. Ponekad postoji i šira povezanost. Neki brendovi utiču na okolinu ili nacionalnu ekonomiju, ili u slučaju kompanija koje se bave hranom i pićem, na zdravlje nacije. Ove veze znače da brendovi imaju odgovornost. Brendovi nisu samo mašine za pravljenje profita koje rade u jednostavnim, bezdušnim ekonomijama. Brendovi imaju uticaj na realna pitanja i žive ljude.[38]

Johnson & Johnson: brend upravljanja krizom

Johnson & Johnson su izbili na površinu 1880. kada su prvi ponudili tržištu svoju hirušku opremu, koja je bila spremna za trenutno korišćenje. Meke absorbujuće pamučne gaze i antiseptička sredstva su prva otvorila put primjeni antiseptičke teorije tretiranja rana u praksi. Proizvodi su bili osmišljeni da se bore protiv onoga što je britanski hirurg Džozef Lister (Joseph Lister) identifikovao kao "nevidljive ubice" – mikrobi prisutni u vazduhu, koji su inficirali rane u operacionim salama.

Prije nego što su Johnson & Johnson predstavili svoja rješenja u masovnoj proizvodnji, hirurzi su koristili prljavi pamuk, skupljen sa podova u fabrikama tekstila, za hirurške potrebe. Johnson & Johnson brend, izgrađen na ovom pionirskom poduhvatu, nastavio je da se razvija izbacujući nove proizvode kao što su flasteri i Johnson's krema za bebe 1920. Ali kompanijin inovativni pristup nije se zaustavio samo na proizvodima. On se takođe proširio i na način na koji je kompanija upravljala poslovima.

Kompanija je bila jedna od prvih koja je priznala svoju korporativnu odgovornost. 1935. godine, skoro 50 godina nakon što je odlučio da revolucioniše hirurški postupak, Robert Vud Džonson (Robert Wood Johnson) odlučio je da izvrši revoluciju u poslovanju sa "novom industrijskom filozofijom" koju je iznio u pamfletu "Try Reality" ("Okusi realnost"). U pamfletu, Johnson objašnjava potrebu da se kompanija ponaša odgovorno prema potrošačima, zaposlenima i zajednici.

Nekoliko godina kasnije, 1943. stariji Robert Džonson objavio je "Johnson & Johnson Credo", podvlačeći precizno kako se ove odgovornosti trebaju primjeniti u poslovanju, i njegov menadžment ga je prihvatio sa odobravanjem. Kredo – koji je predlagao da se potrošači stave na prvo mjesto a dioničari na poslednje – privukao je veliku pažnju poslovnih ljudi i javnosti. 1943. ovo je bio pravi revolucionarni pristup u poslovanju.

Tokom godina, Johnson & Johnson ostao je pod uticajem smjernica svojih osnivača. Zaista, oni su bili navedeni kao primjer u dva najznačajnija incidenta u istoriji kompanije, sada poznatih kao "Tylenol crise". Tylenol je bio kompanijin brend analgetika. 1982. sedam ljudi u Čikagu je umrlo posle uzimanja ovih tableta. Ispostavilo se da su tablete bile kontaminirane cijanidom.
Johnson & Johnson upravljenje incidentom je vjerovatno najbolji, svakako najpoznatiji, primjer upravljanja krizom u istoriji korporacije. Radije nego da kriju od medija ili da poriču odgovornost, povukli su 31 milion Tylenol flašica i omogućili potrošačima da zamjene tablete za kapsule besplatno. Oni su tada predstavili otporno, zapečaćeno pakovanje koje se sada koristi u farmaceutskoj industriji.

[38] Vreden, N. *Profit brend*, Asee books, Novi Sad 2009., str. 198

Iako je udio Tylenola u tržištu opao sa 35% na ispod 7% odmah posle krize, posle devet mjeseci se vratio na 35%. Identičan incident se ponovo dogodio 1986. i Johnson & Johnson je reagovao jednako efikasno, poštujući Kredo odgovornosti, i Tylenol brend je ponovo sačuvan. Danas, kompanija sprovodi istraživanja da bi vidjela koliko se uspješno Kredo odgovornosti sprovodi i svaka odstupanja se ispravljaju. To je pristup koji je dokazano ispravan, i Johnson & Johnson je danas najveći svjetski proizvođač zdravstvenih proizvoda i proizvoda za njegu.

Tajne uspjeha:

- *Odgovornost.* Naglasak na odgovornosti nije samo način odnošenja prema savjesti. Takođe ima i poslovni smisao, kao što uspjeh Johnson & Johnson brenda – sa svojim podbrendovima kao što su Tylenol, Band-Aid, Neutrogena i Reach četkice za zube – dokazuje.
- *Filozofija*. Johnson & Johnson ima jednu od najjačih brend filozofija, koja je originalno postavljena od strane Robert Vud Džonsona (jednog od braće Džonson) 1943.
- *Fokus na potrošaču*. U srži filozofije je pristup orijentisan ka potrošaču, koji je pomogao organizaciji da zadobije i zadrži povjerenje u sve svoje brendove.
- *Upravljanje krizom*. Poznat po svom upravljanju u dvije Tylenol krize 1980, Johnson & Johnson je sada priznat kao jedan od najboljih menadžera krizom na planeti, zahvaljujući svom odgovornom pristupu.

7.2. NEUSPJESI BRENDOVA

Neuspjeh brenda nije rezervisan samo za određenu granu posla.Giganti na svijetskom nivou kao Coca-Cola i McDonald's su pokazali da su i oni u stanju da naprave potpuni promašaj od brenda kao i manje i mlađe kompanije sa manje iskustva u marketingu. Takođe je očigledno da kompanije ne uče iz tuđih grešaka. Zapravo, suprotno se dešava. Neuspjeh je nalik epidemiji. On je zarazan. Brendovi se međesobno motre i ponavljaju tuđe greške.

Napokon ovo je zašto svi brendovi propadaju. Nešto se desi te se veza prekine između mušterije i brenda. Ovo nije uvijek greška kompanije jer izvjesni događaji su izvan njene neposredne kontrole (svijetska ekonomska kriza, proboji u tehnologiji, međunarodne katastrofe itd.) Međutim, mnogo češće kada se brend bori za opstanak ili propada, to je usred izobličenog opažanja brenda ili zbog konkurencije na tržištu. Ovaj izobličen pogled je ishod jednog od sedam smrtnih grijehova brendiranja:[39]

- *Amnezija brenda*. Za stare brendove kao i za starije ljude, pamćenje postaje sve veća poteškoća. Kada brend zaboravi šta treba da predstavlja,nađe se u nevolji. Najočigledniji slučaj amnezije brenda se javlja kada uvažen, dugotrajan brend pokuša da stvori radikalno novi identitet, kao što je bio slučaj sa Coca-Cola-om koja je pokušala da zamijeni svoju prvobitnu formulu sa New Coke. Ishod je bio katastrofalan.
- *Ego brenda*. Brendovi ponekad teže da precijene sopstvenu značajnost i svoje mogućnosti. Ovo je očigledno kada brend povjeruje da može da preuzme cijelo tržište sam kao što je Polaroid učinio sa tržištem instant fotografija. To je takođe vidljivo

[39] Vreden, N. *Profit brend*, Asee books, Novi Sad 2009., str. 196

kada brend uđe na novo tržište za koje nije dovoljno pripremljen kao što je Harley Davidson pokušao da prodaje parfeme.

- *Megalomanija brenda*. Uobraženost može da dovede do megalomanije. Kada se ovo desi, brend želi da osvoji svijet tako što se širi u svaku zamislivo moguću kategoriju proizvoda. Neki, poput Virgin-a uspiju u tome.Većina manjih marki ipak ne.
- *Obmana brenda*."Ljudska vrsta ne može da podnese previse stvarnosti"- napisao je T.S.Elliot. Niti to mogu brendovi. Zaista, izvjesni brendovi vide cijeli proces marketinga kao čin prikrivanja stvarnosti njihovog proizvoda. U krajnjem slučaju, težnja ka izmišljanju brenda može dovesti do očigledne laži. Na primjer,u pokušaju da reklamira film "Priča jednog Viteza" jedan rukovodilac u Sony marketingu je izmislio kritiku i odgovarajući citat koji je stavio na reklamni poster. U doba gdje se tržišta sve više povezuju, preko Interneta i ostalih tehnologija, potrošači se ne mogu više obmanjivati.
- *Istrošenost brenda*. Neke kompanije dosade svojim markama. Ovo se vidno dešava proizvodima koji su na policama toliko godina i sakupljaju prašinu. Kada nastupi istrošenost brenda, kreativnost je na udaru kao i prodaja.
- *Paranoja brenda*. Ovo je suprotno egu brenda i najčešće se dešava pošto se brend suoči sa jačom konkurencijom. Karakteristični simptomi su: sklonost za slanjem tužbi protiv konkurentskih preduzeća, voljnost da se brend mijenja iznova svakih šest meseci i težnja da se podražava konkurencija.
- *Neprimjenjivost brenda*. Kada se tržište korijenito razvije brendovi koji su s njim povezani rizikuju da postanu nevažni ili zastarjeli. Brend menadžeri moraju nastojati da održavaju primjenjivost tako što su uvijek korak ispred svoje branše kao što to Kodak pokušava da uradi sa digitalnom fotografijom.

7.2.1. KLASIČNI PEHOVI

Izvjesni pehovi brendova su bili toliko poučni da su bili pretresani i ispitivani potanko od strane stručnjaka u marketingu čim su se dogodili."Klasični primjeri pehova" pomažu da se ilustruje činjenica da proizvod ne mora biti naročito loš da doživi potpuni neuspjeh. Zaista, u slučaju New Coke proizvod je zapravo bio poboljšanje formule koju je zamjenio. Razlog zašto je propao je u samoj srži brendiranja. Coca-Cola je zaboravila šta je njihov osnovni brend trebalo da predstavlja. Naivno je pomislila da je ukus bio jedini faktor na šta su potrošači mislili. Nisu bili u pravu.
Bez obzira koliko je jak brend, tržište je uvijek varljivo.

7.2.2. PROPAST IDEJA

Postoje brojni razlozi zašto brendovi propadaju. Nekad je to zato što tržište za koje su vezani postaje zastarjelo. A nekada je to rezultat proširenja u neodgovarajuću kategoriju proizvoda.U nekim dramatičnim slučajevima to je posledica visoko profilnog skandala koji prouzrokuje da javnost bojkotije brend.

Ipak, česće, razlog za propast brendova je mnogo jasniji. Mnogi brendovi propadaju zato što su to jednostavno loše ideje koje nisu dovoljno istražene. Ponekad su ovi promašaji posledica nove varijante jakog brenda u usponu. Podrazumjevajući da nove kategorije proizvoda treba izbjeći, brendovi ostaju u svojoj kategoriji sa neobičnom izmenom formule. Ali zašto bi to bilo važno? Ipak markiranje nije vezano za proizvod već za percepciju. Ovo je novi marketinški slogan. Međutim ne može se izbjeći činjenica da je bar dio percepcije vezan za sam proizvod.

Ni najpametnije strategije u svijetu ne mogu natjerati potrošače da kupe proizvod koji ne žele. Ili ih bar ne mogu natjerati da ga kupe više od jednog puta. Dok je tačno da najjači na tržištu nisu uvijek i najbolji u kvalitetu, takođe je tačno da ako je proizvod zaista loš ili bez svrhe neće pronaći svog kupca.

PEPSI
U potjeri za čistotom



Coca-Cola je možda imala jedan od najvećih padova brenda svih vremena, ali njen dugogodišnji rival je takođe imao svojih marketinških promašaja. Na primjer, 1992 Pepsi je primjetio nešto što se smatralo velikom rupom na tržištu. Ono što je svijet čekao, kompanija je odlučila, bila je bezbojna kola. Ipak, postojale su razne kombinacije dijetalnih kola, cherry kola, bez sećera, bez kofeina, sa više kofeina i sve su doživjele bar neki oblik uspjeha. Pa zašto ne i bezbojna kola.

Posle mjeseci testiranja i eksperimentisanja kompanija je stvorila novu, bezbojnu formulu i odlučila da je nazove Crystal Pepsi. Takođe su napravili i dijetsku verziju - Diet Crystal Pepsi. Oba proizvoda,vjerovao je Pepsi, zadovoljavaju 'novu tražnju potrošača za čistotom'. Ipak ovo je vrijeme kada potrošači traže flašu Evian i Perrier koliko i flašu Kole ili Pepsija.

Jedini problem je bio taj , što su od proizvoda pod nazivom Pepsi očekivali da ima isti ukus kao, pa, Pepsi. Ali on nije. Ustvari niko nije znao na šta je ličio.
U svakom slučaju, posle nešto više od godinu dana, Pepsi je zaustavio proizvodnju Crystal Pepsija i počeo da radi na novoj bezbojnoj formuli. 1994. -te prerađeni proizvod se pojavio u prodavnicama, brendiran jednostavno kao Crystal i dostupan samo u običnom obliku. Kako bilo, negativno mišljenje je ostalo i Crystal br. 2 je prošao još gore nego njegov nepopularni prethodnik. Pepsi je na kraju priznao poraz i odustao od cijelog koncepta bezbojne kole. Ali nisu se predali lako, Pepsi je ostao svjestan 'nove tražnje potrošača za čistotom'. 1994. iste godine kada su lansirali Crystal, Pepsi je odlučio da želi dio tržišta flaširane vode. Pa su lansirali njihovu flaširanu vodu, nazvanu Aquafina, koja je imala značajno više uspjeha na američkom tržištu od Crystal-a.

Uz Crystal, bili su i drugi, opštiji marketinški problemi, tokom godine za Pepsi. Tačnije imao je probleme u razdvajanju svog brenda od Coca-cola-e. Kako nije bio prvi proizvođač kole, Pepsi nije mogao da postane poseban. Ljudi su rijetko govorili, 'Ja ću popiti Pepsi'. Čak i kada su imli flašu Pepsija u frižideru više je vjerovatno da će reći 'Popiću Kolu'. Kako bilo,,i ako ova situacija nije mogla biti izbjegnuta, Pepsijevo brendiranje godinama nije uspjelo da izbaci proizvod samostalnog identiteta. Odlučujuće, Pepsi je napravio proboj, na šta su mislili Al i Laura Ries kada su napisali *"Zakon boje"*, jedan od njihovih nezamjenljivih zakona brendiranja u istoimenoj knjizi. Oni su tvrdili:
Postoji jaka logika u izboru boje koja je suprotna boji vašeg glavnog konkurenta. Kola je crvenkasta-braon tečnost pa je logična boja za brend kole crvena. Što je jedan od razloga zašto Coca-Cola koristi ovu boju već više od sto godina.
Pepsi-Cola je napravila loš izbor. Izabrala je crvenu i plavu kao boje brenda. Crvenu da predstavlja kolu i plavu da bi se brend razlikovao od Coca-Cola-e. Godinama se Pepsi borio sa više nego lošim odgovorom na Coca-Cola-inu strategiju boje.

Skoro je Pepsi gotovo zamjenio crvenu boju uglavnom plavom da bi se stvorilo jače razlikovanje između dva vodeća brenda.

Lekcije od Pepsija

- *Ne podrazumjevaj da rupe odmah treba popuniti*. Ako uočiš rupu na tržištu, to ne znači da treba da je popuniš. Samo zato što bezbojna kola nije postojala, to nije znacilo da je treba izmisliti. Kako bilo, prethodni uspjeh kompanije sa Diet Pepsijem (prvom kolom te vrste) ubjedio je Pepsi da postoje mnoge praznine koje treba popuniti.
- *Ne lansiraj ponovo proizvod koji nije imao uspjeha*. Crystal je propao jednom, ali je Pepsi verovao da svijet još uvijek želi bezbojnu kolu. Druga verzija je prošla mnogo gore nego prva.
- *Razlikuj se od svog glavnog konkurenta*. Godinama je Pepsi-jev vizuelni identitet bio razblažen crvenim i plavim brendiranjem.

7.2.3. LJUDI GLAVNI RAZLOG ZA NEUSPJEH BRENDA

Ljudi iza brenda su njegovi glavni ambasadori. Ukoliko se takvi ljudi ne slažu među sobom, rade nezakonito ili daju negativne izjave o njihovim proizvodima, ubrzo može doći do krize. Ovo se posebno odnosi na one slučajeve kada su sami ljudi brend, kao što je slučaj sa pop grupama ili TV ličnostima kao što su Martha Stewart ili Rosie O'Donnell (obje su učinile dosta da umanje vrednost sopstvenog brenda u SAD). To se takodje odnosi i na ljude na najvišim položajima u kompanijama kada se ponašaju neodgovorno.[40]

Najočigledniji slučaj „ljudskog neuspjeha" u skorije vreme je Enron skandal, gdje su prevare bile povezane sa pojedincima na samom vrhu kompanije. Međutim, korupcija je samo ekstrem i dramatičan aspekt ljudskog neuspjeha. Ponekad brendovi mogu nestati kao posledica riječi koje su izgovorene od strane glavnih i odgovornih direktora.

Enron
Izbjegavanje istine

Ostaje malo da se kaže o usponu i skandaloznom padu teksaškog energetskog giganta Enron-a. U relativno kratkom periodu od 15 godina, Enron se uzdigao ni iz čega, da bi postao sedamnaesta najveća kompanija u SAD i najpoznatiji dobavljač energije na svijetu. Obuhvatao je preko 21.000 zaposlenih i imao predstavništva u više od 40 država. Kao što je stvarala energiju, kompanija je takođe stvarala prilično dobar identitet brenda. Dobijala je šest godina za redom nagradu magazina Fortune za najinovativniju kompaniju u SAD.

Takođe, u istom magazinu, bila je visoko na listi najboljih kompanija za koje treba raditi. Kompanija je predstavljala sebe kao dobru građansku kompaniju i objavljivala izvještaje o svom djelovanju, koji su izazivali poštovanje njihovog odnosa prema poslovanju, odnosu prema zaposlenima i (što je najironičnije) njihovo zalaganje za borbu protiv korupcije i podmićivanja.
Tokom godina, Enron je predstavio sebe kao visoko profitabilnu kompaniju u razvoju. Naravno, tokom 2001-02 ispostavilo se da je ovo laž – jedna od najvećih u istoriji

[40] www.serbianfurniture.org/sprski/.../srpski_proizvodi.htm

korporacija. Dokazano je da su finansijski izvještaji kompanije lažni i ispostavilo se da su ogromni dugovi bili skrivani tako da nisu bili očigledni na računima kompanije. Knjigovodstvena firma Enron-a, Arthur Andersen, je umješana u uništavanje dokumenata koji su bili u vezi sa računima kompanije Enron, što je značilo da će veličina skandala takođe biti katastrofalna za reputaciju te kompanije.
Prevara je isplivala na površinu, investitori i kreditori su se povukli i doveli firmu do bankrota decembra 2001.godine. Kada su takvi dokazi i činjenice ugledali svijetlost dana, vođe Enron kompanije pogoršali su stvari time što su odbijali da svjedoče i tvrdili da im nije data šansa za fer suđenje.

Enron skandal je takođe imao političke posledice zbog svojih bliskih veza sa Bijelom Kućom. Enron je donirao milione dolara u izbornu kampanju George Bush-a 2000.godine. I ako je Bush bio lični prijatelj Kenneth Lay-a, direktora Enron-a, ubrzo se ogradio od bilo kakve direktne umješanosti sa kompanijom.
Dugotrajne posledice skandala osjetiće se u godinama koje dolaze, ime Enron je već ukaljano i zauvjek će ostati sinonim za „neodgovornost kompanije“.

Pouke kompanije Enron

- *Bez laži*. Dokazano je da je slika cijele kompanije Enron bila prevara. Čim je jedna laž isplivala, nije prošlo mnogo prije nego što su se sve otkrile.
- *Poslujte legalno*. Prilično očigledna pouka, ali ona se i dalje krši na svim nivoima korporacija.
- *Budite otvoreni*. Po objelodanjivanju činjenica, Enron je uspio da lošu situaciju još više pogorša odbijajući da prizna bilo kakve pogrešne poteze.

7.2.4. NEUSPJESI U PONOVNOM BRENDIRANJU

Brendovi, kao i ljudi, imaju strah od procesa starenja. Oni ne žele da ostare, jer starenje podrazumjeva i iscrpljenost, a kada brend postane star i iscrpljen to je kao i da je mrtav.
Pa kako to brendovi odlažu proces starenja?
Kao i ljudi u istoj situaciji, brendovi koji se suočavaju sa sredovječnom krizom pribjegavaju drastičnim mjerama kako bi ostali mladi i bitni. Tipične metode uključuju promjenu imena, promjenu cjelokupnog izgleda i čak promjenu filozofije brenda.

Kako ne bi postale stare i istrošene, mnoge kompanije se upuštaju u sprovođenje ponovnog brendiranja kako bi se predstavile kao savremenije i relevantnije svom ciljnom tržištu. Pa ipak, iako je rizik veliki, ponovno brendiranje postaje sve popularnije.
U SAD-u sada imamo oko 3000 promjena imena kompanija svake godine. Ta cifra je 1990. bila oko 1000. Potreba da se ostane u vrhu znači da su kompanije spremne da prokockaju svoju istoriju i nasleđe zbog mogućnosti buduće zarade.[41]

[41] www.brandmagazin.com

Tommy Hilfiger
Moć logoa



"Tommy Hilfiger je jedna od omiljenih svjetskih modnih robnih marki. Tokom 90-ih "Tommy Hilfiger" se transformisao iz malog, specijalizovanog brenda koji cilja gornji sloj kupaca u SAD-u u moćnu kuću sa dopadljivim, mladalačkim izgledom.
Ali 2000. brend se iznenada našao u nevolji. Sa najviše cijene od $40 po dionici u maju 1999., dionice "Tomija Hilfigera" su pale na $22.62 na dan dočeka Nove godine 2000., i opet su prepolovljene do kraja te godine. Prodaja je opala i, što je bio najočigledniji pokazatelj, najvažnije radnje u Londonu i Beverli Hilsu su zatvorene. Razne modne revije na modnim dešavanjima širom svijeta su takođe otkazane.

Pa šta je krenulo naopako?
Prema samom Tomiju Hilfigeru, objašnjenje se može naći u njegovoj odluci da bude avanturistički nastrojen sa brendom. Rekao je 2001. u intervjuu magazinu Njujork: U jednom trenutku, rekao sam svojim ljudima: "Moramo da budemo prvi u trendovima", tako da smo izašli i pokušali da uradimo najpopularniju, najnapredniju odjeću. Nismo samo radili ukrasni vez na teksasu. Mi smo ga i optočili dragim kamenjem. Mi smo u materijal ugradili metal. Stvarno smo pomjerili granice jer smo mislili da će naši kupci dobro odreagovati na to. Ali do takve reakcije u velikom broju slučajeva nije došlo, i naš posao – muški, ženski, dječji - je u prošloj godini pretrpio posljedice."

Dio ove strategije "pomjeranja granica" je uključivao i izmjenu čuvene slikovitosti brenda. "Tommy Hilfiger", više nego ijedan drugi brend u modnoj industriji, je brend zasnovan na logo-u. I zaista, neki od najuspješnijih proizvoda kompanije su bile majice sa crveno bijelo-plavim logom odštampanim na njima. Sve u vezi sa logom, od primarnih boja do velikih slova koja glasno govore TOMMY HILFIGER, nagovještava smio, pun samopouzdanja i 100% američki identitet. Kada nosite majicu Tommy Hilfiger, svi tačno znaju šta nosite, pod uslovom da znaju da čitaju.

Naravno, ovi američki brendovi sa logom u centru pažnje su bili prisutni i kod drugih modnih marki – najočiglednije kod "Kelvina Klajna" i "Ralfa Lorena" – ali Tommy Hilfiger je otišao korak dalje sa ovim. I do 1999. i sam Hilfiger je počeo da misli da je to možda bio korak previše.
"Kada je posao stagnirao 1999, mi smo pomislili da kupac više ne želi Tomijev logo", objasnio je on. "Tako da smo ga skinuli sa mnogo stvari. Smanjili smo ga. Postali smo veoma nesigurni po pitanju toga što smo brend sa crveno-bijelo-plavim logom. Mislili smo da moramo da budemo više šik, više u skladu sa evropskim kućama poput "Gučija" i "Prade"."

Drugim riječima, Tommy Hilfiger je napustio vrijednosti koje su izgradile brend. Naravno, brend je na više načina dobio kredibilitet u visokim modnim krugovima, ali taj kredibilitet je stigao, bar djelimično, zbog urbanog izgleda brenda. U "*Bez loga*" (napisanom prije sticanja bogatstva Tomija Hilfigera), Naomi Klajn je istražio dvostruki identitet Tomijevog brenda: ""Tommy Hilfiger" je, čak i više nego "Najk" ili "Adidas", pretvorio opremljenost geto modernosti u nauku masovnog marketinga. Hilfiger je načinio formulu koja je posle bila kopirana od strane "Pola", "Nautike", "Mansingvera" i nekoliko drugih kompanija za proizvodnju odjeće koje su tražile prečicu za uspjeh u tržnim centrima predgrađa sa stavom iz centra grada".

U početku, Tommy Hilfiger je proizvodio odjeću za djecu bogataša, što bi bilo negdje između "Gepa" i "Ralfa Lorena". Vrlo brzo međutim, hip-hop zajednica je prihvatila ovu marku, i Hilfigerov logo se mogao vidjeti na svakom drugom reperskom spotu. Tek kasnije je Hilfiger namjerno dizajnirao garderobu za ovo tržište. Ovo je zapravo značilo naglašavanje onoga što već postoji – činjenje istaknutog loga još istaknutijim, i vrećastih majica još vrećastijim.
Ova strategija se pokazala uspješnom zato što je kompanija samo prenaglašavala formulu koja je već bila tu. Međutim, 1999. je ova strategija potpuno napuštena, i zbog toga je odlutala od originalnog mladalačkog bogataškog stila koji je brend i načinio tako jakim.

Na primjer, Hilfiger je lansirao "Red Lejbl" pod-brend koji cilja na sam vrh tržišta. Ova paleta proizvoda bez loga je uključivala takve odjevne predmete poput vezom prošaranih pantalona od zmijske kože sa cijenom od $7000. Očigledno da ovakvi predmeti nisu u okviru kupovnih moći prosječnog kupca "Tomija Hilfigera". Još jedan loš potez je bila odluka da se radnje smjeste na lokacije kao što su londonska Bond ulica i Rodeo Drajv na Beverli Hilsu.

Međutim, od 2001. godine Tommy Hilfiger je učio iz svojih grešaka i vratio se osnovama. "Kao rezultat učenja iz sopstvenih grešaka, vratili smo se svojim korjenima: klasika sa zaokretom. Kod nas se radi o boji, kod nas se radi o mladalačkom, uticajnom izgledu, kod nas se radi o klasici, kod nas se radi o Americi!" I kao rezultat takvog zaokreta, kupci i investitori se opet osjećaju prijatno kada se radi o brendu "Tomija Hilfigera".
"Nikada više neće biti vrela, seksi, previše tema razgovora, otmena, energična, brzo razvijajuća kompanija kakva je bila, ali biće to prokleto dobra kompanija sa gomilom keša", primjetio je jedan analitičar sa Vol Strita u vrijeme zaokreta. "Ono što sada imamo je kompanija koja je prešla put od 5+ do 1-. A sada ponovo ide ka 4. A jako je dobar posao kada ste 4."

Lekcije iz Tomija Hilfigera

- *Ne odstupajte od svoje formule*. Poznat kao brend koji proizvodi "klasiku sa zaokretom", Hilfiger se previše koncentrisao na "zaokret" a nedovoljno na "klasiku".
- *Ne takmičite se sa irelevantnim rivalima*. Pokušaj Tomija Hilfigera da uđe u trku sa uspješnim evropskim modnim brendovima poput Gučija i Prade na njihovom terenu je bila greška i to je i sam Hilfiger priznao.
- *Ne proširujte brend previše*. Tokom lošeg poslovnog perioda Tommy Hilfiger je prešao na veliki broj novih proizvodnih kategorija za koje nije bio spreman.
- *Ne plašite se sopstvenog logo-a*. Logo je ono što je "Tomija Hilfigera" načinilo onim što je taj brend danas. Zapravo, brend Tommy Hilfiger je sam logo. Kada je logo nestao ili je postao manje istaknut, brend je upao u nevolje.

OSMI DIO

KONKURENTI

8.1. IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA

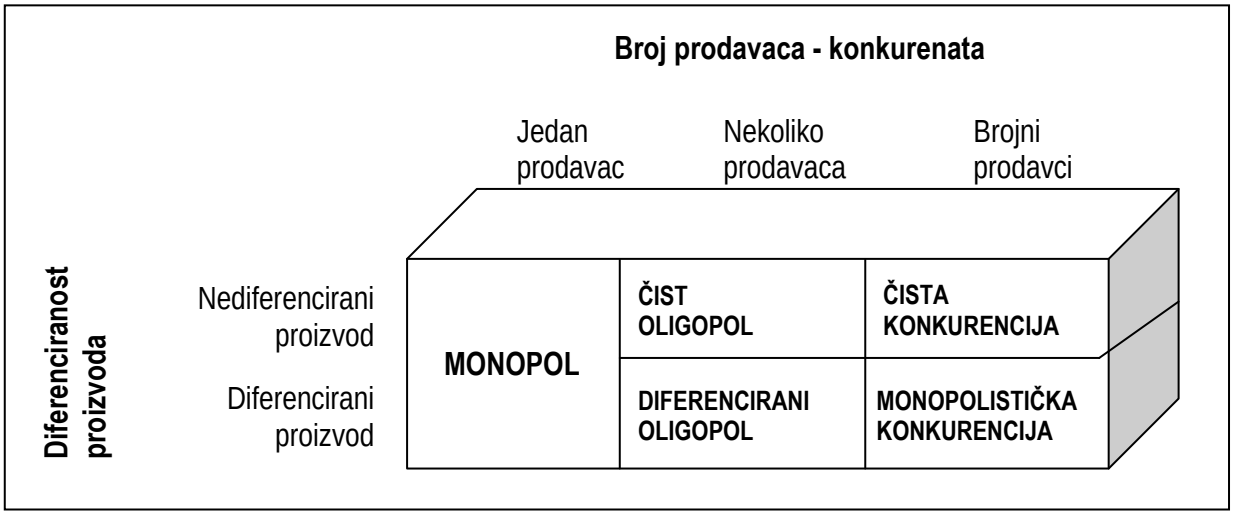
Marketing je rat u kome neprijatelje - konkurente
treba pobjediti osvajanjem potrošača.

(Al Ries i Jack Trout)

Prirodno bi bilo da svako preduzeće poznaje svoje konkurente, a teško je pretpostaviti da bilo koji proizvođač automobila ne zna ko mu je konkurent na određenom tržištu ili da kod nas, na primjer, na području proizvodnje mineralnih voda aranđelovački "Knjaz Miloš" ne zna ko su mu konkurenti.[42] *Poznavanje postojeće i potencijalne konkurencije* jedna je od osnovnih pretpostavki za definisanje dobre marketing strategije organizacije. Identifikovanje konkurenata može izgledati kao veoma jednostavan zadatak za neku organizaciju. Na primjer, Coca-Cola zna da je njen glavni konkurent Pepsi-Cola, Bambi zna da je njegov glavni konkurent Štark, BIP zna da je njegov glavni konkurent Apatinska pivara itd. Međutim, broj aktuelnih i potencijalnih konkurenata je mnogo veći. Za organizaciju veću opasnost predstavljaju novi - potencijalni konkurenti, ili nove tehnologije, nego aktuelni konkurenti. U poslednjih nekoliko godina, brojne organizacije nisu prepoznale *Internet* kao jakog konkurenta. Konkurenciju možemo istraživati prema različitim nivoima, kao što su marka, industrija - djelatnost itd. U daljem tekstu, razmatra se struktura konkurencije u određenoj djelatnosti.[43]

8.1.1. STRUKTURA KONKURENCIJE U ODREĐENOJ DJELATNOSTI

Djelatnost (industrija ili grana) je grupa organizacija koje nude proizvod ili vrstu proizvoda koji su supstituti. Djelatnosti se klasifikuju prema broju prodavaca, stepenu diferenciranosti, mobilnosti, strukturi troškova, stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije.
Polazna osnova pri definisanju djelatnosti jeste *određivanje broja prodavaca (konkurenata) i stepena diferenciranosti proizvoda*. Na osnovu te dvije karakteristike, razlikuje se *pet tipova strukture konkurencije* u određenoj djelatnosti, koji se kreću od čistog monopola do potpune konkurencije (slika 4). Organizacija može da posluje u okviru jednog od navedenih tipova strukture konkurencije.



Slika 4. Tipovi konkurencije u određenoj djelatnosti
Izvor: Adaptirano prema Lancaster i Massingham, 1997.

[42] Vasiljev, S. *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007., str. 244.
[43] www.serbia-business.com

Monopol je osnovni oblik nepotpune tržišne konkurencije.[44] ***Čist monopol*** postoji kada samo jedna organizacija nudi određeni proizvod ili uslugu u određenoj zemlji ili na određenom području (na primjer, organizacije čiji su proizvodi voda, električna energija, benzin ili telefonske usluge). S obzirom da monopolista nema konkurente, onda on u potpunosti kontroliše ponudu proizvoda, i kao jedini prodavač može da postavi ulazne barijere za potencijalne konkurente. *Neregulisani monopolista* (bez kontrole od strane države) može da održava visoku cijenu, da se veoma malo ili uopšte ne oglašava i pruža minimalne usluge. Ako postoje određeni supstituti i opasnost od konkurencije, monopolista može da investira u usluge i tehnologiju. *Regulisani monopolista* (pod kontrolom od strane države) dužan je da održava niže cijene i da obezbjedi veći broj usluga što je od opšteg interesa za društvo kao cjelinu.

Oligopol postoji kada mali broj (obično) velikih organizacija proizvodi proizvode koji se rangiraju od veoma diferenciranih do standardizovanih. ***Čist oligopol*** obuhvata nekoliko organizacija koje proizvode iste proizvode (nafta, čelik). Takve organizacije teško mogu da povećaju cijenu iznad uobičajene (opšte definisane) cijene. Ako su usluge koje pružaju iste, jedini način za sticanje konkurentne prednosti je putem nižih troškova. ***Diferencirani oligopol*** obuhvata nekoliko organizacija čiji se proizvodi (automobili, kamere) djelimično diferenciraju po kvalitetu, karakteristikama, stilu ili uslugama. Svaki konkurent može ostvariti vođstvo po jednom od navedenih osnovnih atributa, privući potrošače koji preferiraju taj atribut i odrediti veću cijenu po osnovu tog atributa.

Monopolistička konkurencija postoji kada brojni konkurenti mogu da diferenciraju svoje ponude u cjelini ili djelimično (restorani, odjeća, namještaj, kozmetički saloni). Konkurenti se fokusiraju na tržišne segmente na kojima mogu da zadovolje potrebe potrošača i odrede veću cijenu. Dakle, kod monopolističke konkurencije postoji nekoliko organizacija u djelatnosti, od kojih svaka nudi jedinstven marketing miks, zasnovan na cijeni ili necijenovnim faktorima.

Čista konkurencija postoji kada brojni konkurenti nude iste proizvode i usluge (berza vrijednosnih papira, robno tržište). S obzirom da ne postoji osnova za diferenciranje, cijene su iste. Nijedan konkurent ne koristi oglašavanje, osim ako tako ne postiže psihološko diferenciranje (cigarete, pivo), ali u tom slučaju, pravilnije je takvu djelatnost opisati kao monopolistički konkurentnu. Organizacije u poljoprivredi (na primjer, kod pšenice, pirinča, žitarica) karakteriše čista konkurencija, tako da je važna distribucija (u smislu isporuke proizvoda), dok ostali instrumenti marketing miksa imaju manji uticaj.

Naravno, struktura konkurencije određene djelatnosti vremenom se može promjeniti.

Djelatnosti se međusobno dosta razlikuju po lakoći ulaska organizacija. Lako je otvoriti restoran, ali je veoma teško početi sa proizvodnjom aviona. ***Glavne ulazne barijere*** su: potrebna velika ulaganja kapitala, ekonomija obima, nabavka patenata i licenci, nedostatak sirovina, neadekvatni kanali distribucije i potrebna reputacija. Čak i kada organizacija uđe u određenu djelatnost, može se suočiti sa ***barijerama mobilnosti*** kada pokuša da uđe na atraktivnije tržišne segmente. Organizacije se suočavaju i sa ***izlaznim barijerama*****,** kao što su pravne ili moralne obaveze prema potrošačima, davaocima kredita ili zaposlenima; vladini (državni) propisi; nedostatak alternativnih mogućnosti; visoka vertikalna integracija i emocionalne barijere. Brojne organizacije ostaju u određenoj djelatnosti sve dok pokrivaju varijabilne troškove i dio ili ukupne fiksne troškove. Međutim, njihova prisutnost smanjuje profit svim ostalim konkurentima.

[44] Veselinović, P. *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010., str. 99.

Svaka djelatnost ima određenu *strukturu troškova***,** koja oblikuje i njihovu strategiju. Na primjer, proizvodnja čelika podrazumjeva velike troškove proizvodnje i nabavke sirovina, dok proizvodnja igračaka povlači sa sobom velike troškove distribucije i marketinga. Organizacije pokušavaju da odgovarajućom strategijom smanje ove troškove. Proizvođač čelika sa najmodernijom (troškovno najefikasnijom) tehnologijom imaće najveću prednost u odnosu na ostale proizvođače (konkurente).

Kompanije smatraju *vertikalnu integraciju* (unazad ili unaprijed) korisnom. Na primjer, vodeći proizvođači nafte sprovode istraživanja, bušenje, prečišćavanje (rafiniranje) i prodaju nafte. Vertikalna integracija često omogućava niže troškove. Osim toga, vertikalno integrisane organizacije mogu da manipulišu cijenama i troškovima u različitim dijelovima lanca vrijednosti da bi ostvarile profit tamo gdje su porezi najniži. Vertikalna integracija može doprinjeti određenim slabostima, kao što su veliki troškovi u određenim djelovima lanca vrijednosti i nedovoljna fleksibilnost.

Djelatnosti se razlikuju po ***stepenu globalizacije***. Neke djelatnosti su isključivo lokalne (na primjer, komunalna djelatnost), dok su druge *globalne* (nafta, avioni, kamere). Kompanije u globalnim djelatnostima moraju da budu konkurentne na globalnom nivou ako žele da ostvare ekonomiju obima i održe korak sa najnovijim tehnološkim unapređenjima.

Organizacije se suočavaju sa rastućom *globalnom konkurencijom*. Glavni „igrači" u svjetskoj ekonomiji su internacionalne (ili multinacionalne) kompanije. *Globalne kompanije* stvaraju pritisak na domaće kompanije da redizajniraju i internacionalizuju svoje poslovanje. Globalna tržišta egzistiraju za mnoge proizvode, ali za efektivno poslovanje na globalnim tržištima, kompanije moraju da transformišu svoju kulturu, strukturu i poslovne aktivnosti.

Primarne snage koje utiču na globalizaciju poslovanja su:

1. ekonomski oporavak Njemačke i Japana posle poraza u drugom svjetskom ratu;
2. pojava „novih industrijalizovanih zemalja", kao što su Koreja, Tajvan, Singapur i Španija;
3. dramatične promjene od planskih ka tržišnim ekonomijama u zemljama Istočne Evrope, Rusije i ostalih republika nekadašnjeg Sovjetskog Saveza, i u manjem obimu i Kini;
4. pojava novih „blokova moći" (internacionalnih trgovinskih partnera), kao što su na primjer, ekonomsko ujedinjenje Evrope i „jenski blok" - Japan i njegovi trgovački partneri (Hellriegel et al., 1998).

Marketing u praksi, primjer 1.

Intenziviranje globalne konkurencije

Potrebno je istraživanje i domaće i inostrane konkurencije na određenom tržištu. Inostrani konkurenti u brojnim djelatnostima i zemljama imaju sve veću ulogu. Tako, na primjer, u SAD inostrane kompanije ostvaruju veliko tržišno učešće i to: 50 posto u oblasti čelika, 65 posto u oblasti odjeće, 75 posto u oblasti obuće i 95 posto u oblasti elektronskih potrošnih dobara.

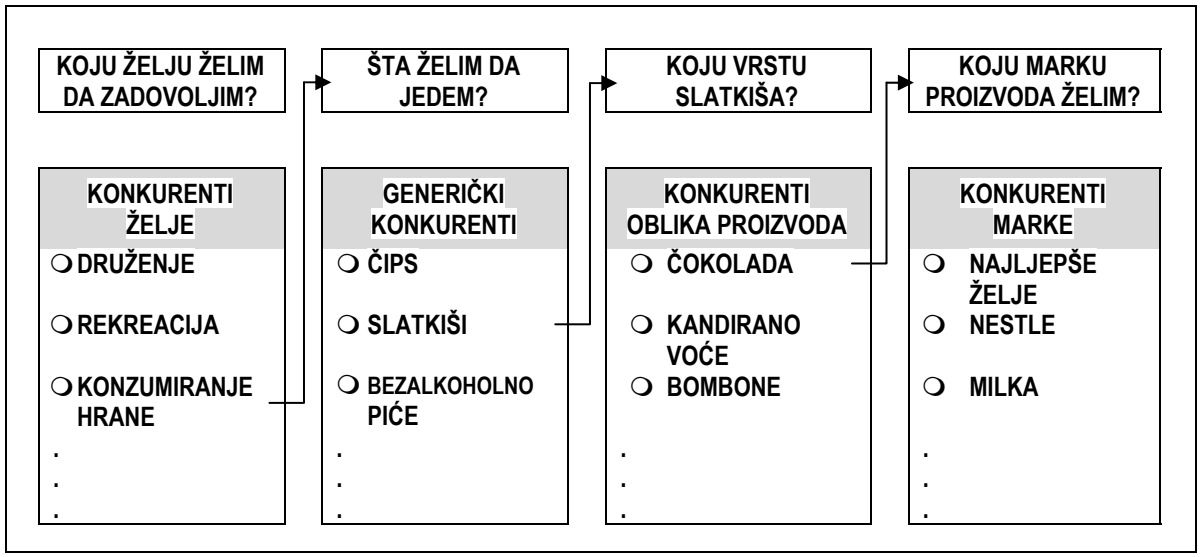
Brojne djelatnosti karakteriše trend stvaranja većih kompanija putem udruživanja i kupovine. To je posebno karakteristično za telekomunikacione kompanije (AT&T je kupio McCaw), kompanije u oblasti hrane (kompanija Nestle je kupila Perrier), farmaceutske kompanije (Bristol-Myers se udružio sa kompanijom Squibb), medija (Time i Warner su se udružili), potrošnih dobara (Sony je kupio CBS Records), maloprodajnih kompanija (Federated Stored je kupio R. H. Macy) itd.

Brojne kompanije povećavaju inostranu prodaju. Tako, na primjer, kompanije kao što su Boeing, Wal-Mart, Microsoft, Toyota i Federal Express ostvaruju inostranu prodaju u iznosu od nekoliko milijardi dolara godišnje.

Izvor: Evans i Berman, 1997.

Uz analizu u okviru određene djelatnosti, konkurente je moguće identifikovati i korišćenjem ***tržišnog koncepta konkurencije.*** Naime, konkurenti su organizacije koje zadovoljavaju istu potrebu potrošača. Tržišni koncept konkurencije obuhvata širi skup aktuelnih i potencijalnih konkurenata.

Pretpostavimo da osoba želi da se odmori. Tada osoba postavlja pitanje: šta sada želim da radim? Osoba dolazi do sledećih mogućnosti: druženje, rekreacija i konzumiranje hrane. Te mogućnosti predstavljaju ***konkurente želja.*** Pretpostavimo da je najizraženija potreba za hranom. Tada, ta osoba postavlja novo pitanje: šta želim da jedem? Osoba razmišlja o različitoj hrani, kao što je čips, slatkiši, bezalkoholno piće i voće. Oni predstavljaju ***generičke konkurente,*** tj. različite osnovne načine zadovoljavanja iste potrebe. Osoba se odlučuje za slatkiše i postavlja pitanje: koju vrstu slatkiša želim? Osoba razmišlja o različitim oblicima slatkiša, kao što su: čokolada, kandirano voće i bombone. Oni predstavljaju ***konkurente oblika proizvoda,*** tj. različite oblike za zadovoljenje želje za slatkišima. Konačno, potrošač se odlučuje za čokoladu i suočava se sa nekoliko marki kao što su: Najljepše želje, Nestle i Milka. To su ***konkurenti marke.***[45]



Slika 5. Četiri vrste konkurenata

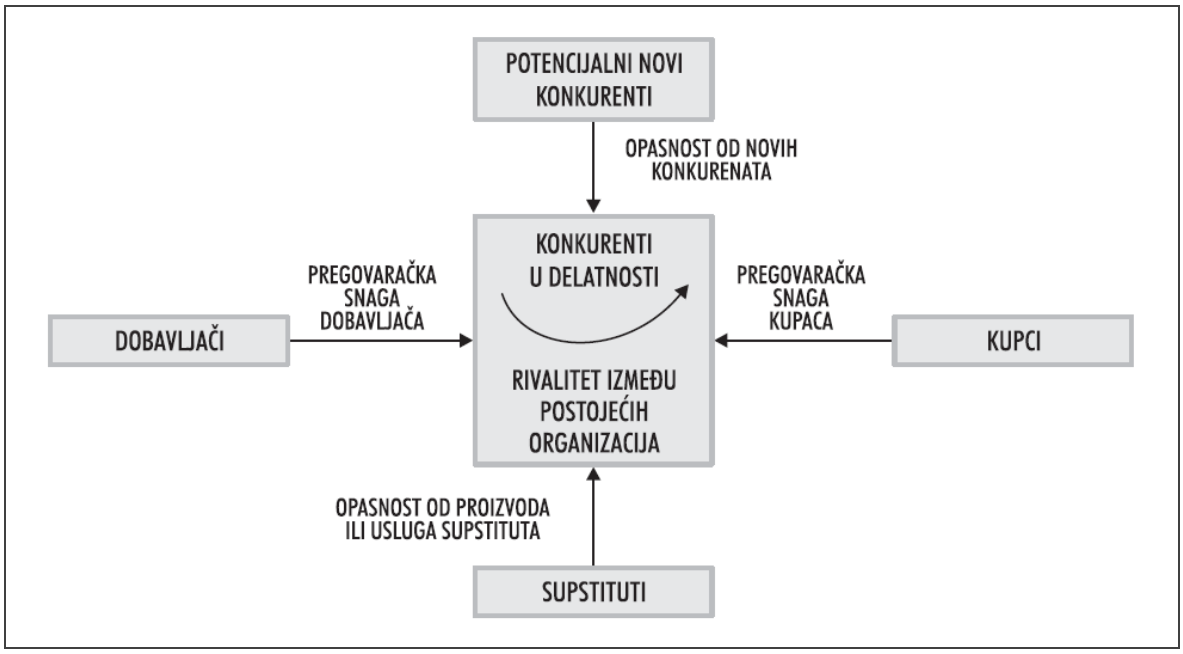
Marketing eksperti treba da posmatraju sve četiri vrste konkurenata. U brojnim djelatnostima, organizacije se fokusiraju na konkurente marke proizvoda i ne koriste mogućnosti za razvoj na ukupno tržište, ili da ga bar zaštite od erozije.

[45] 32. Milisavljević, M. i Maričić, B. i Gligorijević, M. *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd 2007., str. 132.

8.1.2. PORTEROV KONCEPT STRUKTURE KONKURENCIJE

Prema Porterovom (1985) konceptu konkurentne strukture određene djelatnosti (grane), ključnih ***pet konkurentnih snaga koje determinišu profitabilnost djelatnosti su:***

1. potencijalni novi konkurenti, *2*. opasnosti od proizvoda ili usluga supstituta, *3*. pregovaračka snaga kupaca, *4*. pregovaračka snaga dobavljača i *5*. rivalitet između postojećih konkurenata (slika 3).



Slika 6. Pet konkurentnih snaga koje determinišu profitabilnost djelatnosti[46]

Pet konkurentnih snaga zajedno (integrisano) determinišu intenzitet konkurencije i profitabilnost u određenoj djelatnosti (grani). Na svaku od navedenih pet snaga utiču određeni elementi koji se razmatraju u daljem tekstu.

Opasnosti od potencijalnih novih konkurenata zavise od barijera ulaska u određenu djelatnost. ***Ulazne barijere za potencijalne nove konkurente*** su: ekonomija obima, ekskluzivne razlike u proizvodu, identitet marke, troškovi ulaska u granu, potrebno ulaganje kapitala, pristup distribuciji, prednost u troškovima, politika vlade i očekivane reakcije postojećih konkurenata.

Determinante opasnosti od proizvoda ili usluga supstituta su: relativna cijena zamjene proizvoda supstitutom, troškovi ulaska u granu i sklonost kupca prema supstitutima.

Segment je neatraktivan kada postoje stvarni ili potencijalni supstituti za proizvod. Supstituti negativno utiču na cijene i profite koje segment može da ostvari. Organizacija mora da prati trendove kretanja cijena proizvoda supstituta. Ako dođe do tehnoloških poboljšanja ili rasta konkurencije u supstitutivnim djelatnostima, cijene i profiti na određenom segmentu će vjerovatno opadati (Kotler, 2000).

[46] Dess, G. i Lumpkin G.T. i Eisner, A.B. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str. 60.

Determinante snage kupca su: moć pregovaranja (pogađanja) i cjenovna elastičnost (osjetljivost) tražnje. *Faktori snage pregovaranja kupca* su: veličina kupca, relativni troškovi ulaska kupca u poslovanje, informisanost kupca, postojanje proizvoda supstituta i prestanak pregovaranja. *Faktori cjenovne elastičnosti (osjetljivosti) tražnje* su: cijena, različitost proizvoda, identitet marke, uticaj na kvalitet/rezultate, profit kupca i podsticaji donosioca odluka.

Segment je neatraktivan ako kupci imaju veliku ili rastuću pregovaračku snagu. Kupci će nastojati da smanje cijene, zahtjevaće bolji kvalitet ili usluge, uticaće na međusobnu borbu konkurenata, a to sve vodi povećanju troškova na račun profitabilnosti prodavca. *Pregovaračka snaga kupaca raste kada*: su kupci koncentrisani ili organizovani, proizvod predstavlja značajan dio troškova kupca, proizvod je nediferenciran, troškovi prelaska kupca na drugi proizvod su niski, kupci su osjetljivi na cijene zbog niskih profita ili se kupci mogu integrisati. Da bi se zaštitili, prodavci mogu da izaberu kupce koji imaju najmanju moć pregovaranja ili mogućnost mijenjanja dobavljača. Bolja odbrana sastoji se u davanju superiornih ponuda koje jaki kupci ne mogu da odbiju.

Determinante rivaliteta između postojećih konkurenata su: rast određene djelatnosti (grane), fiksni troškovi/dodatna vrijednost, povremeno neiskorišćeni kapaciteti, diferenciranost proizvoda, imidž marke, koncentracija i ravnoteža, teškoće informisanja, različitost konkurenata, poslovni rizici i izlazne barijere.

Determinante rivaliteta između postojećih konkurenata ukazuju na opasnosti od intenzivne konkurencije na određenom segmentu. Segment je neatraktivan ako na njemu postoje brojni, jaki ili agresivni konkurenti. Takođe, još je neatraktivniji, ako je segment stabilan ili u opadanju, ako su za proširenje kapaciteta potrebne velike investicije, ako su veliki fiksni troškovi, visoke izlazne barijere ili su potrebna velika ulaganja radi opstanka na segmentu. Ovi uslovi vode do čestih borbi u oblasti cijena, oglašavanja, zatim do uvođenja novog proizvoda, što sve utiče na povećanje troškova rada, održavanja ili povećanja konkurentnosti.

Konkurencija postaje sve intenzivnija iz godine u godinu. Brojne američke, evropske i japanske kompanije premještaju proizvodnju u zemlje sa nižim troškovima i tako na tržištu nude jeftinije proizvode. S obzirom da su tržišta postala veoma konkurentna, nije dovoljno samo poznavanje potrošača. Potrebno je i istraživanje konkurencije. Uspješne kompanije imaju dobre sisteme za kontinualno prikupljanje informacija o konkurentima.[47]

8.1.3. STRATEGIJSKE GRUPE

Koncept strategijskih grupa može da olakša proces analize konkurenata. Većina djelatnosti ima brojne konkurente, koje bi bilo teško pojedinačno analizirati. Smanjivanje niza konkurenata u manji broj strategijskih grupa omogućava sadržajniju, lakšu i korisniju analizu konkurenata. Organizacije u strategijskoj grupi su pod uticajem sličnih faktora i reaguju na slične načine. Zbog toga i pri projektovanju budućih strategija konkurenata, koncept strategijskih grupa može da bude veoma koristan (Aaker, 1998).

Strategijsko grupisanje konkurenata može da poboljša odlučivanje o strategijskom investiranju. Umesto odlučivanja u koju djelatnost da se investira, fokus treba da bude na tome u koju strategijsku grupu da se investira. To zahtjeva da se utvrdi tekuća i buduća

[47] 32. Milisavljević, M. i Maričić, B. i Gligorijević, M. *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd 2007., str.133.

potencijalna profitabilnost svake strategijske grupe. Strategijski cilj je investiranje u atraktivne strategijske grupe, u kojima određena organizacija sa svojim sredstvima i sposobnostima može da ostvari strategijsku prednost. Koncept strategijskih grupa može da bude koristan u projektovanju konkurentnih strategija u budućnosti.

***Strategijska grupa obuhvata grupu organizacija koje*:**

- *slijede slične strategije* (na primjer, korišćenje istog kanala distribucije i intenzivnog oglašavanja),
- *imaju slične karakteristike* (na primjer, veličina), i
- *imaju slična sredstva i sposobnosti* (na primjer, imidž kvaliteta).

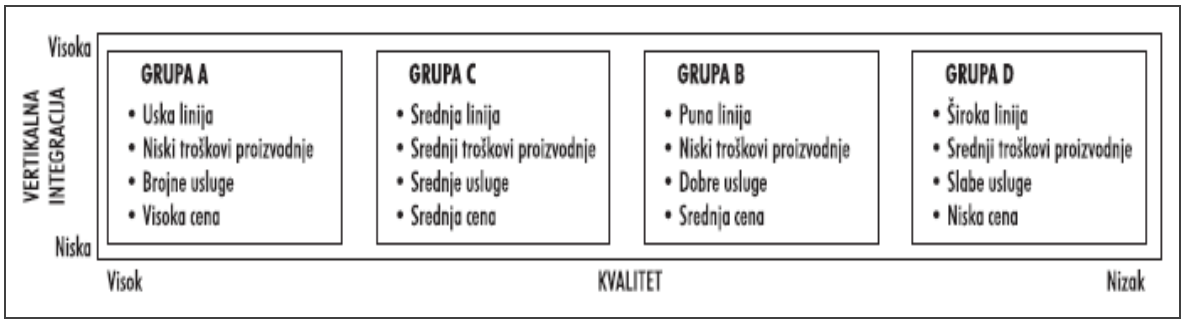
Strategijske grupe mogu biti definisane na osnovu izabrane strategije (na primjer, strategija rasta ili strategija kratkoročnog maksimiziranja profita), izbora određenog odnosa kvaliteta i cijene, tehnologije koju koriste i sl. U svakom slučaju, organizacije u različitim grupama imaju različite osnove za konkurenciju i različite konkurentne prednosti. Mogu se, takođe, razlikovati i po stavu prema karakteristikama od strategijske važnosti, kao što su veličina organizacije, diversifikacija i prisustvo multinacionalnih kompanija.

8.2. ANALIZA KONKURENATA

Kada organizacija identifikuje svoje glavne konkurente, onda treba da analizira njihove karakteristike, a posebno strategije, ciljeve, snage i slabosti i načine reagovanja konkurenata (Kotler, 2000).

8.2.1. STRATEGIJE KONKURENATA

*Grupa organizacija koja slijedi istu strategiju na određenom tržištu predstavlja strategijsku grupu***.** Slika 7. prikazuje četiri strategijske grupe zasnovane na kvalitetu proizvoda i nivou vertikalne integracije. Tako, na primjer, strategijsku grupu A može da predstavlja samo jedan konkurent, dok strategijske grupe B, C, i D mogu da imaju po tri, četiri ili dva konkurenta.



Slika.7. Strategijske grupe u određenoj djelatnosti
Izvor: Kotler, 2000.

Organizacija mora kontinualno da prati strategije svojih konkurenata. Vodeći konkurenti vremenom mijenjaju svoje strategije.

8.2.2. CILJEVI KONKURENATA

Posle identifikovanja glavnih konkurenata, organizacija analizira i njihove ciljeve. Korisna polazna pretpostavka je da konkurenti nastoje da maksimiziraju profite. Međutim, organizacije se razlikuju po opredjeljenju za *kratkoročne ili dugoročne profite.* Brojne američke organizacije posluju sa ciljem maksimiziranja kratkoročnog profita, jer njihove tekuće rezultate procjenjuju akcionari, koji mogu izazvati nepovjerenje u organizaciju, prodati svoje akcije i prouzrokovati povećanje troškova kapitala organizacije. Japanske organizacije posluju uglavnom sa ciljem *maksimiziranja tržišnog učešća.* Alternativna pretpostavka je da svaki konkurent teži ka ostvarenju ***miksa ciljeva****:* tekuća profitabilnost, rast tržišnog učešća, obrt kapitala, vođstvo u tehnologiji, vođstvo u pružanju usluga. Poznavanje značaja ciljeva za konkurente pomaže organizaciji u predviđanju akcija konkurenata.

Organizacija mora da prati planove ekspanzije konkurenata.

8.2.3. SNAGE I SLABOSTI KONKURENATA

Da li će konkurenti moći da ostvare svoje strategije i ciljeve zavisi u velikoj mJeri od njihovih resursa i sposobnosti. *Organizacija treba da prikuplja informacije o snagama i slabostima svakog konkurenta.*

Uopšteno gledano, organizacija treba da prati *tri varijable* kada analizira konkurente:

1. *tržišno učešće* - učešće konkurenata na ciljnom tržištu,
2. *učešće u svijesti potrošača* - procenat potrošača koji ističu određenog konkurenta, odgovarajući na pitanje na koju organizaciju u određenoj djelatnosti prvo pomisle, i
3. *učešće u preferencijama potrošača* - procenat potrošača koji ističu određenog konkurenta, odgovarajući na pitanje od koje organizacije bi najviše voljeli da kupe proizvod.

Opšti zaključak je da će organizacije sa velikim učešćem u svijesti i preferencijama potrošača ostvariti i veliko tržišno učešće i profitabilnost.

Radi poboljšanja tržišnog učešća, brojne organizacije koriste ***benčmarking*** svojih najuspešnijih konkurenata.

Pri istraživanju slabosti konkurenata, potrebno je identifikovanje pretpostavki konkurenata koje više ne odgovaraju realnosti. Ako određena organizacija zna da konkurent posluje na osnovu pogrešnih pretpostavki, onda može na osnovu toga da ostvari određene koristi.

8.2.4. REAGOVANJE KONKURENATA

Svaki konkurent ima određenu filozofiju poslovanja, internu kulturu i vJerovanja. Konkurenti se svrstavaju u četiri grupe:

1. ***Ležerni konkurent*** - ne reaguje brzo ili snažno na akcije rivala (konkurentske napade). Razlozi sporog odgovora (reagovanja) variraju. Neki konkurenti mogu: smatrati da su njihovi potrošači lojalni, ostvarivati velike profite, sporo primjećivati poteze konkurenata ili biti bez sredstava za reagovanje. Rivali moraju da procjene razloge ponašanja drugih organizacija.

2. ***Selektivni konkurent*** - reaguje samo na određene vrste napada. Može da odgovori na sniženje cijena, ali ne i na povećanje izdataka za oglašavanje. Poznavanje elemenata na koje ključni konkurent reaguje omogućava njegovim rivalima ideju o najboljim vrstama napada.
3. ***Konkurent - „tigar"*** - reaguje brzo i jako na svaki napad.
4. ***Nepredvidivi (stohastički) konkurent -*** nema predvidivu reakciju. Ne postoji način za predviđanje aktivnosti konkurenta na osnovu njegove ekonomske situacije, istorije ili nekog drugog elementa. Brojne male organizacije su nepredvidivi konkurenti (Kotler, 2000).

8.3. SISTEM ISTRAŽIVANJA KONKURENATA

8.3.1. FUNKCIONISANJE SISTEMA ISTRAŽIVANJA KONKURENATA

Razlikuju se sledeće četiri osnovne etape u funkcionisanju sistema istraživanja konkurenata: 1. uspostavljanje sistema, 2. prikupljanje podataka, 3. procjena i analiza podataka i 4. proslijeđivanje informacija i odgovor na upitnike.

U prvoj etapi**,** potrebno je uspostavljanje sistema istraživanja konkurenata. To dalje znači identifikovanje vitalnih tipova informacija o konkurentima, najboljih izvora potrebnih informacija i određivanje osobe koja će upravljati tim sistemom. U manjim organizacijama, koje ne mogu da uspostave formalni sistem istraživanja konkurenata, potrebno je određivanje posebnih izvršilaca za praćenje posebnih konkurenata. Na primjer, menadžer koji je bio zaposlen kod konkurenta može da predstavlja eksperta za istraživanje tog konkurenta.

Prikupljanje podataka se vrši kontinualno, putem: terenskog istraživanja (od strane prodajne snage, kanala distribucije, dobavljača, organizacija za istraživanje tržišta, trgovinskih udruženja), osoba koje posluju sa konkurentima, posmatranja konkurenata i na osnovu publikovanih podataka. Osim toga, ogromna baza podataka o domaćim i inostranim organizacijama raspoloživa je na CD-ROM-ovima i putem „on-line" usluga.

Internet stvara ogromnu bazu podataka. Nove organizacije se oglašavaju na Internetu, postavljaju svoje Web sajtove radi informisanja i privlačenja potrošača, partnera i dobavljača, a te iste informacije su dostupne konkurentima samo jednim pritiskom na taster „miša".

Slijedi procjena i analiza podataka. Podaci se provjeravaju u pogledu validnosti i po-uzdanosti, a zatim se interpretiraju i organizuju.

Prikupljeni, procjenjeni i analizirani podaci se ***dostavljaju relevantnim donosiocima odluka*** i daju se odgovori na upitnike menadžera**.** Sa dobro definisanim sistemom, menadžeri organizacije pravovremeno primaju informacije o konkurentima putem telefona, biltena, pisama i izveštaja. Menadžeri takođe mogu da kontaktiraju odjeljenje za istraživanje tržišta kada im je potrebna pomoć pri analiziranju iznenadnog pokreta konkurenata, ili slabosti i snaga konkurenata, ili kada žele da predvide vjerovatne reakcije konkurenata na planirane akcije svoje organizacije.

8.3.2. IZBOR KONKURENATA

Menadžeri često sprovode ***analizu vrijednosti za potrošača*** da bi identifikovali snage i slabosti organizacije u odnosu na konkurente. *Glavne faze te analize su*:

1. *Identifikovanje glavnih atributa vrijednosti* za potrošače - od potrošača se traži da odgovore na pitanje na koje karakteristike obraćaju pažnju pri izboru proizvoda i dobavljača.
2. *Ocjena kvantitativnih vrijednosti različitih atributa* - od potrošača se traži da rangiraju različite atribute po važnosti. Ako se potrošači dosta razlikuju po svojim ocjenama, trebalo bi da budu grupisani u različite segmente potrošača.
3. *Ocjena performansi organizacije i konkurenata po različitim vrijednostima* za potrošače prema njihovoj važnosti. Potrošači opisuju performanse organizacije i konkurenata po svakom atributu.
4. *Istraživanje kako potrošači na određenom segmentu rangiraju performanse organizacije nasuprot određenom glavnom konkurentu, i to prema svakom atributu* (tj. na osnovi atribut po atribut). Ako je ponuda organizacije bolja u odnosu na ponudu konkurenata po svim važnim atributima, organizacija može da odredi veću cijenu (i samim tim, veći profit) ili može da odredi istu cijenu i ostvari veće tržišno učešće.
5. *Praćenje vrijednosti za potrošače* - organizacija mora periodično da obavlja istraživanja vrijednosti za potrošače i pozicija konkurenata, kako se privreda, tehnologija i brojne relevantne karakteristike mijenjaju.

Za analizu pozicioniranja konkurenata, po određenim atributima proizvoda, koriste se percepcione mape potrošača.

Posle analize vrijednosti za potrošače, *organizacija može da se fokusira na jednu od sledećih grupa konkurenata*: jaki nasuprot slabim konkurentima, bliski nasuprot udaljenim konkurentima i „dobri" nasuprot „lošim" konkurentima.

Brojne organizacije usmjeravaju svoje napade *prije na slabe nego na jače konkurente* jer je potrebno manje resursa. Međutim, pri napadu na slabe konkurente, organizacija veoma malo poboljšava sopstvene sposobnosti. Organizacija takođe treba da se takmiči i sa jakim konkurentima da bi bila u nivou sa najboljima. Čak i najbolji konkurenti imaju neke slabosti, i organizacija može i njih da napadne.

Brojne organizacije usmjeravaju svoje napade *prije na bliže (one koji su najsličniji) u odnosu na udaljene konkurente*. Chevrolet se takmiči sa Fordom, a ne sa Jaguarom. Istovremeno, organizacija treba da izbjegava pokušaje uništavanja najbližeg konkurenta, jer ga može preuzeti („kupiti") neko drugi, tako da se organizacija može suočiti sa znatno većim konkurentom.

Svaka organizacija ima „dobre" i „loše" konkurente. Organizacija treba da podrži dobre konkurente i napada loše konkurente. Dobri konkurenti posluju po opšte prihvaćenim pravilima, realno ocjenjuju potencijal rasta djelatnosti, definišu cijenu u razumnom odnosu prema troškovima, preferiraju zdravu djelatnost, ograničavaju se na dio ili segment tržišta, motivišu ostale da smanje troškove i poboljšaju diferenciranje i prihvataju određeni nivo svog tržišnog učešća i profita. Loši konkurenti prije pokušavaju da kupe, nego da ostvare tržišno učešće, preuzimaju velike rizike i narušavaju ravnotežu u okviru djelatnosti.

8.3.3. ZAMKE U IZBORU KONKURENATA

Firme moraju da konkurišu agresivno ali ne i neselektivno. *Najčešće zamke u koje firme upadaju zbog pogrešnog izbora konkurenata su sledeće:*

- Propust da se uoči razlika između dobrog i lošeg konkurenta.
- Dovođenje konkurenata do očajanja.
- Preveliki udio.
- Napad na dobrog lidera.
- Ulazak u djelatnosti sa suviše loših konkurenata.

8.3.4. OSOBINE „DOBROG" KONKURENTA

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

- Kredibilitet i sposobnost,
- Jasne uočljive slabosti,
- Razumjevanje pravila,
- Realne pretpostavke,
- Poznavanje troškova,
- Startegija koja unapređuje strukturu privredne grane ili segmenta,
- Inherentno ograničenje strateškog koncepta,
- Umjerene izlazne barijere,
- Usaglašenost ciljeva,
- Posjeduje umjerene strateške interese u privrednoj grani,
- Ima uporediv prinos na investiciju kao cilj,
- Prihvata tekuće profitabilnosti,
- Zainteresovan je za generisanje gotovine,
- Ima kratak vremenski horizont planiranja i
- Izbjegava rizike.

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

8.4. STRATEGIJSKE KORISTI OD KONKURENATA

Prisustvo odgovarajućih konkurenata može da donese niz strateških koristi koje se dijele na četiri opšte kategorije:[48]

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

U daljem dijelu našeg rada biće ukratko opisani mehanizmi kojima se to postiže.

8.4.1. POVEĆANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

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

[48] Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007., str. 210.

- ***Apsorbovanje kolebanja tražnje:*** prisustvo konkurenata u uslovima kolebanja tražnje, do kojih dolazi zbog konjuktirnih, sezonskih ili drugih uzroka, može firmi omogućiti potpunije korišćenje kapaciteta tj. biti vid načina kontrole korišćenja kapaciteta kao generatora troškova. Prepuštanje konkurentima da apsorbuju fluktuacije često je poželjnije od održavanja kapaciteta neophodnih za zadovoljenje tražnje tokom čitavog ciklusa.
- ***Povećanje sposobnosti za diferencijaciju:*** time što služe kao standard za poređenje, konkurenti mogu da povećaju sposobnost firme da se diferencira, uz pretpostavku da se kupac razumije u proizvod i da primjećuje razliku. Prisustvo konkurenata povećava diferencijaciju i u situaciji kada je firma suviše nadmoćna u odnosu na većinu rivala.
- ***Zadovoljavanje potreba neatraktivnih segmenata:*** neatraktivni segmenti su oni koji su za firmu skupi, gdje kupci imaju veliku pregovaračku moć i osjetljivost na cijene, gdje pozicija firme nije održiva ili gdje učesnici ugrožavaju njenu poziciju u drugim, atraktivnijim segmentima.
- ***Obezbjeđenje troškovnog kišobrana:*** obično se smatra da lideri u nekoj oblasti sljedbenicima obezbjeđuju troškovni kišobran. Dopuštanje skupom konkurentu da određuje cijenu može da bude opasno zato što više cijene podstiču ulazak na tržište i drugih firmi. Da bi ova strategija bila uspješna, neophodne su izvjesne ulazne barijere. Takođe je važno da skup konkurent stekne dovoljan udio na tržištu da bi na njemu opstao, pošto bi njegovo povlačenje privuklo ulazak lošeg konkurenta.
- ***Poboljšanje pregovaračke pozicije u odnosu na sindikate i regulatorna tijela:*** na lidera se obično vrše pritisci da čini ustupke, prisustvo konkurenata može da olakša ove aktivnosti kada se oni tiču djelatnosti. Međutim, prisustvo konkurenata može i da utiče na takve zahtjeve, ako je taj konkurent manje profitabilan i kapitalizovan, tj. manje sigurno pozicioniran.
- ***Manji antitrustovski rizik:*** ove opasnosti navode lidere na obazrivost u poslovanju, što ne ide u prilog njihovoj konkurentskoj prednosti. Ovu situaciju popravlja prisustvo održivog konkurenta.
- ***Povećanje motivacije:*** postojanje održivog konkurenta može biti psihološki podsticajno za jednu organizaciju jer on motiviše na smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda i držanje koraka sa tehnološkim promjenama. Sa druge strane, istorijat nekih firmi koje su imale monopolski ili skoro monopolski položaj 90-ih godina, može da posluži kao primjer kako dominantna firma uslijed samozadovoljstva postaje slijepa za promjene i ne uspjeva da reaguje na njih.[49]

8.4.2. POBOLJŠANJE POSTOJEĆE STRUKTURE PRIVREDNOG SEGMENTA

Prisustvo konkurenata na različite načine može da doprinese i cJelokupnoj strukturi jedne privredne grane ili segmenta:

- ***Povećanje tražnje u privrednoj grani ili segmentu:*** reklamiranje, novi asortimani proizvoda i sl. mogu generisati tražnju.
- ***Obezbjeđenje drugog ili trećeg izvora:*** postojanje konkurenta olakšava uvođenje novih dobavljača inputa čime se smanjuju pritisci na firmu.
- ***Jačanje poželjnih elemenata strukture privredne grane:*** dobar konkurent velikim ulaganjem u reklamu, čestim uvođenjem novih proizvoda i održavanjem stabilnih cijena može smanjiti osjetljivost kupaca na cijenu i ublažiti rivalitet cijena u svojoj privrednoj grani ili segmentu.

[49] Vasiljev, S. *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007., str. 247.

8.4.3. POMOĆ U RAZVOJU TRŽIŠTA

Konkurenti mogu da pomognu u razvoju tržišta u djelatnostima u nastajanju ili u djelatnostima čija tehnologija proizvoda ili proizvodnog procesa evoluira. Ove prednosti su prolazne jer postojanje više konkurenata iz strateških razloga može koristiti razvoju novog tržišta ali je kasnije idealno, da se taj broj smanji. Mehanizmi ovog djelovanja su:

- ***Podjela troškova razvoja tržišta:*** konkurenti mogu da smanje-podjele troškove razvoja tržišta za nove proizvode ili tehnologije, troškove navođenja kupaca da probaju proizvod, borbe protiv supstituta, usklađivanje sa zakonskim proipisima, podsticanje razvoja infrastrukture itd.
- ***Smanjenje rizika kupaca:*** na novim tržištima konkurenti mogu obezbjediti alternativni izvor za kupce, kupci često nisu spremni da kupe novi proizvod ako ga proizvodi samo jedna ili dvije firme, kasnije postoji šansa da se kupci uvjere da im taj drugi izvor nije potreban.
- ***Pomoć u standardizaciji ili legitimizaciji tehnologije:*** uz konkurenta koji koristi istu tehnologiju.
- ***Promovisanje imidža djelatnosti:*** dobri konkurenti mogu povećati imidž cijele djelatnosti.

8.4.4. ODVRAĆANJE OD ULASKA NA TRŽIŠTE

Konkurenti igraju ključnu ulogu u odvraćanju drugih firmi od ulaska na tržište ili u jačanju održive konkurentske prednosti firme. Dobri konkurenti mogu da doprinose odbrambenoj strategiji na različite načine:

- ***Povećanje vjerovatnoće i intenziteta odmazde****:* dobar konkurent može djelovati kao prva linija odbrane od novih učesnika, boreći se takvim sredstvima kao što je npr. Sniženje cijena, koje je za lidera suviše skupo jer joj generalno smanjuje profit. Međutim, slabi konkurent neće odvratiti druge firme od ulaska na tržište, već ih može »namamiti« čak i u situacijama u kojima se takva firma ne bi usudila direktno da napadne lidera u jednoj djelatnosti.
- ***Ukazivanje na teškoće uspešnog ulaska na tržište:*** u odustvu tako dobrog konkurenta, firma koja želi da uđe na neko tržište može da potcijeni visinu ulaznih barijera i konkurentsku snagu lidera.
- ***Blokiranje logičnih puteva za ulazak na tržište:*** konkurenti mogu da popune i niše koje su same po sebi suviše male za lidere ili mu iz nekog razloga ne odgovaraju. Konkurenti koji popune ovakve niše dodatno otežavaju ulazak novih firmi na tržište, pošto bi ove bile primorane da se pojave sa sličnim proizvodom, umjesto sa patentiranim, koji bi mogao da im obezbjedi bazu za širenje.
- ***Zagušenje distributivnih kanala:*** prisustvo konkurenata može novim firmama da nametne mnogo veće troškove pristupa distributivnim kanalima ako ovi već imaju kompletan asortiman brendova. Isporučivanje proizvoda koji će se prodavati s komercijalnim nazivom trgovca za lidera može da bude poželjno i kao defanzivan korak – ukoliko ne postoji dobar konkurent koji bi to učinio.

8.5. POKAZATELJI KONKURENTNOSTI

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je uslov opstanka i generator ekonomskog razvoja preduzeća i šire. Obzirom na različite privredne segmente, subjekte, faktore i mehanizme djelovanja, postavlja se pitanje da li postoji univerzalni pokazatelj konkurentnosti koji bi mogao agregatno pokazati uspješnost primjenjene strategije bez obzira na prirodne razlike .

Svjetski ekonomski forum konkurentnosti prati pokazatelje konkurentnosti preko dvije dimenzije, tj. dva indeksa: ***Indeksa konkurentnog rasta i Indeksa mikroekonomske konkurentnosti.***

1. ***Index konkurentnog rasta*** je pokazatelj sposobnosti jedne privrede da ostvari stabilan rast u srednjeročnom periodu, pri čemu je održivost konkurentnog rasta određena kvalitetom makroekonomskog okruženja, javnim institucijama i tehnologijom (inovacijama).
2. ***Indeks mikroekonomske konkurentnosti*** se prikazuje preko dva subindeksa : *subindeks poslovne strategije* (pokazuje stepen poslovanja u preduzeću) i *subindeksa poslovnog okruženja* (pokazuje kvalitet klime u kojoj preduzeća posluju).

Svake godine *Svjetski ekonomski forum* prikazuje rezultate svojih istraživanja koji se odnose na rangiranje privrede prema rastu konkurentnosti.

8.6. ODRŽIVE KONKURENTSKE STRATEGIJE

Održiva kokurentska prednost obezbjeđuje održavanje i poboljšavanje konkurentske pozicije preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente u dužem vremenskom periodu. Izvori konkurentske prednosti moraju da budu održivi u skladu sa kriterijumima održivosti .

Majkl Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo kroz operativnu efikasnost. Većina popularnih inovacija koje su menadžeri uveli u poslednjih dvadeset godina kao što su totalni kvalitet, redizajniranje procesa posla (*eng. reengineering),* džast-in-tajm (*eng. just-in-time*), definisanje referentne tačke (*eng. benchmarking*) i angažovanje spoljnih firmi , tiču se operativne efikasnosti. Sve ovo jeste važno, ali ne dovodi do postizanja održivih prednosti nad konkurencijom iz prostog razloga što se svi njima služe.[50]

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala ili obavljate slične radnje, ali na mnogo bolji način.

Razumjevanje konkurencije pretpostavlja uočavanje i definisanje njenih osnovnih elemenata kao što su:[51]

[50] Dess, G. i Lumpkin G.T. i Eisner, A.B. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str. 67.
[51] Veselinović, P. *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010., str. 103.

1. ***učesnici – preduzeća,*** koja međusobno konkurišu odnosno koja čine konkurentsku mrežu rivaliteta. Pored sopstvenog preduzeća to uključuje sve druge učesnike u poslovanju (investitore, potrošače, distibutere, dobavljače, proizvođače supstituta i komplementarna preduzeća).
2. ***dodajna vrijednost –*** neto pluseva i minusa koje svaki učesnik donosi konkurenciji. Da se izmjeri ukupna dodajna vrijednost preduzeća prvo treba procjeniti vrijednost koju stvara svako od njih, a zatim da se procjeni koliko bi se ona smanjila ukoliko se eliminiše to preduzeće.
3. ***pravila koja čine strukturu i sistem –*** u okviru kojih se odvija konkurencija. Pravila mogu biti napisana (regulative države i ugovori) ili nepisana (običaj, kultura, prećutni dogovori).
4. ***taktike / manevri preduzeća*** – u nastojanju da ostvari dobitak ili stekne konkurentsku prednost. Četri opšta tipa taktike su predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje.
5. ***širina –*** odnosi se na granice konkurencije.

8.6.1. O ODRŽIVOJ KONKURENTSKOJ PREDNOSTI

Mnogi radovi su posvećeni stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, a ono što je svima zajednički imenitelj to je duboka svjest o nestalnom karakteru jednom postignute konkurentske prednosti. Ocjenili smo potrebnim da navedemo nekoliko razmišljanja autoriteta iz ove oblasti:

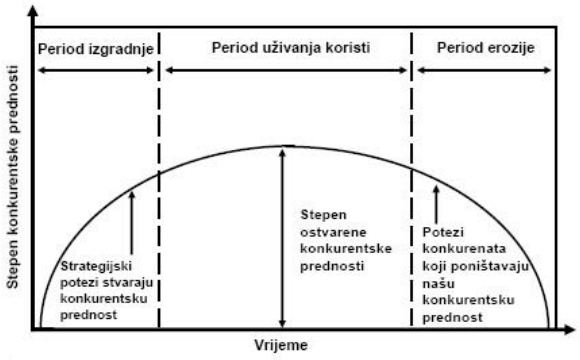
- ***Majkl E. Porter*****,** Profesor na institutu za strategiju i kokurentnost pri Harvardskoj poslovnoj školi, *Konkurencija je ključ uspjeha ili neuspjeha firme.*
- ***C.K. Prahalad***, Teoretičar menadžmenta i profesor korporativne strategije na University of Michigan: *Kakvu god da imate prednost, neko će vam je oduzeti.*
- ***Peter Senge***, Teoretičar menadžmenta „The Fifth Discipline“ : *Sposobnost preduzeća da uči brže od svojih konkurenata je vjerovatno jedina održiva konkurentska prednost.*
- ***Lew Platt****,* Bivši predsjednik, predsjednik borda direktora i izvršni direktor Hewlett-Packarda: *Šta god da je omogućilo vaš uspjeh u prošlosti, neće vam omogućiti uspjeh u budućnosti.*
- ***Gary Hamel***, Teoretičar menadžmenta i profesor strategijskog menadžmenta na London Business Shool; C.K.Prahalad: *Suština strategije je u sposobnosti stvaranja sutrašnjih konkurentskih prednosti brže nego što konkurencija može da imitira one koje danas posjedujete.*
- ***Lewis Caroll***, pisac „Alise u zemlji čuda“: *Ovdje je, kako vidiš, potrebno da trčiš najbrže što možeš, ako želiš da ostaneš na istom mjestu. Ako želiš da dospješ negdje drugo, moraš trčati najmanje dvostruko brže.*

8.6.2. ODRŽIVOST KONKURENTSKIH PREDNOSTI

U svojim radovima Porter navodi osnovne izvore konkurentske prednosti u liderstvu u troškovima, diferencijaciji i fokusu. Ove strategije mogu dovesti do natprosječnih poslovnih rezultata samo ako je firma sposobna da ih održi i nastavi dalje da razvija.

Stepen održivosti konkurentske prednosti u funkciji vremena može se prikazati sledećim dijagramom , slika 8, gdje identifikujemo tri perioda:

1. ***period izgradnje*** – kada strategijski potezi dovode do postizanja konkurentske prednosti;
2. ***period uživanja koristi*** – kada stepen ostvarene konkurentske prednosti doživljava maksimum, i
3. ***period erozije*** – kada potezi konkurencije poništavaju postignutu konkurentsku prednost.



Slika 8. Vremenski dijagram održive konkurentske prednosti [52]

8.6.2.1. ODRŽIVOST TROŠKOVNE PREDNOSTI

Troškovna prednost je održiva ukoliko postoje barijere za ulazak ili mobilnost koje spriječavaju konkurente da kopiraju njene izvore. Održivost varira u zavisnosti od generatora troškova i privrednog segmenta. Međutim, neki generatori ispoljavaju veću održivost od drugih:

- ***Obim.*** Obim je ključ za barijere za ulazak na tržište i mobilnost, a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udio.
- ***Međusobni odnosi.*** Međuisobni odnosi s poslovnim jedinicama – sestrama mogu da primoraju konkurenta na diversifikaciju kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Ukoliko postaje ulazne barijere za srodne privredne segmente , održivost troškovne prednosti može da bude visoka.
- ***Veze.*** Firme često teško otkrivaju veze, zbog čega su potrebne koordinacija organizacionih linija ili koordinacija s nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.
- ***Patentirano učenje.*** Učenje se u praksi teško ostvaruje: ukoliko je znanje patentirano konkurtentima može da bude teško da dođu do njega.
- ***Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehnološkog procesa.*** Repliciranje inovativnih proizvoda ili novih proizvodnih procesa često predstavlja veliki problem za konkurente ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna. Inovacije procesa su često održivije od inovacija proizvoda, jer se u njihovom slučaju poslovna tajna lakše čuva.

[52] Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007., str. 40.

- ***Tajming i integracije.*** Ove aktivnosti se uglavnom teško održavaju, međutim efekat njihove održivosti se znatno povećava u slučajevima kada se predvode u porednosti zasnovane na obimu ili znanju.

Održivost ne zavisi samo od izvora troškovne prednosti već i od njihovog broja. Ukoliko izvori ostanu malobrojni postaju primamljiv cilj za imitiranje konkurenata.

Stvaranje novog ili rekonfiguracija postojećeg lanca vrijednosti je konačan izvor održivosti troškovne prednosti. Konkurenti se skoro neizbježno suočavaju s visokim troškovima u pokušaju da pariraju rekonfiguriranom lancu.

8.6.2.2. ODRŽIVOST DIFERENCIJACIJE

Održivost diferencijacije zavisi od trajnosti pretpostavljene vrijednosti za kupca i nemogućnosti konkurenata da je podržavaju. Međutim, stalno je prisutan rizik da bi potrebe ili percepcije kupaca mogle da se promjene i da eliminišu vrijednost određenog načina diferencijacije. Diferencijacija će biti održivija pod sledećim uslovima:

- ***Izvori jedinstvenosti firme uključuju barijere.*** Patentirano znanje, veze. Međusobni odnosi i prednosti koje se stiču ranim ulaskom na tržište obično su održiviji generatori jedinstvenosti od jednostvane odluke da se u nekoj aktivnosti bude jedinstven.
- ***Troškovna prednost u diferenciranju.*** Firma sa održivom troškovnom prednošću u obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji ostvariće i mnogo veću održivost.
- ***Dioferencijacija nameće troškove preorijentacije.*** Fiksni troškovi koje kupac snosi kada promjeni dobavljača omogućavaju firmi da zadrži premiju na cijenu čak i kada je njen proizvod isti kao konkurentski. Ako diferencijacija istovremeno stvara troškove preorijentacije, održivost diferencijacije se povećava.

8.6.2.3. ODRŽIVOST FOKUSIRANE STRATEGIJE

Firma na osnovu atraktivnosti segmenata i njihovih međusobnih odnosa može da se opredjeli za jedan ili manji broj segmenata i da se na njih fokusira. Održivost fokusirane strategije određuju tri faktora:

- ***Održivost u odnosu na konkurente orijentisane na više segmenata:*** veličina i održivost konkurentske prednosti koja je zahvaljujući fokusu stečena u odnosu na firme koje posluju u više segmenata.
- ***Održivost u odnosu na imitatore:*** barijere mobilnosti koje spriječavaju imitiranje fokusirane strategije ili mogućnost da se konkurent čiji je cilj uži bolje fokusira.
- ***Održivost u odnosu na supstituciju:*** rizik od mogućnosti da se segmenti koje firma ne opslužuje privuku kupce.

DEVETI DIO

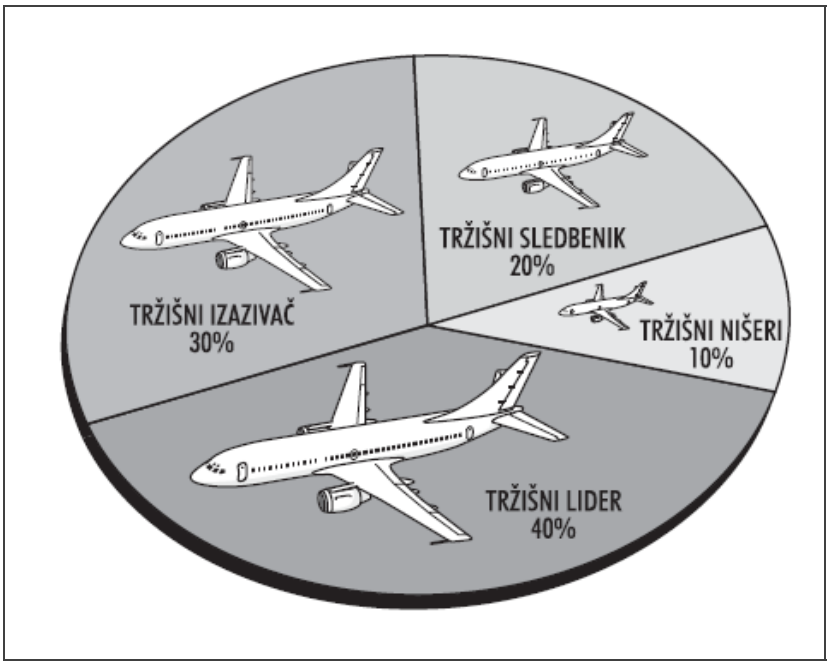
KONKURENTNE STRATEGIJE

9.1. DEFINISANJE KONKURENTNIH STRATEGIJA

Neuporedivo opasniji od aktuelnih konkurenata,
u stvari najopasniji - su novi, potencijalni konkurenti i nove tehnologije.

(Sastavljeno i adaptirano prema Kotleru)

Zavisno od uloge na ciljnom tržištu, organizacije se mogu klasifikovati u ***četiri grupe: lider, izazivač, sljedbenik i nišer***. Pretpostavimo strukturu tržišta prikazanu na slici 9. Četrdeset posto tržišta pripada tržišnom lideru, trideset posto tržišnom izazivaču, dvadeset posto tržišnom sljedbeniku - organizaciji koja nastoji da održi svoje tržišno učešće i ne izlaže se riziku. Preostalih deset posto pripada tržišnim nišerima - organizacijama koje opslužuju male tržišne segmente za koje nisu zainteresovane veće organizacije. Na primjer, na tržištu tradicionalne (tzv. turske) kafe u Srbiji, mogli bismo reći da je lider Grand, izazivač Don cafe, sljedbenik C kafa, a nišer Bonito kafa; dok je na tržištu espresso kafe lider Intermezzo.



Slika 9. Struktura tržišta
Izvor: Kotler et al., 1999.

9.1.1. PORTEROVE KONKURENTNE STRATEGIJE

Tokom 1980-ih godina, normativni pristup strategiji zasnovanoj na reurima bio je jako rasprostranjen. Porterov (1979,1985) pristup na ***pet sila*** (novi učesnici, dobavljači, kupci, rivali, supstituti) i ***generičkih strategija*** ponudio je okvir za objašnjenje zašto su neke djelatnosti atraktivnije od drugih i zašto je pozicija neke firme takva u odnosu na rivale, kao i za formulisanje strateške akcije koja će imati uticaj na atraktivnost djelatnosti u cjelini i stratešku poziciju firmi pojedinačno.

Konkurentska strategija sastoji se od tržišnih inicijativa i poslovnih pristupa kako bi:

1. Privukli i zadovoljili kupce,

2. Oduprli se pritiski konkurencije i
3. Ojačali poziciju na tržištu.

Konkurentska strategija sadrži ofanzivne i defanzivne poteze kako bi preduzeće moglo da:

1. Odgovori na poteze konkurencije,
2. Prilagodi resurse kako bi dugoročno osigurala poziciju na tržištu i
3. Odgovori na dominantne uslove na tržištu.

Konkurentsku strategiju možemo osmisliti ako:

1. poznajemo teren na kome se borimo (tržište),
2. znamo čime neprijatelj raspolaže (konkurentska analiza) i
3. preduzmemo nešto što neprijatelj ne očekuje (konkurentska strategija).

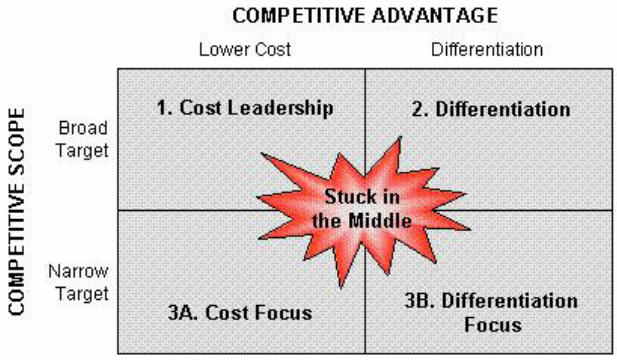
9.1.2. GENERIČKE KONKURENTNE STRATEGIJE

Majkl Porter je tvorac škole konkurentske strategije, uveo je korišćenje ekonomskih istraživanja i analize da bi omogućio firmi bolje razumJevanje njenog ekonomskog položaja u industriji sa posebnim naglaskom na položaj konkurenata kroz cijeli lanac vrijednosti.[53]

Porter je uveo tri generičke strategije koje jedna firma mora da koristi u savladavanju 5 faktora i postizanju konkurentske prednosti:

1. ***Pozicioniranje firme u privrednom segmentu*** određuje da li će profitabilnost firme biti veća ili manja u prosjeku na firme odgovarajućeg privrednog segmenta. Firma koja je sposobna da se dobro pozicionira može da ostvaruje visoke stope prinosa čak iako je struktura privrednog segmenta nepovoljna, a prosječna profitabilnost u njoj skromna.
2. Najznačajniji uslov za ostvarivanje dugoročnih natprosječnih rezultata predstavlja ***održiva konkurentska prednost*** . Iako u poređenju sa svojim konkurentima firma može da ima bezbroj prednosti i nedostataka postoje dvije osnovne konkurentske prednosti koje može da posjeduje: ***niski troškovi i diferencijacija***. Značaj bilo koje prednosti ili nedostatka firme je u krajnjoj liniji posljedica njihovog uticaja na relativne troškove i diferencijaciju.
3. Dva osnovna vida konkurentske prednosti (*niski troškovi i diferencijacija)* zajedno ***sa nizom aktivnosti*** u okviru kojih se firma trudi da ih ostvari vode do ***tri generičke strategije*** za postizanje natprosječnih rezultata u nekom privrednom segmentu (prikazane na slici 10):

    1) Liderstvo u troškovima,
    2) Diferencijacija,
    3) Fokusiranje.



Slika 10. *Porterove generičke strategije*

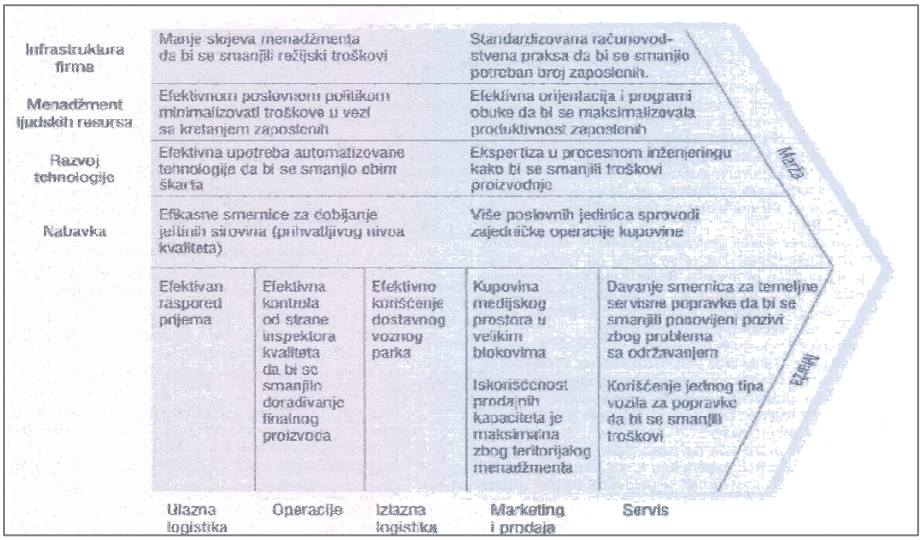
[53] Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007., str. 30.

9.1.2.1. VOĐSTVO U TROŠKOVIMA

Troškovna prednost se ostvaruje ako firma aktivnosti koje stvaraju vrijednost obavlja uz niže troškove od konkurenata.
Prva generička strategija zahtjeva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju:

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti;
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom;
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova;
- Izbjegavanje kreditinih računa klijenata;
- Svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrijednosti, kao što su R&D, usluge, prodaja i oglašavanja.

Osnovni instrumenti za analizu troškova je ***Lanac vrijednosti.*** Na slici 11. prikazujemo primjer opšteg vođstva u troškovima kroz određene aktivnosti u okviru lanca vrijednosti.



Slika 11. Aktivnosti u okviru lanca vrijednosti: Primjeri opšteg vođstva u troškovima[54]

Porter uvodi i pojam ***generatora troškova*** gdje kao 10 glavnih generatora prepoznaje:

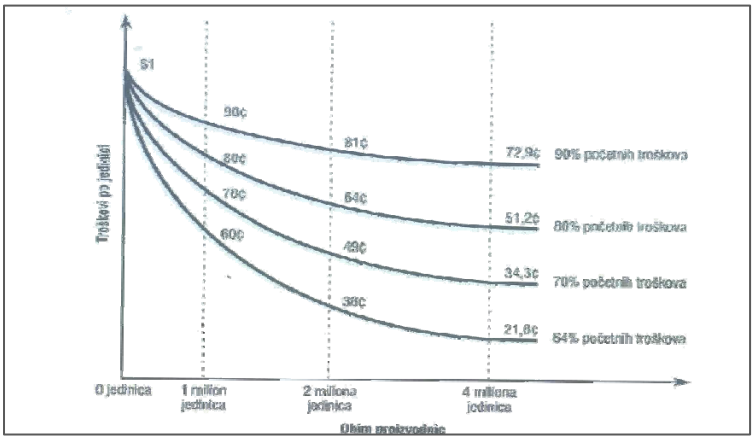
1) Ekonomija obima,
2) Učenje,
3) Obrazac iskorišćenja kapaciteta,
4) Veze,
5) Međuljudski odnosi,
6) Integracija,
7) Tajming,
8) Poslovne politike,
9) Lokacija,
10) Institucionalni faktori.

Postoje dva osnovna načina po Porteru na koje firma može da ostvari troškovnu prednost:

[54] Dess, G. i Lumpkin G.T. i Eisner, A.B. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str. 165.

- *Kontrola generatora troškova*. Firma može da ostvari prednost u pogledu generatora troškova aktivnosti koja stvara vrijednost, a predstavlja značajan dio ukupnih troškova.
- *Rekonfiguracija lanca vrijednosit.* Firma može da usvoji drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.[55]

Važan koncept u vezi sa strategijom opšteg vođstva u troškovima predstavljen je ***krivom iskustva***, koja pokazuje kako biznisi uporedo sa sticanjem iskustva u proizvodnim procesima, „uče" kako da smanjuju troškove. Odnosno, iskustvo pomaže da se troškovi proizvodnje po jedinici smanjuju kako raste autput u najvećem broju djelatnosti. Na slici 12. prikazano je poređenje efekata krive iskustva na primjeru ING Direct, kompanije koja nudi finansijske usluge.



Slika 12. Poređenje efekata krive iskustva

Ova kompanija obavlja usluge bez ukrasne mašne, ali zato u svojoj ponudi ima veoma povoljne stope za štedne račune i ostale usluge. ING Direct djelimično uspjeva nudeći paritet na osnovu diferencijacije i veoma veliku saglasnost računa, omogućavajući jednostavnost i brzinu u otvaranju računa klijenata, kao i veoma detaljne usluge onlajn kontrole stanja računa i računskih izvoda.

Porter napominje da kriva iskustva ipak nije korisna u svim situacijama. Da li bazirati svoju strategiju na krivoj iskustva ili ne, to tačno zavisi od onoga što uzrokuje pad u troškovima, na primjer, ako troškovi padaju kao rezultat efikasnih proizvodnih kapaciteta, a ne zbog iskustva, onda iskustvena kriva nije korisna.

Strategija troškovne prednosti se koristi kada:

- Cjenovna konkurencija je žestoka;
- Proizvod je standardizovan i moguće ga je nabaviti od velikog broja dobavljača;
- Većina kupaca koristi proizvod na isti način;
- Postoji malo načina za diferenciranje;
- Troškovi prelaska na upotrebu konkurentskog proizvoda su mali;
- Na tržištu postoji mali broj kupaca ali su jaki.

[55] Porter, M.E. *O konkurenciji,* Univerzitet Fefa, Beograd 1998., str.26.

9.1.2.2. DIFERENCIJACIJA

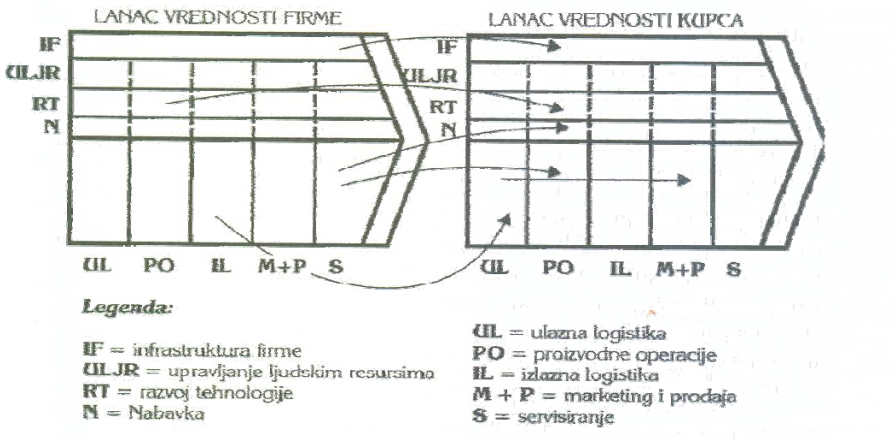
Firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrijednost za kupca koja prevazilazi nisku vrijednost. Diferencijacija omogućava firmi da diktira premijsku cijenu, da prodaje više svojih proizvoda po određenoj cijeni, ili da stekne neku drugu korist kao što je lojalnost kupaca tokom cikličnog ili sezonskog pada aktivnosti. Porter za sve koristi od diferencijacije koristi izraz ***premija na cijenu.*** Diferencijacija donosi izuzetne poslovne rezultate ukoliko ostvarena premija na cijenu premašuje sve dodatne troškove koje nameće jedinstvenost.

Oblici diferencijacije mogu biti različiti: Prestižni ili brend imidž, Tehnologija, Inovacija, Karakteristike, Usluge klijentima, Mreža dilera.
Diferencijacija nastaje iz lanca vrijednosti firme, i to može biti doslovno svaka aktivnost koja stvara vrijednost i potencijalno predstavlja izvor jedinstvenosti.

Analogno generatorima troškova u strategiji opšteg vođstva u troškovima, Porter u strategiji diferencijacije uvodi pojam ***generatora jedinstvenosti.*** Generatori jedinstvenosti predstavljaju osnovni razlog zašto je neka aktivnost jedinstvena. Ukoliko ih ne identifikuje, firma ne može u potpunosti da razvije sredstva pomoću kojih će stvoriti nove vidove diferencijacije, ili utvrditi koliko je postojeća diferencijacija održiva.
Najvažniji generatori jedinstvenosti po približnom redoslijedu su sledeći:

1. izbor politike,
2. veze,
3. tajming,
4. lokacija,
5. međusobni odnosi,
6. učenje i prelivanje znanja,
7. integracija,
8. obim,
9. institucionalni faktori.

Jedinstvenost ne vodi u diferenciranost ukoliko nema vrijednosti za kupca. Firma smanjuje troškove za kupca ili poboljšava njegov učinak kroz uticaj svoga lanca vrijednosti na njegov lanac vrijednosti, kakav uticaj mogu ostvariti čak i male aktivnosti firme. Stoga je vrijednost koju firma stvara za kupca određena čitavim nizom veza između lanaca vrijednosti firme i lanaca vrijednosti kupca, kao što je šematski prikazano na slici 13.



Slika 13. Tipične veze između lanaca vrijednosti firme i kupca

Strategija diferencijacije se koristi kada:

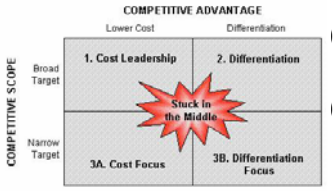
- potrebe korisnika i načini upotrebe su brojni;
- postoje brojni načini za diferenciranje proizvoda,
- mali broj konkurenata diferencira proizvod na način koji jesmo izabrali,
- stepen tehnološke promjene je veliki.

9.1.2.3. FOKUS

Treća generička strategija, strategija fokusa, u potpunosti se razlikuje od ostalih jer se zasniva na izboru jednog uskog segmenta u okviru privredne oblasti. Firma koja slijedi ovu strategiju bira određeni segment ili grupu segmenata i onda usmjerava svoju strategiju prema njima.

Suština strategije fokusa sastoji se u eksploataciji izvjesne ***tržišne niše*** koja je različita od ostatka privrednog okruženja. Često se za ovu strategiju koristi i termin ***tržišna segmentacija***.

Kao što je ranije prikazano na slici 10. strategija fokusa može imati dvije varijante:



fokus troškova, firma teži da ostvari prednost troškova u odabranom tržišnom segmentu u odnosu na konkurente koji opslužuju istu nišu.
fokus diferencijacije, firma teži da se diferencira unutar ciljanog dijela tržišta, da ponudi kupcima iz niše nešto drugačije u odnosu na konkurenciju.

Obje varijante strategije fokusa oslanjaju se na to da ponude usluge bolje od široko rasprostranjenje konkurentske ponude, i to u uskom segmentu tržišta, koje je odabrao fokuser. Fokus troškova eksploatiše razlike u ponašanju troškova u nekim segmentima, dok fokus diferencijacije eksploatiše posebne potrebe kupaca u ostalim segmentima.

Strategija fokusa se koristi kada:

- ciljni segmenti imaju kupce sa nesvakidašnjim potrebama,
- postoji mali broj konkurenata,
- preduzeće je specijalizovano za specifične potrebe zadovoljenja ,
- atraktivnost niše nije presudna za ostvarenje profita.

9.1.3. STRATEGIJE TRŽIŠNOG LIDERA

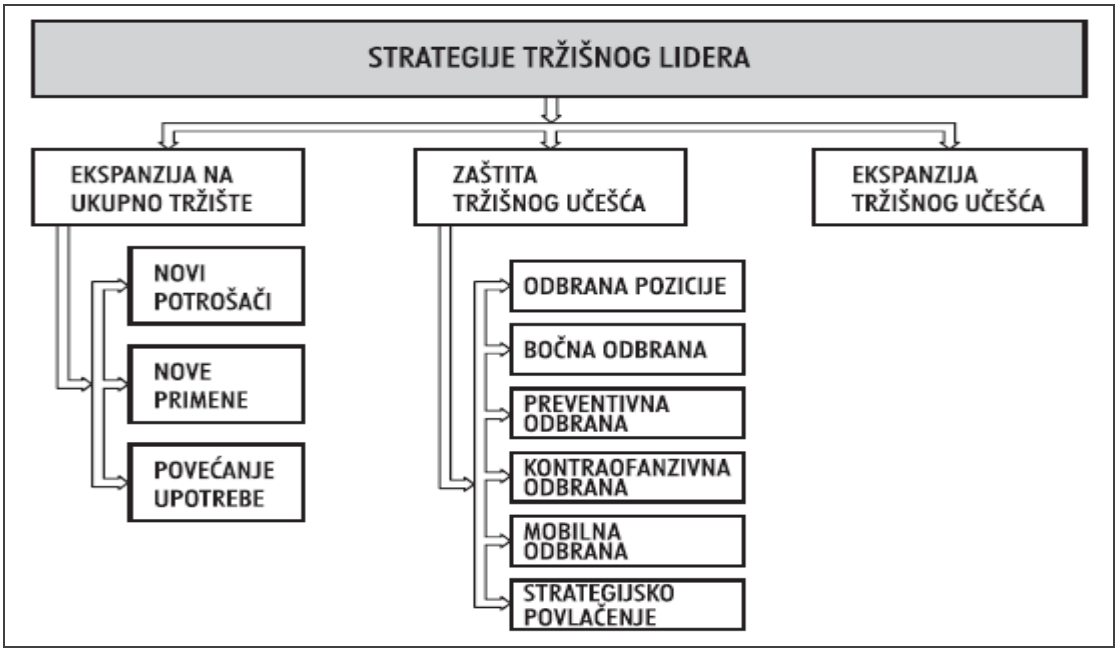
U brojnim djelatnostima (industrijama ili granama) postoji ***organizacija koja je priznata kao tržišni lider.*** Ova organizacija ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda. Ona obično predvodi ostale organizacije u promjenama cijene, uvođenju novih proizvoda, pokrivanju distribucije i intenzitetu promocije. Prema Kotleru (2000), neki od najpoznatijih tržišnih lidera su: *Kodak* (fotografije), *Microsoft* (kompjuterski softver), *Xerox* (kopiranje), *Procter & Gamble* (roba široke potrošnje), *Caterpillar* (građevinska oprema), *Coca-Cola* (bezalkoholna pića), *McDonald's* (brza hrana) i *Gillette* (žileti).[56]

[56] Porter, M.E. *O konkurenciji,* Univerzitet Fefa, Beograd 1998., str. 75.

Ako tržišni lider (dominantna organizacija) nije monopolista, mora stalno da bude na oprezu. Može se pojaviti inovativni proizvod koji će ugroziti poziciju tržišnog lidera (Nokia i Ericsson digitalni mobilni telefoni preuzimaju tržište od Motorolinih analognih modela). Lider bi mogao oprezno da troši, dok *izazivač više troši - ulaže***.** Lider bi mogao da pogrešno procijeni konkurenciju i da se zatim nađe iza konkurenata. Dominantna organizacija bi mogla izgledati staromodno u odnosu na nove i energične rivale (Levi's je ustupio svoje mjesto megamarkama kao što su Tommy Hilfiger, Calvin Klein i Gap, kao i novim imenima, kao što su Paris Blues, Mudd i JNCO). Troškovi dominantne organizacije bi mogli prekomjerno da rastu i ugroze njene profite.[57]

Zadržavanje pozicije broj jedan zahtjeva od tržišnog lidera akcije na tri fronta. ***Prvo***, organizacija mora da pronađe načine za proširenje ukupne tržišne tražnje.

Drugo**,** organizacija mora da zaštiti svoje aktuelno tržišno učešće, putem dobrih de- fanzivnih i ofanzivnih akcija. ***Treće*****,** organizacija može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće, čak i kada se veličina tržišta ne mijenja (slika 14).



Slika 14. Strategije tržišnog lidera[58]

9.1.3.1. EKSPANZIJA NA UKUPNO TRŽIŠTE

*Dominantna organizacija dobija najviše kada se poveća ukupno tržište***.** Tržišni lider istražuje nove potrošače, nove primjene i povećanje upotrebe svojih proizvoda.
Svaka vrsta proizvoda ima potencijal da privuče kupce kojima je proizvod nepoznat ili ga odbijaju zbog cijene ili nedostatka određenih karakteristika.

Organizacija može da istražuje nove potrošače u okviru tri grupe: 1. osobe koje bi mogle upotrebljavati proizvod, ali to ne čine *(strategija penetracije na tržište),* 2. osobe koje nikada

[57] www.serbia-business.com

[58] Dess, G. i Lumpkin G.T. i Eisner, A.B. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str. 196.

nisu upotrebljavale taj proizvod *(strategija novog tržišta)* ili 3. osobe koje žive na nekom drugom području *(strategija geografske ekspanzije).*

Marketing u praksi, primjer 2.

Otkrivanje i privlačenje novih potrošača
Johnson & Johnson je ostvario veliki tržišni uspjeh razvojem nove vrste korisnika svog dječijeg šampona. Kompanija se zabrinula za rast buduće prodaje kada je natalitet počeo da opada. Marketing eksperti su primjetili da drugi članovi porodice povremeno koriste dječji šampon. Menadžment se odlučio za propagandnu kampanju usmjerenu prema odraslima. Uskoro je Johnson & Johnson dječji šampon postao vodeća marka na ukupnom tržištu šampona.
Izvor: Kotler, 2000.

Tržište se može širiti i otkrivanjem i promocijom novih primjena proizvoda.
U brojnim slučajevima, potrošači su zaslužni za otkrivanje novih primjena proizvoda. Vazelin se u početku koristio kao sredstvo za podmazivanje mašina. Vremenom, potrošači su ukazivali na brojne nove primjene proizvoda, kao što su mast za kožu, ljekovito sredstvo i friziranje.

Treća strategija ekspanzije na tržište je uvjeravanje ljudi da povećaju upotrebu postojećih proizvoda u svakoj prilici kada se proizvod upotrebljava. Proizvođači šampona ubjeđuju potrošače da upotrebljavaju više šampona štampanjem uputstva: „oprati kosu šamponom, isprati i ponoviti postupak" na svakom pakovanju, iako nije dokazano da postoji bilo kakva korist od dvostrukog pranja kose.
Organizacije dugo koriste strategiju uticaja na potrošače da zamjene proizvode. Poznata kao *„planirano zastarevanje",* zamjena proizvoda je podsticanje obnavljanja prodaje posle određenog korišćenja proizvoda. Tako, na primjer, Gillettov tip brijača (Mach 3) ima indikator koji pokazuje kada je potrebno promjeniti žilet.

9.1.3.2. ZAŠTITA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Uz nastojanje da se proširi na ukupno tržište, dominantna organizacija mora da štiti svoje tekuće poslovanje od napada konkurenata.

Šta tržišni lider može da preduzme za zaštitu svog područja? Najkonstruktivniji odgovor je *neprekidna inovacija***.** Tržišni lider vodi djelatnost u razvoju novih proizvoda i usluga, efektivnosti distribucije i smanjenju troškova. To povećava njegovu konkurentnu snagu i vrijednost kod potrošača. Lider primjenjuje vojni princip ofanzive: „Zapovjednik vodi inicijativu, određuje način kretanja i iskorišćava slabosti neprijatelja" (Kotler, 2000). Najbolja odbrana je dobar napad.

Tržišni lider mora da smanjuje troškove, a cijene njegovih proizvoda moraju da budu u skladu sa vrijednošću koju potrošači pridaju marki.

Tržišni lider mora pažljivo da razmotri koja su područja važna za odbranu, čak i uz gubitak, i koja područja mogu biti prodata. Cilj defanzivne strategije je smanjenje mogućnosti za napad, preusmjeravanje napada na manje opasna područja i smanjivanje njihovog intenziteta. Svaki napad će najvjerovatnije ugroziti profite. Međutim, brzina odgovora branioca može uticati na značajne razlike u posljedicama po profit. ***Tržišni lider može da koristi šest strategija odbrane****:*

1. odbrana pozicije,
2. bočna,
3. preventivna,

4. kontraofazivna,
5. mobilna odbrana i
6. strategijsko povlačenje.

*Prva strategija odbrane je odbrana pozicije***.** Coca-Cola je, uprkos prodaji skoro polovine bezalkoholnih pića u svijetu, kupila organizacije koje se bave proizvodnjom bezalkoholnih pića i diversifikovala se u pravcu opreme i plastike. Iako je odbrana važna, lideri bi bili nerazumni kada bi sve svoje resurse uložili u izgradnju utvrđenja oko svog aktuelnog proizvoda.

*Druga strategija odbrane je bočna odbrana***.** Tržišni lider treba takođe da učvrsti svoje bočne strane da bi zaštitio slaba područja ili da bi poslužile kao osnova za kontranapad.

*Treća strategija je preventivna odbrana***.** Organizacija može da sprovede preventivnu odbranu na nekoliko načina. Može da sprovede *gerilske akcije* na tržištu, ugrozi različite konkurente na različitim područjima i izbaci ih iz ravnoteže. Ili, organizacija može da pokuša *da osvoji veliko tržište* kao što je to uradio Seiko sa svojih 2300 modela satova distribuiranih širom sveta. Organizacija takođe može da ostvari napade *cijenama***.** Ili tržišni lider može da *upućuje tržišne signale da bi odvratio konkurenta od napada***.**

*Četvrta strategija je kontraofanzivna odbrana***.** Većina tržišnih lidera kada su napadnuti preduzimaju kontranapade. Lider ne može ostati pasivan kada se suoči sa akcijama konkurenata, kao što su sniženje cijene, iznenadna promocija, poboljšanje proizvoda ili osvajanje prodajne teritorije. Kod kontranapada, lider se može suočiti sa napadačem frontalno, ili će se usmjeriti na bok napadača, ili će preduzeti sveobuhvatni napad.

Efektivan kontranapad je *prodor na glavnu teritoriju napadača***,** tako da on mora da povuče neke svoje „trupe" radi odbrane teritorije.

Marketing u praksi, primjer 3.

Kontranapad tržišnog lidera na glavnu teritoriju napadača

Jedna od najprofitabilnijih linija kompanija Northwest Airlines jeste linija Minneapolis-Atlanta. Jedan mali avio-prevoznik je uveo veliko sniženje cijene, što je intenzivno oglašavao, da bi povećao svoje tržišno učešće. Northwest je odgovorio sniženjem cijena prevoza na liniji Minneapolis-Chicago, a to je linija od koje zavisi glavni prihod napadača (pomenutog manjeg avio-prevoznika). Zbog ugrožavanja njegovog glavnog izvora prihoda, avio-prevoznik napadač je vratio svoje cijene na liniji Minneapolis-Atlanta na prethodni nivo.

Izvor: Kotler, 2000.

Sledeći oblik kontraofanzivne odbrane je *primjena ekonomskih ili političkih mjera* radi odvraćanja napadača. Lider može da pokuša da uništi konkurenta određivanjem nižih cijena za osjetljive proizvode i finansiranjem gubitka na osnovu prihoda od profitabilnih proizvoda. Ili, lider može preuranjeno objaviti da će biti dostupna poboljšanja proizvoda da bi spriječio potrošače da kupe proizvode konkurenata. Ili, lider može da utiče (lobira) na zakonodavce da preduzmu političke akcije koje bi spriječile ili uništile konkurente.

*Peta strategija je mobilna odbrana***.** Kod mobilne odbrane, lider širi svoje područje na nove teritorije koje mogu poslužiti kao budući centri odbrane i napada. Lider se širi *na osnovu širenja i deversifikacije tržišta.*

Širenje tržišta podrazumjeva da organizacija promjeni svoj fokus od aktuelnog proizvoda na generičku potrebu**.** Organizacija preduzima istraživanje i razvoj u oblasti svih tehnologija povezanih sa tom potrebom. Tako se zahtjevalo od „naftnih" kompanija da se transformišu u

„energetske" kompanije. Analogno, ovo zahtjeva proširenje njihovih istraživanja na industriju nafte, uglja, nuklearnu, hidroelektričnu i hemijsku.

Ne treba pretjerivati sa strategijom širenja tržišta, jer bi se onda narušila dva osnovna vojna principa - *princip cilja* (težiti jasno definisanom, odlučnom i dostižnom cilju) i *princip koncentracije* (koncentrisati napore na slabu tačku neprijatelja). Razumno širenje ima smisla.

Diversifikacija tržišta u nesrodne djelatnosti je sledeća alternativa.

Marketing u praksi, primjer 4.

Diversifikacija tržišta
Kada su američke duvanske kompanije, kao što su Reynolds i Philip Morris, shvatile rastuće odvikavanje od pušenja cigareta, one se nisu zadovoljile defanzivnom pozicijom, niti istraživanjima supstituta za cigarete. Umjesto toga, one su se brzo preorijentisale u nove industrije, kao što su pivo, alkoholna, bezalkoholna pića i smrznuta hrana.
Izvor: Kotler, 2000.

Šesta strategija je strategijsko povlačenje (sužavanje odbrane). Planirano povlačenje znači *povlačenje sa slabih područja i preusmjeravanje resursa na jača područja.* Strategijsko povlačenje je pokret radi konsolidacije konkurentne snage na tržištu i koncentracije snaga na centralne pozicije.

9.1.3.3. EKSPANZIJA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Tržišni lideri mogu da povećaju profitabilnost povećanjem svog tržišnog učešća. Na brojnim tržištima, jedinica tržišnog učešća vrijedi desetine miliona dolara. Jedinica tržišnog učešća na tržištu kafe u SAD vrijedi 48 miliona dolara, a na tržištu bezalkoholnih pića 120 miliona dolara. Zbog toga nije ni čudo da se normalna konkurencija pretvorila u marketing rat (Kotler, 2000).

Rezultati istraživanja pokazuju da profitabilnost organizacije, (mjerena prinosom na investicije) raste sa relativnim rastom tržišnog učešća.

Međutim, ostvarivanje velikog tržišnog učešća na ciljnom tržištu neće automatski poboljšati profitabilnost. Dosta zavisi od strategije organizacije za povećanje tržišnog učešća. S obzirom da troškovi ostvarivanja većeg tržišnog učešća mogu značajno da pre- vaziđu vrijednost prihoda, organizacija treba da razmotri *tri faktora* prije preduzimanja aktivnosti za povećanje tržišnog učešća.

*Prvi faktor je mogućnost izazivanja akcija protiv trusta***.** Zavidni konkurenti će vjerovatno istaći da se radi o „monopolu" ako dominantna organizacija nastavi sa napadom radi povećanja tržišnog učešća. Ovo povećanje rizika smanjiće atraktivnost prevelikog fokusiranja koristi tržišnog učešća.[59]

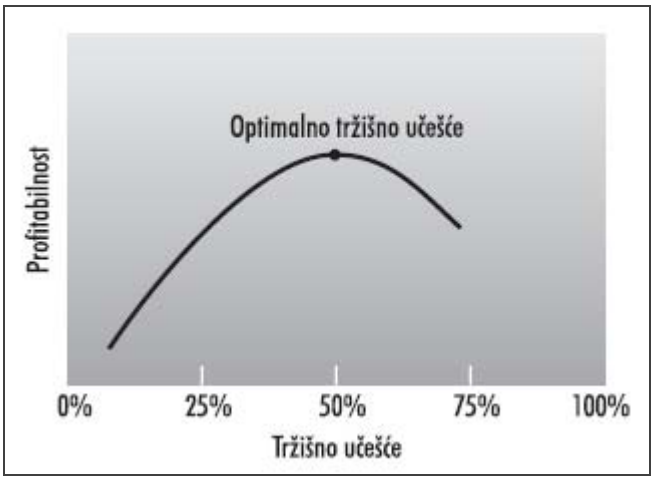
Marketing u praksi, primjer 5.

Antitrustovska politika
Softverski monopolista Microsoft je 1997. godine ostvario prihod od 3,4 milijarde dolara. U želji da postane lider, ne samo u oblasti operativnih sistema, već i na Internetu, Microsoft je ugradio Internet Explorer u svoj Windows paket. Ovaj potez je prouzrokovao antitrustovsku tužbu vlade, a na

[59] Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007., str. 53.

oduševljenje konkurenata Microsofta. Posle svega, Netscape kao inovator „Web-browsing"-a je posmatrao kako njegovo tržišno učešće opada, pošto pokušava da proda nešto što Microsoft pruža besplatno.
Izvor: Kotler, 2000.

Drugi faktor se odnosi na troškove. Slika 15. prikazuje da profitabilnost može, na određenom nivou tržišnog učešća, da opada sa daljim rastom tržišnog učešća. Prema slici 15, optimalno tržišno učešće organizacije je pedeset posto. Troškovi daljeg povećavanja tržišnog učešća prevazilaze vrijednost. Organizacija koja ima, na primjer, šezdeset posto tržišnog učešća mora da shvati da potrošačima „na koje računa" ona ne mora da odgovara; zatim da ti potrošači: mogu biti lojalni drugim dobavljačima (konkurentima organizacije), imati jedinstvene potrebe ili preferirati poslovanje sa manjim dobavljačima. Troškovi pravnih poslova, odnosa sa javnošću i uticaja putem lobista rastu sa rastom tržišnog učešća. Borba za veće tržišno učešće je manje opravdana kada postoje neatraktivni tržišni segmenti, kupci žele višestruke izvore ponude i kada su izlazne barijere visoke. Neki tržišni lideri ostvaruju čak povećanu profitabilnost selektivnim smanjenjem tržišnog učešća na slabim područjima.



Slika 15. Koncept optimalnog tržišnog učešća
Izvor: Kotler, 2000.

Treći faktor ukazuje da organizacije mogu da slijede pogrešnu strategiju marketing miksa pri nastojanju da ostvare veće tržišno učešće, a što onemogućava povećanje profita. Organizacije koje ostvaruju veće tržišno učešće smanjenjem cijena „kupuju" veće tržišno učešće i zbog toga mogu ostvarivati niže profite.

Buzzel i Wiersema su ustanovili da organizacije sa povećanim tržišnim učešćem, po pravilu, prevazilaze konkurente na ***tri područja*: *novi proizvod, odgovarajući kvalitet proizvoda i troškovi marketinga.*** Organizacije koje povećavaju tržišno učešće po pravilu razvijaju i dodaju nove proizvode aktuelnim asortimanima proizvoda i povećavaju kvalitet proizvoda, kao i troškove marketinga brže u odnosu na stopu rasta tržišta. Povećanje troškova prodajne snage efektivno djeluje na povećanje tržišnog učešća, i na poslovnom i na tržištu krajnjih potrošača. Povećanje troškova oglašavanja omogućava povećanje tržišnog učešća, uglavnom za organizacije potrošnih dobara. Povećanje troškova unapređenja prodaje je efektivno za povećanje tržišnog učešća za sve vrste organizacija. Organizacije koje znatno više snižavaju cijene u odnosu na konkurente ne postižu značajnije povećanje tržišnog učešća. Pretpostavlja se da se dosta konkurenata suprotstavlja sniženju cijena i da nude kupcima druge vrijednosti, tako da se kupci ne preorijentišu na organizaciju koja je snizila cijenu.

Marketing u praksi, primjer 6.

Marketing strategije tržišnog lidera

Tržišni lideri koji dugo održavaju tu poziciju znaju kako da profitabilno sprovedu ekspanziju na ukupno tržište, zaštite i povećaju tržišno učešće. U nastavku se opisuje ponašanje tržišnog lidera na tržištu mineralnih voda, tj. kompanije Knjaz Miloš. Izuzetno dobra pozicioniranost mineralne vode Knjaz Miloš u svijesti potrošača, uz dobro organizovanu proizvodnju i distribuciju, razlog je da ona već dugi niz godina bude apsolutni lider na tržištu Srbije i Crne Gore. Cilj nije samo da održi lidersku poziciju u zemlji, već i da robna marka bude poznata širom svijeta, a da kompanija Knjaz Miloš postane jedna od vodećih svjetskih kompanija u proizvodnji mineralnih voda i osvježavajućih bezalkoholnih napitaka. Mineralnu vodu Knjaz Miloš su već prihvatili potrošači Rusije, Grčke, Njemačke, SAD, Švedske, Australije, Svajcarske, Kanade, Austrije, Južnoafričke Republike, Kenije. Tržišno vođstvo kompanije Knjaz Miloš bazira se na sledećim principima:

- ✓ ***Poznavanje potrošača*** *- Knjaz Miloš proučava svoje potrošače - i krajnje potrošače i trgovinu, na osnovu kontinualnih marketing istraživanja i prikupljanja informacija. Kontinualno je angažovan na zadovoljavanju potreba svojih potrošača.*
- ✓ ***Dugoročno planiranje*** *- Knjaz Miloš dugo i pažljivo analizira svaku mogućnost da bi uveo najbolji proizvod.*
- ✓ ***Inoviranje proizvoda*** *- Knjaz Miloš, kao aktivan inovator proizvoda, izdvaja značajna sredstva za istraživanje i razvoj.*
- ✓ ***Strategija kvaliteta*** *- Knjaz Miloš razvija proizvode visokog kvaliteta i kontinualno ih poboljšava. Dokaz je skoro dvovijekovno postojanje na tržištu.*
- ✓ ***Strategija širenja linije*** *- Knjaz Miloš proizvodi marke proizvoda u nekoliko veličina i oblika. Gazirana mineralna voda Knjaz Miloš se decenijama pakovala u staklene boce od jednog litra zelene boje sa krunskim zatvaračem i u boce od 0,33 litra, namjenjene uglavnom ugostiteljstvu. Poslednje dvije decenije, prateći potrebe tržišta, Knjaz Miloš svoju vodu puni u PET boce, zapremine 1,5, 0,5 i 0,33 litra. Knjaz Miloš je otišao korak dalje, plasiranjem na tržište nepovratne staklene boce od 0,25 lit. sa SWIFT OFF zatvaračem (zelene boje za gaziranu i bijele za negaziranu mineralnu vodu AQUA VIVA). Etiketa se promijenila, tako da je dobila sadašnji prepoznatljiv dizajn. Na njoj se sada nalazi kratak prikaz istorijata i geografskog porijekla mineralne vode Knjaz Miloš. Kao takva, dobija niz nagrada i priznanja. U skladu sa potrebama kupaca, Knjaz Miloš flašira prirodno gaziranu mineralnu vodu (mineralna voda sa prirodnim CO_2). Ona se vizuelno razlikuje po plavom zatvaraču i etiketi na kojoj je logo Knjaz Miloš plave boje. Zadovoljstvo kupaca je motiv da Knjaz Miloš flašira i negaziranu mineralnu vodu i plasira je na tržištu pod brendom AQUA VIVA. Za one koji traže nešto drugačije - nešto novo, Knjaz Miloš ima gaziranu mineralnu vodu sa aromom limuna. Boja zatvarača i etikete je žuta.*
- ✓ ***Strategija širenja marke*** *- Knjaz Miloš često koristi poznato ime marke za uvođenje novih proizvoda. Uvođenje novog proizvoda pod imenom postojeće marke omogućava novoj marki brzo prepoznavanje i povjerenje, uz manja izdvajanja za oglašavanje. Odnedavno je proizvodni program kompanije Knjaz Miloš obogaćen gaziranim likerskim pićem „Alkosoft" i energetskim pićem „Guarana".*
- ✓ ***Strategija više marki*** *- Knjaz Miloš ima nekoliko marki u okviru iste kategorije proizvoda. Svaka marka zadovoljava različite želje potrošača i ujedno konkuriše specifičnim markama konkurenata. Niz osvježavajućih bezalkoholnih pića, sokova, kao i ledeni čaj, plasiraju se na tržište pod zajedničkom robnom markom - Golf. Vrhunski kvalitet ovih proizvoda je ono čime se, prije svega, želi zadobiti naklonost potrošača. Takođe, planiranju i realizaciji marketing aktivnosti vezanih za ovu robnu marku posvećuje se velika pažnja. Rezultat je da je Golf dobro pozicioniran u svijesti potrošača, sa značajnim tržišnim učešćem u zemlji.*
- ✓ ***Intenzivno oglašavanje****, agresivna prodajna snaga i efektivno podsticanje prodaje.*

- ✓ ***Efikasnost proizvodnje i smanjenje troškova*** *- Knjaz Miloš ima reputaciju velike marketing kompanije, koja se ogleda u njenoj veličini kao proizvodne kompanije. Knjaz Miloš prati i nova tehnološka dostignuća i redovno osavremenjava svoju proizvodnu opremu. Trenutni proizvodni kapaciteti su, kada je riječ o mineralnim vodama, oko 500 miliona litara godišnje. Važno je napomenuti da hidrogeološka situacija dozvoljava dalje značajno povećanje proizvodnje.*
- ✓ ***Sistem upravljanja markom*** *- Prema tome, Knjaz Miloš ima tržišno vođstvo koje nije zasnovano na dobrom obavljanju jednog posla, već uspješnom povezivanju svih faktora koji doprinose tržišnom vođstvu.*
- ✓ ***Organizaciona kultura*** *- Veliki značaj se pridaje razvoju stručnih službi i usavršavanju kadrova. Predan rad oko 120 visokoobrazovanih stručnjaka, uz kontinuiranu saradnju sa najuglednijim naučno-istraživačkim ustanovama na svim poljima rada, omogućava ostvarivanje vrhunskog kvaliteta proizvoda kompanije Knjaz Miloš.*
- ✓ ***Eksterni i interni marketing -*** *Razvijanje poslovnih i prijateljskih odnosa sa potrošačima i partnerima širom sveta, ostvarivanje zajednički postavljenih ciljeva i obostrani rast želje su svih zaposlenih u kompaniji Knjaz Miloš. Iz ovakve orijentacije proizašao je i novi slogan: ZA NAŠU VODU NE POSTOJE GRANICE.*

Izvor: Knjaz Miloš, 2003.

9.1.4. STRATEGIJE TRŽIŠNOG IZAZIVAČA

Organizacije koje zauzimaju drugo, treće ili nešto niže mjesto u nekoj djelatnosti često se nazivaju vodećim, ili organizacijama koje idu utvrđenim putem. Neke od njih, kao, na primjer: Colgate, Ford, Avis i Pepsi-Cola, veoma su velike organizacije. Ove organizacije se mogu postaviti na *dva načina*. One mogu da napadaju lidera i konkurente pri agresivnom nastojanju da povećaju tržišno učešće (tržišni izazivači), ili mogu da slijede lidere (tržišni sljedbenici). Postoje brojni primjeri gdje su tržišni izazivači uspjeli da pobjede lidere. Tako Toyota danas proizvodi više automobila nego General Motors, British Airways prevozi više putnika nego prethodni lider Pan Am itd. [60]

Dolan je ustanovio da je najveće konkurentsko rivalstvo i smanjenje cijene u djelatnostima sa visokim fiksnim troškovima, visokim troškovima zaliha i stagnirajućom primarnom tražnjom (čelik, automobili, papir i hemikalije). U nastavku se opisuju strategije tržišnih izazivača. Prije izbora strategije napada, tržišni izazivači moraju da definišu strategijski cilj i konkurenta (ili konkurente).

9.1.4.1. DEFINISANJE STRATEGIJSKOG CILJA I KONKUREN(A)TA

*Tržišni izazivač mora prvo da definiše svoj strategijski cilj***.** Većina ima za cilj povećanje tržišnog učešća. Zatim, tržišni izazivač odlučuje ko je u stvari konkurent. Organizacija može da izabere napad na jednu od tri tipa organizacija.[61]

Tržišni izazivač može da napadne tržišnog lidera. To je veoma rizična, ali potencijalno veoma isplativa strategija i ima smisla ako lider ne opslužuje dobro tržište. Alternativna strategija je inovacija proizvoda i promjena lidera na cijelom segmentu. Tako je, na primjer, Xerox

[60] Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007., str. 245.
[61] Porter, M.E. *O konkurenciji,* Univerzitet Fefa, Beograd 1998., str. 25.

preuzeo tržište za kopiranje od kompanije 3M razvojem boljeg procesa kopiranja. Kasnije je Canon preuzeo veliki dio tržišta od Xeroxa uvođenjem novih aparata za kopiranje.

Tržišni izazivač može da napadne organizacije iste veličine koje ne posluju dobro i nemaju dovoljno finansijskih sredstava. Ove organizacije imaju zastarjele proizvode, previsoke cijene ili ne zadovoljavaju potrošače zbog nekih drugih razloga.

Tržišni izazivač može da napadne male lokalne i regionalne organizacije.

Ako organizacija koja napada želi da dostigne tržišnog lidera, njen cilj bi mogao da bude osvajanje određenog tržišnog učešća. Kompanija Bic nema iluzije da bi mogla da prevaziđe Gillette na tržištu žileta i ona samo traži veće tržišno učešće. Ako se organizacija koja napada usmjeri na malu lokalnu organizaciju, njen cilj bi mogao da bude izbacivanje te organizacije sa tržišta.

9.1.4.2. IZBOR STRATEGIJE NAPADA

Na osnovu jasno definisanih ciljeva i konkurenata, slijedi izbor strategije napada. Kotler (2000) razlikuje ***pet strategija napada*****:** 1. frontalni, 2. bočni, 3. obuhvatni, 4. zaobilazni i 5. gerilski napad.

Pri čistom frontalnom napadu**,** napadač upoređuje proizvod, oglašavanje, cijenu i distribuciju. „Princip sile" govori da će u borbi pobjediti strana sa većom ljudskom snagom (sredstvima). Vojna doktrina za uspješan frontalni napad na dobro utvrđenog protivnika ili protivnika koji kontroliše „visoke položaje" sastoji se u tome da snage napadača moraju imati prednost u vatrenoj moći od najmanje tri prema jedan.

Marketing u praksi, primjer 7.

Upoređivanje marketing miksa prije napada na tržišnog lidera

Drugoplasirani proizvođač žileta u Brazilu odlučio je da napadne tržišnog lidera - kompaniju Gillette. Uprava je postavila pitanje da li se potrošaču nudi bolji žilet. Odgovor je bio: „Ne". Slijedila su nova pitanja i odgovori: „Niža cijena?" „Ne." „Bolje pakovanje?" „Ne." „Jasna propagandna kampanja?" „Ne." „Veće bonifikacije trgovini?" „Ne." „Onda, kako očekujete da preuzmete vođstvo od kompanije Gillette?" „Samim nastojanjem", glasio je odgovor. Nepotrebno je reći da napad nije uspio.

Izvor: Kotler, 2000.

Pored čistog frontalnog napada, postoji i modifikovani napad. ***Modifikovani frontalni napad,*** kao što je sniženje cijene u odnosu na cijene proizvoda konkurenata, može da se preduzme kada: 1. tržišni lider ne preduzima kontranapad i 2. konkurent uvjeri tržište da je njegov proizvod po kvalitetu jednak proizvodu lidera.

Sledeća strategija je ***bočni napad*****.** Slabe tačke neprijatelja su prirodne tačke za napad. Osnovni princip ofanzivnog rata je „koncentracija snaga protiv slabosti".

Bočni napad se može sprovesti putem *dvije strategijske dimenzije* - geografske i segmentne. Kod geografskog napada**,** izazivač otkriva područja gdje konkurent ostvaruje slabe rezultate. Tako su, na primjer, neki od manjih rivala kompanije IBM (kao što je Honeywell) uspostavili jake filijale u gradovima srednje i manje veličine koje je IBM zanemario. Druga bočna strategija - *segmentni napad* - jeste zadovoljavanje nezadovoljenih tržišnih potreba. Tako su, na primjer, japanski proizvođači automobila otkrili segment potrošača (na području SAD) koji su tražili automobile sa malom potrošnjom benzina.

Bočna strategija je, ustvari, drugi naziv za identifikovanje promjena na tržišnim segmentima koje izazivaju proširivanje praznina (gepova) zbog nezadovoljavanja potreba za određenim proizvodima, ubrzano popunjavanje praznina i njihov razvoj u jake segmente. *Bočna strategija* najbolje odgovara suštini savremenog marketinga, prema kome je svrha marketinga: *otkrivanje i zadovoljavanje potreba.* Bočni napadi su posebno atraktivni za izazivače sa manjim resursima u odnosu na konkurente. Bočni napadi su vjerovatno znatno uspješniji od frontalnih napada.

Kod obuhvatnog napada, organizacija preduzima veliku ofanzivu na nekoliko frontova. Obuhvat ima smisla kada izazivač ima superiorne resurse i vjeruje da će slomiti volju konkurenata za otporom.

Najindirektnija strategija je ***zaobilazni napad.*** To je zaobilaženje neprijatelja i napad na slabija tržišta da bi se proširila osnova. Ova strategija se ostvaruje na ***tri načina*****:** 1. diversifikacijom na nesrodne proizvode, 2. diversifikacijom na nova geografska tržišta i 3. prebacivanjem na nove tehnologije radi zamjene postojećih proizvoda.

Prebacivanje na *nove tehnologije* je zaobilazna strategija koja se primjenjuje u industrijama visoke tehnologije. Izazivač strpljivo istražuje i razvija neku drugu tehnologiju, kreće u napad, prebacuje „bojno polje" na svoju „teritoriju", gdje je u prednosti.

Gerilski napad se sastoji od izvođenja malih, naizmjeničnih napada radi uznemiravanja i demoralisanja protivnika i eventualnog osvajanja stalnog uporišta. Gerilski napadač koristi i konvencionalna i nekonvencionalna sredstva napada. Ona obuhvataju selektivno sniženje cijena, intenzivne „eksplozije" promocije i povremene zakonske akcije.

Gerilski napad obično vodi manja protiv veće organizacije. Manja organizacija započinje sa kratkim napadima promocije i cijene na slučajno odabrane djelove šireg tržišta protivnika, sračunatim na postepeno slabljenje tržišne moći protivnika. Vojna doktrina smatra da kontinuirani niz manjih napada obično prouzrokuje veći ukupni udar, dezorganizaciju i konfuziju u redovima protivnika nego nekoliko većih napada. Gerilski napadač bira i napada prije mala, izolovana, slabo branjena tržišta nego velika, utvrđena tržišta.

Gerilski napad može biti skup, iako je manje skup od frontalnog, obuhvatnog ili bočnog napada. Gerilski rat je više priprema za rat nego rat sam po sebi. Gerilski rat mora biti praćen jačim napadom, ako izazivač želi da pobjedi protivnika.

Pored navedenih pet opštih strategija, ***tržišni izazivač treba da definiše više specifičnih strategija*****:**

- ***Strategija diskontne cijene*** - izazivač može da ponudi uporediv proizvod po nižoj cijeni. Ovu strategiju primjenjuju maloprodavci. Za sprovođenje ove strategije potrebno je ispuniti tri uslova: prvo, izazivač mora da ubjedi kupce da su njegovi proizvodi i usluge ujednačeni u odnosu na proizvode i usluge lidera. Drugo, kupci moraju da budu osetljivi na cijenu. Treće, tržišni lider mora da odbije sniženje cijene uprkos napadu konkurenta.
- ***Strategija jeftinijih proizvoda*** - izazivač može da ponudi proizvod prosječnog ili slabog kvaliteta po znatno nižoj cijeni. Organizacije koje ostvare uspjeh putem ove strategije, međutim, mogu biti napadnute od organizacija čiji proizvodi imaju još niže cijene.
- ***Strategija prestižnih proizvoda*** - izazivač može da uvede proizvod visokog kvaliteta i odredi veću cijenu od lidera. Tako je, na primjer, Mercedes na američkom tržištu ponudio automobil većeg kvaliteta po većoj cijeni u odnosu na Cadillac.
- ***Strategija proliferacije (brojnih verzija) proizvoda*** - izazivač može da napadne lidera lansiranjem velikog broja verzija proizvoda, pružajući tako kupcima veću mogućnost izbora.

- ***Strategija inovacije proizvoda*** - izazivač može da ostvari inovacije proizvoda.
- ***Strategija poboljšanja usluga*** - izazivač može da ponudi nove ili bolje usluge potrošačima. Tako je, na primjer, Avis ostvario čuveni napad na Hertz porukom: „Mi smo samo drugi. Trudimo se više". Napad se zasnivao na obećanju isporuke čistijih automobila i brže usluge u odnosu na Hertz.
- ***Strategija inovacije distribucije*** - izazivač može da razvije novi kanal distribucije. Avon se razvila u veliku kompaniju kozmetičkih proizvoda usavršavanjem prodaje od vrata do vrata, umjesto borbe sa drugim kozmetičkim kompanijama u uobičajenim prodavnicama.
- ***Strategija snižavanja troškova proizvodnje*** - izazivač bi mogao da teži postizanju nižih troškova proizvodnje u odnosu na konkurente putem efikasnije nabavke, nižih troškova radne snage i/ili modernije opreme za proizvodnju.
- ***Strategija intenzivne promocije*** - neki izazivači napadaju lidera povećanjem izdataka za oglašavanje i promociju. Međutim, značajni izdaci za promociju obično ne predstavljaju značajnu strategiju, osim ako su proizvod ili oglasna poruka izazivača superiorni.

Izazivač rijetko povećava tržišno učešće oslanjanjem na samo jednu strategiju. Uspjeh izazivača zavisi od kombinovanja nekoliko strategija radi poboljšanja svoje pozicije.

9.1.5. STRATEGIJE TRŽIŠNOG SLJEDBENIKA

Levit, u članku: „Inovativna imitacija", ukazuje da bi *strategija imitacije proizvoda* mogla biti profitabilna kao strategija inovacije proizvoda. Inovator razvija novi proizvod, distribuira ga i informiše tržište. Nagrada za navedeni realizovani posao i rizik je vođstvo na tržištu. Međutim, neka druga organizacija može da kopira ili poboljša novi proizvod. Iako vJerovatno neće prestići lidera, sljedbenik može ostvariti veliki profit jer ne sprovodi proces inovacije.

Brojne organizacije radije slijede lidera nego što ga napadaju. Primjeri „svjesnog paralelizma" su uobičajeni u kapitalno-intenzivnim industrijama istovrsnih proizvoda, kao što su čelik, vještačko đubrivo i hemikalije. Mogućnosti za diferenciranje proizvoda i imidža su male, kvalitet usluga je često ujednačen, a cijenovna osjetljivost velika. Rat cijena može da počne u bilo koje vrijeme. Te industrije nisu sklone kratkoročnoj borbi za tržišno učešće, jer takva strategija samo izaziva osvetu. Većina organizacija se odlučuje protiv otimanja potrošača od drugih organizacija. Umjesto toga, one potrošačima predstavljaju slične ponude, obično imitirajući lidera. Tržišna učešća pokazuju veliku stabilnost.

Navedeno ne znači da su tržišni sljedbenici bez strategija. Tržišni sljedbenik mora da zna kako da zadrži svoje sadašnje potrošače i osvoji dio novih potrošača. Svaki sljedbenik nastoji da ostvari određene prednosti na svom ciljnom tržištu - lokaciju, usluge, finansiranje. Pošto je sljedbenik obično glavni cilj napada izazivača, onda on mora da održava niske troškove proizvodnje, a visok kvalitet proizvoda i usluga. Takođe, mora da ulazi i na nova tržišta, kako se ona stvaraju. Sljedbenik mora da definiše razvojni put, ali da pri tome ne izaziva osvetu konkurencije. Kotler (2000) razlikuje ***četiri strategije sljedbenika:***

- ***Falsifikator*** - kopira proizvod i pakovanje lidera i prodaje proizvod na crnom tržištu ili putem trgovaca lošeg ugleda. Muzičke izdavačke kompanije, Apple Computer i Rolex su se već suočavali sa ovim problemom.
- ***Kloner*** - izvrši male promjene proizvoda, imena i pakovanja proizvoda lidera. Kloneri su česta pojava u industriji kompjutera.

- ***Imitator*** - kopira neke elemente od tržišnog lidera, ali održava razlike u pakovanju, oglašavanju, cijeni itd. Imitator ne ugrožava lidera, sve dok ga ne napadne agresivno.
- ***Adapter*** - uzima proizvode lidera i adaptira ih ili poboljšava. Adapter može da odluči da prodaje na različitim tržištima. Međutim, adapter često preraste u izazivača, kao što je to bio slučaj sa brojnim japanskim organizacijama posle mijenjanja i poboljšanja proizvoda razvijenih u drugim područjima.

Bitno pitanje je *koliki profit ostvaruju sljedbenici*. Naravno, sljedbenici ostvaruju manji profit u odnosu na lidere. Na primjer, jedna studija koja se odnosila na organizacije prerade hrane pokazuje da najveća organizacija prosječno ostvaruje šesnaest posto prinosa na investicije, druga organizacija ostvaruje šest posto, treća organizacija minus jedan posto i četvrta organizacija minus šest posto. U ovom slučaju, samo su dvije organizacije ostvarile profite. Zbog toga nije ni čudo što je Jack Welch, predsjednik GE, dao uputstvo svojim poslovnim jedinicama da svaka mora da ostvari prvu ili drugu poziciju na tržištu, ili da se povuče. Strategija sljedbenika obično nije zahvalna strategija.

9.1.6. STRATEGIJE TRŽIŠNOG NIŠERA

Alternativa za sljedbenika na velikom tržištu je biti lider *na malom tržištu, ili niši.* Manje organizacije obično izbjegavaju konkurenciju sa većim organizacijama i biraju mala tržišta, koje su od malog ili bez interesa za veće organizacije. Usmjeravanje na tržišnu nišu samo je jedan element uspjeha organizacija tržišnih nišera. Oni moraju da izaberu proizvode koji nisu od interesa za velike organizacije, održavaju niske troškove razvojem i proizvodnjom proizvoda u svojim fabrikama, konstantno inoviraju proizvode uvođenjem nekoliko novih proizvoda godišnje i preuzimaju manje konkurente da bi proširili ponudu proizvoda. Čak i velike organizacije osnivaju poslovne jedinice ili organizacije koje se orijentišu na tržišne niše. Organizacije sa malim tržišnim učešćem mogu biti visoko profitabilne zahvaljujući tržišnim nišama. Takve organizacije nude veću vrijednost, ostvaruju niže troškove proizvodnje i imaju jaku organizacionu kulturu i viziju.

Istraživanjem nekoliko stotina poslovnih jedinica, Institut za strategijsko planiranje je ustanovio da prinos na investicije iznosi u prosjeku 27 posto na manjim tržištima, ali samo 11 posto na većim tržištima. *Zašto su niše toliko profitabilne?* Osnovni razlog je što tržišni nišer bolje zadovoljava potrebe potrošača od drugih organizacija koje povremeno prodaju na tim tržišnim nišama. Kao rezultat, nišer može da odredi cijenu znatno iznad troškova. Nišer ostvaruje veliku maržu, dok lider na masovnom tržištu ostvaruje veliki obim prodaje.[62]

Nišer ima tri zadatka: stvaranje, razvoj i zaštita niše.

Marketing u praksi, primjer 8.

Stvaranje, razvoj i zaštita tržišnih niša

Nike, proizvođač patika, konstantno stvara nove niše dizajniranjem posebnih patika za različite sportove i namjene, kao što su: pješačenje, šetnja, biciklizam, navijanje itd. Posle stvaranja tržišta za određenu namjenu, Nike razvija nišu dizajniranjem različitih verzija i marki u okviru kategorije patika, kao što su: Nike Air Jordans ili Nike Airwalkers. Nike se bori da zaštiti poziciju lidera pošto se na određenoj tržišnoj niši pojave novi konkurenti. Izvor: Kotler, 2000.

[62] Porter, M.E. *O konkurenciji,* Univerzitet Fefa, Beograd 1998., str. 56.

Ključna ideja kod tržišnih niša je specijalizacija. *Uloge (profili) stručnjaka u kojima se javljaju tržišni nišeri su*:

- ***Specijalista za krajnje korisnike*** - organizacija se specijalizuje za usluživanje jedne vrste krajnjih potrošača.
- ***Specijalista za određeni vertikalni nivo*** - organizacija se specijalizuje za određeni vertikalni nivo procesa proizvodnje - distribuciju. Na primjer, kompanija za proizvodnju bakra se može koncentrisati na proizvodnju sirovog bakra, komponenti bakra ili gotovih proizvoda od bakra.
- ***Specijalista za veličinu potrošača*** - organizacija se koncentriše na prodaju malim, srednjim ili velikim potrošačima. Brojni nišeri se specijalizuju za usluživanje malih potrošača, koje ostale organizacije zanemaruju.
- ***Specijalista za geografsko područje*** - organizacija prodaje samo na određenom lokalitetu, regionu ili području u svijetu.
- ***Specijalista za proizvod ili marku proizvoda*** - organizacija proizvodi ili distribuira samo jednu liniju proizvoda ili proizvod.
- ***Specijalista za karakteristiku proizvoda*** - organizacija se specijalizuje za proizvodnju određene vrste ili karakteristike proizvoda.
- ***Specijalista za posao u radionici*** - organizacija proizvodi proizvode za individualne potrošače po porudžbini.
- ***Specijalista za kvalitet/cijenu*** - organizacija se specijalizuje za proizvode niskog ili visokog kvaliteta.
- ***Specijalista za usluge*** - organizacija nudi jednu ili više usluga koje ne pružaju druge organizacije.
- ***Specijalista za kanale distribucije*** - organizacija se specijalizuje za usluživanje samo jednog kanala distribucije.

S obzirom da niše mogu da oslabe, organizacija mora kontinualno da stvara nove niše. Preferira se više niša u odnosu na jednu. Razvojem snaga na dvije ili više niša, organizacija povećava svoje šanse za opstanak.

U ovom poglavlju istaknuta je važnost konkurentnog pozicioniranja organizacije kao tržišnog lidera, izazivača, sljedbenika ili nišera. Međutim**,** potrebna je ravnoteža organizacije između orijentacije na potrošače i orijentacije na konkurente. Dakle, organizacija mora pažljivo da istražuje aktuelne i potencijalne potrošače i konkurente, radi definisanja efektivne marketing strategije.

DESETI DIO

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Postizanje održive konkurentske prednosti postaje prioritetna strategijska aktivnost. Do nje se dolazi uz pomoć jedne ili više sprovedenih aktivnosti firme, koje mogu proisteći iz bilo kog dijela strukture organizacije. Za kompaniju to je vizija i cilj, za kupca određeni oblik vrijednosti, za konkurenta je to sudbonosna raskrsnica omeđena različitim tržišnim pravcima, za privredni segment krvotok privrednog života.
U ovoj oblasti „rok upotrebe" konkurentske strategije nije zagarantovan, mnogo faktora i njihovih međusobnih uticaja onemogućavaju uspješnu primjenu na duži period. Zato postoje stalni napori da se sa jedne strane strategija unaprijedi, a sa druge modifikuje. U tom jedinstvu suprotnosti teško je naći univerzalan odgovor na jednostavno pitanje: Šta je to što će omogućiti jednoj firmi uspjeh u poređenju sa drugom sličnom firmom u istom poslovnom okruženju? Imperativ je zajednički: biti i ostati prvi! Puteva do tog mjesta ima koliko i učesnika u trci. I tu se čini i počinje i završava, svaka sličnost kompanija koje su tržišno orijentisane.

Proučavajući literaturu, analizirajući studije slučajeva i primjere iz poslovne prakse, počeli smo i vratili se na Porterove radove, koji su bez obzira na vremensku distancu od 20-ak godina od objavljivanja, po našoj procjeni najpotpunije objasnili ove pojave. Uvažavajući rad i drugih autora, modeli i strategije Portera su u najvećem broju slučajeva mogli najpotpunije objasniti stvaranje određene konkurentske prednosti u savremenim poslovnim ambijentima.

Menadžerima nije lako, bez obzira na nivo liderskih vještina, da ostanu optimisti i „pozitivni" u vremenu u kojem im prijete opasnosti iz okruženja iz trenutka u trenutak. Međutim, jedna od osnovnih pretpostavki uspješnog vođenja organizacija kroz XXI vijek jeste optimizam. Ono što je takođe veoma važno jeste vizionarsko razmišljanje i oslobađanje težnje da se ostvare isključivo kratkoročni ciljevi.

Lideri se danas prepoznaju po tome što svakog trenutka uče. Proces usavršavanja teče neprestano i nikada nisu do kraja zadovoljni sobom. Učenje za njih predstavlja način života: uči se svakodnevno, uči se iz grešaka, uči se tražeći nove mogućnost. Učenje liderima omogućava da razvijaju vještine i stvaraju bazu aktivnog znanja. Uživajuću učeći i smatraju taj proces konceptom „dolce cum utili".

Tom Piters je o liderima kao ključnom faktoru uspješnosti organizacija rekao: „*Budalaština! Niko danas ne transformiše nikog! Umjesto toga, ključ uspješnosti organizacija leži u tome da se kreiraju mogućnosti i motivišu ljudi da iskažu svoje talente i sposobnosti. Lideri NE transformišu ljude, lideri stvaraju kontekst u kojem putovanje u inovacije i transformacije može da počne.*"

Brend predstavlja značajan instrument u ostvarivanju konkurentske pozicije na tržištu. On je prizma kroz koju potrošači posmatraju sve o kompaniji, proizvodima i uslugama i formiraju sopstveno mišljenje. Upravljanje brendom je proces koji treba da osigura pozitivne asocijacije, vjerovanja i očekivanja potrošača u njihovoj komunikaciji sa brendom. Stvaranje jakog i prepoznatljivog brenda predstavlja imperativ za sve kompanije i njihove proizvode i usluge na tržištu. Brend stvara odnos sa potrošačima pričanjem svoje priče na određen način. Kada se ljudi prepoznaju u toj priči oni žele da postanu dio nje. Žele da i oni postave svoj kamen u veliko, predivno zdanje koje se zida i da sa ponosom sutra kažu: "I ja sam dio ovoga. I ja sam dio istorije."

Brendovi se zaista isplate. Kompanije koje imaju jak brend mogu da imaju ogromne koristi od njega. Snažan brend i obećanje koje nudi u pogledu kvaliteta može kompanijama da dâ moć da potrošačima nametnu premijsku cijenu, a investitorima najvišu cijenu akcija; on može da dovede do ogromnog skoka zarade i ublaži periodične padove.

LITERATURA

1. Kotler, P. i Keller, L.K. *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd 2006.

2. Mašić, B. *Strategijski menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.

3. Kotler, P. *Marketing od A do Z - 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna*, Adižes (Graphstyle), Novi Sad 2006.

4. Kotler, P. i Pfoertsch, W. *B2B Brand Management*, Asee books, Novi Sad 2007.

5. Keller, L.K. *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju*, Mass Media International, Beograd 2008.

6. Miljković, M. i Vasiljev, S. *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2006.

7. Filipović, V. *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd 2008.

8. Jobber, D. i Fahy, J. *Osnovi marketinga,* Data Status, Beograd 2006.

9. Trandefilović, I. *Marka u savremenoj tržišnoj privredi*, Zadužbina Andrejević, Beograd 2006.

10. Šapić, D. *Volim brend, živim za brend*, Dejan Šapić, Beograd 2007.

11. Vreden, N. *Profit brend*, Asee books, Novi Sad 2009.

12. Tulin, E. *Brand equity as a signaling phenomen*, Journal of consumer psychology, 1998.

13. Scultz, D.E. i Tannenbaum, I. i Lauterbonr, R. *Integrated marketing communications*, NTC Business Books, Lincolnwood IL 1993.

14. Kumar, N. *Kill a Brand, Keep a Customer*, Harvard Business Review, December 2003.

15. Northouse, P. *Liderstvo, teorija i praksa*, Western Michigan University, Data Status, Beograd 2008.

16. Vlahović, S. *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica 2008.

17. Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd 1999.

18. Đorđević, B. *Zašto je liderstvo umetnost?*, Ekonomika, Niš 2000.

19. Stefanović, N. i Stefanović, Ž. *Liderstvo i kvalitet*, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac 2007.

20. Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka 2006.

21. Heifetz, R. and Laurie, D. *The Work of Leadership*, Harvard Business Review on Leadership, December 2005.

22. Yukl, G. *Leadership in Organizations,* Prentice Hall, New York 1998.

23. Haas, H. i Tamarkin, B. *Lider u svakom od nas - Siguran put da otkrijete sebe,* Grmeč, Privredni pregled, Beograd 1995.

24. Bittel, L. *Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja,* Clio, Beograd 1997.

25. Bradfor, D.L. and Cohen, A. *Managing for Excellence,* John Willey & Sons, Inc, New York 1997.

26. Mašić, B. *Metode radikalnih promena u preduzećima,* Univerzitet Braća Karić, Fakultet za menadžment, Beograd 2004.

27. Mašić, B. *Privatizacija i transformacija velikih preduzeća,* Fakultet Braća Karić, Beograd 2000.

28. Porter, M.E. *O konkurenciji,* Univerzitet Fefa, Beograd 1998.

29. Porter, M.E. *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad 2007.

30. Veselinović, P. *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.

31. Vasiljev, S. *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

32. Milisavljević, M. i Maričić, B. i Gligorijević, M. *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd 2007.

33. Dess, G. i Lumpkin G.T. i Eisner, A.B. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007.

Internet izvori

www.serbia-business.com
www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin
www.interbrand.com
www.brandmagazin.com
www.poslovnaznanja.com
www.e-magazine.co.yu
www.allaboutbranding.com
www.venturerepublic.com
www.brandchanell.com
www.serbianfurniture.org/sprski/.../srpski_proizvodi.htm