

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za posleddiplomske studije



STUDIJSKI PROGRAM:
Poslovna ekonomija

MASTER RAD

**Strategija brendiranja
studija slučaja „Vip mobile”**

MENTOR:
prof. dr Branislav Mašić

STUDENT:
Tamara Šević (402192/2009)

Beograd, 2011.

S A D R Ź A J

I deo

1. Uvod	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja	6
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	6
1.3. Ciljevi istraživanja.....	7
1.4. Hipoteze istraživanja.....	7
1.5. Metode istraživanja	7
1.6. Struktura rada.....	8

II deo

2. Definisanje brenda u teoriji i praksi	9
2.1. Istorija brenda	9
2.2. Definicije brenda	9
2.3. Građenje brenda	10
2.4. Elementi brenda	10
2.4.1 Identitet brenda	11
2.4.2. Značenje brenda	11
2.1. Odnos brenda prema strateškim aspektima tržišta	12
2.1.1. Kriterijumi za potvrđivanje kvaliteta brenda	12
2.1.2. Instrumenti za izgradnju brenda	13
2.1.3. Karakteristike brenda i stil komunikacije	13
2.1.4. Upravljanje brendom kao instrumentom marketing miksa	14
2.2. Hijerarhija i portfolio brendova	15
2.2.1. Upravljanje portfolijom brendova	15
2.2.1.1. Hijerarhija brendova u portfoliju	15
2.2.1.2. Hibridni pristup u upravljanju portfolijom brendova	15
2.3 Definisanje i izgradnja vrednosti brenda	16
2.3.1. Razvoj brenda	16
2.3.2. Vrednost brenda	17
2.3.2.1 Kreiranje vrednosti brenda	17
2.3.3. Brend kao nematerijalna imovina	17
2.3.3.1. MRS 38 – nematerijalna imovina	18
2.3.4. Metodologija izračunavanja vrednosti brenda	19

III deo

3. Opšti pristup problemu	21
3.1. Definicije liderstva	22

3.2. Liderstvo vs. Menadžment	22
3.3. Lider vs. Menadžer	23
3.1. Prve teorije o liderstvu	25
3.2. pristupi stilovima liderstva	26
3.2.1. Istraživanja pristupa stila liderstva	26
3.2.1.1. Istraživanja na Univerzitetu Ohajo.....	27
3.2.1.2. Istraživanja na Univerzitetu Mičigen	27
3.3. Kontingentni pristup stilu liderstva	28
3.3.1. Filerov model	28
3.3.2. Teorija put-cilj	28
3.3.3. Teorija lider-član	29
3.3.4. Model Vroom-Jago	29
3.4. Klasifikacija stilova liderstva	29
3.4.1. Istraživanje na Univerzitetu Ajova	29
3.4.2. Renis Likert-ova klasifikacija	30
3.5. Liderstvo u organizacijama	31
3.5.1. Zadaci lidera u organizaciji	31
3.5.2. Otvorena pitanja o stilovima liderstva u organizacijama	32

IV deo

4. Strategija brendiranja – studija slučaja kompanije „Vip mobile“	33
4.1. Istorijat kompanije	33
4.1.1. Profil kompanije	33
4.2. Lansiranje brenda	34
4.2.1. Opis projekta „Građenje Vip brenda“	34
4.2.2. Rezultati i evaluacija projekta	36
4.1. Politika održivog razvoja	38

Prilog 1: Tržište telekomunikacija u RS sa posebnim osvrtom na kompaniju „Vip mobile“ ..	39
---	-----------

Prilog 2: „Brand monitoring“ ilustracija pozicioniranost brenda „Vip mobile“ na domaćem tržištu telekomunikacija	43
---	-----------

Zaključak	54
Literatura	56

- I DEO -

UVOD

*„Mnogi pričaju o njemu. Samo ga nekolicina razume. A još manji broj zna kako njim da upravlja. Ali ga svi žele. Šta je to?
Breeding, naravno, nesumljivo najmoćnije poslovno oruđe današnjice.”
(Marty Neumier, The Brand Gap)*

*„Brend možemo smatrati glavnim smislom postojanja savremene korporacije..“
(Naomi Kline, Ne Logo)*

Brend se, u uskom smislu, sastoji od imena i znaka, u širem smislu, to je čitav proces od koncepta nastupa na tržištu do održavanja brenda tokom niza godina. Brend obezbeđuje tržišnu prepoznatljivost i diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Da bi robna marka postala brend ona mora da u svesti potrošača ima određenu vrednost koja je odvaja od drugih proizvoda. Potrošač procenjuje da, kupovinom takvog proizvoda, ostvaruje ono što želi i očekuje, pa time brend predstavlja indikaciju vrednosti dodate na proizvod.

*Proizvod je nešto što se stvara u fabrici, brend je nešto što je kupljeno od strane kupca.
Proizvod se može kopirati od strane konkurencije, brend je jedinstven.
Proizvod može biti brzo prevaziđen, uspešan brend je vanvremenski.
(Stephen King WPP Group, London)*

*„Brend je za kompaniju isto što i reputacija za čoveka.
Reputaciju stičete tako što se trudite da teške stvari radite dobro.”
(Jeff Bezos, Founder and CEO Amazon.com)*

Brendovi predstavljaju izuzetno vrednu svojinu kompanija koja može da utiče na ponašanje potrošača, koja se može kupiti i prodati i koja kompanijama obezbeđuje sigurne buduće prihode. Na berzi smatraju da jaki brendovi utiču na bolje zarade i profitne performanse kompanija, što stvara veću vrednost i za akcionare. Brend kompaniji daje novu vrednost, razlikuje je od drugih kompanija, ali i odražava ideje kojima se kompanija rukovodi. Stvaranje brenda uslovljeno je brojnim odlukama koje menadžment kompanije donosi, a tiču se ponude, tržišta, tržišnog okruženja, konkurencije, direktnih i indirektnih saradnika, načina saradnje i sl.

*„Mi se trudimo da se razlikujemo da bi izbegli nestajanje.
U biznisu je diferencijacija najbitnija. Ako se ni po čemu ne razlikujete vas je lako ukloniti.”
(Tomas Ged, 4D Branding)*

*„Čak i ako većina proizvoda liče jedni na druge, percepcija o našem proizvodu mora biti drugačija. Uspešni branding zasniva se na principu singulariteta. Cilj je da se u svesti potrošača kreira percepcija da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod kao naš, da je on jedinstven i da ga treba zapamtiti kao nešto potpuno novo i posebno.”
(Suzana Hart i Džon Marfi, Robna marka)*

Brendiranje je proces u kome kompanije izdvajaju svoju ponudu od ponuda konkurencije omogućavajući kompanijama da naprave razliku između svojih i konkurentskih proizvoda.¹

Brendiranje podrazumeva stvaranje mentalnih struktura i ono pomaže potrošačima da organizuju svoja saznanja o proizvodima i uslugama na način koji će nam pojasniti donošenje odluke, a ujedno i kompaniji obezbeđuje vrednost.²

“Brend je opšte prihvaćeno, a ne bukvalno shvatanje proizvoda, usluge ili kompanije. Da bismo uporedili jedan brend sa konkurencijom, moramo znati sta ga čini drugačijim. Brend menadžment je, ustvari, menadžment razlika, ne onih koje postoje na papiru, već onih koje postoje u svesti ljudi.”
(Marty Neumier, Brand Gap)

Strategija brendiranja se zasniva na budućim ciljevima. Između ostalih, najčešći ciljevi koji se odnose na kupce su povećanje svesti o brendu, stvaranje pozitivnog imidža brenda i uspostavljanje preferencija i lojalnosti prema brendu. Strategija brendiranja, isto tako, ima za cilj povećanje privlačnosti kompanije u očima zainteresovanih strana, koje podržavaju menadžment kompanije, i definisanje kriterijuma na osnovu kojih zaposleni treba da ocenjuju vrednost vlastitih akcija.³

„Zašto su brendovi tako jasna i jedinstvena manifestacija našeg vremena? Jednostavno zato što, u svetu prepunom kompeticijskih izjava, u kome je racionalni izbor skoro nemoguć, brend reprezentuje jasnoću, uverenje, stabilnost, status, pripadnost, sve što omogućuje ljudskom biću da se definiše. Brendovi reprezentuju identitet.”
(Wally Olins, On Brand)

Brendovi i branding su najznačajniji darovi koje je trgovina poklonila popularnoj kulturi. Branding se toliko udaljio od svog trgovačkog porekla, da je u društvenom i kluturnom smislu njegov uticaj praktično nemerljiv.⁴

*Lideri uspešnih brendova dvadesetog veka moraju da budu krajnje uspešni u procesu strategijskog brend menadžmenta koji podrazumeva dizajn i implementaciju svih marketing aktivnosti i programa da bi se izgradili i izmerili brendovi, kao i da bi se njima upravljalo, a sve sa ciljem maksimalnog povećanja njihove vrednosti.*⁵

Liderstvo je proces koji je umnogome sličan menadžmentu i podrazumeva ostvarivanje uticaja i zahteva rad sa ljudima. Da bi upravljale brendovima, organizacije imaju lidere koji predviđaju pravac kojim kompanije ići, proaktivno reagujući na sveprisutnu promenu, pritom kombinujući kreativnosti i spremnost da se preuzme rizik. Ako organizacija ima lidera koji dobro obavlja ovu ulogu, u budućnosti će imati proizvode i/ili usluge koje će njeni budući kupci želeti i tražiti, a ona sama će postati dugoročno efektivna.⁶

¹ Jobber, D. (2006.) *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, Data Status, Beograd, str. 146-147.

² Kotler, P. i Keller, K. L. (2006.) *Marketing i Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 274-276.

³ Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 91.

⁴ Olins, W. (2004.) *O Brendu*, Profile, Beograd, str. 14-15.

⁵ Kotler, P. i Keller, K. L. (2006) *Marketing Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 274.

⁶ Adizes, I. (2004) *Stilovi dobrog i loseg upravljanja*, Adižes, Novi Sad, str. 22.

1.1. PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja našeg rada je strategija brendiranja kao najznačajniji segment marketinga. Brendiranje je postalo marketing prioritet i podrazumeva dizajn i implementaciju svih marketing aktivnosti i programa da bi se izgradili i izmerili brendovi, kao i da bi se njima upravljalo, a sve sa ciljem maksimalnog povećanja njihove vrednosti.

- **Teorijska zasnovanost predmeta istraživanja** je teorijsko disciplinovanje predmeta istraživanja, na bazi prethodnih i postojećih teorijskih saznanja, kojom se pomoću apstraktnih pojmova određuje suština pojave istraživanja.

Strategija brendiranja se kroz teorijsku deskripciju definiše kao skup svih postupaka i aktivnosti koje kompanija preduzima kako bi stvorila uspešan brend, pozicionirala se na tržištu i stekla održivu prednost nad konkurencijom. Brendovi utiču na ponašanje potrošača, na taj način obezbeđujući kompanijama sigurne buduće prihode. Jaki brendovi utiču na bolje profitne performanse kompanija, daju kompanijama novu vrednost, razlikuju ih od ostalih kompanija na tržištu, ali i odražavaju ideje kojima se kompanije rukovode. Budući da je stvaranje brenda uslovljeno brojnim odlukama koje kompanije donose (a tiču se ponude, tržišta, tržišnog okruženja, konkurencije, direktnih i indirektnih saradnika, načina saradnje i sl.), strategija brendiranja zasniva se na budućim ciljevima povećanja svesti o brendu, stvaranja pozitivnog imidža brenda i uspostavljanja preferencija i lojalnosti potrošača prema brendu.

- **Empirijska zasnovanost predmeta istraživanja** je transformacija teorijskih sugestija na nivo prakse, na pojave, procese i odnose u organizacijama.

Budući da je teorijska zasnovanost predmeta istraživanja apstraktna, treba je prevesti na što konkretniji jezik kako bi se mogla empirijski istražiti. Ta transformacija operacionalizuje se postupkom konkretizacije. Radno (operacionalno) definisanje je u funkciji konkretizacije teorijskog određenja predmeta istraživanja, pa su tako teoretska razmatranja izneta u ovom radu, osnov za analizu konkretne poslovne situacije koja se operacionalizuje kroz studiju slučaja (analizu procesa kreiranja, građenja i upravljanja brendom) posmatrane kompanije.

1.2. ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Značaj brendiranja za kompanije predstavlja ključ njihovog opstanka na turbulentnom tržištu kakvo je ono u današnje vreme, te je značaj ove teme od izuzetne važnosti. Nema opstanka na tržištu ako se ne ponudi nešto novo, drugačije ali prepoznatljivo, jednostavno rečeno – brendirano. Brendiranje je jedana od najznačajnijih društvenih i ekonomskih pojava savremenog doba, koja je u svim bitnijim institucijama u našem životu, svemu daje snagu, identitet, odlučujuću ulogu i zadovoljavajuću koheziju. U eri globalizacije, brendiranje postaje osnovno sredstvo ekonomskog opstanka. Upravo globalizacija, ali i sve veći broj brendova, čine ovu problematiku integralno složenijom za sve učesnike na tržištu. Brendiranje postaje ne samo tema u fokusu, već izraziti biznis problem savremenog poslovnog okruženja. Posebno je važno detaljno sagledati ovaj fenomen, tim pre što je za stvaranje brenda potrebno veliko ulaganje, uporan i dugotrajan rad.

Za ispitivanje je ciljano odabrano tržište telekomunikacija budući da se ovaj domen industrije ubraja u infrastrukturnu privrednu granu, a ulaganje u telekomunikacionu infrastrukturu jedan je od glavnih pokretača ekonomskog napretka. Posmatrani vremenski period predstavlja specifičnu raskrnicu. Ulazak Vip-a na domaće tržište telekomunikacija, pokreće tržište i doprinosi poboljšanju konkurentnosti. Korisnicima je ponuđena alternativa, što se ubrzo odrazilo na povoljnije cene, bolji kvalitet i raznovrsniju ponudu proizvoda i usluga.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Naučna zasnovanost naučnog cilja istraživanja je izvođenje naučnog cilja istraživanja iz teorijskih sugestija i informacija.

- Naučni cilj našeg istraživanja je naučna deskripcija strategije brendiranja da uspešno kreira brend, obezbedi njegovo vrednovanje od strane potrošača, pozicioniranje na tržištu i diferenciranje od konkurencije.

Operacionalni cilj naučnog istraživanja je transformacija naučno definisanog cilja istraživanja na nivo organizacione prakse i njegova operacionalna upotreba.

- Konkretizacija rezultata našeg istraživanja operacionalnizuje se kroz studiju slučaja kompanije „Vip mobile“.

1.4. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Generalna hipoteza istraživanja postavljena je na bazi prethodnih teorijskih saznanja i novootkrivenih empirijskih činjenica tako da naše istraživanje počiva na sledećoj generalnoj hipotetičkoj tvrdnji:

- Strategija brendiranja je budući imidž čijem ostvarenju kompanija teži, određujući plan delovanja i kriterijume na osnovu kojih je treba ocenjivati.

Generalna hipotetička tvrdnja operacionalizuje se preko sledećih posebnih hipoteza:

- Brend je dodatna konotacijska vrednost na proizvodu i/ili usluzi;
- Brend obezbeđuje tržišnu prepoznatljivost;
- Brend je savremeni izvor tržišne konkurentnosti;
- Brend obezbeđuje diferenciranje u odnosu na konkurenciju;
- Procena realne vrednosti brenda i implementacija koncepta upravljanja brendom u strategiju stvaranja dugoročne vrednosti brenda, utiče na ustanovljavanje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu;
- Primena strategije brendiranja na pozicioniranje, pravilno diferenciranje i uspostavljanje realne vrednosti brenda, u direktnoj je funkciji tržišne konkurentnosti.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Metod istraživanja upotrebljen kako bi se došlo do relevantnih naučno-teorijskih saznanja potrebnih za izradu našeg rada, podrazumevao je konsultovanje domaće i strane teorijske i studijske literature, elektronskih izvora i savremene poslovne prakse. Prikupljeni podaci potom su obrađivani i na osnovu njih su formirani naučni zaključci.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja, korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. To je podrazumevalo primenu osnovnih analitičkih metoda (analizu i dedukciju); osnovnih sintetičkih metoda (sintezu i indukciju), opštenaučnu metodu, metodu komparacije, a od metoda prikupljanja podataka korišćene su: metoda analize sadržaja dokumenata, metoda analize podataka i studija slučaja. Metod analiziranja predmeta istraživanja je rastavljen na sastavne delove i pojedinačno istražen; metodom dedukcije sticala su se posebna saznanja većeg stepena izvesnosti i pouzdanosti, a na osnovu opšteg zakonskog

saznanja; metodom sinteze povezivani su i objedinjavani pojedinačni delovi predmeta istraživanja u celinu; metodom indukcije sticala su se opšta saznanja na osnovu posebnih i pojedinačnih saznanja; metodom komparacije saznava se nepoznato posredstvom poznatog. Takođe su korišćene metode analize sadržaja dokumenata, podataka i metoda studije slučaja.

1.6. STRUKTURA RADA

Rad se sastoji iz pet delova prikazanih na sledeći način:

- **Prvi deo** je Uvod i konceptualizacija istraživanja: predmet i polazišta istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, ciljevi istraživanja; hipoteze istraživanja, metode istraživanja i struktura rada.
- **Drugi deo** najpre govori o brendu polazeći od samog nastanka reči brend i njene prve primene; potom se pravi osvrt na istoriju brenda i početke brendiranja; navode se različite definicije brenda; ukazuje se na značaj građenja brenda kroz pravilan odabir i koordinaciju elemenata brenda, tj. identitet i značenje brenda. Prelazi se na pojašnjavanje odnosa brenda prema strateškim aspektima tržišta; navode kriterijumi za potvrđivanje kvaliteta brenda pomoću instrumenata za izgradnju brenda i karakteristika brenda u odnosu na stil komunikacije; ukazuje se na cilj strategijskog upravljanja brendom kao elementom marketing miksa; ističe se važnost korišćenja i upravljanja brendovima u portfoliju, njihovom međusobnom odnosu, tj. hijerarhiji brendova u portfoliju, a poseban osvrt je na hibridnom pristupu u upravljanju portfolijom brendova; bavimo se vrednošću brenda, procenom i merenjem vrednosti brenda, a date su i različite metodologije izračunavanja te vrednosti.
- **Treći deo** počinje opštim pristupom problemu; izložen je fenomen liderstva, data njegova definicija, objašnjene razlike između liderstva i menadžmenta, napravljena paralela između lidera i menadžera. Navode se prve teorije o liderstvu, potom pretpostavke o tome da se lider rađa i da se lider može stvoriti; pojašnjava se pristup stilovima liderstva, navode se, a potom detaljno objašnjavaju istraživanja pristupa stila liderstva, istraživanja sprovedena na Univerzitetu Ohajo i Mičigen; objašnjava kontingentni pristup liderstvu, Filerov model, teorija put-cilj, teorija razmene lider-član i model Vroom-Jago. Zatim se, klasifikacijom stilova liderstva, identifikuju osnovni stilovi liderstva, autokratski, demokratski i liberalni i navodi klasifikacija prema Likertu; objašnjena je uloga i zadaci lidera u organizacijama kao i otvorena pitanja o stilovima liderstva u organizacijama.
- **Četvrti deo** se bazira na strategiji brendiranja; u ovom delu rada ukazuje se na oblast poslovanja kroz istorijat i profil kompanije; analizira se specifičan položaj koji proizilazi iz globalnog prisustva brenda kojim kompanija upravlja, a putem koga diferencira svoju ponudu prema zahtevima lokalnog tržišta. Koncept strategije brendiranja posmatrane kompanije, nalazi se u fokusu rada (opis projekta „Građenje Vip brenda“ sa taktikom i terminskim planom, marketing strategijom, te rezultatima i evaluacijom); posebno poglavlje je politika održivog razvoja kao odgovorna korporacijska strategija poslovanja, koja ističe uticaju sadašnjih aktivnosti na buduće generacije.
- **Prilog 1** daje detaljnu analizu tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na kompaniju Vip mobile; **Prilog 2** „Brand monitoring“ je ilustracija pozicioniranost brenda Vip mobile na domaćem tržištu telekomunikacija.
- **Zaključak** je izveden u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom studije slučaja;
- **Literatura** i Internet izvori.

- II DEO -

2. DEFINISANJE BREND U TEORIJI I PRAKSI

2.1. ISTORIJA BREND

U cilju stvaranja preduslova za potpuniju analizu koncepta brendinga, neophodno je poći od samog korena i nastanka reči brend. „Brand“ je engleska reč, koja, prema M. Bensonu, označava marku, žig ili znak. „The Oxford American Dictionary“, „brand“ tumači kao „zaštitni znak, robe specifično urađene: žig za identifikaciju, utisnut vrelim gvožđem.“ U „Dictionary of Business Terms“ brend se tumači kao „identifikacioni znak, simbol, reč(i), kojom se razlikuje proizvod ili usluga jedne kompanije od drugih preduzeća.“ Sama reč „brand“ vodi poreklo iz Stare Skandinavije (reč: brandr = spaliti/goreti), tj. iz nordijske (germanske) grupe jezika, odakle je nastavila svoj put prema anglosaksonskim jezicima.

U literaturi se navodi da je prva primena reči „brand“ bila kod kauboja na Divljem zapadu koji su žigosali svoje krave da bi ih razlikovali od ostalih krava u preriji. Rasprostranjeno je verovanje da je brending počeo kao metoda kojom su rančeri obeležavali svoju stoku utiskujući vrelim gvožđem simbol na kožu mladog teleta.

Pojam brenda postao je odlučujuće bitan upravo prelaskom sa ekonomije masovne proizvodnje na ekonomiju proizvodnje po narudžbini. Mogućnost izbora pri kupovini je veća, bogatiji smo informacijama, a siromašniji vremenom. Stari metod procenjivanja proizvoda – poređenje osobina i prednosti, više ne funkcioniše.⁷ Možemo reći da počeci brendiranja datiraju upravo iz vremena kada su tržište počeli da preplavljaju uniformni produkti masovne proizvodnje koji se praktično nisu međusobno razlikovali, pa dotadašnja jednostavna, direktna prodaja nije više zadovoljavala potrebe kompanija. Konkurentno brendiranje postalo je imperativ industrijske ere – u kontekstu fabrikovane istosti, zajedno sa proizvodnjom, morala je da se proizvede i na imidžu zasnovana razlika.⁸

2.2. DEFINICIJE BREND

Brend je izraz koncepta, koji sa sobom nosi posebnosti smisla i asocijacije. Brend je suma svih materijalnih i nematerijalnih, opipljivih i neopipljivih karakteristika koji razlikuju jedan proizvod ili uslugu od istog ili sličnog proizvoda ili usluge konkurencije. Kako je Walter Landor, pionir u području brendinga, rekao: „Proizvodi su proizvedeni u fabrikama, ali brendovi se proizvode u mislima. Brend je obećanje. Identifikujući naš proizvod mi obećavamo da ćemo zadovoljiti očekivanja i nade naših potrošača.“

„Brend je kompleks predstava o njemu u saznanju potrošača.“
(David Aaker, Building Strong Brands)

„Brend je skup prednosti (dodatih nematerijalnih vrednosti) koji se vezuju imenom ili simbolom robne marke koji joj na kraju dodaju na ceni.“
(Industrijska reklama, 19, Moskva 2003)

⁷ Neumier, M. (2006.) *The Brand Gap*, BrandMama, Beograd, str. 8.

⁸ Klajn, N. (2003.) *Ne logo*, Reč, Beograd, str. 30.

„Brend se više ne definiše kao percepcija zasnovana na oglašavanju. Pre je definisan iskustvom kupca u kupovini proizvoda, zadovoljstvom pri korišćenju proizvoda i usluga zamotanih oko proizvoda sa pozitivnim konotacijama.”

(Andrew Cohen, Founder, Exposed Brick)

Za termin „brand“ (brend) ne postoji zvanična definicija, ali se iz više navedenih može zaključiti da je brend dodata konotacijska vrednost na proizvodu, tj. proizvod ili usluga sa dodatnim dimenzijama koje ih na izvestan način izdvajaju od ostalih proizvoda ili usluga dizajniranih radi zadovoljenja iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne i opipljive – shodno performansama brenda. One mogu biti i više simbolične, emocionalne ili neopipljive – shodno onome šta brend predstavlja. Brendovi danas imaju brojne važne uloge koje utiču na poboljšanje života potrošača i finansijsku vrednost kompanija.⁹

„U tradicionalnom shtanju postoje četiri moguća cilja brenda: da identifikuje, da informiše, da zabavi ili da ubedi. Ali u brendiranju postoji i peti: da napravi razliku. Dok su prva četiri cilja taktička, peti je strateški.”

(Marty Neumier, Brand Gap)

2.3. GRAĐENJE BRENDRA

Brendiranje stvara dodatnu vrednost koja izdvaja jedan brend od ostalih. Uspešni brendovi su oni koji imaju skup vrednosti brenda koji ih čini superiornijim u odnosu na druge, konkurentske brendove.¹⁰ Građenje brenda u današnje vreme slično je građenju katedrale u doba Renesanse. Bilo je potrebno nekoliko generacija majstora da bi se završila ogromna zgrada. Svaki majstor je dodavao sopstveni deo na ovo zdanje - rezbarije, prozor, fresku ili kupolu - uvek vodeći računa o celokupnom izgledu građevine.¹¹ Kao katedrale nekada, mnogi današnji brendovi su preveliki i suviše komplikovani da bi ih vodila jedna osoba ili ogranak firme. Za to je potreban tim stručnjaka koji razmenjuju ideje i usklađuju kreativne napore na implementaciji temeljnog razumevanja i funkcionalnih i emotivnih vrednosti kojima se kupci rukovode kada se opredeljuju za brend, kao i sposobnost da se te vrednosti iskombinuju na jedinstven način da bi se stvorio brend koji će kupci preferirati. Izgradnja uspešnih brendova je izuzetno težak marketinški zadatak za šta je potreban dug niz godina i kontinuirano ulaganje visokih suma novca da bi se ustanovila i zadržala pozicija brenda na tržištu.

Izbor zajedničkih i posebnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje kako na različite proizvode i/ili usluge koje prodaje, tako i na sebe samu, čini osnovu strategije brendiranja.

2.4. ELEMENTI BRENDRA

Prema Akeru, identitet brenda se sastoji od jedinstvenog niza asocijacija na brend koje predstavljaju ono što brend znači i obećava kupcima. Elementi brenda su vizuelna, a ponekad i fizička sredstva koja služe za identifikaciju i diferencijaciju brenda. Njihov adekvatan izbor i koordinacija su ključni kada je reč o vrednosti brenda. Elementi brenda moraju biti dovoljno fleksibilni da se mogu prilagođavati potrebama korišćenja brenda, ali istovremeno i dovoljno jedinstveni da spreče zloupotrebu od strane konkurencije.¹² Brend ima dva ključna elementa: identitet i značenje.

⁹ Kotler, P. i Keller, K. L. (2006.) *Marketing i Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 274.

¹⁰ Jobber, D. (2006.) *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, Data Status, Beograd, str. 148-150.

¹¹ Neumier, M. (2006.) *The Brand Gap*, BrandMama, Beograd, str. 52.

¹² Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 32-35.

2.4.1. IDENTITET BRENDA

Identitet brenda čine elementi preko kojih potrošači identifikuju brend. Ovi elementi uključuju ime ili naziv, logo ili simbol, korišćeni oblik slova, boje, dizajn, slogan i druge elemente čiji je cilj da kod potrošača proizvedu asocijaciju i prepoznavanje brenda. Identitet brenda ima fizičke karakteristike i postoji nezavisno od targetiranih potrošača. Identitet predstavlja konceptijsko i kreativno rešenje imena, vizuelnih i estetskih elemenata brenda kojima se stvara tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkretne brendove. Identitet brenda je kreiran na način da sadrži veliki broj elemenata koji se mogu međusobno kombinovati pri čemu se vodi računa da su oni jedinstveni, laki za pamćenje, prijatni za potrošača i konzistentni sa ponudom. Stoga, od velikog značaja je da, unikatnost brenda/atributi po kojima je proizvod jedinstven na tržištu, budu jasno prepoznatljivi. Identitet brenda je dugoročna strateška imovina koja predstavlja vanvremensku vrednost brenda.

Formalni elementi brenda zajedno čine **vizuelni identitet brenda**. Oni treba da održavaju suštinu brenda, karakter brenda i korporativnu kulturu kompanije. Vizuelni identitet mora biti dizajniran u skladu sa dugoročnom perspektivom. Da bi se osigurala konzistentnost karakteristika brenda, treba definisati smernice brendiranja koje precizno određuju upotrebu svakog elementa brenda. Aristotel je verovao je da „percepcija počinje u oku“ i da je „ubedljivo najsajdnija stvar biti majstor metafore“. Ova dva principa čine osnovu vizuelnog identiteta brenda. Naučnici, pobornici kognitivne teorije, su procenili da je više od polovine mozga u službi vizuelnog sistema, pravdajući tako svoj argument da zaštitni znak mora biti i vizuelno jak. Kada je dobro osmišljen, vizuelni identitet brenda je izvor mnoštva značenja. On sadrži „DNK brenda“, osnovni materijal za građenje kompletnog identiteta drugačijeg od konkurencije. Značenja koja su spakovana u vizuelni identitet brenda mogu po želji biti otpakovana i iskorišćena na svim nivoima brend komunikacije, od reklama do web stranica, od ambalaže do samog proizvoda, čineći vidljivi aspekt sveobuhvatnog identiteta koji simbolički prenosi ideje organizacije.

Imena sa snažnim vizuelnim asocijacijama su pamtljivija nego imena koja ih nemaju. Najmoćnija imena se uspešno dopunjuju sa zaštitnim znakom stvarajući brend ikone koje se pamte. Koristeći dostignuća psihologije, marketinga i primenjenog dizajna - izborom imena se sugerišu željene poruke organizacije. Ime može direktno da ukazuje na delatnost, može da apstraktno asocira na usvojene vrednosti, ili da stoji između dva pomenuta ekstrema.

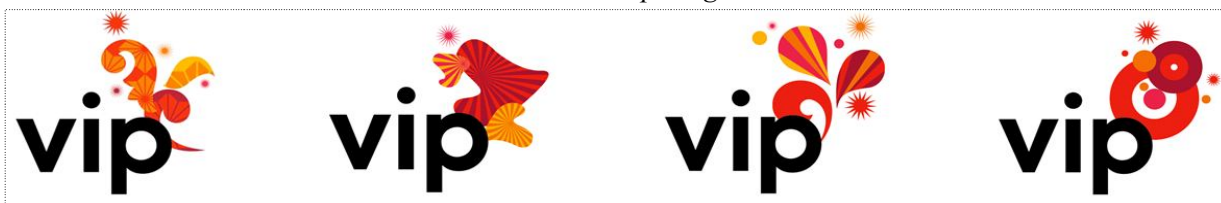
Zaštitni znaci su se razvili kao način da identifikuju brend, a ne da ga diferenciraju. Danas marketinški stručnjaci znaju da brendiranje nije puko lepljenje zaštitnog znaka na sve što se mrda. Tu se, ustvari, radi o pravljanju odnosima između kompanije i njenih potrošača, o usmeravanju komunikacije između mnogo ljudi preko mnogo kanala.¹³

2.4.2. ZNAČENJE BRENDA

Značenje brenda reflektuje percepcije i verovanja postojećih i potencijalnih potrošača u vezi sa brendom. Ono nosi obećanje zadovoljenja potreba potrošača, signalizirajući kvalitet proizvoda i usluga koje su povezane sa brendom; istovremeno kreira dodatne vrednosti (emocionalne, socijalne ili samoizražajne) koje nisu direktno povezane sa karakteristikama proizvoda ili usluge. Značenje brenda kod potrošača proizvodi asocijaciju na način da jača vrednost koju ponuda donosi potrošaču, značenje brenda je subjektivno i stoga usko povezano sa grupom targetiranih potrošača.

¹³ Neumier, M. (2006.) *The Brand Gap*, BrandMama, Beograd, str. 84-89.

Slika 1: Četiri „Vip“ logo znaka



Izvor: Grupa autora, (2008.) *Projektna dokumentacija "Gradjenje Vip brenda"*, Vip mobile, Beograd.

Vip mobile koristi četiri logotipa (kao na Slici 1). Sva četiri logo znaka su u ravnopravnoj upotrebi. Odlikuje ih dinamičnost, različitost, ali laka prepoznatljivost. Logo znaci omogućavaju korisnicima lakšu identifikaciju sa brendom i vrednostima koje stoje iza njega; simbolišu orijentisanost kompanije prvenstveno na korisnike. Posmatrano na primeru kompanije Vip mobile, poruka koju ime brenda daje potrošačima je da su oni na prvom mestu, tj. da je svaki korisnik za kompaniju veoma važna osoba (V.I.P.).

Prepoznatljivost Vip brenda ostvarena je korišćenjem crnog i belog u oštrom kontrastu. Fotografije su spojene sa grafičkim oblicima koji su vezani za neki pokret ili mobilni telefon, a na njima su prikazane realne osobe sa kojima se može lako poistovetiti. U kombinaciji sa drugim elementima, omogućavaju kreiranje vrlo personalizovane poruke. Poruka koja se na taj način šalje, govori da te osobe imaju svoj stav, ne libe se da ga iskažu; to rade na nepretenciozan način, spontano i energično. Korišćena platforma bazirana je na ideji da mobilni telefon može biti sredstvo izražavanja osobenosti svakog potrošača.

2.1. ODNOS BREND A PREMA STRATEŠKIM ASPEKTIMA TRŽIŠTA

2.1.1. KRITERIJUMI ZA POTVRĐIVANJE KVALITETA BREND A

Svi aspekti brenda, od zaštitnog znaka do proizvoda, moraju dobiti visoke ocene na osnovu pet kriterijuma: različitosti, relevantnosti, pamtljivosti, primenljivosti i širini.

- **Različitost** je aspekt koji utiče na to da se brend izdvajaja od konkurencije. Različitost često zahteva inovativnost, iznenađivanje, jasnoću i odvažnost kompanije.
- **Relevantnost** određuje koliko brend odgovara svojim ciljevima.
- **Pamtljivost** je kvalitet koji omogućava ljudima da se sete brenda kada je to potrebno; dokazuje se vremenom; testiranje pamtljivosti može potvrditi različitost i relevantnost brenda.
- **Primenljivost** određuje uspešnost brenda u različitim medijima, kuiturama i tipovima poruka.
- **Širina** je sposobnost komunikacije na više nivoa. Potrošači se različito vezuju za ideje. Prve privlači informacija, druge stil, a treće emocija.

Ovi kriterijumi za potvrđivanje kvaliteta brenda nam omogućavaju da predvidimo uspeh novih ideja, izdvajajući istinske inovacije od pukih trendova. Kada brend menadžeri prihvate pravilo potvrđivanja, marketinški sektor više neće biti mesto gde uspešne ideje odlaze u nepovrat već mesto gde one nastaju i rastu magičnom brzinom.¹⁴

¹⁴ Neumier, M. (2006.) *The Brand Gap*, BrandMama, Beograd, str. 126-127.

2.1.2. INSTRUMENTI ZA IZGRADNJU BRENDAA

Ono što kompanija želi da prenese brendom mora da preseca sve marketinške materijale i komunikacije, da bi se vrednost brenda izgradila na željeni način. Instrumenti za izgradnju brenda su sredstva marketinške komunikacije pomoću kojih kompanije nastoje da obaveste, ubede i podsete kupce – direktno ili indirektno – na svoje brendove. Na neki način, oni su “glas” brenda, predstavljaju potencijalne alate za izgradnju vrednosti brenda na mnogo načina: izgradnjom svesti o brendu; povezivanjem željenih asocijacija sa imidžom brenda; stvaranjem pozitivnog mišljenja ili emocija u vezi sa brendom i/ili omogućavanjem uspostavljanja čvršćeg odnosa između kupca i brenda.¹⁵

2.1.3. KARAKTERISTIKE BRENDAA I STIL KOMUNIKACIJE

Korporativne komunikacije su ključne za izgradnju i očuvanje brenda. Kako je korisnik uvek na prvom mestu, tako su i korporativne komunikacije dvosmeran proces, u kome, ne samo da se pažnja polaže na informisanje korisnika, već se sa jednakom pažnjom „osluškuje” njihovo mišljenje. Kada se kaže korisnik, misli se na različite interne i eksterne javnosti sa kojima se komunicira kako bi se stekla jasna predstava o imidžu kompanije.

Sinergiju karakteristika brenda sa komunikacijom koju kompanija obavlja sa potrošačima i okruženjem u kome posluje možemo videti i na primeru kompanije Vip (Tabela 1) gde se lako može sagledati usklađenost strateških vrednosti brenda, sa taktičkim elementima karakteristika brenda, odnosno, taktičkim stilom komunikacije.

Tabela 1: *Odlike "Vip" brenda i stil komunikacije*

Vrednosti brenda	Jednostavnost Povoljnije cene Korisnik na prvom mestu				
Karakter brenda	Direktan	Odlučan	Različit	Energičan	Zabavan
Stil komunikacije	Kratko		Smelo		Realno

Izvor: Grupa autora, (2008.) *Projektna dokumentacija "Gradjenje Vip brenda"*, Vip mobile, Beograd.

Uspešna komunikacija brenda zahteva prodajne strategije koje inkorporiraju vrednosti brenda kako bi ispunile socijalne i psihološke isto koliko i racionalne zahteve različitih organizacionih kupaca. Da bi firme postigle željene rezultate, brendovi najpre moraju biti komunicirani potrošačima. Svi oblici komunikacija, a naročito oglašavanje, predstavljaju vezu između medija i brendinga. Promotivne aktivnosti su veoma značajan, nezamenjiv instrument marketinga pri plasmanu proizvoda i usluga.

Bez obzira na različite stavove koji se tiču broja i značaja instrumenta marketinga, u teoriji je opšte prihvaćeno stanovište da su osnovni, ključni instrumenti marketing miksa: proizvod, cena, distribucija i promocija.

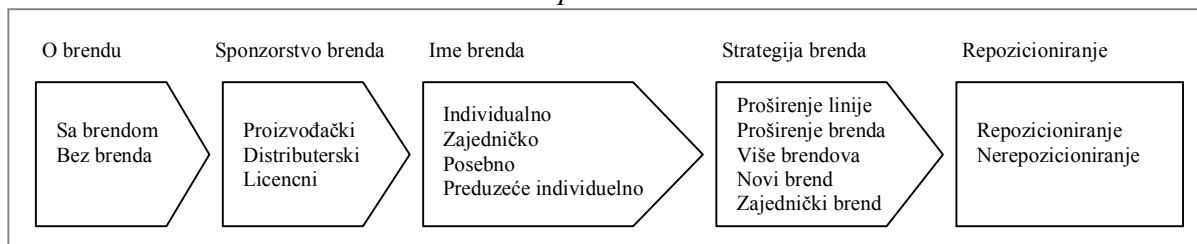
Koliko će kompanije uspeti u svojim nastojanjima da krajnjim korisnicima pruže maksimalnu satisfakciju pri kupovini i upotrebi njihovih proizvoda ili usluga, u najvećoj meri upravo zavisi od uspešnog kombinovanja instrumenata marketinga.

¹⁵ Kotler, P. i Keller, K. L. (2006.) *Marketing Management*, str. 536.

2.1.4. UPRAVLJANJE BRENDOM KAO INSTRUMENTOM MARKETING MIKSA

Brendiranje predstavlja kulminaciju kompletnog marketinškog procesa. U njemu se sažimaju svi elementi marketing mixa. Brend, kao jedan od instrumenata marketing miksa, stvoren je sa ciljem da obezbedi diferenciranje ponude kompanije od ponude konkurencije, odnosno sa ciljem stvaranja vrednosti kako za potrošača tako i za kompaniju.

Tabela 2: Opšte odluke o brendu



Izvor: Milisavljevic M. (2006.) *Strategijski marketing*, CID-Ekonomski fakultet, Beograd, str. 148.

Odluke vezane za brend proizvoda ili usluge možemo podeliti u pet kategorija. Najpre je potrebno doneti odluku da li će se brend uopšte koristiti kao instrument marketing miksa. Sledeća odluka je vezana za to da li će brend biti proizivački, licenci ili distributerski. Nivo odluka je vezan za samo ime brenda i da li će ime brenda biti naziv kompanije i koristiti se za sve proizvode ili usluge, za određenu grupu proizvoda/usluga iz portfolija ili će ime biti individualno za svaki proizvod/uslugu. Prilikom uvođenja novog proizvoda/usluge potrebno je doneti odluku da li će proizvod dobiti brend koji se već koristi za proizvode u istoj kategoriji, brend koji se koristi u drugoj kategoriji, da li će brend biti potpuno nov. Takođe treba doneti odluke o tome da li će se na tržištu pojaviti pod jednim ili više naziva (npr. više trgovinskih brendova) ili će se pojaviti zajedno sa nekim drugim brendom (pod-brendiranje ili ko-brendiranje). Konačno u slučaju da proizvod/usluga menjaju kategoriju, potrebno je doneti odluku da li će se brend repozicionirati ili ne.

Kako je brend jedan od elemenata marketing miksa čiji je cilj diferenciranje ponude na tržištu, a na osnovu toga stvaranje dodatne vrednosti za potrošače, tako i upravljanje brendom zahteva donošenje strateških odluka o brendu, koje su usklađene sa strateškim aspektima tržišta, a u cilju najoptimalnije upotrebe brenda. Iz ovoga se može zaključiti da je važno izvršiti analizu odnosa brenda prema aspektima tržišta na kome se posluje. Promene potreba potrošača ili promena segmenta potrošača (novi segment potrošača ima drugačije potrebe) zahteva reakciju i repozicioniranje brenda. Strategija brendiranja koju kompanija koristi zavisi i od portfolija brendova i njihovih karakteristika. Brendiranje ponude može biti uslovljeno i strategijom brendiranja kompanija saradnika, najčešće se manifestuje u obliku dualnog brendiranja. Takođe, treba uzeti u obzir i strategiju brendiranja konkurencije, odnosno željeni cilj brendiranja prema brendiranju konkurencije, sa ciljem da se stvori diferentna pozicija sopstvenog brenda. Na strategiju brendiranja utiče i sredina u kojoj se posluje, počev od zakonske regulative, mogućnosti zaštite brenda i sl.

Cilj svake kompanije je da optimalnim korišćenjem instrumenata marketing miksa kreira maksimalnu vrednost za potrošače, ali i sebe samu. Upotreba svakog instrumenta je međusobno uslovljena drugim, pa je pri donošenju odluka potrebno izvršiti analizu njihovog međusobnog odnosa.

2.2. HIJERARHIJA I PORTFOLIJO BRENDOVA

2.2.1. UPRAVLJANJE PORTFOLIJOM BRENDOVA

Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju današnje kompanije jeste upravljanje portfoliom brendova. Razvijanje arhitekture brenda koju poseduje kompanija je ključno, jer ona definiše odnos među brendovima, korporativnim subjektom i proizvodima i uslugama. Definisanje hijerarhije brenda kojoj treba težiti je za kompanije najznačajniji aspekt strategije brendiranja. Hijerarhija brenda se može opisati kao način sumiranja strategije brenda eksplicitnim prikazivanjem poretka svih zajedničkih i posebnih elemenata brenda.¹⁶

2.2.1.1. HIJERARHIJA BRENDOVA U PORTFOLIJU

Portfolio brendova je skup svih brendova koje kompanija koristi na određenom tržištu u određenoj kategoriji proizvoda.

Cilj svake kompanije je da koristi i upravlja svim brendovima koje ima u portfoliju sa ciljem maksimiziranja vrednosti istih. Proces upravljanja grupama brendova naziva se planiranje portfolija.¹⁷

Prema međusobnom odnosu, odnosno hijerarhiji brendova u portfoliju, mogu se prepoznati četiri pristupa i pozicije brenda u portfoliju:

1. Individualno brendiranje

koje podrazumeva korišćenje posebnog brenda za svaki proizvod ili proizvodnu liniju;

2. Kišobran brendiranje

koje predstavlja postojanje jednog brenda za kompletnu ponudu kompanije;

3. Pod-brendiranje

koje podrazumeva kombinaciju dva ili više brenda, pri čemu je jedan brend viši u hijerarhiji, tkz. „kišobran brend“;

4. Dualno brendiranje (co-branding)

koje predstavlja kombinaciju dva nezavisna brenda (najčešće različitih kategorija proizvoda, ali i različitih tržišta).

Pomenute tri opcije mogu da se posmatraju i kao neka vrsta osnovnog principa raspoložive strategije. Uglavnom se javljaju hibridni oblici ovih osnovnih strategija. Odluke o strategiji brenda obično dolaze na dnevni red u trenutku kada kompanija treba da razvije ili kupi novi proizvod ili uslugu koji treba da se brendiraju ili u situaciji kada već uspostavljeni portfolio brenda treba da se restrukturira.

2.2.1.2. HIBRIDNI PRISTUP UPRAVLJANJA PORTFOLIJOM BRENDOVA

Hibridni princip predstavlja različite kombinacije gore nabrojanih pristupa. Kompanija Vip mobile na srpskom tržištu u upravljanju portfolijom brendova koristi hibridni pristup, odnosno kombinuje korišćenja tri brenda:

¹⁶ Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 91.

¹⁷ Jobber, D. (2006.) *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, Data Status, Beograd, str. 156.

1. „Vip“, kao individualni brend, koristi se u oblasti telekomunikacionih proizvoda i usluga koje su sopstveni proizvod;
2. „mobilkom austria group“, kao kišobran brend matične kompanije, koji diskretno prati sve proizvode i usluge. Njegova uloga je da korisnicima omogući asocijativno povezivanje novog brenda sa kompanijom koja je lider u jugoistočnoj Evropi u oblasti telekomunikacija i predstavlja sinonim za vrhunsku uslugu i kvalitet;
3. „Vodafone“, uz proizvode i usluge ove globalno najveće mreže, koji su prisutni i na ovom tržištu. Oni su dvojno označeni sa oba brenda „Vip“ i „Vodafone“. Vodafone grupa je u Vip-u prepoznala strateškog partnera na području Srbije. Uslovi za ostvarivanje strateškog partnerstva sa Vodafone grupom podrazumevaju i ispunjavanje brojnih tehničkih, organizacionih i standarda kvaliteta, tako da ovo partnerstvo predstavlja sertifikat visokog kvaliteta kompletnog portfolija Vip proizvoda i usluga.

Hibridni pristup u upravljanju hijerarhijom brendova se primenjuje i u drugim kompanijama mobilkom austria groupe. Na tržištu Srbije, u modelu upravljanja portfolijom brendova, se ne koristi pod-brend, ali ga možemo susresti na tržištu Austrije, gde individualni brend „mobilkom austria“ prate dva pod-brenda: „A1“ koji prati postpejd i poslovnu ponudu, odnosno „Bob“ koji prati prepaid ponudu kompanije.

Brend "Vip" je jedan od brendova iz portfolija koje Vip mobile koristi. Hibridni model pokazuje uspešno kombinovanje tri brenda radi kreiranja optimalnog nastupa na tržištu. Posebno je važno istaći strateško partnerstvo sa najvećom globalnom mobilnom mrežom, "Vodafone". Partnerstvo predstavlja priznanje da je Vip mreža rame uz rame sa mrežom "Vodafone" u smislu kvaliteta usluga koje pruža korisnicima, a zajednički nastup na tržištu kreira dodatnu vrednost za obe kompanije.

2.3. DEFINISANJE I IZGRADNJA VREDNOSTI BREND

2.3.1. RAZVOJ BREND

Razvoj brenda je težak, skup i zahteva dosta vremena.

Jaki brendovi donose višestruke koristi svojim kompanijama. Te koristi, između ostalih, su: vrednost kompanije, preferencije i lojalnost, barijere za konkurenciju, visoki profit i ekstenzije brenda.

Finansijska vrednost kompanija može se znatno uvećati ukoliko kompanija poseduje jak brend; jaki brendovi mogu da imaju pozitivan efekat na percepcije i preferencije potrošača što dovodi do izgradnje lojalnosti prema brendu, pri čemu zadovoljni kupci nastavljaju da kupuju omiljeni brend; stabilne i pozitivne percepcije koje potrošači imaju o vrhunskim brendovima znače da je novim brendovima teško da se nametnu; jaki brendovi koji su lideri na tržištu retko su i najjeftiniji, a to je zato što njihovi brendovi imaju dodatnu vrednost za potrošače u odnosu na manje istaknute rivale; jaki brendovi lakše ostvaruju distribuciju i u boljoj su poziciji da se odupru zahtevima maloprodavaca za smanjenje cena; jak brend pruža osnovu da se pozitivne percepcije i reputacija prenesu sa osnovnog brenda na ekstenzije brenda; novi brendovi koriste dodatnu vrednost koja sa glavnog brenda prelazi na ekstenzije.

2.3.2. VREDNOST BREND A

Vrednovanje brenda podrazumeva procenu ukupne finansijske vrednosti brenda. Pojedine kompanije zasnivaju svoj rast na preuzimanju i izgradnji bogatih brend portfolija. Kada su u pitanju poznate kompanije, vrednost brenda uglavnom iznosi više od polovine ukupne tržišne kapitalizacije kompanije.¹⁸

Procena u upravljanju brendom podrazumeva, između ostalog, procenu realne vrednosti brenda. Procena i merenje brenda kao ključnog elementa „neopipljivog“ kapitala, postavlja se kao imperativ. Prema podacima agencije Interbrand, 40-75% vrednosti kompanije čini upravo vrednost brenda. Tako brend ne možemo posmatrati kao trošak marketinga, već kao direktnog stvaraoca profita.

Pod vrednošću brenda se podrazumeva dodatna, premijska, finansijska vrednost koju brend kreira na vrednost usluge ili proizvoda. Vrednost brenda je funkcija jačine brenda i brojnih faktora (kao što su, na primer, prihodi od prodaje) koji su uslovljeni sposobnošću kompanije da iskoristi jačinu brenda. Zbog toga veća jačina brenda ne generiše uvek i veću vrednost brenda. Jačina brenda je diferencijalni doprinos koji stvara znanje o tome kako će potrošači reagovati na marketing napore brendiranog proizvoda ili usluge. Premijska cena, povećana lojalnost, pojačana percepcija performansi proizvoda, pojačana efektivnost komunikacije su samo neke od dimenzija jačine brenda.¹⁹

2.3.2.1. KREIRANJE VREDNOSTI BREND A

Mnoge kompanije sklone su da se usredsrede na maksimizaciju profita umesto na maksimizaciju vrednosti za akcionare. Maksimizacija profita vodi do kratkoročnog planiranja dok je za kreiranje brenda potrebna dugoročna perspektiva.²⁰

Realnu vrednost kompanije više određuje njena nematerijalna imovina: brendovi, poznavanje tržišta, liste kupaca, odnosi s kupcima ili dobavljačima, lojalnost kupaca, partnerski odnosi, pokrivenost distribucije, učešće na tržištu, marketinška prava, itd. Ta imovina je nosilac dugoročnih profita i mora da pokaže svoj uticaj na vrednost akcijskog kapitala pri čemu je brend obično najvažniji deo tog uticaja.

2.3.3. BREND KAO NEMATERIJALNA IMOVINA

Verovatno 80% vrednosti kompanije leži u nematerijalnoj imovini, ali ona se ne nalazi u knjigama. Vrednost postrojenja, opreme, zaliha i obrtnog kapitala kompanije jedva da odražavaju istinsku vrednost jedne kompanije. Ono o čemu je ovde reč, jesu stavke poput: robnih marki (brendova), zaposlenih, distributera, dobavljača i intelektualnog vlasništva.

Perspektiva koja je privukla posebnu pažnju u poslednjoj deceniji posmatra oraganizaciju kao kombinaciju opipljivih (materijalnih), neopipljivih (nematerijalnih) i finansijskih resursa. U današnjim uslovima poslovanja, nematerijalna imovina dobija sve veći značaj jer je njeno učešće u ukupnoj imovini mnogih poslovnih subjekata veoma veliko. Nematerijalna imovina je regulisana Međunarodnim računovodstvenim standardom (MRS) 38.

¹⁸ Kotler P. i Keller K. L. (2006.) *Marketing i Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 290.

¹⁹ Chernev A. (2009.) *Strategic Marketing Management*, INSEAD, Chicago, str. 110.

²⁰ Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 171-172.

2.3.3.1. MRS 38 - NEMATERIJALNA IMOVINA

Po MRS 38 - Nematerijalna imovina je: “nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može identifikovati, a sredstvo je resurs koje entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od koga se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitetu.”²¹

Priznavanje neke stavke kao nematerijalne imovine zahteva da kompanija pokaže da stavka zadovoljava definiciju nematerijalne imovine i kriterijume priznavanja. Ovaj zahtev se odnosi na troškove koji nastaju na početku procesa sticanja ili internog stvaranja nematerijalne imovine, kao i na troškove koji nastaju naknadno u procesu dogradnje, zamene dela ili servisiranja te imovine.

- Definicija “nematerijalne imovina” zahteva da se nematerijalna imovina može identifikovati da bi se jasno razlikovala od goodwill-a (plaćanje koje vrši sticalac u očekivanju budućih ekonomskih koristi od sredstava koja se ne mogu pojedinačno identifikovati i zasebno priznati).
- Nematerijalnu imovinu treba priznati ako će se buduće ekonomske koristi, koje su pripisive imovini, uliti u kompaniju i ako se nabavna vrednost imovine može pouzdano odmeriti. Kompanija procenjuje verovatnoću budućih ekonomskih koristi koristeći razumne i prihvatljive pretpostavke koje predstavljaju najbolju procenu uprave kompanije ukupnih ekonomskih uslova koji će postojati tokom veka trajanja te imovine.

Buduće ekonomske koristi koje pritiču od nematerijalne imovine mogu uključivati i prihod od prodaje proizvoda ili usluga, uštede troškova, ili druge koristi od imovine koju kompanija koristi, npr: korišćenje brenda u marketingu može smanjiti buduće troškove oglašavanja, pre nego povećati buduće prihode.

Nakon početnog priznavanja, nematerijalna imovina se knjiži po revalorizovanoj vrednosti, što je njena fer vrednost na dan revalorizacije, umanjena za akumuliranu amortizaciju koja je naknadno usledila i bilo kakve naknadne akumulirane gubitke od umanjenja vrednosti. U svrhu revalorizacije prema ovom standardu, fer vrednost se utvrđuje pozivanjem na aktivno tržište. Revalorizacija se vrši toliko redovno da se knjigovodstvena vrednost imovine na dan bilansa stanja bitno ne razlikuje od fer vrednosti te imovine.

Računovodstveno obuhvatanje nematerijalne imovine se bazira na njenom korisnom veku trajanja. Koristan vek trajanja nematerijalne imovine određuje se na osnovu analize svih relevantnih faktora kako bi se predvideo period u kome se očekuje da će nematerijalna imovina generisati prilive neto tokova gotovine u kompaniju. Nematerijalna imovina sa ograničenim vekom trajanja se amortizuje dok se za nematerijalnu imovinu sa neograničenim vekom trajanja ne vrši amortizacija.

Priznavanje nematerijalne imovine prestaje po otuđenju ili kad se ne očekuju ekonomske koristi. Naknadni izdaci u vezi sa brendovima, priznaju se u bilansu uspeha u trenutku kada nastanu, zbog toga što se takvi izdaci ne razlikuju od izdataka razvoja cele kompanije.

Savremeno finansijsko izveštavanje pridaje sve veći značaj procenjivanju nematerijalne imovine i njenom uključivanju u finansijske izveštaje jer ona stvara značajnu vrednost i obezbeđuje rast.

²¹Izvor: http://www.mfin.gov.rs/download/pdf/ostalo/medjunarodni_racunovodstveni_standardi/medjunarodni_racunovodstveni_standard_38_-_nematerijalna_imovina.pdf 6.5.2010.

3.3.4. METODOLOGIJE IZRAČUNAVANJA VREDNOSTI BRENDIA

Vrednost brenda je značajna komponenta aktive kompanija, ali ne postoji univerzalna metodologija izračunavanja. Iako vrednost brenda ne može precizno da se izmeri, važno je da se ustanove procene koje obezbeđuju referentni okvir pri kreiranju prigrama i budžeta za izgradnju brenda. U poslednje dve decenije razvijen je veliki broj modela procene brenda.

Postojeće metodologije se mogu kategorisati u tri grupe, a prema pristupu izračunavanja vrednosti brenda:

1. **Troškovni pristup**, baziran na procenjenim troškovima kreiranja brenda od početka.
2. **Tržišni pristup**, baziran na razlici prihoda od brendiranog i nebrendiranog proizvoda.
($Vrednost\ brenda = Prihod_{brendiran} - Prihod_{generički} - Troškovi\ brendiranja$)
3. **Finansijski pristup**, baziran na trenutnoj vrednosti budućih finansijskih tokova vezanih za brend. ($Vrednost\ brenda = Sadašnja\ vrednost\ budućih\ prihoda * Faktor\ doprinosa\ brenda * Faktor\ rizika$)

U svetu su najpopularnije upravo metodologije iz treće grupe. „Interbrand“ je razvio najpoznatiju metodologiju baziranu na finansijskom pristupu. Korišćenjem ove metodologije časopis „Business Week“ svake godine izdaje rang listu 100 najvrednijih brendova. Zanimljivo je da na toj listi, među prvih 100 brendova po vrednosti, nema ni jednog telekomunikacionog operatera, pri čemu je vrednost poslednjeg brenda na ovoj listi nešto preko 3,000 m\$.

Sličnu metodologiju je razvio i „Brand Finance“ koji izdaje sopstvenu rang listu 500 najvrednijih brendova. Ključni elementi u analizi vrednosti brenda su: procena prihoda u periodu 3-5 godina, procena profita u istom periodu, dugoročne stope rasta tržišta, analiza jačine brenda, analiza doprinosa brenda, analiza rizika i analiza vrednosti brenda. Brendovi se rejtiraju na šestostepenoj skali: AAA (ekstemno jak), AA (veoma jak), A (jak), BBB-B (osrednji), CCC-C (slab), DDD-D (neuspešan).

Postoje i metodologije koje su prilagođene određenim privrednim granama, kao što je metodologija kompanije „Intangible Business“ prilagođena telekomunikacionim operaterima. Sadašnja vrednost budućih prihoda se računa na osnovu trogodišnjih podataka o prihodima 500 najvećih mobilnih operatera i korigovane stope godišnjeg rasta operatera.

Faktor doprinosa brenda se određuje kao srednja vrednost dva skora: kvalitativnog skora (sračunatog na osnovu udela na tržištu, stope rasta brenda, politike cena, broja tržišta, preference brenda, prepoznatljivosti brenda, relevantnosti brenda, percepcije brenda i istorijskog nasleđa brenda) i kvantitativnog skora (sračunatog na osnovu prometa, broja pretplatnika, stope napuštanja, tržišnog učešća, stepena penetracije, prosečnog prihoda po korisniku, investicija, prihoda i profitabilnosti).

Faktor rizika predstavlja diskontnu stopu budućih prihoda, koja je za top 100 brendova telekomunikacionih operatera procenjena na 9%, kao nisko rizična stopa.

Tabela 3: Uporedni prikaz vrednosti telekomunikacionih brendova

The World's Most Valuable Mobile Telecoms Brands 2008				Brand Finance 500			
Rang	Brend	Vrednost brenda(m\$)	Rang prometa	Rang	Vrednost brenda(m\$)	Udeo vrednosti	Rejting brenda
1.	China mobile	30,793	2	16	17,196	11%	AA+
2.	Vodafone	22,131	1	8	24,647	16%	AAA
3.	Verizon	20,382	4	15	18,854	12%	AA
4.	AT&T	18,886	6	14	19,850	9%	AA+
5.	T-Mobile	16,802	3	72	7,761	6%	AA-
6.	Orange	15,489	8	17	16,799	13%	AA
7.	NTT Docomo	14,871	5	56	9,649	12%	AA+
8.	KDDI	14,454	7	226	2,918	9%	A
9.	Movistar	10,799	10	99	7,126	4%	AA-
10.	Sprint	9,661	9	117	1,424	6%	BBB
11.	Telefonica	6,627	11	101	6,165	4%	AA-
12.	SK Telecom	5,479	16	310	2,139	14%	AA-
13.	O2	5,264	12	164	4,218	3%	AA+
14.	Radiomovil Dispa	5,144	18	-	-	-	-
15.	Telecom Italia	4,746	14	86	7,005	9%	AA+
16.	China Unicom	4,556	15	188	3,585	15%	A
17.	Softbank mobile	4,424	13	253	2,723	6%	AA-
18.	Virgin mobile	3,904	19	301	2,248	20%	A
19.	SFR	3,817	17	-	-	-	-
20.	MTN	3,561	21	208	3,193	13%	AA-

Adaptirano prema: Group of authors, (2008) *The World's Most Valuable Mobile Telecoms Brands 2008*, Intangible Business, London i Group of authors, (2009) *Brand Finance 500*, Brand Finance, London.

Iz uporednog pregleda (Tabela 3) možemo zaključiti da su ove dve metodologije, iako bazirane na istom pristupu, različito vrednovala elemente brenda. To je dovelo do prilično velikih razika u procenama vrednosti brendova u istom posmatranom periodu.

Brend „Vip“ se ne nalazi na ovim listama, brend „mobilkom austria“ se nalazi na „Intangible Business“ listi i zauzima 67. mesto sa vrednošću brenda od 792 m\$. Oba istraživanja su slično procenila vrednost brenda (22-24 milijarde \$) i on se na obe liste nalazi na vrhu. Po proceni "Brand Finance 500", vrednost brenda učestvuje sa 16% u ukupnoj vrednosti kompanije, što je odličan pokazatelj kako brend generiše dodatnu vrednost za korisnike, ali i akcionare.²²

Kao što smo na početku istakli, brend stvara i dodatnu vrednost za kompaniju. Ne postoji univerzalna metodologija merenja te vrednosti, ali one ipak mogu dati prilično dobru procenu vrednosti i doprinosa brenda ukupnoj vrednosti kompanije.

²² Glober, W. (2008.) *How it works u Mobile communication international*, Intangible Business, London, izdanje br. 156, str. 28.

- III DEO -

3. OPŠTI PRISTUP PROBLEMU

Pre mnogo godina u novinama je bio napis o poznatom evropskom šahovskom velemajstoru koji je igrao egzibicionu partiju šaha protiv američkog amatera i – izgubio. Velemajstor je bio poznat po svojoj šahovskoj strategiji i svojoj sposobnosti da isplanira desetinu i više poteza unapred tokom trajanja partije. Na konferenciji za štampu posle odigranog meča, novinari su upitali amatera koliko je poteza unapred planirao pri pobedi velemajstora. „Samo jedan“, odgovorio je. „Onaj pravi“.

Ovde, u ovom kratkom odgovoru leži ključ uspeha u svetu prepunom promene. Šahovski amater nije govorio o rigidnosti kada je upotrebio reč „pravi“. On je govorio o fleksibilnoj, kreativnoj reakciji; o procenjivanju svake pozicije kako se razvijala na tabli i o povlačenju poteza koje je bio neophodan u datom trenutku. On je imao opšti plan igre, ali se nije opterećivao pokušajima da predvidi sledećih pet ili dvadeset poteza svog protivnika. On je znao da u tome ne može da nadmaši velemajstora. Tako je amater, dakle, imajući svoj osnovni plan u glavi, prilagodio svoje poteze neposrednim mogućnostima svake pozicije kako je nastajala, i sledeći tu strategiju izvojevao je poznatu pobedu.

Istu ovu stvar rade i uspešni lideri kao odgovor na stalne promene u modernom poslovnom životu. Oni izgrade opšti plan za budućnost, zakače ga negde u uglu svog uma i potom se usredsrede na ono što se trenutno događa. Oni procenjuju mogućnosti sazdane u svakoj situaciji, odlučuju šta je potrebno učiniti i prave korake koji su najpovoljniji za prosperitet njihove kompanije u okviru parametara šireg obima.

Nekada će odgovarajući korak biti surovi napad. U drugom slučaju, može biti taktičko povlačenje ili neočekivani protivudar. Ali kakav god da mu je karakter ili posledica, potez će uvek biti zasnovan na analizi neposrednih okolnosti, uz svesnost da on do izvesne mere može uticati i na izgled celokupnog plana. Svaka poslovna strategija baš kao i svaka partija šaha je puna nepoznanica. Svaka pozicija ima svoje jedinstvene mogućnosti i svaki protivnik svoje ideje kako da ih iskoristi.

Velemajstor Fred Reinfeld kaže u svojoj knjizi „Zašto gubite partiju šaha“: „Gubite jer ste tvrdoglavi. Imate predrasude i rigidna verovanja i odbijate da ih se rešite“. Neoprostivo! Naročito u poslovanju gde se može izgubiti daleko više od igre!

Lider tima ili organizacije ima jednu ogromnu prednost u odnosu na šahistu koji sam sedi na svojoj strani table: sve njegove šahovske figure mogu da razmišljaju! Figure na šahovskoj tabli su poredane prema snazi. Ali kao što svaki šahista zna, bilo koja figura može doneti veliku pobedu ako se dovede u poziciju da otkrije svoj puni potencijal.

Isto važi i za svakog člana tima. Lider treba da ohrabri, pomogne svakom članu svog tima da razvije svoje lične, posebne snage, pokaže da ih sve podjednako vrednuje, pita ih za mišljenje, ali pre svega, čuje šta imaju da kažu. Bilo ko od njih može doneti pobedonosnu strategiju koju lider traži.

Liderstvo je, dakle, kao partija šaha!²³

²³ Izvor: <http://www.hrpro.rs/pocetna/13-tema-broja/99-liderstvo-je-kao-partija-saha>

3.1. DEFINICIJE LIDERSTVA

Liderstvo kao pojam se prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama je lider „osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije)”²⁴

Pojam liderstva često se pogrešno poistovjećuje sa pojmom moći. Tačno je da moć ima veze sa liderstvom, ali postoje osobe koje nemaju formalnu moć, a ipak ih možemo definisati kao lidere. Dakle, liderstvo je širi pojam od moći.

Liderstvo u organizaciji ima drugačiju i višeznačnu definiciju. Liderom se smatra osoba koja postavlja pravac u radu i utiče na članove grupe da slede taj pravac.²⁵ Jedan od vodećih američkih konsultanata u oblasti liderstva, John C. Maxwelle je rekao:

“Od ljudi zavisi potencijal kompanije, od odnosa među ljudima njen moral, od organizacije njena veličina, od vizije njen pravac, a od liderstva njen uspeh”.

Liderstvo možemo definisati kao interaktivan proces koji utiče, motiviše i prepoznaje ljudske potencijale u ostvarenju grupnih ciljeva.²⁶ S toga, pojedinac koji utiče na ponašanje ili ideje drugih je lider. Međutim, uprkos mnoštvu definicija liderstva, sledeće komponente mogu da se ustanove kao ključne za samu pojavu: liderstvo je proces, liderstvom se ostvaruje uticaj, liderstvo se javlja u kontekstu grupe, u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja. Na osnovu ovih tvrdnji, može se izvesti sledeća definicija liderstva:

„Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.”²⁷

Definicija liderstva podrazumeva proces, a ne samo čin, u kome određena osoba utiče na ponašanje ljudi, usmeravajući ih na ostvarenje određenih ciljeva organizacije. Biti lider ne znači samo biti vrhunski profesionalac u određenoj oblasti već biti lider i u obraćanju, i u komuniciranju, i u ponašanju. Lider mora biti samopouzdan, siguran, informisan, entuzijasta, optimista, hrabar i odlučan. Mora da ovlada mnogim veštinama - veštinom komunikacije, veštinom kako verbalnog tako i neverbalnog izražavanja, nekom sportskom veštinom i sl. Liderstvo se bazira na razumevanju, predviđanju i kontrolisanju ponašanja saradnika.

3.2. LIDERSTVO VS. MENADŽMENT

Dok su i liderstvo i menadžment procesi koji se dešavaju unutar organizacije, osnovna razlika između njih ogleda se u samoj aktivnosti. Da bi jasno povukli crtu između liderstva i menadžmenta, neophodno je odgovoriti na pitanje:

Šta podrazumeva liderska, a šta menadžerska aktivnost u savremenoj organizaciji?

²⁴ Gardner, H. i Laskin E. (1996) *Leading Minds*, Basic Books, USA, str. 8.

²⁵ Rost, J. C. (1991) *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger.

²⁶ Sogunro, O. A. (1996) *Impact evaluation of a leadership training program*, Doctoral dissertation, University of Alberta, Edmonton, Canada, AB, str. 31.

²⁷ Northouse, Peter G. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2.

Liderstvo

vs.

Menadžment ²⁸

*Utvrdjivanje pravca
Usmeravanje ljudi
Motivisanje i inspirisanje
Obezbeđuje promenu*

*Planiranje i izrada budžeta
Organizacija i obezbeđenje kadrova
Kontrola i rešavanje problema
Obezbeđuje predvidivost i red*

Liderstvo je proces koji je umnogome sličan menadžmentu. U liderstvu se podrazumeva ostvarivanje uticaja, kao i u menadžmentu. Ono zahteva rad sa ljudima, što je potrebno i u menadžmentu. Uopšte, mnoge funkcije menadžmenta su u saglasnosti sa definicijom liderstva. Ipak, ova dva pojma se i razlikuju. Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se kao nauka javlja početkom 20. veka, kada je nastalo industrijsko društvo. Menadžment je nastao kao način da se smanji kaos u organizacijama i da se one vode na efektivniji i efikasniji način.²⁹

*“Postalo je moderno praviti razliku između menadžmenta i liderstva. Liderstvo bi trebalo da predstavlja nešto veće, značajnije
Ja ne prihvatom ovu razliku zbog toga što
menadžeri moraju da vode, a lideri moraju da upravljaju.
Menadžment bez liderstva je sterilan, a liderstvo bez
menadžmenta je otuđeno i vodi ka oholosti.”*

(Henry Mintzberg, teoretičar menadžmenta)

Liderstvo se razlikuje i po ulozi i po zadacima od menadžmenta. Pozitivizam i pojam dobrog mogu biti objašnjeni sa stanovišta modernih sistema upravljanja i liderstva. Povezivanje ideja i koncepata lidera sa sistemima upravljanja je ključni problem.

Kompanije upravljaju kompleksnošću putem planiranja, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom.

3.3. LIDER VS. MENADŽER

U američkoj literaturi vrlo je popularna definicija razlike između lidera i menadžera koja je jedna igra reči: lideri rade prave stvari (*right things*), a menadžeri rade stvari na pravi način (*things right*). Iako popularna, ova paradigma nije dovoljna i kompletna, jer ona pretpostavlja da su pozicije lidera i menadžera na suprotnom polu, ali to svakako nije slučaj u organizacijama, s obzirom na to da je u svakom poslovnom okruženju potreban i rad lidera i rad menadžera. Oni nisu konkurentni, već su komplementarni. I jedan i drugi su potrebni organizaciji da bi prosperirala. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu, jasnom linijom odeljeni, ostali saradnici. Realnost je dosta drugačija.

²⁸ Izvor: Prof. Branislav Mašić, prezentacija *Liderstvo*, Univerzitet Singidunum, slajd broj 19.

²⁹ Northouse, Peter G. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 6.

U kompleksnoj organizaciji može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlične lidere možemo naći i u timovima na najnižem nivou. Isti taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.

Koter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera.³⁰ Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Nasuprot tome, zadatak menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Konflikt u ovakvom razumevanju pojmova lider i menadžer proizilazi iz toga što je razlika između utvrđivanja misije i njene primene najčešće nejasna.

Interesantno i jednostavno rešenje za praktično razlikovanje menadžera od lidera pronalazimo u radu Trompenarsa.³¹ U nameri da pomogne rukovodiocima da spoznaju da li obavljaju ulogu menadžera ili lidera, on kaže da im treba postaviti vrlo jednostavno pitanje: da li ne možete da spavate zbog toga što ne znate kako da ostvarite izabrani cilj, ili zato što ne znate koji od potencijalnih ciljeva da odaberete? Ukoliko je razlog Vaše nesanice prvi, Vi ste menadžer. Ukoliko je on pak drugi, na putu ste da postanete lider.

<i>Lider</i>	<i>vs.</i>	<i>Menadžer</i> ³²
<i>Dugoročno orijentisan</i>		<i>Kratkoročno orijentisan</i>
<i>Zagledan u horizont</i>		<i>Striktan pogled</i>
<i>Inovira</i>		<i>Administrira</i>
<i>Razvija</i>		<i>Održava</i>
<i>Stvara</i>		<i>Imitira</i>
<i>Pita zašto ne</i>		<i>Pita zašto i kako</i>
<i>Dovodi u pitanje (izaziva)</i>		<i>Prihvata</i>
<i>Sopstvena ličnost</i>		<i>Dobar vojniki</i>
<i>Radi prave stvari</i>		<i>Radi stvari na pravi način</i>

Suprotno iznetim shvatanjima, postoje i ona prema kojima se termini lider i menadžer smatraju sinonimima i koriste za ljude koji se nalaze na nekoj poziciji na kojoj treba da ispolje liderske veštine. Doajen menadžmenta, Henri Mintzberg, smatra da se velika greška pravi odvajanjem liderstva od menadžmenta. Po njemu, trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje 1970-ih godina.³³ Od tada, prema Mintzbergu, pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike kategorije višeg reda. Menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide. Pri tome, rešavanje problema se smatra znatno jednostavnijim kognitivnim procesom od otkrivanja problema. Otkrivanje problema podrazumeva sled problem-metod-rešenje, pri čemu nijedan od ovih elemenata do tada nije bio prepoznat. Mintzberg se suprotstavlja ovakvim shvatanjima i kaže da rukovodioci moraju da vode, jednako kao što vođe moraju da rukovode. Liderstvo u biznisu ne postoji van konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez liderstva je zanat u najoperativnijem smislu te reči, zanat bez majstorske veštine koja je posledica učenja, vežbe i umetničkih vrednosti. A takav zanat je osuđen na propast, kao i menadžment lišen liderskih veština.

³⁰ Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press

³¹ Trompenars, F. (2003) *Did the Pedestrian Die?*, Oxford: Jossey-Bass

³² Izvor: Mašić, B., prezentacija *Liderstvo*, Univerzitet Singidunum, slajd broj 20.

³³ Zaleznik, A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review, May-June: 67-78.

Po njemu, shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva.³⁴ Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima „isteruje” maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje. Potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

3.1. PRVE TEORIJE O LIDERSTVU

Prve teorije o liderstvu bazirane su na pretpostavci da se *lider rađa* i da se *lider stvara*. Teorija koja je bila najviše istraživana, bazirala se na pretpostavci da se *lider rađa*. U pionirskim radovima iz oblasti liderstva formirana je teorija značajne ličnosti. Prema ovoj teoriji lideri poseduju osobine koje ih razlikuju od drugih ljudi. Ove osobine se ne gube vremenom niti mogu biti stvorene pod uticajem okruženja.

Decenije upornih istraživanja nisu dovele do otkrivanja konciznog spiska osobina koje treba da poseduju uspešne vođe, te je sredinom 50-tih godina, ovaj koncept je napušten, jer nije omogućio utvrđivanje validnih međusobno povezanih faktora. To naravno nije značilo da ovi faktori ne postoje, već pre svega da statističke tehnike koje su korišćene, nisu bile dovoljno dobre da ih otkriju. U potrazi za dokazima da se čovek rodi kao lider ili ne, zagovornici teorije značajne ličnosti sugerišu da će u budućnosti nauka uznapredovati do te mere da će te osobine biti iskazane i kao konkretni genetski kodovi. Genetika će dokazati da postoje specifičnosti u genetskom kodu ljudi koji su postali lideri.

“Da, naravno, svi lideri se rađaju.

“Lideri se stvaraju, oni se ne rađaju.

Nikada nismo čuli za lidera koji se nije rodio. Stvaraju se kao i sve što je ikada stvoreno u ovoj zemlji - napornim radom.”

Svi se mi rađamo.”

*(James M. Kouzes i Barry Z. Posner
Profesori liderstva i autori bestseler
“The Leadership Challenge”)*

*(Vince Lombardi,
Jedan od najuspješnijih trenera u istoriji
američkog fudbala)*

Druga, novonastala teorija se bazirala na pretpostavci da se *lider može stvoriti*. On se ne rađa već se kroz proces obrazovanja stvara. Najčešće se navode sledeće strategije i tehnike putem kojih je moguće razviti liderske sposobnosti: treninzi, transferi, timski rad i putovanja. U praksi se pokazalo da se vežbom zaista može postići savršenstvo, harmonija duha i tela neophodna za kompletnu životnu sabranost, odnosno uravnoteženost.

U novijoj literaturi se pojavljuju i stavovi koji kombinuju dva navedena shvatanja liderstva, prema kojima je za razvoj globalnog liderstva potrebno da postoji kako urođena tako i izgrađena veština. Autori koji pripadaju ovom pravcu navode da je jedno bez drugoga nemoguće i da urođene osobine predstavljaju osnovu koja je preduslov za dalji razvoj određenih karakteristika i veština.

³⁴ Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

3.2. PRISTUP STILU LIDERSTVA

Pošto je nemoguće izolovati osobine koje su ekskluzivno liderske, krenulo se u pravcu identifikovanja ponašanja lidera. Postavilo se pitanje da li ima nečeg specifičnog u ponašanju lidera, nečeg što oni rade a ostali ljudi ne? Pošlo se od pretpostavke da se, ako je nemoguće utvrditi osobine specifične za lidere, mogu prepoznati ponašanja koja ispoljavaju lideri. Ova pretpostavka je nudila veoma značajno obećanje - ako je moguće ustanoviti ponašanja specifična za lidere, onda ljudi mogu naučiti i usvojiti ta ponašanja, čime se stvara mogućnost za obrazovanje i trening lidera. Preduzeća i druge institucije bi tako mogle da stvaraju lidere po potrebi. Istraživanja su, međutim, ponovo pokazala da se ne mogu utvrditi specifična ponašanja koja karakterišu samo lidere i izdvajaju ih od nelidera. Tako je postalo jasno da univerzalan pristup vođstvu neće dati očekivane rezultate. Međutim, iako nisu dovele do željenog cilja studije su ipak dale određeni rezultat - identifikovale su različite stilove ponašanja lidera.

Pristup stilu liderstva zasniva se na ponašanju lidera. Za razliku od pristupa liderstvu kao skupu osobina (karakteristike lidera) i pristupa liderstvu kao skupu veština (sposobnosti lidera), pristup stilu liderstva zasnovan na ponašanju, fokusira se isključivo na ono što lideri rade, njihove aktivnosti prema sledbenicima i način na koji deluju u različitim situacijama.

Istraživači koji su proučavali pristup stilu liderstva, utvrdili su da se liderstvo sastoji iz dve osnovne vrste ponašanja:³⁵

- *ponašanje usmereno na zadatke*: bavi se realizacijom ciljeva, pomaže članovima grupe da ih ostvare;
- *ponašanje usmereno na odnose*: pomaže podređenima da se prijatnije osećaju sa drugima i u situacijama u kojima se nalaze.

Pristup stila liderstva podseća lidere da se njihove aktivnosti prema drugima odvijaju na nivou zadataka i na nivou odnosa. U nekim situacijama, lideri treba da budu u većoj meri orijentisani na zadatke, dok u drugim treba da budu više orijentisani na odnose. Slično tome, nekim podređenima potrebni su lideri koji će davati mnogo smernica, dok su drugima potrebni lideri koji mogu da im pruže mnogo brizi i podrške. U ovom pristupu, lideri se upućuju na način na koji treba da posmatraju sopstveno ponašanje, praveći podelu na dve dimenzije.

Osnovna svrha pristupa stilu liderstva je da objasni kako lideri kombinuju ove dve vrste ponašanja da bi uticali na podređene i na njihove napore da postignu cilj. Ključ efektivnog liderstva je u tome kako lideri balansiraju između ove dve vrste ponašanja, a koja zajedno čine jezgro liderskog procesa.

3.2.1. ISTRAŽIVANJA PRISTUPA STILU LIDERSTVA

Urađena su mnoga istraživanja pristupa stilu liderstva. Neke od prvih studija sprovedene su na Državnom Univerzitetu u Ohaju krajem 40-ih godina u kome se ističe važnost razmatranja više liderskih osobina u istraživanjima o liderstvu. Otprilike u isto vreme, druga grupa istraživača, sa Univerziteta u Mičigenu, sprovela je seriju istraživanja u kojima su ispitivali kako liderstvo funkcioniše u malim grupama.

³⁵ Northouse, Peter G. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 47-53.

3.2.1.1. ISTRAŽIVANJA NA UNIVERZITETU OHAJO

Grupa istraživača na Državnom Univerzitetu *Ohajo* analizirala je ponašanje pojedinaca kada vode grupu ili organizaciju. Koristili su upitnik sa nizom različitih stavki kojima se opisuju različiti aspekti ponašanja lidera.

Rezultat studije ustanovio je dve osnovne dimenzije po kojima se razlikuju stilovi liderstva:

- *iniciranje strukture (initiating structure)* i
- *razmatranje ili konsideracija (consideration)*.

Iniciranje strukture podrazumeva da lider definiše i strukturiše uloge i zadatke članovima organizacije da bi ostvarili ciljeve organizacije. Lider sa izraženim iniciranjem strukture vrši podelu rada i dodeljuje zadatke pojedincima i grupama, oblikuje odnose između članova organizacije, postavlja i kontroliše ostvarenje standarda performansi itd. On je zapravo više okrenut strukturi i ciljeve organizacije ostvaruje kreiranjem odgovarajuće strukture. Lideri sa visoko izraženim razmatranjem su okrenuti ljudima i njihovim odnosima. Takvi lideri pokušavaju da ostvare zadatke preko ljudi, i to delegiranjem autoriteta, uspostavljanjem uzajamnog poverenja, brigom o ljudima i njihovim potrebama.

Istraživanja su pokazala da najbolje radne performanse ostvaruju lideri koji imaju visoko izraženo i iniciranje strukture i razmatranje (*high-high leaders*), a najgore oni koji su ocenjeni nisko po obe dimenzije. Lideri sa visokim iniciranjem strukture ali niskim razmatranjem bili su relativno efikasni u obavljanju zadataka ali su imali problema sa odsustvovanjem sa posla, žalbama i nezadovoljstvom zaposlenih itd. Lideri sa visokim razmatranjem ali niskim iniciranjem strukture bili su loše ocenjeniji od svojih pretpostavljenih.

3.2.1.2. ISTRAŽIVANJA NA UNIVERZITETU MIČIGEN

Istraživanja na Univerzitetu *Mičigen* otkrila su dve veoma slične dimenzije ponašanja lidera:³⁶

- *orijentacija na proizvodnju (production oriented)*
- *orijentacija na zaposlene (employee oriented)*.

Lideri orijentisani na proizvodnju bili su usmereni na radne zadatke i pomagali su zaposlenima da ih ostvare. Lideri orijentisani na zaposlene naglašavali su međuljudske odnose i nastojali da kreiraju stimulativan radni ambijent u svojim organizacijama. Rezultati istraživanja jasno su favorizovali stil zasnovan na orijentaciji na zaposlene.

Najbolje je ukoliko lideri uspeju da postignu visoku poziciju u upravljačkoj mreži po obe dimenzije, jer to znači da održavaju ravnotežu između visokog zadovoljenja potreba posla i potreba ljudi. Ekstremne pozicije su nepoželjne jer govore da lider ili zanemaruje ljude orijentišući se samo na zadatak i posao, ili, pak, da lider zanemaruje posao orijentišući se samo na potrebe svojih ljudi. Ukoliko je orijentacija i na ljude i na zadatak niska, to znači da se lider praktično povlači iz tog procesa.

³⁶ Janicijevic, N. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, str. 186.

Iako se mnoga istraživanja mogu svrstati u grupu istraživanja pristupa stilovima liderstva, istraživanja na Univerzitetu u Ohaju i Univerzitetu u Mičigenu su najreprezentativnija. Detaljno razmatrajući navedena istraživanja, stiče se jasna slika o pretpostavkama i primeni ovog pristupa i procesu liderstva uopšte.

3.3. KONTINGENTNI PRISTUPI LIDERSTVU

Ni jedna od navedenih studija nije mogla da izdvoji bar jedan od ustanovljenih stilova liderstva kao efikasan u svim situacijama i koji bi, kao takav, mogao da se preporuči kao univerzalan. To je konačno dovelo do kontingentnog pristupa u istraživanju liderstva.

Osnovna pretpostavka ovog pristupa jeste da osobine i ponašanje lidera, odnosno njegov stil treba da se razlikuju od situacije do situacije. Prema tome, nepostoji ni jedna osobina ili ponašanje po kojima se lider izdvaja, već njegovo ponašanje treba da se prilagodi situaciji u kojoj se nalazi. Liderstvo je, dakle, kontekstualni fenomen - za efikasno liderstvo su, u različitim kontekstima, potrebne i različite osobine i ponašanja, pa i različiti stilovi.

Faktori koji definišu situaciju ili kontekst liderstva su: lični profil lidera, karakteristike podređenih, karakteristike zadatka, organizaciona struktura preduzeća, okruženje u kojem se organizacija nalazi itd. Rutinski i jednostavni zadaci, stabilno okruženje, dovoljno vremena, slaba obrazovna struktura podređenih i jednostavno merenje rezultata faktori su koji vode autoritarnom stilu i orijentaciji na zadatak, dovoljno vremena, visoka obrazovna struktura podređenih i sl. jesu faktori koji favorizuju demokratski stil liderstva. Uspešan lider mora da poznaje faktore koji utiču na izbor stila liderstva i da svoj stil prilagodi tim faktorima odnosno kontekstu u kojem ostvaruje liderstvo.

3.3.1. Fiedlerov model

Jedan od najkompletnijih koncepata kontingentnog pristupa liderstvu jeste *Fiedlerov model*. On se zasniva na ideji da na efikasnost stila lidera utiču na tri osnovna faktora:³⁷

- *Kvalitet odnosa lider-pratilac*. Ti odnosi mogu biti dobri ili loši. U prvom slučaju postoji međusobno uvažavanje i prijateljstvo, a u drugom se odnosi zasnivaju na strahu od kazne, podređenosti i autoritetu.
- *Struktura zadatka* može biti poznata i jasna ili nejasna i fluidna. Strukturisani zadaci su jednostavni i za njih postoje procedure i uputstva.
- *Pozicija moći* lidera može biti jaka ili slaba. Ovaj faktor se odnosi na količinu moći koju lider ima u organizaciji.

3.3.2. Teorija put-cilj

Ovaj model su formulisali Martin G.Evans i Robert J.Haus, gde teorija liderstva ističe ulogu lidera u učenju podređenih kako da dostignu visoke rezultate. Menadžer orjentisan na radnike ponudiće platu, unapređenje kao i podršku, sigurnost i poštovanje. Svestan je razlike među radnicima ali je spreman da nagrađuje prema zaslugama. Menadžer orjentisan na zadatke nudi

³⁷ Janicijevic, N. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, str. 191.

manji izbor nagrada, ne uzima u obzir razlike među radnicima i u merenju učinka radnika sa nagradama je uspešniji od menadžera orijentisanog na radnike. Evans veruje da liderski stil koji najviše motiviše radnike zavisi od nagrade koju oni žele.

3.3.3. Teorija razmene lider – član

Teorija razmene lider – član organizacije unosi jednu sasvim razumnu pretpostavku teorije liderstva: da lideri nemaju jednak odnos sa svim članovima organizacije koje vode. Naime, iz različitih razloga kao što su priisak vremena, preferencije, iskustvo itd. lideri često dele svoje sledbenike na dve grupe: unutrašnju (in group) i spoljašnju grupu (out group). Članovi unutrašnje grupe dobijaju više pažnje i vremena lidera, njegove interakcije sa članovima unutrašnje su intenzivnije i verovatno je da će oni imati neke privilegije koje članovi spoljne grupe neće imati. Između lidera i članova unutrašnje grupe se razvijaju posebno čvrsti odnosi međusobnog poverenja. Na samom početku lider brzo klasifikuje sve članove organizacije u dve grupe, i ta je klasifikacija prilično stabilna tokom vremena.

Nije sasvim jasno prema kojim kriterijumima lider klasifikuje članove organizacije u unutrašnju i spoljnu grupu. Postoje indicije da bi taj kriterijum mogla da bude sličnost nekih osobina člana organizacije i lidera, njegova ekstrovertnost i visok stepen kompetentnosti.

3.3.4. Model Vroom-Jago

Viktor Vroom i Artur Jago ponudili su *model liderstva Vroom-Jago* usmeren na stil donošenja odluka lidera. Ovaj model je pomogao menadžerima kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema. Ovi autori polaze od pretpostavke da lideri imaju na raspolaganju različite stilove odlučivanja koje treba da primenjuju u različitim situacijama. Nijedan stil odlučivanja nije idealan već je adekvatan za određenu situaciju. Model liderstva Vroom-Jago nastoji da otkrije koji faktori određuju izbor stila odlučivanja lidera. Izbor stila odlučivanja, prema mišljenju autora, treba da zavisi od dva kriterijuma: kvaliteta odluka i posvećenosti zaposlenih. Stil donošenja odluka treba da zavisi od potrebnog kvaliteta tih odluka, koji se meri njihovim uticajem na performanse organizacije. Stil odlučivanja takođe mora da se prilagodi potrebnoj posvećenosti zaposlenih sprovođenju tih odluka.

3.4. KLASIFIKACIJA STILOVA LIDERSTVA

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u kompaniji, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Studije u kojima je istraživano liderstvo pokazale su da se mogu utvrditi razni stilovi ponašanja lidera i da se oni mogu klasifikovati na razne načine i prema različitim kriterijumima.

3.4.1. Klasifikacija prema istraživanju na Univerzitetu u Ajovi

Prva i najjednostavnija klasifikacija stilova liderstva je rezultat istraživanja koja su vršena na državnom univerzitetu *Ajova*. Identifikovana su tri osnovna stila liderstva:³⁸

1. **Autokratski stil** karakteriše odsustvo bilo kakvog učešća podređenih. Lider sam donosi odluke i preuzima odgovornost za posledice. On određuje kako će se odluke sprovesti i vrlo strogo usmerava zaposlene u procesu sprovođenja.

³⁸ Janicijevic, N. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, str. 185.

2. **Demokratski stil** podrazumeva da lider pokreće i usmerava diskusiju podređenih, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje. Za odluku je presudna reč lidera. U toku sprovođenja odluke lider dozvoljava značajan stepen autonomije zaposlenima.
3. **Liberalni stil „Laissez faire“** ili „živi i pusti druge da žive“ zapravo znači abdikaciju lidera, budući da se on povlači iz odlučivanja, prepuštajući članovima organizacije da sami odlučuju. On je nezainteresovan za sprovođenje odluka i prepušta zaposlenima potpunu inicijativu i u tom procesu.

Izbor liderskog stila zavisi i od situacionih snaga kao što su: poželjan stil, veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vreme.. Sve to može uticati na stavove članova organizacije po pitanju autoriteta.

3.4.2. Klasifikacija po Rensis Likert-u

Rensis Likert je u svojim istraživanjima takođe dao klasifikaciju stilova liderstva. Osnovni kriterijum za razlikovanje jeste stepen učešća podređenih i odnos poverenja podređenih i lidera. Prema Likertu, razlikuju se četiri najosnovnija stila ili sistema liderstva:³⁹

1. **Eksplloatativno-autoritarni.** U ovom stilu lider nema nimalo poverenja u svoje podređene, ne poštuje ih, vrlo retko prihvata njihove ideje, sam donosi odluke i ne vodi računa o potrebama svojih ljudi. Odluke obično donosi brzo i saopštava ih podređenima jasno i odlučno. Očekuje od njih da njegove odluke sprovedu lojalno i bez nepotrebnih pitanja.
2. **Benevolentno-autoritarni.** Ovaj se stil razlikuje od prethodnog samo po tome što lider delimično vodi računa o potrebama svojih pratilaca, postavljajući se zaštitnički prema njima. U ovom stilu između lidera i podređenih se razvija odnos oca porodice i dece. Lider obično donosi odluke brzo, ali pre nego ih sprovede pokušava da ih objasni svojim podređenima. Daje im razloge za donetu odluku i odgovara na sva njihova pitanja.
3. **Participativni stil.** U ovom stilu lider prikuplja ideje od svojih podređenih, oni učestvuju, mada samo u granicama koje im postavi lider. Lider ima poverenje u svoje ljude, ali ne potpuno. Obično se konsultuje sa podređenima pre nego što donese odluke. Sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir, a zatim objavljuje svoju odluku. Od podređenih očekuje da lojalno sprovedu donetu odluku, bez obzira na to da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne.
4. **Demokratski stil.** Podrazumeva potpunu slobodu podređenih da iznose svoje mišljenje i utiču na grupne odluke. Lider obično saziva sastanak podređenih kada treba doneti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahteva diskusiju. Uvek prihvata većinsko mišljenje kao odluku. Postoji potpuno poverenje između lidera i pratilaca.

Piter Draker je spoznao složenost liderskog zadatka rekavši da „zadatak top menadžmenta zahteva najmanje četiri različite vrste ljudskih bića.“ Draker ga identifikuje kao „čoveka koji razmišlja“, „čoveka koji dela“, „čovek naroda“ i „frontmena“. Draker je, takođe, priznao: „Ta četiri temperamenta se skoro nikad ne mogu naći u jednoj osobi.“⁴⁰ On kaže da je za upravljanje organizacijom potrebno imati više od jednog stila.

³⁹ Janicijevic, N. (2008) *Organizaciono ponasanje*, Data Status, Beograd, str. 186.

⁴⁰ Drucker, Peter F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, p. 616.

3.5. LIDERI I LIDERSTVO U ORGANIZACIJAMA

Velika ideja:

Konkurentna prednost vaše organizacije se svodi na jednostavan imperativ - sposobnost da povećate i razvijete lidere brže od vaše konkurencije. Morate da razvijete kulturu liderstva, ako želite da pobedite na svom tržištu. I to treba brzo da se uradi.

Životni vek lidera i organizacija, kojima oni upravljaju, protiče u njihovom pozicioniranju i repozicioniranju. Pošto pozicioniranje podrazumeva stabilnu gradnju ličnosti i organizacije, ono je, samo po sebi, trajan i mukotrpan posao. Paralelno sa početkom gradnje počinju i svi procesi vezani za razgradnju ličnosti i organizacije kojom ličnost upravlja. Ovaj posao je još teži, a procesi koji ga čine su silovitiji i nezaustavljiviji. Ove, nazovimo ih, sinusoide, koje imaju svoje uspone i padove mogu da traju godinama i decenijama a zavisnosti od nivoa promena koje se izvode u gradnji i razgradnji ličnosti i organizacije, potom od kompleksnosti tih promena i složenosti ličnosti i same organizacije. Zbog toga, liderstvo predstavlja krajnje rizičan posao, jer ono što je rešenje danas, sutra već predstavlja uzrok nepremostivih problema. U čovekovom je nasleđu, a to odgovara i njegovoj prirodi, da stvara utisak večnosti, stabilnosti, nesalomivosti, nepromenljivosti jedne progresivne putanje.

Upravljanje velikim sistemima, kao što su multinacionalne kompanije, zahteva suštinski drugačiji pristup liderstvu. Vrlo slikovito o tome govori izjava Džeka Velča, CEO Dženeral Elektrika, koji je prokomentarisao:

„Džek Velč budućnosti se mora razlikovati od mene. Ja sam čitav svoj život proveo u Americi. Sledeći prvi čovek Dženeral Elektrika će biti neko ko je živio u Bombaju, Hong Kongu ili Buenos Ajresu. Moramo da pošaljemo naše najbolje ljude u svet i postaramo se da dobiju trening koji će im obezbediti da postanu globalni lideri pod čijim vođstvom će Dženeral Električ cvetati u budućnosti.”

3.5.1. ZADACI LIDERA U ORGANIZACIJI

Obaveze lidera u organizaciji su veoma kompleksne i složene. Pored obaveza koje se odnose na same ciljeve organizacije (definisane od strane samog lidera), postoje i obaveze koje se odnose na sledbenike, gde lider svojim socijalnim veštinama razvija dobre međuljudske odnose i potencira timski rad. Međutim, generalno gledano, lideri u organizaciji obavljaju dve grupe zadataka:

- "makro" (strateško liderstvo), i
- "mikro" zadaci (operativno liderstvo).

Strateško liderstvo ima dva ključna zadatka.

Prvi se odnosi na definisanje strateške vizije, dok se drugi odnosi na organizacioni razvoj.

Strateška vizija se odnosi na suštinska pitanja vezana za budućnost firme (šta se želi od firme?; u kom pravcu treba da se razvija? i td.).

Ovo je samo jedna strana problema, dok drugu stranu čini sposobnost lidera da motiviše ljude da takvu viziju u praksi prihvate i realizuju. On treba da stvori i prezentuje viziju koja će biti realna i prihvatljiva, tj da u toj viziji artikulise svoj pogled na budućnost, motivišući svoje sledbenike da ga ostvare zajedno sa njim.

Druga ključna dimenzija strateškog liderstva se odnosi na *organizacioni razvoj*. Zadatak strateškog lidera, u tom kontekstu, je da određenim organizacionim rešenjima, podstakne i omogući skladan razvoj firme. Prema tome, pošto je jednom definisao strateške vizije, sledeći korak lidera je da te vizije "translira" u odgovarajući model organizacije.

Operativno liderstvo je višedimenzionalan proces koji se odnosi na: usmeravanje, postupnost, kreativnost, promene, kontrolu, postavljanje novih pravila i planiranje, što su ujedno i osnovni činioци celokupnog procesa.

3.5.2. OTVORENA PITANJA O STILOVIMA LIDERSTVA U ORGANIZACIJAMA

U okviru administrativne perspektive, a u domenu menadžmenta i liderstva u organizacijama, dodatno su se, kao važne, afirmisale sledeće teme:

1. Koji različiti stilovi liderstva sve postoje i na koji način treba da budu klasifikovani?
2. Kakvi se rezultati postižu primenom ovih različitih stilova i da li su se neki već potvrdili u praksi kao bolji od drugih?
3. Zašto postoji potreba za različitim stilovima liderstva i zašto uspešne kompanije već nisu uspele da dođu do jednog "ispravnog" stila?
4. Da li svi stilovi liderstva dodaju vrednost biznisu na koji se odnose i na koji način?
5. Šta opredeljuje stil koji kompanija primenjuje?
6. Da li različita poslovna okruženja zahtevaju različite stilove?

"Danas smo opsjednuti liderstvom. Njegova uloga možda jeste da prenese dio moći sa lidera na zaposlene, ali je krajnji rezultat često suprotan. Fokusiranjem na samo jednu osobu u organizaciji, liderstvo postaje dio 'kulta ličnosti' koji podriva organizaciju."

(Henry Mintzberg)

Iako su sva navedena pitanja još uvek aktuelna i predmet živih akademskih debata, ovaj rad imao je za cilj da, ukrštajući analizu fenomena strategije brendiranja u organizacijama i fenomena menadžmenta i liderstva, pokaže da je u uslovima globalizacije potreban drugačiji pristup liderstvu u odnosu na onaj koji nudi tradicionalna teorija liderstva, kao i da ukaže na tehnike putem kojim menadžment kompanija može promovisati i podsticati razvoj liderstva u cilju što boljeg pozicioniranja brenda na tržištu.

"Nijedna organizacija ne može preživjeti ukoliko su joj neophodni genijalci ili supermeni da bi njome upravljali. Ona mora biti organizovana tako da njeni lideri mogu biti prosječni ljudi."

(Peter Drucker)

- IV DEO -

4. STRATEGIJA BRENDIRANJA – STUDIJA SLUČAJA „Vip MOBILE“

4.1. ISTORIJAT KOMPANIJE

Kada se 1998. godine na tržištu Hrvatske pojavio prvi privatni mobilni operater pod imenom „Vipnet“, penetracija tržišta uslugama mobilne telefonije je tada iznosila samo 4,6%. Poslovni rezultati Vipneta su ovu kompaniju pozicionirali kao najuspešnijeg drugo-ulazećeg operatera u Evropi. Osam godina od pojavljivanja, tržište Hrvatske se bližilo svojoj saturaciji, što je zahtevalo promenu poslovne strategije. U sklopu promene strategije, angažovana je poznata svetska agencija „Wolff Olins“ da izvrši revitalizaciju brenda.

Projekat pod nazivom „Vip:RE-CONNECTED“ je kreirao jasno pozicioniranje i komunikaciju fokusa na zadovoljenje individualnih potreba svakog potrošača. Brend je 2007. godine uveden na tržišta Srbije i Makedonije, čime je dobio regionalni karakter. Revitalizovan brend i jasan fokus pomogli su Vip-u da se ponovo poveže sa klijentima i izgradi čvrstu platformu za budući rast. Od kako je brend revitalizovan, procenat pretplatničkih brojeva je porastao 16% godišnje. U martu 2009. godine, Vip je imao 2,6 miliona pretplatnika i održao 43% udela na tržištu u Hrvatskoj.⁴¹

4.1.1. PROFIL KOMPANIJE

Kompanija Vip mobile je član korporacije „mobikom austria group“ i strateški partner globalno najveće mreže „Vodafone“. Vip mobile je privatni mobilni operater, član vodećeg mobilnog operatera na prostoru centralne i istočne Evrope, mobikom austria grupe, koja povezuje skoro 19 miliona korisnika mobilne telefonije u osam zemalja.

Grupu sačinjavaju (Slika 3): mobikom austria (Austrija), Vip mobile (Srbija), Mobitel (Bugarska), Vipnet (Hrvatska), Si.mobil (Slovenija), mobikom Vip operator (Makedonija) i Velcom (Belorusija), liechtenstein (Lihtenštajn).

Slika 3: Članovi mobikom austria grupe



Izvor: <http://www.vipmobile.rs/vip-ukratko/mag/clanovi-grupe.211.html> 23. februar 2010.

⁴¹ Izvor: www.wolffolins.com/media/case_studies/Vip_case_study.pdf

4.2. LANSIRANJE BREND A

Uvođenje i lansiranje brenda na tržište podrazumeva da je reč o novom brendu koji je do tada bio nepoznat tržištu i potrošačima. Cilj kompanije Vip mobile bio je da učini brend poznatim što širem krugu potrošača. Marketing strategija u ovoj fazi, bazirala se na promociji pomoću koje se želeo postići što veći stepen upoznavanja potrošača sa postojanjem datog brenda. Pomoću sredstava masovnog komuniciranja pružale su se informacije potrošačima o postojanju novog brenda. Propagandne poruke su se usmeravale ka svim segmentima potrošača, bez obzira koliko je brend specijalizovan, a poruke su se često ponavljale i to u udarnim terminima kada je najveći broj potrošača bio u situaciji da ih registruje. Prilikom nastupa na tržištu bilo je neophodno imati integrisani pristup i nije se smeo zapostaviti ni jedan aspekt.

Kvalitetnu komunikaciju brenda ćemo videti na primeru projekta „Građenje Vip brenda“ čije su aktivnosti usmerene ka svim aspektima tržišta, jer osnovna funkcija brenda jeste da kreira dodatnu vrednost za izabrani segment potrošača, tako što će se brend graditi na razumevanju i zadovoljenju potreba potrošača.

4.2.1. OPIS PROJEKTA „Građenje Vip brenda“

U trenutku kada je Vip kao treći mobilni operater, ušao na tržište Srbije u decembru 2006. godine, tržište je bilo podeljeno između dva postojeća mobilna operatera koji se nisu previše nadmetali.

Pre nego što je Vip započeo sa komercijalnim radom u julu 2007. godine, konkurentske kompanije su krenule sa agresivnim PR i marketing kampanjama kako bi potvrdile svoje pozicije, zadržale stare i pridobile nove korisnike. Sa druge strane, Vip je imao veliku prednost: punu podršku mobilkom austria grupe i iskustvo u strategiji građenja i pozicioniranja na lokalnim tržištima. mobilkom austria grupa je odlučna u tome da, nasuprot glavnim konkurentima, treba zadržati jak lokalni brend u svakoj zemlji.

Glavna karakteristika mobilkom austria grupe je da članice imaju punu slobodu da se prilagođavaju zahtevima lokalnih tržišta i posluju onako kako tržište zahteva, a sve sa ciljem zadovoljenja potreba lokalnih potrošača. „Misli globalno, deluj lokalno” je jasna strategija mobilkom austria grupe koja se primenjuje i u praksi kada neki novi operater postane njen član, on koristi prednosti sinergije, razmene znanja, saradnje na tržištu i u oblasti infrastrukture gde god i kada je god to moguće.

Vip je imao kompleksan zadatak. Bilo je potrebno uspešno pozicionirati brend na tržištu Srbije i predstaviti ga kao novog mobilnog operatera, inovativnog i dinamičnog koji donosi znanje i iskustvo mobilkom austria grupe, ali i evropske standarde poslovanja.

Korišćenje brenda „Vip“ pratili su i brendovi „mobilkom austria group“ i „Vodafone“, a sve u cilju maksimiziranja vrednosti osnovnog brenda. Ovom sinergijom Vip mobile je započeo građenje jakog lokalnog brenda. Vršilo se brandiranje prodajnih mesta kompanija saradnika, a marketinška komunikacija se obavlja preko brojnih kanala: televizija, radio, časopisi, bilbordi, autobusi, internet prezentacije... Prema konkurenciji, pozicioniranje je bilo agresivno na poziciji da novi brend konačno donosi atraktivniju ponudu i niže cene.

Za lansiranje Vip brenda korišćena je strategija integrisanih marketinških komunikacija koja se zasnivala na koordinisanom sprovođenju brojnih alata marketinških komunikacija i odnosa s javnošću.

Fokus komunikacije bio je na samom brendu, na portfoliju proizvoda i usluga, kao i na korporativnom poslovanju koje će kompaniju predstaviti kao društveno odgovornu.

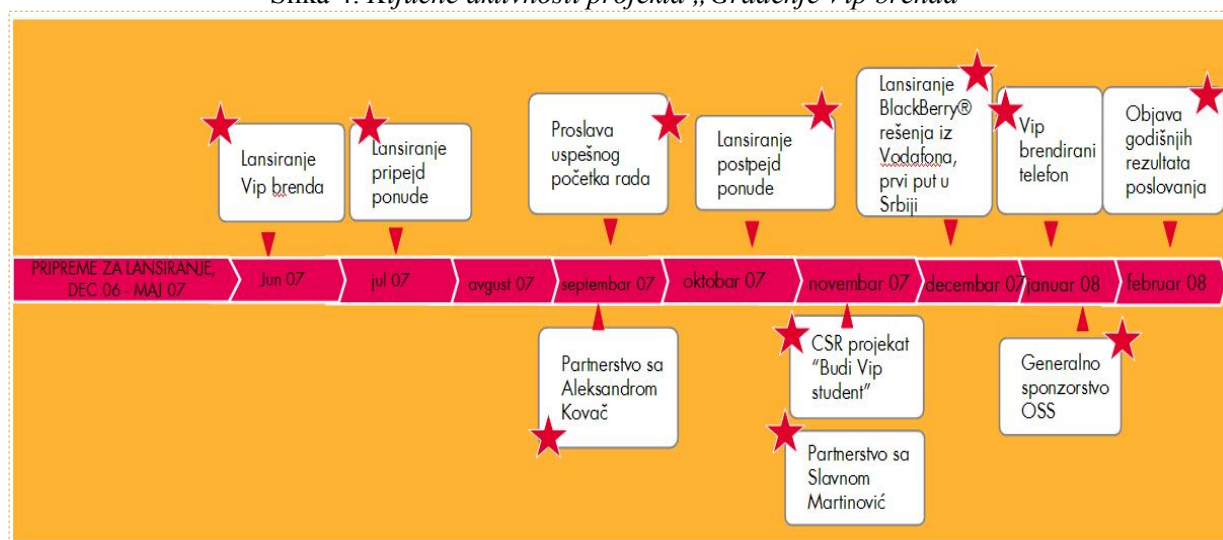
Cilj je bio izgraditi emocionalni odnos na relaciji brend – korisnik.

Kreirana je strategija komunikacije zasnovana na snažnoj sinergiji marketinških alata koja je za cilj imala građenje vizibiliteta i svesti javnosti o Vip brendu.

Taktika i terminski plan (Slika 4):

- Lansiranje Vip brenda – jun 2007.
- Promocija prepaid ponude – jul 2007.
- Proslava povodom početka rada kompanije – septembar 2007.
- Partnerstvo sa pevačicom Aleksandrom Kovač – septembar 2007.
- Lansiranje postpejd ponude – oktobar 2007.
- CSR projekat „Budi Vip student“ – novembar 2007.
- Partnerstvo sa dizajnerkom Slavnom Martinović – novembar 2007.
- Lansiranje BlackBerry® uređaja iz Vodafona – decembar 2007.
- Promocija Vip 226 brendiranog telefona – januar 2008.
- Generalno sponzorstvo Odbojkaškog Saveza Srbije – januar 2008.
- Objava godišnjih rezultata poslovanja – februar 2008.

Slika 4: Ključne aktivnosti projekta „Građenje Vip brenda“



Izvor: Grupa autora, (2008.) *Projektna dokumentacija „Građenje Vip brenda“*, Vip mobile, Beograd.

Marketing strategija kompanije Vip mobile oslanjala se na eksterne komunikacije i marketinške komunikacije.

Eksterne komunikacije

- Strateško planiranje
- Odnosi sa medijima: konferencije za novinare, saopštenja, advertorijali, intervjui i medijski nastupi menadžmenta kompanije, testiranja proizvoda, neformalna druženja sa novinarima, putovanja novinara
- Organizacija događaja
- Direktna komunikacija sa akcionarima
- Odnosi sa predstavnicima administracije i nevladinog sektora (Public Affairs)
- Aktivnosti društvene odgovornosti
- Interne komunikacije: intranet Vip mobile, interni mejl, grupni intranet mobilkom austria grupe, interni magazini mobilkom austria grupe i članica grupacije, poslovni prijemi, interne proslave

Marketinške komunikacije

- Komercijalno glašavanje: TV, radio, print mediji, web baneri i pop-up-ovi, bilbordi i megabordovi, poster i lifleti, POS (Point of Sales) branding
- Sponzorstva
- Outdoor predstavljanje
- POS promocije

Za stvaranje jakog brenda neophodan je agresivan marketing uz konzistentnu upotrebu grafičkih elemenata brenda i to na svim tržištima i u svim oblicima komuniciranja. U svetu se kao najbolji pokazao integralni pristup upravljanju brendom, odnosno potpuna uniformnost u komuniciranju sa potrošačima - kako putem svih raspoloživih medija, tako i kroz direktnu komunikaciju sa potrošačima na mestu prodaje. Na ovaj način, kroz prihvatanje kvalitetne proizvodne marke na određenim tržištima, stvara se brend i u tom smislu, potrebno je usmeriti celokupnu marketing strategiju kompanije.

4.2.2. REZULTATI I EVALUACIJA PROJEKTA

Po principu „analiziramo sadašnjost kako bismo mogli da predvidimo budućnost“, analiza sprovedenih akcija daje odgovore na pitanja: Da li je kampanja i u kojoj meri kod kupaca prepoznata? Kakva je slika stvorena o brendu? Kakav je uticaj reklame na prodaju? i sl.

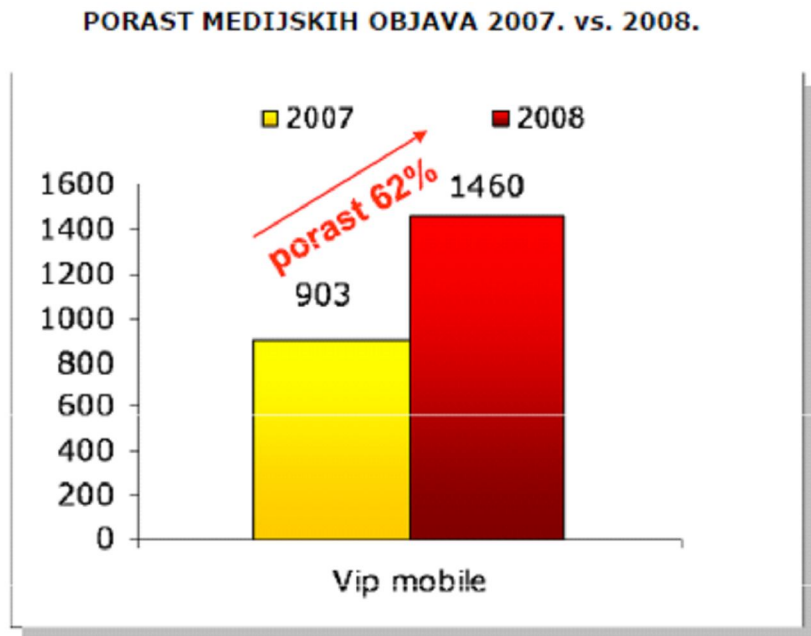
Prema istraživanju Strategic Marketing-a, za samo nedelju dana nakon lanisranja, prepoznatljivost Vip brenda iznosila je 83%.

Za vremenski period od 6 meseci, statistika je bila sledeća: prisustnost u 903 novinska članka i TV priloga, 40 saopštenja, 14 konferencija za novinare, 3 gala prijema; 508.852 korisnika, udeo na tržištu iznosio je gotovo 6%; lansirana pripejd, postpejd i ponuda za male i srednje poslovne korisnike; predstavljen prvi brendirani telefon „BlackBerry“ iz Vodafon-a.

Za 9 meseci, prepoznatljivost brenda iznosila je 97%; u 2007. godini, a u poslovanje je uloženo 99,4 miliona.

Vip mobile je u 2008. godini zabeležio rast od 62% u ukupnom broju objava u odnosu na prethodnu 2007. godinu (Grafikon 1).

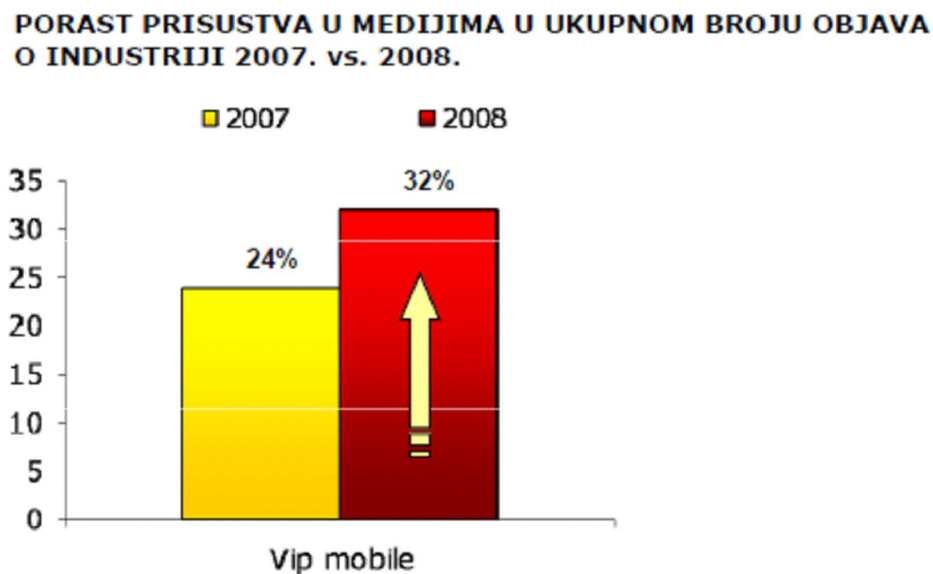
Grafikon 1:



Izvor: Grupa autora, (2008). *Projektna dokumentacija "Gradjenje Vip brenda"*, Vip mobile, Beograd.

U ukupnom broju objava o industriji, Vip mobile je zabeležio rast prisustva od 24% u 2007. godini, na udeo od 32% ukupnih objava u industriji, kao treći operater sa manje od 10% tržišnog učešća u 2008. godini (Grafikon 2).

Grafikon 2:



Izvor: Grupa autora, (2008.) *Projektna dokumentacija "Gradjenje Vip brenda"*, Vip mobile, Beograd.

4.1. POLITIKA ODRŽIVOG RAZVOJA

"Biće pametno da kažemo da ne postoji ništa drugačije u vezi sa našim proizvodom ili cenom, ali da se ponašamo dobro. Daleko od toga da su loši, brendovi postaju efektivno oružje na koje računaju čak i najveće globalne korporacije"

(Wally Olins, On Brand)

Sve veći broj ljudi traži informacije o rezultatima koje kompanija ostvaruje u oblasti društvene i ekološke odgovornosti i uzima ih u obzir pri donošenju odluka o kupovini, ulaganju ili zapošljavanju. Društveno odgovorne kompanije mogu da postanu privlačnije za potencijalne kupce i investitore. Način na koji se komunicira korporativni stav i ponašanje prema društvenoj odgovornosti zavisi od postojećeg imidža kompanije.⁴²

Reputacija kompanije i korporativna odgovornost često utiču na sposobnost kompanije da posluje u inostranstvu ili pak na ponašanje potrošača u kupovini. Prema Monitoru korporativne društvene odgovornosti iz 2001., 42% potrošača u Severnoj Americi izjavilo je da su kažnjavali društveno neodgovorne kompanije time što nisu kupovali njihove proizvode. Kompanije koje posluju na način osetljiv na probleme njihovih brojnih stejkholdera imaju stratešku poslovnu prednost. Imidž brenda kompanije može biti osnažen kada se ona identifikuje sa problemima koji su kupcima i zaposlenima važni. Na osnovu tog pozitivnog identiteta, kompanije mogu da grade jaku lojalnost među zaposlenima i kupcima i da se povoljno pozicioniraju na tržištu.

Danas, ljudima nije dovoljno da uspešan brend prepoznaju samo po uslugama koje kompanija pruža, već sa pravom žele da znaju kakva je zapravo sama kompanija - kakav odnos ima prema zaposlenima, poslovnim partnerima, zajednici u kojoj posluje, ko čini rukovodstvo, da li je društveno odgovorna i td. Uz prepoznatljiv brend, imidž kompanije se temelji na jedinstvenom korisničkom iskustvu koje pojedinac doživljava u kontaktu i komunikaciji sa svakim od zaposlenih u toj kompaniji. Sve dok kompanija ima pozitivan imidž, znači da kvalitetno živi svoju viziju i komunicira, kako eksterno tako i interno.

Održivi razvoj zahteva ravnotežu uticaja razvoja na ekonomskom i socijalnom i planu životne sredine, ukazuje na uticaj sadašnjih aktivnosti na buduće generacije. Sprovođenje odgovorne korporacijske strategije (saradnja, partnerstva, programi, donacije, sponzorstva...) znači kreiranje društvene odgovornosti. U tom smislu je i kompanija Vip mobile orijentisana ne samo na svoje poslovne rezultate i finansijske pokazatelje, već i na društveno odgovorno poslovanje kao jedan od svojih strateških ciljeva. Svoju društvenu odgovornost iskazuje kroz podršku svojim korisnicima, zaposlenima, životnoj sredini i društvu. Vip mobile je član Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija u Srbiji, najveće građanske volonterske inicijative na svetu, koja povezuje kompanije posvećene društveno odgovornom poslovanju sa agencijama Ujedinjenih nacija, vlastima i civilnim sektorom. Vip mobile je jedan od osnivača Foruma poslovnih lidera, prvog udruženja društveno odgovornih kompanija u Srbiji, osnovanog sa ciljem da podstakne razvoj društveno odgovornog poslovanja i uspostavi stalnu i stabilnu CSR praksu u poslovnom sektoru. Aktivnosti na polju društvene odgovornosti usmerene su na mlade, obrazovanje, kulturu i sport.

⁴² Kotler, P. i Keller, K. L. (2006.) *Marketing Management*, str. 706-708.

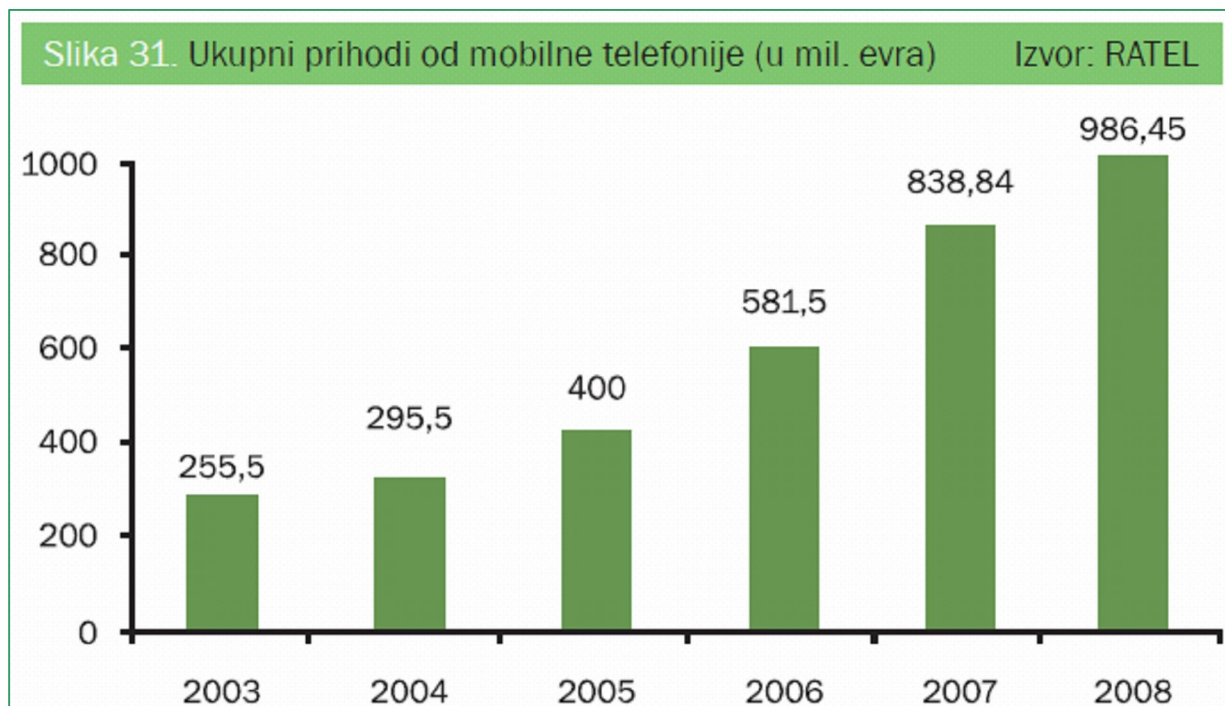
PRILOG 1:

TRŽIŠTE TELEKOMUNIKACIJA U REPUBLICI SRBIJI SA POSEBNIM OSVRTOM NA KOMPANIJU VIP MOBILE

TRŽIŠTE TELEKOMUNIKACIJA se ubraja u infrastrukturnu privrednu granu i ulaganja u telekomunikacionu i informacionu infrastrukturu predstavljaju glavni pokretač ekonomskog napretka. Za privredu, informaciono-komunikacione tehnologije su sredstvo za modernizaciju i poboljšanje konkurentnosti, a za građane predstavljaju sredstvo za bolji pristup informacijama i poboljšanje kvaliteta života. Za društvo, one pružaju nove metode komunikacije i socijalnog dijaloga, doprinose razvoju demokratije i smanjenju socijalnih i geografskih diskriminacija. Za zemlju u celini, one daju mogućnost za promovisanje njenog „imidža”, proširivanje njenih interesa, očuvanje kulturnog nasleđa i identiteta, održavanje bliskog kontakta s dijasporom, kao i mogućnost stvaranja uslova za ulazak u Evropsku uniju.

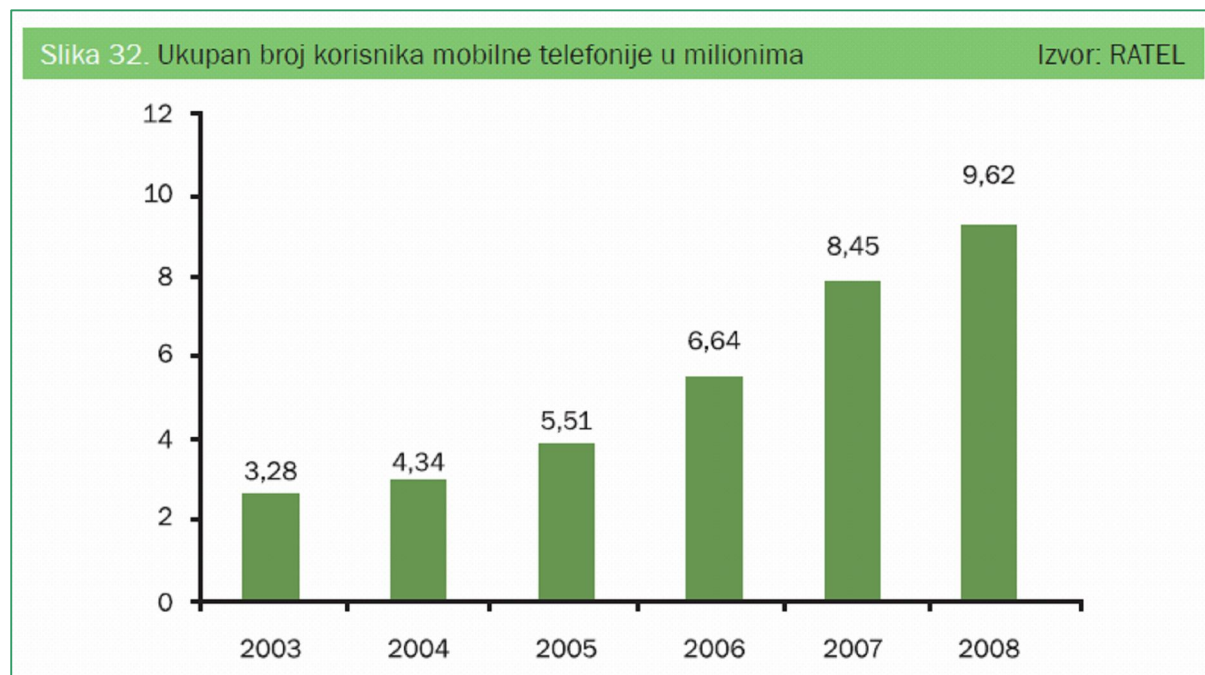
TREĆA LICENCA ZA JAVNU MOBILNU TELEKOMUNIKACIONU MREŽU i uslugu javne mobilne telekomunikacione mreže pripada mobilnom operateru Vip mobile d.o.o., članu grupe mobilkom austria, koja je prisutna u osam zemalja Evrope, od kojih su Hrvatska, Bugarska i Makedonija u neposrednom okruženju. Pored naknade od 320 miliona evra koju je platio za licencu, mobilkom austria je tokom 2008. uložio značajna sredstva u razvoj infrastrukture i zaposlio veći broj stručnjaka, ostvarivši najveću grinfild investiciju u Srbiji do sada.

Prihodi od usluga mobilne mreže su u 2008. godini dostigli nivo od 986,45 miliona evra, i veći su za 9% u odnosu na 2007. godinu. (Slika 31)



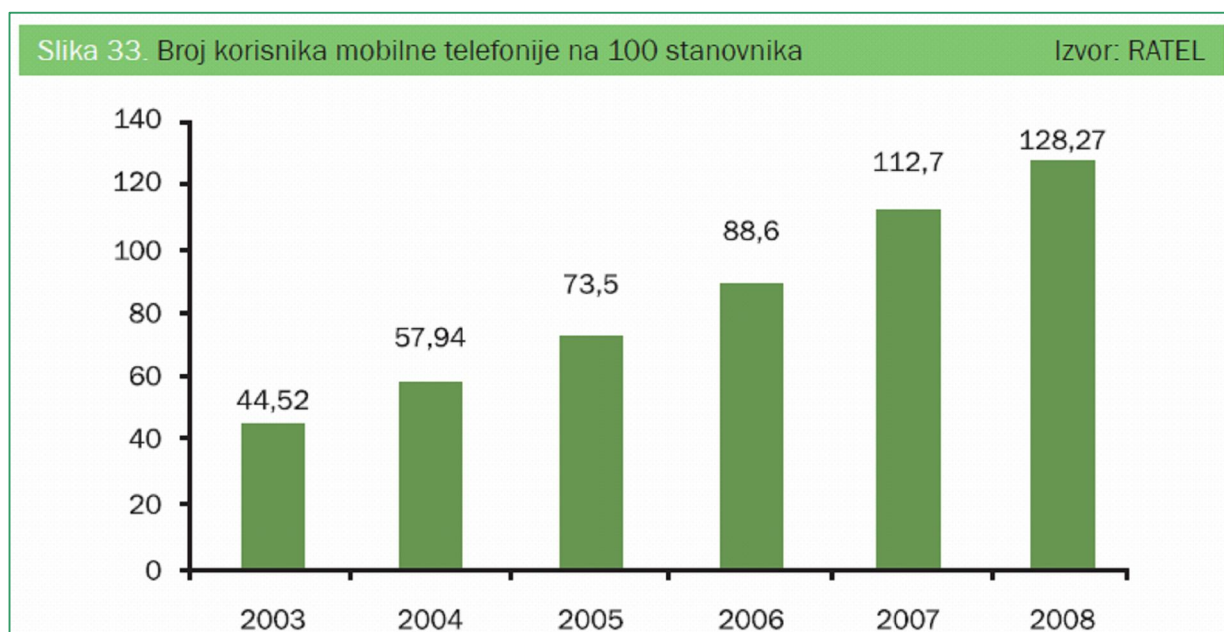
Grupa autora, (2009.) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd, str. 64.

Ukupan broj korisnika mobilne telefonije na kraju 2008. godine veći je za 16% u poređenju sa prethodnom 2007. i iznosio je 9.618.767, čime je nastavljena tendencija porasta broja korisnika iz godine u godinu. (Slika 32)



Grupa autora, (2009.) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd, str. 65.

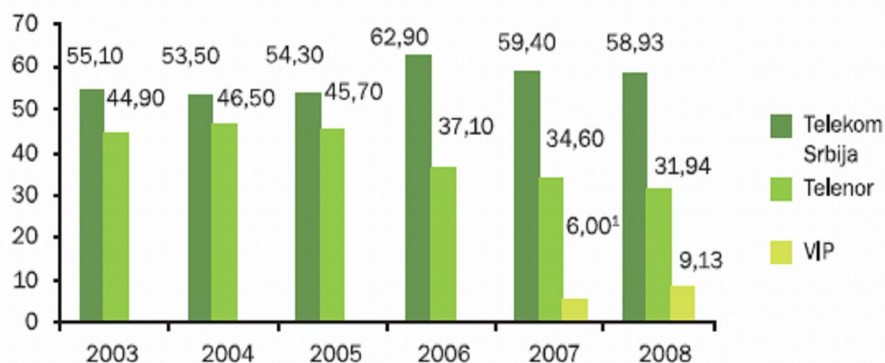
Uporedo sa brojem korisnika raste i ukupan ostvareni saobraćaj, koji je u 2008. godini iznosio oko 5,9 milijardi ostvarenih minuta razgovora, što pokazuje povećanje od 58% u odnosu na prošlu godinu. Godišnji prosekok ostvarenog saobraćaja po korisniku u 2008. godini iznosi 622 minuta, što je za 31% više u poređenju sa prethodnom godinom, kada je svaki korisnik u proseku u toku godine preko mobilnog telefona razgovarao oko 475 minuta. (Slika 33)



Na slikama 37. 38. i 39. prikazano je tržišno učešće operatora mobilne telefonije prema broju korisnika, učešće svakog pojedinačnog operatora u ukupnim ostvarenim prihodima od mobilne telefonije i učešće u ukupno ostvarenom saobraćaju.

Slika 37. Tržišno učešće u odnosu na ukupan broj korisnika (%)

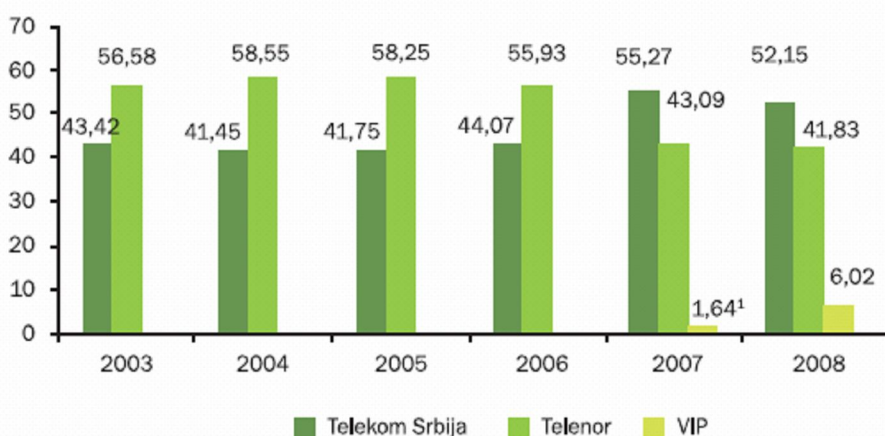
Izvor: RATEL



¹ Operator Vip mobile je započeo operativni rad u junu 2007. godine

Slika 38. Učešće operatora u ukupno ostvarenom prihodu od mobilne telefonije (%)

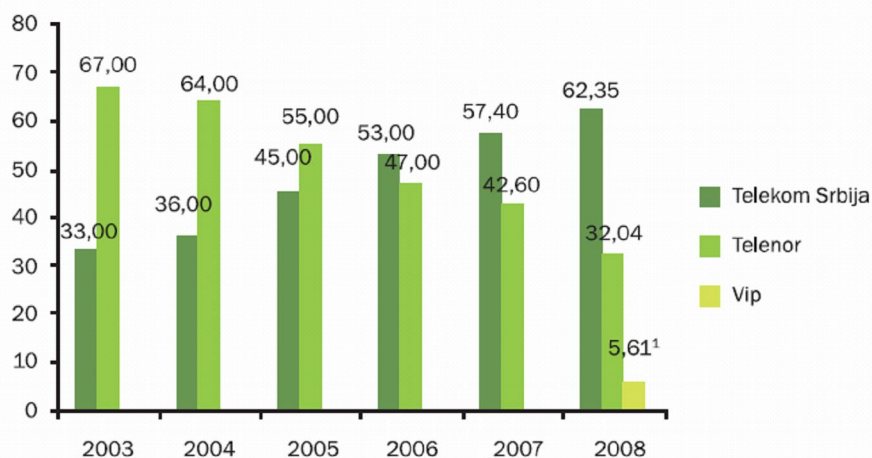
Izvor: RATEL



¹ Operator Vip mobile je započeo operativni rad u junu 2007. godine

Slika 39. Učešće operatora u ukupnom odlaznom saobraćaju (%)

Izvor: RATEL



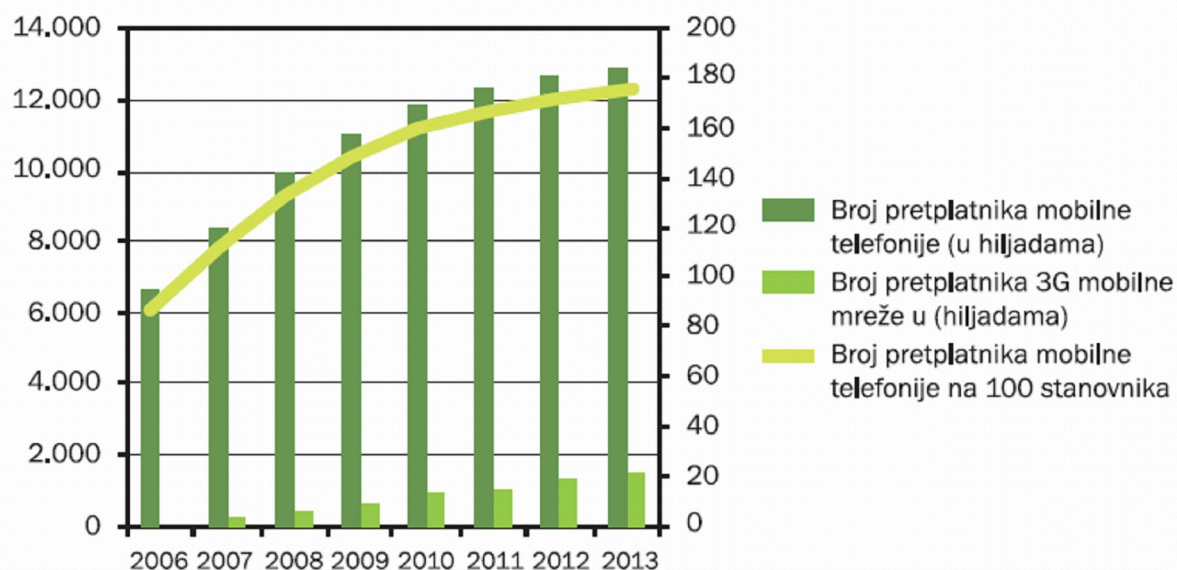
¹ u 2007. prikazan je ukupan odlazni saobraćaj bez podataka mobilnog operatora Vip mobile

Grupa autora, (2009.) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd, str. 67-69.

U sektoru mobilne telefonije potpuna liberalizacija je uspostavljena tokom 2006. godine, izdavanjem odgovarajućih licenci. Ovaj sektor je potpuno konkurentan, pružaju se kvalitetni servisi, a cene su među najnižim u Evropi. Prema istraživanju kompanije „Business Monitor International“ očekivan rast u 2009. i 2010. godini od oko 11% i 7%, respektivno. Predviđena penetracija u 2010. godini je oko 161% kada se očekuje značajno usporenje rasta ukupnog broja pretplatnika mobilne telefonije u Srbiji. (Slika 41)

Slika 41. Projekcije rasta u sektoru mobilne telefonije

Izvor: Business Monitor International, Serbia Telecommunications Report 2009, mart 2009.



Grupa autora, (2009.) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd, str. 71.

Jačanje konkurencije u ovom sektoru pozitivno se odražava na krajnje korisnike. U borbi za tržišno učešće dolazi do smanjenja cena postojećih usluga, većih investicija, uvođenja novih tehnologija i ponude novih usluga namenjenih zadovoljenju potreba krajnjih korisnika. Operatori pružaju širok spektar usluga za korisnike. Tu spadaju: govorna pošta, preusmeravanje poziva, poziv na čekanju, konferencijska veza, slanje i prijem kratkih poruka (SMS), prenos podataka, identifikacija dolaznog poziva, skrivena identifikacija, redovni mesečni prikaz računa, isključenje na zahtev, uključivanje na zahtev, promena tarifnog paketa, zamena oštećene ili izgubljene SIM kartice, WAP, prenos multimedijalnih poruka (MMS), itd. Sa uvođenjem mreže treće generacije (3G mreže), pojavile su se nove vrste usluga: video pozivi u realnom vremenu, video striming, video klipovi, brzi Internet itd.⁴³

⁴³ Grupa autora, (2009.) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd, str. 69-71.

PRILOG 2:

BRAND MONITORING

Wave 20, 20th – 22nd December 2007

Methodology

CATI interviews done by Strategic Marketing

Sample

Respondents aged 12-65, representative for Serbia by age, gender and region

Fieldwork done

- Baseline – from 25-28th of May 2007
- Wave 1 – from 14-16th of June 2007
- Wave 2 – from 21-23th of June 2007
- Wave 3 – from 28-30th of June 2007
- Wave 4 – from 05-07th of July 2007
- Wave 5 – from 12-14th of July 2007
- Wave 6 – from 19-21th of July 2007
- Wave 7 – from 21-26th of July, 2007
- Wave 8 – from 02-04th of August, 2007
- Wave 9 – from 09-11th of August, 2007
- Wave 10 – from 16-18th of August, 2007
- Wave 11 – from 23-25th of August, 2007
- Wave 12 – from 30th of August - 1st of Sept., 2007
- Wave 13 – from 13th-15th September, 2007
- Wave 14 – from 27th-29th September, 2007
- Wave 15 – from 11th-13th October, 2007
- Wave 16 – from 25th-27th October, 2007
- Wave 17 – from 8th-10th November, 2007
- Wave 18 – from 22nd-24th November, 2007
- Wave 19 – from 6th-8th December, 2007
- Wave 20 – from 20th-22nd December, 2007

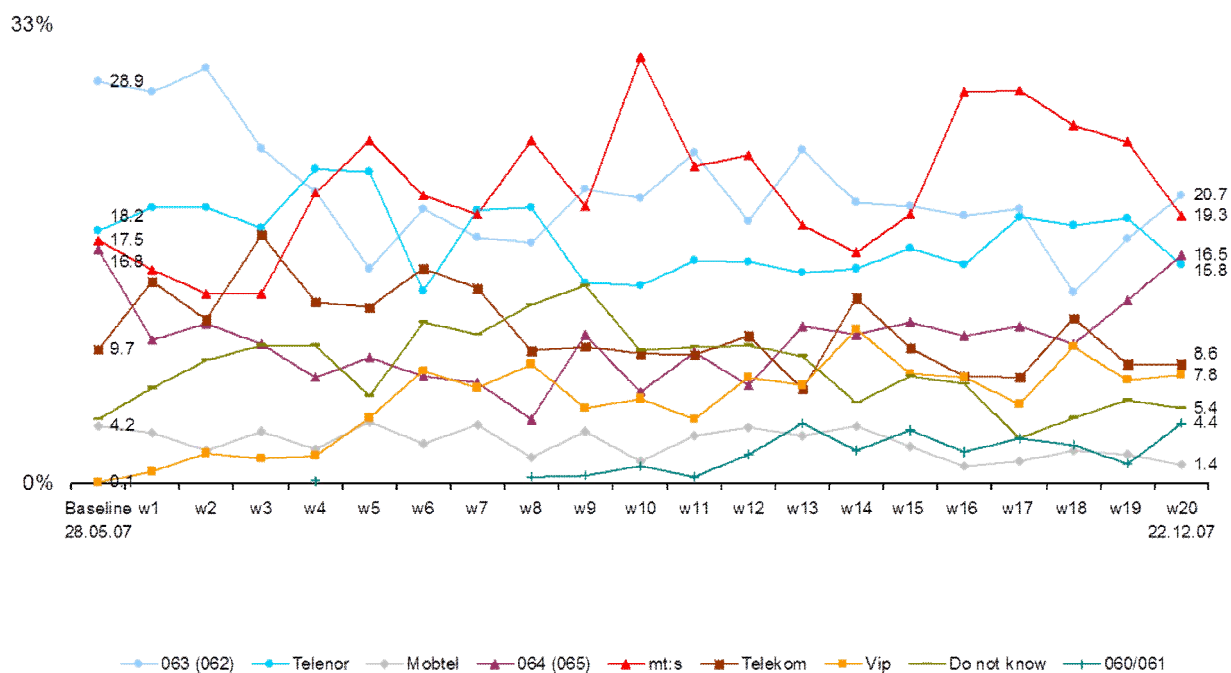
Sample

- Baseline – N=773
- Wave 1 – N=758
- Wave 2 – N=759
- Wave 3 – N=755
- Wave 4 – N=750
- Wave 5 – N=752
- Wave 6 – N=753
- Wave 7 – N=752
- Wave 8 – N=767
- Wave 9 – N=751
- Wave 10 – N=753
- Wave 11 – N=753
- Wave 12 – N=758
- Wave 13 – N=754
- Wave 14 – N=759
- Wave 15 – N=752
- Wave 16 – N=753
- Wave 17 – N=750
- Wave 18 – N=758
- Wave 19 – N=751
- Wave 20 – N=759

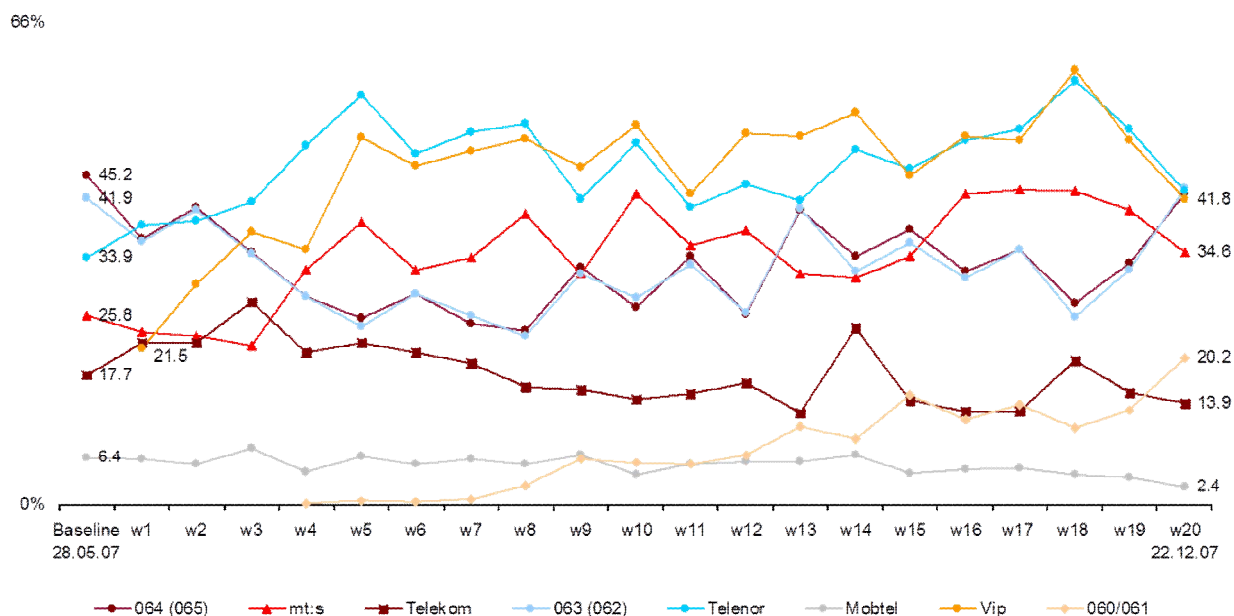
Tracking frequency

Once a week during the first three months of the commercial launch. Starting from September brand monitoring was carried out bi-weekly.

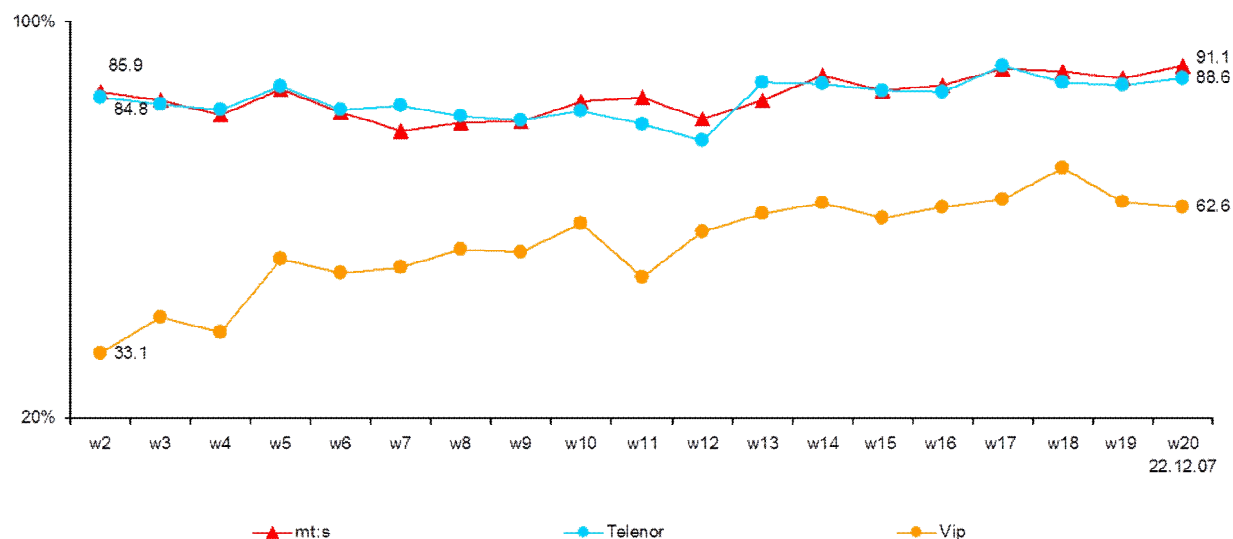
Brand awareness – Top of mind



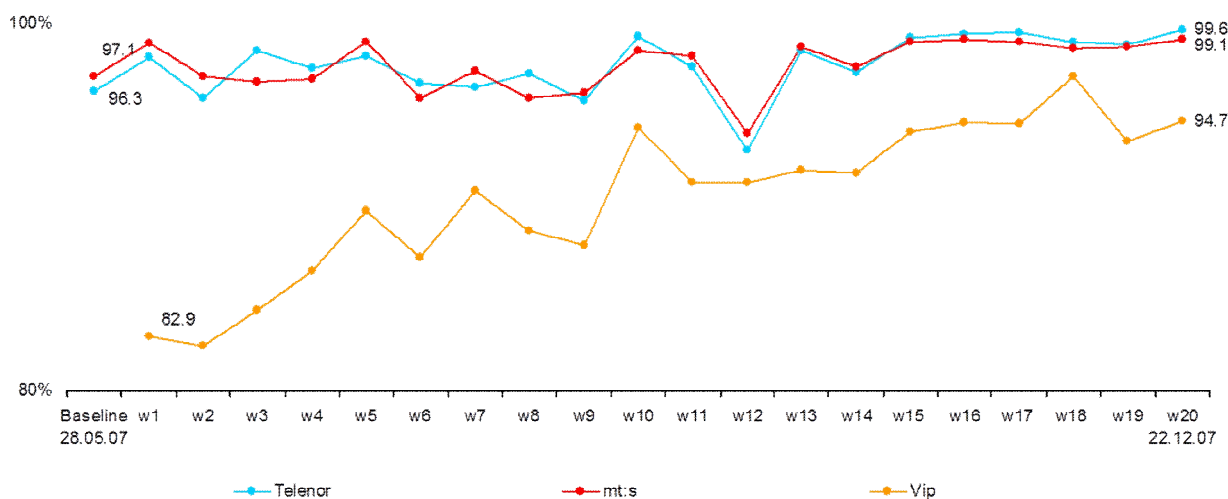
Brand awareness – Total spontaneous



Brand awareness – Total spontaneous (all brand names included; single answer)

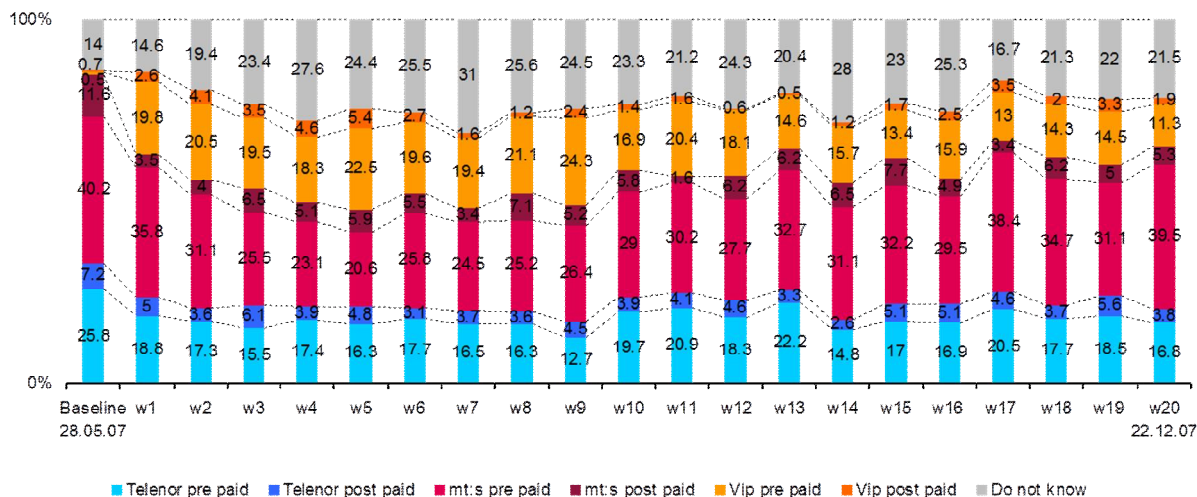


Brand awareness – Prompted



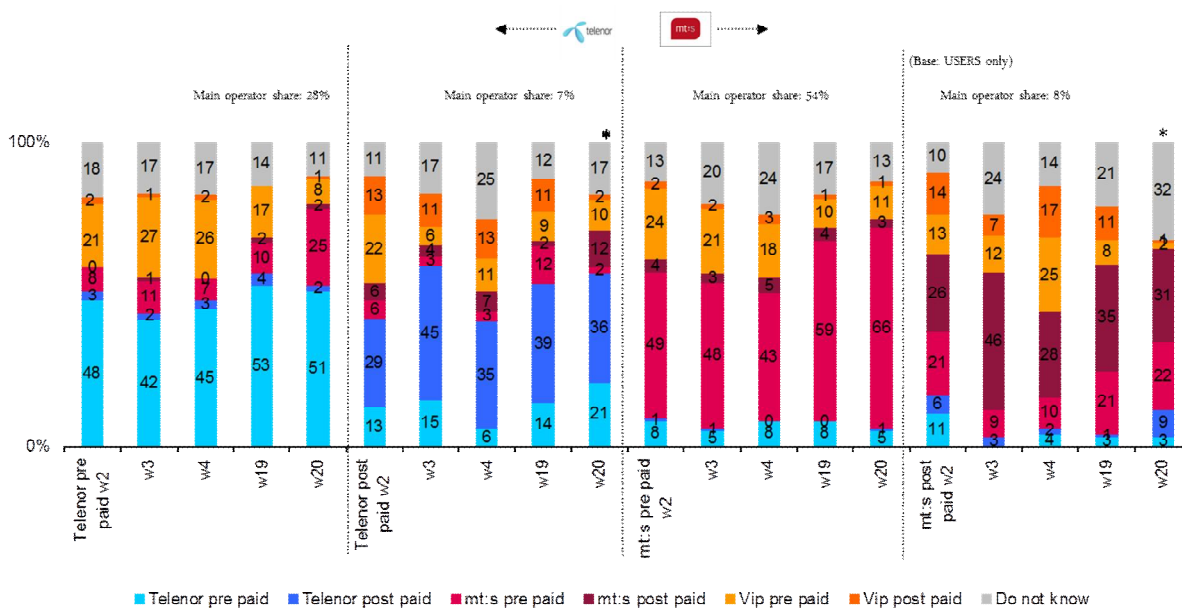
Brand preference

Question: “No matter if you will start to use mobile phone or not or if you already use GSM services, if you had to choose now between current GSM operators, services of which operator would you like to use?”



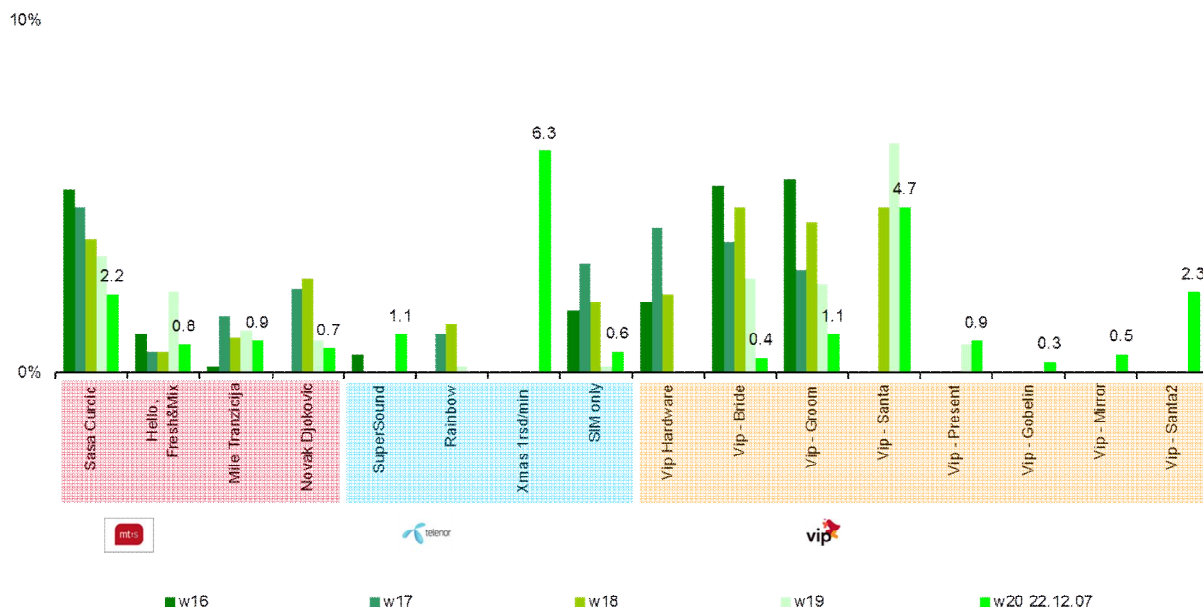
Brand preference – by operator and service used

Question: “No matter if you will start to use mobile phone or not or if you already use GSM services, if you had to choose now between current GSM operators, services of which operator would you like to use?”

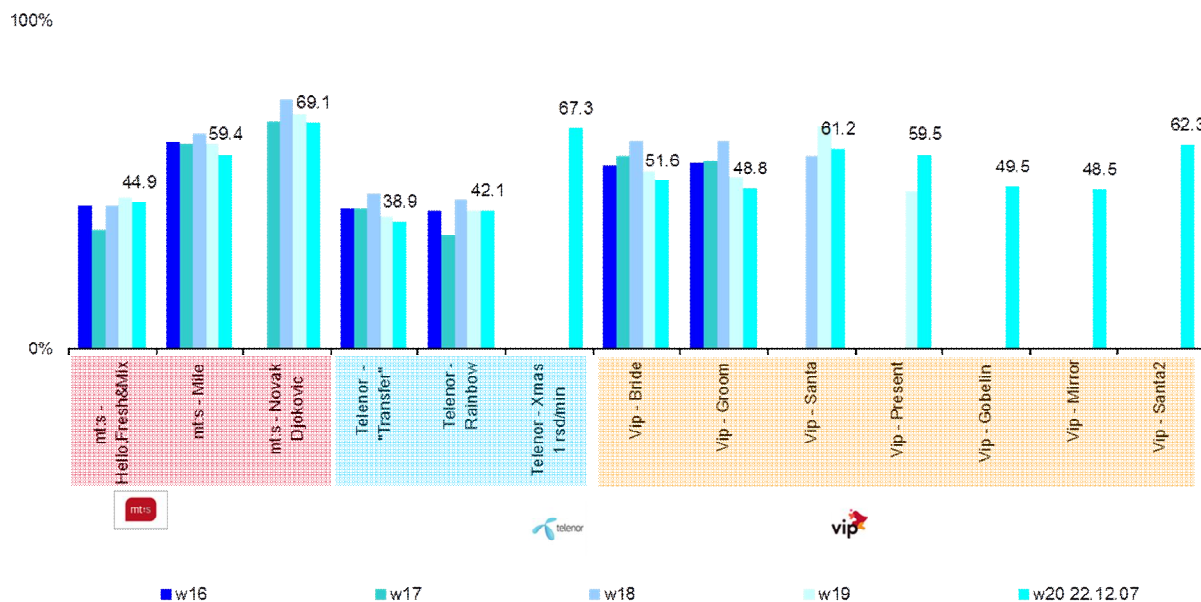


* Small bases unreliable data

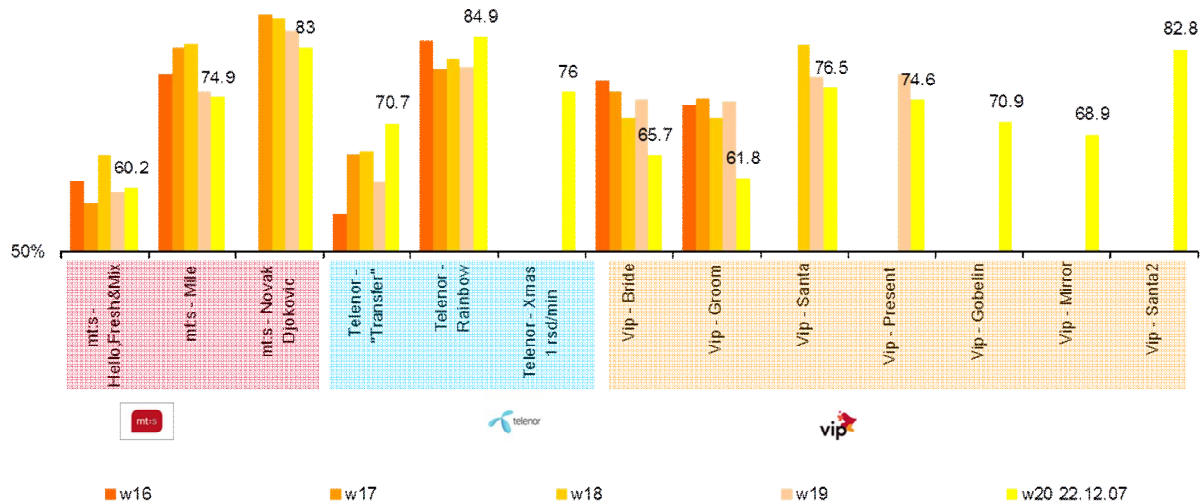
Ad recall (TVC) – Total spontaneous awareness



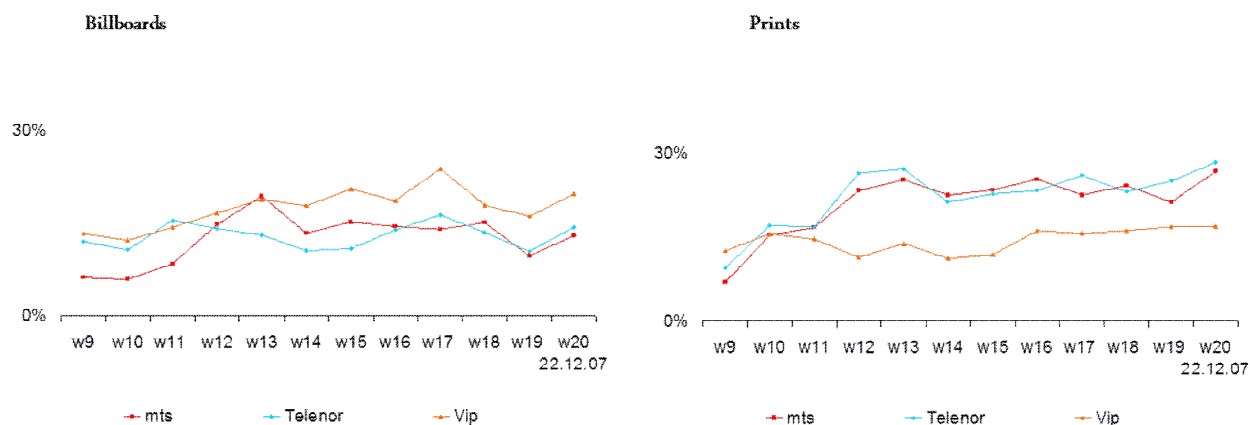
Ad recall (TVC) – Prompted awareness



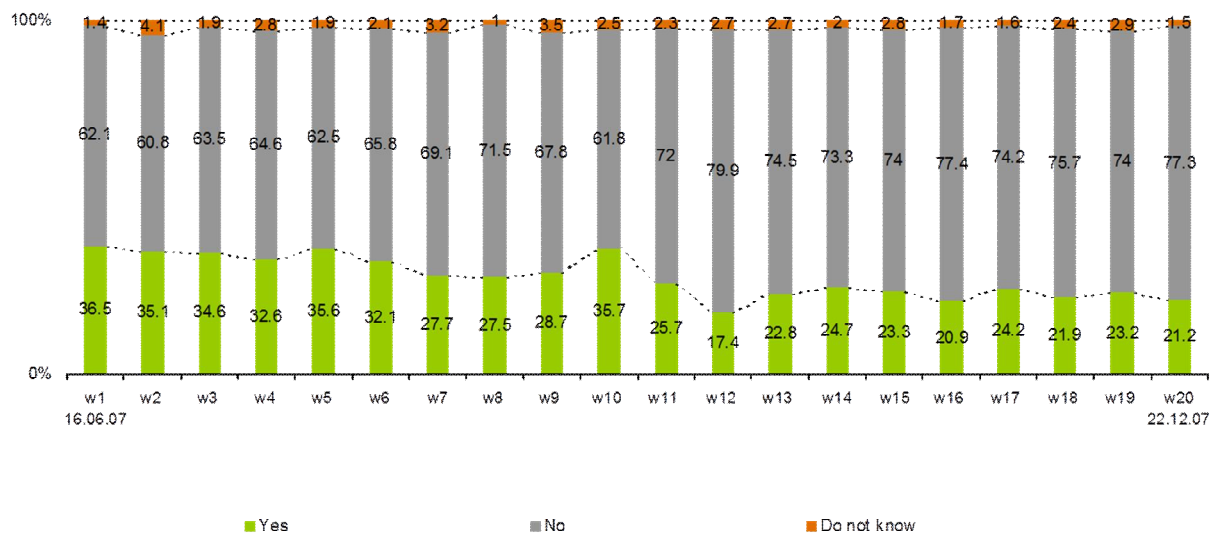
Ad recall (TVC) – TVC likeability T2B



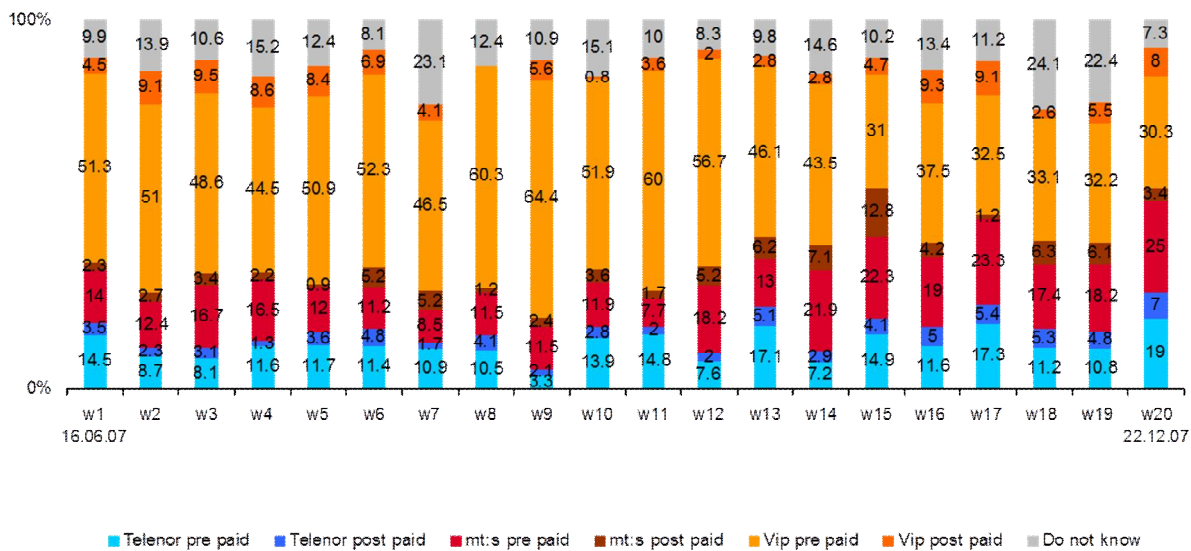
Ad recall (prints and billboards) – total spontaneous



Planning to buy a new SIM in next three months

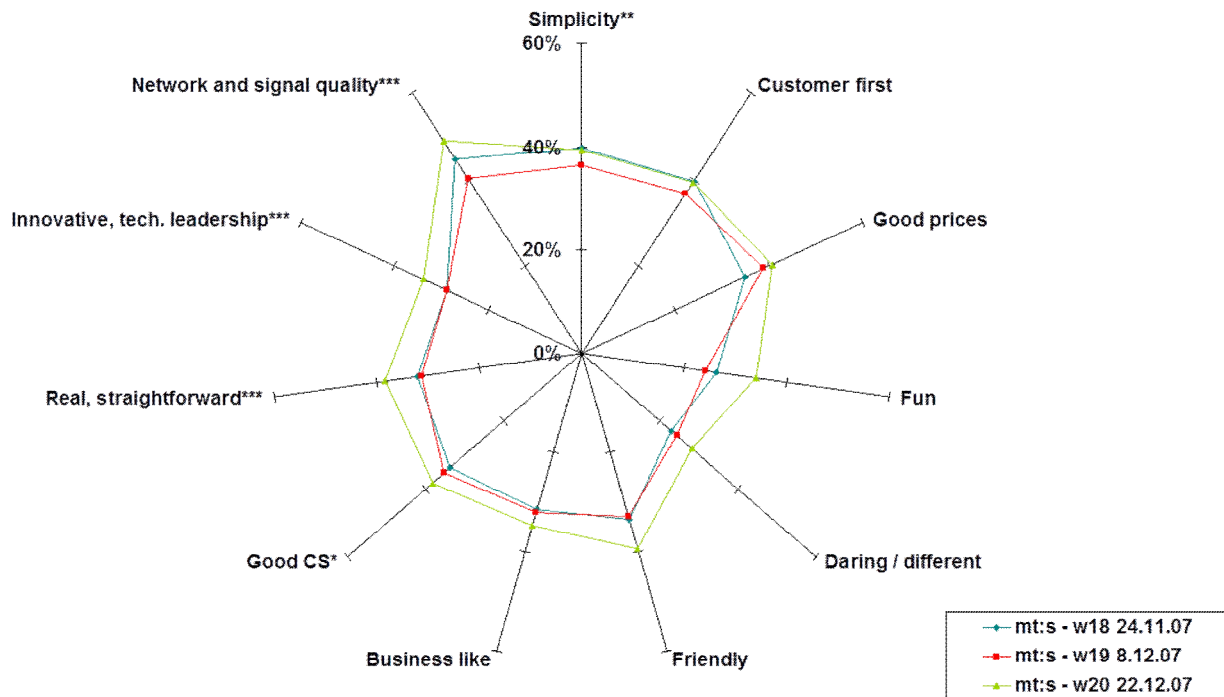


Planning to buy a new SIM in next three months - Share



Brand image (Vip attributes) – mt:s

“To which of the mobile operator does the following attribute fit best? It could also fit to none of the operators.” (Single answer)



*Evaluated starting from w14 29.09.07

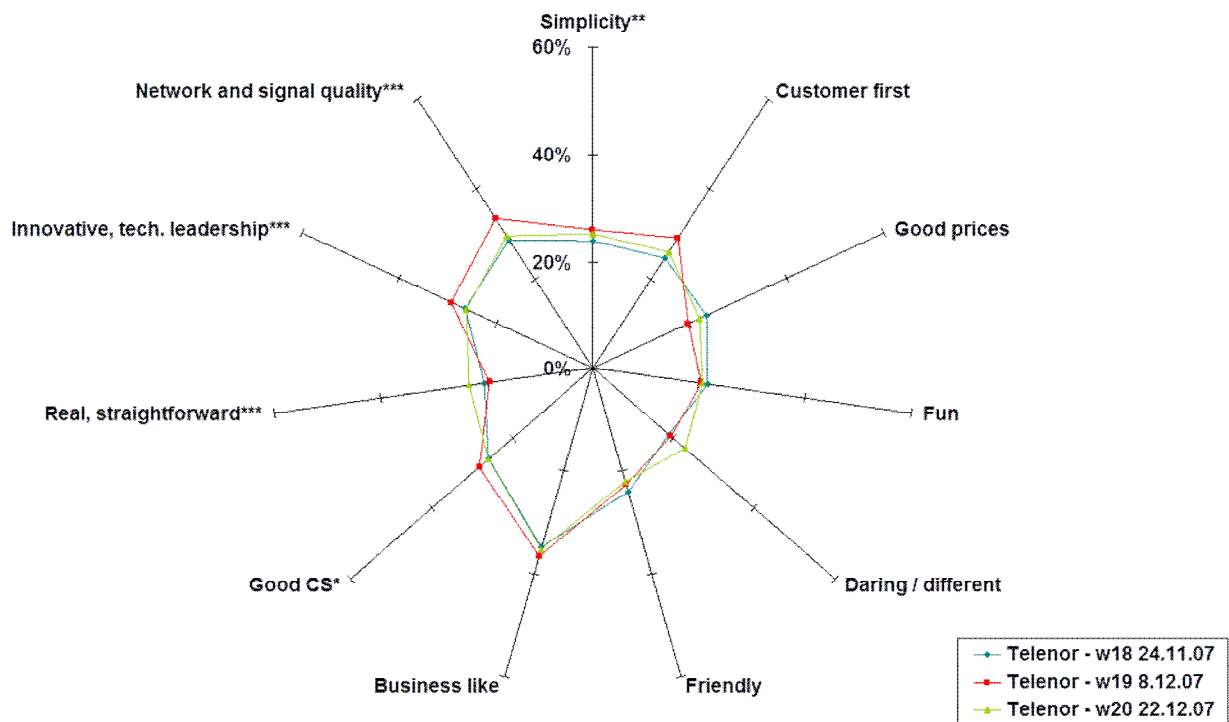
“Good CS” = Fast, friendly&competent CS

**Evaluated as “Simple offer and services” starting from w14 29.09.07

***Evaluated starting from w15 13.10.07

Brand image (Vip attributes) - Telenor

“To which of the mobile operator does the following attribute fit best? It could also fit to none of the operators.” (Single answer)



*Evaluated starting from w14 29.09.07

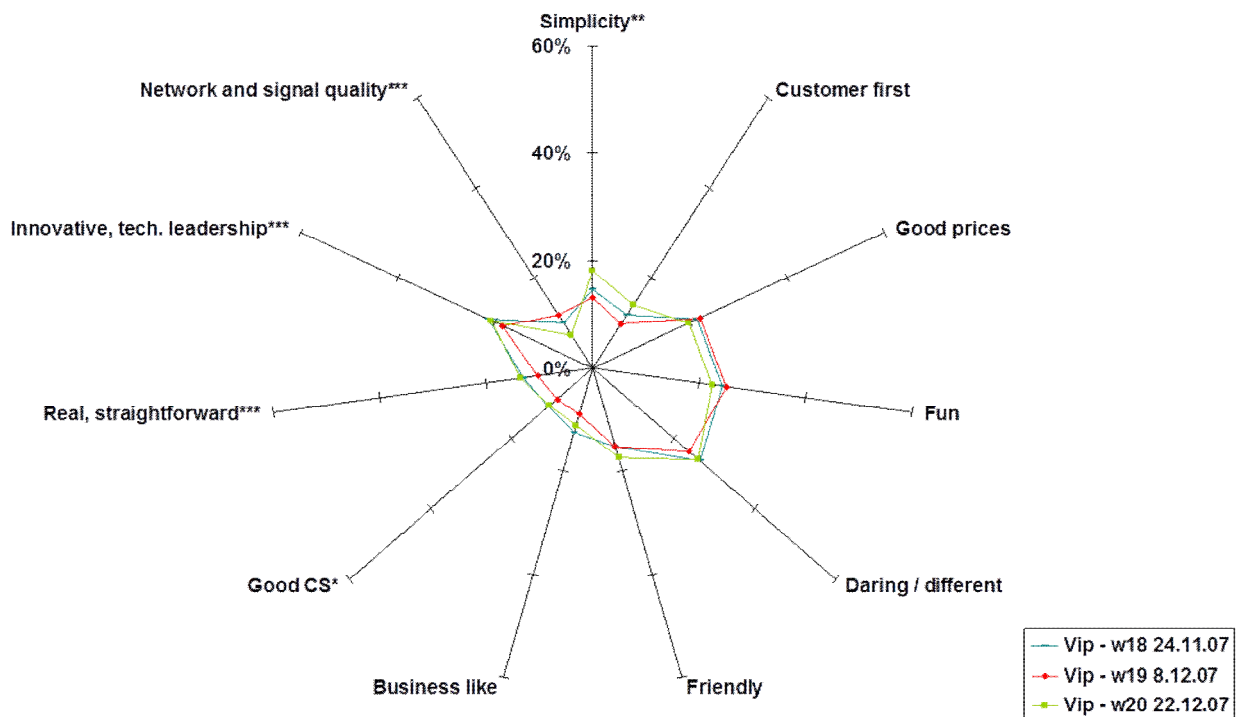
“Good CS” = Fast, friendly&competent CS

**Evaluated as “Simple offer and services” starting from w14 29.09.07

***Evaluated starting from w15 13.10.07

Brand image (Vip attributes) - Vip

“To which of the mobile operator does the following attribute fit best? It could also fit to none of the operators.” (Single answer)



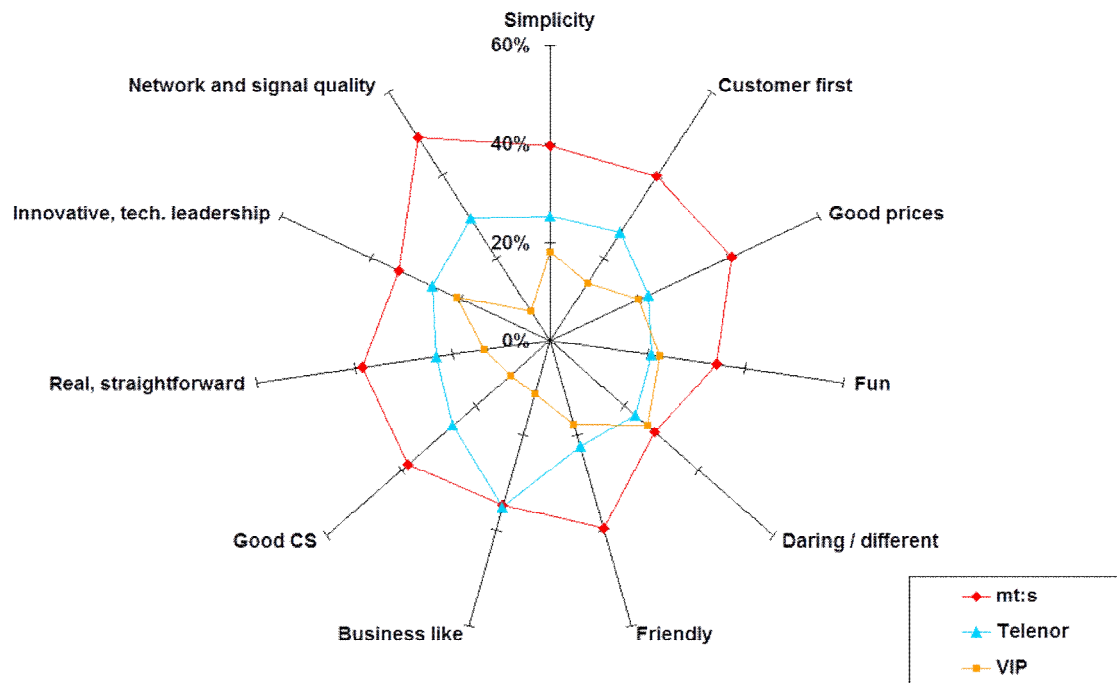
*Evaluated starting from w14 29.09.07

“Good CS” = Fast, friendly&competent CS

** Evaluated as “Simple offer and services” starting from w14 29.09.07

***Evaluated starting from w15 13.10.07

Brand image (Vip attributes) – All operators – W20



ZAKLJUČAK

Na osnovu postavljenih hipoteza i analize rezultata projekta "Građenje Vip brenda" koja pokazuje proces uspešnog pozicioniranja brenda uz adresiranje svih strateških aspekata tržišta, može se zaključiti da je u ekonomiji danas uspešan branding proces ujedno i konačan uspeh poslovanja, a rezultat tog procesa je zadovoljni potrošač.

Brend je sredstvo diferencijacije koje stvara dodatnu vrednost kako za potrošače, tako i za kompaniju. Branding je uslovljen brojnim odlukama koje menadžment kompanije donosi: šta kompanija nudi potrošačima, na kom tržištu, kakva je konkurencija i okruženje, da li u plasmanu svoje ponude ima kompanije sa kojima sarađuje i na koji način sa njima sarađuje. Posmatrajući brend kroz njegova dva ključna aspekta: identitet i značenje brenda, upoznajemo se sa elementima preko kojih potrošači identifikuju brend, odnosno sa percepcijom koju potrošači razvijaju o brendu.

Strategija brendiranja se zasniva na budućim ciljevima. Između ostalih, najčešći ciljevi koji se odnose na kupce su povećanje svesti o brendu, stvaranje pozitivnog imidža brenda i uspostavljanje preferencija i lojalnosti prema brendu. Strategija brendiranja, isto tako, ima za cilj povećanje privlačnosti kompanije u očima zainteresovanih strana, koje podržavaju menadžment kompanije, i definisanje kriterijuma na osnovu kojih zaposleni treba da ocenjuju vrednost vlastitih akcija.⁴⁴

Uspeh našeg proizvoda nije šta naš marketinški tim misli o njemu, već prvenstveno, šta o njemu misle naši potencijalni potrošači ili korisnici. Više nije dovoljno imati najbolji i najkvalitetniji proizvod, najnižu cenu, najbolju distribucionu mrežu, vrhunsku promociju, već je najvažnije koliko i šta o našem proizvodu misli prosečni potrošač. Ako kompanija želi da bude uspešna, mora se povinovati zakonima brandinga. Kada je reč o uspešnom upravljanu brendom kao instrumentom marketing miksa, od značaja je uskladiti strateške vrednosti brenda sa taktičkim elementima karakteristika brenda, odnosno stilom komunikacije u operativnom nastupu na tržištu.

Brend je determinisan i samim karakteristikama proizvoda ili usluga, željenim načinom komunikacije... Komunikacija i marketing efektivnost su kritičan aspekt uspešnog brandinga, te komunikacijske i marketinške aktivnosti prate uvođenje novih proizvoda i usluga na tržište, kao i sve važne poslovne odluke menadžmenta kompanije.

Mnogi vide liderstvo kao „prst koji upire“: „Radi ovo, radi ono!“ Ali, liderstvo je poput palca. Palac je jedini prst koji se istovremeno suprotstavlja ostalim prstima i integriše ih, pomaže im da rade zajedno kao šaka. Lider mora da bude izvrstan integrator ili palac. Bez sposobnosti integracije, ne može biti liderstva koje čini da četiri prsta rade kao šaka.⁴⁵

Osnova neophodnosti liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg društva. Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada se razmišlja o poslovnom liderstvu. Ključ dobrog lidera je u odnosu prema ljudima, a emocionalna uloga primarna.

⁴⁴ Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 91.

⁴⁵ Petković M., Janićijević N., Bogićević B. (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 301.

Liderske funkcije su aktivnosti usmerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Istraživači koji su se bavili istraživanjem tih funkcija zaključili su da je za uspešan rad grupe potreban takav lider koji može izvršiti obe funkcije. U bilo kojoj organizaciji, u bilo kojoj tehnologiji, u bilo kojoj kulturi, bilo koje veličine, ove dve uloge su neophodne da bi se dobro upravljalo. Kada se jedna od ove dve uloge ne realizuje, upravljanje će biti loše. Organizacija će biti ili neefektivna ili neefikasna kratkoročno ili dugoročno. Obrazac lošeg upravljanja do kojeg se dolazi može da se predvidi i ponavlja se u celom svetu, bez obzira na kulturu, razvoj tehnologije, veličinu organizacije.⁴⁶

Liderstvo u organizacijama usmereno je ka prenošenju vizije svim zaposlenima u različitim delovima organizacije tako da oni veruju da menadžment zna šta je najbolje za kompaniju i zaposlene u njoj. Vizija, pri tom, mora da bude formulisana na jasan i nedvosmislen način, tako da u potpunosti prenosi poruku poslovnog uspeha. Lideri moraju da budu dosledni u saopštavanju svoje vizije, a ukoliko ne uspeju da je pravilno prenesu ostalima u kompaniji, vrlo je verovatno da tada ideja počne da živi svoj život. U takvoj situaciji suočavamo se sa “Pinokio efektom” (metafora koja sugerise da snaga volje lidera predstavlja snagu koja otelotvoruje njegovu ideju) koji odražava situaciju iskrivljene vizije, tako da prvobitna ideja može da dovede do neželjenih efekata. U krajnjem slučaju, ideja se može transformisati u svoju suprotnost. To se dešava sa mnogim idejama čiji lideri izgube kontrolu nad svojim tvorevinama. Po njima, koreni neefektivnog komuniciranja vizije nalaze se u neadekvatnom dizajniranju organizacije, koji onda postaje kočnica daljem razvoju i formiranju jedinstvene korporativne kulture.

Kako strategijska i organizaciona rešenja postaju sve kompleksnija i zahtevnija, javlja se potreba da top menadžment kompanije zameni svoj tradicionalni fokus na strategiju i strukturu fokusom na upravljanje ljudima i procesima. Danas se radi na pronalaženju ne najadekvatnijeg strukturnog rešenja već organizacionog dizajna koji će omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše čitava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju

Predstavu javnosti o brendu, ili imidž brenda kreiraju marketinški programi koji u memoriji kupca povezuju snažne, poželjne i jedinstvene asocijacije sa brendom. Ove asocijacije ne kontroliše samo marketinški program, već i direktno iskustvo, informacije o brendu, usmeno prenošenje, ili identifikovanje brenda sa određenom kompanijom, zemljom, kanalom distribucije, osobom, mestom ili događajem. 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 menadžment. Potreba za ekonomskom održivošću i investiranjem u vrednost brenda moraju se uzimati u obzir pri donošenju svake marketinške odluke.⁴⁷

I da zaključimo, strategija brendiranja se uvek zasniva na suštini brenda, njegovim vrednostima i asocijacijama. Proizvodi i usluge su sastavni deo brenda. Sadržaj i značenje ovih dimenzija se menjaju tokom vremena i njima upravlja menadžment kroz odluke koje donosi. Drugi ključni element uspeha je zaokruživanje arhitekture brenda u svim linijama proizvoda i u celoj zemlji, uz definisanje broja nivoa i brendova na svakom nivou, i harmoničnog i konzistentnog sistema u skladu sa strategijom koja se zahteva.

⁴⁶ Adizes, I. (2004) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes, Novi Sad, str. 23.

⁴⁷ Kotler, P. i Ferč, A. (2007.) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad, str. 183-198.

LITERATURA:

1. Đorđević, B. (2000) *Zašto je liderstvo umetnost?*, Ekonomika, Niš
2. Adizes, I. (2004) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adizes, Novi Sad
3. Gardner, H. i Laskin E. (1996) *Leading Minds*, Basic Books, USA
4. Rost, J. C. (1991) *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger
5. Sogunro, O. A. (1996) *Impact evaluation of a leadership training program*, Doctoral dissertation, University of Alberta, Edmonton, Canada
6. Northouse, Peter G. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd
7. Mašić, B., prezentacija *Liderstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Kottler, J. P. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press
9. Trompenars, F. (2003) *Did the Pedestrian Die?*, Oxford: Jossey-Bass
10. Zaleznik, A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard B. Review
11. Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
12. Janicijevic, N. (2008) *Organizaciono ponasanje*, Data Status, Beograd
13. Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, NY: Harper & Row
14. Petković M., Janićijević N., Bogićević B. (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet, Beograd
15. Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale
16. Milisavljević, M. (2006) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
17. Klajn, N. (2003) *Ne logo*, Reč, Beograd
18. Olins, W. (2004) *O Brendu*, Profile, Beograd
19. Neumier, M. (2006) *Rascep brenda*, BrandMama, Beograd
20. Jobber, D. (2006) *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, Data Status, Beograd
21. Kotler, P. i Keller, K. L. (2006) *Marketing i Menadžment*, Data Status, Beograd
22. Kotler, P. i Ferč, A. (2007) *B2B Brend Menadžment*, Asee, Novi Sad
23. Chernev, A. (2009) *Strategic Marketing Management*, INSEAD, Chicago
24. Bedberi, S. i Feničeli S. (2009) *Novi svet brendova*, Mass Media International, Beograd
25. Hibbed, M. (2008a) *Battle Of Brands*, u *Mobile Communication International*, Informa Telecoms & Media, London
26. Hibbed, M. (2008b) *The Name Of The Game*, u *Mobile Communication International*, Informa Telecoms & Media, London

27. Glober, W. (2008) *How it works u Mobile communication international*, Informa Telecoms & Media, London
28. Grupa autora, (2007) *Behind The Rankings u Business Week*, dostupno na: http://www.businessweek.com/magazine/content/07_32/b4045421.htm, (19.04.2009.)
29. Grupa autora, (2007) *Top 100 Global Brands Scoreboard u Business Week*, dostupno na: http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/top_brands/, (19.04.2009.)
30. Grupa autora, (2008) *The World's Most Valuable Mobile Telecoms Brands*, Intangible Business, London
31. Grupa autora, (2009) *Brand Finance 500*, Brand-Finance, London
32. Grupa autora, (2009) *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2008. godini*, Republička agencija za telekomunikacije, Beograd
33. Grupa autora, (2008) *Projektna dokumentacija Gradjenje Vip brenda*, Vip, Beograd
34. Grupa autora, (2008) *Vip: Re-Connected*, Wolff Olins, London

Internet izvori:

35. www.ratel.rs (27. januar 2010.)
36. www.siepa.co.rs (21. januar 2010.)
37. www.vipmobile.rs (23. februar 2010.)
38. www.wolffolins.com (26. februar 2010.)
39. www.mfin.gov.rs (6. maj 2010.)
40. www.hrpro.rs (7. jun 2010.)