



UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za
poslediplomske studije

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

UTICAJ LIDERSKIH STILOVA NA USPEŠNOST
STRATEGIJE BRENDIRANJA

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:
Sandra Jovičić
401551/2009

Beograd 2011.

SADRŽAJ

UVOD	3
1. Značaj i aktuelnosti istraživanja	3
2. Polazišta predmeta istraživanja	3
3. Ciljevi istraživanja.....	3
4. Hipoteze istraživanja.....	4
5. Metode i istraživanja.....	4
I DEFINISANJE LIDERSTVA	5
1. Načini definisanje liderstva	5
2. Opis liderstva	8
2.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa	8
2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva	9
2.3. Lider vs. Menadžer.....	10
2.4. Liderstvo i moć	12
II PRISTUPI LIDERSTVU.....	15
1. Pristup liderstvu kao skupu osobina.....	15
2. Pristup liderstvu kao skupu veština.....	17
3. Pristup stilu liderstva.....	19
4. Situacioni pristup	20
5. Kontingentni pristup	22
5.1. Fiedlerva teorija	22
5.2. Vroom-Yetton-ova teorija	24
5.3. Teorija put-cilj	24
6. Psihodinamički pristup.....	26
III PRAVCI RAZVOJA E-LIDERSTVA	28
1. Savremeno ekonomsko okruženje i njegov uticaj za razvoj e-liderstva	28
2. Liderstvo i e-liderstvo.....	31
3. Kreativna transformacija osnovna aktivnost e-lidera	33
4. Faktori uspeha u novom e-dobu.....	35
5. Znanje fundamentalni faktor uspeha e-lidera.....	35
6. Koncepti e-liderstva.....	38

IV POJAM I ZNAČAJ BREND	41
1. Pojam brenda	41
2. Značaj u uloga brendinga	43
3. Uticaj globalizacije na stvaranje brenda	45
V STVARANJE I RAZVIJANJE BREND	47
1. Životni ciklus brenda	47
2. Upravljanje brendom u sektoru usluga	50
3. Vrednosti brenda u sektoru usluga	53
4. Razvoj strategija brenda u oblasti usluga	56
VI STRATEGIJE LANSIRANJA NOVOG BREND	58
1. Vreme i mesto lansiranja brenda	58
2. Uslovi za uspeh brenda	61
3. Određivanje dimenzija brenda	63
4. Uloga emocionalnog brendiranja u okviru kreiranja brenda	64
5. Reklamiranje brendova	67
6. Uloga logotipa i boje pri kreiranju brenda	68
7. Važnost verodostojnosti i kvaliteta pri uspehu brenda	69
8. Moguće pretnje pri izgradnji brenda	70
VII STUDIJA SLUČAJA: UTICAJ LIDERSTVA NA USPEŠNOST	
POSLOVANJE KOMPANIJE COCA-COLA	72
1. Pamberton – pronalazač Coca Cole	72
2. Kendlerova era	72
3. Čovek po imenu Vudraf	74
4. Zaštita brenda	75
5. Coca Cola – uloga lidera u globalnoj eri	76
ZAKLJUČAK	79
LITERATURA	81

UVOD

1. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Brendovi su sveprisutni. Brandovi proizvoda, usluge, korporacija, brandovi u znanosti, humanitarnim organizacijama, politici..., brandovi su postali toliko značajni da je danas teško opisati neku osobu, a ne brendirati je. Proces brendiranja je uspešan, ako se u svesti potrošača uspešno „utisne“ i usvoji željena percepcija da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod kao taj, da je on novi, poseban. Kod usvajanja brenda percepcija je važnija od stvarnosti.

Savremeno društvo i aktuelni tokovi u kretanju svetske ekonomije zahtevaju sve veću odgovornost rukovodilaca u vođenju samih kompanija. Današnji trendovi poka-zuju da je tržišno otvaranje promenilo celokupnu sliku poslovanja te da se strategiji ra-zvoja preduzeća mora posvetiti izuzetna pažnja i da ona predstavlja jednu od najbitnijih oblasti koje će uticati na razvoj same kompanije. Upravo zbog takve situacije jedan od najvažnijih faktora u uspešnom razvoju preduzeća predstavlja veština i sposobnost lidera da prepozna savremene tokove i njegova spremnost da pravovremeno i na pravi način reaguje na transformaciju u okruženju.

Značaj ovog istraživanja je da pojedinci, preduzeća, države sve više shvataju važnost brenda i brendiranja i uloge lidera i liderstva u stvaranju i razvijanju brenda.

2. Polazišta predmeta istraživanja

Brending je jedna od najznačajnijih društvenih i ekonomskih *pojava savremenog doba*, koji se nalazi u svim sferama našeg života. U eri globalizacije, branding nacije prestaje da bude stvar nacionalnog ponosa, a postaje osnovno sredstvo ekonomskog opstanka. Brendovi su kulturni fenomen našeg vremena.

Veština brandinga sve više postaje najvažnija za svaki uspešan posao. Finansije i tehnička znanja i njihova implementacija nisu više dovoljni, ukoliko ne postoji dobar brend da ih dovede do uspeha, odnosno do vrha.

Uporedo sa rastućim uticajem digitalnih tehnologija rastu i novi izazovi koji se mogu dostići znanjem, kreativnošću, sposobnošću i težnjom za promenama. ICT tehnologije su omogućile stvaranje novih oblika poslovanja i pružanja usluga, kreiranje novih poslovnih strategija, razvoj liderstva.

3. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj pristupnog rada je da prikaže potrebu i interes za izučavanjem oblasti brenda, brendiranja i strategija brendiranja kao njegovog esecijalnog dela, kao i da prikaže potrebu i interes za izučavanjem oblasti liderstva zasnovanog na modernoj tehnologiji, dinamičnim oblicima poslovnog komuniciranja, globalnim integrativnim

procesima u svetu koji svojom formom i obimom izaziva revolucionarne promene u oblasti poslovanja.

Društveni cilj rada je njegova upotrebna vrednost u ponudi alternativnog rešenja nosiocima strategijskog upravljanja kao i analiza komparativnih prednosti liderstva u odnosu na alternativna rešenja klasičnih pristupa u vođenju savremenih organizacija.

Naučni cilj rada je deskripcija i analiza svih elemenata strategije brendiranja i uloge liderstva na promene forme i sadržaja funkcionisanja organizacija u oblasti stvaranja i održavanja brenda.

4. Hipoteze istaživanja

Generalna hipoteza: Brand je jedinstvena ideja, stav, emocija ili koncept koji je postao aktivni dio svesti potrošača. Uspeh i snaga branda prvenstveno zavise od položaja koji taj brand ima u svesti potrošača u odnosu na konkurentske brendove. Koncept liderstva uz uvažavanje internih i eksternih faktora, predstavlja potencijalnu konkurentsku prednost uz primenu adekvatne strategije brendiranja.

Posebne hipoteze ili misaone pretpostavke na kojima se zasniva ovaj rad su sledeće:

- Nacionalno brendiranje je važno zbog turizma, stranih investicija, izvoza brendova ali pre svega zbog političkog, komercijalnog i kulturnog uticaja.
- Brendiranje je kulminacija kompletnog marketinškog procesa, u njemu se sažimaju svi elementi marketinškog miksa, kompletan biznis.
- Lider je nosilac i podržavajući faktor prelaska preduzeća, industrije, države na savremeni način rada i poslovanja u svetu u kome više nema linearnih predvidivih promena, već poslovno okruženje postaje fundamentalno diskontinuelno u promenama i nivou konkurentskih zahteva za učesnike u privrednim kretanjima.
- Lider je cenatar savremenog menadžmenta u globalnim uslovima poslovanja, njegova uloga u strategiji stvaranja, razvijanja i održavanja brenda je očita.

5. Metode i istraživanja

Osnovne metode koje su u radu primenjene su analitička: analizom relevante literature predmet istraživanja je rasčlanjen na sastavne delove, pojedinačno istražen.

Metodom sinteze odnosno objedinjavanja pojedinih delova predmeta istraživanja, izvršena je provera postavljenih hipoteza. Indukcija i dedukcija su korišćeni za izvođenje zaključaka o vezi i odnosu između pojava. Apstrakcija je korišćena za selekciju suštinski značajnih sadržaja. Generalizacijom je izvršeno uopštavanje posebnih pojmova kako bi se došlo do opštih, po stepenu viših od ostalih pojedinačnih.

I DEFINISANJE LIDERSTVA

1. Načini definisanje liderstva

Postoji mnogo različitih definicija liderstva kao što ima i mnogo onih koji su pokušali da definišu ovaj pojam. U proteklih 60 godina razvijeno je čak *65 različitih sistema klasifikacije* da bi se definisale različite dimenzije liderstva. Neke definicije posmatraju *liderstvo kao središte grupnih procesa*. Polazeći od ovog stanovišta, lider je centar promena i aktivnosti grupe i predstavlja otelotvorenje volje grupe. U drugoj grupi definicija *liderstvo se posmatra s aspekta ličnosti* i definiše kao kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke. U nekim drugim pristupima, *liderstvo je definisano kao delovanje ili ponašanje - aktivnosti* koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi.

Liderstvo se takođe definiše i *u kontekstu odnosa moći koji postoji između lidera i njegovih sledbenika*. Sa tog stanovišta, lideri poseduju moć i služe se njome da bi proizveli promene kod drugih. Drugi, opet, posmatraju *liderstvo kao transformacioni proces* kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. Konačno, neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta veština. To stanovište naglašava sposobnosti (znanje i veštine) koje omogućavaju efektivno liderstvo.

Pojam liderstva je potekao i formirao se prateći političke i vojne vođe. Kao pionir u njegovom istraživanju spominje se Berns koji na liderstvo gleda kao na proces međuinterakcije između nadređenih i podređenih. Različita menadžment učenja izdvajaju različite vrste liderstva i to: transakcioni, transformacioni, harizmatiski, vizionarski, virtuelni itd. Sve ove navedene vrste liderstva i njihove karakteristike se međusobno preklapaju tako da imaju mnogih zajedničkih tačaka, ali svaka od njih ima svoje osobenosti i zakonitosti.¹

Moramo istaći da se *liderstvo kao pojam 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)"*²

¹ Kostadinović B. (2009), *Transformaciono liderstvo i outsourcing kao jedna od strategijskih pravaca razvoja kompanije*, Sinergija Bijeljina, str. 7.

² Cvijanović J., (2004), *Organizacija promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 119

Osnovna podela ne leži na političkom i poslovnom liderstvu kako bismo možda mogli da pomislimo, već na odnosu prema publici: direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili dela koja stvaraju. To takođe implicira da uticaj lidera može biti značajan i dugo posle njegovog biološkog nestanka (uredništvo "New York Times" magazina je za lidera XX veka izabralo Alberta Ajnštajna).

Šest konstanti liderstva, prema Gardneru, su:³

1. *Priča*: Lider mora da ima centralnu priču ili poruku. Ona mora da bude efektivna za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora da bude brza, što za efekat ima simplifikaciju centralne poruke.

2. *Publika*: Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsutnosti publike.

3. *Organizacija*: U početku lider se obraća direktno publici i postiže inicijalni uspeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.

4. *Oličenje*: Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. To ne znači da treba da bude svetac, već da ne bude u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.

5. *Obraćanje*: Većina kreativnih lidera se obraća indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera svojim pričama obraća direktno publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali, posebno u kratkom roku, može biti efikasnije i efektivnije.

6. *Veština*: Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu imaju šansu da uspeju kao lideri. Direktni lideri u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.

Uprkos mnoštvu definicija liderstva, sledeće komponente mogu da se ustanove kao ključne za samu pojavu: (a) liderstvo je proces, (b) liderstvom se ostvaruje uticaj, (c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe, (d) u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja. Na osnovu ovih tvrdnji, u knjizi se koristi sledeća definicija liderstva:

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

³ Gardner H., Laskin E., (1996), *Leading minds*, Basic Books, USA, str. 8.

Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već je reč o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Dakle, mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran, već pre interaktivan fenomen. Kada se liderstvo definiše na takav način, postaje dostupno svima, odnosno nije ograničeno samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumeva da postoji uticaj - posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je *conditio sine qua non* za liderstvo. Bez uticaja, liderstvo ne postoji. Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumeva *ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj*. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.

*Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:*⁴

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije,
- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji,
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja,
- liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Pod liderstvom se podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedno da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka cilju.⁵

⁴ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 426

⁵ Northouse, P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2

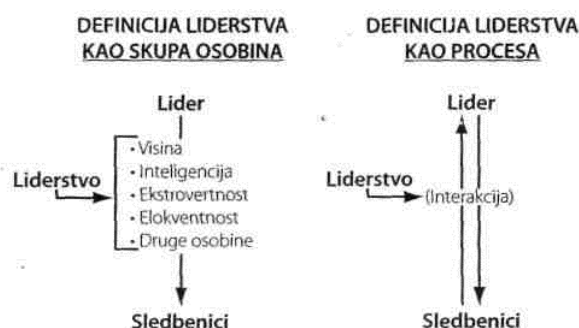
2. Opis liderstva

Osim definisanja pojma, važno je razmotriti i nekoliko drugih pitanja u vezi sa *prirodom liderstva*. U narednom delu bavićemo se pitanjima kao što su: kako se posmatranje liderstva kao skupa osobina razlikuje od posmatranja liderstva kao procesa, zatim kako se formalno liderstvo razlikuje od neformalnog i kako se koncepti moći, prinude i menadžmenta razlikuju od liderstva.

2.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa

Shvatanje postojanja „prirodnog liderstva” i „rođenog lidera” polazi od toga da pojedinci imaju prirodne, odnosno urođene osobine ili kvalitete koji ih čine liderima, i upravo se po tome razlikuju od ljudi koji nisu lideri. Neke od ličnih kvaliteta po kojima razlikujemo lidere obuhvataju i jedinstvene fizičke osobenosti (npr. visina), lične karakteristike (npr. ekstrovertnost) i sposobnosti (npr. elokvencija).

Definicija liderstva kao skupa osobina razlikuje se u velikoj meri od njegove definicije kao procesa (Slika 1.). U prvom pomenutom konceptu liderstvo se pomatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj meri. To podrazumeva izabran broj ljudi i ograničava liderstvo na one za koje se veruje da imaju posebne, obično urođene talente.



Slika 1. Različiti pogledi na liderstvo

Izvor. Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 3

Najveći broj istraživača *proces liderstva definiše kao proces vršenja relevantnih (liderskih) poslova*. Pri tome se naglašava: da je proces liderstva izuzetno složen proces i da proces liderstva podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Međutim, već u narednom koraku, koji podrazumeva identifikaciju aktivnosti koje čine

proces liderstva, nastaju razlike. Reč je o tome da *ne postoji saglasnost o broju, vrstama, karakteristikama i načinu obavljanja aktivnosti koje čine, odno-sno treba da čine, proces liderstva*. To je i razumljivo, s obzirom da je, kako je to već istaknuto, liderstvo složen, multidimenzionalni, fenomen-fenomen koji još uvek nije u potpunosti istražen.⁶

U shvatanju liderstva kao procesa pretpostavlja se da je liderstvo fenomen koji nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Kao proces, liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može naučiti.

2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva

Lider može funkcionisati zahvaljujući formalnoj poziciji u organizaciji ili zbog načina na koji drugi članovi grupe reaguju na njih. Ova dva uobičajena oblika liderstva nazivaju se *formalno i neformalno liderstvo*. Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji jeste formalno liderstvo. Primeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, menadžeri pogona, šefovi odeljenja, direktori i administratori.

Osoba kojoj je dodeljena liderska pozicija ne postaje uvek pravi lider u zadatom okruženju. Kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima, ta osoba postaje neformalni (spontani) lider. Pojedinac tu poziciju stiče zahvaljujući drugim ljudima u organizaciji koji podržavaju i prihvataju ponašanje tog pojedinca. Ovaj tip liderstva nije dodeljen samom pozicijom, već nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikaciji. Neka od pozitivnih ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider jesu besedništvo, informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.⁷

Na pojavu neformalnog liderstva mogu da utiču i predrasude o polovima. U novijoj studiji 40 mešovityh grupa studenata, gde su bila zastupljena oba pola, Watson i Hoffman (2004) su otkrili da su žene koje su imale zadatak da ubede svoje radne grupe da usvoje visokokvalitetne odluke bile jednako uspešne kao muškarci koji su dobili identične instrukcije. Iako su žene bile podjednako uticajni lideri u svojoj grupi, dobile su znatno nižu ocenu za liderske sposobnosti u odnosu na muškarce sa kojima su poređene. Osim toga, ove uticajne žene su ocenjene i kao znatno manje

⁶ Mašić B., (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 431

⁷ Northouse P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 4

dopadljive od muškaraca. Ti rezultati ukazuju na to da u određenom okruženju i dalje ostaju barijere kada su u pitanju žene lideri.

Jedinstveno viđenje nastanka neformalnog liderstva dato je u teoriji socijalnog identiteta. Prema ovom stanovištu, pojava liderstva odgovara stepenu prema kome osoba odgovara identitetu grupe kao celine. Kako se grupa razvija tokom vremena, tako se razvija i prototip grupe. Pojedinci se pojavljuju kao lideri u grupi kada postanu najbližiji prototipu grupe. Sličnost prototipu čini lidere atraktivnim za grupu i omogućava im da ostvaruju uticaj na grupu.

2.3. 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 definicija nije svakako 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. Jako liderstvo i slab menadžment, kao i vice versa, može lako dovesti organizaciju u opasnost.

*Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnoj organizaciji su:*⁸

1. Jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja.
2. Skoro kultura kulta u organizaciji bez puno specijalizacije, strukture i pravila.
3. Inspirisani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste kontrolne sisteme i discipline rešavanja problema.

Situacija u ovakvim organizacijama često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi posla, odobreni budžeti i data obećanja potrošačima, opasnosti po organizaciju realno rastu.

Konsekvence jakog menadžmenta i slabog liderstva u kompleksnoj organizaciji su:

1. Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti, sa malim fokusom na dugi rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i na ljudske vrednosti.

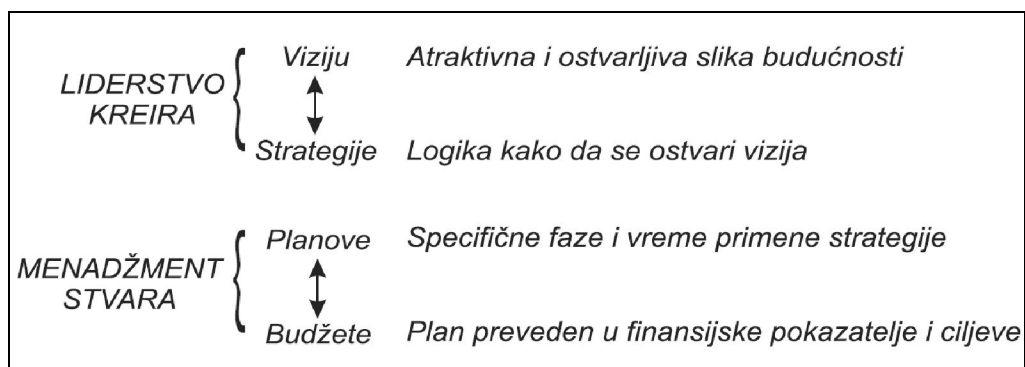
⁸ Kotter P., (1990), *A power for change*, The Free Press, USA, str. 142.

2. Jak fokus na specijalizaciju, posao je iznad ljudi, dok oni robuju pravilima, a sa minimalnim insistiranjem na integraciju, izjednačavanje i lično angažovanje ljudi.

3. Kontrola i predviđanje su u prvom planu, rast, osposobljavanje i inspiracija nisu.

Situacija u ovakvim organizacijama je rigidna, neinovativna i stoga je organizacija nesposobna da se nosi sa promenama na tržištu ili tehnologiji. Ukoliko preduzeće ima jaku tržišnu poziciju, performanse se pogoršavaju polako, ukoliko je nema, veoma brzo.

Liderstvo ima za rezultat korisne promene, a menadžment redovne rezultate, što omogućava efikasnost. Postavljanje smera u liderstvu nema za rezultat plan, već stva-ranje vizije i strategije. Povezivanje se u liderstvu odnosi na pridobijanje ljudi da stanu iza vizije i seta strategija. Povezivanje se u liderstvu odnosi na pridobijanje ljudi da stanu iza vizije i seta strategija.



Slika 2. Odnos vizije, strategije, planova i budžeta

Izvor: Blagojević, D., Liderstvo u preduzećima, Univerzitet Union, Beograd, 2009., str. 216

Za uspešni transformacioni program potrebno je kako dobro liderstvo tako i dobar menadžment (gornji desni kvadrat u matrici). Ne treba kreirati promene u odsustvu liderstva i menadžmenta (donji levi kvadrat). Pošto su lideri centralni za svaki ozbiljan napor promene, ponekad zaključujemo da je transformacija jednako liderstvo.⁹

Liderstvo i menadžment su različiti koncepti, koji se u nekim segmentima preklapaju. Razlikuju se u tome što se menadžment tradicionalno bavi planiranjem, organizacijom, vođenjem i kontrolom, dok je liderstvo usmereno na opšti proces ostvarivanja uticaja. Prema mišljenju nekih istraživača, menadžment se bavi stvaranjem

⁹ Blagojević D., (2009), *Liderstvo u preduzećima*, Uiverzitet Union, Beograd, str. 216

reda i stabilnosti, dok su kod liderstva naglašeni fleksibilnost i konstruktivne promene. Drugi istraživači idu tako daleko da naglašavaju da menadžeri i lideri pripadaju različitim tipovima ljudi, s tim što su menadžeri reaktivniji i manje emocionalno uključeni, a lideri proaktivniji i u većoj meri se emocionalno uključuju. Između liderstva i menadžmenta postoji preklapanje zbog toga što se u oba slučaja ostvaruje uticaj na grupu pojedinaca u ostvarivanju ciljeva.

Tabela 1. *Menadžment i liderstvo*

MENADŽMENT Stvara red i konzistentnost	LIDERSTVO Stvara promene i kretanja
Planiranje i budžetiranje • Sastavljanje agendi • Utvrđivanje rasporeda • Alociranje resursa	Usmeravanje • Kreiranje vizije • Razjašnjavanje šire slike stvarnosti • Utvrđivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje • Stvaranje strukture • Otvaranje radnih mesta • Uspostavljanje pravila i procedure	Raspoređivanje ljudi • Usmeravanje ka ostvarivanju ciljeva • Traženje posvećenosti • Izgradnja timova i koalicija
Kontrola i rešavanje problema • Stvaranje podsticaja • Pronalaženje kreativnih rešenja • Preduzimanje korektivnih akcija	Motivisanje i inspiracija • Širenje inspiracije i energije • Davanje ovlašćenja podređenima • Zadovoljavanje neispunjenih

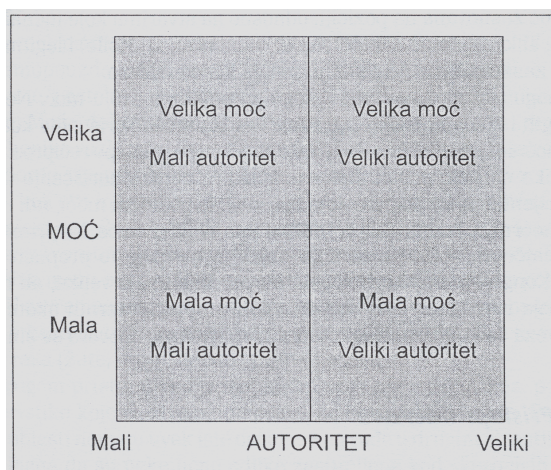
Izvor: Adaptirano prema A Force for Change: How Leadership Differs From Management (str. 3-8), by J. P. Kotter, 1990, New York; Free Press

2.4. Liderstvo i moć

Koncept moći je u vezi sa liderstvom zato što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Ljudi imaju moć onda kada imaju sposobnost da utiču na verovanja drugih, na njihove stavove i pravac aktivnosti. Ministri, doktori, treneri i učitelji su primeri ljudi koji poseduju potencijal da utiču na nas. Kada to čine, oni koriste moć da bi uticali na nas.

Moć predstavlja sposobnost da se utiče na pojedince i grupe (u smislu da promene svoje ponašanje), odluke ili događaje. Takva definicija moći ima dosta sličnosti sa autoritetom. Autoritet takođe pretpostavlja određenu moć koju menadžer dobija izborom ili postavljenjem na određenu poziciju u organizacionoj hijerarhiji. Međutim,

između njih ne stoji znak jednakosti. Čovek može imati moć, a da nema autoritet i obrnuto. Veze između autoriteta i moći najbolje možete videti na slici:



Slika 3. Odnos moći i autoriteta

Izvor. Erić, D., *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000., str. 415

Moć se može objasniti i kao sposobnost da se stvari obave na način kao što želimo. Istaživanje moći je izuzetno bitno u liderstvu, jer kao što smo videli na početku ono podrazumeva njenu nejednaku raspodelu između lidera i sledbenika.

*Teoretičari menadžmenta su identifikovali čak šest različitih izvora moći:*¹⁰

1) **Moć nagrađivanja** - proizilazi iz mogućnosti da lider ili menadžer daje pozitivne podsticaje-nagrade, kao što su: dobra plata, povišica, unapređenja, zaštita, itd. Ona može da se svede na prostu izreku - *Ako uradiš to i to, ja ću te nagraditi.*

2) **Moć prisile** - proizilazi iz mogućnosti lidera da kažnjava svoje podređene. Neke od tipičnih kazni mogu biti: otpuštanje, zamena sa jednog na drugo radno mesto, suspenzija, smanjivanje plate i slično. Osnovni aksiom za ovu vrstu moći je - *Ako ne uradiš to i to, ja ću te kazniti.*

3) **Legitimna moć** - zavisi od pozicije na kojoj se neko od menadžera nalazi. Po ovom izvoru lideri imaju nasleđeno pravo da utiču na druge, a ovi obavezu da ih slede i da to prihvataju. To pravo proizilazi upravo iz pozicije koju zauzimaju. Za ovaj izvor moći važi - *Zato što sam tija šef- ti moras da uradiš ono što tija kažem.*

4) **Moć kontrole nad informacijama** - Informacije daju moć. Osoba koja ima informacije u odnosu na druge može imati značajan izvor moći.

5) **Referentna moć** - Proizilazi iz želje ljudi da se identifikuju sa liderom i onim

¹⁰ Erić D., (2000), *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000., str. 415

šta on simbolizuje. Na toj osnovi počiva lojalnost sledbenika. Lična harizma, šarm, hrabrost i neke druge osobine su najvažniji faktori koji utiču na referentnu moć.

6) **Ekspertska moć** - proizilazi iz liderskih sposobnosti, znanja, veština i ekspertiza.

Pomenute izvore moći moguće je sistematizovati u dve velike grupe. Jednu čine oni izvori gde je moć zasnovana na poziciji, odnosno na stvarima koje menadžeri mogu da učine za druge. Takve su moć nagrađivanja, kažnjavanja (prisile) i legitimna. *Ostala tri izvora moći su zasnovana ne na poziciji, već na ličnosti lidera.*

Postoji mnogo načina kako lideri mogu da povećaju svoju moć. Neki od njih su: napadanje drugih i isticanje sebe, izgradnja imidža moći, korišćenje koalicija i razvoj asocijacija sa moćnim pojedincima, kreiranje obaveza po principu reciprociteta, stvaaranje percepcije i slike da moć postoji (iako je možda i nema), korišćenje nagrađivanja i kažnjavanja, orijentacija ka pojedincima koji su više podložni moći, itd.

Prinuda je jedna od specifičnih vrsta moći koje su dostupne liderima. Prinuda podrazumeva primenu sile da bi se ostvarile promene. Na druge se utiče da urade nešto tako što se manipuliše kaznama i nagradama u okviru radnog okruženja. Prinuda često podrazumeva pretnje, kažnjavanja i negativne raspodele nagrada.

Treba napraviti *razliku između prinude i liderstva* jer nam to omogućava da izdvojimo naše primere liderstva od ponašanja pojedinaca poput Hitlera, Jonesa i Koresha. U našem razmatranju liderstva, ljudi koji primenjuju prinudu ne uzimaju se kao model za ono što bi idealno liderstvo trebalo da podrazumeva. Naša definicija sugerise da je liderstvo rezervisano za one koji utiču na grupu pojedinaca radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Lideri koji koriste prinudu zainteresovani su za sopstvene ciljeve i retko se interesuju za želje i potrebe podređenih. Korišćenje prinude proizvodi suprotan efekat u radu sa sledbenicima na ostvarivanju zajedničkog cilja.

II PRISTUPI LIDERSTVU

1. Pristup liderstvu kao skupu osobina

Pristup liderstvu kao skupu osobina (eng. trait approach), je jedan od prvih pokušaja sistematičnog izučavanja liderstva. Na početku 20. veka, izučavano je koje su to osobine koje neke ljude čine velikim liderima. Razvijane su teorije o „velikom čoveku“, koje su tako nazvane jer su nastojale da utvrde *urođene kvalitete i karakteristike velikih društvenih, političkih i vojnih lidera*. Verovalo se da su te osobine urođene i da ih poseduju samo ti „veliki“ ljudi. Novija istraživanja utvrđuju specifične osobine koje na jasan način izdvajaju lidere od sledbenika.

Ne postoji konzistentan skup osobina na osnovu kojih bi se, u nizu različitih situacija, razlikovali lideri od nelidera. Pojedinaac koji poseduje liderske osobine i koji je u određenom trenutku bio lider, možda neće biti izabran za lidera u nekim drugim okolnostima. Umesto da se posmatra kao kvalitet koji pojedinac poseduje, liderstvo je definisano kao odnos među ljudima u različitim društvenim situacijama. Lične osobine povezane sa liderstvom i dalje su se smatrale važnima, ali su istraživači zauzeli stanovište da te činioce treba posmatrati kao relativne u odnosu na zadate situacije.¹¹

Poslednjih godina *ponovo je oživelo interesovanje za pristup liderstvu kao skupu osobina* koje je objašnjavalo kako osobine utiču na liderstvo.

Posmatranje liderstva kao skupa osobina ne obuhvata hipoteze ili principe koji se tiču toga kakav je lider potreban u određenoj situaciji, niti šta lider u određenim okolnostima treba da uradi. U ovoj teoriji se naglašava da je za efektivno liderstvo ključno da lider ima specifičan sklop osobina. Dakle, u tom pristupu lider i njegova ličnost zauzimaju centralno mesto u liderstvu kao procesu.

U pristupu liderstvu kao skupu osobina takođe se sugeriše da će organizacije biti bolje ukoliko ljudi na menadžerskim pozicijama pripadaju odgovarajućim liderskim profilima. Da bi pronašle prave ljude, organizacije obično koriste različite tehnike za procenu ličnosti. Pretpostavka koja stoji iza ovih procedure je da će selekcija pravih ljudi povećati efektivnost organizacije. Organizacije mogu da specifikuju karakteristike ili osobine koje su im važne za određene pozicije i da zatim iskoriste tehnike za procenu ličnosti da bi odredili da li osoba odgovara njihovim potrebama.

¹¹ Northouse P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 11.

Pristup liderstvu kao skupu osobina koristi se i za lično unapređenje i razvoj. Analizirajući sopstvene osobine, menadžeri mogu steći predstavu o svojim snagama i slabostima i bolji uvid u to kako ih drugi u organizaciji vide. Ocena osobina može menadžerima da pomogne da utvrde da li poseduju kvalitete potrebne za dalje napredovanje na lestvici u kompaniji.¹²

Pojedinci dobijaju jasniju sliku o tome kakvi su kao lideri i kako se uklapaju u organizacionu hijerarhiju. U oblastima gde im određene osobine nedostaju, lideri se mogu potruditi da unesu promene u to što rade ili gde rade sa ciljem da povećaju liderski potencijal osobina koje poseduju.

Posmatranje liderstva kao skupa osobina ima nekoliko uočljivih prednosti. Prvo, taj pristup je intuitivno dopadljiv. Jasno se poklapa sa našim shvatanjem da su lideri pojedinci koji se nalaze ispred svih i određuju pravac kojim se društvo kreće. U popularnoj štampi i u zajednici se vednom stvari imidž da su lideri posebna vrsta ljudi - obdareni sposobnošću da čine izvanredne stvari. Pristup liderstvu kao osobini je u saglasnosti sa ovakvom percepcijom jer se zasniva na premisi da su lideri drugačiji i da se ta njihova posebnost ogleda u naročitim osobinama koje poseduju. Ljudi imaju potrebu da lidere doživljavaju kao nadarene ljude, a pristup liderstvu kao osobini ispunjava tu njihovu potrebu.

Druga snaga ovog pristupa proističe iz činjenice da postoje istraživanja duga čitav vek koja podržavaju ovakav pristup. Nijedna druga teorija ne može se pohvaliti širinom i dubinom sprovedenih istraživanja kao pristup liderstvu kao skupu osobina. Snaga i dugovečnost ovog pravca u istraživanjima daje ovom pristupu stepen kredibiliteta koji nedostaje drugim pristupima. Iz mnoštva ovih istraživanja upravo je i proistekla baza podataka koji ukazuju na važnu ulogu različitih osobina ličnosti u procesu liderstva.

Još jedna prednost, više konceptualna po prirodi, proizilazi iz načina na koji je u pristupu liderstvu kao skupu osobina istaknuta uloga lidera kao komponente liderskog procesa. Liderstvo cine sledeće komponente: lider, sledbenici i situacije, ali se pristup liderstvu kao skupu osobina bavi samo prvom od navedenih komponenti - liderima. Iako fokusiranje isključivo na ulogu lidera

¹² Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljavenović J., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 438.

2. Pristup liderstvu kao skupu veština

U pristupi liderstvu kao skupu veština (eng. skills approach) lider dominira kao centralna figura liderstva. Ipak, fokus razmišljanja se pomera sa osobina ličnosti, koje se obično smatraju za urođene i u velikoj meri unapred determinisane, ka veštinama i sposobnostima koje mogu da se nauče i razvijaju. Iako ličnost zasigurno igra ključnu ulogu u liderstvu, pristup liderstvu kao skupu veština sugerise da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti.

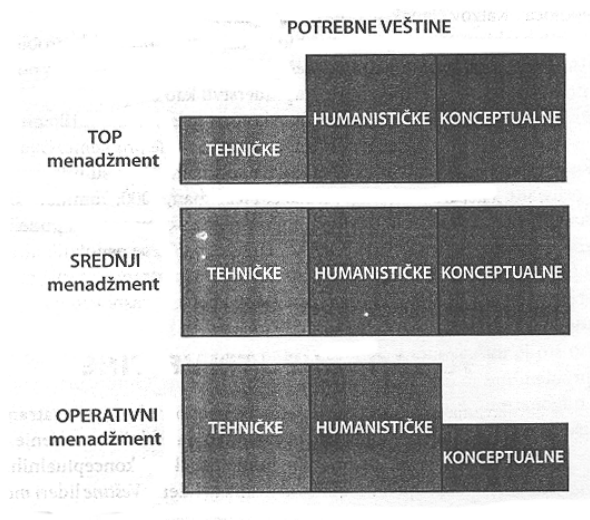
. U poslednje vreme, obnovljeno je i u porastu je interesovanje za pristup liderstvu kao skupu veština. Početkom 90-ih godina prošlog veka objavljena je serija istraživanja u kojima se zastupalo mišljenje da efektivnost lidera zavisi od njegove sposobnosti da rešava složene organizacione probleme. Ova istraživanja su bila osnov za sadržaj model liderstva zasnovanog na veštinama.

Na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednog posmatranja službenika na njihovom radnom mestu, zaključeno je da efektivno vođenje (tj. liderstvo) Zavisi od tri osnovne grupe ličnih veština: *tehničkih, humanističkih i konceptualnih*. Ove veštine u velikoj meri razlikuju od osobina ili kvaliteta lidera. Veštine lideri mogu da steknu, socijalnog zaključivanja i znanje. Ove tri kompetencije su ključne determinante efektivnog rešavanja problema i dobrog učinka, iako individualne karakteristike, radno iskustvo i uticaj okruženja takođe imaju uticaj na liderske sposobnosti. Zahvaljujući iskustvu koje stižu na poslu i treningu, lideri mogu početi bolje da rešavaju probleme i postati efektivniji lideri.

Pristup liderstvu kao skupu veština prvenstveno je deskriptivan: *liderstvo se opisuje sa aspekta veština*. Taj pristup pruža osnov za razumevanje prirode efektivnog liderstva, pre nego uputstva za postizanje uspeha u liderstvu.

U pristupu liderstvu kao skupu tri veštine ukazuje se na to da značaj koji određene liderske veštine imaju variranje u zavisnosti od pozicije lidera u menadžerskoj hijerarhiji. Za *lidere koji se nalaze na nižim menadžerskim nivoima*, tehničke i humanističke veštine su najvažnije. Kako se lideri penju prema vrhu i zauzimaju mesta na *srednjem nivou menadžmenta*, postaje važno da poseduju sve tri veštine: tehničke, humanističke i konceptualne. Na *višim nivoima menadžmenta*, za lidere je ključno da pokažu konceptualne i humanističke veštine. Iako se zahtevi u pogledu veština menjaju u skladu sa pozicijom unutar menadžerskih nivoa, veština koja je potrebna na svakom nivou jeste humanistička, odnosno interpersonalna veština.

Mumford¹³ i kolege daju sličnu, ali daleko *složeniju sliku veze između veština i manifestacije efektivnog liderstva*. U njihovom modelu liderstva zasnovanom na veštinama zastupa se teza da rezultati liderstva direktno proističu iz sposobnosti lidera kada su u pitanju veština rešavanja problema, veština procenjivanja društvenih okolnosti i znanje. Svaka od ovih kompetencija obuhvata veliki repertoar sposobnosti i svaka može da se nauči i razvija. Osim toga, model ilustruje kako individualne karakteristike kao što su opšta i kristalizovana kognitivna sposobnost, motivacija i ličnost utiču na kompetencije lidera. I konačno, model opisuje kako radno iskustvo i uticaj okruženja imaju direktan ili indirektan uticaj na performanse lidera.



Slika 4. Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima organizacije

Izvor: Kazts, R.L., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, str. 33

Pristup liderstvu kao skupu veština funkcioniše kao putokaz za *efektivno liderstvo u određenoj organizaciji*: lideri treba da poseduju veštinu rešavanja problema, veštinu procenjivanja društvenih okolnosti i znanje. Zaposleni mogu da poboljšaju svoje sposobnosti u ovim oblastima treningom i iskustvom. Iako lične osobine svakog lidera utiču na njegove veštine, te veštine su same po sebi najvažnije za rešavanje problema u organizaciji.

¹³ Mumford, M., D., *Leaders as creators: Leader as creators: Leader performance and problem solving in ill defined domains*, Leadership Quarterly, str. 289

3. Pristup stilu liderstva

Pristup stilu liderstva (eng. style approach) zasniva se na ponašanju lidera. Ovakav pristup se razlikuje od pristupa liderstvu kao skupu osobina, u kojem se ističu lične karakteristike lidera, kao i od pristupa liderstvu kao skupu veština, u kojem se ističu sposobnosti lidera. Ovo shvatanje liderstva usredsređeno je isključivo na ono što lideri rade i način na koji deluju. Pomeranjem fokusa izučavanja liderstva na stil ili ponašanja lidera i pojavom pristupa stilu liderstva, istraživanja o liderstvu su proširena i na aktivnosti lidera prema sledbenicima u različitim kontekstima.

Istraživači koji su izučavali ovaj pristup stilu liderstva, utvrdili su da se *liderstvo sastoji iz dve osnovne vrste ponašanja*: ponašanje usmereno na zadatke i ponašanje usmereno na odnose. Ponašanje usmereno na zadatke bavi se realizacijom ciljeva: pomaže članovima grupe da ostvare ciljeve. Ponašanje usmereno na odnose pomaže podređenima da se prijatnije osećaju lično, sa drugima i u situacijama u kojima se nalaze. 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.

Urađena su mnoga istraživanja i izučavanja pristupa stilu liderstva. Neke od prvih studija koje je trebalo uraditi, sprovedene su na *Državnom univerzitetu u Ohaju krajem 40-ih godina prošlog veka* 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 ispitali kako liderstvo funkcioniše u malim grupama. Treću liniju istraživanja pokrenuli su *Blake i Mouton*¹⁴ ranih 60-ih, koji su istraživali kako se menadžeri usmeravaju na zadatke i odnose u organizacionom okruženju.

Pristup stila liderstva zapravo pruža širok okvir za ocenu liderstva, kao ponašanja koje sadrži dimenziju zadataka i dimenziju odnosa. Ovim pristupom se ne pruža recept kako lideri treba da se ponašaju, već se daje opis glavnih komponenti u njihovom ponašanju. 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.

¹⁴ Blake, R.R., Mouton, J. S., (1985), *The managerial grid III*, Houston, TX, str. 283.

4. Situacioni pristup

Jedan od najprihvaćenijih pristupa liderstvu je situacioni pristup (eng. Situational Approach) koji su razvili Hersey i Blanchard¹⁵, a na osnovu *Reddinove 3-D teorije o menadžerskom stilu*. Situacioni pristup je preradivan i revidiran nekoliko puta od njegovo-vo uvođenja i često se koristi za treninge i razvoj liderstva u organizacijama.

Kao što i sam naziv govori, situaciono liderstvo je orijentisano na liderstvo u različitim situacijama. Osnovna teorijska premisa je da u različitim situacijama postoji potreba za različitim vrstama liderstva. Iz ove perspektive, pod efektivnim liderstvom se podrazumeva prilagođavanje svog stila zahtevima koji se postavljaju u različitim situacijama.

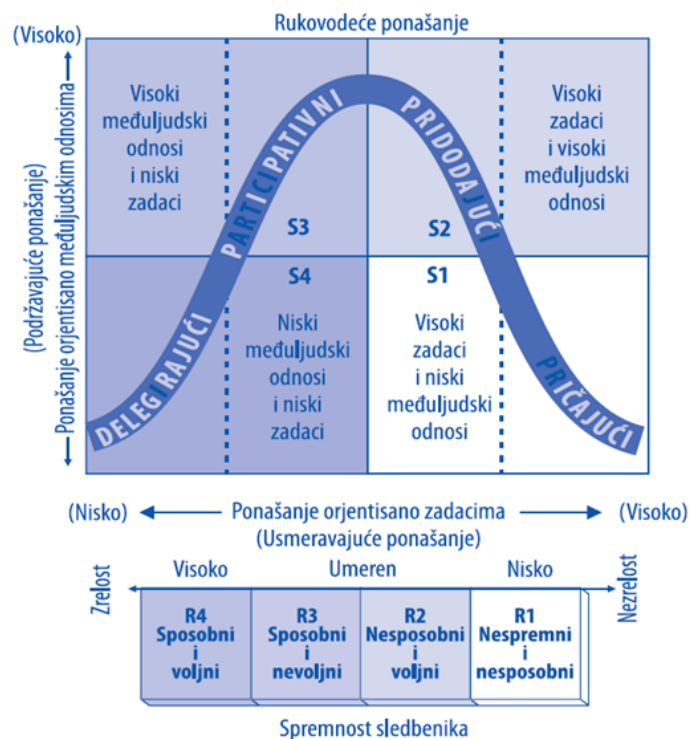
Ovako shvaćeno liderstvo sastoji iz obe dimenzije: *izdavanje naredbi i pružanje podrške*, a svaka treba da bude adekvatno upotrebljena u datoj situaciji. Da bi se odredilo šta je potrebno u konkretnoj situaciji, lider treba da oceni svoje zaposlene i da proceni u kojoj meri su kompetentni i posvećeni obavljanju dodeljenih zadataka. Na osnovu pretpostavke da veštine i motivacija zaposlenih variraju tokom vremena, u situacionom liderstvu se sugerše da lideri treba da menjaju stepen davanja naredbi i pružanja podrške da bi ispunili potrebe podređenih.

Ukratko, lider treba da usaglasi sopstveni stil sa kompetencijama i posvećenošću podređenih. Efektivni lideri su oni koji su u stanju da prepoznaju šta je zaposlenima potrebno, a zatim da tim potrebama prilagode sopstveni stil.

Za određeni zadatak, *zaposleni mogu da se klasifikuju u četiri kategorije*: D1, D2, D3 i D4, od niskog do visokog stepena razvoja. Tako zaposleni u grupi D1 imaju slabe kompetencije, ali su zato vrlo posvećeni. Njima je zadatak nepoznat i nisu sigurni na koji način treba da ga obave, ali njegova realizacija predstavlja za njih veliki izazov. Zaposlene u grupi D2 opisujemo kao ljude koji poseduju određene kompetencije, ali nisu dovoljno posvećeni. Oni su počeli da uče posao, ali su istovremeno izgubili nešto od početne motivacije. Grupa D3 predstavlja zaposlene koji imaju srednje ili visoke kompetencije, ali im možda nedostaje predanost poslu. Oni su u suštini razvili veštine potrebne za posao, ali nisu sigurni u to da li mogu samostalno da obave posao. Konačno, zaposleni iz grupe D4 dostigli su najveći stepen razvoja, pose-

¹⁵ Hersey, P, Blanchard, K.H., (1988), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, str. 219

duju i adekvatne kompetencije izraženu predanost u obavljanju posla. Oni vladaju veštinama potrebnim za obavljanje posla i motivisani su za rad.



Slika 5. Situacioni model liderstva prema Hersiju i Blanšaru

Izvor. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljavenović, J., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 451

Situacioni pristup se zasniva na ideji da se zaposleni kreću uzlazno i silazno na liniji razvoja, a ta linija predstavlja relativan nivo njihovih kompetencija i posvećenosti poslu. Da bi lideri bili efektivni, izuzetno je važno da mogu da utvrde u kojoj se tački na liniji razvoja nalaze podređeni i da zatim prilagode svoj stil liderstva tako da se on poklopi sa utvrđenim nivoom razvoja.

Za svaki nivo razvoja postoji specifičan stil liderstva koji lider treba da usvoji. S obzirom na to da se zaposleni kreću uzlazno i silazno na lestvici razvoja, za lidere je ključno da budu fleksibilni u svom liderskom ponašanju. Podređeni mogu da se pomeraju sa jednog nivoa razvoja na drugi relativno brzo tokom veoma kratkog perioda (recimo, jedan dan ili nedelja) ili sporije kada je reč o zadacima koji traju duže vreme (na primer, mesec dana).

5. Kontingentni pristup

5.1. Fiedlerova teorija

Iako nekoliko pristupa liderstvu možemo nazvati kontingentnim teorijama (eng. contingency theory), najpoznatija je *Fiedlerova*. To je teorija o slaganju lidera, što zapravo podrazumeva usaglašavanje lidera sa odgovarajućom situacijom. Naziva se kontingentnom jer se sugerije da efektivnost lidera zavisi od toga u kojoj se meri stil lidera uklapa u odgovarajući kontekst. Da bi se razumeli postupci lidera, ključno je razumeti situacije u kojima oni vode sledbenike. Efektivno liderstvo zavisi od stepena saglasnosti stila liderstva sa odgovarajućim parametrima u okruženju.

Fiedler je predlagao da ključni faktor u liderskom uspehu bude zasnovan na *karakteristikama pojedinca u vezi sa stilom lidera*, orijentaciji ka izvršavanju zadataka ili orijentaciji ka uspostavljanju odnosa. Da bi se izmerio stil lidera, Fiedler je razvio *upitnik za utvrđivanje najmanje pogodnog saradnika (LPC least-preferred co-worker questionnaire)*.¹⁶

Fiedler je razvio kontingentnu teoriju izučavajući stilove mnogih različitih lidera koji su delovali u različitim kontekstima, prevashodno u vojnim organizacijama. Procenjivao je stilove lidera, situacije u kojima su radili i da li su bili efektivni. Nakon analiziranja stilova stotina lidera, među kojima je bilo i dobrih i loših primera, Fiedler i njegove kolege uspeli su da dođu do *empirijski zasnovanih uopštavanja o stilovima liderstva* koji su najbolji ili najgori u odgovarajućim organizacionim kontekstima.

Ukratko, u kontingentnoj teoriji se govori o stilovima i situacijama i daje okvir za efektivno usaglašavanje lidera i situacija.

U kontingentnoj teoriji opisuju se stilovi liderstva motivisani zadacima i međuljudskim odnosima. Lideri motivisani zadacima prvenstveno su usmereni na postizanje ciljeva, dok su lideri motivisani odnosima zaokupljeni razvijanjem bliskih interpersonalnih odnosa. Da bi se stilovi liderstva mogli oceniti, Fiedler je razvio skalu *namanje poželjnog saradnika* (eng. least preferred coworker ELPC). Lidere koji imaju visok rezultat na ovoj skali opisuju kao motivisane odnosima, a one sa niskim rezultatom - kao motivisane zadacima.

¹⁶ Lončarević R., Mašić B., (2007), Đorđević-Boljavenović, J., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 438.

U ovoj teoriji sugerise se da se situacije mogu sagledavati u odnosu na tri faktora: *odnosi lider-član*, *struktrua zadatka* i *moć pozicije*. Odnosi lider-član podrazumevaju atmosferu u grupi

Merenjem LPC rezultata i tri situacione varijable kod lidera, može se predvideti da li će lider biti efektivan u specifičnom okviru. Odnos između stila lidera i različitih tipova situacija je ilustrovan na slici. Ovaj prikaz se najbolje može razumeti tumačenjem redova od vrha ka dnu.

Na primer, situacija u kojoj su odnosi lider-član dobri, zadatak strukturisan i moć pozicije jaka spada u kategoriju 1 preferiranih stilova liderstva. Odnosno, situacija u kojoj su odnosi lider-član loši, zadatak strukturisan i moć pozicije slaba pripala bi kategoriji 6 preferiranih stilova liderstva.

Odnos lider-član	DOBAR				LOŠ			
	visoka strukturisanost		niska strukturisanost		visoka strukturisanost		niska strukturisanost	
	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć
	1	2	3	4	5	6	7	8
Preferirani stil liderstva	nizak LPC srednji LPC				visok LPC			nizak LPC

Slika 6. Kontigentni model

Izvor: Fiedler, F.E., A thoery of Leadership Effectiveness, New Zork: McGraw Hill, 1976., str. 291

Mereći tri situacione varijable, bilo koji organizacioni kontekst može se svrstati u jednu od osam kategorija predstavljenih u prikazu. Jednom kada se utvrdi priroda situacije, može da se oceni i usaglašenost između stila lidera i situacije. U prikazu se vidi da **nizak LPC rezultat** podrazumeva efektivnost u kategorijama 1, 2, 3 i 8, dok visok rezultat označava efektivnost u kategorijama 4, 5, 6 i 7.

Lideri sa srednjim LPC efektivni su u kategorijama 1, 2 i 3.

Ukoliko se stil lidera poklapa sa odgovarajućom kategorijom u modelu, on će biti efektivan; ukoliko stil liderstva ne odgovara kategoriji, neće biti efektivan.

Važno je reći da se u kontingentnoj teoriji ističe da lideri nisu efektivni u svim situacijama. Ukoliko vaš stil odgovara situaciji u kojoj radite, bićete dobri u poslu; ukoliko ne odgovara, verovatno nećete uspeti.

5.2. Vroom-Yetton-ova teorija

Još jedan raniji kontigentni model, koji su postavili Victor Vroom i Phillip Yetton, bio je **model participacije lidera**, koji je dovodio u vezu ponašanje lidera i učestvovanje u donošenju odluka. Ovaj model, koji je nastao početkom 1970-ih godina, zastupao je stav da ponašanje lidera mora da se prilagodi situaciji i da odražava strukturu zadatka - bez obzira na to da li je taj zadatak rutinski, nerutinski ili između ta dva načina. Model Vrooma i Yettona nazivamo *normativnim* modelom zato što on predviđa uzastopan skup pravila (normi) koje je lider sledio prilikom određivanja oblika i učestalosti učestvovanja u donošenju odluka, u zavisnosti od različitih situacija.

Ovaj model se promenio sa napretkom istraživanja i dodatnim uvidima u stil efektivnog liderstva. Sadašnji model pokazuje kako i s kim se donose odluke i primenjuje promenljive karakteristike pet stilova liderstva. Ovaj model uzima u obzir i nepredvidljive okolnosti - značaj odluke, važnost posvećenosti, ekspertiza lidera, verovatnoća u pogledu posvećenosti, podrška grupe, ekspertiza grupe i kompetentnost tima.¹⁷

5.3. Teorija put-cilj

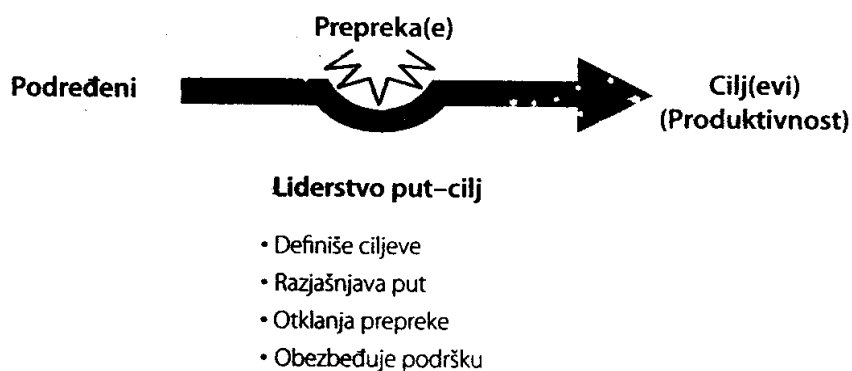
U teoriji put-cilj (eng. path-goal theory) izučava se kako lideri motivišu podređene da postignu zacrtane ciljeve. Snažno se oslanjajući na istraživanja o tome šta motiviše zaposlene, teorija put-cilj se prvi put pojavila u literaturi o liderstvu početkom 70-ih godina prošlog veka. Ova teorija o liderstvu usmerena je na motivaciju zaposlenih i njen osnovni cilj je povećanje učinka i zadovoljstva zaposlenih.

Za razliku od situacionog pristupa u kome je sugerisano da lider treba da se prilagodi nivou razvoja podređenih i kontingentne teorije, u teoriji put-cilj naglašava se *odnos između stila lidera i karakteristika podređenih i radnog okruženja*. Osnovna pretpostavka teorije put-cilj proizilazi iz teorije očekivanja u kojoj se sugerije da će podređeni biti motivisani ukoliko smatraju da su sposobni za obavljanje svog posla i veruju da će njihovi naponi imati određeni rezultat i da će naknada za obavljanje posla biti vredna napora. Upotreba stila liderstva koji najviše odgovara motivacionim potrebama podređenih predstavlja izazov za lidera. To se postiže odabirom ponašanja koje će dopuniti ili zameniti ono što ne dostaje u radnom okruženju. Lideri

¹⁷ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljavenović J., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 438

nastoje da poboljšaju stepen ostvarivanja ciljeva pružajući informacije ili dajući nagrade u okviru datog radnog okruženja; lideri podređenima obezbeđuju elemente za koje smatraju da su im potrebni da ostvare ciljeve.

Liderstvo proizvodi motivaciju kada se povećavaju broj i vrste naknada koje po-dređeni dobijaju za svoj rad. Takođe, liderstvo motiviše kada je put do cilja jasan i kada je lako podučavati i naređivati, kada se uklone prepreke i ograničenja na putu do ostvarivanja cilja i kada posao sam po sebi postane u većoj meri izvor ličnog zadovoljstva.



Slika 7. Osnovna ideja u teoriji put-cilj

Izvor: Northouse, P., *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 88

Ukratko, teorija put-cilj je osmišljena tako da liderima objasni kako mogu da pomognu podređenima da ostvare svoje ciljeve, odabirom specifičnih ponašanja koja su najprikladnija u odnosu na potrebe podređenih i situacije u kojima oni rade. Oda-birom odgovarajućeg stila lideri povećavaju veru u uspeh i zadovoljstvo podređenih.

Konceptualno, teorija put-cilj je složena pa je treba razložiti na manje jedinice da bismo mogli bolje da razumemo složenost ovog pristupa.

6. Psihodinamički pristup

Psihodinamički pristup (eng. psychodynamic approach) obuhvata nekoliko različitih shvatanja liderstva. Ne postoji samo jedan model ili teorija. Međutim, *za psihodinamički pristup karakterističan je zajednički fundamentalni koncept koji se zasni-va na ličnosti*. Ovaj pristup podrazumeva dosledan obrazac načina razmišljanja, osećanja i delovanja u odnosu na okruženje i druge ljude. Ličnost se određuje pomo-ću liste sklonosti ili kvaliteta; pretpostavimo, recimo, da je osoba stidljiva, intelligen-tna ili rigidna u pona-šanju, dok je druga osoba kreativna, nezavisna i spontana. Lista

moćnih osobina ličnosti je dugačka pa su psiholozi razvili veliki broj upitnika koji mogu da se koriste da bi se odredio nečiji tip ličnosti.

Ovaj pristup se razlikuje od pristupa liderstvu kao skupu osobina u kome se određene karakteristike ličnosti smatraju važnim za sticanje liderskog statusa ili obavljanje liderskih zadataka, kao i od pristupa stilovima liderstva, u kome se, opet, sugerše da je najbolji jedan određen liderski stil, naročito stil timskog menadžmenta.

U situacionom liderstvu se ide dalje i sugerše da je ključni element efektivnosti podudarnost između stila, odnosno ponašanja lidera i potreba podređenih, dok se *u psihodinamičkom pristupu naglašavaju tipovi ličnosti i dokazuje da određeni tipovi ličnosti više ili manje odgovaraju određenim specifičnim liderskim pozicijama ili situacijama.*

Bilo je nekoliko pokušaja da se liderstvo razmotri iz psihodinamičke perspektive i u svima je istaknuto koliko je važno da lider bude svestan sopstvenog tipa ličnosti, kao i tipa ličnosti svojih sledbenika. U psihodinamičkom pristupu se najpre *ispituje porodično poreklo određene osobe.* Naš prvi susret sa liderstvom zapravo počinje sa. danom našeg rođenja. Majka i otac postaju nasi lideri, bar nekoliko godina, i to predstavlja polaznu premisu u psihodinamičkom pristupu liderstvu. Naročito u ranim godinama detinjstva, nasi roditelji kod nas stvaraju duboko ukorenjena osećanja prema liderstvu. Roditeljska slika dolazi do izražaja na poslu u situacijama kada se prema korporaciji odnosimo paternalistički.

U paternalističkim, maternalističkim i porodičnim obrascima liderstva i menadžmenta odražavaju se iskustva iz detinjstvu i perioda adolescencije. Neki ljudi poštuju i prihvataju autoritete. Drugi se bune protiv njih. Kako bilo, najvažnije je da tokom psihološkog razvoja pojedinca formira odgovarajući tip ličnosti. U psihodinamičkom pristupu nije najznačajnije utvrditi osobine koje bi se mogle okarakterisati kao dobre ili stila koji bi bio najbolji; takođe ne nastoji se da se obezbedi podudarnost stila sa potrebama sledbenika. Međutim, čini se da ipak određeni tipovi ličnosti više odgovaraju određenim uslovima, situacijama ili pozicijama. Umesto da se pođe od izučavanja lidera ili ljudi na pozicijama autoriteta, u psihodinamičkom pristupu se kreće od analize ljudske ličnosti, a zatim se tipovi ličnosti povezuju sa nivoima i tipovima liderstva.

U psihodinamičkom pristupu se *ne zastupa teza o postizanju podudarnosti između tipa ličnosti lidera sa tipovima ličnosti podređenih* radi stvaranja efektivne radne situacije. Zapravo, teoretičari ličnosti dokazuju da se osoba teško fokusira na

ispoljavanje različitih vidova ponašanja, naročito ukoliko se nalazi pod stresom. Suština je u tome da su reagovanja podređenih u odnosu na lidera predvidljiva u određenoj meri i da se nalaze u izvesnom opsegu ponašanja. Neki sledbenici se opiru naredbama autoritarnog lidera, dok se drugi osećaju prijatno i čak su zahvalni na tome što imaju jakog lidera. Stoga, iako se u psihodinamičkom pristupu pre svega posmatraju ličnosti lidera i sledbenika, u krajnjoj instanci se predstavlja način na koji se sagledava odnos između lidera i sledbenika.

Važna pretpostavka psihodinamičkog pristupa je da je osobine ličnosti pojedinaca, s obzirom na to da su duboko usađene, teško značajno menjati. Rešenje je u tome da se nečije lične karakteristike i osobenosti prihvate, razumeju efekti koje one imaju na sledbenike i prihvate osobine i duševni sklopovi sledbenika.¹⁸

Draga pretpostavka je da ljudi imaju podsvesne motive i osećanja. Stoga, ponašanje pojedinca ne određuju samo vidljivi postupci i reakcije, već i emocionalni odjeci prethodnih iskustava.

Pojava psihodinamičkog pristupa liderstvu svoje korene ima u psihoanalizi i radovima Sigmunda Freuda. Freud je nastojao da razume pacijente i da im pomogne da reše probleme koji nisu mogli da se leče na konvencionalan način. Da bi lečio pacijente sa histeričnom paralizom, prvo je koristio hipnozu. Kasnije je otkrio da hipnoza nije neophodna. Jednostavno navođenje pacijenata da govore o sopstvenoj prošlosti bilo je dovoljno da lečenje otpočne. Freud je zbog toga stvorio metod koji nam je poznat kao terapija razgovorom.

¹⁸ Northouse P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 11

III PRAVCI RAZVOJA LIDERSTVA U DIGITALNOJ EKONOMIJI

1. Savremeno ekonomsko okruženje i njegov uticaj za razvoj e-liderstva

Veliki broj kompanija u svetu, posebno u zemljama u razvoju i tranzicionim ekonomijama radi kao da se ništa nije promenilo u svetskom privrednom ambijentu. Lideri savremenih kompanije više ne mogu uvažavati tradicionalni tejloristički pogled na kompaniju kao centralno rukovođen entitet koji stvara vrednost tako što radi sve bolje i bolje istu stvar. Odnosno, unapređenja kompanije kroz linearne promene kao što su reinženjering, menadžment lanca snabdevanja, brža reakcija na zahteve kupaca i kontrola troškova postaju nedovoljna. *U savremenoj menadžment praksi problem vođenja i upravljanja kompanijom dobija sasvim nove i drugačije dimenzije.* Činjenica je da se svet nalazi na istorijskoj prekretnici i ulazi u novo poslovno doba koje u novom okruženju traži novi menadžment i nove lidere koji moraju razumeti izmenjenu korporativnu agendu kako bi svoje kompanije vodili uspešno u XXI veku i novom e-dobu.¹⁹

Analizirana iskustva savremenih preduzeća pokazuju da je 90% problema sa kojima se ona suočavaju uzrokovana menadžmentom, a ne tehnologijom, što potvrđuje da ključni izazov za organizaciju postaje *kako na pravi način u preduzeće integrisati tehnološke promene* kako bi one vodile boljim poslovnim rezultatima. Ovaj problem nosi i neophodnost kako novog učenja, ali tako i ne primenjivanja starih menadžerskih teorija i praksi koje u novim uslovima mogu biti destruktivne za preduzeće. Mnoge od ovih menadžerskih praksi razvile su se iz poslovnih principa kreiranih u toku osamdesetih godina i ranije, i još uvek su predmet uvažavanja nekih menadžerskih škola. Ona odgovaraju eri kada je organizacija odlučivala šta je potrebno potrošačima, definišući to sintagmom – kreiranje potrošačke tražnje.

Informaciono-komunikacione tehnologije su danas promenile ove procese u smislu da organizacija ne kreira, već prati potrebe i želje potrošača i tek prema njima kreira svoje proizvode diferencirajući ih do nivoa svakog pojedinačnog kupca. Moći IT otvorile su revolucionarnu mogućnost interaktivnog kontakta između organizacije i kupca u kome kupac kreira sopstveni proizvod - kreira tražnju i time diktira proizvodni program i ponašanje organizacije. Organizaciji ostaje samo da na te zahteve reaguje

¹⁹ Vidas-Bubanja, M., (2009), *Liderstvo za 21. vek*, Univerzitet „Braća Karić” Beograd, str. 17.

brže i bolje od svojih konkurenata i da na pravi način neguje i održava kontakt sa svojim kupcima koje želi da dobrim proizvodima i promotivnim tehnikama pretvori u verne potrošače koji će se vraćati sajtu preduzeća i poručivati nove proizvode i usluge.

Za savremeno međunarodno ekonomsko okruženje karakterističan je proces globalizacije nacionalnih i regionalnih tržišta koji je uzrokovan ubrzanom internacionalizacijom poslovanja, čiji intezitet permanentno jača usled intezivnih tehnoloških promena i opšteg naučnog napredka.²⁰



Slika 8. Uticaj tržišta, tehnologije i društva na organizaciju

Izvor: Đorđević G., *Internet i informacione tehnologije temelji e-liderstva*, Univerzitet BK, Beograd, 2009.

Globalizacija, kao ekonomski fenomen savremenog sveta, kreirala je okvire za savremene uslove poslovanja koji su, uz eru mrežne revolucije i pojavu Interneta, dovele do bitnih promena u ekonomiji. Faktori okruženja, pre svega organizacioni i tehnološki faktori koji su se veoma brzo menjali (ponekad na nepredvidiv način) stvorili su visoko konkurentno okruženje u kome su potrošači fokusna tačka. Dinamičnost ovih promena mnogi autori definišu kao »sile iz okruženja«, odnosno poslovne pritiske koji primoravaju organizacije da preduzimaju ne samo tradicionalne akcije poput smanjenja troškova, već i inovativne akcije poput menjanja struktura i formi poslovnih sistema, reinžinjeriniga poslovnih procesa, implementacije informacionih tehnologija i dr (slika).

²⁰ Đurić D., Đurić Dr., (2005), *Menadžment globalnih organizacija i međunarodno investiranje*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini, str. 75



Slika 9. Interakcija organizacija, informacionih tehnologija i poslovnih pokretača

Izvor: Đorđević G., *Internet i informacione tehnologije temelji e-liderstva*, Univerzitet BK, Beograd, 2009.

Nova ekonomija koja se zasniva na digitalnim tehnologijama, pre svega na digitalnim komunikacionim mrežama (Internet, intranet, ekstranet), računarima i softveru, dobija nove nazive kao što su Internet ekonomija, Web ekonomija ili digitalna ekonomija i ostvaruje čitav niz prednosti za sve učesnike.

U novoj ekonomiji *digitalno umrežavanje i komunikaciona infrastruktura pružaju globalnu platformu na kojoj ljudi i organizacije uzajamno deluju, komuniciraju, sarađuju i traže informacije*²¹.

Digitalna ekonomija omogućila je:

- da svi tipovi informacija (podaci, audio, video i dr) budu uskladišteni, obrađeni i preneti putem mreže bez obzira na geografsku lokaciju onih koji realizuju postupke
- da proizvodi koji se nude posredstvom mreže budu dostupniji, a usluge direktnije zahvaljujući digitalizaciji pojedinih proizvoda (knjige, časopisi, muzika, filmovi, softver) i usluga, koji su zahvaljujući tome mogli biti dostavljeni do kupca putem informacione infrastrukture bez vremenskog i geografskog ograničenja
- digitalnu realizaciju finansijskih transakcija između potrošača i organizacija
- ogromnu promenu poslovnih sistema u organizacionom i formalnom smislu što je doprinelo »podizanju konkurentnosti i stvaranju strateške prednosti«

²¹ Turban E., McLean E., Wetherbe J., (2003), *Informacione tehnologije za menadžment: transformacije poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 93.

- razvoj novih oblika poslovanja, e-trgovine odnosno e-poslovanja, koji su razvijeni implementacijom izuzetno korisnih IT aplikacija ...²²

Digitalna ekonomija je, u uslovima globalnog tržišta i dinamičnog, turbulentnog i visoko konkurentnog okruženja, postavila pred organizacije nove izazove koji su zahtevali *promenu poslovne politike i strategije razvoja u cilju povećanja njihove efiksanosti i efektivnosti*. Ovi novi zahtevi mogli su se realizovati »potpunim reinženjeringom poslovnih procesa, primenom novih koncepata marketinga, uvođenjem sistema kvaliteta, primenom novih metoda i modela u procesu odlučivanja upravljanja«. ²³

Razvijen je čitav niz hardvarskih i softverskih rešenja kojima su podržane ovakve promene, a implementacija savremenih ICT omogućila je poslovnim sistemima da svoje poslovne aktivnosti obavljaju na najoptimalniji mogući način: brzo, efikasno i sigurno. Dakle, u uslovima povećane konkurencije na globalnom tržištu i »poslovanja brzinom misli«, poslovni sistemi sve više prelaze u svere »elektronskog«, koriste mrežno okruženje i nove Web tehnologije i poprimaju nove oblike i forme. ICT postaju najvažniji deo njihove infrastrukture koja je od esencijalne važnosti za realizaciju poslovanja, odnosno za realizaciji sve raznovrsnijih funkcionalnih zahteva poslovnih modela i njihovih klijenata. Zahvaljujući promenama u okruženju i tehnologiji, liderstvo poprima oblike e-liderstva koje bazira na istim principima efektivnosti kao i bilo koji drugi oblik liderstva, ali zahteva i visok nivo transformacije liderstva zbog karaktera okruženja u kojem nema jasnih granica između e-organizacija i e-kupaca i u kojem karakter odnosa između e-lidera i onih koji ih slede poprimaju izvesne specifičnosti.

2. Liderstvo i e-liderstvo

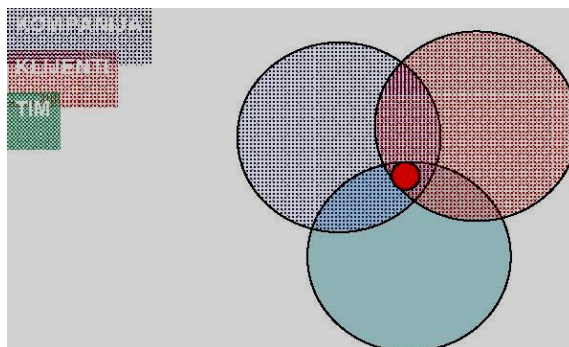
Odgovor na brojne dileme koje savremeno društvo zasnovano na znaju i nova ekonomija postavljaju pred organizaciju i upravljanje savremenim preduzećima vezuje se za novi pojam definisan kao e-liderstvo.

U osnovi, liderstvo se definiše kao sposobnost objediniti ljude, alate i resurse kako bi se prevazišli problemi u poslovanju preduzeća i ostvarili pozitivni rezultati poslovanja. Ono što se danas menja, jeste činjenica da *novi doba traži e-lidera koji će*

²² Pokrajac S., (2002), *Tehnologija, tranzicija i globalizacija*, Savez naučnih stvaralaca Srbije, Beograd, str. 119

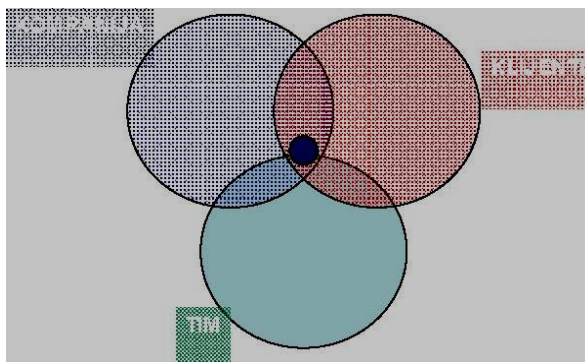
²³ Vujović S., (2005), *Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija*, Univerzitet »Braća Karić«, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, str. 53

povezivati ljude i resurse preko nacionalnih, geografskih, kulturnih i ostalih granica korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija sa ciljem ostvarenja rastućih profita na globalnom tržištu. To zahteva znanje, viziju i maštu. Iskustva pokazuju da je mašta često važnija od znanja. Znanje je ograničeno, a mašta okružuje svet”.²⁴



Slika 10. Menadžer i njegovo okruženje

Menadžer je u preseku tri skupa koja čine interesne grupe, a to su: klijenti kompanije, menadžment kompanije i predstavnici kapitala, tim, direktno radno okruženje menadžera. Menadžer balansira interese grupa, pokušavajući da neprekidno uskladi eventualne protivrečne zahteve. Odličan menadžer uspeva da balansira interese grupa čak i kada se suoči sa konfliktom.



Slika 11. Menadžer i lider

Lider, sa druge strane, zastupa interese svih grupa. Lider se može naći u tri bitno različite situacije konfrontiranja. To su: kada je suočen sa interesima kompanije, on brani i predstavlja interese klijenta i tima; kada je suočen sa interesima klijenta, on brani i predstavlja interese kompanije i tima; kada je suočen sa interesima tima, on brani i predstavlja interese kompanije i klijenta.

²⁴ Burke, L., (2007), E-leadership, Harvard Business Review, str. 85

Efikasna, restrukturisana organizacija u kojoj je sproveden reinženjering je bila dovoljno dobra da bude uspešna u prošlom veku. Za novi vek organizacija koja ima ambiciju da se takmiči mora razviti odgovarajuće liderstvo i kreirati inovacije koje će promeniti tržište!

E-liderstvo zato znači sposobnost lidera da prepoznaju da su sile Inter-neta koje nemaju geografske ni nacionalne granice kreirale globalnog kupca na potpuno globalizovanom umreženom tržištu. Izazov e-lidera u takvim uslovima zapravo postaje potreba savladavanja ljudskog i socijalnog razvojnog gepa u odnosu na posledice eksponencijalno brzog razvoja tehnološke spirale čije prednosti treba integrisati u savremeno poslovanje. Pitanja koja ovaj društveno-socijalni razvojni gep kreiran u odnosu na tehnologiju postavlja pred e-lidere možemo formulisati na sledeći način: koje su implikacije ovakvog odnosa na sistem upravljanja preduzećima i novu lidersku misiju? Kako integrisati izmenjene koncepte liderstva sa novim tehnološkim sistemom? Da li je postojeći sistem upravljanja u pojedinom preduzeću organičavajući ili podržavajući faktor uvođenja savremenih tehnologija rada i poslovanja? Da li je moguće kreirati organizacioni sistem u kome će upravljanje/liderstvo i tehnologija koevoluirati?

3. Kreativna transformacija osnovna aktivnost e-lidera

Savremeni e-lideri moraju konstantno *pomerati granice uspostavljenog sistema poslovanja*. Ne postoji izbor između efikasnosti i inovativnosti, između zadržavanja postojećih poslovnih modela i kreiranja novih, između rasta prihoda i povećane profitabilnosti. E-lideri moraju simultano ostvarivati pomake na svim navedenim frontovima. Preduzetništvo savremenog doba zahteva kreativnu distrukciju starog načina poslovanja i transformaciju ka novim poslovnim modelima i tehnikama. Radi se o pomaku od cilja „biti produktivan i efikasan” ka cilju „biti kreator novih mogućnosti i inovator”. Dakle, strateška pitanja vezana za namenu, smer i sudbinu organizacije lideri više ne postavljaju jednom u svakoj novoj poslovnoj generaciji, već se ova sudbinska pitanja poslovanja preduzeća moraju rešavati svake tri do četiri godine.

U okviru ovih aktivnosti korisno je pomenuti dva važna aspekta: alokaciju resursa i pitanje kvaliteta i obrazovanja zaposlene radne snage.

U kontekstu alokacije resursa za svoje uspešno poslovanje preduzeća pod upravom e-lidera moraju da naprave pomak od modela „alociranja inputa” ka „modelu privlačenja resursa”. Ovaj model podrazumeva da ljudi/zaposleni u bilo kom delu kor-

porativne mreže mogu kreirati interno tržište ideja, talenata i kapitala koji su osnova konstantnog inoviranja proizvoda i usluga i postizanja sve viših zahtevanih nivoa konkurentnosti na globalnom tržištu. Maksimalno korišćenje sinergije znanja i resursa najbolji je put postizanja rezultata u savremenoj mrežnoj interaktivnoj ekonomiji.²⁵

Druga bitna komponenta ovog sistema je svakako obrazovana, radna snaga koju kvalitetan top menadžment može usmeriti na pravi način i *uz nove IT poslovne tehnike i alate očekivati brzo prilagođavanje, usavršavanje radnih procesa i bolje radne rezultate*. Izazov svakog zaposlenog pojedinca postaje suočavanje sa rastućom krivom učenja. Sa druge strane, izazov lidera postaje obezbediti kvalitetno organizaciono učenje i konstantno investiranje u ljude. Ključ uspeha je svakako i dobra komunikacija. Dobar elider mora imati talenat da sluša. Komunikacija može pratiti top-down model, ali u obilju i fluidnosti informacija danas lideri moraju biti majstori da usmeravaju instrukcije i poruke ka svojim radnicima, kao i da slušaju njihove savete, znaja, iskustva i ideje. Iskusan lider zna da se nikada ne može predvideti ko od radnika u preduzeću može imati snagu i potrebnu moć, strast i maštu da izmeni kompletno poslovanje organizacije. Tako na primer, skoro polovina profita kompanije Sony danas bazira na rešenju zanemarenog inženjera u istraživačkom timu kompanije koji je uspeo da savlada korporativnu hijerahiju i dobije zeleno svetlo za plasman svoje nove poslove ideje danas poznate kao Sony Play Station.

Ovakva i slična iskustva lideri moraju pratiti i transformisati svoj stav od isključivog oslanjanja na vodeće pametne ljude, otvarajući vrata sistemu da velike odluke mogu poticati i od rešenja malih individualaca u kompaniji, dovoljno kreativnih da transformišu kompletno njeno poslovanje svojim idejama. E-lideri zato kreiraju sistem korporativnih vrednosti po principima: „želim da pomognem drugima”, „prihvatam ličnu odgovornost za svoj rad na bilo kom nivou aktivnosti od jednostavnih radnih zadataka do top menadžmenta” i „razvijam duh svih zaposlenih koji su konstantno spremni na akciju i nove promene kroz timski rad, saradnju i međusobnu komunikaciju”.

Ovakav stav e-lidera uverava zaposlene da je prošlo vreme industrijske korporativne kulture i da danas svaka uspešna kompanija oslonjenja na svoju kvalitetnu radnu snagu mora kreirati novo okruženje za budućnost.

²⁵ Kotter, J., (2007), Leading Change, Harward Business School Press, str. 112

4. Faktori uspeha u novom e-dobu

Faktore uspeha u novom e-dobu na koje se oslanjaju savremeni lideri dele se na: povezujuće u šta treba svrstati vođenje, infrastrukturu i organizaciono učenje, i pozicione kao što su tehnologija, usluge, i tržište.

Vođenje bazira na top menadžmentu kao nosiocu promena koji kreira posebnu pažnju za pitanja uvođenja novih tehnologija i daje konstantnu podršku istraživačkim timovima i kontinuiranim izmenama u poslovnoj strategiji organizacije zbog novih tehnologija.

Osnova primene savremenih IKT je dobra infrastruktura. Razvoj infrastrukture podrazumeva lako prihvatanje promena, otvoreno komuniciranje, sigurna, jednostavna i prilagodljiva tehnološka rešenja, razvoj i usvajanje standarda koji su integrisani u infrastrukturu, stalnu edukaciju rukovodioca koji moraju razumeti primenu tehnologije i osnovna infrastrukturna rešenja.

Organizaciono učenje podrazumeva kreiranje okruženja koje stimuliše razvoj i primenu novih tehnologija, učenje usmereno ka strateškim ciljevima organizacije i kreiranje okruženja kontinuiteta pozitivnih promena.

Savremene tehnologije i njihov brz razvoj nameću potrebu svakoj organizaciji da ih počne usvajati što ranije, ukoliko želi da ostane prisutna na tržištu i dovoljno konkurentna. Usluge na Internetu kreiraju optimalni ambijent za savremeno poslovanje preduzeća. Tržište na Internetu odgovara hitrim, kreativnim i agilnim organizacijama koje zahteva savremeno e-doba i koje predvode e-lideri.

5. Znanje fundamentalni faktor uspeha e-lidera

Rastuća kriva učenja prisutna je kod svih nivoa zaposlenih radnika u savremenoj mrežnoj kompaniji, a čini se posebno kod lidera koji svoja znanja i tehnike moraju stalno usavršavati i pratiti kontinuitet promena. U tom kontekstu, savremene kompanije i njeni e-lideri posebnu pažnju poklanjaju izdvajanjima za istraživačko razvojne aktivnosti (I&R). O tome svedoče i sledeći zabeleženi svetski trendovi.

Razvoj savremenih tehnoloških rešenja postaje sve složeniji i sve zahtevniji u smislu finansijskih potencijala, znanja, organizacionih i menadžerskih sposobnosti, tako da te uslove često mogu ispuniti samo razvijene zemlje, odnosno samo velike i moćne transnacionalne kompanije (TNK). One izdvajaju značajna sredstva za finansiranje istraživanja i razvoja i na taj način bitno utiču na kreiranje i distribuciju

svetskog tehnološkog potencijala. Istraživanje je bitan izvor inovacija i postaje osnovni element procesa tehnološkog učenja, naročito kod kompleksnih tehnologija koje se brzo menjaju.

Osim izdataka istraživanja i razvoja koje finansiraju države, a koji su vezani obično za projekte koji daju obeležje ili prestiž nacionalnoj ekonomiji (vojna istraživanja), ostali deo finansija za istraživačko razvojne projekte je privatnog karaktera, odnosno potiče iz privrede, jer se radi o I&R koji finansiraju *kompanije koje novim tehnološkim rešenjima i proizvodima nastoje da zadrže svoje konkurentske prednosti i prošire svoje tržišno učešće*.

Državni budžeti za I&R u zemljama OECD-a rastu godišnje u proseku za 3,5% (u realnim vrednostima) od 2000. godine. U SAD u periodu 2001-2005. godina $\frac{3}{4}$ rasta državnih izdvajanja za I&R je bilo vezano za vojne svrhe. Da bi podstakle privatna ulaganja u I&R mnoge zemlje koriste mehanizam poreskih olakšica za I&R, posebno sa ciljem podrške malim i srednjim preduzećima da se uključe u ove aktivnosti. U 2005. godini 18 država ima R&D poreske kredite što je za 50% više nego 1996. godine.²⁶

Empirijska istraživanja ukazuju na direktnu vezu između izdvajanja za istraživanje i razvoj i ekonomskog rasta i ukazuju na dugoročni uticaj na rast kako privatnih, tako i državnih I&R aktivnosti. *Privatni, kompanijski I&R potencijali* utiču direktno na ekonomski rast zemlje, a indirektno doprinose većoj absorbicnoj moći kompanija da usvoje tehnološka rešenja koja su rezultat javnih istraživanja, ili su rezultat istraživanja u drugim zemljama. U realizaciji I&R aktivnosti kompanije se nalaze u procesu interakcije sa ostalim firmama, sa istraživačkim institutima, univerzitetima i ostalim telima kao što su institucije za standardizaciju i metrologiju. Takođe, one aktivno traže kvalifikovane ljudske resurse i finansijsku podršku.²⁷

U okviru I&R napora savremena preduzeća posebnu pažnju poklanjaju većim ulganjima u IKT istraživanje koje je neophodno jer su inovacije u oblasti IKT preduslov koji omogućava svakom preduzeću da bude konkrentno, profitabilno posluje i da u okviru svoje nacionalne ekonomije bude motor ekonomskog razvoja i da kreira nova radna mesta.

²⁶ OECD, (2005), *Science and Technology and Industry, Scoreboard*, str. 9

²⁷ Vidas-Bujanja M., (2001), *Značaj informacione tehnologije za obnovu i razvoj zemlje*, Ekonomski anali, tematski broj-Privredna kretanja i ekonomska politika u 2001., str. 8

Tabela 2. Investicije u istraživanje i razvoj ICT izražene u evrima

I&R u ICT	EU-15	SAD	Japan
Investicije privatnog sektora	23 mld	83 mld	40 mld
Investicije javnog sektora	8 mld	20 mld	11 mld
Stanovnici	383 mil	296 mil	127 mil
Ulaganje po stanovniku	80evra	350evra	400evra
I&R u IKT kao % ukupnog I&R	18%	34%	35%

Izvor: EC, 2005, str. 7.

U razvijenim zemljama je koncentrisan najveći deo matičnih firmi TNK koje su i najveći ulagači u I&R i posebno u istraživanje IKT. Grupacija od 700 kompanija koje najviše ulažu u I&R (od navednih kompanija 98% su TNK) je u 2002. godini investirala 310 milijardi \$ u istraživačke aktivnosti što predstavlja 46% svetskog totala I&R izdataka, odnosno, 69% ukupnog ulaganja poslovnog sektora (WIR, 2005, strana 119). Ulaganja u I&R nekih velikih TNK prevazilaze ulaganja pojedinih zemalja. Tako na primer, kompanije kao što su Ford Motors, Pfizer, DaimlerChrysler, Siemens, Toyota, GM ulažu preko 5 milijardi \$ u I&R, a neke zemlje kao što su Španija, Finska, Austrija, Danska, Indija, Ruska Federacija manje od toga.

Tabela 3. Vodeće kompanije iz razvijenih i ZUR sa liste 700 kompanija najvećih istraživača, 2000. godine, milioni dolara

Rang	Kompanija	Matična zemlja	Izdvajanja za I&R
1.	Ford Motror	SAD	6.841
2.	Pfizer	SAD	6.505
3.	DaimlerChrzsler	Nemačka	6.409
4.	Siemens	Nemačka	6.340
5.	Toyota Motor	Japan	5.688
.....			
9.	IBM	SAD	4.640
13.	Microsoft	SAD	4.249
14.	Intel	SAD	3.977
15.	Sony	Japan	3.771
33.	Samsung Electronic	Republika Koreja	2.740
95.	Hundai Motrors	Republika Koreja	734
219.	PetroChina	Kina	265
317.	Petroleo Brasileiro	Brazil	183

Izvor: WIR, 2005, str. 120.

Proces inoviranja preduzeća uključuje interaktivne odnose sa ostalim kompanijama i institucijama. Tehnološki razvoj je sistemski proces. Polazeći od eksternih efekata, problema koordinacije i javnosti dobara ostvarenih kroz I&R, intervencija države je neophodna posebno u prvim fazama procesa. U stvari, bez postojanja adekvatnih politika u oblasti industrije, tehnologije i obrazovanja, I&R je teško ostvariva aktivnost u okviru poslovnog sektora zemlje.

6. Koncepti e-liderstva

E-liderstvo za kompanije koje posluju u mrežnom okruženju znači *brže globalno razmišljanje i fleksibilnost u organizaciji, što će unaprediti sopstveno konkurentsko pozicioniranje* u trci za podelu globalnog tržišta. Nova vrednost proizvoda i usluga u tim uslovima kreirana je na osnovu snage pozicije firme u poslovnom okruženju. Snaga pozicije e-firme određena je međuodnosima sa drugim učesnicima u e-okruženju (npr. sa e-kupcima i e-dobavljačima) ili sa grupom poslovnih sistema i pojedinaca koji realizuju sopstvene poslovne aktivnosti i tako doprinose osvarivanju sopstvenih poslovnih ciljeva, ali istovremeno daju svoj doprinos realizaciji opštih ciljeva. Zato poslovni uspeh organizacija u novoj ekonomiji, odnosno e-liderstvo bazira na četiri ključna koncepta:²⁸

- **poslovni poredak** - projektovan strategijskim planom koji, u odnosu na realnu mapu poretka na globalnom tržištu, omogućava uspešno selektovanje poslovnih aktivnosti i definisanje optimalne uloge kompanije. Savremeni pristup realizacije strategijskog planiranja na kojem bazira e-liderstvo podrazumeva decentralizaciju i ubrzani proces planiranja.

- **organizaciona mreža** – kao rezultat strategijskog plana kojim je oblikovana kohezivna, neograničena mreža (globalna mreža) koja naglašava izgradnju poslovnih međuodnosa unutar i između kompanija. Strategijskim planom data su detaljna uputstva za izgradnju i upravljanje mrežom organizacione strukture koja treba da angažuje čitav spektar resursa i omogući da svaki od njih da svoj doprinos u realizaciji poslovnih aktivnosti, odnosno u naporima da kompanija iskoristi tržišne mogućnosti.

- **globalno razmišljanje** - kao moćna sila koja menja korporativnu kulturu organizacije primoravajući sve učesnike u e-aktivnostima da razmišljaju unapred, brzo donose globalne odluke, kontinuirano prepoznaju i prihvataju trendove u novom

²⁸ Quinn Mills, D., (2001), *E-Leadership – guiding your business to success in the new economy*, Prentice Hall Press, str. 99

poslovnom e-okruženju, identifikuju i prihvataju nerealizovane potencijale...

- **strategijska brzina** - koja je pre svega realizovana odgovarajućom organizacionom mrežom kao krucijalno važnim elementom koji može biti ograničavajući za postizanje uspeha na savremenom tržištu. Ipak, kada se poslovna aktivnost realizuje u Internet okruženju, onda se kompanije suočavaju sa izvesnim problemima kao što su postizanje sopstevenog brendovskog prepoznavanja, razvijanje sposobnosti privlačenja, motivisanja i zadržavanja, a posebno realizacija dovoljne brzine kretanja u pravcu postizanja i zadržavanja vodeće pozicije na globalnom tržištu u odnosu na konkurenciju.

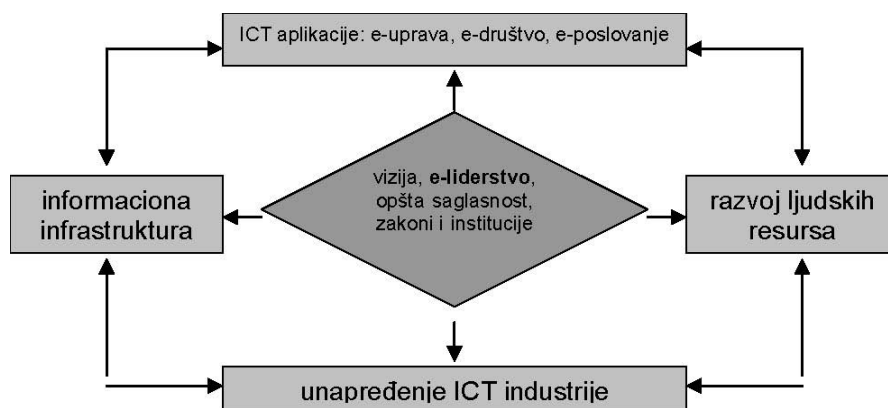
Realizacija ova četiri ključna koncepta zahteva integraciju menadžment sistema i savremenih IT koje postaju temelji e-liderstva. IT su promenile dosadašnje tradicionalne načine izgradnje odnosa sa potrošačima, jer su omogućile kompanijama da »idu u susret kupcima«. Korišćenjem Interneta stvoreno je ogromno tržište na kojem se do e-kupca ne dolazi na osnovu ponude e-kompanije, već na osnovu zahteva, želja i potreba svakog konkretnog e-kupca na tom tržištu.

Razvijen je čitav niz softverskih rešenja koji omogućavaju »upoznavanje« e-kupca, odnosno rešenja koja će sakupiti ogromne količine informacija o svakom kupcu koji poseti web-sajt kompanije (informacije o njegovim interesovanjima, željama, zahtevima) i stvoriti vernu sliku takvog virtuelnog e-kupca. Ovakva izloženost e-kompanija i feedback postaju kritični faktori uspešnosti u e-svetu.

Činjenica je »da se obim odnosa u e-svetu povećao čak 360% sa tendencijom da se do 2013. godine informacije o e-kupcima dupliraju svakih 11 časova«. Zato izloženost e-kompanije i feedback kao kritični faktori moraju biti podržani odgovarajućim sistemima podrške koji baziraju na IT.

Osim toga, savremeni e-lideri na globalnom svetskom tržištu, svesni su činjenice da, iako ostvaruju rekordne zarade, puni potencijali Interneta još uvek nisu potpuno iskorišćeni.

Zato Internet i IT jesu temelji za realizaciji e-poslovnih aktivnosti (i sve više će u budućnosti to biti), jer omogućuju e-liderima realizaciju sveobuhvatnog pristupa pri svakom susretu sa e-kupcima koji u esvetu postaje veoma kritičan (brzina gubitka e-kupca u e-svetu je jedanka brzini »klikla mišem«).



Slika 12. Uticaj ključnih elemenata na razvoj e-liderstva

Izvor: Nagy H., *E-Leadership Institutions for the Knowledge Economy*, World Bank Institute, Washington, 2007., str. 12

Brojne nacionalne ekonomije usvojile su osnovne koncepte digitalne ekonomije i postale zemlje sa visokom digitalnom kulturom. U tom smislu projektovane su *nacionalne e-strategije kao uputstva za pravnu regulativu, investiranje i implementaciju mehanizama koje će ukazati na način kako bi trebalo razvijati i koristiti ICT da bi se postigli razvojni ciljevi zemlje*. E-razvoj je rezultat ključnih i međuzavisnih elemenata kao što su: pravno i institucionalno okruženje, dostupna i konkurentna informaciona infrastruktura, dinamična i konkurentna ICT industrija, široka ICT pismenost i obrazovanje, koherentan investicioni program za modernizaciju i implementaciju ICT u javnom sektoru i podstrek za efektivniju upotrebu ICT za razvoj privatnog sektora i osposobljavanje civilnog društva.

Razvoj i primena ICT, upotreba informacija i znanja i porast broja korisnika Interneta nužani su zadaci svake zemlje koja želi da postavi temelje e-liderstva i da se razvija ekonomski, politički i kulturno.

Razvoj ICT aplikacija u Srbiji (e-uprava, e-društvo, e-poslovanje) još uvek je u početnoj fazi i potrebni su dodatni napor da bi se dostigli evropski standardi. Evropska komisija o stanju telekomunikacija i informacionog društva u Srbiji je u svom izveštaju za 2007. godinu konstatovala ograničen napredak u oblasti informacionog društva. Naime, uloga IT u komunikaciji i realizaciji usluga vlade prema građanima (e-vlada) trenutno je vrlo ograničena, odnosno konstatovan je umereni napredak Srbije u ovoj oblasti. Svoju strategiju za razvoj komunikacija za period od 2006.-2010. godine Srbija je usvojila u novembru 2006. godine.

IV POJAM I ZNAČAJ BREND A

1. Pojam brenda

Reč brend potiče od staronorveške reči "brandr" ("goreti") i engleske reči "brand" koja označava i žig kojim se obeležava stoka da bi se utvrdilo ko je njen vlasnik, a kada je reč o privrednom prometu najčešće označava "a name or trademark used to identify a product". Obično se govori o brendu privrednog subjekta ili brendu proizvoda ili o brendu usluge.²⁹

Reč *brand* (žig) je engleska reč i njena prva primena bila je kod kauboja na divljem zapadu koji su žigosali svoje krave da bi ih razlikovali od ostalih krava u preriji. Sa poslovne tačke gledišta branding na tržištu je veoma sličan branding-u na ranču. Cilj branding programa je da izdiferencira vaš proizvod na tržištu od ostalih krava. Čak i ako većina krava u preriji veoma liče jedna na drugu, percepcija o vašem proizvodu mora biti drugačija.³⁰

Reč brend u komercijalnom svetu zamenila je reči - *identitet, imidž, ugled, ličnost i druge*.

Branding je jedna od najznačajnijih društvenih i ekonomskih *pojava savremenog doba*, koji se nalazi u svim sferama našeg života. U eri globalizacije, branding nacije prestaje da bude stvar nacionalnog ponosa, a postaje osnovno sredstvo ekonomskog opstanka. Brendovi su kulturni fenomen našeg vremena.

U komercijalnom svetu reč "brend" ima još jednu ogromnu prednost nad izrazom "korporacijski identitet", a to je da *brendovi imaju direktne i jasne veze sa novcem, vrednošću i profitabilnošću*.³¹

Veština brandinga sve više postaje najvažnija za svaki uspešan posao. Finansije i tehnička znanja i njihova implementacija nisu više dovoljni, ukoliko ne postoji dobar brend da ih dovede do uspeha, odnosno do vrha.

To znači da u većini poslovnih delatnosti, mada ne u svim, sama tehnička veština više ne garantuje pobedu. U situacijama kad su takmaci dobri, onaj koji ima najveći ugled pobeđuje. Tačno je da su znanje i intelektualna svojina i dalje jako važni u

²⁹ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Bojanić, J., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 182

³⁰ Lester R. Bitel, (2000), *Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja*, s engleskog preveo Đorđe Trajković, Beograd, str. 79

³¹ Janićijević N., (1997), *Organizaciona kultura - kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, Ekonomski Fakultet, Beograd. Str. 119

biotehnologiji, informatici i nekim drugim granama.

U marketingu, brend je simbol koji predstavlja skup svih informacija povezanih sa firmom, proizvodom ili uslugom.

Izraz, znak razlikovanja je opšte prihvaćen izraz, umesto reči brend, *u uporednom pravu industrijske svojine*. Njegova bitna funkcija je takođe da ukazuje na određenog privrednog subjekta ili na određeni proizvod ili određenu uslugu na taj način što ih razlikuje individualiziranim znakom ili njegovim individualiziranim elementom koji ima snagu razlikovanja, odnosno distinktivni karakter. Znak razlikovanja je, prema tome, onaj deo naziva privrednog subjekta, njegovog poslovnog imena, njegove firme, njegovog trgovačkog imena ili naziva njegovog proizvoda ili usluge koji nije generičan, koji ima snagu razlikovanja, distinktivno obeležje, distinktivan karakter po kome se on razlikuje od ostalih subjekata, proizvoda ili usluga.

Izraz, znaci razlikovanja je opšteprihvaćeni nadpojam koji proizilazi iz zakonske funkcije ovih znakova i pokriva njihova određena zajednička pravna pravila, te ga ne treba podvoditi pod ostale izraze kao što su: identifikacija učesnika u privrednom prometu, identifikacija porekla proizvoda ili usluge, identifikacija samog proizvoda ili usluge, individualizacija učesnika u privrednom prometu, proizvoda ili usluga itd. I pored tih nespornih funkcija znaka razlikovanja, oni nisu prvenstveno znaci koje možemo nazvati identifikacionim ili individualizirajućim.

Kada se na *tržištu nađe više istorodnih proizvoda*, kupci su *zasićeni ponudom*. Svakom se proizvođaču nameće pitanje: “Šta učiniti da baš moj proizvod kupci prepoznaju i kupe”? O snazi brenda govore mnogi faktori, a među najvažnijima je stvaranje svesti i asocijacija o brendu. Zbog jedinstvenih, pozitivnih i jakih osećaja i asocijacija potencijalni kupci određeni brend prepoznaju i razlikuju od drugih brendova. Svest o brendu, izgrađena na takvim jedinstvenim, pozitivnim i snažnim asocijacijama, stvara lojalnost prema brendu, jer on “ispunjava obećano” i vredno ga je kupiti i uzeti sa police ne samo jedanput, nego i narednih puta. Ovakve asocijacije su presudne za izgradnju imidža brenda. Imidž brenda su misli i osećaji koje kupac stvarno ima prema brendu.

Coca-Cola, McDonalds, Sony, Mercedes, Microsoft i Nokia su samo neke od multinacionalnih kompanija koje drže najveći deo globalnog tržišta. To su istovremeno i svetski brendovi. Ta zvučna imena su pravi podsticaj za kupovinu, čak i onda kada se sa takvim proizvodima kvalitativno nose i domaći proizvodi. A šta su zapravo brendovi? Prilikom definisanja ovog pojma mogli bismo se poslužiti definicijom: brend

je ime, izraz, dizajn, simbol ili bilo koje drugo obeležje koje identifikuje robu i čini je različitom od drugih proizvođača. Ali, brend je mnogo više od toga. Osim samog proizvoda, brend uključuje i kvalitet firme i proizvoda, način poslovanja, komunikaciju sa tržištem, sa krajnjim potrošačem.³²

2. Značaj u uloga brandinga

Uspešni branding program zasniva se na principu singulariteta. Cilj je da se u svesti potrošača kreira percepcija da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod kao vaš proizvod, da je on jedinstven i da ga treba zapamtiti kao nešto potpuno novo i posebno. Međutim, veoma je važno zapamtiti da se proces branding-a (žigosanja) ne događa na tržištu proizvoda i usluga, već isključivo u glavama i svesti potrošača. Brand name (ime brand-a) nije ništa drugo, nego reč (pojam) u svesti potrošača, doduše specijalna reč. Brand je imenica, i to vlastita imenica. Svaka vlastita imenica ujedno je i brand. I vi ste brand. I ako želite da budete uspešni u životu morate se povinovati zakonima brandinga.

Smatra se da je danas *najznačajnija funkcija marketinga baš izgradnja brand-a*. Šta više, mnogi vodeći svetski marketinški eksperti smatraju da je osnovna funkcija marketinga samo i jedino izgradnja brand-a. Ono što ubrzava ovaj trend je stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Danas, većina proizvoda na tržištu se ne prodaje, već se kupuje. Veliki super-marketi, robne kuće i prodavnice više nemaju prodavca koji će vam prići i prodavati vam proizvode.

Šta je glavna uloga branding-a na modernom tržištu? On čini da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo. Odluka o tome da se kupi neki proizvod ili ne, donosi se prethodnim pozicioniranjem proizvoda, njegovog imena (brand-a), u svesti potrošača. Kad do njega dođe, rezultat kupovine je već unapred predodređen. Branding praktično predprodaje proizvod ili uslugu korisniku. Branding je jednostavno mnogo efikasniji način prodaje.³³

Brending se toliko udaljio od svog trgovačkog porekla da je u društvenom i kulturnom smislu njegov uticaj praktično nemerljiv. On se proširio na *obrazovanje, sport, modu, putovanja, umetnost, pozorište, književnost, region, naciju*. Brending sve više koriste neprofitne i dobrotvorne organizacije koje se na emocionalnoj teritoriji ljuds-

³² Banjanin M. i sar, (2000), *Upravljanje ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 125

³³ Prokopović B., i sar., (2007), *Poslovno planiranje*, Slobodno izdanje, Novi Sad, str. 95

kog srca i uma takmiče sa komercijalnim brendovima za novac u džepu potrošača. Brendovi i brending su najznačajniji darovi koje je trgovina poklonila popularnoj kulturi.

I to bi možda delimično moglo da objasni taj čudni svakodnevni prizor, koji je možda i slika koja određuje naše vreme, u kojem se ljudi u čitavom svetu, u svakoj zemlji, na svakom kontinentu odevaju od glave do pete u odeću koja nosi nazive i simbole penušavih pića, patika, mobilnih telefona, univerziteta, fudbalskih timova, skija, opreme za građevinarstvo ili bilo šta drugo prema čemu oni osećaju neku pripadnost. To je jedinstveni izraz našeg vremena. Tako nešto se do sada nikada nije dogodilo.

Uvreženo je mišljenje da su vešti manipulatori u marketingu, koji rade u velikim bezličnim, pohlepnim organizacijama naivnoj publici podmetnuli brendove. Poslednjih nekoliko godina nemiri u Đenovi, Sijetlu, Pragu, Londonu, Kjotu i u drugim mestima, imali su za cilj da pokažu da su multinacionalne kompanije i globalizatorski brendovi koje one poseduju nehajni, pritvorni, zli i u osnovi nemoralni. Međutim, mi volimo brendove. Da ih ne volimo, ne bismo ih kupovali. Mi - potrošači smo ti koji odlučujemo koji će brend da uspe, a koji da propadne. Neki brendovi su uspešni, jer ih ljudi vole i prosto im ih nikada nije dosta; niko nikoga ne tera da kupi bejzbol kačket sa natpisom Najk. Drugi brendovi propadaju, jer ih ljudi jednostavno ne žele.

Za dobar broj preduzeća međunarodno tržište ima skroman značaj u odnosu na domaće, kada se stvaraju strategije rasta i razvoja. Najveći broj preduzeća u gotovo svim zemljama osniva se da zadovolji potrebe domaćeg tržišta. Uloga međunarodnog marketinga posledica je globalizacije svetske privrede i povećanog značaja među-narodnih poslovnih odnosa za preduzeće u savremenom svetu.³⁴

Najbolji i najuspešniji brendovi mogu da zanemare ili da iskoriste poreklo svojih proizvoda i njihove nacionalne osobine. Oni mogu da sažmu i izraze jednostavna, složena i suptilna osećanja. Mogu ta osećanja da učine neposredno dostupnim, prevazilazeći, u mnogim slučajevima, velike barijere, kao što su etnička pripadnost, vera i jezik. Oni u sebi imaju ogroman emotivni sadržaj i izazivaju odanost za koju nema racionalnog objašnjenja.³⁵

³⁴ Prokopović B., i sar., (2007), *Poslovno planiranje*, Slobodno izdanje, Novi Sad, str. 118

³⁵ Stavrić B., Lazić J., (2000), *Planiranje i analiza poslovanja*, Fakultet za spoljnu trgovinu, Beograd, str. 216.

3. Uticaj globalizacije na stvaranje brenda

Nekada davno **brendovi su bili obična roba** za domaćinstvo - sapun, čaj, prašak za pranje, imalin - obični svakodnevni proizvodi koji bi se koristili, iskoristili i zamenili novim. Brend je bio simbol doslednosti. U vremenu kada su proizvodi bili sumnjivog kvaliteta, neizvesnog učinka i neujednačenih cena, brend je predstavljao garanciju ustaljenog kvaliteta, kvantiteta i cene. Imidž brenda je predstavljao i održavao proizvod.

Brending je danas u velikoj meri priča o pripadanju i prožimanju; brend postaje spoljni i vidljivi izraz naše lične pripadnosti. Branding nam omogućava da odredimo se-be na jedan sažet način koji je odmah razumljiv svetu oko nas. Dizel, Adidas i W hoteli su jedan životni stil; Ennes, Ralf Loren i Ric su drugi. Možete da ih međusobno kom-binujete tako da stvorite, poboljšate i istaknete svoje sopstveno viđenje sebe. [26]

Brend savršeno odgovara eri saundbajta i globalnog sela. On u jednom dahu mnogo toga govori ljudima koji su slični jedni drugima bez obzira gde žive. Brendove su stvorili ljudi koji se u velikim kompanijama bave marketingom kako bi zaveli potrošače, kako bi prodavali proizvode. Oni neprestano smišljaju i izražavaju žive, ali jednostavne ideje na jedan jasan način. Mehanizam brandinga je osmišljen za moderne tehnike komuniciranja, a one su ga i definisale. Ali ideja brandinga je postala daleko uspešnija nego što su to njeni, čak i najambiciozni kreatori mogli da sanjaju.

Brending se proširio na obrazovanje, sport, modu, putovanja, umetnost, pozorište, književnost, region, naciju. Branding sve više koriste neprofitne i dobrotvorne organizacije koje se na emocionalnoj teritoriji ljudskog srca i uma takmiče sa komercijalnim brendovima za novac u džepu potrošača. Brendovi i branding su najznačajniji darovi koje je trgovina poklonila popularnoj kulturi.

Naravno, kroz istoriju su vojnici nosili uniforme kako bi signalizirali svoju pripadnost, a različiti sveštenici su se odevali u odeždu koja je odgovarala određenom hijerarhijskom položaju. Heraldika je oduvek bila deo svake složene kulture, ali je bila ograničena na posebne ljude u određenim situacijama. Branding je danas opšte prisutan.

Ljudi koji rade u marketingu zapravo i ne kontrolišu brend, uprkos svojim ogromnim budžetima, istraživačkim programima, oglašavanju i promociji događaja. Brend kontrolišemo mi - potrošači. Kada neki brend postane uistinu uspešan, on može da

kre-ne tempom i putem koji će iznenaditi i one kojima se čini da ga kontrolišu; a kad neki brend zapadne u nevolje, može i obrnuta stvar da se dogodi, Levis je nekada bio nekrunisani kralj sveta džinsa. Veoma je teško ostati na vrhu.

Brendova ima u svim oblicima i veličinama; mogu biti specifični ili opšti, opipljivi ili neopipljivi, globalni ili nacionalni, skupi ili jeftini, ali u najvećem broju slučaja je ono što ih čini moćnim nije šta su oni sami po sebi, već šta oni predstalljaju. Uzmimo na primer, kao dve krajnosti dva pića, koji imaju mnogo toga zajedničkog kao socio-ekonomski, demografski i kulturni pokazatelji. Oba imaju prilično određeno poreklo; možete da ih vidite, dotaknete, a iznad svega toga možete da ih otvorite i popijete. Oba pića govore o posebnoj vrsti poznavalaštva i aspiracija.

Brendovi kao što je Mercedes mogu da osvoje svet. Njihovo fizičko i emocionalno prisustvo se oseća na svakom koraku i oni se čine sveprisutnim, skoro svemoćnim. Dizni, Coca-cola, Mekdonalds i Najk koriste moćna, sveobuhvatna osećanja kako bi uticali na ljude u čitavom svetu. Pokušati i obuvatiti što je više ljudi moguće i to svuda. Mladi atletičar nosi Najk patike za trčanje zbog toga što veruje da će mu one pomoći da postigne bolje rezultate, ali i zbog toga što su one jedna vrsta modnog izraza. Njihova namena je i funkcionalna i simbolička. Naravno, većina ljudi koja kupuje Najk obuću uopšte u njima i ne trči. Ti ljudi se čak i ne bave rekreacijom. Oni se jednostavno u njima samopotvrđuju. Čistač na aerodromu štedi svaku paru kako bi kupio Najk patike koje predstavljaju jedan signal i njemu samom i drugima da je i on u mogućnosti da makar malo bude deo glamura i modnih trendova bogatog sveta.³⁶

³⁶ Bahtijarević Šiber F., (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 79

V STVARANJE I RAZVIJANJE BRENDIA

Spolja gledano, branding izgleda jednostavno. Deluje kao da se sastoji od iritirajuće čestog, ponekad opsesivnog, ponavljanja jednostavne, često preterane tvrdnje, izražene putem streplajna ili slogana, nekih boja i prepoznatljivog logoa, koji su, kako to izgleda, nalepljeni nasumično na sve strane. Međutim, kao i većina stvari, kada se branding bliže pogleda, vidi se da on ipak nije tako jednostavan. Zapravo, veoma je kompleksan.

1. Životni ciklus brenda

Sve ima svoj životni ciklus. Ništa ne traje večno, pa ni brendovi. Imaju ga proizvodi, pa samim tim to važi i za brend. Ko ima dužu memoriju setiće se pisaćih mašina "Olimpija". To je bio dobar proizvod, širom prepoznatljivi brend. Imao je izgrađenu poziciju u veoma uspešnoj grani ekonomije. Onda se desila kompjuterska revolucija, pa Internet, pa multimedijске tehnologije. Danas ćete pisaće mašine verovatno još uvek naći samo po opštinama i sudovima u Srbiji, nekim Afričkim zemljama i u muzejima.³⁷

Neumitno *tehnološki razvoj donosi situaciju gde mnogi poznati brendovi nestaju, ali to znači da se javljaju novi brendovi*. Kompanije koje ne mogu da prepoznaju ovu neumitnu činjenicu smrtnosti brendova vrlo brzo završavaju sa istom sudbinom kao i njihovi brendovi koje po svaku cenu žele da očuvaju.

Brendovi uglavnom umiru zbog širenja njihove kategorije. Javljaju se novi koji na bolji način zadovolje potrebe potrošača i vremenom istisnu prethodnu poziciju iz njihove svesti. U savremenom prekomuniciranom društvu slobodnih pozicija u svesti potrošača ima jako malo. Koliko je teško kreirati brend i zauzeti poziciju, još je teže održati je. Često je veoma teško odreći se pozicije koju ste decenijama osvajali.

Ali sama *priroda branding procesa*, koja je pre psihološka nego ekonomska, nameće neophodnost da se realno prihvati ovaj zakon smrtnosti. Zato je kreiranje i održavanje brenda jedan je od ključnih zadataka marketing menadžera. Izgradnja brenda je stvaralački proces za koji su potrebne tehnike veštine raznih stručnjaka. Reč je o stvaranju jedinstvenih karakteristika i to u obliku koji potrošči znaju da cene.

³⁷ Bahtijarević Šiber F., (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 118.

Živimo u svetu gde tehničkih razlika između proizvoda ima sve manje i manje. Na primer, različite marke automobila, DVD plejera ili patika imaju približno iste karakteristike. U većini slučajeva, potrošači ne znaju (a često im to nije ni bitno) gde su proizvodi napravljeni. Odnos potrošača prema brendu je ono što određuje koji će proizvod biti kupljen. Brendiranje omogućava kupcima da razviju asocijacije (npr. prestiž, status, ušteda) i olakšava odluku o kupovini. Moć brendova da utiču na percepcije kupaca naročito je vidljiva u testiranju proizvoda na slepo, gde kupci često nisu u stanju da naprave razliku između konkurentskih ponuda, iako možda imaju visok stepen lojalnosti prema jednom brendu.

Danas je nužno brzo reagovati i preduzeti sve što je potrebno da se postigne što dugoročnija konkurentska prednost na tržištu. U okruženju u kome svi mogu biti jednaki, razlikovanje proizvoda postaje jako važno. Ipak funkcionalne vrednosti i svojstva proizvoda osiguravaju učešće na tržištu, ali ne i uspeh. Danas brendovi uspevaju ne samo zbog fizičkih karakteristika, već zato što zastupaju jedne vrednosti. Potrošači brendova moraju postati prijatelji čiji odnos krasi tople i ugodne emocije. Tu vezu je ponekad teško opisati, jer se njena lepota nalazi u detaljima i specifičnostima koje možemo zamisliti samo u našim glavama. Takvo prijateljstvo treba kontinuirano održavati, davati mu pažnju...³⁸

Multinacionalne kompanije su nosioci globalizacije koja se širi preko njih. Kompanije su različito raspoređene, na prvim mestima se nalaze kompanije koje se bave industrijom automobila i elektronskom industrijom. Broj multinacionalnih kompanija neprestano se povećava, pa onih koje godišnje imaju promet 100 miliona američkih dolara ima na više hiljada. Njihova uloga u međunarodnoj trgovini je velika, jer u njoj učestvuju gotovo sa polovinom njene ukupne godišnje vrednosti. Od 500 najvećih kompanija više od polovine se nalazi u SAD-u i Japanu, a ostale u zemljama Evrope, zatim u Kanadi i u Australiji.

Postoji mnogo različitih vrsta brendova. Robe široke potrošnje, kao što su napitak Pepsi (Pepsi) i dalje dominiraju svešću ljudi kada razmišljaju o brendovima. Ovo su direktni proizvodi koji u sebe ne uključuju element usluge. Ali u današnje vreme jedan od dominantnih činilaca sve većeg broja veoma popularnih brendova jeste usluga, i čak neki od najvećih potrošačkih brendova kao što su Burger King u sebi

³⁸ Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1999), *Psihologija i menadžment*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, str. 127

sadrže mešavinu elemenata proizvoda i usluge, što ih čini posebno složenim za rukovođenje. Zatim, tu je tradicionalna podela brendova na one koje preduzeća nude preduzećima i one koje preduzeća nude potrošačima.

Korporacijski brendovi postaju sve značajniji, pošto se njihove različite ciljne grupe - partneri, dobavljači, ulagači, deoničari, vlade i klijenti - preklapaju i prepliću. Kako ljudi postaju obrazovaniji, sofisticiraniji i samosvojniji, postaju sve više zainteresovani za kompaniju koja stoji iza brenda, pa korporacijski brendovi imaju tendenciju da budu sve vidljiviji.³⁹

Postoje brendovi gradova, regionalni brendovi, pa čak i nacije kao brendovi. Postoje brendovi koji izražavaju jednu jednostavnu, razumljivu poruku. Časopis *Vog* je u svojim različitim nacionalnim izdanjima, simbol visoke mode. Postoje drugi brendovi, i to sve veći broj njih, koji otelotvoruju mešavinu složenih i, naizgled, suprotstavljenih ideja, kao recimo Univerzitet u Oksfordu.

Sa svim ovim podelama i potpodelama, uz još mnogo njih koje nismo čak ni pokušali da objasnimo, nije možda iznenađujuće da klasifikovanje brendova i brendinga, kada ga bliže pogledate, deluje zastrašujuće složeno. Izgradnja uspešnog brenda nije laka. Mnogi novi brendovi propadnu. Ali kada se jednom brend lansira i uspostavi, može se gotovo neograničeno održavati, pod uslovom da se o njemu pravilno stara i da se on pravilno vodi. Ono što branding, pre svega, predstavlja jeste izgradnja i čuvanje poverenja.

Mnogim organizacijama kao da je teško da shvate *šta je to brend, gde on počinje i gde se završava, a još teže da shvate kako se on stvara, pozicionira, promovise, kontroliše, uvećava, nadzire njegov učinak, održava njegov identitet i karakter i, iznad svega, kako se na njemu zarađuje novac.*

To je već prilično teško sa proizvodnim brendovima, gde je značajna količina znanja akumulirana tokom više od jednog veka, a sa brendovima usluga, gde je poslovno iskustvo mnogo manje a organizacione strukture često veoma nedelotvorne, još je teže. Razlog propasti tolikog broja brendova jeste što stvaranje i održavanje brenda zahteva znanje, hrabrost, novac, odlučnost, originalnost, kreativnost i bezgraničnu sposobnost da se ulaže stalni napor, a to je retka kombinacija.

³⁹ Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1999), *Psihologija i menadžment*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, str. 129

2. Upravljanje brendom u sektoru usluga

Uslužni biznis je i jako profitabilan, a stvaranje uspešnog brenda sa sobom nosi i porast vrednosti kompanije na tržištu.

Brend menadžment predstavlja set aktivnosti vezanih za lansiranje brenda na tržište i upravljanje tokom njegovog životnog ciklusa. To je strateško pitanje, i cilj je stvoriti i povećavati vrednost koju brend ima kako za potrošača tako i za preduzeće. Stalno *dodavanje vrednosti rezultira višim nivoom ukupne satisfakcije* koju potrošač ima nakon korišćenja poznatog uslužnog brenda odnosno usluga poznatog preduzeća.

Proces upravljanja brendom je stoga složen, i sastoji se od više faza, odnosno većeg broja koraka. Tako je prema jednom od autora, u izgradnji i održavanju vrednosti brenda potrebno krenuti od vizije, pa preko organizacione kulture, ciljeva brendiranja, okruženja, suštine brenda, interne implementacije i obezbeđivanja odgovarajućih resursa, doći do odgovarajuće vrednosti brenda.⁴⁰

Da bi se izgradio uspešan brend *potrebna je i odgovarajuća organizaciona kultura, koja je u skladu sa samim brendom*. Sledeći korak je da se vizija pretvori u jasne i realne ciljeve. Neposredno osmatranje i kontrola okruženja su takođe neophodni (pre svega internog okruženja, distributera, konkurencije, potrošača i makro-okruženja).

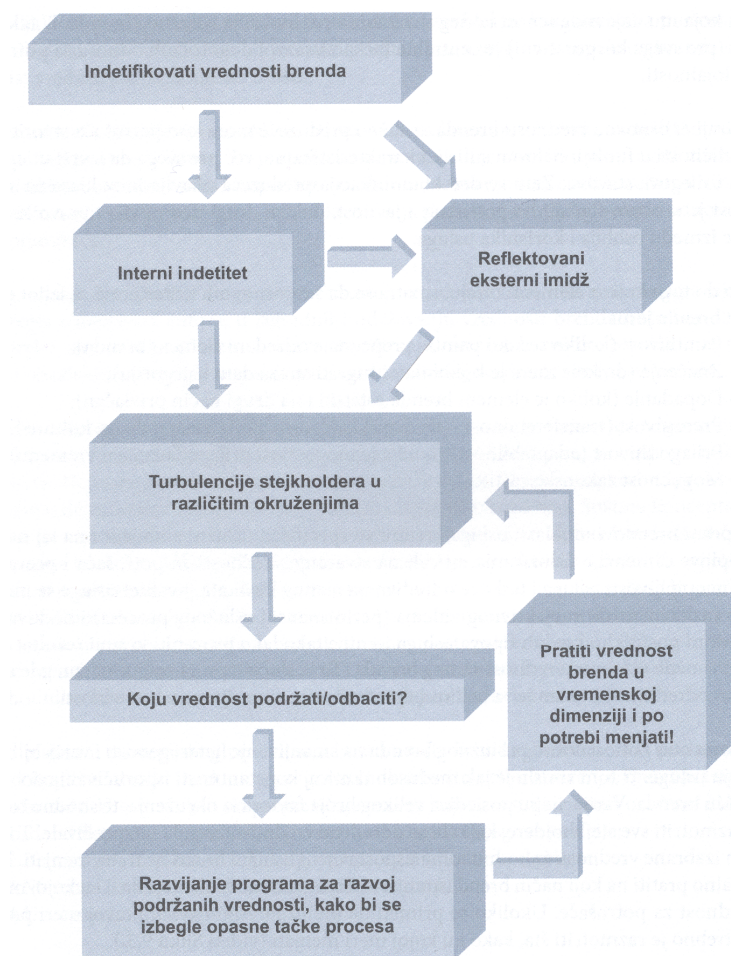
Suština koncepta brenda i tvrdnje koje ga najbolje opisuju, kao i korist i vrednost koju pruža su sledeći korak. Različitost atributa, racionalne koristi, emocionalne nagrade, vrednosti i personalizacija ključni su aspekti suštine brenda. Zatim je potrebno organizovati unutar kompanije sve što je potrebno da se kreira i isporuči predviđena vrednost. Sledeći korak je još detaljniji i podrazumeva *operacionalizaciju samog brenda*, odnosno raspoloživost resursima da se dovede do kraja postupak kreiranja uspešnog brenda u svim njegovim dimenzijama. Permanentno praćenje i merenje vrednosti brenda, po ključnim kriterijumima, neophodni su kao mera kontrole, ali i kao izvor ideja o budućim unapređenjima.

Pod pojmom *strategijskog upravljanja brendom* (tj. brend menadžmenta) podrazumeva dizajniranje i implementaciju marketing programa i aktivnosti u cilju stva-

⁴⁰ Wren, D. A., Voich, Jr, A., (2000), *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd, str. 112

ranja, merenja i upravljanja vrednošću brenda. U tom smislu on preporučuje *proces koji se sastoji iz četiri osnovna koraka i to:*

1. Identifikovanje i uspostavljanje vrednosti brenda i njegove pozicije;
2. Planiranje i implementacija odgovarajućeg marketing programa;
3. Merenje i interpretiranje performansi brenda; i
4. Uvećanje i održavanje vrednosti brenda.



Slika 13. Upravljanje brendom u sektoru usluga, kao upravljanje vrednošću

Izvor: De chernatony L., Drury, S., Segal-Horn S., Identifying and sustaining services brands valuses, Journal of Marketing Communications 10, 2004.

Jedna od *osnovnih razlika u strategiji brendiranja proističe iz neopipljivosti usluge*. Kako postoji nedostatak fizičke stvarnosti i opipljivih elemenata, te s obzirom da se radi o apstraktnom poimanju koristi za potrošače, i da je samim tim teško shvatiti suštinu specifičnih usluga i uopšte poslovanja u uslužnom sektoru, uloga brenda je daleko veća, jer pomaže da se ovi nedostaci i teškoće prevaziđu. U tom smislu

brend igra daleko veću ulogu nego kod fizički opipljivih dobara, jer pruža čitav niz dodatih vrednosti za potrošača. Potrebno je komunicirati vrednost, na način da se kreira slika kod potrošača koja mu daje mogućnost lakšeg shvatanja i vrednovanja uslužnog brenda. U takvoj situaciji *brend (pre svega korporativni) je centralna tačka za razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima i stvaranje lojalnosti.*

Komunicirajući osnovne vrednosti brenda, uslužno preduzeće mora kod potrošača stvoriti ne samo sliku o različitosti u funkcionalnom smislu i karakteristikama, već pre svega da *izvrši uticaj na svest potrošača i njegove stavove.* Zato se deo komunikacija preduzeća obavlja kroz klasična sredstva, i usmerenost je u ovom slučaju na potrošače i javnost, dok se drugi deo odvija upravo kroz proces interakcije između osoblja i korisnika usluga.

Nezavisno do toga koji se elementi biraju, smatra se da *šest osnovnih kriterijuma za izbor pojedinih elemenata brenda jesu:*

- Pamtljivost (koliko se lako pamti i prepoznaje određeni element brenda);
- Značenje (do koje mere je kredibilan i sugestivan za datu kategoriju);
- Dopadanje (koliko je element brenda estetski i na drugi način privlačan);
- Prenosivost (transferabilnost - na druge kategorije proizvoda, u druge kulture i sl.);
- Prilagodljivost (adaptabilnost - kolika je mogućnost prilagođavanja u vremenu);

Mogućnost zakonske zaštite.⁴¹

Mnogi uspešni brendovi u oblasti usluga kreirali su specifičan uslužni ambijent i na taj način, kroz fizički opipljive dimenzije usluživanja, uticali na stvaranje vrednosti za potrošača i prevazilaženje problema neopipljivosti usluge i teškoće određivanja nje-nog kvaliteta. Kvalitet usluge se može odrediti, preko razlike između subjektivnog viđenja (performansi i uslužnog procesa) i očekivanja. Problem međutim postoji kod nekih tipova usluga jer nije tako lako proceniti krajnji rezultat uslužnog procesa, te je ovde u fokusu vrednost samog brenda. To je slučaj npr. sa osiguranjem, gde se stvarni efekat teško određuje i povezan je sa nekim nepredviđenim situacijama u budućnosti.

⁴¹ Wren, D. A., Voich, Jr, A., (2000), *Mendžment-Proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd, str. 172

Treba napomenuti i uticaj dobrog uslužnog brenda na smanjivanje heterogenosti i varijabilnosti u isporučivanju usluge. U tom smislu je jak međusobni uticaj konstantnosti isporučivanja dobre usluge sa vrednošću brenda. Varijacije su posledica velikog broja faktora iz okruženja, te shodno tome treba pažljivo razmotriti sve stejkholdere, kako bi se određene vrednosti brenda unapredivale. To ne znači da jednom izabrane vrednosti i shodno tome uspostavljeni uslužni brend ne treba menjati. Naprotiv, mora se stalno pratiti na koji način brend ispunjava svoje osnovne funkcije, i da li i u kojoj meri predstavlja vrednost za potrošače. Ukoliko se primeti da brend ne ispunjava u pravoj meri postavljene ciljeve, potrebno je razmotriti šta, kako i u kojoj meri menjati.).

Najvažniji posao brend menadžera je da pravilno planira i realizuje proces „dodavanja vrednosti“ brendu, tj. da vrši obogaćivanje njegove ličnosti kontinuirano. Brend, kao ni osoba, ne sme postati dosadan i uobičajen, jer u tom slučaju izaziva želju za promenom, što je kod proizvoda i usluga kudikamo lakše učiniti nego kada je reč o pravim osobama, i rezultira kupovinom drugog brenda.

Ukoliko je potrošač zadovoljan, to iskustvo će predstavljati značajnu smernicu u kupovini i nekih drugih vrsta usluga (naročito ako se radi o korporativnom uslužnom brendu). *Pozitivni efekti se mogu transferisati na druge usluge*, mada je isti slučaj i sa negativnim efektima. U krajnjoj instanci sudbinu svakog brenda određuju potrošači. Lojalnost je posledica visokog nivoa satisfakcije koji potrošač ima korišćenjem određenog brenda, a lojalni (a samim tim) i profitabilni potrošači, najvrednija su aktiva sva-kog preduzeća.

3. Vrednosti brenda u sektoru usluga

Jedan od najznačajnijih karakteristika razvoja brendova bilo je shvatanje poslovnih ljudi da *prepoznatljivi brendovi mogu da predstavljaju izvesnu, odnosno jednu od najdragocenijih, ako ne i najdragoceniju nevidljivu vrednost kompanije*. U početku, ova ideja je bila prisutna samo među finansijskim analitičarima koji su videli jake brendove kao garanciju budućeg prihoda i prinosa za kompaniju, dok su ostali stručnjaci zanemarivali njihovu vrednost.

Vrednost brenda se može opisati kao stanje svesti, koje je važno za potrošače i koje se koristi za definisanje misije brenda. Da brendovi predstavljaju ne samo finansijsku nego i stratešku vrednost za kompaniju postoje mnogi primeri iz različitih oblasti.

Ocenu vrednosti brenda ne daju proizvođači, već potrošači. U suštini, ovaj slučaj jasno potvrđuje da brendovi moraju imati izvesnu vrednost za potrošače koja se ne može izvesti iz samog fizičkog proizvoda.

I drugi primeri pokazuju da brendovi ne samo da su od velikog strateškog značaja za kompanije već takođe i od velikog finansijskog značaja. Oni uvećavaju vrednost kompanije i po nekoliko puta u odnosu na knjigovodstvenu vrednost. Jednom stvoren brend se mora negovati. Svako njegovo modifikovanje može naneti štetu profitabilnosti. Brendove treba menjati retko i u izuzetnim situacijama.

Ovo treba shvatiti kao: Brendove ne treba nikako menjati osim u veoma izuzetnim i retkim situacijama. Ukratko, *tri su moguće situacije:*

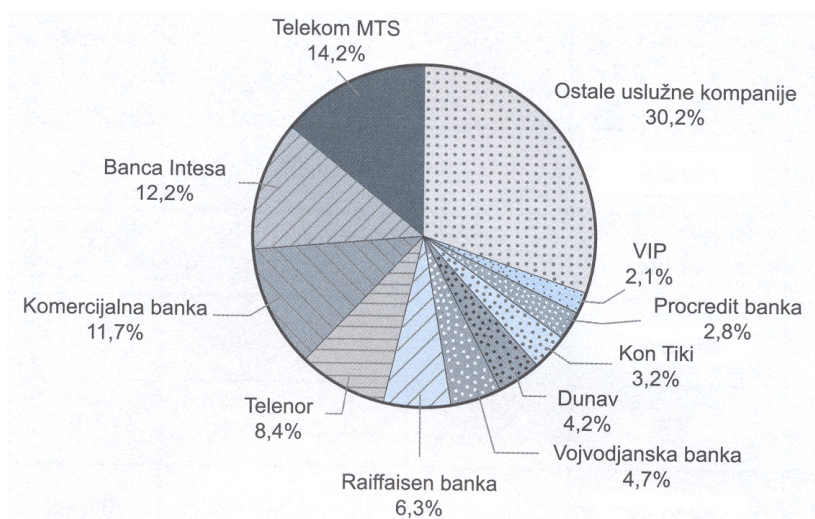
1) Vaš brend je slab i skoro nepostojeći u svesti vaših potrošača. Praktično napuštajući originalni brend ili menjajući njegove osnovne atribute ne gubite ništa, samo dobijete.

2) Želite da pomerite brend u nižu kategoriju. Recimo želite da mu snizite cenu. Moguće ali rizično, jer time menjate percepciju o proizvodu. S druge strane prelaz u višu kategoriju, više cene, je praktično nemoguć.

3) Vaš brend je u oblasti koja se jako sporo menja. Ukoliko se proces promene atributa brenda dešava postepeno i traje dovoljno dugo onda verovatno neće ugroziti osnovnu percepciju vašeg proizvoda.

Vrednost brenda može biti umanjena u slučaju gde su brendovi pogođeni kritikom javnosti. Događaji sa brendovima takođe jasno pokazuju da vrednost brenda nije nedodirljiva i večita i da je za dobar marketing odgovoran menadžer brendinga. Pri tom treba imati u vidu da brend ne može privući sve ljude, odnosno potrošače, jer se oni međusobno razlikuju, obzirom da svaki čovek ima sopstveni sud vrednosti nekog brenda. Ako je vrednost brendirane rakije šljivovice "uživanje", onda marketinška strategija treba da šalje ovu vrednost brenda. Ukoliko je pak vrednost brenda "konzumiranje aristokratske klase", onda ovu poruku treba emitovati potencijalnim potrošačima.

Na osnovu navedenog se može zaključiti da *brendovi imaju svoju finansijsku vrednost, koja često višestruko prelazi vrednost imovine kompanija.* Drugim rečima, brendovi u portfoliju ovih kompanija koje su preuzete, bili su od takve važnosti, da je strana koja ih kupuje bila voljna da plati znatno veći iznos za njih, nego što je knjigovodstvena vrednost kompanije.



Slika 14. Najbolji korporativni brendovi (uslužna preduzeća) u Republici Srbiji prema mišljenju potrošača

Izvor: Istraživanje agencije GFK, po narudžbini Ministarstva trgovine i usluga, 2008.

Najvažnije funkcije brenda koje imaju pozitivne efekte na poslovanje uslužnog preduzeća su sledeće:

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i, po tom osnovu, stvara dugoročnu tražnju;
- Olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentске ponude;
- Štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni da konkurišu jakim brendovima;
- Podiže atraktivnost preduzeća i afirmiše ga kao tržišno poznatog aktera u odnosima sa drugim poslovnim partnerima;
- Podiže pregovaračku moć preduzeća, posebno u pregovorima sa dobavljačima;
- Smanjuje uticaj marketinških kriza, i relativizira akcije konkurencije;
- Reagovanje potrošača na povećanje cena je neelastičnije;
- Efektivnije su marketinške komunikacije;
- Postoje dodatne mogućnosti proširenja brenda, na nove pakete usluga ili na nova područja;

Postoji pozitivna povezanost između satisfakcije i lojalnosti zaposlenih i imidža kompanije u javnosti, tj. imidža uslužnog brenda.⁴²

⁴² Wren, D. A., Voich, Jr, A., (2000), *Mendžment-Proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd, str. 195.

Uz navedene efekte, treba uzeti u obzir i sve efekte pomenute kod lojalnosti potrošača, jer lojalnost za osnovu ima određeni brend, što je kod uslužnih preduzeća uglavnom povezano sa korporativnim brendom.

Sve navedeno ima i konkretnog odraza na vrednost kompanija. I dok su prodaje kompanija u ranijem periodu posmatrane kroz finansijske rezultate i knjigovodstvenu vrednost, koja je u kombinaciji sa imovinom koju kompanija poseduje bila i osnov kasnijeg kotiranja na berzi, u poslednjih dvadesetak godina došlo je međutim do dramatičnog skoka učešća neopipljivih vrednosti u ukupnoj vrednosti kompanija na berzama.

Jako je bitno kakav imidž ima kompanija u svesti potrošača, i koliko je oni vide kao uspešnu. Za potrebe akcije "*Najbolje iz Srbije*" urađeno je istraživanje na reprezentativnom uzorku, gde su u fokusu bile (i) uslužne kompanije. Na Slici su dati rezultati uspešnosti kompanija iz uslužnog sektora prema mišljenju potrošača. Rezultati predstavljaju udeo ispitanika koji su naveli uslužnu kompaniju kao najbolju bez podsećanja. Približno je podjednaka zastupljenost domaćih i stranih brendova u prvih deset.

Navedeni rezultati, kao ni rezultati o profitabilnosti, ne daju podatke o tome koliko vredi sam brend. Iz tog razloga je u poslednjih dvadesetak godina razvijeno više metodologija za utvrđivanje vrednosti brenda. Jedna od najpoznatijih, a po mnogim stručnjacima i najpouzdanija metodologija za utvrđivanje ove vrednosti (na globalnom nivou) jeste metodologija koju u rangiranju najvrednijih brendova primenjuje konsultantska kuća *Interbrand*.

4. Razvoj strategija brenda u oblasti usluga

Razvoj strategija brenda u domenu usluga podrazumeva usmeravanje pažnje na izbor elemenata brenda, uspostavljanje dimenzija imidža i osmišljavanje strategije brendiranja.⁴³

Izbor elemenata brenda. Neopipljivost usluga utiče na odabir elemenata brenda. Pošto se odluke i aranžmani u vezi sa uslugama često donose daleko od stvarne lokacije same usluge (npr. na poslu ili kod kuće), podsećanje na brend postaje veoma značajno. U takvim slučajevima bitno je da brend nosi ime koje se lako pamti.

⁴³ Mojić, D., (2000), *Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama*, Beograd, str. 79

Ostali elementi brenda - logotip, simboli, slova i slogani - takođe mogu doprijeti tome i upotpuniti naziv brenda, te izgraditi svest o brendu i imidžu brenda. Ti ostali elementi brenda često čine da usluga, kao i osnovne koristi koje ona podrazumeva, postanu opipljive, konkretne i stvarne - na primer, kompanija United asocira na „prijateljsko“, kompanija Allstate na „poverenje“, a kompanija Merrill Lynch na „sigurnost“.

Pošto ne postoji fizički proizvod, veoma su važne fizičke karakteristike uslužne kompanije - dizajn njenih znakova, primarnih i sekundarnih, dizajn enterijera i eksterijera, izgled, prateći materijal itd. Svi aspekti procesa pružanja usluge mogu se brendirati, što je jedan od razloga zbog kojih je transports kompanija Allied Van Lines usredsređena na izgled svojih vozača i zaposlenih; što je kompanija UPS vrednost svojih braon kamiona podigla na izuzetno visok nivo; i što hoteli DoubleTree nude tople, sveže biskvite kao simbol pažnje i prijateljstva.⁴⁴

Uspostavljanje dimenzija imidža. Asocijacije u vezi sa organizacijom - kao što su percepcije o ljudima koji čine tu organizaciju i koji uslugu pružaju - mogu biti veoma važne asocijacije na sam brend, što može direktno ili indirektno uticati na procene kvaliteta usluge. Posebno su važne asocijacije u vezi sa kredibilitetom, ekspertizom, pouzdanošću i dopadljivošću kompanije.

Uslužne kompanije stoga moraju da dizajniraju programe marketinških komunikacija i informacija tako da kupci budu u prilici da o brendu saznaju više u odnosu na informacije koje dobiju pri samom prvom kontaktu. Ti programi mogu podrazumevati marketing komunikacije koje su posebno efikasne, tj. koje pomažu kompaniji da razvije odgovarajući karakter brenda.

Osmišljavanje strategije brendiranja. Naposljetku, uslužne kompanije takođe moraju da razmatraju razvoj hijerarhije brenda i portfolija brenda koji omogućavaju pozicioniranje i ciljanje različitih tržišnih segmenata. Klase usluga mogu se brendirati vertikalno na osnovu cene i kvaliteta. Vertikalni nastavci često zahtevaju podstrategije brendiranja, u kojima se naziv kompanije kombinuje s nazivom individualnog brenda ili tzv. modifikatorom. U sektoru ugostiteljstva i avio-prevoza, linije brenda i portfolija brenda kreiraju se putem nastavka i uvođenja brenda.

⁴⁴ Stavrić B., Lazić J., (2000), *Planiranje i analiza poslovanja*, Fakultet za spoljnu trgovinu, Beograd, str. 119.

VI STRATEGIJE LANSIRANJA NOVOG BREND

1. Vreme i mesto lansiranja brenda

Postoji vreme i mesto da se lansira novi brend. Pri kreiranju familije proizvoda ključ je da svaki potomak određenog brenda ima svoj sopstveni identitet. Bez obzira na težnju da se proizvod podvuče pod geneološko stablo uspešnog pretka, uvek je najbolje da novi brend bude drugačiji od ostalih što je više moguće.

Ukratko, treba se fokusirati na zajedničku proizvodnu oblast, i onda odabrati po-jedinačnu osobinu koja će novi proizvod razlikovati. Obavezno treba dati novo ime za novi brend. Treba težiti da potomak starog brenda pripada novoj i jedinstvenoj kate-goriji. I najvažnije, jeste paziti da se novi brend u svesti potrošača ne pomeša sa starim uspešnim brendom. Ne treba zaboraviti da je memorijski prostor u glavama kupaca veoma limitiran, i da je opasno zbuniti ga, jer će se onda umesto zadobijanja novog memorijskog mesta, verovatno izgubiti i ono koje se mukotrpno već zauzelo.⁴⁵

Lansiranje novog brenda se mora obaviti iz više koraka, odnosno faza:

1. Vremensko ograničenje: Brend mora da bude spreman za lansiranje. Ime, logo i grafički postupak moraju da imaju označenu ili registrovanu uslugu. Identifikatori brenda treba da budu određeni i spremni da se postave na svoje mesto. Tu spadaju izgled/dizajn brenda i propratni materijal. Kada su vizuelne asocijacije spremne, marketinški plan brenda mora da se pokrene. Počinje se sa planom komunikacija koji se nekada naziva " memorandum ili pismo ".

2. Svaki brend se mora pozicionirati tako da svaki zaposleni u organizaciji može da razume i objasni šta taj novi brend predstavlja, odnosno po čemu je "bolji" od starog, ili nekog drugog brenda. Ovo zvanično saopštenje je obično praćeno najznačajnijim delom celokupnog marketinškog plana. Definiše se gde i kada će se nova reklama pojaviti. Govori o uvodnim promocijama, o novom izgledu i o svim drugim pozitivnim podsticajima i zajedničkom duhu izgradnje.

3. Od bitne je važnosti da se "unutrašnje lansiranje" dogodi pre "spoljašnjeg lan-siranja". Time se obezbeđuje da svi zaposleni budu svesni svake promene.

4. Svaki posao koji usvaja novi brend treba da razmotri događaj "velikog otvaranja novog brenda" koji posao i ljude ponovo predstavlja ključnim ljudima i zajednici.

⁴⁵ Priručnik za direktore škola i školsku upravu: *Moderna praksa upravljanja stručnim školama*, Space for Front Page Picture, Beograd,, www.vetserbia.edu.rs, Jul 2005.

5. Treba razraditi slanje pisama postojećim mušterijama, kao i obaviti prateće telefonske pozive da bi se saopštilo pozicioniranje novog brenda. Ovim pismima treba da se privuku mušterije da se vrate kupovini ovog brenda. Uvodni podsticaj treba takođe primeniti, ako je moguće.

6. Treba organizovati posebne sastanke radi upoznavanja sa brendom za sve ključne posrednike. U njih spadaju posrednici, trgovački posrednici, agenti, distributeri, prodavci na veliko, trgovci na malo, brokeri, manufakturni agenti, trgovci na veliko i posrednici za olakšice.

7. Opsežan plan o odnosima s javnošću o trgovini treba već da se sprovodi kada se brend lansira. Razgovori sa ključnim izvršiocima i portparolima, kao i reklamiranje trgovine skeniranjem strategije o pozicioniranju brenda na tržištu, treba da budu prisutni u svakom trenutku.

8. Marketinški plan treba da se napravi sinhronizovano sa lansiranjem brenda. Novi broj oslobođen takse, Internet adresa, oglasi, promocije, fotografije, i slično, sve mora da bude simultano urađeno i spremno za pokret. Ova marketinška delovanja moraju da budu ofanzivna u određenom vremenskom periodu. U suštini, najveći rashodi u vezi lansiranja brenda se naprave u prvim mesecima lansiranja, što je i logično, jer ofanzivan nastup u većem broju medija i jačim intenzitetom više košta.

9. Treba zameniti svakoga u organizaciji koji nije adekvatno reagovao na pozicioniranje novog brenda, ili ne reaguje sa entuzijazmom. To predstavlja otrov za lansiranje novog brenda i kod zaposlenih i kod mušterija.⁴⁶

Sve u svemu, od bitne je važnosti da pre lansiranja postoji detaljan komunikacioni i marketinški plan. Od suštinske je važnosti da se dizajniraju identifikatori brenda, da se kupe, i postave na početku akcije i aktivnosti lansiranja brenda. Konačno, treba se potruditi da svi klijenti budu jasno i detaljno informisani. Lansiranje brenda treba da ima preciznu šemu sa jasno definisanim rokovima i važnim datumima i obavezama. Redovni sastanci na kojima bi se analiziralo izvršenje planova i preduzimale korektivne akcije su nezaobilazne. Zdrav pristup znači odabir datuma lansiranja (nakon planiranja), i podržavanje svih kritičnih datuma ili zadataka koji će dovesti do tog dana. Menadžment mora da razmotri i eventualne greške koje se odnose za natpise, dobavljače, probleme okodizajniranja, itd., kao i potrebne mere, oko registracije brenda, slogana i znaka.

⁴⁶ Scholz, Ch. (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen. 5. neubearb. und erw. Auflage. Vahlen, München, str. 81

Sledeća lista može da se upotrebi kao *kontrolna lista u strategiji stvaranja novog brenda, odnosno kao podsetnik menadžmentu, šta treba uraditi, kada je u pitanju lansiranje brenda*:

- Da li ime brenda odražava attribute ili privilegije pozicioniranja i proizvoda/usluge?
- Da li odgovara toj kategoriji proizvoda/usluge?
- Da li je globalno prihvatljivo (da li se lako prevodi)?
- Da li je jednostavno i lako za pamćenje i prepoznavanje?
- Da li prenosi emocije ili pozitivnu mentalnu sliku?
- Da li se odnosi na osobenost proizvoda/usluge?
- Da li vizuelno i pismeno prenosi svoj kreativni razvoj?
- Kako će delovati na pakovanjima i natpisima i da li se logo proizvodi u crno-beloj formi i u manjim i većim formatima?
- Da li je pravno zaštićen (i da li je ispitivanje završeno)?
- Da li će zahtevati neki poseban tretman kada se koristi u boji, odštampan, ili prilikom medijskog prenosa?
- Kakav je u odnosu na najjače konkurentske firme?
- Da li je isproban na ciljnom tržištu, zaposlenima i drugim klijentima?

Iz navedenog se može videti da je strategija brendova deo celokupne strategije rasta i razvoja korporacije, a stvarno izvršavanje strategije brendova je u nadležnosti marketinga. Branding je glavno marketinško oružje. Uloga marketinga je da dovede do kreativnog procesa i da čuva brend. Branding je kompleksan i uključuje sve elemente marketing miksa. Strategija brendova je veoma važna, zato što izvršenje te strategije ima direktan uticaj na pozicioniranje, očekivanja kupaca i određivanje cena. Ona je kompleksna, jer uključuje upravljanje svime što je povezano sa tim brendom. Od upravljanja strategijom brenda zavisi nepristrasnost brenda, profitabilnost i stvarna vrednost brenda na tržištu.⁴⁷

⁴⁷ Scholz, Ch, (2000), *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*. 5. neubearb, und erw, Auflage, Vahlen, München str. 85

2. Uslovi za uspeh brenda

Za uspešno upravljanje brendom, nužno je imati *sposobnost praćenja kontinuiranih promena u tržišnom okruženju i mislima potrošača*. Misija i vizija preduzeća moraju biti jasne, a pri upravljanju brendom nužno je držati stalnu ravnotežu. Temelje misije i vizije kreiraju iskusni menadžeri, dok je u razvoju brenda potrebno dati priliku i mlađim kadrovima, koji su sposobni, vredni i maštoviti. Jednako je važno da se njihove ideje i pogledi na brend proveravaju, ali važno im je dati i slobodan prostor za napredovanje u promenljivom kulturnom okruženju preduzeća.

Brend je živi organizam koji se razvija i raste. Menadžeri moraju biti svesni da se potrošači menjaju nakon svake kupovine. Preduzeće mora upravljati određenim brojem brendova ili jakim i brižljivo negovanim korporativnim brendom koji predstavlja celo preduzeće. Izbor brenda je vrlo težak postupak. Može se dogoditi da preduzeće mora žrtvovati kratkoročni obim prodaje i rezultate kako bi ulagalo u brend koji će zauzeti čvrst i dugoročan strateški položaj. Posledice takvog ulaganja su: jedinstvena prednost i dugoročni prihodi.

Potrebno je analizirati i napraviti izbor marki, proizvoda ili usluga u koje će preduzeće ulagati. Neke marke su predodređene za uspeh, a neke za neuspeh.

*Postoji nekoliko elemenata uspeha.*⁴⁸

- Svest - mogućnost uočavanja
- Ugled - uverenost da će marka ispuniti obećanje
- Afinitet - snaga emotivnih težnji marke...

Za preduzeće je najvažnije da odabere marku, ustanovi njen asortiman i utvrdi svojstva buduće marke. Najvrednije marke imaju svoju vrednost koja se smatra važnom imovinom preduzeća. U razmišljanju o strategiji marke, preduzeće mora prvo da odluči da li će uvoditi marku ili ne, a zatim treba da odluči o imenu marke. Kvalitetno ime govori o kvalitetu i koristima koje nudi proizvod, a istovremeno nema negativne konotacije u drugim zemljama i jezicima.

Postoje tri strategije za davanje imena brendu:

1. Familijarna
2. Individualna
3. Kombinovana.⁴⁹

⁴⁸ Krasulja N., Džunić M., (2005), *Nove teorije liderstva*, Fakultet za menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str. 71

1. *Familijarno ime brenda* koristi se za sve proizvode - na primer, Philips, Heinz i Del Monte. Svi brendovi imaju koristi od ugleda koji ima familijarno ime brenda, i upotreba tog imena u oglašavanju pomaže u promociji svih brendova koji nose familijarno ime. Postoji rizik da će, ukoliko jedan od brendova dobije negativan publicitet ili bude neuspešan, reputacija čitave grupe brendova biti ukaljana. Ovo je takođe poznato kao "okvirno brendiranje". Neke kompanije stvaraju okvirne brendove za delove svojih brend portfolija da bi svoj asortiman proizvoda učinile koherentnim. Na primer, kompanija Cadbury je stvorila okvirni brend Cadburyland za svoj asortiman čokoladnih slatkiša za decu, a kompanija Sony je stvorila PlayStation za svoj asortiman konzola za video igre.

2. *Individualno ime brenda* ne pokazuje da brend pripada određenoj kompaniji, na primer, Procter & Gamble ne koristi ime kompanije za svoje brendove - Ariel, Fairy Liquid, Daz, Pampers itd. To može biti neophodna kada se smatra da svaki brend treba da ima odvojen, nezavisan identitet. U nekim primerima, upotreba familijarnog imena prilikom ulaska u novi tržišni segment može da naškodi imidžu nove linije proizvoda. Jedan od primera za to je odluka da se upotrebi familijarno ime Levi's za novu liniju proizvoda (Levi's Tailored Classics) uprkos rezultatima marketing istraživanja koji su pokazali da ciljni kupci vezuju ime Levi's za neformalnu odeću, zbog čega ono nije prikladno za elegantna odela koja je kompanija lansirala. Ovu grešku nije napravila kompanija Toyota, koja je odustala od familijarnog imena brenda kada je lansirala svoj luksuzni, prestižni automobil, prosto nazvan Lexus.

3. Kod *kombinovanih imena brendova*, familijarna i individualna imena brendova se kombinuju, čime se istovremeno koristi reputacija kompanije i omogućava individualnim brendovima da se razlikuju od drugih (npr. Nokia, Microsoft Windows).⁵⁰

Mnogo pažnje mora se posvetiti izboru imena brenda, budući da imena prenose imidž brenda. Na primer, kompanija Renault je odabrala ime Safrane za jedan od svojih luksuznih automobila, pošto su istraživanja pokazala da to ime prenosi imidž luksuza, egzotike, visoke tehnologije i stila. Ime Pepsi Max je odabrano za Pepsijevu dijetalnu kolu namenjenu muškarcima, pošto je prenosilo imidž muževnosti u kategoriji proizvoda koja se vezivala za žene. Dakle, jedan kriterijum za odabir dobrog imena brenda je da ono stvara pozitivne asocijacije.

⁴⁹ Isto, str. 72

⁵⁰ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Bojanić J., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 311

Dobro ime brenda bi trebalo da:

- Izaziva pozitivne asocijacije
- Se lako pamti i izgovara
- Ukazuje na koristi od proizvoda
- Razlikuje se od ostalih
- Upotrebljava brojeve kada ističe tehnologiju
- Ne krši prava postojećeg registrovanog imena brenda

Najvažniji zadatak u upravljanju markom je stvaranje i održavanje kulture, specifične poslovne atmosfere u kojoj ceo tim nastoji da što bolje razume potrebe potrošača, a samim tim i marku proizvoda i usluge. Tehnike prikupljanja verodostojnih podataka o potrošačima su sve naprednije, a dostupne informacije su sve složenije. Uspeh u izvršavanju ovog zadatka čini razliku između preduzeća koja uspešno upravljaju brendovima i onih koji to ne postižu. Takva je i razlika između strategije i taktike, promišljenih i običnih aktivnosti. Preduzeća moraju poznavati svoje marke i upravljati njima, kao i biti svesna da od toga zavisi njihov opstanak na tržištu u budućnosti.

3. Određivanje dimenzija brenda

Preduzeće mora *prepoznati želje i potrebe potrošača*. To podrazumeva stvaranje sopstvenog Brand Code-a: potpuno razumevanje svog brenda i omogućavanje potrošačima da ga žive. Kako bi preduzeće uspelo u tome se predlaže *model za analizu snaga i slabosti brenda u četiri dimenzije*. Prva, od četiri dimenzije je funkcionalna. Ona opaža beneficije proizvoda ili usluge povezanih sa brendom. Funkcionalna dimenzija se može odnositi na kvalitet, praktičnost, funkcionalnost, dizajn primerene cene i slično. Sledeća po redu je socijalna. Ona se bavi mogućnošću identifikacije sa grupom. Kupovinom određenog brenda potrošači moraju osećati sopstvene vrednosti. Treća po redu dimenzija je mentalna, percepcija lokalne ili globalne odgovornosti. Na primer mentalna dimenzija se može odnositi na odličnu atmosferu ili pozitivne osećaje koje potrošači imaju tokom kupovine brenda. Poslednja dimenzija ima naziv duhovne, mogućnost mentalnog podupiranja pojedinca.

Ukoliko zaposleni imaju osećaj da brend poboljšava svakodnevnicu i čini potrošače zadovoljnim, nastaće jedinstveni sklad između poslovne ideje, asortimana proizvoda, kojeg će potrošači prepoznati. Potrošači kupuju osećajima i srcem. Motivisa-

ni su za kupovinu, jer se sa brendom osećaju lepše i sigurnije. *Navedeni 4-D model može poslužiti za stvaranje novog brenda, ali i za analizu strateških opcija postojećih bren-dova.*

Thomas Gad navodi da analiza brendova prema ovom modelu može stvoriti Brand Code koji pokreće bilo koji aspekt poslovanja od inovacije proizvoda, do zapošljavanja novog kadra, pa Brand Code izjednačava sa diferencijacijom. Preduzeće se može diferencirati ukoliko oblikuje grupu značajnih razlika koje će ga izdvojiti od ponude konkurenata. Različitost je uvek moguće pronaći, čak i preduzeća koja nude proizvode široke potrošnje moraju videti svoj zadatak u preobražaju nediferenciranog proizvoda u diferenciranu ponudu. Preduzeća moraju pažljivo birati načine na koje će se razlikovati i isticati od konkurencije.

Međutim, kod nekih proizvoda na primer deterdženata i šampona za kosu, čini se da su svi atributi iskorišćeni i otkriveni. Ipak i diferencijacija bez značenja i nekog pravog razloga može biti uspešna ukoliko se na pravi način komunicira sa ciljnim segmentom. U ovom slučaju, potrošači i taj proizvod doživljavaju posebnim i različitim.

4. Uloga emocionalnog brendiranja u okviru kreiranja brenda

Potrošači kao i kompanije izvlače korist iz brendova. Odluka o kupovini je uprošćena, jer potrošači mogu da biraju brendove sa kojima su upoznati ili koje preferiraju. U mnogim slučajevima, sve se svodi na to koliko potrošač veruje brendu. Neki od brendova koji uživaju najveće poverenje u Evropi su Nokia, Visa, Nivea i Sony.

Marketari dolaze se do zaključka da kao najbitniji eliksir rasta, *kreativnost postaje važnija od kapitala*. A kreativnost, ma kako dragocena, gotovo da i ne podleže ograničenjima u vezi sa obimom i dostupnošću, kao sto je to slučaj s kapitalom i materijalnim dobrima. U ovoj novoj poslovnoj atmosferi ideje su novac. Jedna jedina ideja - posebno ako uključuje koncept značajnog brenda – može da izmeni celokupnu budućnost firme. Međutim, da bi se danas nešto nazvalo značajnim brendom nije dovoljno da se brendiranje svodi na sveprisutnost, vidljivost i funkciju; njegova suština je u emocionalnom povezivanju s ljudima i njihovim svakodnevnim životom. Proizvod ili usluga mogu da budu brend samo onda kada uspostave emocionalni dijalog s potrošačem.

Pod pojmom „emocionalan” podrazumeva se način na koji neki brend oživljava i uspostavlja dublju, trajniju vezu s ljudima.⁵¹ [10]

Emocionalno brendiranje obezbeđuje sredstva i metodologiju za duboko emocionalno povezivanje potrošača i proizvoda. Ono se usredsređuje na najprivlačniji aspekt čovekovog karaktera – želju da prevaziđe zadovoljenje materijalnih potreba i oseti kako ga preplavljaju emocije. U vremenu u kome živimo skoro svi proizvodi imaju isti kvalitet, pa su oni izloženi opasnosti da se pretvore u običnu robu na prezasićenom tržištu. Može se reći da danas potrošači, kada biraju neki proizvod, više razmišljaju srcem, nego glavom.

Mnoge velike kompanije su postale lideri u svojim oblastima zahvaljujući primeni emocionalnog brendiranja, kao što su na primer: Kampanja kompanije Neskafe zasnovana je na emocijama – umesto pet novih ukusa, predstavljeno je pet novih „emo-cija” što brend prenosi u sferu čulnog iskustva.

Emocionalno brendiranje znači *osmišljavanje neposrednog dijaloga s potrošačima*. Potrošači danas žele da ih korporacija ubedi kako im je nedvosmisleno posvećena, oni očekuju od svojih brendova da ih „poznaju” – intimno i pojedinačno – kao i da pokažu razumevanje za njihove potrebe i kulturnu orijentaciju.

Za budućnost brendiranja važno je pažljivo slušati ljude kako bi sa njima mogle da se uspostave čvrste veze preko kojih će im biti ponuđena zadovoljavajuća rešenja za poboljšanje kvaliteta života. Tradicionalne kompanije u budućnosti neće moći da se oslanjaju na to što su nekada, u klasičnim sistemima distribucije, njihovi brendovi dominirali, već će morati da se postaraju da u njih uključe jaku emocionalnu dimenziju. Tržni centar budućnosti biće manje namenjen kupovini proizvoda, a više upoznavanju proizvoda u odgovarajućem okruženju, dok Internet, između ostalog, postaje najvažniji „automat” za direktnu prodaju.

Potrošači sa Novog Beograda mogu svoju kupovinu da obave u Merkatoru, Idea centru, Immo centru, koji su međusobno jako blizu, u Rodiću ili Tempu koje deli stotinak metara; koji će od ovih tržnih centara ili supermarketa privući više kupaca više ne zavisi od reklame, niti od razlika u ceni, koje su postale neznatne, već od emocionalne povezanosti kupca sa tržnim centrom. Ovo znači da će trgovine u budućnosti morati da postanu mesta sa sopstvenim, izgrađenim brendom, a ne samo prodajni prostori. Pro-davnice će morati emocionalno da se povežu sa kupcima preko

⁵¹ Kotter, J.P., (2001), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, str. 7

maštovitog dizajna i strategije, kako bi ponudile provod i čulna uživanja kakvi na mreži nisu dostupni, čulna iskustva su trenutna, jaka i sposobna da nam iz temelja promene život, ali se uprkos tome u potpunosti ne koriste prilikom brendiranja, posebno ne na nivou malo-prodaje.

Da bi izbegle dramatične ratove cenama, koji pogađaju sve proizvode bez snažnog imidža, korporacije moraju da šalju konkretnije, snažnije poruke o svojim proizvodima: svake godine se pojavi oko 3000 novih brendova – ne računajući one koji se odnose na elektroniku. U moru ponuda, gde se svi bore za isti potrošački dinar, emocionalna veza je ono pomoću čega se postiže veoma važna, suštinska razlika. Emocionalni element je osnova i pokretačka snaga brenda i stoga je neop-hodan u budućim poslovnim strategijama usredsređenim na kupce.⁵²

Koncept na kojem se zasniva proces emocionalnog brendiranja počiva na četiri glavna stuba koji obezbeđuju plan za uspešnu strategiju emocionalnog brendiranja. To su:.

1. *Čulna iskustva* predstavljaju oblast koja je uglavnom nedovoljno istražena, iako bi mogla da bude zlatan rudnik za brendove u 21. veku. Istraživanja pokazuju da bi nuđenje visestrukog čulnog iskustva moglo da bude neverovatno efikasan način brendiranja. Ponuditi potrošaču čulno iskustvo povezano s određenim brendom predstavlja ključ za trajno uspostavljanje bliskosti koja će stvoriti preferenciju i vernost brendu.

2. *Imaginacija* uključena u dizajniranje brenda jeste potez koji omogućava emocionalno brendiranje. Imaginativan pristup dizajnu proizvoda, pakovanja, prodajnih mesta, oglasa i web sajta omogućava brendu da probije očekivani plafon i da na nov, svež način osvoji srca potrošača. Budući brendovi će biti suočeni sa izazovom, kao što je pronalaženje podjednako upadljivih i nenametljivih načina na koje će potrošače stalno iznenađivati i oduševljavati.

3. *Vizija* je najvažniji faktor dugoročnog uspeha jednog brenda. Brendovi prolaze kroz prirodan životni ciklus i stoga, da bi im se stvorio i očuvao uspeh na današnjem tržištu, moraju biti pozicionirani tako da mogu stalno iznova da se osmišljavaju.

4. *Bliskost* podrazumeva uspostavljanje što ličnijeg kontakta sa potrošačima, tj. pokazivanje da poštujete ono što oni jesu, kao i da im pružate čulno iskustvo kakvo zaista žele.

⁵² Kosanović T., (2000), *Izražajno ponašanje i ličnost*, Beograd, str. 119

5. Reklamiranje brendova

Rukovodioci koji su vodili brendove bili su "kraljevi". Po nepisanom pravilu, kompanije koje su se bavile robom široke potrošnje, smatrane su *najvećim stručnjacima u oblasti marketinga, a njihovi direktori marketinga, brend menadžeri i ostali smatrani su za izvore svekolike mudrosti o marketingu i brendingu*. Raspolagali su velikim budžetima a samim tim su bili u superiornom položaju. Brend menadžeri bi u okviru velikih kompanija uspostavljali hijerarhiju zasnovanu na tome koliko iznose njihovi budžeti za oglašavanje. Njihovi glavni kreativni partneri bile su agencije za oglašavanje.

Ambalaža nije smatrana posebno važnom. Mnoge oglasne agencije su besplatno osmišljavale pakovanje. Uostalom, tada nije bilo toliko brendova među kojima je moglo da se bira i u radnjama u kojima su brendovi bili izloženi na policama iza pulta prodavac je bio taj koji je birao umesto kupca.

Ključ ogromnog uticaja koji su proizvođači robe široke potrošnje imali nad potrošačima ležao je u neprestanom bombardovanju oglasima. Od početka XX veka, pa negde do pedesetih godina, glavna promotivna sredstva, naročito kod proizvođača cigareta, predstavljala su, na primer, zbirke sličica sportista, filmskih zvezda, automobila ili čak likova iz romana.

Mediji koji su se koristili za oglašavanje u početku su se polako razvijali. U prvo vreme dominirali su poster. Onda se štampa razvila u vodeći medij i taj položaj je zadržala tokom narednih generacija. Kasnije su časopisi sa oglasima u boji postali važni. Tridesetih godina prošlog veka oglašavanje preko radija je postalo značajno. Tih godina su u SAD po prvi put lansirane sapunice, tj. programi sa domaćim dramama koje su sponzorirali proizvođači sapuna, a bile su namenjene domaćicama. Zatim je usledilo oglašavanje u bioskopima i na komercijalnoj televiziji. U Velikoj Britaniji je komercijalna televizija uvedena 1955. godine.

Struktura medija u kojima su se plasirali oglasi je postepeno postajala složenija. Satelitska i kablovska televizija dopunjavaju ili u potpunosti zamenjuju, glavne televizijske kanale. Postoje na stotine televizijskih mreža, a neke od njih specijalizovane su za najneverovatnije teme. Na svakom velikom tržištu ima nebrojeno mnogo radio stanica. Novine su i dalje vrlo moćne, kao uostalom i časopisi, međutim, i u ovoj oblasti ima dosta rascepanosti sa ogromnom količinom specijalizovanih časopisa. Uz to, mnoge publikacije i televizijske stanice pokušavaju da pređu nacionalne gra-

nice. Razne vrste direktne pošte u različitim oblicima postaju sve značajnije. Sportski i muzički događaji, koje sponzorišu, a ponekad i kontrolišu, neke korporacije i njihovi brendovi, privlače ogromne budžete, ali na svakom od tih događaja samo nekoliko globalnih bren-dova može da se promoviše.⁵³

Sve ovo znači da ima toliko kanala komunikacije, od kojih su neki toliko opšti, a neki toliko specijalizovani, da konvencionalno oglašavanje brendova, uz totalnu pokrivenost populacije, kada mediji dopiru do domova svih potencijalnih potrošača, jednostavno više ne funkcioniše. Tako da u jednu ruku, tradicionalne brendirane proizvode ugrožavaju živahniji i agresivniji konkurenti, naročito maloprodaja, a u drugu ruku, njihova tradicionalna baza za oglašavanje je propala, tako da i ovako oni ne mogu da dospeju do svih svojih potencijalnih potrošača.

6. Uloga logotipa i boje pri kreiranju brenda

Logotip ili logo je kombinacija vizuelnog simbola brenda (trademark), i imena brenda izraženog karakterističnim tipom slova. Za primer može se zamisliti logotip bilo kog svetskog brenda: Microsoft, IBM... Postoji nebrojeno mnogo kombinacija logotipa. Oni mogu biti horizontalni, vertikalni, pravougaoni, ovalni, raznih oblika i boja. Međutim sve ove moguće kombinacije nisu prilagođene očima potrošača. S obzirom da svet posmatramo sa oba oka potrebno je da oblik logotipa odgovara načinu na koji ljudi posmatraju svet. Idealnim oblikom logotipa smatra se horizontalno postavljeni pravougaonik. Idealnom merom smatra se pravougaonik proporcija 2.25 prema 1, što je približno i dimenzija vetrobranskog stakla na automobilu. Ta proporcija veličina uklopiće se najbolje na vašem memorandumu, oglasu, bilbordu...

Kada je reč o *idealnom obliku logotipa* veoma je važno da se pri kreiranju logo-tipa ograniči umetnička mašta činjenicom da je njegova najvažnija funkcija da jasno prenese ime brenda. Na primer, da je Mobtel za svoj logotip uzeo tip slova kao onaj korišćen za logotip New York Times-a (staru gotiku), verovatno se ne bi moglo pročitati njegovo ime. Mnogo je lakše zapamtiti ime, nego komplikovani simbol. Ako vizuelni simbol brenda ujedno ne komunicira, a njegovo ime kada ga ponovo vide potrošači ne proizvede u njima osećaj da su taj simbol nekada videli, oni verovatno neće znati o čemu se radi. Čak i ljudi sa jakom vizuelnom memorijom će u mislima prvo imati sliku logotipa, pa će tek onda izgovoriti ime brenda i setiti ga se.

⁵³ Scholz, Ch, (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen. 5. neubearb. und erw. Auflage. Vahlen, München, str. 111

.Jedan od načina diferencijacije brenda u odnosu na ostale je i korišćenjem boje. Problem je u tome što se može imati nebrojeno mnogo kombinacija slova u imenu, a svega nekoliko boja na raspolaganju. Boja ima snagu da kreira odgovarajuću emociju. Na primer, crvena je boja uzbuđenja i energije, plava je suprotna boja i simbolizuje opuštenost i stabilnost. Za izgradnju brenda ključno je da ga potrošači jasno razlikuju od brenda konkurencije. Ako je neko prvi u nekoj kategoriji proizvoda ili usluga, onda ima mogućnost da izabere boju koja bi najviše odgovarala njegovom brendu. A ako je drugi ili treći onda je najbolje rešenje da se izabere boja koja je suprotna boji proizvoda (brenda), njegove direktne konkurencije. Primera ove strategije ima na pretek.

7. Važnost verodostojnosti i kvaliteta pri uspehu brenda

Kada je *Coca-Cola* prvi put upotrebila svoj čuveni slogan: "Its the real thing" (to je prava stvar), većina njihovih mušterija širom sveta je u sebi odgovorila: "Da, sve ostalo su imitacije". Imati brend koji je original ujedno znači da ste na tržištu tu poziciju prvi zauzeli. Biti prvi znači i biti autentičan. Najveći problem koji se javlja prilikom ustanovljenja brenda na tržištu je kako ga učiniti autentičnim. Potrošači su po prirodi veoma sumnjičavi, a najčešće se nailazi na nepovoljnu reakciju kupaca. [2]

Postavlja se pitanje: Kako onda kreirati verodostojnost u kampanji brendiranja proizvoda? Ukoliko niste prvi u nekoj posebnoj kategoriji, ako nemate oslobođenu nišu za vaš proizvod, možda je najbolje rešenje vezati se za neko već izgrađeno i poznato ime. Za primer se može uzeti *Apatinska pivara* koja je kupljena od strane širom sveta čuvene Belgijske pivare. Ona joj sada na stranom tržištu može pomoći u izgradnji verodostojnosti, odnosno u tvrdnji da je njihovo pivo stvarno tako dobro kao što se u reklami kaže. U našim uslovima oni jesu izgradili brend koji je bez premca u odnosu na ostala lokalna piva, ali je na stranom tržištu malo teže dokazati autentičnost, gde konkurencija proizvodi i prodaje pivo već godinama.

Svi mi imamo svoju ličnu percepciju o kvalitetu određenih proizvoda. Da li je *Don kafa bolja od Grand kafe*, da li je *Next sok bolji od Takova*, da li je *Knjaz Miloš bolji od Hebe*? Ko to može sa sigurnošću da potvrdi? Najčešće je procenjeni kvalitet proizvoda zavisao od ličnog ukusa potrošača. Pa čak i kada se tehnički mogu izmeriti određene karakteristike proizvoda, da li je recimo *Rolex bolji sat od Seika*, da li stvarno preciznije meri vreme, i da li su mili se-kunde razlike u tačnosti stvarno nešto što nam može biti od značaja pri kupovini?

U svetu postoje publikacije kao "Consumer Reports" koje nezavisno testiraju kvalitet pojedinih proizvoda i prikazuju uporedne tabele rezultata. Većina proizvoda na prvom mestu po kvalitetu nisu ujedno i najprodavaniji i najprofitabilniji brendovi na tržištu. Ono što je odlučujuće u uspešnosti brenda nije njegov objektivno izmereni kvalitet (ako i postoji), već prvenstveno percepcija potrošača o njegovom kvalitetu. Svakako sa nekvalitetnom robom ne treba ni pokušavati da se ustanovi brend. Međutim, ključ uspeha u brendiranju je to šta o kvalitetu proizvoda misle potrošači, i zato se treba boriti svim silama (pre svega PR-om) za nove potrošače, ali i da se ne iznevere postojeći potrošači.

8. Moguće pretnje pri izgradnji Brenda

- *Siguran put u propast je zajednička imenica kao ime Brenda.*

U razmatranje se može uzeti sledeći slučaj: Zamislite da proizvodite sapun i svoj proizvod nazovete "sapun". Onda kada neko kupi vaš sapun i prijatelj ga pita koji sapun koristi on će mu reći: "Pa sapun". Ili recimo da imate knjižaru i date joj ime "knjižara". Gde ste kupili ovu dobru knjigu, a odgovor će biti: u knjižari" (www.esomar.org).

Verovatno se može uvideti apsurdnost situacije, ali iznenađujuće je da je i dan danas popularno davati proizvodima takozvana generička imena (zajednička). Recimo IBM je skraćenica od "Internacionalne Poslovne Mašine". Microsoft od "Maleni Program". Verovatno je očigledno zašto su odabrali skraćenicu umesto punog imena.

Ono što se nikako ne želite da postići imenovanjem brenda je da se zbune kupci. Recimo, zašto se www.amazon.com ne zove www.bookstore.com, ili zašto se www.e-bay.com ne zove www.auction.com. Vreme je pokazalo da je svetski brend uspostavio www.yahoo.com, a ne www.google.com, a ne www.search.com. Pogotovo na Inter-netu, zakoni brendinga odražavaju se mnogo potpunije, nego u realnom svetu. Prezauzeta svest "surfera" na Web-u je mesto gde oni vladaju u potpunosti.

- *Najlakše je uništiti brend imenujući sve njegovim imenom...*

Posle skoro trideset godina ratovanja ovih mega brendova i nebrojenih miliona potrošenih na reklamu, desilo se to, da kada se prašina slegla, odnosi u procentima pokrivenosti tržišta promenili su se jako malo. Izbacivanjem novih i novih produžet-

taka svoje osnovne linije brendova Miller je svojim novim brendovima uglavnom preoteo poziciju svom osnovnom brendu.

Prezasićena svesnost potrošača je samo još i više opterećena besmislenim kombinacijama istog proizvoda. Problem je što su i ostali proizvođači takođe proširili svoje linije osnovnih proizvoda. Sa aspekta klasičnog marketinga potrošaču je ponuđen veći izbor. Sa aspekta brendinga, kreirana je konfuzija u svesti potrošača.

Najbolniji primer je Bayer-ov aspirin. Kada je on počeo da gubi tržište u odnosu na nove brendove kao Tylenol baziran na acetaminophen-u, i Advil baziran na ibupro-fen-u, reakcija je bila da Bayer lansira pet novih aspirin-free proizvoda. Šta se desilo? Prve godine novi proizvodi prodali su se na svega 1% tržišta. Za to vreme osnovni brend Bayer-a, (sa aspirinom), padao je 10% godišnje u odnosu na prethodnu ukupnu pokrivenost tržišta. Bayer je ranije već postao sinonim za aspirin i novi proizvodi "Bayer-bez-aspirina" samo su sumnjičavom potrošaču potvrdili da aspirin nije jedino rešenje problema bolova.

VII STUDIJA SLUČAJA: UTICAJ LIDERSTVA NA USPEŠNOST POSLOVANJA KOMPANIJE COCA-COLA

1. Pamberton – pronalazač Coca cole

Coca-cola je rođena krajem XIX veka, 1895. ili 1896. godine, iste sezone kada i film i strip, zahvaljujući izvesnom Džonu Pambertonu, apotekaru iz Atlante, država Džordžija. Ono što je Pamberton izmislio bio je sirup protiv kašlja kome je davana obična voda. Ali jednog dana, najverovatnije početkom 1897. godine, neki Vilis Venderbeli, vlasnik prodavnice soda-vode, je greškom pomešao sodu sa kokinim koncentratom i izazvao oduševljenje kupaca.

Ime napitku je dao Frenk M. Robinson, Pambertonov knjigovođa i kasnije partner.

Tokom prve godine prodato je jedva 25 galona pića. Pamberton ubrzo umire, i sa prvom krizom patent i firma bivaju prodati Ejsi Dži Kendleru, koji stabilizuje prodaju u zemlji i lansira koku u inostranstvo. Već 1897. godine susrećemo se sa njenim karakterističnim znakom, ali ne i sa njenom karakterističnom bočicom. Hiljadu devetstote počinje proces dizajniranja originalne ambalaže, koji je dovršen 1916. godine, kada je po tome danas znameniti Aleksandar Samjuelson, oblikovao sadašnji izgled bočice Coca-cola-e.

Posle Ejsinove smrti, ne verujući u trajnost investicije, njegovi naslednici se, brže bolje, oslobađaju preduzeća i ono(1923) prelazi u ruke tada trideset trogodišnjeg Roberta V. Vudrafa. Prava istorija tek tada počinje. Vudraf lansira tezu o «tajnoj formuli», te je sve do danas pravilo firme da recept znaju samo dve osobe koje nikad ne putuju zajedno avionom.

2. Kendlerova era

Prvog maja 1889. godine Ejza Kendler štapao je oglas preko cele strane lista The Atlanta Journal, objavljujući da je njegovo preduzeće za veleprodaju i malo-prodaju lekova sada *"isključivi vlasnik Coca-Cola napitka Ukusnog. Osveža-vajućeg. Uzbudljivog. Okrepljujućeg."* Isključivo vlasništvo, koje g-din Kendler zapravo nije u potpunosti stekao sve do 1891. godine, koštalo je ukupno 2.300 američkih dolara.⁵⁴

⁵⁴ www.coca-cola.rs, *History*, Od utorka, 12.04.2011.



Do 1892. sa svojim darom za trgovinu g-din Kendler uspeo je da skoro desetostruko uveća prodaju Coca-Cola sirupa. Ubrzo je zatvorio svoje preduzeće za farmaceutske proizvode i usredsredio svu pažnju na ovo bezalkoholno piće. Zajedno sa bratom, Džonom S. Kendlerom, nekadašnjim partnerom Džona Pembertona, Frenkom Robinsonom i još dvojicom saradnika, Kendler je oformio džordžijsku korporaciju pod imenom Kompanija Coca-Cola. Početni kapital iznosio je 100.000\$.

Zaštitni znak "Coca-Cola," korišćen na tržištu od 1886. godine, registrovan je u Kancelariji za patente Sjedinjenih Država 31. januara 1893. (registracija je periodično obnavljana). Te iste godine isplaćena je prva dividenda: po ceni od 20 američkih dolara po akciji, dostigla je 20 odsto od knjigovodstvene vrednosti deonice kapitala.

Verujući u moć oglašavanja, Kendler je dalje razvijao marketinške poteze doktora Pembertona i počeo da deli hiljade kupona za besplatnu čašu Coca-Cole. Neprestano je promovisao proizvod, deleći kao suvenir lepeze, kalendare, satove, pehare i nebrojene zabavne novotarije, sve to sa zaštitnim znakom Coca-Cola.



Posao se razvijao i 1894. prva fabrika za proizvodnju sirupa izvan Atlante otvorena je u Dalasu, Teksas. Naredne godine otvorene su i fabrike u Čikagu, Ilinoju i Los Anđelesu, Kalifornija.⁵⁵

Godine 1895. tri godine nakon registracije Kompanije Coca-Cola, Kendler je u godišnjem izveštaju svojim deoničarima objavio da se "Coca-Cola sada pije u svim državama i na celoj teritorijama Sjedinjenih Američkih Država."

Kako je potražnja za Coca-Cola napitkom rasla, kompanija je brzo prerasla svoje postojeće kapacitete. Nova zgrada podignuta 1898. godine i bila je prva upravna zgrada namenjena isključivo proizvodnji sirupa i poslovnoj upravi. G-din Kendler hvalio je novu trospratnicu kao objekat "koji podmiruje sve naše potrebe i u budućnosti." Kapaciteti tog objekta prevaziđeni su za manje od desetak godina.

⁵⁵ www.coca-cola.com, *Coca-Cola Company*, Od utorka 12.04.2011.

3. Čovek po imenu Vudraf

Godine 1919., Kendler je prodao Kompaniju Coca-Cola bankaru iz Atlante po imenu Ernest Vudraf i grupi investitora za 25 miliona američkih dolara. Preduzeće je preregistrovano kao korporacija iz Delavera i 500.000 akcija običnog kapitala javno je prodato je za 40 američkih dolara po akciji.



Četiri godine kasnije, Robert Vinšip Vudraf, sin Ernesta Vudrafa, izabran je za predsednika kompanije, čime je započeo više od šest decenija aktivnog vođenja biznisa. Pre nego što je preuzeo firmu, energični trideset-trogodišnji Džordžijac se od prodavca kamiona uzdigao do položaja potpredsednika i generalnog direktora kompanije White Motor.⁵⁶

Novi predsednik stavio je neverovatno snažan akcenat na kvalitet proizvoda. G-din Vudraf, uz pomoć izvrsno obučenog tima zaposlenih, kreirao je kampanju "Kvalitetno piće" sa ciljem da se pomogne točionicama u agresivnom marketingu i pravilnom služenju Coca-Cola napitka. Uz pomoć vodećih punionica, njegova uprava ustanovila je standarde kvaliteta i u svakoj fazi postupka punjenja. G-din Vudraf je sagledao ogroman potencijal flaširanja ovog proizvoda pa su reklamna i marketinška podrška bile značajno pojačane. Do kraja 1928. godine, prodaja Coca-Cola boca prvi put je nadmašila prodaju točenog napitka.

Pod višegodišnjim vođstvom Roberta Vudrafa, poslovanje Coca-Cola kompanije dostiglo je izvanredni komercijalni uspeh. Principi trgovine koji se danas smatraju uobičajenim predstavljali su pravu revoluciju kada ih je Vudraf uveo. Kompanija je početkom dvadesetih godina, na primer, bila pionir po inovativnom pakovanju od šest boca, koje je olakšavalo potrošaču da odnese proizvod do kuće. Jednostavno kartonsko pakovanje, opisano kao "porodično pakovanje sa ručkom koje poziva," postalo je jedan od najmoćnijih alata marketinga u ovoj industriji.

Godine 1929., kartonskom pakovanju pridružio se još jedan revolucionarni izum, s gornje strane otvoreni metalni frižider, posuda za hlađenje koja je omogućavala da se Coca-Cola služi ledeno hladna na maloprodajnim punktovima. Friži-

⁵⁶ www.coca-cola.rs, *History*, Od utorka, 12.04.2011.

der je kasnije unapređen pomoću mehaničkog hlađenja i kontrole ubacivanjem novčića. Fabrike, kancelarije i druge institucije tako su postale punktovi za instant osveženje.



Slično kao i zaštićeni oblik boce, prepoznatljiva izdužena zvonasta čaša proširena na vrhu, prihvaćena kao standard 1929. pomogla je u Coca-Cola oglašavanju. Ove čaše, koje se još uvek koriste tamo gde se toči ga-zirano piće, vidljivi su dokaz večne popularnosti.

Tokom 1933. godine i Svetskiog sajma u Čikagu uvedeni su automati za točenje u kojima se sirup mešao sa gaziranom vodom tokom sipanja pića. Na punktovima gde je do tada točena, Coca-Cola se ručno sipala. Posetioci sajma bili su oduševljeni videvši kako prodavci toče piće jednostavnim povlačenjem ručice. Do 1937. automat za točenje postao je nezamenljivi deo lokala i sličnih "post-miks" prodajnih punktova. I danas moderna tehnologija točenja nastavlja tradiciju serviranja proizvoda kompanije brže i bolje nego ikada ranije.

4. Zaštita brenda



Proizvođači Coca-Cole su se početkom 20. veka susretali sa određenim izazovima. Verovatno najčešći i najozbiljniji izazov bio je kako zaštititi proizvod i ambalažu od kopiranja. Imitacija možda jeste naiskreniji oblik laskanja, ali u poslovnom svetu ona može uništiti dobro ime.

Prvo oglašavanje upozoravalo je na opasnosti koje vrebaju popularni proizvod. Slogani: "Zahtevajte original" i "Ne prihvatajte zamenu", podsećale su potrošače da nikad ne prihvate ništa manje nego isključivo pravu stvar.



Većita borba protiv surogata bila je najveća pokretačka sila koja je dovela do stvaranja prepoznatljive zvonaste boce. Nekoliko tipova boca sa ravnim stranicama korišćeno je do 1915. godine, ali kako je konkurencija između osvežavajućih napitaka rasla, tako je rastao i broj imitacija. Coca-Cola je zaslužila posebno pakovanje i 1916. godine proizvođači su odobrili jedinstveni dizajn linije boce koji je izradila kompanija Root Glass iz Terre Haute, Indijana.⁵⁷

⁵⁷ www.coca-cola.rs, *History*, Od utorka, 12.04.2011.

Sada poznati oblik boce registrovan je kao zaštitni znak od strane Kancelarije za patente SAD 1977. godine, čime je tada bila počastvovana samo šačica proizvođačkih pakovanja. Tako se boca pridružila zaštićenom znaku "Coca-Cola," koji je registrovan 1893. godine i "Coke" koji je registrovan 1945. godine.

Posle Drugog svetskog rata broj punionica se značajno povećao. Treba se zapitati šta je doprinelo uspehu Coca-cola-e u situaciji kada je tržište pretrpano sličnim proizvodima. Kvalitet samog pića svakako ne. Može se zaključiti da je isključiva vrednost Coca-cola-e u njenom brand-u: znaku, ambalaži i poruci koju taj brand nosi. Činjenica je da znak Coca-cola-e nije pretrpeo ni najmanji redizajn od trenutka svog nastanka.



Pokušaj kompanije iz Antlante da 1896. godine likvidira svoju devet decenija staru «tajnu formulu» i lansira «novu» Coca-cola-u, izazvao je, suprotno svim očekivanjima, masovne negativne reakcije. Bilo je čak i uličnih demonstracija. Ljudi su davali čitave uštede da bi otkupili poslednje zalihe «stare, dobre» Coca-cola-e. U toku prva tri meseca kompanija je dobijala u proseku po dve hiljade protestnih pisama dnevno. Jedno je glasilo: «Imala sam dve stvari u životu Boga i Coca-cola-u. Sada ste mi jednu oduzeli!» Senator Dejvid Prajor je prekinuo debatu o Južnoj Africi da bi upozorio kolege kako je: «izdaja Coca-cola jedan od najznačajnijih trenutaka u istoriji Amerike». Osnovana je asocijacija Old Coca-cola Drinkers koja je tvrdila da će istrajati u borbi za odbranu Coca-cola-e.⁵⁸

5. Coca cola – uloga lidera u globalnoj eri

Ulaskom u poslednju četvrtinu 20.veka, duboka emotivna veza između Coca-Cole i njenih potrošača postajala je sve jača i na globalnom planu. 1971. godine mladi iz čitavog sveta okupili su se na jednom brdu u Italiji i otpevali pesmu "I'd Like to Buy the World a Coke" ("Želim da celom svetu kupim Coca-Colu") u znak protesta protiv nemira koji su tada vladali. Bio je to ujedno i kratak prikaz budućnosti kom-

⁵⁸ www.coca-cola.rs, *History*, Od utorka, 12.04.2011.

panije: sve veće globalno prisustvo i još čvršća povezanost sa najproslavljenijom robnom markom na svetu.

Da je Coca-Cola prestižna dokazano je na primeru 1988. godine, kada je firma Landor & Associates na svetskom nivou sproveda tri nezavisne ankete, čiji su rezultati potvrdili da je Coca-Cola najpoznatiji i najomiljeniji brend na planeti.

Na nivou običnog čoveka, možda je još indikativnija ocena vernosti potrošača ovom proizvodu koja je zabeležena 1985. godine. Kompanija je iznenadila američku javnost najavom novog ukusa Coca-Cole, što je predstavljalo prvu izmenu tajne formule od nastanka 1886. godine. Novi ukus odneo je ubedljivu pobedu na svim testovima ukusa, ali sva brojna testiranja i istraživanja nisu mogla prevagnuti nad emotivnom privrženosti Amerikanaca u odnosu na originalnu formulu. Taj prvi ukus postao je nešto više nego obično piće i osećanja, uspomene i naklonost potrošača prema jedinstvenim osobinama ovog pića izbili su u prvi plan. Kompanija je poslušala želje javnosti i na njih odmah odgovorila vraćanjem originalnog recepta na tržište, pod nazivom Coca-Cola klasik.

Globalna strategija firme tokom osamdesetih, nastavljena je u pravcu kreiranja ponude osvežavajućih proizvoda za svaku priliku i sve stilove života. 1982. godina značajna je za istoriju osvežavajućih pića po uvođenju diet Coke, niskokalorične Coca-Cola varijante kao nastavka zaštićenih imena Coca-Cola i Coke, i ujedno najuspešnijeg novog bezalkoholnog pića još od nastanka originala. U roku od dve godine, dijetalna Coca-Cola postala je vrhunski traženo osvežavajuće piće u svetu.⁵⁹

Reklama tokom sedamdesetih i osamdesetih godina nastavila je dugu tradiciju predstavljanja Coca-Cole kao jednog od najjednostavnijih životnih zadovoljstava, prepoznatljivog i svuda dostupnog. 1976. godine započeta je kampanja "Coca-Cola daje život", kao osnov za dalju kampanju "Coca-Cola osmeh" nastalu 1979. koja je izazivala topla osećanja najbolje predstavljena u TV reklami snimljenoj sa američkim ragbi timom Pittsburgh Steelers i Džo Grinom ("Mean" Joe Green).

Početkom 1982. tema "Coca-Cola je to!" plasirana je po čitavom svetu kao odraz oživljenog, pozitivnog duha osamdesetih i ponovna potvrda vodeće pozicije Coca-Cola brenda. "Jedinstveni osećaj" zaokružio je osamdesete godine, dok je "Jedinstvena prava stvar" otvorila put u devedesete, sa inovativnom kampanjom

⁵⁹ www.coca-cola.com, *Coca-Cola Company*, Od utorak 12.04.2011.

"Uvek Coca-Cola" započetom 1993. Usledile su kampanje "Coca-Cola â€" prava" 2003. i "Coca-Cola strana života" 2006.godine.

Kompanija Coca-Cola počela je sa izgradnjom globalne mreže dvadesetih godina prošloga veka. Sada posluje u preko 200 zemalja i proizvodi gotovo 400 brendova. Coca-Cola sistem uspešno je primenio jednostavnu formulu u svetskim razmerama: ponuditi trenutak osveženja za malo novca â€" milijardu puta na dan.

Kompanija Coca-Cola, sa svojom mrežom punionica predstavlja najrazrađeniji i najrasprostranjeniji sistem proizvodnje i distribucije na svetu. Što je još značajnije, taj sistem posvećen je ljudima koji rade dugo i naporno kako bi prodavali Coca-Colu, Sprite, Fantu i druge proizvode kompanije.



Ovaj jedinstveni globalni sistem učinio je Coca-Cola kompaniju vrhunskom svetskom kompanijom za proizvodnju osvežavajućih pića. Od Bostona do Pekinga, od Montreala do Moskve, više nego ijedan drugi proizvod, Coca-Cola donosi užitak žednim potrošačima širom zemaljske kugle. Sada već vi-

še od 115 godina, Coca-Cola svakodnevno stvara taj poseban trenutak zadovoljstva za stotine miliona ljudi.

Coca-Cola istorija je priča satkana od posebnih trenutaka. Trenutaka koji su počeli sa dr. Pembertonom u Atlanti i umnožavali se milijardama puta širom planete. Trenutaka koji su nam postali tako bliski i univerzalni za sve uz pomoć Kendlerovog jedinstvenog načina reklamiranja i Vudrafove vizije da Coca-Colu učini svima dostupnom "po želji na dohvat ruke". Trenuci koji danas čine Coca-Colu najprisutnijim proizvodom široke potrošnje na svetskom tržištu. Svakim danom, Coca-Cola sve više jača svoje pozicije osvežavajućeg pića za ceo svet. Više od jednog veka, uprkos mnogim promenama, Coca-Cola opstaje kao svestremeni simbol kvalitetnog osvežavajućeg pića.

ZAKLJUČAK

Istraživanje u radu: Uticaj liderskih stilova na uspešnost sprovođenja strategije brendiranja potvrđuje postavljene hipoteze:

Brend je jedinstvena ideja, stav, emocija ili koncept koji je postao aktivni dio svesti potrošača. Uspeh i snaga branda prvenstveno zavise od položaja koji taj brand ima u svesti potrošača u odnosu na konkurentske brendove. Koncept liderstva uz uvažavanje internih i eksternih faktora, predstavlja potencijalnu konkurentsku prednost uz primenu adekvatne strategije brendiranja.

Nacionalno brendiranje je važno zbog turizma, stranih investicija, izvoza brendova ali pre svega zbog političkog, komercijalnog i kulturnog uticaja.

Brendiranje je kulminacija kompletnog marketinškog procesa, u njemu se sažimaju svi elementi marketinškog miksa, kompletan biznis.

Lider je nosilac i podržavajući faktor prelaska preduzeća, industrije, države na savremeni način rada i poslovanja u svetu u kome više nema linearnih predvidivih promena, već poslovno okruženje postaje fundamentalno diskontinuelno u promenama i nivou konkurentskih zahteva za učesnike u privrednim kretanjima.

Lider je cenatar savremenog menadžmenta u globalnim uslovima poslovanja, njegova uloga u strategiji stvaranja, razvijanja i održavanja brenda je očita.

Brendovi su deo naše svakodnevnice i nastali su kao posledica globalizacije. Osim samog proizvoda koji predstavlja, brend uključuje i kvalitet firme i proizvoda, način poslovanja i komunikaciju sa tržištem i sa krajnjim potrošačem. Velike korporacije ulažu mnogo truda u reklamne kampanje pomoću kojih ljudima nude svoje prepoznatljive brendove. Ali, preduzeća moraju pažljivo birati načine na koje će se razlikovati od konkurencije. To je jedna vrsta medijske manipulacije. Iako su ljudi svesni te manipulacije, oni i dalje kupuju i koriste te proizvode. I zato je danas nužno, brzo reagovati i preduzeti sve što je potrebno da se postigne dugoročna konkurentska prednost na tržištu.

Sami *brendovi već izvestan broj godina menjaju vlasnike* za velike svote. Mnoge razumne kompanije plaćaju dosta novca za njih, tako da mora da postoji neki način da se oni vrednuju. To je razlog zašto se određeni broj organizacija uspostavlja da proceni brendove, da se potruži da za njih nađe mesto u bilansu stanja i da ih kontroliše tako da se mogu uklopiti u korporacijsku strukturu na način koji je očigledno logičan, racionalan, metodičan i, iznad svega, podložan numeričkoj analizi. Dru-

gim rečima, nova ideja jeste da se stvori formula koja bi mogla da proceni brendove i u bilansu stanja i u okviru korporacije.

Savremeno liderstvo se bazira na četiri ključna koncepta: poslovni poredak - projektovan strategijskim planom koji, u odnosu na realnu mapu poretka na globalnom tržištu, omogućava uspešno selektovanje poslovnih aktivnosti i definisanje optimalne uloge kompanije; organizaciona mreža – kao rezultat strategijskog plana kojim je oblikovana kohezivna, neograničena mreža (globalna mreža) koja naglašava izgradnju poslovnih međuodnosa unutar i između kompanija; globalno razmišljanje - kao moćna sila koja menja korporativnu kulturu organizacije primoravajući sve učesnike u poslovnim aktivnostima da razmišljaju unapred, brzo donose globalne odluke, kontinuirano prepoznaju i prihvataju trendove u novom poslovnom okruženju, identifikuju i prihvataju nerealizovane potencijale; strategijska brzina - koja je pre svega realizovana odgovarajućom organizacionom mrežom kao krucijalno važnim elementom koji može biti ograničavajući za postizanje uspeha na savremenom tržištu.

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

Koliki će značaj brending imati u budućnosti najbolje govori činjenica da se veliki broj ljudi emotivno vezuje za proizvode i usluge koji su tako površni i suštinski trivijalni, kao što su bezalkoholna pića, hamburgeri i patike.

Brend menadžment postaje ključnom komponentom marketing menadžmenta.

Uloga lidera u stvaranju, održavanju i razvoju brenda Coca Cola je izuzetno značajna što prikazuje i Studija slučaja gde se hronološki prati uticaj lidera u različitim fazama razvoja proizvoda Coca Cole na neprekidno jačanje brenda u svesti potrošača i procesom globalizacije širenje njene popularnosti na sve tačke na zemaljskoj kugli.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević Šiber F., (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- [2] Banjanin M. i sar, (2000), *Upravljanje ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- [3] Blagojević D., (2009), *Liderstvo u preduzećima*, Uiverzitet Union, Beograd.
- [4] Blake, R.R., Mouto, J. S., (1985), *The managerial grid III*, Houston, TX.
- [5] Burke, L., (2007), E-leadership, Harward Business Review.
- [6] Čizmić S., Bojanović R., Štajnberger I., Petrović I. (1999), *Psihologija i menadžment*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd.
- [7] Cvijanović J., (2004), *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd.
- [8] Đurić D., Đurić Dr., (2005), *Menadžment globalnih organizacija i međunarodno investiranje*, Ekonomski fakultet, Priština.
- [9] Erić D., (2000), *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd.
- [10] Gardner H., Laskin E., (1996), *Leading minds*, Basic Books, USA.
- [11] Hersey, P, Blanchard, K.H., (1988), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Engllwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [12] Janićijević N., (1997), *Organizaciona kultura - kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, Ekonomski Fakultet, Beograd.
- [13] Kosanović T., (2000), *Izražajno ponašanje i ličnost*, Beograd.
- [14] Kostadinović B. (2009), *Transformaciono liderstvo i autsorsing kao jedna od strategijskih pravaca razvoja kompanije*, Sinergija, Bijeljina.
- [15] Kotter P., (1990), *A power for change*, The Free Press, USA.
- [16] Kotter, J., (2007), *Leading Change*, Harward Business School Press.
- [17] Kotter, J.P., (2001), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*.
- [18] Krasulja N., Džunić M., (2005), *Nove teorije liderstva*, Fakultet za menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.
- [19] Lester R. Bitel, (2000), *Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja*, s engleskog preveo Đorđe Trajković, Beograd.
- [20] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [21] Mašić B., (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [22] Mojić, D., (2000), *Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama*, Beograd.
- [23] Mumford, M., D., *Leaders as creators: Leader as creators: Leader perfomance and problem solving in ill defined domains*, Leadeship Quarterly.
- [24] Northouse P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd.

- [25] OECD, (2005), *Science and Technology and Industry, Scoreboard*.
- [26] Pokrajac S., (2002), *Tehnologija, tranzicija i globalizacija*, Savez naučnih stvaralaca Srbije, Beograd.
- [27] Priručnik za direktore škola i školsku upravu: *Moderna praksa upravljanja stručnim školama*, Space for Front Page Picture, Beograd,, www.vetserbia.edu.rs, Jul 2005.
- [28] Prokopović B., i sar., (2007), *Poslovno planiranje*, Slobodno izdanje, Novi Sad.
- [29] Quinn Mills, D., (2001), *E-Leadership – guiding your business to success in the new economy*, Prentice Hall Press.
- [30] Scholz, Ch. (2000), *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*. 5. neubearb. und erw. Auflage. Vahlen, München.
- [31] Stavrić B., Lazić J., (2000), *Planiranje i analiza poslovanja*, Fakultet za spoljnu trgovinu, Beograd.
- [32] Turban E., McLean E., Wetherbe J., (2003), *Informacione tehnologije za menadžment: transformacije poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [33] Vidas-Bubanja M., (2001), *Značaj informacione tehnologije za obnovu i razvoj zemlje*, Ekonomski anali, tematski broj-Privredna kretanja i ekonomska politika u 2001.
- [34] Vidas-Bubanja, M., (2009), *Liderstvo za 21. vek*, Univerzitet „Braća Karić“ Beograd.
- [35] Vujović S., (2005), *Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija*, Univerzitet »Braća Karić«, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [36] Wren, D. A., Voich, Jr, A., (2000), *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd.

Web sajтови:

- [1] www.coca-cola.rs, *History*, Preuzeto, 12.04.2011.
- [2] www.coca-cola.com, *Coca-Cola Company*, Preuzeto 12.04.2011.
- [3] www.ekapija.rs, *website - sr*, Preuzeto: 07.04.2011.
- [4] www.google.com, *brendovi*, Preuzeto: 12.04.2011.
- [5] www.ekopol.rs, *magazine*, Preuzeto: 04.04.2011.
- [6] www.interbrand.com, *interbrend*, Preuzeto: 12.04.2011.
- [7] kuvar.50webs.com, *napici/kokteli*, Preuzeto: 21.04.2011.
- [8] www.brandmagazin.com, *brand*, Preuzeto 12.04.2011.