UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

Tema:

PROIZVODNO BRENDIRANJE I BREND KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Student:
Branislava Knežević
br. indeksa M 9275/08

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Beograd,
Maj, 2010. god

SADRŽAJ

	PRVI DEO	**UVOD**	**04**
1.1	Predmet i polazište istraživanja		05
1.2	Značaj i aktuelnosti istraživanja		06
1.3	Ciljevi istraživanja		07
1.4	Hipoteze istraživanja		07
1.5	Metode istraživanja		08
1.6	Struktura rada		08
	DRUGI DEO	**ANALIZA BRENDA**	**13**
2.1	Poreklo brenda		14
2.2	Definicija brenda		18
2.3	Elementi i osobine brenda		20
2.4	Identitet brenda		22
2.5	Vrednost brenda		24
2.6	Oblasti primene brenda		29
	TREĆI DEO	**BREND U FUNKCIJI MARKETINGA**	**30**
3.1	Pojam marketinga		30
3.2	Značaj istraživanja marketinga		31
3.3	Veza između marketinga i brenda		32
	ČETVRTI DEO	**STRATEGIJA BRENDIRANJA**	**33**
4.1	Proces izgradnje brenda		34
4.1.1	Planiranje brenda		34
4.1.2	Analiza brenda		35
4.2	Proces strategije brendiranja		38
4.2.1	Principi brendiranja		39
4.2.2	Pozicioniranje brenda		40
4.2.3	Misija brenda		44
4.2.4	Vrednosna ponuda brenda		45
4.2.5	Obećanje brenda		45
4.2.6	Rezonanca brenda		46
4.4	Brend arhitektura		47
4.4.1	Brend portfolio		52
4.5	Izgradnja brenda		54
4.6	Revizija brenda		59
4.6.1	Evidencija brenda		60
4.6.2	Istraživanje brenda		61
	PETI DEO	**RAST PROIZVODNOG BRENDA**	**64**
5.1	Razvoj proizvodnog brenda		64
5.2	Ekstenzija i širenje proizvodnog brenda		67
5.3	Jačanje proizvodnog brenda		71

ŠESTI DEO	**BREND KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KONKURENTSKE PREDNOSTI**	**74**
6.1	Brend kao instrument konkurentnosti	74
6.1.1	Snaga konkurentnosti	75
6.2	Identifikovanje konkurenata	76
6.2.1	Koncept konkurentnosti	76
6.3	Analiza konkurentnosti	79
6.3.1	Strategija konkurentnosti	82
6.3.2	Benchmarking s ciljem poboljšanja konkurentske prednosti	83
SEDMI DEO	**BREND I KONKURENTNOSTI INOVACIJA**	**84**
7.1	Osnovni aspekti inovacionog aspekta	85
7.2	Brendovi i inovacije	89
7.2.1	Brend kao oblik intelektualne svojine	89
7.3	Brend i konkurentnost inovacija	92
7.4	Brend kao instrument podrške uspešnom lansiranju inovacija	93
OSMI DEO	**ZAKLJUČAK**	**96**
DEVETI DEO	**LITERATURA I IZVORI**	**98**

I UVOD

„Brendovi su kulturni fenomen našeg vremena. Bez obzira na to da li ih hvale ili ih kude, uvek su izloženi kritičkoj debati koji karakterišku šablonski način mišljenja, brzopleti zaključci ili puke predrasude“. [1]

(Olins Wally , 2003)

Nekada davno brendovi su bili obična roba za domaćinstvo – sapun, čaj, prašak za pranje, napitak – obični svakodnevni proizvodi koji bi se koristili, iskoristili i zamenili novim. Brend je bio simbol doslednosti. U vreme kada su brendovi bili sumljivog i neproverenog kvaliteta, neizvesnog učinka i neujednačenih cena, brend je predstavljao granicu ustaljenog kvaliteta, kvantiteta i cene. Imidž brenda je predstavljao i održavao proizvod.

Danas sve to izgleda mnogo drugačije iz razloga što su vremenom brendovi prosperirali. Danas funkcionalne karakteristike proizvoda uzimamo zdravo za gotovo i, bez obzira što je imidž glavna stvar kad je brend u pitanju, ipak se više ne radi samo o imidžu brenda – radi se o našem imidžu. Neophodno je napomenuti i to da brendovi predstavljaju značajan deo svih kultura i celokupnog poslovnog sveta. Oni identifikuju izvor ili stvaraoca nekog proizvoda, a potrošačima – bilo pojedincima, bilo organizacijama – omogućavaju da određenom proizvođaču ili distributeru nametnu odgovornost. S druge strane, potrošači različito mogu percipirati identičan proizvod u zavisnosti od toga kako je on brendiran. Oni uče o brendovima na osnovu ranijih iskustava sa proizvodom i njegovim marketing programom. Potrošači takođe uviđaju koji brendovi zadovoljavaju, a koji ne zadovoljavaju njihove potrebe. Obzirom na osnovni segment savremenog (potrošačkog) društva i činjenice da životi potrošača postaju sve složeniji i brži, kao i to da potrošači imaju sve manje vremena, sposobnost brenda da pojednostavi donošenje odluke, a s druge strane, da zauzme lidersku poziciju na tržištu, zaista je neprocenjiva. Takođe, ono što je posebno interesantno, kada je brend u pitanju, jeste da se čini da je on prosto nezaustavljiv gde god da krene. Bilo da je u poslovnim aktivnostima ili sportu, brend je postao društveni i kulturni fenomen neverovatne moći i snage.

[1] Olins W. (2003) , *On Brand*, Thames&Hudson, London, p. 01

S tim u vezi, naša istraživanja zasnivaju se na strategiji proizvodnog brendiranja, kao marketing prioriteta, koji podrazumeva dizajn i implementaciju marketing aktivnosti i programa kako bi se izgradili i izmerili brendovi, kao i da bi se njima uspešno upravljalo, sve u cilju maksimalnog povećanja njihove vrednosti. Strategiju brendiranja generalono možemo definisati kao izbor zajedničkih i posebnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje kako na različite proizvode i usluge koje prodaje, tako i na samu sebe. Ona odražava broj i prirodu novih i postojećih elemenata brenda, i istovremeno usmerava odluke o tome kako da se brendiranju neki novi proizvodi.[2] Polazeći od osnova koji navodi da se strategija brendiranja zasniva na budućim ciljevima, ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, usmereni su ka povećanju svesti o brendu, stvaranju pozitivnog imidža brenda i uspostavljanju preferencija i lojalnosti prema brendu. Takođe, tokom naših istraživanja posebnu pažnju posvetili smo brendu kao izuzetno značajnom faktoru konkurentnosti i uspostavljanja liderske pozicije na tržištu, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine ima na percepciju potrošača i sam uspeh inovativnog proizvoda na tržištu.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet naših istraživanja predstavlja analizu naučnih relacija između strategije proizvodnog brendiranja u kontekstu stepena važnosti definisanja određenih aktivnosti koji su usmereni ka jasnom pozicioniranju, s jedne strane, i stepena konkurentnosti određenog proizvoda kao jednog od ključnih faktora uspostavljanja liderske pozicije na tržištu, s druge strane.

Istraživajući veliki broj različitih teorijskih saznanja, nailazimo na definicije koje se zasnivaju na stavovima vodećih svetskih marketinških eksperata koji ističu da je osnovna funkcija marketinga upravo izgradnja brenda. Izgradnji, konsolidaciji i ekspanziji brenda potrebne su dimenzije jasnoće, konzistentnosti i liderstva, prilagođene uslovima sredine, sa posebnim naglaskom na konkurentskoj prednosti, tehnologiji i uspostavljanju liderske pozicije na tržištu. Pozivajući se na adekvatnu literaturu, obuhvatili smo kompletnu strategiju proizvodnog brendiranja polazeći od uopštenih koji strategiju brendiranja definišu kao najmoćniji instrument komunikacije; posebnih koje se baziraju na definicijama da je ključ uspeha ostvarenje konkurentske prednosti i uspostavljanje liderske pozicije na tržištu; do pojedinačnih koje istražuju osnovne elemente strategije brendiranja i njihov uticaja na poslovanje kompanije, njihove produktivnosti i uticaja na svest krajnjih potrošača.

[2] Keller K.L, (2003), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, USA, p. 522

Shodno pomenutom, predmet naših istraživanja zasnovan je na suštini strategije proizvodnog brendiranja, usmerena ka određenim i unapred definisanim aktivnosti s ciljem da se ostvari uspešno pozicioniranje brenda i postigne dugoročna konkurentska prednost i liderska pozicija na tržištu. Naša istraživanja zasnovana su na radovima Filipa Kotlera *(Philipha Kotlera)* i Kevina Lane Kelera *(Kevin Lane Keller)* o razvoju i strategiji proizvodnog brendiranja kao jedno šire teorijsko istraživanja u okviru koga su zasnovani osnovni elementi procesa izgradnje uspešnog brenda. Takođe, pozivajući se na teorijska razmatranja, u skladu sa Majkl E. Porterovim *(Michael E. Porter)* modelom konkurentnosti, poznatom pod nazivom ***»pet sila konkurentnosti«***, predstavili smo polazište za analizu ključnih elemenata, fokusiranih na mogućnostima preduzeća da stekne kompetitivnu – konkurentnu prednost na osnovu inovativnosti tj. sposobnosti preduzeca da realizuje uspešne inovacione projekte svojih proizvoda.

1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj našeg istraživanja usmeren je ka bližem shvatanju osnovnih elemenata strategije brendiranja sa kojima se suočavaju kompanije u savremenim uslovima poslovanja, sve u cilju uspešnog dizajn i implementacije marketing aktivnosti i programa kako bi se izgradili brendovi, kako bi se njima uspešno upravljalo, a sve u cilju konstantnog povećanja njihove vrednosti. Uporedo s pomenutim, aktuelnosti naših istraživanja usmerena su ka brendu kao ključnom faktoru organizacione konkurentske prednosti, kao jednog od glavnih aktera za ostvarivanje liderske pozicije na tržištu.

Teorijska razmatranja u skladu sa Kotlerovom i Kelerovom strategijom brendiranja predstavljaju polazišta za analizu osnovnih elemenata u procesu gradnje, stvaranja, održavanja i upravljanja određenim proizvodima. Značaj našeg istraživanja zasnovan je na aktuelnim razmišljanjima vodećih teoretičara iz oblasti strategijskog menadžmenta i upravljanja, liderstva, marketinga, brendinga i advertajzinga, kao i srodnih naučnih disciplina, na osnovu kojih smo izveli poređenja i naglasili razlike dosadašnjih izvedenih definicija i ponudili buduća razmišljanja iz oblasti strategije proizvodnog brendiranja.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi našeg istraživanja zasnovana su na naučnim i društvenim dostignućima.

Naučni ciljevi istraživanja su analiza naučno-teorijskih saznanja iz oblasti strategijskog menažmenta i upravljanja, kao i menadžment liderstva. Istraživajući naučnu literaturu, izvršili smo teorijsku postavku strategije brenda kao faktora organizacione konkurentnosti i lidersta i pokušali smo da damo odgovor na brojna pitanja, počevši od polaznih – šta je brend, poreklo brenda, definicije brenda, koji su to osnovni elementi brenda, koji su to osnovni aspekti razvoja konkurentnosti i liderstva i oblasti primene brenda; preko osnovnih – Veza između marketinga i brenda; do ključnih – koji su to procesi izgradnje brenda, zatim proces strategije brendiranja, brend arhitektura, postupci izgradnje brenda, koji su to elementi strategije organizacionog brendiranja i razvoj proizvodnog brendiranja, da li će pozicionirani brend biti prihvaćen od strane tržišta; koje su to snage konkurentnosti i koje stategije konkurenosti treba primenjivati u različitim tržišnim uslovima; kako identifikovati konkurente, kao i mnoga druga.

Društveni ciljevi našeg istraživanja usmereni su ka dokazivanju praktičnih primera i potvrdi važnosti efikasnog i uspešnog upravljanja i kontrolisanja brenda i strategiji organizacionog brendiranja, kao jednog od ključnih instrumenata za uspostavljanje organizacione konkurentnosti i ostvarivanja liderske poticije na tržištu.

1.4. Hipoteze istraživanja

U okviru našeg istraživanja uključeno je niz pretpostavki:

- Da brend predstavlja prepoznavanje vrednosti;
- Da izgradnja jednog brenda započinje direktnim izborom svih različitih elemenata brenda koje treba definisati ili da počinje od istraživanja tržišta;
- Da osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom trebaju direktno biti usmerene na informacijama koje se odnose na organizaciju i okruženje u kojem ona posluje;
- Da pozicioniranje brenda počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend;

- Da se strategija organizacionog brendiranja zasniva na budućim ciljevima;
- Da brend predstavlja izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacija i uspostavljanje liderske pozicije na tržištu;
- Da brend predstavlja instrument organizacione konkurentnosti;
- Da inovacije i inovacioni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja konkurentnosti.

1.5. Metode istraživanja

Naučno-istraživački karakter našeg master rada počiva na analizi relevantne naučne literature i savremenih izvora, korišćenjem sledećih metoda istraživanja: indukcije i dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije i kompleksnog saznanja.

Metode koje smo koristili tokom naših istraživanja zasnovana su na kvalitativnim metodološkim principima : opštosti, sistematičnosti, objektivnosti i pouzdanosti.

1.6. Struktura rada

Naša istrašivanja prikazali smo na sledeći način:

U prvom delu – ***UVOD*** izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njegov značaj i aktuelnosti, ustanovili ciljeve, postavili hipoteze, izneli metode istraživanaj i opisali strukturu rada.

U drugom delu – ***ANALIZA BRENDA*** utvrdili smo glavna polazišta naših istraživanja, detaljno analizirajući pojam i poreklo brenda. Pozivajući se na adekvatnu naučnu literaturu i različita teorijska saznanja prikazali smo definiciju brenda, detaljno navodeći osnovne elemente i osobine brenda koje doprinose samoj izgradnji brenda i opisali njihove važnosti i značaje.
Analizirali smo sastavne elemente jednog brenda, koji uključuju: *identitet brenda, vrednosti brenda, prepoznatljivost* i *svest o brendu*. Naveli smo samo neke od primere - *Marlboro, Google i Nike* - kao jedne od vodećih brendova u svojoj industriji. Ukazali smo na značaj uticaja na svest potrošača, kao jednog od ključnih faktora uspešne strategije brendiranja i oblasti primene brenda.

U trećem delu – ***BREND U FUNKCIJI MARKETINGA*** izneli smo osnovne pojmove marketinga, bazirajući se na vaznosti i značaju istraživanja marketinga i uspostavljanja veze između marketinga i brendinga kao jedne neraskidive veze. Pozivajući se na adekvatnu naučnu literaturu, utvrdili smo da proces brendiranja treba shvatiti kao nit koja prožima čitavu oblast marketinga.

U četvrtom delu – ***STRATEGIJA BRENDIRANJA*** prikazali smo različite definicije i naučne pristupe strategije brendiranja. Pozivajući se na Kotlerov *(Philip Kotler)* proces izgradnje brenda dali smo šire značenje postupku razvoja brenda i njegovog pozicioniranja kako na kranjem tržištu, tako i u svesti potrošača.
Detaljno smo izložili Kotlerov proces izgradnje brenda koji se temelji na ***planiranju***, ***analizi***, ***strategiji***, ***izgradnji*** i ***reviziji brenda***, koji je usmeren ka dugoročnoj perspektivi stvaranja i održavanja brenda.

Analizirali smo principe brendiranja kao nezamenljive pristupe koji prethode uspešnom brendiranju, a sastoje se od pet principa – ***princip kozistentnosti***, ***princip jasnoće***, ***princip kontinuiteta***, ***princip vidljivosti*** i ***princip autentičnosti***.
Ukazali smo na važnosti internog i eksternog istraživanja tržišta, kao polazne osnove u izgradnji brenda, kako bi se dobili odgovori na ključna pitanja, kao što su: *Ko je kompanija? Šta je za kompaniju važno? Šta kompanija predstavlja? Šta je važno za njene kupce? Šta kompaniju razlikuje od njenih konkurenata? Gde i šta želi da bude za određeni vremenski period?*

U okviru analize brenda, kao ključni korak za kreiranje snage brenda kroz definisanje i razvoj svake kategorije, definisali smo ***moć brenda*** koji se sastoji od četiri kategorije: *dominantnosti brenda, protezanju brenda, pokrivenosti brenda* i *lojalnosti brenda*.

Pozivajući se na radove Kotlera i Ferča *(Kevin Lane Keller i Alan Ferche)* detaljno smo analizirali sastavne elemente izgradnje brenda, koji se sastoje iz: ***pozicioniranja brenda***, ***misije brenda***, ***vrednosne ponude brenda*** *(i ličnosti)*, ***obećanju brenda i brend arhitekturi.***
Takođe, tokom naših istraživanja posebnu pažnju posvetili smo brend portfoliju, kao jednom od bitnih segmenata u postupku pozicioniranja brenda. Naučnom postavkom izneli smo da brend portfolio podrazumeva skup, odnosno miks svih brendova i linija brendova iz određene

kategorije proizvoda koje kopanija/ organizacija nudi krajnjim potrošačima i kao takav mora ima za cilj da maksimizira pokrivenost tržišta i istovremeno da se minimizira preklapanje brenda.

Definisali smo proces izradnje brenda, detaljno istraživajući osnovne koristi koje proizilaze iz samog brenda, a koje se odnose na: finansijsku korist, preference i lojalnost, barijere za konkurenciju i visokih profita, a sve u cilju kreiranja jakog brenda, uspostavljanja jasne pozicije i postizanja konkurentske prednosti.
Izložili smo Kelerov i Ferčov *CBBE (**C**ustomer **B**ased **B**rand **E**quity)* model izgrađen pomoću postepenog uspostavljanja šest elemenata građenja brenda – odjek brenda, ocena brenda, emocija kupaca, učinak brenda, zamisao brenda i isticanje brenda – sa ciljnom grupom potrošača, koji smo detaljno prikazali uz pomoć piramide brenda zasnovane na strategiji brenda i brend arhitekturi.

Pozivajući se na radove Kevina Klansia *(Kevin Clancy)*, izneli smo i drugi pristup građenja brenda. Prema njegovim istraživanjima, pristup izgradnje brenda se sastoji iz pet koraka: *Inspirativna vizija, transformativna strategija, marketinško planiranje zasnovano na modelu, opsesivna implementacija i dijagnostička metrika*.

Detaljno smo izložili važnosti i značaje ***revizije brenda*** - kako bi se steklo bolje poznavanje brendova, u cilju provere koja je usredsređena na kupcu i koja podrazumeva niz procedura kako bi se procenila vrednost brenda, otkrili njegovi izvori, vrednosti i predložili načini za poboljšanje i podupiranje njegove vrednosti; ***evidencije brenda*** - da bi se obezbedio aktuelan i sveobuhvatan profil o tome kako se plasiraju i brendiraju svi proizvodi i usluge koje prodaje određena kompanija; i ***istraživanja brenda*** – koja predstavljaju aktivnosti koja se sprovode da bi se ustanovilo šta potrošači misle i osećaju kada je u pitanju brend, kao i odgovarajuća kategorija proizvoda kojoj on pripada, kako bi se na taj način identifikovali izvori vrednosti brenda.

U petom delu – ***RAST PROIZVODNOG BRENDA*** izneli smo procese, osnovne važnosti i značaje samog rasta i razvoja proizvodnog brenda. Pozivajući se na radove *Jobber D. i Fahy J.,* i njihovu anatomiju razvoja brenda, definisali smo razvoj brenda, istražili osnovne postupke za analizu trenutne pozicije brenda na tržištu, izgrađenu na šest osnovnih

elemenata: ***domen brenda***, ***nasleđe brenda***, ***vrednosti brenda***, ***osobenost brenda***, ***ličnost brenda*** i ***odraz brenda***.

Definisali smo ekstenziju i širenje brenda i ukazali na prednosti i nedostatke istih. Naveli smo rezultate istraživanja ekstenzije brenda u cilju što preciznijeg definisanja samog pojma.
Takođe, obuhvatili smo značaj jačanja proizvodnog brenda, s obzirom na osnovnu činjenicu da brend predstavlja trajnu imovinu kompanije, kojom se mora pažljivo upravljati kako njegova vrednost ne bi gubila na značaju.
Izneli smo važnosti i značaje koje su usmerene na svest krajnjih potrošača, a koje se ogledaju u ***vrednosti, satisfakciji i lojalnosti krajnjih potrošača.***

U šestom delu – ***BREND KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KONKURENTNOSTI*** izneli smo različite definicije i naučne pristupe konkurentnosti inovacije. Definisali smo brend kao instrument konkurentnosti inovacije, pozivajući se na Porterov *(Michael E. Porter)* model ***»pet sila konkurentnosti«*** predstavili smo šire značenje dugoročnog privlačenja tržišta i tržišnih segmenata, koje se deli na: konkurente u grani, potencijalni/novi učesnici, supstituti, kupci i dobavljači – kao i pretnje koje navedene sile nameću.

Detaljno smo izložili analizu konkurenata kao jedan od bitnih aspekata procesa pozicioniranja brenda i same potrebe za identifikovanjem svojih direktnih konkurenata. Istraživajući analizu konkurenata, predstavili smo Kotlerov i Kelerov proces klasifikovanja uloge koju ostvaruje određeni brend na željenom tržištu, u zavisnosti od svoje strategije, ciljeva, snaga i slabosti, na osnovu kojih se vrši podela na: ***tržišnog lidera***, ***tržišnog izazivača***, ***pratilaca*** i/ili ***nišera***.

U sedmom delu – ***BREND KAO IZVOR KONKURENTNOSTI INOVACIJA*** pozivajući se na adekvatnu naučnu literaturu, inovacije i inovatnivni proces predstavili smo kao jedan od osnovnih aspekata razvoja konkurentnosti i ostvarivanja liderske pozicije na tržištu.
Prema stepenu dominantnosti oblika inovacija usmeren je na inovacije proizvoda, s toga, tokom naših istraživanja izneli smo jedan od najčešćih klasifikacija inovacija proizvoda: ***proizvod za novi svet***, ***nove proizvodne linije***, ***dopuna postojećih linija***, ***unapređeni proizvod***, ***redukcija troškova***, ***repozicioniranje***. Polazeći od osnovne činjenice da inovacija predstavlja jednu od ključnih faktora konkurentnosti, tokom naših istraživanja osvrnuli smo se na jedan

od ključnih elemenata za uspeh novog projekta, bilo da je reč o novom proizvodu/usluzi/kompaniji, koja se odnosi na apropriaciju koristi inovacije. Aproprijabilnost inovacija predstavlja stepen sposobnosti preduzeća da održi neizimitiranu inovaciju – tačnije, sposobnost da što duže i lakše ostvare konkurentsku poziciju u uslovima u kojima konkurenti neće moći da izimitiraju inovaciju. Visok stepem aproprijabilnosti omogućava preduzeću koje je ostvarilo poziciju inovacionog lidera da ostvari poziciju i tržišnog lidera, tačnije, da ostvari benefite na račun inovativnosti.

U osmom delu – ***ZAKLJUČAK*** smo izveli zaključak u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom naučno-teorisko-praktičnih saznanja. Kroz analizu strategije brendiranja, pozivajući se na radove *Kotlera K.* i *Kellera K.L.*, i adekvatnu naučnu literaturu, zaključujemo da postizanje uspeha u građenju određenog brenda predstavlja proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Utvrdili smo da strategija brendiranja predstavlja dugoročnu inicijativu utemeljenu na građenju odnosa, prvenstveno zasnovanu na poverenju, poštovanju i konzistentnosti.

U devetom delu – ***LITERATURA I IZVORI*** izneli smo zaključak, u skladu prethodno postavljenim hipotezama i analizom naučno-teorijsko-praktičnim saznanjima.

II ANALIZA BRENDA

Polazeći od samog pojma brenda, neizbežno je pomenuti da su brendove stvorili upravo ljudi koji se u velikim organizacijama bave marketingom kako bi zaveli potrošače u cilju što uspešnije prodaje svojh proizvoda. Upravo iz toga sledi da mehanizam brendiranja proizvoda predstavlja osmišljavanje ideja za moderne tehnike komuniciranja, koji je usmeren u pravcu neprestanog procesa smišljanja i izražavanja žive, ali jednostavne ideje na jedan prost i jasan način. Međutim, do danas, proizvodno brendiranje se u tolikoj meri udaljio od svog trgovačkog porekla da je u duštvenom i kulturnom smislu njegov uticaj praktično nemerljiv. On se proširio na obrazovanje, sport, modu, putovanje, umetnost, pozorište, književnost, region, naciju i drugi.

U najopštem smislu, brend je izraz kojim se nazivaju proizvodi i usluge vrhunskog kvaliteta, ali šire posmatrano sam pojam brenda, globalizacijom i ubrzanim razvojem modernog društva postaje sinonim za najvišu univerzalnu vrednost, te biva prihvaćen kao pojam i u mnogim drugim oblastima.[3] Brend je kao popularni izraz nastao u svetu komunikacije, advertajzinga i marketinga, i kao takav ne predstavlja ono što se propagira, već predstavlja pojam nečega što čini zadovoljenje potrošačevih potreba.[4] Najjednostavnije rečeno, brend predstavlja prepoznavanje vrednosti, odnosno uočavanje identiteta određenog proizvoda.
Sama reč ***»brend«*** u doslovnom prevodu sa engleskog jezika znači – znak ili žig. Analogijom, brend jeste produkt ili proizvod brendiranja, i kao takav, proces brendiranja predsatvlja funkciju i proces obeležavanja, označavanja i uspostavljanja znaka. Brendiranje je zapravo akcentovanje, označavanje, obeležavanje, odnosno, proces identifikacije autentičnih strukturnih tačaka određenog sistema ili ideje u cilju razvoja istih u brend.[5]

Brendovi su prisutni u svim oblicima i veličinama; mogu biti specifični ili opšti, opipljivi ili neopipljivi, globalni ili nacionalni, skupi ili jeftini, ali u najvećem broju slučajeva ono što ih čini moćnim nije šta su oni sami po sebi, već se njihova moć mahifestuje u onome šta oni predstavljaju.

[3] Brending magazin, (12. januar, 2009), dostupno na: http://www.brandmagazin.com/index.
[4] Olins W., (2003), *On Brand,* Thames&Hudson, London p. 34.

2.1 Poreklo brenda

Istraživajući same početke nastanka brenda, nailazimo na brojne autore koji su se bavili ovom temom, kao i razne pretpostavke o tome kada i kako je započet proces brendiranja. Analizirajući glavne atribute brenda zaključićemo kada počinje era brendiranja. Uvidevši metode brendiranja, pojedini autori su odredili početak brendiranja još pre nove ere. Ako uzmemo u obzir da je svaki proizvod sa imenom brend (kineski čaj, indijski kašmir, indijski začin kari, grčko maslinovo ulje) možemo reći da su proizvodi rane istorije bili brendovi. Bez obzira na naturalnu ili novčanu razmenu, svaki od ovih proizvoda je imao svoju vrednost. Načini njihove promocije svedeni su na takođe legitimnu živu reč, i time naglašavaju da stereotip o nužnoj vezi brendiranja i mas-medija može biti pogrešan.

Ono što je ovde previđeno jeste da je proizvodno brendiranje isključivo trgovina informacijama, tačnije idejama a ne materijalnom robom što ukazuje na to da se brendiranje moglo razviti tek sa post-industrijskom revolucijom, i kroz teorijski pristup razvijen u semiologiji i šire, u post-modernoj teoriji neposredno posle Drugog svetskog rata. Rasprostranjeno je verovanje da je brendiranje počelo doslovno, kao metoda kojom su rančeri obeležavali svoju stoku, utiskujući vrelim gvožđem simbol na kožu mladog teleta, vlasnik je osigurao prepoznatljivost njegove imovine. Po ovom znaku, grlo je uvek bilo prepoznatljivo u slučaju da se izgubi ili bude ukradeno".[6] Slično tome, današnji proizvođači svoju robu markiraju kako logotipom i svojevrsnim vizuelnim identitetom kako bi se njihova roba razlikovala od tuđe, ne bi li i sam kupac bio siguran da iza tog logotipa uvek stoji baš taj proizvod od tog proizvođaca a ne neki drugi. Jedna od definicija brenda upravo govori o potrebi da se na prezasićenom tržištu jedan proizvod izdvoji iz mase svojom specifičnošću.

Zapravo, ovo nije početak brendiranja, već samo koren njegove reči, jer se utiskivanje žiga na stoku zvalo "brending". Ova definicija se može pronaći u rečniku engleskog jezika. Ovo "brendiranje" stoke je zapravo materijalno obeležavanje vlasništva a nikako još trgovina idejama.

[6] Copyright Douglas Rushkoff, (18. decemnbar , 2008), dostupno na: http://www.rushkoff.com/branding.html

U 17. veku su počele da se pojavljuju reklame u nedeljnim novinama u Engleskoj. Prvi štampani oglasi su najčešće reklamirali knjige, pošto su postale dostupnije s pojavom štamparske prese, kao i lekove za kojima je rapidno porasla potražnja s proširenjem bolesti po Evropi. Kako je ekonomija jačala s industrijskom revolucijom tokom 19. veka, rasla je i potreba za reklamiranjem. Oglasi su u *SAD-u* postali popularni ispunjavajući novine kratkim štampanim porukama koje promovišu raznu robu. Godine 1843. Volni Palmer (*Volney Palmer*) je otvorio prvu reklamnu agenciju u Filadelfiji *(Philadelphia)*.[7]. U početku, ovakve agencije su se bavile posredovanjem pri zakupu reklamnog prostora u novinama, ali već sa počtkom 20. veka preuzele su odgovornost na sebe i za sadržaj oglasa.

Ovo još uvek ne predstavlja proces brendiranja, jer su prve reklame bile jednostavni oglasi koji su navodili kvalitete i dejstvo robe koju su oglašavali. Proces brendiranja se daleko više bazira na propagiranju osećanja vezanog za tu robu/proizvod, a ne njenu materijalnu i upotrebnu vrednost.

S početkom 20.-tog veka naglo raste industrijska proizvodnja, pa je bilo potrebno preko štampanih medija, čiji je tiraž sve brže rastao, staviti do znanja potrošaču vest o novom proizvodu. Radio počinje naglo da se razvija posle Prvog svetskog rata i 1922. godine otvara svoj prostor reklami. Televizija je počela da se širi 30-tih u Americi, a prva TV reklama emitovana je u julu, 1941. godine kada je *„Bulova“* proizvodjač satova platio 9 dolara stanici *WNBT* za reklamu emitovanu tokom utakmice bejzbola između Bruklin Dodžersa i Filadelfije Filisa.[8]

Tek posle Drugog svetskog rata možemo govoriti o pravom početku brendinga onakvom kakvog ga vidimo danas, i to u Americi, iz više razloga. Industrijski kapaciteti razvijeni tokom rata za podmirivanje vojnih potreba preusmereni su za podmirivanje potrošačkih potreba običnog čoveka, pa se tako javio preplavljujući talas novih proizvoda koji su imali potrebu za razlikovanjem jedan od drugog. Ekonomska moć prosečnog građanina je porasla, pa je on mogao priuštiti sebi daleko više proizvoda, kupovina je postala trend, gomilanje robe i proizvoda je posle depresije i ratne oskudice postalo lek i uteha.

[7] Wikipedia, (20. decembar, 2008), dostupno na: http://en.wikipedia.org/wiki/Advertisements#History
[8] Answer, (20. decembar , 2008), dostupno na: http://www.answers.com/topic/television-commercial

Rasprostranjenost mas-medija, novina, radija i televizije je osvojila kritičnu masu "pratilaca" (kupaca, slušalaca, gledalaca) pa tako pokrila krug potencijalnih potrošača. U ovim okolnostima advertajzing agencije su se našle za nužne u komunikaciji između prodavca i kupca koje su u sveopštoj utrci za deo publike sada bile prinuđene na smišljanje novih prostora za oglašavanje kao i novih načina pridobijanja pažnje.

Počeci proizvodnog brendiranja, dakle, datiraju iz vremena kada su tržište počeli da preplavljuju uniformni produkti masovne proizvodnje koji se praktično nisu međusobno razlikovali, pa dotadašnja jednostavna, direktna prodaja nije više zadovoljavala potrebe kompanija. Konkurentno proizvodno brendiranje postalo je imperativ industrijske ere – u kontekstu fabrikovane istosti, zajedno sa proizvodnjom, morala je da se proizvede i na imidžu zasnovana razlika.[9] Pomenuto ulaganje u imidž umesto u sam proizvod dobilo je svoju konačnu potvrdu 1988. godine kada je Filip Moris *(Philip Moris)* kupio Kraft *(Kraft)* za šestostruko veću sumu nego što se cenilo da Kraft *(Kraft)* teoretski materijalno vredi. Ova razlika u ceni prepisana je nečemu što je do tada bilo apstraktno i nemerljivo – nazivu brenda.[10]

Voli Olins definiše ovaj period '70-ih i '80-ih kao vreme kada su se spojile sve tehnologije".[11] Imajući u vidu izloženo, važno je napomenuti da se upravo prvi proizvod u obliku robne marke pojavljuje odprilike u isto vreme kada i reklame na bazi izuma, upravo zahvaljujući jedna drugoj. Na taj način, uloga reklamiranja se menja od obaveštavanja o pojavi novih proizvoda na tržištu, do građenja imidža određenog proizvoda na osnovu njenog komercionalnog imena.

Posmatrano hronološki, osvrnućemo se na najznačajnije godine u istoriji advertajzinga, koje nam pomažu da preciznije lociramo sam početak brendiranja:

- 1704. Prvi novinski oglas, obaveštenje kojim se traži kupac *Oyster Bay, Long Island* zemljišta, publikovan u *Boston NewsLetter*-u.
- 1729. Bendzamin Frenklin počinje izdavanje novina *Pensilvania Gazete* u Filadelfiji koja sadrži prve strane za oglašavanje.

[9] Klajn N., (2003), *Ne Logo*, Samizdat, Beograd, str. 30.
[10] Ibid., str. 32.
[11] Olins W., (2003) *On Brand,* Thames&Hudson, London p. 24.

- 1843. Volni Palmer otvara prvu advertajzing agenciju u Filadelfiji.
- 1873. Održano prvo zasedanje advertajzing agenata u Njujorku.
- 1893. *Asa Briggs Chandler* registrovao *Coca-Cola* trademark.
- 1899. *J.Walter Thompson Co.* je prva agencija otvorena u Velikoj Britaniji.
- 1906. Kongres donosi zakon po kome svaki proizvod mora sadržati etiketu sa sastojcima.
- 1911. Prva reklama sa seksipilom za *Woodbury* sapun sa sloganom "Koža koju volite da dirate".
- 1920. *KDKA*, Pitsburg, je prva radio stanica u *SAD*.
- 1922. *WEAF* radio stanica iz Njujorka nudi 10 minuta radio vremena bilo kome ko plati 100 dolara.
- 1930. Prvi časopis o advertajzingu *Advertising Age*, u Čikagu.
- 1941. 1. Jul – Prva TV reklama na *NBC*-evom *WNBT* reklamira *Bulova* ručni sat.
- 1956. Video trake omogućavaju emitovanje snimljenih reklama.
- 1971. Američka Advertajzing federacija osniva Nacionalni Advertajzing Odbor da prati i preispituje ukus i društvenu odgovornost u reklamama.
- 1971. Kongres zabranjuje reklamiranje cigareta.
- 1981. *MTV* debituje sa frenetičnim video spotovima koji će promeniti prirodu reklame.
- 1988. *Philip Morise* kupuje *Kraft*.
- 1993. "*Marlboro* petak" veliki pad akcija kompanija zbog objave kompanije *Philip Morise* da će spustiti cenu *Marlboro*-a.
- 1993. Internet postaje stvarnost i reklamni prostor sa preko 5 miliona on-line korisnika istovremeno.[12]

[12] Brendocratia, (10. januar, 2009), dostupno na: //www.brandocratia.com/teorija.html.

2.2 Definicija brenda

Istraživajući sam pojam brenda, pozivajući se na adekvatnu naučnu literaturu, nailazimo na veliki broj naučnih definicija o brendu. U cilju što preciznijeg shatanja samog pojma, osvrnućemo se na osnovne definicije:

- Brend je obećanje - obećana vrednost. *(Valter Lendor)*
- Brend je sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite – o proizvodu, usluzi ili kompaniji. *(Filip Kotler)*
- Brend ima posebno mesto u svesti potrošača zbog prethodnih iskustava, asocijacija i budućih očekivanja. *(Filip Kotler)*
- Brend je skraćenica za atribute, prednosti, verovanja i vrednosti koje diferenciraju, smanjuju složenost i pojednostavljuju proces donošenja odluka. *(Filip Kotler)*
- Brend kao robna marka koja se prepoznaje, kao posebna i različita od drugih sličnih, predstavlja određenu psihološku vrednost za konzumenta.
- Brend je skup prednosti (dodatih nematerijalnih vrednosti) koje se vezuju imenom ili simbolom robne marke koji joj na kraju dodaju na ceni. *(Industrijska reklama, 2003, Moskva)*
- Brend je reč, simbol, termin, ime ili oblik ili njihova kombinacija, kojim se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, a da bi se razlikovao od proizvoda drugih preduzeća. *(Američko udruženje za marketing)*
- Brend predstavlja garanciju kvaliteta, porekla i performansi i samim tim povećava percipiranu vrednost kupcu i smanjuje rizik i složenost koji su sastavni deo odluke o kupovini. *(Tom Blackett)*
- Brend je emotivan, ima snagu „ličnosti“ i pridobija srca i umove svojih potrošača *(Filip Kotler)*.

Prema gore navedenim definicijama, slobodno možemo zaključiti da brend reprezentuje identitet, predstavlja određeni proizvod ili uslugu obogaćen dodatnim dimenzijama koje ih na izvestan način čine drugačijim od ostalih proizvoda ili usluga usmerenih na zadovoljavanje iste potrebe.

Takođe, neophodno je napomenuti da brendovi predstavljaju jasnu i jedinstvenu manifestaciju našeg vremena. Postavlja se pitanje zašto? Odgovor na to pitanje dao je Voli Olins *(Wally Olins)* u knjizi „*O Brendu*“, objašnjavajući da u svetu prepunom termina kompeticijskih izjava, u kome je racionalni izbor skoro nemoguć, brend reprezentuje jasnoću, uverenje, stabilnost, status, pripadnost – sve što omogućuje ljudskom biću da se definiše.[13]

Sa stanovišta brend lidersta *(Brand Leadership),* brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti i uspostavljanja liderske pozicije na tržištu, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine ima na percepciju potrošača i sam uspeh proizvoda/usluge na tržištu. Iz navedenog, nameće nam se pitanje: šta zapravo percepcija predstavlja? Percepcija predstavlja proces u kome pojedinac odabira, organizuje i inerpretira inpute informacija kako bi stvorio smislenu sliku sveta.[14] Ključno je upravo to što percepcija može da bude znatno različita kod pojedinaca izloženih istoj situaciji. Primera radi, percepcija u marketingu ima veći značaj od realnosti, s obzirom na to da će upravo percepcija uticati na krajnju odluku i ponašanje potrošača. Na ponašanje potrošača pri kupovini utiču kulturni, društveni i lični faktori, međutim ono što je interesantno jeste da najširi i najdublji uticaj na konačnu odluku imaju kulturni faktori.

- ***Kulturni faktori*** – kultura i supkultura ima jak uticaj na ponašanje potrošača pri kupovini. Pojedinac tokom svog odrastanja prihvata niz vrednosti, percepcija, preferencija i ponašanja u svojoj porodici i drugim ključnim institucijama. Svaka kultura se sastoji od manjih supkultura koje pružaju svojim članovima specifičnu identifikaciju i socijalizaciju. Iz navedenog sledi prisutnost multikulturalnog marketinga koji je nastao iz brižljivog marketing istraživanja, i koji tokom polsednjih godina beleži veliki broj uspešnij međunarodnih organizacija koje zarađuju upravo na dobro smišljenim multikulturalnim marketing strategijama.
- ***Društveni faktori*** – koji utiču na ponašanje potrošača jesu: referentne grupe, porodica i uloge i status u društvu. U referentne grupe spadaju grupe koje imaju direktan uticaj – porodica, prijatelji, komšije, saradnici; ili indirektan uticaj - religiozne, profesionalne, i sindikalne grupe; na pojedinac i njegove stavove i ponašanje.

[13] Olins W., (2003), *On Brand,* Thames&Hudson, London, p. 39.
[14] Berelston B. i Steiner G.A. (1964), *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* , Harcourt , Brace Jovanović, New York, p. 88.

› ***Lični faktori*** – u okviru kojih spadaju godine kupaca i faza životnog doba; zanimanje i ekonomski položaj; ličnost i predstava o samom sebi; stil života i vrednosti.

2.3 Elementi i osobine brenda

U sastavne elemente brenda ubrajamo:

- ***identitet brenda***,
- ***vrednost brenda***,
- ***prepoznaljivost i***
- ***svest o brendu***.

Definisanjem svake od pomenutih stavki oblikuje se i definiše brend i njegovi osnovni stavovi, tačnije, njegova ideologija. Takođe, pored pomenutih elemenata brenda potebno je definisati i njegov pojavni oblik tj., vizuelne elemente brenda. Tek sa svojim materijalnim nosiocem jedan brend može biti kompletan. U sastavne elemente brenda moguće je navesti sve ono što služi samoj identifikaciji brenda uopšte, kao i procesu diferenciranja brenda. U savremenim uslovima poslovanja, marketing stručnjaci u sve većem broju slučajeva svoju pažnju posvećuju strategiji diferenciranja, a sve u cilju da bi se izbegla zamka „običnog proizvoda“. Brendovi se mogu diferencirati na osnovu mnogih varijabli. Očigledni načini diferenciranja, koji ujedno i potrošačima često najviše odgovaraju i na njih najefikasnije reaguju, tiče se aspekta proizvoda i usliga. Kao jedan od najboljih primera jeste kompanija *Nivea*, jedna od najjačih evropskih brendova, koji je diferenciran tako što nudi širok spektar proizvoda za ličnu higijenu, za oba pola, prenoseći svoju poruku širokom spektru potrošača kroz slogan: „blag, nežan i brižan brend“.

Međutim, neophodno je napomenuti da na konkurentnom tržištu, kompanije se moraju mnogo više angažovati. Među osnovnim dimenzijama koje oragnizacija može da koristi da bi diferencirala svoju tržišnu ponudu, nalaze se: naziv, internet adresa (*web adress)*, logo-simbol-znak, lik ili osoba, slogan ili samo pakovanje proizvod, osoblje, kanali distribucije i imidž, sve ono što čini jedan brend drugačijim od drugih, bilo vizuelno, zvučno, karakterno i sl.

Pri odabiru elemenata brenda potrebno je pridržavati se osnovnih šest kriterijuma:

- ***Zapamtljivost;***
- ***Značenje;***
- ***Dopadljivost;***
- ***Prenosivost;***
- ***Prilagodljivost;***
- ***Zaštita (zaštitljivost).***[15]

Pomenuti kriterijumi mogu se posmatrati kao obavezni kriterijumi koji se vezuju, s jedne strane, za izgradnju brenda – ***zapamtljivost***, ***značenje*** i ***dopadljivost***, i s druge strane, pri korišćenju vrednosti brenda na drugim tržištima i drugim kategorijama brenda – ***prenosivost***, ***prilagodljivost*** i ***zaštita***.

Elementi brenda koji doprinose samoj izgradnji istog - ***zapamtljivost***, ***značenje*** i ***dopadljivost***, trebaju biti definisani tako da ih je lako primeniti i zapamtiti, trebaju biti usmereni na vrednostima samog proivoda, robne marke, usluga i sl. Dok elementi brenda koji doprinose iskorišćavanju vrednosti brenda - ***prenosivost***, ***prilagodljivost*** i ***zaštita***, od presudne su važnosti za upravljanje brendom tokom vremena i pri širenju na različita tržišta i različite kategorije proizvoda.

- ***Zapamtljivost:*** elementi brenda moraju biti diferencirani tako da omogućuju podsećanja i prepoznavanja brenda. Naziv, simbol, slogan, znakovi i svi mogući vizuelni i zvučni elemeni trebaju zaokupljati pozornost i biti pamtljivi u cilju postizanja uspešnosti brenda.
- ***Značenje:*** odnosi se na mogućnost pojedinih elemenata da upozore na opštu narav kategorije samog proizvoda i usluge, kao i na određene koristi/ benefite samog brenda.
- ***Dopadljivost:*** elementi brenda moraju pozitivno uticati na svest, tačnije maštu krajnjih konzumera na ciljnom tržištu.
- ***Prenosivost:*** elementi brenda moraju biti tako definisani da ih je lako prenositi, tačnije moraju biti spremni na različite uticaje promena, prenosivosti i proširenja kako na druge kategorije proizvoda, tako i na različita tržišta, zavisno od potreba.

[15] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 175.

- ***Prilagodljivost:*** elementi brenda često iziskuju potrebu modifikovanja tokom izvesnog vremena, pod uticajem novih okolnosti i u skladu sa ciljnim tržištem.
- ***Zaštita:*** prilikom izgradnje brenda treba utvrditi i kreirati takve elemente brenda koje je moguće zakonom zaštititi kao jedinstvene i različite.[16]

2.4 Identitet brenda

Svaki brend mora imati svoj identitet i viziju koja se za njega vezuje, koji su u percepciji potrošača podjednako važni kao i karakteristike i atributi samog proizvoda (koji se relativno lako mogu kopirati ili nadmašiti). Zato kompanije u svojim brendovima ne treba da vide samo proizvod ili uslugu. Njima treba dati širi smisao, kako bi se oni u percepciji potrošača izjednačili sa čitavom organizacijom. Ako se brend izjednačava sa organizacijom koja ga je stvorila, onda je čitava slika o brendu mnogo šira i podrazumeva ljude koji čine organizaciju, njihovu poslovnu kulturu i vrednosti. U skladu sa pomenutim, profesor Dejvid Aker *(David Aaaker)* navodi: "Mnogo je lakše iskopirati proizvod, nego organizaciju sa jedinstvenim ljudima, idejama i vrednostima".[17]

Da bi se izgradio brend, potrebno je onoliko vremena koliko je potrebno jednoj osobi da izgradi reputaciju. To znači da brend mora biti jedinstven, poseban i različit od drugih, uvek i na svakom mestu. Da li će za to biti potrebna jedna, dve, pet, deset ili dvadeset godina, zavisi od otvorenosti i pamćenja potrošača, odnosno javnosti kojoj se brend obraća. Da bi *Nike* postao globalno prepoznatljiv brend bilo je potrebno petnaest godina: *Nike* se pojavio 1971. godine, da bi se tek 1985. godine pojavio čuveni model patika *Air Jordan*. Ovaj uspeh se dogodio zahvaljujući pažljivom pozicioniranju brenda, novim tehnologijama, besprekornom sistemu distribucije, odličnom advertajzingu, i saradnji sa legendarnim košarkašem Majkl Džordanom *(Michael Jordanom)*. Kada su se sklopili svi delovi „slagalice" kompanija je postala izuzetno uspešna i profitabilna. Zanimljiv primer, iz oblasti duvanske industrije, jeste i brend *Marlboro*, po popularnosti drugi brend u svetu nakon *Coca Cola-e*, koji donosi godišnje preko 15 milijardi *USD*.

[16] Kotler P. i Keller K.L, (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 272.
[17] Ibid., str. 278.

U vreme kada prodaja cigareta u celom svetu zbog sve većih ograničenja lagano ide silaznom putanjom, *Marlboro* u isto vreme postaje sve jači. U duvanskoj industriji imidž *Marlbora* je najmoćniji i izaziva najviše asocijacija, u različitim društvenim grupama: za muškarce je simbol muškosti, za mlade simbol zrelosti, za žene simbol prava da same donose odluke. Istovremeno on predstavlja slobodu, avanturu i nezavisnost, uzbuđenje i dinamičnost. Uz legendarnog kauboja, koji je sada već mitska figura, on postaje univerzalan i vanvremenski što ga uvek čini mladim, svežim i savremenim. *Marlboro* kauboj je postao mitska „ikona" čak i u zemljama u kojima kauboji nikada nisu bili deo istorije i tradicije. Rezultat ovako pažljivo izgrađenog identiteta brenda je činjenica da svaki treći pušač u Americi kupuje *Marlboro*. Zbog svega navedenog, *Marlboro* je sjajan primer kako kompanija razume i na dobar marketinški način koristi emocionalne potrebe potrošača i njihovu potrebu za identifikacijom.

Identitet brenda predstavlja skup ili set asocijacija koja čine opipljiva, funkcionalna i neopipljiva, emocionalna svojstva. Pomenute asocijacije na brend uključuju obećanje koje organizacija nudi krajnjim potrošačima – asocijacije koje ukazuju na to šta brend podrazumeva i šta obećava kupcima. Identitet brenda možemo definisati kao skup instrumenata dizajniranih da izgrade bogatstvo, strukturu i jasnoću brenda.[18] U osnovne elemente identiteta brenda ubrajaju se vizuelni i verbalni elementi. Vizuelni identitet je sistem prezentacije kroz koju se postiže prepoznatljivost na tržištu. Proces vizuelizacije počinje izradom osnovnih grafičkih elemenata i dalje se širi na sve oblike tržišne komunikacije. Spisak pravila opisuje knjiga grafičkih standarda i to je temelj na kojem se gradi imidž kompanije. Knjiga grafičkih standarda sadrži skup različitih elemenata koji predstavljaju jasan pregled vizuelnog identiteta jedne firme. Sa druge strane imamo verbalni identitet brenda predstavljen kao jezik brenda, koji je jednako važan kao i njegov vizuelni izgled. Kao i kod osobe koja nam izgledom može biti privlačna, ali kada progovori - izgubimo interesovanje, tako i proizvod može privući potrošača izgledom, ali ako ne govori prave reči, onaj specijalni „klik" u svesti potrošača neće se dogoditi. U trenutku kada se brend nađe u ruci potrošača i ima njegovu pažnju, istovremeno dobija priliku da potrošaču prenese verbalnu poruku s ciljem da proizvod završi u potrošačkoj korpi. Ukoliko organizacija želi da brend zaživi u svesti potrošača i rezultira željom za kupovinom određenog proizvoda, potrebno je jednaku pažnju

[18] Aaker D.A. and Joachimsthaler E. (2009), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK, p.41.

posvetiti i verbalnom i vizualnom identitetu brenda, koji su podjednako moćni u osvajanju svesti potrošača.

Danas, potrošači pored proizvoda žele i doživljaj u kome mogu aktivno da učestvuju i da ga pamte. A da bi se nešto zapamtilo, potrebno je da postoji jasna linija razlikovanja od svih prethodnih iskustava i doživljaja. Jedan od važnih elemenata identiteta brenda jeste i njegov imidž. Kada je Starbak (*Starbucks)*, lider u kafe industriji, postao superbrend do tada uspavani proizvod kao što je kafa probudio se iz sna, čime je na svetskom nivou industrija kafe dobila veliki zamah. Pre samo petnaestak godina samo 3% kafe se prodavalo po najvišim cenama, dok danas čak 40% kafe postiže izuzetne cene.

Takođe, važan element identiteta brenda jeste i karakter samog brenda. *Google*, kompanija koja vodi najpoznatiji i najkorišćeniji pretraživač na *Internetu*, ima u svojim rukama veoma prestižan brend koji korisnici Interneta veoma lako vizuelno prepoznaju. Napori *Google-a* usmereni na brending se, međutim, na tome ne zaustavljaju. Kompanija pruža velike napore da uveri korisnike *Interneta* da ne manipuliše svojim pretraživačem, i da ne daje prioritet i prednost pojedinim sajtovima u zamenu za novac ili plaćene oglase, što pojedini konkurenti čine. U *Google-u* su ove stvari jasno podeljene. Kada koristitimo ovaj pretraživač i tražimo neki sajt, na levoj strani stranice dobijamo rezultate onih sajtova koji su najtraženiji, a sa desne one sajtove koji su platili svoju priviligovanu poziciju. U kompaniji su veoma ponosni na ovakvo upravljanje svojim brendom, i ističu ga kao deo korporativne filozofije za koju su ubeđeni da je ispravna.

2.5 Vrednost brenda

Vrednost brenda predstavlja dodatnu vrednost koja se, uslovno rečeno, daruje proizvodima ili uslugama.[19] Način na koji potrošači percipiraju brend, njihova razmišljanja usmeren ka istom, emocije koje dati brend u njima izaziva i način na koji se prema njemu ponašaju, upravo mogu održavati tu vrednost, kao i cene, njegovo učešće na tržištu i profitabilnost.

[19] Kotler P. i Keller K.L, (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 276.

Vrednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivu koja u sebi sadrži psihološki i finansijski uticaj koji je jedinstven, s jedne strane, za krajnje potrošače, a s druge strane za samu organizaciju. Posmatrano sa tržišnog stanovišta, vrednost brenda na tržištu značajno utiče na bonitet jedne kompanije na taj način što povećava njenu prepoznatljivost na tržištu, povećava prihode koje data kompanija ostvaruje putem većeg udela na samom tržištu, smanjuje troškove i rizik ulaska sa novim proizvodima na postojeće ili pak ulazak kompanije na novo tržište, uvećava konkurentsku moć i prednost.[20]

Marketing stručnjaci i istraživači proučavaju vrednost brenda iz različitih perspektiva. Na osnovu principa koji se zasnivaju na kupcu, vrednost brenda se posmatra iz perspektive samog potrošača – bilo pojedinca, bilo organizacije.[21] Glavno polazište, u postupku percipiranja vrednosti brenda zasnovanog na kupcu, jeste da moć brenda počiva na onome što kupci vremenom vide, pročitaju, čuju, saznaju, misle i osećaju kada je u pitanju određeni brend.[22] Drugim rečima, moć brenda počiva u svesti postojećih i/ili potencijalnih potrošača i njihovim neposrednim ili posrednim iskustvima sa brendom. [23]

Vrednost brenda zasnovan na kupcu može se definisati kao efekat diferenciranja kojim znanje o brendu ima reakciju potrošača po pitanju marketinga datog brenda.[24] To ujedno znači da brend ima pozitivnu vrednost izgrađenu kod kupca kada potrošači pozitivno reaguju na proizvod i način na koji se on plasira, u situacijama kada se brend prepoznaje, za razliku od situacija kada to nije slučaj. Suprotno izloženom, brend ima negativnu vrednost u slučajevima identične okolnosti, dok potrošači ne reaguju pozitivno na marketing aktivnosti.

Navedene definicije usmeravaju na tri ključne stvari. Prvo, vrednost brenda počiva upravo na različitim reakcijama krajnjih potrošača. Ukoliko razlike ne postoje, sam proizvod ne možemo definisati pojmom brenda, već ga svrstavamo kao običnu ili generičnu kategoriju proizvoda.

[20] Brendovi, (18. januar, 2010.god.), dostupno na: http://www.brendovi.net/
[21] Aaker D.A., (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, p. 256.
Aaker D.A., (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York, p. 145.
[22] Keller K.L, (2008) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, UK, p.355.
[23] Kapferer J.N, (1992), *Strategic Brand Management*, Free Press - Date Published, London, p. 38,
Aaker D.A., (1997), *Dimensions of Brand Personatity*, *Journal of marketing Research*, UK, p. 347-56,
[24]Kapferer J.N, (2005), *Strategic Brand Management*, Free Press - Date Published, London, p. 68.

Drugo, navedene razlike u reakcijama upravo usmeravaju na stepen znanja i obaveštenosti samih potrošača o brendu. Znanje o brendu je sveobuhvatnost misli, osećanja, slike, iskustva i uverenja, tačnije sve ono što je u vezi sa samim brendom. Veoma je važno da brendovi stvore jake, pozitivne i jedinstvene veze sa svojim kupcima. Treće, upravo različite reakcije potrošača, koje zapravo stvaraju vrednost brenda, održavaju se u percepcijama, preferencijama i ponašanju potrošača, shodno svim aspektima marketinga datog brenda.[25]

U tabeli 1. navodimo neke od ključnih koristi vrednosti brenda

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

Tabela 1. Marketing prednosti jakih brendova
Izvor: Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 277. [26]

Shodno navedenim definicijama možemo potvrditi jednu od postavljenih hipoteza, da brend predstavlja prepoznavanje vrednosti u svesti krajnjih potrošača.

Pozivajući se na radove Filipa Kotlera *(Philip Kotler)* i Kevina L.Kelera *(Kevin Lane Keller)* izdvojićemo dva poznata modela vrednosti brenda:

Model BAV- Reklamna agencija *Young and Rubicam* razvila je model vrednosti brenda pod nazivom *BAV - **B**rand **A**sset **V**aluator*. Prema *BAV* modelu postoje četiri komponente ili četiri nosioca vrednosti brenda:

- ***Diferenciranost*** – koliko se brend razlikuje od drugih.
- ***Relevantnost*** – kolika je privlačnost brenda.

[25] Kotler F. i Keller K.L (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 277.
[26] Ibid., str. 277.

- ***Poštovanje*** – koliko je brend priznat i poštovan.
- ***Znanje*** – koliko su potrošači upoznati i prisni sa brendom. [27]

Diferenciranost i relevantnost su faktori koji zajednički ukazuju na snagu brenda. Navedena dva faktora više ukazuju na buduću vrendost brenda, nego što odražavaju njegovu prošlost. Dok poštovanje i znanje predstavljaju faktore koji zajednički određuju poziciju brenda, što više predstavlja izveštaj o ranijim rezultatima.

Model AAKER – zasnovan na stavovima Davida Aakera *(David A. Aaker)* poznatog, sada, bivšeg profesora marketinga na kalifornijskom univerzitetu, koji vrednost brenda posmatra kao skup od pet kategorija aktive i pasive koje su povezane sa brendom i koje dodaju ili oduzimaju vrednost koju proizvod obezbeđuje kompaniji i/ili potrošačima. Pomenute kategorije aktive ogledaju se u:

- ***Lojalnosti brenda,***
- ***Svesti o brendu,***
- ***Percipirani kvalitet,***
- ***Asocijacije brenda i***
- ***Ostala vlasnička imovina – patenti, robne marke i odnosi u kanalu.***

Finansijska vrednost kompanije može se znatno uvećati ukoliko kompanija poseduje jak brend. Džon Kendrik *(John Kendrick)*, proučavajući glavne pokretače ekonomskog rasta, tvrdi da je došlo do opšteg porasta nematerijalnih sredstava koja doprinose ekonomskom rastu *USA*-a s početka dvadesetog veka. Dok je odnos između nematerijalne imovine i materijalne imovine iz 1929. god bio 30% prema 70%, u 1990. god iznosio je 63% prema 37%. Prema istraživanju *US Federal Reserve Board*, učešće nematerijalnih sredstava u tržišnoj vrednosti preduzeća iznosilo je 25% sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, a 50% početkom ovog veka.[28]

[27] Kotler F. i Keller K.L (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 279.
[28] Pavlović V. i Golubović M.V., (2009), *Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskom izveštaju*, naučni članak UDK 657.92, str.1.

Jedan od najuticajnijih kritičara u oblasti računovodstva, Baruč Liv *(Baruch Lev)* ističe da novi pristup u računovodstvu podrazumeva vrednovanje nematerijalnih sredstava i njihovo iskazivanje u finansijskim izveštajima. Na takav način, vrednovanjem i iskazivanjem vrednosti nematerijalnih sredstava u finansijskim izveštajima, bilansna vrednost bi se kod uspešnih preduzeća približila tržišnoj vrednosti.

Suočeni realnošću da u poslednje dve decenije dvadesetog veka nematerijalne vrednosti rastu u ukupnoj berzanskoj vrednosti preduzeća, stručnjaci iz područija marketinga i trgovine sve više poklanjaju pažnju procesu upravljanja brendom i samoj proceni njene vrednosti uključujući sve aspekte sopstvene vrednosti koju brend poseduje. Shodno tome, poslednjih godina razvijane su metodologije za procenu vrednosti brenda, od kojih su najpoznatije Interbrend-ova metodologija *(Interbrand Methodology)* i *AVB* metodologija (***A**dvanced **B**rand **V**aluation*). Usled rastućeg značaja brenda, a kao posledice razvijanja metodologija za njeno vrednovanje, sve je prisutnija želja i među stručnjacima iz oblasti marketinga i za njenim knjigovodstvenim iskazivanjem.[29]

Interbrand-ova metodologija je najpoznatija i smatra se najpouzdanijom metodologijom za utvrđivanje vrednosti brenda na globalnom nivou. Ova metodologija, koja je razvijena u saradnji sa *Business Week* - om, utvrđuje vrednost brenda kao neto sadašnju vrednost budućih koristi od posedovanja brenda. Dakle, utvrđuje se deo *Cash Flow*-a koji je posledica stvorenog brenda, a zatim se diskontovanjem svodi na sadašnju vrednost. Međutim, kao ključni problem ostaje pitanje određivanja dela novčanog toka koji se može pripisati konkretnom brendu. Novčanom toku, odnosno poslovnim prihodima kojima ne doprinosi samo prepoznatljiv brend, već i drugi instrumenti marketinga i marketinške strategije, dobra organizacija, stručni kadrovi, motivisanost zaposlenih, kao i opšti privredni ambijent i tržišni uslovi.[30]

Drugi, ne manji, problem jeste u određivanju rizika, koji treba biti uračunat u diskontnu stopu. Prema *Interbrand*-ovoj metodologiji, procena rizika se vrši izračunavanjem jačine samog brenda.

[29] Rakita, B. (1988), *Međunarodni marketing*, Glob mark, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 335.
[30] Pavlović V. i Golubović M.V., (2009), *Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskom izveštaju*, naučni članak UDK 657.92, str. 2.

Jačinu brenda, prema ovoj metodologiji, izražava njeno liderstvo, stabilnost prodaje i veličine tržišnog učešća, i sposobnosti internacionalizacije u smislu sposobnosti prevazilaženja geografskih, kulturnih i fizičkih barijera. Prema navedenoj metodologiji, najvredniji brendovi u 2009. godini su bili:

1. ***Coca Cola*** *– 68,73 mlrd $*
2. ***IBM*** *- 60,21 mlrd $*
3. ***Microsoft*** *- 56,64 mlrd $*
4. ***General Electric*** *- 47,77 mlrd $*
5. ***Nokia*** *– 34,86 mlrd $*
6. ***McDonald's*** *– 32,27 mlrd $*
7. ***Google*** *- 31,98 mlrd $*
8. ***Toyota*** *– 31,33 mlrd $*
9. ***Intel*** *- 30,63 mlrd $*
10. ***Disney*** *- 28,44 mlrd $*

Takođe, važno je napomenuti da se vrednost brenda izgrađuje na emocionalnoj osnovi, a emocije su podložne naglim promenama izazvane brojnim razlozima. Ova pitanja ostaju otvorena i kod *AVB* metode (***A****dvanced* ***B****rand* ***V****aluation*), koja vrednost brenda određuje polazeći od definisanja psihološke snage brenda, koju stvaraju različiti stavovi potrošača.

2.6 Oblasti primene brenda

Brendiranje zapravo predstavlja proces davanja snage brenda određenim prozivodima i uslugama. Brendiranje se zasniva na stvaranju razlika. Da bi se određeni proizvod brendirao, potrebno je da potrošači budu upućeni u to: ***ko*** je proizvod – što se postiže davanje određenog imena proizvodu, kao i korišćenje ostalih elemenata brenda pomoću kojih se isti identifikuje – kao i ***šta*** pomenuti proizvod čini i ***zašto*** potrošači treba da usmere svoja interesovanja ka istom. Brendiranje podrazumeva stvaranje čitavog niza mentalnih struktura koje pomažu potrošačima da organizuju svoja saznanja o proizvodima i uslugama, koji će im pojasniti donošenje odluka, a ujedno i kompaniji obezbediti vrednost.

Da bi strategija brendiranja bila uspešna i da bi se stvorila vrednost samog brenda, potrošači moraju da budu ubeđeni da između brendova u određenoj kategoriji proizvoda ili usluga

postoje jasne razlike. Upravo pomenuti momenat razlikovanja određenih proizvoda, izgrađen u svesti potrošača, predstavlja suštinu brendiranja. Potrošači ne smeju misliti da su svi brendovi u kategoriji proizvoda isti.

Takođe, važno je napomenuti da je proces brendiranja prisutan u gotovo svim oblastima u kojima potrošači imaju pravo izbora. Mogu se brendirati fizički proizvodi (mleko *Imlek*, šampon *Nivea* ili automobil *Mercedes*), usluga (avioprevoznik kompanije *JAT*, *Hipo Alphe Adria Bank* ili zdravstveno osiguranje *SAVA Osiguranje*), prodavnica (robna kuća *Beograd*, specijalizovana prodavnica obuće *Office Shous* ili supermarket *IDEA*), osoba (*Nikola Tesla*, *Volt Dizni* ili *Novak Đoković*), mesto (turistička destinacija *Kopaonik*, grad *London* ili država *Španija*), organizacija (*UNICEF*, auto-moto savez *Srbije* ili udruženje ekonomista Srbije), ili pak ideje (dečija prava, sloboda govora ili slobodna trgovina).

III BREND U FUNKCIJI MARKETINGA

3.1 Pojam marketinga

Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Sam naziv ***»marketing«*** upućuje na više značenja, dok izvor marketinga predstavlja pojam tržišta. Jedna od najkraćih definicija marketinga glasi: Da marketing predstavlja profitabilno zadovoljavanje potreba.[31]

Najjednostavnije rešeno, marketing se bavi potrebama ljudi i pronalazi načine zadovoljavanja tih potreba. Takođe pronalazi potencijalne potrebe, potrebe kojih porošači u datom trenutku nisu ni svesni, a ne osnovu kojih formiraju i oblikuju proizvode za njihovo zadovoljavanje. Marketing nam u osnovi pomaže da razumemo sve što stoji iza „dobrog“ proizvoda i u isto vreme usmerava nas kako da oblikujemo ponudu u cilju motivacije krajnjih potrošača da se odluče za naš proizvod. Osnovni zadatak marketinga jeste kako udovoljiti interesima potrošača, ali ne i manipulirati njima. Takođe, važno je napomenuti da marketing ne predstavlja veštinu iznalaženja pametnih načina kako se rešiti proizvedenog. Marketing predstavlja veštinu kako stvoriti istinsku vrednost za kupca/ potrošača. On predstavlja umeće koje pomaže da zadovoljstvo potrošača postane još veće.

[31] Kotler P. i Keller K.L, (2006) ,*Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 5.

Iz navedenog proizilaze osnovne definicije marketinga:

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

Marketing tradicionalno predstavlja zbir aktivnosti koje se upotrebljavaju u cilju usmeravanja tokova proizvoda i/ ili usluga od proizvođača prema krajnjem potrošaču. Delovanje marketinga možemo posmatrati kroz proces od četiri koraka, koji počinje analizom i definisanjem potreba potencijalnih potrošača. Nakon prve faze marketinškog procesa, sledi proces skretanja pažnje ***(Attention, Awareness)*** potrošača koji su spremni na kupovinu. U trećoj fazi sistemski se utiče na potencijalne korisnike da se zainteresuju ***(Interest)*** i prihvate (želja - ***D****esire*) postojeće koncepte ili ponude, koje su kreirane na osnovu marketinških aktivnosti organizacije. Konačno, uspeh prethodne tri faze trebalo bi da dovede do prelaska potencijalnih kupaca u „prave" kupce (*Actual buyers*) putem aktivnosti koje se sprovode da bi potencijalni korisnici obavili željenu akciju (*Desired Action*) - kupovina, poziv, skidanje dokumenata, pretplata, članstvo, prodaja, i drugi. Predstavljeni proces od četiri koraka, ***PIŽA*** - **p**ažnja, **i**nteresovanje, **ž**elja, **a**kcija ***(AIDA - Attention, Interest, Desire, Action)***, koji se obično odnosi na početak marketinškog procesa za neki proizvod, uslugu, ili organizaciju.[32]

3.2 Značaj istraživanja marketinga

Marketing je, ili bi trebalo da bude, orjentisan ka tržištu, kupcima i okruženju. Jedna od najvećih oblasti istraživanja u marketingu u poslednjih 15 godina bila je usmerena ka tržištu. Razlog tome navodi se činjenica da kompanije, kojima u velikoj meri upravlja tržište, uviđa potrebu da uvek bude obaveštena o tome šta se dešava na tržištu. Same potrebe kupaca se neprestano menjaju, često na način koji nije lako razumeti. Kod nekih kompanija, nijedna

[32] Wikipedia, (21. Januar, 2010), dostupno na: http://en.wikipedia.org/

značajna strateška odluka ne donosi se bez prethodnog istraživanja tržišta. Marketing istraživanje može imati ulogu u mnogim različitim aktivnostima. Istraživanje može poslužiti za razumevanje potreba kupaca, za donošenje ključnih odluka o tome da li treba lansirati novi proizvod, za dobijanje podataka o tome koliko su potrošači zadovoljni nivoom usluga, za merenje efektivnosti neke kampanje i slično.[33]

Suština marketing istraživanja sadržana je u potrebi transparentnosti tržišta i problemu antipiciranja buduće tržišne situacije, tj. identifikovanje buduće tražnje na tržištu ili odgovarajućem tržišnom segmentu, te mogućnosti uklapanja prodaje proizvoda društva u prognoziranu tražnju ili potrošnju, na problem odlučivanja o tome kako kreirati instrumente marketing miksa ***(4P*** – Proizvod ***(P**roduct)*, Cena ***(P**rice)*, Distribucija ***(P**lace)* i Promocija ***(P**romotion))*. Sve u cilju osiguravanja optimalnih efekata traženih posredstvom lojalnosti potrošača i na dug rok imidž proizvođača i njegove marke proizvoda sa što nižim marketing budžetom, uz istovremeno ostvarivanje odgovarajućeg profita ili tržišnog učešća, tačnije marketing cilja.[34]

3.3 Veza između marketinga i brenda

Istraživanja zasnovana na vezi i odnosu marketinga i brendinga upravo počiva od činjenice da je najznačajnija funkcija marketinga upravo izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketinški eksperti ističu da je osnovna funkcija marketinga upravo izgradnja i upravljanje brendom. Ono što ubrzava ovaj trend jeste stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu.

Danas, većina proizvoda na trištu se ne prodaje – već kupuje. Primera radi, u velikim supermarketima, robnim kućama i prodavnicama više ne postoje prodavci koji nude i prodaju proizvode. Sami potrošači su direktno suočeni sa proizvodima – brendovima, i odluka o kupovini je na njima. Upravo u ovakvim savremenim uslovima razmene dobara i/ili usluga i novca, marketing čini da se odluka o kupovini određenog proizvoda i/ili usloga donese mnogo

[33] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, Beograd str. 91.
[34] Galogež M., (2003) *Metode i analize tržišnosti preduzeća*, FPE Laktaši, str.155.

pre nego što dođe do samog čina razmene. Odluka o tome da li će se određeni proizvod kupiti ili ne donosi se prethodnim pozicioniranjem samog proizvoda – brenda u svesti potrošača. Kad do toga dođe, rezultat kupovine je već unapred predodređen. Brendiranje praktično predprodaje proizvod ili uslugu krajnjem korisniku pre samog čina kupovine.

Iz navedenog, proces brendiranja bi trebalo shvatiti kao nit koja prožima čitavu oblast marketinga. Potrebno je razumeti ulogu marketinga, činjenicu da se kratkoročno razlikuje od dugoročnog i da su strategijski i operativni marketing potpuno dve različite i odvojene aktivnosti.

IV STRATEGIJA BRENDIRANJA

Reč strategija potiče od starogrčke reči *stratēgos* što u bukvalno prevodu znači *»vođenje vojske«*. Vremenom gubi se prvobitnom značenje i počinje da se koristi da bi označilo postupanje usmereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon postupka planiranja.
Pojmovi *strategija* i *taktika* usko su povezani. Oba označavaju ispravno korišćenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se, vrlo pojednostavljeno rečeno, strategija odnosi na *cilj*, a taktika na *način* kako ostvariti postavljeni cilj. S tim u vezi, sam pojam *strategija* označava ispravno korišćenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, s akcentom na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Osnovno polazište jeste da bez unapred definisanog cilja nema strategije, a osnovni cilj strategije brendiranja jeste izmena percepcije – nesvesnog procesa kojim mozak organizuje podatke dospele iz okruženja i interpretira ih stvarajući smislenu celinu. Kao što je bilo reči u prethodnim poglavljima, percepcija predstavlja proces u kome pojedinac odabira, organizuje i inerpretira inpute informacija kako bi stvorio smislenu sliku sveta.[35] Strategija brendiranja se uopšteno može definisati kao izbor zajedničkih i posebnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje na različite proizvode i usluge. Ona odražava broj i prirodu novih i postojećih elemenata brenda i istovremeno usmerava odluke o tome kako da se brendiraju novi proizvodi.[36] Drugim rečima, strategija brendiranja postavlja budući imidž čijem ostvarenju

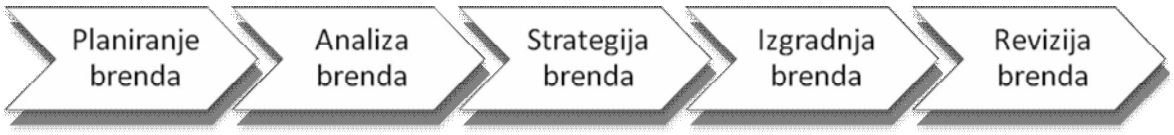
[35] Berelston B. i Steiner G.A. (1964), *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* , Harcourt , Brace Jovanović, New York, p. 88.
[36] Keller K.L, (2003), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, USA, str. 522.

kompanija treba da teži, dajući detaljan plan delovanja i kriterijume na osnuvu kojih je treba ocenjivati.

Iz navedenog, možemo zaključiti i ujedno potvrditi postavljenu hipotezu da se strategija proizvodnog brendiranja zasniva na budućim ciljevima, ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, usmereni ka povećanju svesti o brendu, stvaranje pozitivnog imidža brenda i uspostavljanje preferencija i lojalnosti prema brendu.

4.1 Proces izgradnje brenda

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



Slika 1. Redosled procesa izgradnje brenda
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 174. [37]

4.1.1 Planiranje brenda

Obzirom na glavnu činjenicu da se procesom planiranja brenda donose dugoročni rezultati, planiranje brenda mora da uključi celokupnu sliku. Ključna pitanja za planiranje brenda obuhvataju postizanje što bolje ravnoteže između kontinuiteta i uključenosti. U praksi, čest je slučaj da kompanije razvijaju marketinške planove, planove prodaje i strateške planove ali ne i ***planove brenda***. Zanemarujući pomenutu oblast čest je slučaj zbog kojeg mnogi brendovi nikada ne postignu svoj pun potencijal. Da bi određeni brend postigao kontinuitet i uključenost, potrebno je izvršiti integraciju sledećih procesa, koraka i procedure:

[37] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str. 174.

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

4.1.2 Analiza brenda

Izgradnja jednog brenda ne započinje direktnim izborom svih različitih elemenata jednog brenda koje treba definisati. Ona, zapravo, počinje od istraživanja tržišta. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih elemenata u izgradnji brenda, dok razvijanje identiteta brenda treba uvek da bude podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom.[38] Interno i eksterno istraživanje tržišta je prema tome prvi korak u pravcu kreiranja određenog brenda. Vrlo je važno napomenuti da marketing istraživanje ne predstavlja puko prikupljanje statističkih podataka i grafikona koji se jednom prezentuju i potom stavljaju u zaborav. Ako se kompanija bavi istraživanjem tržišta, onda treba da bude sposobna da analizira i proceni rezultate. Ako kompanija ne uspe da postavi prava pitanja ili čak ne obuhvati strategije delovanja, ovo istraživanje tržišta će na kraju biti potpuno beskorisno. Pomenuta pitanja predstavljaju polazište usmereno na daljem postavljanju pravih pitanja. Efektivno istraživanje tržišta znači da je neophodno dobro poznavanje samog posla

[38] Kotler F. i Ferč V., (2006) , *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str.178.

kojim se kompanija bavi, njene proizvode i usluge, brendove, zaposlene, zatim njenu konkurenciju i njenu industriju u celini. Građenje brenda počinje od razumevanja ključnih atributa proizvoda i usluga kao i od razumevanja i anticipiranja potreba kupaca.[39]

Osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom trebaju direktno biti usmerene na informacijama koje se odnose na kompaniju i okruženje u kojem ona posluje. Definisanje i formulisanje odgovarajuće misije brenda, ličnosti i vrednosti brenda u skladu sa vizijom i misijom je obavezno za osmišljavanje efektivne i fokusirane strategije brenda. Potrebno je imati odgovor na ključna pitanja:

- *Ko je kompanija?*
- *Šta je za kompaniju važno?*
- *Šta kompanija predstavlja?*
- *Šta je važno za njene kupce?*
- *Šta kompaniju razlikuje od njenih konkurenata?*
- *Gde i šta želi da bude za određeni vremenski period?*

Navedena pitanja, u našem slučaju, za primer se tiču određene kompanije. Ista mogu biti usmerena na određeni proizvod, uslugu, organizaciju, instituciju i slično. Polazna tačka svake strategije brenda je da utvrdi šta kompanija/proizvod/usluga predstavljaju. Za prave odgovore na navedena pitanja, kao i na mnoga druga, neophodna je temeljna analiza brenda.

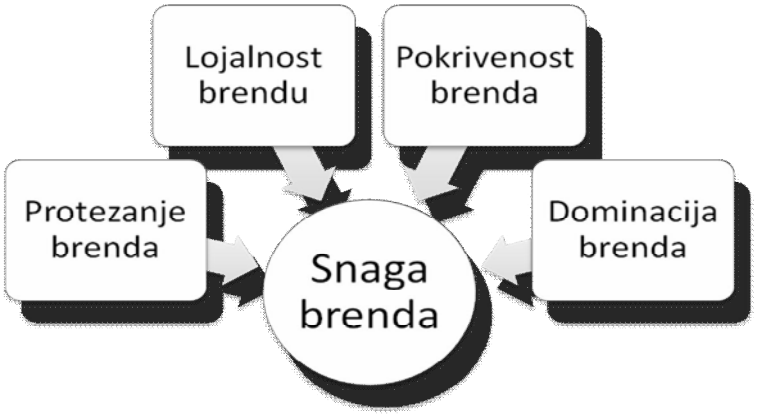
Izloženim, potvrdili smo postavljenu hipotezu da izgradnja jednog brenda ne započinje direktnim izborom svi različitih elemenata brenda koje treba definisati, već zapravo počinje od istraživanja tržišta.

Prvi korak, u procesu analize brenda bi mogao biti merenje udela brenda na tržištu, koji se izračunava na sledeći način:

PRODAJA BRENDA / PRODAJA U OKVIRU KATEGORIJE = UDEO BRENDA

Rezultatom jednačine izračunava se pozicija u odnosu na ostale igrače/konkurenciju na tržištu i može se koristiti za portfolio analizu brenda. ***Drugi korak***, u procesu analize brenda usmeren je ka kreiranju snage brenda kroz definisanje i razvoj svake kategorije:

[39] Kotler F. i Ferč V., (2006) , *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad , str. 179.



Slika 2. Kreiranje snage brend
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 179[40]

Slika 2. predstavlja ***moć brenda*** koja se sastoji iz četiri ključna elementa:

- ***Dominantnost brenda*** – uticaj ili dominantnost koju brend ima nad kategorijom proizvoda ili određenog tržišta, što je više od samog udela na tržištu.
- ***Protezanje brenda*** – protezanje ili domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će verovatno postići u budućnosti.
- ***Pokrivenost brenda*** – širina koju je brend dostigao u smislu raspona godina, tipova kupaca i međunarodnog odziva.
- ***Lojalnost brendu*** – stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje. Sastoji se iz bliskosti, intimnosti i lojalnost kupaca prema brendu.

Iz perspektive vrednosti brenda, koju smo prethodno obradili (vidi: 2.5 Vrednost brenda), veći deo investicija koje se svake godine potroše na kreiranje snage brenda treba posmatrati kao investicije usmerene ka upoznavanju kupaca sa brendom. Kvalitet investicija, a ne nužno i kvantitet predstavlja ključni značaj kada se gradi brend.

Kao što nam je poznato, vrednost brenda nastaje na osnovu razlika u reakcijama potrošača na marketinške aktivnosti. Znanje o brendu je ono što su potrošači saznali, osetili, videli, čuli i iskusili tokom vremena. Diferencijalni efekat znanja o brendu se odražava u percepcijama, preferencijama i ponašanju potrošača koje se odnosi na sve aspekte marketinga jednog

[40] Kotler F. i Ferč V., (2006) *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 179.

brenda. ***A moć brenda leži u svesti kupaca***. Vrednost brenda, prema tome, predstavlja vitalni strateški most od prošlosti ka budućnosti i skup sačuvanih vrednosti koje kupac povezuje sa proizvodom ili uslugama.[41]

Takodje, vrednost brenda, prema *Kelerovom* modelu, može se prikazati kao vrednost brenda koja se zasniva na specifičnim potrebama potrošača (*CBBE – **C**ustomer **B**ased **B**rand **E**quity*). Prema njegovim shvatanjima, jak brend uključuje kupca u četir koraka:

1. ***Sveobuhvatna svest o brendu*** – uspostavljanje odgovarajućeg identiteta i svesti o brendu.
2. ***Uspostavljanje tačaka diferencijacije*** – kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih, poželjnih i jedinstvenih asocijacija na brend.
3. ***Pozitivne, prijatne reakcije*** – izazivanje pozitivnih, prijatnih reakcija na brend.
4. ***Održavanje veza sa brendom*** – izgradnja veza sa kupcima koja karakteriše intezivna, aktivna lojalnost.

Ostvarivanjem pomenuta četiri koraka, potom, uključuje uspostavljanje šest elemenata za izgradnju brenda: ***upadljivost brenda***, ***performanse brenda***, ***imidž brenda***, ***procenu brenda***, ***emocije kupaca*** i ***zvučnost brenda***, javlja se nakon što su uspostavljeni svi ostali elementi. Uz istinsku zvučnost brenda, potrošači izražavaju visok stepen lojalnosti brendu.[42] Potrošači aktivno tragaju za sredstvima za interakciju sa brendom i dele svoja iskustva sa drugima.
Upravo ključ za uspešno brendiranje leži u pokretanju duboke emotivne reakcije. Pomenuta duboka emotivna reakcija u najvećem broju slučajeva nastaje na osnovu koristi ostvarene korišćenjem proizvoda/usluga.

4.2 PROCES STRATEGIJE BRENDIRANJA

Za brend se slobodno može reći da je ***najmoćniji instrument komunikacije***, pa ipak, mali broj organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda za prodaju svojih proizvoda ili usluga.
Strategiju brendiranja u teorijskom smislu možemo definisati kao dispoziciju broja i prirode zajedničkih i distinktivnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje u čitavoj svojoj

[41] Kotler F. i Ferč V., (2006) , *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str. 180.
[42] Ibid., str. 181.

organizaciji. Dok u praksi stvari stoje drugačije, gde strategija brendiranja predstavlja mnogo više od pukog odlučivanja o brend arhitekturi.

Strategija brenda se gradi na ***pozicioniranju brenda***, ***misiji brenda***, ***vrednosnoj ponudi brenda*** (i ličnosti), ***obećanju brenda*** i ***brend arhitekturi***. Sam postupak osmišljavanja strategije brendiranja uključuje preciznu i konciznu interpretaciju rezultata prethodne analize brenda.[43] Pored toga, veoma je važno napomenuti da, pri utvrđivanju pravaca strategije brenda, mora se utvrditi šta je opravdano i šta može najpre da se uradi. Tek po okončanju pomenutih aktivnosti mogu se aktivirati sledeći koraci usmereni ka donošenju odluka o prirodi novih i postojećih elemenata brenda koji će biti primenjeni na nove i postojeće proizvode i/ili samu organizaciju.

4.2.1 Principi brendiranja

U teoriji postoji pet osnovnih principa brendiranja:

- ***Konzistentnost;***
- ***Jasnoća;***
- ***Kontinuitet;***
- ***Vidljivost i***
- ***Autentičnost.***

Princip konzistentnosti - predstavlja jednu od najvažnijih pravila brendiranja, posebno za *B2B* (*Business to Business*) kompanije. Konzistentnost je neophodna ne samo za relevantne dimenzije proizvoda, već ima svoju ulogu i u marketinškim kanalima, pa čak ima uticaja i na zaposlene kada odgovaraju na telefonski poziv ili reaguju na reklamacije potrošača i/ili njihovo nezadovoljstvo. Društvena odgovornost i investiciono planiranje su takođe deo principa konzistentnosti.

Princip jasnoće - je važna u procesu brendiranja, iz prostog razloga što bez pomenutih nema ni pravog brenda. Kupcima i svim zainteresovanim stranama treba omogućiti da jasno razumeju šta kompanija i brendovi predstavljaju, šta jesu, a šta nisu.

[43] Kotler F. i Ferč V., (2006) , *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str. 186.

Jasnoća brenda je zasnovana na viziji, misiji i vrednostima kompanije. One su jedinstvene i relevantne za donosioce odluka, korisnike, a ponekad čak i za samu javnost.

Princip kontinuiteta - pravilo brendiranja naglašava da kompanija ne treba samo, promene radi, da menja ono što predstavlja. Jakim brendovima se kontinuirano upravlja. Potrošači se na njih oslanjaju i veruju im, upravo iz razloga što znaju šta mogu da očekuju.

Princip vidljivosti - koja povećava izloženost brenda klijentima važna je da bi se postigao veći udeo brenda u svesti potrošača. Nije dovoljno ispunjavati prethodno iznešene principe brendiranja ako brendovi nisu uvek vidljivi željenoj ciljnoj grupi.

Princip autentičnosti - brenda je usmerena ka razmišljanju i postupcima svih zaposlenih u kompaniji koji su usredsređeni na kreiranje originalnosti i osećanja da kupac poseduje, koristi ili usmerava jedinstveno bogadstvo sa kojima se i sam potrošač poistovećuje.

Liderstvo brenda – još jedan faktor kome teže mnogi brendovi. Liderstvo predstavlja najvažniji faktor za dugoročno povećanje vrednosti brenda koje uključuje upravljanje očekivanjima brenda, ispunjenje preko očekivanja, i vođenje kupaca do novih visina koje se tiču proizvoda i usluga kompanije.[44]

4.2.2 Pozicioniranje brenda

Razvoj strategije pozicioniranja se u najvećem broju slučajeva smatra najvažnijom aktivnošću u upravljanju brendom. Ukoliko kompanija uspešno obavi pozicioniranje, na osnovu date strategije pozicioniranja u mogućnosti je da isto tako uspešno osmisli ostatak marketing planiranja i diferenciranja. Pozicioniranje je zapravo dizajniranje ponude i imidža kompanije da bi se u svesti ciljnog tržišta zauzelo određeno, distinktivno mesto. Cilj je da se brend locira u svesti potrošača da bi se maskimizirala potencijalna korist za kompaniju.[45] To doslovno znači da se pozicioniranjem određenog brenda u svesti potrošača aktiviraju određene željene asocijacije u odnosu na konkurenciju, tačnije konkurentske brendove.

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

[44] Kotler P. i Ferč V., (2006) , *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad str. 177.
[45] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd, str. 310.

Sam pojam ***»pozicioniranje«*** popularizovali su dva menadžera propagande, Al Raiz *(Al Ries)* i Džek Trout *(Jack Trout)*. Kako oni navode, pozicioniranje predstavlja kreativni zadatak koji se obavlja na postojećem proizvodu – pozicioniranje započinje sa proizvodom, nekim artiklom, uslugom, kompanijom, institucijom, pa čak i osobom.
Međutim, proces pozicioniranja ne ogleda se u aktivnostima usmerenim samo na određeni proizvod/uslugu. Pozicioniranje podrazumeva aktivnosti koje su usmerene u pravcu potrošača, preciznije u svesti potencijalnih potršača. Dakle, najjednostavnije rečeno, pozicioniranje proizvoda se odvija u svesti potrošača.[46]

Najvažniji cilj marketinga nesumljivo predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca uz obavezno ostvarenje profita. Međutim, potrebe kupaca se razlikuju od industrije do industrije. Zato su za zadovoljavanje različitih potreba, neophodni i različiti pristupi. Upravo, pozicioniranje brendova znači pronalaženje odgovarajućeg mesta u svesti potrošača da bi se ostvorile željene asocijacije. Pozicioniranje uvek sledi nakon razjašjenja i segmentacije ciljnog tržišta, iz prostog razloga što se proizvod ili usluga ne mogu pozicionirati ako nije utvrđena ciljna grupa potrošača/konzumera.

Mnogi primeri iz prakse zanemaruju ili loše sprovode kocept pozicioniranja. Uprkos zahtevima za jasnim pozicioniranjem brenda, često je prilično teško pronaći zajednički imenilac za izrazito diversifikovane i veoma složene poslove.
Primena ***»koncept ježa«*** Džima Kolinsa *(Jim Collins)* za pozicioniranje brenda znači da nije cilj biti najbolji, nije strategija da se bude najbolji, nije namera da se bude najbolji i nije plan da se bude najbolji. Cilj je shvatiti šta je to u čemu se može biti najbolji.[47] To ujedno znači da je ciljni potrošač u osnovi privučen suštinom određenog brenda, da je ciljni potrošač dobro shvaćen i upoznat, i da se nalazi u najprofitabilnijem segmentu rasta.
Pozicioniranje brenda treba da bude toliko jasno, toliko sažeto i toliko snažno da, kada se jednom pokrene, ono počne da privlači druge potrošače u pravcu novog brenda koji je u razvoju. Sve se svodi na identifikovanje optimalnog mesta u svesti potrošača za određeni brend u odnosu na njegove konkurente i maksimiziranje potencijalne koristi za kompaniju. Takođe, pozicioniranje brenda predstavlja srce marketinške strategije. [48]

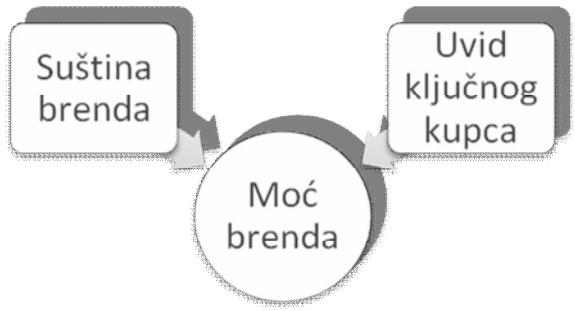
[46] Jim Collins, (2001), *Good to Great,* HarperCollins Publishers Inc, New York, p. 246.
[47] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str. 187.
[48] Ibid., str. 187.

Princip pružanja konzistentne slike ujedno znači ne menjati i ne razvodnjavati pozicioniranje određenog brenda. Jedan brend može imati samo jednu poziciju. Efektivno pozicionirani brend komunicira svoje ključne vrednosti svim zainteresovanima, interno i eksterno. Od presudne je važnosti da se zadrži strateška perspektiva s obzirom da pozicioniranje nije taktička aktivnost već strateški proces koji ima za cilj ostvarenje održive konkurentske prednosti.

Pozicioniranje počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend. Ona pokazuje jedinstvenost a time i tačku diferencijacije. Pozicioniranje objašnjava zašto kupci treba da kupuju i koriste proizvode i usluge neke kompanije, a ne proizvode i usluge konkurenata. Takođe definiše i zašto kompanija bolje zadovoljava njihove potrebe od konkurenata. Pitanja koja su ključna i na koja treba dati odgovor su :

- *Kome će se ponuditi pozicioniranje?*
- *Kome će se prodavati određeni proizvod?*
- *Šta potrošači žele i šta im je potrebno?*
- *Na kom uvidu potrošača se zasniva pozicioniranje?*

Krajnji zadatak pozicioniranja brenda je da se kreira najmoćnijija pozicija koja može da se dostigne, za koju će se kompanija strasno vezati i istu prenositi u smeru najprofitabilnijih ciljnih potrošača. Soni Simson *(Soni Simpson)* ilustruje ovu vrstu pozicioniranja moći na sledeći način:



Slika 3. Principi pozicioniranja moći
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (*2006*), B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str. 188 [49]

[49] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment,* Asee Books, Novi Sad, str. 188.

Prema shvatanjima Sonija Simsona, pozicioniranje moći brenda se predstavlja kao duboko razumevanje vrednosti ili suština određenog brenda koja je direktno povezana sa suštinom uvida kupaca ili vrednošću. Iz navedenih definicija stoji zaključak da, strategija brendiranja započinje u svesti (preciznije - u glavama) krajnjih potrošača.

4.2.3 Misija brenda

U procesu strategije brendiranja, drugi korak u postupku građenja brenda zauzima misija brenda. Od presudne je važnosti da se jasno ilustruje koliko je značajno definisanje jasne izjave o misiji brenda, povezanost sa korporativnom vizijom i misijom.

Reči mogu da budu veoma moćan instrument, ali samo ako imaju istinito i pouzdano značenje. Pre nego što kompanija počne da planira i implementira hronološki pristup brendiranja, mora da utvrdi šta zapravo želi da postigne. Polazna tačka svake strategije brendiranja usmerena je ka potvrdi šta kompanija predstavlja. Kako za većinu korporativnih brendova, liderstvo predstavlja važan deo suštine identiteta brenda s obzirom da ono može inspirisati samo zaposlene i saradnike. S druge strane, liderstvo kupcima pruža uverenje i sigurnost. Ono takođe implicira visok kvalitet i inovativna rešenja. S tim u vezi, liderstvo se može postići iz više dimenzija:

- ***Stručnost;***
- ***Inovativnost;***
- ***Kvalitet;***
- ***Inspiracija i***
- ***Uspeh (po tržišnom udelu).***[50]

Sama izjava o misiji brenda predstavlja ideju vodilju za brend. Ona mora biti jasna, i ambiciozna, i da predstavlja dostižan poslovni cilj. Upravo takva aktivnost omogućava brendu da postigne autentičnost. Izjava o misiji brenda predstavlja reper za sve odluke koje se tiču rukovođenja i zaposlenih. Pored toga, ona daje pravac kupcima, akcionarima i svima onima koji su uključeni u kompaniju.

Jedna od najčešćih grešaka sa kojima se susreću kompanije tokom procesa startegije brendiranja jeste nedostatak fokusa. Neophodno je usredsrediti se na jednu jasnu prednosti

[50] Aaker D.A.and Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK, p. 67.

koja izdvaja kompaniju od ostalih. Takođe, vrlo je važno napomenuti da kompanije trebaju izbegavati beskonačne liste želja i izjave šta bi volele da budu, već da se usredsrede na realne i poslovno ostvarive misije.

4.2.4 Vrednosna ponuda brenda

U okviru strategije brendiranja i postupka gradnje brenda, treće mesto pripada vrednosnoj ponudi brenda. Ona traži odgovore na neka od sledećih pitanja :

- Koje vrednosti toliko značajno razlikuju određeni brend/kompaniju od njenih konkurenat da bez njih ona ne bi bila to što jeste?
- Na svetskom tržištu veliki broj brendova/kompanija nestaje, dok s druge strane, određeni broj opstaje. Koji su razlozi njihovog opstanka?
- Zašto određenim brendovima/kompanijama potrošači toliko veruju?
- Šta određene brendove/kompanije simbolizije?

Vrednosna ponuda sardži čitav niz benefita koje kompanija obećava, koja predstavlja mnogo više od osnovnog pozicioniranja ponude. Sam postupak građenja vrednosne ponude brenda ostvaruje se kreiranjem odgovarajućih struktura znanja o brendu kod odgovarajućih potrošača. Taj proces zavisi od svih kontakata koji se tiču brenda. Iz perspektive marketing menadžmenta, postoje tri glavna skupa pokretača vrednosne ponude brenda:

1. ***Početni izbori elemenata brenda ili identiteta koji čine brend -***

(npr. ime, internet adresa, logotip, simbol, slova, slogani, džinglovi, pakovanja i znaci).

2. ***Proizvod i usluga kao i sve prateće marketing aktivnosti i dopunski marketing programi.***
3. ***Ostale asocijacije koje se posredno prenose na brend, tako što se on povezuje sa nekim drugim epitetom*** (npr. osobom, mesto ili predmetom).

To takođe možemo okarakterisati kao brend sa svojstvima ljuckog bića. Brend postavljen na takav način može da pomogne u obezbeđivanju neophodne diferencijacije čak i na preopterećenom (paritetnom) tržištu. Sve što podseća na ličnosti snažno doprinosi prepoznatljivosti brenda, čineći ga zanimljivijim i lako prepoznatljivim i prihvatljivim.

Pored toga vrednosna ponuda brenda stimuliše pozitivne atribute kao što su energija, mladost i prijemčljivost što može predstavljate odlučujuće karakteristike mnoguh brendova.[51]
Jedan od primera jeste kompanija *Nivea*, koja definiše svoj brend poput lepote koja je više od jednog ideala.[52] Lepotu kao individualnu, bogatu i divnu poput života, kao zabavnu pojavu, prijateljsku, pristupačnu, iskrenu i punu razumevanja, kao kompaniju sa dugom tradicijom, kao nekog ko ume da sluša i da reaguje, i ko se stalno usavršava. Naravno, ovakva vrednosna ponuda moguća je samo ako percepcija potrošača odgovara percepciji koju kompanija želi da ostvari.

4.2.5 Obećanje brenda

Jaki brendovi izražavaju obećanje iza kojeg stoji određena organizacija – reč koja se daje svima koji će se susresti, iskusiti, iskoristiti određeni proizvod ili uslugu. Obećanje možemo posmatrati kroz efekat koncentričnih krugova. Slikovito prikazano, kada bacimo kamenčić u vodu talasi će se širiti u koncentričnim krugovima na sve strane podjednako. Slično ovome, ono što kompanija čini, utiče na njene konzumente. Fokus aktivnosti treba biti usmeren ka jasnim pokazateljima da su potrebe potošača u potpunosti shvaćene i razumne. Kompanije koje čine da poslovanje bude usmereno u tom pravcu, svakako će biti na putu ka stvaranju jakog brenda čije će obećanje imati dalekosežan i sveobuhvatan, pozitivan uticaj. S druge strane, nezadovoljni potrošači vrlo brzo će raširiti loš glas.
Obećanje brenda neraskidivo je vezano za reputaciju kompanije, a cilj svake strategije je da se napravi dovoljno veliki, pozitivni ***«BUĆ»*** da se talasanje nastavi u nedogled. Snažno, lako razumljivo obećanje brenda doprinosi samom postizanju razvoja kompanije.

Neophodno je ponuditi jasno izdiferencirano obećanje brenda. S obzirom da kompanije gube moć u diferenciranju svojih brendova na osnovu njihovih funkcionalnih atributa, one se moraju usredsrediti na benefite procesa i odnosa, kao što su jednostavnost poručivanja i reagovanja na zahteve kupaca. Upravo iz tog razloga, posebna vaznost i značaj mora biti usmerena ka krajnim prodavcima koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima koji moraju razumeti i obezbediti pravo obećanje brenda svojim kupcima.

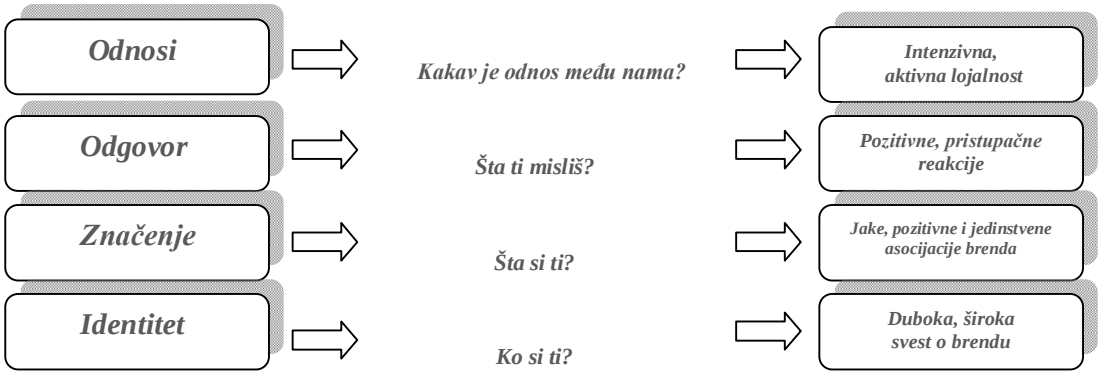
[51] Aaker D.A. i Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK; p. 51.
[52] Internet stranica *NIVEA*, Beograd, Srbija, citirano januara 2010. god.

4.3 Rezonanca brenda

Model rezonance brenda takođe smatra izgradnju brenda kao redosledne, senkvencijalne serije koraka, od dna ka samom vrhu:

- Identifikacija brenda među kupcima i povezivanje brenda u svesti kupaca sa određenom klasom proizvoda ili potrebom kupaca;
- Formiranje celokupnog značenja brenda u svesti kupaca pomoću strategijskog povezivanja čitavog niza opipljivih i neopipljivih asocijacija brenda;
- Izazivanje određenih reakcija kupaca u smislu stava i osećanja prema brendu;
- Konvertovanje reakcija brenda da bi se stvorio intenzivan, aktivan odnos lojalnosti između kupaca i brenda. [53]

Prema navedeno modelu, da bi se realizovala pomenuta četiri koraka potrebno je sa kupcima uspostaviti šest blokova izgradnje brenda. Model naglašava dvojnost brenda – racionalnu putanju izgradnje brenda predstavljena sa leve strane, naspram emocionalne putanje izgradnje brenda predstavljena sa desne strane, kao što je to prikazano na slici 4.



Slika 4. Mreža moći brenda
Kotler F. i Keller K.L.,(2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 280 [54]

Stvaranje značenja vrednosti brenda podrazumeva dostizanje samog vrha, što će se ostvariti samo ako se odgovarajući blokovi postave na pravo mesto.

- ***Istaknutost brenda*** – utiče na to koliko se često i lako kupci prisete brenda u različitim situacijama, prilikom kupovine i potrošnje.
- ***Performanse brenda*** – kako proizvodi zadovoljavaju funkcionalne potrebe kupaca.

[53] Kotler F. i Keller K.L.,(2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 280.
[54] Ibid., str. 280.

- ***Virtuelno predstavljanje brenda*** – spoljašnja obeležja proizvoda, kao i načini na koje brend pokušava da zadovolji psihološke i društvene potrebe kupaca.
- ***Mišljenje o brendu*** – lična mišljenja i procene kupaca.
- ***Osećanja u vezi sa brendom*** – emocije i reakcije kupaca na brend.
- ***Rezonanca brenda*** – predstavlja prirodu odnosa između kupaca i brenda, kao i stepen do kojeg kupci smatraju da su „u skladu“ sa brendom.

Rezonanca se definiše prema intenzitetu ili dubini psihološke veze koju kupci imaju sa brendom, kao i prema nivou aktivnosti koji kreira takvu lojalnost. Neke od najboljih praktičnih primera brendova sa visokom rezonancim su Epl *(Apple)*, Harli Dejvitson *(Harley-Davidson)* i Ibej *(eBay)*, upravo iz razloga što je odnos između potrošača i brendova vrlo složen.

4.4 Brend arhitektura

Centralna uloga u postupku brendiranja i građenja jasne pozicije na tržištu, uspostavljanju identiteta, bilo da je reč o proizvodu, usluzi ili kompaniji, ogleda se u uspostavljanju precizne brend arhitekture. Brend arhitektura predstavlja proces organizovanja i građenja, odnosno struktuiranja brend portfolia u cilju definisanja uloge brenda i prirodnih odnosa između brendova i različitih proizvodnih tržišta.[55] Osnovna dilema koja se javlja kada je u pitanju izbor brend arhitekture nastaje tokom kreiranja same strategije. Da bi se odredila arhitektura nekog brenda, neophodna je jasna strategija, obzirom da različite strategije podrazumevaju različite brend arhitekture.

Širenjem određenog brenda, smanjuje se njegova jačina. Kako bismo najjednostavinje objasnili, uzećemo za primer brend *Mercedes*, i situaciju u kojoj bismo zamislili da svetski priznati brend u oblasti auto industrije prošri svoj brend na proizvode za ličnu higijenu. Da li bi ovako pozicionirani proizvodi bili priznati na tržištu? Da li bismo kupovali takve proizvode? Odgovor je, naravno da ne. Međutim, u situaciji kada bi kompanija *Mercedes* lansirala proizvode za ličnu higijenu pod potpuno drugim nazivom, uspešnos brenda bi bila mnogo izvesnija. U praksi postoji veliki broj uspešnih primera kakav je primer kompanije

[55] Aaker D.A.and Joachimsthaler E. (2009), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK, p. 102.

Marks&Spencer, svetski priznati brend u tekstilnoj industriji koji, preciznom brend arhitekturom vremenom širi svoj brend i uvodi linije prehrambenih proizvoda. Suprotno pomenutom, jedan od loših primera jeste i pokušaj brenda *Donna Karan*, pozicioniran kao brend luksuzih proizvoda za odevanje, i njihov neuspeli pokušaj da uvedu sportsku liniju proizvoda. Jedno je sigurno, niko neće otići u prodajne objekte *Zastava* automobila u potrazi za luksuznim automobilima, kao ni u *Giorgio Armani* prodavnice kako bi kupili sportske patike.

U teoriji delimo tri osnovna modela brend arhitekture:

- ***Kuća brendova;***
- ***Podržani model i***
- ***Brendirana kuća.***

• ***Arhitektura kuće brendova*** *– proizvodno dominantna brend arhitektura:* strategija kuće brendova podrazumeva postojanje samostalnih, nezavisnih proizvodnih brendova koji pripadaju korporativnom brendu. U okviru arhitekture kuće brendova spadaju primeri: *General Motors* (*Chevy, Hummer, GMC, Opel*), *Procter&Gamble (Panten, Gillette, Wash&Go, Braun, Pampers), Unilever (Dove, Rexona, Vaseline, Domestos), Kraft, Bambi* (*Plazma, Wellness, Zlatni Pek, Yo Yo*). Arhitektura kuće brendova obično se primenjuje u situacijama kada je reč o određenim brendovima koji se pojavljuju na višestruko nacionalnom ili lokalnom tržištu. Prednosti arhitekture kuće brendova odnosi se na mogućnost izgradnje korporativne strategije posebno za svaki proizvod. Dok se glavne mane ovog pristupa ogledaju u povećanim komunikacijskim troškovima i nedostataku podrške ukupne kompanije u javnosti.

• ***Arhitektura podržanog modela*** *– model hibridne / mešovite strukture:* strategija podržanog modela primenjuje se u situacijama u kojima kompanije pridružuju više organizacija različitih delatnosti, u okviru kojih postoje takozvani ***sub-brendovi***. Neke od prednosti arhitekture podržanog modela ogledaju se u mogućnošću podržavanja i prenosa ostvarenog kredibiliteta svim sub-brendovima i kompanijama, mogućnošću poslovanja u različitim delatnostima, pri čemu svi sub-brendovi unutar podržanog

modela grade svoj nezavisni identitet. Neki od primera arhitekture podržanog modela su: *Nestle (Neskafe, Nestea, Nesquik), Agrokor (Frikom, Jana, IDEA, Dijamant, Agkoror trgovina).* Arhitektura podržanog modela predstavlja jednu od najrasprostranjenijih struktura koje se sastoje od mešavine globalnih, korporativnih, regionalnih i nacionalnih brendova bilo na nivou proizvoda, ili korporativne potvrde brendova proizvoda ili različitih struktura za različite sektore proizvoda. Ovakva organizaciona struktura omogućava mnogo veću fleksibilnost tj. kompanija može koristiti, s jedne strane - koristi iz jedinstvenog identiteta tako i s druge strane - koristi iz organizacionih delova. Manu čine otežano pojašnjavanje organizacione strukture i eventualno različito tretiranje delova unutar organizacije.

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



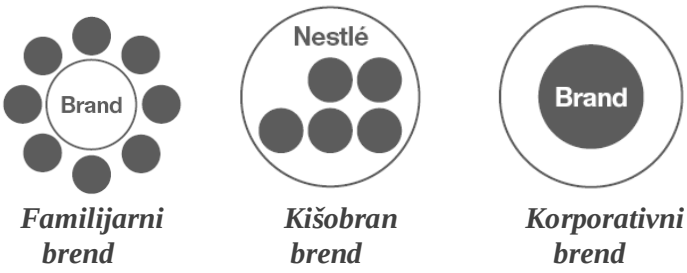
Slika 5. Primena brend arhitekture industrijskih korporacija
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (*2006*), B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str. 193.[56]

Kao jedan od najboljh domaćih primera u procesu repozicioniranja i prilagođavanja brend arhitekture jeste *MarboProduct*, lider na tržištu *snack* proizvoda. U cilju dugoročnog ostvarivanja i zadržavanja liderske pozicije na tržištu, kompanija se oblučila za preciznu izgradnju brend arhitekture usmerenu ka kući brendova, u okviru koje *MarboProduct* kao korporativni brend, uvodi liniju proizvodnih brendova definisane u tri osnovne linije *snack* proizvoda: *Chipsy*, *Pardon* i *Gud*.

Istraživajući brend arhitekturu, pozivajući se na adekvatnu naučnu literaturu kao i primere iz prakse, nailazimo na istu podelu nazvanu drugačijim imenima. Pa tako, podela modela brend arhitekture može biti nazvana i:

- ***Korporativni brend = brendirana kuća;***
- ***Kišobran brend = podržani model i***
- ***Familijarni brend = kuća brendova.***

[56] Kotler F. i Ferč V., (*2006*), B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str. 193.



Slika 6. Brend arhitektura

Istraživajući savremenu naučnu literaturu, nailazimo da dopunjenu podelu brend arhitekture koja, pored pomenuta tri modela: ***kuća brendova***, ***podržani model*** i ***brendirana kuća***, uključije još: ***arhitekturu potvrđenog brenda*** *(Endorsed Brands)* i ***arhitekturu individualnog proizvodnog brenda*** *(Individual product brand).*[57]

- ***Arhitektura potvrđenog brenda*** – predstavlja nezavisan, samostali *sub-brend*, koji u sebi sadrži ime svog primarnog, master brenda. Neki od najboljih primera su: *Nestle Kit Kat, Sony PlayStation ili Polo* pod potkroviteljstvom *Ralph Lauren*.
- ***Arhitektura individualnog proizvodnog brenda*** – podrazumeva brend predstavljen krajnjim potrošačima kao individualni brend koji ne uključuje ime matičnog brenda kojem pripada. Najoblji primeri iz prakse jesu: *Papmpers;* koji pripada kući brendova *Procter&Gamble* kao i *Dove* koji pripada *Unilever* grupaciji. Strategija individualnog proizvodnog brenda podrazumeva samostalan nastup brenda krajnjim potrošačima, s akcentom da sve ostale intersne grupe su upućene iza kog matičnog brenda stoji kompanija, osim krajnjih potrošača.

Kada se brend arhitekturom strateški upravlja i kada se koristi kao struktura za predviđanje budućeg posla i same potrebe brenda, briga i problema, jasno definisana brend arhitektura može da bude ključna karika u poslovnoj strategiji i sredstvo za optimizaciju razvoja i vrednosti brenda.

[57] Aaker D.A. i Joachimsthaler E. (2009), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK, str. 106-120.

4.5 Brend portfolio

Svi brendovi imaju svoje granice do kojih se mogu protezati. U cilju pokrivanja šireg tržišnog segmenta, kompanije se odlučuju za kreiranje i dizajniranja novih linija brendova. Iz prostog razloga što ne postoji brend kojeg jednako favorizuju svi različiti tržišni segmenti koje bi određena organizacija želela da pokrije.

Brend portfolio podrazumeva skup, odnosno miks svih brendova i linija brendova iz određene kategorije proizvoda koje kopanija/organizacija nudi krajnjim potrošačima. Linija proizvoda predstavlja grupu brendova koji su blisko povezani u pogledu funkcije i koristi koje pružaju (npr. linija mobilnih telefona *Nokia*, linija televizora *Philips*, linija laptop računara *MSI* i drugi.). Miks proizvoda predstavlja ukupan zbir brendova koje kompanija plasira na tržište. On pretsavlja zbir ponuđenih linija proizvoda.[58] U cilju privlačenja različitih tržišnih segmenata, organizacije se mogu upustiti u dizajn i plasiranje različitih brendova. Širina miks proizvoda može se izmeriti na osnovu broja linija proizvoda koje određena organizacija nudi. Primera radi, kompanija *Sony*, ima širok miks proizvoda koji se sastoji od brendova iz njenih proizvodnih linija televizora, audio opreme, video-rekordera, kamera, bele tehnike, mobilnih telefona i drugi.

Sam proces upravljanja grupe brendova i linija proizvoda naziva se ***planiranje potrfolija***. Brend portfolio mora de se oceni na osnovu njegove sposobnosti da maksimizira vrednost brenda. Optimalan brend portfolio je onaj u kojem svaki brend maksimizira vrednost kada je u kombinaciji sa svim drugim brendovima u portfoliju. Da bi dizajnirali optimalan brend portfolio, marketing stručnjaci moraju da razmotre pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost. Ukoliko mogu da se ostvare veći profiti u situaciji u kojoj pojedini brendovi izostaju iz portfolija, onda je takav portfolio prevelik; suprotno izloženom, ukoliko mogu da ostvare veći profit dodavanjem pojedinih brendova portfoliju, onda je takav portfolio nedovoljno velik.

Jedno je sigurno, pri dizajniranju uspešnog brend portfolija osnovni princip je da se ***maksmimizira pokrivenost tržišta***, tako da se ne zanemari ni jedan potencijalni kupac, a da se

[58] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 156.

istovremeno ***minimizira preklapanje brendova***, tako da se brendovi međusobno ne nadmeću u privlačenju kupaca. Svi brendovi moraju se jasno diferencirati i svaki od njih mora da bude privlačan dovoljno velikim tržišnim segmentima kako bi opravdao troškove marketinga i proizvodnje koje iziskuje.

Brend portfoliji moraju se pažljivo i kontinuirano pratiti da bi se identifikovali slabi i eleminisali neprofitabilni brendovi.[59] U praksi postoje brojne specifične uloge koje brendovi mogu da imaju kada su deo brend portfolija.

- ***Krilni igrači*** – Brendovi koji spadaju u „krilne igrače" ili borce, pozicionirani su prema konkurentskim brendovima tako da štite važnije i profitabilnije (glavne brendove) koji zahvaljujući tome mogu da zadrže željeno pozicioniranje.
- ***Krave muzare*** – Pojedini brendovi mogu da se zadrže uprkos slaboj prodaji, zato što ipak uspevaju da privuku dovoljan broj kupaca i održe svoju profitabilnost uz gotovo nikakvu marketinšku podršku. Takvi brendovi, koji se nazivaju „kravama muzarama", mogu da donose prihod oslanjajući se na svoje zalihe postojeće vrednosti brenda.
- ***Brend „donjeg" tržišta*** – Uloga relativno jeftinih brendova iz portfolija često se ogleda u privlačenju samoj franšizi brenda. Maloprodavci su skloni tome da uvrste takve brendove koji „pokreću saobraćaj" jer kupci potom mogu da se preusmere na skuplje brendove.
- ***Brend „gornjeg" tržišta*** – Uloga relativno skupog brenda u familiji brenda često se ogleda u dodavanju prestiža i kredibiliteta celom portfoliju. Primera radi, jedan analitičar ističe da je za brend *Chevrolet*, stvarna vrednost sportskog automobila viskokih performansi – *Corvette* – zapravo u sposobnosti tog modela da privuče znatiželjne kupce u izložbene salone i istovremeno poboljša imidž drugih automobila marke *Chevrolet.*[60]

[59] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 302.
[60] Ibid, str. 304.

4.6 Izgradnja brenda

Proces izgradnje brenda predstavlja težak i skup proces koji zahteva dosta vremena. U cilju kreiranja jakog i upešnog brenda, uspostavljanja jasne pozicije i postizanja konkurentske prednosti moraju se detaljno ispitati i koristi koje proizilaze iz samog brenda.

Osnovne karakteristike u procesu izgradnje brenda ogledaju se u:

- ***Preference i lojalnost*** – jaki brendovi moraju da ostvaruju pozitivan efekat percepcije i preferencije krajnjih potrošača. Upravo takav efekat dovodi do izgradnje lojalnosti prema određenom brendu, pri čemu zadovoljni kupci nastavljaju da kupuju omiljeni brend. Vremenom, pojedini brendovi kao što su *Apple*, *Harley-Davidson* i *Sharp*, prerastaju kultne brendove: potrošači postaju strastveni obožavaoci i nivo lojalnosti postaje neverovatan do te mere da dolazi do formiranja takozvanih zajednica brendova: grupe ljudi koje veže zajedničko divljenje prema određenom brendu.[61]
- ***Barijere za konkurenciju*** – Stabilne i pozitivne percepcije koje potrošači imaju prema potvrđenim brendovima znače da je novim brendovima teško da se suprodstave i nametnu svoje vrednosti i iste opravdaju.
- ***Visoki profiti*** – praksa pokazuje da jaki brendovi, koji ujedno predstavljaju lidere na tržištu su brendovi koji su retko i najjeftiniji. Brendovi kao što su *Kellogg's*, *Milka*, *BMW*, *Sony* i *Jack Daniel's* vezani su za premijum cene. To je upravo zato što njihovi brendovi imaju *dodatnu vrednost* (***E**conomic **V**alue **A**dded*) za potrošača u odnosu na konkurenciju.[62]

Brendovi se ne mogu tek tako osnivati. Oni se moraju vremenom graditi i modifikovati.[63] Uspešni brendovi ne miruju. Oni se neprekidno grade. Prema *CBBE* modelu (***C**ustomer **B**ased **B**rand **E**quity*), građenje brenda uključuje četiri logična koraka.[64] Njihov razvoj mora da se zasniva na čvrstoj strategiji brenda i konzistentnoj arhitekturi:

1. Uspostavljanje odgovarajućeg identiteta brenda.

Identitet: Ko je proizvod ? —› Duboka svest o brendu

[61] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 148.
[62] Ibid., 148.
[63] Pierce A., Moukanas H. and Wise R. (2002), *Brand Portfolio Economics* , Mercer Management Consulting Inc.
[64] Keller K.L, (2002), *Amos Tuck School of Business, Dartmount College,* odlomak iz članka.

2. Kreiranje odgovarajućeg značaja brenda.

Značenje: Šta je proizvod ? —› Jedinstvene asocijacije na brend

3. Izazivanje odgovarajuće reakcije na brend.

Reakcija: Šta je sa proizvodom ? —› Pozitivne povoljne reakcije

4. Uspostavljanje odgovarajućih veza brenda sa potrošačima.

Veza: Šta je sa proizvodom ? —› Intenzivna, aktivna lojalnost [65]

Građenje strategije brenda uvek mora da se zasniva na osnovnom brendu, njegovim vrednostima i asocijacijama.[66] Drugi, ključni element uspeha je zaokruživanje brend arhitekture uz definisanje broja nivoa i brendova na svakom nivou, i harmoničnog i konzistentnog sistema u skladu sa strategijom koja se zasniva.

S tim u vezi, predstavu javnosti o brendu i građenje samog imidža brenda, kreiraju marketinških programa koji u memoriji potrošača povezuju snažne, željene i jedinstvnene asocijacije sa brendom. Pomenute asocijacije ne kontrolišu samo marketinški program, već i direktno iskustvo, informacije o brendu, usmeno prenošenje, ili identifikovanje brenda sa određenom kompanijom, zemljom, kanalima distribucije, osobom, mestom ili događajem. *CBBE* model (***C**ustomer **B**ased **B**rand **E**quity*) je izgrađen pomoću postepenog uspostavljanja šest elemenata građenja brenda sa kupcima, što se može predstaviti kao piramida brenda zasnovana na strategiji brenda i brend arhitekturi. [67]

[65] Kotler F. i Ferč V. (*2006*), *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str.198.
[66] Ibid., str. 199.
[67] Ibid., str. 199.



Slika 7. Piramida građenja brenda
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (*2006*), B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str. 199[68]

Slika 7. predstavlja piramidu građenja brenda sa strategijom i brend arhitekturom koja uključuje šest osnovnih elemenata građenja brenda. Uz pomoć nje, lakše ćemo objasniti elemente i njihova značenja.

- ***Upadljivost ili isticanje brenda*** predstavlja samu svest o određenom brendu.
- ***Učinak brenda*** ukazuje na zadovoljavanje funkcionalnih potreba kupaca.
- ***Zamisao ili predstava o brendu*** nastaje iz zadovoljavanja psiholoiških potreba kupaca.
- ***Procena brenda*** je usredsređena na mišljenje kupaca bazirana na učinku i predstavi o brendu.
- ***Emocije prema brendu*** nastaju na osnovu emotivnih reakcija kupaca i reakcija na sam brend.
- ***Odjek brenda*** se, na kraju, zasniva na odnosu i stepenu identifikacije kupaca sa brendom.

Pozivajući se na radove Kevina Klansia *(Kevin Clancy)*, direktora firme za marketinšku strategiju Kopernikus *(Copernicus)*, postoji i drugačiji pristup građenju brenda. Prema njegovim istraživanjima, pristup izgradnja brenda se sastoji iz pet koraka:

[68] Kotler F. i Ferč V. (*2006*), *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 201.



Slika 8. Kopernikus proces izgradnje brenda
Izvor: Kotler F. i Ferč V., (*2006*), B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str. 200[69]

1. Formuliše inspirativnu izjavu o viziji

Vizija brenda identifikuje svrhu postojanja određenog preduzeća koje prevazilazi puko ostvarenje profita. Vizija otkriva širi, dublji, trajniji pogled koji obogaćuje određeno preduzeće, njihove kupce i okolinu. Omogućuje da brend oživi i čini ga opipljivim. Takođe, vizija pomaže u diferenciranju određenog brenda, pruža dubinu i novu dimenziju samog preduzeća. Obezbeđuje kredibilitet i dopadljivost. Neki brendovi imaju snagu ličnosti koja stvara harizmu – poverenje koje ide od lojalnosti do zastupanja. To je vrednosni sistem koji usmerava svaki aspekt preduzeća, njegove principe, stavove i karakteristike. Vizija predstavlja obećanje dato krajnjim potrošačima, saradnicima i dobavljačima.

2. Transformativna strategija

Građenjem odnosa između brenda i potrošača, neophodno je usvojiti transformacioni, multifunkcionalni pristup u razumevanju celokupnog lanca vrednosti. Prelaskom sa tržišnih segmenata na strateške segmente do krajnjeg potrošača može se postići preko jasno definisane vrednosne ponude – šta ponuditi, i odgovarajuće mreže za distribuciju vrednosti – kako isporučiti. Transformativna strategija bi takođe mogla da se ostvari radikalnim poslovnim inoviranjem koje ide od tržišno vođenog, ka onome koje pokreće tržište.[70] Pokretači tržišta su elementi vizije, koji kreiraju nova tržišta i redefinišu kategorije, umesto da se fokusiraju na ostvarenje udela na postojećim tržištima. ***Oni takođe uključuju razvoj transformacionog imidža brenda.***

[69] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B Brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 200.
[70] Kumar N., (2004), *Marketing as Strategy*, Understanding The *CEO*'s Agenda For Driving Growth and Innovation, Boston, Harvard School Press, p. 245-255

S tim u vezi, postoje dva aspekta imidža brenda – prvi: kakva je želja da se bude viđen, i drugi: kako je realno stanje – kako je viđen određeni brend. Glavni izazov koji se nameće jeste usmeriti, oblikovati i fokusirati se na to kako određeni brend kupci vide.

Pa ipak, to kako kupci vide određeni brend nije samo ono što vide njihove oči, već i ono što kupci misle i osećaju. Oči i umu proizvode čitavu lepezu utisaka, prošlih i sadašnjih, realnih i pretpostaljenih, racionalnih i emocionalnih. Brend imidž je ono što se fizički nalazi pred očima i čulima kupaca i ono što njihov um radi sa tom informacijom.

3. Marketinško planiranje zasnovano na modelu

Kratak vek trajanja preduzeća i opadanje prihoda, zajedno sa brzim i čestim uvođenjem novih proizvoda , čini uspešan marketing izuzetno složenim zadatkom menadžmenta. S' obzirom da novi proizvodi i usluge često uključuju velike investicije, potencijal za poboljšanje procesa odlučivanja u industriji će biti sve važniji. To ujedno znači udaljavanje od tradicionalnih marketinških modela planiranja. Mnogi od pomenutih modela bili su zasnovani na onome što zovemo igrom brojeva u kojoj je top menadžment, preko procesa poslovanja ciljeva, mogao da naloži onima ispod sebe da razviju strategije koje će biti u stanju da ispune te ciljeve. Ciljevi su postavljeni da bi motivisali i kontrolisali učinak. Važno je preći na upotrebu sofisticiranih instrumenata planiranja kao što je *Diponova* analiza na osnovu koeficijenata ili modeli planiranja zasnovani na vrednostima, uključujući dodatu ekonomsku vrednost *(EVA- **E**conomic **V**alue **A**dded).*

4. Opsesivna implementacija

Biti *100%* konzistentan u obezbeđivanju iskustva brenda je od ključnog značaja za dugoročni uspeh brenda. Svaka promena ili zamena poslatih poruka krajnjim potrošačima ili kada se obećanje ne ispuni, odstupa se od onoga što je obećano i usmerava se na glavne dokaze da tom brendu ne treba verovati.

5. Dijagnostička metrika

Za uspešne strategije brenda moraju se postaviti odlično dizajnirane i najefektivnije metrike dijagnostikovanja brenda. One trebaju da omoguće vezu između strategije brenda i poslovne strategije. Pomenute metrike, zasnovane na metodama poslovnih istraživanja

pokazaće kako se može bolje upravljati brendom, a da se pri tom obezbedi opravdanje za efikasniji brend i efektivniju raspodelu resursa. [71]

Prema stavovima Kevina Klansia *(Kevin Clancy)*, pomenut pristup građenja brenda najblje je primenjivati u situacijama kada se koncept brendiranja započinje od nule, u situacijama kada se:

- Započinje novi poslovni poduhvat;
- Kada određena kompanija nastaje odvajanjem od veće celine;
- Kada se stvara novi identitet.

Kao rezultat, kompanija u celini će moći da pokaže prednosti konzistentnog pristupa za merenje ukupnog učinka brenda. Uz ovakvo znanje dodatno fino podešavanje procesa brendiranja i poslovne strategije može da napreduje do novih visina.

4.6.1 Revizija brenda

U praksi, marketinški stručnjaci često moraju da obave reviziju brenda kako bi se steklo bolje poznavanje svojih brendova. Revizija brenda predstavlja proveru koja je usredsređena na kupcu i koja podrazumeva niz procedura kako bi se procenila vrednost brenda, otkrili njegovi izvori, vrednosti i predložili načini za poboljšanje i podupiranje njegove vrednosti. [72] Revizija brenda može da se iskoristi da bi se odredio strategijski smer brenda i da dâ odgovor na neka od sledećih pitanja:

- Da li su trenutni izvori vrednosti brenda zadovoljavajući?
- Da li određene asocijacije brenda treba ojačati?
- Da li brendu nedostaje jedinstvenost?
- Koje mogućnosti postoje kada je u pitanju brend i koji su mogući izazovi kada je u pitanju vrednost brenda?

Nakon dobijanja rezultata ove strategije analize, može se oformiti slika trenutnog stanja stvari i naspram istih može da se razvije marketing program u cilju maksimiziranja dugoročne

[71] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B Brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 201-203.
[72] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 289.

vrednosti brenda. Ta analiza ili revizija brenda ima za cilj procenu dobrih i slabih strana određenog brenda.[73] Obično se sastoji od internog opisa kako je brend marketiran (pod imenom zalihe brenda) i eksternog ispitivanja pomoću fokusnih grupa, upitnika, i drugih metoda za istraživanje kupaca.

Revizije brenda mogu da imaju veliki značaj za strategijski pravac brenda, pa samim tim i za njegov učinak,[74] i kao takva od presudne je važnosti i značaja u situacijama kada se razmišlja o bitnim pomeranjima strategijskog pravca. Na prezasićenom tržištu, potreba za zdravim načinom života i sama tražnja za namirnicama sa povećanim procentom dodatnih zdravih benefita, primera radi, u mlečnoj industriji marketing stručnjaci pokušavaju da redizajniraju ambalažu svojih proizvoda, sa posebnim akcentom na niz benefita i zdravih sastojaka koji će unositi prilikom konzumiranja njihovih proizvoda, čineći ih savremenijim i privlačnijim za svoje konzumere. Redovno obavljanje revizije brenda (npr. jednom godišnje) omogućava marketing stručnjacima da, takoreći osluškuju svoje brendove, kao i da proaktivnije i spremnije upravljaju njima.[75]

Za reviziju brenda potrebno je poznavanje izvora vrednosti brenda kako iz ugla kompanije, tako i iz ugla potrošača. Iz ugla kompanije, neophodno je da se zna koji se tačno proizvodi i usluge trenutno nude potrošačima, kao i kako se oni plasiraju i brendiraju. Iz ugla potrošača, važno je da se potrošaču otkrije pravo značenje brendova i proizvoda. S tim u vezi, revizija brenda se sastoji iz dva koraka: evidencija brenda i istraživanje brenda.[76]

4.6.2 Evidencija brenda

Svrha evidencije brenda je da se obezbedi aktuelan i sveobuhvatan profil o tome kako se plasiraju i brendiraju svi proizvodi i usluge koje prodaje određena kompanija.
Da bi svaki proizvod ili usluga postigli profitabilan učinak, potrebno je da se identifikuju svi elementi brenda koji su u vezi sa njim, kao i prateći marketing program. Pomenute informacije moraju biti tačne, razumljive i pravovremene, a i da se prikažu kako u vizuelnoj, tako i u verbalnoj formi.

[73] Kotler F. i Ferč V., (2006), *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad, str. 206.
[74] Wentz L., (1996), *Brand Audits Reshaping Images, Ad Age International*, str. 41.
[75] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 289.
[76] Ibid. , str. 289.

Evidencija brenda sugeriše na čemu bi mogle da se zasnivaju aktuelne percepcije potrošača. Iako je evidencija brenda prevashodno deskriptivna provera, mogu se sprovesti i neke korisne analize. Da li se različiti elementi brenda koriste na konzistentan način ili postoje brojne varijacije i verzije? Slično tome, postoje li prateći marketing programi koji su logični i konzistentni za brendove koji su u međusobnoj vezi?

4.6.2 Istraživanje brenda

Istraživanje brenda predstavlja aktivnost koja se sprovodi da bi se ustanovilo šta potrošači misle i osećaju kada je u pitanju brend, kao i odgovarajuća kategorija proizvoda kojoj on pripada, kako bi se na taj način identifikovali izvori vrednosti brenda.
Prilikom istraživanja brenda korisno je obaviti nekoliko preliminarnih aktivnosti, u okviru kojih spadaju brojne studije istraživanja, prethodno obavljene, koje mogu biti relevantne. Takođe je korisno da se izvrši intervjuisanje osoblja određene kompanije, kako bi se na takav način ustanovilo njihovo mišljenje o percepcijama kupaca. Na osnovu takvih, internih intervjua, dobijaju se različita mišljenja koja imaju nekoliko uloga: povećavaju verovatnoću generisanja korisnih znanja ili ideja, i ukazuju na interni nesklad i zablude.

Iako se na osnovu pomenutih preleminarnih aktivnosti može doći do korisnih saznanja i određenih hipoteza, one su često nepotpune. Da bi se bolje razumelo kako kupci kupuju i koriste proizvode i usluge, kao i kakvo im je mišljenje o različitim brendovima, potrebna su dodatna istraživanja.

Da bi se razmotrila brojna pitanja, a pojedina i veoma detaljno, istraživanje brenda često podrazumeva tehnike kvalitativnog istraživanja. Kada je reč o tehnikama kvalitativnog istraživanja, neophodno je izvršiti i njihovu naučnu postavku. Tehnike kvalitativnog istraživanja su relativno nestrukturirani pristupi merenju u kojima se omogućava davanje niza mogućih odgovora i predstavljaju kreativan način utvrđivanja percepcija potrošača. Broj mogućih tehnika kvalitativnog istraživanja može ograničiti samo kreativnost marketing istraživača. Tehnike kvalitativnog istraživanja, koje se koriste prilikom iskustava potrošača sa određenim brendom možemo podeliti na:

- ***Praćenje*** **–** podrazumeva posmatranje potrošača dok koriste određeni proizvod.
- ***„Snimanje" ponašanja potrošača*** **–** sastoji se u fotografisanju potrošača u određenom prostoru – bilo da je reč o prodajnom objektu, izložbenom prostoru, čekaonici i sl.
- ***Put potrošača*** **–** podrazumeva praćenje svih interakcija koje potrošač ostvaruje sa proizvodom, uslugom ili prostorom.
- ***Foto-albumi*** **–** odnosi se na potraživanje od potrošača da naprave vizuelni dnevnik o svojim aktivnostima i uticajima u vezi sa proizvodom.
- ***Intervjuisanje ekstremnih korisnika*** **–** podrazumeva razgovor sa potrošačima koji proizvod ili uslugu zaista poznaju – ili uopšte ne poznaju – i procena njihovih iskustava kada određeni proizvod koriste.
- ***Pričanje priča*** **–** stimulisanje potrošača da pričaju lične priče o svojim potrošačkim iskustvima.
- ***Nefokusne grupe*** **–** podrazumeva intervjuisanje različitih grupa ljudi, npr. različitih statusnih grupa, različitih obrazovnih nivoa i sl.

S obzirom na slobodu koja je ostavljena i istraživačima tokom njihovog ispitivanja i potrošačima prilikom njihovih odgovora, kvalitativno istraživanje često može biti koristan kao prvi korak u ispitivanju percepcije koje potrošači imaju o određenim brendovima. Neke od najčešće korišćenih metoda kvalitativnog istraživanja za prodiranje u svest potrošača i utvrđivanje šta misle i osećaju u vezi sa određenim brendom, spadaju: ***asocijacije na reč***, ***projektivne tehnike***, ***vizualizacija***, ***personifikacija brenda*** i ***tehnika gradiranja***.[77]

- ***Asocijacije na reč*** **–** ljudima se može postaviti pitanje koje su to reči koje im padnu na pamet kada čuju naziv određenog brenda?
- ***Projektivne tehnike*** **–** ljudi se izlažu nepotpunim podsticajem i traži se od njih da ih dopune ili se izlažu dvosmislenim podsticajima koji su možda po sebi ili u sebi besmisleni i traži se od ispitanika da im daju smisao. Smatra se da će ljudi na taj način otkriti svoja prava ubeđenja i osećanja. Jedan od takvih pristupa su „vežbe sa balončićima" bazirane na crtežima ili fotografijama. Prilikom istraživanja prikazuju se razni ljudi kako kupuju ili koriste neke proizvode ili usluge. Prazni balončići, kao oni na koje nailazimo u crtanim filmovima ili stripovima, postavljaju se tako da

[77] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd, str. 109.

predstavljaju misli, reči ili aktivnosti jednog ili više učesnika. Od ispitanika se zatim traži da ispune balončiće navodeći šta se po njihovom mišljenju dogodilo i šta je rečeno. Druga tehnika je ciljno poređenje. Od ljudi se traži da izraze svoje utiske tako što brend porede sa ljudima, zemljama, životinjama, aktivnostima, materijalima, zanimanjima, automobilima, časopisima, povrćem, nacionalnostima, pa čak i sa drugim brendovima.

- ***Vizualizacija* –** od ispitanika se može tražiti da naprave kolaž od slika iz časopisa ili crteža i na taj način opišu svoje percepcije. Tokom istraživanja putem tehnike vizualizacije, najčešće je korišćena ***ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique)*** – razvijen metod od strane dr Geralda Zaltmana *(Gerald Zaltman)* na Harvard Universitetu ranih 90-ih prošlog veka – u bukvalno prevodu predstavlja tehnika metaforičnog/slikovitog opisivanje saznanja. Tehnika istraživanja koja započinje sa grupom ispitanika od kojih se traži da unapred odaberu najmanje 12 slika iz sopstvenih izvora (na primer: iz časopisa, kataloga, foto-albuma i dr.) kojima predstavljaju svoje mišljenje i osećanje prema istraživačkoj temi. U jednoj ***ZMET*** studiji ispitivane su žene i njihovo mišljenje o *hula-hop* čarapama. Od grupe od dvadeset žena koje nose ovakve čarape traženo je da sakupe slike na kojima su iskazana njihova osećanja u vezi sa nošenjem pomenutih čarapa. Na pojedinim slikama prikazani su stubovi od ograde umotani u plastiku ili čelični obruči koji guše drveće, što sugeriše da su *hula-hop* čarape tesne i neudobne. Na drugoj slici prikazano je dugačko cveće u vazi, što ukazuje na to da žena koja nosi ovaj proizvod ima osećaj da je vitka i visoka.
- ***Personifikacija brenda* –** od ispitanika se traži da opišu na kakvu osobu se misli kada se pomene brend: „Ako bi brend bio predstavljen kroz neku osobu, kakva bi ona bila, šta bi radila, gde bi živela, šta bi oblačila, sa kim bi razgovarala kada bi otišla na neku zabavu i o čemu bi razgovarala.
- ***Gradiranje* –** serija specifičnih pitanja sa „zašto“ mogu se koristiti radi sticanja uvida u motivaciju potrošača dublje, apstraktnije ciljeve. Zapitajmo se zašto neko želi da kupi *Nokia* mobilni telefon – izgleda da su dobro napravljeni (osobina). „Zašto je važno da telefon lepo izgleda?“ Ukazuje na to je je Nokia pouzdana (funkcionalana korist). „Zašto je pouzadnost značajna?“ Zato što je važno da moje kolege i članovi moje porodice budu sigurni da će me dobiti na telefon (emocijonalna korist). „Zašto

stalno morate biti dostupni za njih?“ Da im pomognem kada su u nevolji (suština brenda).[78]

V GRAĐENJE PROIZVODNOG BRENDA

5.1 Razvoj proizvodnog brenda

Brend se stvara putem proširenja ključnih proizvoda kome se dodaju vrednosti brenda, a upravo ključni proizvod nudi ključne koristi. S tim u vezi, vođeni stavovima Filipa Kotlera *(Philip Kotler)*, nameću nam se pitanje: kako da se organizacija orjentiše ka tržištu? Kakva filozofija treba da vodi marketing napore određene organizacije? Pozivajući se na F. Kotlerov konkurentski koncept obuhvaćen ***konceptom proizvoda***, smatra se da će potrošači više biti naklonjeni onim proizvodima koji nude najviše kvaliteta, performansi ili inovacija.[79] Menadžeri u takvim situacijama usmeravaju se na stvaranje superiornih proizvoda i njihovom poboljšanju tokom vremena. Brendiranje omogućava marketing stručnjacima da ostvare dodatnu vrednost koja izdvaja jedan brend od drugih. Primera radi, proizvođač kafe *Grand Prom*, korišćenjem popularne ličnosti kao što je Dragan Nikolić u oglašavanju, uspeo je ne samo da istakne kvalitet svojih proizvoda već i da ih učini drugačijim i zabavnijim. Uspešni brendovi su oni koji imaju skup vrednosti brenda koji ih čini superiornijim u odnosu na druge, konkurentske brendove.

Ovde bismo se mogli osvrnuti na samu definiciju proizvoda. Poznato je da mnogi smatraju da je proizvod zapravo opipljiva (materijalna) ponuda, međutim, proizvod može predstavljati mnogo više od toga. Proizvod podrazumeva sve ono što može biti ponuđeno na tržištu i što može zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Proizvodi koji se nude na tržištu, obuhvataju fizičku robu, usluge, iskustva, događaje, osobe, mesta, nekretnine, organizacije, informacije i slično.[80] Shodno tome, kada organizacija planira svoju tržišnu ponudu, sam marketing menadžment mora voditi rašuna o pet nivoa proizvoda. Svaki od tih nivoa dodaje više vrednosti za kupca, a svih pet čine ***hijerarhiju vrednosti za potrošača***.

[78] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd, str. 109.
[79] Ibid., str. 15.
[80] Ibid., str. 372.

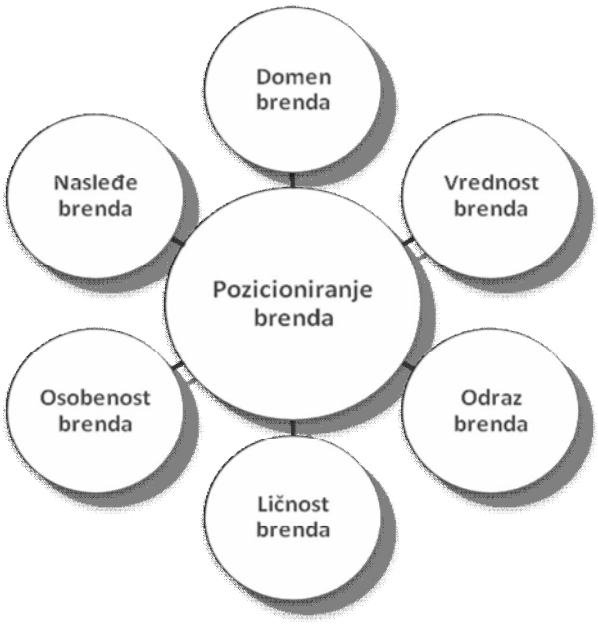
Prvi i osnovni nivo zapravo je ***suština koristi*** - usluga ili koristi koju kupac zapravo kupuje. Na drugom mestu, marketing stručnjaci moraju suštinu koristi pretvoriti u ***bazični proizvod***. Zatim, na trećem mestu nalazi se ***očekivani proizvod***, tačnije - niz atributa i uslova koje kupac očekuje kada kupuje određeni proizvod. Na četvrtom mestu, marketing stručnjaci pripremaju ***prošireni proizvod*** koji prevazilazi očekivanja kupaca/potrošača. U mnogim razvijenim zemljama, na pomenutom nivou se odvija proces pozicioniranja brenda i konkurentsko nadmetanje. I na kraju, prilikom proširenja proizvoda dolazi i do diferencijacije. Proširenje proizvoda navodi marketing stručnjake da posmatraju ukupan ***sistem potrošnje*** korisnika - koji se ogleda u načinu na koji korisnik uzima i koristi određeni proizvod i/ili uslugu.[81]

Za izgradnju proizvodnog brenda potrebno je temeljno razumevanje funkcionalnih (npr. lakoća upotrebe), i emotivnih vrednosti (npr. samopouzdanje) kojima se kupci rukovode kada biraju između različitih brendova, kao i sposobnost da se te vrednosti iskoriste na jedinstven način da bi se stvorio prošireni proizvod koji će potrošači preferirati. Izgradnja uspešnih proizvodnih brendova izuzetno je zahtevan marketinški zadatak. Privlačenja pažnje potrošača ka određenom brendu predstavlja mukotrpan i težak postupak; za upoznavanje potrošača sa brendom i njegovim vrednostima i izgradnju lojalnosti kupaca obično je potrebno da prođe određeni niz godina, zbog čega je i nagli uspeh brendova *Google* i *Amazon* toliko fascinantan. Slično tome, korejanska kompanija *Samsung* je napredovala od kompanije za koju se smatralo da proizvodi jeftine televizore i mikrotalasne peći do vodećeg globalnog, luksuznog brenda u proširenim sektorima kao što su mobilni telefoni, monitori, televizori i sl. Upravo takav uspeh postignut je zahvaljujući dupliranju marketing troškova, oglašavanju u okviru kojih je isticana tehnološka sofisticiranost kompanije, prikazivanju proizvoda u naučno-fantastičnim filmovima, kao što je *Matrix* i sponzorstvu velikih sportskih događaja kao što je *Olimpijada* u Atini, što je doprinelo sve većem povećanju svesti o brendu.[82]

Shodno pomenutom, neophodno je naglasiti da menadžment mora biti spreman da kontinuirano ulaže visoke sume novca da bi ustanovio i zadržao lidersku poziciju brenda na tržištu. Međutim, u praksi, naročito ako privreda zapadne u krizu, teško je odoleti iskušenjima.

[81] Boyd H.W and Levy S., (1963), *New Dimensions in Consumer Analysis*, Harvard Bussiness Review, UK, p. 140
[82] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 150.

Potrebno je izbegavati smanjenje troškova iz prostog razloga što je brendu potrebna podrška. Slika 9. predstavlja analitički okvir koji se može iskoristiti za analizu trenutne pozicije brenda na tržištu, a može poslužiti i kao osnov za novu strategiju pozicioniranja brenda.



Slika 9. Anatomija pozicioniranja brenda
Preuzeto: Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 151.[83]

Pozicija brenda na tržištu izgrađena je na šest elemenata: *domen brenda*, *nasleđe brenda*, *vrednosti brenda*, *osobenost brenda*, *ličnost brenda* i *odraz brenda*.

Prvi od pomenutih, domen brenda —› odnosi se na izbor ciljnog tržišta (na kojem brend učestvuje, a ujedno se i takmiči); dok ostalih pet elemenata predstavljaju puteve za izgradnju jasne konkurentske prednosti kod ciljnih potrošača.

- ***Domen brenda:*** ciljno tržište brenda —› Gde se brend takmiči.
- ***Nasleđe brenda:*** poreklo brenda i njegova kultura —› Kako je postigao uspeh ili neuspeh, tokom svog postojanja.
- ***Vrednost brenda:*** ključne vrednosti ili karakteristike brenda.
- ***Osobenosti brenda:*** ono što brend čini posebnim u odnosu na druge konkurentske brendove —› Simbol, oblik, imidž, odnos itd.

[83] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 151.

- ***Ličnost brenda:*** karakter brenda opisan po ugledu na druge entitete kao što su ljudi, životinje ili predmeti. Primera radi, angažovanje poznatih ličnosti da reklamiraju određenje brendove daje tim brendovima ličnost.
- ***Odraz brenda:*** kako se brend odražava na lični identitet —› na koji način kupovina/korišćenje utiče na to kako kupac vidi sebe.[84]

Analizom svakog od navedenih elemenata možemo steći jasnu predstavu o tome kako je brend poziconiran na tržištu. Izgradnja brenda je skupa i iziskuje pažnju o donošenju ključnih odluka koje se odnose na investiranje u određeni brenda.

5.2 Ekstenzija i širenje proizvodnog brenda

Zahvaljujući reputaciji koju poseduje neki ugledni brend, većoj prodaji i prihodima koji su njen rezultat, sama kompanija dobija opipljivu vrednost. Pomenuta veća vrednost, u teoriji naziva se ***kapitalna vrednost brenda*** (*Brand Equity*). Imena brendova sa visokom kapitalnom vrednošću mogu se iskoristiti za druge, nove brendove, pošto njihovo opravdano prisustvo može da poveća atraktivnost novih brendova.[85] Većina novih brendova zapravo su ekstenzije linije. Kada odeređena kompanija koristi poznati brend da bi uvela novi prizvod, to se onda naziva ***ekstenzija brenda.*** Kada se novi brend kombinuje sa postojećim brendom, ekstenzija brenda može se nazvati ***pod-brendom.*** Postojeći brend iz kojeg nastaje ekstenzija brenda naziva se ***matičnim brendom***. Ukoliko je matični brend putem ekstenzija već povezan sa brojnim proizvodima, može se nazvati ***familijarnim brendom***.[86]
Ekstenzije brenda mogu se šire klasifikovati u dve opšte kategorije: Kada je u pitanju ***ekstenzija linije,*** matični brend se koristi za brendiranje novog proizvoda usmerenog na novi tržišni segment unutar kategorije proizvoda koju matični brend trenutno pokriva. Primer za to je dodavanje novih ukusa, boja, oblika, sastojaka i veličina pakovanja.

Kompanija *Imlek* je za nekoliko godina uvela nekolika vrsta ekstenzija linije jogurta *Imlek – Moja kravica, Jogood, Fit Effect, Viva Imunoformula, Balans+, Fit Beauty*. Kada je u pitanju ***ekstenzija kategorije***, matični brend se koristi da bi se ušlo u kategoriju proizvoda koja je

[84] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga,* Data Status, str. 152.
[85] Ibid., str. 153.
[86] Kotler F. I Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, str. 296.

drugačija od one koju matični brend trenutno pokriva. Kompanija *Honda* je koristila svoje ime za krajnje različite prozvode: automobile, motorcikle, kosilice, čistače snega, brodske motore i motorne sanke.
Primera radi, kompanija *Unilever* je uspešno izvela ekstenziju svog brenda sapuna *Dové* na dezedorans, tečni sapun i kupku. Dok, s druge strane, širenje brenda se odvija kada se ime nekog ustanovljenog brenda koristi za brendove na nepoznatim tržištima. Širenje brenda se najlakše može opisati na primerima, obzirom da je u poslednje vreme popularan trend da poznate ličnosti šire svoj brend na niz različitih kategorija proizvoda, kao što je primer Dženifer Lopez *(Jennifer Lopez)* koja, plasira na tržište „*JLO*" odeću, naočare, kupaće kostime, parfeme, modne detalje i intimno rublje.

Upravo ekstenzija brenda povećava šansu za uspeh novih proizvoda na brojne načine. Kada je u pitanju ekstenzija brenda, potrošači mogu da izvedu zaključke i formiraju očekivanja o mogućem sastavu i učinku novog proizvoda na osnovu onoga što već znaju o matičnom brendu i na osnovu toga koliko smatraju da je takva informacija relevantna za novi proizvod. Na primer, kada je kompanija *Sony* uvela novi personalni računar *Vaio* za multimedijalne aplikacije, postojala je veća verovatnoća da potrošači neće strahovati i da će očekivanja opravdati performanse jer su se već susreli sa drugim proizvodima kompanije *Sony*.

Kada postoje pozitivna očekivanja, ekstenzije smanjuju rizik.[87] Iz perspektive marketing komunikacija, kada je u pitanju marketing komunikacija, a vezano za ekstenziju, u njenoj uvodnoj kampanji ne mora da se kreira svest o brendu i o novom prizvodu, već se ona može usredsrediti na novi proizvod.[88] Dakle, ekstenzije mogu da smanje troškove kampanje, izbegavaju teškoće pojavljivanja sa novim imenom. Ekstenzije mogu da pojednostave pakovanja i etiketiranje. Slična ili gotovo identična pakovanja mogu da utiču na niže troškove proizvodnje.

Linija brenda obuhvata sve proizvode – prvobitne proizvode kao i ekstenzije linije i kategorije – koje se prodaju pod jednim brendom. ***Miks brenda*** (ili asortiman brenda) podrazumeva skup svih linija brenda koje određeni prodavac nudi potrošačima. Mnoge kompanije sada uvode

[87] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 298.
[88] Sullivan M.W., (1992), *Management Science*, Brans Extensions: How to Use Them, Jurnal of Marketing Resarch 29, p. 296-313.

brendirane varijante, zapravo specifične linije brenda kojima snabdevaju određene maloprodavce ili distributivne kanale. ***Licencirani proizvod*** je onaj čije se ime brenda licencira drugim proizvođačima koji zapravo prave taj proizvod. Korporacije koriste licenciranje da bi ime i imidž kompanije preneli na čitav niz proizvoda – počev od osnovnog pa do finalnog proizvoda.

◆ ***Prednosti ekstenzije brenda*** – Dve glavne prednosti ekstenzije brenda su u tome što one mogu da podpomognu prihvatanje novog proizvoda i da obezbede pozitivnu povratnu spregu kako matičnog brenda, tako i za samu kopaniju.[89] Takođe, prednosti ekstenzije brenda u odnosu na druge strategije lansiranja novih proizvoda su smanjenje rizika i troškova.[90]

Efekti pozitivnih povratnih sprega – Osim što potpomažu prihvatanje novih proizvoda, ekstenzije brenda mogu da obezbede i koristi u vidu povratnih sprega.[91] Ekstenzije mogu da pojasne značenje brenda i njihovih osnovnih vrednosti ili da poboljšaju percepcije potrošača o kredibilitetu kompanije koja nudi datu ekstenziju. Ekstenzije linije mogu da obnove interesovanja za brend i njegovu dopadljivost, što će automatski matičnom brendu doneti koristi jer se povećava pokrivenost tržišta.

◆ ***Nedostaci ekstenzije brenda*** – Ekstenzije linije mogu da dovedu i do toga da se ime brenda i ne identifikuje, niti jasno veže ni za jedan proizvod. *Ries* i *Trout* to nazivaju „zamkom ekstenzije linije“.[92] Povezivanje brenda koji se vezuje za brend čokoloda i slatkiša, sa proizvodima iz oblasti prehrambene industrije npr: pire krompir, mleko u prahu, bezalkoholna pića, direktno je izloženo riziku da izgubi svoje specifično značenje. Razvodnjavanje brenda se dešava kada potrošači prestanu da povezuju brend sa određenim proizvodom ili krajnje sličnim proizvodima, pa samim tim i manje razmišljaju o brendu.

Ukoliko kompanija lansira ekstenzije koje potrošači smatraju neadekvatnim, sami potrošači počinju da sumljaju u integritet i kompetentnost brenda. Različite varijante ekstenzije linije mogu da zbune, pa čak i iznerviraju potrošače. U svesti potrošača postavljaju se brojna pitanja: Koje verzije proizvoda za njih predstavljaju „pravu verziju“? Zbog ovakvih i sličnih

[89] Sullivan M.W., (1992), *Management Science*, Brans Extensions: How to Use Them, Jurnal of Marketing Resarch 29, p. 296-313.
[90] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 299.
[91] Ibid., str. 298.
[92] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 299.

situacija potrošači mogu da odbace nove ekstenzije zarad proizvoda koji su već probali i koje smatraju dobrim ili zarad proizvoda koji su više univerzalni.
Najnepovoljnija situacija koja može da se desi kada je reč o ekstenziji brenda je da ona ne samo da doživi neuspeh već da usput naškodi i matičnom brendu. Na svu sreću, u praksi to se retko dešava. Čak i u takvim situacijama, neuspeli proizvod razvodnjava vrednost brenda samo ukoliko se ekstenzija smatra veoma sličnom matičnom brendu. Jedan od nedostataka ekstenzije brenda, koji se lako može predvideti, ogleda se u tome što uvođenjem novog brenda kao ekstenzije brenda, firma gubi priliku da kreira novi proizvod čiji će imidž i vrednosti biti jedinstveni.

Jedna od osnovnih grešaka kada se procenjuju mogućnosti ekstenzije ogleda se u tome što ne uzimaju u obzir sve strukture znanja o brendu samih potrošača. Marketing stručnjaci se usredsređuju na jednu ili svega nekoliko asocijacija brenda koje uzimaju kao osnov, a ignorišu druge, uglavnom bitnije asocijacije.[93]

Rezultati istraživanja ekstenzije brenda:

- Uspešna ekstenzija brenda ostvaruje se kada matični brend ima pozitivne asocijacije i kada između njega i proizvoda obuhvaćenih ekstenzijom postoji skladnost.
- Sklad može postojati između: atributa i koristi vezanih za proizvod, kao i između atributa i koristi koje nisu u vezi sa proizvodom već situacijama u kojima se on koristi ili pak korišćenim granama.
- U zavisnosti od toga koliko potrošač zna o datim kategorijama, poimanje sklada može da se zasniva na tehničkim ili proizvodnim karakteristikama ili na manje specifičnim pitanjima.
- Visokokvalitetni brendovi ostvaruju veće ekstenzije nego brendovi srednjeg kvaliteta. Međutim, i kod jednih i kod drugih postoje granice.
- Brend koji se smatra prototipom kategorije proizvoda ponekad teško ostvaruje ekstenzije van date kategorije.
- Potrošači mogu na ekstenziju da prenesu one asocijacije koje su u originalnoj klasi proizvoda pozitivne, ali one u kontekstu date ekstenzije mogu da postanu negativne.

[93] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd, str. 300.

- Potrošači mogu da steknu negativne asocijacije o ekstenziji, a da takve asocijacije budu bazirane na drugim pozitivnim asocijacijama koje su stekli.
- Ponekad je teško da se ostvare ekstenzije za one klase proizvoda za koje se smatra da ih je lako napraviti.
- Uspešna ekstenzija ne samo da može da doprinese imidžu matičnog brenda već ona brendu omogućuje da ostvari još veću ekstenziju.
- Neuspešna ekstenzija ugrožava matični brend samo u situaciji kada između njih postoji jaka povezanost.
- Neuspešna ekstenzija ne sprečava kompaniju da se „vrati“ i uvede onu koja će biti sličnija brendu.
- Najefektivnija propagandna strategija, kada je u pitanju ekstenzija, podrazumeva da se više naglase informacije o samoj ekstenziji, a manje da se podseća na matični brend. [94]

Iz svega navedenog, možemo zaključiti da potencijalna ekstenzija brenda u vidu novog proizvoda mora da se proceni na osnovu toga koliko efikasno ona prenosi postojeću vrednost sa matičnog brenda na novi proizvod, kao i koliko efektivno ekstenzija zauzvrat doprinosi vrednosti matičnog brenda.

5.3 Jačanje proizvodnog brenda

S obzirom da brend predstavlja osnovnu trajnu imovinu kompanije, brendom mora pažljivo da se upravlja kako njegova vrednost ne bi gubila na značaju. Mnogi brendovi su i danas lideri u svojoj grani proizvoda, kao što su bili i pre 70 godina: *Coca-Cola*, *Kodak*, *McDonald's* i drugi. Međutim, to su postigli zahvaljujući stalnim naporima da poboljšaju svoje proizvode i sam marketing.

Vrednost brenda može da se ojača pomoću marketing akcija koje konzistentno prenose značenje brenda potrošačima i to u smislu:

1. ***Koje proizvode predstavlja brend*** –
   koje osnovne koristi on nudi, koje potrebe zadovoljava;
2. ***Kako brend čini te proizvode superiornijim*** –

[94] Keller K.L, (2003), *Strategic Brand Management*, drugo izdanje, Upper Saddle river , NY, Prentice Hall. p.255-301.

koje bi jake, pozitivne i jedinstvene asocijacije brenda trebalo da postoje u svesti potrošača

Da bi se vrednost brenda ojačala, potrebna je inovacija i relevantnost kroz čitav marketing program. Marketing stručnjaci moraju da uvedu nove proizvode i sprovedu nove marketing aktivnosti koje u potpunosti zadovoljavaju njihovo ciljno tržište. Brend uvek mora da ide napred – ali svakako u pravom smeru. Marketing uvek mora da pronađe nove i privlačne ponude, kao i načine za njihovo plasiranje. Prilikom jačanja proizvodnog brenda veoma je važno da se obrati pažnja na konzistentnost marketing podrške koju brend dobija. Konzistentnost ne znači uniformisanost bez promena, iz razloga što mnoge taktičke promene mogu biti neophodne da bi se održao strategijski pravac i smer brenda. Ukoliko, pak, u marketing okruženju nema promena, nema potrebe za odstupanjem od inače uspešnog pozicioniranja, u takvim okolnostima, izvore vrednosti brenda tebalo bi žestoko braniti i očuvati.

Kada se upravlja vrednošću brenda, vašno je balansirati između marketing aktivnosti koje jačaju brend i njegovo značenje i onih koje koriste ili pozajmljuju postojeću vrednost brenda ili se na nju oslanjaju u cilju ostvarivanja finansijske koristi. [95] Ukoliko se u jačanju brenda ne uspe, to može da umanji svest o brendu i oslabi njegov imidž.

- **Vrednost, satisfakcija i lojalnost potrošača**

Obzirom na osnovni segmen savremenog (potrošačkog) društva i činjenice da životi potrošača postaju sve složeniji i brži, kao i to da oni imaju sve manje vremena, sposobnost brenda da pojednostavi donošenje odluke, a s druge strane, da zauzme lidersku poziciju na tržištu, zaista je neprocenjiva. Vremenom, potrošači su postali obrazovaniji i raspolažu sa velikim brojem informacija više nego ikada do sad, imaju mogućnost da provere ono što kopanija obećava i da potraže bolje alternative. Postavlja se pitanje: Kako potrošači donose konačne odluke o kupovini? Potrošači teže da maksimiziraju vrednost u okviru istraženih cena i postojećeg znanja, mobilnosti i dohotka; procenjuju koje ponude će im doneti najviše percipirane

[95] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd, str. 293.

vrednosti i na nju reaguju, a njihova satisfakcija i verovatnoća da će ponovo kupiti isti proizvod zavisi od toga da li je ponuda ispunila njihova očekivanja ili nije.[96]

Percipirana vrednost za kupce ***(Customer Perceived Value – PCV)*** jeste razlika između svih pogodnosti i svih troškova ponude i mogućih alternativa koje razmatra i procenjuje potencijalni kupac. Ukupna vrednost za kupce je percipirana novčana vrednost skupa ekonomskih, funkcionalnih i psiholoških pogodnosti koje kupci očekuju od date ponude na tržištu. Ukupan trošak za kupca predstavlja skup svih troškova pri proceni, nabavci, korišćenju i raspolaganju određenom ponudom na tržištu uključujući i novčane troškove, utrošak vremena i energije. Prema pomenutom, percipirana vrednost za kupce bazira se na razlici između onoga što kupac dobija i onoga što daje kod različitih mogućih izbora. Kupac dobija pogodnosti i predviđa troškove. Marketing stručnjaci mogu povećati vrednost ponude za kupce kombinacijom veće funkcionalne i emotivne pogodnosti i/ili smanjenjem jednog ili više različitih vrsta troškova.

Sa druge strane, zadovoljstvo kupovine zavisi od toga koliko ponuda ispunjava potrošačeva očekivanja, koja se ogleda u satisfakciji potrošača. Satisfakcija je osećanje zadovoljstva ili razočarenje određene osobe koja proističe iz poređenja percipiranog učinka nekog proizvoda u odnosu na očekivanja. Ako učinak određenog proizvoda zadovoljava potrošačeva očekivanja, potrošač je zadovoljan. Ukoliko učinak premaši očekivanja, potrošač je veoma zadovoljan. Posmatranjem ponašanja potrošača, dolazimo do podataka da potrošači različito ispoljavaju stepen lojalnosti prema određenim brendovima, prodajnim objektima i kompanijama. Lojalnost možemo definisati kao: duboko usađeno ubeđenje da treba ponovo da se kupi ili ubuduće stalno koristi proizvod ili usluga koja se prefrira uprkos spoljnom uticaju i marketinških napora koji bi mogli da dovedu do promene u ponašanju potrošača.

U naučnoj literaturi razlikujemo pet nivoa investicija u stvaranju odnosa sa potrošačima – lojalnost:

1. ***Osnovni marketing:*** prodavac jednostavno proda proizvod.
2. ***Reaktvini marketing:*** prodavac prodaje proizvod i savetuje kupca da se javi ukoliko ima pitanja, komentare ili primedbe.

[96] Kotler F. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment,* Data Status, Beograd., str. 141.

3. ***Odgovori marketinga:*** prodavac telefonira kopca radi provere da li proizvod ispunjava očekivanja. Takođe, prodavac se informiše o stepenu zadovoljstva, o eventualnim predlozima za poboljšanje proizvoda ili primedbi.
4. ***Proaktivan marketing:*** prodavac povremeno kontaktira kupca sa predlozima u vezi sa boljim korišćenjem proizvoda ili novih proizvoda.
5. ***Partnerski marketing:*** kompanija stalno sarađuje sa svojim vernim kupcima radi poboljšanja svog učinka.

VI BREND KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KONKURENTNOST

6.1 BREND KAO INSTRUMENT KONKURENTOSTI

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

Kako bi se izgradio i uspešno pozicionirao jak proizvodni brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije – nepohodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, što ukazuje na činjenicu da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.[97]

Takođe, sa aspekta menadžment inovacija i marketinga, postavlja se pitanje: da li će pozicionirani brend biti prihvaćen od strane tržišta, tačnije potrošača određenog proizvodnog brenda; da li je inovacioni proces bio uspešan; i da li je novi proizvod povećao konkurentnost i poslovni uspeh organizacije.

[97] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 341-349

6.1.1 Snaga konkurencije

U cilju što preciznijeg definisanja i naučne postavke brenda kao faktora organizacione konkurentnosti, nophodno je definisati Majkl E. Porterov (*Michael E. Porter*) model ***pet sila konkurentnosti***, koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta, koje se odnose na: konkurente u grani, potencijalno novi učesnici, supstituti, kupci i dobavljači. Pretnje koje navedene sile nameću ogledaju se u:

- ***Pretnja jakog rivalstva u segmentima***: segment nije privlačan ako već obuhvata brojne, jake i agresivne konkurente. On je još manje privlačan ako je stabila ili u opadanju, ako se dodatni kapaciteti povećavaju u velikoj meri, ako su fiksni troškovi visoki, ako su izlazne barijere visoke, ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu. Takva stanja dovodiće do čestih ratova cena, propagandnih obračuna i uvođenje novih proizvoda, što će sam segment učiniti skupim za nadmetanje.
- ***Pretnja od novih učesnika***: privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera. Najprivlačniji segment je onaj u kojem su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske. Takva stanja dopuštaju malom broju novih kompanija da uđu u granu, a kompanije sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu. U stanjima kada su i uzlazne i izlazne barijere visoke, profitni potencijal je takođe visok, ali se kompanije suočavaju sa većim rizikom, jer kompanije sa slabijim rezultatima nastavljaju da se bore.
- ***Pretnja proizvoda supstituta***: segment nije privlačan ako postoji aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvodnju. Supstituti nameću ograničenja na cene i profite. Kompanija mora biti obazriva na trendove cena. Ukoliko dođe do tehničkog napredka ili se konkurencija poveća u tim granama, cene i profiti u segmentu će verovatno opasti.
- ***Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca***: segment neće biti privlačan ako kupci poseduju jaku ili rastuću pregovaračku snagu. Pregovaračka snaga raste kada oni postanu više koncentrisani ili organizovani, kada proizvod predstavlja značajan deo troškova kupaca, kada je proizvod nediferenciran, kada su troškovi prelaska kupaca na drugi proizvod niski, kada su kupci cenovno osetljivi zbog profita ili kada kupci mogu da se integrišu u smeru nagore. U takvim okolnostima, da bi se zaštitili, prodavci

moraju da izaberu kupce koji poseduju najmanju moć pregovaranja ili promene dobavljača.

- ***Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača***: segment neće biti privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cene ili smanje količinu koju isporučuju. Dobavljači mogu posedovati moć kada su koncentrisani ili organizovani, kada postoji mali broj supstituta, kada traženi proizvod predstavlja važan input, kada su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da integrišu u smeru nadole. Najbolja odbrana u takvim okolnostima predstavlja izgradnju odnosa obostrane koristi sa dobavljačima ili korišćenje višestrukih izvora snabdevanja.[98]

6.2 Identifikovanje konkurenata

Da bi dobro osmislile i implementirale najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, organizacije moraju pomno da prate svoje konkurente.[99] Identifikovanje konkurenata predstavlja jedan od polaznih osnova u procesu uspešnog pozicioniranja brenda. Sam postupak identifikovanja konkurenata za organizaciju naizgled predstavlja jednostavan zadatak. Primera radi, poznato je da je kompanija *Grand Prom* svesna je da je brend *Doncafe* glavni konkurent njenom brendu; kada je u pitanju flasirana voda, kompanija *Voda Voda* zna da joj je glavni konkurent *Aqua Viva,* dok u industriji mleka, kompanija *Imlek* je svesna svog glavnog konkurenta *Mlekara Subotica.*

Međutim, obuhvat aktuelnih i potencijalnih konkurenata jedne kompanije može da bude znatno širi. Osim toga, kompaniju pre mogu da ugroze novi konkurenti i nove tehnologije nego aktuelni konkurenti. Primera radi, mnoge poslovne organizacije previdele su *Internet* pri identifikovanju svojih najvećih konkurenata. *Internet* stranice koji nude poslove, liste nekretnina i automobile preko *Interneta,* ugrožavaju novinska izdanja koja veliki deo svojih prihoda ostvaruju upravo na takvoj vrsti oglasa.

6.2.1 Koncept konkurentnosti

U cilju što preciznije naučne postavke brenda kao glavnog instumenta organizacione konkurentnosti, osvrnućemo se na stavove Filipa Kotlera *(Philip Kotler)* i Kevina K. Kelera

[98] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 342-343
[99] Fuld L.M. (1995), *The New Competitor Intelligence*, John Wiley, New York, p. 256.

(Kevin L. Keller) i njihovu naučnu postavku koja se temelji na definiciji da se konkurentnost možeme posmatrati iz dva ugla, kao:

(1) granski koncept konkurencije i

(2) tržišni koncept konkurencije.

- **Granski koncept konkurencije**

Istraživajući fenomen granskog koncepta konkurencije, nameće nam se pitanje: šta tačno predstavlja grana? Grana predstavlja grupu organizacija/kompanija koje nude proizvod ili klasu prizvoda koji su blisko povezani supstituti. Pomenute grane se mogu klasifikovati prema broju prodavaca, stepenu diferenciranosti proizvoda, postojanja ili nepostojanja ulaznih ili izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti, strukturi troškova, stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije.[100]

Prema broju prodavaca i stepenu diferenciranosti proizvoda – polazna tačka u opisu grane je određivanje broja prodavaca i da li je proizvod homogen ili visokodiferenciran. Pomenute karakteristike daju četiri tipa strukture grane:

1. ***Čist monopol*** – samo jedna kompanija obezbeđuje određen proizvod u određenoj zemlji ili oblasti (na lokalnom i/ili regionalnom nivou). U slučaju da postoje delimični supstituti ili ako postoji izvesna opasnost od konkurencije, monopolista može da investira u više usluga i tehnologiju. Takođe, od monopilste se očekuje da naplaćuje nižu cenu i pruži bolji servis u skladu sa interesima javnosti.
2. ***Oligopol*** – mali broj (uglavnom) većih kompanija proizvodi proizvode koji se kreću od visokodiferenciranih do standardizovanih. ***Čist oligopol*** podrazumeva nekoliko kompanija koje proizvode u osnovi iste proizvode. U takvim uslovima redak je slučaj da kompanije naplaćuju nešto više od tekuće cene proizvoda. Ukoliko konkurenti prate cene i usluge, jedini način za ostvarivanje konkurentske prednosti je kroz niže troškove.

   Diferenciran oligopol podrazumeva nekoliko kompanija koje proizvode određene proizvode (npr. automobile, televizore, mobilne telefone i drugo.) koji se delimično diferenciraju po liniji kvaliteta, karakteristika, stila ili ukusa. Svaki konkurent može da

[100] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 344.

traga za liderstvom po pitanju nekog od navedenih glavnih atributa, može da privuče potrošače isticanjem tog atributa i za njega može da uspostavi višu cenu .

3. ***Monopolistička konkurencija*** – mnogi konkurenti su u stanju da diferenciraju svoje ponude u celosti ili delimično. Konkurenti se fokusiraju na tržišne segmente u kojima mogu na superioran način da zadovolje potrebe kupaca i u isto vreme naplate višu cenu.
4. ***Čista konkurencija*** – mnogi konkurenti nude isti proizvod. Pošto u takvim situacijama ne postoji osnov za diferenciranje, cene konkurenata biće iste. Nijedan konkurent neće uspeti da se prpagira ako propaganda ne može da dovede do psiholoških diferenciacija.

- **Tržišni koncept konkurencije**

Tržište predstavlja ukupan odnos ponude i tražnje koja se na određenom prostoru i u određeno vreme uspostavljaju povodom razmene roba i usluga. Ponuda i tražnja nisu izolovani fenomeni i na njih utiče veoma veliki broj faktora. Takođe, neophodno je napomenuti da ponuda utiče na tražnju kao što i tražnja sa svoje strane utiče na ponudu. Delovanje ponude i tražnje na tržištu se upravo ispoljava kroz konkurenciju kao unutrašnju motornu snagu tržišta koja pokreće tržišni mehanizam. Tržišna konkurencija posmatrana sa stanovišta ponude se javlja kao suparništvo između učesnika u ponudi proizvoda sa ciljem da svaki učesnik tržište svoje robe proširi na račun drugih učesnika.

Međutim, definicija tržišne konkurencije mora uzeti u obzir i drugu stranu – stranu tražnje, iz razloga što osobine i reakcije tražnje takođe utiču na karakteristike konkurencije.
Konkurencija je takvo tržište koje podrazumeva:

- Tržišnu utakmicu između proizvođača čiji je cilj da svoje proizvode prodaju po što boljim uslovima i u što većem obimu;
- Tržišnu utakmicu potrošača/kupaca koji se nadmeću u pritisku na cene kako bi došli do željene robe;
- Tržišnu utakmicu imeđu proizvođača i potrošača gde svaka strana nastoji da ostvari što povoljnije uslove za sebe.

Prema navedenom, tržišna konkurencija ne može se posmatrati kao fenomen usko povezan samo sa ponudom na tržištu. Konkurencija se javlja i između kompanija jer svaka kompanija konkuriše i bori se za potrošački dohodak, ali i između potrošača koji se podjednako bore za ostvarenje svojih ciljeva – kupovinu dobara po što povoljnijim uslovima.

Na osnovu tržišnog koncepta konkurencije, konkurenti su one kompanije koje zadovoljavaju istu potrebu kupaca. Primera radi, potrošač koji želi da kupi paket za obradu teksta zaista želi „sposobnost pisanja" – što je potreba koju mogu da zadovolje i olovka, hemijska olovka ili pisaća mašina.[101] Tržišni koncept konkurencije otkriva širi skup aktuelnih i potencijalnih konkurenata.

6.3 Analiza konkurenata

Izazov konkurencije javlja se iz svih smerova – počev od globalnih konkurenata koji imaju za cilj da povećaju prodaju na novim tržištima, *online* konkurenata, privatnih brendova i brendova kuća. Međutim, ukoliko sa filozofije proizvoda i prodaje ugledaju na marketing filozofiju, kompanija ima veću šansu da prestigne tržišnu konkurenciju.

U samom procesu pozicioniranja određenog brenda, kompanija vrši identifikovanje svojih direktnih konkurenata. Nakon što identifikuje svoje glavne konkurente, kompanija mora razmotriti njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti. Takođe, treba imati na umu da kompaniju pre mogu ugroziti novi konkurenti ili nove tehnologije nego aktuelni konkurenti.

- ***Strategije***

Grupa kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljanom tržištu naziva se stategijskom grupom.[102] Ukoliko pretpostavimo da određena kompanija želi da uđe u granu osnovnih električnih uređaja. Postavlja se pitanje: koja je njena strategijska grupa? Kako bi se dobio odgovor na postavljeno pitanje, ona pravi listu uz pomoć koje otkriva četiri strategijske grupe na osnovu kvaliteta proizvoda i nivoa vertikalne integracije.

- ***Ciljevi***

Kada kompanija identifikuje svoje glavne konkurente i njihove stategije, sledeće pitanje koje treba postaviti jesu: šta svaki od konkurenata traži na tržištu? Šta utiče na ponašanje svakog

[101] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 346.
[102] Ibid., str. 347.

od konkurenata? Brojni su faktori koji utiču na ciljeve konkurenata, među kojima su: veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija.
Jedan od korisnih polaznih pretpostavki je da konkurenti teže maksimizaciji profita. Međutim, kompanije se razlikuju po tome koliko su im bitni kartkoročni u odnosu na dugoročne profite.

- ***Snage i slabosti***

Kompanija treba da prikupi informacije o snagama i slabostima svakog od konkurenata. Opšte gledano, kompanija bi trebalo da prati tri varijable kada analizira konkurente:

1. ***Učešće na tržištu*** – učešće konkurenata na ciljnom tržištu.
2. ***Učešće u svesti*** – procenat potrošača koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje: navedite prvu kompaniju koja vam padne na pamet kada kada je u pitanju data grana.
3. ***Učešće u emocionalnoj privrženosti*** – procenat potrošača koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje: navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod.

Istraživajući adekvatnu naučnu literaturu, neophodno je napomenuti da postoje dva pristupa u analizi sredine, s tim da preduzeća mogu da koriste jedan ili oba u različitom stepenu integrisanosti. Prvi pristup je spolja – unutra ili makro pristup. To je šire gledanje na sredinu, stavljanje u fokus dugoročnih trendova, stvaranje alternativnih stanovišta ili scenarija buduće sredine i iz toga izvlačiti implikacije za postojeću i neposrednu poziciju preduzeća u granama u kojima obavlja svoju poslovnu aktivnost. Drugi pristup je unutra – spolja ili mikro pristup. On uže posmatra sredinu i stavlja akcenat na tekuća zbuvanja u sredini. Ovakav pristup predstavlja osnov za predviđanje buduće sredine, na osnovu čega se izvlače implikacije za grane u kojima preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Takođe, postoje tri načina sagledavanja sredine. Prvi, skeniranje sredine, uključuje izučavanje eksterne sredine da se predvide promene u njoj, da se uoče i otkriju promene koje su u toku. Drugi, praćenje sredine, posmatra evoluciju trendova sredine, serije događaja i tokove aktivnosti. Treći, konkurentsko obaveštavanje pomaže preduzeću da razume svoju granu i identifikuje snage i slabosti konkurenata.

- ***Eksterni aspekti SWOT analize :***

ŠANSE	***PRETNJE***
◆ Ulazak na nova tržišta i segmente, ◆ Vertikalna integracija, ◆ Sposobnost kretanja ka boljim i profitabilnijim granama, ◆ Proširivanje komplementarnih proizvoda, ◆ Raznovrsnost u srodnim proizvodima, ◆ Brzi rast tržišta.	◆ Nepovoljna politicko-ekonomska situacija, ◆ Recesija, ◆ Nepovoljne demografske promene, ◆ Ulazak nove konkurencije na postojeca, sopstvena tržišta, ◆ Povecanje prodaje supstituta, ◆ Usporeni tržišni rast, ◆ Povecanje pregovaracke snage dobavljaca i kupaca, ◆ Promena potreba, želja i ukusa kupaca.

- ***Interni aspekti SWOT analize :***

SNAGE	***SLABOSTI***
◆ Jasni ciljevi i strategije, ◆ Dobre konkurentske veštine, ◆ Dobro mišljenje kupaca, ◆ Potvrđeno tržišno liderstvo, ◆Dobra likvidnost i profitabilnost, ◆ Adekvatni finansijski izvori, ◆ Loša likvidnost i profitabilnost, ◆ Pristup ekonomiji obima, ◆ Vlastita tehnologija, ◆ Konkurentske prednosti, ◆ Sposobnost inovacije proizvoda, ◆ Dokazani menadžment, ◆ Dobar imidž.	◆ Odsustvo lidera, ◆ Odsustvo vizije i misije, ◆ Nejasni ciljevi i strategije, ◆ Pogoršanje konkuretske pozicije, ◆ Slaba impelementacija startegija, ◆ Prisustvo operativnih problema, ◆ Silazni trend u istraživanju i razvoju, ◆ Loš tržišni imidž, ◆Nesposobna promena finansijskih potreba.

- **Izbor konkurenata**

Nakon što kompanija obavi analizu vrednosti iz perspektive potrošača i pažljivo razmotri konkurente, može usmeriti napad na jednu od sledećih klasa konkurenata:

- ***Jaki naspram slabih*** **–** u situacijama kad se kompanija obrušava na slabije konkurente jer takav korak zahteva resurse po osvojenom procesu učešća. Međutim, kompanija bi svakako trebala da se nadmeće i sa jakim konkurentima kako bi zadržala korak sa najboljima.
- ***Bliski naspram udaljenih*** **–** u najvećem broju slučajeva kompanije se nadmeću sa konkurentima koji su im najsličniji. Međutim, kompanije trebaju biti upoznate i sa udaljenim konkurentima. Kompanija *Coca Cola* smatra da je njen prvi konkurent voda iz česme, a ne bezalkoholno piće *Pepsi*.
- ***"Dobri" nasuprot "loših"*** **–** svaka grana ima "dobre" i "loše" konkurente. U najboljoj situaciji, kompanija bi trebala podržavati dobre konkurente, a napadati loše. Dobri konkurenti takođe igraju po pravilima date grane; oni imaju realne pretpostavke o razvojnom potencijalu te grane; oni formiraju cene koje su u odgovarajućem odnosu sa troškovima, oni žele zdravu granu, oni se ograničavaju na deo ili segment grane; motivišu druge da smanje troškove ili poboljšaju diferenciranje; oni prihvataju opšti nivo svog učešća i profita. Loši konkurenti više pokušavaju da kupe učešće nego da ga zaista zarade; oni u velikoj meri rizikuju; oni stvaraju neiskorišćene kapacitete i narušavaju ravnotežu u grani.[103]

6.3.1 Strategije konkurentnosti

U zavisnosti od četiri pomenute stavke – strategije, ciljeva, snage i slabosti i izbora konkurenata, kompanija se može klasifikovat prema ulogama koje ostvaruje na ciljnom tržištu, koje delimo na: ***lidera***, ***izazivača***, ***pratilaca*** ili ***nišera***.[104]

- ***Tržišni lider*** – predstavlja brend, odnosno kompaniju koja ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda i obično je ispred drugih kada su u pitanju

[103] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 347-349.
[104] Ibid., str. 349.

promotivne cene, uvođenje novih proizvoda, inovacija, distributivna pokrivenost i intenzitet promocije.

- ***Tržišni izazivač*** – predstavljaju brendovi/kompanije koji se nalaze na drugom, trećem ili nižem mestu u grani, često nazvani „pratioci po utabanoj stazi". One mogu napadati lidera i ostale konkurente radi borbe za veće tržišno učešće.
- ***Tržišni pratilac*** – mnoge kompanije se pre opredeljuju na to da prate tržišnog lidera umesto da ga napadaju. U situaciji kada određeni proizvod/kompanija zauzimaju poziciju tržišnog pratioca, njene mogućnosti diferenciranja proizvoda i imidža su male, kvalitet usluga često je sličan, a cenovna osetljivost je visoka. U tržišne pratioce spadaju: falsifikator, kloner, imitator i adapter.
- ***Tržišni nišer*** – takozvana alternativa za tržišnog pratioca na velikom tržištu jeste da bude lider na malom tržištu ili lider niše. Manje kompanije uglavnom izbegavaju konkurisanje većim kompanijama, tako što ciljaju mala tržišta na kojima velike kompanije imaju neznatan ili nikakav interes.

6.3.2 Benchmarking s ciljem poboljšanja konkurentske prednosti

Da bi strategija pozicioniranja određenog proizvodnog brenda bila efikasna, organizacije moraju pomno pratiti aktivnosti i proučavati postojeće i potencijalne konkurente. Moraju prepoznati strategije, ciljeve, snage i slabosti buduće reakcije konkurenata. Oni moraju znati kako da oblikuju prikupljene informacije o konkurenciji, sa kojim konkurentima se upustiti u trku na tržištu, koje konkurente treba izbegavati i slično.

Benchmarking predstavlja kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja opreme, postupka, proizvoda i usluga kompanija sa najboljim rezultatima u cilju poboljšanja sopstvenog poslovanja. Proces benchmarkinga se već duži niz godina primenjuje u poslovnoj praksi kompanija širom sveta, i kao takav podrazumeva učenje od kompanija koje određene zadatke obavljaju bolje od drugih kompanija. U najopštem smislu, proces benchmarkinga predstavlja konkurentsko poređenje.

Prema stavovima Filipa Kotlera *(Philip Kotler)*, benchmarking predstavlja umetnost pronalaženja kako i zašto neke kompanije mogu izvršavati poslovne zadatke mnogo bolje od drugih kompanija.

Cilj sprovođenja benchmarking procesa neke kompanije je kopirati njene najbolje ideje i po mogućstvu ih poboljšati. Kako F. Kotler navodi, između kompanije koja spade u svetsku klasu i prosečne kompanije može da postoji čak desetostruka razlika u kvalitetu, brzini i troškovima. Cilj benchmarkinga ogleda se u kopiranju ili poboljšanju "najbolje prakse" unutar jedne grane ili među većim brojem grana.[105] Prema F. Kotleru, benchmarking podrazumeva nekoliko koraka:

1. Određivanje koja će se funkcije analizirati benchmark tehnikom;
2. Identifikovanje ključnih varijabli performanse koje će se meriti;
3. Identifikovanje kompanija koje su najbolje u praksi;
4. Merenje performansi koje su najbolje u klasi;
5. Merenje performansi kompanije;
6. Specifikacija programa i akcija da bi se premostio jaz i
7. Implementacija i praćenje rezultata.

Američki centar za produktivnost i kvalitet ***(APQC- the American Productivity and Quality Center)*** benchmarking definiše kao proces kontinuiranog merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akciju za poboljšanje svojih performansi. Iz navedenog možemo zaključiti da benchmarking predstavlja aktivnost menadžmenta u traganju za najboljom industrijskom praksom koja vodi ka stvaranju superiornih performansi, s akcentom da se ne ide na usvajanje, već na prilagođavanje već proverene prakse.

VII BREND I KONKURENTNOSTI INOVACIJA

Da bi se izgradio jak brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije – nepohodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, što ujedno znači da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.[106]

[105] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 349.
[106] Ibid., str. 341-349

Takođe, sa aspekta menadžment inovacija i marketinga, postavlja se pitanje: da li će pozicionirani brend biti prihvaćen od strane tržišta, tačnije potrošača određenog brenda; da li je inovacioni proces bio uspešan; i da li je novi proizvod/usluga povećao konkurentnost i poslovni uspeh organizacije.

7.1 OSNOVNI ASPEKTI INOVATIVNOG PROCESA

Inovacije i inovatnivni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja konkurentnosti i ostvarivanja liderske pozicije na tržištu. Inovacioni sistem, u opštem smislu se definiše kao transformacija ideja u praktičnom smislu, što navodi na objašnjenje da; realizacija inovacije predstavlja tržišnu verifikaciju u smislu povećanja konkurentnosti.

Koncept inovacija i inovativnosti je, u velikoj meri, evoluirao u prethodnoj deceniji, zajedno sa izuzetnim razvojem menadžment inovacija. Evropska komisija, u okviru standardnog dokumenta poznatog kao »*Green Paper on Innovation*« iz 1995.god, definiše inovaciju kao "unapređenje i povećanje opsega proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih".[107] Sami počeci razvoja teorije inovacija usko su povazani sa analizama J. Schumpetera *(Schumepeter Joseph)*, 30- ih godina prošloga veka, koji je inovacije definisao kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao kreativna destrukcija. On je bio jedan od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novog proizvoda - inovacija proizvoda za ekonomski razvoj, smatrajući da je konkurentnost koja se postiže uvođenjem novog proizvoda daleko značajnija od one koja je bazirana na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda. Mnogo kasnije razvija se pristup po kome u fazi nastanka svakog industrijskog sektora postoji radikalna inovacija proizvoda koju sledi radikalna inovacija odgovarajućeg procesa proizvodnje.

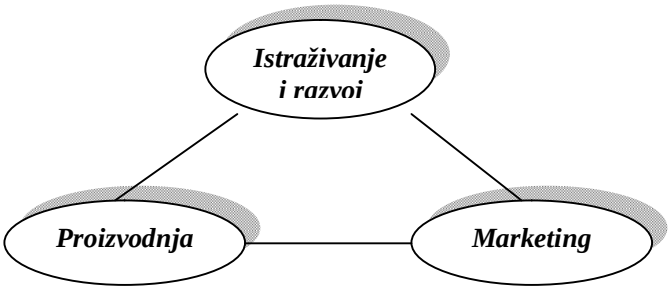
[107] European Commission (2002), *Innovation Tomorrow*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg,.

Jedna od najjednostavnijih i najčešće navođenih definicija inovacije jeste da je inovacija proces pretvaranja ideja u praktičnu primenu – realizaciju, što se može prikazati kao:

Inovacija = Teorijski koncept + Tehnička invencija + Komercijalna eksploatacija[108]

Istraživajući ovaj fenomen, Majkl E. Porter *(Michael E. Porter)*, definisao je poznati model pet sila konkurentnosti, kao jedan od ključnih elemenata fokusiranih na mogućnost preduzeća da stekne kompetitivnu – konkurentnu prednost na osnovu inovativnosti tj. sposobnosti preduzeca da realizuje uspešne inovacione projekte.

Uopšteno govoreći, navedeni elementi inovacionih procesa implementiraju se unutar organizacije kroz tri ključne funkcije: ***istraživanje i razvoj, proizvodnju i marketing***. Uspešan menadžment inovacija baziran je na konceptu upravljanja protokom znanja u okviru i između ovih (i drugih) funkcija u preduzeću, kojim treba podržati i komunikaciju sa okruženjem, u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, odnosno, ostvarivanja ukupnog poslovnog uspeha. [109]



Slika 10. Funkcije u organizaciji kjučne za inovacioni proces
Izvor: Trott, P., *Innovation Management and New Product Development*,
Pearson Education Limited, Essex, 2005.

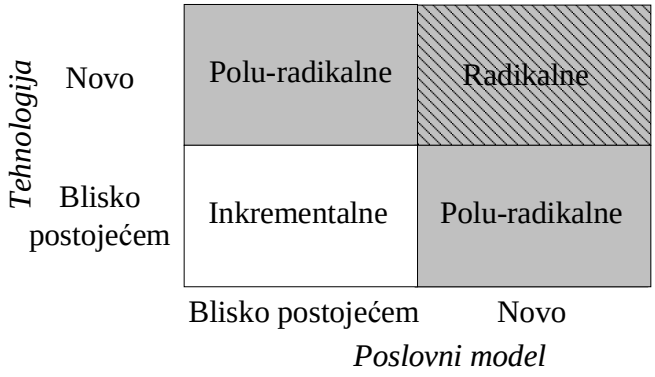
Kada je reč o inovacijama, neophodno je napomenuti postojanje različitih oblika inovacija, u zavisnosti od njihove klasifikacije. Jedan od najznačajnijih kriterijuma klasifikacije inovacija su podeljeni na – prirodu inovacije i tip novine.

[108] Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Essex, p. 16-18.
[109] Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Essex,p.19.

Prema kriterijumu prirode inovacije, granaju se dve široke klase inovacija:

- ***radikalne (suštinske) inovacije i***
- ***inkrementalne (evolutivne) inovacije.***

Radikalne inovacije zasnivaju se na strategiji uvođenja potpuno novih proizvoda/usluga/procesa, koji se mogu predstaviti kao procesi u kojima je poznat pravac istraživanja, dok je krajnji cilj nepoznat. Nasuprot radikalnim inovacijama, ***inkrementalne inovacije*** predstavljaju minimalna poboljšanja koja se mogu predstavti kao „rešavanje problema gde je sam cilj jasan i poznat, ali rešenje predstavlja dolazak do njega".[110] Inkrementalne inovacije predstavljaju najčešće primenjen oblik inovacija u mnogim preduzećima. U okviru različitih klasifikacija inovacija, nalazi se i grupa takozvanih ***polu – radikalnih inovacija***, koje predstavljaju oblik između dva opšta, krajnja oblika, što se može ilustrovati inovacionom matricom – Slika 11.



Slika 11. Inovaciona matrica
Izvor: Davila, T., *Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It and Profit from It*, Wharton School Publishing, 2005. [111]

Kada je reč o kriterijumu tipa inovacija, poslednje III izdanje poznatog *Oslo Manual-a* iz 2005. god., kao bazičnog dokumenta (***OECD*** i *Eurostat – Smernice za sakupljanje i tumačenje podataka o inovacijama*[112]*)*, prvi put se eksplicitno navode i novi oblici inovacija:

[110] Davila,T.(2005), *Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It and Profit from It*, Wharton School Publishing, p 10.
[111] Ibid., p. 11-12.
[112] *OECD*,(2005), *Eurostat*, Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication , 3rd *Edition.*

1. ***inovacije proizvoda/usluga;***
2. ***inovacije procesa;***
3. ***inovacije organizacije;***
4. ***inovacije marketinga.***

Prema stepenu dominantnosti u okviru organizacija, inovacije proizvoda i procesa zauzimaju vodeću poziciju, dok u poslednje vreme, inovacija usluga sve više dobija na značaju (uključene u II izdanje *Oslo Manual*-a iz 1997. god, kao i inovacije organizacije), dok je poslednji naveden oblik inovacije marketinga identifikovan i definisan prvi put tek 2005. god. Obzirom na to da stepen dominantnosti oblika inovacija je usmeren na inovacije proizvoda, navešćemo jedne od najčešćih klasifikacija inovacija proizvoda:

- ***Proizvod za novi svet:*** proizvodi novi i za firmu koja ih razvija i za tržište koje ih plasira – imaju mali udeo u novim proizvodima;
- ***Nove proizvodne linije:*** proizvodi novi za firmu, ali ne i za tržište koje ih plasira;
- ***Dopuna postojećih linija:*** takozvani pod-tip postojeće linije proizvoda – proizvod je drugačiji od postojećeg proizvoda koji je plasiran na tržištu, ali ne i u meri da bi pripadao novoj liniji proizvoda;
- ***Unapređeni proizvod:*** revizije proizvoda, kojima se često poboljšavaju performanse i pouzdanost samog proizvoda;
- ***Redukcija troškova:*** proizvodi sličnih performansi, uz redukciju troškova proizvodnje;
- ***Repozicioniranje:*** nova primena postojećeg proizvoda. Ovaj model novog proizvoda znači mnogo više u oblasti same percepcije potrošača i brendinga, nego što je to slučaj u oblasti razvoja i promene u domenu funkcionalnosti proizvoda.[113]

Polazeći od osnovne činjenice da inovacija predstavlja jednu od ključnih faktora konkurentnosti, neophodno je napomenuti da jedan od bitnih elemenata za uspeh novog projekta, bilo da je reč o novom proizvodu/usluzi/kompaniji, jeste apropriacija koristi inovacije. Aproprijabilnost inovacija predstavlja stepen sposobnosti preduzeća da održi neizimitiranu inovaciju – tačnije, sposobnost da što duže i lakše ostvare konkurentsku poziciju u uslovima u kojima konkurenti neće moći da izimitiraju inovaciju.

[113] Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Essex,p.11.

Visok stepem aproprijabilnosti omogućava preduzeću koje je ostvarilo poziciju inovacionog lidera da ostvari poziciju i tržišnog lidera, tačnije, da ostvari benefite na račun inovativnosti. A šta zapravo predstavlja pojam ***»lider«***, odnosno ***»liderstvo«***? Istraživajući sam fenomen liderstva, kao jednog od glavnih ciljeva uspešnog brend menadzmenta i postizanja konkurentske prednosti, nailazimo na niz definicija. Ako je liderstvo moć, a jeste, kreatori brendova shvataju svoju poziciju u modernom društvu. Moć je odgovornost, a dobro planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola je manifestacija moći rukovodioca. Biti lider znači biti izabran. Biti lider znači biti privilegovan. Biti lider znači biti kreator brenda.

Ovde bismo se mogli osvrnuti na neke od primera iz prakse, a kao jedan od najboljih primera jeste kompijuterska firma Epl *(Apple)*[114], koja je krenula u posao sa kompijuterima 1976. godine, započevši novu eru inovativnosti. Kompijuterske standare postavila je kompanija *IBM*, 70-ih godina prošlog veka, sa svojim prepoznatljivim imenom, bojom, oblikom, tehnologijom, pomalo glomaznom i konzervativnom markentiškom mašinerijom.
Potom, na tržište se pojavljuje Britanska kompanija sa nazivom *ICL*, koja se do te mere bavila imitacijom, tada trenutnog tržišnog lidra, da je cilj bio da ime zvuči slično kao *IBM*. Zatim se na tržištu pojavljuje Epl *(Apple)* sa potpuno novim proizvodom, novim imenom i novim vizuelnim stilom, mnogo veselijim, zanimljivijim i drugačijim proizvodima i standardima, koji je predstavljao inovativnos u oblasti kompijuterske tehnologije. Kompijuterska delatnost nikada više nije bila kao pre. Tokom jednog perioda, svet kompijutera se pretvorijo u voćnjak: pojavile su se firme pod nazivom Aprikot *(Apricot)*[115], Pičtri *(Peachtree)*[116] i niz drugih. Međutim, nisu dugo potrajale jer je Epl *(Apple)* bio taj koji je prvi „obavio posao".

7.2 BRENDOVI I INOVACIJE

7.2.1 Brend kao oblik intelektualne svojine

Intelektualna svojina *(Intellectual Property)* omogućava pojedincu i/ili organizaciji da poseduje svoju ispoljenu kreativnost i inovaciju na isti način kao što je omogućeno da se poseduje materijalna imovina. Četiri najopšte oblasti koje se vezuju za intelektualni svojinu podeljene su na: patente (izume), robne/trgovačke marke (brendove), dizajn i autorska prava.

[114] Engleska reč, značenje: jabuka
[115] Engleska reč, značenje: kajsija
[116] Engleska reč, značenje: breskvino drvo

Ipak, intelektualna svojina predstavlja mnogo opširniji opseg, u okviru kojeg spadaju i poslovne tajne, geografske indikacije, prava proizvođača i drugi. Pitanje koje se vezuje za menadžmen inovacija usmereno je na korišćenje prava intelektualne svojine ***(Intellectual Property Rights - IPR)***. Ono što se može tvrditi sa visokom sigurnošću, jeste postojanje potrebe da preduzeće rešava pitanja prava intelektualne svojine - *IPR* kroz jasno postavljnu - *IPR* strategiju, gde bi bila predviđena sredstva i način primene pojedinih *IP* prava.

Evidenta je potreba za zaštitom intelektualnog kapitala i intelektualne svojine, kako bi organizacija imala kontrolu svog znanja i na taj način zadržala konkurentsku prednost. Organizacije moraju biti upućene i u to da je mogućnost gubljenja intelektualne svojine u odnosu na konkurente moguća na više načina:

- ***Imitacija*** – ukoliko imitatori ostvare uspeh, to automatski znači smanjenje aproprijabilnosti inovacije za inovatora;
- ***Zastarelost*** – konkurenti ulaskom u inovacioni proces mogu postići kreaciju superiornijeg proizvoda/usluge, koji zauzima uspešniju poziciju na tržištu od postojećeg proizvoda/usluge do tada liderske organizacije;
- ***Prekršaj ili krađa*** – prekršajem ili krađom konkurenti mogu doći do znanja, tj. intelektualnog kapitala organizacije.

U okviru prava intelektualne svojine, pravo industrijske svojine obuhvata:

- ***patent*** (zaštita pronalazaka - pronalazačko pravo);
- ***žig/ brend*** (znaci za obeležavanje robe i usluga);
- ***modeli i uzorci*** (industrijski dizajn);
- ***geografske oznake porekla***;
- ***topografija integrisanih kola***.

Osnovno pravo intelektualne svojine sa aspekta komercijalizacije i konkurentnosti inovacija pripada domenu razlikovanja – zaštita žigom, odnosno brendom. Žig je pravo kojim se štite znaci koji su u privrednom prometu namenjeni za razlikovanje robe, odnosno, usluga iste ili slične vrste. [117] Dužina trajanja žiga je 10 godina, što se može neograničeno produžavati,

[117] Drakulić M. (2001), *Osnovi poslovnog prava*, FON, Beograd, str.153.

odnosi se na teritoriju, a vlasniku pripadaju moralna i imovinska prava (obeležavanje robe/usluge, kao i monopolsko pravo zabrane drugima da koriste isti ili sličan znak).
Neophodno je izvršiti osnovnu podelu brendova koja se odnosi na predmet zaštite, u okviru kojih spadaju:

- ***robni brendovi*** (***T**rade **M**arks, TM*) – kojim se obeležava roba i njeno pakovanje, u cilju prepoznavanja i razlikovanja od proizvoda druge marke/brenda;
- ***uslužni brendovi*** (***S**ervice **M**arks, SM*) – koji su namenjeni razlikovanju usluga u privrednom prometu. Uz pomoć njih, preduzeća obeležavaju svoje usluge iz različitih delatnosti, npr. turizam, ugostiteljstvo, osiguranje, bankarstvo i slično.

Brend, odnosno žig, može biti bilo koja distiktivna reč, slovo, broj, crtež, slika, oblik, boja, logotipi, etikete ili kombinacija svih pomenutih koji se u najepštem smislu koriste radi razlikovanja prozvoda ili usluga. U pojedinim zemljama, reklamni slogan se smatra žigom, i kao takav može biti registrovan i zaveden u nacinalnom zavodu za žigove. Kako bi napravili jasnu paralelu, klasifikacija brendova prema formi obuhvata sledeće tipove:

- ***verbalni*** – sastoji se od različitih reči svih jezika, bilo novih kovanica ili izmišljenih reči bez značenja;
- ***grafički*** – sastoji se iz crteža, slike, amblema ili simbola;
- ***trodimenzionalni*** – koji se zbog svoje forme, izražene u tri dimenzije, približavaju modelima kao prava industrijske svojine tj. industrijskog dizajna. (karakterističan oblik flaše *Coca Cola*).
- ***zvučni*** – koji se sastoje iz zvučnih fraza, koje se mogu grafički predstaviti. Za primer navodimo, takozvane, muzičke špice kojima se najavljuju određene radio i/ili televizijske emisije, kao i muzičke fraze kojima se reklamiraju određeni proizvodi;
- ***mirisni*** – žigovi koji se sastoje iz naročitih mirisa.

Kao što smo prethodno naveli, menadžmen inovacija proizvoda/usluga predstavlja realizaciju ideja o novom proizvodu/usluzi na tržištu za pistizanje poslovnog uspeha – što podrazumeva tržišno pozicioniranje i verifikaciju. To predstavlja deo inovacionog procesa koji se bazira na vezi sa marketing funkcijom, kao jednom od tri funkcije unutar preduzeća (pored istraživanja i razvoja *»R&D«* i proizvodnje), koje su bitne za menadžment inovacija. Upravo iz tog razloga, pravo zaštite inovativnog proizvoda/usluge predstavlja mehanizam primene jednog od prava intelektualne svojine u procesu kreiranja i razvoja samog brenda.

7.3 Brend i konkurentnost inovacija

Put kojim se mora proći kako bi se stvorijo jak brend, brend koji zauzima lidersku poziciju na određenom tržištu i koji zauzima željenu poziciju u svesti potrošača može biti rezultat donetih odluka u prošlosti i/ili sadašnjosti, za budućnost. Biti vodeći brend na željenom tržištu znači steći određeni nivo kvaliteta kroz želje i težnje da se isti inovira i bude bolji od trenutnog, nego forsiranje stalne želja da se bude bolji od drugih, konkurentnih brendova. [118] Shodno navedenom, nameću se pitanja: kako se razlikovati od drugih, kako postati (i opstati) najbolji, kako ostvariti konkurentnost na tržištu koje je postalo super-konkurentno? Odgovor svakako leži u inoviranju/inovacijama. Inovacija pretstavlja proces uvođenja novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa namerom da budu korisni.[119] Ovde se možemo osvrnuti na jedno od najjednostavnijih definicija inovacije, koja govori: da u savremenim uslovima poslovanja, ideja predstavlja ono najvrednije i najskuplje. U poslovnom smislu, sama definicija je složenija, gde se pod inovacijom smatra uvođenje i primena novih ideja koje kao rezultat imaju povećanje vrednosti – tačnije, profit, kvalitet, međuljudski odnosi i slično. Najkraće rečeno, inovacija je uvođenje isplativih novina.

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

- ✓ brend može biti osnova za lansiranje inovacija;
- ✓ fokusiranje razvoja jakog brenda može pomoći kod pozicioniranja određenog proizvoda/usluga na tržištu;
- ✓ jak i jasno definisan brend može biti ograničavajući faktor inovacijama, isključujući neke od ideja koje bi se mogle istražiti.

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

---

[118] M.Kostić, *Biznis strategija, Menadžment inovacija*, dostupno na: www.veza.biz/mkostic/139.html
[119] Preuzeto sa: Wikipedia, dostupno na: http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation

Američko Udruženje za Marketing *(AMA - **A**merican **M**arketing **A**ssociatation)* definiše brend kao reč, simbol, termin, ime ili oblik ili njihovu kombinaciju kojim se obeležava proizvod određenog proizvođača, kako bi se razlikovao od proizvoda drugih preduzeća. Brend predstavlja stepen identifikacije samog proizvoda i njegovih vizuelnih elemenata – na osnovu pakovanja, boje, oblika, logotipa i slično.

Neophodno je napomenuti dijametralnu razliku između proizvoda i brenda. Proizvod predstavlja rezultat proizvodnje u fabrici, dok brend zapravo predstavlja ono što potrošači kupuju; proizvod može biti izimitiran od strane konkurenata, dok je brend jedinstven; proizvod ima svoj rok trajanja, a uspešan brend može ostvariti neograničen vek trajanja. Brend zapravo predstavlja izjavu ili garanciju o jedinstvenosti proizvoda. Dakle, uspešan brend predstavlja kombinaciju efektivnog proizvoda, jedinstvenog identiteta i dodatne vrednosti koju registruju krajnji potrošači.

Iz navedenog možemo zaključiti da brend predstavlja mnogo više od samog imena. Brend može predstavlja kombinaciju saznanja o proizvodu i njegovoj korisnosti, kvalitetu i raspoloživosti. On je okružen asocijacijama, koja mogu biti pozitivna ili negativna, vezanim za način korišćenja, postupka korišćenja ili nameni korišćenja proizvoda u određenim okolnostima.

Brend predstavlja simbol i stvara sliku o grupi ljudi koja mu poklanja svoje poverenje. Objektivna vrednost brenda je u svesti potrošača, a ne u oceni od strane menadžmenta. Otud je važno pomenuti da određeni brendovi poseduju negativnu vrednost koja postoji kada potrošači ne reaguju pozitivno na marketing aktivnosti.[120] Uspešnost brenda meri se lojalnošću i sklonosti krajnjih potrošača prema određenom brendu, a ne samovrednovanju od strane menadžmenta.

[120] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd, str. 198.

7.4 Brend kao instrument podrške uspešnom lansiranju inovacija

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

I. Brend, prvenstveno, mora biti izdvojiv od proizvoda/usluge iza koje stoji, dozvoljavajući prenos lojalnosti i drugih performansi između samog proizvoda i krajnjih potrošača, što zapravo znači da se brend može koristiti kao osnova za lansiranje inovacije. Prednost korišćenja brenda kao podsticaja za inovaciju, ukazuje na činjenicu da, potrošači koji su okarakterisani da generalno teško prihvataju promene, mogu lakše i „bezbolnije“ preneti svoje poverenje i prihvatanje postojećeg proizvoda određenog brenda, na nove proizvode tog istog brenda.

II. Menadžeri inovacija, prilikom lansiranja novog proizvoda/usluge, fokus bi trebali da stavljaju na izgradnju jakog brenda, jer upravo takva strategija predstavlja način da što pre i što sigurnije bude prihvaćen od strane potencijalnih potrošača. U takvim situacijama, ne treba zanemariti uticaj iskustva i emocije na donošenje odluka pri kupovini, dok racionalno razmišljanje u svesti potrošača dolazi tek kada je neizbežno (u najčešćim slučajevina, nakon kupovine). Upravo iz tih razloga, glavni fokus mora biti usmeren na izgradnji jakog brenda, koji može značajno pomoći kod probijanja i prihvatanja proizvoda/usluge na tržištu.

III. Inovacije i brendovi su međuzavisni. Objašnjenje upravo leži u činjenici da brend usmerava inovaciju na želje, zahteve i težnje krajnjih potrošača, gradeći istovremeno i sopstvenu vrednost. Kada je tržište, i sami potrošači, upoznato sa određenim brendom i njegovim suštinskim vrednostima, onda mnogo jednostavnije sledi generisanje ideja i unapređenje samog brenda. Neophodno je napomenuti da, inovacije moraju biti u skladu sa brendom i onim što on predstavlja. To ujedno znači da ideje sa kojima se lansira brend, moraju predstavljati ono što dati brend zaista i jeste, osim izuzetaka kada je cilj kompanije da svesno izmeni imidž brenda.

Sa druge strane, povezivanje brendova i inovacija može imati i negativnih konotacija. Jak i jasno definisan brend može ograničiti inovacije, što se može manifestovati kroz ograničavanje pravca istraživanja. Iz navedenog, postavlja se pitanje trajnosti brenda, što se nadovezuje na takozvano *poboljšanje brenda,* tačnije inovativnog brenda. Rezultati istraživanja na ovu temu, s početka 21-veka, ukazuju na sledeće:

- Uočena sličnost između invativnog brenda i osnovnog brenda je ključna za prihvatanje inovativnih usluga vezanih za brend;
- Reputacija osnovnog brenda je ključni faktor. Dobra reputacija osnovnog brenda, doprinosi uspeh inovativnom brendu;
- Potrošači koji, generalno, imaju pozitivan stav prema inovacijama, otvoreni su i prema inovativnim brendovima.[121]

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

VIII ZAKLJUČAK

Osnovna namena naših istraživanja zasnovana je na analizi naučno-teorijsko-praktičnih saznanja iz oblasti strategijskog brend menadžmenta, sa posebnim osvrtom na brend kao značajnim faktorom organizacione konkurentske prednosti i uspostavljanja liderske pozicije na tržištu. Pretpstavke na osnovu kojih su formirana naša istraživanja predstavljaju krajnju tačku master rada. Dakle, tačku od koje se polazi, koja predstavlja neophodan uslov, odnosno, osnovu na kojoj rad počiva, predstavlja stanovište iz kojeg proizilaze i sami zaključci.

Tokom naših istraživanja opravdali smo postavljene hipoteze da:

- Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti u svesti krajnjih potrošača.
- Izgradnja jednog brenda započinje istraživanjem tržišta. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih elemenata u izgradnji brenda. Razvijanje identiteta brenda treba uvek da bude podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom.
- Da osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom trebaju direktno biti usmerene na informacijama koje se odnose na kompaniju i okruženje u kojem ona posluje.
- Dokazali smo da pozicioniranje počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend. Ona pokazuje jedinstvenost a time i tačku diferencijacije. Pozicioniranje objašnjava zašto kupci treba da kupuju i koriste proizvode i usluge neke kompanije, a ne proizvode i usluge konkurenata. Takođe, definiše i zašto kompanija bolje zadovoljava njihove potrebe od direktnih konkurenata.
- Da se strategija brendiranja zasniva na budućim ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, usmerenu ka povećanju svesti o brendu, stvaranju pozitivnog imidža brenda i uspostavljanju preferencija i lojalnosti prema brendu.
- Brend predstavlja izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacija i uspostavljanje liderske pozicije na tržištu;
- Brend predstavlja instrument organizacione konkurentnosti;

- Inovacije i inovacioni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja konkurentnosti.

Pozivajući se na adekvatnu naučnu literature, navodeći neke od najpriznatijih, kako lokalnih/nacionalnih, tako i globalnih/internacionalnih primera iz prakse, kroz detaljnu analizu strategije brendiranja, pozivajući se na radove Filipa Kotlera *(Philip Kotler)* i Kevina L. Kelera *(Kevin Lane Keller)*, zaključujemo da postizanje uspeha u građenju određenog brenda predstavlja proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Strategija brendiranja je dugoročna inicijativa utemeljena na građenju odnosa, prvenstveno zasnovanog na poverenju, poštovanju i konzistentnosti. [122] Upravo ono što traži posvećenost i upornost, i ono što je najvažnije – uspostavljanje liderskog brenda; nekoga ko preuzima odgovornost da obezbedi da će ***„obećanje brenda"*** uvek biti ispunjeno. Po okončanju ovakvog procesa, jedno je sigurno, kompanije stiču jasnoću i perspektivu, postaje im lakše da rade na medijskoj strategiji, kreativnom donošenju odluka i uspostavljaju duboke emotivne reakcije u svesti potrošača, koje se navode kao ključ za uspešno brendiranje.

Tokom naših istraživanja navodimo da inovaciona strategija mora da bude u koordinaciji sa strategijom intelektualne svojine, s posebnim naglaskom na strategiju upravljanja brendom, gde je neophodno analizirati potencijalne efekte inovacije na tržištu i mogućnosti da se pozicija inovacionog lidera zadrži i kroz poziciju lidera na tržištu. U tom smislu, tokom naših istraživanja, ukazali smo na neophodnost identifikovanja brojnih pozitivnih aspekata jakog postojećeg brenda, kako bi se inovativni proizvodi/usluge mogli povezati sa lojalnošću potrošača datom brendu; dok s druge strane, izuzetno jak brend može biti i ograničavajući faktor, u smislu pružanja izvesnog otpora inovacijama, zbog čega se u radu, s posebnim akcentom osvrćemo na inovacije koje se mogu realizovati i pozicionirati kroz ekstenziju tj. širenje brenda.

[122] Griffin R. (03.februar 2009), Associate Partner the Custom Fit Communications Group, dostupno na: http://www.customfitonline.com/news/branding001.htm.

IX LITERATURA I IZVORI

[1] Aaker D.A., (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York;

[2] Aaker D.A., (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York;

[3] Aaker D.A. i Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK;

[4] Aaker D.A. i Joachimsthaler E. (2009), *Brand Leadreship*, Simon&Schuster, UK;

[5] Aaker J.L., (1997), *Dimensions of Brand Personatity*, Journal of marketing Research, UK;

[6] Ellwood I., (2002), *Essential Rand Book*, Kongan, London;

[7]Fuld L.M. (1995), *The New Competitor Intelligence*, John Wiley, New York;

[8] Galogež M., (2003) *Metode i analize tržišnosti preduzeća*, FPE Laktaši;

[9] Jim Collins, (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers Inc, New York;

[10] Jobber D. i Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd;

[11] Kapferer J.N, (1992), *Strategic Brand Management*, Free Press - Date Published, London;

[12] Keller K.L, (2003), Strategic Brand Management, drugo izdanje, Upper Saddle river , NY, Prentice Hall;

[13] Klajn N., (2003), *Ne Logo*, Samizdat, Beograd;

[14] Kotler F. i Ferč V., (2006) *B2B brend menadžment*, Asee Books, Novi Sad;

[15] Kotler P. i Keller K.L, (2003), *Marketing menadzment*, Data Status, Beograd;

[16] Kumar N., (2004), *Marketing as Strategy,* Understanding The CEO's Agenda For Driving Growth and Innovation, Boston, Harvard School Press;

[17] Olins W. (2003) , *On Brand*, Thames&Hudson, London;

[18] Pierce A., Moukanas H. and Wise R. (2002), *Brand Portfolio Economics* , Mercer Management Consulting Inc.;

[19] Wentz L., (1996), *Brand Audits Reshaping Images*, *Ad Age International.*

Članici

[1] Keller K.L, (2002), *Amos Tuck School of Business, Dartmount College,* odlomak iz članka.

[2] Sullivan M.W., (1992), *Management Science,* Brans Extensions: How to Use Them, Jurnal of Marketing Resarch 29, p. 296-313.

[3] Pavlović V. i Golubović M.V., (2009), *Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskom izveštaju*, naučni članak UDK 657.92;

[4] Boyd H.W and Levy S., (1963), *New Dimensions in Consumer Analysis*, Harvard Bussiness Review, UK.

Internet izvori

[1] Answer, (23. decembar 2008), dostupno na:
http://www.answers.com/topic/television-commercial

[2] Copyright Douglas Rushkoff, (20. decemnbar 2008), dostupno na:
http://www.rushkoff.com/branding.html

[3] Wikipedia, (20. decembar 2008), dostupno na:
http://en.wikipedia.org/wiki/Advertisements#History

[4] Wikipedia, (12. Maj 2009), dostupno na:
http://sr.wikipedia.org/wiki/

[5] Brending magazin, (07. januar, 2009), dostupno na:
http://www.brandmagazin.com/index;

[6] Associate Partner the Custom Fit Communications Group, Griffin R. (03.februar 2009), dostupno na: http://www.customfitonline.com/news/branding001.htm.

[7] Brendocratia, (10. Januar, 2009), dostupno na:
http: //www.brandocratia.com/teorija.htm

[8] Ministarstvo finansija Vlada Republike Srbije, (12. Maj, 2009), Međunarodni računovodstveni standard 38., dostupno na:
http://www.mfin.sr.

[9] Internet stranica NIVEA, Beograd, Srbija, citirano januara 2010. god.
http://www.nivea.co.uk/home