

UNIVERZITET SINGIDNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDISKI PROGRAM
MARKETING I TRGOVINA

Uticaj brenda na konkurentnost i komuniciranje
sa potrošačima na primeru LOUIS VUITTON

Mentor
Prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat
Jelena Petreska
Br. indeksa: 415228/2010

Beograd, 2016. godine

Sadržaj

1. Uvod.....	4
2. MARKETING MENADŽMENT	6
2.1. Definisanje brenda	6
2.2. Uloga i značaj Brenda	8
2.3. Identitet brenda	10
2.4. Imidž brenda.....	12
2.5. Vrednost brenda	15
3. Izgradnja i pozicioniranje brenda	18
3.1. Strategija pozicioniranja brenda	18
3.2. Proces izgradnje brenda.....	22
3.3. Strategijske opcije brendiranja	24
3.4. Odnos brenda i savremenog potrošača	26
4. UPRAVLJANJE PRODAJOM	28
4.1. Sveprisutnost naspram ekskluzivnosti	29
4.1.1. Društvene mreže.....	30
4.2. Uticaj globalizacije na tržište luksuznih brendova	31
4.3. Poslovni model brenda Louis Vuitton u odnosu na brend Zara.....	32
5. Finansijski izveštaji – Zara brend u okviru Inditex grupe.....	39
6. Konkurentnost u trgovini.....	48
6.1. Strategija segmentacije.....	51
6.2. Ispitivanje konkurentnosti na zajedničkom terenu	52
6.3. Model pet sila	55
6.3.1. Moć pregovaranja dobavljača.....	55
6.3.2. Pregovaračka moć kupaca	55
6.3.3. Pretnja od zamenske robe	56
6.3.4. Pretnja od novih ulazaka.....	57
6.3.5. Rivalstvo među postojećim konkurentima	58
6.4. Ponuda i tražnja za luksuznim kožnim proizvodima	58

6.4.1.	Ponuda luksuznih kožnih proizvoda.....	58
6.4.2.	Tražnja za luksuznim kožnim proizvodima	60
7.	Naučno istraživački deo – Komunikacija sa potrošačima	60
7.1.	Luksuz i tehnologija	60
7.2.	Podrazumevana vrednost kvaliteta i bezvremenosti.....	61
7.4.	Trenutni komunikacioni alati	61
7.5.	Potreba za razvojem proizvoda.....	63
7.5.1.	Novo ciljno tržište	63
7.6.	Kreativno upravljanje	65
7.7.	Komunikaciona sredstva	65
7.8.	Metode evaluacije.....	66
7.9.	Integrirani marketinški komunikacioni alati	67
7.9.1.	IMC plan i raspodela budžeta	68
8.	Zaključak	70
9.	Literatura	71

1. Uvod

Upravljanje prodajom je zahtevan zadatak na današnjem svakodnevno promenljivom tržištu. Promenljivost tržišta uzrokovana je promenljivošću ponašanja potrošača koja je opet uzrokovana beskrajnim mogućnostima koje globalizacija pruža. Mogućnost da se danas uporede cene istog proizvoda na klik je daleko od prosečnog potrošača. Samim tim je tržišna konkurencija znatno oštrija jer jednostavno izbor potrošača više nije u vezi sa fizičkim dodirima.

Nije potrebno ući u radnju, proveriti materijal sa etikete i mesto proizvodnje sa deklaracije. Danas je dovoljno posetiti veb sajtove, uporediti cenu željenog proizvoda i prilagoditi je raspoloživim sredstvima za potrošnju.

Opet, tu je i druga strana. Potrošači sa dovoljnim budžetom traže laku kupovinu. To znači da već imaju poverenja u određene proizvođače, da već imaju iskustva sa određenim nivoom kvaliteta i da je u tom slučaju jedina stvar koja dovodi do finalnog čina kupovine upravo to poverenje i/ili mogućnost diktiranja uslova prilikom kupovine (kupovina iz fotelje, kupovina proizvoda kreiranih po želji kupca). Broj takvih potrošača je manji, kao što je i broj proizvođača koji mogu da im izađu u susret, ako se uporedi sa prethodno navedenom grupom potrošača sa prosečnim prihodima i željama.

Međutim, svakako se nameće pitanje proizvođačima – za koju se ciljnu grupu opredeliti, kako se boriti sa konkurencijom u izabranom delokrugu i kako izgraditi ime koje će odoliti promenama tržišta?

Značaj i aktuelnost istraživanja

Naslov poglavlja se upravo ogeda u tome da Internet pruža bezbroj mogućnosti potrošačkom društvu. Potrebna je detaljna i dubinska analiza za osvajanje dela tržišta i opstanak u današnjim tržišnim uslovima. Ako se u obzir uzme prosek godina današnjeg društva i početak upotrebe Interneta za prodaju, izazovi sa kojima se danas suočavaju potrošači će postajati sve teži sa dolaskom novih generacija. Značaj istraživanja je u demonstriranju dva poslovna modela koja odgovaraju različitim grupama potrošača a omogućavaju uspeh i opstanak.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je predstaviti Internet kao novi kanal prodaje današnjice. Pored toga, biće prikazana njegova upotreba u dva različita poslovna modela u meri koja ne narušava tradiciju

brenda. Samim tim probaćemo da pokažemo kako Internet doprinosi populaciji brenda, kao osnovnog atributa za preživljavanje tržišnih izazova.

Tu je i sekundarni cilj – da se novim proizvođačima (proizvoda ili usluga) pruži uvid u mogućnost razvoja poslovanja kroz izgradnju brenda.

Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna hipoteza istraživanja je da je Internet sredstvo a da je brend snaga na tržištu. Ako je brend snažan među konkurencijom koja za cilj ima istu grupu potrošača, onda je mnogo lakše doleteti tržišnim izazovima. Krucijalno je odabrati pravi poslovni model i istražiti konkurenciju pre bilo kog poslovnog poteza koji odstupa od onoga što se smatra tradicijom unutar poslovanja.

Metode i tehnike istraživanja

S obzirom na aktuelnost ove teme koja predstavlja jedan od savremenih tekućih problema u istraživanju primenjujemo analitičke i sintetičke metode, a od opšte naučnih: hipotetičko-deduktivne i statističke metode, kao i komparacije relevantnih podataka.

Specifičnost kompleksnost predmeta istraživanja u radu dovele su do korišćenja ovih metoda sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki postupci opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. Podaci su prikupljeni primenom metoda posmatranja, ispitivanja i metode analize sadržaja dokumenata. Takođe u prikupljanju podataka služimo se izborom dostupnih literaturnih i internet izvora, kao i savremenom poslovnom praksom, studijama slučaja, anketama i ispitivanjima naučno-teorijskih saznanja.

Struktura rada

Prioritet je dat brendu kao odrazu reputacije na tržištu. Pored toga opisan je doprinos novog kanala prodaje, Interneta, održanju brenda u svakodnevno promenljivim tržišnim klimama. Celo drugo poglavlje osvrće se na istoriju brenda unutar marketing menadžmenta, na pozicioniranje i na elemente brenda.

U trećem poglavlju se navodi uticaj poslovnog modela na poslovni uspeh u odnosu na ciljnu grupu. Takođe su predstavljeni prateći elementi dva poslovna modela, luksuzne marke Louis Vuitton i Zara, modne industrije koji usmeravaju razvoj brenda ka uspehu u odnosu na konkurenciju.

Zatim predstavljamo finansijske izveštaje brenda Zara unutar Inditex grupe čime se omogućuje poređenje razvoja iz godine u godinu brenda koji je dostupan većem broju potrošača u Srbiji.

Četvrto poglavlje ispituje konkurentnost na zajedničkom terenu i rivalstvo među postojećim konkurentima. Peto poglavlje obuhvata komunikaciju sa potrošačima sa osvrtom na kreativno

upravljanje, komunikaciona sredstva i kroz upotrebu integreisanih marketinških komunikacionih alata.

2. MARKETING MENADŽMENT

Postojanje brenda datira još iz perioda pre nove ere. I tada je njegova namena bila da olakša identifikaciju i prepoznatljivost tadašnjih proizvoda. Da bi se označilo vlasništvo nad imovinom, prvo je stoka bila brendirana bojom, a kasnije, na žalost i toplim gvožđem, žigovima. U Kini su se koristili različiti rani oblici brendiranja, uključujući štampane omote, nalepnice, slike i znakovi.¹ Bilo da je u pitanju označavanje proizvoda ili žigosanje stoke, namena tih oznaka bila je jasna – *prikazivanje porekla proizvoda i garancija kvaliteta*. Sa promenom i porastom tržišta, funkcija označavanja se širila.

Sa razvojem proizvoda razvijali su se i ostali elementi brenda, danas poznatije kao imidž. Taj deo proizvoda, koji nije bio opipljiv, dobijao je sve više na značenju. Crkva je krajem XIX veka priznala dva oblika intelektualnog vlasništva: jedan oblik se odnosio na vlasništvo nad proizvodom i dizajnom, a drugi na vlasništvo reputacije proizvođača proizvoda.²

Industrijalizacija je dovela do razvoja i povećanja vrste i količina proizvoda na tržištu, i tada je brend, kao neopipljivi deo proizvoda, dobio na najvećem značaju. Brend je kod potrošača budio pozitivne emocije i, igrao je odlučujuću ulogu u kupovini jednog među hiljadama proizvoda iste namene.

2.1. Definisanje brenda

Ime, naziv, dizajn, simbol, ili bilo koja druga karakteristika koja ističe robu ili uslugu jednog proizvođača (prodavca) kao drugačiju od ostalih predstavlja brend. Brend može identifikovati jedan proizvod, liniju proizvoda ili sve proizvode jednog proizvođača.

Prema Philip-u Kotler-u, brend *predstavlja obećanje proizvođača da će isporučiti određeni skup karakteristika, prednosti i usluga koje kupac traži.*³ U to obećanje kupci veruju, tačnije, oni veruju u ono što neka firma zastupa i u vrednosti koje nudi. Brend je koncept koji stvara poverenje i povezanost sa potrošačima. Njegova osnovna karakteristika je obezbeđivanje konstantnog kvaliteta koji je prepoznatljiv. Brend je dokaz o kvalitetu, poreklu i performansama,

¹ Designing Brand Experiences, "A brief overview of the history of branding", str.1-2.

² Vranešević T., (2007), *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, str.10.

³ Kotler P., (2001), "Framework for Marketing Management", Prentice Hall Business Publishing, str. 188.

čime se podiže početna vrednost proizvoda ili usluge kod samog kupca, uz istovremeno smanjenje rizika pri kupovnim odlukama.

Što se tiče reči *brend*, ona potiče od engleske reči *brand*, što bi se kod nas prevelo kao marka. Međutim, pod uticajem globalizacije i usled rasprostranjenosti engleskog jezika, termin *brend* je usvojen u svetu i kod nas. Etimološko poreklo reči *brend* vuče korene iz skandinavske reči *brand*, što znači „žigosanje“, a upotrebljava se u anglosaksonskoj kulturi.⁴ Kod nas dolazi do poistovećivanja termina *brend* sa terminima zaštitni znak, robna marka, fabrička marka itd. Moglo bi se pomisliti da su *brend* i marka sinonimi, ali vremenom je došlo do evolucije ovog termina. Na slici 1 je prikazano razgraničenje pojmova vezanih za *brend*.

Slika 1. Razgraničenje pojmova: *brend* kao “ledeni breg”



Izvor: Veljkovic, S., (2010), *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 6.

Komercijalno ime se tiče obeležavanja proizvoda kao osnovne funkcije, odnosno, razlikovanja od drugih proizvoda. U kombinaciji sa logom, dizajnom i ostalim elementima nastaje marka. Nakon toga, ako proizvod, usluga ili kompanija poseduju vrednost, imidž, zbog kojeg potrošači osećaju da je deo njihove kulture i osećaju povezanost sa njim, onda je to *brend*.

U literaturi se mogu naći brojne definicije brenda. Američko Udruženje za Marketing (AMA) definiše *brend* kao: “reč, simbol, termin, ime ili oblik, ili njihova kombinacija, kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine da bi se razlikovao od drugih proizvođača.”⁵

⁴ Interbrand, „What is a Brand?“, April 2004, str.1

⁵ <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>

Data definicija opisuje vizuelni deo brenda, a isključuje neopipljivu i nevidljivu vrednost, kao i mogućnosti da se brendiranje proširilo na destinacije i osobe. Potpuniju definiciju, sa isticanjem dodatne vrednosti koju brend ima, dali su Laslie de Chernatony i Malcolm McDonald koji navode da uspešan brend čine: *“prepoznatljiv proizvod, usluga, osoba ili mesto, čija je vrednost uvećana na način da je kupac ili korisnik uočava kao važnu, jedinstvenu, održivu dodatnu vrednost, koja zadovoljava njegove potrebe na najbolji način.”*⁶

Seth Godin, jedan od najvećih gurua marketinga, navodi da brend predstavlja *“način na koji potrošač vidi, opaža i razume određeni markirani proizvod ili uslugu u svim njegovim dimenzijama.”*⁷ Jedna od najboljih definicija smatra se definicija David-a F. Alessandro-a, koji tvrdi sledeće: *“brend predstavlja sve ono na šta potrošač pomisli kad čuje ime neke kompanije. Sve predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge potrošača i svaku vest koja se prenosi internetom.”*⁸

Nakon svih ovih definicija možemo zaključiti da brend predstavlja sliku o proizvodu, usluzi ili kompaniji u svesti potrošača, koja se formira ostvarenjem veze između potrošača i proizvoda, usluge ili kompanije, preko vidljivih i nevidljivih faktora koje stvara kompanija.

2.2. Uloga i značaj Brenda

Već smo naveli da je brend krucijalan za diferenciranje određenog proizvoda, usluge ili kompanije na tržištu. Sa globalizacijom i tehnološkim razvojem, zadatak diferenciranja i kreiranja naklonosti potrošača predstavlja sve veći izazov. Savremeni potrošač je veoma informisan. Tehnološke inovacije mu pomažu da se informiše o svetski poznatim brendovima, o povoljnijim i bržim načinima kupovine omiljenog brenda. Kompanija ima različite mogućnosti brendiranja svojih proizvoda i usluga, a merilo uspeha brendiranja je prihvaćenost proizvoda ili usluga od strane potrošača. Svrha brenda treba da bude omogućavanje potrošačima, da u stalno promenljivom i brzom okruženju, lakše donesu odluku i smanje rizik pri kupovini. Za proizvode i usluge koje imaju izgrađen brend vezuje se kvalitet, a time i lojalni kupci.

⁶Prema: Veljković S., (2010), *Brendmenadžment u savremenim tržišnim uslovima*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7.

⁷Prema: Veljković S., (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 280.

⁸Prema: Filipović V., (2008), *Brend menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 7.

Brendiranje je primenljivo u svim sferama. Jedino pitanje - je na osnovu kojih karakteristika se nešto brendira? Keller navodi sledeća područja brendiranja:⁹

- Fizički proizvod
- Usluge
- Maloprodaja i distribucija
- Osobe i organizacije
- Države i destinacije
- Sport, umetnost, zabava, ideje, akcije itd.

Jasno je da se skoro sve može brendirati. Ostaje samo kreiranje uspešne strategije kojom će se brend izdvojiti iz mase sličnih.

Bilo da je u pitanju neprofitna organizacija, gradsko udruženje ili rastući posao, brendiranje se danas mora imati u vidu. Brend omogućava kompanijama, gradovima, državama da budu korak ispred ostalih tako što će znati ko su i što će to jasno istaći.

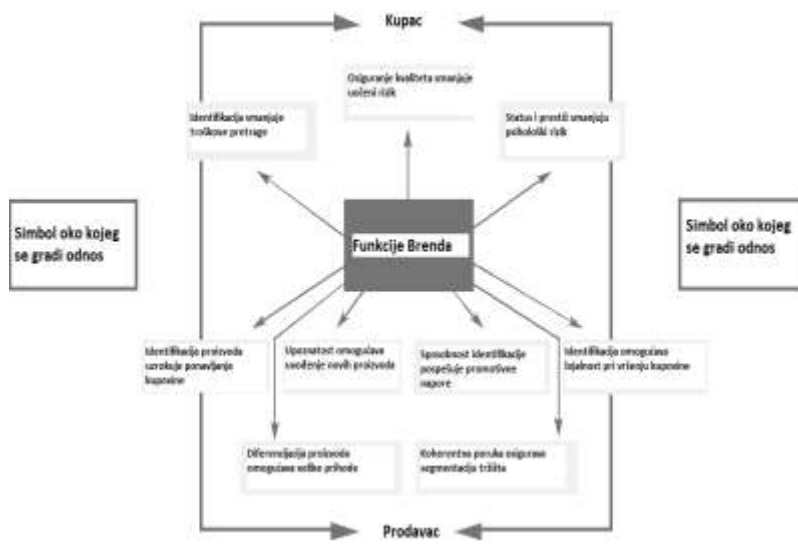
Brend je postao ultimativna konkurentna imovina jer traje dugo, kreira ogromne prihode i prenosiv je među proizvodima, pa čak i među kategorijama proizvoda.

Možda je najjednostavnije predstaviti funkciju brenda u odnosu kupca i prodavca. Brend kupcu može da pomogne u identifikovanju proizvoda, čime se pojednostavljuje kupovna odluka kroz smanjenje troškova pretrage i osiguranje određenog nivoa kvaliteta. Zbog svega navedenog kupac uočava manji rizik pri kupovini proizvoda. Još jedna prednost koju brend pruža kupcu jeste psihička nagrada pri kupovini brenda koji podrazumeva status i prestiž, čime se smanjuje psihološki rizik vezan za kupovinu pogrešnog proizvoda.

Prodavac može profitirati od brenda jer brend pomaže firmi da promoviše ponavljanje kupovine i lansira nove proizvode. Brend pojednostavljuje promotivni rad i lojalnost brendu se širi na sve kategorije proizvoda. Kreiranjem vitalnog nivoa diferenciranja, brend omogućava dobre cene i omogućava prodavcu da stalno komunicira sa ciljnom grupom.

⁹Keller K.L., (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey, str. 13-33

Slika 2. Funkcije brenda



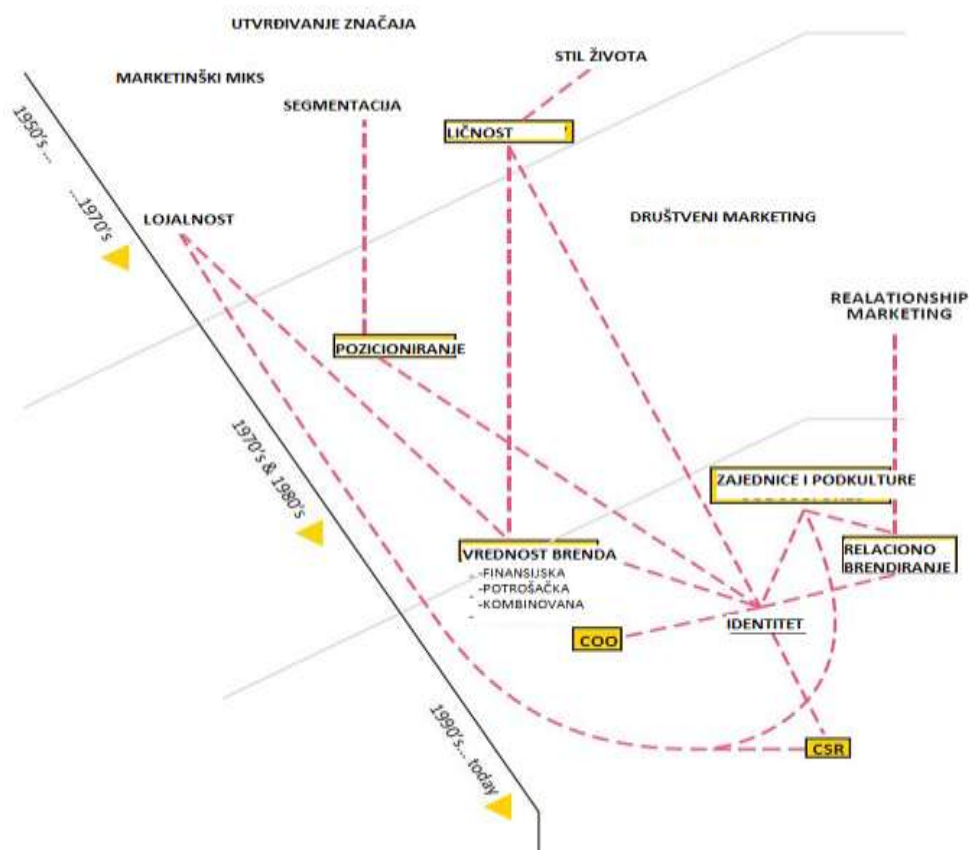
Izvor: Berthon J. P., Hulbert J., et al., (1999), *Brand management prognostications*, Sloan Management Review, 40 (2), str. 54.

2.3. 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 lako mogu kopirati ili nadmašiti). Identitet brenda je relativno nov koncept, skovan početkom 1990ih, ali su njegove komponente mnogo starije. Oblikovanje koncepta identiteta brenda je obuhvatilo više starih koncepata spojenih u kreiranju novog. Identitet brenda ima nekoliko posledičnih veza sa drugim konceptima: ličnost, pozicioniranje, jednakost brenda, zemlja porekla (COO), zajednice i podkulture brenda, asocijacije brenda i korporativna društvena odgovornost (CSR).¹⁰ Na slici 3 je prikazana činjenica da je istorijski identitet brenda kreiran među poslednjima, ali opet sa najviše posledičnih veza.

¹⁰ Hampf A., Lindberg-Repo K., (2001), "Branding: The Past, Present and Future: A study of the evolution and future of branding", Hanken School of Economics Workin Papers, str. 18

Slika 3. Evolucija elemenata brendiranja



Izvor: Hampf A., Lindberg-Repo K., (2011), *Branding: The Past, Present and Future*, str.14.

Identitet brenda je fokusiran na tačke diferenciranja koje nude održivu konkurentnu prednost kompaniji. Zato kompanija ne treba da se fokusira samo na brend proizvoda ili usluge, jer je lako kopirati proizvod ili uslugu, ali je gotovo nemoguće kopirati celu organizaciju, njenu strukturu i zaposlene. Identitet brenda je baziran na temeljnom razumevanju klijenata, konkurencije i poslovnog okruženja. Ovaj element reflektuje poslovnu strategiju i volju kompanije da investira u programe koji su neophodni da brend dostigne ono što je obećano klijentima. Snažni brendovi uživaju lojalnost klijenata, potencijal da menjaju prodajne cene i značajnu moć brenda koja će podržati lansiranje novih proizvoda i usluge. Kompanije moraju imati razumevanje za uverenja klijenata, attribute proizvoda ili usluga i konkurenciju.

Identitet brenda predstavlja skup asocijacija koje potrošač ima prema brendu, koje u stvari nude obećanje određenih karakteristika potrošaču i uključuje suštinski i produženi identitet brenda. Suštinski identitet se odnosi na jezgro brenda, odnosno na karakteristiku proizvoda koja želi da se istakne brendiranjem i za koju se smatra da je potrebna potrošačima, na primer nerđajuća karakteristika nakita. Produženi identitet je sve ono što prati isticanje te karakteristike u raznim sferama, na primer specifična pakovanja namenjena raznim potrošačkim grupama. Produženi identitet omogućava plasiranje suštine identiteta brenda na različitim tržištima.

Da bi bio efektivan, identitet brenda mora da odzvanja među potrošačima, da izdvaja brend od konkurencije i da predstavlja ono što organizacija može i što će učiniti tokom vremena. Da bi uspeo, mora biti dobro planiran, negovan, podržan i zaštićen. Razumevanje razvoja identiteta je ključ izgradnje uspešnog brenda. Kompanije koje predstavljaju kohezivni, drugačiji i važan identitet brenda mogu kreirati naklonost na tržištu, dodatnu vrednost za svoje proizvode i usluge, i mogu upravljati prodajnom cenom.

Kada se brend suoči sa oštrom konkurencijom na tržištu, ličnost i reputacija brenda pomažu da se razlikuje od konkurentnih ponuda. To za posledicu ima sticanje lojalnosti klijenata i rast baze klijenata. Snažan identitet brenda koji je dobro shvaćen i prihvaćen od strane potrošača pomaže u razvoju poverenja, koje za uzvrat, pomaže u diferenciranju brenda u odnosu na konkurenciju. Kompanija mora da utvrdi jasan i konzistentan identitet brenda povezivanjem atributa brenda, a načinom komunikacije koji će korisnici lako prihvatiti.

2.4. Imidž brenda

Imidž brenda uglavnom kreira vrednost projektovanjem određene slike, i mada može biti baziran na izvanrednim proizvodima, primarno se istice među drugim brendovima kroz jedinstveni skup asocijacija ili atraktivnog imidža. *Imidž predstavlja skup uverenja, ideja, i utisaka koje osoba ima o određenom proizvodu.*¹¹ Oni se ocenjuju pozitivno ili negativno od strane postojećih i potencijalnih potrošača. Te ocene se spajaju u formiranju imidža brenda. Ukoliko postoji više pozitivnih ocena brenda onda će on imati bolju poziciju na tržištu, dok s druge strane negativne ocene narušavaju vidljivost brenda na tržištu.

¹¹Prema P. Kotler-u kod M. E. Malik, B. Naeem, M. Munawar, "Brand Image: Past, Present and Future", Journal of Basic and Applied Scientific Research 2 (2012, str.1).

Prva stvar koja mora da se prihvati kod imidža jeste da je to percepcija i ne mora nužno biti činjenica. Potrošači ne mogu znati sve činjenice koje mogu da se znaju o kompaniji. Ono što ne znaju mogu da pretpostave ili da očekuju bez bilo kakvog objektivnog dokaza - jednostavno rečeno, oni formiraju mišljenje. Ali te percepcije su za potrošača podjednako realne kao one bazirane na čvrstim dokazima i skoro sigurno će uticati na kupovnu odluku.

Kompanije imaju dodirne tačke sa svojim tržištima čime kreiraju ove percepcije. Na primer, postoji predstavnik kompanije. Pretpostavimo da je on pametan i vozi novi auto i uvek ostavlja dobar utisak. On priziva kompanije koje, bez ikakvog dodatnog znanja, imaju dobro mišljenje o o kompaniji za koju predstavnik radi jer on projektuje pozitivan imidž i on je u stvari produžetak svoje kompanije. Kompanija ima prednost od „halo efekta” predstavnika. Sve druge tačke kontakta sa potrošačima će proizvesti nekakve reakcije. Neke druge dodirne tačke će uticati na odnos. Brzina, ljubaznost i prijatnost u trenutku interakcije će imati uticaj. Izgled e-mail-ova ili pisama, i promocije će uticati na imidž. Kada odnos između kompanije i potrošača postane dublji, javljaju se mnoge druge prilike kroz koje se može uticati na imidž, uključujući priliku da se demonstrira performans kompanije u važnim pitanjima kao što su kvalitet proizvoda, pouzdanost isporuke, usluga nakon prodaje i tako dalje.

Pozitivan imidž je ono što će nastaviti da radi za kompaniju, čak i kada stanje prestane da bude tako dobro. Kompanija sa izvanrednom reputacijom može doživeti povremeni pad u jednoj ili drugoj oblasti, ali će potrošač oprostiti. Suprotno, kompanija sa lošim imidžom biće kažnjena za svaki propust i neće biti pomilovanja. Snaga *Perrier* brenda izvukla se iz katastrofalne kontaminacije proizvoda benzenom što je zahtevalo povlačenje svih boca iz skladišta, prodajnih objekata i domova. *Mercedes* je bio defanzivniji kada je njegova nova A klasa pala na „moose testu“, gde su okrivili loše veštine Švedskog novinara, umesto dizajn suspenzije automobila. *Cadbury* nije žurio da prizna i povuče proizvode koji su bili zaraženi salmonelom i to ih je bez sumnje koštalo mnogo kroz gubitak u prodaji.¹²

Imidž je nešto što se može koristiti. Ovaj generalni imidž je skup svih percepcija i osećanja koje ljudi imaju prema kompaniji. Kada uđemo u prodavnicu da kupimo šampon mi dajemo vrednost celoj proizvodnoj liniji, odnosno proizvođaču. Postoje neke stvari koje nam možda ne odgovaraju, kao što je cena ili možda izgled pakovanja, ali na kraju presuđuju vrline, odnosno kako šampon utiče na našu kosu.

¹²<http://news.bbc.co.uk/2/hi/5110674.stm>

Isto važi za brendove: percepcija – imidž – prevode se u kupovnu odluku. Kompanija će biti odabrana kao snabdevač ako je prihvatljiva po svim osnovama – prihvatljiva cena, isporuka, dobar kvalitet, i ako se shvata pozitivno kao nešto što je „lepo imati“ - inovativno, dobra garancija, lako za poslovanje. Može imati čak i negativan imidž u nekim oblastima dok god nisu u pitanju oblasti kritične za donošenje odluke. Kompanije sa odličnim proizvodima, koji imaju razumne cene, mogu napraviti propust u dužem roku isporuke. Opet, mogu od svoje liste čekanja napraviti pokazatelj njihove popularnosti.

Kupci deluju prema percepciji kao da je u pitanju činjenica, jer ne mogu znati sve. Ne mogu znati svaki sastojak ili boju na pakovanju proizvoda koji kupuju. Ne mogu se kvantifikovati, niti se očekuje da znaju sve o delovima mašine koju planiraju da kupe. Delovi čine da je mašina pouzdana, ali spoljni izgled, ergonomija dizajna i pozitivni komentari upravljaju odlukom. Sastav tečnosti za čišćenje je misterija za kupca, ali se kupuje jer ima snažan miris, izgleda gusto i snažno, i na pakovanju piše da se koristi za čišćenje komponenti iz avio industrije gde su poznati visoki standardi.

Imidži dakle nisu zasnovani na potpunom poznavanju, ali i dalje oblikuju delovanje prema snabdevaču, pa makar i na samo negativan način. Kompanija možda neće biti odabrana kao snabdevač zbog negativnog imidža. Često se gubi iz vida, ili nije shvaćeno, da potencijalni potrošači koji nikada nisu imali dodirnih tačaka sa određenim snabdevačem mogu imati veliku sklonost prema imidžu kompanije kao snabdevača. Bez ikakvog kupovnog iskustva, imidž može odrediti da li će proizvod neke kompanije biti odabran od strane potrošača.

Ostvarenje pozitivnog imidža mora biti najveći prioritet svakog Brenda. Međutim, vrlo je opasno pokušati promenu imidža brenda bez materijalnog poboljšanja prethodnih nedostataka.

Visoki nivo svesti o brendu i pozitivan imidž povećavaju verovatnoću da proizvod bude odbran, čime se ujedno povećava osetljivost konkurencije. Kroz snažan imidž brenda dolazi se do devet konkretnih prednosti za kompaniju:¹³

¹³ www.b2binternational.com, ebooks, "Power of industrial brands", Poglavlje 3, str. 9.

1. Održavanje viših cena.
2. Tražnja za proizvodom.
3. Konkurentni brendovi će biti odbačeni.
4. Komunikacija će biti brže prihvaćena.
5. Nadogradnja brenda.
6. Poboljšanje zadovoljstva potrošača.
7. Proizvod će prolaziti kroz mrežu distribucije.
8. Mogu se otvoriti prilike za licenciranje.
9. Vrednost kompanije će biti veća ako dođe do prodaje.

2.5. Vrednost brenda

Kultura brenda može u velikoj meri unaprediti vrednost brenda u očima potrošača. **Vrednost brenda** se može zamisliti kao razliku između onoga što je potrošač voljan da plati za brendirani proizvod i vrednosti fizički identičnog proizvoda bez kulture brenda. Ta razlika se može razložiti na četiri dimenzije koje zajedno čine dodatnu vrednost koju brend pruža.¹⁴ Svaka od četiri komponente ima snažnu osnovu i svaka se akumulira kroz priče, imidž i asocijacije brenda.

Prva komponenta je vrednost reputacije. Ona nastaje tako što brend oblikuje uočeni kvalitet proizvoda. Sa ekonomske tačke gledišta, brendovi služe za održavanje reputacije. Potrošači, u izvesnoj meri, dobijaju dodatnu vrednost kroz proizvode koji smanjuju rizike lošeg performansa u budućnosti. Tako, ako kupovinu proizvoda prati rizik, potrošači su voljni da plate dodatno za smanjenje tog rizika. Brend funkcioniše kao signalni mehanizam za povećanje poverenja potrošača da će proizvod pružiti odličan kvalitet i pouzdanost u primeni. Istorija iskustava sa proizvodom – i uspešnih i neuspešnih – širi se kroz priče i formira deo kulture brenda.

Drugi faktor vrednosti brenda je vrednost odnosa, jer kultura brenda oblikuje percepciju odnosa. Brend takođe komunicira da kompanija proizvodi proizvod za koji se može verovati da će delovati kao dugoročni partner koji će fleksibilno odgovoriti na buduće potrebe potrošača. Za mnoge proizvode i usluge, ne mogu se u potpunosti predvideti potrebe i želje korisnika u trenutku kupovine. Prema istraživanjima ekonomske sociologije, ispostavilo se da je proizvodna vrednost u takvim slučajevima percepcija da će kompanija odgovoriti potrebama i

¹⁴ D.B. Holt, "Brands and Branding", (2002, str. 4)

željama.¹⁵Brend je opet materijalna oznaka koja „sadrži“ priče prema kojima se kompaniji može verovati da će isporučiti buduće tražnje. Vrednost odnosa se uvećava kako određene priče, slike i asocijacije koje kruže oko nekog proizvoda postaju uobičajene, uzete zdravo za gotovo. Na primer, ako bi priča, da bi „IBM konsultanti propustili sopstveno venčanje pre nego da ne odgovore odmah na IT problem“, postala široko prihvaćena kao deo IBM brenda, društvena vrednost bi se povećala.¹⁶Korisnici pretpostavljaju unapred, bez ikakvog konkretnog dokaza, da bi IBM išao kilometar dalje kako bi osigurao da njegova IT rešenja uvek funkcionišu ispravno.

Treći faktor vrednosti brenda jeste iskustvena vrednost, odnosno tvrdnja da brend uokviruje iskustvo potrošača. Sa psihološke tačke gledišta, brend deluje kao perceptualni okvir koji ističe određene prednosti koje proizvod pruža. Taj okvir navodi potrošača na kupovinu proizvoda i takođe oblikuje njegovo iskustvo sa proizvodom. Heuristička vrednost brenda pruža značajnu uštedu troškova potrage i potrebe stalne obrade informacija radi efektivnog izbora. Stoga, kompanija često teži tome da brendira svoje proizvode kao posebno efektivne u isporuci jedne karakteristike koju potrošač želi. Klasičan primer pruža linija deterdženata od *Procter & Gamble*-a, gde je svaki uokviren prema potrošačima i namenjen rešavanju određenih problema pri čišćenju (čišćenje na svim temperaturama, uklanjanje tvrdokornih mrlja, itd.).

Iskustveno uokvirivanje oslanja se na potrošače koji su kognitivno zbunjeni, nezainteresovani da istraže tehnički dokaz koji bi podržao način na koji je brend uokviren. Kao rezultat, naponi brendiranja usmereni ka uokviravanju prednosti mogu se često naći u sivoj oblasti između dodatne vrednosti za korisnika i manipulisanja korisnikovom upotrebom heurističkog razmišljanja. Na primer, *Winston cigarette* su efektivno ponovo uokvirene uklanjanjem nekoliko hemikalija korišćenih u obradi duvana, a potom isticanjem preko reklama da su cigarete „100% prirodne“. Iako uklanjanje upotrebe hemikalija u obradi duvana nije imalo nikakav efekat na kancerogena svojstva cigarete, uokviravanje brenda kao 100% prirodnog učinilo je da opasan proizvod izgleda manje opasno, i prodaja je naglo skočila.¹⁷ Slično, setimo se kako je *Intel*-ova kampanja „Intel Inside“ kreirao percepciju da su CPUi najvažnija komponenta kompjutera i da pored toga postoje značajne razlike u performansu i pouzdanosti između čipova.

Poslednja, ali ne manje važna dimenzija vrednosti brenda jeste simbolička vrednost. Brend deluje kao simbol vrednosti i identiteta. Istorijски, ljudi su zavisili od svoje materijalne kulture (odeća,

¹⁵ D.B. Holt, „Brands and Branding“, (2002, str. 5)

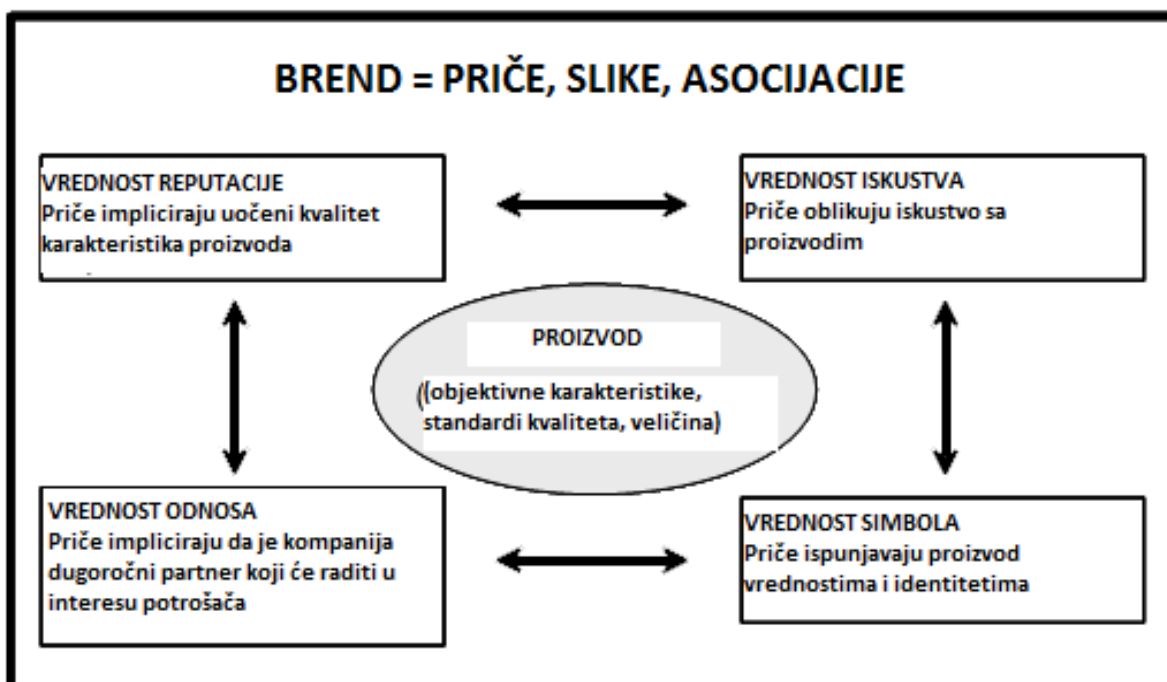
¹⁶ D.B. Holt, „Brands and Branding“, (2002, str. 5)

¹⁷ D.B. Holt, „Brands and Branding“, (2002, str. 5)

kuća, roba, spomenici) da bi predstavili svoju vrednost i identitet. U savremenoj tržišnoj ekonomiji, potrošačka roba sada dominira u toj ulozi (odatle i termin „potrošačka kultura“). Posebno, brendovi su postali jasno sredstvo za izražavanje statusa, stila života, politike, i raznih aspiracionih socijalnih identiteta. Pomislmo samo kako je, na primer, *Nike* postao moćan znak Američkog ideala za dostignuće i istrajnost 1990ih. Ili kako je *Apple* postao simbol buntovništva, kreativnosti, liberalnih vrednosti vezanih za stručnjake u novoj ekonomiji. Kada simbolička vrednost postane deo brenda, često premašuje snagu „halo“ efekta druge dimenzije brenda. Na primer, *Budweiser*-ova Lizards reklamna kampanja kreirala je snažnu simboličku vrednost za brend do te mere da su oni koji konzumiraju *Bud* prijavili da pivo ima bolji ukus.

Potrošači dobijaju tri vrste simboličke vrednosti od brendova: unutrašnji doživljaj željenih vrednosti i identiteta kada konzumiraju brend; koriste simbol brenda da kreiraju socijalnu različitost, da potvrde svoj status; i koriste simbol brenda kako bi skovali solidranost i identifikaciju sa drugima.¹⁸ U retkim slučajevima, brendovi služe kao centar zajednica. Taj ekstreman slučaj efekta solidranosti je u poslednje vreme prenatlažen i slavljen u tržišnim krugovima. Imitiranje Harley-Davidson-a nije dobra ideja za veliku većinu brendova.

Slika 4. Elementi vrednosti brenda



Izvor: Holt B.D., (2003), *Brands and Branding*, Harvard Business School, str. 7.

¹⁸ D.B. Holt, "Brands and Branding", (2002, str. 6)

Većina brendova je napravljeno od nekoliko, ili svih, navedenih komponenti vrednosti. Međutim, često je jedna komponenta primarni pokretač, odnosno jedna komponenta najviše doprinosi uspehu brenda u odnosu na konkurenciju. Relativni značaj svake komponente će varirati između društava, proizvodnih kategorija, segmenata i brendova. Iako je korisno razložiti vrednost brenda na ova četiri dela iz strateških razloga, potrošači retko doživljavaju vrednost brenda na ovaj način. Umesto toga, komponente se preklapaju i potrošač njihovu povezanost i međuzavisnost vidi kao brend. Najuspešniji brendovi nude jednu koherentnu priču gde komponente rade zajedno na sinergijski način tako da celina bude veća od sume delova.

3. Izgradnja i pozicioniranje brenda

3.1. Strategija pozicioniranja brenda

Postoje različite definicije o tome šta je i šta obuhvata pozicioniranje brenda. Najčešće korišćena definicija pozicioniranja vezuje se za Kotlera i glasi: Pozicioniranje je akt kreiranja ponude i imidža kompanije na način da zauzme posebno mesto u svesti potrošača iz ciljnog segmenta.¹⁹ To nije opredeljeno samo aktivnostima kompanije u pogledu kreiranja proizvoda i usluga, već i sa svim komunikativnim i drugim aktivnostima koje utiču na percepciju potrošača. Pozicioniranje brenda predstavlja posedovanje pouzdanog i profitabilnog “položaja” u mislima potrošača, ili time što se brend tu našao kao prvi, ili kroz osvajanje povoljnog položaja kroz nadmetanje sa ostalim brendovima na tržištu.²⁰

Pozicioniranje brenda vezano je za kreiranje percepcije o brendu u umu potrošača i za ostvarivanje diferenciranja u odnosu na konkurentne brendove, kao i za ostvarenje očekivanja/potreba potrošača. Pozicioniranje brenda predstavlja kreiranje imidža brenda u svesti potrošača.²¹ Zato glavni cilj kreatora i promotera brenda treba da bude stvaranje željene percepcije kod ciljne grupe potrošača.

Pozicija brenda se bazira na predlogu vrednosti koji će biti aktivno iskomuniciran ciljnoj javnosti, čime će omogućiti prednost nad konkurentskim brendovima. Dobro pozicionirani brend ima konkurentno atraktivan položaj podržan snažnim asocijacijama, kao što je snažna ocena željenog atributa, poput ljubazne usluge ili kućne dostave. U sve umreženijoj ekonomiji,

¹⁹ Kotler P., (2003), „*A Framework for Marketing Management*“, 2nd edition, Prentice Hall, str. 202

²⁰ Thompson A.B., (2004), „*Brand positioning and brand creation*“, The Economist, , str. 1.

²¹ Veljković S., (2010), „*Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*“, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.87

razumevanje potrošačkog ponašanja utiče na povezivanje brenda sa drugim entitetima, kao što su druga osoba, mesto, stvar ili brend. Stručnjaci moraju razumeti kako se različiti entiteti najbolje mogu kombinovati, u cilju kreiranja optimalnog pozicioniranja u umu potrošača. Možda ovde reći nešto o strategijama kobrendiranja. Strategijama kobrendiranja, kompanije nastoje minimizirati tržišne rizike koje prate nov proizvod, kroz što potpunije korišćenje izgrađenog imidža i reputacije na tržištu. Kobrendiranje je kooperativni ili zajednički tip strategije brend menadžmenta, koji se realizuje između dve ili više kompanija, ili između dva ili više brendova. Moguće je identifikovati različite vrste kobrendiranja u zavisnosti od forme saradnje i vrste učesnika.²²

1.Sponzorsko kobrendiranje: oblik poslovne saradnje u kome neka kompanija sponzoriše određeni događaj ili niz povezanih događaja;

2.Komponentno kobrendiranje (ingredient co-bran-ding): poslovna alijansa u kojoj se promotivni naponi jednog brenda dopunjuju oglašavanjem komponentnog učešća drugog afirmisanog brenda u njegovoj strukturi;

3.Korporativno-personalno kobrendiranje: kompanija koristi ime i usluge poznate ličnosti nadugoročnoj osnovi u svojim promotivnim aktivnostima i prilikom brendiranja novih proizvoda;

4.Alijansno kobrendiranje: strateško partnerstvo kompanija iz iste privredne grane koje imaju približno istu tržišnu snagu i već izgrađenu poslovnu reputaciju koju kroz alijansno kobrendiranje udružuju i unapređuju;

5.Akvizicijsko kobrendiranje: realizuje se kroz kupovine postojećih međunarodno afirmisanih brendova uz zadržavanje dvojnog i udruženog brendovskog identiteta.

Fokus brenda treba da bude usmeren ka dodavanju psihološke vrednosti proizvodu, uslugama i kompanijama u obliku nevidljivih prednosti – emocionalne asocijacije, uverenja, vrednosti i osećaja koja vezuju ljude za brend. Strateškim pozicioniranjem u umovima ciljne javnosti,

²² Rakita B. (2009), Međunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.519

kompanija može da izgradi snažan identitet ili ličnost brenda. Sposobnost da se proizvod, usluga ili korporacija doživljava sa emocionalnim značajem, iznad i preko funkcionalne vrednosti, predstavlja izvanredan izvor kreiranja vrednosti. Obećanje vrednosti mora biti važno za pojedince koje kompanija želi da ima kao svoje klijente. Uspešan brend ima za cilj da razvije visoko kvalitetan odnos, u kojem potrošač oseća smisao posvećenosti i pripadnosti, čak do tačke strasti. Naklonost ka brendu je ishod emocionalne potrebe koju potrošač ima. Emocionalne asocijacije mogu snažno istaći brend u umu potrošača u odnosu na ponudu konkurencije. Brendiranje omogućava proces transformisanja funkcionalne imovine u imovinu odnosa.

Kod snažnih brendova, vrednost brenda je vezana i za stvarni kvalitet proizvoda ili usluge i za razne nevidljive faktore. Ti nevidljivi faktori uključuju „profil korisnika“ (vrsta osobe koja koristi brend); „profil upotrebe“ (vrsta situacije u kojoj se brend koristi); vrsta ličnost brenda (iskren, uzbudljiv, kompetentan, grub); osećaj koji brend pokušava da izazove kod potrošača (svrsishodnost, toplina); i vrsta odnosa koju brend želi da izgradi sa potrošačem (posvećeni, povremeni, sezonski). Najjači brendovi ostaju u prednosti među sličnima i menjaju svoje neopipljive faktore u skladu sa uslovima.

Ciljevi strategije pozicioniranja brenda podrazumevaju ojačanje postojećeg imidža, ublažavanje i uklanjanje negativnog imidža, ili stvaranje potpuno novog imidža. Dobra strategija uključuje odabir asocijacija i reakcija, osećanja, koje treba podstaći kod potrošača, ili koje treba ukloniti ili umanjiti, sa ciljem diferenciranja brenda. U literaturi se navode sledeći faktori uspešne strategije pozicioniranja:²³

- *Jasnost* – savršena jasnost saopštene ideje, i u pogledu ciljnog tržišta, i u pogledu diferencijalne prednosti;
- *Doslednost* – održavanje osnova pozicioniranja;
- *Uverljivost* – izbegavanje nesklada između slike i stvarnosti;
- *Konkurentnost* – ponuda nečega što konkurencija nema, a vredno je za potrošače.²⁴

U literaturi se takođe kao osnovni elementi definisanja strategije pozicioniranja navode: vrednost brenda, ciljna potrošačka grupa, potrošačke prednosti i konkurentni okvir.²⁵ Kotler je ove strateške elemente pozicioniranja obuhvatio u SPC formuli koja se smatra osnovom strateškom

²³ Jobber D, Fahy J., (2006), „*Foundations of Marketing*“, McGraw Hill Higher Education 2th Edition, str. 15

²⁴ Jobber D., Fahy J., (2006), *Foundations of Marketing*, McGraw Hill Higher Education, 2th Edition, str.376.

²⁵ Lhotakova M., Olsanova K., (2013), "The role of positioning in strategic brand management - case of home appliance market", *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol.2 (1), str. 72

formulom marketinga, a koju čine segmentacija tržišta, identifikacija ciljnih segmenata i diferenciranje tržišne ponude i pozicioniranje.²⁶

Kao prvi element strategije, segmentacija tržišta podrazumeva identifikovanje grupa potrošača sa sličnim karakteristikama i potrebama. Tržišni segment je grupa ljudi sa sličnim potrebama i željama. Segment mora biti relativno homogen, tako da potrebe potrošača unutar segmenta budu slične, a heterogene u odnosu na druge segmente; merljiv, odnosno da pruži mogućnost identifikovanja potrošača u segmentu sa ciljem razumevanja ponašanja i karakteristika istih; pristupačan, u smislu mogućnosti formulisanja efektivnih marketinških programa za segment; izvodljiv, u smislu resursa kojima će se iskoristiti sve prilike koje segmentacija pruža; i poslednje, ali ne manje važno, profitabilan, odnosno segment mora biti dovoljan da bude isplativ i donese profit.²⁷

Diferenciranje, koje se vrši prema tržišnom segmentu, ne tiče se toliko proizvoda, usluge, osoblja, kompanije, koliko se tiče ponude veće vrednosti potrošačima u odnosu na onu koju nudi konkurencija.²⁸ Diferenciranje ponude je način na koji kompanija ostvaruje konkurentsku prednost. Sam proces obuhvata oblikovanje i spajanje značajnih razlika koje će proizvod učiniti jedinstvenim ili uočljivijim u odnosu na slične proizvode ili ponude. Ne mora svaka razlika da bude uključena u tu grupu, već samo one koje predstavljaju prednost za potrošača u datom segmentu.

Pri ovom drugom koraku mora se konstantno voditi računa da je poznavanje ponašanja i potreba potrošača put do uspešnog pozicioniranja. Samo one razlike koje će najviše uticati na segment trebaju biti deo procesa diferenciranja. Uspeh pozicioniranja zavisi od istraživanja ciljnog tržišta i poređenja sa konkurencijom. Kada se odaberu razlike koje će izdvojiti proizvod od konkurencije na tržištu, mora se osigurati da su one superiorne u odnosu na konkurenciju, da se ne mogu lako kopirati i da su priuštive za ciljno tržište. Iz grupe razlika neophodno je izabrati jednu, prema teoriji razvoja jedinstvene prodajne ponude, na kojoj će se graditi dominantna pozicija brenda.²⁹ Ta najvažnija razlika mora da se odabere tako da bude najvažnija sa stanovišta potrošača. Prednost ovakvog diferenciranja, na osnovu jednog atributa, je u lakoći prihvatanje poruke koja je konkretna među potrošačima.

²⁶ Kotler P., (1997), *Marketing Management*, Data Status Beograd, str. 249

²⁷ Jobber D., Fahy J., (2006), *Foundations of Marketing*, McGraw Hill Higher Education, 2th Edition, str.7

²⁸ Kotler P., (1997), *Marketing Management*, Data Status Beograd, str. 294

²⁹ Kotler P., (1997), *Marketing Management*, Data Status Beograd, str. 295

Na kraju procesa pozicioniranja, do potrošača treba da stigne jasna poruka koja definiše suštinu brenda, odnosno poruka koja će potrošačima reći šta mogu da ostvare pomoću brenda. Za realizaciju strategije pozicioniranja ključno je odabrati odgovarajući marketinški miks, odgovarajuće marketinške alate kojima će se izvesti svi detalji strategije.

3.2. Proces izgradnje brenda

Većina koraka u izgradnji brenda je već navedena u radu. Ako sumiramo i pojednostavimo sve navedeno, dobijamo pet ključnih oblasti koje se moraju obraditi.³⁰

1. Definisane suštinskih kompetencija ponude. To ne mora da predstavlja definisanje onog što proizvod/usluga radi, već onoga što potrošač može ostvariti suštinskim kompetencijama. Na primer, dobra vinarija ne prodaje vino, već prodaje vino u kojem ljudi uživaju.
2. Saznanje ko su postojeći potrošači i ko su potencijalni potrošači i šta im se dopada, a šta ne, odnosno saznanje o sklonostima potrošača.
3. Saznanje kakva osećanja potrošači i zaposleni gaje prema brendu. Kasnije će ta emotivna reakcija formirati osnov za poruku brenda.
4. Definisane koliko je brend poznat potrošačima, koju reputaciju brend ima. Ovim putem se stiče uvid u percepciju kvaliteta, što predstavlja platformu za rast.
5. Razmatranje daljeg razvoja brenda bez gubitka suštinskih kompetencija. Granica razvoja predstavlja raspon brenda.

Kroz gore navedene korake definiše se suštinska kompetencija, trenutna pozicija brenda i identitet brenda. Takođe se prikupljaju informacije o vrednosti brenda i njegovom potencijalnom rasponu. Sve te informacije se moraju spojiti i preneti potrošačima, odnosno ciljnom tržištu, preko jedne poruke. Najbolje je da se ta poruka ugradi u sve što potrošač ili potencijalni potrošač vidi i čuje čak i pre nego dođe u kontakt sa kompanijom. Da bi se pružila trenutna vizuelna veza sa vrednostima brenda, može biti potrebno redizajniranje loga ili slogana kompanije.

Emocionalni i funkcionalni most do potrošača gradi se diferenciranjem brenda. Ali, to diferenciranje se mora preneti do potrošača pomoću određenih kanala od kojih su najčešći reklame, direktni marketing, promotivna prodaja, sponzorstva, odnosi sa javnošću i internet.

³⁰ Green Communications, "Guide to creating a brand", GREENblog, str. 3.

Uspešni brendovi su građeni kroz kreativno ponavljanje tema kroz različite vrste medija i upotrebom emocija koje su bliske ljudima kroz reklamne kampanje. Emocionalni odnos sa potrošačima stvara svest o brendu, odnosno sposobnost potrošača ili korisnika da prepozna ili da se priseti brenda kao člana određene proizvodne kategorije. Bolje predstavljanje brenda kroz medije dolazi iz razumevanja što većeg broja promenljivih koje mogu uticati na brend, kao što su: novi trendovi u upotrebi, nova konkurencija ili nove tehnološke inovacije. Neophodno je razviti i implementirati dugoročno integrisane komunikacione strategije koje stalno demonstriraju vrednost brenda ciljanim potrošačima. Poruka mora biti usklađena sa vrednostima brenda i identitetom brenda.

Kompanija mora stalno da održava uticaj brenda a da bi to činila mora da prati poziciju svog brenda u odnosu na konkurenciju. Svaka tržišna intervencija može uticati na brend i na njegovu poziciju, pa je neophodno praćenje nivoa tražnje, potrošnje, prepoznavanja brenda, svesti o brendu, itd. Promene uočene u ovim faktorima daju signal o tome da li se efekat brenda na potrošače menja, da li je možda potrebna promena nekog elementa brenda, a sami faktori daju sliku o snazi brenda. Progresivna kompanija neguje svoju filozofiju brenda duž svih funkcionalnih linija širom organizacije, procenjuje svaki kontakt sa klijentom i oblikuje organizacione procese prema ispunjenju potreba potrošača i pružanje konzistentnog iskustva brenda.

Postojeći brendovi jednog proizvođača mogu biti osetljivi na pojavu novih, uspešnih, konkurentskih brendova, zbog čega je u interesu proizvođača da stalno nudi izvanredni performans svog brenda. To zahteva stalnu nadogradnju. Najbolja strategija za procenu potrebe za nadogradnjom je vršenje redovnog slepog testiranja proizvoda. Ovim pristupom firma štiti svoj brend od uticaja novih brendova dok istovremeno kreira lojalnost potrošača prema brendu.. Lojalnost brendu se može posmatrati kao lanac efekta koji direktno povezuju poverenje i delovanje brenda na potrošače sa fizičkim aspektima brenda na tržištu.

Lojalnost brendu je merilo privrženosti potrošača brendu i odražava koliko je verovatno da potrošač pređe na kupovinu drugog brenda, posebno kad brend prolazi kroz promenu, bilo u ceni ili proizvodnim karakteristikama. Lojalnost brendu takođe predstavlja činjenicu da će potrošač nastaviti da kupuje proizvod u budućnosti. Zadržavanje klijenata se može ostvariti samo kroz negovanje lojalnosti. Kompanija mora da postavi operativne standarde u svim oblastima koje utiču na svakodnevne aktivnosti vezane za brend, a koje se primenjuju na ponašanje, praksu upravljanja, uslugu, upravljanje odnosima sa potrošačima, ostvarenje performansi, itd. Konkretni

napori koji mogu unaprediti proizvod na nivo brenda mogu biti sprovedeni ili na *korisničkom nivou*, što će se manifestovati kroz stavove, svest, imidž, znanje, ili na *nivou kompanije*, što je vidljivo kroz nivo cena, tržišni udeo, profit i gotovinski tok.

Ultimativni cilj svih napora, svih koraka, obraćanja pažnje na sve elemente brenda, jeste iskorišćavanje stečene prednosti da bi se brend povezao sa drugim entitetima i kreirao drugi skup asocijacija koji će proširiti uticaj brenda. Širenje proizvodnih linija, proširenje brenda, brendiranje sastojaka i ko-brendiranje su sredstva unapređenja.

Kod brendiranja sastojaka, ključni atributi jednog brenda se ugrađuju u drugi brend kao sastojak, čime se stiče popularnost na tržištima. Ovo poboljšava diferenciranje jer su atributi sastojka novog brenda konkretniji. Ovo za posledicu ima kreiranje alijansi brenda između brojnih kompanija dok se povezuju kroz proizvode/usluge ili tržišne aktivnosti.

Kod proširenja brenda, nije retka pojava da originalni brend ima mali uticaj na ponavljanje kupovine ekstenzije u velikom broju slučajeva u kojima je uočena sličnost originalne i izvedene kategorije značajno varirala.³¹ Ako ekstenzija brenda doživi neuspeh, može naškoditi originalnom brendu proizvodnjem negativnog recipročnog efekta. Takođe se pokazalo da iskustvo sa originalnim brendom ima uticaj na probanje ekstenzije, ali ne i na ponovljenu kupovinu. Na primer, novi proizvod *Jaffica* će biti kupljen zbog karakteristika poznatog brenda Jaffa, ali to ne garantuje da će tražnja za Jafficom biti ista kao za Jaffom.

3.3. Strategijske opcije brendiranja

Greg Stain, u svom radu o brendiranju, navodi devet principa brendiranja:³²

1. Jednostavnost: jedna velika ideja je najbolja,
2. Masovno proizvedena priča (PR) gradi brend,
3. Fokusirani brendovi su moćniji od rasutih brendova,
4. Nekako, na neki način, morate biti različiti,
5. Prvi brend u kategoriji ima ogromnu prednost,
6. Izbegavajte pod-brendove po svaku cenu,
7. Kvalite je važan, ali ne tako važan kao percepcija kvaliteta,
8. Budite konzistentni i strpljivi. Izgradnja brenda zahteva vreme,

³¹ Swaminathan V., Fox R., Reddy S.K., (2001), *The impact of brand extension introduction on choice*, Journal of Marketing, Vol. 65 (4), str. 1-15.

³² Greg Stain: *Nine principles of branding*, Polaris, Inc., Branding Solutions, str.5.

9. Napišite svoju definiciju brenda, da ne biste skrenuli s puta³³.

Iz navedenih principa vrlo je vidljivo da je potreban multidisciplinarni pristup za izgradnju uspešnog brenda i upravljanje istim. Brend mora da bude fokus korporativne strategije kompanije, mora da predstavlja strategijsku odrednicu kompanije. Kroz shvatanje značaja koji brend ima za potrošače, mnoge kompanije su uspele da izgrade povoljnu sliku na tržištima. Globalizacija je doprinela da se potreba za snažnim brendiranjem dodatno istakne kroz jedinstven i održivi način kreiranja vrednosti. Već je rečeno da vizija, misija i vrednost brenda, drugačiji predlog vrednosti upućen ka potrošačima i osnovna kompetentnost, čine osnov strategije brendiranja. Neke od strategijskih opcija koje korporacije imaju su: *koncentracija*, *diversifikacija*, *standardizacija*, *prilagođavanje* i *strategije ekspanzije*.³⁴ Svaka od njih se prožima, generalno, kroz ovaj rad, ali i kroz korporativne strategije kompanije.

Koncentracija se primenjuje kada kompanija želi da izgradi identitet jednog brenda. Fokusiranje na jedan brend omogućava veću finansijsku podršku koja bi se u drugom slučaju podelila na više oblasti. Ne zaboravimo ono što smo već pomenuli – jedan snažan brend može da se proširi na više proizvoda. Diversifikacijom se brend širi na srodne grane ili na industrije koje nemaju dodirnih tačaka sa osnovnom ulogom brenda. Obično se iz koncentracije prelazi u diversifikaciju jer retko koje kompanije odmah plasiraju više brendova u različitim granama. Manom diversifikacije može se smatrati pojava takozvane „*kanibalizacije*“ brendova, odnosno, situacija u kojoj će jedan brend negativno uticati na ostale brendove. Standardizacija je opcija kreiranja globalnog brenda koji će sadržati sve specifičnosti segmenata globalnog tržišta. Standardizacija brenda je stalna pojava u kompanijama jer nosi manje troškove promocije i dovodi do kreiranja efekta ekonomije obima. Takođe za posledicu ima sinergiju koja opet pozitivno utiče na brendove kompanije. U stalno promenljivim tržišnim uslovima javlja se potreba za prilagođavanjem brendova. Uzroci mogu biti razni: kulturološki, ekonomski, društveni, ali je sasvim sigurno da se javljaju u svim delovima sveta. Ako se kompanija opredeli za prilagođavanje brenda može, ili koristiti iste elemente brenda na svim tržištima, ili modifikovati određeni deo u skladu sa konkretnim tržištem, ili kreirati novi brend za novo tržište.

Ekspanziju ili proširenje brenda smo već pomenuli. Ona podrazumeva upotrebu postojećeg brenda za uvođenje novih proizvoda na tržište. Cilj je da se vrednost postojećeg uspešnog brenda prenese na nove brendove. To se vrši proširenjem linije brenda, proširenjem kategorije brenda ili

³³ Greg Stain: *Nine principles of branding*, Polaris, Inc., Branding Solutions, str.5.

³⁴ Prema: Rakita B., Mitrović I., (2007), *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd, str.

diversifikacijom proširenja brenda.³⁵ Ova strategijska opcija može doneti prednosti kao što su: smanjeni rizik pri uvođenju novog brenda, manji troškovi, poboljšani imidž, lakše stvaranje naklonosti ka novom brendu na osnovu prepoznavanja starog. Međutim, negativne posledice se mogu javiti ako se ispostavi da je novi brend jači od originalnog i ako se originalni brend izgubi, ili ako novi brend ne doživi uspeh, gde može doći do toga da se neuspeh novog brenda prelije na originalni.

Kobrendiranje je još jedna strategija brendiranja koja podrazumeva kombinovano brendiranje između različitih kompanija. Može se vršiti prema proizvodu ili prema promociji.³⁶ Jedan od primera ove strategije daju McDonald's, Disney i Coca-Cola.³⁷ Razlozi za implementiranje ove strategije zavise od tržišnog statusa kompanija koje ulaze u ovakvu vrstu poslovnog aranžmana. Manje poznate kompanije, koje imaju dobar proizvod, žele da tom proizvodu dodele globalno prepoznatljivo ime, dok globalne kompanije nastoje da ovu strategiju iskoriste kako bi izvršile diversifikaciju svog poslovnog portfolija i penetraciju lokalnih tržišta sa izraženim specifičnostima. Ponekad se desi da dve globalne kompanije, približno istog tržišnog statusa i snage, ulaze u ovakav vid alijanse kako bi ostvarile efekat sinergije. Cilj jeste ostvariti pozitivan efekat na percepciju potrošača o zajedničkom brendu.³⁸

3.4. Odnos brenda i savremenog potrošača

Za opstanak brenda krucijalna je lojalnost potrošača koja dolazi iz zadovoljstva potrošača, a opet, da bi potrošači bili zadovoljni, proces brendiranja mora biti fokusiran na njihova ponašanja i sklonosti. Svaka dimenzija brenda mora biti vođena sa jednim ciljem, a to je - uticaj na potrošača pri kupovini.

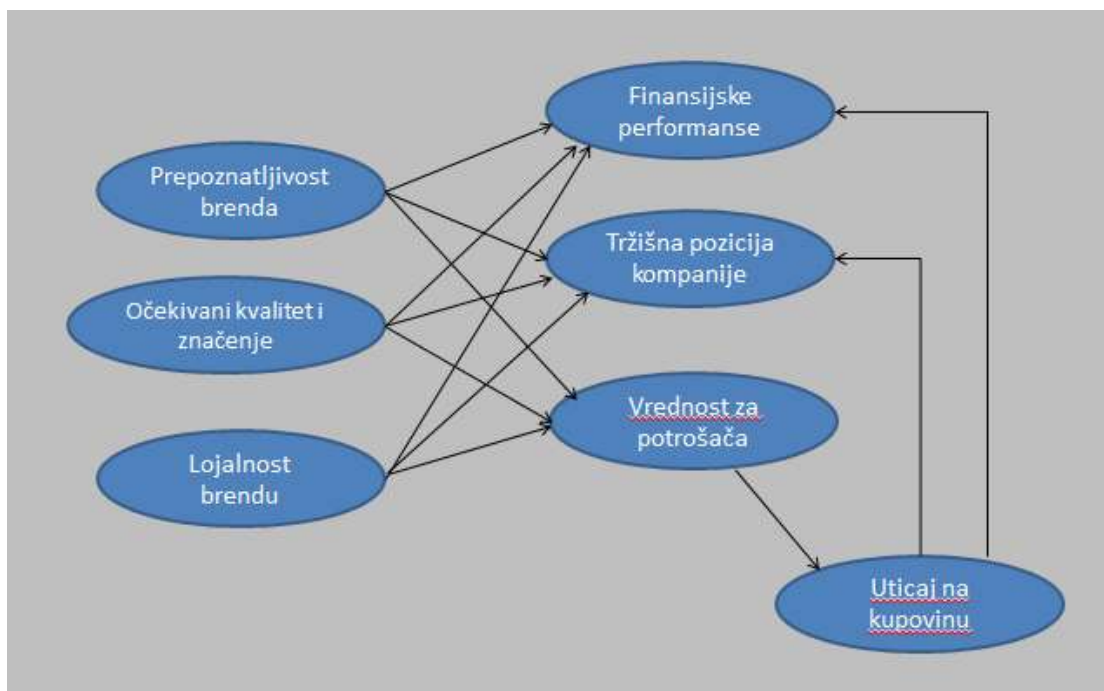
³⁵ Prema: Rakita B., Mitrović I., (2007), *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd, str. 121.

³⁶ Rakita B., Mitić S., (2010), Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda, *Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol 41 (2), str.78

³⁷ Prema: Rakita B., Mitrović I., (2007), *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd, str. 122.

³⁸ Prilagođeno prema: Rakita B., (2009), *Međunarodni marketing*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.518

Slika 5. Dimenzije i uticaji brenda



Izvor: Baldauf A., Cravens K., Binder G., (2003), "Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence From Organizations In The Value Chain", *Journal of Product and Brand Management*, Vol 12, No.4, str. 220 – 236

Sa stanovišta savremenog potrošača, snažan brend je suma svih vrednosti koje ga prate. Ako se posmatraju cene, performanse proizvoda, isporuka, garancija i ostali elementi koji utiču na odluku potrošača, kupovna odluka je komplikovani proces. Snažan brend u očima kupca stoji kao sinteza svega što kompanija nudi i iza čega stoji. Time se doprinosi osećaju poverenja koje se javlja kod potrošača pri izboru brenda. Potrošač se takođe oseća zadovoljno pri kupovini jer se percepcija kvaliteta prevodi u faktor dobrog osećaja. Uspešno brendiranje se odnosi na kreiranje osećaja sigurnosti potrošača prilikom izbora i korišćenja snažnog brenda, što će svakako dovesti do veće lojalnosti potrošača, odnosno do ponovne kupovine brenda.

Kao rezultat eksplicitnog donošenja odluke i procesa evaluacije, potrošač postaje posvećen brendu. Posvećeni potrošač pokazuje stvarnu lojalnost brendu kada zaista kupuje konkretan brend ponovo. Svakako da postoje nijanse u posvećenosti potrošača određenom brendu zbog čega je bitno da brendiranje bude usmereno ka postojećim klijentima i ka širenju baze klijenata. Pretpostavlja se da su šanse za ponovnu kupovinu određenog brenda veće ukoliko je

zadovoljstvo potrošača veće. Odnosno - što je veće zadovoljstvo klijenata to je veća lojalnost brendu, a upravo je lojalnost jedan od najvažnijih stubova trajanja bilo koje kompanije.

Vrlo je bitno da kompanija ima dobar mehanizam upravljanja odnosima sa potrošačima, odnosno, da u komuniciranju poruke brenda nastoji da stvori blisku vezu sa potrošačima. Napredak tehnologije olakšava ostvarenje tog odnosa jer je danas lakše nego ikada pre komunicirati sa potrošačima, saznati njihove potrebe, ponašanja, zahteve, pa i kritike. Poznavajući svoje klijente na taj način, kompanija može da prilagodi svoje proizvode ili usluge njihovim zahtevima. Koncept Customer relationship management (CRM), odnosno upravljanje odnosima sa potrošačima, javio se kao suprotnost masovnom marketingu i sadrži sledeće karakteristike:³⁹

- Fokus na pojedinačnog potrošača,
- Ponuda na tržištu prilagođena posebnim potrebama potrošača,
- Proizvodnja prilagođena posebnim potrebama,
- Individualizovana distribucija,
- Individualizovani podsticaji,
- Dvosmerne poruke,
- Ekonomija obima,
- Orijentisanje na profitabilne kupce,
- Orijentisanost na zadržavanje kupaca.

Cilj CRM-a je ostvariti interakciju u komunikaciji kompanije i potrošača, iz čega proizilazi bliska, čak i emocionalna veza sa potrošačima, a onda i lojalnost koja konačno vodi do veće profitabilnosti. Da bi se održao željeni odnos, kompanija stalno mora da preispituje ključne attribute svoje ponude na osnovu kojih je formirala brend. To je svakako mnogo lakše ako ima mogućnost dobijanja povratnih informacija od korisnika.

4. UPRAVLJANJE PRODAJOM

³⁹ Kotler, P. and Keller, K. L., (2006), *Marketing Management*, Data Status, Beograd str. 155.

Kontrola svih aspekata poslovanja je simbol luksuznih brendova. Od dizajna proizvoda do izvora sirovih materijala, do distribucije i markeinga, luksuzni brendovi imaju strogu kontrolu čime garantuju kvalitet i nivo usluge koji odgovara brendu. Dok su kompanije koje se bave masovnom proizvodnjom počele da koriste autorsovanje proizvodnja i izvora material kako bi podržale brzi rast, pioniri luksuzne robe nastavili su da rade na staromodni način, zadovoljni svojim profitnim marginama, iako možda sa usporenim rastom profita.

Internet je sve promenio, primoravajući da razmisle o strogoj kontroli koja je tipična za luksuzni brend. Internet je izjednačio arenu, dajući više moći potrošačima sa platformom koja im omogućava kupovinu pod njihovim uslovima, kada i gde to žele, uz transparentnost cena. Očekivanja potrošača u smislu cena, vrednosti i brendova su porasla sa porastom informacija i dostupnosti, i ta sveprisutnost podriva jedan od suštinskih atributa luksuza – ekskluzivnost. Nedostatak intimnosti u virtuelnom svetu može poništiti lojalnost brendu, i lakoća poređenja pri kupovini i fluidnost cena izazivaju problem kontrole. Digitalna revolucija predstavlja kako izazov tako i priliku.

4.1. Sveprisutnost naspram ekskluzivnosti

E-trgovina je najbrže rastući kanal prodaje, čineći i do 20% ukupne prodaje Brenda. Procena modnog poslovanja preko Amazon-a procenjena je na \$95 milijardi u 2013; smatra se da je modna industrija jedna od najbrže rastućih poslovanja na Amazon-u, sa širokim dijapazonom poznatih brendova. Luksuzni brendovi su, međutim, zakasnili sa e-trgovinom, jer su mnogi smatrali da estetika iskustva kupovine u ateljeima dizajnera teško može, ako ikako, da se izimitira na Internetu.

Potencijalni gubitak ekskluzivnosti i prestiža koji prate luksuzne brendove i njihove prodajne objekte je teško prevazići, ali s protokom vremena neki brendovi su očigledno prihvatili tehnologiju – na veb sajtu Louis Vuitton-a se mogu odabrati torbe, nakit, i cipele a društvene mreže omogućavaju pristup i povezivanje korisnika sa Louis Vuitton-om, preko Facebook-a, YouTube-a, Google+, Twitter-a, Instagram-a, Pinterest-a i Foursquare-a.

Konačno, luksuzni brendovi, kao većina potrošačkih brendova, moraju da isporuče interaktivni uzbudljivi i efikasan osećaj u kupovini svim svojim potrošačima bez obzira na kanal prodaje, od označavanja preko mobilnog telefona do svega ostalog. Mnogi luksuzni brendovi koji su se opirali online prodaji počeli su da koriste svoje veb sajtove za predstavljanje virtuelnih prodavnica, modnih revija, poznatih ličnosti kao korisnika proizvoda.

4.1.1. Društvene mreže

Sa napretkom društvenih mreža, potrošači su dobili novi glas, povećavajući svoju individualnu i kolektivnu moć, i zajednice zastupnika kao i kritičara brendova su se umnožile. Iako to narušava kontrolu karakterističnu za luksuzne brendove, internet, zajedno sa mobilnošću i e-trgovinom, je jedno od najefektivnijih sredstava za predstavljanje novih proizvoda globalno i stavljanje istih na raspolaganje kupcima u bilo kom delu sveta. Dalje, društvene mreže se mogu efektivno koristiti kao živopisni pripovedači luksuznih brendova, komunicirajući nasleđe i istoriju Brenda novih potencijalnim klijentima.

Vizuelna priroda Instagram-a, aplikacije za deljenje slika i snimaka koju je Facebook kupio 2012., čini ga prirodnim platformom za luksuzne modne brendove. Poznato je da korisnici troše sate prateći svoje omiljene brendove, tražeći posebne modne siluete, ili postavljajući slike. Sa 150 miliona korisnik mesečno, Instagram je moćna nova platforma društvenih medija; prema Pew Istraživanju, većina korisnika Instagrama je starosti između 18 i 20 godina, i oko 17% korisnika ima primanja veća od \$75000.

Michael Kors je prvi koji je pokrenuo sponzorisanu reklamu na Instagram-u u Novembru 2013., i, prema Nitrogram-u, koji rangira najpopularnije brendove na Instagram-u, povećanje pratilaca Brenda na Instagramu se je bilo 16 puta više u odnosu na ne-sponzorisane postove. Nike, Gucci, i Louis Vuitton imaju zvanične Instagram profile i svaka kompanija ima milione pratilaca na platformi.

Kako su prodavci i masovni brendovi usvojili distribuciju putem više kanala kako bi ispratili očekivanja klijenata, luksuzni brendovi bi morali da priznaju da je internet radikalno izmenio putanju kupovine pružajući mogućnost kupcima da sajber prostorom posećuju radnje tražeći ono što im je potrebno ili što žele. Virtualni svet je vitalan u otkrivanju i putovanju do kupovine. Tokom praznika 2013 godine, kupci koji koriste online kupovinu su potrošili 76% više novca na kupovinu od onih koji kupuju isključivo u radnjama.

Potrošači troše mnogo više svog vremena online i povezani su sa internetom preko svojih telefona i tablet. Koliko god to odstupalo od tradicije luksuznih brendova, definitivno nemaju mnogo izbora osim da se pridruže ovom talasu. Iako ceo asortiman Brenda ne mora da bude dostupan kroz internet prodaju, luksuzni brendovi mogu ponuditi, na primer, odabranu grupu proizvoda koji pomažu u promociji njihove radnje i držati klijente srećnim.

Da bi održali značaj, luksuzni brendovi moraju ići tamo gde idu potročali i gde je nova potrošačka grupa – ka socijalnim zajednicama. Potrošači imaju prilično visoka očekivanja od sajtova luksuznih brendova, od dizajna sajta, funkcionalnosti i lakoće navigacije, do ikonografije Brenda, i snage generalne prisutnosti Brenda. Strategija brendiranja koja obuhvata internet holistički može biti uspešna kreirajući interesovanje, prepoznatljivost Brenda, i, konačno, propovedanje, kada je potrošač očaran do te mere da mora da podeli “dobru vest Brenda” sa ostalima putem socijalnih medija ili kroz živu reč. Inspirativni ili premium brendovi kao što su Coach, Kate Spade, Michael Kors i Tory Burch brzo su usvojili internet, kao i strategije prodaje preko društvenih medija i višestrukih kanala, a sve više možemo videti najekskluzivnije luksuzne brendove kako se pridružuju istom trendu.

4.2. Uticaj globalizacije na tržište luksuznih brendova

Tokom poslednjih pet godina, širenje globalne srednje klase na tržištima u nastajanju je podržalo rast luksuznog sektora i projektuje se nastavak rasta do 2018. Tržišta u nastajanju u Azijskom Pacifiku, Latinskoj Americi i Srednjem Istoku i Africi činila su zajedno 9% luksuznog tržišta u 2008. Ovaj procenat je skočio na 19 u 2013 a do 2025 je projektovan rast do 25%, vođen kombinovanim silama urbanizacije, ekonomskog razvoja i ljubavi prema luksuzu. Do 2018, očekuje se da Kina postane drugo najveće tržište luksuzne robe, nakon SAD-a, prevazilazeći Japan usred sve većeg broja domaćinstava sa bruto prihodom većim od \$150000 do 3.5 miliona. Nakon Kine, Brazil je tržište koje obećava sa svojom rastućom srednjom klasom. Predviđa da će se Brazilska populacija sa primanjima od \$150000 povećati za 46% do 2018, to je oko 1.4 miliona ljudi.

Afrika pruža priliku za dugoročni rast tržišta luksuznih brendova. Pod-Saharska Afrika je druga nakon Azijskog Pacifika po rastu potrošačkih tržišta uprkos slaboj osnovi. Iako se region i dalje smatra “graničnim”, vredno je pomenuti da je Nigerija jedno od najbrže rastućih tržišta za Francuskih šampanjac i digitalnu televiziju.

Razvijene ekonomije SAD-a i Evrope će imati koristi od rasta srednje klase na tržištima u nastajanju, koja putuje u svetske prestonice i pojačava prodaju luksuznih proizvoda. Za takve turiste, razvijena tržišta nude superiorni odabiri proizvoda kao i njihovu dostupnost, kako i komparativne cene usled visokih carinskih taksi. U 2012, SAD je bila prva zemlja po prihodu od prodaje luksuzne robe turistima sa oko \$15 milijardi. Peta je Francuska sa oko \$8 milijardi. Za period od 2012-2017, predviđeno je da Kina bude najveći potrošač u ovom smislu.

4.3. Poslovni model brenda Louis Vuitton u odnosu na brend Zara

Louis Vuitton

Ako krenemo od analize proizvoda, generalni marketing traži “adekvatan kvalitet proizvoda”. Kontrola kvaliteta podrazumeva takozvanu “pogodnost upotrebe” i “odgovor potrebama” i preterani kvalitet može biti nezahvalan jer povećava troškove. Za torbu, to znači da stvari staju u nju i da je laka za nošenje. Torba cene od 100 do 500 evra ispunjava ove uslve. Međutim, torba Louis Vuitton nudi “proizvod izvanrednog kvaliteta” i “obraćanje pažnje na detalje”, kao i torbu “koja nudi priču koja stoji iza njenog nastanka”. Dalje, iako generalni marketni ističe “relativni kvalitet”, kod Louis Vuitton-a to znači “apsolutni kvalitet” koji kod potrošača izaziva stav “Louis Vuitton ili ništa”, što slične proizvode čini beznačajnim. Mnogi principi proizvoda potiču iz posebnih sklonosti i politika Kuće Louis Vuitton, kao i iz kreativnosti Marc-a Jacobs-a, umetničkog direktora Louis Vuitton-a od 1977, i deljeni su i prenošeni poslovnom korporacijom.

Louis Vuitton prati sledećih 18 principa za proizvode:⁴⁰

1. Kampanje osvešćenja – vrhunska roba se kopira. Louis Vuitton ne zanemaruje potrebu da zaštiti svoj brend. Istoriju ove kuće takođe čini istorija borbe protiv krađe modela, pa tako nastavlja svoju borbu sa sve boljim kopijama, imitacijama, posebno u Japanu, gde je i najveće tržište ovog Brenda. Kampanjama osvešćenja usmerenim ka potrošačima, Grupa LVJ održava seminare i simpozijume povezane sa intelektualnim vlasništvom.
2. Distribucija upozorenja – kopiranje bilo kog elementa Louis Vuitton brenda je neoprostivo. Poznato je širom planete da je vodeća internet kompanija iz Rakuten-a dobila pismo upozorenja od Grupe LVJ za upotrebu monograma koji kombinuje tamnu braon boju sa slovima L i V. To isto očekuje sve koji koriste logo kompanije, svetove i zvezde bez dozvole (LVJ apsolutno ne daje dozvolu za navedeno).
3. Registracija marke i dizajna – brend poštuje zakon. Time se ističe da Louis Vuitton kreira originalne linije koje je teško imitirati i potom ih registruje u marku i dizajn. Ne bi se preteralo kada bi se reklo da se dizajn Louis Vuitton putnih torbi razvijao da bi se konstantno udaljavao od kopija.

⁴⁰ Shin'ya Nagasawa, „Luxury Brand Strategy of Louis Vuitton“, Details of Marketing Principles, Waseda Business and Economic studies 2009., str.22.

4. Aktivnosti kroz Union Des Fabricants – u pitanju je Francusko javno udruženje koje se bavi zaštitom aktivnosti brenda.
5. Potvrda autentičnosti, second-hand radnje – imitacije ne cvetaju zbog toga što se potvrda autentičnosti ne vrši. Upravo suprotno. Pitanje ovog principa je ko vrši proveru autentičnosti. Sami zaposleni u Louis Vuitton-u verifikuju da li je artikal original nasumičnim revizijama prodajnih objekata. Kako imitacije predstavljaju kršenje zakona i time se ne mogu kupiti ili prodati, one se iskorenjuju i konačno se koristi fraza “Ne možemo ovo držati u radnji”.
6. Potvrda autentičnosti, masovni mediji – verovatno ste naišli na posebne izveštaje kao što je “procenite da li je Louis Vuitton roba original ili imitacija! Ne propustite tu priliku” u televizijskim programima ili ženskim magazinima. Sama kuća se žestoko protivi ovakvim objavama. Time pokazuje jasno da amateri ne mogu vršiti procenu autentičnosti nakon što su pogledali reportažu ili pročitali članak.
7. Momoe Yamaguchi – stil povlačenja – prirodno je da roba ograničene proizvodnje ima određeni stepen efektivnosti kada se novi proizvodi puste u prodaju. Međutim, povlačenje proizvoda iz prodaje je trik zadržavanja lojalnosti klijenata. Momoe Yamaguchi stil povlačenja proizvoda iz prodaje znači povlačenje proizvoda u trenutku kada je još uvek popularan i kada za njim postoji potražnja, čime se kod klijenata stvara efekat nedostajanja.
8. Ignorisanje masovne potražnje – Louis Vuitton je fokusiran na domaćinstva koja poznaju istoriju brenda i daju značaj tradicionalnoj umetnosti umesto masovnoj mašinskoj proizvodnji. Zbog toga se brend ne okreće klijentima koji ne mogu da kupe skupe proizvode iz njegovih linija. Ovaj prepotentni stav, koji se može nazvati uzvišenim, može se nazvati antitezom poznatog principa “klijent je uvek u prvu”. Ovo takođe predstavlja kraljevsko upravljanje po tome što brend ignoriše i ne mari za tražnju mase jer svoju pažnju usmerava ka interakciji sa dobrim klijentima.
9. Zabrana negativne ekspanzije – sekundarne operacije se odnose na jeftinije alternative. To su malo inferiorniji artikli, odnosno, prema ceni, jeftina roba. Luksuzni krajnji proizvodi Louis Vuitton-a su u osnovi “praktično nedostižni objekti”, i Louis Vuitton ne pokušava da napravi jeftini proizvod. “Negativna ekspanzija” je baš povećanje sekundarnih operacija u proizvodnji luksuznih brendova.
10. Zabrana licenciranja – menadžerska tehnika koja se primenjuje u svim LVMH brendovima gde se sve smešta pod kontrolu sopstvene kompanije bez davanja licenci.

Ugledajući se na to, Kenzo je takođe zaustavio licenciranje. Louis Vuitton nije izdao ni jednu licencu u svojoj 156 godina dugoj istoriji. Konačno, licencirani proizvodi dodaju kratkoročnu vrednosti ali dugoročno umanjuju vrednost brenda.

11. Zabrana negativnih poređenja namenjenih podršci drugim brendovima – diskusija po pitanju brendova korišćenih za negativno poređenje namenjeno podršci drugim brendovima koji su strateški kreirani u osnovi nema veze sa luksuznim brendom. Na primer, odmah nakon debija Louis Vuitton-ove Graffiti linije došlo je do poplave dizajnera čija su slova ispisana četkom za bojenje. To je neka vrsta stila, koju Louis Vuitton nema potrebe da koristi.
12. Zabrana brendiranja na početnom nivou – kada biste želeli da uparite Louis Vuitton sa nekim automobilima, došli biste do toga da ima samo elemente Toyota Crown-a i Lexus-a, bez ikakvih sličnosti sa Toyota Corolla-om. Čak i jeftiniji elementi kao što su privesci za ključeve i novčanici nisu ekvivalentni Toyota Corolla-i. To nisu jeftine verzije putnih torbi, to su privesci i novčanici, jednostavno... luksuzni privesci i luksuzni novčanici. Drugim rečima, to su najbolje verzije te vrste proizvoda.
13. Zabrana neslaganja L i V monograma – u smislu principa monogramiranih proizvoda, princip kaže da proizvod mora biti napravljen tako da Louis Vuitton dizajn bude napred u centru proizvoda bez mane. U slučaju da strukturno Louis Vuitton ne može biti smešten u centar, mora biti pozicioniran tako da bude bilateralno simetričan. To važi za sve proizvode. Monogram Louis Vuitton je duša brenda, i ona nikako ne može biti razdvojena ili ispadati iz vidokruga.
14. Nezavisna proizvodnja i zabrana outlet proizvoda- brend je karakterističan po strogoj kontroli procesa od proizvodnje do prodaje i ne proizvode se outlet proizvodi. Razlog je taj što ih umetnici koji su školovani o svom trošku proizvode u radionicama kompanije. Ako neko uspeva da održi strukturu zabrane kupovine van zvaničnih radnji, onda je nezavisna proizvodnja povećanje troškova.
15. Specijalne porudžbine – Louis Vuitton pruža uslugu specijalnih porudžbina. To su prilagođene porudžbine za hedoniste koji žele da Louis Vuitton pravi proizvode za njih prema njihovim željama.
16. Određivanje dizajna za eliminaciju – Marc Jacobs je zadužen za dizajn inovativnih Louis Vuitton proizvoda kao i dizajneri koje je doveo sa sobom. Kako se vrši povlačenje proizvoda, tako se odlučuje i o uklanjanju određenih dizajna. Louis Vuitton ne može nikako drugačije.

17. Zabrana proizvoda sa neoriginalnim serijskih brojevima – Louis Vuitton ne izlazi sa bezimenim proizvodima. Svi oni imaju upisano ime. Važno je da proizvedu efekat vezivanja korisnika sa proizvodom. Kao primer, koriste se imena Soho i Broadway. Druga imena uključuju nazive planina i jezera kao što su Ural i Baikal. Ako bi se proizvodu dao serijski broj sastavljen samo od brojeva i slova, kao što je MG40 na primer, to ne bi proizvelo nikakav efekat.
18. Princip hvalisanja – jednostavno rečeno, amater ne može reći da li je neki artikal, posebno luksuzan, dobar ili loš. Tu inovacija dolazi na red. Drugim rečima, važno je napraviti artikal tako da čak i amater razume njegov prestiž, tako da ne može ni da pomisli da je artikal loš.

Po pitanju cena, opet suprotno generalnim pravilima marketinga, Louis Vuitton proizvodi su prilično skupi, ali to se objašnjava time što Louis Vuitton nema cenu već vrednost, i to apsolutnu ne relativnu. S druge strane, brend ne nameće univerzalne cene za sva svoja predstavništva. Novi CEO u Japanu je smanjio cene 1.4 puta u odnosu na cene u Francuskoj, čime je prodaja povećana za 40%. Smanjenje nije toliko veliko ako se uporedi sa efektom koji je izazvan na Japanskom tržištu. Brend je dobio poverenje modernih žena u Japanu.

Što se samih cena tiče, Louis Vuitton ima definisane rute distribucije i prodaje i ti troškovi su kao univerzalni uključeni u cenu. Zbog tog je najveći disparitet u lokalnim cenama 1.4, za razliku od čak 3 što je karakteristično za brendove koji dozvoljavaju da variranje transportnih troškova utiče na promenu cena. Takođe, ako se posmatra istorija od 156 godina, može se zaključiti da brend ni jednom nije održao rasprodaju svojih proizvoda. Razlog je posvećenost kvalitetu i to što strategija cena definiše prodaju proizvoda svim klijentima po istoj ceni u bilo koje doba.

Osnovna filozofija prodaje kuće Louis Vuitton jeste da su proizvodi Louis Vuitton novac.

Zara

Zara je najveći i najrasprostranjeniji brend Inditex lanca modnih proizvoda. Pored Zare, Inditex obuhvata i Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterque, sa ukupno 4.607 prodajnih objekata u 74 zemalja. Inditex Grupa je sastavljena više od 100 kompanija koje se bave tekstilnim dizajnom, proizvodnjom i distribucijom. Prva Zara radnja je otvorena 1975 u La Coruna-i, Španija. U prethodnih pet godina prodaja je iz godine u godinu rasla za 25%.

Zara ima svoju dizajnersku i proizvodnu jedinicu u La Coruna-i, u Španiji, što dovodi do ukidanja autorsovanih operacija (za razliku od H&M-a koji svoje poslove obavlja u preko 900 kompanija). Brend je moderan, nudi standardne linije odevanja za svaku priliku za muškarce, žene i decu. Zara nudi razumne cene, radikalnu odeću ne top kvaliteta koji će trebati samo za neke sezone.

Zara je prisutna u 74 zemalja, u najvećim gradovima širom sveta sa 1.395 prodajnih objekata. Internacionalno prisustvo brenda govori da nacionalne granice nisu granice za modnu kulturu. Dizajn je blisko povezan sa željama klijenata i na njemu radi 200 članova kreativnog tima. Zara je posledica instant mode, potrebe modne industrije da brzo reaguje na potrebe potrošača širom sveta. Napredovanje brenda je zasnovano na upotrebi informacionih tehnologija i upotrebi grupe dizajnera umesto individualaca.

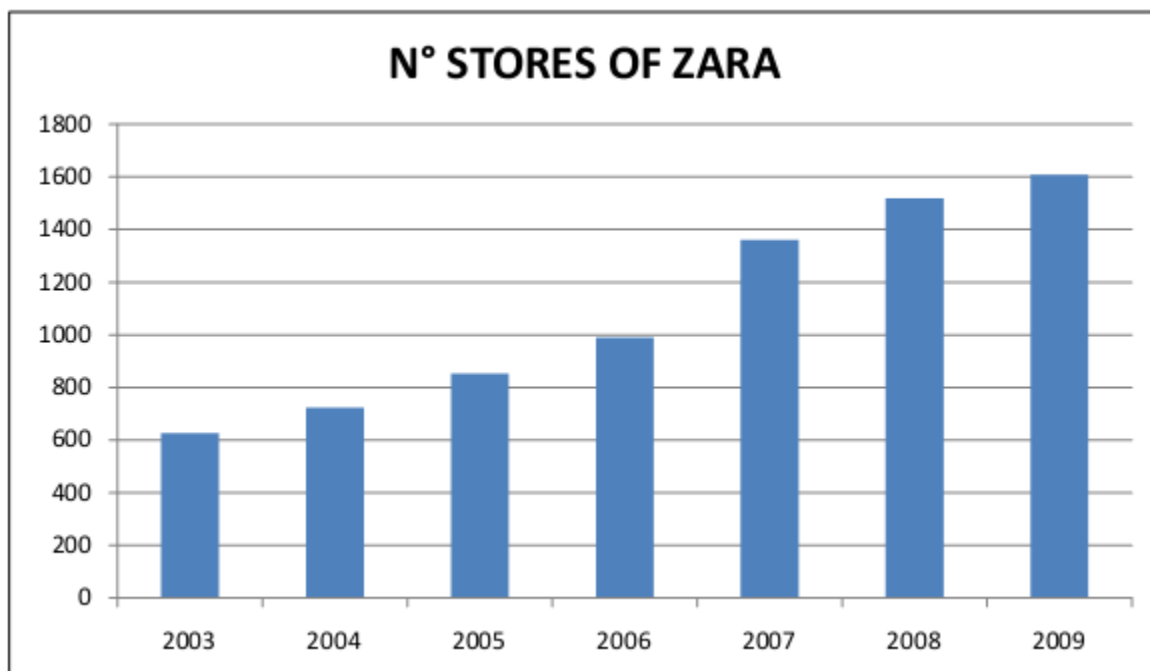
Internationalna strategija Zara-e je definisana kombinovanom generičkom strategijom upravljanja troškovima i diferencijacijom.

Zara je istorijski tražila nova tržišta koja su slična Španskom tržištu, odnosno, tržišta koja su minimalno ekonomski razvijena i na koja bi bilo lako ući. Za istraživanje potencijalnog ulaska na tržište, zadužen je poseban tim za makro i mikro analize. Makro analiza se fokusira na makroekonomske promenljive i njihov verovatni budući razvoj, posebno na to kako će uticati na prodajne objekte (tarife, porezi, pravni troškovi, plate i iznajmljivanje/ kupovinu prodajnih objekata). Mikro analize, vršene na teretnu, fokusiraju se na informacije od značaja za sektor, kao što su lokalna tražnja, kanali, dostupne prodajne lokacije, i konkurencija. Zara se, za razliku od konkurencije, fokusira više na tržišne cene nego na svoje troškove kada prognozira cene za posebno tržište.

Istorijski gledano, između 1988 i 1997, Zara je ulazila u po jednu državu godišnje (zemlje su bile prosečno udaljene od Španije oko 3.000 kilometara). Od 1998 do 1999 godine, Zara je ušla u 16 zemalja, a od 2000-2001 u još 8 zemalja.

Ako komercijalni tim proceni da je konkretno tržište pozitivno, logični naredni korak je ulazak na tržište. U Španiji su sve Zarine radnje u vlasništvu i pod upravom kompanije. Za ulazak u ostale zemlje korišćena su tri različita načina: franšize, partnerstva i radnje u vlasništvu kompanije. Zara obično koristi jedan od tri modela za konkretnu zemlju, iako se s vremenom dešava da sa inicijalnog pređe na drugi.

Slika 6. Porast broja Zara prodajnih objekata (2003-2009)



Izvor: “Zara and Benetton: Comparison of two business model”, A.P. Palladino, Organizacion de Empresas, 2010., str. 39.

Od početka se ekspanzija Zare fokusirala više na Evropsko tržište zbog sigurnosti profita i zbog bliskosti sa ukusima potrošača. Tokom vremena se to nije menjalo, ali se od nedavno Zara fokusira na Azijsko, a posebno na Američko tržište. Tako je većina radnji otvorenih u 2010 godini, otvoreno u New York-u, California-i i Florida-i.

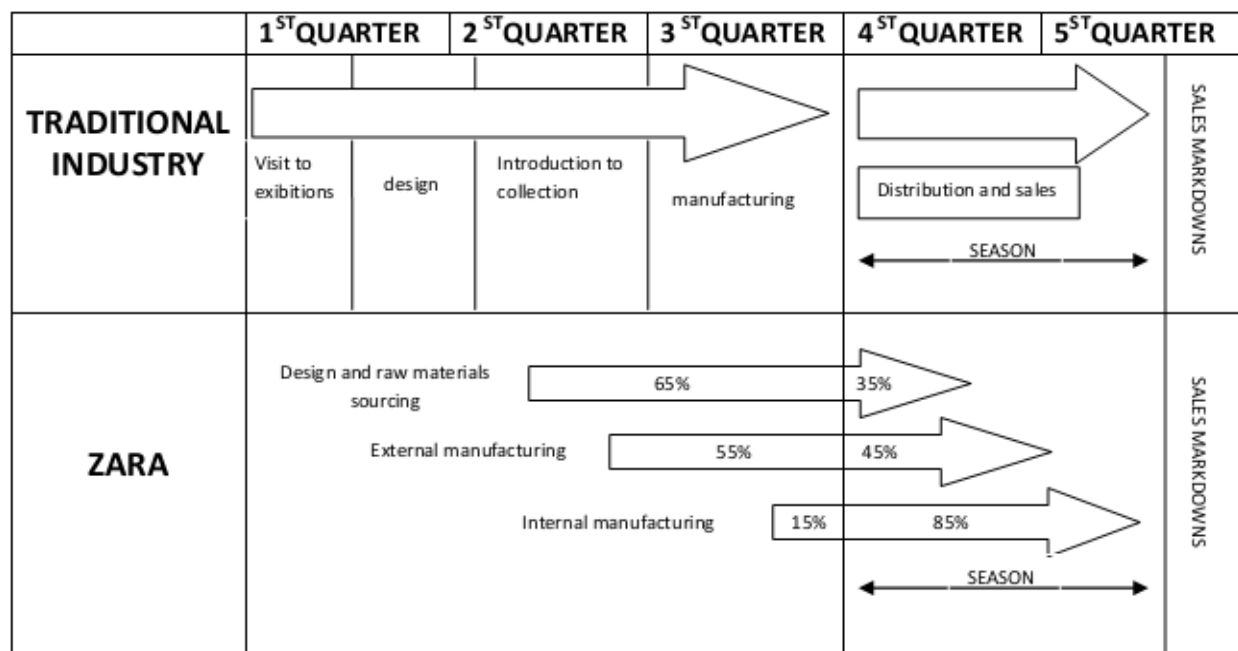
Poslovni model Zare je okarakterisan visokim stepenom vertikalne integracije u poređenju sa drugim modelima koje je razvila konkurencija. Pokriva sve faze modnog procesa: dizajn, proizvodnju, logistiku i distribuciju do svojih radnji. Ima fleksibilnu strukturu i snažan korisnički fokus u svim svojim poslovnim oblastima.

Ključni element je organizacija radnje tako da se potrošači osećaju udobno dok otkrivaju modne koncepte. Prednost modela je sposobnost da se prilagodi želji potrošača u najkraćem mogućem periodu. Vertikalna integracija omogućava kraće vreme obrta i ostvarenje veće fleksibilnosti, smanjenjem zaliha i modnog rizika u što većoj meri. Principi prilagodljivosti, korišćeni u razvoju poslovnog modela, koriste se i u dizajnu. Uspeh Zarinih kolekcija leži u sposobnosti da prepozna i da se prilagodi stalnim promenama u modnoj industriji, stalno dizajnirajući nove modele koji

odgovaraju željama potrošača. Zara 60% svoje odeće proizvodi interno, dok za 40% koristi podugovarače. Šta se proizvodi na kojoj lokaciji zavisi od toga da li je artikal osetljiv na cenu ili na vreme. Ono što je osetljivo na cenu obično se proizvodi u Aziji, jer je proizvodnja u Evropi za 15-20% skuplja.

Ono što je takođe specifično za Zaru je brzi obrt proizvodnje. Time se dolazi do toga da godišnje potrošač u proseku obavi kupovinu u Zari 17 puta godišnje, jer se zna da Zara izlaže nove article na 2 nedelje, i da ono što se prodaje danas možda sutra neće biti dostupno. Zbog toga Zara ulaže samo 0.3% svog profita na reklamiranje, za razliku od sličnih brendova. Prosečno vreme za Zaru da od ideje dođe do pojavljivanja u radnji je 15 dana, u poređenju sa prosekom od 6 meseci u modnoj industriji. Upotrebom tehnologije, omogućena je vrlo brza komunikacija između potrošača i dizajnera. Na primer, ako dovoljan broj potrošača uđe i traži džemper sa “V” izrezom, on će se naći u radnji za samo 10 dana.

Slika 7. Poređenje između tradicionalne industrije i Zare



Izvor: “Zara and Benetton: Comparison of two business model”, A.P. Palladino, Orgnizacion de Empresas, 2010., str. 49.

Zara, za razliku od konkurencije, vodi više procesa istovremeno, što je takođe izdvaja na tržištu.

Iako menadžment Zare ističe da koristi isti poslovni system u svim zemljama u kojima je pristutna, u prodajnim operacijama se javljaju razlike na lokalnom nivou. Cene su bazirane na

tržištu. Ako je doneta odluka da se uđe na posebno tržište, potrošači su efektivno snosili dodatne troškove snabdevanja iz Španije. Cene su tako u procesu 40% veće u Severnoj Evropi nego u Španiji, 10% veće u drugim Evropskim zemljama, 70% veće u Americi i 100% veće u Japanu.

Zara se prilagođava svojim korisnicima i ispunjava njihove zahteve u što kraćem vremenskom roku.

Louis Vuitton-u se korisnici prilagođavaju.

5. Finansijski izveštaji – Zara brend u okviru Inditex grupe

U tabelama ispod prikazani su finansijski izveštaji Inditex grupe za 2014 godinu. Sve tabele su originalno preuzete iz godišnjeg izveštaja Inditex grupe.

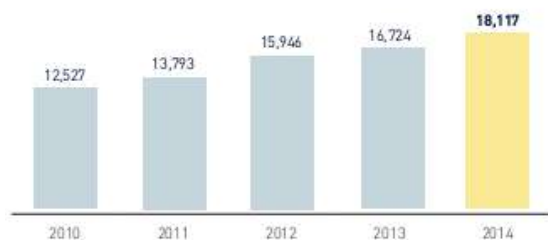
Tabela 1. Razvoj glavnih indikatora (poređenje 2014 u odnosu na 2013 godinu)

Turnover (in millions of euros)			Other relevant information		
	2014	2013		2014	2013
Sales	18,117	16,724	Number of stores	6,683	6,340
Results (in millions of euros)			Net openings	343	331
	2014	2013	Number of markets with commercial presence	88	87
Operating profit (EBITDA)	4,103	3,926	Number of markets with an online store	27	24
Operating profit (EBIT)	3,198	3,071	Number of employees	137,054	128,313
Net profit	2,510	2,382	Percentage of women / men	77%/23%	78%/22%
Net profit attributable to the parent company	2,501	2,377	Overall energy consumption (in terajoules)	6,358	6,095
Financial and management ratios			Number of suppliers	1,625	1,592
	2014	2013	Investment in social programmes (in millions of euros)	26	23
ROE (Return On Equity)	25%	27%			
ROCE (Return On Capital Employed)	33%	35%			

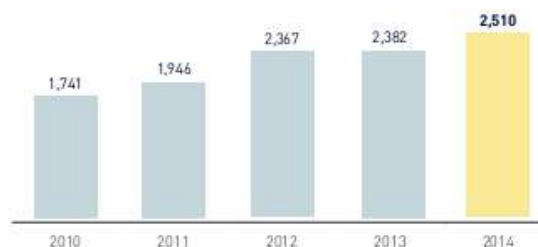
Kao što se može videti iz priloženih tabela, Grupa beleži stabilan rast poslovnih prihoda u period 2010-2014, kada je kompanija ostvarila 18,117 miliona evra, što predstavlja rast od 8,3% u odnosu na prošlu godinu. Najveći procenat prodaje kompanija je u toku prošle godine ostvarila u Evropi (65% - uključujući i matično tržište), zatim slede Azija sa 21% i na kraju Amerika sa 14%

Slika 7. Relevantni podaci za izradu izveštaja

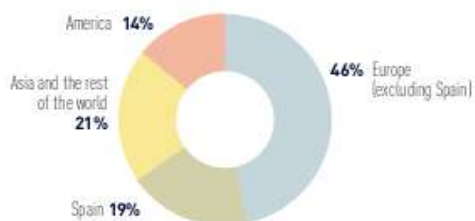
Sales (in millions of euros)



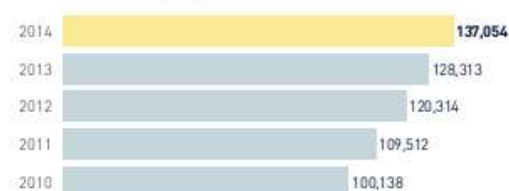
Net result (in millions of euros)



Sales by geographical area



Number of employees



Rast poslovnih prihoda praćen je I snažnim rast novootvorenih prodavnica širom sveta (2014 – 6.683; 2013 – 6.340). Prikaz kompanija prema zemljama dat je u sledećoj tabeli:

Slika 8. Prisustvo na tržištu

ALBANIA 5 stores	ALGERIA 3 stores	ANDORRA 8 stores	ARGENTINA 10 stores	ARMENIA 10 stores	AUSTRALIA 13 stores	AUSTRIA 23 stores
CHILE 9 stores	CHINA 501 stores	COLOMBIA 38 stores	COSTA RICA 10 stores	CROATIA 32 stores	CYPRUS 36 stores	CZECH REPUBLIC 20 stores
FRANCE 271 stores	GEORGIA 8 stores	GERMANY 122 stores	GREECE 154 stores	GUATEMALA 12 stores	HONDURAS 10 stores	HUNGARY 39 stores
JORDAN 15 stores	KAZAKHSTAN 24 stores	KUWAIT 24 stores	LATVIA 13 stores	LEBANON 39 stores	LITHUANIA 20 stores	LUXEMBOURG 4 stores
NETHERLANDS 56 stores	NORWAY 4 stores	OMAN 4 stores	PANAMA 8 stores	PERU 4 stores	PHILIPPINES 18 stores	POLAND 255 stores
SINGAPORE 23 stores	SLOVAKIA 11 stores	SLOVENIA 16 stores	SOUTH AFRICA 6 stores	SOUTH KOREA 65 stores	SPAIN 1,822 stores	SWEDEN 14 stores
UNITED KINGDOM 101 stores	UNITED STATES 55 stores	URUGUAY 3 stores	VENEZUELA 25 stores			

I pored nestabilnog poslovnog okruženja kao i pada kupovne moći potrošača, kompanija je u 2014 godini ostvarila pozitivan neto rezultat u iznosu od 2,501 miliona evra. Takođe, može se primetiti stabilan rast neto profita u posmatranom periodu. Ovome je najviše doprinela zdrava poslovna politika i stroga kontrola troškova vezanih za poslovne operacije širom sveta.

U pogledu performansi kompanije na berzi, jasno se na osnovu priloženog grafika može zaključiti da poslovne performanse kompanije dovode do stabilnog kretanja cene akcija. Cene ne beleže veće oscilacije u posmatranom periodu.

Slika 9. Performans akcija



Tabela 2. Aktivni dobavljači

Geographic area	Suppliers with purchase *	Rejected due to a breach of the Code of Conduct	Rejected for commercial reasons	Active suppliers at 31/01/2015
Africa	135	2	2	131
America	80	5	7	68
Asia	759	13	10	736
Europe (non-EU)	160	5	1	154
European Union	491	5	6	480
Total	1,625	30	26	1,569

Tabela 3. Prosečne plate zaposlenih u Inditex grupi prema tržištu

Na osnovu priložene tabele može se zaključiti da kompanija pomno prati kretanja na tržištu radne snage u svim zemljama u kojima obavlja svoje poslovanje. Ovo se takođe ogleda i u proseku plata, koje se u najvećoj meri oslanjaju na opšti prosek plata u posmatranim zemljama. Zbog porasta u pogledu poslovnih aktivnosti, kompanija beleži stabilan rast zaposlenih. Na kraju 2014 godine ukupan broj zaposlenih iznosi je 137,056. Grupacija, zajedno sa svojim brendovima, predstavlja jednog od najvećih poslodavaca u Evropi. Posebno se ističe briga kompanije o zaposlenima, što se ogleda u brojnim projektima stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

EUROPE	
Albania	157
Austria	1,152
Belgium	1,905
Bosnia-Herzegovina	157
Bulgaria	515
Croatia	666
Czech Republic	628
Denmark	99
Finland	176
France	7,669
Germany	5,293
Greece	3,335
Holland	1,569
Hungary	838
Ireland	771
Italy	5,986
Luxembourg	151
Macedonia	131
Monaco	38
Montenegro	104
Norway	174
Poland	4,273
Portugal	5,723
Romania	1,835
Russia	9,337
Serbia	404
Slovakia	198
Spain	41,989
Sweden	535
Switzerland	1,074
Turkey	3,879
Ukraine	1,035
United Kingdom	4,758
Total Europe	106,154

AMERICA	
Argentina	781
Brazil	2,818
Canada	1,381
Chile	627
Mexico	4,996
United States	3,663
Uruguay	261
Total America	14,507

ASIA AND THE REST OF THE WORLD	
Australia	953
Bangladesh	45
China	8,586
India	580
Japan	3,828
Kazakhstan	483
Morocco	3
South Africa	287
South Korea	1,125
Taiwan	499
Vietnam	6
Total Asia and the rest of the world	16,393

Tabela 7. Raspodela investicija u socijalne programe

Društvena odgovornost (*social responsibility*) u posljednjih nekoliko godina predstavlja važnu kariku u poslovanju svih privrednih subjekata. Cela grupacija u velikoj meri vodi računa o zaštiti životne sredine i ulaže značajna sredstva u brojne projekte širom sveta, a sve sa ciljem kako bi benefit imalo celo društvo. Kompanija posebnu pažnju poklanja ulaganju u projekte zdravstvene zaštite kao i obrazovne projekte.

	2014	2013	% Variation
Investment in social programmes (in €)	25,835,851	23,549,814	10%
Investment in social programmes / Net profit	1.03%	0.99%	4%

Type of contribution (in €)	2014	% 2014	2013	%2013	Variation
Cash	19,545,730	76%	18,957,306	81%	3%
Time	1,132,486	4%	790,276	3%	43%
In kind	4,620,670	18%	3,395,436	14%	36%
Management costs	536,965	2%	406,800	2%	32%
Total	25,835,851	100%	23,549,814	100%	10%

Area of activity (in €)	2014	% 2014	2013	%2013	Variation
Education	5,858,185	23%	7,068,007	31%	-17%
Health	2,159,776	9%	866,707	4%	149%
Economic development	1,156,591	5%	1,954,965	8%	-41%
Environment	787,881	3%	777,856	3%	1%
Art and culture	819,466	3%	910,771	4%	-10%
Social welfare	8,208,916	32%	8,529,377	37%	-4%
Emergency relief	6,262,171	25%	3,018,963	13%	107%
Other	45,920	0%	16,370	0%	181%
Total	25,298,886	100%	23,143,014	100%	9%

Geographical area (in €)	2014	% 2014	2013	%2013	Variation
Spain	8,681,879	34%	7,625,649	33%	14%
Europe (excluding Spain)	2,797,135	11%	1,803,685	8%	55%
America	5,966,813	24%	7,311,436	31%	-18%
Africa	2,172,125	9%	1,300,468	6%	67%
Asia	5,675,935	22%	4,784,801	21%	19%
Global	n/a	n/a	317,197	1%	-100%
Total	25,298,886	100%	23,143,014	100%	9%

Category (in €)	2014	% 2014	2013	%2013	Variation
Charitable gifts	7,090,942	28%	8,110,246	35%	-13%
Community investment	15,364,799	61%	13,445,072	58%	14%
Commercial initiatives in the community	2,843,145	11%	1,587,698	7%	79%
Total	25,298,886	100%	23,143,014	100%	9%

Tabela 8. Prihodi

(Amounts in thousands of euros)	(notes)	2014	2013
Net sales	(2)	18,116,534	16,724,439
Cost of merchandise	(3)	(7,547,637)	(6,801,507)
GROSS PROFIT		10,568,897	9,922,932
		58.3%	59.3%
Operating expenses	(4)	(6,657,569)	(5,998,264)
Other losses and income, net	(5)	(8,256)	1,302
GROSS OPERATING PROFIT (EBITDA)		4,103,073	3,925,971
Amortisation and depreciation	(6, 12, 13, 14, 17)	(904,887)	(855,090)
NET OPERATING PROFIT (EBIT)		3,198,186	3,070,880
Financial results	(7)	14,483	(18,182)
Results from companies consolidated by equity method		32,125	-
PROFIT BEFORE TAXES		3,244,794	3,052,698
Income tax	(23)	(734,643)	(671,133)
NET PROFIT		2,510,151	2,381,565
NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO NON-CONTROLLING INTERESTS		9,603	4,483
NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO THE PARENT		2,500,548	2,377,082
EARNINGS PER SHARE, euro cents (*)	(8)	0.803	0.763

Tabela 9. Vanredni prihodi

(Amounts in thousands of euros)	(notes)	2014	2013
Net profit		2,510,151	2,381,565
Other comprehensive income recognized directly in equity:			
Translation differences related to foreign operations		141,311	(154,694)
Cash flow hedges			
Profit	(25)	97,569	4,768
Loss	(25)	(211)	(8,061)
Tax effect		(27,708)	988
Total		210,961	(157,001)
Transfers to profit or loss:			
Cash flow hedges			
Profit	(25)	(2,265)	(1,824)
Loss	(25)	3,356	21,216
Tax effect		49	(6,365)
Total		1,140	13,027
Total comprehensive income for the year		2,722,252	2,237,591
Total comprehensive income attributable to:			
Equity holders of the Parent		2,712,650	2,233,108
Non-controlling interests		9,603	4,483
Total comprehensive income for the year		2,722,252	2,237,591

Tabela 10. Bilans stanja

Primetan je porast bilansne sume u 2014 godini, u odnosu na prethodnu godinu. Najveći deo stalne imovine se odnosi na fabrička postrojenja I opremu koja se koristi u svakodnevnom radu.

Takođe, jedan manji deo se odnosi na poslovni prostor koji kompanija koristi. Veći deo poslovnog prostora kompanija rentira, što je u skladu sa poslovnom politikom.

U obrtnoj imovini, najveći, a ujedno i najvažniji deo se nalazi u zalihama. Kompanija održava stabilan nivo zaliha kako bi mogla da isprati potražnju u bilo kom trenutku. Sistem upravljanja obrtnom imovinom predstavlja jedan od najsavremenijih i po njemu je kompanija posebno poznata.

Kompanija se u najvećoj meri finansira iz sopstvenog kapitala, što se ogleda u visini kapitala, koji je stabilan u posmatranom period. Ukupna zaduženost kompanije je na zadovoljavajućem nivou i ukazuje na činjenicu da ne treba očekivati neki značajniji odliv sredstava u budućnosti. Kompanija redovno izmiruje svoje finansijske obaveze. Najveće učešće u pasivi, pored kapitala imaju obaveze prema dobavljačima. Međutim, kompanija vešto upravlja svojim obrtnim kapitalom. Imajući u vidu tržišnu poziciju, snagu i likvidnost, cela grupacija se smatra pouzdanim partnerom i najveći broj kompanija želi da ostvari dugoročnu saradnju sa njom.

(Amounts in thousands of euros)

	(notes)	31-01-15	31-01-14
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS		8,271,047	6,991,300
Rights over leased assets	(14)	531,115	508,919
Other intangible assets	(14)	152,995	133,363
Goodwill	(15)	197,901	203,458
Property plant and equipment	(12)	6,040,573	5,137,581
Investment property	(13)	81,490	82,809
Financial investments	(16)	151,253	20,636
Other non-current assets	(17)	472,146	374,871
Deferred tax assets	(23)	643,576	529,664
CURRENT ASSETS		7,105,953	6,764,961
Inventories	(11)	1,859,516	1,676,879
Trade and other receivables	(10)	861,811	815,227
Income tax receivable	(23)	68,284	95,637
Current financial investments	(19)	222,259	212,890
Other financial assets	(25)	168,947	13,022
Other current assets		127,207	104,580
Cash and cash equivalents	(19)	3,797,930	3,846,726
TOTAL ASSETS		15,377,000	13,756,261
LIABILITIES AND EQUITY			
EQUITY		10,468,701	9,278,363
Equity attributable to the Parent		10,630,655	9,246,244
Equity attributable to non-controlling interests		38,046	32,119
NON-CURRENT LIABILITIES		1,159,471	1,015,605
Provisions	(20)	200,611	147,768
Other non-current liabilities	(21)	715,771	648,614
Financial debt	(19)	2,265	2,133
Deferred tax liabilities	(23)	240,825	217,291
CURRENT LIABILITIES		3,748,828	3,462,293
Financial debt	(19)	7,823	2,521
Other financial liabilities	(25)	83,222	38,339
Income tax payable	(23)	149,905	88,981
Trade and other payables	(18)	3,507,878	3,332,451
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		15,377,000	13,756,261

Tabela 11. Protok novca

(Amounts in thousands of euros)	2014	2013
Profit before taxes and non-controlling interest	3,244,794	3,052,698
Adjustments to profit		
Amortisation and depreciation	904,887	855,090
Foreign exchange translation differences	(117,039)	57,591
Provisions for impairment	6,119	4,659
Results from companies consolidated by equity method	(32,125)	-
Other	49,826	(125,796)
Income tax	(707,232)	(895,725)
Funds from operations	3,349,228	2,948,517
Variation in assets and liabilities		
Inventories	(263,906)	(162,356)
Receivables and other current assets	(67,349)	25,374
Current payables	209,531	(6,243)
Changes in working capital	(101,722)	(121,245)
Cash flows from operating activities	3,247,506	2,827,272
Investments in intangible assets	(166,740)	(133,339)
Investments in property, plant and equipment	(1,629,523)	(1,117,066)
Collections/(Payments) relating to investment in companies	-	10,866
Acquisition of other financial investments	29,226	(16,642)
Investments in other assets	(81,553)	(162,095)
Changes in current financial investments	1,495	47,335
Cash flows from investing activities	(1,847,136)	(1,350,942)
Collections/(Payments) relating to non-current financial debt	1,653	-
Collections/(Payments) relating to acquisitions of treasury shares	(26,861)	(66,694)
Collections/(Payments) relating to current financial debt	6,418	(1,150)
Dividends	(1,510,371)	(1,377,724)
Cash flows used in financing activities	(1,529,161)	(1,425,368)
Net increase in cash and cash equivalents	(128,791)	50,962
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	3,866,726	3,862,918
Effect of exchange rate fluctuations on cash and cash equivalents	79,995	(67,154)
Cash and cash equivalents at the end of the year	3,797,930	3,846,726

Finansijske izveštaje je kreirala revizorska kuća Deloitte tokom redovne godišnje revizije poslovanja.

6. Konkurentnost u trgovini

Osnovana 1854. godine u maloj Pariskoj radionici od strane samog Louis Vuitton-a, kompanija je inicijalno počivala na ručnom radu i kvalitetnim kožnim torbama i to putnim torbama pre svega. Nakon Vuitton-ove smrti, sin George Vuitton je preuzeo upravljanje i kasnije proširio kompaniju globalno, održavajući akcenat kompanije na kvalitet i luksuz. Posle putnih torbi, došle su druge vrste torbi, novčanici, modni dodaci, kozmetika, obuća, odeća pa čak i vina i luksuzna alkoholna pića.

Od svog osnivanja, Louis Vuitton je nastavio da razvija i poboljšava svoju reputaciju kvaliteta baziranog na „četiri glavna elementa poslovnog modela kompanije – proizvodnji, distribuciji, komunikaciji i ceni,“ prema rečima izvršnog direktora Louis Vuitton-a.⁴¹ Kompanija trenutno ima svoja predstavništva u 12 zemalja, držeći 60% tržišnog udela za luksuzne proizvode. Sa vrednošću brenda od \$19 milijardi i godišnjim prihodom od \$3.5 milijardi dolara, Louis Vuitton je pozicioniran među najmoćnijim i najvrednijim brendovima sveta.

Liderstvo u modnoj i kožnoj robi dolazi iz statusa „mega“ brenda kao i iz operativne oblasti koja se smatra najboljom među najboljima. Kako su tržišta u nastajanju i promenljivi korisnici ključni pokretači rasta luksuznog tržišta, LV je u jedinstvenom položaju da kapitalizuje ovu priliku i nastavi sa rastom. Karakteristika pionira na luksuznom tržištu treba da omogući LV-u da ubrza svoj razvoj ali i da omogući razvoj ostalim brendovima koji bez sumnje slede njegov primer.

LV se ističe među sebi ravnima kroz svoj nepokolebljivi fokus na kvalitet proizvoda. Svi proizvodi prolaze veći broj testiranja da bi se dokazala izdržljivost u primeni i da bi se uklonile nesavršenosti. Kompanija je uspeła da uklopi mehanizaciju sa ručnim radom i sve to ugradi u svoje proizvode, pojačavajući svoju produktivnost, održavajući visoki nivo kvaliteta proizvoda, ne odustajući od kvaliteta ručnog rada. Svi LV proizvodi sadrže LV inicijale i još uvek koriste materijale korišćene 1980ih. Kompanija izlaže svoje proizvode kroz svoje radnje, što omogućava kontrolu kvaliteta i cena.

Takođe, kao i drugi luksuzni brendovi, kao što je Gucci, LV se okrenuo upotrebi slavni ličnosti u reklamiranju svog brenda, kao što su Madonna, Jennifer Lopez i Gisele Bündchen koje se pojavljuju u reklamnim kampanjama. Tokom proteklih godina, brend je pokušao da modernizuje svoj imidž upotrebom talenata mladih dizajnera i umetnika radi podmlađivanja imidža nekih svojih proizvoda, uz održavanje klasičnog dizajna. Primer je dizajner Marc Jacobs koji je kreirao limitiranu ediciju torbi sa grafitima preko monograma 2001.

Hermes, glavni rival LV-a, je kreirao još veću ekskluzivnost kreirajući listu čekanja od tri godine pre isporuke torbe. Te torbe su takođe ručno pravljenе.

U oba slučaja plan je bio privlačenje mlađih potrošača, a u slučaju LV-a ni jedan kreator pojedinačno nije uspeo da zaseni sam brend LV-a iako Marc Jacobs nije bio jedini u kreiranju limitiranih LV serija.

⁴¹ A. Zadig, K. Kurtz, J. Gatewood, N. Potter, "Louis Vuitton, Product and market expansion: analysis and integrated marketing communication plan", str. 1, Neopolitan.

Tabela 12. Konkurentni brendovi

KOMPANIJA	CILJNO TRŽIŠTE	POZICIONIRANJE PROIZVODA
Gucci	• Žene starosti od 20 - 30 godina • Trenutne ili slavne ličnosti u razvoju • Socijalna elita koja je lojalna brendu	• Različiti proizvodi • Konkurentnost u kvalitetu • Targetiranje "teških" klijenata • Tržišni lider u naočarima za sunce
Prada	• Žene starosti od 20 - 30 godina • "Ljubitelj mode" koji traži proizvode koji prkose vremenu • Kupovina luksuznih brendova i pažljivo prati modne trendove	• Stilistički proizvodi • Visoka cena • Najpoznatiji po modnim dodacima • Željeni lojalisti brendu • Konkurentnost u kvalitetu
Hermes	• Žene svih godina • "super luksuzni" potrošač • Socijalna elita, kupuje Hermes jer sve žene u njenoj porodici to rade	• Skupo i ekskluzivno • Visoki kvalitet, ručni rad • Najpoznatiji po svilenim šalovima i logou "H" na svojim kožnim proizvodima
Chanel	• Žene starosti od 35-49 godina, često udate • "teški" potrošači • Kupuje Chanel u svim kategorijama: odeća, kozmetika, cipele	• Šik i elegantni proizvodi • Bezvremeno, ekskluzivno • Najprepoznatljivije po kvalitetnim kožnim torbama, karminima i kozmetici

Izvor: A. Zadig, K. Kurtz, J. Gatewood, N. Potter, "Louis Vuitton, Product and market expansion: analysis and integrated marketing communication plan", str. 3, Neopolitan.

LV targetija potrošače koji cene finu veštinu, tradiciju, stil i iznad svega ekskluzivnost. Konkretnije, LV targetira sledeća dva segmenta: bogate žene srednjih godina od 35 do 54 godina i uticajne mlade modno nastrojene žene godina od 18 do 34 koje imaju na raspolaganju novčana sredstva i poštuju brendove.

Prosečan potrošač LV-a je deo gornje ekonomske i socijalne klase i modno je osvešćen. Ti potrošači imaju potrebu da se osećaju prestižno i ističu značaj samopoštovanja i moći.

6.1. Strategija segmentacije

LV segmentira tržište demografski bazirano na godinama, polu i raspoloživom prihodu. Konkretno, LV targetira žene starosti od 18-54 godina sa visokim godišnjim prihodima od preko \$75,000 u kojem je veliki deo neopterećen obaveznim novčanim izdacima.

LV takođe koristi psihografsku segmentaciju kao što su stil života i motiviše dalju identifikaciju svog ciljnog tržišta. Na primer, LV targetira „jet setter-e“, trendsetere i one koji teže prestižu.

Korisnici se takođe segmentiraju po upotrebi; konkretno targetirajući teške korisnike. Informacije o kupcu se prikupljaju u trenutku prodaje i čuvaju u bazi podataka. Teškim korisnicima se sezonski šalju katalozi kao i pozivnice za kupovinu ekskluzivnih proizvodnih kolekcija kako bi se podstakla ponovna prodaja i lojalnost brendu.

Tabela 13. SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Ime i prepoznatljivost brenda • Snažni generalni tržišni udeo u luksuznom segment, sa 60% • Proizvodi se doživljavaju kao ekskluzivni statusni simboli	• Male/ ograničene proizvodne mogućnosti; ručno pravljen roba • Većina budžeta se troši na suzbijanje slučajeva kopiranja; najkopiraniji brend na svetu

PRILIKE	PRETNJE
• Preusmeriti focus sa Japanskog tržišta (preko 50% ukupne prodaje) i razviti tržišno učešće na drugom mestu • Kapitalizirati na prodaji “poklonicima brenda” sa malo skupljim proizvodima • Nova proizvodna linija u kozmetici	• Reputacija brenda se mora čuvati po svaku cenu pri proširenju • Svaki novi proizvod mora biti pažljivo pozicioniran kako ne bi naškodio poziciji brenda kao lidera u luksuzu

6.2. Ispitivanje konkurentnosti na zajedničkom terenu

U tabeli 1 su navedeni konkurentni LV-u na luskuznom tržištu, a ono što je svima zajedničko su proizvodi od kože. Kategorija luksuznih kožnih proizvoda je u periodu od godinu dana (2010-2011) ostvarila rast od 16% na luksuznom tržištu. Ovaj rezultat je posebno posledica prevazilaženja krize kroz tržišta u nastajanju, posebno kroz Kinu koja je na globalnom nivou donela doprinos od 10% prihodima luksuznog tržišta.

Torbe su jedna od najbrže rastućih kategorija na luksuznom tržištu kožnih proizvoda u poslednjih 10 godina. U periodu od 1998-2008, kožni proizvodi – od kojih su torbe najvažnija proizvodna kategorija – pokazali su rast od 10% u odnosu na modne dodatke za žene koji su porasli za 4,5%.⁴²

Torbe služe kao pokazatelj imidža i nude brendovima jedinstvenu priliku da se izdvoje u odnosu na konkurenciju. To se može učiniti na više načina, od kojih su neki suptilniji od ostalih.

Oblik i materijal. Torbe su jedinstvene u „mekom“ luksuzu po tome što se mogu praviti u različitim geometrijskim oblicima. Kao takve, brendovi mogu iskoristiti njihov prepoznatljivi geometrijskih atribut i pretvoriti ga u karakteristiku posebnosti brenda. Možemo uzeti primer Bottega Venet-ine ikonske The Knot kolekcije torbi da istaknemo upravo tu činjenicu. Slično,

⁴² Brenstein Research, „LVMH: King of the luxury jungle“, septembar 2009. Str. 51

posebni materijali se mogu kombinovati sa geometrijskim oblicima da bi isto tako postali diferencijatori brenda. Za Bottega Veneta, „talasasta“ kožna tekstura je postala simbol visoko umetničkih karakteristika brenda.



Slika 10. The Knot kolekcija torbi, Bottega Veneta website

Logo. Spoljni logo je možda nepogrešivi način za izdvajanje brendiranih torbi. Posebno je efektivan (i iskorišćavan) u aspiracionim i dostupnim segmentima luksuznog tržišta, dok se elitistički brendovi obično oslanjaju manje upadljivim karakteristikama. Međutim, nije neobično da vrlo ekskluzivni brendovi proizvedu kolekcije sa vidljivim logom koje su od strane potrošača dočekane sa oduševljenjem. Brendovi se mogu i igrati sa svojim logom da bi proizveli nove i sveže kolekcije pomoću snažnog i uticajnog diferencijatora. Po tome je Louis Vuitton najpoznatiji.



Slika 11. Louis Vuitton tobra sa LV logom

Metalne komponente. Luksuzni igrači se oslanjaju na metalne komponente specifične za brend takođe sa ciljem izdvajanja od konkurencije. Metalne komponente mogu biti korišćene kao spoljni logo, ili za izdvajanje kolekcije od tradicionalnog dizajna. Primer je Chanel.



Slika 12. Chanel klasična torba

Torbe su jedna od najbrže rastućih proizvodnih kategorija na tržištima u nastajanju, čineći ih moćnim načinom za top brendove da se utemelje među novim potrošačima. Jedan od načina za sticanje novih klijenata na datim tržištima je trend spuštanja cena. Gucci je sa prosečnih 1200 evra sada na nivou LV-a, blizu 500 evra.

I na novim tržištima, Louis Vuitton se drži tradicije – nema rasprodaja i cene su univerzalne bez obzira na tržište.

6.3. Model pet sila

Analiza “pet sila”, koju predlaže Porter, nudi holistički pogleda na konkurentnu dinamiku industrije i pomaže u identifikovanju raspodele profita. Model je takođe od pomoći u daljem razumevanju uticaja makroekonomske okoline na strategije i interakcije kompanija, ističući pozadinske pokretače svake od sila.⁴³

6.3.1. Moć pregovaranja dobavljača

U slučaju luksuznih proizvoda, i svakako luksuznih kožnih proizvoda, kvalitet sirovog materijala je od najvećeg značaja jer ima uticaj na osećaj o finalnom proizvodu. S obzirom na to, luksuzni brendovi su uvek prepoznavali značaj osnivanja dugoročnih odnosa sa pouzdanim dobavljačima koji nude materijale najboljeg kvaliteta. Ovim odnosima se upravlja na takav način da su dobavljači zarobljeni u odnosima zbog velikih troškova raskida saradnje. Dalje, mnogi brendovi su zašli u vertikalnu integraciju investiranjem u kompanije dobavljača ili osnivanjem sopstvenih kompanija za proizvodnju kože, posebno u slučaju egzotične kože koja oskudeva. Pored toga, dobavljači kože generalno nisu organizovani da stignu do finalnih potrošača u smislu finalnog proizvoda, brendiranja i distribucije, stoga, zavise od luksuznih brendova koji kupuju njihovu kožu. Iako je oskudnost možda povećala pregovaračku moć dobavljača, generalno postoji mala moć dobavljača na tržištu luksuzne kožne robe.

6.3.2. Pregovaračka moć kupaca

Kada se posmatra pregovaračka moć kupaca, lojalnost brendu koju pojedini klijenti imaju prema određenim brendovima je ključ određivanja koja strana ima veći uticaj. Kako su mnoge radnje i e-radnje, kao što su Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Barneys, Harrods, Selfridges, Net-A-Porter, itd, prilično poznate same po sebi one predstavljaju moćne kanale za poznate i nove dizajnere da izlože svoje proizvode podržane od stran potrošača koji posećuju radnje a koji su opisani kao luksuzni i moderni. Međutim, u slučaju utvrđenih brendova, kao što su Gucci i Louis Vuitton, lojalnost se razvija ka brendu ne ka radnji, što alocira pregovaračku moć ka brendu. Dalje, ako radnja nema u ponudi luksuzni brend koji potrošač očekuje, to utiče negativno na imidž radnje.

⁴³ V. Cebreros, „Luxury leather goods“, Industry competitive analysis, januar 2012., Univerzitet u Monaku

Dodatno, luksuzni brendovi su postali većim delom iskusni prodavci sa svojim radnjama i buticima širom sveta što znači da se ne oslanjaju isključivo na veleprodaju kada je u pitanju distribucija i prodaja njihovih proizvoda. Međutim, radnje na tržištima u nastajanju gde brendovi tek treba da postave svoje operacije mogu imati veću pregovaračku moć, ali je generalno pregovaračka moć kupaca umerena.

Konačno, kada se govori o direktno-otvorenim radnjama moramo govoriti o individualnim potrošačima kao kupcima. U tom slučaju, pregovaračka moć je takođe umerena jer individualni potrošači imaju emotivnu vezu sa svojim omiljenim brendovima. Dalje, iako potrošači nemaju troškove prelaska sa jednog brenda na drugi, dizajn i pozicioniranje brenda su dovoljno diferencirani da potrošačima bude teško da promene brend. Stoga, u celini potrošači uvek imaju neku pregovaračku moć jer upravljaju tražnjom, ali kako ni jedan individualni potrošač ne predstavlja značajni novčani udeo, pregovaračka moć individualnog potrošača je umerena.

6.3.3. *Pretnja od zamenske robe*

Potrošnja luksuzne kožne robe je vođena samo-ugađanjem, što znači da potencijalnog bilo koja roba ili usluga može predstavljati zamenu dok god pokriva potrebe za samo-nagrađivanjem i ugađanjem. Stoga, neke od najočiglednijih zamena su drugi proizvodi iz kategorije modnih dodataka, ali zamene takođe mogu doći iz kategorija kao što su nakit i satovi, parfemi i kozmetika između ostalih kategorija. Dodatno, luksuzna kožna roba, iako uglavnom kupovana zbog svog brenda i estetike, takođe ima element funkcionalnosti i tako može biti zamenjena proizvodima koji ispunjavaju taj zahtev. Posebno nakon kriiza, neki potencijalni potrošači ostaju osetljivi na cene i stoga se mogu odlučiti da zamene luksuznu kožnu robu povoljnijom alternativom. Međutim, važno je pomenuti da se generalno luksuzna kožna roba smatra trajnom robom, suprotno jeftinim alternativama koje se smatraju kratkotrajnim proizvodima.

S druge strane, tu su takođe potrošači koji nisu voljni da se odreknu luksuznih brendova ali biraju da ih konzumiraju ili kupuju na drugačiji način. Vintidž i second-hand proizvodi, obično prodavani od strane posebnih radnji ili od strane pojedinačnih vlasnika kroz sajtove kao što je eBay nameću pretnju zbog svojih nižih troškova. Još jedna pretnja je iznajmljivanje luksuznih torbi, što omogućava potrošačima da priđu snu i prestižu nošenja luksuznih torbi bez nužne kupovine.

Konačno, falsifikati predstavljaju najveću pretnju za ceo luksuzan sektor, od kojeg je kožna roba najviše pogođena jer su torbe i novčanici među najkopiranim proizvodima. Kopiranje je jedan

od najtežih izazova koju industrija nameće kompanijama i potrebna je konstantna borba protiv toga. Luksuzne grupe, kao što je LVMH sada imaju posebna odeljenja posvećena borbi protiv kopija ili se bore preko svojih pravnih odeljenja. Dalje, organizacije kao što su Comite Colber (Francuska), Fondazione Altagamma (Italija), Walpole (Velika Britanija) i Circulo del Lujo Espanol (Španija), a čiji su članovi luksuzni brendovi, stalno rade na borbi protiv kopija kroz kampanje informisanja javnosti o falsifikatima.

Napori uloženi u borbu protiv kopija se sve više isplaćuju i sve veći broj država aktivno igra ulogu u zapleni i uništavanju falsifikovanih proizvoda na granicama, uključujući Kinu čija vlada je napravila prvi potez u borbi protiv falsifikata. Međutim, šteta dobijena iz falsifikovanja ide van ekonomskog uticaja i dotiče čak element imidža. Kod luksuznih proizvoda oskudnost i kvalitet su nezamenljivi u postizanju željenog imidža brenda pa tako kopije proizvoda, posebno dobre kopije, narušavaju imidž brenda jer ih potrošači mogu zameniti za originalne proizvode. Generalno, pretnja od zamena je visoka zbog falsifikata, jer prethodno pomenute zamene predstavljaju samo umerenu pretnju.

6.3.4. Pretnja od novih ulazaka

U industriji luksuzne kožne robe, novi dizajneri stalno ulaze na scenu jer je sve ono što je potrebno popularan dizajn uparen sa prihvatanjem od strane poznatih kako bi potrošači poželeli proizvod. Dalje, moguće je da novi dizajneri uđu u industriju na mala vrata sa relativno malim kapitalnim investicijama. S druge strane, nasleđe i pozicioniranje brenda služe kao ulazne barijere jer postizanje imidža brenda uporedivog sa imidžom poznatih luksuznih brendova zahteva velika ulaganja u komunikacije i medijsko planiranje, kao i dosta vremena da bi potrošači prihvatili brend i formirali emotivnu vezu sa njim. Pored toga, element nasleđa ne može se duplirati kratkoročno.

Pored toga, trend konsolidacije u industriji navodi luksuzne grupe da kupuju nezavisne brendove za koje smatraju da imaju potencijala i time predstavljaju buduću pretnju. Konsolidacija je takođe dovela do formiranja dodatnih ulaznih barijera dobijenih iz pregovaračke moći, kao što su kvantaska ekonomija jer se neki troškovi mogu deliti među firmama i privilegovani položaji u smislu snabdevanja sirovim materijalima i u distribucionim kanalima. Generalno, iako je lako ući na tržište kao novi dizajner, pretnja od novih ulazaka smatra se malom jer je potreban dug period da bi se brendovi pozicionirali kao luksuzni brendovi i da bi se zaista takmičili na nivou ključnih igrača u industriji.

6.3.5. Rivalstvo među postojećim konkurentima

Tržište luksuznih kožnih proizvoda je vrlo konsolidovano na nivou kompanije, međutim, na nivou brenda je izdeljeno jer postoje razni brendovi koji se razlikuju po veličini, dizajnu, nasleđu i pozicioniranju. Brendovima se obično upravlja kao nezavisnim kompanijama kako bi se održala njihova kreativna kontrola i DNA brenda, stoga, brendovi teže targetiranju specifičnih potrošača. Dalje, lojalnost brendu teži da bude snažna uprkos niskim troškovima promene po potrošače, zbog čega se luksuzne grupe fokusiraju na posedovanju obimnog portfolia brenda koji pokriva različite potrošačke segmente. Generalno, postoji mnogo brendova na tržištu luksuznih kožnih proizvoda a opet nivo rivalstva je umeren jer se brendovi, na neki način, smatraju malim delovima tržišta pa se tako takmiče za različite potrošače.

6.4. Ponuda i tražnja za luksuznim kožnim proizvodima

Luksuzni brendovi su uvek bili među najpokrivenijima, međutim, oskudnost i ekskluzivnost su karakter luksuza – pa kako kompanije mogu prikladno balansirati između ponude brenda i tražnje potrošača? Sa strane tražnje, kompanije stalno investiraju milione evra u marketing i odnose sa javnošću da bi osigurale da su njihovi brendovi željeni i cenjeni od strane potrošača, ali opet, kompanije moraju biti pažljive u privlačeju pravih potrošača u pravom cenovnom trenutku. Iako su luksuzni kožni proizvodi među najskupljim zbog visokih marži, i dalje je važno prepoznati da je demokratizacija luksuza povećala tražnju za luksuznim kožnim proizvodima jer je sada moguće inspirisati srednju klasu da kupuje luksuzne brendove. Stoga, sa strane ponude kompanije se nalaze u dilemi ubiranja profita potpunim ispunjenjem tražnje potrošača i nudenja „dostupnog luksuza“ i „inspirativnog luksuza“ ili koncentrisanja na „apsolutno luksuznu“ robu i zadržavanjem zaliha da bi se održao imidž ekskluzivnosti.⁴⁴

6.4.1. Ponuda luksuznih kožnih proizvoda

Ponuda luksuznih kožnih proizvoda u 2011 obeležena je dodatnim povećanjem cena uzrokovanim povećanjem troškova usled visokih cena kože, kao i povećanjem ograničenja u ponudi usled dodatne tražnje kako su se potrošači oporavljali iz ekonomskog pada iz prethodnih godina i okrenuli se luksuznim proizvodima zbog njihove trajnosti. U smislu zaliha kožnih proizvoda vrlo važan element koji treba uzeti u obzir je nedostatak kvalitetne kožne sirovine, što od domaćih što od egzotičnih životinja kao što su krokodil ili zmija. Ovaj nedostatak sirovih

⁴⁴ V. Cebreros, „Luxury leather goods“, Industry competitive analysis, januar 2012., Univerzitet u Monaku

materijala posebno utiče na luksuzne brendove jer oni uvek traže najbolji kvalitet. Na primer, Hermes se okrenuo vođenju sopstvene farme krokodila u nameri da što bolje ispuni tražnju svojih potrošača koji su već primorani da čekaju par godina za određene torbe od egzotične kože. LV je takođe nedavno kupio 51% akcija u Heng Long-u, dobavljač krokodilske kože. Ponuda je ipak i dalje ograničena radnom snagom, jer ručni rad ne samo da usporava proizvodni proces već zahteva visoko obučene pojedince i dug proces obuke.

Drugi aspekt ponude luksuzne kožne robe su kanali distribucije. Kožna roba se distribuira kroz radnje, specijalizovane prodavnice, direktno vođene prodavnice i online. Generalno, maloprodajno orijentisane kompanije imaju bolji učinak jer im maloprodaja dozvoljava bolju kontrolu nad svojim rastom i imidžom. Takođe je važno uzeti u obzir nove potrošačke trendove koji ističu značaj iskustva pri kupovini umesto samo proizvoda, što direktno vođene prodavnice čini vrlo atraktivnim.

Luksuzna distribucija podlegla je velikim promenama, sa maloprodajnim kanalom koji pokazuje veći rast u odnosu na veleprodajni, sa 14% rasta od 2010 do 2011.⁴⁵ Pored toga, nestabilnost maloprodajnih objekata usled bankrota, ekstremnih politika sniženja i nepouzdanih ciklusa zaliha na ključnim tržištima – SAD i Japan – uticali su i na prodaju i na imidž brendova narušavanjem poslovnog odnosa između brendova i veleprodaje, vodeći do toga da mnogi brendovi postrože kontrolu nad svojom distribucijom. Danas maloprodajni kanal čini 28% tržišta lične luksuzne robe širom sveta. Međutim, iako je maloprodaja nadmašila veleprodaju, udaljenost se sužava, jer veleprodaja ostaje vitalna kako bi brendovi došli do potrošača na međunarodnom tržištima u procvatu. Značaj veleprodajnog kanala je dodatno podržan činjenicom da žene koje kupuju luksuznu robu imaju sklonost ka kupovini u luksuznim tržišnim centrima i ka online kupovini. Online je takođe važan kanal koji čini 3% ukupne prodaje na tržištu lične luksuzne robe. Iako je većina luksuznih brendova konačno prihvatila online kanal, multi brend sajtovi ostaju preferirani potrošački websajtovi usled uglavnom odličnog nivoa usluge i popusta. Takođe je vredno istaknuti da je online kanal posebno važan za segment modnih dodataka, uključujući kožnu robu, usled „jedna veličina za sve“ prirode proizvoda.

⁴⁵ V. Cebreros, „Luxury leather goods“, Industry competitive analysis, januar 2012., Univerzitet u Monaku

6.4.2. Tražnja za luksuznim kožnim proizvodima

Tražnja za luksuznim kožnim proizvodima je obeležena porastom u tražnji, potvrđujući da je generalno luksuzno tržište uvek među najotpornijima u ekonomskim sunovratima. Ovo povećanje u tražnji može imati dva izvora: procvat tržišta u nastajanju i promena potrošačkih trendova.

Kada je u pitanju procvat tržišta u nastajanju moramo prvo i pre svega govoriti o BRIC zemljama, potom o Meksiku koji se smatra takođe važnim tržištem u nastajanju, kao i o većini Azijsko-Pacifičkih zemalja. Međutim, kada govorimo o tržištima u nastajanju, Kina je najvažnija zemlja jer se javila kao primer za sva tržišta u nastajanju u smislu penetracije i lokalizovanog predloga vrednosti. Takođe se predviđa da će ostati najbrže rastuće tržište za luksuz, odnosno da će se naći na prvom mestu u narednih pet godina.

U slučaju potrošačkih trendova, mera uticaja recesije na potrošačke vrednosti tek će se videti, ali već se javlja notorna promena u sklonostima što je dovelo do povećane tražnje za luksuznim proizvodima, uz promenu šablona kupovine.

7. Komunikacija sa potrošačima

7.1. Luksuz i tehnologija

Susret luksuza i tehnologije je ubedljiv i očigledan više nego ikada na luksuznom tržištu. Današnja tehnologija potrebna je nekolicini stubova luksuza: oznaci značaja, impresivnom iskustvu i ekskluzivnosti. Globalna tržišta će predstavljati najmanje 80% rasta luksuzne industrije do 2015.⁴⁶ Zahvaljujući masivnom rastu u distribuciju i online prodaji za luksuzne maloprodajne brendove kroz više kanala. Luksuzne kompanije moraju da upravljaju kompleksnošću u većoj meri upotrebom Interneta mnogo efikasnije. Louis Vuitton (LV) će morati da bude reaktivniji u odgovoru na socijalne probleme, koristeći jedinstvenost svog brenda i prodajući osećaj tradicije i pripadanja.

Luksuzna industrija prepoznaje mobilne aplikacije kao kanal za povezivanje sa klijentima i izgradnju odnosa. LV je to učinio kreiranjem brojnih aplikacija kao i vrlo popularnu iAd pod

⁴⁶ D. Capece, "Luxury Trend Report." Sparxoo. 2010. Retrieved from <<http://www.slideshare.net/sparxoo/2010-luxury-trends>>.

nazivom Amble, koja se ponaša kao turistički vodič kroz sve veće gradove i pruža impresivna iskustva korisnicima.

7.2. Podrazumevana vrednost kvaliteta i bezvremenosti

Još jedan trend koji diktira Louis Vuitton je luksuz otporan na recesiju koji se fokusira na bezvremenost i trajni kvalitet. Nove generacije se najviše bave izuzetnim kvalitetom i luksuzne kupovine posmatraju kao investiciju. Mnogi bogati pojedinci su skromni potrošači i razlikuju se po potrošačkim navikama, ali ipak su zainteresovani za investiranje u luksuz. Kako luksuzne kupovine postaju sve namernije, potrošači očekuju i žele izuzetan proizvod. Luksuzni brendovi moraju da povećaju vek svog proizvoda, i po kvalitetu i po trendovima, da poziciraju proizvod kao dugoročnu investiciju. Dalje, sve je popularniji trend u luksuzu koji ide van površnosti, statusnog simbola, i oslanja se na podmlađivanje, ličnu energiju i održivost.⁴⁷

7.3. Povećana lojalnost brendu

Počev od 2012, luksuzni brendovi primenjuju sveobuhvatnije razumevanje potrošača prikupljanjem informacija sa svojih ciljnih tržišta zarad razvijanja boljih strategija brendiranja. Te kompanije će početi da kodiraju svoju istoriju i nasleđe brenda, zajedno sa svojom misijom i vrednostima, kako bi ostvarile izuzetno, reaktivno, pouzdano i merljivo pozicioniranje na tržištu. Luksuzna industrija je videla mnoge brendove kako utvrđuju svoju personalizovanu kulturu u čijem centru je potrošač.⁴⁸

7.4. Trenutni komunikacioni alati

Vodiči kroz grad

Interaktivne serije video vodiča su dostupne na Louis Vuitton website-u i oni pružaju mešavinu istorije i saveta za stil za savremenog potrošača. Vodič se fokusira na tradicionalnu eleganciju ikonskih gradova kao što su Pariz, London i Rim. LV vodič kroz grad krojen je prema “jetset” klijentima. Ti klijenti često putuju i traže zabavu. Omogućavajući im ovaj vodič kroz grad, LV

⁴⁷ D. Capece, “Luxury Trend Report.” Sparxoo. 2010. Retrieved from <http://www.slideshare.net/sparxoo/2010-luxury-trends>.

⁴⁸ Ransom, C. (2011). Lucky Seven Wealth and Luxury Trends for 2012. Mosnar Communications. Retrieved from <http://mosnarcommunications.com/2011/10/lucky-seven-wealth-and-luxury-trends-for-2012.html>

pruža svojim lojalnim klijentima dodatnu uslugu i nameće prisutnost svog brenda u svakom većem gradu koji je deo modne istorije.



Slika 15. Online vodič kroz grad LV-a

Louis Vuitton Kup

2013 godine Louis Vuitton je proslavio 30 godina ovog cenjenog događaja; takmičenje jahti koje sponzoriše LV gde pobednik ide na Američki kup. Ovaj sponzorisan događaj je za vrlo bogate, koji su tradicionalne lojalne mušterije LV-a. Takođe, događaj ističe prestižni imidž LV-a i kreira ekskluzivnost koju traže oni koji učestvuju u njemu.



Slika 16. LV Kup

Reklame

Louis Vuitton se reklamira kroz brojne ciljane masovne medije takođe. Kao primeri se mogu navesti naslovne strane i članci u prestižnim modnim magazinima kakav su Elle i Vogue, kao i bilbordi smešteni u centralnim oblastima metropola. Ove reklame usmerene su ka mladim,

modno osvešćenim ženama koje čine značajan segment LV klijenata. Ove reklame, često sa popularnim slavnim ličnostima kao što je Uma Thurman, propovedaju eleganciju i luksuz kojem teži ovaj segment klijenata.



Slika 17. Uma Thurman u štampanoj reklami

7.5. Potreba za razvojem proizvoda

Da bi zaradila i dalje razvila brend Louis Vuitton, kompanija mora ostati konkurenta u okviru luksuzne industrije. Za razliku od Chanel, Dior, Gucci i Prada, LV tek treba da razvije luksuznu kozmetičku liniju. Razvoj LV kozmetičke linije će podrazumevati profitabilno, novo ciljno tržište koje se može prvesti u lojalnost brendu. Stičući ovo mlađe ciljno tržište, LV će osigurati veći tržišni udeo sa odrastanjem svojih klijenata koji će nastaviti sa kupovinom drugih proizvoda ovog brenda.

7.5.1. Novo ciljno tržište

Ova kozmetička linija će biti usmerena ka mlađim Amerikankama starosti između 20 i 35 godina. Ova mlada žena gradi ili je izgradila svoju karijeru i ima dovoljan raspoloživi prihod. Međutim, ne može priuštiti većinu LV proizvoda. Kao ljubitelj brenda, ona je moderna i divi se luksuznom stilu života i istoriji visoke mode. Ona ceni bend koji koristi i vrši ciljane kupovine.

Kao kompanija koja počiva u velikoj meri na lojalnim klijentima, gore opisan profil klijenta čini i važno i buduće profitabilno tržište za LV. Nedavna studija sprovedena od strane Bain&Company-a u saradnji sa Vogue magazinom nalazi da žene koje sebe smatraju pratiocima poslednjim modnih trendova troše u proseku tri puta više na dodatke i kozmetičke proizvode.

Pored toga, 2012 Indeks brenda lepote – baziran na slučajnoj kupovini, potrošačkoj korpi i lojalnosti brendu – pokazuje da je LV među prvih 10 brendova za modne dodatke.⁴⁹

Ovaj pozitivan položaj će omogućiti LVu da uđe lako u kozmetičku industriju i da stekne poverenje svojih novih potrošača. LV ima savršenu priliku da iskoristi svoj brend za sticanje tržišnog udela koji trenutno pripada konkurenciji, kreirajući lojaliste prevođenjem potrošača iz tuđe u svoju grupu.

Takođe, nedavna studija pod nazivom “zašto ona kupuje” otkrila je da žena ne smatra “cenu” odlučujućim faktorom kad je kozmetika u pitanju.⁵⁰ Na osnovu primarnog istraživanja sprovedenog među studentkinjama, statistika je potvrdila da ova ciljna grupa kupuje šminku barem jednom mesečno u radnjama koje nude proizvode luksuznih brendova.

Pored toga, tri najvažanija aspekta koji utiču na kupovnu nameru i odluku sub rend, kvalitet i cena. Nakon analiziranja uticajnih faktora za 5 različitih kozmetičkih kategorija (puder, rumenilo/ bronzer, karmin/ sjaj za usne, ajlajner/ maskara i senka za oči) zaključeno je da iako je cena važna, najvažniji je kvalitet, suptilno nametnut brendom. To vodi do zaključka da će ovo novo tržište vrlo dobro prihvatiti LV kozmetičku liniju i da će se povezati sa reputacijom brenda kroz kvalitet.

Međutim, u osvajanju ovog novog tržišta LV mora biti vrlo oprezan pri održavanju imidža brenda.

⁴⁹ Horton, S. (2010) Bain & Company. “*Nearly Two-Thirds of Purchases by Style-Conscious Consumers Favor Durable, Timeless, Classic Styles Over Trendy, Contemporary Styles.*” Retrieved from <<http://www.bain.com/about/press/press-releases/styleconscious-women-actively-spending-in-2010.aspx>>

⁵⁰ Horton, S. (2010) Bain & Company. “*Nearly Two-Thirds of Purchases by Style-Conscious Consumers Favor Durable, Timeless, Classic Styles Over Trendy, Contemporary Styles.*” Retrieved from <<http://www.bain.com/about/press/press-releases/styleconscious-women-actively-spending-in-2010.aspx>>

7.6. Kreativno upravljanje

Da bi se održao imidž brenda, kreativno upravljanje za LV kozmetičku liniju biće u skladu sa kreativnim upravljanjem trenutnog kompanijskog reklamiranja. Marketinška kampanja će uvesti i promovisati novu proizvodnu liniju kozmetike oponašanjem karakteristika imidža brenda – prestiž, jednostavnost, bezvremenost i ekskluzivnost. Reklame će biti stilski šik, sa malo teksta u jednostavnom fontu i oslanjaće se na živopisne slike radi ispunjenja komunikacionih ciljeva. Reklame će namerno isticati snagu LV loga umesto kvalitet proizvoda, rezultate ili slogane. Kampanja će se primarno fokusirati na tradicionalne medije i biće podržana trenutnim kanalima socijalnih medija koje kompanija koristi.

Da bi najbolje došao do mlađih ciljnih potrošača, kozmetička linija će biti blisko povezana sa slavnim ličnošću sa kojom se ovaj segment može povezati. Predstavnik brenda i lice kozmetičke linije biće 26ogodišnja Američka glumica Leighton Meester. Meester je najpoznatija po svojoj ulozi Blair Waldors, u televizijskoj seriji Gossip Girl. Ona je prepoznatljiva ličnost i predstavlja, i privatno i kao Blaire Waldorf, idealnu modno osveščenu i sofisticiranu mladu ženu do koje LV pokušava da dopre. Na kraju, poziciranje proizvoda kroz Gossip Girl povećaće asocijaciju potrošača između Meester i brenda.

7.7. Komunikaciona sredstva

Sredstva ove IMC kampanje su održavanje imidža brenda LV i komuniciranje sledećih komunikacionih ciljeva: asocijacija, percepcija i buđenje emocija.⁵¹

1. Kreiranje asocijacije u mislima potrošača između trenutnog statusa LV-a kao vodećeg luksuznog brenda, istaknutog po kvalitetu i bezvremenosti, i njegove nove proizvodne linije.
2. Proširenje percepcije da brend nije samo odeća i modni dodaci već i luksuzna kozmetika.
3. Buđenje emocija koje potrošači već imaju ka brendu. Slika, font i kopija moraju pružiti potrošačima smisao pripadanja, ekskluzivnosti, elegancije i bezvremenosti na kojima je LV sagrađen.

⁵¹ A. Zadig, K. Kurtz, J. Gatewood, N. Potter, "Louis Vuitton, Product and market expansion: analysis and integrated marketing communication plan", str. 9, Neopolitan.

Komunikacioni ciljevi

1. Povećanje saobraćaja na sajtu Louis Vuitton-a za 30% tokom prvih šest meseci od lansiranja
2. Dupliranje trenutne percepcije novog ciljnog tržišta o dostupnosti LV-a nakon 24 meseca od početka prodaje novog proizvoda.
3. Tokom prvih šest meseci, nakon februarskog početka, povećati svest o LV kozmetičkoj liniji unutar radnji za 50%.

7.8. Metode evaluacije

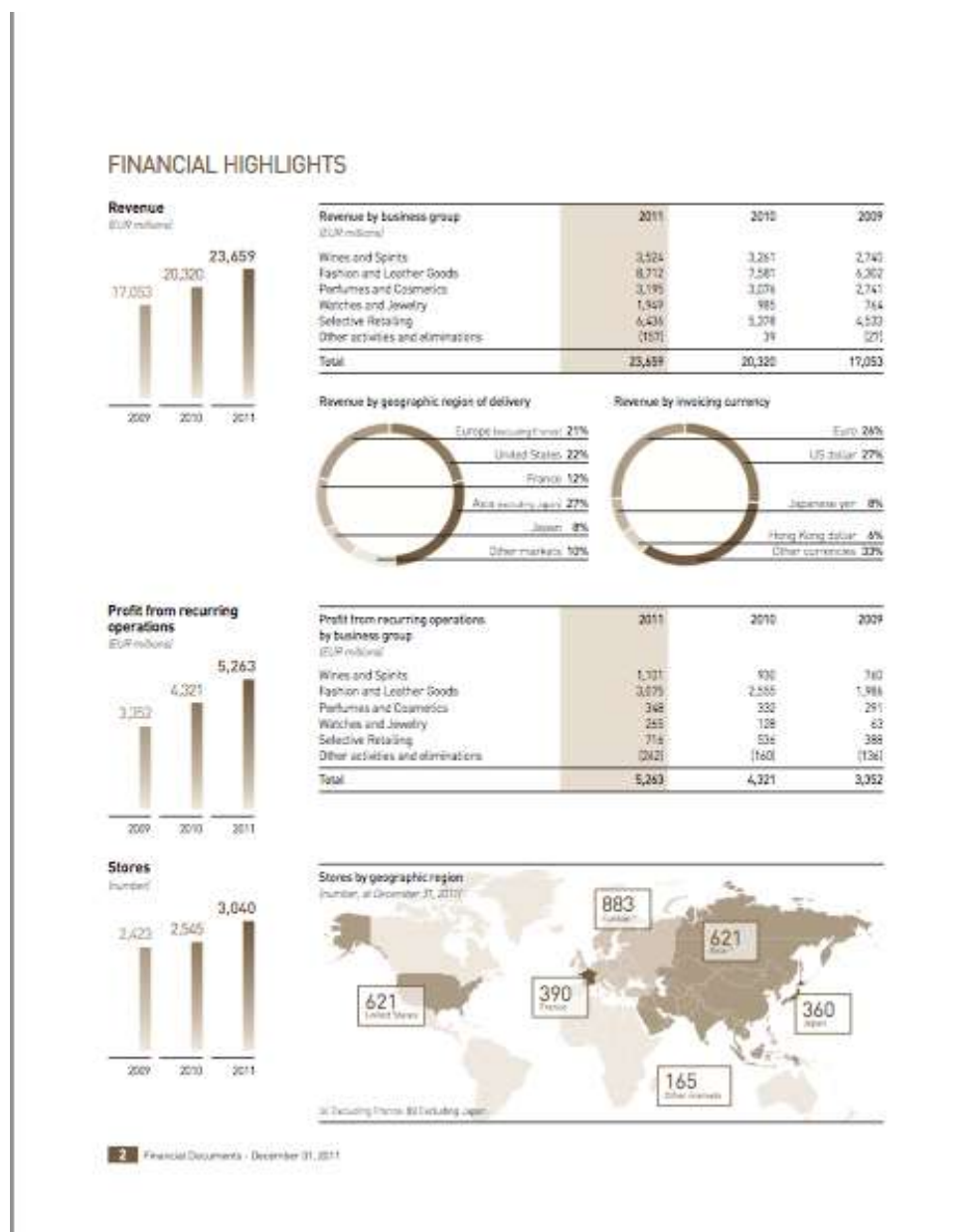
Da bi osigurao da su ciljevi ispunjeni, LV mora pažljivo da procenjuje i meri prodaju u radnji i online, kao i generalnu svest o brendu i proizvodu. Da bi se efektivno merile ove oblasti, kompanija će sprovesti sledeće evaluacije uporedo sa lansiranjem proizvoda. Evaluacije će biti izvršene na tri meseca, 6 meseci i na kraju svake fiskaln godine minimum tokom prvih pet godina da bi se osigurala pouzdanost i konzistentnost podataka.

Evaluacije:

- Evaluacija godišnje prodaje u odnosu na inicijalnu investiciju u proizvodnoj liniji, troškove reklame i prodaju konkurencije.
- Merenje aktivnosti na kanalima socijalnih medija (Facebook, Twitter, YouTube i klikovi na sajtovima) da bi se izmerila zainteresovanost potrošača za liniju.
 - Na osnovu poseta sajtu, „HotMaps“, i pregledu stranica
 - Rekcija/ konverzija u prodaju
- Vrešenje testova memorije ili podsećanja pomoću magazina
- Vrešenje ispitivanja predstavnika prodaje na svim prodajnim lokacijama i među prodavcima koji se bave kozmetičkim linijama, uključujući, Nordstrom, Sephora, Sacs Fifth Avenue, Bloomingdale, i Neiman Marcus. Ispitivanje će meriti svest potrošača, sklonost ka brendu i kupovnu nameru.
- Merenje svesti potrošača i sklonosti tako što će prodavci slati ankete svojim cenjenim potrošačima, procenjujući kupovnu nameru, prepoznavanje brenda i proizvoda i svest o njima.

7.9. Integrirani marketinški komunikacioni alati

Na osnovu ukupnog prihoda zarađenog od strane LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Grupe, 37% čine modni i kožni proizvodi, od čega većinu kreira Louis Vuitton. Da bi se procenio ukupan reklamni budžet LV-a po godini najbolje je pomnožiti tu količinu prihoda sa ukupnim troškovima brenda za reklame i promocije. Tako se dobija oko \$1.3 milijarde za celu grupu mode i kožnih proizvoda. Između juna i Januara LV potroši oko \$22 miliona na reklame. Međutim, ovaj trošak se skoro duplira u drugoj polovini godine. Stoga, sledeće alokacije će biti bazirane na pretpostavci od \$50 miliona godišnjeg budžeta za reklamiranje.



Slika 18. Finansijski rezultati LV-a

Pored navedenog, inicijalna investicija u novu proizvodnu liniju će zahtevati veći deo budžeta za reklamiranje. Iako proizvod inicijalno možda neće biti profitabilan, biće investicija u dobijanje novog ciljnog tržišta i tržišnog udela za LV. Odeljak ispod će istaći integrisane marketinške komunikacione alate korišćene za promociju i reklamiranje nove kozmetičke linije.

7.9.1. IMC plan i raspodela budžeta

Online:

Louis Vuitton ima dobro razvijeno online prisustvo – uključujući mobilne aplikacije sa preko 1,000 korisnika mesečno, YouTube kanal, Facebook stranicu sa preko 85,000 „like“-ova i Twitter nalog sa preko 100,000 pratilaca. Kako bi profitirao od ovog snažnog online prisutva, slike, spotovi i reklame nove kozmetičke linije biće komunicirani kroz sve online kanale.

Facebook: uključuje kozmetičku liniju na trenutnu Facebook stranu. Uključuje promotivne spotove sa Leighton Meester. Dodatno će strana uključivati slike sa izjavama poznatih ličnosti u štampi o iskustvima sa novom kozmetičkom linijom.

YouTube: pokušava da kreira viralne spotove kako bi stimulisao radoznalost oko linije. Spotovi će biti nejasni i pozivaće na aktivnost da se poseti websajt kako bi se dobile informacije o liniji uključujući dostupnost za kupovinu proizvoda.

Twitter: Twitter strana će uključivati ažurirane informacije o proizvodnoj liniji. Lice linije, Leighton Meester, će promovisati liniju kroz svoj nalog i tweet-ovi će biti postavljeni na LV Kozmetika Twitter strani.

Podrška slavne ličnosti: Leighton Meester

U junu godine pre lansiranja kampanje, Louis Vuitton će početi kreativan razvoj reklama, što uključuje pregovore o ugovoru sa Leighton Meester, procenjenom na \$1 miliona dolara. Fotografije Leighton će biti uključene u svaki medijski kanal kampanje.

Pozicioniranje proizvoda: Gossip Girl

Nova LV kozmetička linija će u septembru pozicionirati proizvod kroz dogovor sa televizijskom stanicom CW za sezonu Gossip Girl u februaru. Lik koji igra Leighton Meester, Blair Waldorf, će promovisati kozmetičku liniju radi povećanja svesti i asocijacije između nje i Louis Vuitton-a. Pozicioniranje proizvoda u Gossip Girl košta od \$200,000 do \$300,000 po minutu po epizodi.

Alociraćemo \$2 miliona dolara budžeta pozicioniranju proizvoda, što je oko 1 minuta slikanja tokom polovine epizoda u jednoj sezoni, koju čini 10 epizoda. Ovo pozicioniranje će se desiti u poslednjih 10 epizoda tako da proizvod ostane urezan u sećanju i važan za lansiranje kozmetičke linije na Nedelji Mode u februaru.

Bilbordi:

Četiri nedelje pre zvaničnog lansiranja Louis Vuitton kozmetičke linije reklamiraće se u četiri veće metropole širom Sjedinjenih Država upotrebom bilborda. Ti gradovi uključuju New York, Chicago, San Francisco i Los Angeles. Reklame prikazane na ovim bilbordima delovaće kao tizeri, davajući tragove o lansiranju novog proizvoda LV-a, sa namerom izgradnje napetosti koja vodi do nedelje mode. Jedinu tekst u reklamama će biti datum zvaničnog lansiranja nove proizvodne linije kako bi se izgradilo iščekivanje.

Nakon inicijalnog lansiranja kozmetičke linije, reklamiranje bilbordima će se produžiti još četiri nedelje i biće prošireno reklamama na stanicama javnog prevoza na ključnim tržištima. Reklame će biti postavljene na 200 New York stanica metroa i autobuskih stajališta u San Francisco-u blizu centralne poslovne oblasti grada. Kombinovani efekat ovog reklamiranja, baziran na ciframa nađenim na clearchannel.com, iznosi preko 10 miliona utisaka tokom perioda od osam nedelja. Trošak za ovaj deo reklamne kampanje, iznosi do \$414,450.⁵²

Katalozi:

U isto vreme sa objavom novo proizvoda planirano je davanje 10,000 visoko kvalitetnih 6x9 kataloga sa fotografijama nove kozmetičke linije. Ovi katalozi će biti uključeni u tipične promotivne poklon torbe, poznate kao „swag“ torbe koje se daju na nedelji mode. Troškovi štampe ovih kataloga će koštati oko \$5,000.

Reklame u magazinima:

Celostrane reklame u boji će biti štampane u svim vodećim modnim magazinima u Severnoj Americi u kojima se Louis Vuitton trenutno reklamira. Štampane reklame će biti konzistentne po poruci i slici i biće uniformne kroz sve komunikacione kanale.

⁵² A. Zadig, K. Kurtz, J. Gatewood, N. Potter, "Louis Vuitton, Product and market expansion: analysis and integrated marketing communication plan", str. 13, Neopolitan.

Uzorci: ponuda besplatnih uzoraka prioritetnim potrošačima i uz kupovnu u radnji. Uzorci će se takođe deliti u posebnim torbama tokom nedelje mode. Cilj je da primaoci uzoraka kasnije emituju moćnu, besplatnu reklamu.

Na kraju, inicijalna investicija u Louis Vuitton proizvodnu liniju će zahtevati veliku inicijalnu investiciju u razvoj, reklamiranje i promociju. Ipak, to je prirodan i strateški potez za brend i omogućiće mu da održi konkurentnu oštrinu u luksuznoj industriji uz dobijanje udela na tržištu i u novčanicima uzimanjem od konkurencije.

8. Zaključak

Na stalno promenljivom tržištu ostati u koraku sa zahtevima potrošača je svakako najveći izazov za sve kompanije. Ono što svakako olakšava prilagođavanje je prepoznatljivost kompanije putem snage brenda. Modna industrija je jedna od najrazvijenih, najprofitabilnijih ali sigurno i najzahtevnijih zbog čega je vrlo važno izgraditi poziciju na tržištu, kreirati lojalnu bazu klijenata i u slučaju luksuznih brendova, predvideti trendove. Odgovornost luksuznog brenda je održavanje pozicije na tržištu bez odstupanja od svojih načela i bez prepuštanja masovnih zahtevima. Odgovornost brendova masovne proizvodnje leži u konstantnom unapređenju i trci sa vremenom i željama potrošača.

Međutim, kako je brendiranje postalo redovna pojava u strategijama korporativnog, pa i državnog razvoja, javlja se neophodnost razvoja inovativnih ideja koje će poboljšati postojeći imidž ili sagraditi novi, i to na način koji do tada nije viđen. Svakodnevni tehnološki razvoj svakako olakšava marketinške aktivnosti i pomaže sprovođenje bilo koje ideje u realnost. Ali da bi ideja uspela, najbolja preporuka jeste da cilj svake strategije brendiranja bude zasnovan na tome da se ono što brend prikazuje i ističe poklapa sa stvarnim stanjem stvari.

Brend je svakako najjače oružje u marketinškom arsenalu i dolazi sa određenom odgovornošću. Cilj brenda ne treba da bude da zavarava ljude, jer je onda njegov efekat kratkotrajan, pa će brzo biti zaboravljen. Cilj treba da bude ispunjenje onoga što brend obećava, pružanje određenog kvaliteta koji se zastupa, kao i određenog iskustva koje se ističe pred postojećim i potencijalnim klijentima. A za ostvarenje tog cilja neophodne su stalne inovacije i upotreba svih dostupnih sredstva, od kojih je Internet trenutno ne samo najjeftinije već i najrasprostranjenije, što je i pokazano na primeru Zare i Louis Vuittona – dva brenda sa potpuno različitim strategijama razvoja od kojih i jedan i drugi koriste Internet na putu ka ostvarenju svojih ciljeva.

Luksuzna roba je obično neelastična jer kupci luksuzne robe obično nisu osetljivi na cenu. Međutim, ekonomska kriza u proteklih nekoliko godina uzrokovala je nekoliko promena u sklonostima potrošača i izgledu konkurentnosti. Danas, potrošači su manje zainteresovni za kupovinu luksuzne robe kao statusnog simbola i više su fokusirani na stvarnu vrednost proizvoda. Stoga, kompanije koje mogu da iskoriste svoje nasleđe i veštinu treba to da istaknu, jer je to element jedinstvenosti koji omogućava brendovima da upravljaju višim cenama i učine proizvod nezamenljivim u umovima potrošača. Tražnja za luksuznim proizvodima će nastaviti da raste, a na brendovima je da revidiraju svoje strategije kako bi zadovoljili ovaj novi potrošački trend. Dodatno je isti trend doneo na scenu fenomen “te torbe”, koji navodi žene da traže ultimativnu torbu sezone i primorava ih da kupuju novu svake sezone. Već smo rekli da je nedostatak kože stavio ograničenja na ponudu finalnih kožnih proizvoda pa bi kraj ovog trenda ili fenomena mogao koristiti brendovima ako adekvatno prilagode svoje poslovne strategije da bi ostali profitabilni.

Takođe, iskorišćavanje postojećeg dobro utvrđenog imidža brenda u umovima potrošača za dobijanje udela na novim tržištima je svakodnevni proces. Širenje proizvodnih linija radi pokrivanja većeg segmenta potrošača uz oslanjanje na jezgro poslovanja može biti rizičan ali vrlo isplativ poslovni poduhvat. Louis Vuitton je to pokazao novom kozmetičkom linijom. Iako je u pitanju ista kuća, ceo poduhvat lansiranja nove kozmetičke linije osmišljen je tako da u slučaju neuspeha nikako nije mogao da ugrozi ono što je Louis Vuitton vinulo na luksuznim tržištima – kvalitetno ručno rađene kožne torbe za svaku namenu.

9. Literatura

Zadig, K. Kurtz, J. Gatewood, N. Potter, “Louis Vuitton, Product and market expansion: analysis and integrated marketing communication plan”, Neopolitan.

Brenstein Research, „LVMH: King of the luxury jungle“, septembar 2009. Str. 51

Horton, S. (2010) Bain & Company. “*Nearly Two-Thirds of Purchases by Style-Conscious Consumers Favor Durable, Timeless, Classic Styles Over Trendy, Contemporary Styles.*” Retrieved from <<http://www.bain.com/about/press/press-releases/styleconscious-women-actively-spending-in-2010.aspx>>

Ransom, C. (2011). Lucky Seven Wealth and Luxury Trends for 2012. Mosnar Communications. Retrieved from

<http://mosnarcommunications.com/2011/10/lucky-seven-wealth-and-luxury-trends-for-2012.html>

D. Capece, "Luxury Trend Report." Sparxoo. 2010. Retrieved from <http://www.slideshare.net/sparxoo/2010-luxury-trends>.

V. Cebreros, „Luxury leather goods“, Industry competitive analysis, januar 2012., Univerzitet u Monaku

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

Dinnie, K., (2008), Nation branding: Concept, Issues, Practice, Butterworth-Heinemann, Oxford;

Jaffe D. Eugene, Nebenzahl D. Israel, (2006), National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Place Branding, Copenhagen Business School Press, Koge, Denmark;

Jobber D., Fahy J., (2006), Foundations of Marketing, 2th Edition;

Keller, K. L., (2003), Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey;

Kotler, P. and Keller, K. L., (2006), Marketing Management, Data Status, Beograd;

Mihailović B., (2010), Osnovi marketinga, CPI, Podgorica;

Olins, W., (1999), Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others Roles?, The Foreign Policy Center, London

Rakita, B. (2009), Međunarodni marketing, CID, Ekonomski fakultet, Beograd;

Rakita, B., Mitrović I., (2007), Brend menadžment, Savremena administracija, Beograd;

Veljković S., (2009), Marketing usluga, CID, Ekonomski fakultet, Beograd;

Veljković, S. (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, CID Ekonomski fakultet, Beograd;

Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb.