

Marija Lj. Mandarić

STRATEGIJSKI BREND MENADŽMENT

Orijentacija na brend kao faktor
konkurentskog poslovanja
kompanija



Marija Lj. Mandarić

STRATEGIJSKI BRENĐ MENADŽMENT

ORIJENTACIJA NA BRENĐ KAO FAKTOR KONKURENTSKOG
POSLOVANJA KOMPANIJA

Dr Marija Lj. Mandarić, docent

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

**STRATEGIJSKI BREND MENADŽMENT
ORIJENTACIJA NA BREND KAO FAKTOR KONKURENTSKOG POSLOVANJA
KOMPANIJA**

Monografija

Izdavač

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu
www.hit-vb.kg.ac.rs

Za izdavača

Prof. dr Drago Cvijanović, dekan

Urednik MHTSPS izdanja

Dr Drago Cvijanović, redovni profesor
Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

Recenzenti

Dr Goran Petković, redovni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Dr Saša Veljković, redovni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Dr Drago Cvijanović, redovni profesor
Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

Tiraž

300 primeraka

Štampa

Print Promet d.o.o., Kraljevo

Copyright

© 2016 Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu.
Izdavač zadržava sva prava. Reprodukција pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

ISBN 978-86-89949-17-9

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu broj 1703 (17.10.2016.) odobrena je štampa monografije.

FAKULTET ZA HOTELIJERSTVO I TURIZAM U VRNJAČKOJ BANJI
UNIVERZITETA U KRAGUJEVCU

Marija Lj. Mandarić

STRATEGIJSKI BRENĐ MENADŽMENT

ORIJENTACIJA NA BRENĐ KAO FAKTOR KONKURENTSKOG
POSLOVANJA KOMPANIJA

Vrnjačka Banja, 2016. godina

PREDGOVOR

U monografiji su predstavljeni rezultati višegodišnjeg rada autora na proučavanju teorije i prakse brend menadžmenta. Strategijski brend menadžment doprinosi uspješnijem poslovanju kompanija i njegov značaj raste proporcionalno interesovanju menadžera i vlasnika preduzeća da uvećaju vrednost svoga brenda, kao i marketing istraživača koji nastoje da kvalitativno i kvantitativno iskažu potencijal brenda na tržištu. Brend strategija predstavlja integralnu komponentu marketing strategije kompanije i komplementarnost dve strategije treba da deluje u pravcu ostvarenja boljih finansijskih rezultata u poslovanju i rasta konkurentnosti kompanije na tržištu.

Monografsko izdanje se može koristiti kao stručna literatura i univerzitetski udžbenik jer su sadržaj, struktura i terminologija prilagođeni studentima da lakše razumeju i savladaju predočenu materiju. Knjiga može biti od koristi menadžerima u oblasti poslovnog upravljanja, marketinga, turizma i hotelijerstva, kao i široj naučnoj i stručnoj javnosti zainteresovanoj za strategijski aspekt brend menadžmenta.

Autor posebnu zahvalnost duguje recenzentima, prof. dr Goranu Petkoviću, prof. dr Saši Veljkoviću i prof. dr Dragu Cvijanoviću, na izuzetnoj saradnji, nesebičnoj podršci i korisnim savetima, koji su svojim sugestijama pružili veliki doprinos nastanku ove knjige.

Monografija je rezultat realizacije TEMPUS projekta „Modernization and Harmonization of Tourism Study Programmes in Serbia“, broj 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR. Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji je partner na TEMPUS projektu.

Marija Mandarić

SADRŽAJ

UVOD.....	15
-----------	----

Poglavlje I

MARKETINŠKI ASPEKTI UTICAJA GLOBALIZACIJE NA KONKURENTNOST KOMPANIJA

1. Globalna orijentacija kompanija	21
1.1. Pojam globalizacije i motivi globalizacije poslovanja.....	21
1.1.1. Poslovne strategije kompanija na tržištu.....	26
1.1.2. Brend u procesu globalizacije	28
1.2. Tehnologija i inovacija – podsticaji za globalni progres	32
1.2.1. Doprinost tehnoloških dostignuća u poslovanju	32
1.2.2. Ograničenja tehnološkog progressa.....	35
1.2.3. Inovacija i brend menadžment	37
2. Marketing aktivnosti u globalnom okruženju	40
2.1. Strategijska uloga marketinga na globalnom tržištu	40
2.1.1. Marketing globalnog dometa: internet marketing.....	42
2.1.2. Personalizacija i kustomizacija poslovanja na internetu kao determinante brend menadžmenta.....	45
2.2. Istraživanje potrošača – input za donošenje odluka menadžera.....	49
2.2.1. Motivacioni faktor potrošnje i kreiranje novih potreba	49
2.2.2. Upravljanje odnosima sa potrošačima u funkciji kreiranja lojalnosti i satisfakcije potrošača prema brendu	52
2.3. Refleksija svetskih trendova i krize na marketing aktivnosti.....	60

2.3.1. Uloga i strategijske alternative brend menadžmenta u periodu recesije	63
2.3.2. Nov marketinški koncept – orijentacija prema brendu	66
3. Konkurentnost kao determinanta brend menadžmenta i globalizacije	72
3.1. Pojam i uloga koncepta konkurentnosti	72
3.1.1. Konkurentnost makroekonomskog sistema	72
3.1.2. Turizam i konkurentnost države	75
3.1.3. Korporativni sektor i konkurentnost	77
3.2. Procena konkurentske prednosti	79
3.3. Postupak analize konkurencije	82
3.4. Vrste konkurentskih strategija	83
3.5. Stanje i perspektiva privrednog ambijenta u Srbiji za primenu koncepta brend menadžmenta	85
3.5.1. Konkurentnost Republike Srbije	87
3.5.2. Stanje privrednih društava u Srbiji	90
3.5.3. Poslovanje 500 najvećih kompanija u Srbiji	92

Poglavlje II

ULOGA, RAZVOJ I ELEMENTI BREND MENADŽMENTA

1. Strategijska uloga brenda	99
1.1. Pojam, funkcija i karakteristike brenda	101
1.2. Evolucija koncepta brendiranja	105
1.2.1. Istorijat brendiranja	105
1.2.2. Polazne premise strategijskog brend menadžmenta	107
1.2.3. Emocionalno brendiranje	110
1.3. Identitet brenda	116

1.3.1. Ime brenda	119
1.3.2. Logo i zaštitni znak brenda	120
1.3.3. Slogan brenda.....	123
1.3.4. Boja brenda.....	124
1.3.5. Pakovanje i obeležavanje brenda	126
1.4. Nosioc brenda	128
1.4.1. Brendiranje destinacije.....	132
1.4.2. Nacija (država) kao brend.....	136
1.5. Percepcija potrošača i specifičnosti brenda	140
1.5.1. Percepcija potrošača prema brendu.....	140
1.5.2. Imidž brenda	142
1.5.3. Potrošački etnocentrizam kao determinanta brend menadžmenta	145
1.5.4. Brend kao sredstvo minimiziranja rizika i maksimiranja poverenja potrošača	148
1.6. Nov pristup strategiji brendiranja: mrežno brendiranje	150
2. Strategijske odluke o brendu.....	153
2.1. Pozicioniranje brenda.....	154
2.1.1. Strategije pozicioniranja	155
2.1.2. Upravljanje pozicijom brenda.....	157
2.1.3. Repozicioniranje brenda	159
2.2. Dizajniranje strategije brendiranja	160
2.3. Pokrovitelj brenda	165
2.4. Strategijske alternative razvoja brenda	168
2.4.1. Širenje brenda	170
2.4.2. Kobrendiranje	172

2.5. Korporativni brend i reputacija kompanije	174
2.6. Upravljanje portfoliom brendova.....	178
2.6.1. Strategija portfolia brendova.....	179
2.6.2. Optimizacija portfolia brendova	182
2.6.3. Arhitektura brenda	183

Poglavlje III

UPRAVLJANJE VREDNOŠĆU BRENDAA

1. Vrednost brenda	189
1.1. Koncept vrednosti brenda	190
1.2. Proces izgradnje vrednosti brenda	195
1.3. Jačina brenda	198
1.4. Vrednost brenda za potrošače	202
1.5. Vrednost brenda za kompanije.....	207
2. Metode procene vrednosti brenda.....	212
2.1. Finansijski pokazatelji vrednosti brenda.....	212
2.1.1. Brend kao nematerijalna imovina	212
2.1.2. Finansijski tretman nematerijalne imovine, brendova i gudvila u Srbiji.....	214
2.2. Modeli procene vrednosti brenda.....	217
2.2.1. Troškovno-orijentisani model	217
2.2.2. Tržišno-orijentisani model	219
2.2.3. Ekonomska upotreba ili prihodno orijentisani model	219
2.2.4. Alternativni pristupi vrednovanju brenda	222
2.2.5. Emocionalno vrednovanje brenda.....	227
3. Komunikacija u funkciji održavanja vrednosti brenda	231

3.1. Integrisana marketing komunikacija i brend.....	231
3.2. Integrisan pristup u upravljanju brendovima	235
4. Održivi razvoj brenda	238
4.1. Koncept korporativne društvene odgovornost i njegove implikacije na brend.....	238
4.2. Korporativna društvena odgovornost i brendiranje destinacije	240
4.3. Razvoj i refleksija „zelenih“ brendova na poslovanje	245
5. Internacionalizacija brenda	252
5.1. Vrednost globalnih brendova	254
5.2. Potencijal domaćih brendova	258
ZAKLJUČAK	264
INDEKS TABELA.....	269
INDEKS SLIKA.....	270
BIBLIOGRAFIJA	271

UVOD

Implementacija koncepta brend menadžmenta temelji se na inovaciji, informacionoj tehnologiji i postojanju brend orijentacije u kompaniji. Strategijski brend menadžment (SBM) podstiče razvoj inovacija u poslovanju, koje se realizuju uz primenu informacione tehnologije. Prihvatanje koncepta orijentacije prema brendu označava postojanje visokog stepena razumevanja značaja brenda svih interesnih aktera i grupa u poslovnom procesu kompanije. Ukoliko kompanija želi da postigne izuzetan učinak brenda na tržištu, neophodno je da bude u stanju da minimizira interne i eksterne barijere prema brendu, a maksimizira njegovu jedinstvenost. Jedinstvenost ili diferenciranost brenda kreira superiornu vrednost proizvoda ili usluge, koja prevazilazi očekivanja potrošača, i koju ne nudi niko od konkurenata. Superiorna vrednost brenda može biti izvor održive konkurentске prednosti kompanije i dugoročno posmatrano, strategijski brend menadžment doprinosi postizanju dobrih finansijskih performansi.

Monografija ima za cilj da ukaže na potencijal i perspektivu razvoja brend menadžmenta. Snažan brend omogućava kompanijama da dostignu globalnu tržišnu relevantnost na duži vremenski period. U skladu sa dinamičnim promenama u okruženju i uz anticipiranje konkurentskih trendova, menadžment kompanije formuliše dugoročnu marketing i brend strategiju. Kreiranje i razvoj jakih brendova kompanijama omogućava veću tržišnu disperziju, zbog čega su aktivnosti brend menadžmenta postale marketing prioritet. Strategijski brend menadžment obuhvata niz marketing aktivnosti sa ciljem izgradnje, očuvanja i maksimalnog povećanja vrednosti brenda.

Strukturu monografije čine tri poglavlja, koji imaju za cilj da se kroz različite teorijske koncepte objasne razlozi nastanka brend menadžmenta, ukaže na potencijal i razvoj vrednosti brenda. Analizirani su faktori sa snažnim

deјstvom na tržištu, koji uzrokuju promene u ponašanju konkurencije i naročito potrošača, prema kojima su i usmereni svi marketing napori.

U prvom delu knjige analizira se uloga marketing aktivnosti i strategije konkurentnosti na globalizovanom tržištu. Globalizacija kao veoma snažan trend, navela je menadžere da prihvate nove pristupe u poslovanju prema zahtevima globalizovanog tržišta. Inovativnost postaje sredstvo za obezbeđenje konkurentne prednosti. Informaciona tehnologija pruža podršku i omogućava implementaciju inovacije. Uvođenje inovacije i implementacija savremene tehnologije u kontinuitetu, pruža osnovu za izgradnju jakih brendova na globalnom tržištu. Analizirano je marketing okruženje, promene u ponašanju potrošača i nove tendencije u stručnoj literaturi i marketinškim istraživanjima. Oriјentacija prema brendu kao nov marketing koncept promovise značaj brend menadžmenta i važnu ulogu interne i šire društvene zajednice za izgradnju brenda. Pojam konkurentnosti i održive konkurentne prednosti najčešće se povezuje sa internacionalizacijom poslovanja kompanije i globalizovanim svetskim tržištem. Primetan je snažan uticaj procesa globalizacije na svetske ekonomske tokove. Izbor konkurentne poslovne strategije kompanije determiniše uspeh kompanije na tržištu. Osnovna pretpostavka je da brend menadžment može da doprinese konkurentnosti korporativnog sektora i privrednom ambijentu zemlje.

Drugi deo monografije sadrži bazične, opšte elemente primene koncepta strategijskog brend menadžmenta u kompaniji, analizira se nastanak i evolutivni razvoj brenda. Strategija brendiranja treba da omogući dostizanje postavljenih poslovnih ciljeva i održavanje konkurentnosti kompanije, i u skladu sa tim, odluke o brendu su od strateškog značaja. Kompanija koja želi da kontinuirano pruža visok nivo usluga, treba ne samo da usvoji suštinu koncepta brendiranja, već i da fundamentalne principe brendiranja, u kontinuitetu implementira kao sastavni deo svoje poslovne politike. Odgovarajuća pažnja posvećena je osnovnim aspektima korporativnog brendiranja, alternativnim načinima razvoja brenda i upravljanju portfoliom

brendova, elementima koje kompanija mora da inkorporira u okviru dugoročne strategije brendiranja.

U trećem delu monografije fokus je na istraživanju vrednosti brenda. Brend menadžment teži kreiranju dodatne vrednosti brenda, sa ciljem da dostigne superiornu vrednost u odnosu na konkurenciju i time ostvari izuzetne tržišne rezultate. Predstavljene su kvalitativne i kvantitativne metode za procenu vrednosti brenda. Brend ima poseban tretman kao specifičan oblik nematerijalne aktive, a kompanije su zainteresovane da iskažu vrednost brenda u bilansu stanja. Imajući u vidu da su jaki brendovi najvrednija imovina kompanija, jasno je da procena vrednosti celekompanije bitno zavisi od preciznosti metoda i verodostojnosti podataka o vrednosti brenda. U sledećoj fazi upravljanja vrednošću brendom, menadžment koristi aktivnosti integrisane marketing komunikacije da održi visoku vrednost brenda na dugi rok i omogući ulazak na nova tržišta. Održavanje dugoročne vrednosti brenda treba da bude jedan od prioritetnih ciljeva kompanija. Potrebno je da superiornom vrednošću brenda kompanije pokušaju da kreiraju najviši stepen zadovoljstva potrošača. Visok nivo satisfakcije doprinosi porastu lojalnosti, što predstavlja izvor dugoročne profitabilnosti kompanije.

Strategijski brend menadžment kompaniji može da omogući veću apsorpciju tržišta, maksimizaciju koristi od globalizacije tržišta, uštedu u troškovima marketinga, bolje profitne performanse i održivu konkurentnu prednost na tržištu. Brojne koristi brend menadžmenta utiču na istraživački pristup i konstruisanje novih istraživačkih modela putem kojih je moguće meriti doprinos brend menadžmenta u poslovanju kompanija.

POGLAVLJE I

MARKETINŠKI ASPEKTI UTICAJA GLOBALIZACIJE NA KONKURENTNOST KOMPANIJA

1. Globalna orijentacija kompanija

Strategijski brend menadžment postao je kritičan faktor konkurentnosti kompanija kao odgovor na dominantan uticaj globalizacije u poslovanju, liberalizaciju tržišta, uklanjanje trgovinskih barijera i intenzivniju konkurenciju u poslovnom okruženju. Kompleksne funkcije brend menadžmenta i strategijski značaj kreiranja brenda visoke vrednosti zahtevaju sistematičan pristup u radu. Svakodnevna ekspanzija novih brendova i njihova globalna dostupnost ukazuju na veliki profitni potencijal ove oblasti. Primena koncepta brend menadžmenta nije ograničena na specifične vrste delatnosti, što dodatno doprinosi vrednosti koncepta. Izraženi trend globalizacije i napor kompanije da sačuva postojeće i stekne nove potrošače u uslovima rapidnih tehnoloških promena i inovativnih dostignuća, a pod pritiskom jake konkurencije, impliciraju analizu poslovanja u uslovima globalizacije.

1.1. Pojam globalizacije i motivi globalizacije poslovanja

Pojam globalizacije interpretira se sa različitih društvenih aspekata, u zavisnosti od procesa koji je predmet posmatranja, ali najčešće se o globalizaciji govori u kontekstu ekonomije i politike. Brojni su pokušaji da se sagledaju svi izazovi globalizacije. Kontroverze oko pojma globalizacije podstiče činjenica da ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija, a podeljena su i mišljenja o tome da li se globalizacija uopšte može smatrati novim fenomenom. Međutim, postoji jedinstvenost u stavu da ona obuhvata čitav lanac političkih, ekonomskih i društvenih aktivnosti na osnovama savremene informacione tehnologije i intenzivira različite interakcije unutar i između država i privrednih subjekata. U ekonomskom smislu, njen osnovni indikator je konvergencija potreba i zahteva potrošača na svetskom tržištu.

Globalizacija, kao ekonomski proces, počela je da se odvija na temeljima nove informacione i telekomunikacione tehnologije na kraju 20-og i početku 21-og veka i omogućila je povezivanje sveta u celinu. Prilagođavanje poslovanja izazovima globalizacije postaje uslov povezivanja države ili kompanije sa svetom. Najvažniji cilj je da se bez obzira na geografske distance što brže i efikasnije povežu poslovni partneri, potrošači i tokovi informacija.

Ekonomske efekte globalizacije nije moguće ignorisati, jer oni konstantno ubrzavaju tempo promena na tržištu. Globalizacija dovodi do konkurentskog nadmetanja, što pored ostalog, doprinosi skraćivanju životnog veka proizvoda. Potrebe i zahtevi potrošača menjaju se brže vođeni raznovrsnom ponudom konkurencije i mnoštvom dostupnih informacija o proizvodima, posredstvom uglavnom interneta. Konkurentska prednost se, kao odgovor na to, postiže novim poboljšanjima proizvoda i usluga, što čini spiralu ubrzavanja ritma novih promena. Model globalne organizacije i jake konkurencije zahteva novu koncepciju u pristupu poslovnim procesima. Diktira internacionalizaciju poslovanja kao uslov opstanka, razvoj globalnih brendova superiorne vrednosti, ali i sve veća ulaganja u specijalizovanu i prema potrošaču orijentisanu tehnologiju.

Globalizacija poslovanja upućuje na proces postepene eliminacije ekonomskih granica uz istovremen porast međunarodne razmene i transnacionalnih interakcija. Globalizacija je omogućila početak procesa integracije tehnologije i tržišta, što je obezbedilo pojedincima, kompanijama i nacionalnim državama da svoje aktivnosti koordiniraju širom sveta, jednostavno i uz niže troškove. Pojava globalizacije označila i nemogućnost da se domaće ekonomske aktivnosti izoluju od aktivnosti na međunarodnim tržištima.

Prihvatanje globalne orijentacije kompanije predstavlja poslednju i najvišu fazu internacionalizacije u međunarodnom poslovanju u cilju postizanja

globalne konkurentnosti. Kompanije su stekle mogućnost da plasiraju svoja potrošna i poslovna dobra na globalnom tržištu, uz niske troškove i dobru koordinaciju. Podrazumeva se da kompanija kapitalizuje po osnovu potencijalnih sinergija koje proističu iz poslovanja na globalnom planu, globalne orijentacije prema tržištima i specifične strategije poslovanja.¹

Globalna makroekonomska kretanja imaju (ne)posredne efekte na svakog pojedinca i kompaniju, a poslovanje je postalo nezamislivo bez tehnoloških i informacionih dostignuća. Fenomen globalizacije svedoči o rastućoj svetskoj međuzavisnosti, događaji u jednoj zemlji postaju povezani sa događajima u drugim zemljama širom sveta. Svet više nije agregacija individualnih tržišta, već sistem međuzavisnih tržišta, na način koji omogućava da smanjenje troškova ostvareno u jednoj zemlji doprinosi porastu kompetitivnosti u drugim zemljama širom sveta.²

Stepen globalizacije kompanije najčešće se meri na osnovu tri kriterijuma: 1. vrednosti ostvarenog prihoda van matične zemlje, 2. vrednosti inostranih direktnih investicija u odnosu na investicije u sopstvenoj zemlji i 3. članstva u stratejskim alijansama. Osnovna obeležja stratejskih partnerstava su sledeća:³

- Dve ili više kompanija definišu zajednički strategiju u cilju ostvarenja svetskog liderstva na osnovu ekonomije troškova, diferenciranja ili njihove kombinacije;

¹ Đorđević, M. 2001. *Strategije internacionalizacije preduzeća*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 19-29.

² Đorđević, M. 2005. *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 306-307.

³ Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. *The Global Competitiveness Report*. New York: The Palgrave Macmillan, str. 52.

- Odnosi su recipročni, svaki član alijanse ima jedinstvenu snagu koju deli sa drugim, učenje mora biti u kontinuitetu;
- Partneri imaju globalnu viziju i orijentaciju;
- Ako su odnosi horizontalno organizovani, potrebno je da se obezbedi transfer izvora u kontinuitetu;
- Ako je odnos na vertikalnoj liniji, strane treba da poznaju svoje suštinske kompetentnosti i da budu u stanju da brane konkurentsku poziciju za slučaj vertikalne integracije unapred ili unazad druge strane (partnera). Potrebna je sinhronizacija u radu, kako bi se kupcu pružila jedinstvena vrednost u lancu vrednosti;
- Ukoliko se neka strana ne pridržava ugovora o partnerstvu, svaki partner ima pravo na samostalnu akciju.

Motivi globalizacije su brojni izavise od konkretne kompanije i tržišta, ali moguće ih je sistematizovati.⁴

- povećana komunikacija i broj putovanja u inostranstvo,
- želja za korišćenjem kvalitetnih ideja za proizvode i/ili usluge na široj geografskoj osnovi,
- identifikacija mogućnosti za pribavljanje resursa i u drugim zemljama,
- rast konkurencije na globalnom planu,
- mogućnost diverzifikacije i raspodele rizika na širu geografsku oblast,

⁴ Đorđević, M. 2001. op.cit., str. 17.

- razvoj informacione tehnologije i njena primena u oblasti komunikacija,
- razvoj transportnih sistema i fizičke logistike,
- razvoj globalne tržišne infrastrukture.

Multinacionalne kompanije su nosioci globalizacije. Za razliku od države, koja je definisana postavljenim teritorijalnim granicama, multinacionalne kompanije su transnacionalne i to omogućava globalnu raspostranjenost brendova u vlasništvu. Njihovi prihodi često prevazilaze državne budžete, a proporcionalno ostvarenom prihodu raste i njihov društveni uticaj. U bogatim zemljama uticaj je pozitivan (donacije, sponzorstva, stipendije), dok u slabije razvijenim zemljama može biti negativan, zbog uticaja kompanija na vlast i kreiranje politike u zemlji (tzv. tajkuni).

Potrebno je da kompanija ima strategijski pristup u kreiranju brenda, ako želi da postigne globalni uspeh, počev od razvoja proizvoda, preko dizajna i načina prodaje. U funkciji razvoja brenda za svetsko tržište neophodan je timski rad stručnjaka različitih profila. Izazov savremenog poslovanja i ekonomičnog razmišljanja uspešnih menadžera je kako osvojiti inostrana tržišta, bez obzira na potencijal domaćeg tržišta. Modeli ulaska na strana tržišta su brojni, a borba velikih kompanija neprestana sa ciljem zadovoljenja zahteva kupaca širom sveta.

1.1.1. Poslovne strategije kompanija na tržištu

Internacionalizacija poslovanja i globalizacija tržišta zahtevaju razvoj i implementaciju novih poslovnih strategija čiji je glavni cilj konkurentnost globalnog dometa i rast profitabilnosti. Funkcija strategijskog brend menadžmenta je da formuliše strategiju koja omogućava postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Aaker i Keller u strategiji brendiranja prepoznaju izvor konkurentske prednosti, s tim što kao preuslove uspešnog brendiranja ističu, poslovanje kompanije na globalnom tržištu i korišćenje savremene tehnologije.⁵

U tabeli 1. prikazane su razlike između multidomaćih i globalnih tržišta. Globalizacija, nije kreirala tržište sa homogenim zahtevima, već je globalno tržište tako fragmentirano, da se lokalne preferencije i identiteti potrošača ne smeju prevideti.

Globalni potrošač je bolje informisan, zahtevniji je i ne prihvata bez pogovora svaki brend. Brend menadžment treba da anticipira sve mogućnosti i ograničenja globalnih brendova u nameri da kreira pravovremenu i uspešnu strategiju u dinamičnim globalnom okruženju. Potpuno razumevanje faktora uspeha na globalnom tržištu povećava šanse uspešnog dizajniranja plana akcije. Treba imati u vidu specifičnosti različitih tržišta.

⁵ Prema, Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, str. 213.

Tabela 1. Multidomaća i globalna tržišta

	Multidomaća tržišta	Globalna tržišta
Granice tržišta	Tržišta su definisana po nacionalnim granicama;	Tržišta prevazilaze nacionalne granice; potrošači i/ili konkurenti prelaze granice da kupe/prodaju;
Potrošači	Postoje bitne razlike među potrošačima između različitih zemalja, segmenti se definišu lokalno;	Postoje značajne sličnosti između potrošača iz različitih zemalja, segmenti prelaze geografske granice;
Konkurenti	Konkurencija je primarna među lokalnim preduzećima čak i međunarodna preduzeća konkurišu po principu zemlja po zemlja;	Malo je konkurenata i oni su prisutni na svakom glavnom tržištu, rivalitet ima regionalnu ili globalnu širinu;
Međuzavisnost	Svako lokalno tržište funkcioniše u izolaciji od drugih, konkurentne akcije na jednom tržištu nemaju uticaj na drugim tržištima;	Lokalna tržišta funkcionišu međuzavisno, konkurentne akcije na jednom tržištu utiču na druga tržišta;
Strategija	Strategije su lokalno zasnovane, mala je prednost od koordinacije aktivnosti među tržištima;	Strategije imaju regionalnu ili globalnu širinu, velika prednost postoji u koordinaciji aktivnosti po regionima i celom svetu;

Izvor: Milisavljević, M. 2004. Strategijski marketing. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 235.

Brend menadžment ima strateški značaj u kompanijama koje su globalno orijentisane. Ima ulogu da svojom strategijom obuhvati internu analizu,

eksternu analizu i globalnu brend strategiju. Interna analiza treba da obuhvati informacije o organizaciji, brend ekstenziji i marketing miksu. Eksterna analiza sadrži informacije o konverziji brendova, domenu brenda, reputaciji, afinitetu prema brendu i njegovoj prepoznatljivosti. Globalna strategija treba da obuhvati kreiranje globalnog brenda, harmonizaciju brenda i ekstenziju globalnog brenda.

1.1.2. Brend u procesu globalizacije

U uslovima globalizacije i vrlo jake konkurencije na tržištu, sve veći broj kompanija preuzima nove funkcije i proširuje obim poslovanja. Kompanije su pod stalnim pritiskom da zadrže postojeće i steknu nove kupce svojih proizvoda i usluga, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste novu tehnologiju kao izvor konkurentne prednosti. Dinamična zbivanja uslovlila su redefinisane poslovne strategije. Suočene sa izazovom postizanja globalne tržišne relevantnosti na duži vremenski period, multinacionalne kompanije postavljaju kao najvažniji cilj u poslovanju, da se bez obzira na geografske distance, brže i efikasnije povežu klijenti i tokovi informacija. Globalizacija je omogućila kompanijama lakšu ekspanziju na tržištu, a potrošačima bolji izbor i veću dostupnost brendova u različitim delovima sveta. Kompanije, uzavisnosti od tržišta na koje se orijentišu, nastoje da razviju specifične proizvode i usluge za targetirani tržišni segment. Kigen smatra da u savremenoj privredi postoje četiri kategorije proizvoda:⁶

- *Lokalni proizvodi*: imaju potencijal samo na pojedinačnom nacionalnom tržištu;
- *Međunarodni proizvodi*: imaju potencijal za ekspanziju na većem broju nacionalnih tržišta;

⁶ Milisavljević, M. 2004. *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 249.

- *Multinacionalni proizvodi*: adaptirani su prema specifičnim (jedinstvenim) karakteristikama nacionalnih tržišta;
- *Globalni proizvodi*: kreirani su da zadovolje potrebe globalnog tržišnog segmenta.

Sve proizvode, odnosno usluge, moguće je prema poreklu podeliti na domaće i inostrane. Globalizacija je intenzivirala kretanje kapitala i investicije u inostrane kompanije, kupovinu lokalnih kompanija i njihovih brendova, pa se brendovi sa aspekta porekla i vlasništva mogu definisati kroz četiri modaliteta (tabela 2.).⁷

Tabela 2. Klasifikacija brendova sa aspekta zemlje porekla i vlasništva

Vlasništvo	Domaće	Originalna domaći brend	Stečeni lokalni brend
	Inostrano	Kvazi-domaći brend	Inostrani (ne-domaći) brend
		Domaće	Inostrano
		Poreklo	

Izvor: Veljković, S. 2005. Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 20.

Sa aspekta strategije nastupa kompanije, pojam *globalni brend* podrazumeva:⁸

⁷ Prema, Veljković, S. 2005. *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 20.

⁸ Isto, str. 25.

- Brend koji je vođen na osnovu istih strateških principa i koji je na isti način pozicioniran na različitim tržištima;
- Visok nivo standardizacije marketing nastupa na svim tržištima;
- Eventualno prilagođavanje pojedinih instrumenata marketing miksa određenim lokalnim tržištima.

Prema Levitt-u globalni brend je onaj koji koristi istu marketing strategiju na svim targetiranim tržištima. To je brend koji je potrošačima dostupan na svim značajnim svetskim tržištima u relativno standardizovanom obliku. Relevantni marketing stručnjaci su pokušali da kvantifikuju kriterijume za pojam globalni brend. Tako se globalnim brendom može smatrati onaj koji se prodaje u precizno određenom broju zemalja ili onaj čija prodaja van nacionalnog tržišta zadovoljava minimum tržišnog učešća. Međutim, važno je pomenuti i perceptivni kriterijum koji globalni brend mora da zadovolji, što podrazumeva da brend ima jaku poziciju na domaćem tržištu i geografski uravnoteženu međunarodnu prodaju praćenu značajnim nivoom poznatosti širom sveta.

Jedna od vodećih svetskih konsultantskih kuća u oblasti brenda *Interbrand* sprovodi klasifikaciju globalnih brendova na osnovu sledećih kriterijuma:⁹

- Brend se zaista može nazvati globalnim, ako uspešno prevazilazi geografske i kulturne razlike, rasprostranjen je širom svetskih ekonomskih centara i ulazi na glavna tržišta u budućnosti. Kvantitativno posmatrano, potrebno je da: najmanje 30% prihoda brend ostvari izvan zemlje porekla i ne može više od 50% od ukupnog prihoda da dolazi sa samo jednog kontineta. Neophodno

⁹ <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx> (pristupljeno 10.10.2014.)

je da brend bude prisutan na najmanje tri kontinenta i da ima široku geografsku pokrivenost na rastućim i novim tržištima;

- Potrebno je da postoje odgovarajući, dostupni javnosti, podaci o finansijskim rezultatima brenda;
- Finansijski rezultat mora biti pozitivan, podrazumeva se da investicija u brend pokaže ekonomsku opravdanost i ostvari prihod veći od operativnih i finansijskih troškova;
- Brend mora da ima javni profil i svesnost (poznatost) koja prevazilazi sopstveno tržište.

AC Nielsen, poznata kompanija za istraživanje tržišta, definiše globalne brendove na osnovu:¹⁰

- Kumulativne prodaje u toku godinu dana, koja mora biti na nivou od minimum 1 milijarde US\$;
- Značajnog prisustva u četiri glavne geografske regije (Latinska Amerika, Azija i Pacifik, Severna Amerika, Evropa i Bliski Istok);
- Prodaje izvan zemlje porekla, koja mora da čini bar 5% od ukupne prodaje brenda.

Koncipirani zahtevi koji brend čine globalnim, a koji se odnose na dostupnost i relativnu transparentnost finansijskih rezultata, eliminišu pojedine veoma poznate brendove (npr. Interbrend na osnovu klasifikacije izuzima brendove poput BBC-a i Wal-Mart-a). Na svetskom tržištu, beleži se porast brendova koji ulaze u izveštaje o globalnim brendovima, zahvaljujući sve većoj transparentnosti finansijskih rezultata. U Srbiji, međutim, to nije slučaj. Naime, veliki broj kompanija nije spreman da pruži ni kvalitativne

¹⁰ Veljković, S. 2005. op.cit., str. 25.

pokazatelje svoga poslovanja u oblasti brendiranja, pravdajući to specifičnom poslovnom politikom.

1.2. Tehnologija i inovacija – podsticaji za globalni progres

Značajne strategijske mogućnosti za poslovanje proizilaze iz globalizacije tržišta i promena u zahtevima i stilu života potrošača. Inovativnost i tehnologija postali su kritični izvori za diferenciranje proizvoda i usluga, ali i za sticanje i očuvanje konkurentske prednosti na globalizovanom tržištu. Potvrdu daju brojne uspešne kompanije prisutne dugi niz godina na svetskom tržištu. Kompanije Bayer, IBM, Siemens, Unilever, ali i novije poput Apple, Google, Microsoft, Nokia savladale su koncept održivog razvoja uz seriju inovacija u poslovanju.¹¹ Literatura i rezultati inostranih istraživanja ukazuju da postoji izvestan stepen korelacije između razvoja informacione tehnologije, inovacije i brenda. U razradi ove tvrdnje polazi se od sledećih pretpostavki:

- Primena savremene informacione tehnologije i inovacije u poslovanju unapredila je tradicionalne metode u marketingu i brend menadžmentu;
- Brend menadžment je kritičan faktor opstanka inovacije na duži rok.

1.2.1. Doprinos tehnoloških dostignuća u poslovanju

Svetska privreda doživela je radikalne promene tokom poslednje dve decenije pod jakim uticajem informacione tehnologije, novih pronalazaka i

¹¹ Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. "Innovation strategies for creating competitive advantage". *Research Technology Management*. May-June. str. 19.

globalizacije tržišta. Informaciono-komunikacione tehnologije – IKT (en. *Information Communication Technologies - ICT*) postavile su nove standarde u poslovanju. Konkurentnost privrede jedne zemlje značajno zavisi od ICT indeksa koji, sa druge strane značajno utiče na ukupan indeks konkurentnosti rasta (en. *Growth Competitiveness Index*). Rast privrede, ali i rast kompanija opredeljen je kvalitetom razvoja IC tehnologija.¹² Intenzivan razvoj informacione tehnologije preko elektronskog poslovanja i interneta omogućio je kompanijama da zauzmu geografski veće područje tržišta za poslove nabavke, proizvodnje i prodaje. Prihvatanjem novih tehnologija, smanjene su geografske, društvene i kulturne distance između potrošača u različitim delovima sveta.

Informaciona tehnologija i elektronsko poslovanje postaju nezaobilazni u modeliranju organizacije, upravljanju i povećanju konkurentnosti, čime poslovanje kompanije postaje deo globalnih poslovnih tokova. Smatra se da je stvaranje globalnog potrošačkog tržišta u najvećoj meri posledica tehnoloških dostignuća.¹³ Samo proizvodi sa veoma različitom namenom i mestom u sistemu potrošnje mogu postati globalni proizvodi. Razlog za uspeh globalnih proizvoda jeste u tome što potrošači preferiraju dobar odnos cena/kvalitet u odnosu na veoma prilagođene proizvode specifične namene, ali sa znatno višim cenama. Kompanija koja je globalno orijentisana ne samo da nastoji da pronađe ciljna tržišta za plasman, već nastoji i da ih stvara. Kompanije pokušavaju da minimiziraju značaj razlika među zemljama i koriste marketing kao instrument za upravljanje svetskom tražnjom. U tome im značajnu pomoć pružaju nove tehnologije.

¹² Cit.delo, Lovreta, S., B. Berman, G. Petković, S. Veljković, J. Crnković, Z. Bogetić. 2010. *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Ekonomski fakultet i Data status, str. 367.

¹³ Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 222.

Globalne kompanije traže tehnologije koje omogućavaju fleksibilan dizajn proizvoda i poslovnih procesa i njihova primena treba da poveća efikasnost poslovanja. Tehnologija utiče na konkurentsku prednost ako značajno smanjuje troškove kompanije ili bitno doprinosi diferencijaciji proizvoda/usluge. Tehnološka dostignuća koriste se kao sredstvo za implementaciju inovacije. Konkurentska prednost se ostvaruje i na osnovu veće povezanosti proizvoda sa uslugama. To je ranije bio češće slučaj kod proizvodnih dobara, a od osamdesetih godina prošlog veka kod gotovo svih proizvoda visoke tehnologije čiju prodaju i održavanje prate brojne usluge. Budući da je tehnologija uključena u svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i u povezivanje tih aktivnosti, može da ima ogroman uticaj i na troškove i na jedinstvenost. Utiće na troškove ili diferencijaciju ukoliko utiče na generatore troškova ili aktivnosti diferenciranja koje stvaraju vrednost.

Tehnološke promene su uticale na kompleksniji pristup marketingu. Dinamikom razvoja interneta i marketinških mogućnosti koje pruža digitalna tehnologija unapređene su tradicionalne marketing aktivnosti i otvoren je prostor za razvoj elektronskog ili internet marketinga. Internet marketing kreiran je na osnovama tradicionalnog marketinga i omogućava podjednako uspešan nastup kompanije na nacionalnom i na međunarodnom tržištu. Suštinska razlika između tradicionalnog direktnog marketinga i elektronskog marketinga jeste interaktivni dvosmerni komunikacioni proces, karakterističan za internet marketing, što ga čini izuzetno pogodnim sredstvom za komunikaciju na globalnom tržištu.

Uvođenje elektronskog poslovanja i prihvatanje novog globalnog medija - interneta, prilagodili su strategiju brendiranja novim standardima u poslovanju. Internet je pružio velike mogućnosti za komunikaciju i obezbedio globalnu dostupnost brendova. Primena savremene tehnologije postala je imperativ poslovanja u uslovima današnje ekonomske i političke globalizacije i direktno utiče na proces donošenja marketing odluka. Samo

kompanije koje imaju tehnoloških kapaciteta u mogućnosti su da dizajniraju proizvod koji će ostvariti željene rezultate na tržištu uz konkurentnu cenu.¹⁴

Ekspanzija poslovnih aktivnosti kompanija na globalnom tržištu uticala je i na tehnološka ulaganja u razvoj komunikacionih veština u privlačenje pažnje novih potrošača. Situacija na globalnom tržištu je posebno kompleksna zbog prisustva velikog broja različitih brendova. Zahvaljujući razvoju i primeni tehnologije u sferi globalnih komunikacija omogućena je informisanost geografski dislociranih potrošača što je uticalo i na konvergenciju percepcije potrošača, jačanje imidža kompanije i snage njenih brendova.

1.2.2. Ograničenja tehnološkog progresa

Tehnološki progres treba da omogući veću konkurentnost kompanije na tržištu i rast profitabilnosti. Konkurentnost zavisi od tehnološkog razvoja, ali postoje izvesna ograničenja razvoja i primene tehnoloških dostignuća. Sa jedne strane, tehnološke inovacije imaju veoma kratak životni ciklus, karakter konkurencije se menja i kompanija ne može dugi niz godina da kapitalizira na istoj strategiji. Sa druge strane, neophodno je napraviti balans između zahteva potrošača, novih tehnoloških rešenja i organizacionih kapaciteta brend menadžmenta u funkciji razvoja brendova i rasta profitabilnosti.

Tehnološki progres povećava efikasnost radne snage, međutim, neke studije ukazuju na nedovoljnu usklađenost ljudskih resursa i tehnologije. Kompanije zanemaruju esecijalnu ulogu ljudskog kapitala u determinisanju konkurentskih prednosti kompanije, suočene sa sve većim uticajem nove

¹⁴ Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. op.cit., str. 224.

tehnologije. Neophodna je integracija tehnoloških ciljeva sa organizacionim karakteristikama da bi se postigla konkurentna prednost za kompaniju. Difuzija tehnoloških dostignuća vodi konkurentskoj prednosti samo uz akumulaciju ljudskog kapitala. Upravljanje ljudskim resursima je važan faktor u poboljšanju ukupnih performansi u poslovanju.¹⁵ Sposobnost kompanije da neguje saradnju sa partnerima i upravlja odnosima sa zaposlenima, biće nagrađena na tržištu. Zajednički kvalitet i poslovna kultura zaposlenih jesu ključne komponente vrednosti brenda na tržištu, posebno za proizvode gde se primenjuje visoka tehnologija.¹⁶ Saradnja u okruženju visoke tehnologije realizuje se u specifičnim uslovima intenzivne dnevne komunikacije između profesionalaca različitih specijalnosti. Nemoguće je zamisliti da saradnja rezultira izgradnjom uspešnog brenda, ako postoji neslaganje i neusklađenost između partnera u poslovnom procesu.

Globalna orijentacija kompanije u uslovima intenzivne konkurencije zahteva novu koncepciju marketing programa. Brend menadžment postaje instrument marketing komunikacije na globalnim tržištima. Nova tehnološka rešenja unapređuju brend menadžment i doprinose rastu konkurentnosti, međutim, izolovano posmatrano, nisu dovoljna za sticanje konkurentne prednosti.

¹⁵ Chen, C. C., N. Hua. 2005. „The Effect of Investment in Technology Diffusion within a Firm on Market Competitiveness“, *International Journal of Management*, vol. 22, no. 1, str. 142-143.

¹⁶ Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. op.cit., str. 224-225.

1.2.3. Inovacija i brend menadžment

Tehnologija prožima celokupan lanac vrednosti kompanije i nije ograničena samo naproizvodnju u užem smislu. Inovacije treba da imaju stratezijski uticaj na poslovanje kompanije bez obzira na stepen tehnologije. Uloga tehnologije u konkurentskoj prednosti može se pojasniti preko lanca vrednosti. Kompanija je, kao skup aktivnosti, istovremeno i skup tehnologija. Tehnologija je uključena u svaku aktivnost kompanije koja stvara vrednost, i zato tehnološke promene, zahvaljujući uticaju koji imaju na doslovno svaku aktivnost u lancu vrednosti, mogu da utiču na konkurentnost. Sa druge strane, postojanje konkurencije doprinosi poboljšanju i povećanju proizvodnje na višem tehnološkom nivou, ali doprinosi i kontinuiranim inovacijama proizvoda i poboljšanju kvaliteta proizvoda.¹⁷

U poslovnom okruženju koje karakteriše rastući dinamizam, kompanije da bi ostale konkurentne, nastoje da u kontinuitetu uvode inovacije. Inovacija je kritičan faktor opstanka i razvoja kompanije, i može se definisati kao „stvaranje, prihvatanje i implementacija novih ideja, procesa, proizvoda ili usluga“.¹⁸

Posebno su značajna tri aspekta uticaja inovacije na poslovanje:¹⁹

- Kreiranje nove ponude ili iskustva koja uzbuđuju potrošača;
- Konkurentnost na tržištu;

¹⁷ Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. *Marketing menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 20.

¹⁸ Ying Huang, Patricia Huddleston. 2009. "Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage". *International Journal of Retail & Distribution Management*. vol. 37, no. 11. str. 981.

¹⁹ Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. op. cit. str. 20.

- Ulazak na nova tržišta ili nove poslovne poduhvate.

Predstavnici vlade Republike Srbije, posmatraju inovaciju kao ključan faktor konkurentnosti naše zemlje. Naime, na panelu posvećenom konkurentnosti u martu 2010. godine izneto je da zemlje regiona treba da ostvare rast BDP-a po glavi stanovnika po paritetu kupovnih snaga od dodatnih 2% kako bi do 2020. godine dostigle zemlje Jugoistočne Evrope. Dostizanje cilja moguće je samo ukoliko Srbija i zemlje u regionu počnu da stiču konkurentske prednosti na osnovu inovacija.²⁰

Prihvatajući inovaciju kao jednu od ključnih faktora konkurentnosti na globalnom tržištu, kompanije usvajaju nova sredstva, tehnike i strategije, što utiče na kreiranje specifičnih programa aktivnosti za marketing istraživanja u novoj eri. Postoji visok stepen zavisnosti između inovacije i brenda. Inovacija obezbeđuje povećanje vrednosti brenda kroz izgradnju jedinstvenog proizvoda ili usluge. Međutim, i strategija brendiranja može biti kritičan faktor inovacije. Da bi se inovacija prisvojila, kontrolisala i koristila potrebno je izgraditi brend.²¹ Bez uspešne brend strategije, inovacija ima kratak životni vek.

Brendirane inovacije unapređuju poslovanje i mogu:²²

- Kreirati ponudu kompanije, diferencirati je i učiniti mnogo atraktivnijom. Inovacija može biti predstavljena brendom ili sub-brendom, brendiranom karakteristikom, sastojkom ili uslugom.

²⁰ <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Default.aspx?op=menu&id=156> (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

²¹ Aaker, D. 2007. "Innovation: Brand it or lose it", *California Management Review*, vol. 50, no. 1, str. 12.

²² Isto, str. 9.

- Kreirati novu sub-kategoriju proizvoda i delovati u pravcu promene potrošačkih navika. Izazov brendiranja jeste upravljanje percepcijom potrošača i uticanje na izbor relevantnih brendova.
- Uticati na veće poštovanje potrošača prema kompaniji ili korporativnom brendu, zbog inovativnosti koja čini ponudu novog proizvoda kredibilnijom.

Inovativno orijentisan menadžment prati i primenjuje najnoviju tehnologiju, nastoji da kreira potrebe potrošača za novim proizvodima i uslugama, i kontinuirano je u potrazi za novim izvorima konkurentnosti. Stepenn inovativnosti kompanije, dobrim delom zavisi od konkurentnosti privrede jedne zemlje. Privredne grane i kompanije previše zaštićene od inostrane konkurencije nemaju sklonost ka inovaciji.²³ Korisno je za nacionalnu ekonomiju da država postavi visoke standarde za kvalitet i funkcionalnost proizvoda, jer time indirektno podstiče inovativnost kompanije i konkurentnost domaće privrede.

²³ Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. op.cit., str. 52.

2. Marketing aktivnosti u globalnom okruženju

Skeniranje okruženja prvi je korak u procesu formulisanja adekvatne marketing strategije. Marketing strategija omogućava kompaniji da koncentriše svoje ograničene resurse na najbolje prilike u okruženju sa ciljem da poveća prodaju i dostigne održivu konkurentsku prednost. Svetski trendovi u nauci i globalnoj ekonomiji reflektuju se na niz poslovnih aktivnosti kompanije.

Inovativan pristup poslovanju i tehnološka dostignuća rezultirali su razvojem novih marketing koncepata. Lojalni potrošači su izvor profitabilnosti kompanije i zato je nužno pratiti promene u potrebama i zahtevima potrošača. Prilagođavanje marketing aktivnosti savremenim uslovima poslovanja i globalizaciji tržišta podrazumeva nove tehnike i metode, koje su komplementarne sa tradicionalnim marketing tehnikama i u funkciji stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača. Brend menadžment predstavlja kariku između lojalnog potrošača i finansijskog učinka brenda.

2.1. Strategijska uloga marketinga na globalnom tržištu

Teorijski posmatrano marketing je u osnovi jedinstven, prema tome savremeni tokovi poslovanja, globalizacija svetskog tržišta i integracija svetske privrede, samo internacionalizuju teoriju i praksu marketinga.²⁴ Marketing kao poslovna funkcija orijentiše se na potrošače, isporuku robe i pružanje usluga (zadovoljavanje potreba potrošača). Potrebno je da marketing ciljevi budu komplementarni sa ciljevima ostalih poslovnih funkcija, da bi kompanija stekla konkurentsku prednost.

²⁴ Lovreta, S., G. Petković. 2002. *Trgovinski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 45.

Nekada je bilo dovoljno da preduzeće bude orijentisano na domaće tržište i nastoji da bude bolje od domaće konkurencije, dok se danas i velika i mala preduzeća nadmeću u borbi za osvajanje najatraktivnijih tržišta širom sveta. Sve veći broj kompanija značajan deo svog prihoda ostvaraju van svojih nacionalnih granica, ali i sve je veći broj proizvoda koje potrošači u pojedinim zemljama kupuju, a koji nisu proizvedeni u njihovoj zemlji.

Značaj marketinga na globalnom tržištu ogleda se u činjenici da sve kompanije, bez obzira na veličinu, imaju potrebu za globalnom perspektivom prilikom strategijskog planiranja svog marketinga.²⁵ Da bi kompanije bile uspešne u budućnosti moraju prihvatiti globalnu orijentaciju prema tržištima, proizvodima i marketing aktivnostima. Orijentacija na globalna tržišta zahteva stvaranje „megabrenda“ i globalnog marketing miksa, koji treba da zadovolje kriterijume raspoloživosti, pribavljalivosti i prihvatljivosti.²⁶

Izučavanje slučajeva marketing prakse različitih kultura korisno je za kompaniju koja želi da proširi svoje poslovne horizonte i postane deo internacionalnog okruženja. Prikupljanje marketing informacija uslov je za razvoj marketing planova. Na globalnom tržištu, s jedne strane, dolazi do konvergencija zahteva i potreba, a sa druge strane, uočavaju se razlike u zahtevima i potrebama kao posledica, pre svega, kulturnih razlika. Marketing ponovo dobija strategijsku ulogu u savremenom poslovanju u uslovima ekonomske i političke globalizacije, koja diktira pravila na svetskom tržištu. Razvojem jednog pristupa za više tržišta, kompanija može ostvariti koristi po osnovu ekonomije obima, kroz uštedu u vremenu i troškovima razvoja posebne strategije za pojedinačnu kulturu.²⁷ Uspešne globalne marketing

²⁵ Đorđević, M. 2001. op. cit., str. 15.

²⁶ Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. op.cit., str. 319.

²⁷ Solomon M., G. Bamossy, S. Askegaard, M. K. Hogg. 2006. *Consumer Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 609.

strategije zasnivaju se na obavljanju globalne funkcije ili opsluživanju globalne potrebe.

Intenzivan razvoj informacione tehnologije, primena interneta u poslovanju i globalizacija tržišta uticali su na razvoj novog pristupa marketingu. Uvođenje elektronskog poslovanja u kompanije širom sveta i prihvatanje novog globalnog medija – interneta, omogućili su razvoj elektronskog marketinga (e-marketing). Najčešće se pod pojmom elektronski marketing podrazumeva internet marketing. Elektronski ili internet marketing omogućio je jednostavniju disperziju i veću personalizaciju ponude, što pruža značajne koristi brend menadžmentu. Zadržao je osnove tradicionalnog marketinga, ali se i prilagodio novim standardima u poslovanju i zajedno sa internetom otvorio neslućene mogućnosti kompanijama, kroz globalnu dostupnost njihovih brendova.

2.1.1. Marketing globalnog dometa: internet marketing

Internet marketing podrazumeva svaku marketinšku aktivnost koja se sprovodi na internetu, od analize kupaca i konkurencije, pa do komponenti marketing miksa. Definiše se kao upotreba informacione tehnologije u procesu stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za kupce, i upravljanju odnosima sa kupcima na način koji će doneti koristi kompaniji i njenim stakeholderima.²⁸

Uspešna primena nove forme marketinga omogućena je preko globalnog elektronskog medija – interneta. Internet predstavlja virtuelno poslovno okruženje u kome je moguće primeniti tradicionalne marketing tehnike na

²⁸ Strauss, J., A. El-Ansary, R. Frost. 2006. *E-marketing*. New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River, str. 3.

inovativan način. Globalni aspekti internet marketinga ne ugrožavaju njegovo jedinstvo sa osnovnim principima tradicionalnog marketinga i marketing miksa. Marketing na internetu predstavlja formu marketinga sa velikim stepenom primene i razvoja.

Internet omogućava jednostavnost za kupce i prodavce da porede cene, smanje broj posrednika neophodnih između proizvođača i krajnjih korisnika, smanje transakcione troškove, uvedu funkcionisanje cenovnog mehanizma i pomoću toga povećaju konkurentnost. Jedan od mogućih ishoda ovih promena je da će za preduzeća biti teže da diferenciraju svoju ponudu na drugi način, osim po nižoj ceni. Sve poslovne strategije koje se fokusiraju na diferencijaciju, biće manje uspešne od preduzeća koja izgrađuju low-cost strategije. Sasvim je očekivano da su pokretači elektronskog poslovanja kompanije koje imaju iskustva sa kompjuterskim sistemima i informacionom tehnologijom. koje često kontaktiraju sa partnerima i/ili kupcima na daljinu i imaju spremne informacione sisteme za ponudu i podršku internet ekonomiji.²⁹

Porter smatra da je ključno pitanje nije da li primeniti internet tehnologiju u poslovanju – kompanije nemaju izbora ukoliko žele da ostanu konkurentne, već kako je primeniti.³⁰ Menadžment kompanije treba da temeljno pristupi kreiranju zvanične prezentacije na internetu i izdvoji dovoljno resursa za analitičku postavku sajta i ocenu rezultata. Razvoj i primena informacione i

²⁹ Mandarić, M. 2007. „Marketing i sigurnosni aspekti elektronskog poslovanja”, *Marketing*, vol. 38, no. 3, str. 90.

³⁰ Porter, M. E. 2001. “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3, str. 64.

internet tehnologije uticali su na koncepciju marketing strategije na dva bitna načina:³¹

- Kompanije mogu da identifikuju i targetiraju male i preciznije definisane tržišne segmente i isporučuju karakteristične proizvode, pruže promotivne apele, cene i finansijske aranžmane koji će zadovoljiti sve segmente. Nove tehnologije omogućile su detaljnije prikupljanje i analizu informacija u vezi potencijalnih potrošača, njihovih potreba, želja i kupovnih navika;
- Uticaj informacione i internet tehnologije manifestovao se kroz otvaranje novih kanala za komuniciranje i transakcije između ponuđača i potrošača. Najveća pažnja je posvećena oblastima elektronske trgovine, poslovne informatike, komunikacijama, razvoju odnosa sa potrošačima, upravljanju lancem vrednosti i planiranju resursa preduzeća. Ograničenje predstavlja činjenica da sistem plaćanja i distribucije kupljenih proizvoda nije sasvim prihvatljiv i dovoljno rasprostranjen. Konkretno, u Srbiji, komercijalna upotreba interneta je predmet svakodnevnih razgovora, ali još uvek je daleko od idealnog sredstva za kupovinu.

Upotreba interneta kao strateškog instrumenta marketinga omogućava globalni marketing sa ogromnom bazom potencijalnih kupaca i niskim troškovima. Poznavanje stepena i načina upotrebe nekog proizvoda/usluge u različitim delovima sveta i korišćenje baze podataka kompaniji obezbeđuje niz prednosti, može da: pruži bolju podršku i uslugu kupcima, uspostavi snažniju povezanost i utiče na razvoj njihove lojalnosti. Kompanije kreiraju marketing strategiju prema zahtevima određenog ciljnog segmenta i publikuju informacije koje se redovno ažuriraju uz nisku cenu. Elementi strategije prilagođeni su nacionalnim i kulturološkim specifičnostima (jezik,

³¹ Boyd, H.W., O.C. Walker, J.W. Mullins, J.C. Larreche. 2002. *Marketing management: A strategic decision-making approach*. The McGraw-Hill., str. 26.

običaji, demografske karakteristike određenog područja, životni standard stanovništva, i sl.). Na osnovu uštede u vremenu i novcu koje ostvaruje putem internet marketinga, kompanija postiže dobre rezultate u poslovanju na različitim nacionalnim tržištima.

2.1.2. Personalizacija i kastomizacija poslovanja na internetu kao determinante brend menadžmenta

Dinamičan ambijent poslovanja postavlja izazov pred marketing stručnjake da pronađu rešenje koje će ponuditi ekonomičan i efikasan odgovor na stalne promene u zahtevima potrošača. Menadžment prihvata činjenice da svako tržište i region ima sopstvene karakteristike i svaki potrošač specifična interesovanja, i kao odgovor na njih, implementira nova marketing rešenja.

Kompanije umesto diferenciranja pred masovnim tržištem pomoću standardnih marketinških instrumenata koje je lako kopirati, primenjuju diferenciranje pred pojedinačnim klijentom, individualizujući svaku pojedinačnu ponudu.³² Mnoge kompanije se sve više oslanjaju na ovu strategiju u želji da preciznije odgovore na potrebe potrošača. Nekadašnja homogena tržišta postala su fragmentirana i heterogena i na njima potrošači mogu da iskažu svoje individualne potrebe. Kvalitet, u smislu stepena zadovoljenja ličnih potreba potrošača postao je glavni faktor diferenciranja većine proizvoda. Potrošači su spremni da plate više za proizvode dizajnirane prema njihovoj meri, ukusu, stilu, a kompanije su sa razvojem visoke tehnologije, brzom razmenom informacija i većom proizvodnom fleksibilnošću u mogućnosti da zadovolje specifične zahteve potrošača, sa

³² Lovreta, S., et al. 2010. op.cit., str. 368.

približno jednakom efikasnošću masovne proizvodnje.³³ Nov pristup omogućuje kompaniji veći profit, bolju i unapređenu satisfakciju potrošača, ali i povećanu dodatnu vrednost celokupnog poslovnog procesa.³⁴

Konceptualizacija brenda kroz personalizaciju ponude i kastomizirani marketing postala je moćno sredstvo za izgradnju jakog brenda. Pojmovi personalizacija i kastomizacija u marketingu veoma su bliski. Personalizacija ponude predstavlja specifičan oblik diferenciranja proizvoda i usluga, sa ciljem transformacije određenog standardnog proizvoda ili usluge u specifičnu ponudu prema potrebama pojedinaca tj. potrošača. Kastomizacija³⁵ se može definisati kao prilagođavanje poslovanja potrebama i željama specifičnog tržišta, odnosno potrošača i kupaca. Krajnji nivo kastomizacije je „segment od jedne osobe”, i u marketingu se koriste termini „kastomizirani marketing” ili „marketing jedan na jedan”.³⁶

Uprkos brojnim prednostima kastomizacije, potrošači suočeni sa raznovrsnim mogućnostima izbora mogu postati konfuzni zbog uočene kompleksnosti i previše informacija. To može biti povod nezadovoljstva kod potrošača. Menadžment kompanije zato preduzima odgovarajuće akcije i njima nastoji da minimizira konfuziju, olakša donošenje odluke i obezbedi satisfakciju potrošača. Kompanije obezbeđuju korisne informacije potrošačima, specifikacije proizvoda, uzorke, a sve sa ciljem da smanje

³³ Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. “I Want Products My Own Way, But Which Way? The Effects of Different Product Categories and Cues on Customer Responses to Web-based Customizations”, *CyberPsychology & Behavior*, vol.12, no. 1, str. 7.

³⁴ Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. “Understanding customer satisfaction in product customization”. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 31, str. 396-397.

³⁵ Pojam kastomizacija (en. *Customization*) ne postoji u našem jeziku, ali smatra se da je ova reč anglosaksonskog porekla opšte poznata i prihvaćena u domaćoj literaturi i praksi.

³⁶ Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 246.

percipiranu neizvesnost i složenost izbora. Ovo pitanje je posebno važno u online okruženju gde su prodavci dobro obučeni da obezbede informacije na mnogo efikasniji i interkativan način. Ako e-prodavci mogu da obezbede potrošačima informacije koje im olakšavaju donošenje odluka, potrošačima je prihvatljivija kastomizacija putem interneta nego u tradicionalnom okruženju.³⁷ Personalizacija ponude i kastomizirani marketing na internetu postavljaju nove zahteve u poslovanju i imaju specifičnosti u odnosu na primenu u offline okruženju.

Personalizacija putem internet tehnologije uključuje isporučivanje prilagođenog sadržaja kupcima putem internet prezentacije ili elektronske pošte.³⁸ Personalizacija predstavlja posebnu pogodnost koja omogućava isporuku personalizovane usluge ili proizvoda pojedinačnom kupcu i često ju je moguće realizovati uz niske troškove putem interneta ili mobilne telefonije. Moguće je i da kupac poseti prodajno mesto i tamo ostavi svoje podatke, ali je za najveći broj masovnih proizvoda to je troškovno neisplativo.³⁹ Tokom perioda recesije, personalizacija ponude i druge slične usluge kompanije mogu značajno da doprinesu uspehu brenda. Menadžment ima zadatak da premosti gap između potrošača i kastomizacije i pronade način iziđe u susret potrebama potrošača na troškovno efikasan način.⁴⁰ Neke kompanije zato obezbeđuju personalizovane usluge samo svojim ključnim klijentima. Primer je kompanija Dell sa svojim premijer stranicama.

³⁷ Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. op.cit. str. 8-9.

³⁸ Chaffey, D., R. Mayer, K. Johnston, F. Ellis-Chadwick. 2000. *Internet Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 33.

³⁹ Lovreta, S., et al. 2010. op.cit., str 388.

⁴⁰ Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. op.cit. str. 396-397.

Marketing na internetu pruža značajne pogodnosti za personalizaciju i kastomizaciju proizvoda i usluga, diferencirajući ponudu u odnosu na konkurenciju. Upotreba baza podataka i interaktivnost interneta omogućava organizacijama da se uključe u komunikaciju jedan-na-jedan. Značajna korist internet marketinga je mogućnost kompanije da upotrebi podatke za razvoj tržišne komunikacije i odnosa sa kupcima, prilagođavajući elemente svoje ponude.⁴¹ Kastomizacija na internetu predstavlja proces prilagođavanja sadržaja internet prezentacije potrebama i željama potrošača, interpersonalnu razmenu informacija i fleksibilnost dizajna proizvoda koji se prodaju putem interneta.

Potrošači pokazuju puno inicijative kod kupovine proizvoda i usluga putem interneta, razgovaraju sa dobavljačima, konsultuju postojeće korisnike, a vrlo često i dizajniraju proizvod koji žele da kupe. Pojedine svetske kompanije koje se bave proizvodnjom i prodajom proizvoda poput personalnih računara, češće se orijentišu na prodaju putem direktnih prodajnih kanala na internetu i prateće tehnologije, nego na indirektno prodajne kanale. Kompanije danas uvode interaktivne online sisteme koji omogućavaju kupcima da dizajniraju sopstvene proizvode i usluge, tako što sami biraju iz menija osobine proizvoda, komponente, cenu i način isporuke, čime kompanije žele da se približe i prilagode potrebama i zahtevima potrošača.

Novinu predstavljaju elektronski katalozi za pojedinačne kupce, koji se nazivaju kastomizovani online katalozi. Katalozi su usmereni ka jedinstvenim i specifičnim potrebama online kupaca. Potrebno je da kupci poseduju računar, imaju pristup internetu i poznaju kompjutersku opremu i softverski paket pomoću kojih mogu da pretražuju kataloge. U svetu je u svakodnevnom porastu broj kompjutera i internet korisnika, a srazmerno tome povećavaju se i mogućnosti online kataloga. Međutim, prilagođavanje

⁴¹ Chaffey, D., et al. 2000. op.cit., str. 24.

individualnim potrebama i primena kastomizovanih kataloga nije za svaku kompaniju. Implementacija je veoma kompleksna, a troškovi ovakvih porudžbina su veoma visoki, pa treba istražiti platežnu sposobnost i spremnost potrošača na kupovinu. Postoji mogućnost da se kupac predomisli kada vidi konačan proizvod ili u toku izrade proizvoda, a u slučaju da proizvod može da se preradi, imaće manju tržišnu vrednost.

2.2. Istraživanje potrošača – input za donošenje odluka menadžera

Istraživanje motiva i preferencija potrošača je aktuelno iz najmanje tri razloga:

1. Tradicionalno shvatanje ponašanja potrošača je prevaziđeno i promene u globalnoj ekonomiji krajem 20-og i početkom 21-og veka reflektuju se na proces donošenja potrošačkih odluka.
2. Interesovanje za istraživanje ponašanja potrošača je posebno naglašeno tokom perioda krize, radi bolje predvidivosti kretanja tražnje i formulisanja adekvatne strategije.
3. Pretpostavka je da potrebe potrošača bitno utiču na izbor brenda.

Analizom konkurencije, detaljnim istraživanjem potrošača i njihovih odluka kompanija pravi dugoročnu strategiju osvajanja novih i zadržavanja postojećih potrošača. Aktivnosti su veoma kompleksne i zahtevaju sintezu različitih naučnih disciplina, značajnih sa aspekta kreiranja i lansiranja brenda i u funkciji razvoja dobrih odnosa sa potrošačima.

2.2.1. Motivacioni faktor potrošnje i kreiranje novih potreba

Kompanije angažovanjem profesionalaca različitih naučnih disciplina nastoje da razumeju kompleksnost motivacija i potreba svojih korisnika i potrošača. Američki psiholog Abraham Maslow kreirao je 1957. godine poznatu teoriju

motivacije i hijerarhije ljudskih potreba. Prihvaćena je podela na: psihofiziološke, potrebe bezbednosti, društvene, potrebe za samopotvrđivanjem i samodokazivanjem. Prema ovoj teoriji, samo onda kada su zadovoljene osnovne ljudske potrebe (psihofiziološke i potrebe bezbednosti), moguće je uspinjanje na letvici motivacije i ulaganje napora usmerenih na zadovoljavanje potreba višeg nivoa.

Period od druge polovine 20-og veka, kada je nastala ova teorija, do danas obeležile su promene preferencija kupaca, njihovih potreba i motivacija za kupovinu. Nekada je ceo ljudski vek bio neophodan da bi se zadovoljila cela hijerarhija potreba, koju je Maslov formulisao, dok se danas, nove generacije rađaju sa već obezbeđenim egzistencijalnim potrebama, tako da prve potrebe koje uzrokuju motivisanost ljudi jesu potrebe zadovoljenja njihovog ega. Saznanje o razlozima motivacija i pravcu kretanja potreba je polazna tačka upravljanja brendovima.

Slika 1. Harmonizacija brenda i potrošača

Reflektovani set vrednosti = Percipirani set vrednosti

IMIDŽ

LOJALNOST

Integralna brend komunikacija	Kreiranje potrebe	Preferencija
Tržišna komunikacija	Zadovoljenje potrebe	Prva kupovina
Identitet	Akvizicija pažnje	Svest o postojanju brenda
BREND	Identifikacija pažnje	POTROŠAČ

Izvor: Rakita, B., I. Mitrović. 2007. Brend menadžment. Beograd: Savremena administracija, str. 62.

Harmonizacija brenda i potrošača postiže se kroz proaktivan pristup kompanije u smislu kreiranja potreba i omogućava predviđanje ponašanja potrošača pri tržišnom izboru (slika 1.). Kreiranje novih potreba rezultira stvaranjem nove tražnje i relativizovanjem značaja postojeće konkurencije.

Sa stanovišta brend menadžmenta značajna je podela potreba na funkcionalne, simboličke i iskustvene potrebe. Funkcionalne potrebe se definišu kao one koje motivišu traženje proizvoda koji rešavaju probleme potrošača. Simboličke potrebe se definišu kao želje za proizvodima koji ispoljavaju interno generisano samodokazivanje, poziciju, pripadništvo grupi ili ego identifikaciju. Iskustvene potrebe definišu se kao želje za proizvodima koji omogućavaju osećanja zadovoljstva, različitost i spoznajnu stimulaciju.⁴²

Tradicionalno shvatanje potrošača zasnovano je na ponašanju koje je lako predvideti, da potrošači vrednuju tržišne alternative i donose odluke o kupovini racionalno. Međutim, nakon globalnih promena u ekonomiji krajem 20-og i početkom 21-og veka, došlo je do velikih promena u sistemu potrošačkih odluka. Konstatcija da potrošači donose odluke racionalno, tada je dovedena u pitanje. Naime, danas se potrošaču pruža raznovrstan izbor kako da zadovolji svoje potrebe i veliki broj alternativa onemogućavaju racionalno ponašanje i izbor. Potrošačke preferencije sve više su pod uticajem emotivnog doživljaja i emocionalan pristup potrošača postaje dominantan u procesu donošenja odluke o izboru i kupovini.

⁴² Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 121-125.

2.2.2. Upravljanje odnosima sa potrošačima u funkciji kreiranja lojalnosti i satisfakcije potrošača prema brendu

Promene u ponašanju potrošača, uticale su da brend menadžment istražuje nove izvore distinktivnosti i načine za osvajanje potrošača. Menadžment se zalaže za razvoj odnosa sa potrošačima jer bliskost unapređuje iskustvo potrošača sa brendom. Implementacija plana razvoja dugočinih odnosa sa potrošačima treba da bude u tesnoj vezi sa procesom upravljanja kvalitetom u kompaniji. Postoji visok stepen međuzavisnosti između kvaliteta proizvoda i usluge, satisfakcije potrošača i profitabilnosti kompanije.⁴³ Potrošači koji su zadovoljni brendom kompanije, kreiraju segment koji vodi dugoročnoj profitabilnosti kompanije.

Menadžment odnosa sa potrošačima možemo definisati kao „proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima putem obezbeđenja superiorne vrednosti i satisfakcije za potrošače“.⁴⁴ Pored ovog termina, usvaja se i termin marketing odnosa, koji postaje veoma popularan izraz u teoriji i praksi marketinga poslednjih godina. Došlo se do zaključka da tradicionalni koncept marketinga zasnovan na kombinaciji instrumenata marketing miksa (4P), postaje sve manje efektivan u novim konkurentskim uslovima umrežene ekonomije i tržišta. Postoji saglasnost u teoriji da je koncept marketing odnosa nastao u sektoru usluga. Razlog tome je u činjenici da se proizvodnja usluga poklapa sa njihovom potrošnjom, pa je nezaobilazna interakcija između proizvođača i potrošača usluga. Osnovna filozofija marketinških odnosa zasnovana je na zadržavanju postojećih potrošača uz dugoročnu profitabilnost poslovanja u cilju ostvarivanja dugoročne konkurentске prednosti na tržištu. Pored brojnih sličnosti, pojam marketing odnosa se razlikuje od marketing odnosa sa potrošačima.

⁴³ Lovreta, S., et al. 2010. op. cit., str. 116.

⁴⁴ Armstrong, G., K. Philip. 2005. *Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc, str. 16.

Marketing odnosa je širi pojam, jer obuhvata odnose koje preduzeće ima sa potrošačima, ali i svim drugim tržišnim akterima. Marketing odnosa sa potrošačima je marketing koncept koji preduzeću omogućava da identifikuje, privuče i poveća broj profitabilnih potrošača putem upravljanja direktnim odnosima sa njima. Kotler i Armstrong, definišu marketing odnosa sa potrošačima kao celokupni proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima isporukom superiorne vrednosti i njihovom satisfakcijom. Ovaj koncept posmatra potrošače kao partnere preduzeća sa kojima menadžment pokušava da razvije dugoročne poslovne odnose.⁴⁵

Satisfakcija (zadovoljstvo) potrošača kao predmet istraživanja u oblasti marketinga i menadžmenta dobija na značaju 80-ih godina XX veka. Satisfakcija potrošača zavisi od poređenja opaženih performansi proizvoda i njihovih očekivanja. Koncept satisfakcije potrošača zauzima značajno mesto u marketinškoj literaturi, s obzirom da utiče na buduće ponašanje potrošača i njihovu lojalnost. Satisfakcija potrošača se može posmatrati kao ocena iskustva proisteklog iz upotrebe proizvoda i usluga i predstavlja osećaj zadovoljstva koji se javlja kod potrošača posle kupovine i korišćenja proizvoda ili usluge. Potrošači kupuju proizvode i usluge u skladu sa očekivanjima i njihovim performansama. Nakon kupovine i korišćenja rezultat se poredi sa očekivanjima. Konfirmacija (potvrda) znači da su očekivanja zadovoljena, a diskonfirmacija da postoji razlika između očekivanja i performansi i može biti pozitivna i negativna. U prvom slučaju performanse proizvoda prevazilaze očekivanja, a u drugom suprotno. Otuda satisfakcija potrošača je rezultat konfirmacije ili pozitivne diskonfirmacije. Satisfakciju podrazumeva stanje uma u kome potrošačeve želje, potrebe i očekivanja su zadovoljene ili nadmašene upotrebom proizvoda i usluga, što utiče na ponovnu kupovinu i lojalnost. Uspešne kompanije daju obećanje samo za vrednosti koje mogu da isporuče, a zatim isporuče više od onoga što

⁴⁵ Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. "Kvalitet usluga kao determinanta satisfakcije potrošača u hotelijerstvu", *Marketing*, vol. 44, br. 3, str. 232.

su obećali potrošačima. Kompanije mogu da povećaju satisfakciju putem nižih cena ili pružanjem dodatnih usluga, što samo, u izuzetnim slučajevima, rezultira manjim profitom.

Kreirana satisfakcija kupaca ne mora da se posmatra kao cilj ukupnih marketinških aktivnosti, već kao važan korak ka stvaranju lojalnog kupca. Može se zaključiti da su zadovoljstvo i lojalnost kupaca ključni za stvaranje profita. Dokle god kompanija stvara dovoljan broj zadovoljnih i lojalnih kupaca, ona opravdati svoje postojanje koje se reflektuje kroz dugoročnu profitabilnost. Satisfakcija potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom može da ostvari dve osnovne koristi za kompaniju: povećanu lojalnost kupaca i pozitivnu usmenu preporuku. Povećan nivo lojalnosti klijenata će stimulisati više ponovljenih kupovina, dok pozitivna usmena propaganda - povećava broj novih kupaca. Pomenute koristi doprinose povećanju profita na duge staze. Nivo satisfakcije potrošača ne zavisi samo od značaja koji proizvod ima za kupca, već i od očekivanja koja potrošač ima od kupljenog proizvoda.⁴⁶

Satisfakcija potrošača je najefikasniji izvor tržišne komunikacije, jer potrošači koji su zadovoljni sa proizvodom ili uslugom verovatno će širiti svoja dobra iskustva drugima. S druge strane, ako je nezadovoljan, on će prenositi svoje negativno iskustvo o proizvodima ili uslugama. Satisfakcija potrošača zavisi od iskustva korišćenja proizvoda ili usluga i često se doživljava kao krajnji ishod svih aktivnosti koje se sprovode u procesu kupovine i konzumacije. Zadovoljstvo potrošača je ukupna ocena na osnovu ukupnog iskustva upotrebom dobara ili usluga tokom vremena. Satisfakcija

⁴⁶ Marinković, V., V. Senić, M. Mandarić. 2010. „Investigating Drivers of Repurchase and Word-of-mouth: an Empirical Study of Mobile Operators in Serbia“, International Scientific Conference: „Contemporary issues in economics, business and management“, Thematic Proceedings: „*Contemporary issues in economics, business and management*“, Edited by Babic, V., December, Faculty of Economics, University of Kragujevac, str. 274.

korisnika usluga određena je percepcijom isporučene usluge, pri čemu je percepcija individualna kategorija, odnosno razlikuje se od ličnosti do ličnosti pojedinih potrošača i pod uticajem je većeg broja faktora. Za satisfakciju potrošača vezana su tri međuzavisna koncepta. Prvi koncept se odnosi na očekivanja potrošača od proizvoda ili usluge. Drugi koncept se odnosi na ispunjenje potrošačevih očekivanja, dok treći koncept, poredi isporučenu vrednost sa prethodnim očekivanjem. Ukoliko su prethodna očekivanja potrošača ostvarena rezultat je zadovoljan potrošač. U suprotnom, kada prethodna očekivanja nisu ispunjena, rezultat je nezadovoljstvo potrošača. Takođe, za satisfakciju možemo reći da je rezultat neposrednog iskustva koje potrošač doživi kupovinom i korišćenjem proizvoda ili usluga kao posledica kreirane i isporučene vrednosti.⁴⁷

Zadovoljstvo potrošača proizvodima i uslugama utiče na njihovu lojalnost i doprinosi boljim finansijskim rezultatima kompanije. Lojalni potrošači manje obraćaju pažnju na cene i kupuju proizvode i usluge tokom dužeg vremenskog perioda. Visok nivo satisfakcije gostiju je osnovna poluga za stvaranje dugoročne lojalnosti. Lojalni potrošači su oni potrošači koji ponovo kupuju proizvode i usluge od iste kompanije kad god je to moguće, kontinuirano preporučuju kompaniju i imaju pozitivan stav prema proizvodima i uslugama kompanije. Lojalnost potrošača ima dve dimenzije: ponašanje potrošača (prema ponovnoj kupovini i preferencijama prema brendu i kompaniji), i namera potrošača da ponovo kupi ili preporučiti proizvod ili uslugu. Lojalnost potrošača utiče na rast profita, putem smanjenja marketing i operativnih troškova. Takođe, lojalni potrošači manje su osetljivi na promenu cene i kupuju više i češće nego obični potrošači i promovišu proizvode i usluge putem usmene preporuke, što je najbolji način promocije koji kompanija može da dobije, jer su time troškovi opsluživanja manji i potrošači zahtevaju manje informacija, jer poznaju proizvode i usluge koje kompanija nudi.

⁴⁷ Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. op.cit., str. 236.

Instrumenti i načini izgradnje lojalnosti potrošača prema brendu, često su predmet diskusije i istraživanja u marketingu. Lojalni potrošači donose znatne koristi kompaniji, pre svega omogućavaju sticanje održive konkurentske prednosti.⁴⁸ Zato su strategijske odluke brend menadžmenta usmerene na izgradnju lojalnosti potrošača prema brendovima. Cilj investicija u brend jeste vezivanje potrošača za ponudu kompanije i formiranje „kluba“ lojalnih potrošača koji insistiraju da kupe određeni proizvod ili uslugu.⁴⁹ Lojalnost prema brendu rezultat je komplementarnog dejstva marketing programa, prodajne inicijative i napora uloženog u razvoj proizvoda. Lojalnost potrošača prema brendu može biti svesna ili nesvesna odluka, izražena kao namera ili ponašanje, ali predstavlja suštinsku opredeljenost potrošača da ponavlja kupovinu preferiranog proizvoda konzistentno u budućnosti.⁵⁰ Lojalnost potrošača potvrđuje se osim ponovnom kupovinom i većom ili dopunskom kupovinom, pozitivnom promocijom „od usta do usta“, manjom osetljivošću na cene i većom tolerancijom prema pomeranjima u kvalitetu proizvoda i usluga.

Merenje lojalnosti kupaca se može meriti na nekoliko različitih načina, jedan od njih je praćenje stope retencije kupaca (na osnovu informacija o datumima i vrednostima obavljenih transakcija). Ako se merenje odvija u uzastopnim vremenskim intervalima, istraživači mogu dobiti procenu lojalnosti i profitabilnosti različitih klijenata kroz analizu sekundarnih podataka. Takođe, često se za analizu lojalnosti u marketinškoj teoriji i praksi koristi ostvaren profit od potrošača u tekućim i prethodnim periodima, i očekivani profit u narednom periodu, kao i potencijal potrošača da širi pozitivne informacije o kompaniji.

⁴⁸ Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. “Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective”, *Brand Management*, vol. 18, n. 4/5, str. 287.

⁴⁹ Prema, Lovreta, S., et al. 2010. op.cit. str. 107.

⁵⁰ Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. op.cit., str. 286.

Zbog značaja koju lojalnost prema brendu ima za razvoj održive konkurentske prednosti, mnoge kompanije nastoje da poboljšaju lojalnost potrošača preko programa retencije i upravljanja odnosima sa potrošačima, odnosno CRM strategije (en. *Customer Relationship Marketing*).⁵¹ Prve kompanije koje su prihvatile koncept CRM jesu one koje su prve imale baze podataka svojih potrošača odnosno korisnika usluga, i to su: banke, osiguravajuće kompanije, kompanije koje se bave izdavanjem i dr. Potom se primena koncepta proširila na različite kompanije. Upravljanje odnosima sa potrošačima posebno značajan doprinos može da pruži u segmentu luksuznih brendova. Kompanije koje proizvode luksuzne proizvode kao što su Roleks, Kartije, Luj Viton ili Šanel dostigle su izuzetan i održiv rast širom sveta, zahvaljujući svoj nasleđu, prestižu po kome su prepozantljivi, i iznad svega osećaju za kvalitet i stalnim kreacijama. Zbog sve veće konkurencije i promena navika potrošača, kompanije, bez obzira na vredne brendove u vlasništvu, više ne mogu da čekaju da potrošači posete njihove prodavnice ili web sajtove. Moraju da se takmiče za svoje učešće na tržištu i programi retencije su postali ključni u poslovanju. CRM programi su postali glavno sredstvo za osvajanje što većeg tržišnog učešća i kompanije razvijaju veoma ambiciozne - konkretnim rezultatima orijentisane programe za očuvanje prestiža svojih brendova i zadobijanje poverenja kupaca.⁵²

Rezultat procesa upravljanja odnosima sa potrošačima zadovoljavajući je u meri u kojoj je ostvarena lojalnost potrošača. U cilju uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, kompanija pristupa izgradnji CRM lanca koji obuhvata sledeće faze: portfolio analizu potrošača, upoznavanje potrošača, razvijanje mreže, stvaranje vrednosti i upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima. Upravljanje odnosima sa potrošačima obuhvata i niz mera kojima kompanije nastoje da povećaju barijere prema promeni

⁵¹ Isto, str. 287.

⁵² Cailleux, H., C. Mignot, J. N. Kapferer. 2009. „Is CRM for luxury brands?“, *Brand Management*, vol. 16, no. 5/6, pp. 406–408.

brenda i stopu retencije potrošača. Prema istraživanjima, dvanaest puta je skuplje privući nove nego zadržati postojeće potrošače. Kreiranjem superiorne vrednosti brenda, kompanija kreira visoko zadovoljne potrošače, koji ostaju lojalni i kupuju sve više. Kompanije posmatraju potrošače kao dobru investiciju. Međutim, nisu svi potrošači profitabilni, neki lojalni potrošači mogu biti neprofitabilni.⁵³

Klasifikacija potrošača prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti prikazana je u sledećoj tabeli.

Tabela 3. Klasifikacija potrošača prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti

	Kratkoročna lojalnost	Dugoročna lojalnost
Visoka profitabilnost	Leptiri	Iskreni prijatelji
Niska profitabilnost	Stranci	Školjke

Izvor: Armstrong, G., K. Philip. 2005. Marketing. Pearson Education Inc, New Jersey, str.25.

Svaka grupa potrošača zahteva različitu strategiju upravljanja odnosima sa njima. *Stranci* pokazuju nizak profit i nisku lojalnost. Strategija za ove potrošače glasi – ne investirati u njih. *Leptiri* su profitabilni, ali nelojalni potrošači. Postoji povezanost između njihovih potreba i onoga što kompanija nudi. Ovi potrošači se ponašaju poput pravih leptira, koji će posle izvesnog vremena i zadovoljene potrebe nestati. Potrebno je da kompanija koristi promotivna sredstva za njihovo privlačenje i izgradnju profitabilnih odnosa sa njima, a zatim da prestane sa investiranjem do prve sledeće prilike. *Iskreni prijatelji* su grupa potrošača koja je i profitabilna i lojalna. Kompanija nastoji da ih pretvori u iskrene ljubitelje brenda, koji će se redovno vraćati brendu i

⁵³ Armstrong, G., K. Philip. 2005. op.cit., str.16.

pričati ostalima o pozitivnom iskustvu sa njim. Školjke su četvrta grupa potrošača, visoko lojalna, ali ne i profitabilna. Oni su možda i najproblematičniji potrošači. Kompanija pokušava da ovaj segment učini profitabilnim, a ako ne uspe u tome, napušta ga.⁵⁴

Upravljanje odnosima sa potrošačima i stvaranje lojalnih potrošača obezbeđuje realizaciju dva složena efekta:

- *Porast sigurnosti potrošača u poslovanje kompanije;*

Složenost odnosa između brenda i lojalnosti potrošača, proizilazi i iz činjenice da brend predstavlja prečicu prilikom donošenja odluka o kupovini, jer smanjuje izloženost potrošača riziku. Istraživanja pokazuju da se potrošači gotovo uvek oslanjaju na ime kompanije u situaciji kada postoji odsustvo objektivnih informacija potrebnih za donošenje odluka o kupovini. U situaciji, kada potrošač donosi odluku o kupovini, suočava se sa određenim rizikom i visina rizika je u direktnoj srazmeri sa značajem percepcije brendova pri tržišnom izboru. Sukcesivno ponavljanje kupovine određenog brenda pokazatelj je lojalnosti koju potrošač ima prema brendu.

- *Smanjenje troškova i povećanje prihoda, što dovodi do rasta profitabilnosti;*

Lojalnost potrošača je ključna za finansijski rezultat kompanije po nekoliko osnova.⁵⁵ Veća lojalnost vodi većoj prodaji brenda. Zatim, znatne uštede se mogu ostvariti za usluge prema postojećim kupcima u odnosu na usluživanje novih kupaca. Takođe, lojalni kupci čine profitabilni segment zbog ponovljene kupovine i pozitivne usmene preporuke.

⁵⁴ Isto, str. 20-25.

⁵⁵ Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. „Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence“, *Brand Management*, vol. 15, no. 5, str. 322-323.

Pored ostvarenja navedenih ekonomskih efekata, lojalnost potrošača omogućava ostvarenje i drugih koristi. One se manifestuju preko obezbeđenja određenih željenih vidova ponašanja potrošača, od kojih su najvažniji: zadržavanje, dugovečnost, plaćanje premijum cene, tržišna penetracija i usmene preporuke novim potencijalnim potrošačima.

2.3. Refleksija svetskih trendova i krize na marketing aktivnosti

Suočene sa brojnim izazovima, kompanije kontinuirano razvijaju i primenjuju nove koncepte u poslovanju, sa ciljem da ublaže negativne, a iskoriste pozitivne trendove u okruženju. Recesija privrednih aktivnosti implicirala je promene u poslovanju i drugačiji pristup aktivnostima marketinga i brend menadžmenta. Australijski istraživači analizom 880 studija slučaja, utvrdili su da brendovi čiji se budžeti tokom recesije ne menjaju ili su uvećani, izlaze iz krize snažniji i sa većim dobicima od onih koji su prihvatili da smanje izdatke.⁵⁶ Međutim, praksa najčešće demantuje optimističke prognoze. Suočeni sa krizom i potrošači i kompanije menjaju svoje ponašanje i najčešće pokazuju spremnost da prihvate samo one opcije koje u kratkom vremenskom roku minimiziraju rizik i donose korist.

Ekonomska kriza u podjednako meri pogađa i potrošače i kompanije. Potrošači se osećaju manje sigurnim po pitanju zaposlenja i sopstvenih zarada. U takvim uslovima potrošači prilagođavaju svoje kupovne navike i ponašanje u skladu sa novim ekonomskim uslovima. Potrošači su skloni

⁵⁶ Eliot, P. 2008. "Downturn doesn't end opportunities", www.bandt.co.au

preorijentaciji sa skupljih na jeftinije proizvode, smanjenju obima transakcija i učestalosti kupovine.⁵⁷

Ekonomska kriza utiče na potrošače kako psihološki tako i ekonomski. Tokom perioda krize oni osećaju nesigurnost u vezi svog zaposlenja, više brinu o materijalnim stvarima i osećaju da je potrebno da rade intenzivnije da bi održali postojeći kvalitet života. Potrošači menjaju ponašanje i navike tokom kupovine, usklađujući ih prema promenljivim ekonomskim uslovima.⁵⁸ Zainteresovani su za kupovinu brendova koji minimiziraju različite vrste rizika sa kojima se suočavaju.

Sa druge strane kompanije su takođe pogođene ekonomskom krizom na više različitih načina. Neke se zatvaraju i otpuštaju radnike, dok druge smanjuju proizvodne kapacitete zbog nedovoljne tražnje za proizvodima i uslugama, kao i žestoke konkurencije na tržištu. Uporedo sa ekonomskom krizom rastu i cene inputa, što dovodi do rasta troškova proizvodnje, a samim tim i rasta cena finalnih proizvoda. Ovi efekti negativno utiču na konkurentnost kompanija na tržištu, pa je menadžment kompanija pred velikim izazovom koji često zahteva smanjenje plata ili otpuštanje zaposlenih. U uslovima krize menadžment kompanije mora da osigura da poslovni model i definisane strategije obezbeđuju dobre temelje kako bi se sprečile turbulencije. Kompanije treba da poboljšaju svoju sposobnost da reaguju brže, izdrže pritisak i promene u okruženju sa minimalnim uticajem na funkcionalnost i pokažu otpornost. Na taj način kompanije će se bolje pripremiti kako bi ostvarile svoje ključne strategije.

⁵⁷ Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. „Analiza poslovanja sto najuspešnijih kompanija jadranskog regiona“, *Menadžment u hotelijerstviu i turizmu*, vol. 1, no. 2, str. 8.

⁵⁸ Köksal M. H., Özgül E. 2007. “The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25 no. 4, str. 326-342.

Ekonomska kriza zahteva promene u marketing strategiji kompanije, posebno u četiri elementa marketing miksa: proizvod, cena, mesto i promocija. Da bi regulisale korporativno ponašanje i adaptirale ga u skladu krizom, kompanije preduzimaju različite mere, direktno ili indirektno povezane sa marketing aktivnostima. Kompanije bi trebalo da se povuku sa onih tržišta na kojima ne ostvaruju značajne poslovne rezultate ili su izložene jakoj konkurenciji i da učvrste svoju poziciju na tržištima gde su konkurentne. Zato su pojedine kompanije primorane da se zatvore, a druge da koriguju proizvodne kapacitete zbog nedovoljne potrošačke tražnje i teškoća usled intenzivne konkurencije na tržištu. Generalno, najpoznatije mere uključuju smanjenje troškova proizvodnje, smanjenje obima proizvodnje, smanjenje-otkazivanje-napuštanje investicija, ulazak na strana tržišta i sl. Međutim, ove mere usmerene su više na kratkoročne, nego na dugoročne efekte i imaju pozitivan efekat, samo ako utiču na rast prodaje.

Ulazak na profitabilna strana tržišta je značajna strategijska odluka, ukoliko je kompanija pogođena krizom na domaćem tržištu. Nije preporučljivo da kompanije smanjuju izdvajanja za marketing, već da se nivo izdataka povećava ili zadrži na isti nivo. Prema istraživanju, kompanije koje su povećale marketinške izdatke nisu zabeležile pad profitabilnosti, čak su povećale i tržišno učešće u odnosu na kompanije koje su smanjile marketing izdatke u uslovima krize.⁵⁹ Suočene sa padom poslovne efikasnosti, kompanija su u potrazi za alternativnim praktičnim rešenjima i spremne su za redefinisanje strategije marketinga i brend menadžmenta.

⁵⁹ Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. op.cit., str. 8-9.

2.3.1. Uloga i strategijske alternative brend menadžmenta u periodu recesije

Brend menadžment može biti značajan faktor kompanije u borbi za opstanak i održivost poslovanja tokom perioda ekonomske recesije. Primetne su značajne razlike u upravljanju aktivnostima marketinga i brend menadžmenta između proizvodnih i trgovinskih organizacija u periodu krize. Neki autori povezuju učinak privatnih robnih marki i tržišno učešće sa ekonomskim uslovima. Postoji značajan stepen zavisnosti faze privrednog ciklusa privrede sa procentualnim učešćem privatnih trgovačkih marki na tržištu. Utvrđeno je da tržišno učešće privatnih marki na tržištu generalno raste kada je ekonomija u krizi i opada tokom ekonomski snažnog perioda.⁶⁰

U periodu recesije, menadžment je naročito zainteresovan za istraživanje ponašanja potrošača, radi utvrđivanja radikalnih promena u njihovom ponašanju. U različitim istraživanjima, posmatrano je poverenje potrošača u brend tokom ekonomske recesije kao perioda neizvesnosti⁶¹, analizirane funkcije brenda tokom izbora i procesa donošenja odluka potrošača o kupovini⁶² i na osnovu rezultata istraživanja izvedeni su zaključci o perspektivi brend menadžmenta nakon krize.

Tokom perioda krize, aktivnosti proizvodnih i trgovinskih kompanija mogu značajno osnažiti tendencije potrošača da se u kupovini orijentišu na privatne

⁶⁰ Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M. G., Steenkamp J. 2007. "How business cycles contribute to private label success: Evidence from the United States and Europe", *Journal of Marketing*, vol. 71, January, str. 2.

⁶¹ Videti: Elliot R., N. Yannopoulou. 2007, "The nature of trust in brands: a psychosocial model", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, str. 988-998.

⁶² Videti: Swait J., T. Erdem. 2007. "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty", *Marketing Science*, Vol. 26, no. 5, str. 679-697.

robne marke. Većina proizvođača smanjuje podršku brendu tokom lošeg ekonomskog perioda. Pored toga, proizvođači nisu raspoloženi da snize cene, iako je cenovna osetljivost veća tokom perioda krize.⁶³ Američka studija koja je obuhvatila 100 najvećih svetskih brendova došla je do zaključka da je česta poslovna politika proizvođača tokom krize - redukcija portfolia brendova.⁶⁴ To je u saglasnosti sa rasprostranjenom poslovnom „filozofijom“ drastičnog sniženja troškova i marketing investicija kada nastupi period krize.

Nasuprot tome, trgovinske kompanije vide u kreiranju i lansiranju privatnih robnih marki, šansu i način za prevazilaženje krize.⁶⁵ Privatne robne marke mogu se definisati kao „brendovi proizvedeni od strane ili u ime distributera, koji se prodaju pod imenom ili sa zaštitnim znakom distributera, preko prodajnih kanala distributera“.⁶⁶ Rezultat su velikog interesovanja potrošača za cenu, u procesu donošenja odluke o kupovini, tokom perioda recesije. Naime, potrošači posle dužeg vremenskog perioda, kada odlučuju o kupovini, ponovo veliki značaj daju cenovnim elementima. Na tržištu je primetan porast učešća privatnih robnih marki. Međutim, ovaj trend ne podrazumeva da oni tragaju samo za brendom sa najnižom cenom na tržištu. Potrošačima je važno da dobiju *vrednost za novac* koji ustupaju, a kompanije treba da upravljaju odnosom “cena – kvalitet” (en. *Price – Quality*). Potrošači su spremni da plate ”korektnu” (en. *Fair*) cenu, uz očekivanje da

⁶³ Lamey L., et al. 2007.op.cit., str. 4.

⁶⁴ Suder G., Suder D. 2008. “Strategic megabrand management: does global uncertainty affect brands? A post-9/11 US/non-US comparison of the 100 biggest brands”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 7, str. 436-452.

⁶⁵ Lamey L., et al. 2007.op.cit., str. 1-15.

⁶⁶ Huang, Y., P. Huddleston. 2009. “Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 11, str. 976-977.

brend osim da zadovolji njihovu potrebu, bude garancija kvaliteta, opravda ukazano poverenje i da kompanija podržava održivi razvoj.

U neizvesnim vremenima prioriteti i ponašanje potrošača se menjaju. Socio-ekonomski kontekst u kome potrošači donose odluke, postavlja drugačije standarde u zadovoljenju potreba i očekivanja potrošača. U periodu krize, potrošači su skloni temeljnijoj i višedimenzionalnoj proveri, dozvoljavajući strahu i neizvesnosti da utiče na njihovu psihu. Reaguju samo na brendove koje smatraju relevantnim, koji su dovoljno fleksibilni u skladu sa promenama raspoloženja i odgovaraju suštinskim, ličnim vrednostima.

Generalno, moguće je izdvojiti nekoliko obeležja brend menadžmenta tokom perioda krize, koje mogu poslužiti kao smernice u poslovanju:

1. Postoji tendencija rasta poverenja potrošača u brend;⁶⁷
2. Povećano je učešće privatnih robnih marki na tržištu, kao posledica pridavanja većeg značaja ceni pri izboru brenda;⁶⁸
3. Primetna je rastuća uloga društveno odgovornog ponašanja u kreiranju i sa ciljem dugoročne održivosti brenda;⁶⁹
4. Nov koncept „zelenog marketinga“ i „zelenih brendova“ zajedno sa društveno odgovornim ponašanjem pruža mogućnost revitalizacije brend menadžmenta u nameri da kompanija obezbedi održivu konkurentsku prednost.⁷⁰

⁶⁷ Elliot R., Yannopoulou N. 2007. op. cit., str. 988-998.

⁶⁸ Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 1-15.

⁶⁹ Middlemiss N. 2003. “Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement”, *Brand Management*, vol. 10, no. 4-5, str. 353-361.

⁷⁰ Hartmann, P., V. A. Ibanez, F. J. F. Sainz. 2005. “Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 1, str. 9-29.

U drugom poglavlju rada detaljnije su analizirane privatne robne marke. Zaključci inostranih istraživanja o vezi između društveno odgovornog ponašanja kompanije i brenda, značajno su unapredili saznanja o kreiranju dugoročne vrednosti brenda. Zato je koncept dugoročne vrednosti brenda u trećem poglavlju upotpunjen primerima iz prakse o ulozi i značaju „zelenih“ brendova.

Interesantno je i empirijski potvrđeno da mnogi potrošači nakon recesije, uprkos ekonomskom oporavku, nisu voljni da se vrate brendovima proizvođača, iako ponovo imaju dovoljno sredstava za njih.⁷¹ Takvo ponašanje potrošača navodi na dva zaključka: prvo, da su privatne robne marke pronašle dobar način za izgradnju poverenja u brend i drugo, da potrošači kupuju mnogo racionalnije kada iskuse opadanje njihove kupovne moći. Analizirajući iskustva konkurencije, kompanije mogu bolje da se prilagode periodu tekuće krize. Brend menadžment ne može da garantuje uspeh kompanije u borbe protiv krize, ali može značajno da doprinese poslovanju u uslovima ekonomske i socijalne neizvesnosti.

2.3.2. Nov marketinški koncept – orijentacija prema brendu

Savremen način poslovanja, praćen integracijom nacionalnih tržišta u jedno svetsko tržište, intenziviranje konkurencije na globalnom nivou, primorava preduzeća da tragaju za novim izvorima konkurentске prednosti. Marketing orijentacija preduzeća je postala dominantna poslovna strategija koja u fokus stavlja potrebe, želje i zahteve potrošača i nalaženje načina njihovog zadovoljavanja, što je preduslov poslovnog uspeha preduzeća.

⁷¹ Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 11-12.

Marketing koncept predstavlja poslovnu filozofiju koja potvrđuje da su ciljevi preduzeća zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje profita. Poslovna orijentacija preduzeća prema kupcima znači da poslovanje počinje tamo gde su kupci i u fokusu preduzeća su informacije koje dobija od svojih kupaca. Cilj poslovanja marketing orijentisanog preduzeća predstavlja zadovoljavanje potrebe, želje i zahtevi potrošača, što je ključ za postizanje poslovnog uspeha, odnosno profitabilnog rasta i razvoja preduzeća.⁷²

Tokom poslednje decenije, naučna i stručna javnost intenzivno se bavila analizom brend menadžmenta, i nastale su brojne studije iz ove oblasti i literatura koja prati saznanja iz prakse. Autori ističu da je za izgradnju jakog brenda i formulisanje efektivne brend strategije pored razvoja i prihvatanja koncepta marketing orijentacije i implementacije marketing strategije i inovacije, potrebno usvajanje novog marketing koncepta - *orijentacija prema brendu (brend orijentacija)*.

Značaj koncepta ogleda se u činjenici da orijentacija prema brendu determiniše učinak brenda na tržištu.⁷³ Strategijski brend menadžment svoju aktivnost počinje razvojem vizije brenda i na nju se „oslanja“ koncept orijentacije prema brendu. Vizija brenda se definiše kao sposobnost kompanije da prepozna tekuću vrednost brenda, potencijal brenda i moguću buduću vrednost brenda. Vizija brenda omogućava da se sagleda kako i u kom pravcu poslovne aktivnosti treba da budu vođene. Predstavlja vodič za zaposlene u kompaniji i osnovu za implementaciju brend strategije. Postojanje brend orijentacije potvrđuje se kroz posvećenost zaposlenih na izgradnji, razvoju i brizi o brendovima, čime se obezbeđuje platforma za

⁷² Sekulić, D., S. Milićević, M. Mandarić. 2012. „Marketing koncept u organizaciji poslovanja hotelskog preduzeća“, *Turističko poslovanje*, br. 10/2012, str. 51-52.

⁷³ Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. “Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brandorientation”. *Journal of Strategic marketing*, vol. 15, str. 390.

implementaciju održive i konkurentne brend strategije. Brend strategija treba da bude u funkciji ostvarenja ciljeva poslovne strategije i obezbedi kompaniji konkurentni proboj i opstanak na tržištu na duži rok.

Termin „orijentacija prema brendu“ je relativno nov⁷⁴, otkriven ranih 90-tih godina XX veka, ali je brzo doživeo veliku primenu u stručnim tekstovima i naučnim istraživanjima. Svrha koncepta je da ukaže na interne kapacitete kompanije u izgradnji i održivosti brenda. Postojanje brend orijentacije u kompaniji garantuje da će brend biti prepoznatljiv, inkorporiran i favorizovan i u marketing strategiji.⁷⁵ U tabeli 4. hronološki su navedene različite definicije orijentacije prema brendu.

Tvorac koncepta brend orijentacije Urde definiše orijentaciju prema brendu kao “pristup u kome su organizacioni procesi usmereni kreiranju, razvoju i zaštiti identiteta brenda kroz kontinuirane interakcije sa targentiranim potrošačima sa ciljem postizanja dugoročne konkurentske prednosti u obliku brendova”.⁷⁶ Ova definicija najčešće se citira u stručnim publikacijama i istraživanjima.⁷⁷ Razvojem koncepta, brojni autori su razvili nove definicije brend orijentacije, pokušavajući da daju preciznija objašnjenja.

⁷⁴ Termin brend orijentacija prvi su formulisali i upotrebili 1991. godine profesori Frans Melin i Mats Urde sa Univerziteta Lund u Švedskoj.

⁷⁵ Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. op.cit., str. 391.

⁷⁶ Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. „The performance benefits of being brand – oriented“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 6, str. 372.

⁷⁷ Reid, M., S. Luxton, F. Mavondo. 2005. „The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation“. *The Journal of Advertising*, vol. 4, no. 4, str. 16.

Tabela 4. Definicije orijentacije prema brendu

Autor	Definicija
Urde (1999)	Pristup u kome su organizacioni procesi usmereni kreiranju, razvoju i zaštiti identiteta brenda kroz kontinuirane interakcije sa targetiranim potrošačima sa ciljem postizanja dugoročne konkurentske prednosti u obliku brendova.
Hankinson (2001)	Stepen u kome se organizacija poistovećuje sa svojim brendovima i pokazatelj u kojoj meri (puno ili malo) organizacija prihvata teoriju i praksu brendiranja.
Bridson i Evans (2004)	Stepen vrednovanja brendova i praksa organizacije usmerena na izgradnju kapaciteta brenda.
Ewing i Napoli (2005)	Organizacioni proces generisanja i očuvanja kolektivnog osećaja o smislu (značaju) brenda koji obezbeđuje superiornu vrednost stejholderima i superiorne performanse za organizaciju.
Baumgarth (2009)	Specifičan tip marketing orijentacije, izdvaja se po velikom značaju brendiranja koje mu daje top menadžment. Podrazumeva sistematski pristup brend menadžmentu, karakteriše ga relativno konstantna ponuda, u skladu sa željama, od značaja za kupca i koja se jasno diferencira u odnosu na konkurenciju.

Izvor: Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". Journal of Brand Management, vol. 18, no. 6, str. 395.

Različite definicije orijentacije prema brendu u osnovi imaju zajednički smisao – motivisanje zaposlenih da u kontinuitetu promovišu brendove u vlasništvu kompanije i da celokupno poslovanje bude podređeno izgradnji i očuvanju brendova. Razumevanje uloge i značaja brenda u poslovanju je osnova za njegovu izgradnju i dobar plasman na tržištu.

Model brend orijentacije koristi koncepte proizvoda, korporativnog imena, korporativnog identiteta, pozicioniranja, ciljne grupe i vizije brenda. Zadatak i izazov rukovodstva je da sinhronizuje ove koncepte sa ciljem da generiše dodatnu vrednost i lojalnost prema brendu. Kompanije koje realno procenjuju potencijal svojih brendova, mogu da ostvare dugoročnu konkurentsku prednost – brendovi predstavljaju strategiju opstanka u sve većem broju kompanija. Važno je podsetiti da, brend orijentacija nema ograničenu primenu samo za određeni tip kompanije, već svi tipovi kompanija mogu biti brend orijentisani. Brend orijentacija nije samo bitna za proizvodne kompanije na B2C tržištu, već i za proizvodno-uslužne kompanije na B2B tržištu.

Kompanije koje su usvojile koncept orijentacije prema brendu, zainteresovane su za merenje efekata nove poslovne filozofije. Brend menadžment je angažovan u analizi i merenju poslovnih rezultata. Koristi od uspostavljanje veze između rezultata brenda i finansijskog učinka, mogu se podeliti u tri kategorije:⁷⁸

1. *Rast vrednosti akcija kompanije* – postoje realna očekivanja (kao i u slučaju drugih formi investicija) da prihodi od brenda budu veći od troškova izgradnje brenda, što bi se odrazilo na rast vrednosti akcija kompanije;
2. *Opravdanost investicija u brend* - marketing analitičarima obezbeđuje često neophodno opravdanje da su investicije u brend finansijski isplative;
3. *Računovodstvena evidencija* - omogućava da vrednost brenda bude uključena u bilans stanja.

⁷⁸ Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op. cit. str. 322.

Indeks orijentacije prema brendu je istraživački projekat koji je po prvi put je povezao orijentaciju prema brendu i profitabilnost na uzorku od 500 najvećih kompanija u Švedskoj. Indeks orijentacije prema brendu takođe identifikuje i ključne faktore uspeha karakteristične za kompanije koje su orijentisane prema brendu. Najvažniji rezultat ove studije je bila mogućnost da se sagleda jasna veza između brend orijentacije i profitabilnosti: zaključak je da, kompanije koje su bile više orijentisane prema brendu su i profitabilnije. Snažno brendu orijentisane kompanije ostvaruju duplo veći profit od onih koje su slabije orijentisane.⁷⁹

Cilj kompanija orijentisanih prema brendu jeste kreiranje, razvoj i zaštita brendova kao dragocenih resursa koji obezbeđuju održivu konkurentsku prednost. Prema istraživanju u kome su anketirani menadžeri marketinga i prodaje u Top 500 evropskih kompanija, 90% menadžera se složilo da je brend orijentacija ključni faktor korporativnog uspeha.⁸⁰

Orijentacija prema brendu podrazumeva da brendovi postanu centar poslovne strategije kompanije i da se pitanja o brendu smatraju kritičnim pitanjima od strane svih članova kompanije. Snaga brenda prepoznaje se u poslovnim aktivnostima, ponašanju zaposlenih, internoj i eksternoj komunikaciji, a značaj usvajanja koncepta orijentacije prema brendu podržan je činjenicom da brend ne može imati veću snagu na tržištu, od one koju ima u samoj organizaciji. Prihvatanje brend orijentacije kreira povoljnu poslovnu klimu unutar kompanije i pruža elementarnu podršku implementaciji strategijskog brend menadžmenta. Zato u izgradnju brenda treba da bude uključena kompletna organizacija i njena interna javnost.

⁷⁹ Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 6, str. 394–410.

⁸⁰ Opširnije, Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.

3. Konkurentnost kao determinanta brend menadžmenta i globalizacije

Razumevanje koncepta konkurentnosti i poznavanje konkurencije neophodni su u postupku kreiranja poslovne strategije kompanije. Na osnovu procene internih kapaciteta i istraživanja konkurencije, kompanija diferencira svoju ponudu. Strategija brendiranja može biti izvor konkurentske prednosti. Upravljanje konkurentnošću omogućava sticanje održive konkurentske prednosti na dugi rok. U tom kontekstu analizira se koncept konkurentnosti na makro i mikro nivou, i bitni elementi u procesu razvoja konkurentne strategije.

3.1. Pojam i uloga koncepta konkurentnosti

Konkurentnost je centralna preokupacija razvijenih svetskih privreda (Japan, Kina, SAD, Rusija i sl.), ali i zemalja u razvoju u sve otvorenijoj i integrisanoj svetskoj ekonomiji. Sa globalizacijom svetske privrede značaj koncepta konkurentnosti postaje dominantan u ekonomskoj teoriji i praksi. Zemlje koje su pravovremeno razumele ulogu i značaj koncepta, uspele su da u kratkom vremenu osnaže privredu, povećaju investicije i izvoz, i postave stabilnu osnovu za dugoročni privredni razvoj. Konkurentnost je naročito značajna za male zemlje koje su zbog nedostatka resursa i/ili sredstava za razvoj, često upućene na globalna tržišta. Konkurentnost možemo posmatrati sa makro i mikro aspekta.

3.1.1. Konkurentnost makroekonomskog sistema

Konkurentnost jedne zemlje direktno je zavisna od produktivnosti njene ekonomije, koja se meri vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ljudskog rada, kapitala i prirodnih resursa. Produktivnost zavisi kako od

vrednosti nacionalnih proizvoda i usluga (merena cenama koje se mogu diktirati na otvorenom tržištu), tako i od efikasnosti procesa proizvodnje.

Uprkos potvrđenoj važnosti, koncept konkurentnosti i dalje nije potpuno razjašnjen, često je predmet i tema diskusija ekonomista. Konkurentnost treba posmatrati kao dinamički proces, zahteva kontinuiranu inovaciju i prilagođavanje promenama na tržištu. Ne postoji zemlja koja ima konkurentsku prednost u svim robama i uslugama. Sticanje konkurentne prednosti u jednom sektoru, vodi povećanju šansi za sticanje prednosti i u srodnim sektorima. Isti je slučaj i kod gubljenja konkurentne prednosti. Najčešće se kao značajni faktori konkurentnosti navode upravljanje privredom na makro i mikro nivou, kvalitet nacionalne strategije i poznavanje kritičnih faktora uspeha u međunarodnoj ekonomiji.

Pod nacionalnom konkurentskom prednošću podrazumeva se sposobnost određene zemlje (države) da proizvodi i distribuira robu i usluge u međunarodnoj ekonomiji, u konkurenciji sa robama i uslugama proizvedenim u drugim zemljama i da se to čini na način koji dovodi do povećanja ekonomskog blagostanja, odnosno, višeg životnog standarda stanovništva.⁸¹ Privreda koja je konkurentna u odnosu na druge, povećanje životnog standarda zasniva na povećanju produktivnosti, a ne na pozajmicama ili drugim elementima ekonomske politike sa kratkoročnim efektima. Svetska banka klasifikuje nacionalne privrede na osnovu per capita bruto ND-a u sledeće kategorije:

⁸¹ Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 217.

Tabela 5. Klasifikacija nacionalne privrede

Nizak dohodak	\$ 1,025 ili manje
Niži srednji dohodak	\$ 1,026 - \$ 4,035
Viši srednji dohodak	\$ 4,036 - \$ 12,475
Visoki dohodak	\$12,476ili više

Izvor: Sajt Svetske banke,
<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519> (pristupljeno 12.08.2016.)

Na osnovu visine dohotka izračunava se indeks poslovne konkurentnosti. Cilj indeksa poslovne konkurentnosti (en. *Business Competitiveness Index - BCI*) je da označi konkurentnost zemalja prema identifikovanim konkurentnim snagama i slabostima svake pojedinačne ekonomije, ali i predstavi trendove u globalnoj ekonomiji.⁸² BCI istražuje očuvanje održivog nacionalnog prosperiteta na srednji rok, meren nivoom GDP-a, koji je prilagođen kupovnoj moći.

Konkurentnost privrede je pod uticajem makroekonomskih, političkih, pravnih i društvenih faktora, ali je direktno proporcionalna, stepenu konkurentnosti i produktivnosti njenog korporativnog sektora. Ekonomija jedne zemlje ne može biti konkurentna bez uspešnih domaćih i inostranih kompanija, koje čine njenu privredu. Samo rast produktivnosti na mikro nivou, domaćih i inostranih kompanija, može doprineti održivoj konkurentnosti i prosperitetu na makro nivou. Produktivnost podržava visoke plate, jaku valutu i privlačan povraćaj na investicije, što doprinosi većoj kupovnoj moći i višem životnom standardu stanovništva u zemlji.

⁸² <http://data.worldbank.org/about/country-classifications> (pristupljeno 12.08.2016.)

3.1.2. Turizam i konkurentnost države

Konkurentnost zemalja u pogledu putovanja i turizma je pod uticajem brojnih ekonomskih i društvenih faktora, i može se značajno odraziti i na tražnju, prepoznatljivost i reputaciju nacionalnih brendova. Brend menadžment može biti važna komponenta izgradnje, pozicioniranja i jačanja konkurentne pozicije turističke destinacije. Sa jedne strane, brendiranje države kao turističke destinacije doprinosi jačanju konkurentne pozicije same zemlje, omogućava lakše prevazilaženje geografske distance, osvajanje novih i zadržavanje postojećih turista i posetilaca destinacije uz rast prihoda i dostizanje globalne tržišne relevantnosti. Sa druge strane, atraktivne turističke destinacije, konkurentne na globalnom nivou, imaju mogućnost kreiranja i razvoja jakih nacionalnih brendova, čime grade snažne veze između prvobitno posetilaca i turista, a kasnije potrošača i brenda destinacije, odnosno nacionalnih brendova, što ima značajan i dugoročan ekonomski uticaj.

Svetski ekonomski forum rangirao je 141 zemlju/ekonomiju u svetu, prema konkurentnosti u putovanjima i turizmu uzimajući u obzir 14 kriterijuma, koji su grupisani u četiri faktora:⁸³

1. Okruženje (poslovno okruženje, bezbednost i sigurnost, zdravlje i higijenu, ljudske resurse i tržište radne snage)
2. Politika i obezbeđenje uslova (prioriteti putovanja i turizma, otvorenost prema svetu, konkurentnost cena, zaštita i održivost životne sredine)
3. Infrastruktura (vazдушna saobraćajna infrastruktura, kopnena i morska infrastruktura, infrastruktura pružanja turističkih usluga)

⁸³ <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/appendix-a-composition-of-the-travel-tourism-competitiveness-index/> (pristupljeno 12.08.2016.)

4. Prirodni i kulturni resursi (prirodni resursi, kulturni resursi i poslovna putovanja).

Tabela 6. Rangiranje država prema konkurentskom indeksu za putovanja i turizam u 2015. godini

Rang	Država (ekonomija)
1.	Španija
2.	Francuska
3.	Nemačka
4.	SAD
5.	Velika Britanija
6.	Švajcarska
7.	Australija
8.	Italija
9.	Japan
10.	Kanada

Izvor: Sajt Svetskog ekonomskog foruma, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015> (pristupljeno 12.08.2016.)

Prema podacima iz tabela, možemo da primetimo da Španija zauzima prvo mesto na listi i da je ukupno šest evropskih zemalja među TOP 10. Srbija je rangirana na 95.-om mestu od ukupno 141 zemlje/ekonomije u svetu, što ostavlja prostor za značajno unapređenje pozicije, važne, kako sa turističkog aspekta, tako i sa ekonomskog aspekta.

3.1.3. Korporativni sektor i konkurentnost

Kompanije koje teže da ostvare konkurentsku prednost primorane su da, uz najmanje moguće troškove, razviju karakteristične kompetencije ili da zahvaljujući ostvarenoj superiornoj vrednosti postignu diferencijaciju. Ukoliko to postignu, ostvaruju dominantno tržišno učešće i natprosečnu profitabilnost.⁸⁴ Progres jedne države srazmeran je sposobnosti korporativnog sektora da iskoristi ljudske, kapitalne i prirodne resurse i da produktivnošću kreira ekonomsko blagostanje. Produktivnost raste kako kompanija unapređuje operativnu efikasnost njenih aktivnosti ili postaje bliža globalno najboljim praksama. Istovremeno, produktivnost je poboljšana sposobnošću kompanije da prati strategiju distinkcije, koja uključuje diferencirano pozicioniranje i inovativna sredstva u proizvodnji i isporuci usluga.⁸⁵ Za analizu konkurentnosti korporativnog sektora, treba uzeti u razmatranje:

- Potencijalne izvore konkurentске prednosti;
- Postojanje internih kapaciteta potrebnih za upravljanje konkurentnošću.

Izvori konkurentске prednosti

Tradicionalni izvori konkurentnosti i diferencijacije bazirali su se na ekonomiji obima. Globalna dostupnost proizvoda, turbulencije na tržištu i promene u ponašanju potrošača uticale su da ekonomija obima ostane u senci novih izvora konkurentске prednosti. Sve veći broj kompanija traga za drugim, dugotrajnijim izvorima konkurentске prednosti. Novi izvori

⁸⁴ Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 682.

⁸⁵ Porter, M. E., et al. 2007. op.cit.. str. 54.

konkurentske prednosti rezultat su upravljanja neopipljivom imovinom (nematerijalna ulaganja), a mogu da obezbede kompaniji održavanje željene pozicije na tržištu na dugi rok. Vrednost za kompaniju proizilazi po osnovu kreiranja, kombinacije, transfera, akumulacije i zaštite neopipljive imovine. Ova imovina je nov „prirodni resurs“ globalne ekonomije. Neopipljiva imovina ima brojne implikacije na poslovanje kompanije. Neopipljivu imovinu je teško izgraditi i još teže njome upravljati. Njena osnovna vrednost često proizilazi iz komplementarnih sredstava, što ograničava broj kupaca koji su spremni i sposobni da plate punu cenu stvaranja neopipljive imovine. Osim toga, ova vrsta znanja je skupa za transfer i teško ju je precizirati u ugovoru. Rezultat toga je i teži pristup ovoj vrsti imovini u odnosu na druge vrste (materijalne) imovine.⁸⁶

Jedan od najvažnijih oblika nematerijalnih ulaganja jeste tehnološki know-how. Tehnologija omogućava inovaciju, čime se obezbeđuje diferenciranje ponude i uspostavlja određeni stepen konkurentske prednosti. Međutim, superiornost proizvoda nije više sama po sebi dovoljna da garantuje uspeh. Brz tempo tehnološkog razvoja povećava brzinu sa kojom se imitacije pojavljuju na tržištu, a koje drastično skraćuju životni ciklus proizvoda. Nematerijalna priroda i specifična obeležja čine brend imovinom koju konkurencija teško može da kopira. Zato brojni autori ističu kritičnu ulogu brenda u dostizanju i održavanju konkurentske prednosti.

Upravljanje konkurentnošću

Kvalitet i sposobnost menadžmenta pretpostavka je ostvarenja održive konkurentske prednosti. Menadžeri treba da budu usmereni na dugoročne ciljeve, na inovaciju proizvoda, usluga i procesa rada, primenu savremenih

⁸⁶ Teece, D. J. 2011. “Dynamic Capabilities: A Guide for Managers”, *Ivey Business Journal*, March/April, str. 1.

marketing modela i spremni na preuzimanje rizika, kao i na poslovnu saradnju sa inostranim preduzećima.⁸⁷ Uloga brend menadžmenta dobija sve veći značaj u uslovima globalizacije svetske ekonomije i rastuće konkurentnosti na tržištu. Kompanijama su potrebni brend menadžeri sa internacionalnim iskustvom i poznavanjem specifičnosti lokalnih sredina i zahteva globalnog tržišta, koji lokalne brendove mogu transformisati u globalne.

3.2. Procena konkurentske prednosti

Konkurentna prednost se može proceniti na više načina, a metode se mogu klasifikovati u *metode tržišne procene* i *metode procene proizvodnog procesa*.⁸⁸

Tabela 7. Metodi ocenjivanja konkurentske prednosti

Tržišna procena	Procena proizvodnog procesa
<i>Tržišno učešće</i>	<i>Revizija marketinških veština</i>
<i>Učešće u prisećanju</i>	<i>Poređenje relativnih troškova</i>
<i>Učešće u reklamiranju</i>	<i>Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata</i>
<i>Učešće u ulaganju u istraživanje i razvoj</i>	<i>Identifikovanje pojava visokog leveridža</i>

Izvor: Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. Marketinško istraživanje. Beograd: Ekonomski fakultet., str. 682.

⁸⁷ Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 218.

⁸⁸ Aaker D. A., et al. 2008. op.cit., str. 682-684.

Metod tržišne procene (en. *Market-based assessment*) zasniva se na direktnom poređenju kompanije sa nekoliko ciljnih konkurenata. Metod procene proizvodnih procesa (en. *Process-based assessment*) bazira se na poređenju tehnika i metoda koje konkurenti koriste da bi ostvarili karakterističnu prednost.

Tržišna procena

Tržišno učešće se izračunava kao procenat od ukupne prodaje u okviru posmatrane delatnosti u određenom periodu. Većina kompanija prati učešće konkurenata na tržištu, jer ono otkriva ko su glavni igrači na tržištu, a promene ukazuju na rast ili pad konkurentnosti. Ograničenje ove procene jeste problem pravilnog definisanja obima tržišta, koje treba da prati realne procene resursa i ciljeva rasta kompanije.

Učešće u prisećanju predstavlja procenat kupaca koji navedu određeni brend kada se od njih zatraži da izgovore naziv prvog kojeg se sete prilikom kupovine određene vrste proizvoda. Pokazatelj označava poznatost brenda, potrošačevu spremnost na kupovinu i ukazuje na prednosti određenog brenda u odnosu na ostale na tržištu.

Učešće u reklamiranju je procenat medijskog prostora ili vremena koje jedan brend ima u ukupnom medijskom prisustvu posmatrane delatnosti. Tržišna procena na osnovu ove metode uključuje obračun novčanog iznosa uloženog u reklamu.

Učešće u ulaganje u istraživanje i razvoj pokazuje odnos između rashoda kompanije za istraživanje i razvoj, i ukupnih troškova u određenoj delatnosti (najčešće se iskazuje procentualno). To je pokazatelj dugoročnog razvoja novih proizvoda, poboljšanja kvaliteta, smanjenja troškova i kretanja tržišnog učešća. Dobre rezultate pokazao je primenom na tržištima visoke

tehnologije. Podaci za merenje učešća u ulaganje u istraživanje i razvoj mogu se dobiti iz anketa ili sekundarnih podataka.

Procena proizvodnog procesa

Revizija marketinških veština je metod za ocenu veština i znanja u kompaniji. Podrazumeva sistematsko, nezavisno i periodično ispitivanje marketinškog okruženja, ciljeva, strategija i aktivnosti određene poslovne jedinice. Revizija bi trebalo da se zasniva na orijentaciji prema potrošaču odnosno na njegovoj satisfakciji.

Poređenje relativnih troškova kompanije sa troškovima konkurencije jeste drugi metod procene proizvodnog procesa. Kompanija stiče troškovnu prednost kada su njeni kumulativni troškovi niži od konkurentskih.

Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata, odnosno analiza razlike pojedinih konkurenata može da ukaže na ključne faktore uspeha. Potrebno je selektovati konkurente za poređenje i definisati kriterijume za utvrđivanje razlike između dobitnika i gubitnika - uspešnih i neuspešnih konkurenata (npr. profitabilnost, rast, tržišno učešće i sl.). U analizi se razmatraju ključni faktori uspeha i daju pojašnjenja o postignutim različitim rezultatima.

Identifikovanje pojava visokog leveridža ukazuje na uzročno-posledične veze u poslovanju. Prepoznaju se varijable koje je moguće kontrolisati u proizvodnom procesu i meri uticaj na troškove proizvodnje i prodaje po jedinici proizvoda. Na ovaj način moguće je predvideti i kretanje konkurencije na tržištu.

3.3. Postupak analize konkurencije

Analiza konkurencije omogućava skeniranje okruženja i obezbeđuje informacije za pravovremeno reagovanje i formulisanje konkurentne brend strategije. Kompanije treba da prate svoje konkurente, da bi osmislile i implementirale adekvatnu strategiju pozicioniranja brenda. Identifikovanje konkurenata je samo naizgled jednostavan zadatak. „Konkurentska miopija“ – usredsređivanje na aktuelne konkurente umesto latentne – potpomogla je istiskivanju pojedinih poslovnih subjekata.⁸⁹ Menadžeri često na konkurenciju gledaju preusko, podrazumevajući da se ona odvija samo između trenutnih konkurenata.

Potencijalna konkurencija kompanije obuhvata sve one ponuđače koji postoje na sadašnjem ili bi mogli da se pojave na novom tržištu, na kome ranije nisu bili prisutni. Konkurenciju jedne kompanije mogu činiti: konkurenti želja, generički konkurenti, konkurenti oblika i konkurenti brenda.⁹⁰ Kompaniju, osim postojećih konkurenata, mogu da ugroze novi konkurenti ili nove tehnologije. Nova konkurencija manifestuje se na različite načine: konkurentni žele da povećaju prodaju na novim tržištima, u potrazi su za troškovno efikasnijim načinima širenja distribucije, dizajniraju privatne brendove tako da ponude povoljniju alternativu potrošačima ili koriste snagu svojih megabrendova i njihovom ekstenzijom ulazi u nove kategorije proizvoda.

Analiza konkurenata obuhvata identifikaciju konkurenata, njihove strategije, snage i slabosti.⁹¹ Grupa konkurenata koje primenjuju istu strategiju na

⁸⁹ Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. *Marketing menadžment*. New Jersey: Pearson Education, str. 344.

⁹⁰ Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. op.cit., str. 18.

⁹¹ Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 347.

određenom ciljnom tržištu naziva se strategijskom grupom. Ukoliko kompanija uspešno uđe u grupu, članovi te grupe postaju njeni ključni konkurenti. Kada identifikuje konkurente i njihove strategije, treba da se usmeri na istraživanje ciljeva konkurentskih kompanija. Nekoliko faktora utiče na ciljeve: veličina, istorijat, menadžment i finansijska situacija. Uz osnovni poslovni cilj maksimizaciju profita, konkurenti imaju i druge ciljeve: trenutnu profitabilnost, rast tržišnog učešća, novčani tok, tehnološko liderstvo ili liderstvo u uslugama. Zadatak kompanije je da prati realizaciju ciljeva i planove dalje ekspanzije konkurenata.

3.4. Vrste konkurentskih strategija

Nakon analize konkurencije, kompanija može da usmeri svoje akcije na jednu od sledećih klasa konkurenata: jake/slabe, bliske/udaljene ili dobre/loše. Većina kompanija kreće u napad na slabe konkurente, jer to zahteva manje resursa po osvojenom procentu učešća. Međutim, kompanija treba da se bori i sa konkurentima jačima od sebe, prvo, kako bi držala korak sa najboljima, a drugo, i oni imaju slabe tačke u svojoj strategiji. Većina kompanija nadmeće se sa konkurentima koji su im najbližnji, ali treba da prepoznaju i udaljene konkurente. Bez obzira da li je reč o prehrambenom, tekstilnom ili nekom drugom sektoru, postoje konkurenti koji poštuju određena pravila: fimiraju cene u odgovarajućem odnosu sa troškovima, žele zdravu konkurenciju u grani, motivišu druge da smanje troškove i unaprede diferenciranje, prihvataju nivo svog tržišnog učešća i profita, i drugi, spremni da kupe učešće pre nego da ga regularno steknu, stvaraju neiskorišćene kapacitete i narušavaju ravnotežu u grani. Suština konkurencije nije u rivalitetu, već u ideji konstruktivne konkurentnosti.

Michael Porter naglašava da postoje pet snaga konkurentnosti, a to su:⁹²

4. pretnja novih učesnika,
5. pregovaračka snaga dobavljača,
6. pregovaračka snaga kupca,
7. opasnost od supstituta,
8. rivalstvo postojećih konkurenata.

Navedenih pet kompetitivnih snaga formira strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale. Ukoliko neki segment obuhvata brojne, jake i agresivne konkurente postaće veoma skup i neprofitabilan segment. Rivalitet se tada često ispoljava putem ratova cena, uvođenjem novih proizvoda i prestižnih reklamnih kampanja, što segment čini skupim za nadmetanje. Klasičan model iscrpljujućih rivaliteta danas je zamenjen spajanjima, preuzimanjima i akvizicijama (en. *Mergers and Acquisitions*) koji su uveli nove oblike jačanja konkurentnosti. U tom pravcu deluju i tehnološke inovacije koje su, takođe, preoblikovale rivalstvo.

Kompanije mogu klasifikovati svoje konkurente kao lidere, izazivače, pratioce i nišere. Mnoge kompanije imaju samo jednog konkurenta koji je priznati tržišni lider i ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda. Tržišni lider je ispred drugih kada su u pitanju promene cena, uvođenje novih proizvoda, distributivna pokrivenost i intenzitet promocije. Ukoliko kompanija nema zakonski monopol neće joj biti lako i mora biti stalno na oprezu, jer može brzo izgubiti svoju poziciju zbog inovativnosti konkurenata, loše procene ili usled visokih troškova. Konkurentna strategija omogućava akciju lidera na tri fronta: 1. da pronade način da proširi ukupnu tržišnu tražnju, 2. da odbrani svoje trenutno tržišno učešće pomoću dobrih

⁹² Videti, Porter, M.. 2008. „The Five Competitive Forces That Shapes Strategy“, *Harvard Business Review*, January, str. 79-93.

defanzivnih i ofanzivnih akcija, i 3. da pokuša da obezbedi povećanje tržišnog učešća i bez ulaska na nova tržišta.

Prema Porteru, strategija održive konkurentske prednosti podrazumeva:⁹³

- Jedinstvenu konkurentsku poziciju kompanije;
- Aktivnosti prilagođene strategiji;
- Jasan supstitativan odnos i izbor u odnosu na konkurente;
- Konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti;
- Održivost proističe iz sistema aktivnosti, a ne delova;
- Operativna efektivnost se podrazumeva.

Nova konkurentska strategija predstavlja kombinaciju različitih aktivnosti koje usaglašene mogu da ostvare veću ekonomsku vrednost. Sposobnost dugoročnog predviđanja i „proaktivan stav“ izdvajaju kompaniju od konkurencije. Menadžment treba da analizira okruženje, prepozna kritične faktore uspeha i osloni se na interne kapacitete u cilju formulisanja adekvatne strategije, jačanja strateške pozicije i unapređenja konkurentnosti.

3.5. Stanje i perspektiva privrednog ambijenta u Srbiji za primenu koncepta brend menadžmenta

Analiza privrednog ambijenta Republike Srbije omogućava uvid u realne kapacitete naše privrede (materijalne, ljudske, tehnološke) da implementira savremene poslovne koncepte, posebno brend menadžment. Pretpostavka

⁹³ Porter, M. 2008. O konkurenciji. FEFA, str. 72.

uspešne primene koncepta brend menadžmenta u domaćim kompanijama jeste interesovanje i motivacija domaće privredne javnosti da SBM posmatra kao potencijalni izvor konkurentne prednosti. U uslovima intenzivne konkurencije kompanije percipiraju brend kao sredstvo za postizanje superiorne vrednosti.

Model privrednog razvoja koji je u Srbiji bio na snazi u periodu pre krize, a koji se uglavnom oslanjao na priliv kapitala iz inostranstva, potrošački bum i rast takozvanog sektora nerazmenjive robe i usluga, pokazao je u kriznom periodu sve svoje slabosti. Prestanak priliva kapitala ozbiljno je pogodio srpsku privredu i to kroz dva osnovna oblika: snažnu depresijaciju dinara i ulazak u zonu nelikvidnosti velikog broja preduzeća. Zbog depresijacije domaće valute od početka krize za gotovo trećinu, a radi smanjenja preteranih dnevnih fluktuacija kursa, utrošena su značajna sredstva iz deviznih rezervi, oko 2,5 milijarde evra. Srbiju je pogodila jedna od najjačih valutnih kriza u Evropi. Posledice za realni sektor privrede bile su veoma snažne. Imajući u vidu jak trend rasta zaduženosti privrede neposredno pre krize, uz visok nivo indeksacije uzetih kredita u stranim valutama i uz visoke kamate, velika depresijacija dovela je do značajnog otežavanja otplate zajmova, iskazivanja gubitaka većeg broja preduzeća i lančane nelikvidnosti privrede (više od 60.000 preduzeća je imalo blokirane bankovne račune).

Pad privredne aktivnosti, odnosno bruto domaćeg proizvoda (BDP) u Srbiji u 2009, nije bio naročito veliki, iznosio je 3%, što je među najnižim u regionu. Međutim, taj pad je, sektorski posmatrano, bio neravnomeran. Dok su neki sektori delimično ostali otporni na krizu (finansijsko posredovanje i telekomunikacije) drugi sektori (prerađivačka industrija, građevinarstvo i trgovina) imali su veliki pad aktivnosti. Primenjeni model privrednog razvoja pokazao je sve svoje slabosti, naročito u sektoru razmenjive robe i usluga, koji je najviše pogođen tokom krize, a koji treba da bude osnova privrednog

rasta i razvoja. Posledično, multiplikativni efekat duboke krize ovog sektora prelio se i na ostale privredne grane, ali i na životni standard građana.⁹⁴

Za 2012. moglo bi se reći da je bila godina povratka u recesiju nakon blagog oporavka 2011. godine. Pogoršanje privredne aktivnosti dodatno je podstaknuto nepovoljnim vremenskim uslovima i uz to, bila je to i izborna godina na svim nivoima. Zbog toga su se, s jedne strane, povećali javni rashodi u predizbornom periodu, pa je deficit, finansiran zaduživanjem u inostranstvu, donekle kompenzovao generalni pad tražnje i investiranja. S druge strane, izbori su usporili mnoge privatne projekte koji su uslovljeni procedurom i dozvolama od strane javne administracije. U 2012. je završena velika udružena investicija Fijata I srpske države u fabriku automobila gde je u četvrtom tromesečju počela serijska proizvodnja. To je, zajedno sa nizom kooperantskih fabrika, predstavljao veliki strukturni pomak u industrijalizaciji privrede Srbije. Iako se recesija nije nastavila u 2013, značajniji oporavak je izostao i verovatno će biti uslovljen oporavkom velikih privreda EU i rešavanjima nekih lokalnih problema, poput velike nelikvidnosti, administrativnih procedura, povoljnijeg finansiranja.⁹⁵

3.5.1. Konkurentnost Republike Srbije

Republika Srbija je zemlja, čiji privredni ambijent karakteriše mali GDP po glavi stanovnika i niska privredna aktivnost. Prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2014. godinu, Republika Srbija je na 94. mestu u svetu od 144 posmatrane zemlje, koje su ušle u analizu SEF-a. Ovaj rezultat predstavlja rast za 7 pozicija u odnosu na prethodnu godinu u kojoj je Srbija

⁹⁴ *Publikacija TOP 300*, 2010. Beograd: Godišnje specijalno izdanje Ekonom: east Media Group (EMG), vol.6, str. 6.

⁹⁵ *Publikacija TOP 500*, 2013. Beograd: NIN d.o.o., str. 5.

zauzimala 101. mesto. Međutim, u 2015. godini Srbija je zadržala istu poziciju (tabela 8.).

Tabela 8. Konkurentnost Republike Srbije u periodu 2000-2015. godina

<i>Godina</i>	<i>Rang konkurentnosti (indeks globalne konkurentnosti)</i>
2000 ⁹⁶	69 (3.16)
2001 ⁹⁷	-
2002 ⁹⁸	-
2003	77 (3.36)
2004	89 (3.23)
2005	80 (3.38)
2006	87 (3.69)
2007	91 (3.78)
2008	85 (3.90)
2009	93 (3.77)
2010	96 (3.84)
2011	95 (3.88)
2012	95 (3,87)
2013	101 (3,77)
2014	94 (3,90)
2015	94 (3,89)

Izvor: http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Binary/64/Analysis_of_the_Global_Competitiveness_Report_2009_2010_pdf (pristupljeno 07.11.2010.) i <https://www.weforum.org/> (pristupljeno 07.08.2016.)

⁹⁶ Državna zajednica Srbija i Crna Gora

⁹⁷ Srbija nije obuhvaćena istraživanjem

⁹⁸ Srbija nije obuhvaćena istraživanjem

U nameri da i na poslovnoj karti sveta postane prepoznatljiva i zbog značaja koju konkurentnost ima, država preduzima mere iz svog domena koji mogu unaprediti nivo konkurentnosti. Odlukom o obrazovanju Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije („Službeni glasnik“, br. 12/08) nadležnosti Nacionalnog saveta su analiza postojećeg stanja i predlaganje godišnjeg programa unapređenja konkurentnosti privrede Republike Srbije.⁹⁹

Misija Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije jeste razvoj njenih konkurentskih prednosti koji će rezultirati unapređenjem poslovnog okruženja, povećanjem privlačnosti Srbije kao odredišta za strana ulaganja, kao i povećanjem izvoza. Jedino na taj način može se kreirati podsticajan ambijent koji je pretpostavka održivog dugoročnog privrednog razvoja zemlje. Osnovni ciljevi Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije su:¹⁰⁰

1. Unapređenje razvojnih politika kroz sagledavanje razvojnih problema i prepreka;
2. Analiziranje postojećih prednosti i nedostataka privrede, kao i uzroka istih;
3. Povećanje svesti i znanja o značaju konkurentnosti;
4. Unapređenje dijaloga između privatnog i javnog sektora.

Na predlog Nacionalnog saveta za konkurentnost, Vlada Republike Srbije je 21. januara 2010. godine usvojila mere za unapređenje konkurentnosti Republike Srbije u 2010. godini. Ukupno je predviđeno 38 mera u oblasti infrastrukture, energetske efikasnosti, efikasnosti tržišta dobara i tržišta rada, zatim razvoja ljudskog kapitala i inovacija i unapređenja javne uprave. Mere

⁹⁹ <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/> (pristupljeno 07.11.2010.)

¹⁰⁰ <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Default.aspx?op=doc&id=30> (pristupljeno 07.11.2010.)

za unapređenje konkurentnosti omogućiće unapređenje poslovne klime, povećanje stepena konkurentnosti naše zemlje koje će doprineti rastu izvoza i povećanju privlačnosti Srbije kao odredišta za strane direktne investicije.

Jačanje konkurentnosti privrede Srbije je uslov da zemlja, nakon oporavka svetske privrede, može da iskoristi nova pravila poslovanja, međunarodna kretanja robe, usluga i kapitala, formiranje novih tržišta, odnosno izmenjenu konstelaciju snaga u celini. Kompanije širom sveta sve više žele da smanje troškove svog poslovanja, zbog čega traže nove destinacije za investicije, što je šansa za Srbiju. Takođe, korisno je da se na polju konkurentnosti što više uradi u periodu krize kako bi se postojeća situacija u što je moguće većoj meri iskoristila za period oporavka koji mora da nastupi.

3.5.2. Stanje privrednih društava u Srbiji

U segmentu od 5.000 najvećih privrednih društava u 2013. godini (prema podacima iz 2012. godine) po ukupnom poslovnom prihodu može se identifikovati nekoliko osnovnih trendova i opisati finansijska slika privrede na dovoljno velikom i reprezentativnom uzorku. Ova preduzeća ostvarila su ukupno 6.760 milijardi dinara ili oko 87% ukupnih prihoda svih 92.157 privrednih društava koliko ih je poslovalo u Srbiji prema evidenciji APR-a. Najvećih 5.000 društava su istovremeno zapošljavala 64% ukupno zaposlenih. Prosečno preduzeće iz ovog uzorka ostvaruje prihod od oko četiri miliona evra i zapošljava 36 radnika. U pogledu rasta poslovnih prihoda srednji zabeležen rast iznosio je 14,3% (u 2011. je iznosio 16,6%), ali je realni rast ubrzan na 6,6% sa 4,8% u 2011. Kao što je trend još od 2010, proizvodna preduzeća imala su nešto više stope rasta nego neproizvodna, što potkrepljuje stav o nastavku promene strukture privrede i veću orijentisanost na proizvodnju i izvoz. U pogledu rasta broja zaposlenih, polovina od posmatranih preduzeća su zadržala ili smanjila broj zaposlenih.

Poslovanje svih privrednih društava u 2012. obeleženo je uglavnom negativnim tendencijama uz prisutnu nestabilnost ukupnog sistema. Kao pozitivne tendencije svakako se mogu označiti nominalni rast agregiranih poslovnih prihoda od oko 9%, povećanje vrednosti investicija za 13% i negativna stopa prinosa na kapital od -1,14% (naspram 1,2% u 2011.). Nakon ostvarene neto dobiti od 64 milijarde dinara u 2011, privredna društva su 2012. ponovo zabeležila negativan neto rezultat, sa neto gubitkom od 63 milijarde dinara. Ovaj rezultat je, u najvećoj meri, posledica povećanja finansijskih rashoda za oko 133,5 milijardi dinara (trećina više nego 2011) i to najviše zbog snažne depresijacije kursa.¹⁰¹

Ključno negativno obeležje poslovanja privrednih društava u Srbiji je i dalje visok nivo nelikvidnosti. Nepovoljan finansijski položaj, odnosno neravnoteža strukture sredstava i izvora sredstava privrednih društava u Srbiji ima dosta uzročnika od kojih neki datiraju i iz pretkriznog perioda, kao što je finansiranje stalne imovine iz kratkoročnih izvora. Dodatno, nelikvidnosti na tržištu doprinosili su izrazita finansijska nedisciplina u sistemu, povećanje dcnji države i dugova javnih preduzeća, koncentrisanost privrede, slabljenje kreditne sposobnosti privrednih društava (što se posebno ogleda u nemogućnosti refinansiranja kratkoročnih kredita dugoročnijim), nedostatak dugoročnih izvora finansiranja i drugo. U negativne tendencije poslovanja ubrajaju se i smanjenje broja zaposlenih za 1,4 %, nastavak smanjenja broja novoosnovanih privrednih društava i nastavak neujednačenog rasta i razvoja s obzirom na još uvek postojanje velikih sektorskih i geografskih disproporcija.

¹⁰¹ *Publikacija TOP 500*, 2013. Beograd: NIN d.o.o., str. 5.

3.5.3. Poslovanje 500 najvećih kompanija u Srbiji

Posmatrajući poslovanje 500 najvećih kompanija prema visini poslovnih prihoda, koje ostvaruju čak 52% prihoda svih privrednih društava, na osnovu finansijskih izveštaja za 2012. mogu se sagledati bitni trendovi u pogledu karakteristika poslovanja u Srbiji i tokom narednih godina. Za najveća privredna društva 2012. godina je predstavljala relativno lošiju godinu od 2011. u kojoj se video izvesan oporavak. Glavni makroekonomski trendovi oličeni u padu BDP-a od 1,7%, nakon rasta u 2011. za 1,6%, pada industrijske proizvodnje od 2,9%, pada vrednosti dinara za oko 8% i produblivanja nelikvidnosti privrede ogledali su se i u poslovanju najvećih privrednih društava.

Prihod najvećih preduzeća porastao je za oko 12%, a realan rast je iznosio samo 4% i bio je među preduzećima nejednako raspoređen. Posebno usled dominantne zaduženosti u stranoj valuti i pada vrednosti dinara, većina privrednih društava je iskazala visoke finansijske rashode tako da je zbirna dobit 500 najvećih preduzeća značajno smanjena sa oko 1,35 milijardi evra u 2011. na svega oko 170 miliona evra.

U odnosu na 2011. na listi TOP 500 u 2012. našla su se 72 nova preduzeća, najviše iz sektora poljoprivrede, trgovine poljoprivrednim proizvodima, prehrambene i metalske industrije. S druge strane, među privrednim društvima koja se ne nalaze u 2012. na TOP listi a bila su u 2011. najviše ih je iz oblasti trgovine i građevinarstva. Značajan deo preduzeća koja nisu na listi čine preduzeća koja su imala finansijskih problema u poslovanju.

Pored ovih generalnih uvida, na poslovanju najvećih 500 privrednih društava mogu se sagledati i strukturne promene koje su na snazi u privredi Srbije već neko vreme. One se odnose na: ¹⁰²

- sve veći značaj stranih direktnih investicija, u prvom redu izvozno orijentisanih, koje proizvode razmenljiva dobra,
- solidan razvoj zdravog dela domaćeg privatnog biznisa uz prisutne razlike u pogledu finansiranja rasta i zaduženosti između domaćeg preduzetništva i prisutnih stranih direktnih investicija koje utiču na ukupnu ocenu uspešnosti i potencijal za budući rast,
- još uvek nerešeni problemi u velikim državnim sistemima koji su, u sadejstvu sa velikim maloprodajnim lancima, izvor nelikvidnosti za ostatak privrede,
- pozitivni efekti pokretanja automobilske industrije i nastavak preorijentacije privrede ka proizvodnji i izvozu,
- nekoliko sektora u kojima se nazire dobra perspektiva za budući razvoj i rast.

Među 500 najvećih firmi u Srbiji, prema kriterijumu dominantnog vlasništva, našlo se 257 preduzeća sa većinskim domaćim privatnim vlasništvom, 190 stranih i 53 dominantno državna preduzeća. Kompanije u većinskom stranom vlasništvu učestvuju, sa 38% u ukupnom broju preduzeća dok u ukupnim prihodima učestvuju sa 43%, i broju zaposlenih sa 29%. Sudeći po rastu poslovnih prihoda koji ostvaruju strane kompanije koje posluju u Srbiji, njihov značaj relativno raste iz godine u godinu. S druge strane, u segmentu domaćih privatnih kompanija zabeleženi su oštriji padovi u poređenju sa stranim kompanijama. Iskazana neto dobit stranih direktnih investicija sa spiska 500 najvećih iznosila je oko 600 miliona evra u 2012 (od čega se oko 400 miliona evra odnosilo na dobit NIS-a), dok je neto dobit domaćih

¹⁰² Isto, str. 6.

privatnih kompanija sa liste top 500 ukupno iznosila oko 300 miliona evra (gde je nešto manja koncentracija profita jer je najveći pojedinačan profit od oko 50 miliona evra ostvaren u kompaniji Sunoko).

Dominantni sektori u kojima posluju prisutne strane direktne investicije su prehrambena industrija, trgovinana veliko i na malo, hemijska proizvodnja, energetika i metalska industrija uključujući i proizvodnju mašina i uređaja. Nasuprot tome, domaći privatni kapital, na uzorku 500 najvećih firmi, pretežno posluje u domenu poljoprivrede i prehrambene industrije, zatim trgovine na veliko i građevinarstva. Javna i preduzeća u većinskom državnom, odnosno društvenom vlasništvu i dalje predstavljaju „raštimovanu“ privredu Srbije, čiji se često pozitivni rezultati poslovanja najčešće mogu objasniti monopolističkim položajem.

Ključne odlike poslovanja najvećih inostranih kompanija u Srbiji u 2013. godini, prema ostvarenom prihodu u 2012. godini, jesu rast prihoda i profitabilnosti, ali i jedan novi trend. Njihov fokus je od osvajanja domaćeg tržišta preusmeren je ka proizvodnji u Srbiji namenjenoj izvozu. Od ukupnog broja stranih preduzeća, njih 39 su pretežni izvoznici tj. više od 50% prihoda generišu iz izvoza. To se reflektuje i na profitabilnost. Strane kompanije koje proizvode izvoznu robu u Srbiji su pretežno profitabilne i u sumi ostvaruju visoku neto dobit.

Na rang listi "Top 500 kompanija u centralnoj Evropi" za 2016. godinu (prema podacima iz 2015. godine), revizorsko-konsultantske kuće "Dilojt", na osnovu ostvarenih prihoda u prethodnoj godini nalazi se sedam kompanija iz Srbije.¹⁰³ Najbolje rangirana srpska kompanija na listi za 2016. godinu je JP EPS, koji na listi najuspešnijih kompanija u centralnoj Evropi zauzima 83.

¹⁰³ Kompanije iz Srbije koje su na listi "TOP 500 kompanija u Centralnoj Evropi" su: JP EPS, NIS, Telekom Srbija, Merkator-S, JP Srbijagas, Nelt Co., Tarkett Bačka Palanka.

mesto, uz prihode od koji su za 3,5% viši u odnosu na prethodnu godinu.¹⁰⁴ U 2015. godini nalazilo se šest kompanija iz Srbije, a 2014. godine 10 kompanija iz Srbije. Kompanije iz Srbije 2014. godine su ostvarile 3,5% manje prihode u odnosu na one iz 2013. godine.

Kada je reč o kvalitativnim promenama u strukturi najvećih kompanija u Srbiji, prvi utisak da je, rast domaćeg izvoznog sektora usporen, dok strane kompanije ostvaruju sve bolje rezultate iz godine u godinu. Inostrane kompanije treba i mogu da budu primer domaćim kompanija kako da izađu i osvoje inostrano tržište. Umesto izvoza sirovina i polugotovih proizvoda, domaće kompanije treba da se fokusiraju na izvoz finalnih proizvoda i izgradnju brenda koji omogućava bolji plasman robe i premijumske cene na tržištu. Najveće kompanije imaju finansijski i kadrovski potencijal i snagu da istraže i primene nove koncepte u poslovanju, investiraju dugoročno i orijentišu se na globalno tržište. U tom smislu, domaće kompanije treba da usvoje koncept brend menadžmenta u svom poslovanju, kako bi obezbedile dugoročne pozitivne finansijske rezultate.

¹⁰⁴ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/central-europe-top500.html> (pristupljeno 10.09.2016.)

POGLAVLJE II

ULOGA, RAZVOJ I ELEMENTI BREND MENADŽMENTA

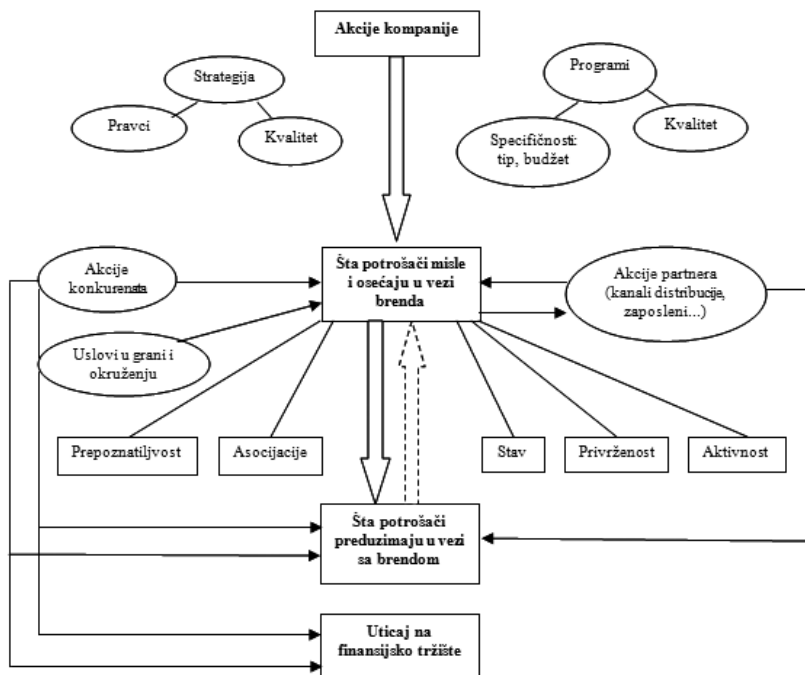
1. Strategijska uloga brenda

Brendiranje je prioritet top menadžmenta u poslednjoj deceniji, a strategijska uloga brendova proizilazi iz činjenice da brendovi često predstavljaju najvredniju nematerijalnu imovinu kompanije.¹⁰⁵ Globalizacija poslovanja, liberalizacija tržišta i intenzivna konkurencija učinili suveliki broj brendova dostupnim i potrošači su suočeni sa mnogobrojnim alternativama na tržištu. U takvom okruženju, brend kao garancija kvaliteta postaje instrument za osvajanje potrošača i ima strategijske konsekvence na opstanak kompanije i konkurentnost na tržištu. Paralelno sa dešavanjima na tržištu, raste interesovanje naučne i stručne javnosti za istraživanje potencijala i perspektive koncepta brend menadžmenta.

Stručnjaci nastoje da povežu saznanja iz različitih naučnih oblasti i ukažu na složenost koncepta. Sistemski model pretpostavki i konsenkvenci brenda prikazan na slici. 2., ukazuje na kompleksnost procesa brendiranja. Model je specifičan po tome da, osim što ističe složenost koncepta brend menadžmenta, povezuje učinak brenda sa finansijskim tržištem. Vrednost brenda nije jedini faktor, ali bitno utiče na tržišnu cenu akcija kompanije na berzi.

¹⁰⁵ Prilagođeno prema: Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, Marketing Science, vol. 25, no. 6, str. 740.

Slika 2. Sistemski model pretpostavki i konsenkvenci brenda



Izvor: Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, Marketing Science, vol. 25, no. 6, str. 753.

U radu se istražuje perspektiva upravljanja razvojem i održivošću brendova uz ostvarenje finansijske satisfakcije kompanija. Brendovi se tretiraju kao deo imovine kompanije koja može biti eksploatisana i koja proizvodi koristi i za potrošača i za kompaniju. Upoznavanje sa osnovnim elementima nastanka i razvoja brend menadžmenta, omogućava razumevanje i istraživanje vrednosti brenda.

1.1. Pojam, funkcija i karakteristike brenda

U procesu razvoja novog proizvoda, kada se kreira ime, logo i druga specifična obeležja, potencijalno se kreira novi uspešan brend. Reč brend potiče od staroskandinavske reči *brandr* i izvorno značenje je *žigosati* ili *goreti*.¹⁰⁶ U pravničkoj terminologiji i danas se koristi reč žig, umesto reči brend. U modernom srpskom jeziku, ekonomskoj terminologiji i svakodnevnom životu učestalo je korišćenje reči brend (en. *Brand*), koja se identično izgovara u anglosaksonskoj literaturi i gotovo svim delovima sveta. U našoj zemlji često se kao ekvivalent ovom odomaćenom stranom izrazu koristi srpska reč *marka*.

Američko udruženje za marketing (en. *American Marketing Association–AMA*) definiše brend kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju, sa osnovnom svrhom da se identifikuju proizvodi i usluge određenog proizvođača i/ili prodavca i diferenciraju od konkurencije.¹⁰⁷ Kotler i Aaker prihvataju ovu definiciju. Dakle, brend je proizvod ili usluga sa specifičnim atributima koji ga na izvestan način izdvajaju od drugih brendova kreiranih radi zadovoljenja iste potrebe. Shvatanje o značenju iznačaju brenda evoluiralo tokom vremena. Tako je najpoznatija konsultantska kuća u oblasti brendiranja, 2011. godine opisala brend kao “kombinaciju opipljivih i neopipljivih svojstava, simbolično označenih kroz zaštitni znak, koji ako se sa njim dobro upravlja, kreira uticaj i generiše vrednost”.¹⁰⁸ Danas, Interbrend opisuje brend kao poslovno sredstvo, kreirano da unapredi odnos između kompanije i poslovnog ili krajnjeg kupca, odnosno potrošača.

¹⁰⁶ Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. “New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy“, *Journal of Management Research*, vol. 5, no. 2, str. 80.

¹⁰⁷ http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B (pristupljeno 15.02.2016.)

¹⁰⁸ http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp (pristupljeno 29.06.2011.)

Brend je način na koji ljudi razmeju, usmeravaju i govore o poslovnoj strategiji kompanije i pojednostavljuje donošenje odluka pri izboru proizvoda ili usluga. Takođe, pomaže da se unaprede odnosi koji će osigurati i kreirati buduću zaradu kompaniju na osnovu veće potražnje, premijumskih cena i stečene lojalnosti. Brend isporučuje opipljivu ekonomsku vrednost.¹⁰⁹

U savremenoj marketinškoj literaturi koriste se kao sinonimi za reč brend ili bliski po značenju, sledeći pojmovi: marka (en. *Brand*), ime marke (en. *Brand name*), znak marke (en. *Brand mark*), boja marke (en. *Brand color*), zaštitni znak (en. *Trademark*), trgovačko ime (en. *Trade name*) i autorsko zaštićeno pravo (en. *Copyright*). Većina navedenih pojmova povezana je sa procesom kreiranja identiteta brenda. Upravljanje elementima identiteta brenda prioritet je brend menadžmenta u procesu izgradnje jedinstvene ponude. Razvojem osobenog imena, pakovanja i dizajna – kreira se brend. Pojedini brendovi imaju i svoj logo, a izgradnjom identiteta brenda, omogućava se potrošačima da razviju (stvore) asocijacije u vezi brenda (npr. prestižan, ekonomičan i sl.) i olakšava se proces donošenja odluka potrošača o kupovini.¹¹⁰

Brojne funkcije brenda ostvaruju raznovrsne koristi za kompanije i za potrošače. Brendovi su potvrda su kvaliteta¹¹¹, dobra reputacija uliva poverenje i pruža sigurnost potrošačima tokom izbora i kupovine, smanjujući percipirani rizik. Reputacija brenda ima neprocenjivu vrednost, posebno u situacijama, kada je potrošačima teško da procene kvalitet, kao što je slučaj sa mirisima i pićem. Na ovim tržištima jaki brendovi diktiraju velike cenovne premije i vrede više nego funkcionalno ekvivalentan proizvod.

¹⁰⁹ <http://brandchannel.com/brand-glossary/brand/> (pristupljeno 10.08.2016.)

¹¹⁰ Jobber, D. 2004. *Principles & Practice of Marketing*. London: The McGraw-Hill, str. 229.

¹¹¹ Isto, str. 229.

Brend olakšava identifikaciju proizvoda i omogućava kompaniji da dođe do potrošača direktno sa porukom koja sadrži emocije, ima svoj identitet i ukazuje samopoštovanje, tako da potrošači više ne kupuju proizvod, već brend. Brendovi su najčešće izgrađeni na proizvodu, uz prateće marketing aktivnosti i korišćenje od strane potrošača. Imaju važnu ulogu u merenju efikasnosti marketing napora kao što su oglašavanje i distribucija, i reflektuju kompletno iskustvo potrošačasa proizvodom. Najzad, brendovi su imovina i u finansijskom smislu.¹¹²

Brend ima ulogu komunikacionog mosta između kompanije i potrošača, zbog brojnih funkcija i koristi koje ostvaruje. Smatra se da brend da predstavlja:¹¹³

1. znak vlasništva,
2. sredstvo diferenciranja,
3. funkcionalno sredstvo,
4. simboličko sredstvo,
5. sredstvo za smanjenje rizika,
6. memoriju (iskustvo) koja prenosi značenje na proizvod,
7. pravno sredstvo, i
8. element aktive preduzeća.

Jasni i nedvosmisleni nazivi funkcija upućuju na razumevanje različitih uloga brenda. Mnogobrojne funkcije autori sistematizuju na različite načine, Lambin predlaže pet funkcija brenda:¹¹⁴

¹¹² Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. op.cit., str. 740.

¹¹³ Milisavljević, M. 2004. op. cit., str. 120.

¹¹⁴ Lambin J. J. 2008. *Market-driven Management*, McGraw Hill, str. 236.

1. Garantna funkcija;
2. Funkcija vodiča i orijentacije;
3. Praktična funkcija;
4. Funkcija personalizacije;
5. Funkcija rasonode.

Garantna funkcija podrazumeva da je brend simbol kvaliteta. Jedinstvenost i prepoznatljivost brenda usmeravaju potrošača u procesu izbora i kupovine. Praktična funkcija označava da se od brenda očekuje da zadovolji potrebu i ispuni očekivanja. Funkcija personalizacije manifestuje se razvojem dugoročnog odnosa brenda i potrošača, kao rezultat toga, pojedini potrošači identifikuju se sa određenim brendom. Brend može postati sredstvo prestiža ili imati ulogu da zabavi i rasonodi potrošača u slobodno vreme. Sve navedene funkcije usko su povezane sa poverenjem potrošača prema brendu, mada je najviše povezana sa poverenjem – garantna funkcija. Simbolično, najčešće etiketa brenda u očima potrošača, daje potvrdu garancije i bezbednosti. Etiketa potvrđuje vlasništvo brenda, njegov sastav - da je proizveden od određenih vrsta materijala, i sl. U slučaju defekta, može se identifikovati proizvođač kome se ulaže reklamacija za odštetu ili popravku, što potrošaču uliva dodatnu sigurnost u brend.

Uloga i funkcije brenda ne mogu se kategorisati u potpunosti, jer postoje složene veze između različitih funkcija brenda. Mnogobrojne funkcije brendaskupa značajno doprinose izgradnji poverenja i lojalnosti potrošača. Brendovi se mogu posmatrati i kao posrednici između ponude i tražnje na tržištu. Bez obzira koja dimenzija brenda se ističe kao najvažnija, evidentno je da brendovi imaju veliku tržišnu moć i naglašena je potreba za strategijskim pristupom u razvoju, upravljanju i evaluaciji brendova.

1.2. Evolucija koncepta brendiranja

1.2.1. Istorijat brendiranja

Prvobitna funkcija brenda je bila isključivo identifikaciona. Početak brendiranja zabeležen je još u trgovačkoj praksi antičke civilizacije Grka i Rimljana, koji su koristili oznake i imena da identifikuju svoju ponudu, pre svega vina, masti, posuđa i metala. Kasnije, žig (brend) služio je za obeležavanje životinja radi njihovog razlikovanja i identifikacije. Odobravanje članovima esnafa da utiskuju žig nakon položenog majstorskog ispita bio je jedan od ključnih pomaka u srednjem veku. Žig se upotrebljavao za obeležavanje različitih proizvoda, ali i umetničkih dela.

Tokom 16-og veka brendirani su i drveni kontejneri koji su služili za transpost robe, na njemu su se utiskivali nazivi proizvoda što je bio i vid njihove promocije. Kasnije u 18-om veku, koncept brenda je evoluirao i postalo je uobičajeno da se koriste imena proizvođača da bi se identifikovali sa proizvodima. Klasični primeri su: Smirnoff Vodka, Sears, Mercedes, Coca Cola. Međutim, revolucionarna transformacija u konceptu brendiranja je nastupila polovinom 20-og veka, kada se brendovi prepoznaju prema mestu porekla (Columbia Bicycle), povezuju sa naučnim izrazima (Diamond Dyes) i apstraktnim pojmovima (Kodak).¹¹⁵ Evolucione faze razvoja brenda prikazane su u tabeli 9.

¹¹⁵ Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op. cit., str. 80.

Tabela 9. Šest etapa razvoja brenda

<i>Etapa</i>	<i>Atributi</i>
<i>Bez brenda</i>	Roba, upakovana dobra Najveći je udeo neindustrijskih dobara Minorna uloga u Evropi/SAD Ponuđač ima moć
<i>Brend kao referenca</i>	Ime se koristi za identifikaciju Oglašavanje se koncentriše na racionalna svojstva brenda Ime tokom vremena postaje garancija kvaliteta/doslednosti
<i>Brend kao ličnost</i>	Naziv brenda može da postoji „samostalno“ Marketing napor se fokusira na emocionalni apel prema potrošačima Navode se koristi proizvoda Oglašavanje postavlja brend u pravi kontekst
<i>Brend kao ikona</i>	Potrošači imaju sopstvene brendove Brendovi isporučuju visoku vrednost društvu Oglašavanje uspostavlja bližu vezu potrošača i brenda Koristi se simbolični jezik brenda Internacionalizacija brenda
<i>Brend kao kompanija</i>	Brendovi imaju kompleksne identitete Potreba za fokusom na korporativne koristi od brenda Strategija integrisane komunikacije postaje neophodna
<i>Brend kao politika</i>	Kompanija i brendovi su povezani sa društvenim i političkim dešavanjima Potrošači utiču na dešavanja u kompanijama Potrošači imaju sopstvene brendove, kompanije i politiku

Izvor: Goodyear, M. 1996. „Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing“, Journal of Market Research Society, vol. 38, no. 3, str.114.

Koncept brend menadžmenta značajno je evoluirao do danas i dobio strateški značaj u poslovanju kompanije. Strategija brendiranja postala je prioritetna marketing strategija. Brendirani proizvodima karakteristike koje omogućavaju potrošaču da ga diferencira od sličnih proizvoda. Najveći broj brendiranih proizvoda poseduje obeležja zbog kojih ih potrošači rado preporučuju i evociraju iskustvo o njima.

Kreiranje pozitivnih iskustava reprezentuje novu evolucionu fazu u ekonomiji i marketingu. Kompanije koje kontrolišu pristup većini autentičnih iskustava, u poziciji su da kreiraju i jaku strategiju brendiranja. Tokom procesa brendiranja, kompanija kreira željenu percepciju i asocijativnost u umu potrošača. Vizuelni i komunikacioni identitet brenda je samo javni oblik onoga što proizvod pretenduje da ponudi potrošaču. Iza njega postoji višedimenzionalna mapa potencijalno pozitivnih i negativnih konotacija za brend. One svoje izvorište mogu imati u domenu psihološkog, emotivnog, društvenog, kulturnog i dr. Upravljanje navedenim elementima predstavlja prelomnu tačku koja označava početak strateškog pristupa brend menadžmentu.

1.2.2. Polazne premise strateškog brend menadžmenta

Strateški brend menadžment je integralni i dinamički marketing koncept. Obuhvata dizajn i implementaciju marketing aktivnosti, koje su usmerene na izgradnju i upravljanje brendovima. Cilj kompanije je maksimalno uvećanje vrednosti brenda i na osnovu toga, ostvarenje adekvatnog finansijskog efekata i dostizanje održive konkurentske prednosti. Istraživanje u većem broju razvijenih tržišnih privreda pokazuje da je izgradnja brenda veoma dug proces.

U uslovima brojne i globalno dostupne ponude, upravljanje brendovima zahteva organizovan i sistematski pristup. Strategija brendiranja rezultat je korišćenja više raznorodnih znanja, veština i sposobnosti. Odgovorni i

posvećeni profesionalci realizuju aktivnosti brend menadžmenta. Sposobnost menadžmenta da kreira, održi, unapredi i zaštiti brendove, diferencira kompaniju od konkurencije. Kompanije su danas preuzele obavezu da osim poslovnim, brendovi služe i opšte-društvenim ciljevima.

Brend menadžment se može posmatrati kao proces planiranja, organizovanja, izvršenja i kontrole marketing aktivnosti fokusiranih na profilisanje tipa brenda i prevođenje njegovog identiteta u željeni imidž i reputaciju na tržištu uz ostvarivanje pozitivnog gudvila i realne imovinske vrednosti brenda. Prema Kotleru, proces strategijskog brend menadžmenta obuhvata najmanje četiri koraka:¹¹⁶

1. Identifikovanje i pozicioniranje brenda;
2. Planiranje i implementaciju marketinga brenda;
3. Merenje i tumačenje brenda;
4. Rast i održavanje brenda.

Postoji visok stepen međuzavisnosti između različitih aktivnosti strategijskog brend menadžmenta, koje se mogu sistematizovati na sledeći način:¹¹⁷

- *Izgradnja identiteta brenda*; Cilj identiteta brenda je da definiše jedinstveni set asocijacija prema brendu, koje kompanija želi da kreira ili da održi. Elementi identiteta treba da budu komplementarni sa nosiocem brenda.
- *Implementacija brenda*; Inicijativa determiniše koji elementi identiteta treba da budu u komunikaciji sa ciljnom grupom i kako

¹¹⁶ Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 274

¹¹⁷ Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill, str. 272.

ostvariti komunikaciju. Elementi identiteta koriste se za pozicioniranje brenda u svesti potrošača.

- *Upravljanje brendom tokom vremena*; Podrazumeva upravljanje tokom životnog ciklusa brenda. Strategija brendiranja može da se prilagođava tokom vremena, ali je uvek u funkciji ostvarenja osnovnog cilja. Cilj strategije brendiranja jeste izgradnja jakih brendova i zato se izbegavaju sve aktivnosti koje mogu da štete brendu.
- *Upravljanje portfoliom brenda*; Aktivnost obuhvata koordinaciju brendova koji čine portfolio kompanije sa ciljem dostizanja optimalnog učinka u sistemu. Menadžment istražuje rentabilnost brendova u portfoliu i njihovu povezanost.
- *Leveridž brenda*; Leveridž uključuje prenos suštinskog identiteta novim dodacima proizvodne linije ili novoj kategoriji proizvoda. Širenje i ekstenzija brenda pružaju mogućnost pokrivanja novih tržišnih segmenata.
- *Vrednost brenda*; Svaka aktivnost u okviru strategijskog brend menadžmenta može imati pozitivan i negativan uticaj na vrednost brenda. Potrebno je identifikovati ključne determinante vrednosti brenda u cilju izgradnje što veće vrednosti brenda tokom vremena.
- *Strategijska analiza brenda*; Postupak obezbeđuje osnovne informacije za donošenje odluka za svaku aktivnost brend menadžmenta. Uključuje analizu tržišta, kupaca, konkurencije i informacije o brendu.

Složene aktivnosti i dugoročne konsekvence procesa SBM-a zahtevaju stalni monitoring. Kompanije treba da upravljaju svojom imovinom, na način da prihodi od investicija prevaziđu ulaganja. Vlasnici svetski poznatih brendova ulažu velika sredstva upromociju, ali to nije uvek garancija uspeha.

Kompanija General Motors godišnje potroši oko 820 miliona dolara na promociju svog brenda Chevrolet, dok McDonald's izdvaja više od 660 miliona dolara.¹¹⁸ Promotivne kampanje pomažu u kreiranju prepoznatljivog imena, oglašavanju brenda i izgradnji preferencije potrošača prema brendu. Međutim, dominantan uticaj na snagu brenda ima iskustvo koje su potrošači stekli o brendu. Potrošači prikupljaju informacije o brendu iz različitih izvora, sopstvenog ili tuđeg iskustva, ličnih kontakata za zaposlenima kompanije, telefonskih kontakata, putem interneta, i sl. Stečeno iskustvo može se pozitivno ili negativno odraziti na doživljaj brenda i osećanja potrošača. Kompanija treba da ulaže i održava različite vidove kontakata sa potrošačima, sa namerom da stekne njihovo poverenje i razvije emotivnu bliskost potrošača sa brendom.

1.2.3. Emocionalno brendiranje

Emocionalno brendiranje je relativno nov koncept, koji je tokom prošle decenije izvršio snažan uticaj na osnovnu postavku brend menadžmenta. Koncept se temelji na izgradnji veze između potrošača i brenda, koja uz podršku komunikacije, osećanja i emocija, postaje izvor tržišne diferencijacije i održive konkurentske prednosti.¹¹⁹ Emocionalni element je osnova ovog pristupa i smatra se pokretačkom snagom brenda.

Kompanije su motivisane da ulažu u izgradnju snažne emotivne veze između potrošača i brenda zbog saznanja da takva veza vodi većem stepenu

¹¹⁸ Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 567.

¹¹⁹ Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, & Zeynep Arsel. 2006. "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image", *Journal of Marketing*, vol. 70, str. 50.

lojalnosti potrošača i boljim finansijskim rezultatima.¹²⁰ Prema konceptu, podsticanje prave emocije je najznačajnija investicija u brend, koji demonstrira svoju snagu u mentalnoj svesti potrošača i emotivnom odnosu potrošača prema njemu. Emocionalni odnos prema brendu meri se putem tehnika neuromarketinga (skeniranjem i snimanjem reakcija u mozgu) ili manje popularnim anketama (ponekad je teško potrošačima da budu svesni pravih osećanja ili da se iskreno izjasne o svojim osećanjima prema proizvodu).

Strategija funkcioniše tako što kupci emotivno reaguju na ono što doživljavaju i prirodno projektuju emotivne vrednosti na predmete oko sebe. Zadatak strategije brendiranja je povećanje učešća brenda u svesti i emocijama potrošača, a rezultat toga je porast tržišnog učešća. Ključni faktori uspešne strategije emocionalnog brendiranja jesu: bliskost, čulna iskustva, imaginacija i vizija.¹²¹

Bliskost se postiže uspostavljanjem što ličnijeg kontakta sa potrošačima i demonstrira poštovanje prema njima uz pružanje čulnog iskustva kakvo zaista žele. Bliskost se visoko rangira u brend strategiji, pa otuda stanovište da je najbolji način za izgradnju brenda obraćanje svakom potrošaču pojedinačno. Kompanije zato moraju da prate promene potrošačke strukture poput: ubrzanog rasta etničkih tržišta, generacijskih promena, velikog uticaja žena u savremenom društvu i sl. Sa jedne strane, prilagođavanjem ponude potrošačkim tendencijama, stavovima i ponašanju kupaca, ispunjavaju se očekivanja od omiljenog brenda. Sa druge strane, slanjem jedinstvenih,

¹²⁰ Malär, L., H. Krohmer, W. D. Hoyer, B. Nyffenegger. 2011, "Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self", *Journal of Marketing*, vol. 75, str. 35.

¹²¹ Gobe, M. 2006. *Emocionalno brendiranje*. Beograd: Mass Media International, str. 31-32.

snažnih poruka o proizvodu, kompanija na suptilan način izbegava rat cenama.

Čulna iskustva predstavljaju oblast koja je uglavnom nedovoljno istražena, iako je od velikog značaja. Istraživanja pokazuju da obezbeđenje višestrukog čulnog iskustva može da bude efikasan način brendiranja. Ponuditi potrošaču čulno iskustvo povezano sa određenim brendom predstavlja ključ za trajno uspostavljanje bliskosti koja će stvoriti preferenciju i vrednost brendu.

Imaginacija doprinosi strategiji emocionalnog brendiranja. Imaginarni pristup dizajnu proizvoda, pakovanja, prodajnih mesta, oglasa i vebsajta omogućava brendu da na inovativan, maštovit način osvoji potrošača. Brendovi nas emotivno inspirišu, tako što podstiču našu imaginaciju, pružaju nadu i nove doživljaje. Budući brendovi biće suočeni s izazovom u pronalaženju suptilnih metoda za razvoj brenda, koji će potrošače kontinuirano iznenađivati i oduševljivati.

Vizija je faktor uspeha strategije brendiranja. Vizija brenda je sposobnost kompanije da prepozna tekuću vrednost brenda, ali i njegov potencijal i na osnovu toga moguću buduću vrednost brenda.¹²² Potrebno je da postoji snažna vizija razvoja brenda koja će omogućiti kasnije da brend izazove pozitivne emocije kod potrošača, što direktno utiče i na rast njegove vrednosti.

¹²² Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2009. „Assessing long-term brand potential“, *Brand Management*, vol. 17, no. 1, str. 7.

Korisno je analizirati razlike između tradicionalnog koncepta svesti o brendu i emocionalne dimenzije koju brend treba da ispolji kako bi postao omiljen.¹²³

- Od potrošača ka ljudima;

Potrošači kupuju, ljudi žive. Treba koristiti suptilne načine za podsticanje želje kod kupaca na pozitivan način, bez uznemiravanja. Partnerski pristup se zasniva na uspostavljanju veze i uzajamnom poštovanju, gde je potrošač najbolji izvor informacija.

- Od proizvoda ka iskustvu;

Proizvodi zadovoljavaju potrebe, iskustva ispunjavaju želje. Kupovinu zasnovanu isključivo na potrebi motivišu isključivo cena i pogodnost. Da bi postojeći proizvodi privukli i sačuvali interes, ključno je da se inovativnim načinom prodaje, oglašavanja i lansiranja novih proizvoda podstakne mašta potrošača. Radoznalost i avanturistički duh često odnose prevagu nad onim što je poznato. Međutim, proizvod može istovremeno da bude i star i nov, ukoliko i dalje ima emocionalni značaj za potrošače.

- Od poštenja ka poverenju;

Poštenje se očekuje, a poverenje je privlačno, lično i potrebno ga je steći. Poštenje je neophodno da bi se uopšte moglo poslovati i primena standarda u različitim oblastima poslovanja je sve intenzivnija. Poverenje je kompleksan pojam, značajna komponenta vrednosti brenda, ali zahteva veliko i dugoročno ulaganje da bi se steklo. Jedna od aktivnosti koja doprinosi sticanju poverenja uvedena je pre nekoliko godina, u skladu sa kojom su prodavci, bez dodatnih pitanja, počeli da prihvataju povraćaj robe. Poslovna politika treba da u potpunosti pogoduje kupcima i omogući im da prilikom izbora njihova reč bude poslednja. Sve veći broj kompanija pruža snažnu

¹²³ Prilagođeno prema: Gobe, M. 2003. „Emotional identity“. *Global Report Brand*, GCI February, str. 26-39.

podršku okruženju i zajednici, kroz niz društvenih aktivnosti i brigu o održivom razvoju, čime dodatno stiču poštovanje i poverenje javnosti.

- Od kvaliteta ka preferenciji;

Kvalitet po odgovarajućoj ceni se podrazumeva. Prodaju kreira preferencija. Kvalitet je atribut koji brend obavezno treba da ponudi i koji se očekuje. Prioritet koji potrošač daje jednom brendu jeste ono što donosi uspeh.

- Od sveprisutnosti ka aspiraciji;

Biti poznat nije isto što i biti voljen. Sveprisutnost je ono što neki proizvod može da učini poznatim. Međutim, ukoliko kompanija želi da brend bude poželjan, mora preneti poruku koja će odgovarati kupčevim željama. Svest o proizvodu nije jedini kriterijum za uspešno brendiranje.

- Od identiteta do fizionomije;

Identitet je prepoznavanje, fizionomija podrazumeva karakter i harizmu. Identitet brenda je jedinstven i odražava ono čime se relevantni proizvod razlikuje od proizvoda konkurencije. Fizionomija brendova, čini brend posebnim i daje mu harizmatičan karakter koji izaziva emotivnu reakciju.

- Od funkcije ka osećaju;

Funkcionalnost jednog proizvoda odnosi se samo na praktična, spoljna svojstva. Njegova čulnost se odnosi na iskustvo. Funkcionalnost može da postane beznačajna, ako izgled i korišćenje ne prijaju čulima. Mnogi potrošači se opredeljuju za dizajn koji obezbeđuje maksimalnu funkcionalnost ili vidljivost, ali ne i čulni doživljaj potrošača. Suština dizajna sastoji se od humanih rešenja zasnovanih na inovaciji koja donosi niz novih čulnih iskustava. Kreiranje identifikacije proizvoda na osnovu isticanja njegovih dobrih osobina relevantna je samo ukoliko je inovacija proizvoda dovoljno uzbudljiva da je potrošači upamte.

- Od sveprisutnosti ka prisustvu;

Sveprisutnost se vidi, a emotivno prisustvo se oseća. Prisustvo brenda u velikoj meri može da utiče na ponašanje potrošača, posebno ukoliko je strateški osmišljeno kao program usmeren ka stilu života. Gotovo da ne

postoji stadion, koncertna dvorana, pešačka zona ili neki malo veći gradski prostor (bilbordi, stanice, zidovi...) koji nije iskorišćen za promovisanje nekog brenda. Osim toga postoje kape, marame, majice i sl. Većina strategija usmerena je na prisustvo brenda koji se zasniva na konceptu kvantiteta, a ne kvaliteta. Ono što motiviše jeste strah od mogućnosti da konkurent fizički zauzme teritoriju i često izostane usredsređivanje na inovativne načine za uspostavljanje trajne, emotivne veze potrošača sa brendom.

- Od komunikacije ka dijalogu;

Komunikacija je saopštenje, dijalog je razmena mišljenja. Komunikacija u mnogim kompanijama teče u jednom smeru i svodi se na proces infomisanja potrošača. Najveći deo budžeta troši se na propagandne poruke. Druga sredstva komunikacije poput digitalne komunikacije, internet marketinga, odnosa sa javnošću, promocija mogu biti mnogo efikasniji u obraćanju potrošačima. Napredak informacione tehnologije i digitalnih medija omogućava razvoj dvosmerne komunikacije i dijaloga, što podstiče uspostavljanje partnerskih odnosa između potrošača i kompanije.

- Od usluge ka vezi;

Usluga prodaje, a veza predstavlja priznanje. Usluga podstiče efikasnost u komercijalnoj transakciji, može da unapredi ili spreči prodaju. Međutim, izgradnja dugoročne veze sa potrošačima znači da se vlasnici brenda trude da shvate ko su njihovi kupci i da ih uvažavaju.

Ilustracija 1. Kompanija Perudina

Da bi se diferencirala na tržištu, kompanija Nestle ulaže u razvoj emocionalne veze između potrošača i brendova, čime nastoji da postigne suštinsku razliku između vlastitih i konkurentskih brendova. Nestle je kupila čuvenu italijansku fabriku čokolada Perudina, u kojoj se proizvode najpoznatije italijanske čokolade Baci. Počev od prostora u delu fabrike koji je otvoren za posetioce, preko prodajnog ambijenta i osoblja, pa do nezaobilazne poruke koja se nalazi u svakoj čokoladici Baci, sve je u

potpunosti prilagođeno ugodaju potrošača. U krugu fabrike nalazi se muzej čokolade, posetiocima je obezbeđen besplatan ulaz i mogu uživati u degustaciji čokolada. Stručni vodič, osim opštih informacija o postupku proizvodnje čokolada, pruža veoma korisne i stručne podatke o razvoju strategije brenda Baci. Stiče se utisak da strategiju brenda Baci, čine veoma lične poruke koje prate svaku aktivnost usmerenu na potrošača. Pokretački motiv za izazivanje emocija prate i posebno kreirani suveniri poput posude sa priborom za topljenje čokolade i prelivanje voća. Opredelili su se za sofisticiran stil za prisno i čulno uživanje na italijanski način, kako bi se dodatno istakla draž brenda, čiji naziv već sam po sebi asocira na iskrene emocije.

Danas je uspostavljenje emocionalnih veza sa potrošačima još intenzivnije nego ranije. Brendovi koji izazivaju snažne emocije doprinose većoj lojalnosti potrošača, što kompanije koriste za izgradnju premijum pozicije na tržištu. Emocionalno brendiranje omogućava da se ljudi podsvesno i duboko emotivno, vežu za kompaniju i njene proizvode. Potrošači tragaju za održivoću i familijarnošću, emocionalna veza sa brendom pruža iluziju komfora i pripadnosti, što diferencijaciju brendova čini uspešnijom.

1.3. Identitet brenda

Brend se neopravdano povezuje sa jednoličnim i homogenim identitetom.¹²⁴ Moguće je diferencirati brend od statusa jednolične robe, preko osnovnih i sporednih atributa. Komponente proizvoda kojima se ostvaruje tržišno diferenciranje nazivaju se identitetski elementi brenda. Jedinstven identitet brenda rezultat je dobre kombinacije identitetskih elemenata i atributa

¹²⁴ Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op. cit., str. 80-90.

brenda. Da bi se izgradio jasan i konzistentan brend koriste se tri modela razvoja strukture poslovnog identiteta: *monolitni* (en. *Monolithic*), *dualni* (kišobranski ili garantovani (en. *Endorsed*)) i *kompozitni* (en. *Muliple*) model.¹²⁵

Monolitna struktura identiteta opisuje situaciju kada kompanija koristi jedno ime i jedan vizuelni koncept za sve svoje proizvode na globalnom tržištu. Ovaj pristup se naziva još i strategija konkurentnosti bazirana na korporativnom imidžu.

Dualna kišobraska struktura identiteta podrazumeva da kompanija dodeljuje svoje ime svim vezanim kompanijama i njihovim brendovima. Kompanija garantuje za sve brendove koji se nalaze u njenom vlasništvu. Ovaj pristup je karakterističan za globalne kompanije prilikom uspostavljanja nekog oblika partnerskog aranžmana.

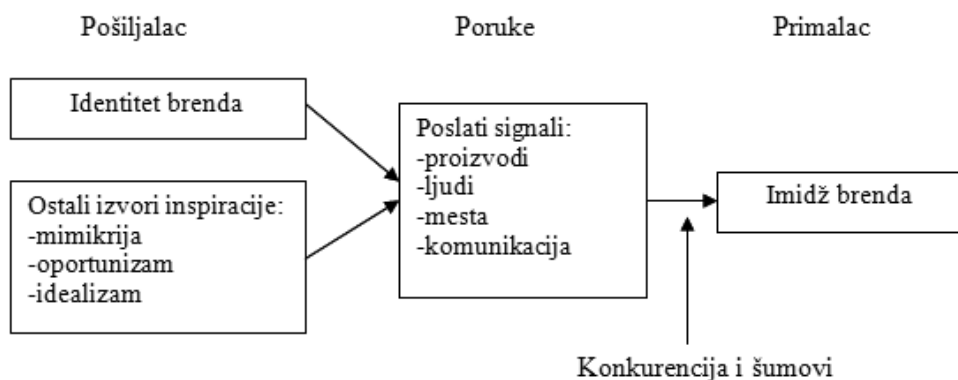
Kompozitnu strukturu identiteta koriste kompanije kada žele da naprave jasnu distinkciju između korporativnog identiteta i identiteta svojih brendova. Često su različiti brendovi iste kompanije konkurenti na globalnom tržištu.

U zavisnosti od postavljenih strategijskih ciljeva menadžment bira strukturu poslovnog identiteta brenda. Promene identiteta nisu jednostavne, jer je identitet postavljen u percepciji potrošača u formi imidža i eventualne izmene mogu se reflektovati na poslovnu reputaciju kompanije.

¹²⁵ Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija, str. 27.

Na slici 3. ilustrovana je međuzavisnost identiteta i imidža brenda. Imidž brenda formira se pod uticajem brojnih faktora u komunikacionom procesu koji teče od pošiljaoca do primaoca.

Slika 3. Identitet i imidž



Izvor: Kapferer, J.N. 2007. *The New Strategic Brand Management*. London: Scotprint, str. 98.

Identitet, jedan od faktora kreiranja imidža brenda, ima bitnu ulogu u procesu njegove izgradnje. Pretpostavka dobrog imidža jeste postojanost identiteta (izbegavanje čestih promena identiteta u interesu ispunjavanja zahteva različitih segmenata) i pružanje realne slike identiteta brenda u javnosti.

Uspešni brendovi poseduju snažan i prepoznatljiv identitet. Snaga identiteta je determinisana elementima koji predstavljaju distinktivna obeležja u domenu vizuelnog i verbalnog. Elementi identiteta su: ime, boja, logo, slogan, pakovanje i obeležavanje. Oni treba da obezbede prepoznatljivost brenda i da imaju psihološki i emotivni uticaj na potrošača prilikom kupovine. Cilj upravljanja elementima brend identiteta je bolje pozicioniranje brenda u mislima potrošača.

1.3.1. Ime brenda

Ime brenda predstavlja verbalni element njegovog identiteta koji je moguće izgovarati, vizuelno i pisano izražavati. U kombinaciji sa ostalim elementima identiteta, ime ima ulogu distinkcije konkurentskih brendova na tržištu i pruža dobru osnovu za diferenciranje. Cilj kreiranja jedinstvenih obeležja brenda jeste da omoguće jasno izdvajanje brenda iz mnoštva, po funkcionalnim karakteristikama, sličnih proizvoda, i u tom smislu ime brenda daje značajan doprinos ostvarenju cilja.

Ime brenda utiče na plasman proizvoda/usluge na tržištu i prilično je zahtevno osmisliti pravo ime. Treba imati analitičan pristup i pažljivo razmotriti proizvod i njegove koristi, ciljno tržište i predviđene marketing strategije. Takođe, voditi računa da ime izaziva pozitivne asocijacije. Poželjni kvaliteti naziva brenda su sledeći:¹²⁶

- Brend bi trebalo da govori nešto o koristima i kvalitetima proizvoda (npr. Pro-activ - margarin koji snižava krvni pritisak ili Imlekov YoGood - voćni jogurt);
- Ime brenda treba da bude kratko, sugestivno, lako pamtljivo i lako za izgovor (npr. Trijumf - vino, Najlepše želje – čokolada);
- Ime brenda treba da se razlikuje od drugih, odnosno da bude jedinstveno;
- Važno je voditi računa o simboli i asocijacijama na brend u različitim kulturama i na različitim tržištima;
- Mogućnost da se jednostavno prijavi i zakonski zaštititi ime brenda. Ukoliko brend ograničava postojeće brendove ili krši njihova prava, takav brend se ne može prijaviti. Ne mogu se

¹²⁶ Prilagođeno prema: Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 560.

zaštititi ni brendovi čija se imena svode na opise ili sugestije. Odabrano ime brenda mora biti prijavljeno odgovarajućem Registru za zaštitne znakove, što vlasnicima daje pravo na intelektualno vlasništvo i sprečava konkurenciju da koristi isto ili slično ime.

Ime brenda treba da pruži podršku realnim vrednostima brenda, ima simboliku za krajnjeg potrošača i sugerise: funkcionalne karakteristike, jedinstvene osobenosti i upotrebne pogodnosti brenda, ali i vrednosti i garancije kompanije, profil i karakteristike tipičnih korisnika. U funkciji podrške identitetu brenda i izabranom imenu, poželjno je afirmisati prateću reč ili pojam kao ključnu asocijaciju koja se javlja pri izgovoru imena brenda.

Ime brenda može biti inspirisano ljudima, životinjama, objektima, geografskim područjima, kovanicama, izmišljenim rečima, ali i atributima samog proizvoda. Često ime brenda ima specifično simboličko i asocijativno značenje upućeno određenoj ciljnoj grupi. Može biti identično nazivu kompanije ili kreirano potpuno nezavisno. Smatra se da je klasična strategija, uzeti za naziv kompanije ime koje nosi najbolji brend u portfoliju i najbolja strategija, a njenu verodostojnost su, još pre 50-tak godina, potvrdili BSN koji je postao *Danone* i Tokyo Tshuin Kogyo, preteča današnje kompanije *Sony*. Nakon izbora imena brendu, ne preporučuju se kasnije promene. Kompanije se veoma retko odlučuju da menjaju imena svojih brendova, osim ako nije reč o stranim tržištima gde razlozi mogu biti pravne, kulturološke ili psihološke prirode.

1.3.2. Logo i zaštitni znak brenda

Logotip predstavlja dugoročno i standardizovano kreativno rešenje osnovnih identitetskih elemenata brenda, odnosno standardizovani grafički dizajn vizuelnog izraza brenda. Njegovi elementi mogu biti: standardizovani ispis

imena brenda, prateći znak, simbol ili neki drugi vizeulni izraz i standard.¹²⁷ Logo brenda predstavlja identitetsko obeležje koje nije moguće izgovoriti, ali na specifičan način obezbeđuje prepoznatljiv vizuelni identitet brenda u formi simbola, dizajna ili osobenog ispisa. Uspešan logo izaziva relativno sličnu percepciju kod većine potrošača. Pojava jedinstvenog ispoljavanja i prihvatanja unificiranih perceptivnih asocijacija loga za grupu potrošača naziva se stimulaciona kodabilnost.¹²⁸ Rast stimulacione kodabilnosti nekog loga znači da on postaje percipiran od sve većeg broja potrošača na relativno unificiran način.

Zaštitni znak je ime ili simbol koje se koristi da označi da je proizvod proizvela određena kompanija, da je pravno registrovan i zakonom zaštićen. Preduzeću obezbeđuje ekskluzivno pravo korišćenja osnovnih elemenata vizuelnog identiteta. Zaštitni znak sačinjavaju jedinstvene oznake koje služe da bi se razlikovale slične robe i usluge iz ponude različitih kompanija. Brend formalno ima karakter zaštitnog znaka, ali se uglavnom vezuje za ime i vizuelni identitet kompanije koje se institucionalno i ekskluzivno koristi na tržištu.

Logo i zaštitni znak uspešnih brendova često su predmet neovlašćenog korišćenja i kopiranja. Autorska zaštićena prava predstavljaju pravnu formu kojom se definišu i preciziraju uslovi korišćenja registrovanih elemenata intelektualne i industrijske svojine, kako u izvornom obliku, tako i u varijantama ustupanja, prenosa, reprodukcije, publikovanja, prodaje i slično. Pravna zaštita i registracija zaštitnog znaka brenda smanjuje, ali ne eliminiše u potpunosti mogućnost zloupotrebe. Neovlašćena upotreba zaštitnog znaka

¹²⁷ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 32.

¹²⁸ Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education, str. 117.

može destimulisati kupce na korišćenje brenda, zbog dovođenja u zablude, čime se smanjuje lojalnost potrošača i finansijski ugrožava opstanak brenda.

Podrška razvoju kreativnog rešenja brenda mogu biti simboli kao što su: maskote, znakovi, živi i animirani likovi, objekti i sl. Oni mogu biti tretirani kao trajni identitetski elementi brenda ili korišćeni samo u toku promotivnih kampanja. Kao deo integralnog komunikacionog sistema kompanije, logo i zaštitni znak zajedno sa svojim simbolima treba da projektuju jedinstveni kredibilitet brenda. Mogu se menjati tokom vremena, ali se to retko dešava, pogotovu ako su kompanije i brendovi globalno prepoznatljivi.

Sa pravnog aspekta, u Republici Srbiji brend se najčešće posmatra kroz prizmu zaštitnog znaka i potpada pod zaštitu prava intelektualne svojine. Zaštita se može odnositi na ime, simbol ili dizajn. Nosilac to pravo može sačuvati za sebe i koristiti u sopstvene svrhe ili prodati, iznajmiti ili dati dozvolu za njegovo korišćenje. Zaštitni znak ili žig, kako se definiše u Zavodu za intelektualnu svojinu, ima dva dela: sam znak, i spisak roba i usluga na kojima se primenjuje i za koje je zaštićen. Žigom se može štititi znak koji se može grafički predstaviti, odnosno znak koji se sastoji od reči, slogana, slova, brojeva, slika, crteža, rasporeda boja, trodimenzionalnih oblika, kombinacija tih znakova kao i od muzičkih fraza prikazanih notnim pismom.¹²⁹

U Srbiji prijavu za registraciju zaštitnih znakova odnosno žigova razlikovanja, kompanije podnose Zavodu za intelektualnu svojinu. U narednoj tabeli je prikazan ukupan broj registrovanih žigova domaćih podnosilaca (domaćih kompanija) za period 2000-2014. godina.

¹²⁹ Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 8-11.

Tabela 10. Registrovani žigovi domaćih kompanija u Republici Srbiji

Godina	Registrovani žigovi u RS (domaći podnosioci)
2000	172
2001	279
2002	342
2003	459
2004	591
2005	790
2006	962
2007	1246
2008	1636
2009	1819
2010	1143
2011	790
2012	960
2013	824
2014	922

Izvor: www.zis.gov.rs/o-zavodu/godisnji-izveštaju.50.html (pristupljeno 15.02.2016.)

Na osnovu podataka o broju registrovanih žigova domaćih (nacionalnih) podnosilaca može se zaključiti da je u periodu 2000-2010. godine primetan porast broja registrovanih žigova domaćih kompanija, a da se je od 2010. godine zabeležen pad broja registrovanih žigova. Registracija brenda/žiga je osnova za razvoj SBM-a i od ključnog značaja za izgradnju brenda visoke vrednosti.

1.3.3. Slogan brenda

Slogan predstavlja kratku asocijativnu rečenicu ili izraz koji predstavlja suštinu i misiju brenda. Slogan je važan prilikom pozicioniranja brenda,

treba da bude dobro prihvaćen i na tržištu i u javnosti, a plasira se paralelno uz ime brenda. Ekonomski fakultet promovise svoju poziciju, vrednosti i ciljeve putem slogana „Prvi i pravi“.¹³⁰ Slogan Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu dobar je primer efektnog i asocijativnog slogana koji se lako i dugo pamti.

Slogan služi kao komunikaciono sredstvo između kompanije i potrošača. Njegov uspeh se meri sposobnošću da privuče pažnju potrošača uz promovisanje stavova i vrednosti za koje se kompanija zalaže. Kompanije često menjaju slogane svojih brendova sezonski, mada izuzetni slogani dugo traju i vremenom postaju inkorporirani u identitet brenda.

1.3.4. Boja brenda

Boja brenda predstavlja vizuelno identitetsko obeležje koje doprinosi većoj prepoznatljivosti imena i znaka brenda u odnosu na konkurentske. Boja je važno sredstvo izgradnje prepoznatljivog identiteta brenda. Boje služi za prenošenje najvažnijih informacija kupcu, izazivaju određene reakcije u centralnom nervnom sistemu i kori velikog mozga i tako pokreću misli, sećanja i različite percepcije.¹³¹

Boja ima kritičnu ulogu prilikom evaluacije brendova i donošenja konačne odluke o kupovini od strane potrošača. Izgradnja identiteta brenda zahteva poznavanje i pravilnu upotrebu boja jer imaju veoma izraženo asocijativno i simboličko značenje. Reč je o vizuelnom, estetskom i identifikacionom elementu koji može izazivati različite asocijacije u različitim zemljama. Kompanije poklanjaju veliku pažnju bojama pri dizajniranju elemenata brend

¹³⁰ <http://www.ekof.bg.ac.rs/> (pristupljeno 15.08.2016.)

¹³¹ Prilagođeno prema: Gobe, M. 2006. op. cit., str. 77.

identiteta, posebno za brendove prisutne na međunarodnom tržištu. Smatra se da:¹³²

- Crvena boja asocira na strast, energiju i moć;
- Žuta boja se prvo primeti u masi boja;
- Plava boja ima relaksirajuće dejstvo na ljude;
- Zelena boja asocira na dobro zdravlje;
- Bela boja u većini zemalja predstavlja simbol čistote i svečanosti.

Brendovi koriste različite boje i nijanse kao standardne za njihovu vizuelnu aplikaciju. Standardne boje brenda doprinose konzistentnosti i prepoznatljivosti brenda. Kombinacija boja karakteristična za određenu kompaniju, može postati njeno prepoznatljivo obeležje, ukoliko se intenzivno koristi u dizajniranju proizvoda, ali i celokupnog brend i korporativnog identiteta. Konkurencija često pokušava da kopira koristeći iste boje proizvoda ili pakovanja kao lider iste grupe proizvoda koji je postavio standarde idejnih rešenja.

Ilustracija 2. Koktel Bellini - boja kao asocijacija i atribut koji je kreirao ime, prepoznatljivost i jedinstvenost brenda

Koktel Bellini je nastao u periodu između 1934. i 1948. godine u Veneciji u Italiji. Giuseppe Cipriani, osnivač Harry's Bar u Veneciji sa vizijom "da dotakne duše ljudi" bio je ljubitelj breskvi, ali i slikarstva. Svoje omiljeno piće, koktel od soka od breskve i italijanskog penušavog vina (Prosecco) nazvao je Bellini jer ga je njegova jedinstvena roze boja podsećala na togu sveca na slici koju je u 15. veku naslikao mletački umetnik Giovanni Bellini. Najpre se koktel Bellini služio kao sezonski specijalitet u Harijevom baru,

¹³²Prilagođeno prema: Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 37-40.

koje je bilo omiljeno mesto za druženje Ernesta Hemingveja i Orsona Velsa. Kasnije se ovaj koktel služio u Njujorku, a danas je dostupan i prepoznatljiv širom sveta. Italijansko Ministarstvo za kulturu je 2001. godine proglasilo ovaj bar za mesto sa nacionalnim obeležjem, što govori u prilog kako se država odnosi prema svojoj istoriji i brendovima. Danas čuveni lanac restorana Cipriani prepoznatljiv je ugostiteljski brend širom sveta, koji okuplja istaknute ličnosti i goste istaćanog ukusa i u njemu se i dalje služi čuven koktel Bellini.¹³³

1.3.5. Pakovanje i obeležavanje brenda

Pakovanje i obeležavanje proizvoda imaju ulogu kanala za emitovanje identiteta. Dizajn pakovanja i način obeležavanja brenda učestvuju u izgradnji identiteta brenda sa ciljem da originalno pakovanje privuče pažnju kupaca, poveća šansu da proizvod bude kupljen i podstakne impulsivnu kupovinu.

Pakovanje sadrži jasno uočljivo ime brenda, logo i boje koji služe za brzu distinkciju od brendova konkurencije. Potrebna su velika ulaganja u dizajn novog pakovanja, dok se ne pronade odgovarajuće. Osnovne odluke koje se odnose na pakovanje su:¹³⁴

- Veličina i oblik pakovanja;
- Kvalitet pakovanja;
- Pravna regulativa;
- Obeležavanje proizvoda.

¹³³ <http://www.harrysbarvenezia.com/> i <http://cipriani.com/> (pristupljeno 15.08.2016.)

¹³⁴ Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 40-42.

Odluke o veličini i obliku pakovanja proizvoda zavise od stepena razvoja i visine dohotka određenog segmenta. U razvijenim zemljama potrošačima je veoma bitan i estetski utisak o pakovanju, koje može biti sačuvano nakon konzumiranja proizvoda i korišćeno u druge svrhe.

Kvalitet pakovanja je determinisan veličinom i oblikom pakovanja, a zavisi i od načina transporta i razvijenosti distributivne mreže. Jedna od osnovnih funkcija pakovanja jeste zaštitna ili funkcionalna.¹³⁵ Pakovanje sprečava da se proizvod fizički ošteti. Na oblik i vrstu pakovanja utiče klimatski faktor i vrsta proizvoda. Kvalitet pakovanja može značajno da utiče na formiranje cene za konkretni proizvod, tako da treba izbalansirati kvalitet pakovanja i cenu proizvoda uz poštovanje načela bezbednosti pakovanja.

Pravna regulativa u zakonima velikog broja zemalja nalaže postojanje detaljne specifikacije proizvoda na pakovanju koja sadrži podatke o sastojcima proizvoda i zemlji porekla uz eventualne upozoravajuće poruke (o sastojcima opasnim po zdravlje ljudi). Danas se sve više vodi računa o upotrebi eko-materijala u sastavu pakovanja, koji se razgrađuju znatno brže i smanjuju zagađenje eko-sistema.

Obeležavanje proizvoda je integralni deo pakovanja proizvoda. Obeležavanje proizvoda može se koristiti u promotivne svrhe, zbog čega su potrebna izvesna prilagođavanja zahtevima specifičnog ili globalnog tržišta. Zbog svog informativno-komunikativnog karaktera, prilagođavanje različitim kulturama i sredinama je kod obeležavanja potrebnije i naglašenije, nego kod drugih aspekata brendiranja i tržišnog pripremanja proizvoda.

¹³⁵ Brassington, F., S. Pettitt. 2000. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education, str. 288-289.

Novi trendovi u pakovanju rezultat su promena u načinu na koji potrošači koriste proizvode. Pakovanja treba da zadovolje sledeće potrebe:¹³⁶

- da ispune potrebe potrošača za brzinom, udobnošću i nosivošću;
- da budu savremena i upadljiva;
- da budu dizajnirana za jednostavnu upotrebu.

Pakovanje je postalo kompleksnije sa globalizacijom poslovanja, u odnosu na period kada su kompanije bile pretežno orijentisane na lokalno tržište. Globalne kompanije, uz uvažavanje novih zahteva, žele da dizajn pakovanja, ambalaže i omota proizvoda, odgovara kulturološkim specifičnostima, stepenu ekonomskog i tehnološkog razvoja i ekološkim standardima u različitim zemljama, a kvalitet pakovanja omogući siguran transport proizvoda na velike geografske distance.

1.4. Nosioci brenda

Strategijom brendiranja postiže se originalna ili jedinstvena prepoznatljivost proizvoda, usluge, osobe ili grupe ljudi, koncepta, modela poslovanja, kompanije ili institucije i diferencira ponuda u odnosu na konkurenciju. Nosioci ili pojavni oblici brenda mogu biti ljudi, predmeti, geografske destinacije, roba, usluge i sl. Brend je postao asocijacija snažnog identiteta i globalnog uspeha bez obzira o kom nosiocu je reč. Prihvaćeno je i u praksi i u marketinškoj literaturi da svaki superioran proizvod može biti brend. Sve organizovane i individualne aktivnosti mogu da poprime obeležje proizvoda. Svi oni koji vrede, koji skreću pažnju, koji su superiorni i osobeni mogu i

¹³⁶ Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 38-39.

poželjno je da budu nosioci brenda. Keller pod terminom proizvod podrazumeva:¹³⁷

- fizičke proizvode,
- usluge,
- maloprodajne objekte,
- online proizvode i usluge,
- osobe i organizacije,
- sport, umetnost i zabavu,
- geografske lokacije, i
- ideje.

Nosioci brenda najčešće su fizički proizvodi koji predstavljaju materijalizovane forme ljudskih potreba i tržišnih zahteva. Ranije su to bili samo proizvodi široke potrošnje, netrajnog karaktera, a danas kompanije prepoznaju interes i kreiraju brendove za trajnu potrošnju. U istraživanju u kome je učestvovalo 70 kompanija na poslovnom tržištu, rezultati su pokazali da menadžeri veruju da je brendiranje najvažnije za postizanje korporativnog uspeha.¹³⁸ Tome doprinosi činjenica da rast konkurencije podstiče brendiranje i na poslovnom tržištu.

Značajne kvalitativne promene učinile su sektor usluga konkurentnijim tokom poslednjih godina. Profesionalno brendiranje u uslužnom sektoru, doprinelo se konceptijskoj formatizaciji i standardizaciji u pružanju usluga. Izgradnjom brenda, potrošaču je omogućeno da lakše uoči distinktivnu

¹³⁷ Keller, L. K. 2003. *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education, str. 13-33.

¹³⁸ Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.

prednost u pružanju usluga određene kompanije u odnosu na njene konkurente.

Organizacije, institucije ili kompanije često se pojavljaju kao nosioci brendova, a njihove najvažnije odrednice su naziv, ugled i reputacija. Poverenje široke javnosti determiniše snagu i uspeh ovih brendova. Korporativno brendiranje omogućava izgradnju kompanije kao brenda u cilju unapređenja poslovne reputacije. Postojanje poverenja prema određenoj kompaniji determiniše lojalnost potrošača i zato kompanije kreiraju i razvijaju korporativni brend. Ovaj oblik brendiranja dominantan je na poslovnom tržištu (en. *Business-to-Business Market*), ali karakterističan je i za kompanije koje proizvode proizvode visoke tehnologije. B2B brendovi su uglavnom korporativni brendovi i važan su izvor konkurentske prednosti.

Različiti forme poslovanja (poslovne jedinice, koncepti i sl.) mogu biti nosioci brenda i uspešno se pozicionirati na tržištu. Standardizacijom poslovnih modela i njihovim brendiranjem doprinosi se unapređivanju kvaliteta i većoj profesionalizaciji u poslovanju.

Sa razvojem interneta i globalizacijom tržišta, kompanije afirmišu svoje brendove na globalnoj elektronskoj mreži. Elektronski ili online brendovi zahtevaju inoviran pristup strategiji brendiranja i o tome će biti više reči u nastavku.

Brend mogu postati poznati i afirmisani pojedinci, kao i originalne, afirmativne i pokretačke ideje. Proces izgradnje karijere može se posmatrati kao proces izgradnje brenda, a postoje javne i poznate ličnosti koje su sinonim uspešnog brenda. Glumci, pevači, sportisti, pa i političari održavanjem i unapređenjem pozitivnog imidža nastoje da steknu veću naklonost svoje publike i javnog mnjenja. Izgradnjom prepoznatljivog imena i reputacije mogu doprineti i izgradnji nacionalnog brenda i promociji zemlje

u svetu. Originalne ideje mogu da postanu tradicionalne akcije ili manifestacije koje karakterišu specifični slogani, simboli, koncepti i dr.

Često se brendiraju organizovani događaji koji privlače veliku medijsku pažnju i značajan broj posetilaca. Brendirani su brojni festivali u našoj zemlji (Exit u Novom Sadu, Džezvil u Nišu, Sabor u Guči i dr.), njihova atraktivnost iz godine u godinu privlači sve veći broj domaćih i inostranih gostiju. To su manifestacije podesne za plasiranje marketinških ideja i projekata, i omogućavaju transfer i prelivanje imidža na druge jake brendove (npr. zvanična voda festivala u Guči - voda Knjaz Miloš).

Teritorije i istorijski lokaliteti kao nosioci brenda imaju snažno dejstvo na razvoj turizma i privrednu aktivnost jedne zemlje. Teritorijalni marketing izučava se kao posebna disciplina u razvijenim zemljama, gde se svakom regionu pristupa sa posebnom pažnjom, u privrednom i turističkom smislu. Naziv teritorije i lokaliteta nije moguće menjati, ali moguće je prilagoditi strategiju brendiranja tako da afirmiše nacionalne vrednosti u svesti široke svetske javnosti. Ostaci rimskog carstva vidljivi su i u Viminacijumu, ali su Italija, Grčka i Egipat daleko atraktivnije istorijsko-turističke destinacije od Srbije. Uspeh u privlačenju turista determinisan je strategijskim pristupom u brendiranju destinacije. Brendiranjem se podstiču pozitivne asocijacije na konkretnu geografsku lokaciju i kreira pozitivni imidž destinacije, kako bi se privukao veći broj posetilaca. Naša zemlja na početku je razvoja nacionalne strategije brendiranja, a porast broja stranih posetilaca poslednjih nekoliko godina dodatno motiviše nadležne institucije na ulaganja u obnovu istorijskih lokaliteta, objekata od nacionalnog značaja i unapređenje turističkih sadržaja. Zbog potencijala koje brendiranje destinacije i nacije imaju, u nastavku je detaljnije opisan značaj i cilj brendiranja.

1.4.1. Brendiranje destinacije

Gradovi, regioni i države širom sveta suočavaju se sa porastom konkurencije između destinacija (mesta) što je vidljivo u različitim oblastima kroz borbu: za resurse, prodaju proizvoda i usluga, poslovne operacije, ali i turiste, posetioce, pa i stanovništvo. Ekonomska i kulturna globalizacija, kao i porast konkurencije usloveli su interesovanje stručnjaka za primenu principa brend menadžmenta u turizmu sa ciljem razvoja brenda destinacije.

Brend destinacije se može definisati kao ime, simbol, logo, reč i/ili druga grafika koji služe da identifikuju i razlikuju destinaciju od konkurentskih. On pruža obećanje nezaboravnog iskustva putovanja u određenu destinaciju, za potencijalne posetioce, a takođe služi da učvrsti i ojača sećanja na lepa iskustva, za one koji su tamo već bili. Marketing destinacije “obuhvata sve aktivnosti i procese koji dovode u vezu prodavce i kupce, fokusirajući se na odgovor zahtevima potrošača i konkurentsko pozicioniranje; to je kontinuirani set aktivnosti povezan sa efikasnom distribucijom proizvoda na tržišta sa izraženim potencijalom; uključuje donošenje odluka o proizvodu, brendiranju, ceni, segmentaciji tržišta, promociji i distribuciji”.¹³⁹

Brend menadžment može biti važna komponenta izgradnje, pozicioniranja i jačanja konkurentске pozicije turističke destinacije. Savremeni brend menadžment inkorporira i emocionalnu komponentu razvoja brenda, što ide u prilog izgradnji destinacijskog brenda i omogućava izgradnju snažne veze između turista i brenda destinacije. Brendiranje turističke destinacije doprinosi jačanju konkurentске pozicije same destinacije, omogućava lakše prevazilaženje geografske distance, osvajanje novih i zadržavanje postojećih turista i posetilaca destinacije uz rast prihoda i dostizanje globalne tržišne relevantnosti.

¹³⁹ Veljković, S. 2010.op.cit., str. 427-428.

Od ključne važnosti za svaku zemlju koja planira da promoviše turizam i poveća atraktivnost svojih turističkih proizvoda jeste brendiranje destinacije. Cilj brendiranja je da diferencira određeni proizvod na tržištu od ostalih proizvoda. Čak iako većina turističkih destinacija na tržištu veoma liče jedna na drugu, poseduju dobre uslove za boravak, naglašavaju jedinstvenost sopstvene kulture i nasleđa, percepcija o određenoj destinaciji mora biti drugačija. Cilj brendiranja turističke destinacije je da se u svesti potrošača kreira percepcija da na turističkom tržištu ne postoji ni jedna druga destinacija kao ta, da je posebna i da je treba zapamtiti kao potpuno jedinstvenu. Međutim, važno je podsetiti da se brendiranje ne događa na tržištu, već isključivo u glavama i svesti potrošača.

Kao najvažniji ciljevi brendiranja područja mogu se navesti: ¹⁴⁰

- Privlačenje posetilaca;
- Privlačenje biznisa;
- Zadržavanje i ekspanzija postojećeg biznisa;
- Promovisanje ekspanzije malog biznisa;
- Povećanje izvoza iz područja i veće investicije u područje;
- Privlačenje stanovništva ili promena njegove strukture.

Rast interesovanja za brendiranje gradova je rezultat: stope urbanizacije, povećane globalne mobilnosti, informacionog buma, pristupačnih turističkih proizvoda, kratkih odmora, različitih atrakcija, kulture, arhitekture i umetnosti, sastanaka, šopinga, gastronomije, pejzaža i dr. Gradski turizam je zabeležio porast od 58% u periodu od 2010. godine do 2014. godine i čini

¹⁴⁰ Isto., str. 412-413.

20% međunarodnih putovanja.¹⁴¹ Brendiranje gradova i razvoj gradskog turizma je prilika da se sačuva i poboljša kvalitet života lokalne zajednice.

Prema Kotleru, osnovni razlozi zbog čega je poraslo interesovanje za brendiranje gradova mogu se grupisati u četiri faktora:¹⁴²

1. *Promene u globalnom okruženju;*

Promene zahtevaju da se brendiranje gradova zasniva na više atributa i da u slučaju krize ili neočekivanih okolnosti (prirodnih katastrofa, terorizma, propadanja industrije i sl.), postoji mogućnost da uprava grada brzo reaguje i da se sačuva reputacija i brend grada;

2. *Urbana evolucija i negativni publicitet;*

Gradovi se neminovno razvijaju i menjaju, prolaze kroz periode uspona i padova. Snažan, dobro brendirani grad može da prođe kroz teške periode u svom razvoju, a da se ne nanese velika šteta njegovoj reputaciji. Gradovi koji se oporavljaju posle kriznog perioda (npr. zbog urbanog propadanja ili lošeg planiranja) teško mogu da povrate pozitivnu sliku u javnosti, često zbog kontradiktornosti između željenog imidža od strane upravnih organa i realne slike kreirane putem promocije u masovnim medijima. Na primer, Brisel se doživljava kao moderan i svetski grad, ali u isto vreme kao veoma skupo mesto za boravak, uz to i grad sa oštrom podelom između flamanskog i francuskog govornog područja.

3. *Povećana konkurencija za privlačenje ograničenih resursa;*

Gradovi se takmiče između sebe za različite ciljne grupe, to mogu biti bogati stanovnici (npr. Monako sa svojom poreskom politikom) ili

¹⁴¹ <http://destination.unwto.org/event/4th-global-summit-city-tourism> (pristupljeno 15.08.2016.)

¹⁴² Virgo, B., Chernatony, L. 2006. „Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand“, *Brand Management*, vol. 13., no. 6., str. 380-381.

turisti. Oni prate svoje konkurente (druge gradove), tražeći način da se diferenciraju od njih i budu što atraktivniji za svoju ciljnu grupu. Gradovi poput Londona i Frankfurta, kontinuirano traže nove mogućnosti da postanu finansijska prestonica u Evropi. Gradovi često koriste upravo brendiranje da dobiju prednost nad svojim konkurentima. Turiste privlače određeni gradovi koji su u skladu sa njihovim potrebama, bez obzira da li je reč o kulturnim ili klimatskim razlozima. Brendiranje destinacije treba posmatrati kao mogućnost da se zadovolji i potreba za samopotvrđivanjem, tako na primer, u Velikoj Britaniji, Kembridž je pozicioniran i percipiran od strane šire javnosti, kao grad akademskih građana i intelektualaca.

4. *Samouprava i lokalno finansiranje;*

Gradovi su postali glavni ekonomski subjekti na međunarodnoj sceni. Oni postaju sve odgovorniji za sopstvenu sudbinu, naročito kada država ne pruža dovoljnu podršku u vidu subvencija. Zato lokalna uprava treba da podrži investicije u brendiranje gradova i percipira brojne koristi po tom osnovu. Olimpijske igre su odlično sredstvo za brendiranje grada, uz korišćenje lokalnih i međunarodnih fondova. Gradovi u kojima se održala Olimpijada jesu dobri primeri uspešno brendiranih gradova. Barselona je do 1992. godine kada je održana Olimpijada, smatrana kao postindustrijski i devastiran grad sa visokom stopom nezaposlenosti. Sada je popularna turistička destinacija i grad kulture. Slično je i sa Sidnejem, koji se rebrendirao od velikog grada u Australiji do globalnog centra turizma, biznisa, hrane i sporta.

Destinacijski brendovi slični su korporativnim brendovima, mogu se posmatrati kao brendovi sa kišobranskom strukturom za portfolio brendova namenjenih za odmor, investicije, poslovni turizam, i blagostanje stejholdera i građana. Destinacije su, danas kao i kompanije, pod pritiskom povećane tržišne kompleksnosti (globalizacija, unutrašnja i spoljna politika vlade, česte devizne fluktuacije i prirodno okruženje) i sve većih troškova marketinga,

koji opravdavaju primenu pristupa korporativnog brendiranja. Zato se osnovni principi koncepta korporativnog brendiranja mogu primeniti u brendiranju destinacije. Destinacijski brendovi imaju brojne sličnosti sa proizvodima i uslugama. Pre svega, obe vrste brendova imaju i materijalne (opipljive) i nematerijalne (neopipljive) komponente, na osnovu kojih se može graditi identitet. Njihov uspeh uglavnom zavisi od načina i kvaliteta pružanja usluga, snažan uticaj ima usmena preporuka, i mogu se uspešno pozicionirati korišćenjem slogana. Brendiranje destinacije obuhvata diferencijaciju na turističkom tržištu, razvijanje svesti o destinaciji kod ciljanih posetilaca, kreiranje pozitivnog imidža i snažnog i ubedljivog identiteta brenda, što skupa može imati za rezultat značajne pozitivne efekte na ekonomski i politički razvoj zemlje.

1.4.2. Nacija (država) kao brend

Imidž zemlje porekla je važna odrednica brendiranih proizvoda i usluga i veoma su česta istraživanja na ovu temu. Postoji opšti konsenzus da su imidž države (nacije) i imidž nacionalnih brendova neraskidivo povezani. Sa jedne strane, neke države su kreirale uspešne brendove i na osnovu njih unapredile imidž svoje nacije. Sa druge strane, imamo kompanije koje su pokušale da pozicioniraju svoje brendove na osnovu ekstenzije imidža zemlje (Velika Britanija, Švajcarska, Nemačka, Francuska i dr.). Brojni primeri mogu ilustrovati činjenicu da u oblasti turizma, promovisanje države kao brenda nije neuobičajeno. Međutim, sistematsko istraživanje države odnosno nacije kao brenda (sa istorijskog i kulturološkog aspekta), iako postoje neki izuzeci, veoma je retko i malo zastupljeno.

Pojedini intelektualci smatraju da se nacije (države) ne mogu porediti sa kompanijama i da se ne mogu (re)brendirati. Biznis opisuju kao nezanimljivu aktivnost bez intelektualne, kulturne ili društvene konotacije, koja je usmerena stvaranju profita i bez uticaja na društvo u celini. Smatraju da naciju ne treba dovoditi u vezi sa bilo kojim komercijalnim aktivnostima.

Naravno, nema sumnje da je poslovanje povezano sa profitom. Ali da bi stvorili novac, poslovni ljudi eksploatišu i nastoje da manipulišu ljudskim emocijama, baš kao i politički lideri. Poslovanje mora da rezultira sticanjem lojalnosti, i to radne snage, snabdevača, zajednice u kojoj posluju, investitora i samih potrošača. U kreiranju ovih lojalnosti koriste se iste tehnike kao i za izgradnju brenda nacije. Koriste se legende, specijalni govori, briga o zaštiti životnog okruženja koja povećava lojalnost, zatim boje, simboli i kvazi-istorijski mitovi. Mnogi poslovni ljudi žele da budu kao politički lideri, samo raspoložu različitim resursima. Takođe, neslaganje, proizilazi i iz činjenice da mnogi poslovni ljudi ne poznaju istoriju svoje zemlje gde su rođeni i gde žive, kao i što veliki broj akademskih građana ne zna dovoljno o funkcionisanju biznisa u praksi. Žive u različitim svetovima i ne postoji saradnja i koncenzus u mišljenju.¹⁴³

Postavlja se pitanje čiji je zadatak definisanje brend strategije za državu ili naciju. Ko su ljudi koji mogu da unaprede imidž države odnosno nacije, imajući u vidu da sliku o državi formira čitav niz faktora: istorijska i kulturološka dešavanja, geografski položaj, političari, umetnici, naučnici, građani u zemlji i oni koji žive, rade i predstavljaju svoju naciju u inostranstvu. Sve više zaposlenih u javnom sektoru je zainteresovano za ovu temu i preuzimaju odgovornost marketing stručnjaka za oblast koja im nije dovoljno poznata. Kreiranje strategije (re)brendiranja države je veoma zahtevan zadatak i prevazilazi okvire delovanja plaćene reklame ili angažovanja PR agencija.

Brendiranje kompanije i nacije ne može se poistovetiti, ali su tehnike veoma slične, tako da brendiranje u poslovnom kontekstu i brendiranje nacije imaju puno zajedničkog. U suštini, i brend kompanije nastoji da izgradi sopstveni

¹⁴³ Olins, W. 2001. „Branding the Nations – The Historical Context“, *Brand Management*, vol. 9, no.4-5, str. 246-247.

prepoznatljivi identitet i stvori kod potrošača osećaj pripadnosti, baš kao i nacija u svom ciljnom auditorijumu. Postojeći semantički problem, razlikovanja komercijalnog brenda u odnosu na brend nacije, može se prevazići boljim jezičkim formulacijama. Često se umesto pojma brendiranje države koriste termine poput unapređenje imidža nacije, očuvanje i unapređenje nacionalnog identiteta i reputacije, i čini se da oni bolje opisuju aktivnosti koje treba preduzeti u pravcu bolje i pozitivne percepcije jedne nacije na nacionalnom i međunarodnom planu.

Imidž države utiče na stavove prema nacionalnim proizvodima i uslugama i omogućava privlačenje investicija, poslova i turista. Utiče na odluke potrošača o kupovini, investicijama, promeni prebivališta i putovanjima. Uzimajući u obzir da je pod snažnim uticajem prošlosti, za njegovo repozicioniranje potreban je duži vremenski period.

Imidž brenda države (nacije) može se definisati kao skup impresija i verovanja koje ljudi imaju u vezi nekog mesta odnosno države. Imidž predstavlja veliki broj asocijacija i informacija povezanih sa određenom državom odnosno nacijom. Proces mišljenja omogućava da se prikupe i obrade sve neophodne informacije iz velike količine podataka o nekom mestu (državi).¹⁴⁴

Nacionalni identitet igra ključnu ulogu u brendiranju nacije. Njega čine veliki broj elemenata koji se tiču istorije, običaja, kulture, ali i pravnog uređenja, privrede (kompanija i brendova), kao i različiti vizuelni elementi (od zastava i simbola do građevina i geografskih predela). To su elementi po kojima se jedna nacija diferencira od druge.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Kotler, Ph., D. Gertner, 2002. „Country as a brand, product, beyond: A place marketing and brand management perspective“, *Brand Management*, vol. 9, no. 4-5, str. 250-251.

¹⁴⁵ Veljković, S. 2010. op.cit., str. 423.

U savremenom svetu, u kome danas živi preko sedam milijardi ljudi, u blizu dve stotine nezavisnih država, izazov kreiranja brenda nacije postaje kritičan faktor uspeha u poslovanju sa makro ekonomskog aspekta. Skoro 80% svetske populacije živi u tzv. trećim zemljama, većina njih u siromaštvu. Problemi kao što su nizak životni standard, rast populacije, nezaposlenost i nerazvijena infrastruktura, prisutni su širom sveta. Izazovi razvoja nacionalne ekonomije zaklonjeni su iza ograničenja javne politike. Nacije se takmiče sa drugim nacijama i nastoje da osmisle nove izvore konkurentske prednosti. Zato je danas sve više razloga zbog kojih države treba da upravljaju svojom nacionalnom strategijom brendiranja i kontrolišu je. Potreba da se privuku turisti, fabrike, kompanije, talentovani ljudi i da se pronađu tržišta za izvoz, zahteva od zemalja da dugoročno prilagode sredstva za upravljanje marketingom i svesno pristupe brendiranju.¹⁴⁶

Neophodno je principe brendiranja primeniti i na gradove, regione i nacije (države). Slično kao što snažan brend (proizvod) treba da bude garancija kvaliteta, države treba da budu sinonim dobrog uređenja i bezbednosti, čime može da privuče nove inovacije, potrošače i turiste. Snažni nacionalni brendovi jesu u centru svetske, političke i finansijske javnosti i to predstavlja privilegiju, ali i odgovornost da dešavanja i poslovanje u zemlji prate načela transparentnosti, dobre poslovne prakse, poštenja i pravičnosti.

¹⁴⁶ Prilagođeno prema, Kotler, Ph., D. Gertner, 2002. „Country as a brand, product, beyond: A place marketing and brand management perspective“, *Brand Management*, vol. 9, no. 4-5, str. 253.

1.5. Percepcija potrošača i specifičnosti brenda

Brend menadžment upravlja delikatnim i nevidljivim značenjem brenda, koje ima za potrošača. Brend izaziva osećaje, a ne (samo) racionalne kalkulacije potrošača. Rezultat je percepcije potrošača na osnovu iskustva i informacija o kompaniji ili proizvodu. Osnovne specifičnosti brenda su:¹⁴⁷

- Brend zavisi od percepcije potrošača;
- Percepcija je pod uticajem dodate vrednosti karakteristične za proizvod; i
- Karakteristike dodate vrednosti treba da budu održive.

Kompanije kreiraju odgovarajuće atributa proizvoda (kvalitet, cena, dizajn i sl.), koji treba da zadovolje potrebe potrošača i da diferenciraju brend u odnosu na konkurentski. Na osnovu percepcije i individualnog osećaja potrošači ocenjuju snagu i imidž brenda.

1.5.1. Percepcija potrošača prema brendu

Brend menadžment istražuje razlike koje postoje u svesti ljudi, na osnovu merenja percepcije, iskustva i reagovanja potrošača na brend. Izučavanje percepcije je motivisano saznanjem šta brend u vlasništvu kompanije čini posebnim u odnosu na konkurentski, iz perspektive potrošača.

Brendovi imaju veliku privlačnu snagu na tržištu i magnet su za ciljne grupe kupaca i potrošača. Prema njihovom karakteru ispoljavanja privlačne snage razlikuju se dve kategorije: brendovi koji ispoljavaju *funkcionalnu*

¹⁴⁷ Rowley, J. 2004. "Online branding", *Online Information Review*, vol. 28, str. 131-138.

privlačnost i brendovi koji imaju *asocijativnu privlačnost*. *Brendovi sa funkcionalnom privlačnošću* se zasnivaju na tehnološkoj i inovativnoj superiornosti (Nokia, Canon, Sony i sl.). Komparativne prednosti ovih brendova jesu njihove performanse koje su opipljive, vidljive i objektivno dokazive. Ovi brendovi predstavljaju kreativne i dobro osmišljene forme zadovoljavanja ljudskih potreba i želja. *Brendovi sa asocijativnom privlačnošću* zadovoljavaju ljudske želje i potrebe na osoben i prepoznatljiv način. Komparativne prednosti ove kategorije brendova proizilaze iz dobrog razumevanja motiva i želja percipiranih potrošača (Armani, Nestle, Ikea i sl.). Ove prednosti ne mogu se lako dokazati i ne mogu ih svi primetiti, jer se često vezuju za neopipljive asocijacije. Upravljanje ovim brendovima dominantno se zasniva na aktivnostima privlačenja postojeće tražnje, naglašenoj promociji, kreiranju prestižnog i jakog imidža u javnosti.

Specifičnosti brenda ogledaju se u reputaciji brenda i njenim performansama. Reputacija brenda je potrošačka percepcija brenda.¹⁴⁸ Reputacija brenda je trodimenzionalna i predstavljena je *karakterom brenda, svrhom brenda i kredibilitetom brenda*. *Karakter brenda* opredeljuju kupci ili potrošači, a determinisan je specifičnostima targetirane grupe potencijalnih potrošača. *Svrha brenda* ukazuje čemu brend treba da služi i poželjno je njegove karakteristike istaći na način koji će ga diferencirati od konkurencije. *Kredibilitet brenda* je u direktnoj zavisnosti od izvorne vrednosti brenda, kredibiliteta njegovog vlasnika, porekla, kreatora ili garanata.

Svesnost o brendu manifestuje se na dva načina, kroz sposobnost prepoznavanja brenda i sposobnost prisećanja brenda. Prepoznavanje brenda ispoljava se pri neposrednom kontaktu sa posmatranim brendom na osnovu iskustva ili stvorene percepcije osnovnih vizuelnih i identitetskih obeležja brenda. Prisećanje na brend je sposobnost vraćanja predstave o brendu iz

¹⁴⁸ Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 83.

memorije potrošača. Generisanje brenda iz memorije se vrši na osnovu konkretnih identitetskih obeležja, koja bi potrošača mogla asociirati na brend. Međutim, uvek je lakše prepoznati određeni brend nego se priseliti istog. Ukoliko je potrošač u situaciji da uspostavi kontakt sa određenim brendom, više dolazi do izražaja njegova sposobnost da prepozna brend. Ukoliko nije u situaciji da uspostavi direktan kontakt sa brendom, veliki značaj ima potrošačeva sposobnost da se priseli brenda. U najvećem broju slučajeva potrošač je u poziciji da aktivno traga za određenim brendom, pa samim tim je važna njegova sposobnost prisećanja i oživljavanja brenda iz memorisanog iskustva.

1.5.2. Imidž brenda

Snaga brenda temelji se na imidžu brenda koji se definiše kao „potrošačeva percepcija i preferencija prema brendu, a reflektuje se preko različitih vrsta asocijacija o brendu lociranih u svesti potrošača“.¹⁴⁹ To je utisak kreiran na osnovu emitovanih poruka o brendu i doživljenog iskustva, asimiliranog u okviru percepcije ili impresije o brendu.¹⁵⁰ Jednostavnije, imidž brenda jeste slika o brendu koju potrošači stiču, na osnovu percepcije. Imidž kompanija i proizvoda determiniše određeni tip ili vrstu potrošača koji žele da se identifikuju sa njegovim imidžom ili slikom.

Svaka informacija može biti odlučujuća determinanta percepcije potrošača. Potrošači traže određenu vrstu garancije za očekivani nivo satisfakcije. Tu garanciju potrošač percipira kroz elemente identiteta komunicirane od strane brenda ili kompanije. Psihološka i emocionalna determinisanost percepcije individualnog potrošača predstavlja objektivnu barijeru jednostavnoj

¹⁴⁹ Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. “Linking Brand Equity to Customer Equity”, *Journal of Service Research*, vol. 9, str. 126.

¹⁵⁰ Duncan, T. 2005. *Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill, str. 82.

transformaciji identiteta brenda u željeni imidž brenda. Ključ u izgradnji uspešnog brenda jeste sposobnost brend menadžmenta da tehnikama integrisane tržišne komunikacije uspešno premosti ovaj gep i kreira pozitivan imidž brenda.¹⁵¹ Brend ima pozitivan imidž kada potrošači pozitivno reaguju na njega. Takav brend manje je osetljiv na promenu cena i pogodan za promociju. Novi kanali prodaje lako prihvataju brend sa pozitivnim imidžom u javnosti.

Imidž brenda ima nekoliko funkcija u brend menadžmentu:¹⁵²

- Kreiranje jedinstvenog imidža brenda, obezbeđuje sticanje prednosti u odnosu na konkurenciju;
- Snažan imidž može da postane platforma za geografsku ekspanziju poslovnih aktivnosti kompanije;
- Imidž je dobra osnova za diverzifikaciju poslovanja.

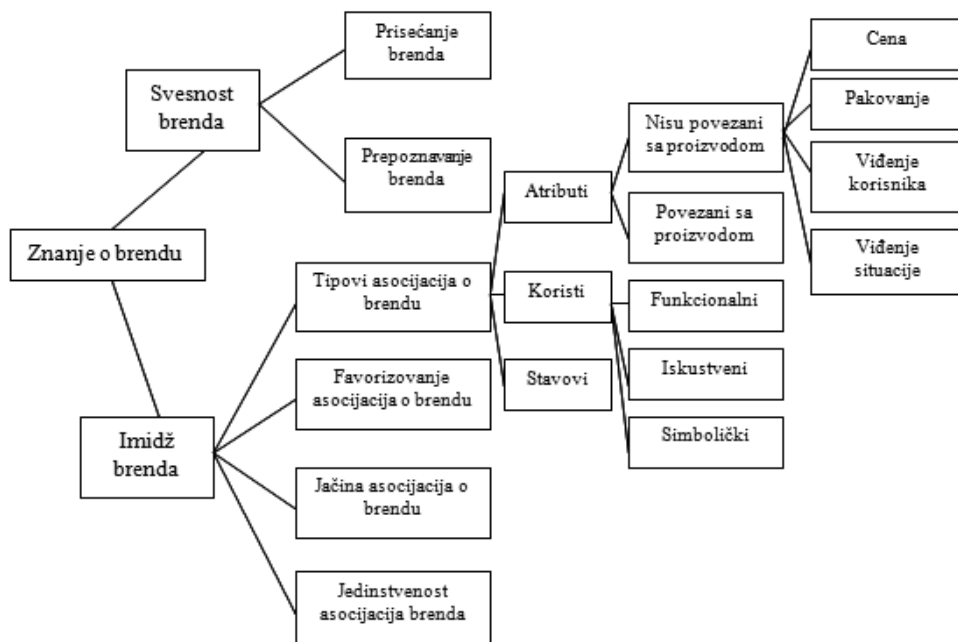
Dimenzije znanja o brendu i koraci u procesu formiranja imidža brenda ilustrovane su na slici 4. Najvažnije komponente znanja o brendu su svesnost brenda i imidž brenda. Svesnost brenda je povezana sa snagom brenda i reflektuje se kao sposobnost potrošača da se priseti ili prepozna brend pod različitim uslovima.¹⁵³ Imidž brenda, pored svesnosti, determiniše znanje o brendu. Koncept imidža brenda veoma je kompleksan, jer različiti tipovi asocijacija sa brendom, mogu, ali ne moraju pozitivno uticati na evaluaciju proizvoda, percepciju brenda i njegovu kupovinu. Osnovne asocijacije brenda povezane su sa prethodno izgrađenim stavovima o brendu, utvrđenim koristima i percepiranim atributima.

¹⁵¹ Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 59.

¹⁵² Isto., str. 59-61.

¹⁵³ Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 126.

Slika 4. Dimenzije znanja o brendu



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 58., prema Keller, K. L. 1993. „Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity“, *Journal of Marketing*, vol. 57 (January), str. 7.

Dugoročni cilj kompanija jeste izgradnja distinktivnog imidža, koji doprinosi konkurentnosti uspešnom poslovanju na domaćem i globalnom tržištu. Distinktivnost imidža brenda predstavlja barijeru za konkurente. Upadljiv i originalan imidž ne može biti kopiran od strane konkurenata. Postojanje snažnog pozitivnog imidža dobra je osnova za dalju diverzifikaciju poslovanja, realokaciju resursa i prelaska iz jedne privredne grane u drugu.

1.5.3. Potrošački etnocentrizam kao determinanta brend menadžmenta

Potrošački etnocentrizam je relativno nov koncept. Prvi radovi iz ove oblasti vezuju se za sredinu i kraj osamdesetih godina 20-og veka za područje razvijenih zemalja.¹⁵⁴ Etnocentrizam zaokuplja pažnju marketing stručnjaka i šire ekonomske javnosti naročito poslednjih desetak godina. Paraleleno sa rastućom globalizacijom u svetu, primećena je različita percepcija potrošača prema domaćim i uvoznim (stranim) proizvodima, ali i tendencija da se proizvodi iz različitih zemalja različito percipiraju.¹⁵⁵

Potrošački etnocentrizam predstavlja odnos domaćih potrošača prema inostranim brendovima. Utvrđeno je da potrošački etnocentrizam ima tendenciju da utiče na percepciju potrošača prema proizvodima iz različitih zemalja. Potrošački patriotizam i nacionalni animozitet identifikovani su kao uticajni emotivni faktori na formiranje stavova potrošača prema proizvodima iz različitih zemalja kao i na nameru o kupovini.¹⁵⁶ Rezultati istraživanja pokazuju da se od izraženo etnocentričnih potrošača može se očekivati da odbiju kupovinu uvoznih proizvoda zato što to smatraju nepatriotskom odlukom, štete domaćoj ekonomiji i sl.¹⁵⁷ Koncept potrošačkog etnocentrizma uključuje dve komponente: stavove i ponašanje ljudi. Na slici 5. prikazano je kako potrošački etnocentrizam utiče na stavove i ponašanje ljudi u kombinaciji sa drugim faktorima.

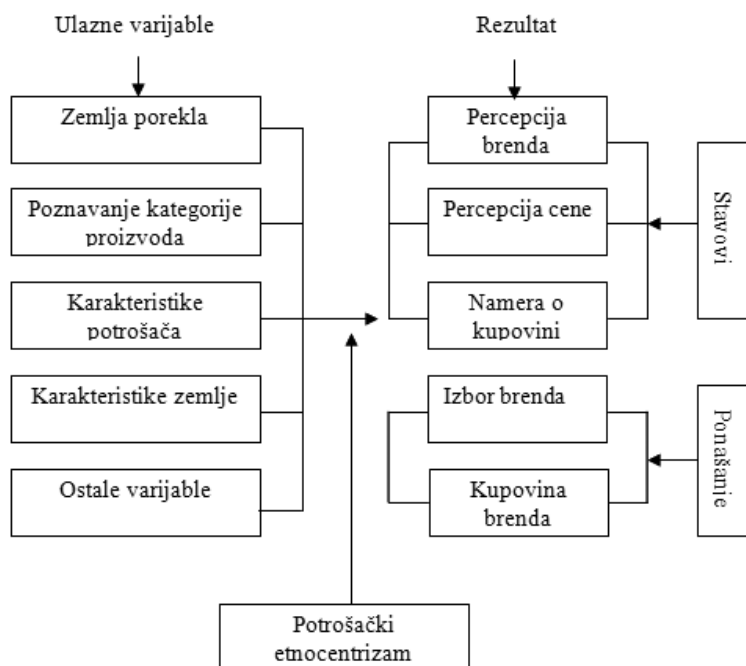
¹⁵⁴ Shimp i Sharma 1987. godine razvili su skalu za merenje potrošačkog etnocentrizma (en. CETSCALE).

¹⁵⁵ Veljković, S. 2010. op.cit., str. 381.

¹⁵⁶ Chao, P., G. Wuhner, T. Werani. 2005. "Celebrity and foreign brand name as moderators of country-of-origin effects", *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, str. 175.

¹⁵⁷ Batra, R., V. Ramaswamy, D. L. Alden, J. B. E. M. Steenkamp, S. Ramachander. 2000. "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of consumer psychology*, vol. 9, no. 2, str. 87.

Slika 5. Model uticaja potrošačkog etnocentrizma na stavove i ponašanje ljudi



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 389.

Pod uticajem potrošačkog etnocentrizma svi faktori (ulazne varijable) utiču na formiranje stavova o određenom brendu, percepciju cene i nameru o kupovini. Kada potrošač prođe kroz sve faze, vrši izbor brenda i obavlja kupovinu. Što je viši stepen potrošačkog etnocentrizma jači je i njegov uticaj na stavove i ponašanje potrošača u izboru i kupovini.

Opšte karakteristike potrošačkog etnocentrizma su sledeće:¹⁵⁸

- Osnova potrošačkog etnocentrizma je ljubav i briga za sopstvenu zemlju sa jedne strane, i strah od negativnog dejstva uvoza stranih proizvoda za državu, privredu i pojedinca, sa druge strane;
- Potrošački etnocentrizam generiše stavove i namere fokusirane na izbegavanje kupovine stranih proizvoda, sa moralnog i ekonomskog aspekta;
- Potrošački etnocentrizam se javlja na nivou potrošača kao pojedinca, mada se ukupni nivo etnocentričnih tendencija u društvu javlja kao agregacija individualnih tendencija.

U više istraživanja utvrđeno je da potrošački etnocentrizam utiče na izbor i kupovinu proizvoda, jer postoje statistički značajne razlike između tri posmatrane kategorije ispitanika (ne-etnocentrični, umereno etnocentrični i izraženo etnocentrični) prilikom kupovine proizvoda i usluga. Na osnovu rezultata istraživanja koje je sprovedeno u našoj zemlji, mogu se razlikovati tri grupe proizvoda prema izraženom ponašanju u kupovini u zavisnosti od toga da li dominiraju: domaći proizvodi, inostrani proizvodi ili postoji određena ravnoteža. Dominacija inostranih proizvoda izražena je kod onih kategorija u kojima se nalaze skuplji ili proizvodi koji zahtevaju viši nivo tehnologije, predstavljaju stvar prestiža ili su povezani sa zdravljem i lepotom. Odluka o kupovini domaćih proizvoda povezana je sa kategorijom proizvoda koji se frekventno kupuju, niže vrednosti i uglavnom sa egzistencijalnim potrebama.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Petković G., S. Veljković. 2006. "Metode merenja različitih pojava u međunarodnom marketingu: fenomen etnocentrizma", *Kopaonički biznis forum 2006*, str. 368-369.

¹⁵⁹ Veljković, S. 2010.op.cit., str. 378.

Kompanije imaju brojne mogućnosti da iskoriste saznanja o potrošačkom etnocentrizmu, kako bi na pravi način pozicionirali svoj brend na domaćem i inostranom tržištu. Zato je ispitivanje stepena etnocentrizma potrošača integralna komponenta brend menadžmenta. Kompanije istražuju stavove potrošača prema domaćim i inostranim brendovima na novim tržištima zbog namere da prošire poslovanje van granica nacionalnog tržišta. Istraživanja su često usmerena na ispitivanje stavova potrošača prema brendovima iz jedne zemlje.

Aktivnosti nadležnih resora državnih institucija mogubito uticati na potrošački etnocentrizam i poslovanje domaćih kompanija. Kampanja Ministarstva trgovine i usluga i Privredne komore Srbije pod nazivom „Kupujmo domaće“ značajno se odrazila na stavove i percepciju potrošača prema domaćim brendovima. Država može da pruži podršku i kroz različite oblike podsticaja domaćim izvozniciima (finansiranje istraživanja stavova potrošača na inostranim tržištima), što bi za rezultat imalo dugoročne pozitivne makroekonomske efekte kroz povećanje izvoza i smanjenje spoljnotrgovinskog deficita Republike Srbije.

1.5.4. Brend kao sredstvo minimiziranja rizika i maksimiranja poverenja potrošača

Moć brenda zasniva se na potrošačevoj averziji prema neizvesnosti. Potrošač percipira brend kao sredstvo minimiziranja rizika u kupovini. Postoje različita tumačenja šta poverenje predstavlja za potrošača. „Ultimativni cilj marketinga je da stvori jaku vezu između potrošača i brenda, a osnovna

komponenta te veze je poverenje¹⁶⁰. Bagozzi definiše poverenje kao „stepen očekivane doslednosti u izjavama i akcijama jednog partnera u vezi“¹⁶¹.

Potrošači očekuju od brenda, da predupredi ili minimizira očekivani rizik pri donošenju odluke o kupovini. Razmatraju pet vrsta rizika:¹⁶²

1. *Finansijski rizik* (brend ne ispunjava očekivanja u poređenju sa jediničnom cenom proizvoda);
2. *Fizički rizik* (oštećen proizvod, posebno prehrambeni proizvodi);
3. *Tehnološki rizik* (razočarenje proizvodnim performansama, naziva se još i funkcionalni rizik);
4. *Psihološki rizik* (osećanje krivice ili neodgovornosti zbog iskušenja posebno pri impulsivnim kupovinama, asocijacije na štetu ili rizik u vezi brenda mogu biti povezana sa osećajem straha ili ljutnje);
5. *Društveni rizik* (šta će drugi reći ili misliti u vezi izbora, brend može biti statusni simbol, simbol pripadništva, lojalnosti, patriotizma ili asocijacije na neke posebne društvene događaje).

U periodu recesije i neizvesnosti očekivani rizik se povećava kao rezultat percepcije povezane sa rizikom svake kategorije. *Finansijski rizik* raste, jer potrošači nisu sigurni u svoje radno mesto, brinu o materijalnoj sposobnosti i smatraju da moraju da ulože više rada kako bi održali postojeći životni standard. Ovo dalje implicira da potrošači pridaju veću „težinu“ tzv. riziku izgubljenog novca, jer znaju da postoje male šanse da kupe proizvod ponovo. *Fizički rizik* povećava se, zato što potrošači znaju da, u periodu recesije,

¹⁶⁰ Hiscock J. 2001, “Most trusted brands”, *Marketing*, March, str. 32.

¹⁶¹ Bagozzi R. 1975. “Marketing as exchange”, *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, str. 32-39.

¹⁶² Suder G., Suder D. 2008. op.cit., str. 437.

kompanije često smanjuju troškove i tragaju za efikasnošću, ponekad na račun kvaliteta. Zbog toga, potrošači više brinu o eventualnim oštećenjima proizvodima. *Tehnološki rizik* se povećava zato što potrošači znaju da u periodu krize, kompanije se odlučuju za ulazak na strana tržišta gde su troškovi radne snage niži. Očekivani rizik se odnosi na lošiji kvalitet proizvoda i njegove performanse. *Psihološki rizik* raste zato što, tokom impulsivne odluke, potrošači znaju da su dobili ne tako raspoložive resurse. Na kraju, *društveni rizik* ima tendenciju porasta, jer u periodu neizvesnosti raste strah potrošača da li će biti prihvaćeni u zajednici. Brend može biti simbol pripadanja zajednici, ali i znak poštovanja, patriotizma ili asociirati na neke druge važne društvene aspekte.

Snaga brenda na tržištu zavisi od sposobnosti brenda da poveća poverenje potrošača i smanji percipirani rizik. U tom smislu, snažan brend je pouzdan brend, potpuno bezbedan za potrošače, koji olakšava odluku o izboru, suočavanje sa neizvesnošću i očekivanim rizikom, a koji je povezan sa njegovom kupovinom i konzumiranjem.

1.6. Nov pristup strategiji brendiranja: mrežno brendiranje

Implementacija strategije brendiranja na internetu predstavlja nov poslovni koncept razvijen na osnovama tradicionalnog brendiranja, uz intenzivnu primenu inovativne tehnologije i interneta. Tradicionalne marketing tehnike korišćene se i u budućnosti, a kompanije koje budu ignorisale prednosti korišćenja interneta i komunikacije na globalnoj elektronskoj mreži gotovo sigurno će izgubiti komparativne prednosti u odnosu na svoje konkurente. Internet omogućava poslovnim subjektima koji ne spadaju u kategoriju velikih kompanija, da jednostavnije internacionalizuju svoje poslovanje i budu konkurentni poslovnim gigantima. Primena elektronskog poslovanja u implementaciji strategije brendiranja omogućila je *mrežno brendiranje*. Kompanije tokom realizacije strategije mrežnog brendiranja slede aktivnosti orijentisane prema brendu i teže emocionalnom povezivanju sa potrošačem. Emocionalna bliskost pretpostavka je snažne strategije mrežnog brendiranja.

Internet prezentacija je sredstvo komunikacije između kompanije i potencijalnih potrošača. Uz predstavljanje proizvodnog programa, sa cenovnikom i kontaktima, prezentacija omogućava upravljanje imidžom kompanije putem komunikacije na različitim servisima interneta. Osnovni zadaci kompanije su:¹⁶³

1. Da privuče potencijalne kupce da posete sajt kompanije, tako što će razumeti očekivanja i želje potrošača i izgraditi svest o brendu;
2. Stvaranjem jedinstvenog identiteta brenda da podstiče prodaju i zadrži posetioce u virtuelnom prostoru;
3. Putem dijaloga sa kupcima, usluga koje im se pružaju kao i kompletnim sadržajem internet prezentacija trebada obezbedi emocionalnu bliskost i lojalnost potrošača.

Brendiranje na mreži je način da velike kompanije očuvaju stečenu prednost, a za početnike mogućnost da konkurišu vodećim i afirmisanim kompanijama ili čak da steknu dominaciju u konkretnoj oblasti. Potrošaču se prenesi poruka o kvalitetu, vrednosti i imidžu, na osnovu čega se brend izdvaja kao originalan. Internet ima mogućnosti da izrazi emocionalne komponente brenda. Potencijal da posetilac doživi iskustvo na ovom mediju gotovo je neograničen, uzimajući u obzir njegovu otvorenost, fleksibilnost i multimedijalne kapacitete. Internet omogućava nesputanu komunikaciju između brenda i potrošača, kao i između samih potrošača, što podsticajno deluje na brendove. Da bi se razumele različite emotivne potrebe potrošača, kompanija treba da održava kontinuirani kontakt putem mreže. Unapređenje iskustvenog doživljaja posetioca putem mreže, može da podstakne njegovu kupovinu i kasnije, lojalnost prema brendu kompanije.

Jačanje svesti o brendu putem interneta zahteva ulaganje novca i vremena. Dobra osnova mogu biti postojeći brendovi, sa slabim finansijskim

¹⁶³ Gobe, M. 2006. op. cit., str. 245-246.

rezultatima. Izgradnja njihove prepoznatljivosti može biti rentabilnija nego kreiranje novih brendova. Upoznavanjem potrošača s identitetom brenda, kompanija koja posluje na mreži može da ostvari izvanredne rezultate ukoliko to čini kreativno i senzitivno. Prednost veb-sajtova jeste fleksibilnost u pogledu sadržaja i vizuelnog izgleda uz mogućnost da prezentacije budu inovativne i da se stalno menjaju.

Vizuelni i čulni elementi identiteta virtuelnog brenda ne smeju biti zanemareni. Njihov zadatak je da prenesu emocionalnu komponentu brenda i kreiraju preferenciju kod potrošača. Dizajniranje originalne internet prezentacije uz jednostavnu navigaciju, povećava verovatnoću da brend ostane upamćen, intenzivira doživljaj potrošača i pojačava nameru o kupovini. U kreiranju identiteta poželjno je koristiti multimedijalne sadržaje, obzirom da ukus, dodir i miris nisu dostupni. Identitet brendova koji se prodaju preko interneta, osim što treba da bude višedimenzionalni i višechulni, treba da pruži emocionalni doživljaj čime se diferencira i privlači posetioce. Veb-sajt treba da bude mesto na kome potrošači osećaju da ih neko čuje i želi da dobro uslužuju. Individualizovani tretman se temelji na dijalogu između kompanije i potrošača, omogućava kupcima da dizajniraju proizvode koje kupuju i da razmene mišljenja o omiljenom brendu.

Uspeh mrežnog brendiranja zavisi od sposobnosti upravljanja emocijama ljudi i stvaranja pozitivnog utiska o brendu, tako da senzualne interakcije značajno podstiču lojalnost potrošača.¹⁶⁴ Mrežno brendiranje transformiše privredne grane i modele poslovanja, stvara novu vrstu odnosa između potrošača i kompanije, uz tehnologiju koja dopunjuje emotivno i čulno iskustvo. Tehnologija je sredstvo da se poslovanje unapredi i ideje implementiraju. Omogućava uspostavljanje lojalnosti kroz komunikaciju sa potrošačima i posetiocima. Dizajn treba da tehnologiju učini prijatnom, pristupačnom i privlačnom preko različitih vizuelnih, čulnih i drugih elemenata koji posetiocu pružaju emotivni doživljaj.

¹⁶⁴ Isto, str. 245-246.

2. Strategijske odluke o brendu

Potreban je strategijski pristup donošenju odluka o brendu, jer kompleksne funkcije brenda postavljaju visoke zahteve pred menadžment. Proces donošenja odluka o brendu inkorporira veliki broj odluka, a utvrđivanje redosleda u odlučivanju zadatak je menadžera, koji upravljaju procesom brendiranja. Radi bolje preglednosti koristi se tabelarni prikaz za strategijske odluke brend menadžmenta.

Tabela 11. Opšte odluke o brendu

<i>Odluke o pozicioniranju</i>	<i>Odluke o dizajnu/imenu brenda</i>	<i>Odluke o strategiji brenda</i>	<i>Odluke o sponzoru (pokrovitelju) brenda</i>
Pozicioniranje	Individualno	Proširenje linije	Proizvođački brend
Repozicioniranje	Zajedničko (familijarno)	Proširenje brenda	Trgovinski brend (privatna ili marka distributera)
	Posebno (familijarno)	Više brendova	Licencni brend
	Korporativno	Novi brendovi	
		Zajednički brendovi	

Izvor: Prilagođeno prema: Milisavljević, M., J. Todorović. 2000. Marketing strategija. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 187.

Pre donošenja odluke o kreiranju brenda, potrebno je analizirati stepen homogenosti ili heterogenosti proizvoda/usluge i mogućnosti za diferenciranje. Kompanije se odlučuju za kreiranje i izgradnju brenda, smatrajući investicije u brend racionalnom i finansijski prihvatljivom odlukom. Odluke o pozicioniranju, dizajnu, strategiji i pokrovitelju brenda predmet su postupne analize.

2.1. Pozicioniranje brenda

Proces kreiranja brenda počinje definisanjem željenog pozicioniranja proizvoda i propozicija vrednosti za specifično ciljno tržište. Željena pozicioniranost brenda podređuje se interesima i očekivanjima ciljanog tržišnog segmenta. Kvalitet tržišne pozicioniranosti brenda meri se nivoom boljeg zadovoljavanja potreba ciljanog tržišnog segmenta u odnosu na konkurenciju.

Marketing stručnjaci saglasni su da brendovi treba da budu jasno pozicionirani u mislima ciljnih potrošača. Efikasno pozicioniranje, povećava prodaju i dugoročno učvršćuje pozicije, kako za pojedinačne proizvode, tako i za organizaciju u celini. Pozicioniranje je proces kreiranja percepcije u svesti potrošača o karakteru kompanije i njenim proizvodima u odnosu na konkurentske.¹⁶⁵ Keler pod pozicioniranjem brenda podrazumeva „formiranje ključnih asocijacija brendu u mislima potrošača koje ga diferenciraju i uspostavljaju (u meri u kojoj je to moguće) konkurentsku superiornost“.¹⁶⁶ Ako pozicija određenog brenda u svesti potrošača zavisi i od brendova konkurencije, proizilazi da, potrošači koji poznaju nekoliko brendova iz iste kategorije proizvoda, automatski porede i rangiraju brendove prema razlikama koje uočavaju između njih.

Pozicioniranje je zasnovano na varijablama kao što su kvalitet proizvoda, cena, načini distribucije, imidž i dr. Cilj pozicioniranja je pronaći „nišu“ u svesti potrošača koju određeni brend može da osvoji. Kako će potrošači pozicionirati konkretan brend u odnosu na brend konkurencije bitno zavisi od marketing komunikacije kompaniji. Izazov je ostvariti željenu poziciju

¹⁶⁵ Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 48.

¹⁶⁶ Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. op.cit., str. 740.

brenda koja će biti podržana realnim koristima proizvoda/usluge, a koje će marketing komunikacija uspeti da prenese potrošačima.

2.1.1. Strategije pozicioniranja

Brend je složen simbol koji može imati nekoliko značenja, pa efikasna strategija pozicioniranja može da se temelji na različitim koristima brenda, pri čemu je najbolje istaći samo jednu, čime se izbegava konfuzija kupca.¹⁶⁷

Atribut je karakteristika ili svojstvo proizvoda koje ga odvaja od drugih proizvoda. Kada pomislimo na marku nekog proizvoda, najpre pomislimo na određena svojstva ili attribute tog proizvoda. Mac kozmetika promovise svoje proizvode uz proporku profesionalnih šminkera koji rade za poznate modne kuće. Atribut profesionalne šminke izuzetnog kvaliteta izdvaja kozmetiku Mac od konkurencije i čini je posebnom u svesti potrošača.

Koristiti *konkurenciju* za pozicioniranje u svesti potrošača je druga uobičajna strategija, kada se jedan brend koristi da pokaže poziciju drugog. Proizvođači deterdženata za pranje često se služe ovim načinom u borbi za što bolju poziciju na tržištu.

Pozicioniranje po osnovu *korišćenja ili primene* uključuje nezaboravan set koristi od proizvoda. Potrošači ne kupuju svojstva, već kupuju koristi. Potrebno je svojstva pretvoriti u funkcionalne i emocionalne koristi. Npr. karakteristika „trajan“ se može pretvoriti u funkcionalnu korist „ne moram da kupujem nov automobil svakih nekoliko godina“. Svojstvo „skup“ se

¹⁶⁷ Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 48.

može prevesti u emocionalnu korist „U ovom automobilu se osećam važnim i ljudi mi se dive“.¹⁶⁸

Kompanije u skladu sa ekstremnim rasponom cena na tržištu često koriste model *odnos cena-kvalitet*. Na samom vrhu cenovne lestvice su oni koje ističu visok kvalitet, dok su na samom dnu, oni koje naglašavaju niske cene. Samsonite galanterija namenjena je kupcima koji žele kvalitet, za pojedine modele kofera i putnih torbi garantni rok je čak 10 godina. Druge kompanije koje žele da budu lideri niskih cena, uglavnom ne daju izjave o kvalitetu.

Strategija pozicioniranja *korisnik proizvoda* razlikuje brend ili proizvod prema jasnom navođenju ko može da ga koristi. Apple Computers pozicionirali su se kao kompjuteri za obrazovne institucije.

Ponekad kompanije žele da se pozicioniraju u određenoj *klasi proizvoda*. Sok od pomorandže je dugo smatran kao sastavni deo doručka. Potom je neko iz prehrambene industrije odlučio da se kreiraju reklame dizajnirane tako da pomere đus u novu klasu proizvoda, sa sloganom “više nije samo uz doručak“. Uspešno repositioniranje je omogućilo da potrošači „vide“ đus kao „zdrav“ osvežavajući napitak koji mogu da konzumiraju u bilo koje doba dana.

Brend može biti i znak određene kulture (nacije). Identifikovanje proizvoda sa *kulturnim (nacionalnim) simbolom* je teško postići, ali može predstavljati snažnu konkurentsku prednost za kompaniju.¹⁶⁹ Strategija pozicioniranja

¹⁶⁸ Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 559.

¹⁶⁹ Jaworski, S. P., D. Fosber. 2003. “National Brand Identity & Its Effect On Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)”, *The Multinational Business Review*, vol. 11, no.2, str. 99-108.

može se realizovati na dva načina. Kompanija koristi nacionalne (kulturne) simbole u nameri da se identifikuje sa određenom kulturom. Chevrolet koristi ovaj tip strategije pozicioniranja. Oglašava se u javnosti kao prepoznatljiv predstavnik američke kulture. Kompanija Apple takođe ostvaruje koristi po osnovu povezivanja sa ključnim vrednostima američke kulture: nezavisnost, sloboda, kreativnost, inovacija, kvalitet i sl. Međutim, moguće je da se nacija identifikuje sa korporativnim simbolom i na taj način percipira i poistoveti u javnostisa performansama kompanije. Nacionalni (kulturni) identitet Nemačke prepoznatljiv je u svetu preko korporativnih brendova autoindustrije kao što su: Mercedes-Benz, Audi, Volkswagen, Opel i BMW. Ključne vrednosti nacionalnog identiteta jesu znanje, kvalitet, efikasnost i inovacija (posebno u inženjstvu).¹⁷⁰ Nacionalni identitet determinisan je performansama kompanija koje odlikuje vrhunski kvalitet, delotvornost i preciznost.

Pozicioniranje brenda dugotrajan je proces, podložan promenama i poboljšanjima u kontinuitetu. Internacionalno okruženje je izazov u kome efikasnost pozicioniranja determiniše uspeh brenda. Često strategija pozicioniranja korišćena u jednoj zemlji neće dati rezultate u drugoj. Marketing stručnjaci pažljivo analiziraju tržište i nakon toga, formulišu strategiju pozicioniranja.

2.1.2. Upravljanje pozicijom brenda

Da bi marketing menadžeri mogli da upravljaju pozicijom brenda potrebno je da znaju kako potrošači percipiraju njihove i konkurentske brendove. Sa tim ciljem sprovode tehniku mapiranja percepcija u kojoj učestvuje određeni broj potrošača. *Mapiranje percepcija* je tehnika vizuelizacije koja pokazuje kako potrošači percipiraju konkurentske brendove u uslovima različitih

¹⁷⁰ Isto, str. 101-106.

kriterijuma.¹⁷¹ Mapa može da pokaže kako uzorak potrošača ocenjuju svaki brend pojedinačno (na skali od-do), prema izabranim kriterijumima. Ona menadžerima omogućava pregled kako se njihovi brendovi pozicioniraju u svesti potrošača u poređenju sa konkurencijom.

Mapa pozicioniranja koristi da se brend kompanije postavi blizu idealno mogućeg mesta na odabranom tržišnom segmentu. Ona je statična slika i odgovara za određeni vremenski period, a može da se menja zbog promene ponašanja potrošača, konkurenata i ego promena. Sa promenom ukusa potrošača i tržišni segment se menja. Pozicija brenda može biti ugrožena i zbog akcije konkurenata. Veoma je rizično za preduzeće ukoliko ima za cilj više segmenata sa jednim brendom. Postoji mogućnost da kompanija reaguje na akciju konkurenata na jednom segmentu, što ostale segmente ostavlja nezaštićene i otvorene za konkurentski proboj.

Tokom procesa pozicioniranja, menadžer treba da postavi cilj brenda i formuliše njegovo značenje i ulogu. Brend je obećenje kompanije da će biti dosledna pri pružanju određenog skupa obeležja, koristi, usluga i iskustava kupcima. Može se reći da je brend ugovor sa potrošačem kojim se potvrđuje da će proizvod ili usluga rezultirati vrednošću i zadovoljstvom za kupca.¹⁷² Doslednost i iskrenost menadžmenta u izjavama o brendu, dugoročno posmatrano, obezbeđuje njegovu visoku pozicioniranost u svesti potrošača.

Uspeh u pozicioniranju determinisan je angažovanjem zaposlenih u aktivnostima pozicioniranja. Kompanija treba da kreira pozitivni iskustveni doživljaj svih zaposlenih prema kompaniji, proizvodima i uslugama, i odgovarajuće sektore obuči kako sa puno entuzijazma da prenesu utiske potrošačima. Pojedine kompanije posvećene upravljanju brendom, idu korak

¹⁷¹ Duncan, T. 2005. op. cit., str. 75.

¹⁷² Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 560.

dalje i vrše obuku svojih distributera i trgovaca kako bi uspješnije uslužili potrošače.

2.1.3. Repozicioniranje brenda

Kompanije kontinuirano prate, mere i unapređuju iskustvo potrošača sa proizvodima kompanije. Periodično sprovode internu reviziju prednosti i nedostataka brenda da bi sagledali atraktivnost pozicije brenda i njegovu sposobnost da isporuči korist za potrošača. Revizijom brenda mogu se otkriti brendovi koje je potrebno repositionirati zbog promena u preferencijama potrošača ili zbog pojave novih konkurenata. U određenim situacijama dovoljne su male korekcije njegovih elemenata, u drugim potrebno je kreiranje novog identiteta brenda.

Faktori koji iniciraju potrebu inoviranja i repositioniranja su:¹⁷³

- Promene preferencija i zahteva potrošača;
- Akcije konkurenata u vidu repositioniranja ili uvođenja novog proizvoda;
- Brze tehnološke promene (utiču na zastarevanje i skraćenje životnog ciklusa proizvoda, otkrivaju nove materijale i tehnološke postupke);
- Globalizacija (kompanije su suočene sa inostranom konkurencijom, postoji interesovanje za pozicioniranje proizvoda na novim tržištima i za nove upotrebe);
- Državna regulacija;
- Troškovi i raspoloživost materijala;

¹⁷³ Veljković, S. 2010. op.cit., str. 110.

- Demografske promene;
- Odnosi sa dobavljačima, alijanse, itd.

U osnovi, kompanijama su na raspolaganju dve alternativne mogućnosti: repozicioniranje brenda „nadole“ na tržištu niže vrednosti i repozicioniranje brenda „naviše“ na tržištu veće vrednosti. Kompanija mora biti oprezna kod repozicioniranja brenda na tržištu putem prodaje po nižim cenama. Trebalo bi da promocijom istakne da nije došlo do sniženja kvaliteta proizvoda i usluge. Poželjno je prvo izgraditi vrednost i diferencirati proizvod tako da ne izgleda da mu je cena previsoka. Ako kritičan broj kupaca prihvata da plaća premijumsku cenu, nije korisno ići na nižu cenu da se privuku novi potrošači. Bolje je ići na podbrend namenjen tržištu koje prihvata brend po nižoj ceni. Treba voditi računa da podbrend ne šteti osnovnom brendu.

Kompanija se može odlučiti i za repozicioniranje brenda „naviše“, na tržištu veće vrednosti. U tom slučaju je najvažnije da kompanija izvrši procenu poverenja potrošača. Znatno broj potrošača biće u nedoumici da li kompanija koja se ranije orijentisala uglavnom na proizvodnju proizvoda sa nižom cenom, ima znanje i sposobnost da se orijentiše na tržište veće vrednosti. Menadžment može da razmotri opciju repozicioniranja samo bazičnog brenda, a da podbrendovi ostanu pozicionirani na tržištu niže vrednosti i cena. Repozicioniranje celog brenda otežavaju mnogobrojne okolnosti: nedostaje znanje, potrebno je mnogo novca da se promene uverenja kupaca, složeno je raditi više repozicioniranja odjednom, itd.

2.2. Dizajniranje strategije brendiranja

Kompanijama su na raspolaganju brojni načini dizajniranja strategije brendiranja. Dizajn strategije zavisi od konkretne kompanije i brendova u vlasništvu. Dizajniranje strategije brendiranja sastoji se iz preciziranja odgovarajuće hijerarhije i kreiranja optimalnog marketing programa.

Hijerarhija definiše broj i prirodu elemenata brenda na svakom nivou, a marketing program treba da podrži usvojenu strukturu i izgradnju prepoznatljivosti i pozitivnih asocijacija o brendu na svakom nivou. Elementi brenda, na svakom nivou hijerarhije, doprinose vrednosti brenda, kreiranjem svesti o brendu i podsticanjem snažne, povoljne i jedinstvene asocijacije i pozitivne reakcije na brend.

Prema Kotleru, hijerarhija brenda zasniva se na gledištu, da se brend može kreirati na različite načine u zavisnosti koliko se postojećih i novih elemenata koristi i kako se kombinuju za određeni proizvod. Razlikuju se četiri nivoa u hijerarhiji. Najviši nivo je korporativni brend. Sledeći nivo je familijarni brend koji se definiše kao brend više od jedne kategorije proizvoda, a nije neophodno ime kompanije. Treći nivo je individualni brend koji se definiše kao brend samo za jednu kategoriju proizvoda, mada se može koristiti za različite proizvode u okviru kategorije. Četvrti nivo hijerarhije jesu tzv. modifikatori i odnose se na poseban proizvod ili tip modela ili posebnu verziju ili konfiguraciju proizvoda.¹⁷⁴

Formulisanje hijerarhije brenda i oblikovanje strategije brendiranja podrazumeva donošenje sledećih odluka:¹⁷⁵

1. Određivanje optimalnog broja nivoa u hijerarhiji brendiranja;
2. Ostvarivanje željenog nivoa svesti i imidža na svakom hijerarhijskom nivou;
3. Kombinovanje elemenata brenda sa različitih nivoa;
4. Povezivanje elemenata brenda sa različitim proizvodima.

¹⁷⁴ Milisavljević, M. 2004. op. cit., str. 123.

¹⁷⁵ Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, *Lider*, vol. 3-4, str. 53-56

Različiti autori izdvaju tri, šest, sedam i devet idealnih tipova dizajniranja strategije brendiranja. Kao dve krajnosti izdvajaju se „strategija brendirane kuće“ gde svi proizvodi dele isti naziv brenda, dok je njena suprotnost „strategija kuće brendova“ gde svaki proizvod nosi sopstveni naziv brenda koje nije u vezi sa ostalim brendovima. U praksi, retko, strategija brendiranja odgovara idealnoj varijanti, već se najčešće kompanije po principu „mix and match“ kombinuju različite pristupe i strategiju brendiranja kreiraju od slučaja do slučaja u zavisnosti od konkretnog proizvoda.¹⁷⁶

Tabela 12. Dizajniranje strategije brendiranja

Odluka	Princip	Opis
<i>Broj nivoa</i>	Jednostavnost	Uspostaviti što je moguće manje nivoa
<i>Nivo svesti</i>	Relevantnost	Kreirati apstraktne asocijacije koje su relevantne za mnoge individualne artikle
<i>Tipovi asocijacija</i>	Diferencijacija	Diferencirati individualne artikle i brendove
<i>Povezivanje brendova</i>	Poznatost	Relativna povezanost elemenata brenda utiče na percepcije distance proizvoda i vrste imidža koji se kreira za nove proizvode
<i>Povezivanje proizvoda</i>	Zajednički elementi	Što ima više zajedničkih elemenata za više proizvoda, to su jače veze između njih

Izvor: Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, *Lider*, vol. 3-4, str. 53.

¹⁷⁶ Strebinger, A. 2014. „Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy“, *European Journal of Marketing*, vol. 48 no. 9/10, pp. 1783.

U tabeli 12. su navedene odluke o dizajniranju strategije brendiranja i principi kojima se treba rukovoditi pri njihovom donošenju. Prva odluka, koja se donosi pri definisanju strategije odnosi se na broj nivoa hijerarhije brendiranja. Kompanije se, uglavnom, odlučuju na više od jednog nivoa iz dva osnovna razloga. Prvo, svaki sledeći nivo brendiranja, koji se uvede, dozvoljava kompaniji da saopšti dodatne, specifične informacije o svojim proizvodima. Zbog toga je razvoj brendova na nižim nivoima praćen fleksibilnošću i većim stepenom jedinstvenosti ponude. Drugo, razvijanje brenda na višim nivoima hijerarhije, u smislu da se taj brend primenjuje na široki skup proizvoda, pruža mogućnost ekonomične komunikacije zajedničkih informacija, pri čemu se postižu sinergetski efekti u internom i eksternom poslovanju preduzeća.

Praksa kombinovanja postojećih i novih brendova, kako bi se brendirao novi proizvod, naziva se subbrendiranje. Subbrendiranje predstavlja varijaciju u spektru mogućnosti između „brendirane kuće“ i „kuće brendova“.¹⁷⁷ Subbrend je postao sredstvo modifikacije brenda, po hijerarhiji na višem nivou. Subbrendiranje često kombinuje ime korporativnog ili porodičnog brenda sa individualnim brendom, ili nazivom modela. Subbrendovi imaju ulogu u organizaciji prodajnih sektora, pomažu maloprodaji u formiranju jasne slike o liniji proizvoda i pronalaženju najboljih pristupa samoj prodaji.

Princip jednostavnosti zasniva se na doziranju količine informacija koje se komuniciraju potrošačima. Poželjan broj nivoa hijerarhije brendiranja zavisi od kompleksnosti linije proizvoda. Takođe, zavisi od kombinacije zajedničkih i posebnih asocijacija, koje kompanija želi da poveže sa bilo kojim proizvodom iz linije. Nezavisno od složenosti, teško je brendirati proizvod sa više od tri nivoa imena brenda, bez bojazni da se ne opteretite ili

¹⁷⁷ Gabrielli, V., I. Baghi. 2016. „Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study“, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, no. 6, pp. 778.

zbune sami kupci. U tom slučaju, bolje je kreirati više brendova na istom nivou i produbiti strategiju brendiranja.

Nakon postavke strukture brenda po hijerarhiji, potrebno je odlučiti koji nivo svesti se želi razviti i koje vrste asocijacija za pojedine elemente brenda na svakom nivou. Uz pretpostavku da postoji strategija subbrendiranja, koja podrazumeva dva ili više nivoa brendiranja, principi relevantnosti i diferenciranja su veoma važni u izgradnji vrednosti brenda.

Princip relevantnosti zasnovan je na prednostima efikasnosti i ekonomičnosti. Poželjno je kreirati asocijacije koje su relevantne za što više brendova, time se ostvaruju značajne uštede. Brendovi sa snažnom pozicioniranošću u određenoj kategoriji i izgrađenim asocijacijama teško mogu kreirati imidž takav da se omogući uspešno širenje i u druge kategorije proizvoda.

Princip diferenciranja odnosi se na prepoznatljivost brenda. Poželjno je da brend poseduje specifičnosti ili osobenosti, na svakom nivou, što je više moguće. Time se izbegava konfuzija potrošača. Ako postoje dva brenda, između kojih nije lako napraviti razliku, obaveza je maloprodavaca ili drugih članova kanala distribucije da opravdaju postojanje oba brenda. Princip diferencijacije pretpostavlja da ne treba svim proizvodima pridavati isti značaj na svim nivoima hijerarhije. Treba istražiti koji proizvod ima najveću udeo u prepoznatljivosti brenda, koji proizvod ga najbolje reprezentuje i time doći do saznanja o izvorima, pokretačima vrednosti brenda, kako bi se formulisala adekvatna strategija.

Povezivanje elemenata brenda sa različitim proizvodima predstavlja horizontalnu dimenziju hijerarhije brenda. Princip zajedničkih elemenata predstavlja pravilo da će veze između proizvoda biti utoliko jače što su brojniji zajednički elementi brenda. Odnos između različitih brendova može se ostvariti preko zajedničkih simbola, sufiksa, povezivanja korporativnog

brenda, loga i sl. Poželjno je ostvariti i logički redosled između brendova u liniji proizvoda. Brendovi se zato označavaju bojama, brojevima, serijama ili na neki drugi način, koji se usklađuju kako bi pravilno funkcionisale veze između njih i potrošač lakše donosio odluke o kupovini.

2.3. Pokrovitelj brenda

Odluka o pokrovitelju (sponzoru) brendova determiniše način plasmana brendova na tržištu. Proizvodnoj kompaniji su na raspolaganju četiri opcije lansiranja sopstvenog proizvoda: putem licenciranog brenda, zajedničkog brenda, brenda proizvođača i privatnog ili trgovačkog brenda (privatna robna marka).¹⁷⁸

Licencirani brend je proizvod ili usluga sa imenom brenda koji je vlasnik brenda ponudio primaocu licence za određenu nadoknadu ili honorar za ustupanje licence.

Zajednički brend podrazumeva označavanje istog proizvoda već izgrađenim brendovima dveju različitih kompanija.

Brend proizvođača je brend koji stvara i čiji je vlasnik proizvođač proizvoda i usluga. Najznačajnija konkurencija renomiranim proizvodnim brendovima su privatne robne marke koje preuzimaju većinsko tržišno učešće u nekim kategorijama proizvoda.

Privatna ili trgovačka robna marka je ona koju stvara i čiji je vlasnik preprodavac proizvoda ili usluge (distributerska kuća, maloprodajni ili

¹⁷⁸ Kotler, Ph., et al. 2006. op. cit., str. 561.

veleprodajni sistem). To su proizvodi proizvedeni u ime ili po nalogu distributerskih ili trgovinskih preduzeća, koji se prodaju pod njihovim imenom ili zaštićenim robnim znakom, najčešće samo u prodavnicama u njihovom vlasništvu. Strategijom brendiranja ističe se jedinstvenost maloprodajnih i distributivnih usluga, asortimana, cenovne i kreditne politike.

Još u prvoj polovini 20-og veka pojavili su se proizvodi sa privatnom robnom markom, međutim uglavnom se za njih vezivao loš imidž (niži kvalitet, jednostavnija pakovanja, neadekvatna promocija), a njihov najveći adut bila niža cena u odnosu na proizvode iz iste kategorije. Vremenom prodavci su promenili pristup izgradnji privatnih robnih marki i pospešili njihovu konkurentost. Diferenciranje vlastitog proizvoda kao jedinstvenog i posebnog brenda omogućilo je kompaniji da bude konkurentna i u drugim faktorima osim u ceni. Veliki uspeh privatnih marki pripisuje se faktorima kao što su rastuća koncentracija u maloprodajnom sektoru¹⁷⁹, poboljšanje kvaliteta privatnih marki tokom vremena i povećani napor koji prodavci ulažu u program razvoja privatnih marki.¹⁸⁰ Gubitak velikog dela tržišnog učešća brendova proizvodnih kompanija iniciran je i ekonomskom krizom. Suočeni sa pritiskom potrebe da sačuvaju novac, kupci se okreću pristupačnijim trgovačkim brendovima (privatnim robnim markama).

Višestruki motivi podstiču trgovinska preduzeća na razvoj privatne marke, izdvajaju se sledeći:¹⁸¹

¹⁷⁹ Hock S. J., Banerji S., 1993. "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, vol. 34 (Summer), str. 57-67.

¹⁸⁰ Steenkamp J., Dekimpe M. G. 1997. "The increasing power of store brands: building loyalty and market share", *LongRange Planning*, Vol. 30, (December), str. 917-30.

¹⁸¹ Lovreta, S., G. Petković. 2002. op.cit., str. 48.

- Efikasnija strategija diferenciranja i tržišnog pozicioniranja trgovinskog preduzeća, a time i efikasnija zaštita od konkurencije;
- Težnja ka autonomiji i koncentraciji u trgovini, uz sve veće korišćenje mogućnosti integracije „unazad“;
- Popunjavanje praznina u „paketu ponude“ trgovinskog preduzeća;
- Veća stopa profita nego sa artiklima (brendovima) proizvođača;
- Eliminisanje prodajno-političkih mera koje nisu u interesu trgovinskih preduzeća, naročito prilikom uvođenja novih proizvoda, smanjivanja trgovinskih marži i sl.; i
- Ekskluzivnost ponude, uz izbegavanje širenja asortimana.

Maloprodavci i ostali distributeri često odlučuju da kreiraju sopstvene brendove, za proizvode koji se prodaju u velikim količinama. Oni to čine uz pomoć samog prodajnog objekta, uz potpuno novo ime ili njihovu kombinaciju. DIS komerc ima svoju privatnu robnu marku pod nazivom Dobro, u objektima Metroa sve zastupljeniji je privatni distributivni brend Aro, a britanski Tesco i Marks&Spencer sinonim su uspešnih distributivnih brendova na globalnom tržištu. Privatne robne marke u vlasništvu poslovnih giganta poput Wal-Mart, Tesco, Carrefour i Aldi napravili su veliki prodor na tržištu, posebno u zapadnoj Evropi i Sjedinjenim američkim državama. Danas oni kontrolišu 20% tržišta potrošnih dobara Sjedinjenih država, 35 % u Nemačkoj i više od 40% tržišta u Velikoj Britaniji.¹⁸²

Privatna robna marka izdvaja kompanije od konkurencije i izgrađuje lojalnost potrošača i prema brendu i prema trgovinskom lancu, obezbeđuje bolje pozicioniranje na tržištu i manju zavisnost od proizvođača. Razgranata

¹⁸² Opširnije, Steenkamp J., Dekimpe M. G. 2009. “Marketing strategies for fast-moving consumer goods”, dostupno na www.gfk.nl (pristupljeno 27.10.2009.)

distributivna mreža dozvoljava kompaniji da formira nešto niže cene vlastitih u odnosu na brendove proizvođača. Značajne uštede u troškovima ostvaruju se i skromnim ulaganjima u istraživanje i razvoj, u poređenju sa proizvodnim kompanijama. Nedostaci ovih brendova jesu prvo, da trgovinska preduzeća ne mogu da razvijaju svoju marku kod svih proizvoda i u svim industrijama (posebno kod proizvoda koji se često usavršavaju, gde je važan „know-how“ ili koji su produkt specijalizacije)¹⁸³ i drugo da, često privatne robne marke predstavljaju kopije jakih brendova proizvođača. Brendovi proizvodnih kompanija i dalje imaju veću vrednost, ali je njihova tržišna pozicija donekle uzdrmana, posebno od početka ekonomske krize. Potrošači su otkrili da je kvalitet privatnih robnih marki dobar i mnogi se neće vratiti proizvodnim brendovima i kada stanje u ekonomiji počne da se popravlja.

2.4. Strategijske alternative razvoja brenda

Kompanija ima nekoliko alternativnih načina razvoja brendova u vlasništvu. Jaki brendovi na tržištu su potencijalne mete dalje eksploatacije i postavljaju pred menadžment kompleksan zadatak. Pre donošenja odluke o strategiji razvoja brenda (slika 6.), kompanija treba da razmotri nekoliko alternativa:¹⁸⁴

- *proširenje linije* (postojeći brendovi se proširuju u nove oblike, veličine ili ukuse postojeće proizvodne kategorije),
- *proširenje kategorije brenda* (postojeći brendovi proširuju se na nove kategorije proizvoda),
- *više brendova* (novi brendovi se predstavljaju u istoj kategoriji proizvoda),

¹⁸³ Lovreta, S., G. Petković. 2002. op.cit., str.48.

¹⁸⁴ Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str.565.

- *novi brendovi* (novi brendovi se predstavljaju u novim proizvodnim kategorijama).

Slika 6. Strategije razvoja brenda

		Kategorija proizvoda	
		Postojeća	Nova
Ime brenda	Postojeće	Proširenje linije	Proširenje brenda
	Novo	Više brendova	Novi brendovi

Izvor: Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. 2006. Osnove marketinga. Zagreb: Mate, str. 565.

Veliki broj uspešnih kompanija orijentisao se na branding divezifikaciju u svom poslovanju, koristeći pozicioniranost jednog brenda na globalnom tržištu. Kompanija Nokia, poznata po proizvodnji mobilnih telefona, odlučila je da uđe u poslove proizvodnje laptopova. U pitanju je vrlo dinamično i visoko konkurentno globalno tržište. Slično je učinila i američka firma Apple kada se odlučila za proizvodnju iPhone-a. U pitanju su dve konvergentne poslovne discipline. Preko pozicije jednog brenda kompanije pokušavaju da se infiltriraju u različite industrijske grane. Problem je što često menadžeri previde činjenicu šta ih je učinilo tržišno relevantnim globalnim igračem, ulaze na potpuno nova tržišta i u slučaju loše procene to utiče na smanjenje efektivnosti alokacije resursa kompanije.

2.4.1. Širenje brenda

Širenje brenda ili ekstenzija je metod oživljavanja i revitalizacije brenda i unapređenja njegovih finansijskih i tržišnih performansi. Koncentracija brenda podrazumeva da kompanija svoje poslovne napore usmere na jednu industrijsku granu i sledi strategiju širenja brenda ili linije brendova. U prethodnom periodu, kompanije su dugi niz godina ulagale u svoje brendove, pre nego što se odluče za proširenje, međutim danas kompanije mnogo odlučnije i brže kreću u uspešno širenje svojih brendova, kao Amazon.com ili Microsoft. Uspeh širenja brenda zavisi od:¹⁸⁵

- Stanja konkurencije na tržištu;
- Snage maloprodavaca;
- Potrošačke percepcije alternativnih tržišnih percepcija.

Potencijalni problemi širenja postojećeg brenda su: kanibalizacija (mogućnost da se potrošač preorijentiše na jeftinije varijante brenda) i potencijalno narušavanje imidža. Da bi prevazišla moguće poteškoće, kompanija primenjuju strategiju subbrendova, čiji je zadatak da razgraniči nove varijante brendova sa nižeom cenom od starijeg brenda čija je cena premijumska. Subbrendovi imaju ulogu da zaštite brend od negativnog uticaja same strategije proširenja (kanibalizacije i preorijentacije potrošača na konkurentne proizvode) i unaprede cenovnu konkurentnost kompanije.

Kompanija mora biti obazriva u ekstenziji brendova, jer može ugroziti postojeće izvorne brendove. Zapravo, brendovi imaju svoje granice do kojih se mogu širiti. Menadžeri bi želeli da pokriju ekstenzijom brenda sve tržišne

¹⁸⁵ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 118.

segmente, ali to je u praksi nemoguće. Zato odlučuju da favorizuju neke segmente, i pored toga, ekstenzijom ostvaruju i druge koristi:¹⁸⁶

- Veću prisutnost na rafovima i veću zavisnost maloprodavaca;
- Privlače potrošače koji žele raznovrsnu ponudu i koji bi se u protivnom preusmerili na konkurentski brend;
- Povećava se interna konkurentnost kompanije;
- Ostvaruju ekonomiju obima u propagandi, prodaji, distribuciji, itd.

Keller pod ekstenzijom brenda podrazumeva da kompanija koristi već afirmisano ime brenda za uvođenje novog proizvoda.¹⁸⁷ Ekstenzija brenda moguća je u tri nivoa: *ekstenzija linije brenda*, *ekstenzija kategorije brenda* i *diverzifikovana ekstenzija brenda*. *Ekstenzija linije brenda* obuhvata kreiranje posebnih varijanti brenda u okviru iste linije proizvoda. *Ekstenzija kategorije* sugeriše proširenje kategorije proizvoda, odnosno lansiranje različitih proizvoda u istoj kategoriji pod istim nazivom brenda. Ukoliko dolazi do ekstenzije brenda na potpuno novu kategoriju proizvoda, reč je o *diverzifikovanoj ekstenziji brenda*.

Različite forme brend ekstenzije uključuju: oblik proizvoda, zajednički proizvod, franšize, imidž ili prestiž brenda, sastojke ili komponente, i sl. Prednosti brend ekstenzija zasnivaju se na promotivnoj efikasnosti, uštedama za lansiranje proizvoda, zadovoljnim potrošačima i efektima ponovne kupovine.

¹⁸⁶ Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 301.

¹⁸⁷ Prema, Martinez, E.,Y. Polo,L. D. Chernatony. 2008. "Effect of brand extension strategies on brand image", *International Marketing Review*, vol. 25, no. 1, str. 108.

Razlikuje se *interna* i *eksterna* ekstenzija brenda. *Interna ekstenzija* se zasniva na uvođenju novih brendova internim snagama kompanije i unutrašnjim konkurentnim prednostima kompanije. Polazi od trenutnog tržišnog učešća ili očekivanog prelivanja tržišnog učešća sopstvenih brendova. Naziva se još ekstenzija „nadole“. *Eksterna ekstenzija* brenda se ostvaruje kupovinom perspektivnih brendova na tržištu i ima obeležje ekstenzije „nagore“. Eksterna ekstenzija polazi od preuzimanja i kupovine postojećeg tržišnog učešća brendova koji su razvijeni izvan kompanije.

2.4.2. Kobrendiranje

Za razliku od subbrendiranja, koje je kombinovano brendiranje unutar jednog korporativnog sistema, kobrendiranje predstavlja strategiju kombinovanog brendiranja između različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje predstavlja vrstu zajedničke strategije brend menadžmenta koja se realizuje između dve ili više kompanija. Podrazumeva povezivanje i simultano upravljanje između dva ili više brendova različitih kompanija. Postoji pet osnovnih formi kobrendiranja:¹⁸⁸

1. Upakovan proizvod (prodaja dva posebno brendirana proizvoda upakovana zajedno);
2. Kombinovani proizvod (dva nezavisna brenda na osnovu međusobnog udruživanja stvaraju jedan kombinovani brend);
3. Sastavni deo proizvoda (jedan brend je komponenta finalnog proizvoda);
4. Kompozitne brend ekstenzije (dva brenda se udružuju i zajedno kreiraju ekstenziju brenda);

¹⁸⁸ Dickinson, S., T. Heath. 2006. „A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings“, *Brand Management*, vol. 13, no. 6, str. 394.

5. Zajednička prodajna promocija (kupovinom jednog proizvoda, potrošač drugi proizvod može dobiti besplatno).

Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog preliivanja i transferisanja imidža u javnosti. Cilj je ostvariti što bolje promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova.

Kapferer definiše kobrendiranje kao zajednički marketing napor dve različite kompanije u uparivanju njihovih respektivnih brendova. Kobrendiranje uključuje sledeće aktivnosti i karakteristike:¹⁸⁹

- Lansiranje novog proizvoda izajednički kreirane brendove za prodaju;
- Mnoge linijske ekstenzije kapitaliziraju na vrednosti brenda partnera;
- Da bi maksimizirali uspeh brend ekstenzije, kompanije traže pomoć od brendova drugih kompanija, koji su stekli reputaciju na novim tržištima;
- Kobrendiranje može doprineti novim načinima upotrebe brenda;
- Kobrendiranje se koristi u promociji i prodaji;
- Programi lojalnosti, sve više, uključuju kobrendiranje;
- Kobrendiranje može doprineti jačanju imidža brenda;
- Cilj kobrendiranja jeste kapitalizacija na sinergiji različitih brendova.

¹⁸⁹ Kapferer, J.N. 2007. *The New Strategic Brand Management*. London: Scotprint, str. 91.

Brojne prednosti kobrendiranja podstakle su razvoj partnerstva između kompanija. Kobrendiranje nije nov koncept, ali novina jeste jačanje svesti kompanija o neophodnosti formiranja strategijskih alijansi u cilju sticanja i očuvanja konkurentnosti. Kompanije osim što se takmiče, prinuđene su da sarađuju, a sa tog aspekta kobrendiranje predstavlja oblik partnerstva sa potencijalno velikim koristima u poslovanju.

2.5. Korporativni brend i reputacija kompanije

Brend je koncept orijentisan prema potrošaču (en. *Customercentric concept*), koji se fokusira na ono što je proizvod, usluga ili kompanija obećala svojim potrošačima i što predstavlja obavezu za njih. Reputacija je koncept orijentisan prema kompaniji (en. *Companycentric concept*) gde je akcenat na kredibilitetu i respektovanju koje organizacija uspeva da stekne od strane ciljane javnosti, uključujući zaposlene, investitore, novinare, lokalnu zajednicu, ali i potrošače. Najjednostavnije, brend se tiče relevantnosti i diferencijacije (uz respekt kupca), a reputacija se odnosi na legitimnost organizacije (uz respekt šire javnosti).¹⁹⁰

Reputacija kompanije je pod dejstvom brojnih faktora: kvaliteta proizvoda, satisfakcije potrošača, finansijskog učinka i inovativnosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenih, društvene odgovornosti i odnosa sa javnošću. Postoji nekoliko zajedničkih karakteristika brenda i reputacije. Prvo, i brend i reputacija su vredna nematerijalna aktiva kompanije. Drugo, aktivnosti rukovodstva i zaposlenih mogu simultano uticati i na brend i na reputaciju. Treće, oba koncepta oslanjaju se na strategijske komunikacije koje oblikuju percepcije potrošača i imaju sličan cilj: da ciljane javnost razmatra njihovu organizaciju i ponudu u najboljem mogućem svetlu. I četvrto, dok je u

¹⁹⁰ Ettenson, R., J. Knowles. 2008. „Don't Confuse Reputation With Brand“, *MIT Sloan Management Review*, winter, str. 19.

prošlosti postojala izvesna diskrecija, pojavom interneta sve aktivnosti brendiranja i reputacije su postale transparentne i dostupne različitim javnostima.

Korporativni brend ima ulogu komunikacionog sredstva u procesu upravljanja reputacijom kompanije. Nakon uspeha proizvodnog brenda, kompanije kreiraju korporativni brend sa ciljem da učine prepoznatljivim akcije, vrednosti i misiju kompanije. Korporativni brendovi doprinose izgradnji i zaštiti reputacije. Kompanije su postale veoma osetljive kada je o njihovoj reputaciji reč. Reputacija podrazumeva da je kompanija u mogućnosti da ispuni očekivanja interne i eksterne javnosti, koje imaju specifično gledište na kompaniju (zaposleni, ponuđači, finansijski investitori, klijenti i dr.).

Korporativni brendovi preuzimaju važnu ulogu nastupajući u ime kompanije i upravljajući reputacijom u javnosti. Oni kreiraju profil kompanije u očima svih onih koji nemaju direktan kontakt sa njom. Važno je da rukovodstvo paralelno razvija brendove i reputaciju, nikako na štetu jednog od njih. Razvojem reputacije može se ugroziti ponuda proizvoda na tržištu i dogoditi da neki brendovi „nestanu“. Sa druge strane, razvoj brendova, bez osvrta na reputaciju, takođe može biti rizičan i da rezultira nižom cenom akcija, teškoćama u privlačenju talentovanih pojedinaca ili bojkotu proizvoda od strane potrošača.

Promene u reputaciji bitno utiču i na internu i na eksternu javnost. Interes je kompanije obavlja monitoring i odgovorno upravlja reputacijom. Fombrun smatra da je globalna reputacija kompanije pod dejstvom šest faktora:¹⁹¹

- Emocionalnog apela (poverenje, divljenje i poštovanje);

¹⁹¹ Kapferer, J.N. 2007. op. cit., str. 30.

- Proizvoda i usluga (kvalitet, inovativnost, vrednost za novac i sl.);
- Vizije i liderstva;
- Kvaliteta radnog mesta (dobra organizacija, talentovani pojedinci);
- Finansijskog učinka;
- Društvene odgovornosti.

Kompanija treba da ulaže konstantni napor da sačuva i unapredi korporativnu reputaciju. Društvo pridaje sve veći značaj poslovnoj etici, a različite interesne grupe sve češće traže od kompanije odgovornost za svoje postupke. Čak šta više, povoljna reputacija igra važnu ulogu u privlačenju talentovanih pojedinaca, najboljih dobavljača i velikih investicija. Brojne studije ukazale su na značajan doprinos zaposlenih koji su zadovoljni svojim radnim angažovanjem. Dobavljači cene reputaciju kompanije i otkrivaju da je manja opasnost potpisivanja ugovora sa partnerima kojima mogu verovati. I finansijski analitičari sada uključuju metriku reputacije u svoje investicione kriterijume.¹⁹²

Kompanije su razumele da je potrebno da upravljaju svojom prepoznatljivošću - akcijama koje će maksimizirati njihov reputacioni kapital, odnosno gudvil (en. *Goodwill*). Korporativni brend treba da bude češće prezentiran i izrazito prepoznatljiv: kroz sponzorstva umetnosti, fondacije, donacije, reklamu. Korporativni brend govori u ime kompanije, simbolima koji prezentuju kompaniju.

¹⁹² Ettenson, R., J. Knowles. 2008. op. cit., str. 19.

Ilustracija 3. Mercedes – tradicija i reputacija vredna poštovanja¹⁹³

Nivo tehničkog savršenstva, pionirski duh, napredni sistemi i mnogobrojne legende čine Mercedesovu trokraku zvezdu jednim od najprepoznatljivijih korporativnih brendova na planeti. Godine 1886, Gotlib Daimler i Karl Benc, napredni umovi i vizionari svog vremena, nezavisno jedan od drugog, izumeli su i patentirali prvi automobil. Snaga strasti koja je pokretala dvojicu lidera spojila je njihove kompanije tek nakon 40 godina, u junu 1926. godine, pod nazivom Daimler-Benz AG. Zajedničkim radom, stvoreno je više od brenda – izvor fascinacije i osećaj apsolutne posebnosti, nešto što je nemoguće kopirati, što budi nezadrživu želju za posedovanjem - strast koja traje.

Naziv Mercedes je dobijen prema imenu ćerke Emila Jelineka, austrijskog biznismena, velikog ljubitelja automobila i entuzijastičnog pobornika tehničkog napretka. Da li magija imena Mercedes, koje na španskom znači „milost”, ili pobede koje je Jelinek ostvarivao na automobilskim trkama pod ovim pseudonimom, stvorile su masovno prihvatanje i prepoznavanje vozila sa trokrakom zvezdom kao Mercedes vozila, zbog čega je naziv i zvanično bio usvojen 1926. godine.

Izuzetno praktičan Benz i nepokolebljivi Daimler, zajedno su utvrdili i proširili svoju viziju u sve segmente svakodnevnog života, omogućivši ne samo transport na kopnu, već i na vodi i u vazduhu, a time i značenje magičnog simbola trokrake zvezde čiji kraci pokazuju na tri strane: vodu, vazduh i kopno. Nakon više od 120 godina, spajanja, kriza i ratova, Mercedes-Benz je danas izbor predsednika i kraljeva, predstavljajući kroz znak trokrake zvezde univerzalni simbol za posebnost, prestiž, kvalitet, tradiciju, liderstvo i inovativnost.

¹⁹³ Interni podaci Mercedes-Benz Beograd.

Unapređenje korporativne reputacije moguće je samo ukoliko postoji jedinstvena ponuda superiorne vrednosti. Brend pruža osnovu da kompanija i njeni proizvodi da budu posebni i poželjni. Dobra reputacija kompanije je rezultat postojanja jakih brendova i odgovornog ponašanja kompanije prema internoj i eksternoj javnosti.

2.6. Upravljanje portfoliom brendova

Brendovi mogu biti izvori superiorne dodatne vrednosti za potrošača i imati ključnu ulogu u dostizanju održive konkurentske prednosti. Dilema menadžmenta jeste da li treba koristiti jedan ili nekoliko brendova u realizaciji ovih ciljeva. Izbor strategije sa jednim ili više brendova od podjednake je važnosti kako za multinacionalne, tako i za lokalne kompanije i determiniše način upravljanja brendovima. Mnoge kompanije na tržištu su prisutne sa skupom od više brendova, odnosno imaju portfolio brendova. Prihvatanjem činjenice da su brendovi najvažnija nematerjalna imovina koja doprinosi poslovnim rezultatima kompanije, raste interesovanje stručne javnosti za istraživanjem veze između portfolia brendova i poslovnog rezultata.¹⁹⁴

Složenost upravljanja sistemom sa više brendova implicira definisanje osnovnih strategijskih principa sa aspekta dve centralne teme:

1. Portfolio brendova;
2. Arhitektura brenda.

¹⁹⁴ Morgan N. A., L. L. Rego. 2009. "Brand Portfolio Strategy anf Firm Perfomance", *Journal of Marketing*, vol.73, str. 59.

Portfolio brendova istražuje načine koegzistencije i balansiranja između više brendova u okviru iste kompanije. Brend arhitektura definiše način na koji brend potpisuje proizvod i da li to čini nezavisno od drugog brenda.¹⁹⁵ Efikasno upravljanje portfoliom brendova zahteva upoznavanje sa konceptom portfolia brendova i formulisanje adekvatne strategije.

2.6.1. Strategija portfolia brendova

Kompanije koje u vlasništvu imaju više različitih brendova i kategorija proizvoda, treba sistemski da upravljaju njima, umesto da definišu pojedinačne brend strategije. Strategija portfolia brenda definiše strukturu portfolia i obim, ulogu i veze između brendova. Ciljevi su postizanje sinergije, leveridža i preglednosti portfolia i kreiranje relevantnih, različitih i snažnih brendova.¹⁹⁶

Brend portfolio se može definisati kao „skup brendova u vlasništvu jedne kompanije“.¹⁹⁷ Omogućava da se privuku različiti tržišni segmenti kreativnim dizajnom i plasmanom različitih brendova u pravo vreme. U fomulisanju strategije portfolia akcenat je na vezi između brendova. Brendovi u portfoliu imaju različite uloge: da povećaju tržišno učešće, zaštite od konkurencije, prošire imidž na druge proizvode (tzv. prelivanje imidža) i obezbede konkurentsku prednost kompaniji.

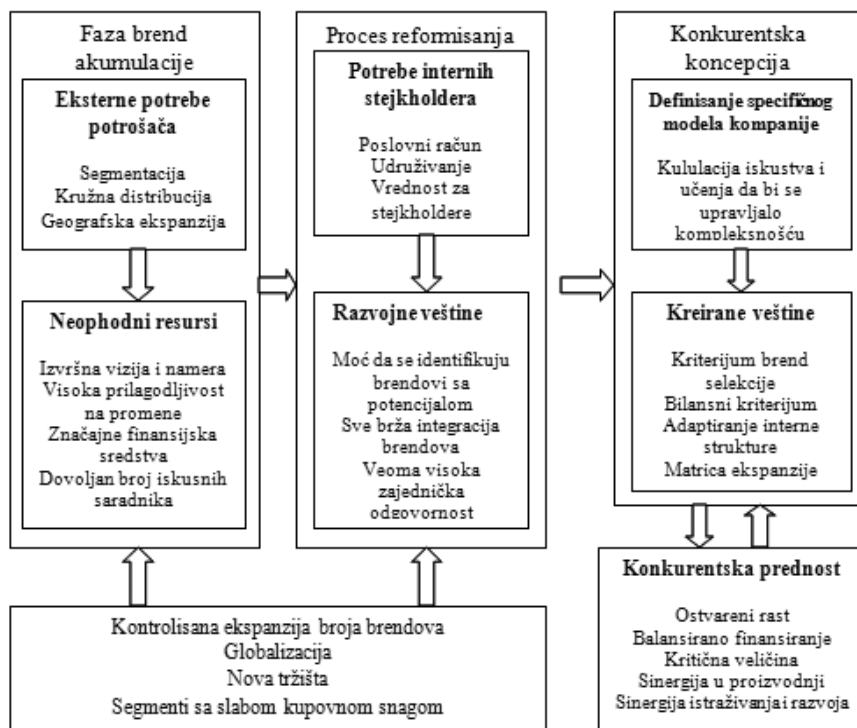
¹⁹⁵ Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 4, str. 254.

¹⁹⁶ Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill, str. 287-288.

¹⁹⁷ Chailoun, C. 2008. op.cit., str. 254.

Kreiranje portfolia brendova prekretnica je u poslovanju za većinu velikih svetskih kompanija. Strategija portfolia definiše optimalan broj brendova, potreban za ostvarenje poslovnih ciljeva. U uslovima kompleksnog konkurentskog okruženja, upravljanje portfoliom brendova može značajno da utiče na profitabilnost kompanije. Optimizacija portfolia brendova determiniše dohodak i sticanje održive konkurentске prednosti. Istraživački model prikazan na slici 7. ukazuje na značajnu vezu između portfolia brendova i dugoročno održive konkurentске prednosti.

Slika 7. Model transformacije grupe brendova u brend portfolio, izvor dugoročne i održive konkurentске prednosti



Izvor: Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, Journal of Product & Brand Management, vol. 17, no. 4, str. 259.

Ključni aspekti strategije portfolia jesu:¹⁹⁸

1. Obim, odnosi se na broj brendova koje kompanija poseduje i broj marketing segmenata na kojima se takmiči sa ovim brendovima (analizirati prednosti i nedostatke portfolia sa velikim i malim brojem brendova);
2. Konkurencija, odnosi se na proširenje brendova i mogućnost da brendovi u okviru portfolia kompanije konkurišu jedan drugom, zbog toga što su slično pozicionirani i namenjeni istim potrošačima;
3. Pozicioniranje, tiče se percipiranog kvaliteta i cene brendova od strane potrošača (percipiran kvalitet odnosi se na snagu pozitivnih asocijacija o kvalitetu za brendove u portfoliu u mislima potrošača; percepcija cene utiče na izbor potrošača i postprodajne stavove i ponašanje).

Brend portfolio može uskladiti različite potrebe na dugi rok. Prvo, to su eksterne potrebe koje potiču od potrošača i čiji zahtevi motivišu kompaniju da razvija nove brendove koje će potrošači percipirati kao jedinstvene. Drugo, to su interne potrebe za reformama u poslovanju pod pritiskom kontinuiranih promena u okruženju i nastojanja da se postignu odgovarajući ekonomski rezultati uz fokusiranje kapitala na ograničeni broj brendova i uz otvaranje prema novim tržištima i internacionalnu ekspanziju.¹⁹⁹ Brend portfolio je instrument od stratejske važnosti za uspostavljanje balansa između internih i eksternih potreba kompanije. Dodatna vrednost koncepta jeste u činjenici da je portfolio brendova veoma teško kopirati od strane potencijalnih imitatora i praktično štiti kompaniju od konkurencije.

¹⁹⁸ Morgan N. A., L. L. Rego.2009. op.cit., str. 60.

¹⁹⁹ Chailoun, C. 2008. op.cit., str. 260.

2.6.2. Optimizacija portfolia brendova

Brend portfolio može da se oceni na osnovu sposobnosti da maksimizira vrednost svakog pojedinačnog brenda. Optimalan je onaj portfolio u kojem svaki brend maksimizira vrednost kada je u kombinaciji sa drugim brendovima u portfoliu. Kompanija analizira pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost portfolia. Ukoliko može da se ostvari veći profit, ako se pojedini brendovi izostave iz portfolia, takav portfolio je neracionalan i treba eliminisati neke brendove. U suprotnom, ukoliko se mogu ostvariti veći profiti, ako se pojedini brendovi dodaju u portfolio, onda je takav portfolio nedovoljno veliki.

Unilever je u procesu optimizacije portfolia doneo odluku o koncentraciji brendova i eliminisanju velikog broja brendova. Od ukupno 1.200 brendova, kompanija je smanjila njihov broj u brend portfoliu na 400 brendova.²⁰⁰ Kompanija Nestle je 1996. godine prodavala oko 8000 brendova u 190 zemalja, među kojima je bilo 190 globalnih brendova, 140 regionalnih i oko 7800 lokalnih. Međutim, glavni deo profita je donosilo približno 200 brendova, što je činilo samo 2,5% portfolia. Primeri iz prakse ukazuje na neophodnost stalnog monitoringa portfolia brendova i česte potrebe za racionalizacijom. Profit kompanije raste, ako se iz portfolia eliminišu nerentabilni brendovi.

Optimalni portfolio brendova je onaj koji maksimizira pokrivenost tržišta, ali tako da se ne zanemari ni jedan potencijalni kupac. Istovremeno, treba svesti na minimum mogućnost preklapanja brendova, kadase nadmeću u privlačenju kupaca. Svaki od brendova iz portfolia treba da bude jasno

²⁰⁰ Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. „Real Differences Between Local and International Brands Strategic Implications for International Marketers“, *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 4, str. 97.

diferenciran i privlačan dovoljno velikom tržišnom segmentu da bi opravdao troškove marketinga i proizvodnje. U zavisnosti od poslovnih potreba, pojedini brendovi u portfoliu se dodaju, eliminišu ili proširuju na nove kategorije.

Prema jednom konceptu, sugerišu se tri kriterijumana osnovu kojih se procenjuje koji brendovi treba da ostanu u portfoliu.²⁰¹ Prvi je moć brenda, pod kojom se podrazumeva potencijal brenda da bude prvi ili drugi na tržištu. Takvi brendovi su veoma poželjni za asortiman u maloprodaji. Drugi kriterijum je potencijal rasta brenda, njegova sposobnost da privuče potrošače u sadašnjosti i očekivanje da će zadovoljiti njihove potrebe u budućnosti. Treći kriterijum je veličina brenda (obim prodaje brenda), čime se pravdaju ulaganja u tehnološke i marketing inovacije. Postojanje objektivnih merila za racionalizaciju portfolia obezbeđuje rast i razvoj kompanije, menadžeri prepoznaju i zadržavaju samo one brendove u portfoliu koji mogu da doprinesu boljim finansijskim rezultatima.

2.6.3. Arhitektura brenda

Arhitektura brenda je relativno novtermin, prvi put upotrebljen 1995. godine. Koncept brend arhitekture povezan je sa pristupom kompanije u kreiranju i upravljanju sopstvenim brend portfoliom – odlukama koje se odnose na broj brendova, njihovu ulogu i veze između njih. Arhitektura brenda uspostavlja hijerarhijski odnos između brendova kompanije i definišenačin na koji se oni povezuju.

Brend arhitektura najčešće se definiše kao „organizaciona struktura portfolia brendova kojom se određuju uloge brendova i priroda odnosa između

²⁰¹ Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 128.

njih“.²⁰² Aaker, Kapferer i Keller detaljnije opisuju strategiju brend arhitekture kao „organizacionu strukturu portfolia brendova koja definiše broj i uloge brendova koje kompanija koristi za svoj asortiman proizvoda i ciljne grupe ili ciljna tržišta koja opslužuje“.²⁰³ Rajagopal brend arhitekturu posmatra kao „integrirani proces izgradnje brenda kroz uspostavljanje odnosa između brendova preko različitih načina brendiranja u konkurentskom okruženju“.²⁰⁴

Prve dve definicije ukazuju na neophodnost postojanja odgovarajuće hijerarhije između brendova u portfoliu i potrebu da se njom usaglase različite uloge brenda na tržištu (veće tržišno učešće, zaštita od konkurencije i sl.). U zavisnosti od broja brendova, strategija brend arhitekture varira od strategije jednog brenda za sve proizvode i ciljne grupe kompanije, do strategije u kojoj svaki proizvod nosi sopstveno ime brenda. Treća definicija posmatra okruženje sa ciljem da kompanija bolje od konkurencije kreira i isporuči određeni brend, a ne ugrozi opstanak drugih brendova u portfoliu. Bez obzira na različite pristupe u definisanju brend arhitekture, suštinska opredeljenost autora je da istaknu potrebu za upravljanjem brendova u vlasništvu kompanije na način koji maksimizira vrednost brendova u portfoliu.

Razlikuju se tri nivoa arhitekture monolitnih brendova.²⁰⁵

²⁰² Harish, R. 2008. “The Concept and Origin of Brand Architecture: A Comprehensive Literature Survey“, *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 5, no. 4, str. 51-62.

²⁰³ Strebinger, A. 2004. “Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy – A Proposal Model“, *Advances in Consumer Research*, vol. 31, str. 656.

²⁰⁴ Rajagopal, R. Sanchez. 2004. „Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories“, *Brand Management*, vol. 11, no. 3, str. 233.

²⁰⁵ Chailoun, C. 2008. op.cit., str. 254.

1. Korporativno brendiranje (jedno ime za sve proizvode);
2. Kombinovano brendiranje (dva proizvoda povezana sa jednim proizvodom);
3. Brendirani proizvodi/kuća brendova (svaki proizvod ima sopstveni brend).

Dugo godina u relativno stabilnom okruženju brend menadžeri su se bavili jednostavnim strukturama brenda sa nekoliko ekstenzija ili subbrendova. Danas je situacija potpuno drugačija. Brend menadžeri suočeni sa fragmentacijom tržišta, dinamičnim okruženjem, intenzivnom konkurencijom i poslovnom konsolidacijom, potpuno su promenili pristup organizacionoj strukturi brenda. Visoki troškovi kreiranja novog brenda podstakli su aktivnosti upravljanja portfoliom i izgradnju izuzetno složene brend arhitekture u mnogim kompanijama. Brend menadžeri često kreiraju i upravljaju kompleksnim portfoliom koji sadrži višestruke brendove, agresivne brend ekstenzije i složene strukture uključujući subbrendove i dualne kišobranske brendove. Skup promena u poslovnom okruženju odrazio se na kreiranje koncepta arhitekture brenda čiji je zadatak sličan arhitekti koji dizajnira strukturu i okruženje soba, zgrada i gradova.²⁰⁶ Brend arhitektura može da unapredi poslovne rezultate, obezbedi sinergiju i leveridž, i minimizira tržišne slabosti, konfuziju i gubitke zbog propuštene prilike. Zato menadžment teži izgradnji jasne i konzistentne arhitekture brenda, uz dostizanje troškovne efikasnosti.

²⁰⁶ Aaker D., E. Joachimsthaler. 2000. "The Brand Relationship Spectrum: The key to the Brand Architecture Challenge", *California Management Review*, vol. 42, no. 4, str. 8.

POGLAVLJE III

UPRAVLJANJE VREDNOŠĆU BREND A

1. Vrednost brenda

Jedan od najvećih izazova brend menadžmenta jeste kreiranje, merenje i monitoring vrednosti brenda tokom vremena. Upravljanje vrednošću brenda ima strategijske implikacije na poslovne performanse kompanije. Za razliku od brendiranja koje ima dugu istoriju i prakse brend menadžmenta koja postoji decenijama, vrednost brenda je relativno nov koncept. Kompanija u postupku kreiranja vrednosti brenda teži izgradnji snažnih brendova, prepoznatljivih na tržištu i sa jedinstvenom dodatnom vrednošću u odnosu na konkurentske brendove.

Kreiranjem i isporukom brenda superiorne vrednosti za potrošača, kompanija obezbeđuje rast vrednosti brenda, što se povoljno reflektuje na profitne performanse i tržišnu vrednost kompanije. Vrednost brenda treba da bude veća od dugoročnih investicija kompanije u kreiranje i razvoj brenda. Percipirajući brend kao potencijalni izvor konkurentske prednosti, privredni subjekti pronalaze nove načine da afirmišu svoje proizvode i usluge i kreiraju brend. Sve veće interesovanje privrednika iz godine u godinu, ide u prilog činjenici da je brend postao jedan od glavnih instrumenata pozicioniranja kompanije na tržištu i borbe za lojalnost i poverenje potrošača.²⁰⁷

Izgradnjom brenda visoke vrednosti kompanija ostvaruje niz koristi za potrošače i time generiše znatnu finansijsku dobit. Ulaganje u razvoj

²⁰⁷ Mandarić, M., G. Petković. 2015. Kreiranje dugoročne vrednosti brenda, Tematski zbornik radova: „*Stvaranje vrednosti: teorijsko-praktičniaspekti*“, urednici: Kaličanin Đ., D. Lončar, Z. Bogetić, M. Todorović, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, CID, Beograd, str. 133.

brendova rezultira kreiranjem superiorne vrednosti brenda. Iako se vrednost brenda različito percipira iz perspektive kompanije i potrošača, isporuka brenda visoke vrednosti potrošaču, obezbeđuje kompaniji značajne koristi. Kreiranje i isporuka brenda superiorne vrednosti za potrošača, rezultira uvećanjem vrednosti brenda i porastom cena akcija kompanije i zato je opravdano veliko interesovanje menadžmenta za upravljanjem vrednošću brenda na dugi rok.

1.1. Koncept vrednosti brenda

Koncept vrednosti brenda (en. *Brand equity*) doživeo je ekspanziju tokom poslednjih dvadeset godina. Porast interesovanja naučne i stručne javnosti za ovaj koncept, zabeležen je nakon realizacije mnogobrojnih poslovnih aranžmana u obliku merdžera i akvizicija tokom 80-tih godina prošlog veka. Postalo je jasno da je transakciona cena kompanije reflektovala vrednost njenih brendova, a da su brendovi postali veoma vredna nematerijalna aktiva kompanije.²⁰⁸

Razlike u pristupu između tradicionalnog brend menadžmenta i savremenog brend menadžmenta - orijentisanog na upravljanje vrednošću brenda, lakše je uočiti na osnovu poređenja specifičnih obeležja jednog i drugog pristupa (tabela 13.).

²⁰⁸ Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 126.

Tabela 13. Brend menadžment – zaokret od tradicionalnog ka modernom posmatranju brenda kao imovine

Tradicionalni brend menadžment	Posmatranje brenda kao imovine
Brend menadžment	Strategije upravljanja brendom kao imovinom
Brend menadžeri	Šampioni i ambasadori brenda
Zadržavanje	Izražena lojalnost
Jednokratne transakcije	Dugoročni odnosi
Satisfakcija potrošača	Privrženost potrošača
Prihodi zasnovani na proizvodima	Prihodi zasnovani na brendovima
Tromesečni fokus	Trogodišnji fokus
Dobit kroz tržišno učešće	Dobit kroz vrednost akcija
Marketing upravlja brendovima	Sve funkcionalne oblasti upravljaju brendom
Merenje svesnosti i odgovora potrošača	Softificirane metode merenja uspešnosti i vrednosti brenda
Brend je vođen interno	Brend je vođen eksterno

Izvor: Veljković, S. 2010. Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 34., i prema Davis S. 2002. Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisko, str. 13.

Savremeni pristup u procesu upravljanja brenđ menadžmentom rezultat je posmatranja brenda kao vredne nematerijalne aktive i pomeranja fokusa kompanije sa transakcije ka izgradnji dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Koncept vrednosti brenda oslanja se na tradicionalne principe brend menadžmenta uz primenu kvantitativnih metoda u merenju doprinosa brenda. Razvoj dobrih i dugoročnih odnosa sa potrošačima ima strategijske implikacije na poslovni rezultat kompanije. Brend je održiv samo u meri u kojoj potrošači žele da ga konzumiraju ili koriste. Potrošačke preferencije se dinamično menjaju, i nijedan aspekt namere i ponašanja potrošača ne sme biti zanemaren. Akcije koje kompanija preuzima, na osnovu monitoringa potrošača, u funkciji su podsticaja namere o kupovini i održanja vrednosti brenda.²⁰⁹

Tokom razvoja brend menadžmenta identifikovana su dva bitno različita pristupa kompanije u upravljanju brendom. Pojedine kompanije fokusirane su na potrošača (en. *Customer-based view*) i veze koje potrošači imaju sa brendom (od potpune indiferentnosti do zavisnosti, lojalnosti, dobre volje za kupovinu i ponovne kupovine zbog verovanja o superiornosti brenda i izazvanih osećanja). Druge kompanije imaju za cilj da se vrednost brenda iskaže u novčanim jedinicama (eurima, dolarima, jenima i sl.). Uloga savremenog SBM-a je da objedini dva pristupa, a zadatak da upravlja vrednošću brenda.²¹⁰ Upravljanje vrednošću brenda obuhvata kreiranje i održavanje vrednosti brenda.

Aaker i Joachimsthaler definišu vrednost brenda kao „skup potraživanja i obaveza povezanih sa brendom, njegovim imenom i simbolom, koja se dodaju ili oduzimaju od vrednosti isporučenih proizvoda i usluga kompanije“²¹¹. Brendiranje treba razumeti kao proces upravljanja brendom

²⁰⁹ Mandarić, M., G. Petković. 2015. op. cit., str. 146-147.

²¹⁰ Kapferer, J.N. 2007. op.cit., str. 9-10.

²¹¹ Crescitelli, E., J. B. Figueiredo. 2009. „Brand Equity Evolution: a System Dynamics Model”, *Brazilian Administration Review*, vol. 6, no. 2, str. 103.

koji generiše vrednost i koji će učiniti brend mnogo vrednijim, maksimizirajući taj efekat u procesu tržišnog nadmetanja.

Vrednost brenda temelji se na prednostima i nedostacima brenda, koji povećavaju ili smanjuju vrednost relevantnog proizvoda ili usluge za kompaniju ili njene kupce. Povezani su sa imenom ili simbolom brenda i nazivaju se dimenzije brenda. Iz praktičnih razloga, autori svrstavaju dimenzije brenda u pet kategorija:^{212, 213, 214}

1. Lojalnost prema brendu;
2. Prepoznatljivost imena;
3. Percipirani kvalitet;
4. Asocijacije koje se vezuju uz brend pored percipiranog kvaliteta;
5. Druga zaštićena imovina brenda (en. *Proprietary brand assets*): patenti, zaštićeni znakovi, odnosi sa kanalima, i dr.

Svaka od dimenzija može da utiče na poslovni rezultat kompanije. Lojalnost potrošača vodi većem učinku brenda na tržištu i boljim finansijskim performansama. Svesnost ili prepoznatljivost brenda je ključna u ponašanju potrošača pri kupovini i dobro-poznat brend će najverovatnije biti predmet razmatranja u kupovini. Neophodno je da brend bude garancija odgovarajućeg kvaliteta. Asocijacije imaju pozitivan uticaj na izbor potrošača, preferencije i namere o kupovini, njihovu volju da plate premijum cenu za brend, prihvatanje ekstenzije brenda i davanje preporuke o brendu drugima. Sva imovina brenda mora biti pravno regulisana i zaštićena. Na

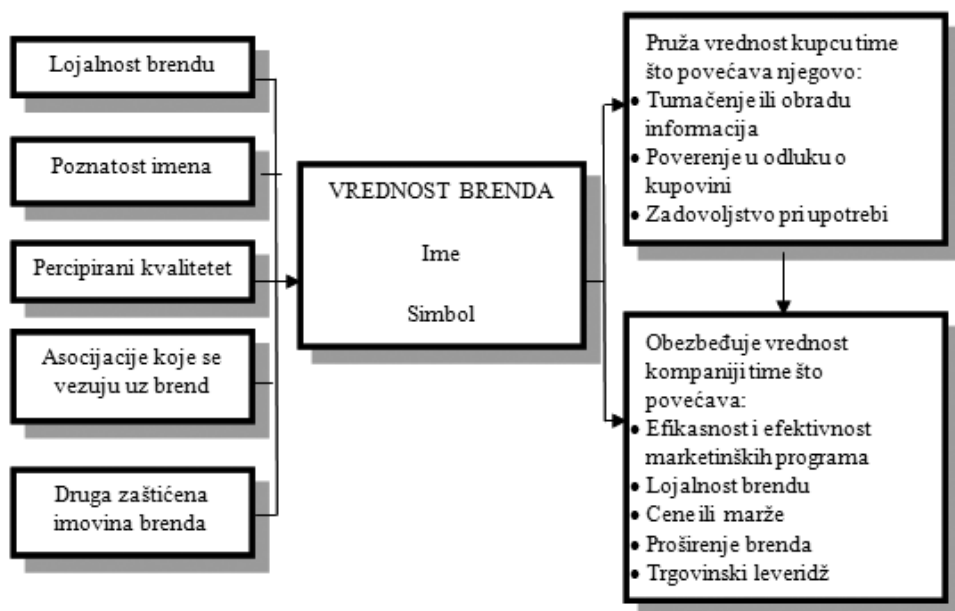
²¹² Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 684-685.

²¹³ Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.

²¹⁴ Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 81.

slici 8. ilustrovan je odnos između dimenzija brenda, vrednosti brenda i poslovnih rezultata kompanije.

Slika 8. Vrednost brenda



Izvor: Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 685.

Polazni koncept vrednosti brenda (na osnovama pet dimenzija brenda) prikazan na slici, dopunjen je koristima koje vrednost brenda ostvaruje za potrošača i za kompaniju. Vrednost brenda pružena potrošaču donosi koristi za kompaniju i unapređuje poslovanje. Istraživanje veze između vrednosti brenda i poslovnog učinka korisno je iz najmanje tri razloga:²¹⁵

²¹⁵ Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 322-323.

- Kao i kod drugih formi investiranja, trošak izgradnje vrednosti brenda treba da poveća akcijsku vrednost kompanije;
- Obezbeđuje marketarima neophodno opravdanje da su investicije u brend isplative;
- Omogućava da vrednost brenda bude uključena u bilans.

Procena vrednosti brenda, značajno utiče na tržišnu vrednost cele kompanije. Velika razlika između knjigovodstvene i tržišne cene (u korist tržišne cene) najčešće se pripisuje velikoj vrednosti brendova u vlasništvu kompanije. Kompanija koja je u stanju da kreira brend (ili više brendova) visoke vrednosti u poziciji je da ostvari održivi rast i razvoj poslovanja na dugi rok. Izgradnja vrednosti brenda je prvi korak u procesu upravljanja vrednošću brenda.

1.2. Proces izgradnje vrednosti brenda

Izgradnja vrednosti brenda je složen proces kreiranja i održavanja vrednosti brenda. Vrednost brenda postiže se izgradnjom skupa jedinstvenih karakteristika brenda, koji omogućavaju kompaniji da naplati višu cenu i osvoji veće tržišno učešće, nego što bi bilo moguće za neki neizdiferenciran proizvod.

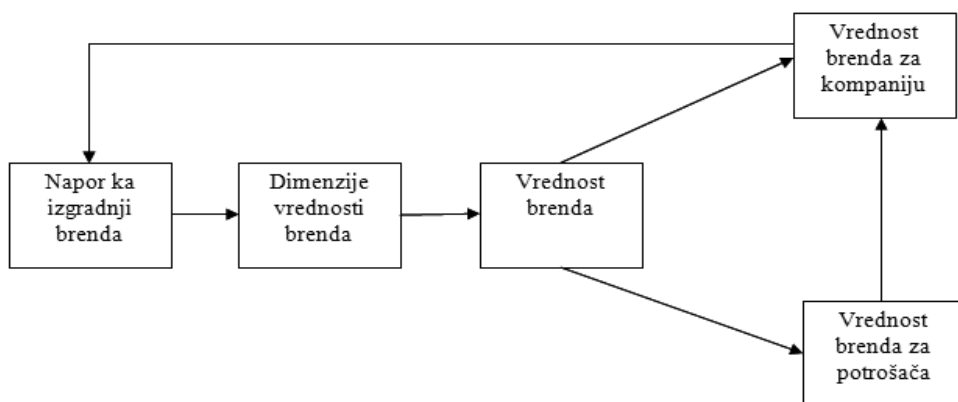
Izgradnja vrednosti brenda obuhvata aktivnosti koje su podređene ostvarenju osnovnog cilja – izgradnji vrednosti brenda uz maksimiranje koristi za kompaniju i potrošača.²¹⁶

1. Istraživanje i analizu mera koje treba preduzeti da se brend učini jedinstvenim;

²¹⁶ Prilagođeno prema: Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 39-41.

2. Donošenje odluke o tome šta brend čini jedinstvenim;
3. Saopštenje o jedinstvenim aspektima brenda;
4. Plansku raspodelu troškova (koji ne treba da budu veći od 30% raspoloživog budžeta za komunikacije) za upravljanje prodajom (uključuje tehnike kao što su kuponi, premije i necenovni podsticaji);
5. Isporučiti data obećanja ili jedinstvenosti koja su saopštena.

Slika 9. Uzroci i posledice izgradnje vrednosti brenda

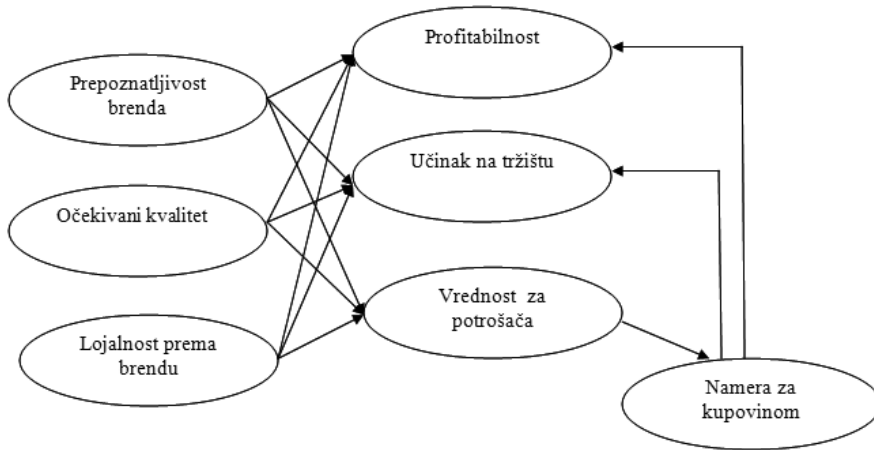


Izvor : prema Aaker i Yoo, Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003.

“Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain”, Journal of Product & Brand Management, vol. 12, no. 4, str. 221.

Na slici 9. predstavljene su uzročno-posledične relacije izgradnje vrednosti brenda. Izgradnja vrednosti brenda zahteva izvestan napor u ostvarenju sledećih ciljeva na tržištu: prepoznatljivosti brenda, postizanje odgovarajućeg kvaliteta i kreiranje lojalnosti potrošača prema brendu (videti i sliku 10.).

Slika 10. Dimenzije vrednosti brenda i učinak



Izvor: prema Aaker i Yoo, Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, str. 222.

Ove tri dimenzije brenda najzaslužnije su za izgradnju vrednosti brenda, koja direktno doprinosi i kompaniji i potrošačima. Potrošačima omogućava jednostavniju obradu informacija, lakše donošenje odluka i veću satisfakciju, a kompanijama vrednost brenda obezbeđuje efektivnije i efikasnije marketing programe, lojalnost prema brendu, ekstenzije brendova, trgovinski leveridž, veći učinak na tržištu, profitabilnost i konkurentsku prednost.²¹⁷

Evropski institut za istraživanje brendova u Beču objavljuje izveštaje o najvrednijim brendovima u Evropi. Istraživanje je obuhvatilo više od 3.000

²¹⁷ Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, str. 222.

brendova u 24 zemlje i 16 industrijskih grana. Najvrednija evropska robna marka u 2009. godini je finska Nokia, čija vrednost dostiže 35,22 milijarde evra. Druga je francuska marka luksuzne robe LVMH (koja u vlasništvu ima brendove Luj Viton, Kristijan Dior i Živanši) koja vredi više od 32 milijarde evra. Sledi belgijski proizvođač piva, grupacija InBev, čiji brend prema proceni instituta vredi 27 milijardi evra. U prvih deset evropskih marki procenjenih na pojedinačne vrednosti od oko 20 milijardi evra su i britanski telekomunikacijski gigant Vodafone, španska Telefonika, britansko-holandski proizvođač prehrambene robe Unilever, nemačke automobilske kompanije Mercedes i BMW, telekomunikaciona grupa Deutsche Telekom i pivara SABMiller.

Vrednost brenda se reflektuje na ukupnu vrednost kompanije. Upravljanje vrednošću brenda ne bi trebalo da bude prepušteno samo menadžerima brenda. Oni nemaju dovoljno autoriteta da preuzmu sve što je potrebno za izgradnju i jačanje njihovih brendova. Sem toga, menadžeri brenda često slede kratkoročne ciljeve, dok upravljanje brendom kao imovinom zahteva dugoročniju strategiju. Velike kompanije, imenuju čitave timove brend menadžera za upravljanje glavnim brendovima. Kompanija Colgate-Palmolive ima menadžere za vrednost brenda koji održavaju i štite imidž brenda, razvijaju asocijacije, brinu o kvalitetu i sprečavaju brend menadžere da svojim kratkotrajnim postupcima naškode brendu. Hewlett-Packard je imenovao izvršne direktore zadužene za iskustvo kupaca, posebno za sektor finalne potrošnje i posebno za sektor poslovnih tržišta. Njihov zadatak je da prate, mere, unapređuju i izveštavaju o iskustvima kupaca sa brendovima kompanije.

1.3. Jačina brenda

Vrednost brenda direktno je proporcionalna njegovoj snazi na tržištu. Međutim, eksterna snaga brenda srazmerna je i ne može biti veća od njegove interne snage, u okviru kompanije. Važno je da u periodu krize i velikih

turbulencija u prioritetima i ponašanju potrošača, menadžment kompanije poznaje osnovna načela kojih se treba pridržavati u cilju kreiranja brenda veće snage. Poslednjih nekoliko godina marketing službe pojedinih kompanija bile su isuviše usmerene na izolovana merenja *povraćaja na investicije u marketingu* (en. *Return on Investment - ROI*) i percepcije prema brendu, pa su očekivani rezultati izostali, kao posledice kratkovidnih odluka usmerenih više na prodaju nego na dugoročni razvoj brendova. Primer je kompanija Tojota, koja je toliko bila fokusirana na povećanje tržišnog učešća, da je ugrozila kvalitet i pouzdanost svojih proizvoda, samim tim i osnovu razvoja svog brenda.

Konsultantska kuća Interbrand ocenjuje snagu brenda na osnovu deset kriterijuma, kojima se treba rukovoditi u procesu generisanja vrednosti brenda.²¹⁸

1. *Privrženost*; Mera interne privrženosti ili verovanja u sopstveni brend. Privrženost raste, ukoliko brend dobija veću podršku u kompaniji (u smislu vremena, uticaja i investicija).
2. *Zaštita*; Komponenta pokazuje kako zaštititi brend u više dimenzija – od pravne zaštite i vlasničke strukture do dizajna, razmera ili geografske disperzije brenda.
3. *Jasnoća*; Vrednost brenda, pozicioniranje i propozicije brenda moraju biti jasno izraženi i predstavljeni celoj organizaciji, pruženi na uvid potrošačima i ciljnim grupama. Jako je bitno je da svi zaposleni u kompaniji poznaju i razumeju sve ove elemente.
4. *Prilagođavanje*; Ova komponenta se odnosi na sposobnost brenda da se prilagodi promenama na tržištu, da savlada izazove i iskoristi mogućnosti. Kompanija treba da ima želju i sposobnost da razvija brend.

²¹⁸<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx> (pristupljeno 10.12.2014.)

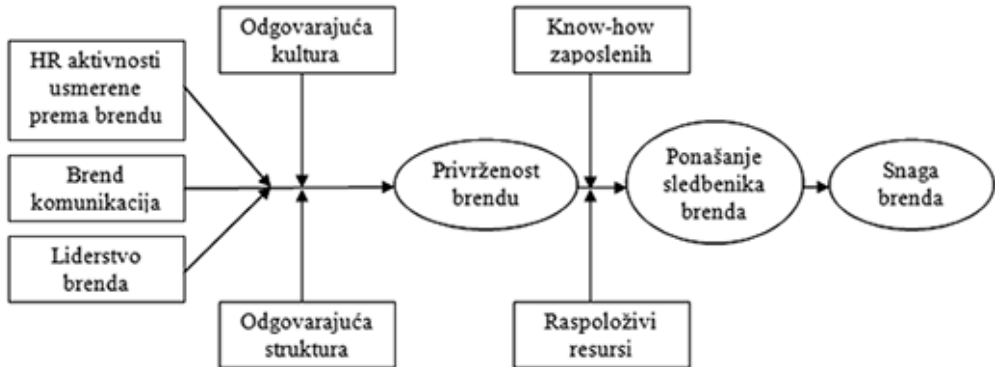
5. *Autentičnost*; Komponenta pokazuje koliko čvrsto se brend zasniva se na internim kapacitetima. Autentičnost pokazuje da li brend ima nasleđe (tradiciju) i utemeljen skup vrednosti, zbog čega je u stanju da ispuni (ili prevaziđe) očekivanja kupaca.
6. *Relevantnost*; Pokazuje u kojoj meri brend odgovara potrebama i željama potrošača i koliko se brend uklapa u donošenje odluka na osnovu odgovarajućih demografskih i geografskih kriterijuma.
7. *Razumevanje*; Nije dovoljno da potrošači prepoznaju brend, potrebno je da suštinski uviđaju njegov jedinstven kvalitet i karakteristike, podjednako kao i vlasnik brenda.
8. *Konzistentnost*; Stepen do koga je brend proveren bezuslovno preko svih dodirnih tačaka i formata.
9. *Prisutnost*; Meri stepen do kojeg se brend oseća sveprisutnim i koliko se potrošači, kupci i javno mnjenje pozitivno izjašnjavaju o njemu.
10. *Jedinstvenost*; To je stepen do kog potrošači percipiraju da se brend pozicionira različito od konkurencije. Svi naponi brend menadžera fokusirani su na kreiranje proizvoda koji će se izdvajati u odnosu na konkurentske brendove.

Međutim, prema oceni stručnjaka iz Interbrenda, mogu se izdvojiti pet najvažnih faktora za izgradnju brendova i uspešno poslovanje: jasnoća brenda, relevantnost, jedinstvenost, prisutnost i dvosmerna komunikacija između brendova i potrošača koja omogućava održivi razvoj i dugoročnu vrednost brenda.²¹⁹

²¹⁹ <http://interbrand.com/views/the-five-factors-of-growth-measures-of-a-breakthrough-brand> (pristupljeno 10.08.2016.)

Ključne determinante snage brenda prikazane su u modelu na slici 11. Interne brend menadžment procedure kreiraju privrženost zaposlenih prema brendu i ponašanje sledbenika brenda, što značajno utiče na snagu brenda.

Slika 11. Holistički model internog brend menadžmenta



Izvor: Burmann, C., S. Zeplin. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, vol. 16, no. 4, str. 267.

Privrženost brendu je vrsta psihološke veze zaposlenih sa brendom, koja ih podstiče da ulože ekstra napor za ostvarenje ciljeva brenda, pretvara ih u sledbenike brenda i poboljšava kvalitet snage brenda. Snaga brenda predstavlja stepen relevantnosti brenda koji se ogleda u sposobnosti brenda da kreira jedinstveno i preferencijalno ponašanje prema brendu svih relevantnih aktera u okruženju. Pri tome se ne misli samo na kupce ili korisnike brenda, već i one koji o brendu govore ili ga preporučuju.²²⁰

²²⁰ Burmann, C., S. Zeplin. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, vol. 16, no. 4, str. 266-268.

Jaki brendovi na tržištu (IBM, Mercedes, itd.) predstavljaju brendove visoke vrednosti i univerzalne simbole kvaliteta. Isticanjem atributa brenda koji se odnose na kvalitet i poverenje, smanjuje se percipirani rizik u kupovini. Na taj način intenziviraju se preferencije potrošača i namere o kupovini, što utiče na rast dalji rast vrednosti brenda i održivu prednost kompanije.

1.4. Vrednost brenda za potrošače

Koncept kreiranja vrednosti za potrošače evoluirao je krajem 20-og i početkom 21-og veka. U uslovima intenzivne konkurencije i dinamičnih zahteva potrošača, unapređen je pristup stvaranja i isporuke vrednosti potrošačima. Kompanija kreiranjem i isporučivanjem superiorne vrednosti, ostvaruje visok nivo satisfakcije potrošači profitabilno poslovanje. Superiorna je ona vrednost koja prevazilazi očekivanja potrošača ne samo u tekućoj transakciji, već u dužem vremenskom periodu. Superiorna vrednost odražava nešto što potrošači žele, ali ne mogu pronaći kod ostalih konkurenata u grani. Reč je o vrednosti koju konkurenti jako teško kopiraju, zbog čega je ona izvor održive konkurentske prednosti.

Koncept stvaranja vrednosti za potrošače je evoluirala tokom vremena, u smislu kako je tumači i razume menadžment kompanije. U početku, kompanije su verovala da samo kvalitet i cena proizvoda predstavlja osnovne komponente vrednosti u očima kupaca. Kasnije, ovo verovanje je promenjeno, tako da je veća pažnja posvećena pratećim uslugama, važnim komponentama vrednosti. Međutim, tržišno orijentisane kompanije nisu se dugo zadržale na takvom stanovištu vrednosti.

Brojne studije su pokazale da klijenti ne kupuju proizvode ili usluge, već kupuju koristi - to jest, ishod koji će dati proizvod ili usluga ponuditi. Da bi kompanija isporučila očekivan ishod kupcu, mora da dostigne visok nivo kvaliteta obrade. Zbog toga, savremene tržišno orijentisane kompanije vide stvaranje vrednosti za potrošača kao multidimenzionalni koncept gde

osnovne komponente uključuju kvalitet procesa, cenu i troškove pribavljanja proizvoda/ usluge i koristi od korišćenja proizvoda/usluge.²²¹

Kompanije moraju stalno tragati za izvorima dodatne vrednosti (vrednosti plus) koja potrošačima nudi određene pogodnosti koje prevazilaze očekivanu funkcionalnu korisnost proizvoda. Na ovaj način, kompanija pokušava da se diferencira od ostalih konkurenata u grani. Ipak, važno je ostvariti pozitivne efekte na dugi rok. U tom kontekstu, vrednost plus možemo posmatrati kao korak ka stvaranju superiorne vrednosti. Tek onog trenutka kada dodatna vrednost proizvoda ili usluge postane izvor održive konkurentske prednosti, možemo konstatovati da je reč o superiornoj vrednosti za potrošače.²²²

Brend ostvaruje dodatnu vrednost za potrošača obavljanjem različitih funkcija. Izvori dodatne vrednosti brenda za potrošača mogu se podeliti na racionalne i emocionalne.²²³ Racionalni izvori vrednosti vežu se za garanciju kvaliteta i sigurnosti, smanjenje rizika, olakšan izbor i oznaku porekla. Emocionalna komponenta brenda utiče na percepciju koristi, a karakteristika poznatih brendova jeste upravo da su iznad racionalnog posmatranja. Emocionalni izvori dodatne vrednosti brenda za potrošača proističu iz zadovoljavanja potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja, socijalne dimenzije, buđenja emocija, diferencijacije i personalizacije brenda.

Izvori dodatne vrednosti brenda povezani su sa funkcijama brenda i zbog preglednosti mogu se prikazati tabelarno:

²²¹ Marinković, V., V. Senić, M. Mandarić. 2010. op.cit., str. 274.

²²² Marinković, V. 2010. *Marketinški koncepti satisfakcije i lojalnosti u bankarstvu* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 24-25.

²²³ Videti opširnije: Veljković, S. 2010. op. cit., str. 19-24.

Tabela 14. Funkcije brenda za potrošača

<i>Funkcija</i>	<i>Korist za potrošača</i>
<i>Prepoznatljivost</i>	Jednostavna identifikacija brenda, izdvaja se u ponudi i olakšava izbor u kategoriji proizvoda.
<i>Praktičnost</i>	Dozvoljava uštede u vremenu i energiji kroz identičnu ponovnu kupovinu i lojalnost.
<i>Garancija</i>	Potrošač može biti siguran da će naći proizvod ili uslugu istog kvaliteta bez obzira na mesto i vreme kupovine.
<i>Poreklo</i>	Autentičnost brenda uliva sigurnost kupcu da je kupio original, a ne kopiju ili imitaciju proizvoda.
<i>Optimizacija</i>	Potrošač je siguran da kupuje najbolji proizvod u kategoriji i najprikladniji za specifičnu namenu.
<i>Simbol</i>	Brend može biti sredstvo za postizanje željenog imidža.
<i>Kontinuitet</i>	Satisfakcija potrošača je kreirana na osnovu iskustva sa brendom odnosno njegovom familijarnošću sa brendom, koji konzumira već godinama.
<i>Hedonizam</i>	Očaranost potrošača brendom zbog njegove atraktivnosti, zaštitnog znaka, komunikacije i iskustva sa njim.
<i>Etičnost/Socijalna/ Društvena dimenzija</i>	Satisfakcija potrošača povezana sa odgovornim ponašanjem kompanije (brenda) prema društvu (ekologija, zaposleni, građani, reklame u skladu sa etičkim principima i sl.).

Izvor: Kapferer, J.N. 2007. The New Strategic Brand Management. London: Scotprint, str.23.

Brendiranje kreira vrednost za kupca i tako što pruža pogodnosti u uslovima raznovrsne ponude. Koristi brenda doprinose smanjenju rizika za potrošača tokom i nakon kupovine. U supermarketu, ime brenda i vizuelne slike olakšavaju lokaciju i identifikaciju željenih proizvoda. Snažno brendiranje sugerise funkciju i/ili karakter proizvoda i pomaže potrošačima u proceni da

li je to vrsta proizvoda koja će im isporučiti očekivane funkcionalne i psihološke koristi. Ukoliko strategija brendiranja sadrži i neki element korporativnog brendiranja, to dodatno uliva sigurnost u vezi kvaliteta proizvoda. Ovo je posebno važno za nove, neisprobane proizvode.

Fokus procesa brendiranja mora da bude na vezi između brenda i potrošača. Potrošač koristi brend da razume ili proceni kvalitet proizvoda, osobe ili ideje. Nažalost, nema nikakvih dokaza da kompanije kreiraju strategiju brendiranja anticipiranjem razmišljanja potrošača. Kompanije se nedovoljno bave pitanjima kako brendovi unapređuju kvalitet života potrošača ili kako brendovi rešavaju njihove probleme. Istraživanjem stavova potrošača kompanije bi značajno unapredile pristup vrednosti brenda, razvijanjem koncepta posvećenosti brendu, koji kao prioritet ističe koristi brenda za potrošača i dugoročno obezbeđuje odlične finansijske performanse.

Koristi brenda iz ugla potrošača (pored očekivanih prednosti: učinka, cene i prodajnog mesta), determinišu sledeći faktori:²²⁴

- *Konzistentnost*; podrazumeva uniformisanost proizvoda i načina na koji kompanija sebe pozicionira. Brend treba da pošalje istu poruku i prezentuje istu sliku u svim porukama o brendu. Poznati lanac Starbucks coffee, na bilo kom mestu širom sveta, ponudiće isti asortiman, prihvatljive cene svojih proizvoda, ali i slično uređen prostor. Da to nije tako, poverenje potrošača bilo bi narušeno.
- *Dostupnost*, posebno u situacijama kada se dogodi neki problem, potrošač želi da bude siguran da postoji način da brzo kontaktira nekoga (iz kompanije) ko može da mu pomogne da otkloni problem.

²²⁴ Duncan, T. 2005. op.cit., str. 84.

- *Odgovornost*, motiviše potrošača da nastavi sa korišćenjem brenda bez obzira na nedoumice ili eventualna nezadovoljstva, pružajući brendu – drugu šansu. Naime, ako su odgovori kompanije na pitanja, žalbe i zahteve potrošača brzi i zadovoljavajući, potrošači imaju osećaj da neko brine o njima, ceni njihovo ukazano poverenje i zbog toga su motivisani da nastave sa upotrebom brenda.
- *Preuzimanje obaveze i dobre namere prema potrošačima* svrstavaju kompanije u one koje su orijentisane prema kupcu u potpunosti, ne postavljajući kao krajnji cilj prodaju, već zadovoljne kupce. Tako, pojedini prodavci, ukoliko nemaju veličinu određenog artikla, preuzeće na sebe obavezu da pomognu kupcu i preporuče drugi proizvod ili prodavnicu konkurenta, gde se može pronaći odgovarajući proizvod.

U cilju dugoročnog povezivanja zahteva potrošača sa brendom, potrebno je da:²²⁵

- Kompanija razume prirodu odnosa koji potrošači žele sa brendom;
- Brend menadžeri budu odani kompaniji, reflektuju njene suštinske vrednosti, doprinose rezultatima poslovanja i budu pravi predstavnici korporativnog brenda;
- Kompanija krajnjim korisnicima prenosi različita iskustva sa brendom;
- Bude transparentna u poslovanju;
- Gradi svoju reputaciju iznutra prema spolja, kroz podsticaj zaposlenih;

²²⁵ Prilagođeno prema: Burnett, J., R. B. Hutton. 2007. "New consumers need new brands", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, str. 344-345.

- Kontinuelno analizira sadašnju i željenu poziciju brenda.

Interakcija sa brendom treba da izazove snažna osećanja kod potrošača. Poznati svetski brendovi isporučuju prepoznatljive koristi, imaju odličan servis, koriste inovativnu tehnologiju i uspevaju da ostvare blisku emocionalnu vezu sa potrošačem. Osim što zadovolje niz funkcionalnih potreba, brendovi izazivaju emocionalna osećanja ponosa, stvaranja, samopouzdanja, brige ili uzbuđenja. Na osnovu ostvarenih koristi i emotivne veze sa potrošačem, brend se relativno lako diferencira u odnosu na konkurentski, raste satisfakcija, poverenje i lojalnost potrošača, čime se postižu značajne koristi za poslovanje.

1.5. Vrednost brenda za kompanije

Vrednost brenda za kompanije proizilazi iz snažne veze kupca i brenda. Brendovi privlače potrošače, između njih se uspostavljaju specifični odnosi i što su trajniji, za kompaniju su vredniji. U interesu je kompanije da uloži napor i kreira strategiju brendiranja proizvoda i usluga, putem koje prestaju da budu predmet obične transakcije ili praktične kupovine i postaju izvor rasta i razvoja kompanije. Brend obezbeđuje niz koristi za kompaniju:²²⁶

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i na osnovu toga, osigurava tražnju na dugi rok;
- I za potrošače i za kompanije, diferenciranje i prepoznatljivost brenda (u odnosu na konkurentsku ponudu) jeste značajna korist;
- Štiti od agresivne konkurencije i postavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu u mogućnosti da konkurišu jakim brendovima;

²²⁶ Veljković, S. 2005. op.cit., str. 10.

- Podiže atraktivnost kompanije, afirmiše je kao poznatog tržišnog lidera u javnosti i drugim poslovnim partnerima;
- Jača moć pregovaranja, posebno sa dobavljačima.

Uticaj brendova reflektuje se na različite aspekte poslovanja. Najveće interesovanje menadžera postoji za utvrđivanjem veze između kreiranja i isporuke brendova i finansijskih performansi u poslovanju. Smatra se da korist brenda za kompaniju proizilazi iz kreirane i isporučene vrednosti brendova, jer ona implicira značajne finansijske koristi za kompaniju.

Finansijski doprinos brendova posledica je.²²⁷

- Faktora koji su povezani sa rastom kompanije;
- Faktora koji su povezani sa profitabilnošću;

Faktori povezani sa rastom kompanije rezultat su procesa brendiranja i ubrajaju se: snaga brenda, jedinstvenost brenda, ekstenzija brenda i sl. Mogu značajno da utiču na veličinu tržišnog učešća. Snažan brend je efikasno sredstvo za diferenciranje i strategija brendiranja može biti način da se kompanija odupre akcijama konkurencije. Jaki brendovi imaju na raspolaganju brojne opcije ekstenzije brenda u iste ili nove kategorije, čime se privlače novi tržišni segmenti. Takođe, brend uz tehnološka i inovaciona dostignuća znatno olakšava internacionalizaciju poslovanja čime doprinosi rastu kompanije i većem tržišnom učešću.

Faktori povezani sa profitabilnošću su: lojalnost brendu, premijum cene, niža cenovna elastičnost, relativno manja ulaganja u promociju, veća pregovaračka moć, i dr. Menadžment kompanije primarno se interesuje za

²²⁷ Prilagođeno prema: Veljković, S. 2010. op.cit., str. 24-25.

rast prihoda po osnovu veće vrednosti brendova, koja se manifestuje kroz porast tržišnog učešća, veću lojalnost potrošača i mogućnost formiranja premijum cene.²²⁸

Lojalnost prema brendu obezbeđuje koristi ponovne kupovine, povezuje potrošača i brendove nakon prve kupovine sa ciljem da se potrošač ponovo vrati brendu. Kompanije prate potrošače, učestalost ponovne kupovine i mere stopu povraćaja odnosno stopu retencije koja pokazuje procenat potrošača koji se, nakon prve kupovine, vraća istom brendu.

Prema tradicionalnom shvatanju, kompanija poseduje tržišnu moć u meri u kojoj utiče na formiranje tržišne cene jednog proizvoda, uz pretpostavku homogenosti u okviru grupe proizvoda. Međutim, u okviru iste kategorije proizvodi mogu imati bitno različite cene, ali samo mali broj proizvoda u okviru nje ima dovoljnu snagu da obračuna veoma visoke cene u odnosu na konkurenciju, tj. da ostvari premijumsku cenu. Funkcionalno približavanje proizvoda u okviru homogene grupe ima za cilj usaglašavanje i izjednačavanje cena u neku ravnotežnu tržišnu cenu. U praksi je to retkost, a razlog tome su brendovi. Zato brendove karakteriše veoma niska cenovna elastičnost. Potrošači su spremni da plate premijum cene za preferirane brendove iako su svesni da za nižu cenu mogu kupiti proizvod sa istim funkcionalnim karakteristikama. Spremnost potrošača da plate određeni iznos za izabrani brend direktno determiniše njegovu vrednost, pa i vrednost kompanije u čijem je vlasništvu brend.

Vrednost brenda direktno je povezana sa vrednošću potrošača koju on ima za kompaniju. Profitabilno poslovanje može biti zasnovano samo na profitabilnom segmentu kupaca. Ne postoje brendovi bez potrošača, niti potrošači bez brendova. Danas, kompanije uvode marketing programe razvoja i održavanja odnosa sa potrošačima da bi dostigli optimalni stepen

²²⁸ Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 33.

interakcije sa njima. Upravljanje odnosima sa potrošačima podrazumeva napore menadžmenta za privlačenje, održavanje i unapređenje odnosa sa potrošačima.²²⁹ Ohrabruju se kompanije u nastojanju da definišu i upravljaju vrednim kapitalom koji imaju u svojim potrošačima. Taj kapital može biti iskazan na različite načine, ali se najjednostavnije može definisati kao „suma životnih vrednosti svih potrošača“²³⁰

Dugoročna vrednost potrošača - DVP (en. *Customer lifetime value - CLV*) zavisna je od prihoda i troškova povezanih sa akvizicijom i retencijom potrošača, i može se izračunati pomoću sledeće formule:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Gde je:²³¹

p_t = cena plaćena od strane kupca u vremenu *t*,

c_t = direktni troškovi usluživanja kupca u vremenu *t*,

i = diskotna stopa, tj. troškovi kapitala preduzeća,

r_t = verovatnoća da će kupac ponovo kupiti u tom preduzeću, odnosno verovatnoća da će kupac biti „živ“ za preduzeće u vremenu *t*,

AC = troškovi akvizicije, tj. pridobijanja novih kupaca *i*

T = vremenski horizont za procenjivanje dugoročne vrednosti kupaca (*CLV*).

Kompleksna veza između vrednosti brenda i vrednosti potrošača ilustrovana je na slici 12. Koncept vrednosti brenda za kompanije ima puno sličnosti sa

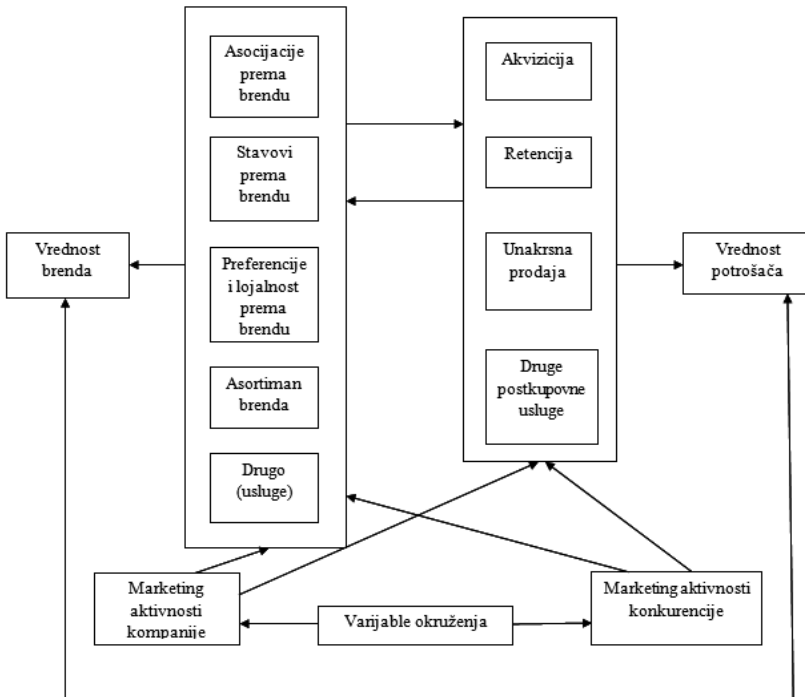
²²⁹ Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. op. cit., str. 232.

²³⁰ Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 127.

²³¹ Lovreta, et al. 2010. op.cit., str 162.

konceptom vrednosti potrošača. I jedan i drugi koncept ističu kao pretpostavku za postizanje vrednosti- lojalnost potrošača prema brendu.

Slika 12. Model povezanosti vrednosti brenda sa vrednošću potrošača



Izvor: Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. "Linking Brand Equity to Customer Equity", *Journal of Service Research*, vol. 9, str. 134.

Isporuka očekivane ili iznad očekivane vrednosti brenda potrošaču, vodi ponovljenoj kupovini. Ponovljena kupovina vodi lojalnosti prema brendu koja igra ključnu ulogu u uspostavljanju dugoročnog odnosa potrošača sa brendom.²³² Drugo, oba koncepta polaze od toga da se vrednost kreira postojanjem što većeg broja kupaca, koji su u mogućnosti da plate što je moguće višu cenu.

²³² Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 80-90.

2. Metode procene vrednosti brenda

Vrednost brenda je merilo suštinske koristi brenda. Vrednost brenda treba da bude veća od dugoročnih investicija kompanije u kreiranje i razvoj brenda. Koriste se različita merila za vrednovanje brenda: dominacija na tržištu, stabilnost brenda, stepen internacionalizacije (globalizacije), pravna zaštita, istorija brenda, tržišno učešće ili propagandna podrška. Razvijeni su i metodi u kojima dominira emocionalna komponenta. Veliki broj kompanija i marketing stručnjaka zalaže se za primenu računovodstvenih standarda, procenu vrednosti brenda kao nematerijalne imovine i njenu evidenciju u finansijskim izveštajima kompanije.

Tokom vremena razvijeni su brojni naučni i praktični pristupi za razumevanje i evaluaciju vrednosti brenda, kao nematerijalne imovine. Ne postoji saglasnost stručnjaka koja metodologija daje najpreciznije rezultate. U različitim zemljama i kompanijama, pristupa se različitim načinima vrednovanja brenda. U skladu sa aktuelnim i dostupnim podacima, nastojali smo da sagledamo najčešće pristupe vrednovanju brenda i klasifikujemo osnovne metode.

2.1. Finansijski pokazatelji vrednosti brenda

2.1.1. Brend kao nematerijalna imovina

Misija kompanije jeste ostvarenje profita, mada procena imovine ili čak prihoda nisu uvek najbolja merila procene učinka kompanija, a svakako ne treba da budu jedina. Razlog donošenja odluke o investiranju jeste pretpostavka o visini prihoda kompanije i sigurnosti te dobiti u budućnosti. Na očekivani ishod direktno utiče brend kompanije. Brend uspostavlja trajan odnos između potrošača i kompanije, garantuje obim i sigurnost tražnje koju kompanija bez brenda ne bi mogla da ostvari. Zato brendove možemo da

posmatramo kao finansijska sredstva za sticanje bogatstva kojima se može pripisati neka novčana vrednost, iako su nematerijalnog karaktera. Posmatranje brenda kao imovine podrazumeva da:²³³

- Brend stvara vrednost i za potrošača i za kompaniju;
- Brend obezbeđuje vrednost za kompaniju generišući vrednost za potrošača;
- Potrošačeve asocijacije o brendu su ključni element u formiranju i upravljanju imovinom brenda:

Dokaz o vrednosti brenda može se videti po osnovu velike razlike između vrednosti osnovnih sredstava i tržišne kapitalizacije kompanija sa brend orijentacijom. Problem predstavlja način procene učešća brendova u neopipljivoj imovini. Prva procena vrednosti „celokupnog poslovanja“ kompanije Rank Hovis McDougall izvršena je od strane Interbrend-a daleke 1988. godine. Utvrđeno je da brendovima može da se odredi vrednost ne samo kada se već kupe, nego i u trenutku kada ih je kompanija stvorila. Londonska berza, potom je 1989. godine usvojila koncept vrednovanja brendova primenjen u kompaniji Rank Hovis McDougall. Tada su kompanije počele da u svoje bilanse stanja upisuju i vrednost brendova kao neopipljive imovine ili nematerijalne imovine. Porast vrednosti brenda utiče na rast vrednosti akcija kompanije, a paralelno raste i interesovanje top menadžmenta za upravljanjem vrednošću brenda. Brendovi postaju briga i zaduženje najvišeg rukovodstva, u odnosu na prethodni period kada su za kontrolu bili zaduženi samo brend menadžeri.

Brend čini finansijsku imovinu i u odnosu na osnovna sredstva u većini kompanija dobija sve veći značaj. Briga o vrednosti brendova u portfoliju kompanije ima za svrhu očuvanje vrednosti akcija konkretne kompanije.

²³³ Del Rio, B., Vazquez, R., Iglesias, V. 2001. “The effects of brand associations on consumer response“, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 5, str. 410.

Stručnjaci Evropske zajednice daju preporuku kompanijama da izrađuju bilanse stanja, na način koji bi akcionarima omogućio uvid u kretanje vrednosti brendova, ali i stanje cele kompanije. Time se još više produbila svest o neophodnosti da brend ima tretman imovine u bilansu stanja. Vrednost brenda je ključni činilac u stvaranju bogatstva jedne kompanije. Konsekventno, kompanija ima veću odgovornost i treba da brine, održava i unapređuje vrednost brenda, postupajući slično kao sa ostalim osnovnim sredstvima. Takav pristup garantuje očuvanje vrednosti cele kompanije i jačanje konkurentske pozicije.

2.1.2. Finansijski tretman nematerijalne imovine, brendova i gudvila u Srbiji

U našoj zemlji vrednost brenda ne može biti direktno iskazana u bilansu stanja, međutim postoje indirektni načini da se procena vrednosti brenda iskaže računovodstveno. Potreba za finansijskom procenom vrednosti brenda i gudvila proistekla je iz činjenice da su i u domaćoj praksi često evidentna značajna odstupanja tržišne vrednosti kompanije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost, koja su upravo rezultat vrednosti nematerijalne imovine.

Primena međunarodnih računovodstvenih standarda broj 16. i 38. regulišu ovu oblast. MRS 16 primenjuje se u računovodstvenom tretmanu nekretnina, postrojenja i opreme, i reguliše sledeća pitanja:²³⁴

1. Priznavanje sredstava;
2. Utvrđivanje knjigovodstvene vrednosti sredstava, odnosno početno vrednovanje;

²³⁴ *Praktična primena međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji.* 2009. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, str. 471.

3. Vrednovanje nakon početnog priznavanja;
4. Naknadna ulaganja;
5. Amortizaciju;
6. Priznavanje gubitka od umanjenja vrednosti;
7. Prestanak priznavanja;
8. Obelodanjivanje.

Priznavanje sredstava označava da postoji osnova za prikazivanje sredstava u poslovnim knjigama. Nabavna vrednost neke nekretnine, postrojenja i opreme priznaje se kao sredstvo ako je:²³⁵

- verovatno da će se buduće ekonomske koristi povezane sa tim sredstvom prelivati u entitet, i
- nabavnu vrednost/cenu koštanja tog sredstva moguće pouzdano odmeriti.

MRS 38 – nematerijalna ulaganja ima cilj da propiše računovodstveni tretman nematerijalne imovine, kao nenovčane imovine bez fizičke forme. Preciznije, nematerijalna imovina je nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može identifikovati, a sredstvo je resurs koji entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od kog se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitet. Mogućnost identifikacije postoji ukoliko je imovina odvojiva ili nastaje na osnovu ugovornih ili drugih zakonskih obaveza. Entitet kontroliše imovinu ukoliko je u stanju da stekne buduće ekonomske koristi koje proističu iz resursa i da ograniči pristup drugih tim koristima. Buduće ekonomske koristi od nematerijalne imovine mogu uključivati prihod od prodaje proizvoda i usluga, uštede troškova, ili druge imovine koju entitet koristi.

²³⁵ Isto, str. 934.

Za priznavanje nematerijalne imovine u računovodstvenom smislu, pored budućih ekonomskih koristi i pouzdanosti u odmeravanju nabavne vrednosti, neophodno je poznavati način sticanja te imovine. Generalno, ovakva imovina se može steći na dva načina eksterno (kupovina, kroz poslovne kombinacije, razmenom imovine itd.) ili internim generisanjem. Posebne dileme u smislu tretmana otvara kategorija interno generisane nematerijalne imovine. U tom smislu se primenjuje odredba MRS 38 (paragraf 63), kojom je eksplicitno definisano da interno generisani resursi, kao što su gudvil, zaštitni znakovi, impresumi, izdavački naslovi, liste kupaca i stavke slične sadržine ne predstavljaju nematerijalnu imovinu u računovodstvenom smislu (ne iskazuju se kroz regularne finansijske izveštaje).

Sa druge strane, finansijski posmatrano nesporno je da ova sredstva imaju vrednost ako podižu sposobnost poslovnog subjekta u čijem su posedu i generišu veće prihode u odnosu na situaciju bez ovih oznaka. U takvoj situaciji, gde postoji vrednost (npr. brend) koja nije iskazana u poslovnim knjigama (u skladu sa MRS 38) ispravno bi bilo da poslovni entitet proceni da je njegova prinosna vrednost iznad knjigovodstvene. Ova procena bi bila pouzdana osnova za donošenje određenih važnih poslovno-finansijskih odluka, tipa određivanja prodajne cene kapitala kompanije. Ukoliko, ta procenjena vrednost bude potvrđena na tržištu kroz prodaju, stiču se uslovi da se vrednost interno generisanih nematerijalnih sredstava iskaže u finansijski izveštajima kupca. Treba istaći da za kupca takva imovina nije interno generisana, već je on do nje došao kupovinom, što je u skladu sa odredbama MRS 38 za priznavanje takve imovine u finansijskim izveštajima.

2.2. Modeli procene vrednosti brenda

Procenom vrednosti brenda utvrđuje se opravdanost investicije u brend i pravilna alokacija materijalnih sredstava. Metrika brenda je mera povraćaja na investicije u brend.²³⁶ Investiciona ulaganja u brend sa ciljem povećanja njegove vrednosti moraju biti zasnovana na racionalnim razlozima. Očekuje se da investicija u brend bude profitabilna, izgradi ili poveća vrednost brenda i time dokaže svoju ekonomsku opravdanost.

Brendovi predstavljaju zakonom zaštićenu imovinu koja omogućava uvećanje prihoda u budućnosti. Razvijeni su različiti modeli kako taj budući prihod vrednovati. Preduslovi za implementaciju modela jesu da se prihod kao rezultat prodaje proizvoda sa datim brendom može izdvojiti, da postoji zakonito vlasništvo nad brendom i da brend može da se proda nezavisno od kompanije. Potrebno je poznavati svrhu vrednovanja brenda i u skladu sa njom izabrati jedan od brojnih suštinski različitih modela.

2.2.1. Troškovno-orijentisani model

Model je orijentisan na procenu brendova na osnovu troškova njihovog stvaranja ili teoretske cene ponovnog stvaranja.²³⁷ Ovaj metod više je usredsređen na troškove stvaranja brenda, nego na njegovu vrednost, koja je rezultat tih izdataka.

²³⁶ Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 41.

²³⁷ Hart, S., J. Murphy. 2003. *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio, str. 132.

U okviru troškovnog pristupa, razlikuje se:²³⁸

- model vrednovanja brenda na bazi akumuliranih troškova,
- model troškova zamene brenda,
- model konverzije, i
- model vrednovanja potrošačkih preferencija.

Model vrednovanja brenda na bazi akumuliranih troškova definiše vrednost brenda kao agregatnu vrednost svih istorijskih marketing troškova vezanih za taj brend. *Model troškova zamene brenda* nije jednostavan je za primenu, jer je njegov parametar verovatnoća tržišnog uspeha. *Model konverzije* obuhvata procenu stope poznatosti brenda koju je potrebno generisati da bi se dostigao trenutni obim prodaje. *Model vrednovanja potrošačkih preferencija* posmatra dinamiku stope poznatosti brenda i upoređuje je sa korespondirajućom dinamikom tržišnog učešća brenda.

Ovaj metod ima svoje nedostatke. Naime, pri sabiranju svih izdataka za razvoj brenda, teško je precizirati koliko iznose ti troškovi, čak i kada su u pitanju relativno novi brendovi. Kada je reč o tradicionalnim ili brendovima koji postoje više decenija unazad (npr. Mercedes ili Coca Cola) bilo bi praktično nemoguće izračunati tačan iznos troškova, a i nebitno je koliko je koštao njihov razvoj. Veoma često se dešava da u razvoj nekog brenda budu uložena ogromna sredstva, ali da njihova stvarna vrednost, zbog neuspeha na tržištu bude jednaka nuli. Zbog toga, istorijski izdaci nisu verodostojni pokazatelji sadašnje vrednosti, već njihovu suštinsku vrednost predstavlja dugogodišnji učinak.

²³⁸ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 230 .

2.2.2. Tržišno-orijentisani model

Da bi ovaj model pružio tačne rezultate potrebno je raspolagati odgovarajućim informacijama o uporedivim tržišnim transakcijama na osnovu kojih se može proceniti vrednost brenda. U idealnim tržišnim uslovima gde postoji određena količina robe, cena se formira relativno jednostavno – u skladu sa zakonima ponude i potražnje. Međutim u praksi, teško je utvrditi da li postoji tržište za određeni brend, jer su brendovi po svojoj prirodi jedinstveni i veoma ih je teško porediti. Zato ovaj model procene vrednosti brenda krije velike slabosti. Uporedive tržišne transakcije brendova bile bi samo u slučaju da se svaki brend poredi pojedinačno, što je teško izvodljivo ili praktično nemoguće, jer mali broj kompanija ima samo jedan brend, a i u tom slučaju teško je da će ga prodati kao zaseban entitet.

2.2.3. Ekonomska upotreba ili prihodno orijentisani model

Autorski honorar

Na osnovu saznanja da brendovi kreiraju određeni nivo tražnje, čime obezbeđuju siguran prihod, razvijen je metod vrednovanja brenda orijentisan na prihod. Najjednostavniji tip vrednovanja orijentisanog na prihod je metod „oslobođanja od isplate tantijema“. Brend se vrednuje u odnosu na visinu naknade koju vlasnik brenda ne mora da plati trećoj strani. Kako je kompanija vlasnik brenda, oslobođena je plaćanja naknade za korišćenje licence ili tantijema za upotrebu neopipljive imovine, koje se obračunavaju kao procenat prodaje tokom određenog perioda. Nedostatak su uporedivi podaci o iznosu plaćenih tantijema ili čak i kada postoje, često nisu sasvim precizni i obuhvataju autorska prava, prava na patent, kao i druge oblike intelektualne svojine.

Upotrebna vrednost

Svakako bolji pristup orijentisan na prihod jeste metoda procenjivanja upotrebne vrednosti kojom se određuje vrednost brenda za sadašnjeg vlasnika u obliku u kome se trenutno upotrebljava. Pristup je prvi otkrio i primenio Interbrend.²³⁹

U prethodnom periodu, vrednovanje brenda zasnivalo se na merenju ostvarenih prihoda, što je odgovaralo mnogim kompanijama. Međutim, postavlja se pitanje, ako kompanije koriste uglavnom odnos cena/zarada kao orijentir, kako na osnovu prethodnog učinka predvideti budući, ako su obračunom obuhvaćene samo jedna ili dve godine. Savet je, da se za osnovu u proračunu koristi eskontovana vrednost budućeg prihoda određenog brenda, koja je rezultat veze koju je brend uspeo da izgradi sa potrošačima.

Današnja vrednost budućeg prihoda brenda direktno zavisi od visine tog prihoda i realne mogućnosti da se on ostvari. Treba uzeti u obzir sledeće podatke o brendu: finansijski učinak (da bi se izračunao njegov pravi neto prihod), marketinška moć i konkurentska prednost u odnosu na druge brendove (da bi se garantovala sigurnost tražnje) i zakonski status (da bi se izvršila provera da li brend čini otuđivu imovinu).

Vrednost brenda nije dovoljno posmatrati na osnovu računovodstvenih izveštaja. Eskontovana stopa primenjena na prihod od brenda zavisi od snage koju brend ima na tržištu. Interbrand je razvio već opisanu metodologiju za proračun snage brenda uzimajući u obzir marketinške i zakonske činioce koji smanjuju ili uvećavaju rizik brenda, i pomoću njih

²³⁹ Hart, S., J. Murphy. 2003. op.cit., str. 134.

izvode visinu rizika. Jaki brendovi pokazaće bolje rezultate na testu snage, a samim tim i znatno nižu eskontovanu stopu.

Komercijalni (formularni) metodi

Formularni metodi vrednovanja brenda imaju dosta sličnosti sa prethodno opisanim, ali se izdvajaju kao posebna kategorija zbog široke komercijalne primene u marketing agencijama. Iz ove grupe posebno se izdvaja metodologija agencije Interbrand. Interbrand je razvio pristup za vrednovanje brenda na osnovu realnih finansijskih pokazatelja.

Interbrand-ova metodologija za vrednovanje brenda uzima u obzir različite načine na koje brend doprinosi poslovanju, od privlačenja i zadržavanja talenatovanih pojedinaca do isporuke zasnovane na očekivanjima potrošača. Tri ključna aspekta koja doprinose proceni vrednosti brenda su:²⁴⁰

1. Finansijski učinak brendiranih proizvoda ili usluga;
2. Uloga brenda u procesu kupovine; i
3. Snaga brenda.

Metodološki pristup polazi se od procene budućeg profita i promena na kapitalu da bi se odredio budući profit (EVA). Nakon toga, prihodi brenda se modifikuju primenom brend indeksa (brand index). Komponente brend indeksa i njegovi ponderi su:²⁴¹

1. Tržište (10%) – da li je tržište stabilno, rastuće i da li postoje jake barijere ulaska;

²⁴⁰ <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx> (pristupljeno 05.12.2014.)

²⁴¹ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str.234.

2. Stabilnost (15%) – brendovi sa dugom tradicijom ne mogu imati isti tretman kao i novi brendovi;
3. Liderstvo (25%) – liderska pozicija u grani;
4. Trend (10%) – indikacija pravca dinamike brenda;
5. Podrška (10%) – podrška koju brend uživa;
6. Internacionalizacija (25%) – snaga brenda i rasprostranjenost brenda na globalnom tržištu; i
7. Zaštita (5%) – sposobnost kompanije da zaštiti svoj brend.

2.2.4. Alternativni pristupi vrednovanju brenda

Predlog modela koje kompanija može da koristi za procenu vrednosti svojih brendova, korisno je dopuniti i sa sledeća četiri modela koja predlaže Aaker. Prvi je zasnovan na cenovnoj premiji, koja zahvaljujući imenu brenda može da se ostvari na tržištu. Drugi model razmatra visinu troškova koji su potrebni za zamenu postojećeg brenda novim. Treći se zasniva na ceni akcije kompanije, a četvrti model na prinosnoj snazi brenda.²⁴²

Pristup zasnovan na cenovnoj premiji (en. *Excess-price approach*). Cenovnu premiju obezbeđuju četiri dimenzije brenda: prepoznatljivost, percipiran kvalitet, asocijacije i lojalnost. Ostvarena premija može se iskoristiti za povećanje profita ili reinvestiranje.

Opservacija je jedan od načina da se izračuna cenovna premija koju brend može da ostvari, a podrazumeva jednostavno posmatranje nivoa cena na tržištu. Ovakve opservacije pružaju menadžeru informacije o vrednosti

²⁴² Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 686.

brenda i sa pojavom bar-kod tehnologije, praćenje cena različitih proizvoda postalo je relativno lako.

Cenovne premije mogu biti iskazane i na osnovu *istraživanje kupaca* koliko bi platili za različite atribute i karakteristike proizvoda, od kojih bi jedna bila naziv brenda. Ova anketa naziva se još „dolarometrička“ skala i obezbeđuje direktno merenje vrednosti brenda. Informacije o preferencijama kupaca i verovatnoćama kupovine pri različitim nivoima cena, kompaniji mogu da obezbede uvid i procenu o (ne)osetljivosti kupaca na sniženje cena sopstvenih ili konkurenatskih brendova. Brend visoke vrednosti, izgubiće malo učešće na tržištu usled niže cene konkurentskog proizvoda, dok tržišno učešće značajno može da poveća, ukoliko se snizi njegova cena.

Analiza odnosa razmene jeste metod u kome se od ispitanika traži da na osnovu odnosa razmene ocene atribute brenda. Rezultat analize odnosa razmene predstavlja novčanu vrednost svakog pojedinačnog alternativnog atributa.

Uticaj na evaluaciju od strane kupaca. Premija na cenu nekog brenda ne mora da bude najbolji način za kvantifikovanje njegove vrednosti, posebno kada su u pitanju kategorije proizvoda čije su cene približno jednake. Alternativno rešenje je da se razmotri uticaj naziva brenda na njegovu ocenu od strane kupaca, što se meri preferencijama, stavovima ili namerom da se taj proizvod kupi. Vrednost brenda tada je marginalna vrednost dodatne prodaje (ili tržišnog učešća) kao rezultat naziva brenda. Npr. pod pretpostavkom da će za 30% prodaja biti niža ukoliko se odbaci naziv brenda, ili da će prodaja opasti ako tokom pet godina izostane reklamna podrška nazivu brenda, profit od izgubljene marginalne prodaje bio bi vrednost brenda.

Cenovne premije i ocene preferencije mogu se meriti tokom vremena i pratiti anketnim istraživanjem. Nedostatak ovog pristupa je u činjenici da je

metod statičan, tj. posmatra samo trenutnu poziciju brenda bez anticipiranja budućih promena.

Pristup zasnovan na troškovima zamene (en. *Replacement-Cost Approach*). Alternativni pristup vrednovanja brenda bazira se na proceni troškova uvođenja uporedivog proizvoda koji može da omogući isti poslovni rezultat. Npr. ako bi razvoj i uvođenje jednog proizvoda koštali 200 mil.dinara, uz šanse za uspeh 25%, u proseku bi trebalo razviti četiri proizvoda koja koštaju 800 mil.dinara, kako bi se osiguralo da jedan ostvari uspeh. Kompanija treba da bude spremna da plati 800 mil.dinara za jedan afirmisan brend čiji je izgled na uspeh uporediv sa onim koji je u fazi razvoja. Dakle, vrednost tog brenda se može proceniti na 800 mil.dinara.

Pristup zasnovan na ceni akcija (en. *Stock-Price Approach*). Pristup u kome se cena akcija koristi kao osnova za procenu vrednosti brenda neke kompanije. Smatra se da će tržišni mehanizmi korigovati cenu akcija kompanije i na taj način uticati na buduće prinose njenih brendova. U modelu se koristi tržišna vrednost kompanija (zavisi od cene i broja akcija) i od nje se oduzimaju troškovi zamene materijalnih sredstava (postrojenja, oprema, zalihe i gotovina). Razlika koja ostaje, odnosno, nematerijalna imovina se deli na tri komponente: vrednost brenda, vrednost činilaca koji nisu povezani sa brendom (istraživanje i razvoj, patenti) i vrednost specifičnih faktora delatnosti (kao što su regulativa i koncentracija). Vrednost brenda zavisi od faze u životnom ciklusu i redosleda izlaska na tržište (stariji brend više vredi), kumulativne reklame (reklama stvara vrednost) i trenutnog učešća u reklami za konkretnu delatnost (učešće u reklamiranju je povezano sa prednostima pozicioniranja).

Nedostatak ovog pristupa, predstavlja činjenica da metod pogoduje kompanijama koje imaju samo jedan brend u vlasništvu, a u slučaju da kompanija ima više brendova, nije lako proceniti koliko svaki brend, pojedinačno, doprinosi kompaniji. Relativno dostupni i raspoloživi podaci

predstavljaju pogodnost ove metode, jer je za procenu vrednosti brenda dovoljna interna dokumentacija kompanije.

Pristup zasnovan na budućim prihodima (en. *Future-Earnings Approach*) polazi od procene potencijalnih prihoda brenda u budućnosti, koji se primenom odgovarajuće diskotne stope svode na sadašnju vrednost.²⁴³ Diskontovana sadašnja vrednost budućih prihoda koji se pripisuju imovini koja predstavlja vrednost brenda je najbolja mera vrednosti brenda. Diskontovanje budućih tokova profita zasniva se na predviđanju profita koji će brend ostvariti. U obzir treba uzeti snagu brenda i njegov uticaj na okruženje. Kompanija koja koristi plan budućih tokova profita brenda da bi odredila sadašnju vrednost brenda, troškove proizvodnje treba da obračunava kao prosek za određeni sektor, a ne da koristi stvarne troškove.

Primena multiplikatora prihoda. Kada plan profita koji se pripisuje brendu ne postoji ili nije poznat, koristi se procena tekućih prihoda i primena multiplikatora prihoda. Za procenu prihoda mogao bi se koristiti tekući prihod, uz izostavljenje svih vanrednih troškova. Ukoliko tekući prihodi nisu reprezentativni jer pokazuju rastući ili opadajući ciklični trend, može se koristiti prosek za nekoliko godina. Ukoliko je prihod negativan ili nizak usled rešivih problema, može se koristiti ocena na osnovu profitnih normi posmatrane delatnosti, data kao procenat prodaje.

Multiplikator prihoda je jedan od načina da se oceni i odredi vrednost budućih prihoda. Da bi se dobio odgovarajući raspon (interval) multiplikatora prihoda, treba proveriti istorijske vrednosti multiplikatora cena i prihoda, tj. P/E racija (en. Price/Earnings), kompanija u toj ili sličnoj delatnosti. Korišćenje P/E racija za određenu delatnost pruža uvid u ocenu koju su investitori na tržištu dali u vezi sa budućim izgledima te delatnosti –

²⁴³ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 233.

njenim potencijalom rasta, budućim intenzitetom konkurencije od strane postojećih i potencijalnih konkurenata, kao i opasnosti od pojave supstituta posmatranom proizvodu. Ostaje otvoreno pitanje koji P/E multiplikator u okviru identifikovanog intervala treba koristiti za određeni brend.

Da bi se odredila konkretna vrednost multiplikatora u okviru tog intervala, potrebna je procena konkurentske prednosti brenda. Procena obuhvata i analizu prihoda od brenda koji može vremenom da raste i bude iznad proseka za datu delatnost ili da se smanji i bude manji od proseka. Ocena treba da se zasniva na ponderisanom proseku vrednovanja brenda na osnovu svake od pet dimenzija vrednosti brenda (lojalnost, svesnost, percipirani kvalitet, asocijacije o brendu, druga zaštićena imovina brenda).²⁴⁴

Da bi se procenila vrednost brenda, potrebno je rešiti i problem procene ostale imovine kompanije. Jedan deo diskontovane sadašnje vrednosti nekog posla rezultat je materijalnih sredstava, kao što su obrtni kapital, zalihe, zgrade i oprema. Za procenu njihovog udela služe dva metoda. Prema prvom, tu se radi o knjigovodstvenoj aktivni koja se amortizuje, pa se vrednost tih sredstava može predstaviti sa amortizacionim troškovima pomnoženim multiplikatorom prihoda. Drugi metod je okrenut ka novčanim tokovima umesto приходima i imovinu ocenjuje na osnovu njene knjigovodstvene vrednosti ili tržišne vrednosti. Ova procena se oduzima od diskontovanih budućih prihoda.

Ocena (evaluacija) proširenja brenda. Teško je proceniti prihode od proširenja brenda i vrednost potencijalnih proširenja treba posebno da se procenjuje. Vrednost proširenja zavisi od privlačnosti tržišnog područja svakog predloženog proširenja, rasta tog tržišta i intenziteta konkurencije na njemu, kao i od snage proširenja. Snaga proširenja zavisi od relevantnosti

²⁴⁴ Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 686-688.

asocijacija koje se vezuju uz brend, percipirani kvalitet, mogućnosti da se pozitivne asocijacije transformišu u održivu konkurentsku prednost i mere u kojoj je brend usklađen sa proširenjem.

2.2.5. Emocionalno vrednovanje brenda

Emocionalni pristup brendiranju razvio je metode za utvrđivanje značenja brenda za potrošače, na osnovu čega je moguće iskazati i vrednost brenda. Prema ovom pristupu, uspeh strategije brendiranje zavisi od emocija koje je kompanija uspela da razvije kod potrošača. Metodi utvrđuju emocionalno značenje brendova i njihovu realnu vrednost, tj. šta potrošači osećaju u vezi sa njima.

Brend fokus: Interaktivni metod za utvrđivanje pozicioniranja brenda motiviše i podstiče na jedinstvo tim koji radi na razvoju i upravljanju brenda. To je interaktivan savetodavni metod koji se koristi da bi se pojasnilo pozicioniranje brenda i prepoznale mogućnosti za komunikaciju. Podstiče kreativno razmišljanje i motiviše brend menadžment da sagleda gde je brend bio, gde se nalazi i kuda može da ide. Brend fokus je podeljen na dva dela: prikupljanje informacija i brend fokus test. Prikupljanje informacija obuhvata istraživanje konkurencije, potrošača, medija i ostalih relevantnih izvora podataka. U razgovoru sa direktorima, menadžerima i ostalim zaposlenim u kompaniji ispituje se interna strategija, problemi kompanije i kreira istraživanje u vezi sa opštom klimom i kulturom kompanije. Razmatra se i životni ciklus brenda. Posle inicijalnog istraživanja i obavljenih razgovora organizuju se sastanci u vezi brend fokusa.

Okosnicu brend fokusa predstavlja interaktivni test u kome učestvuje najviše rukovodstvo i članovi tima za brendiranje, a ciljevi su:²⁴⁵

- Okupljanje tima oko snažne vizije brenda koju će zajednički otkriti i interaktivno kreirati;
- Vizuelna definicija budućeg imidža brenda;
- Dimenzioniranje ličnosti kupca i njegove emotivne veze s brendom;
- Kreiranje ključnih atributa koji definišu brend na osnovu konciznih, deskriptivnih slika i prideva koji ulaze u „genetski kod“ brenda.

Brend fokus test se organizuje kao interaktivna igra i sastoji se iz dve vežbe. Dobija se veliki broj nefiltriranih informacija od učesnika koji se podstiču na nalaženje nestandardnih atributa koji ih asociraju na brend. Prva vizuelna vežba treba da utvrdi stanje tima i podstakne pozitivnu ili negativnu reakciju na osnovu koje se utvrđuju prednosti i slabosti kompanije. Drugi deo vežbe obuhvata identifikaciju osnovnih atributa brenda na osnovu različitih slika. Brend fokus je interaktivan, odgovori se diskutuju, slike koje se tokom testa izaberu postavljaju se na tablu i komentarišu, a celim procesom upravlja moderator. Na kraju se od svakog učesnika traži da izabere tri reči koje opisuju suštinu brenda, sintetizuju se slike i atributi, i dobija osnova za pozicioniranje brenda. Rezultat testa usmeren je na način na koji će se pozicija brenda vizuelno i verbalno saopštiti. Implikacije za razvoj brenda i programi komunikacije definišu se na osnovu spajanja rezultata i kulturnih tendencija, kao i mogućnosti na tržištu. Finalna prezentacija je multisenzorna i može se interno koristiti za instruiranje reklamnih agencija ili za buduće programe stvaranja imidža brenda.

²⁴⁵ Gobe, M. 2006. op. cit., str. 271-284.

Sense: Metod za razvoj vizuelne teritorije je vizuelni proces za identifikaciju vrednosti proizvoda, profila kupca, analizu konkurencije i razvoj multidimenzionalnog, vizuelnog i senzualnog rečnika koji služi kao osnov dizajniranja. U akademskim debatama o emocionalnom brendiranju, tendencija je da je fokus češće na opipljivim (brendirani proizvodi) nego na neopipljivim (brendirane usluge) aspektima brenda. Međutim, koncept emocionalnog brendiranja mnogo je primenjiviji u kontekstu uslužne delatnosti i neopipljivih brendova, zbog prirode usluga gde je potrošač češće lično uključen. U marketing literaturi koncepti potrošačevog iskustva i upravljanja potrošačevim iskustvom ima sve veći značaj.²⁴⁶ Brendiranje je snažno povezano sa emocijama koje postoje između potrošača i proizvoda/usluga i zato je logičan korak istražiti kako se konceptom čulnog brendiranja može upravljati i kakav uticaj ima na potrošače brenda.²⁴⁷

Sense je skraćenica koja označava čulno istraživanje (en. *Sensory Exploration*) i procenu nivoa potreba (en. *Needs State Evaluation*). Metod objedinjuje moć zapažanja, sintezu i kreativnost sa istraživanjem, čime obezbeđuje da polazna premisa za ideje bude zasnovana na stvarnom životnom iskustvu ciljne grupe. Sense počinje analizom unutrašnjih kvaliteta, tj. vrednosti – brenda i obuhvata više načina interakcije brenda sa potrošačem: intelektualni, vizuelni, asocijativni i čulni. Istražuje se uloga brenda u životu kupca i ukazuje na vizuelne smernice koje uspostavljaju preferenciju za brend. Temeljna vizuelna procena konkurenata zasnovana na trendovima zaokružuje preliminarnu ocenu i ističe prednosti i slabosti određene kompanije ili kategorije proizvoda. Konačnu sintezu predstavlja spajanje tabli za prezentacije, koje se sastoje od bogate palete slika, čime se postiže dinamično pozicioniranje brenda i oživljava emocionalna veza

²⁴⁶ Hulten, B. 2011. „Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept“, *European Business Review*, vol. 23, no. 3, pp. 257-258.

²⁴⁷ Lindstrom, M. 2016. Broad sensory branding, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, no. 2, pp. 85.

brenda i potrošača. Potom se pristupa istraživanju elemenata dizajna koji čine: grafički prikaz, industrijsko oblikovanje, arhitektura i interaktivni dizajn. Ovaj patentirani vizuelni model obezbeđuje da svako kreativno rešenje bude dosledno, dopadljivo i strateški odgovarajuće. Rezultati su veoma dobri, usaglašeni su programi za ambalažu, grafiku, ambijent i interaktivni dizajn koji izazivaju emocionalnu reakciju kupca, a kompanijama obezbeđuju konkurentsku prednost. Metod prevazilazi vizuelne tehnike i uključuje taktilne, psihološke i iskustvene aspekte, što izaziva uzbuđenje potrošača širom sveta i dobar je način za uspostavljanje snažne emocionalne teritorije brenda. Ovaj metod koristio je za svoje potrebe menadžment Godive.

Upravljanje prisustvom brenda (en. *Brand Presence Management - BPM*) je metod za istraživanje (procenu) prisustva brenda na tržištu. Omogućava istraživanje različitih aspekata fizionomije brenda u svim njegovim manifestacijama na tržištu, od „uticaja“ do emocionalnog „kontakta“. BPM je metod koji pomaže razvoj strategije „bliske komunikacije“, to je način da se kupac „prati“ ili da mu se pravi društvo tokom svih njegovih svakodnevnih aktivnosti. Prilagođavanjem programa prisustva brenda, uspostavlja se senzitivna i inovativna interakcija sa kupcima u trenutku u kojem je moguć emocionalno relevantni kontakt. Treba uspostaviti ravnotežu između emocionalnog kontakta koji će kompanija imati sa klijentom i vizuelnog uticaja brenda, tako da se kreira najpozitivnije iskustvo. Na skali brojeva od jedan do sedam, ocenjuje se nivo emocionalnog ispoljavanja brenda u različitim oblastima. Šema pomaže u proceni i oblikovanju nivoa emocionalne komunikacije brenda. Niže ocene (između jedan i dva) označavaju da brend svoje prisustvo manifestuje na osnovu „uticaja“, dok više ocene (oko šet i sedam) ukazuju na potpuno emocionalni identitet zasnovan na „kontaktu“. S obzirom da je cilj da se uspostavi ravnoteža između vidljivosti i iskustva, ovaj metod može da pomogne u utvrđivanju emocionalne teritorije i identiteta brenda.

3. Komunikacija u funkciji održavanja vrednosti brenda

Koncept dugoročno održive vrednosti brenda blisko je povezan sa upravljanjem odnosima sa kupcima. Kompanije koriste brojne načine da razviju i unaprede odnose sa potrošačima. Promene u poslovanju uticale su na razvoj i primenu novih koncepata orijentisanih na unapređenje odnosa sa potrošačima, veću stopu retencije i održivost brendova. Sa jedne strane, savremeno poslovanje determinisano je tržišnom dinamikom, globalizacijom, usmerenošću na produktivnost, borbom za nove potrošače i deobom znanja među organizacijama i institucijama u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti. Sa druge strane, poslovanje karakteriše i napor menadžmenta u izgradnji i održavanju bliskih odnosa sa potrošačima, koji se temelje na intenzivnoj komunikaciji i nizu interakcija između potrošača i kompanije tokom vremena. Rezultat tog napora je veća tržišna snaga brenda, veća prodaja i profit, nego da je fokus kompanije samo na prodajnoj transakciji. Integrisana marketing komunikacija u preduzeću podstiče razmenu pozitivnih poruka o brendu sa ciljem kreiranja i održavanja dugoročne veze potrošača sa brendom. Snažan brend više vredi, a dobri odnosi potrošača sa brendom generišu više profita za kompaniju.

3.1. Integrisana marketing komunikacija i brend

Komunikacija ima ključnu ulogu u marketing programima. *Integrisana marketing komunikacija – IMK* (en. *Integrated Marketing Communication - IMC*) nastala je kao rezultat integrisanja različitih elemenata marketing komunikacije, sa ciljem da se postigne sinergija njihovog zajedničkog delovanja. Elemente IMK-e potrebno je tretirati kao komplementarne delove, a ne kao posebne i nezavisne celine. IMK je program čija implementacija omogućava maksimalan uticaj na potrošače i druge krajnje korisnike uz minimalne troškove.

Integrirana marketing komunikacija je komunikacioni proces koji zahteva planiranje, kreiranje, integraciju i implementaciju različitih oblika marketing komunikacije putem koje su, tokom vremena, isporučeni brendovi ciljanim potrošačima i potencijalnim kupcima. Cilj IMK je direktno deluje na ponašanje ciljane javnosti. IMK zahteva da svi mediji komunikacije brenda isporučuju konzistentnu poruku. Proces IMK-a koristi prednosti efektivnog upravljanja kanalima marketinga, čija je realizacija omogućena, razvojem i primenom najnovije informacione tehnologije. Efekti primene planova IMK-a su mnogobrojni, kompanije pronalaze nove načine da kontaktiraju potrošače, poboljšano je razumevanje kupaca, uz IMK-e kompanije uspevaju da održe profitabilnost i vitalnost, bez obzira na kompleksnost tržišta.

Ključne funkcije IMK-a su:²⁴⁸

1. Uspostavljanje komunikacionog procesa sa potrošačem ili potencijalnim kupcem;
2. Korišćenje svih oblika komunikacija i relevantnih veza za istraživanje i slanje poruka o brendu potrošačima;
3. Postizanje sinergije;
4. Izgradnja odnosa sa potrošačima;
5. Uticaj na ponašanje potrošača.

U skladu sa širenjem tržišta i internacionalnim okruženjem u kojem kompanije posluju u SAD je sve češće u upotrebi termin *globalno integrirane marketing komunikacije - GIMK* (en. *Globally integrated marketing communications - GIMC*) čiji je cilj isti - da koordinira marketing napore, a gde su izazovi veći u skladu sa većim nacionalnim i kulturalnim

²⁴⁸ Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 9-15.

razlikama na ciljanim tržištima.²⁴⁹ Koncept GIMK je ekstenzija osnovnog plana IMK-a, čijim kompletiranjem, kompanije postaju konkurentnije i efikasnije i na domaćem i na međunarodnom tržištu.

Osnovni oblici marketing komunikacija jesu: lična prodaja, oglašavanje, prodajne promocije, marketing sponzorstvo, publicitet i komunikacije na prodajnim mestima.²⁵⁰

Lična prodaja uključuje komunikaciju jedan-na-jedan, tokom koje prodajno osoblje informiše, edukuje i obezbeđuje potencijalne kupce da kupe proizvode ili usluge kompanije. Lična prodaja je najzastupljenija na poslovnom tržištu (en. *Business-to-Business* – B2B) i zbog velikih troškova namenjena je više poslovnim kupcima.

Oglašavanje uključuje masovnu komunikaciju preko interneta, novina, magazina, radija, televizije, bilborda, interneta. Oglašavanje je plaćena forma komuniciranja i na taj način kompanija simultano komunicira sa različitim ciljnim grupama.

Prodajne promocije obuhvataju sve marketing aktivnosti koje mogu da stimulišu brze akcije kupaca ili neposrednu prodaju proizvoda. Ako uporedimo, oglašavanje je dizajnirano da postigne druge ciljeve, kao što je kreiranje svesnosti brenda ili uticanje na stavove potrošača. Prodajne promocije su usmerene i na trgovinu (veleprodavce i maloprodavce) i na potrošače. U istraživanju čiji je cilj bio analiza veze između vrednosti brenda, inovacije proizvoda i dugoročne odgovarajuće promocije, a koje je trajalo sedam godina korišćeni su podaci za 100 brendova iz sedam

²⁴⁹ Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 20.

²⁵⁰ Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 4-5.

kategorija proizvoda robe široke potrošnje. Rezultati istraživanja su pokazali da se stičeprosečna korist u prodaji uz propagadne napore (posebno za brendove male vrednosti), ali da su u kontinuitetu kumulativni prodajni efekti veći uz marketing promociju za brendove veće vrednosti i sa proizvodnim inovacijama.²⁵¹

Marketing sponzorstvo je praktično promocija interesa kompanije kroz povezivanje kompanije i njenih brendova sa specijalnim događajima, kao što to čini kompanija Zepter kroz sponzorstvo brojnih događaja, među kojima je Svetski šampionat formule 1, Svetski šampionat u trkama formule 1 na vodi, FIBA svetsko i evropsko prvenstvo u košarci, svetsko prvenstvo u hokeju na ledu.

Publicitet, kao i oglašavanje, ne uključuje ličnu komunikaciju prema masovnoj publici; ali za razliku od oglašavanja kompanije ne plaćaju vreme i/ili prostor u medijima. Službe odnosa sa javnošću kreiraju događaje kako bi unapredile odnose sa ciljanim javnostima i zajednicom u celini.

Komunikacije na prodajnim mestima obuhvataju uzorke, postere, simbole i druge materijale dizajnirane da utiču na odluke o kupovini na prodajnom mestu. Oni igraju važnu ulogu u privlačenju pažnje potrošača.

Novi trendovi u marketing okruženju utiču na promene u strategiji IMK-a. Tokom poslednjih par godina smanjena je zavisnost od oglašavanja putem masovnih medija, a veće poverenje se ukazuje visoko targetiranim komunikacionim metodama, koje uključuju: direktnu i elektronsku poštu, specijalizovane magazine, kablovsku televiziju i sponzorstvo događaja. Ove

²⁵¹ Slotegraaf, R. J., K. Pauwels. 2008. "The Impact of the Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, str. 293-306.

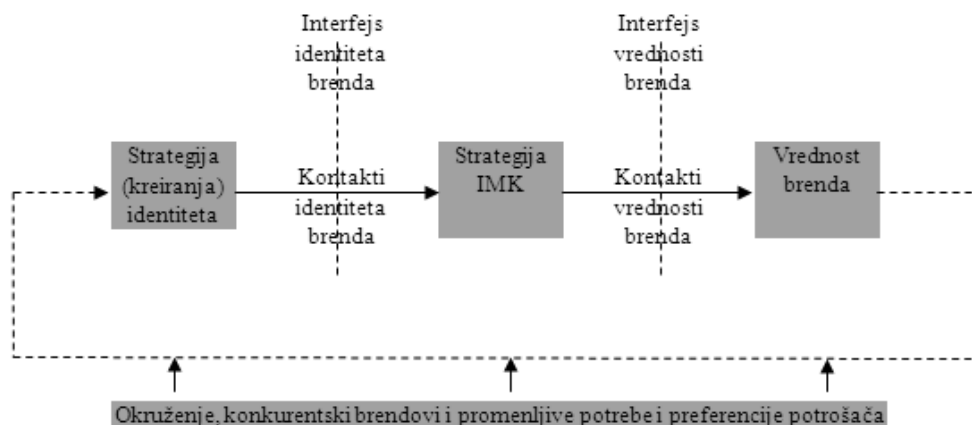
metode su pristupačnije i efektivnije od oglašavanja putem masovnih medija. Marketing agencije, u skladu sa sve većom i raznovrsnijom tražnjom, proširuju svoju ponudu i osim oglašavanja nude usluge asistencije u promotivnoj prodaji, odnosima sa javnošću, direktnom marketingu i podršku u organizaciji događaja. Potrebno je istražiti koji komunikacijski programi obezbeđuju odgovarajući prinos na investicije. Investicije u marketing komunikacije ocenjuju se na osnovu odnosa između uloženi investicija i ostvarenog profita, sa ciljem da se registruju promene kojima se treba prilagoditi ili prepoznaju drugi oblici investicija koje su potencijalno profitabilnije.

3.2. Integrisan pristup u upravljanju brendovima

Integrisane marketing komunikacije teže uvećanju vrednosti brenda kroz sistematski proces podizanja svesti o brendu i kreiranje snažnih, pozitivnih i jedinstvenih asocijacija na brend. Uvećanje vrednosti brenda kroz IMK treba da bude inicirano od strane brend menadžera. Marketing komunikacije najčešće se odvijaju u domenu brenda. Brend menadžeri koriste različite komunikacione tehnike da razviju i isporuče poruke u zavisnosti od nosioca brenda, da li je reč o proizvodu, usluzi, događaju, kompaniji ili ljudima.

Kompanija kreira sopstveni identitet na svim tačkama kontakta sa brendom (slika 13.) Zato je potrebno istražiti značaj IMK-a za razvoj i kreiranje dugoročne vrednosti brenda.

Slika 13. Strategija (komuniciranja) vrednosti brenda



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 287, prema Madhavaram S., Badrinarayanan V., McDonald R. 2005. „Integrated Marketing communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy“, *Journal od Advertising*, vol. 34, no. 4, (winter), str. 72.

Strategija IMK-a ima važnu ulogu u povezivanju različitih elemenata identiteta brenda i njihovom usmeravanju ka ciljnom tržištu, pomaže da brend podstakne pozitivne reakcije potrošača, unapređuje imidž brenda i povećava njegovu vrednost. Doprinos IMK-a dolazi do punog izražaja kada kompanija sa jednostavne strategije „jedan proizvod - jedan brend“ odluči da pređe na neku kompleksniju strategiju brendiranja, koja podrazumeva uvođenje višestrukih brendova, ekstenzija i više hijerarhijskih nivoa. Tada je potrebno izvršiti određena prilagođavanja marketing programa.

U zavisnosti od uloge koja se dodeljuje brendu, postavljaju se specifični marketing zahtevi i komunikacija sa tržištem postaje veoma kompleksna. Zadatak komunikacije sa potrošačima poverava se IMK-a. Rezultat aktivnosti IMK-a - dizajn proizvoda, politika cena, planovi distribucije i promotivne kampanje, mogu se značajno razlikovati u zavisnosti od uloge

brenda i njegove povezanosti sa ostalim brendovima iz portfolia. Različite strategije brendiranja (vertikalne, horizontalne) zahtevaju implementaciju različitih strategija tržišnog komuniciranja u zavisnosti od stepena svesti i željenog imidža. Ukoliko je reč o strategiji subbrendiranja, racionalno je kreirati takvu marketinšku kampanju na korporativnom nivou brenda, koja će delovati komplementarno sa drugim aktivnostima. Kao deo kampanje brenda, kompanije sprovode i druge metode marketinškog komuniciranja: oglašavanje, odnosi sa javnošću, promocije i sponzorstva. Posebno važne strategije tržišnog komuniciranja, koje utiču na izgradnju vrednosti brenda na korporativnom nivou su kampanje za jačanje korporativnog imidža i kampanje za liniju brenda.

4. Održivi razvoj brenda

Kompanija u cilju dugoročnog razvoja brenda i negovanja dobrih odnosa sa potrošačima implementira društveno odgovorne koncepte i postavlja nove ekološke standarde. Društveno odgovorno poslovanje je strategija kompanije za postizanje konkurentske prednosti kroz smanjenje negativnog uticaja svog poslovanja na društvo i životnu sredinu. Danas, sve veći broj kupaca insistira na kupovini i korišćenju proizvoda i usluga koje ne ugrožavaju prirodnu okolinu. Zato koncept društvene odgovornosti i jačanja ekološke svesti sve više kompanija prihvata kao sastavni deo svoje poslovne politike, po čijim se načelima rukovodi u poslovanju. Odgovornost kompanije prema okruženju jača reputaciju kompanije, povećava vrednost (korporativnog) brenda i obezbeđuje održivi razvoj na dugi rok.

4.1. Koncept korporativne društvene odgovornost i njegove implikacije na brend

Poslednjih nekoliko godina u ekonomskoj teoriji i praksi korporativna društvena odgovornost – KDO (en. *Corporate Social Responsibility* - CRS) se sve češće povezuje sa poslovanjem uspešnih kompanija. Za razliku od razvijenih privreda u kojima je tema korporativne društvene odgovornosti aktuelna već nekoliko decenija, u Srbiji je interesovanje za nju novijeg datuma. Ideja o korporativnoj društvenoj odgovornosti kao važnom segmentu poslovanja u Srbiji zaživela je posle oktobarskih promena 2000. godine, dolaskom velikih inostranih kompanija. Danas, deceniju i po kasnije, glavni promoteri korporativne društvene odgovornosti na srpskom tržištu su i dalje velike multinacionalne kompanije, ali je i sve veći broj domaćih kompanija koje ozbiljno posvećuju pažnju ovom segmentu poslovanja i dalje veoma mali.

Korporativna društvena odgovornost je relativno nov koncept koji je dobio na značaju 80-tih godina prošlog veka. Osnovni razlog za sve veću popularizaciju ovog koncepta jeste intenzivna konkurencija na globalnom tržištu i novi zahtevi potrošača koji diktiraju pravac poslovanja. Korporativna društvena odgovornost podrazumeva privrženost etičkim i transparentnim poslovnim akcijama za „zajedničko dobro“ i izbegavanje ugržvanja ljudi i prirode. Svetski poslovni savet za održivi razvoj definiše KDO kao „privrženost poslovanju koje doprinosi održivom ekonomskom razvoju, radu sa zaposlenima, njihovim porodicama i lokalnim zajednicama“. Evropska komisija definiše korporativnu društvenu odgovornost kao „koncept gde kompanije integrišu društvene ciljeve i brigu za zaštitu životne sredine u svojim poslovnim operacijama na dobrovoljnoj osnovi, i napreduju u skladu sa tim, investirajući više u ljudske resurse, okruženje i veze sa stejkholderima“.²⁵²

U istraživanju o društvenoj odgovornosti i reputaciji kompanija, u kome je učestvovalo 25.000 građana iz 23 zemlje sa svih kontinenata, prikupljeni su sledeći podaci:²⁵³

- percepcije potrošača o kompanijama na svetskom tržištu, najviše su pod uticajem osećanja korporativne pripadnosti (56%), više nego pod uticajem kvaliteta brenda (40%) ili drugih razloga (34%);

²⁵² Mandarić, M., V. Milovanović. 2016. „The Role of CRS in the development of Sustainable tourism in Serbia“, First International Scientific Conference: „Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries“, *Thematic Proceedings II: „Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries“*, Edited by: Cvijanović, D., A. G. Ivolga, P. Ružić, D. Gnjatović, T. Stanišić, 02-04 June, University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, str. 414.

²⁵³ Macrae, C., I. Ryder, J. Yan, J. Caswell, et al. 2003. „Can brand leadership recover local trust and global responsibility“, *Journal of Brand Management*, vol. 10, no. 4/5, str. 272.

- 81% potrošača je složan da u slučaju kada su cena i kvalitet izjednačeni, više su naklonjeni proizvodu koji potiče iz društveno odgovorne kompanije;
- 73% ispitanika je izjavilo da bi radije bili lojalni prema poslodavcu koji podržava lokalnu zajednicu.

Korporativna društvena odgovornost, kao segment sveukupne društvene odgovornosti sve češće se smatra nezaobilaznim uslovom poslovanja, bez čijeg ispunjenja u budućnosti neće biti niti sigurnog tržišnog nastupa, niti održivog razvoja, posmatrano kako sa mikro, tako i sa makro aspekta. Unapređenje funkcije korporativne društvene odgovornosti omogućava kompaniji izgradnju korporativnog imiža, na način koji promovise postojeći portfolio brendova, obezbeđuje sticanje i očuvanje konkurentne prednosti, i doprinosi očuvanju lojalnih potrošača. Kao nov termin uvedena je i ukupna korporativna odgovornost brenda (en. *Total Brand Corporate Responsibility - TBCR*). Sve kompanije koje žele da „prežive“ i prosperiraju dugoročno, moraju da razumeju i podržavaju ovaj koncept. „Održivost“ zahteva stvarne promene u organizacijama, koje treba da se realizuju u okviru razumnog vremenskog roka. Važno je i da TBCR bude podržan od strane top menadžmenta, a u praksi najčešće se manifestuje kroz odnos kompanije prema okruženju, zaposlenima, etičkim pitanjima i zajednici. Potpuno odgovorne kompanije su one koje nisu odane i posvećene samo brendu ili tržištu, već odane i posvećene društvu u celini.

4.2. Korporativna društvena odgovornost i brendiranje destinacije

Korporativna društvena odgovornost, baš kao i brendiranje, zahteva uvođenje i primenu novih, informacionih tehnologija. Brojni benefiti za kompaniju poput izgradnja korporativnog imiža i željeno (re)pozicioniranje na tržištu, motivišu kompanije na društvenu odgovornost prema zajednici i okruženju. Na taj način kompanija ne samo da promovise postojeći portfolio

brendova, već dugoročno obezbeđuje očuvanje konkurentne prednosti, neguje odnose sa postojećom potrošačima i privlači nove.

Kao dobra praksa primene koncepta KDO, koja se manifestuje kroz odnos kompanije prema okruženju, zaposlenima, etičkim pitanjima i zajednici, može se navesti primer kompanije „Telekom Srbija“. Telekom Srbija je u saradnji sa Gradskom turističkom organizacijom Kragujevca (GTO KG), realizovala društveno odgovoran projekat i dizajnirala mobilnu aplikaciju „Kragujevac priča“ – praktičan vodič za sve one koji žele da saznaju više o znamenitostima grada. Aplikacija je izrađena u okviru projekta „Grad priča“ i predstavlja odličan primer saradnje uspešne kompanije sa lokalnim partnerom u stvaranju nove vrednosti za sve posetioce grada. Projektom „Grad priča“ Telekom Srbija nastoji da da svoj doprinos razvoju lokalnih zajednica kroz poboljšanje kvaliteta njihove ponude, ovaj put u oblasti turizma i afirmiše primenu savremenih modela komunikacije u predstavljanju turističke ponude gradova.

Upotrebom digitalnih medija i novih tehnologija, Kragujevac je četvrti grad koji je uključen u projekat „Grad priča“. Na isti način predstavljene su i najznačajnije kulturno-istorijske znamenitosti u Beogradu, Novom Sadu i Nišu. Aplikacije su preuzete više od 50.000 puta što govori u prilog tome da su posetioci prepoznali njihovu vrednost. Koristeći pametni telefon, turisti mogu da čuju i vide kako kuca „srce Srbije“ – grad Kragujevac, upoznajući kulturu i tradiciju življenja na ovim prostorima. Telekom Srbija je potvrdio da odgovorne kompanije nisu odane samo korporativnom brendu, već su posvećene razvoju zajednice u celini. Pružanje podrške lokalnoj zajednici jeste izazov za kompaniju koji omogućava privlačenje različitih korisnika usluga i potrošača kroz društveno odgovorne projekte, očuvanje nacionalne ekonomije i isporuku personalizovanih proizvoda i usluga potrošačima.²⁵⁴

²⁵⁴ Mandarić, M., V. Milovanović. 2016. op.cit., str. 424.

Osnovna ideja projekta jeste da se podstaknu lokalne zajednice i da partneri razmišljaju o mogućnostima poboljšanja ponude i komunikacijskih alata u njihovoj osnovnoj delatnosti. Nove tehnologije, posebno digitalni mediji, predstavljaju dinamičnu oblast koja pruža mogućnosti da se inovativnim pristupom utiče na poboljšanje uslova, u ovom slučaju turističke ponude gradova. Kompanija je u saradnji sa partnerima razvila aplikacije čija ponuda, zajedno sa pratećim ambijentalnim celinama, može biti interesantna domaćim i stranim turistima. Upotrebom digitalnih medija i novih tehnologija, Telekom Srbija pruža doprinos razvoju lokalnih zajednica kroz poboljšanje kvaliteta njihove ponude, uvažavajući činjenicu da razvoj turizma doprinosi ravnomernom regionalnom razvoju nacionalne privrede. Istovremeno, cilj projekta je i bolja informisanost turista o istorijskim građevinama i znamenitim ličnostima, a konačno i poboljšanje ukupnog utiska tokom posete Srbiji. Kompanija želi da ukaže na značaj koji pridaje povezivanju svoje osnovne delatnosti sa društveno odgovornim delovanjem u zajednici u kojoj posluje.²⁵⁵

Gradska turistička organizacija Kragujevac nastoji da prati savremene trendove na turističkom tržištu, uvodi inovacije i primenjuje informaciono komunikacionu tehnologiju, što doprinosi imidžu Kragujevca kao urbane turističke destinacije. Sa druge strane, Telekom je kompanija koje u cilju dugoročnog razvoja svog korporativnog brenda i negovanja dobrih odnosa sa potrošačima implementira društveno odgovorne koncepte. Odgovornost kompanije prema zajednici jača reputaciju kompanije, povećava vrednost korporativnog brenda i obezbeđuje održivi razvoj na dugi rok. Zahvaljujući aplikaciji „Kragujevac priča“ posetioci grada, kojih ima sve više, upoznaju istoriju nekadašnje prestonice Miloša Obrenovića u kojoj su osnovane najznačajnije institucije moderne srpske države. Brojni su razlozi zbog kojih

²⁵⁵ <http://odgovornoposlovanje.rs/csr/lokalna-zajednica/case-telekom> (pristupljeno 10.04.2016.)

je grad Kragujevac, nekadašnja prestonica srpske države, izabran da promoviše svoju turističku i kulturnu baštinu na savremen način.

Grad Kragujevac, danas je administrativni, kulturni, obrazovni, zdravstveni i politički centar regiona Šumadije i Pomoravlja i često ga zovu "srce Šumadije". Kragujevac je najveći grad u Šumadiji i četvrti grad po veličini u Republici Srbiji. Brojni arheološki lokaliteti na području Kragujevca svedoče da je život u ovom regionu počeo da pulsira u praistorijskom vremenu. Prvi pisani tragovi izgrađenog naselja potiču iz turskih dokumenata iz perioda 1476-77. Davne 1818. godine, Kragujevac je proglašen prestonicom nove srpske države kneza Miloša Obrenovića.²⁵⁶ Ta godina predstavlja prekretnicu od koje počinje najznačajni period u razvoju grada i kada su postavljeni suštinski važni temelji za funkcionisanje srpske države:

- 1818. godine - Kragujevac je proglašen za prestonicu Srbije 6. maja, na Skupštini narodnih starešina, u Manastiru Vračevšnica;
- 1820. godine - osnovan je prvi sud "sud Kragujevac";
- 1833. godine - osnovana je prva gimnazija;
- 1835. godine - osnovano je prvo pozorište;
- 1838. godine - osnovan je "Licej" – preteča Univerziteta u Beogradu;
- 1851. godine – fabrika Topolivnica je počela sa radom;
- 1883. godine – izgrađena je prva fabrika koja se snabdevala električnom energijom.

Turistička ponuda grada obuhvata manastire u blizini grada: Drača, Voljavča, Blagoveštenje, zatim, Botaničku baštu, jezera u Šumaricama, Grošnici, Gruži, na Bubnju, i više pećina. Zatim akvarijum sa 400 malih akvarijuma i raznim vrstama riba, vodozemaca i gmizavaca sa kontinentalnih voda sa Balkana, kao i iz tropskih predela Afrike, Azije,

²⁵⁶ <http://www.gtokg.org.rs/istorija-kragujevca/> (pristupljeno 10.04.2016.)

Južne Amerike i Australije. Izuzetne prirodne lepote Šumadije pružaju velike mogućnosti za razvoj turizma: ruralnog, seoskog turizma, za ekskurzije, organizaciju lovačkih manifestacija, zdravstvenog i banjškog turizma i za brojne sportsko-rekreativne aktivnosti.

Aplikacija, na jednostavan i zabavan način pruža osnovne informacije o građevinama i spomenicima, njihovim graditeljima, kao i najzanimljivijim događajima koji se za njih vezuju. Besplatna aplikacija sa 40 najznačajnijih lokacija u Kragujevcu i okolini, sadrži tekstove i fotografije, kao i audio zapise koji korisnicima omogućavaju da posmatraju određeni objekat dok u isto vreme slušaju o njegovom istorijatu i karakteristikama. Projektom se afirmiše primena savremenih modela komunikacije u predstavljanju turističke ponude gradova.

Sastavni deo aplikacije jeste funkcionalnost „proširene stvarnosti” (en. *Augmented Reality*) koja je dostupna na *smart* telefonima i drugim mobilnim uređajima. Ta funkcionalnost pomaže posetiocima da na edukativan i zabavan način dobiju osnovne informacije o najznačajnijim gradskim znamenitostima. Istovremeno, zaposleni su imali priliku da učestvuju u inovativnom projektu, po prvi put se koristi „proširena stvarnost” u aplikaciji namenjenoj za predstavljanje i promociju lokalnih znamenitosti.²⁵⁷ Aplikacija je dostupna na Google Play-u i App Store-u na srpskom i engleskom jeziku i ukoliko se preuzme u celosti, za njeno korišćenje nije neophodno da mobilni uređaj bude povezan sa internetom, tako da posetioci iz inostranstva nemaju dodatne troškove rominga za prenos podataka. Takođe, „Telekom Srbija“ je u prethodnom periodu obezbedio i besplatan internet na više lokacija u gradu, tako da je posetiocima olakšano preuzimanje aplikacije.

²⁵⁷ <http://odgovornoposlovanje.rs/csr/lokalna-zajednica/case-telekom> (pristupljeno 10.04.2016.)

4.3. Razvoj i refleksija „zelenih“ brendova na poslovanje

Marketing može biti snažan podsticaj održivom razvoju i konkurentnosti kompanije. Pojava zelenih potrošača koji su ekološki svesni i zabrinuti za ekološka pitanja kao što su globalno zagrevanje, oštećenje ozonskog omotača i prirodnih staništa javlja se 90-ih godina XX veka. Nekada, održivi razvoj je posmatran isključivo sa aspekta zaštite životnog okruženja i kroz planiranje društvenog razvoja. Danas, koncept održivog razvoja dobija širi kontekst i pored toga što je komponenta ekonomskog i društvenog razvoja, snažno se reflektuje na aktivnosti marketinga.

Koncept održivog razvoja u marketingu je nova razvojna paradigma isavremena strategija ekonomskog razvoja. Promocija održivog marketinga i brend menadžmenta koristi se za maksimiranje društveno-ekonomskih koristi i minimiziranje uticaja okruženja. Kao odgovor neodrživom razvoju masovnog marketinga, postoje tendencije da se dalji razvoj marketinga prilagodi postojećem eko-sistemu i ekonomskoj krizi. Uspostavljena na ekološkim principima, nova faza održivog razvoja razvila se na „zelenom marketingu“ (en. *Green Marketing*).

Eko-marketing je koncept nastao početkom 20-og veka. Eko-marketing razvija svest o potrebi očuvanja prirodnih resursa i zaštite životnog okruženja i potrošača i društveno-odgovornih kompanija. Razvoj „zelenih“ brendova (en. *Green brands*) je doprineo racionalnijoj potrošnji resursa, održivom ekonomskom razvoju (en. *Sustainable Economic Development*) i razvoju održivog marketinga (en. *Sustainable Marketing*). Zeleni brendovi kompaniji donose veći profit zahvaljujući smanjenju drugih troškova (manje potrebe za materijalima, manji troškovi za odlaganje otpada i manja ulaganja u otklanjanje posledica po životnu sredinu) i povećanju zarada zbog veće prodaje i izvoza. U kontekstu razvoja svesti o značaju društvene odgovornosti postavljaju se zahtevi pred brend menadžment da u kontinuitetu vrši prilagođavanje promenama u tražnji. U uslovima globalne

recesije, potrebno je formulirati takvu strategiju brendiranja koja će obezbediti koordinaciju između dostizanja konkurentne prednosti na tržištu i internih kapaciteta kompanije, uz uvažavanje principa održivog razvoja.

Za razvoj uspešnih i održivih brendova, podizanje svesti o životnoj sredini, kao deo CSR ili PR kampanje nije više dovoljno. Brendovi treba da se razvijaju na način koji smisleno podržava održivu budućnost, a koja je opipljiva i vidljiva potrošaču. I kao što je broj kompanija koje pokušavaju da zajedno utiču na zaštitu životne sredine kroz svoje brendove, porastao je i broj skeptičnih potrošača. Većina potrošača su čula različita obećanja ranije i suočena sa sve većim očekivanjima, počeli su da traže autentičnost. Oni shvataju da postoji tehnologija, i sve više i više potrošača osećaju da da je potrebna volja da se naprave zeleni brendovi. Potrošači žele brendovi koji će biti "moralno, etički, duhovno, fizički, pozitivno, apsolutno, nesporno i pouzdano" zeleni.²⁵⁸

Kompanija *Nike* je prepoznatljiva po ekološkoj inovaciji proizvoda i odgovornosti prema okruženju.²⁵⁹ Već više od dve decenije kompanija je aktivna u borbi protiv negativnih uticaja na životnu sredinu. Kreira aktivnosti koje se odnose na recikliranje obuće, kao i na edukaciju interne i eksterne javnosti o značaju ekološke odgovornosti. Korporativnu ekološku politiku, podržava top menadžment, zaposleni i ostala javnost od interesa za dugoročni rast i razvoj kompanije Nike. Sve je veća tražnja od strane potrošača za održivim proizvodima kompanije. Inoviran je i simbol kompanije Nike kako bi se potrošač podstakao na razmišljanje i razgovor o ekološkoj održivosti. Nov simbol se pojavljuje na odabranim, inovativnim

²⁵⁸ <http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2015/04/22/americas-best-50-green-brands-earth-day-2015/#79ab32fa5cb7> (pristupljeno 14.08.2016.)

²⁵⁹ Opširnije, Kotler, Ph., N. Lee. 2007. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 244-245.

proizvodima i uslugama, etiketama, promotivnom materijalu i saopštenjima za štampu.

I druge velike kompanije ulažu značajna sredstva u razvoj programa i tehnologije u funkciji očuvanja životne sredine. Investicije u održivi razvoj mogu:

1. *Reflektovati se na finansijske rezultate kompanije i porast tržišne cene akcija;*

Kompanija *Samsung Electronics* u potpunosti svoje poslovanje prilagođava principima „zelenog“ poslovanja i podržava različita ekološko-ekonomska rešenja. Program obuhvata razvoj proizvoda koji manje štete okolini, ulaganja u energetske štedljivu tehnologiju i unapređenje postojećih postrojenja. Nakon saopštenja odluke javnosti, tržišna cena akcije kompanije porasla je za 3%.

2. *Biti sredstvo konkurentske borbe;*

Američki kompanija *PepsiCo* otvorila je u Kini „zelenu“ fabriku i planira da izgradi još pet sličnih ekoloških pogona, ukupne vrednosti milijardu dolara. Za globalnu kompaniju, kakva je Pepsi, ekološke fabrike su način za ekspanziju na nova lokalna tržišta koja menjaju svoje potrošačke navike, a istovremeno i mogućnost za jačanje pozicije u odnosu na najvećeg konkurenta Coca-Colu. Tržišta poput Kine i Indije su veoma važna za obe kompanije jer recesija, kao i promene potrošačkih navika, ograničavaju njihovu prodaju na nacionalnom tržištu, na prostoru Sjedinjenih Američkih Država.

3. *Doprineti zdravijem životu i boljim navikama potrošača;*

PepsiCo u Kini proizvodi napitke inspirisane tradicionalnom kineskom medicinom. U Australiji je kompanija *Nestle* u čijem je vlasništvu brend Nescafe predstavila Nescafe Greenblend, inovaciju namenjenu potrošačima koji brinu o svom zdravlju. „Zeleni“ ukus novom proizvodu obezbeđuje mešavina zelenih i pečenih zrna kafe. Klinička ispitivanja u Švajcarskoj potvrđuju da nova kafa sadrži 70% više antioksidanta od zelenog čaja.

Kompanije Nestle ima velika očekivanja od novog proizvoda verujući u potrošače koji ljubitelji kafe, ali i zdravog života.

U narednoj tabeli su prikazani najbolji svetski zeleni brendovi, koji kao sastavni deo svoje poslovne politike sprovode principe očuvanja životne sredine.

Tabela 15. Top 50 svetskih zelenih brendova u 2015. godini

Acer	Burt's Bees	Hilton Hotels	Le Pain Quotidian	Starbucks
Adidas	Canon	Home Depot	Macy's	Subway
Air Canada	Chic-fil-A	Honda	McDonald's	Tom's of Maine
Amazon.com	Chipotle	HP	New Balance	Toyota
Apple	Coke	Hyundai	Nike	Under Armour
AT&T	Dell	IBM	Panera	United
Aveda	Discover Card	InterContinental Hotels	Peet's	Walmart
Avis	Dunkin'	JetBlue	Pepsi	Whole Foods
Brother	Epson	Kohl's	REI	Wyndham Hotels
Budget	Ford	Konica-Minolta	Samsung	Zappos

Izvor: Forbes, <http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2015/04/22/americas-best-50-green-brands-earth-day-2015/#5fe0f32b5cb7> (pristupljeno 14.08.2016.)

Ekološki principi očuvanja životne sredine značajno utiču i na poslovanje hotelskih preduzeća. Tako, pojedini hoteli se nalaze u područjima izuzetne prirodne lepote ili su smešteni u istorijski i kulturno značajnom delu

pojedinih gradova ili se nalaze na mestima gde se lako može narušiti prirodna ravnoteža. Za veliki broj potrošača hotelskih proizvoda i usluga, veoma je značajno saznanje da hoteli aktivno doprinose očuvanju životne sredine. Stoga je za mnoge hotele strategija očuvanja životne sredine postala sastavni deo njihove poslovne strategije. U uslovima zagađenja prirodnog okruženja, sve više potrošača insistira na proizvodima i uslugama koje nisu štetne za prirodno okruženje, već su u skladu sa principima očuvanja životne sredine. U tom kontekstu, značajni segment hotelske industrije postaju “zeleni hoteli”. Zeleni hotel je ekološki orijentisan hotel, koji u fokus poslovanja stavlja uštede u potrošnji vode, energije i smanjenje čvrstog otpada i na taj način doprinosi zaštiti životne sredine, ali i smanjenju troškova poslovanja.²⁶⁰

Hoteli u cilju dugoročnog razvoja svog brenda i negovanja dobrih odnosa sa korisnicima usluga implementiraju društveno odgovorne koncepte i postavljaju nove ekološke standarde. Koncept društvene odgovornosti i jačanje ekološke svesti sve više hotela prihvata kao sastavni deo poslovne politike, po čijim se načelima rukovodi u poslovanju. Odgovornost hotela prema okruženju jača njegovu reputaciju, povećava vrednost brenda i obezbeđuje održivi razvoj na dugi rok.

Zeleni hotel je rezultat društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu i doprinosi očuvanju životne sredine i planete. Kritičan element za razvoj zelenih hotela je implementacija ekološkog sistema upravljanja (zeleni menadžment) koji podrazumeva uvođenje ekoloških standarda u poslovanje na nivou celog hotela, ali i uključivanje gostiju, dobavljača i šire lokalne

²⁶⁰ Sekulić, D., M. Mandarić, N. Maksimović. 2014. Uticaj zelene poslovne prakse na satisfakciju i lojalnost potrošača u hotelskoj industriji, *Ecologica*, vol. 21, no. 74, str. 312.

zajednice u poslovnu strategiju hotela.²⁶¹ Osnovni cilj uvođenja zelenog menadžmenta je poštovanje zakonskih propisa i smanjenje troškova putem smanjenja potrošnje energije, vode i otpada.

Prioriteti zelenog menadžmenta u poslovanju su: poboljšanje kvaliteta proizvoda i motivacije zaposlenih, zadovoljstvo potrošača, želja potrošača da plate premijum cenu za zelene proizvode i jačanje korporativnog imidža putem kreiranja zelene slike kompanije. Tražnja za zelenim hotelima raste i prema istraživanju International Hotels Environment Initiative i Accora, 90% hotelskih gostiju želi da odsedne u hotelu koji poštuje ekološke standarde u poslovanju, dok 75% gostiju bi se rado priključilo programima koje sprovode hoteli u cilju očuvanja životne sredine.

Primena ekoloških standarda u poslovanju hotela, odnosno zelena poslovna praksa podrazumeva da je praktično sve podređeno ekologiji, počev od hrane koja se servira (zdrava hrana) do opreme i inventara u sobi koji su proizvedeni po ekološkim standardima. Zeleni hoteli su izgrađeni od prirodnih materijala, bez azbesta, iverice, staklene vune, raznih nezdravih mineralnih vlakana, sintetičkih toplih podova, itisona, i drugih neprirodnih i nezdravih materijala koji su ugrađeni u konvencionalne hotele. Gosti više ne dobijaju šampone u plastičnim kesicama, ili su one podložna reciklaži i mogu sami da klasiraju upotrebljene predmete u određene korpe za otpatke, ohrabruju se da koriste posteljenu i peškire više dana kako bi se smanjila potrošnja vode i struje za pranje posteljine.²⁶² Zeleni hoteli uštedama u potrošnji vode, energije i smanjenju čvrstog otpada, mogu značajno smanjiti

²⁶¹ Chan, E.S.W. (2010), "Implementing environmental management systems in small- and medium-sized hotels: Obstacles", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 35, no. 1, str. 3-23.

²⁶² Sekulić, D., M. Mandarić, N. Maksimović. 2014. op. cit., str. 312.

svoje troškove poslovanja, tako da primena zelene poslovne prakse ima dvostruki pozitivni uticaj: prvo, na satisfakciju potrošača i njihovu lojalnost; drugo, na smanjenje troškova poslovanja, što omogućava i niže cene usluge u ovim hotelima. Zeleni atributi hotela, utiču na satisfakciju korisnika hotelijerskih usluga, što implicira pozitivan stav prema zelenoj poslovnoj praksi koju primenjuju hoteli u svom poslovanju, ponovnu posetu i preporuku drugima. Zelena hotelska slika je moćno sredstvo u privlačenju novih gostiju i izgradnji njihove lojalnosti.

Razvoj dobrih i dugoročnih odnosa sa potrošačima ima strategijske implikacije na poslovni rezultat kompanije. Zelena poslovna praksa jeste sredstvo konkurentskog nadmetanja u savremenom poslovanju u svetu. Brend je održiv samo u meri u kojoj potrošači žele da ga konzumiraju ili koriste. Potrošačke preferencije se dinamično menjaju, ali nijedan aspekt namere i ponašanja potrošača ne sme biti zanemaren. Briga o životnoj sredini i budućim generacijama, pozitivno utiče na stav potrošača proizvoda i korisnika usluga, ali i na poslovne rezultate. Ne smeju se zanemariti ni značajne uštede u troškovima, koji se ostvaruje primenom zelenih principa poslovanja. Akcije koje kompanija preuzima, na osnovu monitoringa potrošača, u funkciju su podsticaja namere o kupovini i održanja vrednosti brenda. U cilju razvoja zelenih brendova, potrebna je intenzivna edukacija potrošača, ali i menadžera o značaju i koristima koji zeleni brendovi mogu da pruže široj zajednici.

5. Internacionalizacija brenda

Internationalizacija poslovanja kroz razvoj brendova za globalno tržište i osvajanje novih potrošača postala je egzistencijalna potreba velikih svetskih kompanija. Razvoj internacionalnih ili globalnih brendova može biti održiva strategija rasta i razvoja u poslovanju na dugi rok. Na osnovu aktuelnih saznanja i tržišnih prilika, može se zaključiti da je internacionalizacija brendova značajna iz najmanje tri razloga:

1. Nacionalno tržište ima ograničeni potencijal apsorpcije proizvoda i usluga;
2. Ubrzani tempo globalizacije nametnuo je intenzivniju mobilnost radne snage, veću raspoloživost resursa, tehnologije i inovacije, tako da je internacionalizacija brendova logičan sled i ekonomičan pristup poslovanju.
3. Razvoj globalnih brendova i adaptacija lokalnih brendova za nova inostrana tržišta u funkciju su razvoja brenda i uvećanja njegove vrednosti. Iz tog ugla posmatranja, internacionalizacija omogućava upravljanje vrednošću brenda.

Potencijal i snaga brenda i na nacionalnom i na globalnom tržištu determinisani su investicijama u brend. Njihova vrednost na tržištu proporcionalna je njihovoj snazi, a veliki novčani iznosi koji se pripisuju vrednosti globalnih brendova u odnosu na vrednost nacionalnih brendova kreiraju pretpostavku bitno različitog tretmana brend menadžmenta u domaćim i u inostranim kompanijama.

Primena elektronskog poslovanja u implementaciji strategije brendiranja doprinela je ubrzanom razvoju globalnih brendova. U uslovima globalizacije i intenzivne konkurencije, kompanije pod pritiskom da zadrže kupce i korisnike svojih usluga, smanje troškove, upravljaju rizikom, prošire se na nova tržišta i koriste novu tehnologiju kreiraju globalni brend, koji koristi

istu marketing strategiju na svim targetiranim tržištima. Brend koji je potrošačima dostupan na svim značajnim svetskim tržištima u relativno standardizovanom obliku. Postoje različiti kriterijumi za definisanje šta je globalni brend. Globalnim brendom može se smatrati onaj koji se prodaje u precizno određenom broju zemalja ili onaj čija prodaja van nacionalnog tržišta zadovoljava minimum tržišnog učešća. Međutim, važno je pomenuti i perceptivni kriterijum koji globalni brend mora da zadovolji što podrazumeva da ima jaku poziciju na domaćem tržištu i geografski uravnoteženu međunarodnu prodaju praćenu značajnim nivoom poznatosti širom sveta.²⁶³

Tokom poslednjih godina, raste broj kompanija sa internacionalnim ambicijama, koje svoje napore koncentrišu na razvoj globalnih brendova. Kompanije restrukturiraju portfolio brendova, često menjajući strukturu globalnih i lokalnih brendova. Procter & Gamble (P&G) je zadržao 300 brendova, nakon prodaje mnogobrojnih lokalnih brendova. Kompanija L'Oreal je izgradila uspeh na 16 globalnih brendova, dok je Nestle prioritet dala razvoju šest strateški važnih brendova, uključujući Nescafe i Buitoni.²⁶⁴

Strategija brendiranja dominantno kreira lokalni ili globalni brend. Međutim, između dve krajnosti, postoje specifični oblici brendiranja. Pojedini brendovi, iako poznati širom sveta, identifikuju se sa određenom zemljom i nemaju identitet ili imidž koji se povezuje izvan te zemlje. Drugi, imaju manje izražen identitet koji se vezuje za određenu zemlju i prihvaćeni su kao lokalni brendovi u mnogo različitih zemalja.

²⁶³ Mandarić, M. 2008. „Doprinos elektronskog poslovanja razvoju strategije brendiranja“, *Poslovna politika*, avgust – septembar, str. 52-53.

²⁶⁴ Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. op.cit., str. 97.

McDonald's je lanac restorana brze hrane prisutan u zemljama širom sveta, ali većina potrošača identifikuje ovaj brend kao američki. Sa druge strane, Ikea, poreklom iz Švedske smatra se pan-evropskim i globalnim brendom pre nego samo švedskim. Postavlja se pitanje, zašto se jedan brend smatra globalnim (npr. Ikea), dok se drugi (npr. McDonald's), takođe prisutan širom sveta, smatra isključivo američkim brendom. Prema studiji kojom su obuhvaćeni stavovi 250 ispitanika iz različitih kompanija, utvrđene su zajedničke determinante brendova koji se smatraju više evropskim ili globalnim nego isključivo nemačkim, britanskim i sl. Kombinacija globalne perspektive sa lokalnim pristupom u marketing komunikacijama rezultira nastankom tzv. „glokalizovanih“ brendova.²⁶⁵ Stepen internacionalizacije brenda determiniše i njegovu vrednost na tržištu. Veoma interesantno bilo bi istražiti vezu između internacionalizacije brenda i njegove vrednosti na tržištu.

5.1. Vrednost globalnih brendova

Globalna brend strategija koristi potencijal nacionalnog brenda za osvajanje nove zemlje, kulture i tržišta. Brendovi se nadmeću na globalnom tržištu, kompanije prepoznaju potencijal svojih brendova i javlja se ambicija da brendovi postanu prihvaćeni od strane različitih kultura i tržišta. Globalni brendovi imaju globalizovane elemente marketing strategije ili marketing miksa, odnosno koriste istu marketing strategiju ili marketing miks na svim targetiranim tržištima. Potencijal globalnih brendova zasnovan je na percepiranoj vrednosti brenda različitih interesnih grupa (potrošača, konkurenata, zaposlenih i sl.). Potrebno je razmotriti: šta potrošači cene u vezi brenda, da li distributeri dovoljno cene brend da bi brinuli o njemu, da li zajednica dovoljno ceni brend da bi ga prihvatila, kako brend obezbeđuje vrednost (za potrošače, kompaniju) i sl.

²⁶⁵ Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 32.

Izazov je kreirati brend da istovremeno odgovara lokalnim i globalnim zahtevima. Kompanije su pred dilemom da li da se orijentišu na globalnu standardizaciju (unifikaciju brenda) ili da se odluče za prilagođavanje lokalnim specifičnostima. Lokalni brendovi su pod velikim pritiskom globalizacije, posebnom prelaskom kompanija u regionalne ili globalne entitete. Tokom tranzicionog procesa, mnoge kompanije nisu imale sposobnosti da svoje lokalne brendove, uspešno uklope u promene, ili ih diferenciraju na smislen način za potrošače, pa su dugoročno naneli štetu pozicioniranju svojih brendova. Neki globalni brendovi transformisani su u lokalne, dok su se drugi uspešno izborili sa novim konkurentskim okruženjem i sačuvali lidersku poziciju globalnih brendova. Pozitivna okolnost za razvoj globalnih brendova predstavlja činjenica da će internet biti još zastupljeniji u komuniciranju, što će kompaniji omogućiti efektivnije razgovore sa potrošačima, a potrošačima potencijalno bržu razmenu iskustva.

U cilju bližeg definisanja i lakše izgradnje globalnih brendova, autori izdvajaju njihove karakteristike. Zajednička obeležja globalnih brendova su sledeća:²⁶⁶

1. *Brend nudi koristi koji potrošači zaista žele;*
Menadžment treba da bude maksimalno orijentisan na unapređenje iskustvenog doživljaja potrošača u vezi sa proizvodom ili uslugom.
2. *Brend je relevantnan;*
Potrebno je pažljivo istraživati i analizirati zahteve potrošača, aktuelne tržišne uslove i privredna kretanja.
3. *Strategija cena formira se na osnovu percepcije vrednosti iz ugla potrošača;*









²⁶⁶ Prilagođeno prema: Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 275.

Cena, troškovi i kvalitet brenda treba da budu u skladu sa očekivanjima kupca.

4. *Brend je dobro pozicioniran;*
Definisati potrebne i moguće akcije u cilju boljeg pozicioniranja u odnosu na konkurenciju.
5. *Brend je konzistentan;*
Važno je da različiti marketing programi ne šalju protivurečne poruke o brendu.
6. *Portfolio i hijerarhija brenda su u skladu;*
Korporativni brend može nesmetano da obuhvati sve brendove iz portfolija.
7. *Brend koristi i koordinira brojne marketing aktivnosti;*
Koristiti jedinstvene mogućnosti koje pružaju različite komunikacije, ali istovremeno omogućiti da značenje brenda bude predstavljeno na konzistentan način.
8. *Menadžeri brenda znaju šta brend znači potrošačima;*
Znaju šta se kupcima dopada, a šta ne, kada je u pitanju brend. Poželjno je na osnovu istraživanja napraviti precizne „portrete“ ciljnih kupaca.
9. *Brend ima odgovarajuću i stalnu podršku;*
Menadžeri poznaju moguće razloge uspeha i neuspeha marketing programa, pre nego ga adaptiraju. Brendu je pružena dovoljna podrška u procesu istraživanja i razvoja.
10. *Kompanija prati izvore vrednosti brenda;*
Postoji izjava o brendu u kojoj se definiše njegovo značenje i vrednost, i kako sa njim treba postupati. Delegirana je odgovornost za kontrolu održive vrednosti brenda.

U tabeli 16. prikazano je prvih deset najboljih globalni brendovi za 2016. godinu, ocenjeni prema metodologiji Interbrand-a.

Tabela 16. Najbolji globalni brendovi za 2016. godinu

Rang 2016	Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil. \$)	Promena u vrednosti brenda
1		United States	Technology	178,119	5%
2	Google	United States	Technology	133,252	11%
3		United States	Beverages	73,102	-7%
4		United States	Technology	72,795	8%
5		Japan	Automotive	53,580	9%
6		United States	Business Services	52,500	-19%
7	SAMSUNG	South Korea	Technology	51,808	14%
8		United States	Retail	50,338	33%
9	 Mercedes-Benz	Germany	Automotive	43,490	18%
9		United States	Diversified	43,130	2%

Izvor: Interbrand, <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/>
(pristupljeno 07.10.2016.)

Snaga i veliki profitni potencijal globalnih brendova naročito su došli do izražaja tokom svetske ekonomske krize. Pregled i analiza podataka iz tabele navode na interesantna zapažanja:

- Osim kompanija *Tojota*, *Samsung* i *Mercedes-Benz*, ostali prvoplasirani globalni brendovi (prvih deset) poreklom su iz SAD-a;
- Čak osam brendova sa liste (Top 10) zabeležila je porast vrednosti u tekućoj u odnosu na prošlu godinu;
- Prvih deset najvrednijih globalnih brendova su iz različitih sektora, što potvrđuje tezu o uspešnoj primeni koncepta brend menadžmenta u različitim delatnostima.

U periodu svetske ekonomske krize vrednost globalnih brendova u proseku pokazala je izuzetnu stabilnost. Na listi najboljih brendova, najveći broj je poreklom iz SAD, zemlje koja je označena za žarište svetske ekonomske krize. Za razliku od drugih oblika ulaganja, investicije u brend su u potpunosti opravdala svoja sredstva. Većina brendova sa liste, beleži porast vrednosti tokom poslednjih godina. Takođe, može se primetiti da najvrednije brendove veže izuzetno duga tradicija, što ide u prilog tezi prema kojoj proces upravljanja vrednošću brenda ima strategijski karakter i zahteva dugoročnu orijentaciju kompanije na izgradnju vrednosti brenda.

5.2. Potencijal domaćih brendova

Domaći ili lokalni brend možemo definisati kao brend koji postoji u jednoj zemlji ili na ograničenoj geografskoj površini. Takvi brendovi mogu pripadati domaćoj ili internacionalnoj kompaniji. Fokusiranje kompanije na razvoj internacionalnih brendova može imati negativan efekat na lokalne brendove, jer kada kompanije usmere svoje napore na internacionalne brendove, najčešće eliminišu neke uspešne lokalne brendove. Rezultati istraživanja, u kome je učestvovalo 9.739 potrošača iz četiri najveće zemlje u Evropi (Velika Britanija, Nemačka, Francuska i Italija) tokom koga su

ispitani stavovi o 744 brenda prehrambene industrije, pokazali su da lokalni brendovi uživaju jači imidž od internacionalnih brendova. Svest potrošača je izraženija prema lokalnim brendovima i viši je stepen poverenja. Potrošači percipiraju lokalne brendove kao brendove veće vrednosti i boljeg kvaliteta u odnosu na internacionalne ili globalne brendove.²⁶⁷

Prema studiji Davos koledža, situacija za nacionalne i lokalne brendove u Srbiji veoma je povoljna, jer su domaći brendovi prilično zaštićeni, budući da nema mnogo konkurencije kao u drugim državama. Potrebno je malo hrabrosti nadležnih organa da se od te pozicije odustane i da se kompanije otvore prema stranom tržištu, ali i da se dozvoli pristup stranim brendovima.²⁶⁸ Cilj Srbije treba da bude otvaranje prema svetu i kreiranje brendova koji će preći granice. Konkurencija može da deluje podsticajno na domaće brendove. Brendovi bi bili primorani da se razvijaju, rastu i prodaju i na drugim tržištima, što bi uticalo na bolji životni standard u Srbiji.

Ilustracija 4. Akcija „Najbolje iz Srbije“

Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Privredna komora Srbije i dnevni ekonomski list „Privredni pregled“ 2014. godine organizovali su pojedanaesti put Akciju „Najbolje iz Srbije“ – izbor najboljih robnih i korporativnih brendova na tržištu Republike Srbije. Organizatori akcije žele da promovišu vrednosti domaće privrede, tržišnog načina razmišljanja i utiču na promenu svesti potrošača u davanju prednosti domaćim proizvodima. Pravo na učešće u akciji imalisu svi privredni subjekti.

²⁶⁷ Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. op.cit., str. 97-112.

²⁶⁸ www.danherman.com (pristupljeno 01.11.2009.)

Osnovne kategorije u kojima su se dodelile nagrade u 2014. godini su:²⁶⁹

- **Robni brend** (roba svakodnevne potrošnje, trajna potrošna dobra, najbolji lokalni brend, proizvodna dobra, brend usluge, najbolja trgovinska marka, najuspešnije uvođenje novog brenda);
- **Korporativni brend – preduzeća** (roba svakodnevne potrošnje, trajna potrošna dobra, odeća i obuća, proizvodna dobra, uslužna preduzeća, uslužna preduzeća MSP - do 200 zaposlenih);
- **Strani brend** (najbolji strani korporativni brend – poslovanje u Srbiji, najbolji inostrani robni brend sa statusom domaćeg proizvoda);
- **Ostale kategorije** (najbolje javno, državno ili dominantno državno preduzeće u Srbiji, najbolji lični brend u funkciji promocije Srbije).

Najbolji brendovi biraju se po osnovu više kriterijuma:

- tržišno-finansijskih (poslovnih) kriterijuma; rezultata poslovanja; internacionalizacije poslovanja;
- procene nematerijalne vrednosti brenda; istraživanja stavova potrošača, poslovnih partnera i eksperata;
- i uz dopunu slobodnih ocena članova žirija.

Prvoplasiranima u zavisnosti od kategorije, pored statua i plaketa, obezbeđuju se dodatne koristi u vidu promocija robe široke potrošnje u objektima najvećih trgovinskih lanaca, sajmovima, sajtu i monografiji Akcije.

²⁶⁹ <http://www.najboljeizsrbije.rs> (pristupljeno 16.10.2015.)

7. *Uslužna preduzeća – velika: Air Serbia*

8. *Uslužna preduzeća – mala: Infostud*

STRANI BREND

1. *Najbolji strani korporativni brend koji posluje u Srbiji: Gorenje*

OSTALE KATEGORIJE

1. *Najbolje javno, državno ili dominantno državno preduzeće u Srbiji: Aerodrom Nikola Tesla Beograd*

2. *Najbolji brend sa zaštićenim geografskim poreklom: Futoški kiseli kupus*

3. *Najbolja manifestacija u funkciji promocije Srbije – DVE NAGRADE:*

1. *Belgrade Beer fest*

2. *Međunarodni poljoprivredni sajam, Novi Sad*

4. *Najbolji izvoznik – velika preduzeća: Alfa-Plam*

5. *Najbolji izvoznik – mala i srednja preduzeća: Istraživačko-razvojni institut RT RK*

DOBITNICI NAGRADE TOP KORNER²⁷¹ (po azbučnom redu):

1. *Bohor, (Albus)*

2. *Valjevsko pivo, (Valjevska pivara)*

3. *Iskon ulje, (Victoria oil)*

4. *Jelen pivo, (Apatinska pivara)*

5. *Merix, (Henkel Srbija)*

²⁷¹ Nagrada Top Corner uključuje promociju robe svakodnevne potrošnje u maloprodajnim objektima vodećih trgovinskih lanaca.

6. *Nectar Life, (Nectar)*
7. *Oho lepak, (Aero balkan)*
8. *Polimark kečap, (Polimark)*
9. *Plazma, (Koncern Bambi)*
10. *Trijumf, (Vinarija Aleksandrović)*
11. *Čuveno kikindsko brašno, (Kikindski mlin)*
12. *Yumis supe, (Yumis)*

Sve veće interesovanje privrednika iz godine u godinu, ide u prilog činjenici da je brend postao jedan od glavnih instrumenata pozicioniranja kompanije na tržištu i borbe za lojalnost i poverenje potrošača. U uslovima dinamičnih potrošačkih preferencija i režima liberalne trgovine, domaće kompanije suočavaju se intenzivnom inostranom i domaćom konkurencijom. Percipirajući brend kao potencijalan izvor konkurentске prednosti, vladine institucije i privredni subjekti pronalaze nove načine da afirmišu svoje proizvode i usluge i kreiraju brend. Akcija „Najbolje iz Srbije“ je dobar primer kako se jača imidž domaćih (nacionalnih) brendova, podstiče inovativnost i zdrava konkurencija. U prilog tome, Akcija ima i međunarodni karakter, jer pruža podršku i uključuje priznanja za strane investicije i inostrane kompanije za ostvarene poslovne rezultate u oblasti brend menadžmenta na srpskom tržištu. Domaća poslovna javnost koristi Akciju „Najbolje iz Srbije“ kao sredstvo za jačanje svesti potrošača o kvalitetu i vrednosti nacionalnih brendova, uz uvažavanje inostranih brendova.

ZAKLJUČAK

Strategijski brend menadžment je važna determinanta jačanja konkurentске pozicije kompanije i omogućava da kompanija lakše prevaziđe geografsku distancu, isporuči brend, ostvari veće tržišno učešće, osvoji nove i zadrži postojeće potrošače uz dostizanje globalne tržišne relevantnosti. Strategija brendiranja je integralna komponenta poslovne strategije i na dugi rok obezbeđuje kompaniji bolje finansijske rezultate i održivu konkurentsku prednost.

Razvoj inovacija u poslovanju uz primenu informacione-komunikacione tehnologije doprinosi povećanju konkurentnosti kompanije i utiče na intenzivniju međunarodnu aktivnost. Globalizacija, kao najviša faza internacionalizacije poslovanja uticala je na promene u pristupu brend menadžmentu i velike investicije u razvoj brendova. Tvrdnja Drucker-a prema kojoj su inovacije i marketing, ključ uspeha kompanije i da zanemarivanje jednog od faktora vodi neuspehu poslovanja, u potpunosti pronalazi svoje opravdanje kroz koncept brend menadžmenta. Strategijski brend menadžment je marketing koncept čiji integralni deo čine inovacija i tehnologija. Sinteza savremene tehnologije i inovativnog pristupa razvoju proizvoda, usluge i celog organizacionog procesa obezbeđuje kvalitet, stub razvoja brend menadžmenta. Ne postoji brend bez kvaliteta, niti konkurentska prednost bez upravljanja brendovima.

Kompanije koje teže da ostvare konkurentsku prednost primorane su da, uz najmanje moguće troškove, razviju karakteristične kompetencije ili da zahvaljujući ostvarenoj superiornoj vrednosti brenda postignu diferencijaciju. Izvor konkurentnosti kompanije je u izbalansiranom razvoju inovacije i tehnologije u funkciji kreiranja neopipljive imovine (brenda) visoke vrednosti. Nematerijalnu imovinu je teško izgraditi i njome upravljati, ali zbog specifičnih obeležja i najčešće, jedinstvenosti na tržištu ona kreira konkurentsku prednost za kompaniju i dostiže veliku tržišnu vrednost. Timski rad na izgradnji brenda i kontinuirana primena inovacije i informacione tehnologije garantuju izgradnju brenda visokog kvaliteta i jedinstvenih obeležja.

Kroz formu brend menadžmenta, marketing ponovo dobija prioritarnu funkciju u poslovanju. Nove marketing tendencije kreću se u pravcu globalizacije, preciznijeg definisanja tržišnih segmenata, i razvoja novih kanala za komunikaciju i transakciju. Primena interneta omogućila je marketing globalnog dometa i konkurentnost bez granica. U budućnosti, zbog sve većeg značaja interneta, globalni brendovi biće u još većoj prednosti. Sve su lakši načini da kompanija stupi i održava kontakt sa potrošačima i sve brži i brojniji načini za razmenu iskustva između potrošača. Kompanije koje ignorišu mogućnosti interneta i globalnog brendiranja na elektronskoj mreži gube prednost u odnosu na svoje konkurente. Internet omogućava da čak i kompanije koje ne spadaju u red velikih kompanija, internacionalizuju svoje poslovanje i budu konkurentne velikim poslovnim sistemima.

Analiza tržišta, konkurencije i potrošača determiniše uspeh marketing i brend strategije. Poznavanje motiva, navika i promena u ponašanju potrošača presudno utiče na izbor strategije koja će steći poverenje potrošača i opredeliti njegov izbor u kupovini. Brend menadžment treba da izgradi visok stepen poverenja potrošača u brend, koji će voditi satisfakciji i dugoročnoj lojalnosti potrošača. U periodu krize, uloga brend menadžmentaje da preuzme odgovornost i brigu o potrošačima, tako što će adaptirati postojeće ili kreirati nove brendove koji mogu da zadovolje potrebu potrošača za sigurnošću i minimiziranjem rizika. Dugoročni aspekt garancije kvaliteta i očuvanja vrednosti mora da bude održiv i u uslovima recesije, bez obzira na brže kratkoročne efekte sniženja kvaliteta i cene. Samo na taj način kompanija može da sačuva postojeće ili poveća tržišno učešće i u uslovima neizvesnosti na tržištu.

Privredni ambijent Republike Srbije opterećen je brojnim nedostacima. Politički sukobi tokom poslednje dve i po decenije, ekonomska tranzicija i pad privredne efikasnosti odrazili su se na visoku stopu nezaposlenosti inisku stopu privrednog rasta. Ulažu se veliki naponi za privlačenje stranih direktnih investicija. Dolazak inostranih kompanija na srpsko tržište delujepodsticajno najmanje na dva načina. Prvo, priliv inostranih investicija ostvaruje niz

pozitivnih makroekonomskih efekata u zemlji. Drugo, sa stanovišta mikroekonomije, intenzivnija konkurencija na tržištu primorava domaće kompanije na pravovremeno anticipiranje promena i brže prilagođavanje svetskim tokovima u poslovanju.

U ovom trenutku domaće kompanije su, kao i zemlja, suočene sa lošim imidžom u svetu. Otvaranjem Srbije prema svetu, i uz internacionalizaciju poslovanja domaćih kompanija, uz porast broja inostranih turista i veći priliv direktnih stranih investicija, kreiraće se povoljniji privredni ambijent. Domaće kompanije mogu da povrate reputaciju, koje su imale pre nemira i krize, i imidž naših proizvoda i usluga može da se popravi. Domaće kompanije treba da slede dobre primere poslovanja inostranih kompanija i prate njihova dostignuća. Inostrane kompanije na srpskom tržištu treba da ohrabre domaće privrednike u nameri da investiraju u brend menadžment.

Kompleksna uloga brenda je rezultat brojnih funkcija brenda, a strategijski karakter proizilazi na osnovu dugoročnih implikacija brend menadžmenta na profit kompanije. Savremeni brend menadžment inkorporira i emocionalnu komponentu razvoja brenda u cilju izgradnje snažne veze potrošača i brenda, koja rezultira porastom lojalnosti i boljim finansijskim rezultatima. Ne može se postići diferencijacija visokog stepena, ukoliko potrošači ne percipiraju brend kao privlačan i ne osećaju bliskost (familijarnost) sa njim.

Strategijske odluke brend menadžmenta (pozicioniranje, dizajn, strategija i sponzorstvo) čine stub razvoja strategije brendiranja. Svaki brend u portfoliju je rezultat različitih faza procesa donošenja odluka o razvoju. Veliki broj odluka o brendu čine zadatak brend menadžmenta veoma kompleksnim. Uzimajući u obzir i činjenicu da sve veći broj kompanija danas upravlja velikim i složenim portfolijom brendova, razvijen je koncept arhitektura brenda, da bi se suštinska uloga i priroda odnosa između brendova podredila minimiziranju slabosti i ostvarenju sinergije u poslovanju.

Porast interesovanja naučne i stručne javnosti za koncept vrednosti brenda zabeležen je nakon realizacije mnogobrojnih poslovnih aranžmana u obliku merdžera i akvizicija. Postalo je jasno da transakciona cena kompanije reflektuje vrednost njenih brendova, a da su brendovi postali veoma vredna nematerijalna imovina kompanije. Najpoznatiji model vrednosti brenda razvio je D. Aaker, prema kome se vrednost brenda temelji na pet dimenzija brenda (lojalnost, svesnost, percipirani kvalitet, asocijacije o brendu, druga zaštićena imovina brenda). Da je vrednost brenda direktno proporcionalna snazi brenda na tržištu, potvrđuju najbolji svetski brendovi.

Razvijeni su brojni metodi za merenje vrednosti brenda. Ne postoji saglasnost stručnjaka koja metodologija daje najpreciznije rezultate. U različitim zemljama i kompanijama, pristupa se različitim načinima vrednovanja brenda. U našoj zemlji vrednost brenda ne može biti direktno iskazana u bilansu stanja, međutim postoje indirektni načini da se procena vrednosti brenda iskaže računovodstveno. Potreba za finansijskom procenom vrednosti brenda proistekla je iz činjenice da su i u domaćoj praksi često evidentna značajna odstupanja tržišne vrednosti kompanije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost, koja su rezultat vrednosti nematerijalne imovine.

Metodologija za merenje povraćaja investicija u brend kontinuirano se razvija i dugoročno posmatrano, imaće sve veću primenu. Opravdanost investicija u brend može se meriti i ispitivanjem stavova top menadžmenta. Razvoj brenda superiorne vrednosti doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva kompanije. Kompanije koje tokom perioda krize povećaju ili zadrže postojeći nivo investicija u razvoj brend menadžmenta, mogu da očekuju da iz krize izađu ekonomski snažnija.

Brend menadžment je specifičan koncept koji ima primenu bez obzira na delatnost i veličinu kompanije. Uspeh implementacije koncepta temelji se na internim kapacitetima, stručnosti i sposobnosti zaposlenih da diferenciraju

svoje brendove na način koji može da im omogući dostizanje dugoročno održive prednosti u odnosu na konkurente. Superioran brend (u smislu inovativnih, tehnoloških i jedinstvenih obeležja) postiže visoku vrednost, ima veliku snagu na tržištu i postaje izvor konkurentnosti. Pod tim uslovima, konkurentski proizvod po nižoj ceni postaje irelevantan za potrošača, a izabrani brend garancija kvaliteta i dobrog izbora. Međutim, ukupan finansijski rezultat kompanije pod uticajem je većeg broja faktora u poslovanju, brend može biti, ali nije jedini izvor profitabilnosti i konkurentne prednosti za kompaniju. Na osnovu toga, može se konstatovati da nije dovoljno da kompanija postigne izuzetne rezultate u upravljanju brend menadžmentom, već treba da ima integrisan i izbalansiran pristup u upravljanju sistemom poslovnih funkcija na način da obezbedi sinergiju, profitabilnost i održivi razvoj poslovanja na dugi rok.

INDEKS TABELA

Tabela 1. Multidomaća i globalna tržišta.....	27
Tabela 2. Klasifikacija brendova sa aspekta zemlje porekla i vlasništva	29
Tabela 5. Klasifikacija nacionalne privrede.....	74
Tabela 6. Rangiranje država prema konkurentskom indeksu za putovanja i turizam u 2015. godini	76
Tabela 7. Metodi ocenjivanja konkurentске prednosti	79
Tabela 8. Konkurentnost Republike Srbije u periodu 2000-2015. godina	88
Tabela 9. Šest etapa razvoja brenda	106
Tabela 10. Registrovani žigovi domaćih kompanija u Republici Srbiji	123
Tabela 11. Opšte odluke o brendu	153
Tabela 12. Dizajniranje strategije brendiranja	162
Tabela 13. Brend menadžment – zaokret od tradicionalnog ka modernom posmatranju brenda kao imovine	191
Tabela 14. Funkcije brenda za potrošača	204
Tabela 15. Top 50 svetskih zelenih brendova u 2015. godini	248
Tabela 16. Najbolji globalni brendovi za 2016. godinu.....	257

INDEKS SLIKA

Slika 1. Harmonizacija brenda i potrošača	50
Slika 2. Sistemski model pretpostavki i konsenkvenci brenda	100
Slika 3. Identitet i imidž.....	118
Slika 4. Dimenzije znanja o brendu	144
Slika 5. Model uticaja potrošačkog etnocentrizma na stavove i ponašanje ljudi	146
Slika 6. Strategije razvoja brenda	169
Slika 7. Model transformacije grupe brendova u brend portfolio, izvor dugoročne i održive konkurentske prednosti	180
Slika 8. Vrednost brenda.....	194
Slika 9. Uzroci i posledice izgradnje vrednosti brenda.....	196
Slika 10. Dimenzije vrednosti brenda i učinak	197
Slika 11. Holistički model internog brend menadžmenta.....	201
Slika 12. Model povezanosti vrednosti brenda sa vrednošću potrošača	211
Slika 13. Strategija (komuniciranja) vrednosti brenda	236

BIBLIOGRAFIJA

KNJIGE

1. Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Armstrong, G., P. Kotler. 2005. *Marketing: An Introduction*. New Jersey: Pearson Education.
3. Baker, S. 2003. *New Consumer Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
4. Boyd, H. W., O. C. Walker, J. W. Mullins, J. C. Larreche. 2002. *Marketing management: A strategic decision-making approach*. New York: The McGraw-Hill.
5. Brassington, F., S. Pettitt. 2000. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education.
6. Chaffey, D., R. Mayer, K. Johnston, F. Ellis-Chadwick. 2000. *Internet Marketing*. Harlow. Pearson Education Limited.
7. Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education.
8. Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill.
9. Duncan, T. 2005. *Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill.
10. Đorđević, M. 2005. *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
11. Đorđević, M. 2001. *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
12. Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. *Marketing menadžment*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka.
13. Fletcher, K. 2003. *Marketing Management and Information Tehnology*. New Jersey: Prentice Hall.

14. Gobe, M. 2006. Emocionalno brendiranje. Beograd: Mass Media International.
15. Hanić, H. 2003. Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem. Ekonomski fakultet. Beograd.
16. Hart, S., J. Murphy. 2003. Robna marka – novi izvor profita. Beograd: Clio.
17. Kapferer, J.N. 2007. The New Strategic Brand Management. London: Scotprint.
18. Keller, L. K. 2003. Building, Measuring and Managing Brand Equity. New Jersey: Pearson Education.
19. Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. Marketing menadžment. New Jersey: Pearson Education.
20. Kotler, Ph., N. Lee. 2007. Corporate Social Responsibility. New Jersey: John Wiley & Sons.
21. Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. 2006. Osnove marketinga. Zagreb: Mate.
22. Lambin J. J. 2008. Market-driven Management, McGraw Hill.
23. Lovreta, S., B. Berman, G. Petković, S. Veljković, J. Crnković, Z. Bogetić. 2010. Menadžment odnosa sa kupcima. Beograd: Ekonomski fakultet i Data status.
24. Lovreta, S., G. Petković. 2004. Strategija i politika trgovine Republike Srbije. Beograd: Ekonomski fakultet, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga.
25. Lovreta, S., G. Petković. 2002. Trgovinski marketing. Beograd: Ekonomski fakultet.
26. Maričić, B. R. 2008. Ponašanje potrošača. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
27. Milisavljević, M. 2004. Strategijski marketing. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
28. Milisavljević, M., B. Maričić, M. Gligorijević. 2007. Osnovi marketinga. Beograd: Centar za ekonomsku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

29. Milisavljević, M., J. Todorević. 2000. Marketing strategija. Beograd: Ekonomski fakultet.
30. Rakita, B., I. Mitrović. 2007. Brend menadžment. Beograd: Savremena administracija.
31. Shimp, T. A. 2003. Advertising, Promotion & Supplemental Aspect of Integrated Marketing Communications. London: Thomson Learning.
32. Solomon M., G. Bamossy, S. Askegaard, M. K. Hogg. 2006. Consumer Behaviour. Harlow: Pearson Education Limited.
33. Strauss, J., A. El-Ansary, R. Frost. 2006. E-marketing. New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River.
34. Veljković, S. 2010. Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

ČLANCI

35. Aaker, D. 2007. "Innovation: Brand it or lose it", *California Management Review*, vol. 50, no.1, pp. 8-24.
36. Aaker D., E. Joachimsthaler. 2000. "The Brand Relationship Spectrum: The key to the Brand Architecture Challenge", *California Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 8-23.
37. Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, pp. 213.
38. Alwi, S. F. S., R. V. Da Silva. 2007. "Online and Offline Corporate Brand Images: Do they Differ", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 4, pp. 217-244.
39. Ambler, T. 2009. "Brand management then and now", *Market Leader*, vol. 1, pp. 44-47.
40. Argenti P. A., B. Druckenmiller. 2004. "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, vol.6, no. 4, pp. 368-374.
41. Aribag A., N. Arora. 2009. "Brand Portfolio Promotions", *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, pp. 391-402.

42. Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, pp. 212-227.
43. Bagozzi R. 1975. "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, pp. 32-39.
44. Baldauf, A., K. S. Cravens, A. Diamantopoulos, K. P. Zeugner – Roth. 2009. "The Impact of Product-Country and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis", *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 4, pp. 437-452.
45. Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, pp. 220-236.
46. Balmer, J. M. T., E. R. Gray. 2003. "Corporate brands: what are they? What of them?" *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7-8, pp. 972-997.
47. Balmer, J. M. 2001. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3-4, pp. 248-291.
48. Balmer, J. M. T., S. A. Greyser. 2006. "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate image and corporate reputation" *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7-8, pp. 730-741.
49. Batra, R., V. Ramaswamy, D. L. Alden, J. B. E. M. Steenkamp, S. Ramachander. 2000. "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of consumer psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 83-95.
50. Beverland, M., J. Napoli, A. Lindgreen. 2007. "Industrial global brand leadership: A capabilities view", *Industrial marketing management*, vol. 36, pp. 1082-1093.
51. Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. "Innovation strategies for creating competitive advantage". *Research Technology Management*. May-June, pp. 19-32.

52. Brady, M., M. R. Felleuz, R. Brookes. 2008. „Researching the role of information communications technology (ICT) in contemporary marketing practices“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 108-114.
53. Broyles, S. A., D. W. Schumann, T. Leingpibul. 2009. “Examining Brand Equity Antecedent – Consequence Relationships“, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, no. 2, pp. 145-161.
54. Burmann, C., S. Zeplin. 2009. “Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis“, *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 264-284.
55. Burnett, J., R. B. Hutton. 2007. “New consumers need new brands”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, pp. 342-347.
56. Cailleux, H., C. Mignot, J. N. Kapferer. 2009. „Is CRM for luxury brands?“, *Brand Management*, vol. 16, no. 5/6, pp. 406–412.
57. Carter, T., D. D. Ejara. 2008. “Value innovation management and discount cash flow”, *Management Decision*, vol. 46, pp. 58-76.
58. Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 4, pp. 254-264.
59. Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. “I Want Products My Own Way, But Which Way? The Effects of Different Product Categories and Cues on Customer Responses to Web-based Customizations”, *CyberPsychology & Behavior*, vol.12, no. 1, pp. 7-14.
60. Chao, P., G. Wuhner, T. Werani. 2005. “Celebrity and foreign brand name as moderators of country-of-origin effects”, *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, pp. 173-192.
61. Chan, E.S.W. (2010), “Implementing environmental management systems in small- and medium-sized hotels: Obstacles”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 35, no. 1, pp. 3-23.
62. Chen, C. C., N. Hua. 2005. „The Effect of Investment in Technology Diffusion within a Firm on Market Competitiveness“, *International Journal of Management*, vol. 22, no. 1, pp. 142-153.

63. Chen, Y.C., Y.C. Shen, S. Liao. 2009. „An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice“, *The Service Industries Journal*, vol. 29, no. 3, pp. 267-280.
64. Chernatony, L. 2002. “Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name“, *Corporate Reputation Review*, vol.5, no.2/3, pp. 114-132.
65. Chernatony, L., T. Amibola, S. Cottam. 2007. “Critical issues in Brand Management“, *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no.1-2, pp. 1-5.
66. Christodoulides, G., L. De Cheratony. 2004. „Dimensionalising on and offline brands’ composite equity“, *Journal od Product & Brand Management*, vol. 13, no. 3, pp. 168-179.
67. Cleveland, M., M. Laroche. 2007. “Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm“, *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 249-259.
68. Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, & Zeynep Arsel. 2006. “Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image“, *Journal of Marketing*, vol. 70 , pp. 50–64.
69. Crescitelli, E., J. B. Figueiredo. 2009. “Brand Equity Evolution a System Dinamics Model“, *Brazilian Administration Review*, vol. 6, no. 2, pp. 101-117.
70. Crosby, L. A., B. S. Lunde. 2008. „The Brand Scorecard“, *Customer bounding*, vol. MM, May/June, pp. 12-13.
71. Da Sliva, R. V., S. F. S. Alwi. 2008. „Online brand attributes and online corporate brand images“, *European Journal of Marketing*, vol. 42, no.9/10, pp. 1039-1058.
72. Del Rio, B., Vazquez, R., Iglesias, V. 2001. “The effects of brand associations on consumer response“, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 5, pp. 410-425.
73. Devlin, J. F., S. McKechnie. 2008. “Consumer perceptions of brand architecture in financial services“, *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 654-666.

74. Dickinson, S., T. Heath. 2006. „A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings“, *Brand Management*, vol. 13, no. 6, pp. 393-406.
75. Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. “Understanding customer satisfaction in product customization”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 31, pp. 396-406.
76. Eagle, L., P. J. Kitchen, L. Rose, B. Moyle. 2003. „Brand equity and brand vulnerability“, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 10, pp. 1332-1349.
77. Elliot R., Yannopoulou N. 2007. “The nature of trust in brands: a psychosocial model”, *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 9/10, pp. 988-998.
78. Ettenson, R., J. Knowles. 2008. „Don’t Confuse Reputation With Brand“, *Mit Sloan Management Review*, winter, pp. 18-22.
79. Forman, J., P. A. Argenti. 2005. “How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study“, *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no. 3, pp. 245-264.
80. Gabrielli, V., I. Baghi. 2016. „Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study“, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, no. 6, pp. 777-794.
81. Ghosh, A. K., G. Chakraborty. 2004. „Using positioning models to measure and manage brand uncertainty“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 5, pp. 294-302.
82. Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, *Lider*, vol. 3-4, pp. 53-56.
83. Gobe, M. 2003. „Emotional identity“. *Global Report Brand*, GCI February, pp. 26-39.
84. Goodyear, M. 1996. „Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing“, *Journal of Market Research Society*, vol. 38, no. 3, pp.105-122.

85. Gregory, A. 2007. "Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: The Communication Dimension", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no. 1-2, pp. 59-73.
86. Grohmann, B. 2009. „Gender Dimensions of Brand Personality“, *Journal of Marketing Research*, vol. XLVI, February, pp. 105-119.
87. Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 6, pp. 394–410.
88. Harris, F., L. De Chernatony. 2001. "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no.3-4, pp. 441-456.
89. Harish, R. 2008. "Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 7, no. 2, pp. 39-51.
90. Harish, R. 2008. "The Concept and Origin of Brand Architecture: A Comprehensive Literature Survey", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 5, no. 4, pp. 51-62.
91. Hartmann, P., V. A. Ibanez, F. J. F. Sainz. 2005. "Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 1, pp. 9-29.
92. Hiscock J. 2001, "Most trusted brands", *Marketing*, March, pp. 32-33.
93. Hock S. J., Banerji S., 1993, "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, vol. 34 (Summer), pp. 57-67.
94. Huang, Y., P. Huddleston. 2009. "Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 11, pp. 975-992.
95. Hulten, B. 2011. „Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept“, *European Business Review*, vol. 23, no. 3, pp. 256-273.
96. Jaworski, S. P., D. Fosber. 2003. "National Brand Identity & Its Effect On Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)", *The Multinational Business Review*, vol. 11, no.2, pp. 99-108.

97. Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. "Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective", *Brand Management*, vol. 18, n.4/5, pp. 285-299.
98. Kapferer, J.N. 2005. „The post-global brand“, *Journal of Brand Management*, vol. 12, no. 5, pp. 319-324.
99. Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2009. „Assessing long-term brand potential“, *Brand Management*, vol. 17, no. 1, pp. 6-17.
100. Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, *Marketing Science*, vol. 25, no. 6, pp. 740-759.
101. Kohli, S., K. Harich, L. Leuthesser. 2005. "Creating brand identity: study of evaluation of new brand names", *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 1506-1515.
102. Köksal M. H., Özgül E. 2007. "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, no. 4, pp. 326-342.
103. Kotler, Ph., D. Gertner, 2002. „Country as a brand, product, beyond: A place marketing and brand management perspective“, *Brand Management*, vol. 9, no. 4-5, pp. 249-261.
104. Kumar, S. R. 2003. „Branding strategies in a changing marketing environment“, *Brand Management*, vol. 11, no. 1, pp. 48-62.
105. Laforet, S., J. Saunders. 2005. "Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed“, *Journal of advertising research*, september, pp. 314-327.
106. Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M. G., Steenkamp J. 2007. "How business cycles contribute to private label success: Evidence from the United States and Europe", *Journal of Marketing*, vol. 71, January, pp. 1-15.
107. Lee, J., S. Y. Park, I. Back, C. S. Lee. 2008. "The impact of the brand management system on the brand performance in B-B and B-C environments", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 7, pp. 848-855.

108. Lindstrom, M. 2016. Broad sensory branding, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, no. 2, pp. 84–87.
109. Lee, M. Y., D. Knight, Y. K. Kim. 2008. “Brand analysis of a a US global brand in comparison with domestic brands in Mexico, Korea and Japan”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, pp. 163-174.
110. Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. “Linking Brand Equity to Customer Equity”, *Journal of Service Research*, vol. 9, pp. 125-140.
111. Lopo, L. R., M. T. Billett, N. A. Morgan. 2009. „Consumer – Based Brand Equity and Firm Risk“, *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 47-60.
112. Louro, M. J., P. V. Cunha. 2001. „Brand Management Paradigms“, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, pp. 849-875.
113. Macrae, C., I. Ryder, J. Yan, J. Caswell, et al. 2003. „Can brand leadership recover local trust and global responsibility“, *Journal of Brand Management*, vol. 10, no.4/5, pp. 268-278.
114. Malär, L., H. Krohmer, W. D. Hoyer, B. Nyffenegger. 2011. “Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self”, *Journal of Marketing*, vol. 75, pp. 35 –52.
115. Mandarić, M. 2007. „Marketing i sigurnosni aspekti elektronskog poslovanja“, *Marketing*, vol. 38, no.3, str. 89-97.
116. Mandarić, M.2008. „Doprinos elektronskog poslovanja razvoju strategije brendiranja“, *Poslovna politika*, avgust – septembar, str. 51-54.
117. Mandarić, M., V. Milovanović. 2016. „The Role of CRS in the development of Sustainable tourism in Serbia“, First International Scientific Conference: Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries, *Thematic Proceedings II: Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries*, Edited by: Cvijanović, D., A. G. Ivolga, P. Ružić, D. Gnjatović, T. Stanišić, 02-04 June, University of

Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, pp. 412-429.

118. Mandarić, M., G. Petković. 2015. „Kreiranje dugoročne vrednosti brenda“, Tematski zbornik radova: *Stvaranje vrednosti: teorijsko-praktičniaspekti*, urednici: Kaličanin, Đ., D. Lončar, Z. Bogetić, M. Todorović, Univerzitet u Beogradu, Ekonomskifakultet, CID, Beograd, str. 133-151.
119. Markwick, N., C. Fill. 1997. “Towards a framework for managing corporate identity“, *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5-6, pp. 396-409.
120. Marinković, V., V. Senić, M. Mandarić. 2010. „Investigating Drivers of Repurchase and Word-of-mouth: an Empirical Study of Mobile Operators in Serbia“, International Scientific Conference: „Contemporary issues in economics, business and management“, Thematic Proceedings: “*Contemporary issues in economics, business and management*”, Editor in Chief: Babic, V., December, Faculty of Economics, University of Kragujevac, pp. 273-282.
121. Martinez, E., Y. Polo, L. De Chernatony. 2008. „Effect of brand extension strategies on brand image“, *International Marketing Review*, vol. 25, no. 1, pp. 107-137.
122. Medway, D., G. Warnaby. 2008. “Alternative perspectives on marketing and place brand”, *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 641-653.
123. Merrilees, B., D. Miller. 2008. “Principles of corporate rebranding”, *EuropeanJournal Marketing*, vol. 42, pp. 537-552.
124. Merrilees, B., M. L. Fry. 2002. “Corporate Branding: A framework for E-retailers”, *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 2-3, pp. 213-225.
125. Morgan N.A., L.L.Rego.2009.“Brand Portfolio Strategy anf Firm Perfomance“, *Journal of Marketing*, vol.73, pp. 59-74.
126. Mulyanegara. R. C., Y. Tsarenko, A. Anderson. 2009. „The Big Five and brand personality: Investigating the impact of consumer personality on preferences towards particular brand personality“, *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 234-247.

127. Murphy, J., A. Scharl. 2007. „An investigation of global versus local online branding“, *International Marketing Review*, vol. 24, no. 3, pp. 297-312.
128. Neal W., R. Strauss. 2008. “A framework for Measuring and Managing Brand Equity“, *Marketing research*, pp. 6-12.
129. Olins, W. 2001. „Branding the Nations – The Historical Context“, *BrandManagement*, vol. 9, no.4-5, pp. 241-248.
130. O’Sullivan, A. V. Abele, M. Hutchinson. 2009. „Marketing performance measurement and firm performance“, *European Journal of Marketing*, vol. 43, no. 5/6, pp. 843-862.
131. Petković G., S. Veljković. 2006. “Metode merenja različitih pojava u međunarodnom marketingu: fenomen etnocentrizma”, *Kopaonički biznis forum 2006*, pp. 365-383.
132. Porter, M. E. 2008. „The Five Competitive Forces That Shapes Strategy“, *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93.
133. Porter, M.E. 2001. “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol.79, no. 3, pp. 62-68.
134. Porter, M. E. 1990. „The Competitive Advantage of Nations“, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 73-93.
135. Raggio, R. D., R. P. Leone. 2009. „Chasing brand value: fully leveraging brand equity to maximise brand value“, *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 248-263.
136. Rajagopal. 2009. „Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets“, *Measuring Business Excellence*, vol. 12, no. 4, pp. 56-68.
137. Rajagopal. 2008. „Measuring brand performance through metrics application“, *Measuring Business Excellence*, vol. 12, no.1, pp. 29-38.
138. Rajagopal, R. Sanchez. 2004. „Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories“, *Brand Management*, vol. 11, no. 3, pp. 233-247.
139. Ramaseshan, B., H. Y. Tsao. 2007. „Moderating effects of the brand concept on the relationship between brand personality and perceived quality“, *Brand Management*, vol. 14, no. 6, pp. 458-466.

140. Rawlinson, R. 2006. "Beyond brand management: The anatomy of the 21st century marketing professional", *Market Leader*, autumn, pp. 41-46.
141. Reid, M., S. Luxton, F. Mavondo. 2005. „The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation“. *The Journal of Advertising* , vol. 4, no. 4, pp. 16.
142. Riesenmy, K. R. 2008. "The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership", *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1., str. 62-77.
143. Rios, R. E., H. E. Riqueline. 2008. „Brand equity for online companies“, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 26, no. 7, pp. 719-742.
144. Rowley, J. 2004. "Online branding", *Online Information Review*, vol. 28, pp. 131-138.
145. Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. "New Paradigm in Envolving Brand Management Strategy“, *Journal of Management Research*, vol. 5, no. 2, pp. 80-90.
146. Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. „Real Differences Between Local and International Brands Strategic Implications for International Marketers“, *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 97-112.
147. Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. „Kvalitet usluga kao determinanta satisfakcije potrošača u hotelijerstvu“, *Marketing*, vol. 44, br. 3, str. 231-246.
148. Sekulić, D., M. Mandarić. 2013. „Analiza poslovanja sto najuspješnijih kompanija jadranskog regiona“, *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, vol. 1, no. 2, str. 7-19.
149. Sekulić, D., M. Mandarić, N. Maksimović. 2014. „Uticaj zelene poslovne prakse na satisfakciju i lojalnost potrošača u hotelskoj industriji“, *Ecologica*, vol. 21, no. 74, str. 312-316.
150. Sekulić, D., S. Milićević, M. Mandarić. 2012. „Marketing koncept u organizaciji poslovanja hotelskog preduzeća“, *Turističko poslovanje*, br. 10/2012, str. 51-62.

151. Slotegraaf, R. J., K. Pauwels. 2008. "The Impact of the Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, pp. 293-306.
152. Steenkamp J., Dekimpe M. G. 1997, "The increasing power of store brands: building loyalty and market share", *Long Range Planning*, vol. 30, (December), pp. 917-30.
153. Strebinger, A. 2014. „Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy“, *European Journal of Marketing*, vol. 48 no. 9/10, pp. 1782-1804.
154. Strebinger, A. 2004. "Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy – A Proposal Model“, *Advances in Consumer Research*, vol. 31, pp. 656-661.
155. Suder G., Suder D. 2008. "Strategic megabrand management: does global uncertainty affect brands? A post-9/11 US/non-US comparison of the 100 biggest brands", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 7, pp. 436-452.
156. Swait J., Erdem T. 2007. "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty", *Marketing Science*, vol. 26, no. 5, pp. 679-697.
157. Sweeney, J., J. Swait. 2008. "The effects of brand credibility on customer loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pp. 179-193.
158. Teece, D. J. 2011. "Dynamic Capabilities: A Guide for Managers". *Ivey Business Journal*. March/April, pp. 1-5.
159. Tsai S. 2009, "Modeling strategic management for cause-related marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, no. 5, pp. 649-665.
160. Tsai, S. P. 2005. "Utility, cultural symbolism and emotion: A comprehensive model of brand purchase value", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, pp. 277-291.
161. Virgo, B., Chernatony, L. 2006. „Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand“, *Brand Management*, vol. 13., no. 6, pp. 379-392.

162. Wang, H., Y. Wei, C. Yu. 2008. „Global brand equity model combining customer – based with product – market outcome approaches“, *Journal of Product & Brand Management*, vol 17, no. 5, pp. 305-316.
163. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. „The performance benefits of being brand – oriented“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 6, pp. 372-383.
164. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. „Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation“, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, December, pp. 387-402.
165. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. „Multiple roles for branding in international marketing“, *International Marketing Review*, vol. 24, no. 4, pp. 384-408.
166. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2005. „A brand orientation typology for SMEs: a case research approach“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, no. 3, pp. 155-162.
167. Wright, O., L. Frazer, B. Merrilees. 2007. „McCafe: The McDonald’s cobranding experience“, *Brand Management*, vol. 14, no. 6, pp. 442-457.
168. Yakimova, R., M. Beverland. 2005. „The brand – supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating“, *Brand Management*, vol. 12, no. 6, pp. 445-460.
169. Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. „Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence“, *Brand Management*, vol. 15, no. 5, pp. 322-335.
170. Ying Huang, Patricia Huddleston. 2009. „Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage“. *International Journal of Retail & Distribution Management*. vol. 37, no. 11. pp. 975-992
171. Young, R. B., R. G. Javalgi. 2007. „International marketing research: A global project management perspective“, *Business Horizons*, vol. 50, pp. 113-122.
172. Zednik, A., A. Strebinger. 2008. „Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: A categorisation and positioning analysis of models offered in Germany,

Switzerland and Austria“, *Brand Management*, vol. 15, no.5, pp. 301-311.

INTERNET IZVORI

173. Agencija za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs>
174. Akcija “Najbolje iz Srbije”, <http://www.najboljeizsrbije.rs>
175. AMA, <http://www.marketingpower.com>
176. Berger, D.E. “Introduction to Multiple Regression”, <http://wise.cgu.edu>
177. Cipriani, <http://cipriani.com/> i <http://www.harrysbarvenezia.com/>
178. Ekonom: east Media Group (EMG), www.emportal.rs
179. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, <http://www.ekof.bg.ac.rs/>
180. Eliot, P. 2008. “Downturn doesn’t end opportunities”, www.bandt.co.au
181. Forbes, www.forbes.com
182. Forum za odgovorno poslovanje, <http://odgovornoposlovanje.rs>
183. GfK Belgrade , www.gfk.rs
184. Gradska turistička organizacija Kragujevac, www.gtokg.org.rs
185. Interbrand, www.interbrand.com; <http://www.brandchannel.com>
186. Nacionalni savet za konkurentnost, <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/>
187. Publikacija: Central Europe TOP 500: An era of digital transformation, 2016. Deloitte Cental Europe, <http://www2.deloitte.com/global/en.html>
188. Republički zavod za statistiku, <http://webrzs.stat.gov.rs/>
189. Steenkamp J., Dekimpe M. G. 2009, “Marketing strategies for fast-moving consumer goods”, dostupno na sajtu www.gfk.nl
190. Studija Davos koledža, www.danherman.com

191. Svetska banka, <http://data.worldbank.org>
192. Svetski ekonomski forum, <https://www.weforum.org/>
193. Svetska turistička organizacija, <http://www2.unwto.org/>
194. Zavod za intelektualnu svojinu, www.zis.gov.rs

OSTALI IZVORI

195. *Interni podaci Mercedes Benz*. Beograd.
196. Marinković, V. 2010. *Marketinški koncepti satisfakcije i lojalnosti u bankarstvu* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet.
197. Porter, M. 2008. *O konkurenciji*. Beograd: FEFA.
198. Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. *The Global Competitiveness Report*. New York: The Palgrave Macmillan.
199. *Praktična primena međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji*. 2009. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
200. *Publikacija: TOP 300*, 2010. Beograd: Godišnje specijalno izdanje Ekonom: east Media Group (EMG), vol.6.
201. *Publikacija: TOP 500*, 2013. Beograd: NIN d.o.o.
202. *Publikacija TOP 300*, 2010. Beograd: Godišnje specijalno izdanje Ekonom: east Media Group (EMG), vol. 6.
203. Veljković, S. 2005. *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005:003.65
659.127.8

МАНДАРИЋ, Марија Љ., 1976-
Strategijski brend menadžment : orijentacija na brend kao
faktor konkurentskog poslovanja kompanija / Marija Lj.
Mandarić. - Vrnjačka Banja
: Fakultet za hotelijerstvo i turizam Univerziteta u
Kragujevcu, 2016 (Kraljevo : Print promet). - 288 str. : graf.
prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -
Bibliografija:
str. 271-287. - Registri.

ISBN 978-86-89949-17-9

а) Бренд - Менаџмент
COBISS.SR-ID 226875148

Univerzitet u Kragujevcu
Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

MODERNIZATION AND
HARMONIZATION OF TOURISM
STUDY PROGRAMMES IN SERBIA



The publication has been funded within the framework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Cooperation – EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

This publication reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

Project No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR

ISBN 978-86-89949-17-9