

ULOGA ZAPOSLENIH I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU STVARANJA VREDNOSTI BREND A

Saša Virijević Jovanović¹, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

Ivana Jošanov Vrgović, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Sažetak: Polazeći od definicija brenda koje ukazuju da je cilj brendiranja izgradnja dugotrajnih odnosa s potrošačima, brend menadžment se može odrediti kao proces izgradnje lojalnosti potrošača prema brendu. Brend je mnogo više od običnih proizvoda. Praksa pokazuje da su to proizvodi koji se dugi niz godina nadograđuju, podižu nivo kvaliteta i kreiraju poseban odnos sa potrošačima preko asocijativnih svojstava. Na tom putu stvaranja lojalnih potrošača odlučujuća je uloga zaposlenih, od čijih sposobnosti, kompetencija i empatije zavisi pozicioniranje brenda. Ovaj rad je koncipiran polazeći od značaja menadžmenta ljudskih resursa, i bavi se istraživanjem uloge ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa u procesu stvaranja vrednosti brenda.

Ključne reči: brend, brend menadžment, vrednost brenda, svest o brendu, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa

THE ROLE OF EMPLOYEES AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CREATING BRAND VALUES

Abstract: Regarding the definitions of brand, which indicate that the purpose of branding is to create long-term relationships with consumers, brand management can be defined as the process of building consumer loyalty towards the brand. A brand is more than just a product. Practice shows that branded products have been built on for many years, by raising the level of quality, and creating a special relationship with consumers. In the process of

¹ sasavirijevic12@gmail.com

creating loyal customer there is a great importance of human resources whose skills, competence and empathy influence the brand positioning. Considering the importance of human resource management, the paper explores the role of employees in the process of creating brand value.

Key words: *brand, brand management, brand values, brand awareness, human resources, human resource management*

JEL Classification: *O15, M54*

1. UVOD

Brendiranje je proces kojim kompanije diferenciraju svoju ponudu u odnosu na konkurenciju. Cilj diferenciranja je da brend ponudi nešto što nema konkurencija, nešto zbog čega bi se potrošači opredelili baš za njega. To može biti izuzetan ukus hrane, velika efikasnost, brzina usluge, ljubaznost uslužnog osoblja, kompetentnost zaposlenih, emotivna dimenzija brenda, ekspresivna dimenzija, itd.

Tokom osamdesetih godina, pojam brenda počinje da se posmatra iz šireg aspekta, koji u centar pažnje postavlja vrednost brenda. Pravu vrednost brenda dobijamo kada njegovoj realnoj (materijalnoj) vrednosti dodamo vrednost koja obuhvata sve one emocije, asocijacije, iskustva i informacije zbog kojih je potrošač voljan da kupi proizvod koji poseduje originalnu oznaku identiteta. U ovakvom procesu stvaranja vrednosti brenda veliki značaj imaju ljudski resursi, odnosno zaposleni, koji svojim kompetencijama, veštinama, empatijom, emocijama doprinose nastanku dodatne vrednosti za potrošača. Takođe, značajna je i uloga menadžmenta ljudskih resursa, prvenstveno u selekciji pravih ljudi na određene pozicije, kao i u njihovoj obuci za obavljanje pravog posla na pravi način.

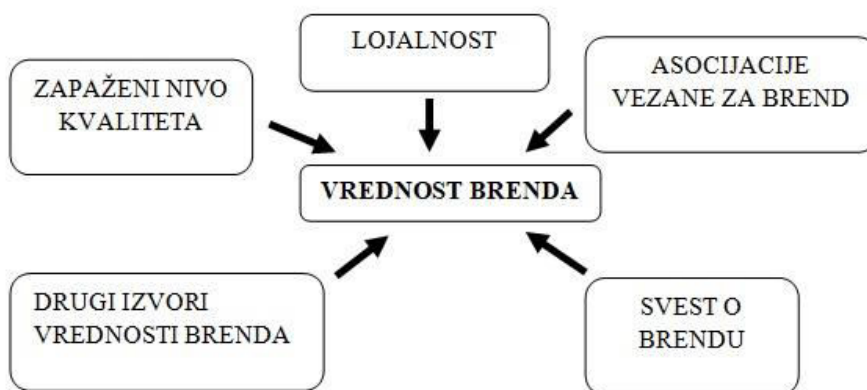
2. VREDNOST BRENDIA

Kapitalna vrednost brenda (engleski *brand equity*) predstavlja jedan od elemenata intelektualnog kapitala, koji kao neopipljiva imovina utiče na tržišnu vrednost kompanije. Na ovaj način brend se tretira kao element neopipljive aktive i učestvuje u kreiranju tržišne vrednosti baš kao i osnovna sredstva, kao što je npr. fabrika koju kompanija poseduje.

Velike fabrike, postrojenja za flaširanje, sirovine, faktori su koji imaju daleko manji značaj za konkurentnost kompanije Coca-Cola, u poređenju sa lojalnošću njenih potrošača koji su okupljeni oko brenda koji dominira na tržištima širom

sveta. Neopipljiva aktiva Coca-Cole (u kojoj je najveći značaj brenda) iznosi 93% tržišne vrednosti kompanije u odnosu na ostala ukupna obrtna sredstva, što najbolje odslikava značaj brenda. Zato marketing stručnjaci doživljavaju brend kao najvredniji element kapitala, koji poprima sve veći značaj u kreiranju svetskog bogatstva čiju jednu trećinu čine postojeći brendovi.

Istražujući kapitalnu vrednost brenda, profesor Dejvid Aker (Aaker, 1991) identifikovao je ključne komponente koje ovu vrednost određuju, kao što je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Komponente vrednosti brenda

Lojalnost potrošača prema brendu ispoljava se na sledeći način:

- Sniženi troškovi promocije (zadržavanje lojalnih potrošača je jeftinije od troškova privlačenja novih potrošača);
- Lojalni potrošači obezbeđuju stabilan nivo prihoda;
- Privlačenje novih potrošača (lojalni potrošači preko tzv. “*word of mouth*” prenose pozitivan stav o brendu i na taj način privlače nove potrošače brenda);
- Lojalni potrošači pružaju kompaniji više vremena da odgovori na poteze konkurencije, jer se sporo odlučuju da promene brend.

Svest o brendu (*brandawareness*) jeste nivo znanja koje potrošači imaju o brendu. Određuje se na osnovu sledećih faktora:

- Koliko se asocijacija može vezati za brend;

- Dopadljivost brenda, prisnost koju izaziva kod potrošača (potrošači koji imaju pozitivan stav prema brendu širiće svest o brendu u javnosti);
- Posvećenost brendu;
- Na koji način potrošač doživljava brend u toku procesa kupovine.

Percipirani kvalitet je nivo kvaliteta koji potrošač percipira kupovinom proizvoda koje reprezentuje određeni brend. Percipirani kvalitet se može proceniti na osnovu sledećih faktora:

- Nivo kvaliteta proizvoda koji reprezentuje brend;
- Nivo diferenciranja, pozicija brenda u poređenju sa konkurentskim brendovima;
- Cena (npr. kod kupovine luksuznih brendova cena se koristi kao pokazatelj kvaliteta);
- Dostupnost brendova u više kanala distribucije;
- Broj ekstenzija brenda.

Asocijacije vezane za brend zavise od faktora kao što su:

- Sposobnost naziva brenda da izazove asocijacije kod potrošača;
- Značaj asocijacija koje proizvodi brend za diferenciranje u odnosu na konkurenciju;
- Uloga asocijacija koju potrošači imaju prema brendu u procesu kupovine (ako je njihova uloga veća, viši je i nivo kapitalne vrednosti brenda);
- Sposobnost asocijacija da prema brendu izazivaju pozitivan stav;
- Broj ekstenzija brenda na tržištu (što je veći broj ekstenzija brenda, veća je i sposobnost brenda da izaziva asocijacije u javnosti).

Drugi izvori kapitalne vrednosti brenda obuhvataju i sledeće izvore: intelektualnu svojinu, patente, odnose s dobavljačima, itd.

Imajući u vidu da je potrošač polazna tačka u strategiji brendiranja, poslednjih godina razvijen je novi koncept u poimanju kapitalne vrednosti brenda, koji se zove kapitalna vrednost brenda bazirana na potrošaču (*Customer-Based Brand Equity, CBBE*). Ovaj koncept prilazi kapitalu brenda iz potrošačke perspektive, bez obzira da li je potrošač pojedinac ili organizacija, postojeći ili potencijalni kupac. Osnovna premisa koncepta CBBE jeste da se snaga brenda nalazi u onome što su kupci naučili, osetili, videli i čuli o brendu kroz svoja prethodna ili sadašnja iskustva (Keller, 2013).

3. UTICAJ ZAPOSLENIH NA KOMPONENTE VREDNOSTI BREND

Imati jak brend za organizaciju znači imati dobru reputaciju, koja se pozitivno odražava na odnose sa dobavljačima, finansijskim posrednicima, lokalnom zajednicom, medijima, itd. Reputacija kompanije je takođe važna jer obezbeđuje bolji pristup resursima, a naročito ljudskim resursima, talentima,

novozaposlenima, koji povećavaju nivo znanja u organizaciji. Za brend menadžere dobro je poznata rečenica: „Najbolji brendovi privlače najbolje talente“. Jake brendove ne cene samo potrošači, već i zaposleni koji se identifikuju sa njima i na taj način postaju motivisani da bolje rade i stvaraju dodate vrednosti za sve stejkholdere.

Autori (Kotter, Hesketh, 1992; Collins, Porras, 1994) ukazali su da kompanije koje imaju dobre odnose sa potrošačima i veliku vrednost brenda odlikuju kvalitetni odnosi između zaposlenih. Paralelno sa razvojem koncepta CBBE, u teoriji se pojavljuje još jedna perspektiva kapitalne vrednosti brenda, koja potencira ulogu zaposlenih u brendiranju. Kapitalna vrednost brenda zasnovana na zaposlenima zalaže se za primenjivanje tzv. internog brendiranja u cilju stvaranja dodate vrednosti za potrošače. Kao rezultat internog brend menadžmenta, znanje zaposlenih o brendu se proširuje, što im pomaže da razumeju i da šire znanja o brendu. Širenje znanja, s druge strane, pomaže strategiju brenda i odluke menadžmenta u vezi sa zaposlenima, klijentima i usluživanjem.

Ako analiziramo Akerove komponente vrednosti brenda, kao što je prikazano na Slici 1, možemo uočiti da ljudi, kao zaposleni u kompaniji, mogu učestvovati u stvaranju svih navedenih elemenata. Uticaj ljudskih resursa u organizaciji na stvaranje lojalnosti potrošača tema je koja već godinama budi interesovanje stručne javnosti. Kao rezultat toga u teoriji marketinga razvijene su različite koncepcije, kao što su upravljanje odnosom sa potrošačima (*CRM*) i relacioni (*Relationship*) pristup marketingu. Upravljanje odnosima sa klijentima/potrošačima (*Client/Customer relationship management - CRM*) je usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informacione tehnologije sa ciljem da se u svim kontaktima sa klijentima zadovolje njihove potrebe i ostvari poslovna korist i dobit (Veljković, 2009). CRM se može shvatiti kao skup alata za upravljanje poslovanjem i odnosima sa klijentima, koji omogućava potpunu povezanost klijenata sa svim procesima koji se vode, od praćenja narudžbina, ponuda, ugovora, do praćenja radnih zadataka (Maričić, 2007).

Osnovna funkcionalnost svakog operativnog CRM sistema je upravljanje kontaktima sa klijentima (*Contact management*). Ova funkcionalnost omogućava da se svaka interakcija sa klijentom evidentira tako da se poveća efikasnost komunikacije i saradnje, a unutar organizacije obezbeđena je mogućnost praćenja događaja sa klijentima, pojedinačno. Praćenje standardnih i pojedincu prilagođenih informacija poput adrese, telefona, kontakta, uloge u

organizaciji, prioritetnog načina komuniciranja, ubrajamo u osnovne funkcionalnosti programskog rešenja CRM.

Svest o brendu, kao komponenta vrednosti brenda takođe zavisi od ljudi, koji svojim radom doprinose stvaranju pozitivnih ili negativnih asocijacija kod potrošača. Uloga zaposlenih, kao i menadžmenta ljudskih resursa, posebno su važne u kontaktu sa klijentima, jer upravo kroz interakciju sa zaposlenima potrošač doživljava brend u toku kupovine. Primera radi, putnik u avio saobraćaju formira svest o brendu avio kompanije na osnovu kontakta sa operaterom iz pozivnog centra, stujardesom iz aviona ili zaposlenima iz službe za reklamacije. *Singapore Airlines* je kompanija koja je jedan od vodećih brendova na avio-tržištu, a čiji je identitet oličen u singapurskoj devojci koja simbolizuje azijski šarm i gostoljubivost. Singapurska devojka postala je zaštitni znak brenda zajedno sa sloganom: „*A Great Way To Fly*“ - „Savršen način da se leti“.

Kvalitet koji reprezentuje brend u velikoj meri zavisi od znanja, sposobnosti, veština, psihološkog profila i moralnih vrednosti zaposlenih u kompaniji. Sasvim je očigledno da od kompetencija programera zavisi kvalitet softvera poznatih kompanija kao što su Microsoft ili IBM. Iza digitalnih brendova Facebook, Amazon ili Google takođe se nalaze ljudi koji su sve to osmislili i koji rukovode poslovnim procesima. U kreditnom odboru bankarskih organizacija menadžeri donose odluke od kojih zavisi da li je klijentu odobren kredit ili je promenjena kamatna stopa. Iako je u ovom primeru reč o zaposlenima koji se nalaze „iza scene“ usluživanja potrošača, oni ipak značajno doprinose percipiranom kvalitetu proizvoda, a na taj način i vrednosti brenda. Jedna od osnovnih uloga menadžmenta ljudskih resursa je u postavljanju pravih zaposlenih na pravo radno mesto (Torrington, Hall, & Taylor, 2004). Odabir pravih ljudi, njihova adekvatna obuka i razvoj utiču na kvalitet brenda. Na percipirani kvalitet brenda u velikoj meri utiču zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima. Zato je važno da ova kategorija zaposlenih raspolaže potrebnim znanjima i sposobnostima, a posebno moralnim vrednostima i odgovarajućim crtama ličnosti.

Održivost nivoa kvaliteta je zahtevan proces, naročito za brendove usluga čiji menadžment treba više da se potruži u poređenju sa brendovima opipljivih proizvoda. Zahtevnije upravljanje kvalitetom proističe iz varijabilnosti usluga kao neopipljivih proizvoda, koje zavise od mnogo faktora, kao što su: ličnost i raspoloženje osobe koja pruža uslugu, opipljivost usluge, vreme pružanja usluge, pouzdanost, itd.

Iako je kvalitet kategorija koju je teško odrediti, jer je promenljiva na koju utiče veliki broj faktora, postoje osnovne dimenzije kvaliteta koju su definisane

standardima. Takođe, za potrebe marketinga, u praksi se primenjuju različiti modeli koji mere percipirani nivo kvaliteta iz ugla potrošača, odnosno korisnika. Najznačajnije dimenzije kvaliteta proizvoda koje zavise od ljudskih resursa su: ljubaznost uslužnog osoblja, kompetentnost, empatija, spremnost da se pomogne, predusretljivost (Parasuraman, Ziethaml, & Berry, 1988).

Asocijacije koje kreira određeni brend kod potrošača proizilaze iz korisnosti proizvoda i vrednosti brenda, koje kompanija pokazuje u poslovnoj filozofiji, odnosu prema potrošačima i promotivnim aktivnostima. Veliki broj brend asocijacija povezan je sa zaposlenima u kompaniji. Često se poznati brendovi vezuju za ličnost lidera (predsednika, generalnog menadžera, direktora marketinga) koji ih je osmislio ili značajno doprineo njihovom razvoju. Tabela 1 prikazuje imena lidera koji se povezuju sa uspešnim brendovima.

Tabela 1

Lideri kompanija povezani s brendovima

Ime lidera	Brend
Walt Disney	Disney Corporation
Phil Knight	Nike
Jeff Bezos	Amazon
Luciano Benetton	Benetton
Howard Schultz	Starbucks
Indira Nooyi	Pepsico
Sam Walton	Wal-Mart
Anita Roddick	Body Shop
Akio Morita	Sony
Mark Elliot Zuckerberg	Facebook
Bill Gates	Microsoft
Henry Ford	Ford Motor Company

Napomena. Prikaz autora.

Pozitivne brend asocijacije nastaju kao odgovor potrošača na vrednosti za koje se brend zalaže. Vrednosti brenda su od velike važnosti, jer pokazuju oblike ponašanja koje zaposleni treba da prihvate, sa ciljem da se poboljša pozicija brenda. One su takođe dobra osnova za diferenciranje na tržištu i privlače one

potrošače čiji se sistem vrednosti poklapa sa određenim brendom. Kao primer možemo navesti vrednosti brenda LG, za koje se ujedno zalažu i zaposleni u ovoj kompaniji. To su: poverenje, kreativnost, skromnost, obzirnost, otvorenost za nove ideje (<http://www.lgdisplay.com/eng/recruit/coreValues>). Još jedan dobar primer su vrednosti brenda Lego: kreativnost, maštovitost, zabava, učenje, brižnost, kvalitet (<http://aboutus.lego.com>).

4. ULOGA ZAPOSLENIH U BRENDIRANJU USLUGA

U oblasti marketinga usluga, brendiranje poprima nove oblike, jer zavisi od opipljivosti, simultanosti proizvodnje i potrošnje, varijabilnosti i nemogućnosti skladištenja usluge. S tim u vezi oblikuju se i zadaci marketing eksperata koji se bave brendiranjem usluga.

Imajući u vidu da su usluge neopipljive, njihov prvi zadatak je da razviju asocijacije i vizuelni identitet brenda, koji će uticati na pozicioniranje brenda u svesti potrošača. Da bi se usluga brendirala potrebno je pronaći načine za diferenciranje. Najzastupljeniji atributi za diferenciranje usluga su jednostavnost upotrebe i naručivanja, isporuka, montaža, obuka potrošača, konsalting, održavanje i popravka (Kotler, & Keller, 2012).

Jednostavnost naručivanja odnosi se na to koliko je jednostavno za potrošača da stupi u kontakt sa kompanijom i naruči uslužni proizvod. U doba digitalizacije naručivanje se najčešće odnosi na onlajn sistem naručivanja, koji se odvija posredstvom sajta. Primera radi institucije koje pružaju finansijske usluge obezbedile su sigurne internet stranice, koje pomažu kupcima da dobiju prave informacije i da efikasnije izvrše transakcije.

Isporuka se odnosi na to na koji se način usluga dovodi do kupca, odnosno pruža na raspolaganje kupcu. Sadrži attribute kao što su brzina, tačnost i briga tokom procesa. Danas mnoge firme imaju kompjuterski brze sisteme reagovanja (KRS) koji povezuju informacione sisteme sa svojim dobavljačima, proizvodnim pogonima, distributivnim centrima i prodavnicama.

Instalacija predstavlja osposobljavanje proizvoda za upotrebu. Ovaj atribut naročito je važan za donošenje odluke o kupovini tehnoloških proizvoda, odnosno tehnološki zasnovanih usluga.

Obuka korisnika pomaže zaposlenima da odgovore na zahteve korisnika na efikasan i pravilan način, a istovremeno pomaže potrošačima da bolje koriste proizvod. Na primer, Mekdonalds zahteva da novi franšizeri pohađaju Hamburger Univerzitet u OakBrook, Illinois, i da za dve nedelje nauče da pravilno upravljaju franšizom.

Konsalting obuhvata podatke, informacione sisteme i savetodavne usluge koje prodavac obezbeđuje kupcima. Na primer, tehnološke kompanije kao što su IBM, Oracle itd. razumeju suštinski značaj konsaltinga za svoje poslovanje.

Održavanje i popravka pomažu korisnicima da kupljene proizvode održavaju u ispravnom stanju. Firma Hewlett–Packard obezbeđuju tehničku podršku ili „e-podršku“ za kupce, koji mogu da pretražuju onlajn bazu podataka za popravke ili da na mreži traže pomoć od tehničara.

5. ZAKLJUČAK

Brend predstavlja suštinsko pitanje savremenog marketinga i cilj kojem streme svi elementi neopipljive aktive, inovativni procesi, organizaciona kultura i ljudski kapital. Jaki brendovi opstaju na tržištu tako što kreiraju čvrste odnose poverenja sa svojim potrošačima, koji poprimaju oblik partnerstva. Na ovaj način kreira se lojalnost brendu kompanije, čija tržišna pozicija najviše zavisi od psiholoških faktora koji utiču na ponašanje potrošača, a ne od klasičnih zakona ponude i tražnje.

Posmatrano iz konteksta menadžmenta ljudskih resursa, možemo zaključiti da su brend i ljudski kapital blisko povezani, ostvarujući međusobne uticaje. Brend zastupa određene vrednosti i standarde koji imaju uticaj na selekciju ljudskih resursa, sistem nagrađivanja, motivaciju zaposlenih i uopšte na organizaciono ponašanje. Brend kompanije koji je na tržištu prepoznatljiv kao poželjno mesto za rad, privlači talentovane ljude sa dobrim referencama. Isto tako, ljudski resursi ostvaruju uticaj na brendiranje, tako što svojim kompetencijama, moralnim vrednostima i veštinama doprinose stvaranju vrednosti brenda. Bez obzira da li je reč o robi ili uslugama, vrednost brenda najviše zavisi od ljudskih resursa, koji imaju zadatak da održe obećanja data stejkholderima.

REFERENCE

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity, capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last*. London: Century.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. Boston: Pearson Education.
- Kotter, J. & Hesketh, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing management*. Boston: Prentice Hall.

- Maričić, B. (2007). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Parasuraman, A, Ziethaml, V. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 62(1), 12-40.
- Torrington, D., Hall, L, & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Preuzeto sa <http://www.lgdisplay.com/eng/recruit/corevalues>
- Preuzeto sa <http://aboutus.lego.com>

Primljeno: 22.06.2017.
Odobreno: 04.07.2017.