

**Univerzitetska misao - časopis za nauku, kulturu i umjetnost [ISSN: 1451-3870]**

*Vol. 22, str. 124-136, 2023.god., web lokacija gde se nalazi rad: <http://um.uninp.edu.rs>*

*Tematska oblast u koju se svrstava rad: Društvene i humanističke nauke / podoblast: Ekonomija*

*Datum prijema rada: 21.06.2023.*

*Datum prihvatanja rada: 14.09.2023.*

UDK: 005.936.43

doi: 10.5937/univmis2322124K

658.626

**Pregledni rad**

## **MENADŽMENT TRŽIŠNOG DIFERENCIRANJA – MENADŽMENT BRENDA**

**Elma Kujović**

Departman za ekonomske nauke

Univerzitet u Novom Pazaru,

Novi Pazar, Srbija

*elma.kujovic@uninp.edu.rs*

**Bećir Kalač**

Departman za ekonomske nauke

Univerzitet u Novom Pazaru,

Novi Pazar, Srbija

*becir.kalac@uninp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Kada je kupovina proizvoda u pitanju, brend je bitan faktor da bi se došlo do konačne odluke jer je to posebna vrednost za potrošače. Tri različite dimenzije se koriste kada se brend prožima jer na takav način utiču na kreiranje vrednosti za potrošače. Cilj rada je da dođemo do odgovora koji su to najznačajniji oblici kreiranja vrednosti koji se predstavljaju potrošačima preko brenda. Prepoznatljivost brenda kao njegova značajna dimenzija utiče na povećanje kreirane vrednosti za potrošače. Brend je definisan i bio je definisan na mnogo različitih načina tokom godina, u zavisnosti od perspektive iz koje se brend percipira. Često to zavisi od akademske pozadine autora/tvorca različitih definicija. U klasičnoj definiciji, brend se vezuje za identifikaciju proizvoda i diferencijaciju od konkurenata, kroz upotrebu određenog imena, logotipa, dizajna ili drugih vizuelnih znakova i simbola.

**Ključne reči:** preduzeće, brend, konkurencija, strategija.

## **MANAGEMENT OF MARKET DIFFERENTIATION - BRAND MANAGEMENT**

### **Abstract**

When it comes to buying a product, the brand is an important factor in reaching the final decision because it is a special value for consumers. Three different dimensions are used when permeating a brand because in this way they influence the creation of value for consumers. The goal of the work is to find the answers that are the most significant forms of value creation that are presented to consumers through the brand. Brand recognition as its significant dimension affects the increase of created value for consumers. A brand is defined and has been defined in many different ways over the years, depending on the perspective from which the

brand is perceived. Often it depends on the academic background of the author/creator of the various definitions. In the classic definition, a brand is related to product identification and differentiation from competitors, through the use of a specific name, logo, design or other visual signs and symbols.

**Key words:** company, brand, competition, strategy.

## UVOD

O brendiranju se priča. Korporacije troše milione na planiranje i sprovođenje aktivnosti brenda. Svakodnevno se objavljuju nova istraživanja i razvijaju okviri u pokušaju da se pronađe sveti gral upravljanja brendom. Od sredine 80-ih, posebno, istraživači i praktičari su podjednako istraživali domen, obim i potencijal brenda. Mnogo različitih koncepata, teorijskih okvira i ideja ugledalo je svetlost dana i, kao rezultat, danas je u igri širok spektar različitih perspektiva o tome kako brend treba da se konceptualizuje i upravlja. Stoga je dobijanje pregleda oblasti upravljanja brendom ogroman zadatak. Ovaj rad pruža pregled upravljanja brendom tako što vas vodi kroz sedam pristupa brenda. Ovih sedam škola mišljenja predstavljaju fundamentalno različite percepcije brenda, prirode razmene brend-potrošači i načina na koji se pravičnost brenda stvara i upravlja. Razumevanje sedam pristupa brendu odvojeno pruža dubok uvid u snage i slabosti svakog pristupa, a samim tim i potencijal upravljanja brendom u celini. Ovo sveobuhvatno razumevanje će omogućiti čitaocu da kreira prilagođene strategije brenda koje odgovaraju jedinstvenim izazovima i mogućnostima sa kojima se brend suočava u bilo kom trenutku.

Sedam pristupa su:

- Ekonomski pristup: brend kao deo tradicionalnog marketing miksa;
- Pristup identitetu: brend kao povezan sa korporativnim identitetom;
- Pristup zasnovan na potrošačima: brend kao povezan sa udruženjima potrošača;
- Pristup ličnosti: brend kao čovekoliki lik;
- Relacioni pristup: brend kao održiv partner u odnosima;
- Pristup zajednice: brend kao centralna tačka društvene interakcije;
- Kulturološki pristup: brend kao deo šireg kulturnog tkiva.

Tradicionalno, udžbenici za brend menadžment nude uvod u glavne koncepte i široku lepezu teorija, ali često ne prave razliku između toga kako različiti pristupi rezultiraju veoma različitim ishodima i zašto. Upravljanje brendom se oslanja na mnoge različite naučne tradicije kao što su: ekonomija, strateški menadžment, organizaciono ponašanje, istraživanje potrošača, psihologija i antropologija. Potpuni pregled upravljanja brendom stoga zahteva višedimenzionalno razmišljanje. Većina udžbenika preuzima ovu multidimenzionalnost kroz integraciju nekoliko perspektiva u sveobuhvatne okvire (Alden i Batra, 1999: 36). Ako pogledate listu pristupa brendu, najverovatnije ćete prepoznati mnoge elemente brenda (npr. ličnost, odnos i potrošač) koji su obuhvaćeni klasičnim modelima udžbenika (npr. videti Aakerov model identiteta brenda, Kapfererovu prizmu brenda i Kellerova piramida kapitala brenda zasnovana na kupcima). Integrisani okviri, međutim, nisu nužno idealni kada je u pitanju razumevanje i dobijanje pregleda oblasti upravljanja brendom. Integracija ima

tendenciju da zamagli razlike i sličnosti između različitih pristupa u upravljanju brendom i ostavi čitaoca prilično zbunjenim. Ipak, integrisani okviri imaju prednost u tome što strateg može uzeti u obzir sve relevantne aspekte, a da se ne izgubi u detaljima.

## **BREND**

Brend je definisan i bio je definisan na mnogo različitih načina tokom godina, u zavisnosti od perspektive iz koje se brend percipira. Često to zavisi od akademske pozadine autora/tvorca različitih definicija. U klasičnoj definiciji, brend se vezuje za identifikaciju proizvoda i diferencijaciju od konkurenata, kroz upotrebu određenog imena, logotipa, dizajna ili drugih vizuelnih znakova i simbola. Američko marketinško udruženje (AMA) definisalo je brend 1960. godine kao: ime, termin, znak, simbol ili dizajn ili njihovu kombinaciju koja ima za cilj da identifikuje robu ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i da razlikovati ih od konkurenata (Allen i Fournir, 2006: 95). Druge novije definicije brendiranja takođe uključuju interne i organizacione procese. Mnoge knjige o upravljanju brendom danas sadrže izuzetno široke definicije, jer imaju za cilj da pokriju sve različite aspekte i aspekte brenda i kako se razvijao tokom vremena. Sedam pristupa nudi sedam sasvim različitih shvatanja brenda i stoga bi rezultiralo sa sedam različitih definicija. Stoga nećemo dati nikakve definitivne definicije brenda, ali ćemo čitaocu pružiti različite perspektive o prirodi brenda. Na čitaocu je da kreira sopstvene definicije nakon što pročita sedam poglavlja o pristupu brendu (Frank, 1997: 142).

### **Arhitektura brenda**

Arhitektura brenda je struktura koja organizuje portfolio brenda. Definiše uloge brenda i odnose među brendovima kompanije, npr. uloga između marke automobila i marke modela (kao u Volkswagen Golfu). Neki korporativni oni biraju da prenesu korporativni brend tržištu, dok drugi biraju da plasiraju brendove proizvoda određenim segmentima i drže korporativni brend u pozadini. Prema Vilmotu arhitektura brenda može biti strukturirana na tri glavna načina (Garsten i Hasslstrom, 2004:90). Monolitna struktura brenda jednaka je strukturi u kojoj se kompanija oslanja isključivo na korporativni brend, na drugom kraju spektra su individualno brendirani proizvodi i konačno arhitektura brenda može se sastojati od odobrenih brendova, koji su hibrid, gde je korporativni brend koristi se za odobravanje korporativnih brendova u portfelju.

### **Revizija brenda**

Revizija brenda procenjuje zdravlje brenda. Obično se sastoji od inventara brenda i istraživanja brenda. Inventar brenda je detaljan interni opis tačno kako je brend plasiran na tržište. Istraživanje brenda je eksterno istraživanje o tome šta brend znači za potrošače (kroz fokus grupe i druge tehnike marketinškog istraživanja). Revizije brenda su najkorisnije kada se sprovode na redovnoj osnovi (Hacklei, 2003: 9). Sedam pristupa brenda ne ulazi u dubinu o tome kako da se sprovede revizija

brenda u praksi, ali inspiracija za to kako da se sprovede istraživanje brenda u sedam različitih perspektiva brenda može se naći u odeljcima o metodama i podacima u sedam poglavlja pristupa.

### **Zajednica brendova**

Zajednica brenda je društveni entitet u kome potrošači stupaju u društvenu interakciju sa brendom kao ključnom tačkom njihove interakcije. Zajednice brendova se održavaju u okruženjima zasnovanim na Internetu, u geografski vezanim klubovima i na takozvanim brendfestovima (društvena okupljanja koje organizuje marketinški stručnjak). Pojava zajednica brendova implicira promenu pregovaračke moći između trgovca i potrošača jer potrošači traže više moći kada deluju u grupama.

### **Kultura brenda**

Kultura brenda je termin koji se sve više koristi u poslednjih nekoliko godina. Ponekad se odnosi na organizacionu kulturu brenda, a ponekad na brend kao deo šireg kulturnog pejzaža. Kako brendovi utiču na kulturu na makro nivou i kako mogu imati koristi od igranja aktivne uloge u mainstream kulturi, teme su kulturnog pristupa.

## **VREDNOST BREND**

U osnovi, cilj svakog brend menadžera je da obdari proizvode i/ili usluge vrednošću brenda (Allen i Fournir, 2006: 95) . Vrednost brenda definiše vrednost brenda i može se odnositi na dva shvatanja vrednosti brenda, odnosno strateško, subjektivno shvatanje ili kapital brenda kao finansijski, objektivni izraz vrednosti brenda. U finansijskom razumevanju vrednosti brenda, koncept je način da se uzme u obzir kolika je vrednost brenda. Vlasnički kapital brenda je jedan od nematerijalnih unosa u bilansu stanja (kao što su goodwill i know-how). Biti u stanju da uzmete u obzir koliko brend drži je izuzetno važno, kako u vezi sa finansijskim izveštajima, spajanjima, akvizicijama, tako i kao alat za brend menadžere da argumentuju svoj slučaj. Subjektivno razumevanje vrednosti brenda odnosi se na percepciju brenda od strane potrošača i strateški je vredno za upravljanje brendom.

Potrošači su ti koji doživljavaju brend, a njihova percepcija vrednosti brenda može se definisati kao: „Potrošač percipira kapital brenda kao vrednost dodatu funkcionalnom proizvodu ili usluzi povezujući ga sa imenom brenda“ [1, str. 66]. Kreiranje kapitala brenda je u srcu upravljanja brendom, a sedam pristupa brendu sadrži sedam različitih perspektiva o tome kako strateški raditi sa optimizacijom vrednosti brenda.

### **Sušтина brenda**

Većina akademskih autora upravljanja brendom se slaže da svaki brend ima identitet i da svaki identitet brenda sadrži suštinu (DNK ili kernel) koja je sama srž brenda. Suština brenda je najčešće apstraktna ideja ili rečenica koja sumira šta je srce i duša brenda (Askegaard, 2006: 13). Da brend ne bi bio kompromitovan, suština brenda treba da ostane ista tokom vremena i ne treba dozvoliti nikakve marketinške akcije

koje će kompromitovati suštinu brenda. Verujemo da pronalaženje prave suštine brenda zahteva uvid u onoliko aspekata brenda koliko pruža sedam pristupa.

### **Strategija brenda**

Većina knjiga o upravljanju brendom sadrži generičke smernice jedna veličina za sve za izgradnju strategije brenda. Ubeđeni smo da je svaki brend jedinstven i da zahteva svoj jedinstveni recept za uspeh. Cilj strategije brenda je da unapredi interne i eksterne mogućnosti brenda. Strategija brenda mora biti strateška, vizionarska i proaktivna, a ne taktička i reaktivna. Svaki brend mora pronaći svoj sveti gral do uspeha – u obliku jedinstvenog i relevantnog identiteta brenda i vizije brenda, što su prvi elementi koji moraju biti na mestu kada se razvija strategija brenda. Vizija brenda se oživljava kroz prilagođenu strategiju brenda koja može da oslobodi puni potencijal brenda. Brend menadžeri moraju imati dugoročni, a ne kratkoročni focus (Allen i Fournir, 2006: 95). Ako se učinak brenda zasniva na kvartalnim podacima o prodaji, velike su šanse da će strategija brenda na kraju biti mnogo više taktička nego strateška, bez dovoljno vizionarskog razmišljanja da podstakne rast i snagu brenda u budućnosti. Preduslov da strategija brenda funkcioniše jeste da je usko povezana sa poslovnom strategijom. To znači da brend i strategija brenda ne treba da se doživljavaju kao nešto drugo osim ili kao dodatak poslovnoj strategiji razvijenoj u kasnijim fazama lansiranja proizvoda, na primer (Garsten i Hasslstrom, 2004:90). U idealnom svetu, strategija poslovanja i brenda treba da se razvijaju istovremeno i da podržavaju jedni druge. Vizija brenda takođe mora da ima odjek kod potrošača i da razlikuje brend od konkurenata. Kada se uspostavi vizija brenda, potrebno je odrediti prioritet i razviti prilagođeni raspon elemenata koji čine strategiju brenda. Strategija brenda će se obično sastojati od prilagođenog niza elemenata iz sedam pristupa brendu. Svaki od sedam pristupa brendu ima određene prednosti i slabosti, zbog čega će prilagođena kombinacija elemenata iz relevantnih pristupa koja odgovara specifičnim izazovima i mogućnostima sa kojima se brend suočava pružiti osnovu za pravu strategiju brenda (Garsten i Hasslstrom, 2004: 90). Sjajne smernice za primenu strategije brenda mogu se naći u menadžerskim implikacijama svakog pristupa. Ovde je moguće proceniti koji su menadžerski koraci u skladu sa pristupima na kojima se zasniva identitet brenda i vizija brenda.

### **Dve paradigme upravljanja brendom**

Možda zbog neuhvatljive prirode brenda, termin paradigma brenda se često nasumično koristi u disciplini brendiranja. Analiza upravljanja brendom koja je dala okvir za sedam pristupa ili kategorizaciju brend menadžmenta zasniva se na filozofiji nauke Tomasa Kuna, koji je jedan od najuticajnijih saradnika u znanju o paradigmatama. Ne ulazeći previše u detalje koncepta paradigme, dotaknut ćemo se ukratko paradigmatškog razvoja brend menadžmenta. Od 1985. do 2006. dve glavne paradigme bile su prisutne u akademskom svetu brend menadžmenta: jedna sa pozitivističkom polaznom tačkom i jedna konstruktivističke ili interpretativne prirode. Pozitivistički stav implicira predstavu o brendu koji je u vlasništvu trgovca, koji kontroliše komunikaciju sa pasivnim primaocem/potrošačem. Smatra se da je

kapital brenda kreiran od strane marketara i brend se vidi kao: „Beživotni artefakt kojim se može manipulirati (proizvod plus koji kreiraju njegovi vlasnici/menadžeri i koji se može pozicionirati, segmentirati i koristiti za stvaranje imidža)“ [1, str. 37].

Paradigma interpretacije odražava prirodu brenda i vrednost vrednosti brenda kao nečega nastalog u interakciji između trgovca i aktivnog potrošača: „Kao holistički entiteti sa mnogim karakteristikama živih bića“ [6, str. 90] i „Kao živo biće (sa ličnošću sa kojom možemo da uspostavimo odnos i koja se može menjati i razvijati tokom vremena)“ [6, str. 52]. Promena paradigme se dešava u upravljanju brendom tokom 1990-ih. To se ne dešava preko noći, već je to postepeni proces koji menja disciplinu. Rođenje relacionog pristupa je važan pokazatelj promene od pozitivističke paradigme sa funkcionalističnijom perspektivom brenda ka interpretativnoj paradigmi sa konstruktivističkom perspektivom brenda i načina na koji njime treba upravljati.

### **Sedam pristupa brendu**

Alden i Batra (1999: 42) navode da je za njih analiziranje upravljanja brendom predstavljalo jedno fascinirajuće putovanje koje je trajalo više od dvadeset godina, a sedam pristupa brendu su opisali kao planinske vrhove koje su sreli na tom putu. Oni smatraju da pristup nije paradigme sam po sebi (barem ne u izvornom kuhnovskom smislu te reči), već posebna škola mišljenja koja upravlja globalnim razumevanjem prirode brenda, perspektive potrošača i metoda povezanih sa naučnim tradicijom koja stoji iza pristupa. Pod okriljem paradigme, različiti pristupi mogu koegzistirati. Sedam pristupa je predstavljeno hronološkim redosledom kojim su se pojavili u skupu podataka naše analize. Prolazeći kroz vremenski period koji smo proučavali, ima smisla podeliti ga na tri dela. Prvi vremenski period je 1985–92, drugi 1993–99, a poslednji počinje od 2000. godine pa nadalje. U prvom periodu, brend menadžment se fokusirao na kompaniju koja stoji iza brenda i na radnje koje će kompanija preduzeti da utiče na potrošača. U narednom periodu, primalac komunikacije brenda je glavna tačka interesovanja i menadžment brenda usvaja ljudsku perspektivu o prirodi brenda. U poslednjem periodu u revolucionarnim člancima i novoj literaturi istražuju se kontekstualne i kulturne sile koje stoje iza izbora potrošnje i lojalnosti brendu. U ovom delu će se ukratko opisati tri perioda, objasniti kako je sedam pristupa usidreno u njima i dotaknuti se dinamičkog razvoja koji vodi iz jednog perioda u drugi (Allen i Fournier, 2006: 95).

### **Pristup zajednice: brend kao centralna tačka društvene interakcije**

Pristup zajednice zasnovan je na antropološkom istraživanju takozvanih brend zajednica. Vrednost brenda se stvara u ovim zajednicama gde brend služi kao centralna tačka društvene interakcije među potrošačima. Ovaj pristup stoga dodaje razumevanje društvenog konteksta potrošnje celokupnoj slici upravljanja brendom. Ovo razumevanje je postalo preduslov za upravljanje mnogim brendovima, posebno nakon što je Internet duboko promenio tržište. U pristupu zajednice, marketer se bavi autonomnim grupama potrošača koji su u stanju da kolektivno utiču na marketinške akcije i potencijalno preuzmu brend i odvedu ga u pravcu koji marketer uopšte nije

nameravao. Oblast upravljanja brendom je prešla dug put od pretpostavki o linearnoj komunikaciji iza ranijih pristupa do prihvatanja haotičnih autonomnih potrošačkih sila u ovom pristupu (Frank, 1997: 142).

### **Kulturološki pristup: brend kao deo šireg kulturnog tkiva**

Poslednji pristup u ovom kontekstu je kulturni pristup. Baš kao i pristup zajednice, kulturni pristup emanira kroz milenijum. Brend se posmatra kao kulturni artefakt u ovom pristupu, dajući život i žestokom antibrending diskursu i teoriji o tome kako izgraditi kulturni brend. Pristup pozajmljuje iz naučne tradicije studija kulture i koristi širok spektar kvalitativnih metoda. Pažnja se pomerila sa transakcije između trgovca i potrošača (ili grupa potrošača) na makro perspektivu. Pristup objašnjava šta brendiranje čini kulturi na makro nivou i kako se ugrađivanje brenda u kulturne snage može strateški koristiti za izgradnju kulturnog brenda.

### **Prateća tema: korporativni identitet (interni)**

Prva interna prateća tema identiteta brenda je korporativni identitet. Korporativni identitet je skup vizuelnih, fizičkih ili bihevioralnih znakova koji predstavljaju kompaniju, čineći je odmah prepoznatljivom za potrošače i druge zainteresovane strane. Akademska literatura formira dva klastera koji predstavljaju dve perspektive o tome kako kreirati i upravljati korporativnim identitetom: vizuelnu perspektivu koja koristi vizuelna sredstva za izgradnju identiteta brenda i stratešku perspektivu fokusiranu na stratešku viziju brenda. Vizuelni identitet se uglavnom bavi načinom na koji se organizacija vizuelno izražava i idealno bi trebalo da bude spoljašnji znaci i simboli unutrašnje posvećenosti organizacije. Vizuelna škola se fokusira na opipljive vizuelne manifestacije korporativnog identiteta i na to kako te manifestacije mogu uticati na ponašanje lidera i strukturu kompanije i obrnuto (Askegaard, 2006: 13).

Ova perspektiva ima svoje poreklo u grafičkom dizajnu, gde je fokus na kreiranju i upravljanju logotipom, imenom, bojom, zvukom, dodirrom i mirisom identiteta brenda koji obezbeđuje optimalan odraz identiteta brenda. Iz perspektive vizuelne škole, korporativni identitet se može uskladiti kroz grafički dizajn, korišćenjem sistema vizuelne identifikacije. Ovi sistemi su korisni jer mogu da deluju kao katalizatori promena, sredstva komunikacije i alati koji obezbeđuju da vizuelni izraz identiteta brenda bude ažuran. Priznanje je u ovoj perspektivi važno jer rađa naklonost (Askegaard, 2006: 13). Vizuelna škola je često kritikovana da je previše usko zamišljena i pogrešno shvaćena u praksi zbog previše fokusiranja na dizajn, ime i logo. Korporativni identitet se, međutim, takođe odnosi na spajanje ponašanja i vizuelnog identiteta; korporativni identitet nastaje tek kada su ponašanje i izgled povezani.

Vizuelni izraz identiteta brenda postaje mnogo lakši ako je identitet takođe ugrađen u zajednički standard korporativnog ponašanja. Znakovi i simboli identiteta su samo mitovi, ali mogu postati stvarnost ako deluju i kao katalizatori promena. Oni treba da deluju kao simboli i interno i eksterno korporativnog identiteta organizacije. Stoga se korporativni identitet ne može ograničiti samo na vizuelni izraz, već je to i

način na koji ljudi koji rade u organizaciji razmišljaju, ponašaju se i rade. Fokus je i dalje na tome da se obezbedi pravi izraz spolja, za razliku od organizacionog identiteta, gde je cilj i fokus da se obezbedi ispravno ponašanje, kultura i izražavanje unutra (Frank, 1997: 142). Strateška škola se fokusira na centralnu ideju organizacije (misija, vizija i filozofija). Strateška škola povezuje korporativnu strategiju sa identitetom brenda; kako se može izraziti i saopštiti kako bi se osiguralo da se odražava u korporativnom imidžu i reputaciji. Strateška škola korporativnog identiteta fokusira se na definisanje unutrašnjih aspekata korporativnog identiteta: ko su oni; koje su osnovne kompetencije; i kako se oni mogu iskoristiti da bi se osiguralo pravo izražavanje identiteta brenda spolja. Strateška škola korporativnog identiteta naglašava da ponašanje u većoj meri nego izgled određuje korporativni identitet. Korporativni identitet stoga doprinosi identitetu brenda na dva načina (Allen i Fournir, 2006: 95).

Prvo, osigurava da se doprinos strateškog menadžmenta – vizija i misija koju korporacija ima za brend – implementira u kreiranje i upravljanje identitetom brenda. Drugo, obezbeđuje da identitet brenda bude vizuelno predstavljen kroz upravljanje dizajnom proizvoda, imenom logotipa i tako dalje, obuhvatajući sve vizuelne predstave identiteta brenda. Nedavno je priznanje važnosti ponašanja potkrepljeno istraživanjem koje ukazuje na to koliko teško može biti prevesti menadžersku i stratešku viziju u identitet brenda. Da bi se osiguralo da se ovaj proces odvija tačno, potreban je dubok uvid u organizaciono ponašanje i kulturu. Ovo je stoga sledeća prateća tema identitetskog pristupa.

## **IZBOR STRATEGIJSKE OPCIJE**

### **Strategije za poboljšanje performansi proizvoda**

Dodaci za upravljanje linijom proizvoda mogu odlučiti da dodaju novi proizvod u liniju kako bi poboljšali performanse. Kao što je objašnjeno, koncept novog proizvoda treba pažljivo proceniti pre nego što se razvije i predstavi na tržištu.

*Smanjenje troškova* - Znamo da niži troškovi daju kompaniji veliku prednost u odnosu na konkurenciju. Troškovi proizvoda mogu biti smanjeni promenama u njegovom dizajnu, poboljšanjima proizvodnje, smanjenjem cene zaliha i poboljšanjima u marketinškoj produktivnosti.

*Poboljšanje proizvoda* - Proizvodi se često poboljšavaju promenom njihovih karakteristika, kvaliteta i stila. Karakteristike i stilovi automobila se menjaju na godišnjem nivou. Mnoge kompanije izdvajaju značajna sredstva za redovno poboljšanje svojih proizvoda.

*Promena marketinške strategije* - Promene u tržišnom ciljanju i pozicioniranju mogu biti neophodne kako se proizvod kreće kroz svoj životni ciklus. Međutim, promene treba da budu u skladu sa osnovnim strategijama.

*Eliminacija proizvoda* - Odbacivanje problematičnog proizvoda može biti neophodno kada smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda ili inicijative marketinške strategije nisu izvodljive za poboljšanje loših performansi proizvoda.

*Efekti proizvoda na životnu sredinu*- Pitanja životne sredine u vezi sa obeležavanjem proizvoda, pakovanjem, upotrebom i odlaganjem moraju se razmotriti. Zaštita životne sredine uključuje složen skup kompromisa između društvenih, ekonomskih, političkih i tehnoloških faktora.

*Strategije za snagu brenda* - Strategije za izgradnju snage brenda i održavanje te snage za portfolio brenda zahtevaju pažnju na implementaciju identifikacije brenda, revitalizaciju brendova u kasnijim fazama njihovog životnog ciklusa i prepoznavanje strateške ranjivosti ključnih brendova na napade konkurencije ili promene. tržišnim uslovima. Kanal distribucije je mreža organizacija u lancu vrednosti koje obavljaju funkcije koje povezuju dobra i usluge sa krajnjim korisnicima. Kanal distribucije se sastoji od međuzavisnih i međusobno povezanih institucija i agencija, koje funkcionišu kao sistem ili mreža, saradujući u svojim naporima da proizvode i distribuiraju proizvod krajnjim korisnicima. Nekoliko aktivnosti sa dodatnom vrednošću je neophodno u premeštanju proizvoda od proizvođača do krajnjih korisnika. Kupoprodajne aktivnosti marketinških posrednika smanjuju broj transakcija za proizvođače i krajnje korisnike. Sklapanje proizvoda u inventar pomaže da se zadovolji vreme kupovine i želje kupaca. Transport eliminiše lokacijski jaz između kupaca i prodavaca, čime se ostvaruje funkcija fizičke distribucije. Finansiranje olakšava funkciju razmene. Obrada i skladištenje robe uključuje razbijanje velikih količina u pojedinačne porudžbine, održavanje inventara i sastavljanje naloga za otpremu. Oglašavanje i unapređenje prodaje saopštavaju dostupnost proizvoda, lokaciju i karakteristike. Određivanje cene postavlja osnovu razmene između kupca i prodavca. Smanjenje rizika se postiže kroz mehanizme kao što su osiguranje, polise povrata i trgovina fjučersima. Lična prodaja pruža usluge prodaje, informacija i podrške. Komunikacija između kupaca i prodavaca uključuje lične kontakte za prodaju, pismene narudžbe i potvrde i druge tokove informacija. Konačno, servisiranje i popravke su neophodni za mnoge vrste proizvoda. Internet sve više pruža tehnologiju koja omogućava omogućavanje i razmenu informacija, menjajući način na koji se ove funkcije dodavanja vrednosti sprovode (Allen i Fournir, 2006: 95).

## **BREND KOMUNIKACIJA**

Holistički pogled na brendiranje je istakao komunikaciju kao sastavni deo procesa upravljanja brendom. Sve što kompanija radi kao deo upravljanja sopstvenim brendom ili jednim od svojih brendiranih proizvoda uključuje komunikaciju. Brendovi komuniciraju sa širokim spektrom publike. Oglašavanje je jedan od načina komuniciranja brenda ciljnoj publici, sa ciljem povećanja prodaje i omogućavanja potrošačima da postanu više od brenda i onoga što on predstavlja. Iako mnoge kompanije nastoje da povećaju svoju prodaju putem oglašavanja, tvrdi se da glavna

svrha oglašavanja nije povećanje prodaje samo po sebi, već povećanje ukupne sposobnosti prodaje brenda. To jednostavno znači da je svrha oglašavanja i reklama da komuniciraju sa svojom ciljnom publikom na način koji stvara pozitivnu vezu sa njima i deluje kao pokretač prodaje. Kompanije koje upravljaju brendovima ili su prepoznale značaj brendova takođe shvataju da će potrošači biti skloni da kupuju proizvode određenog brenda ili određene brendirane kompanije za koje imaju pozitivna osećanja i osećaju povezanost na emotivan i fundamentalan način (Frank, 1997: 142). Kako navode Malmelin i Hakala u Radikaali Brandi, komunikacija se često pogrešno shvata kao dijalog između kompanije i medija i zainteresovanih strana. Integrisanije je nego ikad. Kompanije komuniciraju interno i eksterno, upravljaju svojim mrežama i odnosima sa zainteresovanim stranama i investitorima, komuniciraju sa svojim okruženjem na način koji najprikladnije prikazuje sve ono za šta se brend predstavlja.

Svu komunikaciju treba da vodi brend i kako njime treba upravljati. Stoga je jedan od ključnih alata u upravljanju brendom razvijanje i korišćenje modernih, integrisanih marketinških komunikacija na način koji najprikladnije prenosi obećanja brenda, vrednosti i osnovnu filozofiju svim filijalama. Dobro je poznata činjenica da komunikacija čini većinu brendiranja. Međutim, ne treba ga smatrati kratkoročnim pokretačem prodaje ili alatom za povećanje kratkoročne profitabilnosti. Ako bi kompanije smanjile svoja ulaganja u komuniciranje svog brenda, njihova kratkoročna profitabilnost bi se najverovatnije povećala. To je zbog razloga što uspešna komunikacija ima dobar dugoročni povraćaj ulaganja (ROI). Komunikacija je odličan alat za stvaranje dugoročnog kapitala brenda. Kao što je ranije pomenuto, svrha nije povećanje kratkoročne profitabilnosti, već stvaranje pozicije u svesti potrošača koja će živeti, čak i u nepovoljnim i nestabilnim ekonomskim uslovima. Povećana vrednost brenda stvara tampon za kompanije, kroz psihološki podsticaj koji stvara za svoje klijente da podrže brend. Dugoročni kapital će takođe formirati barijeru ili tampon za suočavanje sa nizom drugih negativnih faktora kao što je loš publicitet. Glavna publika za komunikaciju brendova su akcionari i potencijalni investitori. Cenu akcija kompanije određuje tržište.

Tržište se sastoji od ljudi; potrošači, investitori i akcionari. Ovo tržište će se oslanjati na iste fundamentalne principe da podstakne kupovinu svojih akcija kao i opšti potrošači. Investitori će zahtevati snažno verovanje u sposobnost brendova da generišu profit, njihove proizvode, moral i principe i liderstvo. Odličan primer brenda koji je briljirao čak i u nepovoljnoj ekonomiji je Apple. Apple ima toliko jak brend da je njihova cena akcija značajno porasla. Kupci Apple-a su razvili takvu vezu sa brendom da smatraju da on odražava deo njihove ličnosti. Brend je postao produžetak svojih potrošača i obrnuto, kroz efikasno brendiranje odličnom komunikacijom u svim aspektima korporacije. Komunikacija je svuda u kompaniji, od generalnog direktora korporacije do svakog zaposlenog u kompaniji. Svaki zaposleni ili filijala kompanije predstavlja brend i ono što on predstavlja. Svaka tačka kontakta sa ciljnom publikom je veoma važna jer sve odražava brend, čineći tako komunikaciju velikim delom holističkog procesa upravljanja brendom

## ZAKLJUČAK

Koncept zajednice brenda je ukorenjen u sociološkom pojmu zajednice i ideji potkultura potrošnje. Tri markera karakterišu zajednicu brendova: svest o vrsti, rituali i tradicije i osećaj moralne odgovornosti. Zajednice brendova mogu biti geografski vezane, kao i disperzovane. Koncept zajednice brenda širi se u različite varijacije; festivali brendova uz pomoć marketera, tipične zajednice brendova koje vode entuzijasti i brendovi zajednice na kojima zajednica postaje marketer. Zajednica brendova se ne definiše u suprotnosti sa okolnim društvom, za razliku od potkulture potrošnje. Nakon što smo opisali ključne teorijske gradivne blokove pristupa zajednice, sledeći odeljak pruža smernice o tome kako se može izgraditi istraživački dizajn za istraživanje zajednice brenda. Ovo istraživanje je neophodno ako je cilj da se analizira potencijal da se ili olakša ili ima koristi od zajednice brenda posmatranjem i izdvajanjem značenja brenda koje će se aktivno koristiti u strategiji brenda.

Istraživanje u pristupu zajednice pozajmljuje iz naučne tradicije etnografije. Etnografija se razvila na prelazu iz dvadesetog veka kao novi pristup proučavanju kulturnih i socioloških istraživačkih fenomena. Pioniri ovog novog naučnog pristupa tražili su „osnovne istine o ljudskoj prirodi, društvenoj pripadnosti i vođenju svakodnevnog života“ [6, str. 142]. Etnografija je evoluirala od metodologije koja se koristila za proučavanje egzotičnih i primitivnih ljudi početkom dvadesetog veka do sve više upotrebe za proučavanje kulturnih pitanja u svim vrstama društava, do primene na arenu marketinško istraživanje sredinom 1980-ih. Otkrivanje socio-kulturne interakcije zajednice ne može se obaviti u laboratorijskom okruženju ili korišćenjem upitnika. Istraživanje o tome kako se stvara značenje zahteva učešće i otvoren um. Dizajn akademskog etnografskog istraživanja često traje nekoliko godina, zahtevajući potpuno uranjanje u zajednicu interesovanja. Sprovođenje marketinške studije zajednice brendova razlikuje se od sprovođenja akademske studije. Marketing studija često treba da se sprovodi u mnogo kraćem periodu i sa manje istraživačkim ciljem. Ali principi tradicije etnografskog istraživanja i dalje mogu dati dragocene uvide iako se studija mora prilagoditi ograničenim resursima i kratkom vremenskom okviru.

## LITERATURA

1. Alden, D.L., Steenkamp, J-B. E. M. i Batra, R. (1999) Pozicioniranje brenda kroz oglašavanje u Aziji, Severnoj Americi i Evropi: uloga globalne potrošačke kulture, *Journal of Marketing*, 63 (januar): 75–87
2. Allen, C. T., Fournier, S. i Miller, F. (2006) Brendovi i njihovi kreatori značenja, u C. P. Haugtvedt, P. M. Herr i F. R. Kardes (ur.) *Handbook of Consumer Psychology*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates
3. Arnould, E. J. i Thompson, C. J. (2005) Teorija potrošačke kulture (CCT): dvadeset godina istraživanja, *Journal of Consumer Research*, 31 (mart): 868–82

4. Askegaard, S. (2006) Brands as a global ideoscape, u J. E. Schroeder i M. SalzerMorling (ur.), *Brand Culture*, London: Routledge
5. Frank, T. (1997) *Osvajanje kul: poslovna kultura, kontrakultura i uspon modernog konzumerizma*, Čikago: University of Chicago Press
6. Garsten, C. i Hasselstrom, A. (2004) Homo mercans i oblikovanje tržišta, u C. Garsten i M. L. de Montoia (ur.), *Market Matters: Exploring Cultural Processes in the Global Marketplace*, New York: Palgrave Macmillan
7. Gai, P. du, Hall, S., Janes, L., Mackai, H. i Negus, K. (1997) *Doing Cultural Studies: The Story of the Soni Walkman*, London: Sage Publications
8. Hacklei, C. (2003) Izvođenje istraživačkih projekata u oblasti marketinga, menadžmenta i istraživanja potrošača, London: Routledge
9. Holt, D. B. (2006) Amerika Jacka Danielsa: kulni brendovi kao ideološki paraziti i prozelitizeri, *Journal of Consumer Culture*, 6 (3): 355–77
10. Holt, D. B., Kuelch, J. i Taylor, E. (2004) Kako se globalni brendovi takmiče, *Harvard Business Review*, 82 (septembar): 68–75
11. Kates, S. M. (2004) Dinamika legitimnosti brenda: interpretativna studija u zajednici gej muškaraca, *Journal of Consumer Research*, 31 (septembar): 455–64
12. Klein, N. (2000) *No Logo*, London: Flamingo Kozinets, R. V. (2002) Mogu li potrošači pobeći sa tržišta? Emancipatorska iluminacija iz Burning Man', *Journal of Consumer Research*, 29 (jun): 20–38
13. Lasn, K. (1999) *Culture Jam: The Uncooling of America*, New York: Eagle Brook
14. McCracken, G. (1988) *Kultura i potrošnja: novi pristupi simboličkom karakteru potrošačkih dobara i aktivnosti*, Bloomington i Indianapolis IN: Indiana University Press
15. McCracken, G. (2005) *Kultura i potrošnja II: Tržišta, značenje i upravljanje brendom*, Bloomington i Indianapolis IN: Indiana University Press
16. Mik, D. G. (1986) Istraživanje potrošača i semiotika: istraživanje morfologije znakova, simbola i značaja, *Journal of Consumer Research*, 13 (septembar): 196–213
17. Schroeder, J. E. (2005) Umetnik i brend, *European Journal of Marketing*, 39 (11–12): 1291–1305
18. Thompson, C. J. i Arsel, Z. (2004) Starbucks brandscape i potrošači (antikorporativna) iskustva globalizacije, *Journal of Consumer Research*, 31 (decembar): 631–42
19. Thompson, C. J., Rindfleisch, A. i Arsel, Z. (2006) Emocionalno brendiranje i strateška vrednost imidža brenda dvojnika, *Journal of Marketing*, 70 (januar): 50–64
20. Villmott, M. (2001) *Citizen Brands: Stavljanje društva u srce vašeg poslovanja*, Chichester: Wiley

## RESUME

Certainly, the company's strategy is one of the basic conditions for its continued survival, because with an adequate strategy, the company is equipped to more effectively accomplish existing and accept new tasks in the process of social reproduction. In the newly created conditions, the company must anticipate and react to discontinuous changes in a timely manner. In economies without growth, companies also have to adjust their actions, certainly more than under normal conditions. The period of instability and turbulence forces business entities to carefully formulate their strategy. Namely, from company to company there are specificities that are unique to it, both in terms of available resources, and in the understanding

of its management about the direction of the company's development and its goals. Therefore, the main strategy of the company is the result of its specificities and the creative abilities of its own management. It should be emphasized that there is no single strategy for all companies that operate in one branch, in fact the process of formulating a strategy due to its multidimensionality, complexity and the number of factors that influence it cannot in any case be the same for all companies, no matter how similar they are and operate under similar conditions, because it is based on predictions that differ for different decision makers. Moreover, practice has confirmed that companies operating in the same branch and under approximately the same conditions, by applying completely different and even conflicting strategies, can achieve approximately the same results.

The company's environment is subject to constant and dynamic changes, and therefore the strategy, whose function is to connect the company and the environment, must constantly change and adapt to new situations, which means that a strategy that gives good results in the present may not be successful in the future, therefore Company management must monitor and anticipate changes in the environment and constantly adjust the company's strategy accordingly. The risks of strategic planning are great, and the consequences of a wrongly chosen strategy are long-term. Formulating an optimal company strategy implies a thorough examination and analysis of the environment itself. The purpose of the analysis is to find market segments in which a good business result can be achieved, and only then can we see that the strategy gives real results.