

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Vladimir Marinković

**MODEL UPRAVLJANJA BRENDOM U
FUNKCIJI ZASNIVANJA DUGOROČNIH
ODNOSA SA POTROŠAČIMA**

Doktorska disertacija

Beograd, jun 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Vladimir Marinković

**BRAND MANAGEMENT MODEL IN
PURPOSE OF ESTABLISHING LONG TERM
CUSTOMER RELATIONSHIP**

Doctoral thesis

Belgrade, June 2016.

Mentor:

dr Velimir Štavljanin, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

dr Vinka Filipović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Branko Rakita, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Datum odbrane doktorske disertacije:

Pre svega, zahvaljujem se svom mentoru, profesoru dr Velimiru Štavljaninu, koji me je tokom izrade disertacije podržavao i strpljivo usmeravao ka cilju. Uz njegovu nesebičnu pomoć, ova disertacija je ugledala svetlost dana. Hvala mojim profesorkama Jasmini Omerbegović-Bjelović i Vinki Filipović na podršci od mojih početaka na FON-u.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj porodici, pre svih, supruzi Tijani, koja je bila puna razumevanja tokom dugotrajne izrade disertacije. Bez njene podrške, sav ovaj trud bi bio uzaludan. S tim u vezi se puno zahvaljujem zaposlenima u kompaniji SUNCE Marinković, posebno koleginci iz sektora za brigu o kupcima, Aleksandri Radinović, koja mi je puno pomogla u prevođenju i tumačenju inostrane literature.

Veliko hvala i mom drugu dr Marku Slavkoviću na podršci, raspravama i diskusijama, koje su bile dragocene za završetak rada.

Svoju doktorsku disertaciju posvećujem Dunji i Vuku.

Mi smo ono što stvaramo.

Vladimir Marinković

Rezime

U doktorskoj disertaciji „Model upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima“ prikazani su relevantni modeli kojim kompanije uspešno upravljaju svojim brendovima i portfolijom kupaca, kao i mogućnost integracije brend menadžmenta i upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima.

Na samom početku rada je dat kratak prikaz sadržaja po poglavljima disertacije. U drugom poglavlju je objašnjem pojam i istorijat brenda, sa posebnim osvrtom na arhitekturu brenda i znanje o brendu. Takođe, tema ovog poglavlja je proces brend menadžmenta sa posebnim akcentom na model rezonance brenda, uz objašnjavanje pojmova vrednosti brenda, dodate vrednosti i finansijske vrednosti brenda.

Marketing odnosa je tema trećeg poglavlja, gde je pored definisanja relacionog marketinga obuhvaćen i pojam CRM baza podataka, Pejnov model upravljanja odnosima sa kupcima. U trećem poglavlju su obrađeni modeli upravljanja odnosima sa kupcima, segmentacija, podsegmentacija i kategorizacija u CRM-u.

U četvrtom poglavlju biće reči o upravljanju odnosima između kompanije i potrošača i o modelima pomenutih odnosa. U petom poglavlju je razvijen konkretan model upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima sa posebnim osvrtom na model brendiranja zasnovan na perspektivi potrošača i model odnosa brenda i potrošača Suzan Furnije. U ovom poglavlju se posebno obrađuju pojmovi kao što su lojalnost i zadovoljstvo potrošača.

U poslednjem poglavlju su definisane tačke integracije modela menadžmenta brendom i upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima, sa detaljnom analizom i komparacijom oba koncepta, sa posebnim akcentom na proces segmentacije i kategorizacije kupaca, koji predstavljaju uvod u jedan potpuno novi termin „relaciono brendiranje“.

Na kraju poglavlja je predstavljen integrisani model. U ovom poglavlju su predstavljeni rezultati istraživanja kao i testiranje hipoteza, uz završna razmatranja sa naučnim doprinosom disertacije i implikacije za menadžere. Takođe, prikazaće se mogući dalji pravci istraživanja.

Pregled korišćene literature i prilozi disertacije dati su na kraju rada.

Ključne reči: brend, upravljanje brendom, relacioni marketing, upravljanje odnosom sa potrošačima, lojalnost potrošača, uvećana vrednost, vrednost brenda

Naučna oblast: Marketing menadžment

Uža naučna oblast: Brend menadžment

UDK broj:005.936.43

Summary

In doctoral thesis “Brand management model in purpose of establishing long term customer relationship” relevant models have been presented that companies use for successful brand management and customer portfolio management, as well as possibility of brand management integration and long term customer relationship management.

At the very beginning of thesis, the overview of chapters is provided, in which in short the content of each is presented. In the second chapter, term and history of brand is presented with specific view on brand architecture and brand knowledge. Also, subject of this chapter is brand management process with special emphasis on brand resonance model, with explanation of brand value terms, added value and brand financial value.

Relationship management is subject of the third chapter, where relationship management is defined as well as subject of CRM data base and Payne model of customer relationship management. In third chapter subject of Customer relationship management models, segmentation, sub-segmentation and categorization in CRM, are discussed.

Fourth chapter is focused upon relationship management between company and customers, and models of mentioned relationships. Fifth chapter develops concrete brand management model in purpose of establishing long term customer relationship, with special view on branding model based on customer perspective and brand and customer relationship model Suzanne Fernie. In this chapter terms such as loyalty and customer satisfaction are discussed.

In the sixth chapter, points of integration between brand management model and long term customer relationship management are defined, with detailed analysis and comparison of both concepts, with special accent on segmentation process and customer categorization, that represent introduction in completely new term “relationship branding”.

In the final part of chapter integral model is presented. This part of chapter research results and hypothesis tests are presented, with final views on science contribution of thesis and its implication on managers, as well as further possible research directions.

The used references and dissertation contributions are given at the end of paper.

Key words: brand, brand management, relationship marketing, customer relationship management, customer loyalty, added value, brand equity

Scientific field: Marketing management

Narrow scientific field: Brand management

UDC number: 005.936.43

SADRŽAJ

Lista tabela	ix
Lista slika	ix
UVOD.....	1
CILJEVI ISTRAŽIVANJA	5
HIPOTEZE.....	6
PLAN ISTRAŽIVANJA I STRUKTURA RADA	7
I - OSNOVE BRENDA	9
1.1. POJAM BRENDA.....	9
1.2. ISTORIJAT BRENDA	12
1.3. ZNAČAJ BRENDIRANJA.....	16
1.3.1. Značaj brenda u stvaranju vrednosti za potrošače	18
1.3.2. Značaj brenda u stvaranju vrednosti za organizacije.....	21
1.3.3. Značaj brenda u okruženju industrijske potrošnje	22
1.4. RAZLOZI NEUSPEHA BRENDA	24
1.5. BUDUĆNOST UPRAVLJANJA BRENDOM	25
II - UPRAVLJANJE BRENDOM	29
2.1. OSNOVE UPRAVLJANJA BRENDOM	29
2.1.1. Arhitektura brenda.....	32
2.1.2. Znanje, svest o brendu i imidž brenda	37
2.2. MODELI UPRAVLJANJA BRENDOM	42
2.2.1 Akerov model planiranja identiteta brenda	48
2.2.2. Kafererov model izgradnje brenda	51
2.2.3. Ešov „točak“ brenda	56
2.2.4. Kelerov strateški proces upravljanja brendom	58
2.2.5. Model rezonance brenda.....	61
2.2.5.1. Izgradnja identiteta brenda	63
2.2.5.2. Kreiranje značenja brenda	65
2.2.5.3. Izazivanje odgovora i pozitivne reakcije kod potrošača	72
2.2.5.4. Stvaranje rezonance	73
2.3. VREDNOST I MERENJE VREDNOSTI BRENDA	74
2.3.1. VREDNOST BRENDA.....	75

2.3.1.1. Povezivanje perspektive potrošača i finansijske vrednosti brenda	79
2.3.1.2. Lanac vrednosti brenda	85
2.3.1.3. Dodata vrednost brenda	89
2.3.1.4. Finansijska vrednost brenda.....	95
2.3.1.5. Merenje vrednosti brenda (<i>brand equity</i> i <i>brand value</i>).....	98
III – UPRAVLJANJE ODNOSOM SA POTROŠAČIMA	105
3. RELACIONI MARKETING.....	105
3.1. DEFINICIJA RELACIONOG MARKETINGA	105
3.2. ODNOS IZMEĐU KOMPANIJE I KUPACA	111
3.3. MODELI UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA.....	113
3.3.1. Razlika između relacionog marketinga i CRM-a	115
3.4. DEFINISANJE UPRAVLJANJA ODNOSOM SA POTROŠAČIMA	117
3.4.1. Osnove CRM-a.....	121
3.4.2. Pejnov model	131
3.4.3. CRM metrika.....	135
3.5. VREDNOST KUPACA	136
3.5.1. Dugoročna vrednost potrošača.....	140
3.6. VREDNOST ODNOSA	142
3.7. ZNAČAJ PRIMENE KONCEPTA CRM-a	144
3.8. KRITIKA STVARANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA.....	148
IV - MODEL UPRAVLJANJA BRENDOM U FUKCIJI ZASNIVANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA	153
4.1. Uspostavljanje odnosa i modeli izgradnje brenda	153
4.2. Odnos vrednosti brenda i vrednosti kupca	158
4.3. Model odnosa brenda i potrošača	159
4.3.1. Karakter ličnosti i karakter brenda.....	166
4.4. SEGMENTACIJA I KATEGORIZACIJA KUPACA U CRM-U.....	173
4.4.1. Relaciono brendiranje i podsegmentacija kupaca.....	176
4.4.2. Razvoj modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima	190
4.5. POJAM ZADOVOLJSTVA KORISNIKA	192
4.6. POJAM LOJALNOSTI KUPACA	197
4.6.1. Lojalnost potrošača kao mera vrednosti brenda	203
4.7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	205

4.7.1. Uzorak istraživanja.....	205
4.7.2. Podsegmentacija kupaca	207
4.7.3. Dizajn upitnika	208
4.7.4. Varijable.....	209
4.7.5. Istraživački model.....	215
4.8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	217
4.8.1. Provera pouzdanosti istraživanja.....	217
4.8.2. Testiranje hipoteza.....	218
4.8.3. Ostali rezultati	225
4.9. DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA IZ ISTRAŽIVANJA	232
4.9.1. Integracija podataka o potrošačima	235
4.9.2. Interna podrška integraciji modela.....	247
4.9.3. Integracija tačaka kontakta sa potrošačima	251
4.9.4. Konzistentna komunikacija.....	252
4.10. NAUČNI DOPRINOS I IMPLIKACIJE.....	257
4.11. OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA NAREDNA ISTRAŽIVANJA	259
ZAKLJUČAK	261
LITERATURA	266
PRILOG 1	306

Lista tabela

Tabela 01. Definicije brenda	10
Tabela 02. Funkcije brenda iz perspektive potrošača	21
Tabela 03. Poređenje generičkih opcija brendiranja	36
Tabela 04. Poređenja modela brendiranja	44
Tabela 05. Od imovine brenda do finansijske vrednosti	81
Tabela 06. Poređenje transakcionog i relacionog marketinga	107
Tabela 07. Definicije relacionog marketinga	107
Tabela 08. Tipovi informacija o kupcima	134
Tabela 09. Tablica vrednosti kupaca	139
Tabela 10. Razlika između vrednosti brenda i vrednosti kupaca	159
Tabela 11. Tipologija odnosa brend-potrošač prema Suzan Furnije	163
Tabela 12. Konceptualni model karaktera ličnosti i brenda	170
Tabela 13. Funkcije integracije podataka o kupcima	238
ISTAB-01 – ISTAB-33. Tabele i rezultati iz statističkih pokazatelja sprovedenog istraživanja	217-231

Lista slika

Slika 01. Značaj funkcija brenda u sektorima B2B i B2C	18
Slika 02. Vrednost brenda u odnosu na vrednost za potrošače i kompanije	18
Slika 03. Piramida ciljeva brend menadžmenta	31
Slika 04. Operacionalizacija znanja o brendu	39
Slika 05. Piramida prepoznatljivosti brenda	40
Slika 06. Modeli brendiranja	43
Slika 07. Kelerov sistemski model brendiranja	47
Slika 08. Akerov model planiranja identiteta brenda	49
Slika 09. Platforma brenda	52
Slika 10. Prizma identiteta brenda	52
Slika 11. Uticaj kernel i perifernih vrednosti na dodatnu vrednost brenda	56
Slika 12. „Točak brenda“ prema Ešu	57

Slika 13. Modeli planiranja brenda	59
Slika 14. Model rezonance brenda	62
Slika 15. Odnos brenda i kupaca u procesu kupovine	65
Slika 16. Komunikacija brenda ka ciljnim grupama	69
Slika 17. Elementi kreiranja brendova sa poreklom	71
Slika 18. Kako vrednosti utiču na izbor brenda	79
Slika 19. Pojednostavljena šema stvaranja vrednosti brenda	81
Slika 20. Put do ishoda na individualnom nivou	82
Slika 21. Vrednost brenda kao moderator marketinških aktivnosti	83
Slika 22. Integrisan model stvaranja vrednosti brenda	84
Slika 23. Lanac vrednosti brenda	86
Slika 24. Ciklus stvaranja vrednosti brenda	88
Slika 25. Materijalno i nematerijalno okruženje proizvoda	90
Slika 26. Proces kreiranja dodatne vrednosti	94
Slika 27. Tri načina merenja vrednosti brenda	98
Slika 28. BAV model za procenu vrednosti brenda	101
Slika 29. Četiri stuba u BAV modelu	102
Slika 30. <i>Brand Equity Ten</i> mere za procenu vrednosti brenda	104
Slika 31. Životni ciklus odnosa sa kupcima	110
Slika 32. Kontinuum razmene u odnosu Kupac-Prodavac	112
Slika 33. Uticaj kupaca i proizvoda na relacioni potencijal	114
Slika 34. Arhitektura CRM sistema	124
Slika 35. CRM proces iz perspektive menadžmenta	127
Slika 36. Upravljanje životnim ciklusom potrošača	129
Slika 37. Model za razvijanje strategije CRM	132
Slika 38. Vrednost kupca u poređenju sa vrednošću brenda	138
Slika 39. Okvir uticaja vrednosti brenda i CLV-a na uspeh kompanije	141
Slika 40. Međusobni uticaj imidža na kvalitet i vrednost veze i lojalnost	143
Slika 41: Vrednovanje dugoročno održivih strategija u nemačkim kompanijama	145
Slika 42. Stvaranje odnosa u sistemu identiteta brenda	154
Slika 43. Model izgradnje odnosa sa potrošačima	154

Slika 44. Prizma identiteta brenda	156
Slika 45. Uspostavljanje odnosa u modelu rezonance	156
Slika 46. Vizija brenda i njen uticaj na druge komponente	157
Slika 47. Model odnosa potrošač-brend	160
Slika 48. Karakterizacija brendova	167
Slika 49. Okvir ličnosti brenda	171
Slika 50. Integrisane marketing perspektive	177
Slika 51. Nacrt odnosa sa potrošačima	185
Slika 52. CRM inicijative	186
Slika 53. Formirane i postavljene CRM inicijative	189
Slika 54. Koncept modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima	191
Slika 55. Lanac profita potrošač-kompanija	193
Slika 56. Model ostvarenog kvaliteta usluge	194
Slika 57. Lojalnost bazirana na stavovima i ponašanju	199
Slika 58. Harmonizacija brenda i potrošača	204
Slika 59: Teoretski okvir odnosa između varijabli	215
Slika 60. Prethodnice vrednosti brenda i njene implikacije na CRM	216
Slika 61. Međusobni uticaj lojalnosti, zadovoljstva, dugoročnog odnosa, dodatne vrednosti, preporuka i doživljenog kvaliteta	234
Slika 62. Funkcije integracije podataka o kupcima	237
Slika 63. B2B2C Interakcija u tačkama kontakta	239
Slika 64. Šema interakcija i tačaka kontakta sa kupcima: obavezne tačke interakcije sa potrošačima u starom CRM sistemu	244
Slika 65. Šema interakcija i tačaka kontakta sa kupcima: obavezne tačke interakcije sa potrošačima u novom CRM sistemu	244
Slika 66. Primer nedeljnog izveštaja	246
Slika 67. Brend menadžment naspram CRM-a	247
Slika 68. Primeri istorije kontakta za kupca	250

UVOD

Savremeno tržište, u uslovima sve zahtevnijih i informisanijih potrošača, oštre i nelojalne konkurencije, zahteva novi pristup brendiranju i marketingu. Aktivnosti marketinga u kompanijama su usmerene na proces stvaranja proizvoda/usluga kojim će se na najbolji način zadovoljiti potrebe potrošača. Zahtevi kupaca za većom vrednošću robe i usluga koje kupuju su učestaliji, dok su sami kupci više upoznati sa proizvodima i mnogo pažljiviji pri donošenju odluka o kupovini (Roman, 2003). Kompanije usvajaju tržišno orijentisane strategije koje se vode logikom da bi sve poslovne odluke trebalo da prati odlično razumevanje tržišta, kupaca i konkurencije (Filipović i Janičić, 2009: 36). Tržište se pojavljuje kao „prostor“ u kome se kreću robe, ljudi, kapital, usluge i na kome stejkholderi sarađuju, pa je, prema Drakulić vremenom došlo do stvaranja dva gotovo suprotna zahteva: sve veće potrebe za slobodom kretanja i sve jasnije kristalizacije potreba da se neki odnosi i poslovi usmere i regulišu (Drakulić, 2001: 145).

U tom kontekstu, potrošači predstavljaju najvredniju imovinu kompanija, pa je zato poznavanje potreba potrošača osnovni preduslov za uspeh marketinške strategije kompanije, što direktno utiče na sveukupni poslovni rezultat. Povećavanje zadovoljstva potrošača, njihove vrednosti, kreiranje profitabilnog i održivog poslovanja, predstavljaju osnovne ciljeve kompanija na savremenom tržištu. S obzirom da je brend veoma važan instrument u ostvarivanju konkurentne pozicije na tržištu, stvaranje jakih, uspešnih i prepoznatljivih brendova treba da bude jedan od ključnih ciljeva kompanija koje žele da budu uspešne (Filipović, 2008: 126).

Predmet istraživanja doktorske disertacije je mogućnost integracije upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima. Brend menadžment i upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima su koncepti koji se u naučnoj i stručnoj literaturi razmatraju odvojeno. Interesovanje za oba pristupa je

kulminiralo 90-tih godina, koji danas predstavljaju osnovne elemente strategija kompanija.

Najznačajniju funkciju marketinga čini upravo izgradnja brenda (Keller i Lehman, 2006). Mnogi autori ističu kao jedinu i isključivu funkciju marketinga – stvaranje uspešnog brenda. Brendovi ne predstavljaju novu pojavu, jer su se proizvodi i usluge od davnina obeležavali i označavali, kako bi im se znalo poreklo. Kroz istoriju brojni primeri pokazuju da su u antičkoj Grčkoj proizvođači označavali svoje proizvode (ciglu, amfore, posuđe, oružje) kako bi im se proizvodi razlikovali od drugih. Prvi zadatak brenda je bio da zaštiti robu kao imovinu, da bi kasnije njegov cilj postao i zaštita samih potrošača.

Brend menadžment je kao aktivnost decenijama prisutan u kompanijama i postao je prioritet top menadžmenta tek u poslednjoj dekadi dvadesetog veka. Mnogo faktora je uticalo na ovakav položaj, posebno stanovište da je najvrednija imovina kompanija - neopipljiva imovina koju predstavlja brend. Prema autorima, kreiranje jakih brendova ima veliki broj koristi za kompanije, od kojih su neke prepoznatljivost, lojalnost ili profitabilnost.

Značaj brenda i brendiranja najbolje odražavaju i stotine publikacija, radova i istraživanja. Tradicionalno, brend predstavlja način identifikacije i diferencijacije proizvoda jedne kompanije u odnosu na druge, gde se identifikacija i diferencijacija javljaju kao rezultat uvećane vrednosti brendiranog proizvoda. Ova uvećana vrednost nastaje ne samo na osnovu funkcionalnih, već i emocionalnih vrednosti. Za razliku od funkcionalnih vrednosti koje se mogu relativno uspešno kopirati za većinu proizvoda, emocionalne vrednosti predstavljaju u konkurentskoj borbi održiviju prednost (de Chernatony, 2006: 20). Uvećanu funkcionalnu vrednost će obezbediti proces proizvodnje, dok će za uvećanu emocionalnu vrednost biti odgovorno više procesa u koje su uključeni kako zaposleni kompanije tako i potrošači. Ovo je naročito izraženo u sve dominantnijem uslužnom sektoru.

Brend jedne kompanije, u tom smislu, predstavlja strateški alat i konkuretsku prednost. Različiti proizvodi i različite funkcionalnosti proizvoda, pretočeni u strategiju upravljanja brendom, pomažu u zadovoljavanju različitih potreba pojedinaca. Razvijeno Internet poslovanje i dostupnost informacija, obezbeđuju da pojedinci aktivno participiraju na tržištu, i utiču na poslovne odluke kompanija. Potrošači donose svoje odluke o izboru brenda na osnovu tržišnih uslova, efikasnosti kanala komunikacije, cene proizvoda/usluga, preporuka, prethodnim pozicioniranjem proizvoda, njegovog imena u svesti potrošača i drugog. Uspešni brendovi nude potrošaču višu vrednost od konkurentskih, koju su potrošači spremni da plate, što dalje implicira da uspešno upravljanje brendom omogućava da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što dođe do krajnjeg čina kupovine.

Promenu u fokusu brendiranja, od funkcionalnog do emocionalnog, prati i promena ponašanja potrošača. Potrošači se susreću sa brojnim izazovima i problemima (Drakulić, 2001: 234):

- kako napraviti pravi izbor između ekstremno velikog broja raznovrsnih ponuda;
- kako iskoristiti sve „pogodnosti“ koje kompanije (prodavci) pružaju;
- kako biti dobro informisan, a ne zagušen i pretrpan brojnim informacijama;
- kako iskoristiti niže cene;
- koliki je potencijal prilagođavanja i individualizacije koji im se nudi i pruža.

Kupci postaju sofisticiraniji i zahtevniji, iskazujuću potrebu za proizvodima/uslugama koje će u potpunosti ispuniti njihove zahteve. Tradicionalno shvatanje potreba potrošača bazirano je na pretpostavci da potrošači donose odluke o kupovini i vrednuju tržišne alternative u dimenzijama racionalnog, što implicira donošenje odluka kao mehanički process koji je relativno lako predvideti (Rakita i Mitrović, 2007: 62). Pred izborom današnjeg kupca se nalazi mnogo veći broj alternativa nego ranije. U takvim uslovima tradicionalni pristup ponašanju potrošača gubi trku pred dovođenjem donošenja odluka u vezu sa emocionalnim i psihološkim aspektima.

Kako potrošači predstavljaju odlučujući faktor koji ima krajnju moć odlučivanja prilikom kupovine, kompanijske aktivnosti su usmerene na potrošače i odvijaju se kroz funkcije marketinga, istraživanja tržišta i brendiranja, i kao takve, predstavljaju ključni korak u nastojanju kompanija da izgrade kvalitetan odnos sa svojim korisnicima/potrošačima. Ukoliko se zasniva na kvalitetnim podacima o potrošačima, upravljanje brendom može da pomogne u povećanju prodaje i stvaranju poverenja potrošača.

Put do krajnjih korisnika i izgradnja odnosa sa njima predstavljaju jednako kompleksan proces, kao i proces izgradnje brenda. Keler i Lemman navode navode skraćenu i pojednostavljenju formu stvaranja vrednosti brenda iz perspektive proizvođača: (1) proizvođač preduzima akciju (kroz marketing miks) što dalje vodi do (2) povratne informacije kupca ka brendu (percepcija, verovanja, stavovi...). Ove percepcije (koje rezultiraju željom da se napravi porudžbenica i plati roba) prelaze u (3) ponašanje potrošača na tržištu (prodaja), koje dalje generiše (4) finansijsku vrednost kompanije i tržišta (Keller i Lehman, 2006).

Krajnji cilj ka kome je usmeren veći broj kompanija je posedovanje prestižnog brenda – brenda koga potrošači žele. Međutim, mnoge kompanije nisu u stanju da predvide i planiraju proces upravljanja brendom već ostaju na površnom shvatanju brendiranja koje se zasniva na jednostavnom kreiranju imena, slogana i dizajna proizvoda. Kotler i Ferš u svojoj knjizi „B2B brendiranje“ ističu da brendiranje priprada dugoročnoj strategiji kompanije i prožima čitavu oblast marketinga (Kotler i Pfoertsch, 2007: 83). Danas je kreiranje brenda otišlo daleko od svog komercijalnog porekla, da je uticaj praktično nemerljiv u društvenom i kulturološkom smislu, pa su modeli upravljanja brendom zastupljeni u svim sferama socio-ekonomskog života: sport, moda, umetnost, putovanja, religija, nacija, politika, NVO sektor. Tako je brend *Manchester United* na Londonskoj berzi

između 1991-2005 vredeo sa početnih 47 miliona funti na 790 miliona kada je postao vlasništvo porodice Glazer.¹

U knjizi „Brendovi – Marke u savremenom svetu“, Olins daje ključni i dugoročno opredeljujući odgovor na pitanje: zašto su brendovi tako jasan i jedinstven odraz našeg vremena? Jednostavno, zato što u svetu oštre konkurencije, u kojem je razuman izbor postao gotovo nemoguć, brendovi predstavljaju jasnoću, novu sigurnost, doslednost, status, članstvo – sve što pomaže ljudima da se odrede: jer brendovi predstavljaju identitet (Olins, 2008: 193).

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Primarni cilj istraživanja u ovoj disertaciji je uspostavljanje modela upravljanja brendom koji će integrisati koncept upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima radi obezbeđivanja uvećane vrednosti za potrošača. Ovom integracijom će se stvoriti model koji će osnovom u brend menadžmentu omogućiti lakšu implementaciju modela upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima.

Jedan od ciljeva rada je analiza modela upravljanja brendom i modela upravljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, kao i ukazivanje na njihovu međusobnu povezanost, prožimanje i njihov međusobni uticaj. Cilj istraživanja je identifikacija sličnosti i zajedničkih tačaka između koncepta brend menadžmenta i koncepta CRM-a i njihovog povezivanja.

Rešavanje problema postavljenog predmetom i ciljem će predstavljati veliki izazov kako sa naučnog, tako i sa stručnog stanovništva, pošto će rad rezultirati i

¹ The Telegraph (2012). dostupno na: <http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/damianreece/9375912/Manchester-Uniteds-glory-days-on-the-stock-market-are-behind-it.html> (pristupljeno 14. septembra 2012.)

praktičnim preporukama koje će omogućiti kompanijama efikasniju izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima.

HIPOTEZE

Opšta hipoteza od koje se pošlo u istraživanju je:

H1: Integracijom procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima kompanija će ostvariti uvećanje isporučene vrednosti za potrošača, bolju konkurentsku poziciju i unpređenje imidža u javnosti.

Posebne hipoteze u radu su:

H2: Moguće je razviti model upravljanja brendom koji će integrisati koncept upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima.

H3: Moguće je definisati implementacionu platformu za upravljanje brendom zasnovanu na dugoročnom odnosu sa potrošačima kako bi se uvećala isporučena vrednost za potrošača.

H4: Tehnološku infrastrukturu CRM sistema je moguće integrisati sa procesom upravljanja brendom.

Pojedinačne hipoteze u radu su:

H5: Koncept CRM-a obezbeđuje uvećanje interakcije sa potrošačima, utičući na uvećanje obima razmene informacija između potrošača i procesa upravljanja brendom.

H6: Kvalitetnija razmena informacija između procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima će uticati na integraciju.

H7: Proces integracije će se obezbediti u svim tačkama kontakta sa potrošačima.

H8: Ostvarenje integracije će biti efikasnije ako je moguće uspostaviti konzistentniju komunikaciju sa potrošačima.

H9: Konzistentnija komunikacija će obezbediti preciznije ciljanje potrošača.

PLAN ISTRAŽIVANJA I STRUKTURA RADA

U uvodu disertacije je definisan predmet i cilj istraživanja, osnovne hipoteze, metode i način sprovođenja istraživanja.

Prvo poglavlje disertacije je posvećeno osnovama brenda, istorijatu njegovog nastanka i značaju procesa brendiranja. Značaj brendiranja se obrađuje kroz prizmu stvaranja vrednosti, kako za potrošača, tako i za kompaniju. U ovom poglavlju će biti reči o razlozima zbog kojih brendovi doživljavaju neuspeh, kao i o budućnosti upravljanja brendom.

Upravljanje brendom je tema drugog poglavlja. U prvom delu su analizirani pojam i istorijat brenda, kao i definicije i interpretacije brenda, sa posebnim osvrtom na arhitekturu brenda i znanje o brendu. Poseban deo drugog poglavlja je posvećen modelima upravljanja brendom sa posebnim osvrtom na model rezonance, koji uključuje izgradnju identiteta brenda, kreiranje značenja brenda i stvaranje rezonance. U ovom poglavlju se detaljno obrađuje pojam vrednosti brenda, dodate vrednosti i finansijske vrednosti brenda.

Treće poglavlje je posvećeno analizi koncepta marketinga odnosa, kojim je obuhvaćeno definisanje relacionog marketinga i upravljanja odnosima sa potrošačima. Ovo poglavlje se bavi i CRM² bazama podataka kao i značajem

² engl. *Customer Relationship Management*

primene koncepta CRM-a kao procesa i njegovih ciljeva. U ovom poglavlju se dalje obrađuje Pejnov model upravljanja odnosima sa kupcima, što predstavlja uvod u analizu vrednosti potrošača i vrednosti odnosa koji kompanija ostvaruje sa svojim potrošačima. Ovde će biti reči i o modelima upravljanja odnosima sa kupcima, njihovoj segmentaciji i kategorizaciji u CRM-u.

Dok se u trećem poglavlju govori o upravljanju odnosima između same kompanije i njenih potrošača i o modelima pomenutih odnosa, četvrto poglavlje se bavi konkretnim modelom upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima sa posebnim osvrtom na model brendiranja zasnovan na perspektivi potrošača i model odnosa brenda i potrošača Suzan Furnije. Ovde se posebno definišu pojmovi kao što su lojalnost i zadovoljstvo potrošača. Na osnovu sprovedene analize u prethodnim poglavljima, detaljnom analizom i komparacijom oba koncepta, kao i analizom procesa isporuke vrednosti potrošačima, u poslednjem poglavlju se definišu tačke integracije modela upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima. Analiziraju se interakcija modela, i to na strateškom i operativnom nivou. Poseban akcenat se stavlja na proces segmentacije i kategorizacije kupaca, koji predstavljaju uvod u jedan potpuno novi termin „relaciono brendiranje“, o kome će biti reči pred sam kraj poglavlja. Na kraju poglavlja je predstavljen integrisani model. Takođe, u ovom poglavlju je prikazano istraživanje, rezultati istraživanja kao i testiranje hipoteza.

Na kraju rada su prikazana završna razmatranja sa naučnim doprinosom disertacije, pored čega je objašnjeno da li su postavljene hipoteze dokazane. Takođe predstavljene su i implikacije za menadžere i prikazani mogući dalji pravci istraživanja.

Na samom kraju je navedena korišćena literatura u izradi doktorske disertacije, kao i Internet izvori.

I - OSNOVE BRENDA

1.1. POJAM BRENDA

Brendovi prožimaju sve pore naših života. Kaferer navodi da brendovi prodiru u ekonomsku, društvenu, kulturnu, sportsku, pa čak i religijsku sferu (Kapferer, 2012: 7). Kotler i Ferč ističu brendove kao značajan deo kulture poslovnog sveta koji pomažu ljudima da donose kako velike, tako i male odluke (Kotler i Pfoertsch, 2007: 5). Prema Velču, brendovi doprinose razvoju društva koje on objašnjava kroz primer *Walmart*-a. Cene *Walmart*-a imaju pozitivan uticaj na kućne budžete velikog broja ljudi, jer pomažu da troškovi domaćinstva budu niski. Pored toga, ova kompanija omogućava svojim zaposlenima veliku vertikalnu pokretljivost, čak i zaposlenima sa skromnim preporukama. Ljudi koji rade u kompanijama ili kupuju od njih plaćaju poreze, mentori su u školama, volontiraju u vatrogasnim jedinicama i na taj način daju doprinos razvoju društva (Velč i Velč. 2007: 187-194). Izradnja brenda danas predstavlja najvažniji proces u kompanijama, koje investiraju milijarde evra u svoje brendove.

Veliki engleski rečnik *Oxford English Dictionary* iz 1552. godine prvi put navodi reč „*brand*“ koja definiše žigosanje stoke nanošenjem užarenog čelika (Stern, 2006) U istom rečniku, termin „*marketing*“ se pojavljuje 1562. godine. Pretpostavlja se da je reč „*marka*“ u naš jezik dospela preko nemačkog jezika i da ona upućuje na oznaku, markaciju ili markiranje (Pavlek, 2008: 120).

Postoje različite definicije brenda. Jedna od najšire prihvaćenih u literaturi je ona koju je kreirao Aker i koju je prihvatilo Američko udruženje za marketing (AMA – *American Marketing Association*). AMA podrazumeva pod brendom ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihovu kombinaciju, sa namerom da identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavaca, i da ih diferencira od konkurentskih proizvoda i usluga (AMA, 2007).

Pored ove, postoje druge brojne definicije brenda koje su predstavljene u Tabeli 01.

Tabela 01. Definicije brenda

Autor	Godina	Definicija
Šernatoni i MekDonald	1992	Uspesahan brend predstavlja prepoznatljiv proizvod, uslugu, osobu ili mesto, na takav naoin da kupac ili korisnik doživljava odgovarajuou, jedinstvenu dodatu vrednost, koja najviše odgovora njegovim potrebama. Pored toga, uspeh brenda se ogleda u tome da održi stvorenu dodatu vrednost u odnosu na svoje konkurente. ³
Ambler i Stajls	1996.	Brendiranje obuhvata mnogo više od samih proizvoda i usluga. Brend uzima u obzir sve elemente marketing miksa. Brend se definiše kao obećanje u karakteristikama proizvoda ili usluga, koje će neko kupiti, što će mu obezbediti zadovoljstvo. ⁴
Dejvis	2002	Brend za potrošača predstavlja skup obećanja pod kojim se podrazumevaju poverenje, nepromenljivost i očekivanja. ⁵
Majers	2003	Brend nije samo objekt razmene, nego i sredstvo međusobnih interakcija između stejkholdera. ⁶
Jobber	2004.	Brendovi su potvrda kvaliteta. ⁷
Nojmajer	2005.	U tradicionalnom shvatanju postoje četiri moguća cilja brenda: da identifikuje, da informiše, da zabavi ili da uveri. Ali u brendiranju postoji i peti: da

³ de Chernatony L, McDonald M: „*Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*“, Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992, str. 18

⁴ Ambler T, Styles C: „*Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions*“, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14(7), 1996, str. 10-19.

⁵ Davis S. M: „*Brand Asset Management*“, Jossey-Bass, San Francisco, Josey Bass, 2002, str. 4-12.

⁶ Meyers D: „*Whose Brand is it Anyway?*“, in Ind, N. (Eds.), *Howthe New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands*, Kogan Page, London, 2003, str. 21-35.

⁷ Jobber D: „*Principles & Practice of Marketing*“, London: The McGraw-Hill, 2004, str. 229

		napravi razliku. Dok su prva četiri cilja taktička, peti je strateški. ⁸
Rakita i Mitrović	2007.	Brend se u savremenom menadžmentu i marketingu tretira kao instrument, kao i pokazatelj uspeha na tržištu. Brend je tržišni izraz koji ima svoju vrednost i prepoznatljivost u svakom vremenskom preseku. ⁹
Eš	2008.	Brend je dodata, neopipljiva vrednost koju neki proizvod ili usluga može da poseduje i on nastaje onda kada proizvodu ili usluzi pripišemo osobine živog bića. ¹⁰
Veljković	2009.	Brend predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razume konkretnu marku (brend) u svim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja kakav imidž ima posmatrani brand, odnosno na koji način je pozicioniran u svesti potrošača. ¹¹
Šernatoni	2010.	Brend je skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti koje omogućavaju kompanijama da izgrade obećanje kupcima o jedinstvenom i prijatnom iskustvu. ¹²
Kapferer	2012	Brend je ime koje poseduje moć da utiče. ¹³

Svaki brand treba da ponudi potrošačima nešto jedinstveno zbog čega bi mu oni ukazali poverenje. To nekada može biti fizički dokaz o kvalitetu (brzina ugradnje stolarije ili odličan ukus hrane u restoranu). Pored funkcionalne i racionalne

⁸ Neumeier M: „*The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*“, New Riders; 2nd edition, 2005, str. 5

⁹ Rakita B: „*Međunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive*“, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 494.

¹⁰ Esch F. R: „*Strategie und Technik der Markenführung*“, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008. str. 94-95.

¹¹ Veljković S: „*Marketing usluga*“, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009, str. 180-187.

¹² de Chernatony L: „*From Brand Vision To Brand Evaluation*“, The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Third Edition, Elsevier Ltd., Oxford, 2010, str. 17.

¹³ Kapferer J. N: „*New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 5th edition, Kogan Page, London, Philadelphia and New Delhi, 2012, str. 8

strane, vrlo često se tačka diferencijacije nekog brenda krije u njegovoj emotivnoj dimenziji (miris koji vraća u period školovanja, keks koji podseća na detinjstvo), samoekspresivnoj dimenziji (kupovina skupocenog ručnog sata koji omogućava korisniku da oseti prestiž u društvu) ili ekspresivnoj dimenziji (neophodnost posedovanja mobilnog telefona kako bi korisnik bio primećen u društvu).

1.2. ISTORIJAT BRENDATA

Pojam brenda se od davnina koristi pod nazivom „marka“. Prvobitna zamisao celog koncepta je bila da se određeni proizvodi izdvoje i razlikuju od drugih, kako bi se ostvarila prepoznatljivost i lakša identifikacija. Smatra se da je prvi put uvedena u antičko doba, u predelu Mediterana, pre svega u staroj Grčkoj i Rimu, kao i u Etruriji (Clifton i Simmons, 2003: 13-14). Prve forme bile su povezane sa obeležavanjem proizvoda, što se odnosilo pre svega na obeležavanja na grnčariji, o čemu postoje sačuvani dokazi. Prevažodni cilj bio je zaštita kupaca od loše kupovine (Veljković i Đorđević, 2010).

Postojali su primeri korišćenja brendova u grčko i rimsko vreme, kada su vlasnici prodavnica postavljali slike i simbole iznad ulaza ukazujući na taj način vrstu robe koju su prodavali (de Chernatony et al., 2011: 39). Na taj način su se razvili simboli sa ciljem da ukažu na delatnost prodavca, kao što i danas radi logotip brenda.

Kupci su mogli prvi put da vide oglase u novinama u 17. veku i to u nedeljnim novinama u Engleskoj. Sa napredovanjem ekonomije kroz industrijsku revoluciju, postojala je sve veća potreba za oglašavanjem i pojavila se neophodnost informisanja potrošača putem štampanih medija. U prvim oglasima je naglasak bio na proizvodima, njihovom kvalitetu i karakteristikama. Prvu reklamnu agenciju osnovao je 1843. godine Volni Palmer u Filadelfiji (Trussell, 1976: 173). Opis posla tih agencija se u početku sastojao od posredovanja pri zakupu reklamnog prostora u novinama, da bi agencije početkom prošlog veka preuzele svu odgovornost i kreiranje sadržaja oglasa. U tom vremenskom periodu počinje ekspanzija

televizijske i filmske industrije. Međutim, traganje za istinskim značenjem brendova – brend esencijom ili suštinom brenda – postepeno je udaljilo agencije od pojedinačnih proizvoda i njihovih atributa i dovelo ih do psihološkog/antropološkog ispitivanja značenja koje robne marke imaju u kulturi i životu pojedinca (Rothenberg, 1995: 107). Ovo je imalo presudan značaj na stanovište da kompanije možda proizvode robu, ali potrošači kupuju prvenstveno robnu marku – brend. Prema Smitu i Maloneu, ovo ulaganje u imidž umesto u sam proizvod dobilo je svoju konačnu potvrdu 1988. godine kada je *Philip Morris* kupio *Kraft* za šestostruko veću sumu no što se cenilo da *Kraft* teoretski materijalno vredi (Smith i Malone, 2003: 209). Ova razlika u ceni pripisana je nečemu što je do tada bilo apstraktno i nemerljivo – imenu brenda. Ovaj period '70ih i '80ih prošlog veka se smatra vremenom kada su se spojile sve tehnologije (Olins, 2003: 200).

Šernatoni ističe važan period u razvoju brendova, koji počinje sa rastom farmi krava u severnoj Americi. Vlasnici krava su želeli da pokažu jasno drugim potencijalno zainteresovanim stranama koju životinju poseduju i korišćenjem užarenog gvožđa, sa jedinstvenim znakom, ostavljali su jasan i svima vidljiv otisak na krznu svojih životinja (de Chernatony et al., 2011: 39). Ovaj proces ukazuje da je svrha brenda da bude sredstvo identifikacije (diferencijacije).

Stern ukazuje na ulazak pojma „brend“ u marketing 1922. kao složeni izraz koji ukazuje na robno ili vlasničko ime (Stern, 2006). Butler je u ranijim studijama posebno isticao pojam brendiranja kao izvor „konflikta“ među proizvođačima, preprodavcima, trgovcima na veliko i malo, koji su se borili za poziciju kod kupaca (Butler, 1914, citirano u Bastos i Levy, 2012). Čerington govori o brendiranju kao fenomenu u usponu, koji se sprovodi tokom procesa prodaje i oglašavanja i stavlja njegovu upotrebu pod sintagmu „agresivni metodi prodaje“¹⁴ (Cherington, 1920, citirano u Bastos i Levy, 2012). On prepoznaje značaj oglašavanja, korišćenja robne marke i oznaka i vidi kvalitet kao osnovni prateći element brendiranja. Značajnu ulogu brenda u marketingu ističu Mejnard, Vajdler i Bekman. Oni su bili posebno

¹⁴ engl. *aggressive sales methods*

usmereni na kanal distribucije robe od proizvođača do potrošača, kao dela marketinga. (Maynard et al., 1927, citirano u Bastos i Levy, 2012)

Do druge polovine 19. veka, mnogi veliki proizvođači su pokrenuli brendiranje, oglašavanje i korišćenje prodajnih kanala kako bi smanjili dominantni položaj veletrgovaca i do 1900. godine balans snage je prešao na proizvođače, sve do 1960 tih godine (de Chernatony et al., 2011: 41). Za razliku od štampanih medija, radio počinje svoj razvoj posle Prvog svetskog rata, dok je televizija počela da se širi tridesetih godina prošlog veka u Americi. Prva televizijska reklama je emitovana u julu 1941. godine. Tada je proizvođač satova *Bulova*, platio 9 dolara jednoj televizijskoj stanici za reklamu emitovanu tokom utakmice bejzbola. Sa ovim počinje praksa „kupovine brenda“ umesto proizvoda od strane potrošača, koja predstavlja suštinu upravljanja brendom. Ovaj trend se nastavio do 1980-ih, a danas je uokviren u konceptima kao što je vrednost brenda. Naomi Klajn je opisala ovaj razvoj kao „maniju kapitala brenda“ (Klajn, 2003: 30). Ova promena balansa snaga od veletrgovaca do proizvođača do kraja XIX veka označila je važan trenutak u razvojnom periodu brendova (de Chernatony et al., 2011: 41).

Promena u tržišnim okolnostima pokreće i promene u navikama potrošača. Vreme koje potrošači provode ispred klasičnih medija opada i raste učešće novih medija i kanala komunikacije. Klasični oblici oglašavanja u novim medijima (baneri) i drugi oblici klasičnog oglašavanja, ne igraju presudnu ulogu u izgradnji brenda na tim medijima. Maloprodaja jača svoju poziciju i sve više postaje potrošački orijentisana, što dovodi do promene odnosa snaga u kanalima marketinga, koje joj omogućavaju preuzimanje liderske pozicije u privredi (Hawkins, 1999). Internet stavlja balans snaga u ruke potrošača. Kupci postaju osnaženi da odluče koji nivo pretrage informacija žele da preuzmu i kreiraju brendove sa dobavljačima (de Chernatony et al., 2011: 43).

Jasno je da je pojam brenda postao relevantan sa prelaskom ekonomije masovne proizvodnje na ekonomiju proizvodnje po narudžbini, čime potencijal izbora za potrošača pri kupovini raste, informacije su sve dostupnije, dok je vremena sve

manje. Zato će naredni period biti vreme u kome će se kompanije diferencirati po uspešnom upravljanju brendom, gde će vrednost brenda i odnos sa potrošačima činiti značajnu aktivnu kompanije.

Pored ovog kratkog istorijata brenda, treba pomenuti hronologiju i kretanje brenda kroz teoretski okvir. Uopšte uzev, brend je entitet koji kupcima (i drugim stakeholderima) nudi dodatnu vrednost koja se zasniva na faktorima iza i preko njegovih funkcionalnih karakteristika. Tradicionalno, marketeri su se služili marketing miksom, konceptom 4P da bi pozicionirali brend i kreirali vrednost brenda oko skupa doslednih politika za svako od četiri P – proizvod, cena, distribucija i promocija (Kotler, 2003: 121-122). Vremenom se marketinško znanje o efektu ovih različitih stimulansa na doživljaj kupaca povećalo i brend menadžeri postaju brend inženjeri koji upravljaju oprobanim stimulansima kako bi ostvarili predvidljiv nivo vrednosti kupca i generisali visok profit. Marketing danas zahteva drugačiji pristup od osnovnih odredbi koncepta 4P iz dva razloga:

- Prvo, kompanijsko dobro ime i reputacija predstavljaju investiciju i ulog, a ne samo ime koje asocira na proizvod ili uslugu na pojedinačnom tržištu (London, 2003, citirano u Knox, 2004).
- Drugo, upravljanje reputacijom kompanije je dosta zahtevniji proces od upravljanja reputacijom određenog proizvoda, jer se vrednost kompanije stvara na osnovu iskustava kupaca sa više referentnih tačaka, što prevazilazi proizvode i njihov pojedinačni imidž. Marketing miks i pozicioniranje brenda može biti određeno reputacijom, karakteristikama proizvoda/usluga, portfolijom kupaca i proizvoda i izgrađenom mrežom odnosa u lancu isporuke (Knox, 2004). Kako 4P marketing ostaje orijentisan centralno na proizvod i prodajne strategije, organizacioni marketing miks je više prilagođen okruženju gde se vrednost kupaca kreira kroz aktivnosti cele kompanije. Ovde se sugeriše da se vrednost brenda isporučuje kroz vrlo efektivan razvoj kupca i procese u kompaniji. Oba procesa podržavaju pozicioniranje bazirano na karakteristikama proizvoda/usluga (trenutak kupčevog poverenja) i širokom reputacijom

kompanije (kultura, razvoj identiteta i imidža). Suština pozicioniranja predstavlja izgradnju jakog brenda u svesti potrošača.

Snažan brend ostvaruje uticaj u svesti potrošača, o čemu govori Kaferer. Prema njemu, brend je jak kada je viđen kao „šampion“ vrednosti, tj. ima veći autoritet nego moć (Kapferer, 2012: 12). U skladu sa tim i istorijskom evolucijom brenda, on daje pregled odgovora na pitanje „Šta je brend?“:

- ime i/ili znak koji garantuje poreklo proizvoda i autentičnost;
- ime različitog i superiornog proizvoda;
- identitet proizvoda koji ga čini jedinstvenim i superiornim;
- mesto koje čvrsto zauzima u svesti kupca;
- ime koje znači povereno obećanje;
- ime koje označava prednost ili skup vrednosti u svesti potrošača;
- ime koje dodaje vrednost izvan koristi koju proizvod označava;
- ime sa snagom da utiče na tržište;
- ime koje stvara želju i lojalnost;
- ime koje čini da ljudi zaborave na cenu;
- ime izvrsne vrednosne ponude;
- ime koje znači poštovanje, divljenje, ljubav i strast;
- ime koje može da stvara zajednicu oko svojih vrednosti.

1.3. ZNAČAJ BRENDIRANJA

Značaj brendiranja u korporativnom okruženju se ogleda u tome da uspešno upravljanje brendom znači i opstanak na današnjem, sve turbulentnijem tržištu u eri globalizacije. Ne možemo govoriti o opstanku na tržištu ako tržišni subjekti ne rade na stvaranju inovacija, ako ne obnavljaju svoju ponudu novim, drugačijim, prepoznatljivim, tj. brendiranim vrednostima.

Ukrupnjavanje tržišta, globalizacija, ali i sve veći broj brendova u vidu konkurenata, čine ovu oblast zahtevnijom i složenijom za sve učesnike na tržištu.

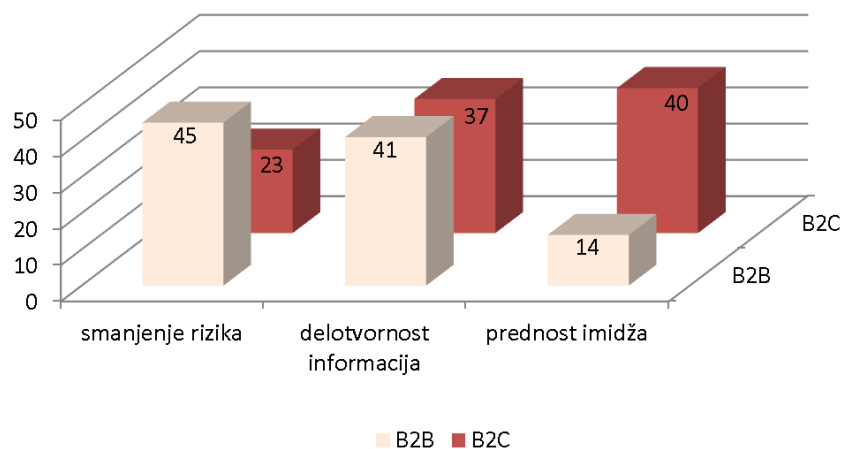
Brendiranje, kao poslovni proces, ne predstavlja samo značajnu temu koja je u fokusu novih istraživanja, već veliki poslovni izazov u modernom poslovnom okruženju, posebno što je za izgradnju snažnog brenda neophodno veliko znanje i ulaganje, koji uz dugotrajan rad vrlo često ne daju brze rezultate.

Ovde pravimo razliku između pristupa u brendiranju u B2B (*business-to-business*) i B2C (*business-to-customer*). Rad sa B2B segmentom, na našim tržištima označava rad sa pravnim licima, tj. firmama i korporacijama, koje vrlo često predstavljaju složene i kompleksne sisteme. Dok u B2C segmentu, kompanije (brendovi) direktno komuniciraju sa krajnjim kupcima, u B2B segmentu postoje čitavi timovi koji kupuju racionalno i procenjuju ponudu kompanije na više nivoa. Dok su B2C kupci krajnji korisnici brenda, B2B kupci mogu pored korišćenja brenda za svoje potrebe, upotrebiti brend za dalju prodaju ili rentiranje. Dok B2B kupci posluju na mnogim tržištima i koriste industrijalizovane proizvode koji su vrlo slični na svim kontinentima (Kotler i Pfoertsch, 2007: 41-42), kod B2C kupaca nacionalne razlike u kulturi, vrednostima i potrebama igraju veliku ulogu. Na taj način B2B brendovi imaju znatno manje kupaca od B2C brendova.

Istraživanje koje su sproveli *Marketing Center Münster* i *McKinsey* (Kotler i Pfoertsch, 2007: 64-65) među nemačkim kompanijama, ispitalo je najvažnije funkcije brenda u sektoru B2B i B2C (slika 01). Rezultat do kojeg je došla ova studija pokazuje da smanjenje rizika predstavlja ubedljivo najznačajniju funkciju brenda u oblasti B2B (45%), dok je u B2C sektoru ova funkcija najmanje važna (23%). Takođe, prednost imidža na potrošačkim tržištima zauzima prvo mesto (40%), dok se u oblasti B2B ne pozicionira kao relevantan faktor (14%).

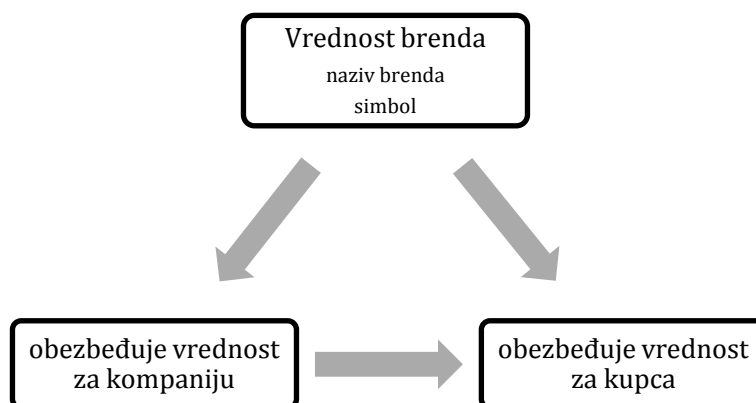
Uzimajući u obzir specifičnost oba tržišna segmenta (B2B i B2C), brend obezbeđuje vrednost i za potrošače i za kompanije (Aaker, 1991: 17), što je prikazano na slici 02.

Slika 01. Značaj funkcija brenda u sektorima B2B i B2C



Izvor: Kotler P, Pfoertsch W: „B2B brend menadžment“, ASEE, Novi Sad, 2007, str. 64-65.

Slika 02. Vrednost brenda u odnosu na vrednost za potrošače i kompanije



Izvor: Aaker D. A: „Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name“, The Free Press, New York, 1991, str. 17.

1.3.1. Značaj brenda u stvaranju vrednosti za potrošače

Opšte je prihvaćena činjenica da potrošači predstavljaju merilo vrednosti brenda. Od njih zavisi koji brendovi opstaju, a koji nestaju sa tržišta (O’Shaughnessy, 1987: 17). Studija o iskustvu potrošača u SAD (*RightNow’s Annual Research*, 2012),

sprovedena među 2.217 potrošača je pokazala da je većina potrošača (86%) spremna da plati premijumsku cenu za odgovarajući brend, ukoliko bi im on osigurao bolje iskustvo i doživljaj, što kompanijama donosi uspeh na polju pozicioniranja na tržištu i ostvarenje profita.

Značaj brenda u odnosu na krajnje korisnike se ogleda u sigurnosti, smanjenju rizika od pogrešne kupovine i izgradnji osećaja bliskosti. Rakita i Mitrović sistematizuju značaj brendiranja iz ugla potrošača u odnosu na unapređenje tražnje na tržištu na sledeći način (Rakita i Mitrović, 2007: 16):

- **Prepoznavanje** – Potrošači lakše identifikuju brend, u odnosu na neku drugu manje poznatu robnu marku.
- **Odlučivanje** – Brend pojednostavljuje i olakšava potrošaču proces donošanja odluka u kupovini.
- **Lojalnost** – Brend je simbol partnerskog dogovora između kompanije i potrošača, gde potrošač poklanja svoje poverenje brendu, koji mu garantuje kvalitet i sigurnost.
- **Sigurnost i smanjenje rizika** – Brend smanjuje vreme i napor traženja željenog proizvoda i smanjuje rizik pogrešne kupovine. Potrošač je svakako, kupovinom pogrešnog brenda (ili proizvoda koji nema status brenda), izložen oportunitetnom trošku.
- **Informativnost** – Brend ima veliki informativni značaj za krajnje potrošače. On govori o profilu traženog proizvoda i njegovim osnovnim funkcionalnim karakteristikama.
- **Komunikativnost** – Brend pojednostavljuje komunikaciju pojedinca sa svojim okruženjem. On sa sobom nosi određeni statusni i asocijativni kontekst koji se prenosi dalje na status i imidž potrošača u svom okruženju.

Anderson i Narus značaj vrednosti brenda izražavaju kroz različite reakcija kupaca (Anderson i Narus, 1990):

- Veća spremnost da se isproba proizvod/usluga;
- Kraće vreme potrebno da se okonča proces prodaje;

- Veća verovatnoća da će neko kupiti proizvod/uslugu;
- Spremnost da se osvoji veći udeo u tražnji;
- Spremnost da se plati viša cena;
- Manja osetljivost na porast cena;
- Slabiji podsticaj da se isproba konkurentska ponuda.

Prepoznatljiv brend je garant kvaliteta proizvoda, jer umanjuje rizik od kupovine proizvoda lošeg kvaliteta čime štiti potrošače od loše kupovine. Pored toga, kroz kupovinu potrošači uspostavljaju poseban odnos ispunjen emocijama prema brendu, ali i sa drugim ljudima koji koriste isti brend. Iz toga proističe da je „vrednost plus“ koju potrošač dobija kupovinom određenog brenda, rezultat čitavog niza pogodnosti, odnosno funkcija koje brend pruža potrošaču, a koji su i predmet dalje analize (Veljković i Đorđević, 2010). Upravo je razlog zašto kupci preferiraju određene brendove to što „održavaju obećanja“ data potrošačima (kroz marketing miks) i time umanjuju rizik zato što prenose određenu sliku o kompaniji i njenim proizvodima/uslugama.

Kupovinom određenih proizvoda i usluga potrošači stvaraju osećaj bliskosti sa određenim brendom i često kupuju i druge proizvode istog proizvođača koji su brendirani, što je pokazalo jedno istraživanje (Maltzer i Bidmon, 2008). U njemu se navodi da zbližavanjem i sticanjem poverenja u određeni brend potrošači nabavljaju brendirane proizvode koji pripadaju različitim kategorijama proizvoda kao npr: *Samsung* mobilni telefon, *Samsung* televizor, *Samsung* monitor, *Samsung* frižider, *Samsung* veš-mašina i slično. Pomenuto istraživanje ukazuje da sigurnost, tj. umanjeni rizik koju brendovi nude kao i efekat zbližavanja (familijarnost), predstavljaju značajan izvor vrednosti za potrošače.

Konačno, značaj snažnog brenda se ogleda i njegovom uticaju na svest potrošača. Kaferer navodi osam funkcija brenda (tabela 02) koje utiču na svest potrošača. Prve dve su mehaničke i odnose se na suštinu brenda – da prepozna simbol sa ciljem da se olakša izbor potrošačima; sledeće tri funkcije ukazuju na smanjenje

rizika, dok su poslednje tri usmerene na zadovoljstvo potrošača brendom (Kapferer, 2012: 22).

Tabela 02. Funkcije brenda iz perspektive potrošača

Funkcija	Korist za potrošača
Identifikacija	Da se jednostavno uoči jasnost i suština ponude i brzo identifikuju traženi proizvodi.
Praktičnost	Ponovna kupovina i dugoročna lojalnost omogućavaju uštedu vremena i energije.
Garancija	Obezbeđuje sigurnost u nalaženju istog kvaliteta, bez obzira gde i kada se kupuje proizvod/usluga.
Optimizacija	Osigurava kupovinu najboljeg proizvoda u svojoj kategoriji i izbor najboljeg izvršioca za određenu uslugu.
Karakterizacija	Potvrda sopstvenog imidža i slike koju potrošač ima kod drugih.
Kontinuitet	Familijarnost i povezanost sa brendom donose zadovoljstvo koje se nastavlja godinama.
Hedonizam	Zadovoljstvo povezano sa atraktivnošću brenda, njegovim logoom i komunikacijom.
Etičnost	Zadovoljstvo povezano sa društveno odgovornim ponašanjem koje omogućava kupovina određenog proizvoda.

Izvor: Kapferer J. N: „*New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 5th edition, Kogan Page, London, Philadelphia and New Delhi, 2012, str. 22-23.

1.3.2. Značaj brenda u stvaranju vrednosti za organizacije

Vrednosti kompanija koje poseduju jake brendove se na svetskom tržištu mere milijardama dolara, a to je cena koja je mnogo veća od realne cene osnovnih sredstava, investicija i troškova vezanih za isplatu zarada zaposlenima i zasniva se isključivo na vrednosti imidža njenog brenda. Imidž brenda predstavlja najveću vrednost koju proizvod ili usluga može da poseduje, čime kompaniji daje veliku prednost na tržištu.

Sa stanovišta kompanije, dodata vrednost ogleda u sposobnosti zaračunavanja premijumske cene za svoje brendove (Rakita i Mitrović, 2007: 18). Nekoliko studija takođe pokazuje da vodeći brendovi ostvaruju značajnu razliku u ceni (Park i Srinivasan, 1994; Aggarwal, 1996; Sethuraman, 1996). Snažni brendovi su okosnica održivosti atraktivnih cena na tržištu (Court, et. al 1996: 178). Veljković i Đorđević navode da brend igra značajnu ulogu na performanse kompanija koje se mere u nematerijalnoj vrednosti kompanija (engl. *goodwill*) i da su kompanije sa najvećom tržišnom vrednošću, zapravo, one sa jakim i prepoznatljivim brendom (Veljković i Đorđević, 2010).

Kako brendovi podrazumevaju usmerenost na kreiranje vrednosti potrošačima, tako se i stvaraju benefiti za vlasnike kapitala. Ukoliko se posmatra iz ugla kompanije, uspešan brend je bitan jer (Kotler i Keller, 2009: 244):

- osnažuje percepcije performansi proizvoda;
- povećava lojalnost potrošača;
- smanjuje osetljivost na marketinške aktivnosti konkurencije;
- smanjuje osetljivost na krizna vremena;
- povećava marže i profit;
- daje fleksibilniji odgovor kupca prema snižavanju cena i nefleksibilniji odgovor kupca na povećavanje cena;
- pruža bolju podršku i saradnju sa trgovcima;
- povećava efektivnost marketinških komunikacija;
- otvara mogućnost za patentiranje i licenciranje;
- stvara mogućnost za proširenje „porodice brendova“ kroz ekstenzije brenda;
- povećava zadržavanje zaposlenih i zapošljavanje kvalitetnijih kadrova;
- povećava finansijski rezultat.

1.3.3. Značaj brenda u okruženju industrijske potrošnje

U B2B tržišnom segmentu, Kotler i Ferš, ističu osam osnovnih uloga brendova (Kotler i Pfoertsch, 2007: 71-73):

- **Diferenciranje proizvoda:** brendiranje pomaže u izdvajanju kategorija proizvoda koje su neizdiferencirane.
- **Obezbeđivanje budućnosti kompanije:** postojanje snažnog brenda omogućava dugoročno planiranje i predstavlja mogućnost da se uspešno prebrodi kriza.
- **Lojalnost:** ispunjavanjem onoga što brend obećava, kompanije kreiraju lojalnost.
- **Diferenciranje marketinških aktivnosti:** kompanije koje poseduju jake brendove imaju koristi od povećanja efektivnosti komunikacija i spremnije prihvataju marketinške aktivnosti od napora uložениh u potpuno nepoznat proizvod/uslugu.
- **Kreiranje preferencija:** jaki brendovi deluju tako da sprečavaju potencijalne kupce da kupuju proizvode konkurentskih kompanija.
- **Imidž brenda:** brendiranje omogućava stvaranje pozitivnog imidža kompanije, koje čini kompaniju prijemčivom za sve stakeholdere.
- **Ostvarivanje najviše cene:** kompanije sa dobro poznatim brendovima mogu da određuju najviše cene za svoje proizvode i usluge, čime je obezbeđena od uticaja konkurentskih sila.
- **Povećanje prodaje:** osnovni cilj većine kompanije je povećanje marži i ostvarivanje zarade, što se posebno odražava kod kompanija sa snažnim brendovima.

Kotler ističe da integrisanje istraživanja, stvaranja i isporuke vrednosti u holistički marketinški koncept predstavlja efektivan način izgradnje osnova za konkurentsku prednost i dugoročnu profitabilnost (Kotler, 2003: 41-45). Ovde je reč o uticaju brendova na povećanje ukupne kreirane i isporučene vrednosti koje potrošači dobijaju kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga i njihovoj percepciji vrednosti u odnosu na konkurente (Rakita i Mitrović, 2007: 17).

1.4. RAZLOZI NEUSPEHA BRENDIA

Yan navodi da ako se kompanije/brend menadžeri u procesu brendiranja ne pridržavaju osnovnih principa i koraka, neće se ostvariti postavljeni ciljevi, i to u situacijama kada (Yan, 2002: 5-6):

- brendiranje nije relevantno;
- nije „isporučeno“ ono što je obećano;
- brend ne čini ljude srećnijim;
- nije kreirana finansijska vrednost, bez obzira na ekonomski profil kupaca;
- brendiranje se svodi na reklamiranje;
- brendovi ne unose humanost u kompaniju;
- brendovi ne kreiraju zajednicu.

Iako se glavni razlozi zašto neka kompanija nema uspeha na tržištu nalaze u lošem i nekvalitetnom proizvodu zajedno sa neprofesionalnom uslugom, prema Hejgu, u širem kontekstu može se reći da neuspeh brenda direktno implicira neuspeh kompanije, pri čemu se izdvaja 7 osnovnih razloga neuspeha (Haig, 2003: 6-8):

1. **Amnezija.** Kompanije vrlo često zaboravljaju osnovne vrednosti koje njihov brend propagira i koje su ga upravo pozicionirale na tržište. Tada govorimo o amneziji (pokušaj *Coca Cole* da lansira novi brend *New Coke*)
2. **Egoizam.** Kada kompanija preceni značaj i važnost sopstvenog brenda, ali svoje kapaciteta, govorimo o egoizmu. Vrlo često, poznati i uspešni brendovi pokušavaju da pod istim brendom prodaju neke druge proizvode (pokušaj *Harley Davidson*-a da proizvodi parfeme)
3. **Megalomanija.** Viši stepen egoizma, u obliku megalomanije nastaje kada kompanije pokušavaju da se prošire na gotove sve delatnosti.
4. **Varanje.** Postoje kompanije koje celokupan nastup na tržištu baziraju na prevarama i obmanama potrošača. Eufemistički, one prikrivaju određene karakteristike i attribute svojeg proizvodnog programa, kako bi ostvarile što veći profit.

5. **Zamor.** Neke kompanije, nakon mnogo godina ustaljenosti, pokazuju određen stepen monotonije, što prouzrokuje pad inovativnosti i kreativnosti u komunikaciji. Sve ovo biva praćeno padom prodaje i smanjenjem tržišnog udela.
6. **Paranoja.** Suprotno od egoizma, u situacijama kada se osnažuje konkurencija, kompanije se sve češće okreću tužbama, pokušajima imitiranja i promenom strategije brendiranja na nekoliko meseci.
7. **Nerelevantnost.** Na tržištima koja se radikalno razvijaju, brendovi nose rizik da će postati nezanimljivi i irelevantni. Zbog toga je neophodno praćenje razvoja tržišta i prilagođavanje brenda zahtevima tržišta. Svi naponi treba da budu usmereni ka aktivnostima koje imaju za cilj kontinuitet prisutnosti u svesti potrošača.

Lafore navodi osam faktora-pretnji (prema Aaker-u) koji otežavaju razvoj uspešnog brenda (Laforet, 2009: 125):

1. Pritisak na cenu i na plasiranje proizvoda po niskoj ceni.
2. Porast broja konkurenata.
3. Raslojavanje tržišta i medija.
4. Kompleksne strategije brendiranja i odnosa sa potrošačima.
5. Opiranje promenama.
6. Predrasude kompanija prema inovacijama.
7. Pritisak da se investira bilo gde.
8. Pritisak na postizanje kratkoročnih rezultata.

1.5. BUDUĆNOST UPRAVLJANJA BRENDOM

Kompanije danas pokušavaju da upravljaju svojim brendovima putem konvencionalnih tehnika, koje su nekada dobro funkcionisale. One nastoje da kreiraju uspešne brendove, ali umesto toga brendovi doživljavaju neuspehe, koji kompanije preskupo koštaju. Sama tržišna utakmica se pretvara u rat oko niskih cena, pa kompanije treba da se okrenu zahtevima Novog potrošačkog društva, koje

će obezbediti dugoročnu profitabilnost i održivo poslovanje. Brendiranje u budućnosti stavlja fokus sa pridobijanja na zadržavanje kupaca, što dugoročno snižava troškove kompanije i povećava profitabilnost.

Pretežan fokus brendiranja je usmeren na komercijalni sektor. Kreiranje brenda u drugim sektorima, kao što su sport, obrazovanje, umetnost, religija, nevladin i vladin sektor predstavlja noviju, i ujedno osetljiviju pojavu. U 21. veku, osim privrede, izazov brendiranja predstavljaće stvaranje uspešnih brendova u:

- geografskim područjima (gradovi, države, sajmovi...),
- nevladinom sektoru (ekološke, dobrotvorne, zdravstvene institucije...),
- vladinom sektoru (policija, poreska uprava...) i
- samopromociji.

Da kreiranje uspešnih brendova privrednih subjekata predstavlja visokoprofitabilni menadžerski alat, pokazuje brendiranje geografskih pojmova. Takmičenja za izbor gradova centara svetske kulture predstavlja pravu borbu za profit i druge beneficije. Olins navodi da je 2003. godine Liverpool pobedio u tom takmičenju, čime je otvoreno 14.000 novih radnih mesta, ostvareno 3 milijarde 300 miliona dolara investicija, 700.000 novih turista (Olins, 2008: 263). Sličan princip nadmetanja važi i kod izbora domaćina Svetske izložbe (Expo). Šangaj je pobedio u trci za domaćina Expo 2010, gde je 73.080.000 ljudi posetilo Svetsku izložbu (*Xinhua News Agency*, 2012).

Brendiranje u društvenom sektoru (često nazivanom „trećem“ sektoru) ne predstavlja novost i aktuelan je od davnina kroz organizacije kao što su Crveni krst, *Greenpeace*, *Amnesty International*, Helsinški odbor itd., koje svojim prepoznatljivim imidžom vode snažne kampanje. Međutim, značaj društvenog sektora je u porastu i on dobija sve veću važnost u medijima i, kao takav, postaje autoritaran deo javnosti. Modeli upravljanja brendom, preuzeti i prilagođeni iz komercijalnog sveta, pomoći će ovom sektoru da postane uticajniji i efikasniji.

U javnom sektoru polako nestaju ograničenja koja su davno nametnuta. Uspeh poreske, komunalne inspekcije ili policije zavisi mnogo od njihove saradnje sa javnošću, pre svega sa njihovim korisnicima i medijima. Ljubaznost osoblja, izgled prostorija, način obraćanja i ophođenja sa korisnicima, uniformisanost zaposlenih uticaće na stvaranje otvorenijeg i transparentnijeg pristupa ovih institucija, koje im mogu poboljšati imidž. Dugoročno, brendiranje Vladinih institucija može rezultirati društvenim blagostanjem, bezbednijim okruženjem, smanjenjem siromaštva i drugim benefitima za građane.

Danas je brendiranje, takođe, najbolji način promocije pojedinca, posebno prilikom traženja posla, zapošljavanja i samopromocije, pri čemu je fokus na ličnosti, izgledu, pojavi, koje stvaraju konzistentnu i upečatljivu poruku u javnosti. Brendiranje se često spominje i u kontekstu uspešnog upravljanja karijere pojedinca, koji o sebi razmišljaju kao o proizvodu koji treba diferencirati od „konkurentskih“ u cilju dobijanja posla i stvaranja uspešne karijere.

Stvaranje lojalnih potrošača i izgradnja dugoročnih odnosa sa njima predstavljaće suštinski cilj upravljanja brendom u budućnosti. Zagovornici emocionalnog brendiranja ne mogu prihvatiti programe lojalnosti koji kupce stavljaju u „plaćenički“ odnos sa kompanijom bez mnogo emocija. Integracija programa lojalnosti u proces brendiranja kao i ciljano komuniciranje sa pojedinačnim segmentima i podsegmentima potrošača u budućnosti će predstavljati okosnicu izgradnje dugoročnih odnosa sa potrošačima i povećanje njihove privrženosti (Bailor, 2006).

Novi rastući pritisci konkurencije utiču na ponašanje i iskustvo potrošača. Ključno pitanje je kako obezbediti kupcima stalan odnos i iskustvo koje će dugo pamtiti. U kreiranju nezaboravnog iskustva, treba gledati na svet drugim očima, da razumemo jedinstvenu percepciju i perspektivu kupaca, jer iskustvo predstavlja interakciju između kupca i kreiranog okruženja. Budućnost brendiranja leži u totalnom doživljaju potrošača, gde će kompanije biti usmerene na kreiranje jedinstvenog i potpunog ostvarenja doživljaja (Rakita i Mitrović, 2007: 97). Ako

smo u prvom delu evolucije brenda imali fokusiranost na attribute i karakteristike proizvoda (marketing faza), a u drugom delu posvećenost izgradnji imidža i reputacije, onda ćemo sigurno u budućnosti govoriti o emotivnom brendiranju. Njegov cilj će predstavljati kreiranje percepcije potrošača u emotivnim i psihološkim dimenzijama.

Brendiranje kako nam je poznato u eri masovnog marketinga neće biti relevantno za Internet eru (Xavier, 2000: 1). Uspeh kompanije će zavisi najviše od toga koliko brendiranje, kao strateški alat koji generiše vrednost, participira u poslovnoj korporativnoj agendi. Potrošači su ohrabreni da dele svoja iskustva o kupovini i brigu o kupcima kompanija čiji su sami potrošači. Barnes je istraživala ponašanje potrošača na društvenim mrežama i došla do podataka da (Barnes, 2008: 2-6):

- više od 70% kupaca koristi društvene mreže da saznaju nešto više o brendu za koji su zainteresovani, pre samog procesa kupovine, dok 19% to vrlo retko čini, a 9% uopšte ne koristi.
- 95% ispitanika se slaže sa konstatacijom da biraju brend na osnovu brige kompanije prema kupcima, dok se 74% slaže sa tom tvrdnjom u kontekstu podele iskustva brige kompanije o kupcima putem socijalnih mreža.

II - UPRAVLJANJE BRENDOM

2.1. OSNOVE UPRAVLJANJA BRENDOM

Uspešan brend je onaj koji se u percepciji potrošača pojavljuje kao superiorniji u odnosu na druge konkurente. On ostvaruje značajne efekte kroz veličinu obima prometa (Filipović i Janičić, 2009: 194-195). Jaki brendovi, kada se njima upravlja pravilno, daju kompanijama dugotrajnost, kao i „potencijal za besmrtnost“, pa je zato proces upravljanja brendom usmeren na povećanje vrednosti brenda tokom vremena, koja se može izmeriti (Temporal, 2011: Kindle Locations 291-292). Upravljanje brendom spada u skup marketinških aktivnosti, s'tim što ga treba isključivo posmatrati kao deo ukupnog upravljačkog procesa, a ne samo kao specijalnost sektora za marketing (Doyle, 2001).

Kotler i Ferš citiraju Skota Bedburija, koji o pojmu upravljanja brendom govori na sledeći način: „Brendiranje je kada nešto sasvim obično unapređujemo i poboljšavamo tako da ono postaje vrednije i smislenije.“ (Kotler i Pfoertsch, 2007: 19).

Prema Rakiti i Mitroviću, upravljanje brendom predstavlja način tržišnog izražavanja, tj. kreiranja, potvrđivanja i promovisanja prepoznatljivog brenda u kome se proizvod individualizuje i kontinuirano diferencira, kreira željena percepcija i asocijativnost i izgrađuje lojalnost kod potrošača (Rakita i Mitrović, 2007: 10-12). Prepoznavanje imena brenda ili logoa značajno utiče na potrošače uz povećanje percipirane vrednosti, koju će dobiti kupovinom brendiranog proizvoda (Baldauf et al., 2003). Upravljanje brendom kao proces utiče da se proizvod u svesti potrošača razlikuje od konkurentskih, uz komuniciranje potencijalnih koristi koje se konzumiranjem dobijaju (Keller, 2013: 61) i podrazumeva usmeravanje marketinških napora kompanije u stvaranju mentalnih struktura kod potrošača, koje im pomažu da organizuju svoje znanje o proizvodima i uslugama na način da im olakša donošenje odluke o kupovini, pri čemu se obezbeđuje vrednost za samu

kompaniju (Keller, 2013: 36). Šire gledano, upravljanje brendom predstavlja organizacioni okvir koji sistematično upravlja planiranjem, razvojem, realizacijom i procenom strategije brenda (Kotler i Pfoertsch, 2007, str. 84).

Za Šernatonija, upravljanje brendom predstavlja upravljanje obećanjem (de Chernatony, 2006: 20). Iskustvo potrošača koje prevazilazi njegova očekivanja uz pomoć dobre komunikacije od strane kompanije osnažuje brend. Isporuka vrednosti u ovom slučaju podrazumeva isporuku iskustva koje treba da poseduje jedinstvene asocijacije na sam brend i da se doživljava kao nešto autentično. U stvaranju jedinstvene prepoznatljivosti, neophodno je uključivanje sledećih kategorija autentičnosti (Gilmore i Pine, 2007: 16-20):

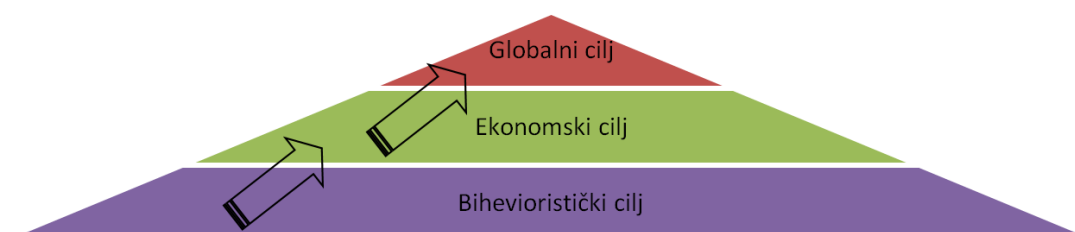
- **prirodna** – autentičnost koja nije veštačka i sintetička (npr. *Lush*);
- **originalna** – autentičnost koja ukazuje da je brend prvi u svojoj kategoriji proizvoda (npr. *Coca Cola*);
- **izvanredna autentičnost** - gde je obećanje brenda ispunjeno u potpunosti (npr. *Lexus*);
- **referentna** – autentičnost gde brend aludira na neke druge inspirativne kontekste (npr. asociirajući na efikasnost koja se vezuje za Nemce, *Audi* je napravio svoju filozofiju „*Vorsprung durch Technik*“);
- **transformaciona** – autentičnost gde brend motiviše ljude na pozitivne aktivnosti (npr. *Innocent Drinks, Stevia, Red Bull*).

Bez strategije, gotovo je nemoguće upravljati brendom, jer strategija pruža fokus i pravac, kao i platformu koja omogućava doslednost u svim aktivnostima vezanim za oblikovanje brenda (Temporal, 2011: Kindle Locations 651-653). Cilj strategije upravljanja brendom je stvaranje i povećanje vrednosti koju brend ima za kompaniju i za same potrošače, koji, prema Veljkoviću, „određuju sudbinu brenda“ (Veljković, 2010: 292). Upravljanje brendom ima tri osnovna cilja: da ostvari potpunu lojalnost korisnika, da postigne leadersku poziciju na tržištu i da se razlikuje od konkurenata.

Ciljevi upravljanja brendom treba da budu usklađeni sa strateškim ciljevima kompanije. Tako nijedna kompanija ne može da dozvoli da dugotrajno investiranje u brend ne pokazuje merljiv poslovni rezultat, koji omogućava profitabilnost i pouzdanost. Vreden navodi da u anketiranju 1.000 najuspešnijih kompanija, koje je sprovelo *The Time*, manje od 57% finansijskih direktora je verovalo da je ulaganje u marketing neophodno za dugoročni korporativni rast, 27% je smatralo marketinško ulaganje samo kratkoročnom taktičkom merom, a 32% je izjavilo da je marketinški budžet onaj koji bi prvo trebalo da se redukuje (Vreden, 2009: 10). Cilj upravljanja brendom je postizanje svesti o postojanju brenda kod potrošača, kao i interesovanja za brend, podsticanje na kupovinu, kao i ostvarivanje dugoročne lojalnosti (Filipović, 2008: 18).

U svojoj piramidi ciljeva upravljanja brendom, Eš ističe bihevioristički, ekonomski i globalni cilj (slika 03), koji se međusobno prožimaju (Esch, 2008, str. 57-59). Globalni cilj jedne kompanije je da osigura dugoročni opstanak kroz rast prihoda. Ekonomski cilj se ogleda u izgradnji i rastu vrednosti brenda i pozitivnom delovanju na postizanje *premium* cene proizvoda. Vrednost brenda koja rezultira iz stvaranja visoke (premijumske) cene je u direktnoj vezi sa globalnim ciljem. Isto tako, ostvarenje ekonomskih ciljeva je posredno vezano za realizaciju biheviorističkih ciljeva. Da bi se ostvario uticaj na potrošače da kupe proizvod po premijumskim cenama neophodan je upliv socijalnih tehnika. Socijalne tehnike označavaju upotrebu biheviorističkih znanja za sistematski i ciljani uticaj na ponašanje potrošača.

Slika 03. Piramida ciljeva brend menadžmenta



Izvor: Esch F. R: „Strategie und Technik der Markenführung“, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008., str.57-59

2.1.1. Arhitektura brenda

Arhitektura brenda predstavlja organizovanu strukturu portfolija brenda koja određuje uloge brenda i veze između brendova (npr. *Ford* i *Kuga*) i različite kontekste brenda u odnosu na proizvod i tržište (npr. *Sony Theaters* u odnosu na *Sony TV* ili *Nike Europe* u odnosu na *Nike U.S.*) (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 134). Arhitektura brenda je definisana kroz pet dimenzija: portfolio brenda, uloge u portfoliju, uloge konteksta proizvod-tržište, strukturu portfolija i grafike portfolija.

Da bi se odredila arhitektura brenda, treba napraviti strategiju u skladu sa tržišnim uslovima. Strategija arhitekture brenda obuhvata širinu i dubinu brenda u svojoj složenosti, koja pomaže kompaniji da odredi koje proizvode i usluge treba da uvede na tržište i koji naziv, logotip, simbol i druge delove vizuelnog identiteta može da iskoristi i primeni na postojeće ili nove proizvode (Keller, 2013: 386).

Prema Keleru, uloga arhitekture brenda je dvojaka (ona treba da razjasni svest o brendu, a zatim i da poboljša imidž brenda) i odvija se u tri ključna koraka (Keller, 2013: 386):

1. definisanje potencijala brenda u odnosu na njegov „tržišni pečat“;
2. identifikovanje ekstenzija proizvoda i usluga, koji će omogućiti da se u potpunosti iskoristi taj potencijal;
3. određivanje elemenata brenda i njihovo pozicioniranje u skladu sa postojećim proizvodima i uslugama.

Aker i Joahimštaler navode šest osnovnih ciljeva arhitekture brenda: (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 152):

- kreiranje efikasnih i snažnih brendova,
- izdvajanje resursa za izgradnju brendova,
- kreiranje sinergetskog efekta,
- postizanje jasnoće ponude,
- stvaranje snažnog uticaja vrednosti brenda i

- izgradnja platforme za budući rast i razvoj.

Brend portfolio podrazumeva skup različitih brendova koji se nalaze u vlasništvu jedne kompanije (Rakita i Mitrović, 2007: 145) i podbrendova koji su spojeni u tržišnu ponudu uključujući i koobrendiranje sa drugim kompanijama (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 134). Neke kompanije imaju jedan snažan brend, dok postoje kompanije sa velikim brojem različitih brendova.

Za Akera je centralno i strateško pitanje arhitekture širenje i domet svakog od brendova (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 153). Širenjem brenda¹⁵ se ostvaruju dva od šest već pomenutih ciljeva: uticaj vrednosti brenda i sinergetski efekat. Portoflio može biti osnažen dodavanjem drugih brendova. Isto tako širenjem jednog brenda, smanjuje se njegova snaga.

Dok su za Kelera ekstenzije brenda potpuno nov proizvod koji je na tržištu predstavljen pod već postojećim imenom, pri čemu postoje dve kategorije (ekstenzija linije brenda i ekstenzija kategorije) (Keller, 2013: 392), za Akera ekstenzija brenda predstavlja strategiju dodatne upotrebe već afirmisanog brenda za uvođenje novih proizvoda na tržište (Aaker, 1991: 208).

Strategijom širenja, brendovi pokušavaju da se pozicioniraju kod što većeg broja ciljnih grupa. Brendovi su često „razapeti“ između sopstvenih razloga postojanja: da smanje troškove i minimiziraju rizik od ulaska novog proizvoda na tržište.

Strategija širenja brenda je danas zastupljenija jer izgrađuje i pozicionira snažne brendove i povećava svest o njemu kao i samu profitabilnost (Taylor i Bearden, 2002). Širenje brenda zavisi od transfera snage brenda, njegove prepoznatljivosti i asocijacija koje se vezuju za njega. Naime, ovde je reč o tzv. brendu-kišobranu (*umbrella branding*), koji se koristi za uvođenje novih proizvoda (Kamal, 2003: 2).

¹⁵ engl. *brand extension, brand stretching*

Širenjem brenda treba da se kapitalizuju investicije u brend kroz transfer izgrađenih predstava i vrednosti na nove proizvode (Esch, 2008: 357).

Mnogi autori navode razne benefite strategije širenja brenda:

- brza i vidljiva komunikacija (Katsanis i Pita, 1995),
- korišćenje prilika na tržištu (Vukasović, 2012),
- korišćenje pozitivnih osobina i vrednosti brenda (Keller, 1993).

Aker, Joachimstaler i Kaferer ističu značaj smanjenja troškova oglašavanja i velike investicije u izgradnju novog, tj. nepoznatog brenda, primenom strategije širenja brenda i korišćenjem brenda-kišobrana za uvođenje novih proizvoda na tržište (Aaker i Joachimsthaler, 1999: 1; Kapferer, 2008: 346).

Strategija širenja brenda može biti (Kapferer, 2008: 100):

1. **Horizontalna** – primenjuje se kada se postojeći brend prenosi na novi proizvod u istoj klasi. Postoje dva tipa horizontalne ekstenzije: linijsko i franšizing. Linijsko širenje uključuje postojeći brend za ulazak na novo tržište ili segment tržišta u istoj klasi originalnog brenda. Ekstenzija putem franšize koristi brend-kišobran za ulazak proizvoda koji je nov za kompaniju (Tauber, 1981).
2. **Vertikalna** – se odnosi na uvođenje brenda u istoj kategoriji, ali sa različitim balansom cene i kvaliteta i to dvojako: uvođenje novog proizvoda sa višim nivoom cena i kvaliteta od originalnog brenda ili plasiranje novog proizvoda sa nižim kvalitetom i cenama. Odličan primer za vertikalno širenje su nove linije Gillette proizvoda (*Mach 3, Blue 3 Ice, M3 Power i Fusion*) i različite verzije softvera (*Windows XP Home* ili *Windows XP Professional*).

Istraživanja pokazuju da uspeh ekstenzije brendova zavisi dosta od percepcije ekstenzije od strane potrošača u odnosu na matični brend (Aaker i Keller, 1990: 38; van Osselaer i Alba, 2003), samim tim i da pozitivni simboli i osećanja potrošača prema matičnom brendu mogu biti osnova za građenje ekstenzije

brenda (Reddy et al., 1994). Brendovi sa različitim asocijacijama za svoje kategorije proizvoda, koje su se uspešno razvile u prethodnim ekstenzijama brenda, imaju veći šansu za uspeh u narednim proširenjima brenda (Keller i Aaker, 1992)

Neuspeh sa ekstenzijom brenda može potencijalno da naruši i ošteti matični brend, samo pod uslovom ako postoji visok nivo sličnosti između osnovnog i „novog“ brenda, tj. ako je neuspeh doživeo proizvod u istoj kategoriji (Keller i Aaker, 1992; Gurhan-Canli i Maheswaran, 1998).

Strukturiranje i upravljanje brendom i svih njegovih elemenata po širini, dužini i dubini brenda predstavlja izazov sa kojim se suočavaju kompanije danas. Strategija širenja može da ojača matični brend, posebno kada je „novi“ brend napredniji i kada je izmešten u novu kategoriju proizvoda koja nema mnogo sličnosti sa matičnom, što implicira da novi podbrend može da zaštiti matični brend od neželjenih negativnih povratnih informacija sa tržišta. (Keller i Sood, 2004; Milberg et al., 1997).

Kotler i Ferš prikazuju Bekhausov pregled strategija brendiranja u odnosu na njegovu širinu, dubinu i dužinu sa prednostima i nedostacima istih (Tabela 03).

Delovanje vrednosti brenda podrazumeva da nakon isporuke vrednosti, brend postaje toliko snažan da se na osnovu njegove vrednosti može investirati u nove proizvode i linije proizvoda, podbrendove, kobrendiranje, udruživanje brendova i socijalnu integraciju. Ovo usklađivanje može da izazove, kako pozitivan, tako i negativan uticaj na brend „roditelja“, jer ukoliko novi (pod)brend ne uspe, to se može loše odraziti na matični brend. Poželjno da se prilikom izgradnje podbrendova vodi računa da oni pokazuju sličnost sa brendom „roditeljem“ kako bi se izbegao rizik razvodnjavanja (Pina, et al., 2006). Zato upravljanje i održavanje snažnog i uspešnog brenda znači ostvarivanje balansa između kontinuiteta i promena iz statusa *quo*.

Tabela 03. Poređenje generičkih opcija brendiranja

Strategija brenda		Za	Protiv	Primeri
Širina brenda	Korporativni brend	<ul style="list-style-type: none"> - najšira i najefikasnija upotreba vremena, resursa i investicija u brend - najveća stabilnost, najmanja složenost - osigurava sveobuhvatna rešenja - najveći tržišni uticaj 	<ul style="list-style-type: none"> - generički profil brenda - moguć prenos lošeg glasa na sve proizvode 	<p><i>IBM,</i> <i>Siemens,</i> <i>Lufthansa,</i> <i>Deutsche Bank</i></p>
	Brend porodica	<ul style="list-style-type: none"> - investicija u brend pokriva proizvodnu liniju - pozitivan imidž i prenos brenda na sve proizvode (sinergijski efekat) - upotreba međusobnih veza koje se odnose na brend 	<ul style="list-style-type: none"> - moguće razvodnjavanje brenda - ograničenja pozicioniranja proizvoda 	<p><i>Nivea,</i> <i>Nokia</i></p>
	Individualni brend (proizvoda)	<ul style="list-style-type: none"> - profil brenda specifičan za proizvod - nema prenosa lošeg glasa - stvara raznolike platforme rasta 	<ul style="list-style-type: none"> - skupo stvaranje brenda za specifičan proizvod - velika raznolikost brenda slabi percepciju pojedinačnih brendova 	<p><i>Pampers</i> (od <i>P&G</i>), <i>Dove</i> (od <i>Unilever</i>)</p>
Dužina brenda	Premijum brend	<ul style="list-style-type: none"> - velika prisutnost u javnosti, jasna profilisanost i visok kvalitet - visoke cene 	<ul style="list-style-type: none"> - skupo stvaranje brenda - teško dosegnuti porodičnim brendom 	<p><i>Porsche,</i> <i>ERCO,</i> <i>Gucci,</i> <i>Rolex</i></p>
	Klasični brend	<ul style="list-style-type: none"> - može se primeniti na masovna tržišta - stvara veliko poverenje u brend 	<ul style="list-style-type: none"> - zahteva sveprisutnost - potreban visok nivo svesti o brendu 	<p><i>Coca-Cola</i></p>
Dubina brenda	Nacionalni brend	<ul style="list-style-type: none"> - ne postoje jezičke barijere - prilagođen nacionalnim zahtevima 	<ul style="list-style-type: none"> - može da postane beskoristan naknadnom internacionalizacijom - može biti preskup zbog manje standardizacije 	<p><i>IKEA,</i> <i>Walmart</i></p>
	Internacionalni brend	<ul style="list-style-type: none"> - potencijalna standardizacija - jeftin zbog ekonomije obima i zaokruženog asortimana - upotreba međunarodnih medija 	<ul style="list-style-type: none"> - potrebno usklađivanje sa različitim pravnim zahtevima - moguće razvodnjavanje imidža - jezički i kulturološki problemi 	<p><i>Microsoft</i></p>

Izvor: Kotler P, Pfoertsch W: „B2B brend menadžment“, ASEE, Novi Sad, 2007, str. 109.

Prema Olinsu (2008, str. 193), postoje različite kategorije brendova sa njihovim podkategorijama:

1. **Proizvodi i usluge krajnje potrošnje** (kao što su *Pepsi, Mars, Starbucks, Burger King*);
 - a. kojima se trguje između kompanija
 - b. koje se prodaju krajnjim potrošačima.
2. **Novostvoreni brendovi** (*Ono, Hutchison 3G*);
3. **Postojeći brendovi koji su repositionirani** (*Telefonica, RWE*);
4. **Korporativni brendovi** (*easyJet, easyMoney, easyValue, easyCar*);
5. **Neprofitni brendovi** (*Greenpeace*);
6. **Sportski brendovi** (*Juventus, Novak Đokovic*);
7. **Brendovi iz sveta umetnosti** (*Andy Warhol*);
8. **Univerzitetske marke** (*Yale*);
9. **Geografski brendovi** (*Nemačka, Švajcarska, Prag, Berlin, Las Vegas, Mikonos*).

2.1.2. Znanje, svest o brendu i imidž brenda

Brend je doživljaj koji postoji u svesti potrošača i njegova snaga u mnogome zavise od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na ostale brendove. Cilj brendiranja jeste kreiranje percepcije u svesti potrošača da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod/usluga osim onoga što određena kompanija nudi. Ključna stvar u brendiranju je da se ovaj proces ne odigrava na tržištu proizvoda i usluga, već isključivo u svesti potrošača. Prema Keleru, moć brenda leži u svesti potrošača, koja je zasnovana na prethodnim iskustvima potrošača, njihovom prethodnom znanju o brendu i reakciji na brend kroz vreme (Keller, 2001: 3). Brendovi dodaju vrednost potrošačkim dobrima snabdevajući ih značenjem i potrošači zato vole brendove jer tako oni predstavljaju „upakovano“ znanje (Biel, 1992).

Znanje u brendu čini suštinu stvaranja vrednosti brenda. Da bi se kod potrošača izgradila svest o brendu neophodno je vreme. Svest o brendu, zajedno sa imidžom brenda predstavlja osnovne dimenzije znanja o brendu. Svest o brendu se odnosi na snagu koja je „utisnula“ brend u svest potrošača i omogućila mu da se podseti, tj.

prepozna brend u različitim okolnostima (Keller, 2013: 72). Imidž brenda predstavlja sliku ili predstavu koja se oblikuje u javnosti o kompaniji i njenim proizvodima (Rakita i Mitić, 2010), odnosno percepciju potrošača o brendu, koja se reflektuje preko asocijacija zadržanih u memoriji potrošača (Keller, 2013: 72).

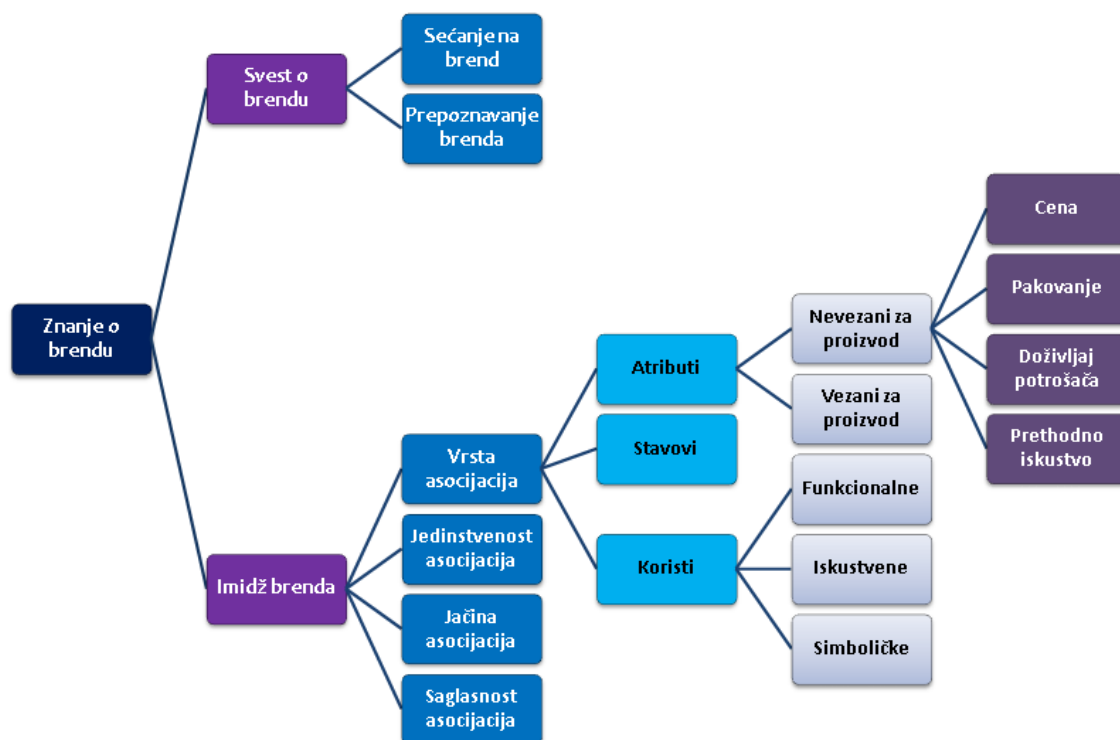
Kod svesti o brendu treba uzeti njenu dubinu i širinu (Keller, 2008: 61). Dok se dubina svesti o brendu odnosi na to, koliko je velika verovatnoća da će potrošač misliti na sam brend, širina svesti o brendu se vezuje za različite situacije prilikom kupovine i korišćenja proizvoda, prilikom kojih potrošačima padaju na pamet brendovi.

Svest o brendu¹⁶ objašnjava različite karakteristike proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode i služi izgradnji jasnije slike o brendu kod potrošača, čime predstavlja osnovni preduslov da se brend može dovoditi u vezu sa različitim asocijacijama (Keller, 1993) što je prikazano na slici 04, koja ističe proces operacionalizacije znanja o brendu i njegovog naslanjanja na svest, što predstavlja ključ kreiranja vrednosti brenda.

Izgradnja svesti kod potrošača o nekom brendu zahteva da se prvo informiše javnost o njegovom postojanju i objasni po čemu je njegov imidž jedinstven. Ovo je posebno značajno imajući u vidu specifičnost tržišnih segmenata da percipiraju vrednost brendova na različite načine. Zato kompanija prema različitim ciljnim grupama prilagođava svoju ponudu. Nakon toga, potrošači počinju da ga koriste, da mu veruju i da konačno izgrade emocije prema brendu i potpuno se identifikuju sa njim.

¹⁶ engl. *brand awareness*

Slika 04. Operacionalizacija znanja o brendu



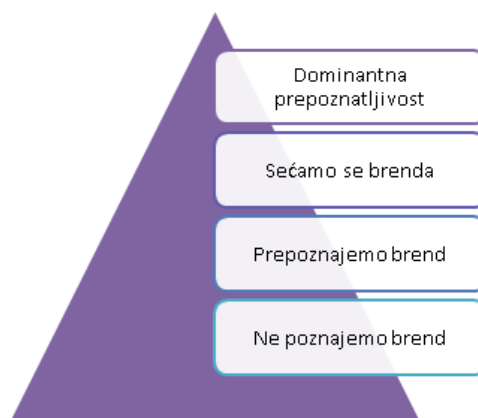
Izvor: Keller K. L: „*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*“, Journal of Marketing, 1993, vol. 57, str. 1-22, str. 7.

Radi potpunijeg sagledavanja dubine svesti o brendu, Aker je razvio piramidu prepoznatljivosti (slika 05), koja obuhvata četiri različita stepena prepoznatljivosti: od nepoznatog brenda do dominantne prepoznatljivosti. Na tržištu energetskih napitaka, *Red Bull* bi se najverovatnije našao na vrhu ove piramide, dok bi se prepoznatljivost brenda *Guarana* mogla svrstati u jednu od dve središnje kategorije prepoznatljivosti, a *Run* u segmentu neprepoznatljivosti. Jasno je da dominantna prepoznatljivost obezbeđuje veliku verovatnoću izbora kod potrošača u procesu kupovine.

Cilj upravljanja brendom je što više pozicioniranje na piramidi prepoznatljivosti (Esch, 2008: 68). Uloga svesti o brendu u vrednosti brenda zavisice od toga koju poziciju u piramidi prepoznatljivosti zauzima brend u svesti potrošača (Aaker, 1991: 61). Najniži nivo, prepoznatljivost brend, se zasniva na „potpomognutom sećanju“, gde su ispitanici, npr. u telefonskom istraživanju dobili listu od nekoliko

brendova iz iste klase proizvoda i od njih se tražilo da identifikuju one za koje su ranije čuli. Ovaj nivo prepoznatljivosti je od posebne važnosti u trenutku kada kupac bira brend u momentu kupovine. Za razliku od prvog nivoa, gde se ispitaniku navode brendovi, u sledećem nivou, koji se još naziva nivo prisećanja¹⁷ na brend, od ispitanika se traži da imenuje brend u nekoj klasi proizvoda „bez ikakve pomoći“. Ime brenda koje je prvo pomenuto, zapravo predstavlja dominantnu prepoznatljivost¹⁸, posebnu poziciju, jer je brend zauzeo prvo mesto u svesti ispitanika.

Slika 05. Piramida prepoznatljivosti brenda



Izvor: Aaker D. A: „*Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*“, The Free Press, New York, 1991, str. 62.

Imidž brenda, prema Agarvalu, je stav i priroda njegovog stvaranja je dualna – direktna i/ili indirektna, pa se s'toga može i analizirati kao stav, što važi i za pojam ličnosti brenda (Aggarwal, 2004). Kvalitet ostvarenog imidža brenda se direktno reflektuje na nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača (Rakita i Mitić, 2010). Imidž brenda je sastavni deo znanja o brendu i predstavlja sliku ili percepciju koju potrošači stvaraju o samom brendu (Rakita i Mitrović, 2007: 57). Ovu sliku dopunjuju snažne, pozitivne i jedinstvene asocijacije u glavama potrošača koje su povezane sa brendom (Keller, 2013: 77). Ove asocijacije Keler deli na attribute i

¹⁷ engl. *Brand recall*

¹⁸ engl. *Top of mind*

koristi, gde atributi predstavljaju fizičke karakteristike proizvoda, a koristi lične vrednosti koje potrošači (pri)dodaju atributima proizvoda ili usluga. Potrošači formiraju asocijacije ne samo zahvaljujući marketinškim aktivnostima kompanije, već i putem: (Keller, 2013: 77)

- neposrednog iskustva,
- online pretraživanja,
- preporuke,
- drugih nepristrasnih izvora,
- pretpostavki i zaključaka o samom proizvodu,
- imena i logotipa,
- zemlje porekla,
- kanala distribucije,
- zaposlenih,
- mesta ili
- nekog drugog događaja.

Jedinstvene asocijacije pomažu potrošačima da izaberu brend. Direktno iskustvo kreira najsnažnije attribute i koristi brenda, ali i kreativne reklame koje se emituju dovoljno često da „podsete“ kupca na prednosti i koristi atributa proizvoda (Keller, 2013: 78). Takođe, kompanije kreiraju korisne i pozitivne asocijacije vezane za brend, uveravajući potrošače da brend poseduje važne osobine, koristi i prednosti, koje će zadovoljiti njihove potrebe i želje. Potrošači će se prema ovim asocijacima različito ponašati u različitim (kupo)prodajnim situacijama: niti će zapamtiti sve asocijacije, niti će ih uzeti kao da su sve jednako važne, niti će ih sve oceniti pozitivno. Prema Keleru, jedna asocijacija može biti vrednovana samo u određenoj situaciji.

Kako brend imidž predstavlja sumu svih opipljivih i neopipljivih osobina nekog brenda koje sve zajedno čine taj proizvod ili uslugu jedinstvenom na tržištu, pozicioniranje brenda podrazumeva prepoznavanje upravo preko njegovog

imidža, koji podrazumeva definisanje USP - jedinstvene prodajne tačke¹⁹ (Rakita i Mitrović, 2007: 59). U tom smislu USP označava vrednost koja razlikuje brend od konkurentskih. Zbog toga je u pozicioniranju brenda jako važno da USP uključi stvarne želje i potrebe potrošača. Imidž brenda predstavlja kanal preko koga brend sa svojim potrošačima komunicira stavove i vrednosti i koje potrošači treba da prepoznaju kao svoje lične i tako postanu njegovi korisnici.

Na kraju, kako je brend povezan sa kategorijom proizvoda, neke asocijacije u vezi sa kategorijama proizvoda mogu biti povezane sa brendom, kako sa specifičnim uverenjima, tako i sa opštim stavovima. Stav prema kategoriji proizvoda može biti od izuzetnog značaja za određivanje reakcije potrošača i snaga asocijacije brenda u kategoriji proizvoda je važna odrednica svesti o brendu (Keller, 2013: 79).

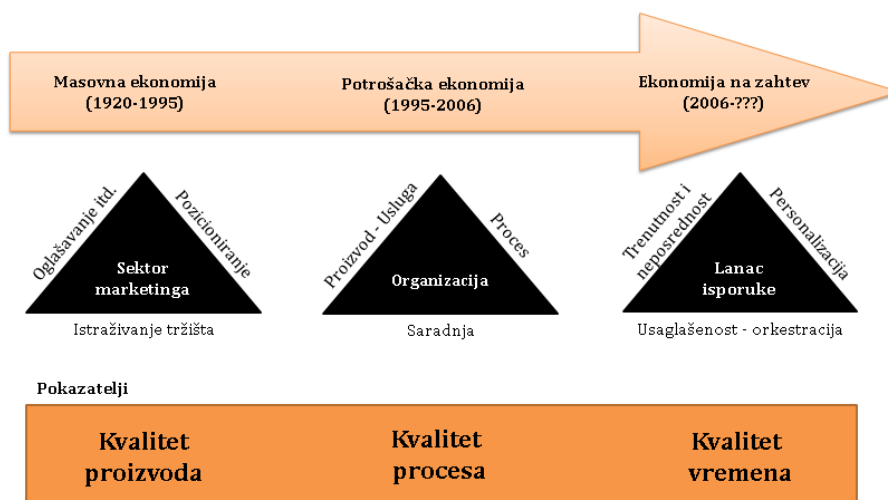
2.2. MODELI UPRAVLJANJA BRENDOM

Istorijski gledano, proces upravljanja brendom se menjao vremenom i može se podeliti na tri perioda: masovnu ekonomiju, potrošačku ekonomiju i ekonomiju na zahtev (slika 06). Analiza i pregled procesa upravljanja brendom kroz ove tri ere su prikazani u tabeli 04.

Upravljanje brendom kao poslovna disciplina postoji od kasnih godina 19. veka, kada su kompanije poput *Campbell's* i *Heinz-a* kreirale brendove kao način da izađu na kraj sa brigama kupaca u vezi sa masovno proizvedenim proizvodima (Vreden, 2007: 32). Tokom 20. veka veštine upravljanja brendom su prilagođene okolnostima velike potražnje u uslovima poslovanja za vreme i nakon Drugog svetskog rata. Okruženje masovne privrede je polako odlazilo u zaborav, čime su potrošači zauzeli ključno mesto u fokusu poslovnih strategija kompanije.

¹⁹ engl. *Unique Selling Point*

Slika 06. Modeli brendiranja



Izvor: Vreden N: „Profit brend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova“, Asee, 2009, str. 18.

Klasični modeli brendiranja zagovaraju strožije oblike procesa, a emocionalni veću slobodu i kreativnost (Pavlek, 2008: 140). U klasičnim pristupima se polazi od misije, vizije i esencije brenda, kao konstanti kojih se treba pridržavati, jer one odražavaju tržište, svrhu postojanja kompanije i može se izazvati zabuna ako se izađe iz tih okvira, narušiti prioritete u rasporedu izvora, fokus kompanije i identiteta brenda.

Funkcionalna svojstva proizvoda i njegove karakteristike su važne za formiranje diferencijacije, jer su usmerene na potrebe potrošača. U tržišnoj utakmici se traže dodatne vrednosti u atributima brenda, koji se mogu različito percipirati, pa se stoga već u kreiranju brenda izazivaju asocijacije koje će te osobine pretvoriti u korist potrošača i na temelju kojih će se steći pozitivne percepcije i imidž. Međutim, vrednost i percipirana različitost od konkurencije se bazira na emocionalnim odnosima kompanije i njenih zaposlenih prema stakeholderima. Emocionalni pristup, kao druga strana medalje, čije naličje predstavlja funkcionalni pristup, ističe osećanja potrošača. Upravo se u subjektivnom doživljaju brenda krije njegova specifičnost.

Tabela 04. Poređenja modela brendiranja

	Masovna ekonomija (1945-1995)	Potrošačka ekonomija (1995-2006)	Ekonomija na zahtev (2006-??)
Karakteristike	Masovno proizvedeni proizvodi i usluge	Proizvodi i usluge orijentisani na kupca	Personalizovani proizvodi i usluge.
Ciljna grupa	Masovna tržišta	Segmenti tržišta	Profitabilni kupci
Uvid u kupce	Istraživanje tržišta	Baze podataka, analize	Saradnja sa kupcima
Ciljevi	Porast prodaje/tržišta	Rast profitabilnosti	Porast vrednosti kupaca
Kontakt sa kupcima	Jedan kanal	Više kanala	Više objedinjenih kanala
Način posmatranja kupaca	Izvor prihoda	Vrednost koju treba negovati	Učesnik u kreiranju vrednosti
Odgovornost za brendiranje	Sektor marketinga	Organizacija	Lanac isporuke
Strategija brendiranja	Pozicioniranje	Marketing <i>one-to-one</i>	Profit Brendiranje ²⁰
Metrika	Porast prodaje/tržišnog udela	Lojalnost, cena usluge, profitabilnost	Kupac, vrednost porudžbine, proboj proizvoda
Primarni kanali komunikacije	Mediji širokog emitovanja	Ciljani (direktna pošta, telemarketing, segmentirane publikacije)	Ciljani i interaktivni (Internet, iTV, bežične tehnologije)
Prepreke za ulaz	Kapital, distribucija, medijski „čuvari kapija“	Intelektualni kapital, tehnološka integracija	Savezi, globalne mogućnosti lanca isporuke
Uloga tehnologije	Minimalna	Važna, ali uz integrisanje i druge poteškoće	Nevidljiva i od vitalnog značaja za brendiranje
Pokretači razvoja proizvoda	Unutrašnji	Tržišta	Kupci
Mogućnost ispunjavanja zahteva	Spore, pomoću unutrašnjih kapaciteta	Brze, pomoću spoljašnjih kapaciteta	Trenutne, pomoću digitalnih kapaciteta

Izvor: Vreden N: „*Profit brend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova*“, Asee, 2009, str. 35.

Dobar pristup integriše funkcionalni i emocionalni doživljaj (npr. *Gillete*) (Pavlek, 2008: 141). Međutim, čini se da takav pristup više nije dovoljan, pa se u obzir uzimaju emocionalni elementi koji posebno utiču na vrednost brenda, poverenje i lojalnost.

²⁰ Nik Vreden je u svojoj knjizi „*Profit Brend*“ predstavio *ProfitBranding* kao inovativni, sveobuhvatni pristup građenju brenda, koji odražava integrisanje tradicionalnog marketinga sa tehnologijom, merenjem i poslovanjem, pri čemu spaja zahteve kupaca i organizacione sposobnosti kako bi proizveo vrednost.

U početku se zapostavljao emocionalni odnos u brendiranju i polazilo se od osnovnih pokazatelja brenda; zapaženost, poznatost, privlačnost i korisnost. Dakle, funkcionalnost koja je privlačila korisnike, tj. jak brend se temeljio na koristima proizvoda (Reeves, 1961: 142), a marketing je putem oglašavanja predstavljao jedinstvene prednosti i koristi proizvoda potrošačima (USP - *Unique Selling Proposition*). USP koncept je nastao na tržištu koje je bilo gladno informacija, sve dok u svesti potrošača nije došlo do saturacije, što je izazvalo veću potrebu za većom diferencijacijom i fokusiranjem.

Pavlek navodi da se pozicioniranje kao pojam pripisuje klasicima marketinga, Trotu i Rajsu, i odnosi se na proces stvaranja položaja („pozicije“) kompanije u svesti potrošača. Prema ovom konceptu, kompanija će stvoriti uspešan brend samo ako pronađe nišu u svesti potrošača, koje nije zauzela konkurencija (Pavlek, 2008: 237). Autori pozicioniranja tvrde da je neophodna snažna fokusiranost sa naglašenom distinkcijom, raznolikošću i originalnošću koju vrednuje kupac. Insistira se na fokusiranju na osobinama brenda, sa kojima će se, s obzirom na konkurenciju, biti superioran u svesti potrošača.

Pozicioniranje proizvoda ili usluga predstavlja postupak kreiranja ponude kompanije i njenog marketing miksa sa ciljem da proizvod zauzme određeno mesto u svesti potrošača, pri čemu je pozitivan imidž brenda od suštinske važnosti za pozicioniranje proizvoda i njegovo diferenciranje od konkurentskih (Filipović i Janičić, 2009: 192). Diferencijacija kao proces koji utiče na odluku o kupovini, sama po sebi više nije dovoljna, iako ona ima svoje mesto u strukturi vrednosti brenda, ali je neophodno ugraditi „emocionalni okidač“, jer odluke o kupovini nastaju tek kad se želje i motivi sukobe sa mogućnostima potrošača – da li on to sebi može priuštiti (Pavlek, 2008: 145).

Potrošači danas traže dodatnu vrednost za proizvode koje kupuju i konkretne koristi od same kupovine. To uslovljava da upravljanje brendom mora da usvoji imperativne potrošačke privrede, uključujući odnose, pristupačnost i pouzdanost,

jer kupci definišu brendove na osnovu svojih iskustava i preporuka drugih kupaca, a ne na osnovu toga kako ih kompanije pozicioniraju. Brendiranje u potrošačkoj privredi označava posmatranje potencijalnih kupaca kao kandidata za odnose, a ne tržišta za proizvode (Vreden, 2009: 33).

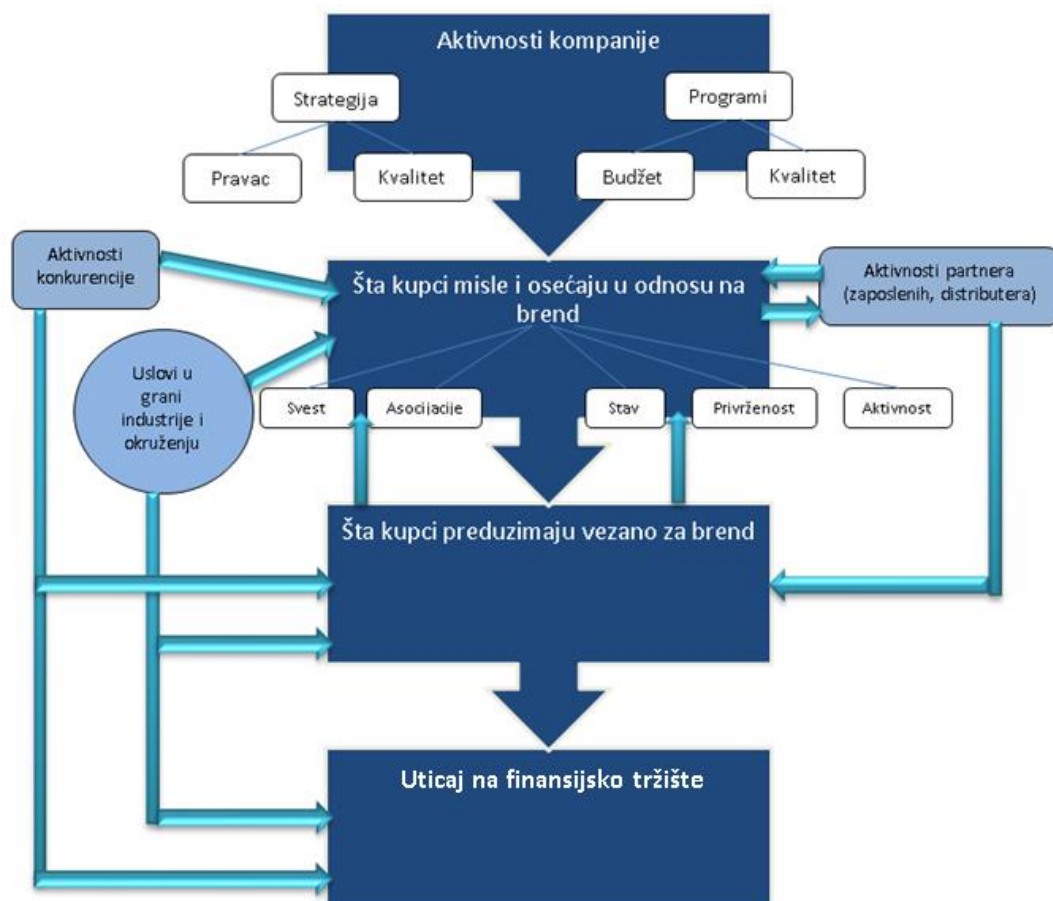
U centru pažnje većine modela brendiranja se nalazi identitet brenda. Aker i Joahimštaler su uvrstili savremeno upravljanje brendom u strateško planiranje i upravljanje, koju su oni nazvali paradigmom brend liderstva u kojoj se strateško upravljanje podređuje brendu. Aker ističe obeležje stvaranja jakog brenda i vrednosti brenda kao i proaktivnost umesto reaktivnosti. U odnosu na standardni integrisani model, brend liderstvo upućuje na vrednost brenda, a ne na imidž i kratkoročne finansijske rezultate, pri čemu se regrutuju eksterni i interni inputi kompanije. Stvaranjem vrednosti brenda, jača se aktiva kompanije koja predstavlja temelj dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti. Ovaj pristup nije usmeren samo na prodaju i povećanje tržišnog učešća, već na identitet brenda koji je strateški pokretač razvoja kompanije.

Na Akerov i Joahimštalerov koncept se nadovezuje Kaferer, sa posebnim isticanjem konzistentne i integrisane vizije i identiteta brenda, kao pokretača procesa brendiranja u odnosu na stari koncept isticanja imidža. Kaferer smatra da za dugoročno održavanje vrednosti brenda treba stvarati prepreke za ulazak konkurencije (Kapferer, 2004: 161-163). On takođe pravi razliku između robe široke potrošnje (kao *Coca-Cola* koja mora biti prisutna i u prodavnicama i u restoranima) i brendova koji održavaju imidž u posebno dizajniranim prostorima (*Starbucks, Benetton...*). King i Grejs su otišli korak dalje i podvukli zaposlene kao najznačajniji faktor u kreiranju vrednosti brenda (King i Grace, 2010).

Među uspešnim svetskim kompanijama se kao najbolji pokazao tzv. integralni pristup u procesu brendiranja. On se odnosi na potpunu uniformisanost u kanalima komunikacije sa potrošačima. Bilo putem svih raspoloživih medija, kroz direktnu komunikaciju sa potrošačima na mestu prodaje ili kroz Internet komunikacije, brend „odiše“ unifomisanošću.

Prema sistemskom modelu posledica i uzroka brendiranja (slika 07), proces brendiranja polazi od onoga što kompanije rade, što direktno utiče na ono što potrošači misle i osećaju u odnosu na brend. Oba lična iskustva (povratna informacija nakon korišćenja proizvoda i preporuka drugih) određuju stav potrošača prema kompaniji. Ono što kupci preduzimaju se odnosi na njihove dalje aktivnosti: preporuke, ponovne kupovine i dodatne kupovine. To sve utiče dalje na finansijsku vrednost kompanije, ali i samog tržišta. Ovde se misli i na indirektan uticaj na kretanja na tržištu, mogućnost inoviranja u proizvod na osnovu informacija od kupaca.

Slika 07. Kelerov sistemski model brendiranja



Izvor: Keller K, Lehmann, D. R: „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, Marketing Science 25(6), 2006, str. 753.

2.2.1 Akerov model planiranja identiteta brenda

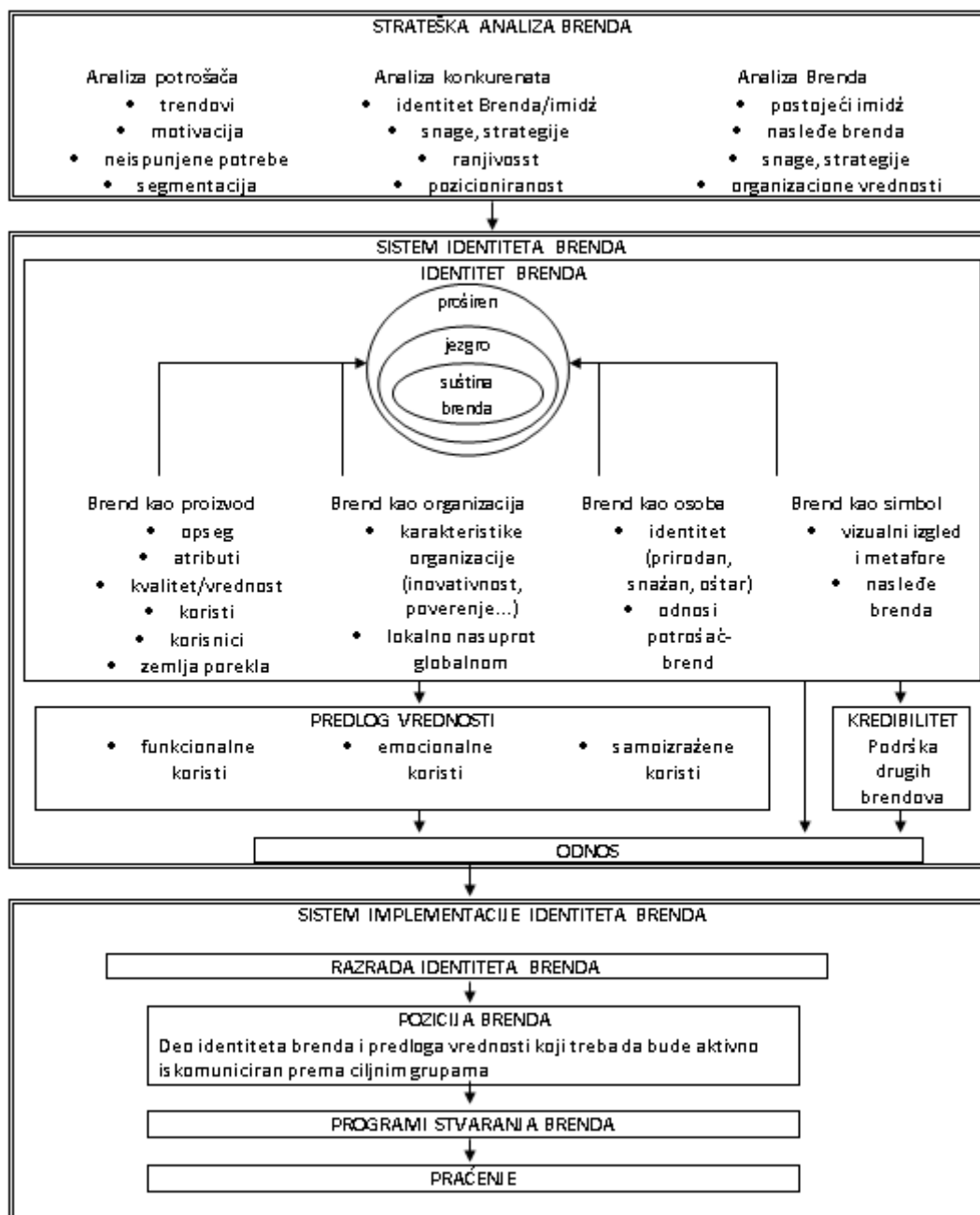
Prema Akeru snažan brend treba da ima bogat i jasan identitet, koji stratezi brenda treba da kreiraju i održavaju (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 40-47). Kompanijski tim zadužen za brend treba da vodi računa o svakom elementu identiteta, s obzirom na to, da izostanak nekog može značiti ranjivost i slabost na tržištu. Na slici 08. je prikazan model planiranja identiteta brenda koji su predstavili Aker i Joachimsthaler 2000. godine i koji je proširen u odnosu na model istih autora predstavljen 1996. godine konstruktom suštine brenda.

Ovaj model počinje procesom strateške analize brenda, koji predstavlja prvi deo modela. Efikasnost identiteta brenda zavisi od njegove usklađenosti sa potrošačima, stepena diferencijacije od konkurenata i predstavljanja potencijala kompanije. Zato se analiza brenda temelji na istraživanju tržišta koje je podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom. Efektivno istraživanje tržišta podrazumeva dobro poznavanje poslovanja kompanije, proizvodnog asortimana, brendova, zaposlenih, konkurenciju i industriju u celini. Dok analiza kupaca uključuje i razvoj segmentacije kupaca koja će upravljati strategijom, analiza konkurenata ispituje postojeće potencijale konkurentskih kompanija, čime se obezbeđuje diferencijacija brenda. Analiza „sopstvenih redova“ ukazuje na sposobnost kompanije, njenih resursa i potencijala da isporuče obećanu vrednost.

Već je pomenuto da identitet brenda predstavlja skup asocijacija koja čine opipljiva (funkcionalna) i neopipljiva (emocionalna) svojstva. Identitet brenda ne čine samo reklamni slogani ili izjave o pozicioniranju, već on ima dubinu i bogatstvo, s obzirom da se identitet brenda koristi za pokretanje svih napora u kreiranju brenda. Kada se realizuje, identitet brenda treba da uspostavi vezu između brenda i potrošača stvaranjem predloga vrednosti koji uključuje funkcionalne, emocionalne i samoizražene vrednosti. Ova veza se može, takođe, uspostaviti obezbeđivanjem kredibiliteta za podržavajuće²¹ brendove.

²¹ engl. *endorsed*

Slika 08. Akerov model planiranja identiteta brenda



Izvor: Aaker D. A, Joachimsthaler E: „Brand Leadership“, The Free Press, New York, NY, 2000, str. 44.

Drugi deo Akerovog modela daje sistem identiteta brenda i, sa njim povezanih, 12 kategorija elemenata identiteta, koji su organizovani oko četiri perspektive brenda kao: proizvoda, organizacije, osobe i simbola. U ovom delu se opisuje struktura identiteta brenda koja uključuje suštinu brenda, jezgro brenda i proširen identitet. Kako identitet brenda sadrži od šest do dvanaest dimenzija u cilju adekvatnog

opisa težnje brenda, zahteva se fokus prilikom identifikovanja jezgra identiteta. Jednom kada potrošači prepoznaju i dožive brend preko jezgra identiteta, kako Aker kaže, „bitka je dobijena“. Jezgro identiteta vrlo često predstavlja kratak (jezgrovit, kako samo ime kaže) opis brenda, zbog čega nosi određeni stepen dvosmislenosti. Ono što se ne nalazi u jezgru identiteta, nalazi se u proširenom identitetu. Potpunost i kompletnost identitetu brenda daju korisni elementi koji se nalaze u proširenom identitetu, kao npr. ličnost brenda.

Suština brenda upravlja predlogom vrednosti brenda. Ona treba da je usaglašena sa potrošačima i da inspiriše zaposlene. Simbolično rečeno, suština brenda predstavlja „lepak“ koji drži elemente jezgra identiteta zajedno.

Treći deo Akerovog modela prikazuje sistem implementacije identiteta brenda, koji uključuje četiri komponente za implementaciju: razrada identiteta brenda, pozicija brenda, programi izgradnje brenda i praćenje. Razrada identiteta brenda predstavlja skup alata koji treba da obogate i pojasne identitet brenda. Bez njega, elementi identiteta brenda (kao što su liderstvo, prijateljstvo, poverenje i odnos) mogu ostati nejasni i da otežavaju odluku o tome koje akcije treba podržati, a koje ne. Sa razrađenim identitetom, prelazi se na poziciju brenda – deo identiteta brenda i predloga vrednosti koji treba aktivno da bude prenet na ciljnu grupu. Neki delovi identiteta brenda, iako su važni, možda neće predstavljati deo pozicije brenda, jer ne utiču na diferenciranje. Sa pozicijom brenda i identitetom brenda razvijaju se i programi razvoja brenda.

Komunikacija brenda uključuje sve tačke kontakta između brenda i ciljne grupe, uključujući dizajn proizvoda, novi proizvod i strategiju distribucije. Model planiranja identiteta brenda se završava praćenjem, kao poslednjim korakom, koji uključuje postavljanje metrike za praćenje učinka celokupnog procesa.

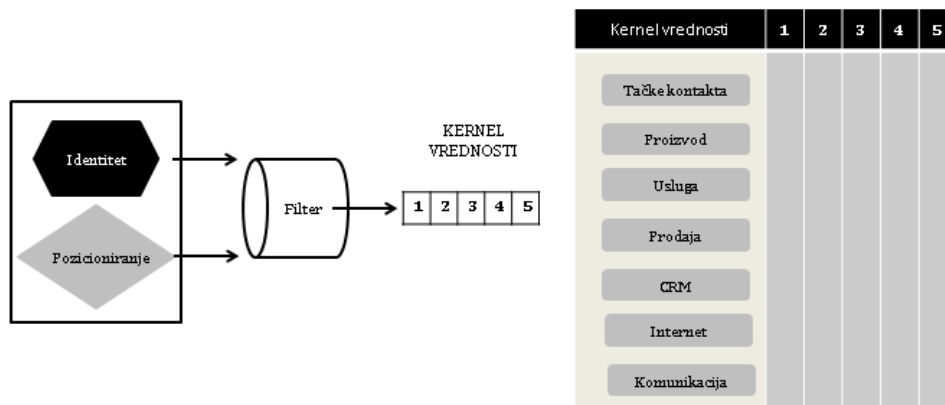
2.2.2. Kafererov model izgradnje brenda

O identitetu brenda i pozicioniranju govori Kaferer u svom modelu izgradnje brenda. On ističe da prilikom izgradnje brenda treba da postoji nacrt-skica programa brenda koja obuhvata identitet brenda i pozicioniranje. Ovaj proces se odvija u pet faza (Kapferer, 2008: 207-209):

1. **Faza razumevanja** uključuje određivanje svih mogućih dodatih vrednosti za brend, koje su zasnovane na njegovom identitetu, poreklu i korenu i koje će da obezbede profitabilno poslovanje. Kako bi se ovo ostvarilo, neophodno je uraditi analizu potrošača i konkurenata.
2. **Faza ispitivanja** govori o predlogu scenarija za brend. Pronalaženje platforme za brend je proces koji traje izvesno vreme i zahteva iterativan pristup uz eliminaciju loših predloga scenarija i prilagođavanje prihvatljivih platformi.
3. **Test faza** nastupa kada je scenario „pročišćen“ i sređen ili eliminisan. U ovoj fazi se uključuju potrošači koji treba da ocene kredibilnost i emotivni odjek predloženih scenarija.
4. **Faza strateške procene** uključuje komparativnu analizu scenarija, prema kriterijumama koji su važni za ekonomsku procenu potencijalne prodaje i profita.
5. **Faza primene i pokretanja** nastupa kada je određena i izabrana platforma. Ovaj novi termin ukazuje na to da finansijska vrednost brenda mora biti opipljiva i materijalna.

Kaferer predstavlja platformu brenda (Slika 09) koja se sastoji od prizme identiteta brenda, pozicioniranja, kernel i perifernih vrednosti.

Slika 09. Platforma brenda

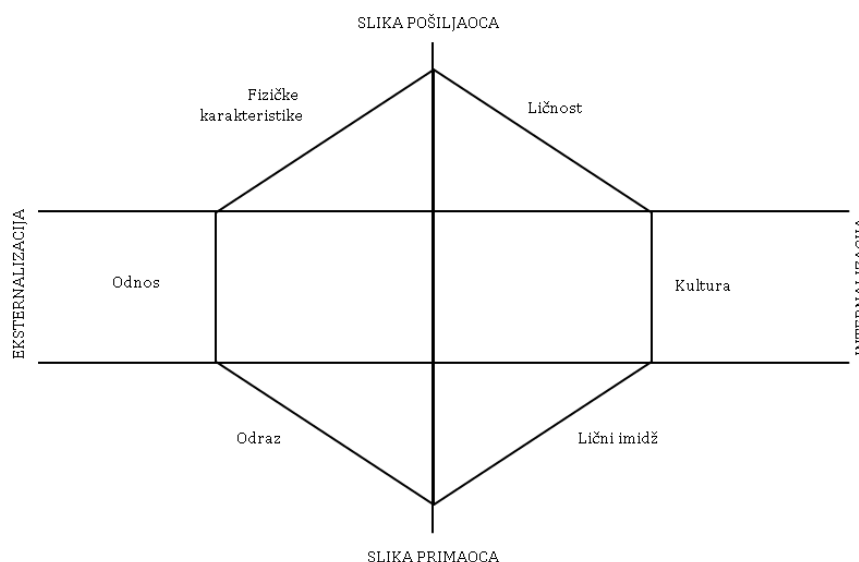


Izvor: Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, str. 210.

2.2.2.1. Model prizme

Prilikom izgradnje brenda treba da postoji nacrt-skica programa brenda koja obuhvata identitet brenda i pozicioniranje. Kapferer je predložio model prizme za određivanje identiteta brenda, koja se sastoji od šest dimenzija (slika 10).

Slika 10. Prizma identiteta brenda



Izvor: Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, str. 183

Prizmu identiteta čine sledeći aspekti (Kapferer, 2008: 183-186):

- **fizičke karakteristike** – fizički aspekt i kvalitet predstavljaju osnovu brenda i njegovu „opipljivu“ dodatu vrednost;
- **ličnost** – posmatranje brenda kao ličnosti sa određenim ljudskim osobinama uvela je Aker, izdvajajući pet od petnaest ključnih osobina ličnosti brenda: istinitost, uzbudljivost, sposobnost, sofisticiranost i robusnost (Aaker, 1997);
- **kultura** – svaki brend ima svoju kulturu koja predstavlja odraz vrednosti kompanije i ukazuje na etičke norme i principe uključenih u brend, kao osnovu za njegovo diferenciranje;
- **odnos** – način na koji se komunicira i postupa sa potrošačima;
- **odraz** – brend predstavlja odraz svojih potrošača, odnosno njihove individualnosti i posebnosti koje igraju značajnu ulogu prilikom izbora brenda;
- **sopstveni imidž** – preko stava prema brendu, potrošači uspostavljaju neku vrstu odnosa sa samim sobom.

Tri dimenzije se odnose na spektar koji je vidljiv potrošačima, a to su fizičke karakteristike brenda, odnos koji brend uspostavlja s potrošačem i odraz (refleksija) ciljne grupe. Drugi deo prizme čini nevidljiv deo, „urezan“ u sam duh brenda i njega predstavljaju ličnost brenda, kultura i lični imidž. Kada brend komunicira sa potrošačem, onda dimenzije brenda „ožive“ u smislenu celinu. Brend treba pored svih šest dimenzija da poseduje i suštinu, koja mora biti jasna, koncizna, privlačna i da predstavlja želje i potrebe potrošača.

2.2.2.2. Identitet i pozicioniranje

Pozicioniranje rezultira uspešnim kreiranjem predloga vrednosti koje se zasniva na kupcu, odnosno dobrog razloga zbog kojeg bi ciljno tržište trebalo da kupi određeni proizvod i na taj način se jasno diferencirao od konkurenata. Pozicioniranje brenda usmerava i fokusira strategiju upravljanja brendom, jer se na taj pojašnjava suština brenda, ciljevi koje će potrošač pomoću njega ostvariti i

način na koji će ih ostvariti. Kupci donose odluke na bazi poređenja (Johnson, 1984) i pozicioniranje igra ključnu ulogu u ovom procesu.

Pozicioniranje će javlja kao rezultat analitičkog procesa koji je zasnovan na četiri osnovna pitanja koja se odnose na koristi, ciljnu grupu, razloge kupovine i konkurenciju (Kapferer, 2008: 175):

- Kakve koristi obezbeđuje brend? Ovo se odnosi na obećanje koje nosi brend sa sobom i benefitima koje potrošač ostvaruje izborom brenda.
- Kome je brend namenjen, tj. koja je ciljna grupa koju brend „targetira“?
- Koji je razlog zbog kojeg se potrošači opredeljuju za brend? Ovde je reč o subjektivnim i objektivnim elementima, koji podržavaju ponuđenu korist.
- Protiv koga se brend bori? Ko su glavni konkurenti? Ko su indirektni konkurenti?

2.2.2.3. HALO efekat: kernel i periferne vrednosti

U socijalnoj psihologiji postoji fenomen koji se naziva halo efekat, koji kod ljudi uzrokuje tendenciju da stvarnost doživljavaju isuviše pozitivno ili negativno, pristrasnost u sudovima, na osnovu prethodnih generalizacija ili predrasuda. Primera radi, visoka ili atraktivna osoba će biti posmatrana kao inteligentna ili vredna poverenja, iako ne postoje logički dokazi koji povezuju visinu ili privlačan izgled sa inteligencijom i iskrenošću. Isto tako dobro odabrano ime brenda, logotip i drugi delovi vizuelnog identiteta, nose određeno značenje koje postaje izuzetno bitno za identitet brenda, jer doprinosi prepoznatljivosti i komunicira željenu poruku i sliku. Ova slika nastaje od „prototipa“ brenda. U kognitivnoj psihologiji, prema model prototipa, prototip je idealni (apstraktni) predstavnik određene kategorije i predstavlja prosek osobina članova date kategorije.

Direktno iskustvo koje potrošač ostvari sa proizvodom dolazi od vizije, dodira, mirisa, zvukova, preporuka, Interneta ili direktnog kontakta, pri čemu proizvodi šalju poruku koja pomaže potrošaču da shvati šta kupuje i šta da očekuje nakon

kupovine (Kapferer, 2012: 40). Ove poruke se još nazivaju „nagoveštajima“ brenda²². Kaferer navodi da ključni koncepti u upravljanju brendom nisu imidž brenda i asocijacije brenda već identitet brenda. Identitet brenda predstavlja odgovor na ključno pitanje: šta čini određeni brend brendom, npr. BMW BMW-om?

Prema Ešu i nemačkim teoretičarima geštalt psihologije, kernel teorija pravi radikalan zaokret u definiciji brenda prema kome je brend sistem stvoren od kernel i perifernih karakteristika. Ovde se kernel vrednosti posmatraju kao bezuslovne, a periferne vrednosti kao uslovne, pri čemu na duže staze periferne vrednosti mogu postati kernel. Suština upravljanja brendom je izbor nekoliko kernel vrednosti brenda.

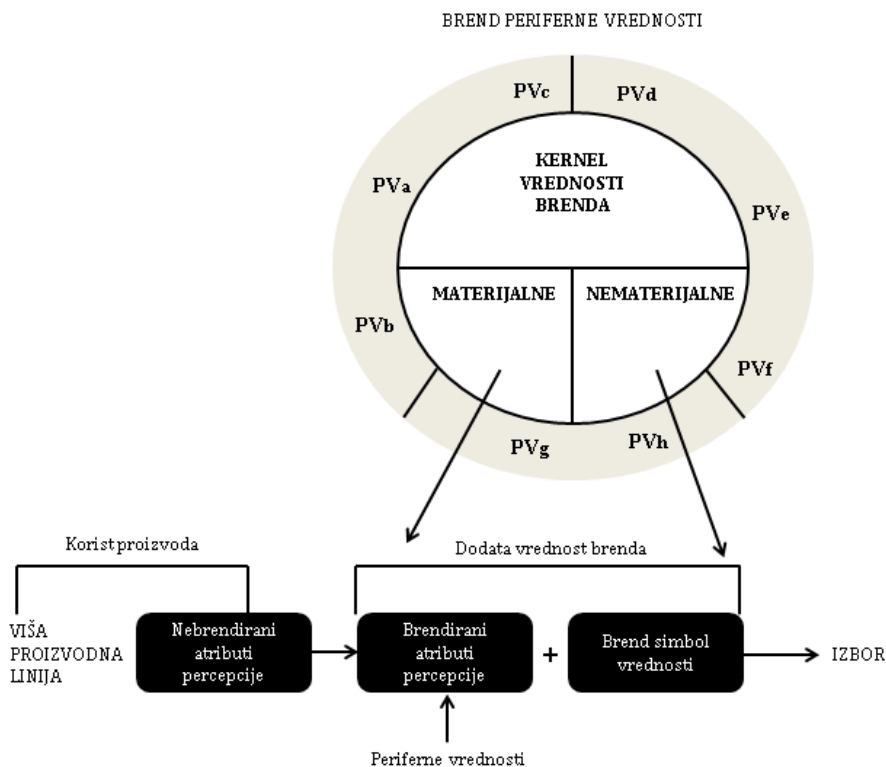
I kernel i periferne vrednosti mogu biti materijalne i nematerijalne. Ukoliko ne postoji nematerijalna vrednost, onda se radi o brendu koji je samo naziv za superioran proizvod, sa kojim se potrošači ne mogu emocionalno identifikovati. Kernel materijalne vrednosti ispoljavaju halo efekat na percepciju proizvod, dok kernel nematerijalne vrednosti dodaju svoje koristi percepciji koristi proizvoda. Sve je ovo prikazano na slici 11.

Prilikom procene vrednosti imena brenda, koji se još naziva i finansijskom vrednošću brenda, pokušava se da se izmeri dodata vrednost brenda, tj. kako znanje o brendu povećava percepciju proizvoda (halo efekat) i dodaje mu moć simbolike brenda.

Brendovi predstavljaju zbir zadovoljstava koji nastaju u svakoj tački kontakta i njihove koherentnosti (Kapferer, 2008: 210) i kako bi se postigao najviši nivo zadovoljstva, Kaferer predlaže platformu brenda koja uključuje pomenute komponente: prizmu identiteta brenda, pozicioniranje, kernel i perifernih vrednosti.

²² engl. *brand cues*

Slika 11. Uticaj kernel i perifernih vrednosti na dodatu vrednost brenda



Izvor: Kapferer J. N: „*New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 5th edition, Kogan Page, London, Philadelphia and New Delhi, 2012, str. 43.

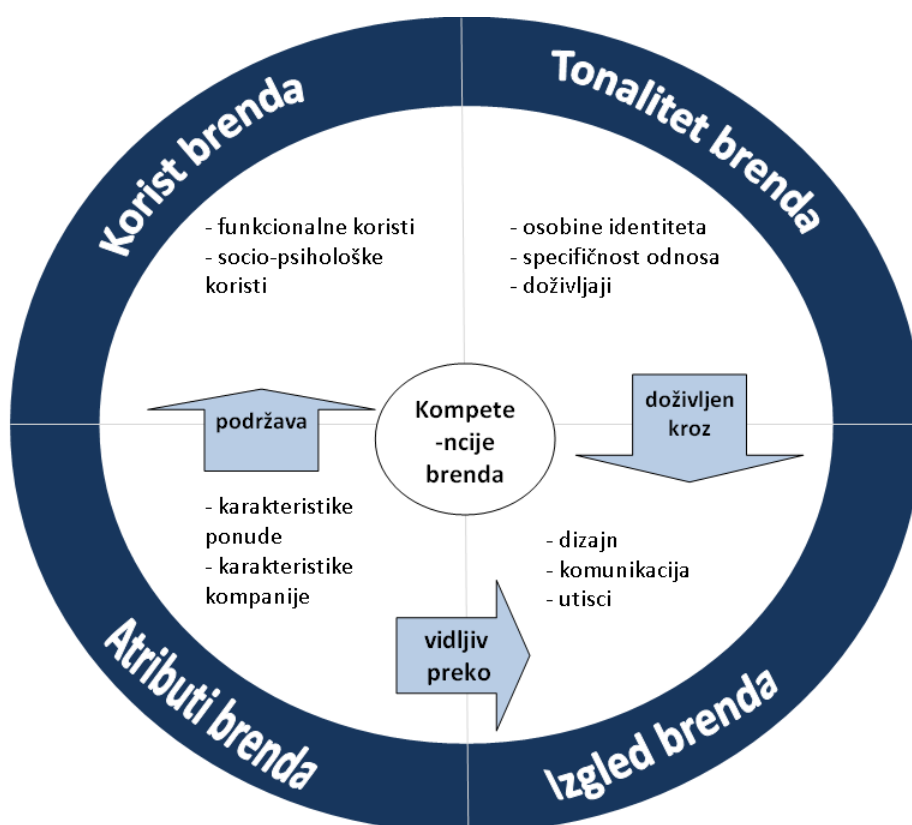
2.2.3. Ešov „točak“ brenda

O emocionalnoj i racionalnoj slojevitosti procesa brendiranja govori Eš, na temelju termina, poznatog još kao „brend-točak“ (slika 12), koji je izgrađen na bazi proučavanja obe hemisfere ljudskog mozga. Eš ističe da leva strana odgovara levoj hemisferi mozga, koja je zadužena za grube činjenice i pokazatelje brenda, a da je druga strana, koja reflektuje desnu polovinu ljudskog mozga, zadužena za sofisticiranije podatke koji se vezuju za brend (osećaji i neverbalni utisci).

U centru modela se nalaze kompetencije brenda (Ko smo mi?), kao jezgro identiteta brenda. Kompetentnost brenda mogu činiti istorijat, poreklo, ključne prednosti i koristi brenda, kao i njegova uloga na tržištu.

Na levoj strani se nalaze racionalne komponente: korist (Šta nudimo?) i atributi brenda (Koje osobine poseduje naš brend?). Ova podela je od presudnog značaja kod kupaca koji donose racionalne odluke prilikom kupovine. Oni kupuju korist i rešenje problema, kao i prednosti proizvoda, koje treba da budu obrazložene dobrim osobinama proizvoda. Razlikuju se funkcionalne koristi proizvoda (brzina isporuke *Domino's* pice ili brzina obrade podataka u *Word-u*) i socio-psihološke prednosti proizvoda (da *Apple* brine o svojim kupcima ili osećaj sigurnosti kod *Volvo-a*). Ipak, koristi za potrošača mogu biti obezbeđene pod uslovom da kompanija poseduje kvalitetne osobine (npr. *Würth* je uvek blizu svojih korisnika zbog razgranate mreže). Razlika između koristi i osobina treba biti vidljiva, kako bi se stvorila jasna slika o tome, koliko su očigledne koristi nekog proizvoda i šta će se desiti u slučaju da se neke osobine proizvoda promene.

Slika 12. „Točak brenda“ prema Ešu



Izvor: Esch F. R: „Strategie und Technik der Markenführung“, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008, str. 102.

Na desnoj, emocionalnoj, strani pozicionirani su tonalitet brenda (Kako delujemo?) i izgled brenda (Kako nastupamo?). Tonalitet brenda obuhvata osećanja i svet emocija, koje se ispoljavaju u vezi sa određenim brendom (personal *Lufthanse* se doživljava kao ljubazan i profesionalan, *Googla* kao mlad, ambiciozan i ekscentričan, *Raiffeisen* banke kao hladan i rigidan). Izgled brenda predstavlja njegovu ikonografiju, koja uključuje sve faktore koji utiču na to da javnost ima brend u sećanju i podsvesti (pakovanja, bilbordi, radijske reklame...).

Ove četiri oblasti (atributi, korist, tonalitet i izgled) predstavljaju konkretizaciju kompetencija brenda, sa ciljem da se brend što bolje pozicionira u svesti potrošača.

2.2.4. Kelerov strateški proces upravljanja brendom

Kelerov model upravljanja brendom se svodi na upravljanje vrednošću brenda. Prema njemu, proces upravljanja brendom uključuje dizajn i praktičnu primenu programa i aktivnosti za izgradnju, merenje i upravljanje vrednošću brenda, koji protiče kroz četiri faze (Keller, 2013: 58):

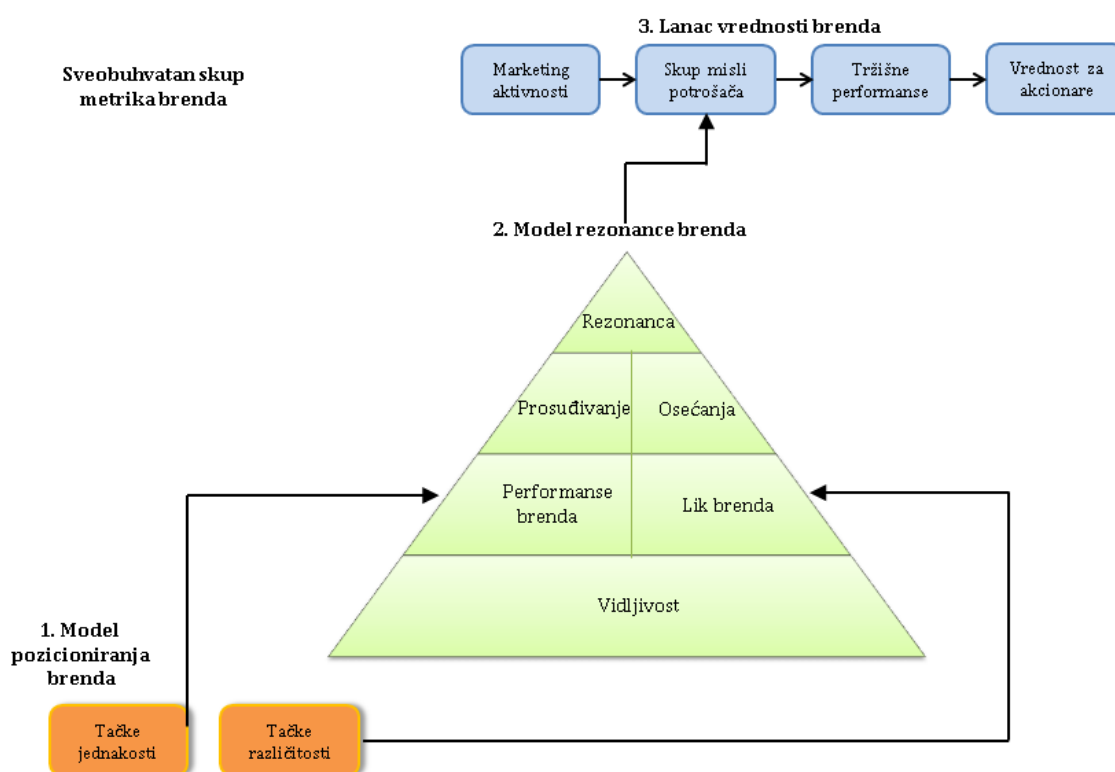
1. Identifikovanje i utvrđivanje ključnih vrednosti pozicioniranja brenda;
2. Planiranje i implementacija marketinških programa;
3. Merenje i analiza učinka brenda;
4. Rast i održivost vrednosti brenda.

Proces strateškog brend menadžmenta počinje sa jasnim razumevanjem u vezi sa onim šta brend treba da predstavlja i kako treba da se pozicionira u odnosu na konkurente (Keller, 2013: 58). Planiranje brenda koristi sledeće modele (Slika 13) koji se prepliću:

- **Model pozicioniranja** opisuje kako upravljati integrisanim marketingom kako bi se maksimizirale konkurenske prednosti.
- **Model rezonance** brenda opisuje kako stvoriti jake i aktivne odnose sa lojalnim kupcima.

- **Lanac vrednosti** brenda se odnosi na proces stvaranja vrednosti za brend sa posebnim ostvrtom na finansijski uticaj troškova i investicija. U svom modelu Keller navodi da je značajno izmeriti i protumačiti učinak brenda, u čemu nam pomaže lanac vrednosti brenda. Lanac vrednosti brenda predstavlja način za praćenje procesa stvaranja vrednosti za brendove radi boljeg razumevanja finansijskog uticaja rashoda i ulaganja u marketinške aktivnosti.

Slika 13. Modeli planiranja brenda



Izvor: Keller K. L. „Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity“, 4th Edition, Global Edition. Upper Sadle River/NJ, Pretince Hall, 2013, str. 133.

Profitabilno upravljanje brendom zahteva efikasno dizajniranje i praktičnu primenu sistema za merenje učinka brenda. Ovaj skup metrika brenda predstavlja kombinaciju postupaka istraživanja oblikovanih da daju najbolje moguće kratkoročne taktičke odluke i najbolje dugoročne strateške odluke. Praktična

primena ove metrike se sastoji iz izvršavanja studije praćenja i praktične primene sistema za utvrđivanje vrednosti brenda.

Učinak brenda je premija koju bi neki potrošač platio za brendirani proizvod ili uslugu u poređenju sa nekom identičnom nebrendiranom verzijom istog proizvoda/usluge. Taj izraz se bavi vrednošću brenda, mimo fizičkih karakteristika povezanih sa njegovom proizvodnjom i odnosi se na snagu, dubinu i karakter odnosa potrošač-brend (Joksimović, 2013: 40).

Keler ističe da izgradnja vrednosti brenda zahteva kreiranje nekog brenda koga su potrošači dovoljno svesni i za koji imaju jake, povoljne i jedinstvene asocijacije. Načelno, takav proces zavisi od tri faktora (Keller, 2013: 59):

1. Početnog izbora elemenata brenda ili identiteta brenda;
2. Marketinških aktivnosti i potpornih marketinških programa, kao i načina na koji se brend u njih integriše;
3. Asocijacija koje se indirektno odnose na brend, povezivanjem istih sa nekim drugim entitetom (tj. organizacijom, zemljom porekla, kanalom za distribuciju ili drugim brendom).

U procesu izgradnje identiteta brenda, Keler ističe važnost planiranja jasne brend arhitekture, o kojoj je već bilo reči u poglavlju 2.1.1 disertacije. Brend arhitektura predstavlja proces organizovanja i građenja, odnosno strukturiranja brend portfolija u cilju definisanja uloge brenda i prirodnih odnosa između brendova i različitih tržišta. Pored arhitekture, važna je i dugoročnost i efektivnost vrednosti brenda i upravljanje vrednošću preko geografskih granica, kultura i tržišnih segmenata.

Pored planiranja i arhitekture, srž Kelerovog modela čini model rezonance, koji će biti u nastavku detaljno predstavljen.

2.2.5. Model rezonance brenda

Model rezonance brenda, ranije poznat kao CBBE²³ model, pristupa vrednosti brenda iz perspektiva potrošača. Keller ranije definiše vrednost brenda iz perspektive potrošača kao „diferencijalni efekat koji znanje o marki ima na reakciju potrošača na marketinške aktivnosti te marke“ (Keller, 1993).

Jednu od ključnih tačaka procesa izgradnje brenda čini momenat u kome će se probuditi emocionalna reakcija kod potrošača. U tom trenutku, potrošač će povezati svoju emociju sa brendom, odnosno proizvodom i uslugom u pozitivnoj konotaciji. Da bi potrošač ostao lojalan brendu, potrebno je da proizvod ispunjava, zadovoljava, a najčešće prevazilazi njegova očekivanja i specifične potrebe. Osnovna premisa modela rezonance je da prava mera snage brenda zavisi od toga kako se kupci osećaju, šta misle i kako deluju u odnosu na sam brend.

Prema ovom modelu, vrednost brenda nastaje u najvišem nivou svesnosti i familijarnosti potrošača sa brendom, gde se u njegovoj svesti stvaraju snažne, pozitivne i jedinstvene asocijacije, što dalje implicira stvaranje poverenja prema brendu u odnosu na konkurentske brendove, koje se najpre razvija u izbor brenda, zatim u lojalnost brendu i, na kraju, spremnost i želju potrošača da plati više za premijum marku.

Kelerov model rezonance se zasniva na specifičnim potrebama kupaca, na osnovu čega snažan brend uključuje kupca kroz četiri koraka (Keller, 2013: 107-122):

1. **Sveobuhvatna svest o brendu** - uspostavljanje odgovarajućeg identiteta i svesti o brendu;
2. **Uspostavljanje tačaka diferencijacije** - kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih, poželjnih i jedinstvenih asocijacija na brend;
3. **Pozitivne prijatne reakcije** - izazivanje pozitivnih, prijatnih reakcija na brend;

²³ engl. *Customer Based Brand Equity*

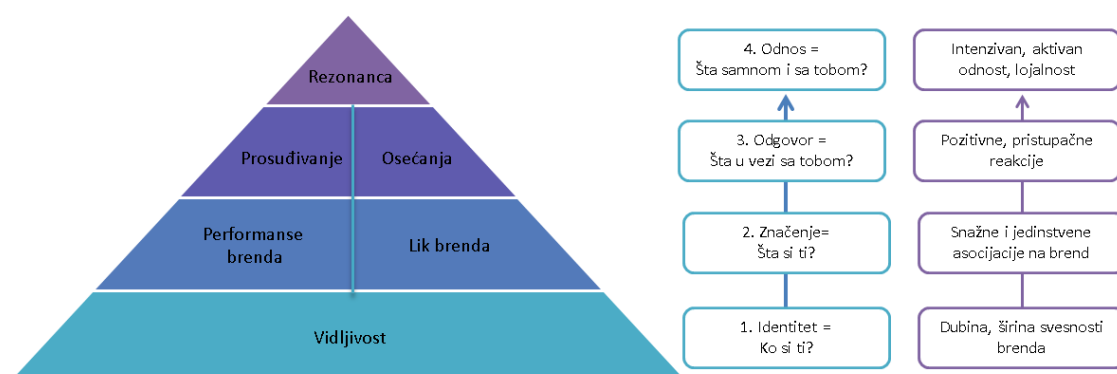
4. **Održavanje odnosa sa brendom** - izgradnja odnosa sa kupcima koje karakteriše intenzivna aktivna lojalnost.

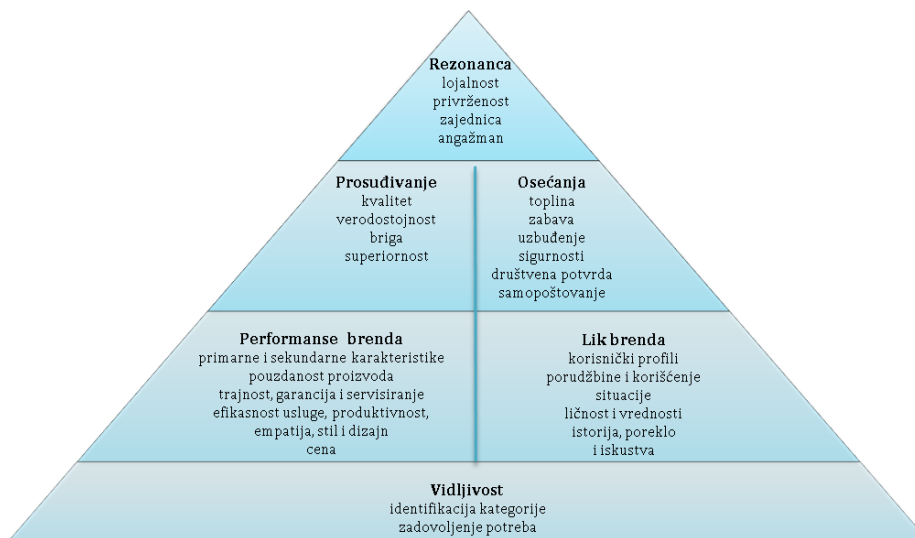
Realizacija četiri prethodna koraka, uključuje izgradnju šest sastavnih elemenata koji zajedno čine piramidu vrednosti brenda baziranu na kupcima (slika 14): vidljivost i značenje, performanse, lik brenda, prosuđivanja, osećanja i rezonanca. Ova četiri koraka reprezentuju skup fundamentalnih pitanja koje kupci postavljaju vezano za brend (Keller, 2013: 107):

1. **Ko si ti?** (identitet brenda)
2. **Šta si ti?** (značenje brenda)
3. **Šta mislim/osećam vezano za tebe?** (reakcije na brend)
4. **Šta sa tobom i sa mnom?** Kakve asocijacije želim da imam? Koliko duboko želim da ostvarim odnos sa tobom? (odnos)

Keler navodi da prvi korak određuje svaki sledeći, odnosno da kompanija ne može da izgradi značenje brenda, a da nije prvo kreirala identitet.

Slika 14. Model rezonance brenda





Izvor: Keller K. L: „Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity“, 4th Edition, Global Edition. Upper Sadle River/NJ, Pretince Hall, 2013, str. 108.

2.2.5.1. Izgradnja identiteta brenda

Brend ima dva ključna elementa: identitet i značenje. Ključ uspešnog brendiranja leži u načinu na koji se razvija identitet brenda, kako na najefektivniji način se može izraziti identitet i razumevanje svrhe brendiranja i onoga što brend predstavlja. Polazna tačka u kreiranju brenda je jasno definisanje internog identiteta brenda, tj. pozicioniranje ključnih vrednosti. Tako brend postaje strateška platforma koja obezbeđuje okvir za dugoročno zadovoljenje potreba potrošača. Korporativno brendiranje zahteva povećano isticanje i naglašavanje internih resursa u predstavljanju koherentnog identiteta brenda stejkholderima (Harris i de Chernatony, 2001). Prema Rakiti i Mitroviću identitet je ono što jedan entitet misli da jeste ili ima nameru da bude, a njegov imidž je način na koji je percipiran od strane drugih (Rakita i Mitrović, 2007: 58).

Jedinstven niz asocijacija koje potrošači imaju u vezi sa brendom i njegovim obećanjem čine identitet brenda. Elementi brenda su vizuelna i fizička sredstva koja služe za identifikaciju i diferencijaciju brenda. Njihov odgovarajući izbor i kombinacija su ključni za kreiranje vrednosti brenda preko identiteta brenda.

U prvom koraku, pozicioniranje zahteva aktivnu komunikaciju identiteta brenda i predlog vrednosti ka ciljnim grupama, dok se u nastavku uključuje izbor adekvatnih medija i razvoj komunikacijskih programa koji se moraju pratiti i kontrolisati (Laforet, 2009: 125).

Mnogi autori govore o različitim aspektima brenda i njihovom prožimanju, sa posebnim aspektom na emocionalni i funkcionalni kontekst brenda i njegove vrednosti. Urde integriše vrednost brenda i njegov identitet sa strategijom, ciljevima i identitetom kompanije, kako bi iskustvo potrošača uključilo oba njegova entiteta: racionalni i emotivni. Na jednoj strani su upotrebne referentne tačke – proizvod i kategorije proizvoda, koje zahtevaju uključivanje racionalnog analiziranja od strane potrošača. Na drugoj strani se oslikavaju emocionalne funkcije – naziv brenda i kompanije, koje se analiziraju emotivno (Urde, 1999). Prvi korak u stvaranju identiteta brenda, prema Urdeu, predstavlja formulisanje misije brenda. Misija i vizija brenda odražavaju usmerenost kompanije ka brendu.

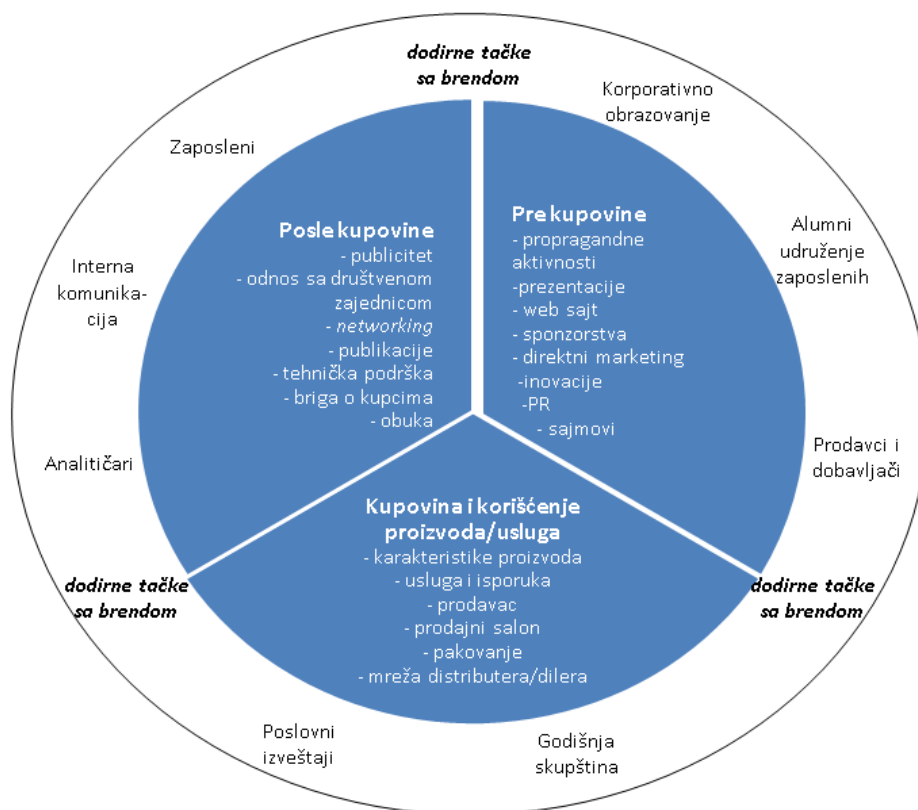
Eš ističe da brendovi poseduju fizičku i apstraktnu komponentu (Esch, 2008: 94-95). Elementi korporativnog identiteta koji omogućavaju fizičko razlikovanje nekog brenda od konkurentskog (ime, znak, simbol, dizajn...) spadaju pod fizičku komponentu brenda. Apstraktna komponenta brenda stvara mnogo suptilniju razliku između njega i njegove konkurencije jer podrazumeva sve one informacije i asocijacije koje korisnik dobija kada pomisli na neki brend. Prema Ešu, brend je dodata, neopipljiva vrednost koju neki proizvod ili usluga može da poseduje i on nastaje onda kada proizvodu ili usluzi pripišemo osobine živog bića.

Coca Cola se od svog nastanka 1886. do danas verno pridržavala svoje brend strategije: njen vizuelni identitet je ostao gotovo nepromenjen kao i sistem vrednosti koje *Coca Cola* promovise.

Veza između identiteta brenda i njegovog odnosa sa kupcima na obostranu maksimalnu korist je predstavljena na slici 15. Ovaj model je nastao kroz praćenje

interakcije brenda i njegovih korisnika kroz sve faze procesa kupovine u poznatim kompanijama, poput *CAT*-a, *FedEx*-a i *IBM*-a. Ispunjavanje obećanja brenda znači da se svi zaposleni ponašaju u skladu sa identitetom brenda i njegovim obećanjem. Kako Kotler i Ferš ističu, bliska saradnja sa kupcima i nastojanje da se od odnosa kupca i dobavljača izgradi strateško partnerstvo su perporučljivi za sve kompanije i zato je važno kontrolisati sve dodirne tačke između brenda i stejkholdera (Kotler i Pfoertsch, 2007 : 89).

Slika 15. Odnos brenda i kupaca u procesu kupovine



Izvor: Preuzeto i modifikovano prema: Esch F. R: „*Strategie und Technik der Markenführung*“, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008, str. 147. i Kotler P, Pfoertsch W: „*B2B brand menadžment*“, ASEE, Novi Sad, 2007, str. 90.

2.2.5.2. Kreiranje značenja brenda

Značenje brenda je subjektivno i stoga usko povezano sa grupom ciljanih potrošača. Ono kod potrošača proizvodi asocijaciju na način da jača vrednost koju ponuda donosi potrošaču. Značenje brenda reflektuje percepcije i verovanja

postojećih i potencijalnih potrošača u vezi sa brendom. Ono nosi obećanje zadovoljenja potreba potrošača, signalizirajući kvalitet proizvoda i usluga koje su povezane sa brendom. Istovremeno, značenje brenda kreira dodatne vrednosti (emocionalne, socijalne ili samoizražajne) koje nisu direktno povezane sa karakteristikama proizvoda ili usluge.

Uspešni brendovi kod svojih potrošača izazivaju pozitivna značenja koja ih pokreću na akciju (kupovinu). Kreiranje odgovarajućeg značenja brenda daje odgovore na dva pitanja: (1) šta karakteriše brend i (2) šta predstavlja u svesti potrošača. Značenje brenda je sastavljeno iz dve glavne kategorije asocijacija koje egzistiraju u svesti potrošača: performanse i opis brenda. Ove asocijacije se stvaraju direktno, kroz iskustvo potrošača sa brendom, ili indirektno, preko preporuka i prenošenja iskustava drugih potrošača. Asocijacije za brend koje stvaraju sliku o brendu i njegovo značenje mogu se okarakterisati i profilisati kroz tri osnovne dimenzije:

- **snaga** (koliko je jako brend identifikovan sa asocijacijama o njemu),
- **korisnost** (koliko su potrošačima važne asocijacije) i
- **jedintsvenost** (koliko se razlikuje brend od samih asocijacija).

U analizi značaja brendova u savremenom menadžmentu sa aspekta uticaja na potrošače u donošenju odluke o kupovini polazi se od analize dimenzija brendova. Značenje brenda se, u tom kontekstu, posmatra i kao deo dimenzije brendova (Keller et al., 2008: 220-221). Osnovne dimenzije brenda predstavljaju prepoznatljivost, očekivani kvalitet, značenje i lojalnost brendu. Očekivani kvalitet i značenje brendova predstavljaju svojevrsnu garanciju da će proizvodi i/ili usluge ispuniti očekivanja potrošača u pogledu performansi proizvoda, ali i statusni simbol u smislu imidža i značenja koje ima za potrošače koji koriste proizvod (Veljković i Đorđević, 2010). Osnovne dimenzije brenda imaju za cilj da zadovolje potrebe potrošača, koje mogu da budu psihološkog karaktera (smanjenje finansijskog i socijalnog rizika) ili da se odnose na satisfakciju potreba višeg reda (samopotvrđivanje i pripadnost). Verovanje da se brend razlikuje od drugih

proizvoda ima najznačajniji uticaj na potrošače u procesu kupovine, a upravo ta razlika predstavlja garanciju kvaliteta (Lindstrom, 2007: 124-128).

Na nivou značenja brenda, vezano za performanse, Keller ističe pet osnovnih tipova atributa i benefita (Keller, 2001: 10-11):

- **Primarne karakteristike i sekundarne osobine;**
- **Pouzdanost, trajnost i servisiranje proizvoda;**
- **Efikasnost, efektivnost i razumevanje usluge;**
- **Dizajn i stil;**
- **Cena.**

Dizajniranje i isporuka proizvoda koji u potpunosti zadovoljava potrebe potrošača i njegove želje su osnovni preduslov za uspešan marketing. Eš ističe jedno istraživanje o kriterijumima za kupovinu mobilnih telefona u Zapadnoj Evropi, koje je pokazalo da se 25% potrošača odlučuje za određeni uređaj zbog dizajna, a 31% zbog samog brenda (Esch, 2008: 245).

2.2.5.2.1. Stvaranje poruke i komunikacija brenda

Način na koji će brend da komunicira na tržištu, treba da bude prilagođen ciljanom tržištu (Filipović, 2008: 42) i od tog načina komuniciranja zavisi uspeh samog brenda. Kao što smo već videli, snaga brenda se zasniva na imidžu brenda i pozicioniranja u svesti potrošača (Rakita i Mitrović, 2007: 57). S'tim u vezi, imidž brenda predstavlja sliku ili percepciju koju potrošači stvaraju o samom brendu.

Formulisanje dobre i efikasne poruke, kojom se inicira proces brendiranja, započinje određivanjem cilja koji kompanija želi da postigne: povećati prodaju, pojačati imidž brenda, obavestiti potrošače o novom proizvodu... Prilikom definisanja poruke, bitno je da ona bude nedvosmisleno predstavljena potrošačima (npr: „Naši prozori štede energiju.“, „Naši sokovi utiču na smanjenje stresa u organizmu.“) bez obzira na kanal komunikacije koji će se koristiti (oglašavanje u medijima, organizacija specijalnog događaja, sponzorstva, novi digitalni mediji itd).

Pored toga, neophodno je odrediti:

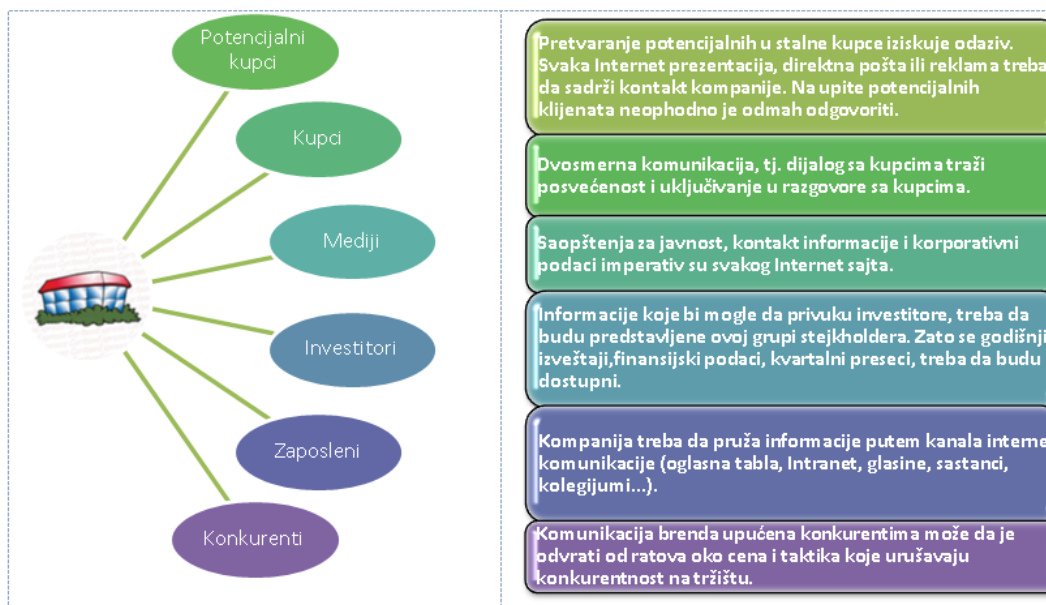
- karakteristike ciljne publike kojoj je poruka namenjena: kakve su navike, sklonosti, stil života i stavovi potrošača kojima je brend namenjen i
- način obraćanja ciljnoj grupi: stil komunikacije, jasnost i jednostavnost, vodeći računa da uvek postoji rizik da neko može da pogrešno razume poruku.

Svaka aktivnost kompanije, kao i sve što kompanija preduzima - govori o brendu i utiče na to kako će javnost doživeti brend. Zato komunikacija kompanije sa ciljnim grupama i prenošenje poruke treba da bude usaglašeno i jednoobrazno. U suprotnom, nekonzistentna komunikacija može potrošače da dovede u zabunu.

Osnovno pravilo za promociju brenda jeste da (potencijalni) potrošači budu sa što više strana okruženi osnovnom porukom koju nosi brend. U cilju racionalnog raspoređivanja budžeta i efikasnog ostvarenja komunikacijskog cilja, treba oprezno odrediti komunikacione kanale i kanale oglašavanja. Zbog toga je potrebno pažljivo izabrati kanale komunikacija, kako bi sredstva namenjena medijima bila racionalno raspoređena.

S obzirom na prenatrpanost tržišta istim ili sličnim proizvodima i uslugama, takmičenje među brendovima više ne počinje slanjem poruka i PR tekstova. Oni se nadmeću na osnovu svoje sposobnosti da obezbede vrednost i korisnost za kupca, što uključuje involviranje svih stejkholdera u taj proces (slika 16). Brend menadžeri imaju veliku dozu rezerve ka idejama koje su različite i avangardne, pa se zato često okreću tradicionalnim rešenjima, koje ne ostaju dugo u memoriji potrošača. Kompanija treba da stvori originalnu ideju, koja će joj omogućiti da se sa malim ulaganjem u oglašavanje postigne bolji efekat, nego što bi to bilo da je poruka „prosečna“ i uobičajena. Ako je ideja (i poruka koju ona nosi) neobična i upečatljiva, sigurno će odmah skrenuti pažnju potrošača na određeni brend.

Slika 16. Komunikacija brenda ka ciljnim grupama



Izvor: Vreden N: „Profit brend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova“, Asee, 2009, str.174-179.

Prema Vredenu, poruka treba da bude prenet na šest ključnih stejkholdera, što ima za cilj (Vreden, 2009: 174-179):

- jačanje odnosa pomaganjem svakoj ciljnoj grupi da ispuni sopstvene zahteve;
- traženje, prikupljanje i kanalsanje povratne informacije;
- omogućavanje empirijske, emotivne i/ili ekonomske vrednosti;
- osiguravanje pouzdanosti.

U prenošenju poruke, jedan od alata koji kompanijama stoji na raspolaganju je *storytelling*.

2.2.5.2.2. Pričanje priče o kompaniji

Pričanje priče o kompaniji²⁴ ima za cilj da utiče na osobe od uticaja, lidere u okruženjima ciljnih grupa kompanije, kako bi oni dalje širili pozitivne i afirmativne priče o kompaniji. Paterson i Braun navode Simonsovu definiciju po kojoj

²⁴ engl. *storytelling*

storytelling „predstavlja uspešnu priču današnjice“ i Vinsentovo viđenje da „brend menadžeri kreiraju istoriju svojih brendova najviše kroz moć mitova i legendi“ (Patterson i Brown, 2005). Svi brendovi imaju istoriju, dok samo pojedini brendovi imaju poreklo i mali broj brendova uspe da od svoje tradicije stvori korporativnu vrednost i kapital (Urde, et al. 2007). Sve veći broj kompanija se okreće metodologijama koje su zasnovane na naraciji (etnografija, introspekcija...), kako bi se bolje razumeli kupci, potrošači, konkurenti i ostali stejkholderi (Shankar i Patterson, 2001). Pripovedanje pruža način za kodiranje i prezentaciju kompanije u izgradnji imidža i, kao takvo, predstavlja najprirodniji jezik koji se javlja u prodajnom okruženju (Gilster, 1993).

Prema jednoj anketi, 59% klijenata avio-kompanija *JetBlue* koristi usluge ove avio kompanije jer im je preporučena od strane prijatelja (Vreden, 2006: 266). Takođe, *Häagen-Dasz* sladoledi duguju svoju popularnost pričama, koje su imale izvor u uzorcima vrhunskog sladoleda koji su omogućili uticajnim kupcima da okuse raskoš u ekskluzivnim prodavnicama i hotelskim restoranima i takvim prestižnim događajima kao što su *Grand Slam* teniski turniri.

U istraživanju *Verse Group* među menadžerima uspešnih kompanija, ustanovljeno je da njih 63% smatra da su uspešni brendovi oni o kojima se pripovedaju prijatne i zanimljive priče pune snažnih metafora (Ringer i Thibodeau, 2008). U istom istraživanju, 54% marketera vidi pričanje priča o kompaniji kao značajan alat u komunikaciji.

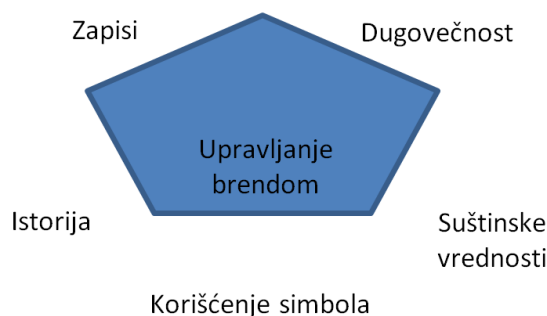
Pričanje priče o kompaniji može da sadrži priče o nastanku kompanije, proizvodima i uslugama kompanije, važnim osobinama i karakteristikama na makro i mikro nivou (vlasnika, procesa, proizvoda), zaposlenima i organizacionoj kulturi.

Brendovi sa poreklom su oni koji se pozicioniraju i poseduju vrednosti bazirane na nasleđu i tradiciji. Kada je kompanijski brend nadahnut tradicijom, može se govoriti o povećanju vrednosti brenda (Stewart-Allen, 2002), posebno na

globalnom tržištu, jer su kompanije shvatile da ohrabrivanjem potrošača da skupljaju artefakte povezane sa nasleđem i tekovinom brenda može se povećati lojalnost kupaca (Urde et al., 2007). Nasleđe brenda se izvodi iz njegovog porekla, praćenjem njegovog evolutivnog puta ali i kulturne pozadine i profilisanosti. U tom kontekstu, poreklo treba otkriti; zatim se mora aktivirati; na kraju ga treba negovati kao deo mentalnog sklopa brenda.

Uspešno kreiranje brendova koji su bazirani na tradiciji zasniva se na ispunjavanju i održavanju obećanja i sadrži pet elemenata (slika 17):

Slika 17. Elementi kreiranja brendova sa poreklom



Izvor: Urde M, Greyser S, Balmer J. M: „Corporate brands with a heritage“, Journal of Brand Management, Vol. 15 Issue 1, 2007, str. 9.

U tom kreiranju nam pomaže korišćenje simbola po kome kompanija postaje prepoznatljiva, ali i zapisa gde se vidi tradicija kompanije, njena istorija, hronologija, ali i obećanja koja je kompanija davala u prošlosti. Tako se *Volvo* godinama vezuje za sigurnost, a *Nordstorm* za snažnu etičnost u usluživanju. Pored zapisa, dugovečnost se reflektuje na ostale elemente i ukorenjena je u organizacionu kulturu, koja ima svoje suštinske vrednosti. Vrednosti, kao deo tradicije, pomažu u definisanju korporativne strategije. Takođe, vrednosti koje su utemeljene dugoročno formiraju osnovu za pozicioniranje izraženo kroz obećanje i ugovor sa eksternom javnošću i upravljanjem ponašanjem i aktivnostima u komunikaciji sa akterima internog okruženja. Poreklo brenda i njegova tradicija

obezbeđuju osnovu za diferencijaciju brenda na tržištu, generisanje kompetitivne prednosti i stvaranje dodate vrednosti za kupce i druge stejkholdere.

I konačno, jedna od osnovnih funkcija pričanje priča o kompaniji ima za cilj da izazove pozitivnu reakciju kod potrošača.

2.2.5.3. Izazivanje odgovora i pozitivne reakcije kod potrošača

Zadatak kompanije je da prevede ideju brenda u seriju kontakata sa kupcima, koji će kreirati iskustvo potrošača i podržati brend (Tybout et al., 2005: 419,0/778). Odgovor na brend se sastoji od dve kategorije: prosuđivanje i osećanja. Različiti potrošači doživljavaju na drugačije načine različite brendove. Prosuđivanje se odnosi na lična razmišljanja i ocene potrošača. Keller navodi četiri bitne kategorije prosuđivanja: kvalitet, kredibilitet, ugled i superiornost (Keller, 2001: 13-14). Prosuđivanje se odnosi na mišljenja potrošača vezano za kvalitet, dopadanje i kako oni doživljavaju brend u odnosu na druge, konkurentske.

Prema Švarcu, na stvaranje subjektivnog prosuđivanja utiču dva procesa: kognitivni, gde se memorija koristi za izbor informacija koje služe kao osnov za prosuđivanje i metakognitivni - procesa kreiranja mišljenja na osnovu informacija o tome na šta treba obratiti pažnju, šta treba još jednom proveriti, u kom pravcu tražiti rešenje i dr. (Schwarz, 2004). Subjektivno prosuđivanje, Pan i Lemann nazivaju „brend percepcijama“ i definišu ga kao doživljenu poziciju brenda u percipiranom prostoru atributa proizvoda, koji su obično apstraktni (Pan i Lehmann, 1993). Formiranje subjektivnog prosuđivanja brenda nastaje preko procesa učenja o brendu kroz objektivne ili fizičke dimenzije atributa, u poređenju sa drugim brendovima. Ovaj proces formiranja prosuđivanja na kraju redukuje broj objektivnih dimenzija atributa na nekoliko doživljenih dimenzija. Potreba potrošača da razviju i primene subjektivno prosuđivanje prema brendu prilikom kupovine potiče od ograničenih kognitivnih kapaciteta (Payne i Bettman, 2004:

113). Kupci zato pojednostavljaju informacije formiranjem ličnog prosuđivanja ili uverenja vezanih za brend.

Nakon što su izgrađene asocijacije prema brendu, marketeri treba da izazovu pozitivnu reakciju na brend i time pređu na sledeći korak.

2.2.5.4. Stvaranje rezonance

Stvaranje rezonance, kao poslednji korak u Kelerovom modelu, podrazumeva izgradnju jake i duboke veze između brenda i korisnika. Ova veza je zasnovana na lojalnosti i privrženosti (Moore i Wurster, 2007). Stvaranje rezonance je fokusirano na krajnju vezu i nivo identifikacije potrošača sa brendom i ona se realizuje u odnosu na jačinu i dubinu psihološke veze koju potrošači imaju sa brendom i stepen lojalnosti koji se time izgrađuje.

Rezonanca se javlja kada su svi prethodni koraci u potpunosti sinhronizovani sa potrebama i željama potrošača. Prema Keleru, rezonanca brenda reflektuje potpunu harmoničnu vezu između potrošača i brenda (Keller, 2001: 17). U nivou veze i odnosa, Keler razlikuje četiri tipa lojalnosti: lojalno ponašanje, stav privrženosti, osećaj zajedništva i aktivni angažman (Keller, 2001: 15). Prema Keleru, na istom nivou, sa aspekta lika brenda, postoje različite neopipljive kategorije koje su u direktnoj vezi sa brendom:

- profil korisnika;
- situacija prilikom poručivanja i korišćenja proizvoda/usluge;
- ličnost i vrednosti korisnika;
- istorija, poreklo i iskustvo potrošača.

Rezonanca brenda se odnosi na stvaranje veze između brenda i njegovih potrošača uključujući želju potrošača za kupovinom, preporukom i stvaranje rezonance, što ima pozitivan efekat na širenje brenda i ponovne kupovine, pa tako krajnji cilj kompanije u izgradnji brenda na globalnim tržištima treba da bude stvaranje rezonance (Wang, et al., 2008).

Stvaranje rezonance može da pomogne u predviđanju ponovne kupovine, buduće zarade i vrednosti kompanije na različitim tržištima (Aaker i Jacobson, 2001). Na kraju, suština izgradnje jakog brenda se svodi na izgradnju vrednosti brenda. S'tim u vezi, namera ponovne kupovine i lojalnost predstavljaju osnovnu dimenziju vrednosti brenda (Aaker, 1996b). U tom kontekstu, neki autori čak poistovećuju upravljanje lojalnošću, brend menadžment i relacioni marketing (Crosby i Johnson, 2002).

2.3. VREDNOST I MERENJE VREDNOSTI BREND

Brendovi su ono po čemu potrošači razlikuju mnoštvo kompanija na tržištu. Oni su više od naziva (i marke), korporativnih boja, logotipa i drugih elemenata korporativnog identiteta i javljaju se kao direktan rezultat segmentacije tržišta i diferencijacije proizvoda. Današnji kupci su jako sofisticirani i samouvereni u sopstvene sposobnosti da odluče između više različitih ponuda. Na mnogim tržištima, potrošači mogu da izaberu između velikog broja visoko-kvalitetnih proizvoda renomiranih proizvođača. Kvalitet proizvoda predstavlja osnovni preduslov za kreiranje jakog brenda. Ipak, i najkvalitetniji proizvodi treba da budu diferencirani u odnosu na konkurentske.

Kako Kaferer ističe, potrošači su pre 1980. godine želeli da kupe čokoladu ili pastu, da bi nakon toga želeli *KitKat* ili *Buitoni* (Kapferer, 2008: 18). Ovo je od presudne važnosti, jer bi se kupovinom ovakvih kompanija ostvarila kupovina proizvodnih kapaciteta (u prvom slučaju) ili mesta u svesti potrošača (u drugom slučaju). On ističe da brend poseduje ekonomsku funkciju u svesti potrošača i da vrednost brenda dolazi od njegove sposobnosti da ostvari pozitivno, ekskluzivno, istaknuto i uticajno mesto u svesti velikog broja potrošača. Odatle upravljanje brendom i izgradnja brenda treba da budu fokusirani na razvoj vrednosti brenda.

Ovde treba napraviti pojašnjenje vezano za razliku između vrednosti brenda²⁵ i finansijske vrednosti brenda²⁶. Temporal kaže da se „*brand value*“ odnosi na finansijsku vrednost brenda, dok se pojam „*brand equity*“ odnosi na deskriptivne aspekte simbola, slika ili asocijacija. Pored toga „*brand equity*“ odražava snagu brenda u pogledu percepcije potrošača (Temporal, 2011: Kindle Locations 388-391). Kotler i Keler ističu eksplicitnu razliku između ova dva pojma i to: „vrednosti brenda i procene vrednosti brenda, što je posao procene ukupne finansijske vrednosti brenda“ (Kotler i Keller, 2009: 253). Don i Hajdi Šulc navode da su se 80-ih godina prošlog veka, finansijski i marketing menadžeri bavili mogućnošću zarade preko snage brenda u budućnosti. To je potvrda da brend, ukoliko se njime adekvatno upravlja, može da naravi vrednost u budućnosti kao i prihod kompaniji (Schultz et. al, 2005: 248). Ranih 90-ih Aker i Keler su počeli razvoj svojih koncepata vrednosti brenda. Keler je uveo specifičnu definiciju vrednosti brenda iz gledišta kupca – nazvao je definicijom vrednost brenda na bazi kupca (u svom CBBE modelu): po kojoj je osnovna pretpostavka da kupac određuje i kreira vrednost brenda. Kupac kreira imidž brenda na ličnom nivou, na osnovu načina na koji prihvata, prikuplja i pamti informacije o brendu. Zato, kako bi utvrdili nivo vrednosti kupca, ili vrednosti odnosa, marketinški stručnjaci moraju meriti stavove, mišljenja i verovanja koje kupac ima u vezi sa brendom tokom vremena.

2.3.1. VREDNOST BREND

Vrednost brenda se odnosi na skup asocijacija i ponašanja korisnika brenda i drugih stejkholdera, koje omogućavaju da brend ostvaruje veće prihode i profit nego što bi mogao bez brend imena.

Brendovi predstavljaju vrednu imovinu kompanija koja može da utiče na ponašanje potrošača. Brend kompaniji daje novu vrednost, difrencira je na tržištu i oslikava i projektuje ideje kojima se kompanija rukovodi. Iako osnovna funkcija

²⁵ engl. *brand equity*

²⁶ engl. *brand value*

brenda naglašava njegovu upotrebu samo u cilju komunikacije sa tržištem, brendovi ipak predstavljaju simbolički jezik koji omogućava potrošačima da komuniciraju među sobom u okvirima simbolike, zahtevajući od njih da imaju određene vrednosti u okviru procesa komunikacije (Wernerfelt, 1990).

Kotler i Keller vide vrednost brenda kao dodatnu vrednost koju imaju proizvodi/usluge i može se odražavati na način na koji potrošači misle, osećaju i delaju u odnosu na brend, kao i na cene, udeo na tržištu i profitabilnost koju brend poseduje (Kotler i Keller, 2012: 243).

Za Akeru, vrednost brenda je skup aktive i pasive povezane sa brendom, njegovo ime i simbol koji dodaje ili oduzima vrednost pruženu od strane proizvoda ili usluge kompaniji ili kupcu kompanije. Aktiva i pasiva brenda, na kojima je baziran brend, se razlikuje od konteksta do konteksta. Ipak ona može biti grupisana u pet kategorija (Aaker, 1991: 15-16):

1. lojalnost brendu,
2. svest o imenu,
3. poimanje kvaliteta,
4. asocijacije brenda i poimanje kvaliteta i
5. druga vlasništva brenda – patenti, robne marke, odnosi sa partnerima iz industrije itd.

Keller formalno definiše vrednost brenda zasnovanog na potrošačima kao efekat razlike koji znanje o brendu ima na reakciju kupca na marketinške aktivnosti brenda (Keller, 2013: 69). On uzima više u obzir ponašanje korisnika, posmatrajući vrednost brenda kao rezultat odgovora korisnika na marketinške aktivnosti određenog brenda, koji zavisi od njihovog poznavanja brenda. Brend ima pozitivnu vrednost zasnovanu na potrošačima kada potrošači pokazuju pozitivne reakcije na proizvode i usluge kompanije ili pozitivno reaguju na oglašavanje brenda, nego kada to nije slučaj.

Koncept znanja o brendu je već predstavljen u radu, u drugom poglavlju. Tada je pomenuto da se znanje o brendu sastoji iz dve komponente: svesti o brendu i imidža brenda (slika 04) i da se vrednost brenda sastoji od marketing efekata jedinstveno vezanih za brend. Keller navodi da vrednost brenda predstavlja objašnjenje zašto postoje različiti rezultati marketinga kod brendiranog proizvoda ili usluge i proizvoda i usluga koji nisu brendirani. Većina marketinških stručnjaka se takođe slaže sa sledećim principima brandinga i vrednosti brenda: (Keller, 2013: 57)

- Razlike u rezultatima dolaze od dodate vrednosti sadržane u proizvodu, kao rezultat prethodnih marketinških aktivnosti za brend.
- Ova vrednost može biti kreirana za brend na više različitih načina.
- Vrednost brenda predstavlja zajednički činilac za tumačenje marketing strategija i procenjivanje vrednosti brenda.
- Postoji mnogo različitih načina prema kojima vrednost brenda može biti pokazana ili upotrebljena u korist kompanije (u smislu većih prihoda, nižih troškova ili oba).

Navodeći definiciju Akera i Bila, Šernatoni kaže da iz perspektive dodate vrednosti, vrednost brenda treba sagledavati kao vrednost dodatnu izvornom proizvodu ili usluzi kroz njegovo povezivanje sa imenom brenda (de Chernatony et al., 2011: 449).

Dok za neke autore vrednost brenda predstavlja više subjektivnu procenu brenda i fokusirana je na imidž i značenje brenda (Lemon et al., 2001), za Kaferera se vrednost brenda odnosi njegovu projekciju u budućnosti (Kapferer, 2008: 15),

Prema Kotleru i Keleru, iz perspektive marketing menadžmenta postoje tri glavna osnovna skupa pokretača vrednosti brenda (Kotler i Keller, 2003: 45):

- Inicijalni izbori elemenata brenda ili jedinstvenih karakteristika koji čine brend (npr. ime brenda, Internet adrese, logotipi, simboli, izgled fontova, slogani, džinglovi, pakovanja i znaci);

- Proizvod i usluga kao i sve prateće marketing aktivnosti i dopunski marketing programi;
- Ostale asocijacije koje se posredno prenose na brend, tako što se on povezuje sa nekim drugim entitetom (npr. osobom, mestom ili predmetom).

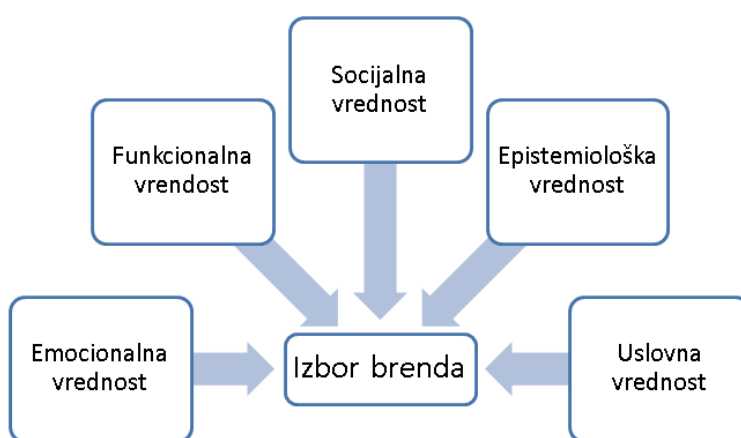
Simon i Saliven definišu vrednost brenda kao novčani tok koje se povećava sa prodajom brendiranih proizvoda, preko i iznad novčanog toka koji bi bio da proizvodi nisu brendirani (Simon i Sullivan, 1993). S'tim u vezi, Dojl ističe da se vrednost brenda ogleda u sposobnosti brendova da kreira vrednost kroz ubrzanje rasta i jačanje cena (Doyle, 2001). Tako se može reći da vrednost brenda predstavlja ukupan iznos materijalnih i nematerijalnih investicija koje je kompanija uložila u brend. U kontekstu perspektive potrošača, vrednost brenda se ne nalazi u kompanijama, već u glavama potrošača (Esch, 2008: 63). U toj identifikaciji sa potrošačima, brend svojim imidžom izražava stavove i vrednosti koje sam zastupa, a koje potrošači nedvosmisleno prepoznaju kao svoje lične.

Vrednosti brenda mogu da se svrstaju u pet grupa: funkcionalne, socijalne, emocionalne, epistemološke i uslovne (slika 18). Funkcionalne vrednosti se odnose na funkcionalne kapacitete proizvoda i njegove upotrebne koristi za potrošača, dok socijalne vrednosti obezbeđuju povezanost potrošača sa različitim grupama i zajednicama (društvene mreže, alumni organizacije...). Emocionalna vrednost upućuje na osećanja koje potrošač doživljava u vezi sa brendom, a epistemološka na radoznalost i potragu za novim iskustvom prilikom izbora novog brenda. Uslovna vrednost, na kraju, reflektuje različite namene istog brenda (majica kod kuće može značiti udobnost; ista ta majica na fudbalskoj utakmici označava vernost i podršku fudbalskom timu).

Vrednost brenda predstavlja onu vrednost koju potrošač doživljava kupovinom samog proizvoda. Vrednost brenda je pod direktnim uticajem svesti o brendu, korporativne etike (Bick, 2009), broja kupaca, udela na tržištu, volumena prodaje, zadržavanja kupaca, lojalnosti brendu i doživljenog kvaliteta (Kellen, 2002: 7-14) i imidža brenda (Zimmermann, et. al, 2001: 50). Bik ističe da su oba entiteta

(vrednost brenda i vrednost kupca) pokretači procesa unakrsne prodaje, premijumske cene i smanjenja marketinških troškova. Na berzi se podrazumeva da snažni brendovi utiču na bolje zarade i profit kompanija, što implicira veću vrednost i za akcionare. Ukupna vrednost brenda se sastoji od dva entiteta: finansijska vrednost koja se može utvrditi prodajnim rezultatima i tržišna vrednost koju potrošači doživljavaju u svojoj svesti.

Slika 18. Kako vrednosti utiču na izbor brenda



Izvor: Sheth J, Newman B, Gross B. „Why we buy what we buy: a theory of consumption values“, Journal of Business Research, 22(2), 1991. str. 160.

2.3.1.1. Povezivanje perspektive potrošača i finansijske vrednosti brenda

Brendovi pored ljudi predstavljaju najvredniji resurs kompanije. Ova konstatacija postaje posebno važna, ako se u obzir uzimaju tri strateška cilja brendiranja: postizanje potpune lojalnosti korisnika, leaderske pozicije na tržištu i diferenciranje od konkurencije (Davis i Dunn, 2002: 15).

Kaferer pod vrednošću brenda podrazumeva isključivo njenu finansijsku vrednost. (Kapferer, 2008: 10). Brend koji nije sposoban da stvara profitabilan biznis – nema vrednost. Finansijska vrednost brenda predstavlja njegov potencijal za stvaranje profita. On dalje ističe finansijsku vrednost brenda kao projekciju u budućnost i navodi da je važno pokazati kako su finansijski pristup brendu i perspektiva kupca

povezani tako da treba koristiti termine sa jasnim ograničenjima (Kapferer, 2008: 14):

- **Brend imovinu**²⁷ čine izvori uticaja brenda (svest/vidljivost, imidž, vrsta odnosa sa kupcima) i patenti.
- **Snaga brenda** se javlja kao rezultat ovih elemenata imovine brenda u okviru specifičnog tržišta i konkurentskog okruženja. Snaga brenda je određena udelom na tržištu, liderstvom, stepenom lojalnosti i premijumskom cenom.
- **Finansijska vrednost brenda** predstavlja sposobnost brenda da stvara profit. Brend nema finansijsku vrednost ukoliko ne obezbeđuje profit.

Kaferer ističe da stvaranje finansijske vrednosti brenda polazi od imovine brenda. (tabela 05). Imovina brenda može dovesti do različitih snaga brenda tokom vremena. Imovinu brenda čine naučene mentalne asocijacije i želje. One se stvaraju tokom vremena, od direktnih ili posrednih, materijalnih ili simboličkih interakcija sa brendom. Neki brendovi formiraju vodeći udeo u tržištu bez primetne svesti o brendu: njihova cena je primarni razlog sklonosti kupaca. Postoje takođe brendovi čija je imovina superiorna u odnosu na njihovu jačinu na tržištu - to je zato što je njihov imidž daleko jači od njihove pozicije na tržištu. Podrazumeva se da će brend ostati bez vrednosti ukoliko su troškovi marketinga previsoki i ne ostavljaju prostor za rezidualni profit.

Jak brend može odmah stvariti kratkoročne koristi. Keler vidi ovu kratkoročnu korist kao „žetvu“ koja se može ostvariti smanjenim ulaganjem u oglašavanje, podizanjem cena, ali u dugom roku ne mogu dati vredne i značajne koristi (Keller, 1998: 544). Za dugoročnost održavanja odnosa sa kupcima i vrednosti brenda neophodno je održavanje izvora njegove vrednosti.

Kafererov pogled na vrednost brenda uključuje novčane investicije i nematerijalna ulaganja. Na njega se nadovezuje Dojl, prema kome brendovi ne postižu cilj u

²⁷ engl. *brand asset*

ostvarenju spostvene vrednosti, stvaranjem potencijala gde menadžeri kreiraju strategije koje nisu orijentisane na maksimizaciju dobiti (Doyle, 2001).

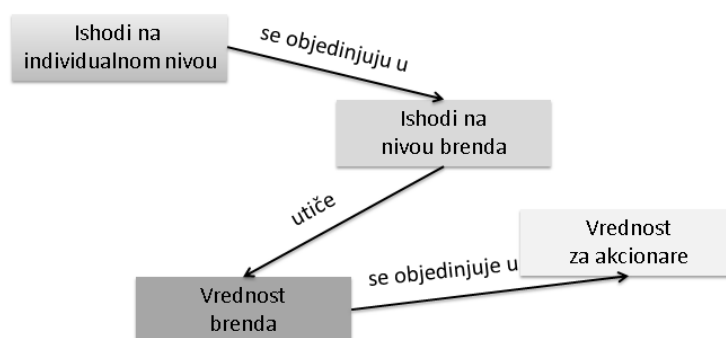
Tabela 05. Od imovine brenda do finansijske vrednosti

Brend imovina →	Snaga brenda →	Finansijska vrednost brenda
Svest o brendu	Udeo na tržištu	Neto diskontovani novčani tok koji se pripisuje brendu nakon plaćanja cene kapitala investiranog u proizvodnju, upravljanje i promociju.
Reputacija brenda (atributi, prednosti, znanje, veštine, itd)	Liderstvo na tržištu	
Doživljen karakter brenda	Prodor na tržište	
Doživljena vrednost brenda	Potražnja	
Odraž imidža kod kupca	Stopa rasta	
Privrženost brendu	Stopa lojalnosti	
Patenti i prava	Premijumska cena	

Izvor: Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, str. 14.

Rađo i Leone daju pojednostavljenu šemu stvaranja vrednosti (slika 19), koja započinje marketinškim aktivnostima kompanije i njihovim uticajem na ishode na individualnom nivou, što direktno implicira rezultat koji se ostvaruje na nivou brendiranja. Stvaranje vrednosti brenda, jasno je, utiče na stvaranje vrednosti deoničara ili akcionara.

Slika 19. Pojednostavljena šema stvaranja vrednosti brenda

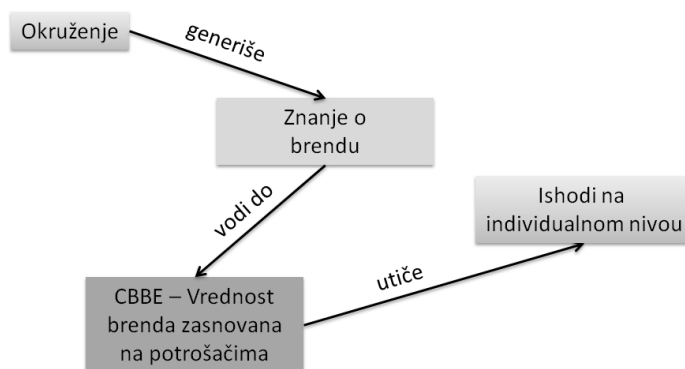


Izvor: Raggio R. D, Leone R. P: „*The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning*“, Journal of Brand Management, 14, 2007, str. 382.

Na sledećoj slici (slika 20) je prikazano kako okruženje utiče na prepoznavanje brenda i znanje o brendu, koje je Keler povezao sa vrednošću brenda koja polazi od perspektive kupaca (CBBE), čime se direktno utiče na rezultat koji se ostvaruje na pojedinačnom nivou kupaca. Tako vrednost brenda rezultira kod kupaca:

- pristrasnim ocenjivanjem i procenjivanjem informacija,
- doslednim stavom i uverenjima,
- otporom za promenu brenda i
- ponašanjem koje je pod uticajem ovih uverenja.

Slika 20. Put do ishoda na individualnom nivou



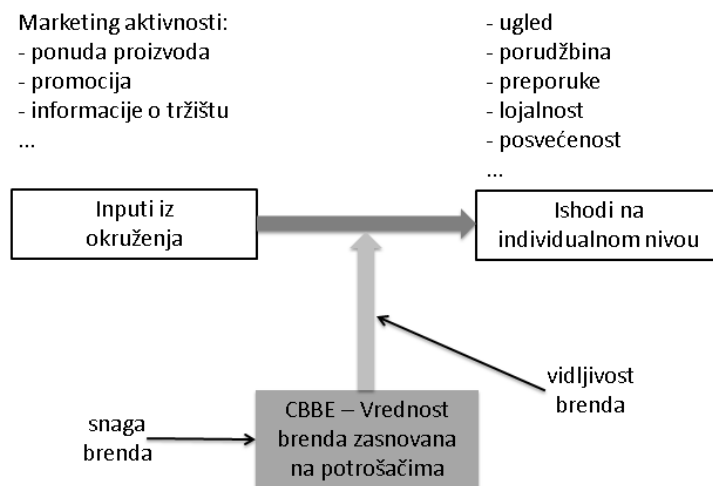
Izvor: Raggio R. D, Leone R. P: „*The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning*“, Journal of Brand Management, 14, 2007, str. 383.

Kako svaki potrošač poseduje svoju percepciju koristi i prednosti koje je brend obećao, vrednost brenda treba biti na individualnom nivou, što implicira dalje da, ni kompanija niti brend ne poseduju vrednost brenda, već se on nalazi kod samih kupaca. Vrednost brenda koja polazi od perspektive kupaca utiče na to da pojedinci stvaraju svoje iskustvo i povezuju ih sa asocijacijama u svojoj svesti, što utiče na njihovu odluku o kupovini (slika 21).

Rezultati na ovom pojedinačnom nivou mogu biti odmah vidljivi na tržištu (porudžbina ili kupovina), dok se neke druge aktivnosti ne mogu odmah izmeriti (razmišljanje da se izvrši kupovina, odlaganje kupovine i sl.). Rađo i Leone ističu da percepcija može da postoji kao skup detaljnih atributa na nivou brendiranja i da vrednost brenda može biti zasnovana na percepcijama koje su u vezi sa pojedinim,

specifičnim osobinama koje su važne pojedincima ili sa nekim opštim, sveobuhvatnim utiscima drugih potrošača (Raggio i Leone, 2007: 386). Ipak, Fenel i Alenbaj smatraju da trenutna kupovina ne označava uticaj vrednosti brenda (Fennel i Allenby, 2003).

Slika 21. Vrednost brenda kao moderator marketinških aktivnosti

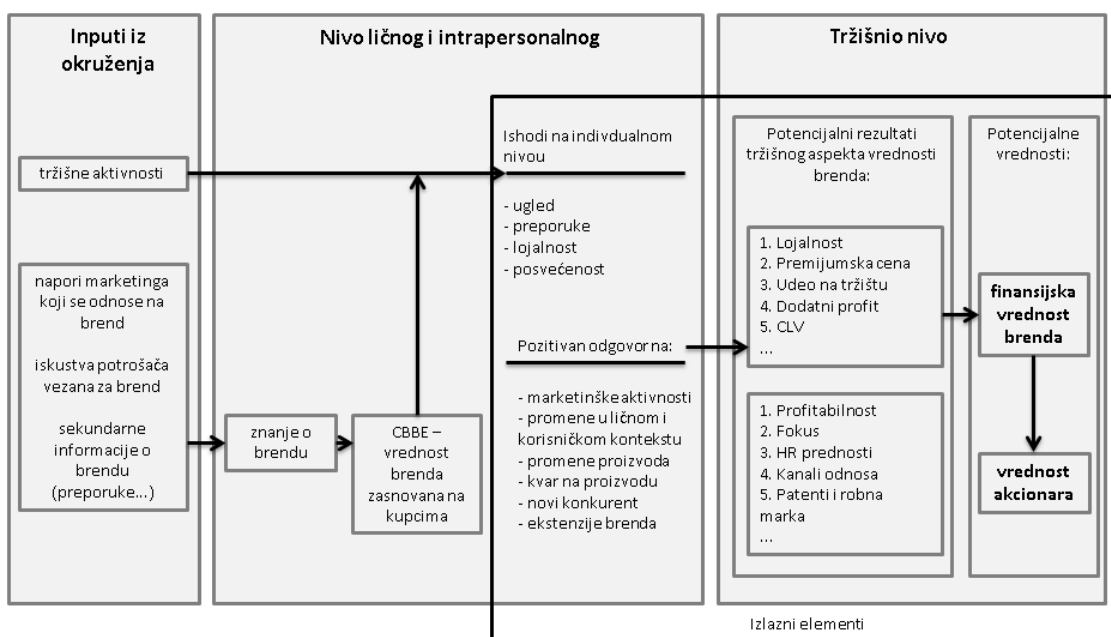


Izvor: Raggio R. D, Leone R. P: „*The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning*“, Journal of Brand Management, 14, 2007, str. 386.

Na sledećoj slici (slika 22) je prikazana integracija postojećih komponenti vrednosti brenda i razdvojenost vrednosti brenda i finansijske vrednosti brenda. I dalje, pod vrednošću brenda se ovde podrazumeva nivo ostvarenje želja i potreba potrošača. Na početku modela, tržište i marketinške aktivnosti čine ulazne elemente za potrošača. Dalje, entiteti koji nastaju na interpersonalnom nivou nisu vidljivi spolja, dok su oni koji nastaju na nivou tržišta vidljivi i merljivi iz perspektive kompanije. Ovde je prikazano da vrednost brenda zasnovana na stanovištu kupaca utiče (CBBE), pored ulaznih elemenata iz okruženja, na ponašanje potrošača, time što izgrađuje asocijacije, iskustvo, preporuke, koje su o ovom modelu prikazane kao znanje o brendu. Prema Keleru, elementi okruženja doprinose znanju o brendu, koje dalje utiče na vrednost brenda (Keller, 1993: 2).

Rezultati na individualnom nivou koji obuhvataju posmatrana ponašanja mogu biti sjedinjeni na tržišnom nivou i klasifikovani kao potencijalni rezultati vrednosti brenda, koja se uzima u obzir kao komponenta vezana za kupca u kalkulaciji finansijske vrednosti brenda. Finansijska vrednost brenda utiče dalje na vrednost šerholdera (deoničara i akcionara). Na osnovu toga, da kupovina ne predstavlja realnu meru vrednosti brenda, Rađo i Leone predlažu da se proces kupovine (porudžbine) ne uključi u model stvaranja vrednosti (Raggio i Leone, 2007: 382). Model je takođe saglasan sa tim da neki efekti, kao što su kompromis, privlačnost, trivijalni atributi brenda, mogu da utiču na vrednost brenda u smislu isporuke obećanja brenda i njegovu usaglašenost sa željama i potrebama potrošača.

Slika 22. Integrisan model stvaranja vrednosti brenda



Izvor: Raggio R. D, Leone R. P: „The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning“, Journal of Brand Management, 14, 2007, str. 390.

S obzirom na to da CBBE i vrednost brenda podrazumevaju jedinstvenu perspektivu sagledavanja i uzimajući u obzir da vrednost brenda predstavlja širi pojam koji obuhvata CBBE zajedno sa drugim entitetima, prema Rađo i Leone, CBBE i vrednost brenda se ne mogu sagledati kao dve strane istog novčića (Raggio i Leone, 2007: 384), dok Krosbi i Džonson smatraju da su CBBE i posvećenost

brendu dve strane istog novčića (Crosby i Johnson, 2001). Sa aspekta kompanije, vrednost brenda se ogleda u rezultatima kao što su dobit, premijumska cena i udeo na tržištu, dok je CBBE iz perspektive potrošača povezan sa psihološkim i emocionalnim asocijacijama koje on ostvaruje u interakciji sa brendom.

Onog trenutka kad menadžeri shvate da potrošači nisu više samo kupci proizvoda nego su donosioci odluka o brendu (njegovi stejkholderi), izbor tehnike istraživanja tržišta i komunikacije sa potrošačima omogućiće kompaniji da ostvari dodatnu vrednost²⁸ u svojoj ponudi. U odnosu kompanija-kupac na stvaranje dodatne vrednosti utiču pristup informacijama, prikupljanje, integracija, reciprocitet razmene i korišćenje informacija (Boulding, et al., 2005), dok prilagođavanje proizvoda utiče direktno na povećanje vrednosti samog odnosa (Richards i Jones, 2008). Ričards i Džons navode da su pokretači vrednosti kupca: vrednost brenda, vrednost odnosa kupac-kompanija²⁹ i kapital vrednosti³⁰ (Richards i Jones, 2008). Na vrednost brenda utiču direktno prilagođavanje proizvoda i usluga, unapređenje efikasnosti i efektivnosti prodaje i servisa kupaca, kao i personalizacija i individualizacija marketinških poruka, dok na kapital vrednosti snažno deluju unapređenje kalkulacija, poboljšanje efikasnosti prodaje, ponuda i targetiranje profitabilnih kupaca. Takođe, percepcija kvaliteta proizvoda od strane potrošača utiče na kapital vrednosti. Vrednost odnosa kupac-kompanija je u direktnoj vezi sa programima lojalnosti i izgradnjom znanja kod kupaca. Prema Lik i Hristodulides vrednost brenda, koja može biti funkcionalna i emocionalna, utiče na kvalitet i vrednost odnosa između kompanije i potrošača (Leek i Christodoulides, 2012).

2.3.1.2. Lanac vrednosti brenda

Kako vrednost brenda predstavlja dodatnu vrednost proizvoda i usluga, ovde treba razmotriti lanac stvaranja vrednosti brenda.

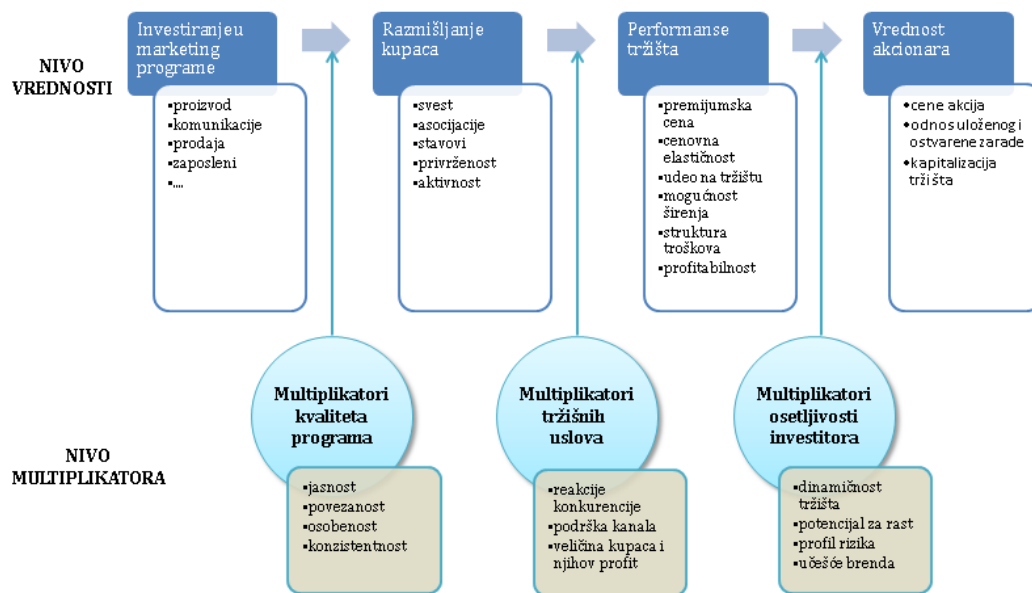
²⁸ engl. *added value*

²⁹ engl. *Relationship Equity*

³⁰ engl. *Value Equity*

Kelerov lanac vrednosti brenda (slika 23) predstavlja strukturirani pristup u proceni ulaznih i izlaznih komponenti vrednosti brenda i način na koji marketing aktivnosti stvaraju finansijsku vrednost brenda. Keler pri izgradnji brenda pokreće marketing program, gde marketinške aktivnosti sa svojim programom utiču na razmišljanje potrošača i njihov odnos prema brendu. Lanac vrednosti brenda polazi od premise da se vrednost brenda nalazi u glavama potrošača i da proces kreiranja brenda počinje onda kada kompanija investira u program marketinga targetirajući postojeće ili potencijalne kupce. Od razmišljanja potrošača i tržišnih uslova zavisi koliko će potrošači izdvojiti novca za određeni brend. Konačno, investitori razmatraju tržište i njegove performanse i druge faktore, kao što su smanjenje troškova, nabavna cena, kako bi se ostvarila vrednosti za akcionare i finansijska vrednost brenda.

Slika 23. Lanac vrednosti brenda



Izvor: Keller K. L. „Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity“, 4th Edition, Global Edition. Upper Sadle River/NJ, Prentice Hall, 2013, str. 128.

Ovaj model obuhvata i nekolicinu faktora koji povezuju ove korake. Ovi faktori određuju granicu do koje se vrednost stvorena u jednom procesu multiplicira i prenosi na sledeći korak.

Multiplikatori kvaliteta su faktori koji utiču na to da, dobro integrisan marketinški program, koji je pažljivo i smisleno dizajniran i implementiran da bude poseban i jedinstven za svoje kupce, ostvarujući visok povraćaj investicije u marketing. Tako multiplikatore kvaliteta programa čine:

- **Jasnost:** Koliko je razumljiv marketing program?
- **Povezanost:** Koliko je kupcima sadržajan i značajan program marketinga?
- **Osobenost:** Koliko je jedinstven marketinški program u odnosu na konkurenciju?
- **Konzistentnost:** Koliko je dosledan i integrisan program?

Multiplikatori tržišnih uslova predstavljaju stepen do koga vrednost kreirana u svesti potrošača utiče na performanse tržišta zavisi od različitih kontekstualnih faktora, koji deluju na kupca eksterno. Tri su multiplikatora uslova na tržištu i daju odgovore na pitanja:

1. **Superiornost konkurencije:** Koliko su efektivne i efikasne marketinške kampanje konkurenata?
2. **Podrška kanala:** Koliko su osnaživanje brenda i prodajni naponi nastali kao rezultat drugih marketinških kanala?
3. **Veličina kupaca i njihov profil:** Sa koliko kupaca raspolažemo i kakav je profil kupaca koji su vezani za brend, tj. da li su oni profitabilni ili ne?

Multiplikatori osetljivosti investitora se odnose na finansijske analize na osnovu kojih investitori razmatraju skup faktora za procenu brenda i donose odluke o investiranju. Ova razmatranja se odnose na:

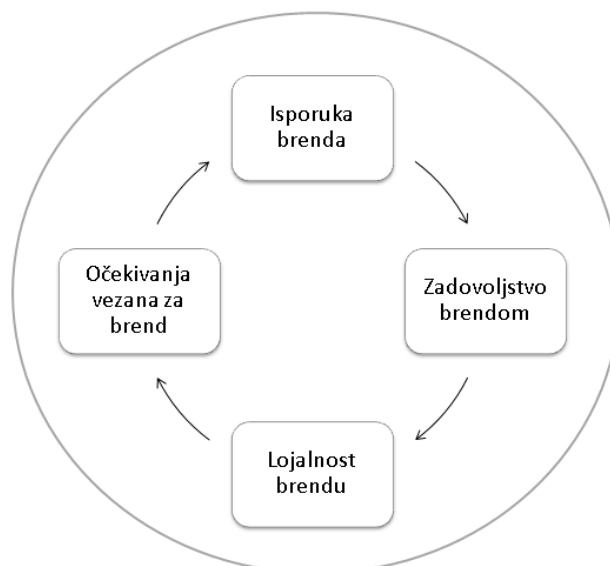
- **Dinamičnost tržišta:** Koliki je stepen dinamičnosti tržišta (kamatne stope, stabilnost investitora, stabilnost tržišta, prinos na kapital...)?

- **Potencijal za rast:** Kakva je perspektiva privredne grane u kojoj posluje brend?
- **Profil rizika:** Kako izgleda portfolio rizika za brend? Koliko je brend ranjiv na faktore uticaja tržišta?
- **Doprinos brenda:** Koliko je važan činilac sam brend kao deo kompanijskog portfolija?

Na osnovu lanca vrednosti brenda, marketeri kreiraju vrednost prvenstveno kroz dobro promišljene investicije u svoje marketinške programe, a zatim kroz maksimiziranje kupaca, programskih i tržišnih multiplikatora koji prevode investiciju u finansijski benefit za kompaniju.

Helm i Džons navode da lanac vrednosti kompanije postaje deo mnogo većeg lanca kreiranja vrednosti potrošača i stejkholdera, što prikazuju na svom modelu (slika 24). Vrednost se stvara kroz uspešnu isporuku očekivanog iskustva u kontekstu ispunjavanja obećanja, što povećava zadovoljstvo korisnika i njihovu lojalnost

Slika 24. Ciklus stvaranja vrednosti brenda



Izvor: Helm C, Jones R: „*Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity*“, Brand Management Vol. 17, 8, 2010, str. 586.

Potrošači i stakeholderi traže vrednost kroz pojedinačno ili kolektivno ispunjenje potreba koje se temelji na njihovim željama i aspiracijama. Helm i Džons ističu da se želje potrošača transformišu u ono najbolje što mogu da dobiju ili postanu: oni racionalniji prihvataju da se neke želje ne mogu ostvariti u potpunosti i onda svoja očekivanja „pomeraju“ na niži nivo, koji će brend sigurno ispuniti. (Helm i Jones, 2010). Iako se ovaj lanac vrednosti smatra strateškim resursom upravljanja brendom, gde glavni doprinos i uspeh leži u uspešnoj isporuci doživljaja, on predstavlja samo jedan deo priče: kreiranje i isporuka vrednosti potrošačima i stakeholderima zahteva dublje razumevanje njihovih potreba i kriterijuma koji oni koriste da ocene percepciju kvaliteta i doživljaj iskustva.

2.3.1.3. Dodata vrednost brenda

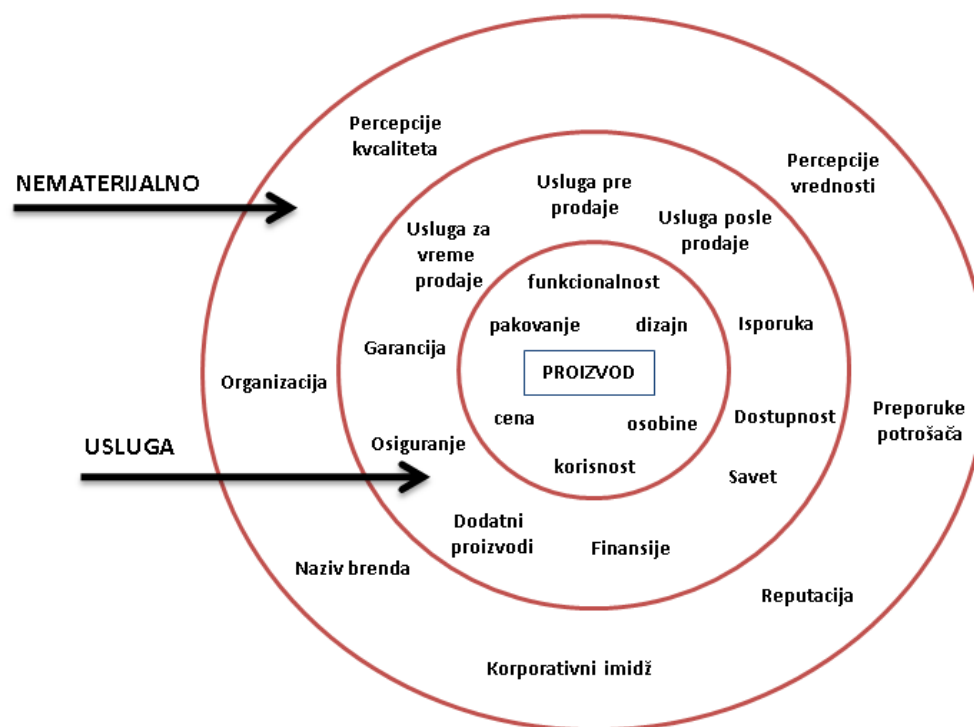
Već je više puta pominjan Kelerov koncept vrednosti brenda kao dodata vrednost proizvoda i usluga. (Kotler i Keller, 2012: 243). Jedan broj autora insistira na terminu dodata vrednost i ovde će biti prezentovano njihovo mišljenje.

Brend čini sve ono, materijalno i nematerijalno, opipljivo i neopipljivo što se prilikom pomisli na proizvod ili uslugu stvara u svesti potrošača. Ta dodata vrednost proizvodu je ono na čemu se upravljanje brendom zasniva (de Chernatony, 2006:13). Šernatoni ističe tri osnovna nivoa okruženja proizvoda (slika 25), koji uključuju sam proizvod, na bazičnom nivou, uslugu na srednjem nivou i nematerijalnu komponentu kao najviši nivo okruženja proizvoda. Ono što okružuje sam proizvod može da čini 80% dodate vrednosti i uticaja od strane proizvoda/usluge. U praksi, samo 20% dodate vrednosti čine usluge i nematerijalno okruženje.

Kupci su spremni da izdvoje više novca, ukoliko veruju da “dobijaju” više od proizvoda. Visoka uključenost potrošača u odnos sa brendom omogućava stvaranje kompleksnog skupa dodatih vrednosti koje su daleko iznad funkcionalnih prednosti proizvoda (de Chernatony, et al., 2011: 91).

Dodatna vrednost je ono što potrošači cene i što je njima važno. Svajt i Erdem ističu da način na koji potrošači doživljavaju kvalitet i vreme koje uštede time što se opredele za snažan brend (a ne tragaju za drugim) utiče značajno na vrednost brenda (Swait i Erdem, 2007). Prema njima, percepcija rizika ne igra značajnu ulogu prilikom izbora brenda. Oni su u svom istraživanju pokazali da potrošačima više znači kvalitet u grupi niskokvalitetnih konkurenstkih brendova, što će reći da se on podrazumeva ukoliko se potrošač odlučuje u okruženju visokokvalitetnih brendova. Oni navode da je veća diskriminacija prilikom izbora brenda, ukoliko se radi o robi koja je u nižem segmentu kvaliteta.

Slika 25. Materijalno i nematerijalno okruženje proizvoda



Izvor: de Chernatony L, McDonald M, Wallace E: „*Creating Powerful Brands*“, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, 2011, str. 18.

Prema Rut, potrošači su privrženiji brendovima, koje povezuju sa relevantnim emocionalno vrednim benefitima, nego markama koje u njima izazivaju različita osećanja (Ruth, 2001). Za brend je važno da izgradi asocijacije emocionalnih benefita koje će biti usaglašene sa željama potrošača i njihovim očekivanjima. Rut

ističe da ukoliko potrošači mogu da opaze, dožive i iskoriste ovu usaglašenost između emocionalnih potreba i obećanih emocionalnih benefita u evaluaciji brenda, potrošači takođe mogu i da ocene da li je brend „isporučio obećano“ (Ruth, 2001). Zato je osnovni zadatak kompanije bolje razumevanje kupaca i razmišljanje kako se može kreirati dodata vrednost (Keller, 2013: 253) i kako isporučiti ono što je obećano.

Prema bazičnom modelu stvaranja vrednosti, Rađo i Leone navode da brendovi stvaraju vrednost za svoje vlasnike kroz dva mehanizma: (1) mehanizam koji generiše vrednost direktno kroz uticaj prodaje i profitabilnost i (2) mehanizam koji indirektno stvara vrednost za kompaniju, smanjenjem troškova (Raggio i Leone, 2009).

Dojle ističe da nematerijalne vrednosti mogu da nastanu iz veština zaposlenih, vrednosti patenata i licenci, pristupa retkim resursima, intelektualnog kapitala, inovativnih proizvoda ili korporativne kulture (Doyle, 2000). On dalje navodi da se nematerijalne karakteristike zasnovane na tržištu mogu podeliti na četiri kategorije: poznavanje marketinga, brendiranje, lojalnost kupaca i strateška partnerstva .

Kupovinom proizvoda, potrošači rešavaju neki svoj problem i na taj način zadovoljavaju potrebu za kupovinom, izdvajanjem veće sume novca (za *premium* proizvod, za dodatnu vrednost u vidu garancije, savetovanja, imena, prestiža...) Prilikom traženja dodate vrednosti, potrošači nisu usmereni na jednostavno razlikovanje i diferencijaciju od drugih proizvoda i kupaca, niti na kupovinu proizvoda zbog efektne i zanimljive reklame. Ovde se dodata vrednost odnosi na brend kao celinu i brend kao rezultat dosledne i usklađene organizacije i marketinškog pristupa, koji koristi sve elemente marketing miksa (de Chernatony et al., 2011: 28).

Šernatoni navodi emocionalne vrednosti kao najčešći oblik stvaranja dodate vrednosti brenda i ističe da potrošači veruju za dobar brend (de Chernatony et al., 2011: 19-20):

- da je pouzdan,
- da je najbolji za njih,
- da im bolje pristaje od konkurentskog proizvoda i
- da je dizajniran za njih.

On takođe ističe da su ova uverenja zasnovana ne samo na percepciji brenda u odnosu na konkurentske, već i na percepciji potrošača o samoj kompaniji, njenim uverenjima i integritetu. Prema njemu, brendovi isporučuju širok spektar koristi (i obećanje), koje treba da zadovolje racionalne i emocionalne potrebe potrošača. Zadovoljavanje racionalnih potreba se najčešće odnosi na kvalitet, cenu, rokove isporuke, funkcionalnost i slične attribute proizvoda. Na drugoj strani, viši nivo predstavlja zadovoljenje emocionalnih potreba koje čine prestiž, potvrđivanje, pripadnost, stil, različitost...

Prema Džonsu, postoji četiri tipa dodate vrednosti koje mogu da nastanu (Jones, 1986: 92-93):

1. **Kroz iskustvo** – nakon nekoliko kupovina, potrošač stiče poverenje u brend i na taj način se izlaže minimalnom riziku.
2. **Preko referentnih grupa** – korišćenjem poznatih ličnosti u promocijama (Novak Đoković, Tajger Vuds, Ronaldo, Valentino Rosi), kompanije žele da povežu potrošače sa određenim životnim stilom.
3. **Slepim poverenjem** – u industriji lekova protiv bolova, dokazano je da oko 25% brend utiče na smanjenje bola. Ovde se ističe i čuveni test gde su korisnici kojima su bile vezane oči preferirali *Diet Coke*, iako su se izjasnili da je ukus *Diet Pepsi* bolji.
4. **Kroz pojavne oblike brenda** – potrošači kreiraju utiske o brendovima kroz njihove oblike, pakovanja i razvijaju preferencije ka brendu zasnovane na njihovoj fizičkoj privlačnosti.

Snažni brendovi stvaraju jake slike i kupci ih biraju ne samo na osnovu kvaliteta, već i na osnovu slike koje projektuju. Tako kupci donose odluku o kupovini prema tome da li će brend reći prave stvari o njima i da li brend reflektuje sliku o sebi kao što potrošač oseća prema sebi (de Chernatony, et al. 2011: 125-128).

Šernatoni takođe ističe da fizičke komponente proizvoda/usluge kombinovane sa simbolima i slikama predstavljaju neko značenje koje se isporučuje kupcima preko različitih kanala: oglašavanje, Internet, PR, pakovanje, cenovno ili kroz distribuciju. Ovo značenje ne diferencira samo brend, već mu i dodaje vrednost. Na simboličko značenje brenda snažan uticaj imaju ljudi sa kojima se potrošač druži. Zbog snage slika i simbola, mnogi brendovi stvaraju dodatnu vrednost upravo na ovaj način, zaobilazeći funkcionalne osobine proizvoda (npr. *Häagen-Dazs*). Vezano za lični odnos potrošač-brend, mnoga istraživanja 60-ih i 70-ih godina su pokazala dodatnu vrednost jakih brendova, koja se iskazivala kroz tendenciju kupaca da biraju brendove kao što biraju prijatelje.

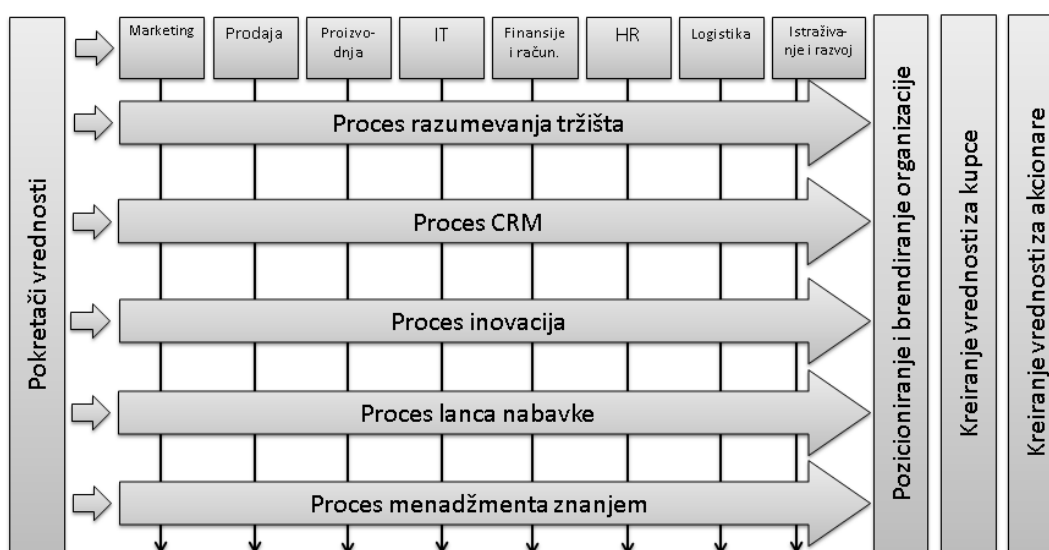
2.3.1.3.1. Proces stvaranja dodate vrednosti

Danas je menadžment pod velikim pritiskom da stvara i poveća vrednost za svoje akcionare. Proces kreiranja dodate vrednosti predstavlja veliki broj međusobno isprepletanih menadžerskih procesa, od kojih se dva odnose na razumevanje tržišta (tradicionalni marketinški proces) i upravljanje odnosima na tržištu (tradicionalni procesi prodaje i pružanja usluga) (slika 26). Proces kreiranja vrednosti počinje od posvećenosti najvišeg rukovodstva kompanije, koja preko osnovnih menadžerskih procesa utiče na stvaranje vrednosti kupaca i vrednosti drugih zainteresovanih strana. Pre samog procesa stvaranja vrednosti za kupca i ostale zainteresovane strane, ističe se pozicioniranje i brendiranje organizacije.

Marketing danas kreira vrednost integrišući kompanijske procese nabavke i proizvodnje kako bi kreirali poslovni sistem dodatne vrednosti (Knox, 2004). Kreiranje dodate vrednosti znači izlazak iz zone marketing miksa i isporuke više

od proizvoda, cene, pakovanja i promocije u svakoj tački kontakta kompanije sa potrošačem. U takvom okruženju, potrošači će sami prepoznati jedinstvenu dodatu vrednost, čime će se u glavama kupaca kompanija diferencirati od konkurencije. Proces brendiranja se zato ne sme sagledavati kao taktički alat usmeren ka elementima marketinškog miksa, već kao rezultat strateškog razmišljanja i integracije marketinških programa kroz celokupan marketing mixs (de Chernatony, et al., 2011: 28-29).

Slika 26. Proces kreiranja dodatne vrednosti



Izvor: de Chernatony L, McDonald M, Wallace E: „*Creating Powerful Brands*“, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, 2011, str. 25.

Na stvaranje dodate vrednosti brenda utiče pozitivno i koncept društvene odgovornosti kompanije (CSR)³¹. Optimalno korišćenja CSR-a može da ima povećan uticaj na vrednost brenda. U svom istraživanju, Melo i Galan su pokazali da veličina kompanije ima značajniji uticaj na vrednost brenda od samog CSR koncepta. Oni navode da neke društveno odgovorne aktivnosti koje kompanije sprovode (energetska efikasnost, volontiranje, prakse za studente) mogu doneti profit kompanijama (materijalno), ali i da vrlo često ove aktivnosti imaju doprinos nematerijalnoj vrednosti brenda (Melo i Galan, 2010).

³¹ engl. *Corporate Social Responsibility*

Prema Kriminisu, dodata vrednost se može stvoriti preko samog naziva brenda. Ovaj autor kaže da je gotovo nemoguće odrediti vrednost brenda, ako ne znamo kolika je dodata vrednost koja nastaje iz samog naziva brenda (Crimmins, 1992). On vidi iznos dodate vrednosti koja nastane putem naziva brenda kao osnov njegove cene i konkurentске cene minus 1. Ako uzmemo da je vrednost našeg proizvoda 100€, a konkurentskog 90€ ($100/90-1$), dobijamo da je naš brend vredniji za 11% od konkurentskog. Ovaj koncept dodate vrednosti brenda omogućava brendu da preživi u segmentu niskobudžetnih konkurenata.

2.3.1.4. Finansijska vrednost brenda

Brend je postao „neopipljivi“ kapital kompanija i veliki je izazov odrediti njegovu finansijsku vrednost, tj. izvršiti procenu ukupne, realne finansijske vrednosti brenda. Između 40-75% vrednost i kompanije čini upravo vrednost brenda (Yeung i Ramasamy, 2008). Na taj način brend treba sagledati kao investiciju u marketing i kao prvi pokretač u stvaranju profita. Brend postaje značajni deo kapitala, imovine kompanije, koja je nematerijalna i zahteva posebnu procenu (Pavlek, 2008: 373).

Pojedine kompanije zasnivaju svoj rast na preuzimanju i izgradnji bogatih brend portfolija (Kotler i Keller, 2003: 290). Kada su u pitanju poznate kompanije, vrednost brenda uglavnom iznosi više od polovine ukupne tržišne kapitalizacije kompanije.

Izgradnja uspešnog brenda koji ima visoku finansijsku vrednost i kao takav predstavlja dugoročan proces i imperativ mnogih kompanija u fokusiranju na povećanje profita umesto na povećanju vrednosti za akcionare, što vodi do kratkoročnog planiranja. Logično, snažni i prepoznatljivi brendovi utiču na povećanje finansijske vrednosti brenda. Osnovne prednosti jakih brendova su sledeće:

- jaki brendovi pozitivno utiču na percepcije i preferencije potrošača što povećava lojalnost potrošača prema brendu;
- zadovoljni kupci nastavljaju da kupuju omiljeni brend i verni su mu;
- stabilne i pozitivne percepcije koje potrošači imaju o vrhunskim brendovima mogu da ograniče i otežaju ulazak novih brendova;
- jaki brendovi imaju dodatnu vrednost za potrošače u odnosu na konkurente retko su i najjeftiniji;
- snažni brendovi lakše ostvaruju distribuciju i u boljoj su poziciji da se odupru zahtevima maloprodavaca za smanjenje cena;
- jak brend omogućava pozitivnim percepcijama i reputaciji osnovnog brenda transfer na ekstenzije brenda.

2.3.1.4.1. Brend kao nematerijalna imovina

Smatra se da 2/3 vrednosti kompanije leži u nematerijalnoj imovini. Vrednost mašinskog parka, zaliha i obrtnog kapitala kompanije prema finansijskim izveštajima odražavaju stvarnu vrednost jedne kompanije. Međutim, ta imovina ne predstavlja realnu vrednost brenda. U današnjim uslovima poslovanja, nematerijalna imovina dobija sve veći značaj jer je njeno učešće u ukupnoj imovini mnogih poslovnih subjekata veoma veliko. Prema Doli Predović, brend kao nematerijalno dobro predstavlja ključni element na raspolaganju kompaniji koja ga poseduje, koji omogućava kompaniji da privuče i zadrži kupce i na taj način ostvari prilive koji se vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrednost kompanije (Predović, 2007: 7-8).

Pored uloge korporativnog imidža i reputacije, prema Keleru i Lemanu, nematerijalna vrednost brenda predstavlja važan faktor u pozicioniranju brenda (Keller i Lehmann, 2006). Tako brendovi postaju najvredniji nematerijalni resurs kompanije. Nematerijalni se aspekt brenda, pored knjigovodstveno-računovodstvene pozadine, tiče dela imidža koji nije involviran u konkretne fizičke, opipljive i materijalne karakteristike brenda (Keller i Lehman, 2006).

Takođe nematerijalna imovina je regulisana Međunarodnim računovodstvenim standardom (MRS) 38 (IFRS, 2013), prema kome je nematerijalna imovina „nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može identifikovati, a sredstvo je resurs koje entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od koga se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitetu.” Priznavanje neke stavke kao nematerijalne imovine zahteva da kompanija pokaže da stavka zadovoljava definiciju nematerijalne imovine i kriterijume priznavanja. Ovaj zahtev se odnosi na troškove koji nastaju na početku procesa sticanja ili internog stvaranja nematerijalne imovine, kao i na troškove koji nastaju naknadno u procesu dogradnje, zamene dela ili servisiranja te imovine.

U skladu sa navedenim, a u okviru prilagođavanja zakonima Evropske Unije, i naša zemlja, kao i njeni privredni subjekti će od narednih godina biti u obavezi, da dodaju nematerijalnu vrednost određene imovine na već postojeću finansijsku vrednost (odnosno godišnji bilans stanja), čime će znatno povećati celokupnu vrednost istog. Pozivajući se na Međunarodni računovodstveni standard 38 o nematerijalnoj imovini, Ministarstvo Finansija Vlade Republike Srbije navodi: „Grupa nematerijalne imovine je grupisanje imovine slične prirode i upotrebe u poslovanju entiteta. Primeri zasebnih grupa mogu obuhvatati: zaštitne znakove, impresume i izdavačke naslove, kompjuterski softver, licence i franšize, autorska prava, patente i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem, recepture, formule, dizajne i prototipove, i nematerijalnu imovinu u razvoju.“³²

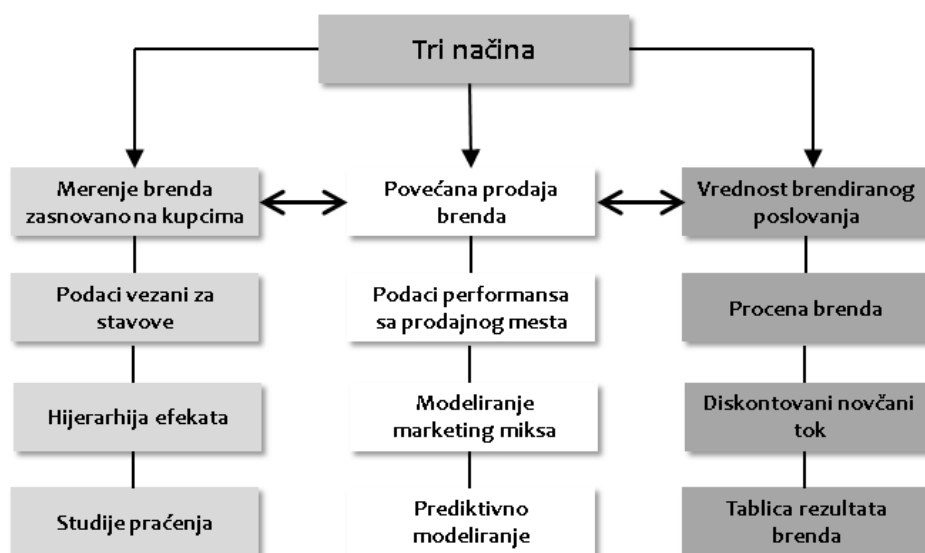
Definicija “nematerijalne imovine” zahteva da se nematerijalna imovina može identifikovati kako bi se jasno razlikovala od *goodwill*-a (plaćanje koje vrši sticalac u očekivanju budućih ekonomskih koristi od sredstava koja se ne mogu pojedinačno identifikovati i zasebno priznati).

³² Zvanični sajt Vlade Republike Srbije (Ministarstvo Finansija - Međunarodni računovodstveni standardi) – dostupno na www.mfin.gov.rs

2.3.1.5. Merenje vrednosti brenda (*brand equity* i *brand value*)

Postoje različiti modeli i načini za merenje vrednosti brenda. Ovde ćemo početi sa modelom koji su dali Don i Hajdi Šulc. Oni govore o modelu za merenje brenda, koji je zasnovan na tri načina (slika 27) i predstavlja ono što se smatra primarnim modelima merenja, praćenja i evaluacije brendova tokom vremena (Schultz i Schultz, 2005). Svaka putanja ima različitu svrhu i ciljeve upravljanja informacijama. Izazov je, naravno, utvrditi koju putanju treba koristiti i u koju svrhu.

Slika 27. Tri načina merenja vrednosti brenda



Izvor: Schultz D, Schultz H: „*Measuring Brand Value*“, 2005 u Tybout A. M, Calkins T: „*Kellogg on Branding*“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley&Sons, Inc. Hoboken, NJ, 2005, str. 245.

U okviru svakog načina, postoje brojni analitički alati i pristupi (Schultz i Schultz, 2005). Prvi način predstavlja merenje brenda bazirano na kupcima - pristup kvantitativnog i kvalitativnog merenja kako bi se razumela svest, razumevanje i odnos potrošača sa samim brendom. Drugi način se sastoji od merenja kratkoročnih prodaja ili protoka novca koje generiše brend, dok treću čini

vrednost brendiranog poslovanja, koji meri dugoročnu finansijsku vrednost brenda za kompaniju.

Kelerov koncept vrednosti brenda zasnovanog na kupcima (CBBE) tumači vrednost brenda kao diferencijalni efekat koje znanje o brendu ima na odgovor kupca na promociju tog brenda (Keller, 2013:292). Keler takođe navodi dva pristupa u merenju vrednosti brenda: 1) **indirektni pristup** koji može proceniti potencijalne izvore vrednosti brenda zasnovanog na potrošačima kroz identifikaciju i praćenje korisnikovog znanja o brendu i 2) **direktni pristup** koji može proceniti uticaj znanja o brendu na reakciju kupca u pogledu različitih aspekata marketing programa.

Indirektni pristup koristi sledeće grupe tehnika i modela:

- **Kvalitativne istraživačke tehnike** - identifikuju moguće brend asocijacije i izvore vrednosti brenda. Ovaj pristup omogućava širok izbor pitanja i odgovora i često može predstavljati koristan prvi korak u istraživanju percepcije brenda i proizvoda kod korisnika. On daje benefite u određivanju parametara mogućih asocijacija sa brendom i početni pogled u njihovu snagu, privrženost i jedinstvenost
- **Kvantitativne istraživačke tehike** - koriste različite vrste skala pitanja iz kojih istraživači mogu izvući numeričke prikaze i zaključke Kvantitativna merenja znanja o brendu mogu pomoći da se izvrši konkretnija procena dubine i širine svesti o brendu, snage, privrženosti i jedinstvenosti asocijacija brenda, pozitivnost ocene i osećanja brenda, opseg i priroda odnosa brenda.
- **Sveobuhvatni modeli vrednosti brenda bazirane na kupcima** - daju jedinstveni pregled izgradnje brenda i vrednosti brenda. Drugi autori su takođe davali CBBE modele koji imaju slične pojedine principe i filozofiju kao CBBE model, iako su razvijeni na drugačiji način. *Brend Focus 9.0* predstavlja detaljni prikaz najuspešnijeg i najuticajnijeg modela brendinga u industriji, zatim su tu modeli *BrendAsset Valuator* i *Brend Dynamica* agencije *Millward Brown*-a.

Direktni pristup koristi sledeće metode:

- **Komparativne** - istraživačke studije ili eksperimenti koji ispituju stavove i ponašanja korisnika prema brendu kako bi direktno procenili specifične prednosti koje se pojavljuju usled visokog nivoa svesti i snažnih, privrženih i jedinstvenih asocijacija na brend. Postoje dve komparativne metode:
 - **Komparativni pristup baziran na brendu** koji koristi eksperimente u kojima jedna grupa korisnika reaguje na jedan element marketing programa ili neku marketing aktivnost vezanu za ciljani brend, a druga grupa reaguje na jedan element ili aktivnost vezanu za konkurentski ili izmišljeni brend.
 - **Komparativni pristup baziran na marketingu** koristi eksperimente u kojima korisnici reaguju na promene u elementima marketing programa ili aktivnosti za ciljani brend ili konkurentске brendove.
- **Holističke metode** - stavljaju sveukupnu vrednost brenda ili u apstraktni odnos ili konkretni finansijski odnos. Zato, holističke metode pokušavaju da izdvoje različite faktore kako bi utvrdile jedinstveni doprinos brenda.

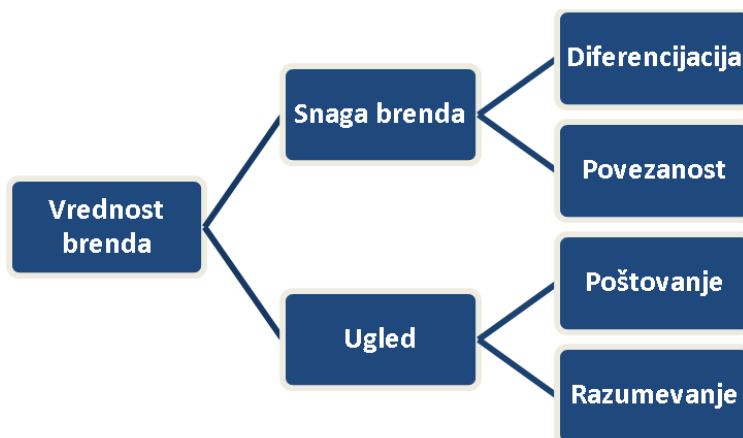
2.3.1.5.1. B.A.V. model za procenu vrednosti brenda

BAV (*Brand Asset Valuator*) model pominju mnogi autori i navode da je kreiran od strane *Brand Asset Consulting*, divizije *Yound & Rubicam Brands* kao baza podataka percepcije brendova od strane kupaca, kako bi se obezbedile informacije za kompanije koje žele da poboljšaju proces donošenja odluka u sektoru marketinga (Aaker, 1996a: 304-309; Keller, 2013: 351; Lafore: 2009). BAV model je razvojni i objašnjava kako brendovi rastu, kako ulaze u nevolje i kako se oporavljaju (Keller, 2013: 353).

BAV model meri vrednost brenda kroz četiri dimenzije (slika 28): diferencijacija, povezanost, poštovanje, razumevanje. Diferencijacija i povezanost grade snagu

brenda, koja se odnosi na potencijal rasta samog brenda. Poštovanje i razumevanje stvaraju ugled, koji opisuje trenutnu moć brenda.

Slika 28. BAV model za procenu vrednosti brenda



Izvor: Laforet S: „*Managing Brands: A Contemporary Perspective*“, McGraw-Hill education, Berkshire, 2009, 45.

U ovom modelu se pod faktorima koji se mere podrazumeva sledeće:

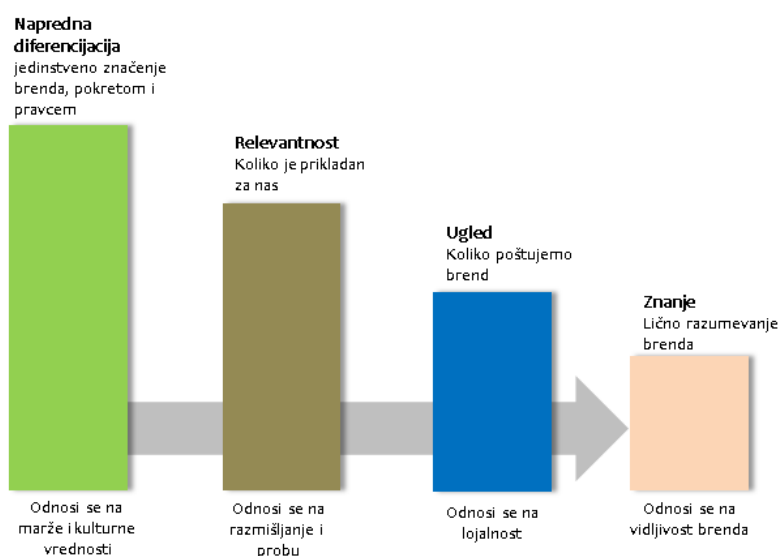
- Diferencijacija meri stepen različitosti brenda.
- Pod faktorom povezanost se podrazumeva koliko je brend prikladan i odgovarajući za pojedinca.
- Poštovanje uključuje koliko je brend cenjen.
- Razumevanje se odnosi na blisko i suštinsko razumevanje brenda.

BAV predstavlja jedinstveni istraživački alat za vrednovanje brenda, gde učesnici ocenjuju brendove u kontekstu nevezanom za kategoriju. Brendovi su procentualno rangirani u odnosu na sve brendove u studiji za pojedinačno merenje brenda. Zato, poređenjem brendova kroz, kao i u okviru kategorije, BAV omogućava da se donesu najširi mogući zaključci o tome kako se kreira i gradi vrednost brenda bazirana na korisnicima – i kako se gubi. U SAD u proteklih 10 godina podaci se skupljaju kvartalno od 18.000 osoba, što omogućava identifikaciju i analizu kratkoročnih branding trendova i fenomena (Keller, 2013: 354).

Postoje četiri ključne komponente zdravlja brenda³³ u BAV (pogledati Sliku 29). Svaki stub je razvijen od različitih merenja koja su vezana za različite aspekte percepcije brenda od strane korisnika. Zajedno, četiri stuba prate dinamiku razvoja brenda: (Keller, 2013: 354):

- **Napredna diferencijacija** meri stepen u kome se brend razlikuje od drugih, i detektuje smer brenda, što predstavlja neophodan uslov za profitabilno stvaranje brenda. Vezana je za moć određivanja cene na tržištu i često je ključni stub brenda u objašnjenju procena kao što su odnos tržišne vrednosti i prodaje.
- **Relevantnost** meri značaj brenda za kupce i sveukupnu veličinu potencijala franšize brenda ili prodora na tržište.
- **Ugled** meri koliko je brend poštovan, tj. koliko je voljen. Reputacija je povezana sa lojalnošću.
- **Znanje** meri koliko su kupci intimno upoznati sa brendom, i povezano je sa time koliko je brend istaknut.

Slika 29. Četiri stuba u BAV modelu



Izvor: Keller K. L: „Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity“, 4th Edition, Global Edition. Upper Sadle River/NJ, Prentice Hall, 2013, str. 354.

³³ engl. *brand health*

Brendovi često teže da izgrade svest. Svesnost brenda se najbolje prepoznaje i vrednuje kroz dve njegove sposobnosti: sposobnost prepoznavanja brenda i sposobnost prisećanja brenda (Rakita i Mitrović, 2007: 56). Sposobnost prepoznavanja se reflektuje u direktnom kontaktu potrošača sa brendom. Potrošači tada, kroz sopstveno iskustvo i na bazi obeležja korporativnog identiteta izdvajaju i diferenciraju određeni brend od konkurentskih. Sposobnost prisećanja brenda se javlja preko memorije, kada kontakt sa brendom nije fizički, već je reč o imaginarnom kontaktu. Sa ciljem da se izgradi svest brenda, neophodno je da stubovi brenda budu usaglašeni i adekvatni. Ukoliko stubovi brenda nisu adekvatni, poznavanje brenda kod kupca postaje prepreka koja treba biti prevaziđena pre nego brend može da napravi zdrav uticaj i impuls. Kada je reputacija brenda veća od poznavanja to ukazuje da će se kupcima dopasti ono što znaju o brendu i da će želiti da saznaju više, što ukazuje na potencijal rasta. Međutim ukoliko je poznavanje veće od reputacije onda će kupci osećati da znaju više nego dovoljno o brendu i da nisu zainteresovani da ga upoznaju više. U tom slučaju poznavanje je prepreka koju brend treba da prevaziđe ukoliko želi da privuče više kupaca.

2.3.1.5.2. *BrandDynamics* model za procenu vrednosti brenda

Model *BrandDynamics* marketing agencije *Millward Brown* pruža grafički prikaz koji predstavlja emocionalnu i funkcionalnu jačinu odnosa koji kupci imaju sa brendom. Ovaj model usvaja hijerarhijski pristup u određivanju jačine odnosa kupca sa brendom (Keller, 2013: 352). *BrandDynamics* kvantifikuje uspešnost brenda kroz posmatranje pet nivoa: (Vranešević, 2007: 3-7):

- **Prisutnost i poznatost brenda** (*Znam li nešto o tome?*)
- **Relevantnost** (*Nudi li mi nešto?*)
- **Performanse** (*Može li to isporučiti?*)
- **Prednost** (*Nudi li nešto bolje od ostalih?*)
- **Povezanost** (*Ništa ga ne može nadmašiti!*).

Kupci su postavljeni u jedan od pet nivoa u zavisnosti od njihove reakcije na brend. Poređenjem putanje kroz brendove možemo otkriti relativne snage i slabosti i videti gde brendovi mogu fokusirati svoj napor u cilju poboljšanja lojalnih odnosa.

2.3.1.5.3. Brand Equity Ten model za procenu vrednosti brenda

Brand Equity Ten model za procenu vrednosti brenda odnosi se na deset mera, koje su grupisane u pet kategorija i sumirane na slici 30. Prve četiri kategorije predstavljaju percepciju kupaca o četiri dimenzije vrednosti brenda – lojalnost, percepcija kvaliteta, asocijacije i svest. Peta uključuje dva skupa merenja tržišnog ponašanja koja predstavljaju informacije dobijene sa tržišta, a ne direktno od kupaca.

Slika 30. *Brand Equity Ten* mere za procenu vrednosti brenda

Mere lojalnosti

1. Premijum cena
2. Zadovoljstvo/Lojalnost

Percepcija kvaliteta/Mere liderstva

3. Percepcija kvaliteta
4. Liderstvo/Popularnost

Asocijacije/Mere diferencijacije

5. Percepcija vrednosti
6. Brend persona
7. Organizacione asocijacije

Mere svesnosti

8. Svest o brendu

Mere tržišnog ponašanja

9. Udeo na tržištu
10. Cena na tržištu i pokrivenost distribucije

Izvor: Aaker D. A: „*Building strong brands*“. New York, Free Press, 1996a, str 319.

III – UPRAVLJANJE ODNOSOM SA POTROŠAČIMA

3. RELACIONI MARKETING

3.1. DEFINICIJA RELACIONOG MARKETINGA

Relacioni (*relationship*) marketing ili marketing odnosa, označava značajan paradigmatski pomak u pristupu marketingu, od razmišljanja isključivo u kategorijama konkurencije i konflikta, ka razmišljanju u kategorijama međuzavisnosti i saradnje. Beri ističe da, u odnosu na tradicionalni (transakcioni marketing) koji se fokusira na pojedinačnu prodaju proizvoda i usluga, relacioni marketing stavlja akcenat na dugoročno zadržavanje potrošača kroz višestruke niveoe odnosa između kompanija i korisnika (Berry, 1995). Prema njemu, odnos sa potrošačima se definiše kao privlačenje, zadržavanje i unapređenje veza sa potrošačima. U svom istorijskom pregledu, Šet i Parvatije navode čak da je relacioni marketing zapravo osnovni oblik marketinga koji se pojavio nakon transakcionog, koji se dogodio u 60/70-im godinama 20. veka (Sheth i Parvatiyar, 1995).

Termin relacioni marketing je prvi put upotrebljen početkom osamdesetih godina u časopisu *Harvard Business Review*, kada ga je Barbara Džekson u tekstu objavljenom pod naslovom „*Build Customer Relationships That Last*“ suprostavila relacioni transakcionom marketingu (Gummesson et al., 1997). Pored toga, u literaturi se mogu naći različiti termini: od „menadžmenta koji je usmeren na kupce“³⁴ do Pejnovе kovanice „menadžment odnosa“³⁵ (Harker i Egan, 2006).

³⁴ engl. *Customer-focused management*

³⁵ engl. *Relationship management*

Kompanije u razvijenim tržišnim privredama sve više konkurišu putem razvoja dugoročnih odnosa sa stejkholderima, kao što su potrošači, dobavljači, zaposleni i konkurenti (Lovreta, et al., 2010: 55). Mnoga istraživanja o uspehu relacionog marketinga posmatraju odnose koji su a) prvenstveno ekonomske prirode, b) uključuju B2B interakciju i c) sadrže profit. Arnet navodi da se održivost relacionog marketinga obezbeđuje snažnim uključivanjem socijalnih veza, B2C i neprofitnog marketinga (Arnett et al., 2003).

U odnosu na tradicionalan pristup izučavanju marketinga, koncept relacionog marketinga unosi šest novih dimenzija, i to da – relacioni marketing (Lovreta, et al., 2010: 56):

- traži da kreira novu vrednost za potrošače i nakon toga da učestvuje u tome sa datim potrošačima;
- prepoznaje da potrošači imaju dvostruku ulogu, i to kao kupci, ali i kao neposredni učesnici u definisanju vrednosti koje žele da ostvare;
- reprezentuje kontinuirane kooperativne napore između kupaca i prodavaca;
- prepoznaje potrošačke vrednosti u toku životnog veka kupovina;
- nastoji da izgradi lanac odnosa u kompaniji, da kreira vrednost potrošačima koju stvarno žele, kao i da formira lanac odnosa između organizacije i njenih glavnih stejkholdera, uključujući proizvođače, distributivne kanale, posrednike i deoničare.

Rastuće interesovanje za relacioni marketing ukazuje na promenu prirode tržišnih transakcija od diskretnih do relacionih razmena. Egan pravi paralelu između relacionog i transakcionog marketinga, navodeći razlike između ova dva koncepta (tabela 06).

Relacioni marketing insistira na zadržavanju i razvoju postojećih kupaca, a ne na pronalaženju novih. Kompanije koja ističu pojedinačne transakcije, stavljaju naglasak na kratkoročne ciljeve profita ili tržišnog učešća, dok druge koje koriste marketing odnosa stavljaju akcenat na udeo u ukupnom broju potrošača. Za

kompaniju je profitabilnije da identifikuje svoje najbolje kupce, upozna ih pojedinačno i predloži im dodatne proizvode na osnovu njihovih potreba, nego da pokušava da stekne nove kupce.

Tabela 06. Poređenje transakcionog i relacionog marketinga

Transakcioni marketing	Relacioni marketing
- Orijentacija ka pojedinačnim prodajama	- Orijentacija ka zadržavanju kupaca
- Isprekidani kontakt sa kupcem	- Kontinuirani kontakti sa kupcima
- Fokus na osobine proizvoda	- Fokus na vrednost za kupca
- Kratkoročno planiranje	- Dugoročno planiranje
- Nizak naglasak na servisu kupaca	- Visok naglasak na servisu kupaca
- Ograničena posvećenost zadovoljenju očekivanja kupaca	- Visoka povećenost zadovoljenja očekivanja kupaca
- Kvalitet kao briga zaposlenih u proizvodnji	- Kvalitet kao briga svih zaposlenih

Izvor: Egan, J. (2011), Relationship marketing : exploring relational strategies in marketing, Pearson Education Limited, str 39.

Worthington i Horne, govoreći u metaforama i poredeći ga sa jednom istočnjačkom poslovicom, relacioni marketing porede sa trgovcem koji je „onoliko uspešan, koliko ima prijatelja u gradu“ (Worthington i Horne, 1998). Mnogi autori su dali brojne i različite definicije marketinga odnosa (tabela 07).

Filozofija relacionog marketinga za Palmera ne predstavlja ništa novo. On ističe da nepostojanje ekonomije obima predstavlja dobru osnovu za prilagođavanje proizvoda potrebama potrošača. Dobar primer za to predstavljaju obućari, koji za svakog svog kupca poseduju model (šablon) za njegovu cipelu (Palmer, 1994: 571-579).

Tabela 07. Definicije relacionog marketinga

Autor	Godina	Definicija
Beri	1983.	Relacioni marketing obuhvata privlačenje, održavanje i povećavanje odnosa sa potrošačima u multiservisnoj

		organizaciji. ³⁶
Beri i Parasuraman	1991.	Relacioni marketing se usmerava na privlačenje, razvijanje i zadržavanje odnosa sa potrošačima. ³⁷
Palmer	1994.	Uspešan marketing ne treba da fokusira pažnju samo i isključivo na pridobijanju novih kupaca, već i na razvoju lojalnosti korisnika, koja je za organizaciju do sada bila skupa. Radi se o pogledu na odnos iz perspektive kupca i razumevanju onoga što oni upravo traže u odnosu kupac-prodavač. ³⁸
Morgan i Hant	1994.	Relacioni marketing obuhvata sve marketinške aktivnosti koje su usmerene ka uspostavljanju razvoju i održavanju uspešnih veza u procesu razmene. Sve marketinške aktivnosti su usmerene ka uspostavljanju, razvoju i održavanju uspešnih odnosa razmene. ³⁹
Šet i Parvatije	1995.	Relacioni marketing se posmatra kao pokušaj uključivanja i integrisanja potrošača, ponuđača i ostalih stejkholdera u razvojnim i marketinškim aktivnostima kompanije. ⁴⁰
Gronos	1996.	Relacioni marketing obuhvata identifikovanje i utvrđivanje, održavanje i unapređivanje odnosa sa potrošačima sa ciljem da se maksimizira profit, tako da ciljevi svih uključenih stejkholdera budu zadovoljeni. ⁴¹
Gumeson	1997.	Relacioni marketing predstavlja interakciju u mrežama odnosa. ⁴²

³⁶ Berry, L. (1983). Relationship Marketing, American Marketing Association, Chicago, str. 25.

³⁷ Berry L., Parasuraman, A. (1991). Marketing Services, The Free Press, New York, str. 3.

³⁸ Palmer A: „*Relationship Marketing: Back to Basics?*“, Journal of Marketing Management, De Montfort University, Leicester Business School, 1994, str. 573.

³⁹ Morgan R. M, Hunt S. D: „*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*“, Journal of Marketing, No. 58, 1994, str. 22.

⁴⁰ Sheth J, Parvatiyar A: „*The Evolution of Relationship Marketing*“, International Business Review Vol. 4, No. 4, 1995.str. 399.

⁴¹ Grönroos C: „*Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*“, Journal of Marketing Management, 13, 1997, str: 407

⁴² Gummesson E: „*Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*“, Management Decision 35/4, 1997, str. 270.

Vlasnici malih preduzeća su u prilici da potrebe svojih kupaca - ne samo spoznaju, kroz direktan kontakt sa njima - već i prilagode njihovim željama i mogućnostima, čime povećavaju poverenje potrošača u kompaniju. Matisens i van den Bulte ističu da je na takvim tržištima prepoznata srž koncepta marketing odnosa, koja nije direktno usmerena na neposredne transakcije, ali je zasnovana na izgradnji, razvoju i proširivanju odnosa sa potrošačima (Matthyssens i van den Bulte, 1994: 72).

Sa porastom veličine kompanije i organizacione strukture, teže je očuvati direktan i lični odnos prema kupcima. Interesovanje da se kroz relaciji marketing stvori sposobnost za spoznavanje želja i potreba kupaca rezultat je povećane konkurentnosti na tržištu za one kompanije kojima dobar kvalitet proizvoda i usluga nisu dovoljni za stvaranje konkurentske prednosti. Za većinu proizvoda i usluga, kupci zahtevaju izuzetne odnose sa njihovim isporučiocima.

Đorđević navodi integralne delove koncepta odnosa sa potrošačima, i to (Đorđević, 2007):

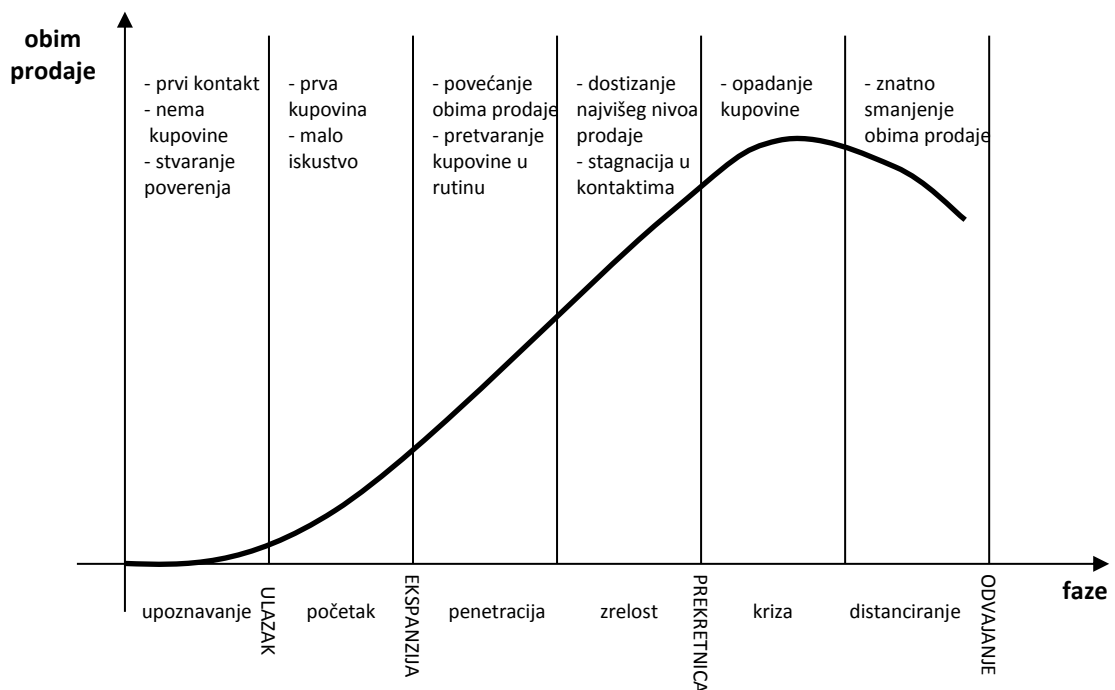
- **Obećanje** - značajno sredstvo ostvarenja satisfakcije potrošača, zadržavanja baze potrošača i dugoročne profitabilnosti;
- **Poverenje** - spremnost da se osloni na partnera u razmeni u koga on ima poverenja;
- **Privrženost** – omogućavanje i podsticanje razvoja potrošački orjentisanog ponašanja kroz rasprostiranje informacija, regulisanje sistema inicijativa i nagrada.

Ispunjavanje obećanja znači da će, kada kompanija lansira svoju ponudu na tržište, očekivanja potrošača biti zadovoljena kroz iskustvo sa proizvodom. Upravo zbog iskustva koje potrošač ima sa ponudom, proizvodom i samom kompanijom, kažemo da se marketing odnosa zasniva na interakcijama. Danas marketing odnosa uključuje mnogo više od samog ispunjavanja obećanja. Ukoliko razvoj poverenja i pouzdanosti zavisi od izvesnog stepena bliskosti, znatno je lakše izgraditi odnose sa manjim brojem korisnika na tržištu, nego sa velikim brojem

kupaca na velikim potrošačkim tržištima (Christy et al., 1996). Relacioni marketing se uz podršku informacionih tehnologija okreće ka profitabilnosti potrošača i uspostavljanju dugoročnih odnosa sa njima. Ovde je reč, takođe, i o odnosima (relacijama) koje kompanija ima sa svojim dobavljačima, zaposlenima, distributerima, dilerima i prodavcima na malo. Obično kompanije pokušavaju da izgrade profitabilne odnose na duži rok i uvek je taj odnos međusobno koristan.

Štaus i Brun govore o životnom ciklusu odnosa sa kupcima, kao osnovi na kojoj se zasniva ideja relacionog marketinga (Stauss, 2000: 15-18; Bruhn, 2003: 7). Ova krivulja (slika 31) prikazuje tipičan idealan put kupca, od pokazivanja interesovanja za kupovinom do njenog okončanja. U S-formi, krivulja pokazuje trajanje i intenzitet prodajnog odnosa, ističući vrednost investicije u odnose sa kupcima. Kompanije treba najpre da izgrade aktivan odnos sa kupcima, kako bi profitirale od povećanja prodaje njihovih proizvoda (Bruhn, 2003: 7).

Slika 31. Životni ciklus odnosa sa kupcima



Izvor: Heinrich B: „Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion“, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002, str. 37.

Upravljanje odnosima s kupcima pretpostavlja da:

- kupci više vole da imaju kontinuirani odnos sa jednom kompanijom;
- kupcima ne prija konstantno prelaženja od jedne do druge firme u svom traganju za vrednošću;
- da je za kompaniju isplativije da zadrži postojeće kupce nego da stiče nove.

Relacioni marketing je koncept koji je svoj razvoj doživeo ekspanzijom Interneta. Naravno, tehnologija i njen razvoj su prouzrokovali znatne promene u položaju potrošača, rada, zaposlenih i ulogama drugih stejkholdera. Mogućnost direktnog i ciljanog kontakta sa potrošačima, koju je doneo Internet, rezultirala je personalizacijom odnosa kompanije sa njenim potrošačima, formiranjem baze podataka potrošača i praćenjem njihove aktivnosti od strane kompanije (Đorđević, 2007). Ovakav odnos se zasniva na stvaranju obostranog poverenja i lojalnosti kupca i prodavca. Prema Grenrosu, izdvajaju se tri elementa taktike relacionog marketinga: (1) traženje direktnog kontakta sa kupcima, (2) izgradnja baze podataka i (3) razvoj sistema usluga koji je orijentisan na klijenta (Grönroos, 1996). Informacione tehnologije omogućavaju stvaranje baza podataka koje su maksimalno usmerene kao spoznaji potreba kompanija u odnosu na njihove korisnike, zahvaljujući kojim velike kompanije imaju skoro iste informacije o svojim kupcima, koje vlasnici malih biznisa drže u svojim glavama. Sve uspešne kompanije treba da usmere pažnju ne samo na sticanje novih klijenata, već i na razvoj lojalnosti korisnika koje su ranije stekle. Relacioni marketing treba da posmatra iz ugla potrošača, u smislu, kako oni vide odnos između kompanije i njih. Kompanije koje žele uspeh na svim poljima poslovnih aktivnosti, treba da efikasno upravljaju odnosima sa svojim kupcima.

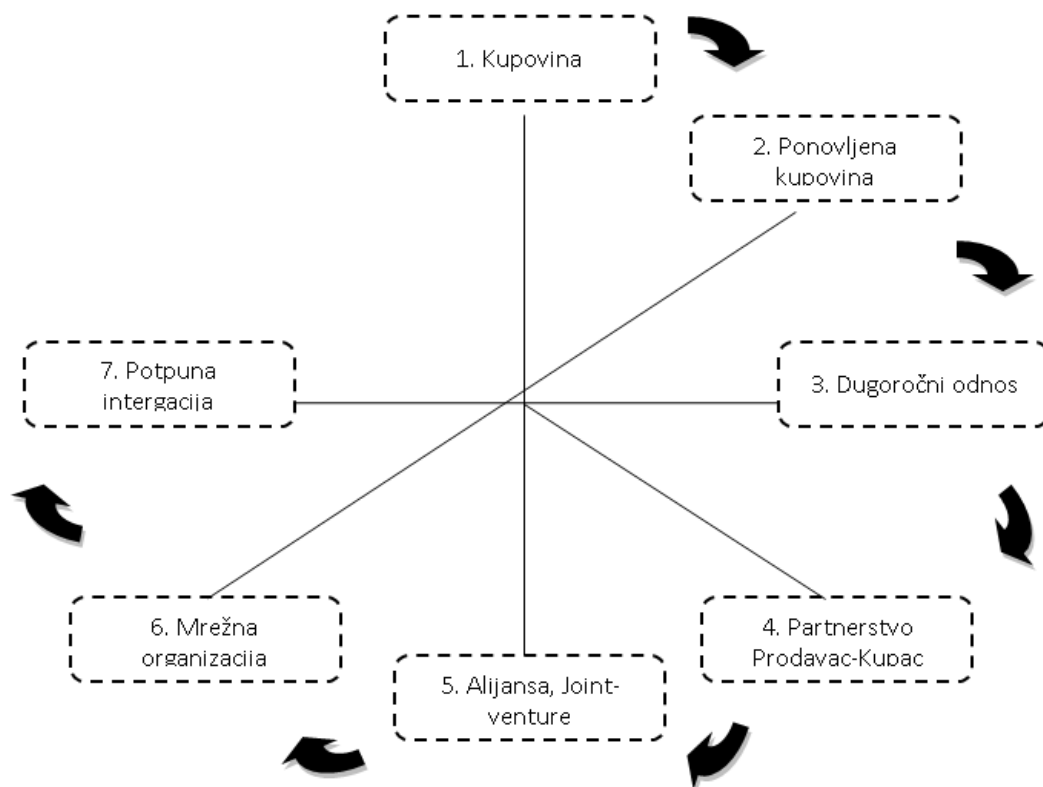
3.2. ODNOS IZMEĐU KOMPANIJE I KUPACA

Šernatoni i MekDonald navode četiri osnovna faktora koji utiču na izgradnju veze između kompanije i potrošača (de Chernatony i McDonald, 2003: 182-184):

- Proces interakcije između prodavca i kupca (kompanije i potrošača);
- Nivo razvijenosti kompanije – nivo tehnološke ekspertize kompanije utiče na razvoj odnosa prema stakeholderima. Svakako, stepen tehnološkog razvoja ima uticaj i na implementaciju CRM sistema;
- Atmosfera – celokupna atmosfera prilikom kupovine i procesa komunikacije utiče na izgradnju odnosa: zajednička očekivanja, bliskost, distanca, spremnost na izazivanje i rešavanje konflikta i dr.;
- Specifičnosti okruženja, kao što su socijalni faktori i dinamičnost tržišta.

Odnos između kompanije i korisnika Webster predstavlja kao marketinški kontinuum (slika 32) sa jednostavnom transakcijom na jednoj strani i hijerarhijski potpuno integrisanim stranama na drugoj strani (Webster, 1992).

Slika 32. Kontinuum razmene u odnosu Kupac-Prodavac



Izvor: Webster E. F. „*The Changing Role of Marketing in the Corporation*“, Journal of Marketing, No. 56, 1992, str. 5.

U ovom ciklusu, prve tri inicijalne faze u mnogome zavise od kontrole tržišta, dok od četvrte faze obe strane zavise više jedna od druge, tako da cenu determinišu snaga partnera i moć pregovaranja. Kako se u Websterovom kontinuumu pomeramo ka daljim fazama, međusobni odnosi sve više zavise o birokratskoj kontroli, a manje o tržištu. Takođe, ovim pomeranjem, uključuju se socio-kulturološke veze što usložnjava relacije u njemu, posebno u fazama 4. i 5. gde postoji visoki stepen zavisnosti između partnera, ali i posvećenost razvoju dugoročnih odnosa. Tako da se ove faze razmene mogu podeliti u tri kategorije, i to kao transakcija zasnovane na: tržišnim odnosima (1, 2, 3), relacionim razmenama (4, 5) i razmenama tržišta (6, 7).

Cilj zadržavanja kupaca se odnosi na podizanje lojalnosti na najviši mogući nivo. Po pravilu, kupci su zadovoljni ukoliko nakon procesa kupovine sve funkcioniše bez ikakvih problema. Međutim, nezadovoljni kupci, predstavljaju odličan resurs za kompaniju koja zna da upravlja žalbama i primedbama kupaca. Kompanije koje imaju razvijen sistem upravljanja reklamacijama efikasno rešavaju probleme, tretiraju nezadovoljne kupca sa izuzetnim uvažavanjem i ukoliko je šteta nadoknađena.

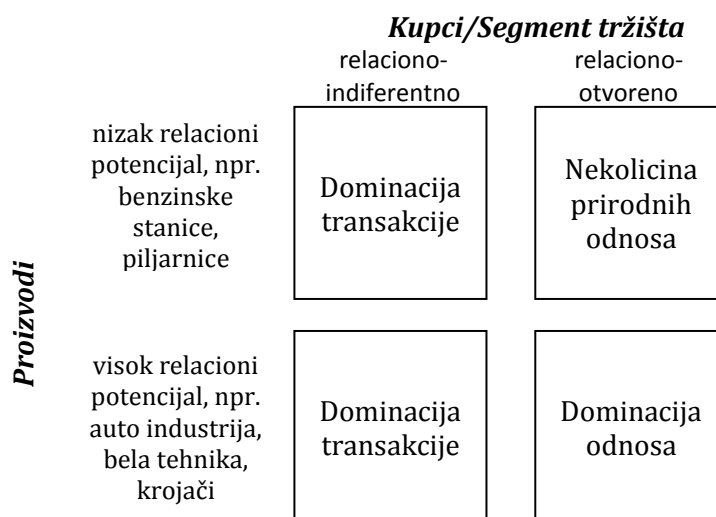
3.3. MODELI UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA

U svakom procesu razmene na tržištu dominira odnos između prodavca i kupca. Svakako, ne može se sa sigurnošću reći da svaka kompanija može uspešno da upravlja i održava odnose, tamo gde postoje preduslovi za razvoj relacionog marketinga. S obzirom na značaj izgradnje i održavanja poverenja u ovakvim odnosima, kompanije sa dobrom reputacijom imaju većih izgleda za uspešnim upravljanjem na takvim tržištima i posvećenost izgradnji odnosa donosi benefite svim stranama koje učestvuju u odnosu (Morgan i Hunt, 1994).

Činjenica da neki proizvodi imaju veći potencijal za razvoj odnosa nego drugi proizvodi/usluge, direktno utiče na osnovno pravilo konkurentnosti – tamo gde se

marketinški odnosi lako i prirodno formiraju, kompanije koje žele da se održe na takvom tržištu moraju posedovati kompetentnost za relacioni marketing (slika 33).

Slika 33: Uticaj kupaca i proizvoda na relacioni potencijal



Izvor: Christy R, Oliver G, Penn J: „*Relationship Marketing in Consumer Markets*“, Journal of Marketing Management, No 12, 1996, str. 181.

Na osnovu ovog grafikona, može se zaključiti, da davanjem povoljnosti, kompanije mogu povećati motivisanost svojih kupaca u bilo kom kvadrantu tržišta. U segmentu tržišta gde je stvaranje odnosa sa kupcima „dobrodošlo“, kompanije se trude da nadmaše konkurente nudeći potpuno ispunjavanje odnosa. U drugim segmentima tržišta, kompanije imaju za cilj da kreiraju takve okolnosti na tržištu, u kojima će se odnosi formirati dugoročno. Mičel izražava ovde veliku meru opreza: potrošači su često nespremni da ostvare odnos sa kompanijom-dobavljačem. Pristup dobavljača se često označava kao „nametljiv i drzak“, posebno u situacijama gde je emocionalna uključenost kupca u odnos sa dobavljačem niska (Mitchell, 1995).

Postoji nekoliko važnih aspekata koji treba uzeti u obzir prilikom ostvarenja dugoročnih odnosa sa potrošačima (Frow, et al., 2011):

- zloupotreba informacija i podataka koje kompanija prikupi o kupcima (lični podaci, ponašanje prilikom kupovine, potrošnja, preferencije prilikom kupovine...);
- pritisak na zaposlene da prodaju više, što izaziva upotrebu CRM sistema za *up-selling* i *cross-selling*. Uz nedostatak obuke i treninga, kupci ovo mogu da osećati kao neiskrenost i želju da se proda, a ne da se ostvari odnos;
- favorizovanje određenih grupa kupaca;
- zaposleni vremenom gube objektivnost i zapostavljaju kupce sa kojima je ostvaren dugoročni odnos;

3.3.1. Razlika između relacionog marketinga i CRM-a

Baran i Galka daju uvid u sličnosti i razlike između koncepta relacionog marketinga i CRM-a. Zapravo, oni navode da ova dva koncepta imaju više sličnosti nego razlika. Iako je tačno da je relacioni marketing vezan za odnose i sa kupcima i partnerima, a da se skraćeni CRM odnosi samo na kupce, mnogi su razvili utisak da CRM uključuje i odnose sa partnerima (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 2359-2364). Dalje, i relacioni marketing i CRM su široke poslovne strategije koje se ne ograničavaju na tradicionalni, centralizovani sektor marketinga. CRM treba da bude integrisan u sve korporativne funkcije kako bi bio uspešan, a i relacioni marketing je takođe primenjiv na sve sektore.

Zablah, Benelndžer i Džonson smatraju da postoji razlika između relacionog marketinga i CRM-a – uglavnom zato što se relacioni marketing fokusira na uspostavljanje i održavanje bliskih odnosa sa kupcima, dok je CRM usresređen na razvoj portfolija kupaca sa visokim profitom koji isključuje odnose sa kupcima sa niskim profitom ili bez profita. Zato oni vide marketing odnosa kao deo procesa CRM (Sheth i Parvatiyar, 1995).

Cilj CRM nije da uspostavi bliske i intenzivne odnose sa svim kupcima, već samo sa profitabilnim kupcima. Manje profitabilni kupci bi trebalo da dobijaju manje

personalizovanu i jeftiniju uslugu, a kupci koji ne doprinose profitu ne bi trebalo da primaju bilo kakvu personalizovanu uslugu. Drugim rečima, vrednost kupca određuje količinu resursa i odnosa koje firma treba da troši na kupca. CRM se fokusira više od relacionog marketinga na operative komponente odnosa. CRM kreira različite šanse kroz tačke dodira sa kupcima i različite kanale komunikacije.

O'Connell ističe da se relacioni marketing implementira kroz CRM sisteme (O'Connell, 2006). Prema njemu, krajnji cilj relacionog marketinga je da izgradi veze između kompanije i potrošača, bazirane na zadovoljstvu, poverenju i predanosti koja će voditi ka zajednički zadovoljavajućim transakcijama. Relacioni marketing nema potrebu da se oslanja na bazu podataka kupaca kako bi bio operativan. Dobar primer za to kako se upravlja servisom kupaca je restoran „*The Inn*“ u Virdžiniji, koji je izglasan za najbolji u severnoj Americi u magazinu „*Travel+Leisure*“, i jedan od deset u svetu u „*International Herald Tribune*“. U ovom restoranu, kad gost sedne, konobar procenjuje kolektivno raspoloženje grupe i rangira ga od 1 do 10. Ova ocena se pojavljuje na svakom radnom mestu u restoranu. Cilj je da ni jedan gost ne ode iz restorana sa ocenom nižom od 9. konobar identifikuje ko je za stolom nervozan, i taj pojedinac dobija više pažnje. Ocena stola se ažurira u svakoj interakciji, i zaposleni rade zajedno kako bi podigli ocenu raspoloženja do 9 ili 10.

U poređenju sa relacionim marketingom, Domazet ističe da CRM analizira intenzivnije problem dugoročnih odnosa sa potrošačima, polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl.) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod marketinga odnosa veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa, kao što su komunikacija, prilagođavanje ponude, program lojalnosti i sl. (Domazet, 2007).

Potrošači danas zahtevaju da se razumeju njihovi stilovi, snovi i ciljevi, jer oni žele da brendovi obogate njihov život (Roberts, 2004). Oni žele potpun, iskren odnos sa

kompanijom, kako bi prihvatili pozitivnu i proaktivnu ulogu u njihovim životima, pri čemu brendovi postaju deo uspomena i priča u društvenoj interakciji.

3.4. DEFINISANJE UPRAVLJANJA ODNOSOM SA POTROŠAČIMA

Otkad je koncept relacionog marketinga predstavljen od strane Berija, redefinisano od strane Gumesonaa i Grenrosa, CRM je postao jedan od dominantnijih marketinških pristupa (Sheth i Parvatiyar, 1995). Postavljajući kupca u središte, CRM se temelji na integrisanom upravljanju tržištem, prodaji i izvođenju usluga za klijente, kao ključnim funkcijama kompanije koje se svakodnevno susreću sa kupcima.

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM - *Customer Relationship Management*) predstavlja neizostavan deo poslovnih aktivnosti jedne kompanije. CRM predstavlja filozofiju poslovanja koja se odnosi na upravljanje odnosima sa kupcima i usmerava kompaniju na zadržavanje i razvoj postojećih kupaca, a ne na pronalaženje novih. Liza O'Meli naglašava tehnološki fokus CRM i kaže da, iako CRM uključuje mnogo više od softverskog paketa, u praksi se kompanije koje ga kupuju (i prodaju) se zalažu za nešto više osim IT pristupa (O'Malley et al., 2002). Zato ne iznenađuje definicija Litla i Marandija, po kojoj je CRM „tehnološki osposobljen relacioni marketing“ (Little et al, 2003: 197). Pored ovog, postoji metaforično viđenje CRM-a, po kome je „CRM putovanje, ne cilj“ (Thakur, et. al., 2006:153).

O značaju investicija u upravljanje odnosima sa kupcima govori sve veće novčana ulaganja kompanija u softvere i sisteme za CRM. Tržište CRM softvera je 2007 procenjeno na 7,4 milijarde dolara sa tendencijom rasta (Foss, et al., 2008). Praksa među kompanijama pokazuje da se investicije u CRM sistem i u odnose sa potrošačima najčešće javljaju intuitivno i na osnovu iskustva menadžmenta bez detaljnog plana investicije kao za druge oblasti ulaganja (Reinecke et al., 2006: 797). Rezultati jedne ankete u zemljama nemačkog govornog područja, pokazali su

da: 10% kompanija radi na uvođenju nekog od sistema CRM-a, 60% već radi ili poseduje neki od CRM sistema i 15% kompanija planira da uvede sistem za podršku CRM. Ova anketa je pokazala i povećanje budžeta koje kompanije izdvajaju za CRM (Salomann, et. al 2005:12).

Prednost investiranja u sprovođenje CRM-strategije za jednu kompaniju su sledeće (Ederer, et al., 2000: 84):

- Zadovoljan kupac prenosi svoje zadovoljstvo na najmanje tri kupca.
- Nezadovoljan kupac prenosi svoje nezadovoljstvo na najmanje deset potencijalnih kupaca.
- Mogućnost ponovne kupovine je veća, što je veće zadovoljstvo i poverenje koje kupac ima u određenu kompaniju.
- Postojeći kupci su manje osetljivi na cenu u odnosu na nove kupce.
- Kompanije koje su orijentisane ka potrebama potrošača mogu imati više cene u odnosu na konkurenciju.
- Troškovi marketinga i promocije za pridobijanje novih kupaca su niži.
- 5% manje gubitka kupaca može da poveća dobit kompanije do 85%. (Reichheld, et al., 1990).

Baran i Galka dalje navode da se CRM posmatra kao informaciona podrška relacionom marketingu. Pojam relacionog marketinga koji je predstavio Leonard Beri, se odnosi na to kako kompanije upravljaju i poboljšavaju svoje odnose sa kupcima u cilju dugoročne profitabilnosti. CRM koristi informacione tehnologije kako bi primenio strategije relacionog marketinga (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 341-345), što predstavlja vezu između informacionih tehnologija i strategija sa ciljem identifikacije, pridobijanja, razvijanja i zadržavanja kupaca. CRM je baziran na informacijama: što je bolji kvalitet informacija koje organizacija dobija od i o svojim kupcima, bolje će biti u mogućnosti da razume, razvije i implementira svoje strategije odnosa. Odnosi zahtevaju dvostranu komunikaciju između kupaca i organizacije. Dalje, informacije koje dolaze iz komunikacije, kada su integrisane, sačuvane i kada se njima upravlja, omogućavaju da se odnosi razvijaju i održavaju tako da dovedu do većeg poznavanja kupaca, što dovodi do

većeg zadovoljstva kupaca i lojalnosti (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 291-293).

Pejn i Frou naglašavaju CRM kao „strateški pristup koji se odnosi na kreiranje poboljšane vrednosti učesnika kroz razvoj odgovarajućih odnosa sa ključnim kupcima i segmentima kupaca.“ CRM objedinjuje potencijalne strategije relacionog marketinga i IT kako bi kreirao profitablne, dugoročne odnose sa kupcima i drugim ključnim učesnicima. CRM obezbeđuje više mogućnosti upotrebe podataka i informacija kako bi se razumeli kupci i zajednički stvorila vrednost sa njima. Ovo zahteva multifunkcionalnu integraciju procesa, ljudi, aktivnosti i marketing mogućnosti, što omogućavaju informacije, tehnologija i aplikacije (Payne et al, 2005).

Prema Maričiću, CRM se može definisati i kao „interfunkcionalna potrošački usmerena poslovna strategija, koja je neposredno usmerena na ostvarivanje potpune satisfakcije potrošača“ (Maričić, 2003). Za *Kellogg*-ovu školu, CRM predstavlja dodirnu tačku između kupca i kompanije kao skup interakcije sa kupcem, bez obzira na to ko ga inicira, nastojeći da interakcija bude specifična i prilagođena (Tybout, et. al, 2005: 152,6/778). Prema *Kellogg*-ovim autorima, među kojima je i Kotler, CRM treba da se bavi individualnošću pojedinačnih kupaca. Kao takav, CRM predstavlja strateški alat i konkurentsku prednost za kompanije.

Šou i Rid ističu interaktivnost CRM-a, prema kojoj je CRM proces koji predstavlja optimalnu ravnotežu između investicija kompanije i zadovoljenja potreba potrošača koji sadrži (Shaw et al., 1999: 7):

- merenje svih ulaznih i izlaznih komponenti – od troškova marketinga, prodaje i servisa do profita i vrednosti kapitala;
- pribavljanje i konstantno ažuriranje informacija o potrebama kupaca, njihovom ponašanju i motivaciji tokom celokupnog trajanja „odnosa“ kompanija-korisnik;
- učenje kroz pozitivna i negativna iskustva sa korisnicima;

- integrisanje funkcija marketinga, prodaje i servisa, kako bi se ostvario zajednički cilj;
- implementacija odgovarajućih sistema za pribavljanje i zajedničko korišćenje informacija o kupcima, kao i merenje efikasnosti CRM podrške;
- stalno prilagođavanje balansa između funkcija marketinga, prodaje i servisa u odnosu na promene potreba potrošača sa ciljem da se maksimizira profit.

Kada se radi o ulozi brenda u okviru CRM strategije, neophodno je razumeti koje su to ključne varijable psihologije potrošača i da li su one usaglašene i podržane strategijom brendiranja (Crosby i Johnson, 2001). Posvećenost brendu sadrži i racionalnu i emocionalnu komponentu. Možda više na racionalnom nivou, potrošači favorizuju jasan osećaj za identitet brenda, jer žele da znaju gde brend pripada na tržištu i gde će se oni zajedno sa njim pozicionirati. Najsnažniji brendovi su oni koji imaju emotivnu privrženost potrošača. U kontaktu sa brendom, potrošači mogu osećati sigurnost, ponos, uzbuđenje, udobnost, pouzdanost, brigu i poverenje. Prema Krosbiju i Džonsonu, ove interakcije aktiviraju osećanja i izgrađuju snažnu posvećenost brendu (Crosby i Johnson, 2001).

Upravljanje odnosima s kupcima daje očekivane rezultate samo ako je potpuno integrisano u poslovanje kompanije i podržano dobrim informacionim sistemom. Prilikom definisanja CRM-koncepta, polaznu tačku predstavlja činjenica da se novi koncept odnosa sa potrošačima zasniva na novoj postavci marketing miksa – 4C, koji u stvari objašnjava kako potrošači gledaju na 4P (proizvod, cena, promocija i distribucija). Dok se formulacija 4P odnosi na akronim engleskih reči za elemente marketing miksa, instrumenti koncepta 4C su:

- *Customer value* - vrednost za kupca,
- *Cost to the Customer* - trošak,
- *Convenience* – pogodnost za kupca,
- *Communication* – komunikacija između prodavca i kupca

Na osnovu orijentacija autora, definicije CRM mogu biti grupisane na sledeći način: (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 222-228):

- Definicije koje izjednačavaju CRM sa softverskim paketom, procesima, sistemom ili tehnologijom. One koje poistovećuju CRM sa fokusom na podatke i analize;
- Definicije koje izjednačavaju CRM sa promenama u korporativnoj kulturi od fokusa sa transakcija prodaje na odnose ili fokus na kupce;
- Definicije koje posmatraju CRM kao značajni koncept upravljanja tražnjom;
- Definicije koje posmatraju CRM kao nove strategije fokusirane na trenutne kupce (identifikacija, selekcija, sticanje, razvoj, unakrsna prodaja i dodatna prodaja, upravljanje kretanjem i ponovnim pridobijanje kupaca).

3.4.1. Osnove CRM-a

3.4.1.1. Ciljevi CRM-a

CRM karakteriše upravljačka filozofija koja za cilj ima izgradnju dugoročnih i profitabilnih odnosa sa kupcima (Raab et al., 2009: 11-12). Dugoročno znači da kompanija zadobije konstantno poverenje potrošača, koje će omogućiti njegovu doživotnu vezanost za proizvode i usluge iste. Pri tome se ističe važnost izgradnje odnosa, u smislu orijentacije kompanije ka kupcu, a ne ka proizvodu/usluzi. Trajnost ovakvih odnosa osigurava maksimizaciju profita.

Fundamentalni ciljevi CRM-a su da obezbedi kompaniji stvaranje profita, maksimiziranje vrednosti kupca, i ponašanje kupaca koje osnažuje prihod i profit (Wang et al., 2006).

Vrednost kupca i korist kupca čine dva osnovna cilja u konceptu CRM-a. Kao što omogućava prednosti za kompaniju, CRM treba da obezbedi i vrednost za kupca (Shaw et al., 1999: 7). Helm i Ginter navode da vrednost za kompaniju nastaje kroz povećanje vrednosti kupca, koja se pozitivno odražava na rezultat kompanije (Helm et al., 2003: 7).

Pored toga, cilj CRM-a je da postigne efektivnije (i efikasnije) ostvarivanje ciljeva kompanije, detaljnijim i analitičnijim sagledavanjem stvarnih potreba potrošača. Jedno od ciljeva je i stvaranje vrednosti - u procesu identifikacije, privlačenja i održavanja dugoročnih odnosa sa potrošačima – koja nastaje kao rezultat interakcije kompanije i korisnika, što dalje omogućava stvaranje profitabilnih odnosa sa klijentima.

Kreiranjem i razvojem dugoročnih odnosa sa kupcima, generiše se vrednost, kojom CRM koncept stvara konkurentsku prednost za kompaniju (i za potrošače). Ovo je razlog zbog čega se CRM pozicionira visoko na listi prioriteta današnje korporativne agende i usko je povezan sa korišćenjem informacionih tehnologija, neophodnih za implementaciju marketinških strategija odnosa sa kupcima (Milisavljević et al.: 2009: 67).

Tradicionalno, CRM sistemi su okrenuti operativnom nivou funkcionisanja i orijentisani na prikupljanje što više podataka iz kupoprodajnog procesa. Vrlo često oni ističu ciljeve kompanije i nisu uvek usmereni na potrebe potrošača. Imajući u vidu osnovnu svrhu uvođenja CRM sistema – da poveća promet i profit od lojalnih kupaca – mnoge kompanije doživljavaju ovaj sistem kao efikasan način da se poveća promet preko postojećih kupaca. *Gartner Research* navodi da je oko 46 milijardi dolara investirano u različite CRM sisteme, a da je 55% svih CRM programa zapravo uticalo na smanjenje broja korisnika, smanjenje prometa i profita i na udaljšavanje od iskustva sa potrošačima (Karthikeyan, 2009: 30).

Zaključak je da ciljevi CRM sistema uključuju sledeće (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 523-539):

- identifikacija potencijalnih kupaca,
- razumevanje potreba kupaca (sadašnjih i budućih),
- diferencijacija profitabilnih od neprofitabilnih kupaca i segmenata,
- smanjenje osipanja povećanjem vrednosti i zadovoljstva,

- povećanje iskorišćenja trenutnih proizvoda i usluga, povećanje korišćenja većeg broja proizvoda i usluga kompanije,
- povećanje korišćenja prestižnijih (premijumskih) proizvoda kompanije,
- povećanje servisa kupaca i zadovoljstva,
- poboljšanje upravljanja kampanjom,
- povećanje preporuka,
- povraćaj izgubljenih kupaca,
- kretanje kupaca u hijerariji odnosa od stranaca, preko poznanika do prijatelja i partnera,
- integrisanje marketinških i prodajnih aktivnosti kroz različite kanale koje koristi kompanija.

3.4.1.2. CRM kao sistem

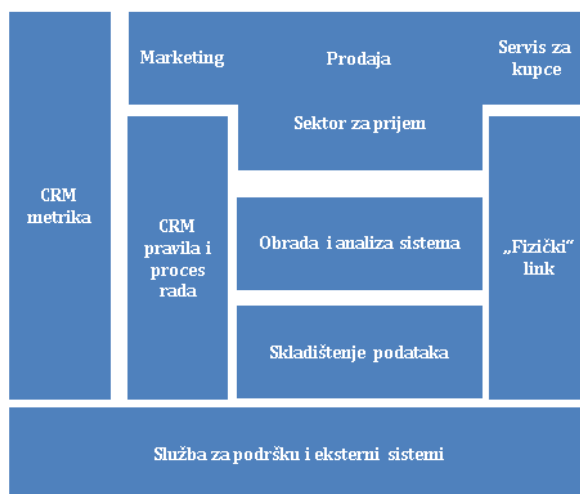
Kada se CRM posmatra kao sistem, većina se slaže da on treba da radi tri stvari dobro (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 263-266):

1. da prikuplja podatke o kupcima iz svih tačaka kontakta;
2. da skladišti podatke, obezbeđujući jednostavan pristup;
3. da isporuči korisnu informaciju na bazi podataka.

U tom kontekstu, CRM treba da sadrži četiri glavne komponente (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 266-273):

1. Baze podataka koje sadrži podatke o kupcu, ugovoru, prodaji i kanalu. Glavna svrha baze podataka je da omogući menadžerima da razviju strategije i zatvore krug koji počinje sistemom koji pothranjuje podatke o kupcima. Baze podataka čine prostor za sve relevantne informacije o kupcima i potencijalnim kupcima;
2. Analitičke alate za identifikaciju obrasca ponašanja kupca;
3. Alate za upravljanje kampanjom i procenu rezultata marketing komunikacije, kao što su oglašavanje i promotivne kampanje;
4. Program za održavanje baze.

Slika 34. Arhitektura CRM sistema



Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy“, Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013. Kindle Locations 549-560

Slika 34. pokazuje osnovu arhitekture CRM sistema, koji spaja pet ključnih oblasti svakog CRM sistema (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 549-560):

1. Integrisano odeljenje prijema kupaca obezbeđuje kompletan profil kupca svim zaposlenima koji posluju sa njima, uključujući marketing, prodaju i servis. Tehnologije uključuju *call* centre, automatizovanu prodaju i Internet
2. Sistemi poslovne inteligencije (BI) primaju informacije od svih kupaca na tačkama kontakta. BI sistemi se sastoje od baze podataka, podataka po oblastima i pronalaženja podataka (analitičkih tehnika). Dok baze i podaci po oblastima sadrže informacije i ažuriraju ih, pronalaženje podataka i inteligentni alati omogućavaju kompaniji da segmentira bazu kupaca, poveže vrednost za svaki segment i diferencira svoju poruku za svaku grupu.
3. Poslovanje i poslovna pravila prenose BI na sektor za prijema kupaca, što im omogućava da shvate vrednost koju mogu pružiti svakom kupcu kada se ukaže zahtev koji treba zadovoljiti ili kao deo strategije zadržavanja kupaca.
4. Fizička veza sa pozadinskim sistemima kompanije, kao što su kontrola zaliha, računovodstva i sl., omogućavaju da sektor za prijem kupaca ispuni obećanja koja kompanija može da održi.

5. Metrike performansi omogućavaju da kompanija utvrdi uspeh CRM aktivnosti i vrednost za svakog kupca.

3.4.1.3. CRM kao proces

Prema Esterleu, razlikuju se tri osnovna procesa u upravljanju odnosima sa potrošačima (Österle, 1995: 130):

- **CRM upravljački procesi** – procesi koji imaju upravljačku i kontrolnu funkciju nad ostalim procesima (razvoj strategije CRM-a i upravljanje procesima CRM-a). Ovi procesi nemaju direktan kontakt sa kupcima, ali kontrolišu i upravljaju aktivnostima koje imaju veze sa njima.
- **CRM uslužni procesi** – procesi koji obuhvataju sve aktivnosti vezane za direktan kontakt sa kupcima (upravljanje kampanjama, prodajom, uslugama, reklamacijama i dr.).
- **CRM procesi podrške** – procesi koji omogućavaju upravljanje informacijama i podacima, koji su dobijeni u uslužnim procesima, i njihovu analizu. Rezultati analize omogućavaju poboljšanje efektivnosti izlaza koji nastaju iz uslužnih procesa (segmentacija kupaca, edukacija korisnika, izveštavanje..). Ovi procesi, takođe, nemaju direktnog kontakta sa kupcima.

Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva:

- identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

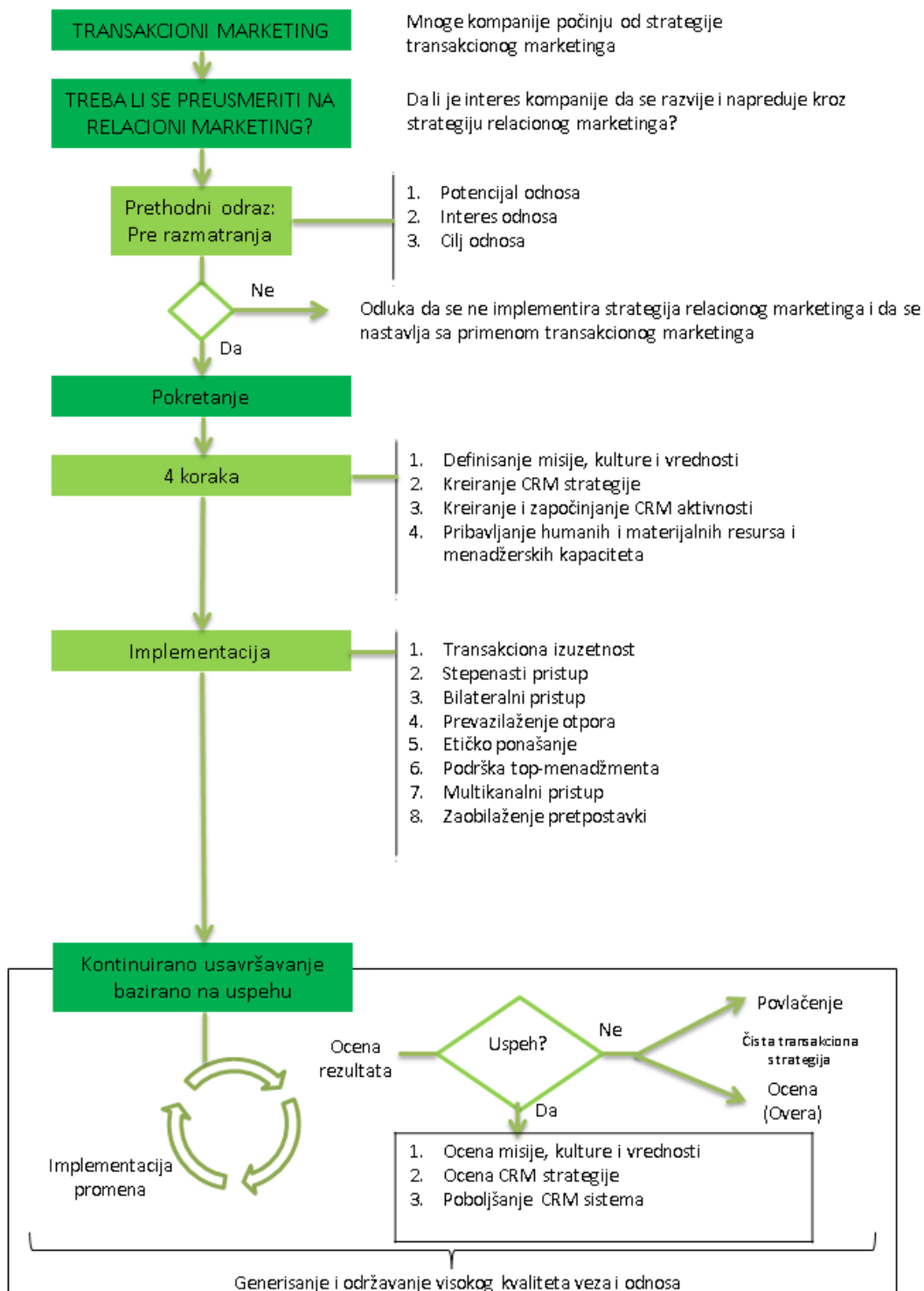
Aktivnosti koje kompanija sprovodi na izgradnji odnosa daju suštinu njenoj CRM strategiji, isto kao što njeni proizvodi i usluge daju suštinu marketinškoj strategiji. Kompanija počinje sa definisanjem misije, vrednosti i kulture (slika 35). CRM strategija i svaka aktivnost treba da budu usaglašene sa kompanijskom misijom, kulturom i vrednostima. Misija predstavlja svrhu i fundamentalni razlog postojanja jedne organizacije. Misijom se izražava posao kojim se bavi neka kompanija, pri čemu se akcenat stavlja, kako na potrošače, tako i na proizvode. Dokument o misiji treba, pre svega, da pruži odgovor na pitanje čime se bavimo. Zatim, u misiji treba da se navedu sve koristi i pogodnosti koje potrošač može da ima. S tim u vezi, misija treba da bude usaglašena sa potencijalom kompanije, ali i sa budućim trendovima na tržištu i u okruženju.

Mnoge kompanije počinju od situacije gde se u osnovi bave strategijom prema principu transakcionog marketinga, koja je usmerena na pridobijanje novih kupaca, bez težnje da se identifikuju kupci ili izgradi lojalna baza potrošača. Ukoliko žele da sa transakcionog pređu na relacioni marketing, prema Renaru i Kabreu kompanije, treba da odgovore na tri pitanja (Renart i Cabre, 2007: 4):

1. Imamo li potencijal za izgradnju odnosa?
2. Da li kupci žele da ostvare vezu sa našom kompanijom, s obzirom na to da postoje kupci koji žele da sarađuju sa kompanijom na čistoj transakcionoj osnovi?
3. Da li je osnovni nivo primene CRM-a odgovarajući za kompaniju?

Kada kompanija odgovori na ova tri pitanja i utvrdi da je CRM strategija izvodljiva, prelazi se na kreiranje i primenu strategije. Kreiranje strategije se odvija u četiri koraka: 1) definisanje misije, kulture i vrednosti; 2) dizajn CRM strategije; 3) projektovanje i početak CRM aktivnosti i 4) obezbeđivanje kapaciteta, ljudskih i materijalnih resursa za sprovođenje strategije.

Slika 35. CRM proces iz perpspektive menadžmenta



Izvor: Renart L. G, Cabré C: „How To Improve a CRM Strategy“, IESE Business School – University of Navarra, 2007, str. 4.

Kompanija, takođe, treba da identifikuje, izabere i implementira tehnologiju (CRM softver, *web* sajt, intranet, ekstranet...) i da pripremi ljudske resurse na upravljanje i sprovođenje CRM strategije. Sve odluke na duže periode, od srednje dugoročnih do dugoročnih koje široko definišu kako će se kompanija povezati na dubljem, višem nivou kvaliteta sa najboljim kupcima, su strateške. Implementacija CRM sistema treba da bude postepena i da se odvija u osam koraka: (Renart i Cabre, 2007: 6):

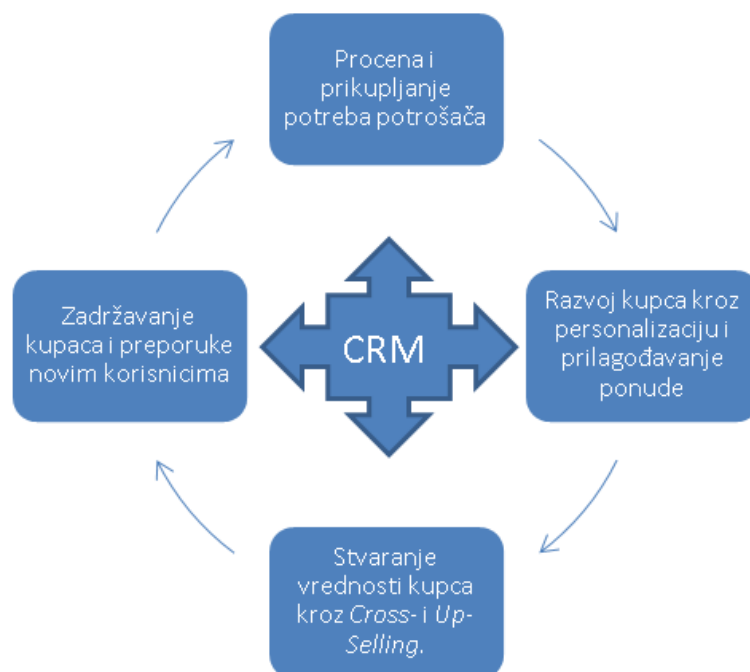
1. Treba obezbediti izuzetnost u svim nivoima transakcije sa kupcima. Ukoliko bazični nivoi transakcionog procesa ne funkcionišu, teško će stvoriti obostrano zadovoljstvo.
2. Implementacija CRM sistema treba da bude postepena.
3. Treba stvoriti iskren dvosmeran „*win-win*“ odnos
4. Kompanija treba da neutrališe prepreke i minimizuje troškove u stvaranju i održavanju odnosa.
5. Kreiranje kruga izuzetnosti: kako CRM program napreduje - znanje kupca i zadovoljstvo se povećavaju i kompanija treba da prilagodi svoju ponudu i postprodajnu podršku kako bi ojačala zadovoljstvo potrošača.
6. Podrška top menadžmenta: od početka i tokom sprovođenja.
7. Višekanalni pristup, tako da svi kanali kontakta sa kupcima budu integrisani.
8. Ne treba pretpostavljati, npr. da su zadovoljni kupci lojalni kupci i da su lojalni kupci profitabilni.

Analizom CRM procesa, kompanija može razumeti kupca i neće ponovo reagovati kada dođe do problema, već će proaktivno otkrivati skrivene mogućnosti za zadovoljenje sve većih zahteva kupaca (Domazet, 2007). U tom cilju je neophodno napraviti platformu koja omogućava komunikaciju sa potrošačima, sakupljanje i analizu bitnih informacija koje se dobijaju od njih. Na ovaj način se može voditi evidencija o potrošačkim navikama i njihovim specijalnim interesovanjima.

Kada govorimo o CRM-u kao procesu, neophodno je dovesti u vezu CRM sa životnim ciklusom potrošača. Zapravo, CRM se zasniva na životnom ciklusu

potrošača (slika 36). Kompanija počinje sa akvizicijom kupaca kroz kanale tradicionalnog marketinga ili putem preporuke. Zatim ide u pravcu razvoja kupca kroz personalizaciju komunikacija i prilagođavanje proizvoda i usluga kroz proces uzajamnog učenja. Zatim se prelazi na fazu uticaja na vrednost kupca putem procesa post-prodaje, da bismo na kraju došli do zadržavanja kupca i njihovih preporuka u cilju stvaranja i pronalaženja novih korisnika. Kao rezultat razvoja ove veze, kompanije počinju da ističu vrednost kupca i samog kupca kao najveću vrednost i imovinu kompanije.

Slika 36. Upravljanje životnim ciklusom potrošača



Izvor: Xavier M. J: „*Fall of Traditional Brand Management: Making Way for CRM and Business Equity*“, Academy for management Excellence, Chennai, (?), str.11.

Postoji, takođe, i IDIC metodologija koju je razvila konsultantska kuća *Peppers & Rogers*. Prema ovoj metodologiji kompanije preduzimaju četiri koraka u izgradnji odnosa sa kupcima: identifikovanje, diferencijacija, interakcija i prilagođavanje (Siddiqi et. al., 2008). Ključna faza za primenu je metod koji omogućava identifikaciju kupca na samoj tački dodira sa kompanijom. Ukoliko ovo može da

postigne, IDIC metodologija bi trebalo da postigne tačne i profitabilne rezultate. Istraživanja su pokazala da bi cilj CRM inicijativa trebalo da bude povećanje i intenziviranje iskustva kupca. Kupci više nisu zainteresovani za prodajne predloge, ukoliko nemaju neku dobit od njih.

Na efikasnost i uspeh CRM-a u uslužnim delatnostima, najvažniju ulogu igraju proaktivnost, posvećenost kupcu, umerenost (skromnost), lični odnos, briga o kupcu, etičnost kompanije, preporuke drugih kupaca (promocija preko preporuka) i orijentisanost na tehnologiju (Jain, et al., 2007).

Vodeće svetske kompanije predstavljaju primer uticaja primene CRM procesa u povećanju vrednosti kupaca i zadovoljstva zaposlenih (Piercy, 1998):

- Kompanija *Avis Europe* je postigla značajan uspeh pristupom svojih menadžera koji je zasnovan na paralelnom merenju i upravljanju zadovoljstvom kupaca i zaposlenih, čime su ostvarena velika poboljšanja u internim procesima. U ovoj kompaniji, čelni ljudi prodaje su zaposleni koji su usmereni ka rešavanju problema korisnika.
- Osiguravajuća kuća *CIGNA* je napravila zaokret od tradicionalne osiguravajuće kuće ka profitabilnom provajderu zdravstvenih usluga, čime je napravljen veliki pomak u timskom radu i reinženjeringu procesa, koji je u potpunosti posvećen zadovoljstvu krajnjih korisnika.
- *British Airways* je uspešno transformisana iz jednog rigidnog javnog preduzeća u profitabilnu međunarodnu aviokompaniju, koja je postala prepoznatljiva po visokom stepenu zadovoljstva klijenata. To su postigli redefinisanjem standarda usluge i upravljanjem zadovoljstva zaposlenih. Međutim, sprovedena anketa o zadovoljstvu zaposlenih 1994. godine je prvi put pokazala kod zaposlenih osećaj otuđenosti od kompanija. Već se 1997. godine *British Airways* suočio sa krizom što je uslovalo kraj partnerstva sa *USAir*.

3.4.2. Pejnov model

Mnogobrojni autori iznose kritiku na račun „kratkovidosti“ koncepta razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima, koji se svode na kratkoročna unapređenja prodaje, bez strateškog i analitičkog pristupa.

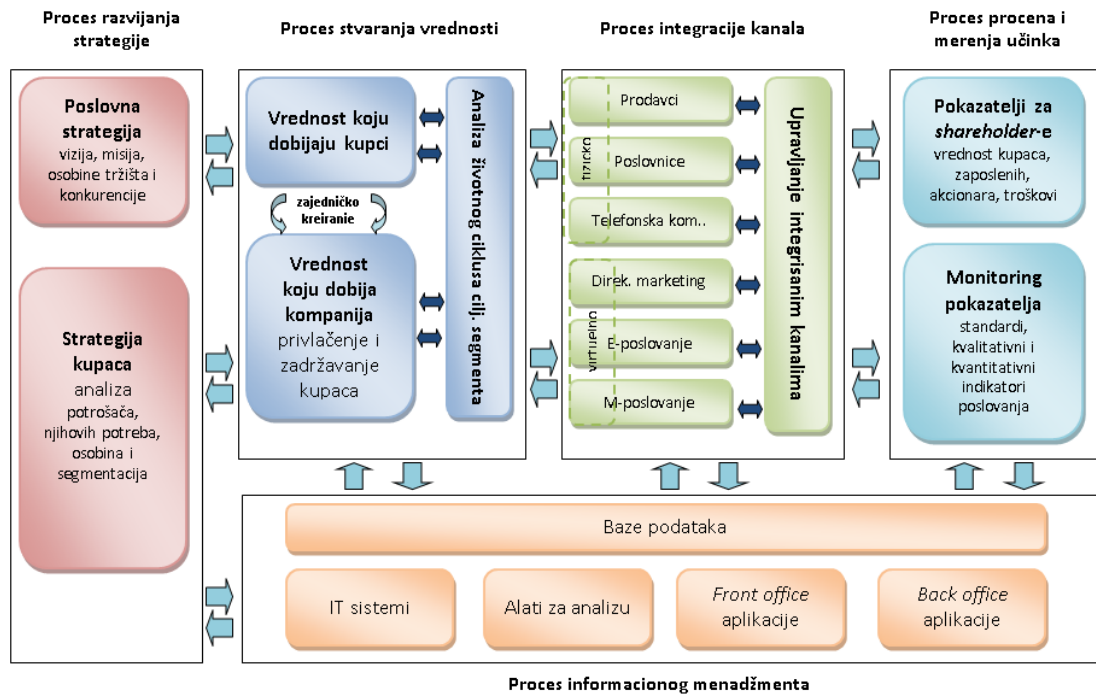
Pejn i Frou u svom modelu (slika 37), spajaju sve elemente strateškog pristupa ovog koncepta, uz uvažavanje i određenih pretpostavki za njegovo sprovođenje, posebno ističući adekvatnu upotrebu baze podataka i CRM aplikacija, korporativnog razumevanja vrednosti za kupca posredstvom višekanalnog okruženja i visok kvalitet operacija, visok stepen ispunjenja očekivanja i efekat zadovoljstva (Payne i Frow, 2005: 167-176).

Ovaj procesni model podrazumeva sintezu pet ključnih procesa:

- **Proces strateškog razvoja:** zahteva fokusiranost kompanije na sopstvenu poslovnu strategiju, kao i na strategiju kupaca;
- **Proces stvaranja vrednosti:** transformiše izlazne elemente procesa strateškog razvoja u kome i poslovna strategija i strategija kupaca stvaraju i isporučuju vrednost. Tri su ključna elementa u procesu kreiranja vrednosti:
 - a) određivanje vrednosti koje kompanija može da obezbedi kupcima,
 - b) determinisanje onih vrednosti koje kompanija može da primi od svojih kupaca i
 - c) maksimiziranje trajanja vrednosti željenih segmenata kupaca;
- **Višekanalni proces integracije:** uzima izlazne elemente procesa strateškog razvoja i procesa stvaranja vrednosti i prevodi ih u aktivnosti prema kupcima koje dodaju vrednost;
- **Proces upravljanja informacijama:** ima udela u prikupljanju, analiziranju i upotrebi podataka i informacija o kupcima, koje ima za cilj stvaranje odgovarajuće reakcije na marketing aktivnosti kompanije;

- **Izvršni proces:** obezbeđuje da su kompanijski ciljevi vezani za CRM ispunjeni na zadovoljavajući i standardima prihvatljiv način, kao i da su omogućena poboljšavanja i unapređenja u budućnosti.

Slika 37. Model za razvijanje strategije CRM



Izvor: Payne A, Frow P: „A Strategic Framework for Customer Relationship Management“. Journal of Marketing, Volume 69, 2005, str. 171.

3.4.2.1. CRM baze podataka i softverska podrška za sprovođenje CRM strategije

Tržišna orijentisanost podrazumeva da kupac predstavlja glavni interes svih aktivnosti kompanije. Tržišno orijentisana kompanija stalno prikuplja podatke o kupcima, konkurenciji i tržištu, razmatra informacije iz perspektive celokupnog poslovanja, odlučuje kako da pruži i ponudi veću vrednost kupcima (Filipović i Janičić, 2009: 38-39). Iako su mnoge kompanije sklone kupovini formiranih baza podataka kupaca, one same mogu da stvore jednostavnu bazu podataka. Danas se većina kompanija trudi da analizu podataka što bolje iskoriste u cilju povećanja profita, poboljšanja usluga ka svojim korisnicima i izgradnje dugoročnih odnosa sa

potrošačima. Međutim, kompanije moraju da usmere način razmišljanja ka poboljšanju strategije obrade i procesuiranja informacija (Brohman et al., 2003). Prvi korak ka poboljšanju CRM informacionog sistema, predstavlja promenu načina prikupljanja informacija (Wells et al., 1999).

Osnovna funkcionalnost svakog CRM sistema je upravljanje kontaktima sa potrošačima. Ova funkcionalnost omogućava evidentiranje svake interakcije sa potrošačem čime se postiže efikasnost komunikacije sa kupcima, na jednoj strani, dok na drugoj strani, unutar kompanije, se obezbeđuje mogućnost praćenja događaja vezanih za pojedinačne kupce. Praćenje standardnih i pojedincu prilagođenih informacija, kao što su: naziv, adresa, telefon, kontakt, pozicija u organizacionoj strukturi, prioritetni način komuniciranja, omiljeni hobi klijenta, tip ličnosti kupca, kategorizacija kupca prema nekoj od postojećih metodologija i sl. čine osnovnu funkcionalnost programskog rešenja CRM.

Prema Vineru, svaka CRM baza podataka bi trebalo da sadrži podatke o: transakcijama (cenu, količine, datum isporuke..), kontaktima (telefoni, adrese, email adrese, društvene mreže..) i odzivu na marketinške napore kompanije (učestvovanje i kupovina za vreme trajanja akcija, popusti..). Baze podataka sadrže bitne informacije o kupcu, važnim datumima u njegovom životu (rođendani, slave, jubileji..), njegovim zahtevima u vezi sa kvalitetom proizvoda/usluge, dizajnom, bojom i oblikom (Winer: 2001a).

Tipovi informacija o kupcima i podataka koji se obično prikupljaju i uključuju u CRM sisteme su prikazani u tabeli 08.

Kompanije koriste različite informacije u svojim CRM bazama podataka. Tako npr, IT kompanija *3Com* arhivira podatke o svojim kupcima (sa opisnim detaljima vezanim za lokaciju) za elektronsku poštu, direktni marketing, telemarketing. Britanska turistička kompanija *Thompson Holidays* sakuplja informacije o svojim putnicima koje dobija sa putovanja, što im omogućava da ostvari kalkulaciju profita po pojedinačnom putovanju. *Taylor Made*, proizvođač opreme za golf,

poseduje bazu podataka o 1,5 miliona golfera sa njihovim imenima, adresama, email adresama, rođendanskim datumima, tipovima kurseva i turnira koje su odigrali, kao i o njihovim odmorima. Knjižare *Waldenbooks* nude svojim čitaocima 10% popusta ukoliko daju informacije koje su im neophodne za CRM bazu podataka. Srpska kompanija *Gossip*, u čijem su vlasništvu prodavnice intimnog rublja *Triumph*, poseduje bazu od oko 5.000 klijenata sa kojima se komunicira putem SMS aplikacija.

Tabela 08. Tipovi informacija o kupcima

Tip	Sadržaj
Informacije o istoriji kupovine	Podaci o kupovini, datum kupovine, gde je obavljena kupovina (<i>online</i> ili u prodavnici), cena, istorija plaćanja, povraćaj, period od kada je postao kupac, preporuke kupca
Demografski podaci kupca i životna faza	Godine, pol, prihod, zanimanje, bračni status, broj dece, godine dece, adresa, oblik stambene jedinice.
Informacije o profitabilnosti	RFM ⁴³ i CLV ⁴⁴ podaci koji se računaju kako bi ukazali na vrednost kupca za kompaniju

Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „*CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*“, Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013, Kindle Locations 1599-1600

Analizom prikupljenih informacija tokom svake pojedinačne transakcije ili interakcije stvara se baza podataka o kupcima. Kompanije koriste baze podataka kako bi kreirali rabatnu politiku i formirali različite segmente kupaca (VIP klijente, „teške“ kupce....). što konačno ima za cilj razumevanja kupca i zadovoljenje njegovih potreba, čime se kompaniji omogućava planiranje marketinških akcija za svakog ciljnog kupca. Sve informacije o kupcu se integrišu u baze podataka, radi lakšeg pristupanja pojedinačno svakom kupcu.

⁴³ engl. *recency, frequency, monetary*

⁴⁴ engl. *customer lifetime value*

Baran i Galka govore o integraciji podataka o kupcima (CDI)⁴⁵ kao osnovnom preduslovu za uspešnu CRM strategiju. Integracija podataka o kupcima omogućava kreiranje jedinstvenog pogleda na kupca iz mnoštva podataka o kupcima. Sve tačke kontakta sa kupcima su povezane i CDI kontinuirano prikuplja i ažurira informacije o kupcima (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 1600-1609). Integracija podataka o kupcima je proces upravljanja reakcijom kupca ili aktivnost povezana sa svim mogućim tačkama kontakta. Na primer, kupac može telefonirati kompaniji, pristupiti Internet sajtu ili komunicirati preko tradicionalnih kanala kao što su pošta, tačke prodaje, upiti, povraćaj i garancija. CRM sistem treba da bude u mogućnosti da identifikuje izvore, prikupi informaciju i zabeleži je za korišćenje u budućnosti.

3.4.3. CRM metrika

Još su tvorci BSC matrice⁴⁶, tj. matrice uravnoteženih rezultata, rekli da ono što se ne može izmeriti, time se ne može upravljati (Kaplan i Norton, 2010: 21). Kvalitetno upravljanje CRM-om obezbeđuje kompanijama izlazne merljive podatke i omogućava kreiranje vrednosti za potrošače i upravljanje novostvorenom vrednošću (Kellen, 2002). Tablica uravnoteženih rezultata se može koristiti u CRM okvirima za merenje rezultata (Kellen, 2002).

Parametri koji predstavljaju merljivi izlaz iz CRM sistema su promet, profitabilnost, stopa zadržavanje kupaca troškovi transakcije i troškovi pridobijanja kupaca (Jain et al. 2007; Winer, 2001a; Richards i Jones, 2008; Hyung-Suez al., 2009), kao i zadovoljstvo potrošača, njihova lojalnost i psihografski podaci o kupcima i procesi ponašanja potrošača (Gneiser, 2010: 95-103), akvizicija i zadržavanje kupaca, životni ciklus kupaca, dodatna i unakrsna prodaja, migracija kupaca (Boulding et al. 2005) i LVA⁴⁷ - dodatna vrednost lojalnosti potrošača (Costello, 2000), ali i

⁴⁵ engl. *Customer Data Integration*

⁴⁶ engl. *Balance Score Card*

⁴⁷ engl. *Loyalty Value Added*

podaci o onlajn društvenim mrežama (Gneiser, 2010: 101). Na CRM utiču i ROA⁴⁸ i ROI⁴⁹ (Jain et al., 2007; Kellen, 2002). U literaturi se sreće i akronim ROR⁵⁰ (Costello, 2000). Svi ovi parametri, prema Hjung-SU i Jung-Gul, treba da postanu deo posebne CRM tablice uravnoteženih rezultata⁵¹ (Hyung-Su et al., 2009).

Prema Kelenu, dve su osnovne nematerijalne vrednosti koje obezbeđuje CRM sistem: vrednost brenda i kapital znanja⁵². Isti autor, pored toga, ističe da su informacije o konkurentu, njegovi kapaciteti, ali način ostvarivanja odnosa sa potrošačima, vrednosti koje obezbeđuje efikasno upravljanje CRM bazama.

Postoji značajan uticaj zadovoljstva i zadržavanja zaposlenih u kompaniji na zadovoljstvo i zadržavanje kupaca, prodaju i profitabilnost (Hyung-Su et al. 2009). Mitas navodi da je zadovoljstvo potrošača pod direktnim uticajem znanja potrošača koje se stvara i nadograđuje kroz CRM bazu podataka (Mithas, et al., 2005). Rijals ipak ističe da lojalnost kupaca i njihovo zadržavanje ne mogu biti ključna tačka CRM-a sami po sebi, već se fokus treba staviti na izgradnju profitabilnog portfolija kupaca i profitabilne retencije potrošača (Ryals 2005). Slično navodi i Blattberg, prema kome su pridobijanje kupaca i njihovo zadržavanje važni faktori za razumevanje pojma vrednosti kupca (Blattberg et al., 1996).

3.5. VREDNOST KUPACA

Kompanija može da posluje sa hiljadama različitih kupaca i njihova je vrednost različita. Vrednost kupaca se ustanovljava njihovim učešćem u ukupnom prometu, brojem i profitabilnošću pojedinačnih kupovina i njihovim stavom i odnosom prema kompaniji i njenim zaposlenima. Stvaranje profita je usko povezano sa zadržavanjem kupaca, a zadržavanje kupaca se javlja kao rezultat zadovoljstva

⁴⁸ engl. *Return On Assets* - prinos na ukupnu aktivu

⁴⁹ engl. *Return on Investment* - prinos na ukupne prihode

⁵⁰ engl. *Return on Relationship*

⁵¹ engl. *CRM Balance Scorecard*

⁵² engl. *knowledge capital*

kupaca, koje je uslovljeno vrednošću koja se isporučuje kupcu. U lancu isporučivanja vrednosti kupcu, značajnu ulogu igraju i interni korisnici⁵³. Stav mnogih kompanija da je eksterni korisnik negde daleko iza vrata kompanije i da o razvoju odnosa s njim treba da vode računa samo zaposleni u sektorima prodaje i marketinga - najveća je barijera u implementaciji CRM-a i postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Udeo kupaca u prometu raste sa rastom posvećenosti kompanije, a posvećenost zavisi od rasta intenziteta veze kupca sa kompanijom (Lovreta, et al., 2010, str: 102).

Vrednost kupca⁵⁴ je koncept koji polazi od kompanije, i nije fokusiran samo na kupca (Rust et al., 2004). Vrednost kupca predstavlja ukupan rezultat zasnovan na doprinosima koje je kompanija prikupila od svojih korisnika (Raggio i Leone, 2009). Vrednost kupca čini sumu svih vrednosti koje nastaju u procesu CLV⁵⁵ postojećih i budućih kupaca. Pokretači vrednosti kupca su: vrednost kapitala⁵⁶, vrednost brenda⁵⁷ i vrednost odnosa⁵⁸ (Aravindakshan et al., 2004)

Prema Naumanu, ključni faktor uspeha za svaki posao - pored proizvodnje, usluge i maloprodaje - je sposobnost da se maksimizira vrednost kupca (Naumann, 1995: 12). Komponente vrednosti kupca su kvalitet, troškovi i usluga. Takođe, jedinstven način na koji kompanija razvija svoj kapital (repromaterijal, proizvodnja, mašine, distributivna mreža i ključne kompetencije) će odrediti uspeh kompanije.

Vrednost potrošača za kompaniju izračunava se na osnovu ukupne sume izdataka potrošača za konkretni proizvod/uslugu, učestalosti kupovina, stope profita po

⁵³ U literaturi se sve više sreće termin interni korisnici koji se odnosi na zaposlene. Zaposlenima u sektoru marketinga i prodaje nije teško objasniti koliko je klijent važan. Međutim, angažovanje samo prodajne snage kompanije bez snažne interne podrške svih sektora i svakog pojedinca ne mogu isporučiti kvalitetne CRM inicijative.

⁵⁴ engl. *customer equity*

⁵⁵ engl. *Customer Lifetime Value*

⁵⁶ engl. *value equity*

⁵⁷ engl. *brand equity*

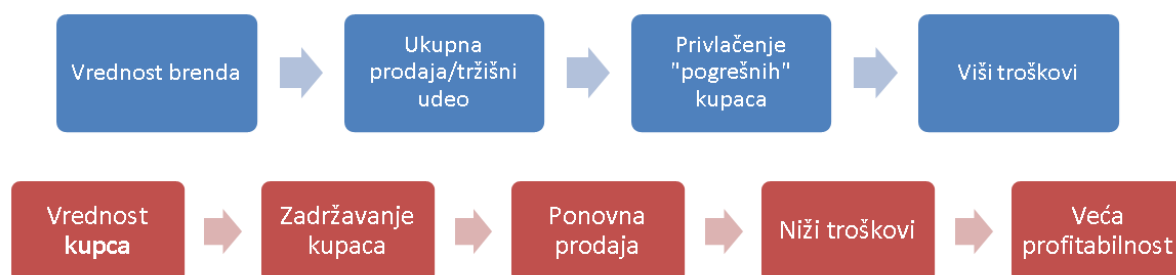
⁵⁸ engl. *relationship equity*

proizvodu/usluzi, vremenu u kojem je potrošač „veran“ proizvodima i uslugama kompanije (Hawkins, 2003: 70).

Vrednost brenda, Vreden dovodi u vezu i poredi ga sa vrednošću kupaca (Vreden, 2009, str. 63). On polazi od vrednosti kupca kao definišućeg merila potrošačke ekonomije. Kroz sposobnost stvaranja bliskih odnosa sa potrošačima i prikupljanje informacija o njihovim specifičnim potrebama i načinu na koji klijenti pristupaju i obavljaju svoj posao, kompanija za klijenta može stvoriti visoku dodatnu vrednost u formi ponude prilagođene njegovim specifičnim potrebama i načinu rada, čiji je krajnji cilj da se kroz dato rešenje poveća efikasnost klijentovog procesa stvaranja vrednosti. Ukoliko je stvaranje superiorne vrednosti konzistentno ono će obezbediti i dugoročnu finansijsku snagu pa kompanija neće biti primorana da stvara kratkoročne finansijske rezultate niti će trpeti pritisak dobavljača. Takođe, lojalnost sprečava kupce da napuste kompaniju kada se pojavi konkurentska ponuda.

Vrednost kupca ima brojne prednosti nad vrednošću brenda. Dok je vrednost brenda orijentisana na proizvode, vrednost kupca shvata same kupce kao proizvode. Za razliku od vrednosti brenda, vrednost kupca se fokusira na građenje dugoročne vrednosti, a ne na kratkoročnu transakcionu prodaju (slika 38).

Slika 38. Vrednost kupca u poređenju sa vrednošću brenda



Ilustracija je prilagođena sadržaju iz: Vreden N: „Profit brend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova“, Asee, 2009, str. 60-67.

*Skelton Tomkinson*⁵⁹, australijska kompanija za prodaju mašina, usmerila je svoju prodaju ka profitabilnim kupcima, tako što je podigla naknade za nemašinsku robu, kako bi oterala neprofitabilne kupce (Vreden, 2009, str. 62-63). Prihod je pao na 8,2 miliona dolara. Koncentrisanjem na vrednost kupca, kompanija je povećala neto profit za 98% od 1999. godine.

Tabela 09. Tablica vrednosti kupaca

	Jačina odnosa	Učinak	Transakcije	Okruženje
Brojke o kupcima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Br. kupaca ▪ Br. preporuka ▪ Br. proizvoda po kupcu ▪ Br. potrošača unutar velikog kupca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Br. aktivnih kupaca ▪ Promena u preporukama ▪ Promena u broju proizvoda ▪ Promena u učestalosti obimu ili iznosu kupovine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Br. vođenja ka prodaji ▪ Br. kupaca po segmentu ▪ Br. kupaca po kanalu ▪ Stopa prebacivanja učinka 	Rangiranost konkurencije
Zadržavanje kupaca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stopa zadržavanja ▪ Životni ciklus kupca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Po segmentu, proizvodu i kampanji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procenat korišćenja novih proizvoda ▪ Br. uslužnih poseta 	Industrijski proseci
Iskustvo kupaca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouzdanost po merilu kupca ▪ Br. žalbi/pohvala 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Po kanalu ▪ Po proizvodu ▪ Po procesu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vreme čekanja ▪ Isporuke na vreme ▪ Efikasnost procesa 	Industrijski proseci
Trošenje od strane kupaca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodaja/tržišni udeo ▪ Vrednost kupca po segmentu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Po segmentu, proizvodu i kampanji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodaja skupih proizvoda ▪ Unakrsna prodaja ▪ Preporuke ▪ RFM (skorašnjost, učestalost i novčana vrednost kupovine) 	Profitabilnost konkurenta

Izvor: Vreden N: „Profit brand: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova“, Asee, 2009, str. 84.

Umesto da rade na maksimizaciji vrednosti po transakciji, zaposleni u marketingu su sada u mogućnosti da iskoriste potpunu vrednost životnog ciklusa kupca primenjujući holistički pristup zadovoljstvu kupaca i izgradnji odnosa sa

⁵⁹ Vreden govori o generalnom direktoru ove kompanije, koji je izjavio: „Vodim svoju kompaniju rukovodeći se sledećom izrekom – veličina je taština, a profit zdrav razum“

pojedinačnim kupcima. Marketeri su shvatili da to omogućava beskrajne mogućnosti u zadržavanju kupaca tokom života, pre nego jednokratna, trenutna prodaja.

Koncept vrednosti kupaca (tabela 09) za kompanije je vrlo značajan, jer obezbeđuje način da se efikasnije izmere benefiti investicija i uvođenja CRM sistema.

3.5.1. Dugoročna vrednost potrošača

Konkurentnost u poslovanju na turbulentnom i teško predvidljivom tržištu, se obezbeđuje stvaranjem zadovoljnih potrošača. Već je rečeno da se relacioni marketing zasniva na izgradnji dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima, što u krajnjoj liniji ima za rezultat visoko zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Za kompaniju predstavlja izazov upravljanje vrednošću potrošača, čiju okosnicu predstavlja model vrednosti potrošača u životnom veku.

Dugoročna vrednost potrošača (CLV)⁶⁰ se definiše kao neto sadašnja vrednost pojedinačnog kupca, a kapital kupca kao diskontovana suma svih dugoročnih vrednosti kupaca (Richards i Jones, 2008). Prema definiciji vrednost potrošača u životnom veku predstavlja neto sadašnju vrednost budućeg doprinosa potrošača profitu kompanije (Peelen, 2005: 275). Potrošači čine doprinos kompaniji ukoliko prihod od transakcija prevazilazi troškove koji nastaju u stvaranju i održavanju odnosa. Prema Venkatesanu i Kumaru (Venkatesan et al., 2004), na dugoročnu vrednost potrošača utiču profitabilnost, prethodna kupčeva vrednost (PCV)⁶¹, trajanje životnog ciklusa kupca (CLD)⁶² i periodični prihod kupca (PCR)⁶³. Dugoročna vrednost potrošača utiče direktno na kupčevu vrednost (Richards i

⁶⁰ engl. *Customer Lifetime Value*

⁶¹ engl. *Past Customer Value*

⁶² engl. *Customer Lifetime Duration*

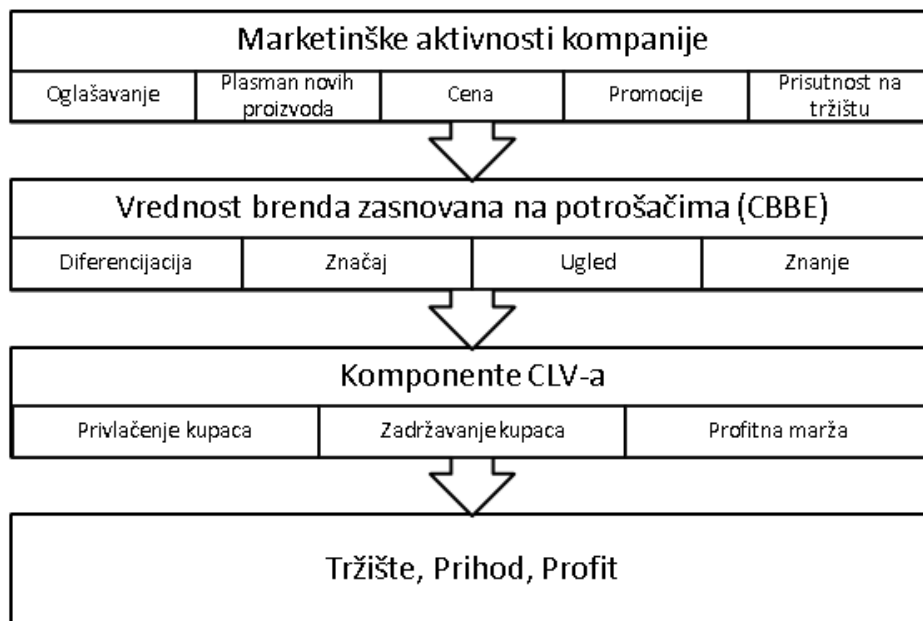
⁶³ engl. *Period Customer Revenue*

Jones, 2008). CLV je upravljački faktor CRM-a (Ryals, 2005) i poslovnog uspeha kompanije koji se ogleda u profitu i prihodu (slika 39).

CLV je u ovom kontekstu važan, jer ga Štal dovodi u vezu sa brendom, tj. sa vrednošću brenda. Povezanost CLV-a i vrednosti brenda se ogleda u sledećem (Stahl, et. al 2012):

- vrednost brenda ima značajan i predvidljiv uticaj na akviziciju, zadržavanje i profitabilnost kupaca;
- komponente vrednosti brenda deluju različito na pribavljanje, zadržavanje i profitabilnost kupca, sugerišući da je vrednost brenda suštinski multidimenzionalan entitet.

Slika 39. Okvir uticaja vrednosti brenda i CLV-a na uspeh kompanije



Izvor: Stahl F, Heitmann M, Lehmann D. R, Neslin S. A: „*The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin*“, American Marketing Association, Journal of Marketing Vol. 76, 2012, str. 47.

3.6. VREDNOST ODNOSA

Marketinškim programima i aktivnostima kompanije kroz različite kanale komunikacije izgrađuje se percepcija potrošača o imidžu brenda i imidžu kompanije, što izgrađuje kvalitet odnosa u uslovima zasnovanim na poverenju, posvećenosti i zadovoljstvu potrošača. Kao rezultat, percepcija potrošača utiče na vrednost odnosa koja na kraju implicira dugoročnu posvećenost potrošača kompaniji kroz lojalnost. Blekstoun ističe poverenje, prisnost i zadovoljstvo kupaca kao faktore uticaja na kvalitet odnosa (Blackston, 2000).

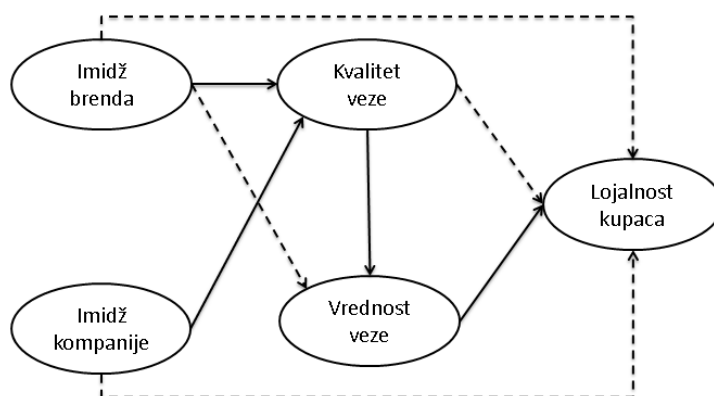
Osećaji familijarnosti, prepoznavanja i poverenja, prema Beriju, predstavljaju faktore zbog kojih potrošači vole da razvijaju napredan odnos sa brendovima (Berry, 1995). Stepen intimnosti zavisi od uspešnosti kreiranja lične veze sa pojedincem i izlazak iz softverskog okvira i statističkog pristupa CRM-a i pokazivanje da kompanija zaista poznaje potrebe potrošača. Prema istom autoru, zadovoljstvo kupca se javlja samo onda kada kupac doživi da je zaista u centru pažnje i aktivnosti kompanije. Povezanost pojedinca i kompanije je određena nivoom preferencije - nivo do kog je potrošač uveren da treba da koristi proizvod ili uslugu, i nivoom opažene diferencijacije proizvoda - do kog nivoa pojedinac razlikuje proizvode i usluge kompanije od alternativnih (Dick et al., 1994). Povezanost je najintenzivnija kada potrošač pokazuje jaku preferenciju prema proizvodima/uslugama kompanije i jasno ih diferencija od konkurentske ponude.

Kvalitet odnosa predstavlja pozitivnu funkciju vrednosti odnosa. On se ogleda u generalnoj evaluaciji snage odnosa i predstavlja stepen u kome je odnos ispunio potrebe i očekivanja obe strane u odnosu koji je baziran na istoriji uspešnih i neuspešnih događaja i susreta (Crosby, et. al. 1990). Ulaga i Egert ističu da vrednost odnosa predstavlja sklop baziran na osobinama kao rezultatu kvaliteta odnosa (Uлага et al., 2006).

Na jednoj strani, vrednost odnosa upravlja željom za kupovinom kod potrošača (Yang, et al., 2010). Na drugoj strani, poverenje, zadovoljstvo i posvećenost su

funkcije koje upravljaju vrednošću odnosa (Chen i Myagmarsuren, 2011). U svom istraživanju, Čen i Mjagmarsuren (slika 40) su došli do zaključka da kvalitet odnosa ima pozitivan efekat na vrednost odnosa i lojalnost potrošača, kao i da vrednost kupca i koncept relacionog marketinga utiče na lojalnost kupaca. Ovo istraživanje pokazuje da imidž brenda ima jak uticaj na kvalitet odnosa, ali ne i na vrednost odnosa. Slično tome, imidž kompanije ima snažan uticaj na kvalitet odnosa, ali ne i na vrednost odnosa. Ovo istraživanje je pokazalo da vrednost odnosa predstavlja značajnu upravljačku polugu lojalnosti potrošača. Generalno gledano, vrednost odnosa se ogleda u oceni potrošača onoga što je dao (cena) i onoga što je dobio (vrednost).

Slika 40. Međusobni uticaj imidža na kvalitet i vrednost veze i lojalnost



Izvor: Chen C. F, Myagmarsuren O: „Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services“, Total Quality Management Vol. 22, No. 9, 2011, str. 966.

Percepcija imidža brenda i imidža kompanije od strane potrošača se prvo ocenjuje kroz doživljaj kvaliteta odnosa koju ostvaruju brend i potrošač. Kako kvalitet odnosa predstavlja nivo zadovoljenja potreba i očekivanja potrošača, odnos upravlja percepcijama potrošača i njegovim doživljajem vrednosti odnosa (Macintosh, 2007: 155-156). Hening-Turo i Kli predlažu trodimenzionalni model kvaliteta veze, koji se sastoji iz: (1) percepcije kupca u odnosu na kvalitet proizvoda i usluga, (2) poverenja kupca u spremnost kompanije da ostvari izvrsnu uslugu i (3) posvećenost kupca izgradnji odnosa (Henning-Thurau et al., 1997).

3.7. ZNAČAJ PRIMENE KONCEPTA CRM-a

Za razliku od transakcionog marketinga, koji se zasniva na ideji da se utiče na potrošača, kako bi se transakcija što brže i lakše obavila, relacioni marketing insistira na uspostavljanju i održavanju kontakta sa svakim pojedinačnim kupcem, čak i nakon završetka procesa kupovine, što značajno doprinosi povećanju konkurentske prednosti kompanije. Istraživanje, koje je sprovedeno tokom 2006. godine u Evropskoj Uniji, potvrđuje da firme koje nemaju razvijen CRM (Domazet, 2007):

- u proseku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina;
- oko 65% od svih izgubljenih klijenata je otišlo zbog loše usluge i komunikacije;
- troškovi pridobijanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog.

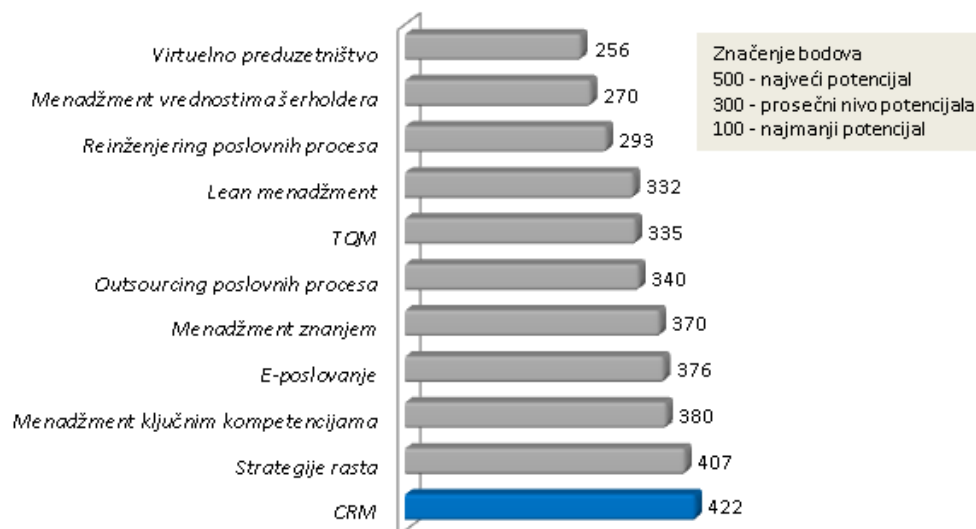
Nasuprot njima, kompanije sa razvijenim CRM konceptom::

- rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM,
- proširuju tržište za 6% godišnje,
- naplaćuju 10% više za svoje proizvode i
- ostvaruju povratak na investiciju (ROI) od 12%.

O značaju CRM-a svedoči i brojka od 125 milijardi dolara koja je utrošena na tržištu CRM proizvoda i usluga u 2004. godini, što je 3,5 puta više od cifre koja je utrošena u 1999. godini (Winer, 2001b: 3). Prema jednom istraživanju među nemačkim kompanijama (slika 41), primena CRM koncepta je od najvećeg značaja za stvaranje dugoročne strategije (Schaudwet, 2004).

CRM programi treba da preuzmu odgovornost za najmanje tri grupe stejkholdera: potrošače, svoje stejkholdere i jednu zainteresovanu stranu koja nije direktno vezana za komercijalne aktivnosti kompanije (van den Brink, et al., 2006).

Slika 41: Vrednovanje dugoročno održivih strategija u nemačkim kompanijama



Izvor: Schaudwet C: „Wette der Strategen - Auf welche Management-konzepte deutsche Unternehmensführer heutesetzen. Und auf welche in der Zukunft“ Wirtschaftswoche, Nr. 35, 2004, str. 53-55.

Uspešno sprovođenje CRM-a rezultira odličnim kvalitetom odnosa, reflektuje poverenje kupaca u kompaniju (pouzdanost i iskrenost) i izraženu posvećenost i lojalnost kupaca. Jasno je da implementacijom CRM-koncepta efektivnost kompanije raste. To su prepoznale mnoge vodeće avio-kompanije (SAS, *British Airways* i *Lufthansa*) koje su razvile bonus programe za svoje verne kupce i time postigle konkurentsku prednost. Uvođenje „*Miles and More*“ programa lojalnosti putnika i kartica za kupce vrlo je važno za *British Airways*: 12% njihovih putnika leti sa ovom avio-kompanijom upravo zbog ovih programa (Kowalski, 2000).

Morgan i Hant ističu da su ključni elementi CRM programa poverenje i posvećenost (Morgan i Hunt, 1994). Kompanijama je u interesu da vežu kupce za sebe, da posvete veliku pažnju stopi po kojoj ih njihovi kupci napuštaju (stopi po kojoj gube

kupce) i preduzmu korake da je smanje⁶⁴. Veze bazirane na poverenju i posvećenosti daju bolje rezultate, jer su kupci onda otvoreniji prema kompaniji i njenim zahtevima i politikama, proaktivniji su i žele da sarađuju. Cilj je da se unapredi kvalitet veze, tako da kupci vide kompaniju kao partnera kome se može verovati i koji može obezbediti dodatnu vrednost. Preteča poverenja i posvećenosti leži u faktorima kao što su zajedničke vrednosti (ciljevi, politike, ponašanje), dobra komunikacija među učesnicima iste, usmerenost na stvaranje koristi za kupca i zaštita njegovog interesa sve vreme.

Uspešna implementacija CRM koncepta omogućava znatno smanjenje troškova.

Prednosti na strani troškova su:

- niži troškovi pridobijanja kupaca (lojalni kupci se mogu pridobiti povoljnije nego novi kupci, starim kupcima je potrebno manje propagande);
- smanjenje poslovnih rizika, manji problemi dugovanja (dobri kupci bolje plaćaju, prouzrokuju manje gubitaka);
- niži troškovi reklamacije (verni kupci su tolerantniji prema greškama);
- smanjeni troškovi procesa (skraćeno vreme procesa i rutine koje štede vreme i/ili novac, pošto su kupci i zaposleni stekli međusobno poverenje);
- manja fluktuacija zaposlenih (veće zadovoljstvo putem eksternog priznanja, vezivanje kupac-zaposleni, rastuća privlačnost poslodavca, ponos na rad);
- manji troškovi za pribavljanje i usavršavanje novih radnika (lojalni zaposleni pridobijaju nove, pogodne zaposlene putem pozitivne usmene propagande);
- besplatna obuka zaposlenih i menadžmenta od strane angažovanih kupaca (vodi stalnom procesu poboljšanja).

⁶⁴ Uzmimo primer nekog trgovinskog lanca, koji godišnje izgubi 1.000 kupaca, koji su prosečno trošili 50€, pri čemu profitna stopa iznosi 20%. Izgubljena dobit se može izračunati kao broj izgubljenih kupaca x prosečan prihod po kupcu (1000 x 50 = 50.000 € ukupno izgubljenog godišnjeg prihoda). 1.200 (83 kupca mesečno) x 50 (prosečan prihod po kupcu), gde izgubljena dobit iznosi 10.000€.

Potrebno je vreme da se stvori profit od prodaje određenom segmentu kupaca, jer mnogi potrošači nisu odmah profitabilni. Imajući u vidu da pridobijanje novog potrošača uzrokuje početne troškove, troškovi prodaje i marketinga se amortizuju tokom dužeg života potrošača. *Gartner*-ova studija je pokazala da davanje ponude novom kupcu košta 250\$, dok ista aktivnost ka postojećem kupcu iziskuje 2,5\$ (Costello, 2000). Stalni potrošači su bliži i familijarni sa kompanijom i njenim proizvodima i imaju manje zahteve i manje traže posvećenost zaposlenih, čime stvaraju niže troškove usluge. Zato se pretpostavlja da izgradnja veze sa jednim članom porodice ima uticaj na druge članove iste porodice. Generalno se veruje da će dugoročni potrošači više kupovati iako su zadovoljni sa kompanijom koja im je do tada pružala usluge kupovaće i dalje od nje, ali su i manje osetljivi na konkurenciju i imuni su na konkurentske napore da ih pridobiju.

U jednom intervju Devid Kuper je dao odgovore na pitanja kako je *British Gas* uspeo da poboljša svoju reputaciju i lojalnost korisnika, od kompanije koja je 2006. izgubila milion korisnika, do brenda koji je od 2008. do 2010. stvorio „armiju“ zadovoljnih korisnika (Computerweekly, 2012). Zahvaljujući CRM aplikaciji, koju su unapredili i poboljšali, ostvaren je jednostavniji način obrade zahteva kupaca. Stara aplikacija je zahteva između 20 i 30 koraka prilikom unošenja i obrade informacija, što je u novoj aplikaciji znatno smanjeno. Zahvaljujući tome što je puno kupaca koristilo novu aplikaciju, smanjen je i broj poziva ka komercijalistima i call-centru. Na taj način je i povećano zadovoljstvo zaposlenih i smanjen broj grešaka.

Mnoge empirijske studije su potvrdile neophodnost kontinuiranog unapređenja CRM strategije i osnaživanje kvaliteta veza i dugoročnu lojalnost brendu. Ako je CRM program dobro kreiran i primenjen, to će ojačati lojalnost kupca. U suprotnom, imaće negativne efekte.

3.8. KRITIKA STVARANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Ponašanje kompanija u skladu sa određenim normama i pravilima je preduslov za uspešnu primenu koncepta razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Uprkos tome, u literaturi se mogu naći i negativne pojave načina primene ovog koncepta, što dovodi do kritika i primedbi koje se upućuju na račun kompanija. Prva zamerka, koja se odnosi na način uspostavljanja odnosa sa kupcima, obuhvata sledeće probleme i kritike, jer kompanija (Lovreta, et al., 2010: 245-252):

- definiše interakciju kao razvoj dugoročnih odnosa, samo ako kupac doprinosi interesima kompanije;
- definiše uslove i uređuje odnose, gde kupac ima mali uticaj na njih;
- može da menja i modifikuje uslove saradnje bez pregovora sa kupcima;
- vrši konstantan pritisak na kupce, navodeći ga da kupuje više nego što mu je stvarno potrebno, čime se nepotrebno povećava trošenje prirodnih resursa;
- zapostavlja značaj razvoja koncepta dugoročnih odnosa sa dobavljačima, distributerima i drugim stejkholderima, koji doprinose stvaranju vrednosti.
- narušavan privatnost i koristi informacija o kupcima bez njihovog znanja;
- raspolaže većim pravom u arbitriranju i većom mogućnosti penala kada postoji neslaganje u odnosima između kompanije i kupaca.

U izgradnji odnosa sa potrošačima, veliki akcenat se stavlja na korišćenje informacionih tehnologija. Stiče se utisak da se na ljude vrlo često i zaboravlja, kao i na činjenicu da samo ljudi mogu ostvarivati i održavati veze. Ne kompjuteri.

CRM je marketinški naziv za tehnologiju koja pomaže kompaniji da upravlja podacima kupaca i iskustvo kupaca treba kreirati u okviru celokupnog poslovnog modela (Thusy i Morris, 2004). Komponente poslovnog modela uključuju faktore, kao što su brend, pristup uslugama, pristup tehnologijama, dizajniranje proizvoda i odnos sa konkurentima, dobavljačima i drugim stejkholderima.

Dowling naglašava nekoliko rizika u izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima (Dowling, 2002):

- Troškovi usluživanja postojećih kupaca ne moraju uvek biti manji. Kada se uključe specifični početni troškovi, kao što su provere boniteta kupaca ili unosenje podataka o novom kupcu u CRM bazu, troškovi prevazilaze one koji služe ponovljenim kupcima. Međutim, specifični početni troškovi su prisutni samo kod određenih tipova proizvoda i usluga (npr. finansijske usluge, pridobijanje dilera ili franšizera).
- Postojeći kupci nisu uvek manje osetljivi na cene - izgrađivanje odnosa sa kupcima ne fokusira uvek kupčevu pažnju na cenu. Ako kupac može dobiti bolji kvalitet i vrednost za isti novčani iznos, zbog čega bi on ostao veran trenutnom dobavljaču. Neki zadržani kupci mogu, u stvari da očekuju sniženje cena ili bolju uslugu u razmenu za njihovu lojalnost. Zato nije razumno da stalni kupci očekuju neku nagradu za njihovu dugovečnost i vezanost za kompaniju.
- Zadržani kupci ne troše uvek više u kompaniji. Pogrešna je pretpostavka da će kupci, samo zato što su ostvarili dugoročan odnos sa kompanijom, automatski više trošiti. Postoje mnogi razlozi zašto kupac ne kupuje iz ukupnog asortimana proizvoda ili investira više od drugih kupaca. Činjenica je da postojeći kupci koji troše više mogu samo biti teški korisnici proizvoda i u tom slučaju, dugoročnost ne vodi automatski do profitabilnosti - odnos traži da bude vođen da bi generisao profit.
- Stalni kupci ne daju uvek pozitivne preporuke. Potrošači ne moraju nužno da imaju dugoročni odnos sa kompanijom da bi je preporučivali. To mogu da urade i kupci koji su samo jednom ostvarili transakciju sa kompanijom.

Vreden ističe da kompanije prave nekoliko grešaka kada je u pitanju zadovoljstvo potrošača i njihova lojalnost (Vreden, 200: 66-67, 202-204.). Prva je ta što kompanije često zamenjuju termine „zadovoljstvo potrošača“ i „lojalnost“, jer sama činjenica da su kupci zadovoljni ne znači da će ponoviti kupovinu. Čak ni ponovne prodaje ne ukazuju na lojalnost (smatra se da 70% ponovljenih kupovina obavlja iz ravnodušnosti, ili po inerciji, a ne iz lojalnosti). Takođe, uobičajene greške se javljaju sa karticama lojalnosti. Ukoliko programi lojalnosti nemaju pravu viziju, mogu da postanu neefikasno sredstvo brendiranja i da se svedu na skupa

administrativna opterećenja. Još je jedna uobičajena pretpostavka da će kupci više želeći da posluju sa kompanijom, koja više zna o njima. To je u redu kada se informacije o kupcima koriste za poboljšanje usluge ili proizvoda, ali u praksi se obično koristi za bombardovanje kupaca brojnim promocijama i saopštenjima.

U istraživanju koje je sprovedla konsultantska kuća *Capgemini* 2009. godine, *call*-centar i servisna služba su ocenjeni kao najvažniji segment CRM-a u budućnosti. Takođe, kao osnovni cilj sprovođenja CRM strategije, kompanije ističu povećanje povezanosti sa kupcima i povećanje efikasnosti.

Studija *Cranfield School of Management* je pokazala da 50% CRM projekata ne daje željene rezultate, a da 20% nanosi štetu odnosima sa kupcima (McEwen, 2003). Jedan od razloga je taj što se CRM koristi kao tehnološko oruđe, bez menjanja procesa i organizacionih kapaciteta, koji treba da budu usklađeni sa zahtevima korisnika.

Prema istraživanju *Gartner Grupe*, oko 50% CRM projekata doživi neuspeh jer ne odgovara očekivanjima kompanije koja implementira CRM sistem (Almotair, 2009). Prema Ajhornu nedostatak CRM-a leži u neintegrisanosti sa ostalim poslovnim softverima u kompaniji (Eichorn, 2004). Kako Anton i Petuhof navode, neuspeh strategije CRM-a se ogleda u sledećem (Anton i Petouhoff, 2002: 53):

- 69,3% CRM sistema ne ostvaruje svoje ciljeve;
- 45,3% su kasno implementirani;
- 36,8% se premašili budžet;
- 31,7% nisu dali smislene rezultate.

Starkey i Vudkoks ističu sledeće razloge za neuspeh CRM-a (Starkey i Woodcock, 2002):

- Menadžeri imaju fokus na kratkoročne ciljeve (polugodišnje i godišnje finansijske ciljeve);
- Nespremnost menadžera na promene – posebno starijih zaposlenih;

- Senior menadžeri ne prepoznaju snage i slabosti kompanije;
- Senior menadžeri ne poseduju dovoljan autoritet za sprovođenje promena u kompaniji;
- Kompanije znaju da „prekomplikuju“ CRM sistem, tako što se mnogo priča i razmišlja, a vrlo malo sprovodi;
- CRM se implementira samo u određenim sektorima, umesto da obuhvati celokupnu kompaniju;
- Velike kompanije nisu toliko fleksibilne za provođenje promena za razliku od malih kompanija, koje tokom prvih nekoliko faza razvoja ne razmišljaju o uvođenju CRM sistema;
- Kompanije doživljavaju CRM kao sredstvo koje će im rešiti sve probleme;

Kroto i Li (Croteau i Li, 2008) navodi još nekoliko dodatnih razloga za neuspeh CRM strategije:

- CRM sistem se sprovodi pre kreiranja strategije kupaca. Kompanije su više fokusirane na tehnologiju nego na pronalaženje kupaca;
- CRM implementaciju vrše programeri i informatičari, umesto ljudi iz marketinga;
- Manjak podrške top-menadžmenta;
- Zaposleni ignorišu treninge i obuke i ne razumeju suštinu sprovođenja CRM baze podataka.

Ključni faktor je razumeti iskustvo kupaca, pre nego samo ponašanje potrošača. Tu su zaposleni kritična tačka uspeha, jer veza između zaposlenih i kupca konačno definiše iskustvo kupca i generiše uspeh. Ljudi nisu po rođenju sposobni da vladaju finansijskim pokazateljima (Yan, 2002: 5-6), Većinu ljudi ne zanimaju pojmovi poput prihoda i rashoda, povraćaj investicije i sl. Brendiranje uvažava ljude kao osećajna bića, koja traže inspiraciju i slobodu. Zato, aktivnosti stvaranja dugoročnih odnosa sa potrošačima i brendiranja treba da budu humane i usmerene ka ljudima. Iskrena namera da se ostvari funkcija premošćavanja i povezivanja marketinga, CRM istraživači treba da ljude stave iznad kompanija koje

imaju korist od aktivnosti odnosa (Fournier, 2008). Proživljena iskustva brenda od strane potrošača i odnosi sa kompanijama treba pažljivije posmatrati u svim svojim oblicima i formama.

IV - MODEL UPRAVLJANJA BRENDOM U FUKCIJI ZASNIVANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

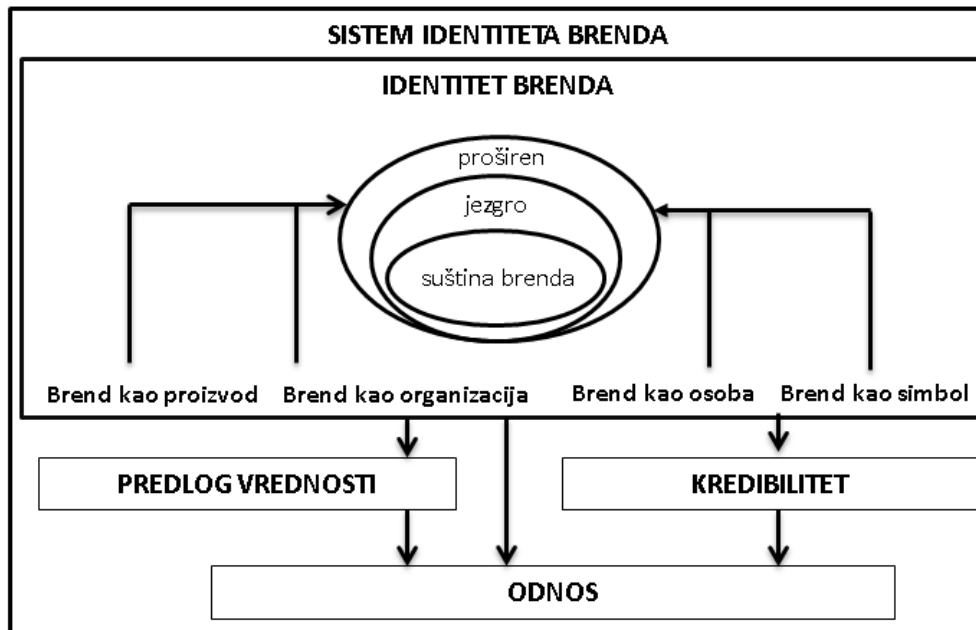
Predmet istraživanja ove disertacije predstavlja traženje mogućnosti i dodirnih tačaka za integraciju koncepta CRM-a i upravljanja brendom. Neophodnost integracije ova dva koncepta je nastala iz sve veće sofisticiranosti potrošača koji su postali zahtevniji, na sve turbulentnijim tržištima. Modeli upravljanja brendom, kao jedan od svojih koraka, imaju izgradnju odnosa sa potrošačima.

4.1. Uspostavljanje odnosa i modeli izgradnje brenda

Još je Aker u svom modelu, u delu koji se odnosi na sistem strateškog identiteta (slika 42) napravio vezu između izgradnje brenda i odnosa sa potrošačima, pri čemu je identitet taj koji uspostavlja odnos između brenda i potrošača, generišući predlog vrednosti i kredibilitet za brendove koje podržava (Aaker i Joachimsthaler, 2000: 264-265). Aker navodi da brend ne može da stvori odnos bez uvida u potrošača. Brend može da razvije dubok odnos samo ako dovoljno i temeljno razume potrošača. Potrebno je naći tačku kod kupca, za koju se brend može najbolje vezati, određeni deo njegovog ili njenog života koji predstavlja značajni segment i koji odražava njihov identitet. Ključno je posmatrati kupca kao individu pre nego kupce kao grupe potrošača.

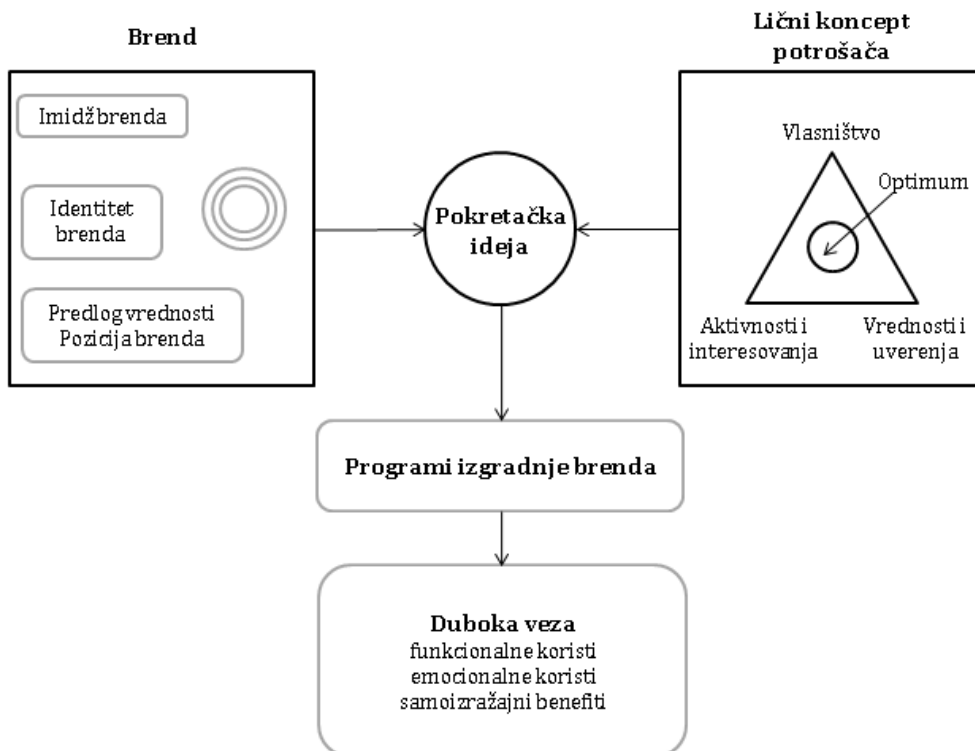
Aker daje i odgovor na pitanje kako je brend povezan sa ličnim konceptom kupca i životnim navikama (slika 43).

Slika 42. Stvaranje odnosa u sistemu identiteta brenda



Izvor: Aaker D. A, Joachimsthaler E: „Brand Leadership“, The Free Press, New York, NY, 2000, str. 44.

Slika 43. Model izgradnje odnosa sa potrošačima



Izvor: Aker D. A, Joachimsthaler E: „Brand Leadership“, The Free Press, New York, NY, 2000, str. 265.

On navodi da se suština većine ljudi reflektuje na tri dimenzije: vrednosti i verovanja kupca, aktivnosti i interesovanja i ono što ljudi poseduju.

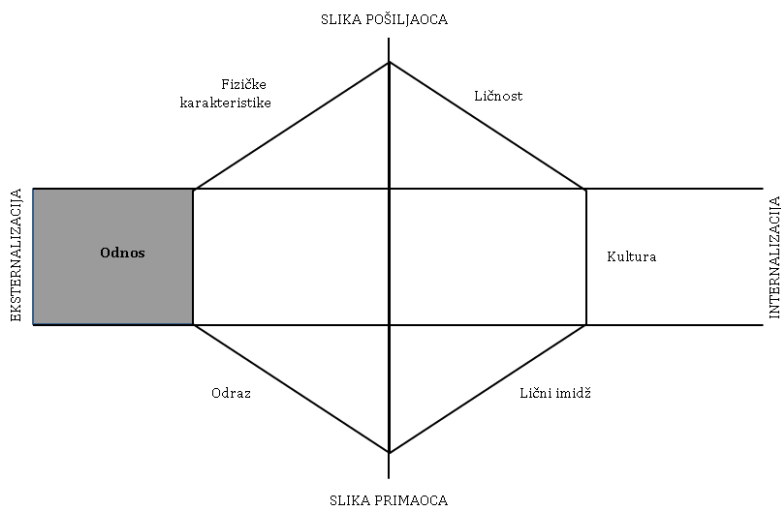
- **Vrednosti i verovanja.** Skup vrednosti i verovanja kupca predstavlja suštinu te osobe. Ljudi mogu da se zalažu za socijalne probleme, očuvanje životne sredine, bolesnu decu i sl.
- **Aktivnosti i interesovanja.** Druga dimenzija predstavlja lični koncept kupca, koja uključuje aktivnosti i interesovanja kao što su tenis, gledanje fudbala, putovanja, porodica, vežbanje, izlasci i sl. Brend se može povezati i postati integralni deo jedne od ovih aktivnosti ili interesovanja i pružiti izuzetnu funkcionalnu prednost.
- **Posedovanje**⁶⁵. Prema Akeru, mi smo ono što posedujemo i u ovom kontekstu definiše i uključuje osobe, mesta, ideje ili grupe kao i stvari koje se vezuju za potrošača. Izazov za kompaniju je da brend poveže sa ovom dimenzijom potrošača.

Kaferer u svojoj prizmi identiteta⁶⁶ (slika 44) ističe brend u središtu transakcije i razmene. Od ovog aspekta brenda zavisiće ponašanje potrošača. Fizička pojava i ličnost brenda se odnose na pošiljaoca poruke. Primalac je definisan odrazom ili refleksijom potrošača i doživljajem ličnog imidža, dok elementi kultura i odnos povezuju pošiljaoca i primaoca. Kada brend komunicira sa potrošačem, onda dimenzije brenda „ožive“ u smislenu celinu. Brend treba pored svih šest dimenzija da poseduje i suštinu, koja treba da bude jasna, koncizna, privlačna i da predstavlja želje i potrebe potrošača. Kaferer smatra da brend treba da poseduje ličnost, sopstvena uverenja i, kao rezultat, da pomogne kupcima u njihovim životima i u traženju sopstvenog identiteta i da, u pravom smislu, brend postoji samo ukoliko dobro komunicira sa potrošačem (Kapferer, 2008:182).

⁶⁵ engl. *Brand Possessions*

⁶⁶ Kafererova prizma identiteta je objašnjena u 2.2.1 poglavlju na 52. stranici

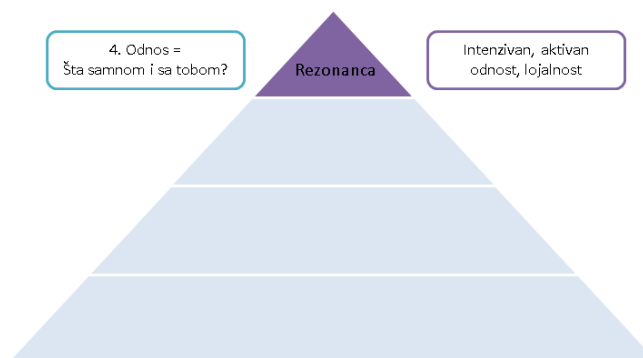
Slika 44. Prizma identiteta brenda



Izvor: Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, str. 183

Keler u svom modelu rezonance kao krajnji korak predstavlja odnos i identifikaciju koju potrošač ima sa brendom, odnosno izgradnju jake i duboke veze između brenda i korisnika. Ovaj odnos je zasnovan na lojalnosti i privrženosti i predstavlja visok nivo identifikacije potrošača sa brendom. Rezonanca (slika 45) reflektuje potpunu harmoničnu vezu između potrošača i brenda koja se stvara kroz jačinu i dubinu psihološke veze koju potrošači imaju sa brendom i stepen lojalnosti koji se time izgrađuje.

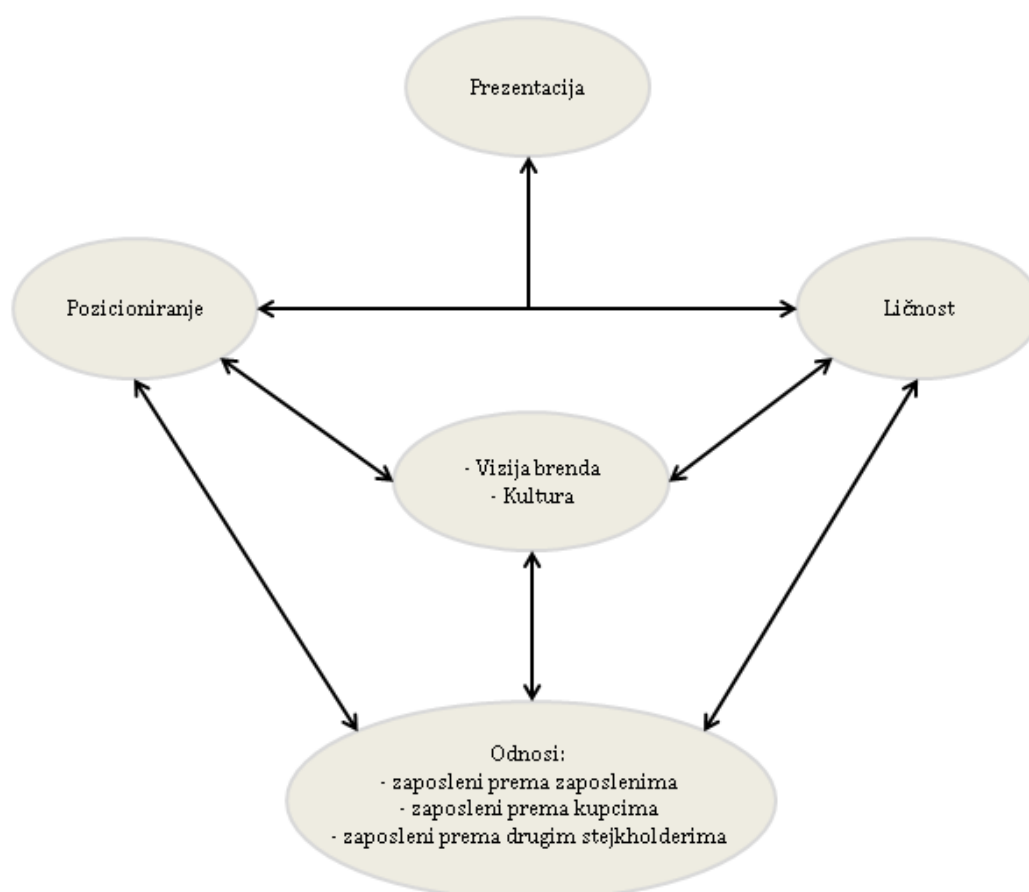
Slika 45. Uspostavljanje odnosa u modelu rezonance



Izvor: Keller K. L: „*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*“, 4th Edition, Global Edition. Upper Sadle River/NJ, Pretince Hall, 2013, str. 108.

Dok Keller ističe vezu sa potrošačima, a Kaferer ličnost brenda kao ključne faktore za upravljanje brendom, Šernatoni smatra da je vizija brenda ključna za upravljanje brendom. Vizija pruža jasan smer brendu u ostvarenju svog cilja (slika 46). Kako bi ovo postigao, on zavisi od kulture zaposlenih koji veruju u određene vrednosti i od strategije pozicioniranja koja pokazuje funkcionalnu vrednost brenda i njegovu ličnost, kao nosioca emocionalne vrednosti brenda. Ukoliko postoji razumevanje među zaposlenima i u odnosu sa kupcima i drugim ključnim akterima, tada postoji jedinstvena forma ponašanja, koja omogućava kompaniji da može sigurnije prezentovati brend ključnim akterima i da ga diferencira, na način koji će odobravati ključni akteri.

Slika 46. Vizija brenda i njen uticaj na druge komponente



Izvor: de Chernatony L: „From Brand Vision To Brand Evaluation“, The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Third Edition, Elsevier Ltd., Oxford, 2010, str. 54.

Kako Aker ne daje odgovor na to kako obezbediti informacije o potrošačima, Keler i Šernatoni takođe ovo pitanje ostavljaju otvoreno, jedno od rešenja predstavlja integracija procesa upravljanja brendom i upravljanja odnosom sa potrošačima.

Prema Temporalu, upravljanje brendom predstavlja katalizator koji pomaže kupcima da prepoznaju i izgrade odnose sa brendovima. Brendovi predstavljaju odnose i brend menadžeri treba da neguju odnose između brenda i kupaca (Temporal, 2011: Kindle Locations 640-641).

4.2. Odnos vrednosti brenda i vrednosti kupca

Blatberg, Gec i Tomas ističu osnovno pravilo: kompanije koje prvo razvijaju vrednost brenda u sledećem koraku treba da rade na stvaranju vrednosti kupaca (Blattberg, et. al, 2001). Kompanije koje su direktno povezane sa kupcima, treba prvo da kreiraju vrednost kupca, dok u sledećem koraku treba da rade na razvoju vrednosti brenda. Razlika između vrednosti brenda i vrednosti kupca je data u tabeli 10.

Tabela 10. Razlika između vrednosti brenda i vrednosti kupca

	Vrednost brenda	Vrednost kupca
Definicija	resurs	procena
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> - orijentisan na proizvod - performanse proizvoda - životni ciklus proizvoda - osnovni alat marketinških programa - kreiranje nematerijalne vrednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - orijentisan na kupce - pronalaženje kupaca i lojalnost - životni ciklus kupaca - napredni alat marketinških programa - kreiranje finansijske vrednosti
Metrika	- zasnovana na proizvodima, npr. imidž brenda	- zasnovana na kupcima, npr. stopa zadržavanja kupaca
Razvoj proizvoda	- razvoj proizvoda kroz širenje i ekstenziju brenda	- sticanje i pridobijanje proizvoda koji bi se prodali kupcima
Segmentacija	- bazirana na karakteristikama kupaca i koristima	- zasnovana na ponašanju potrošača i profitu
Strategija	S-T-P segmentacija – targetiranje – pozicioniranje	A-Z-D akvizicija – zadržavanje – dodatna prodaja
Najbolje za	Sticanje novih kupaca	Zadržavanje kupaca i ponovne porudžbine

Kalkulacija procene	- koristi neto sadašnju vrednost budućeg novčanog toka od profita brenda - diskontna stopa je prilagođena da odražava rizik profita brenda kroz njegovu snagu	- koristi neto sadašnju vrednost budućeg novčanog toka od profita kupca - diskontna stopa je prosečan trošak kapitala kompanije
Industrije	- roba široke potrošnje	- B2B, usluge
Kanali	- indirektni	- direktni
Povezanost sa vrednošću šerholdera	- pozitivna veza između vrednosti brenda i vrednosti šerholdera - računa se oko 25% tržišne vrednosti	- direktna veza između vrednosti kupca i vrednosti šerholdera

Izvor: Bick G. N. C. „*Increasing Shareholder Value Through Building Customer And Brand Equity*“, University Of The Witwatersrand, South Africa, Journal Of Marketing Management, Vol. 25, No. 1-2, 2009, str. 29.

4.3. Model odnosa brenda i potrošača

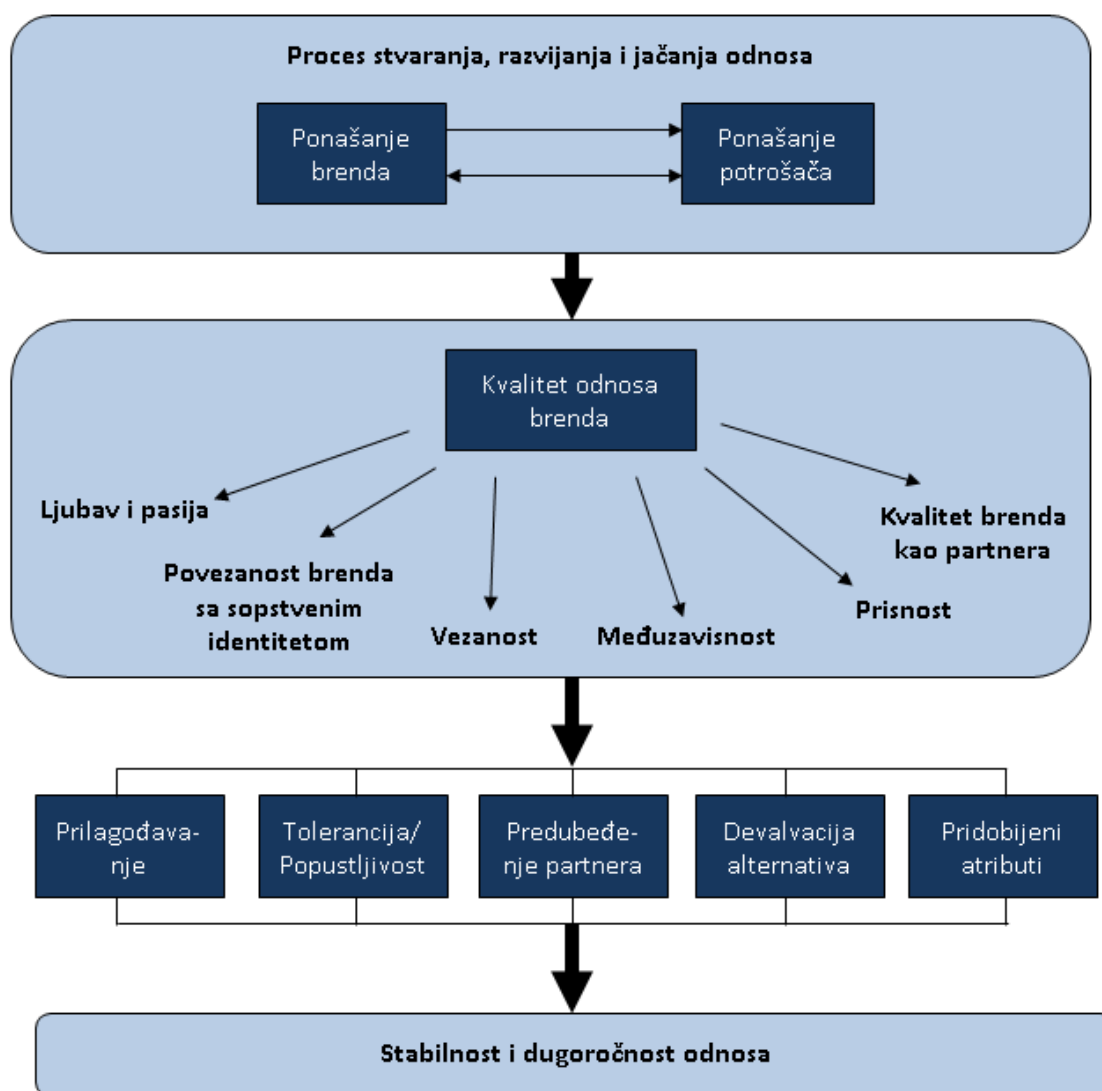
Najnovije tendencije u posmatranju potrošača ga sagledavaju kao osobu u potrazi za identitetom i u tom smislu se on ponaša u skladu sa načinom na koji želi da ga vide drugi u savremenom potrošačkom društvu, gde osnovu njegovog ponašanja čini parola „Ja sam ono što vi vidite da jesam.“ (Valentine i Gordon, 2000).

Suzan Furnije jedna od najznačajnijih autora u oblasti brendiranja, prema kojoj brendovi nemaju svoje objektivno postojanje, već predstavljaju samo jednostavan zbir percepcija koje o brendovima postoje u svesti potrošača. Ona dovodi u vezu odnos pojedinca prema atributima, vrednostima i karakteru brenda. Kako su deo svakog pojedinca njegova shvatanja, stavovi, životni stil i vrednosti – kada se lične osobine i identitet pojedinca („ja“) uporede sa suštinom brenda, nalaze se velike sličnosti između pojedinca i brenda.

Furnije je razvila model odnosa potrošača i brenda (slika 47) kroz kvalitativnu konstrukciju koju čini šest aspekata: kvalitet brenda kao partnera, prisnost, međuzavisnost, vezanost, povezanost brenda sa sopstvenim identitetom i ljubav i pasija. Kvalitet ovog odnosa u velikoj meri zavisi od stabilnosti odnosa i zadovoljstva potrošača korišćenjem proizvoda. Na njega utiču ne samo

predubeđenja i pretpostavke koje potrošači imaju u odnosu na brend i njegove konkurente, nego i obezvređivanje alternativa brendu uz toleranciju brenda prema sopstvenoj snazi i efikasnosti.

Slika 47. Model odnosa potrošač-brend



Izvor: Fournier S: „Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research“, Journal of Consumer Research, Vol 24, 1998, str. 366.

Furnije identifikuje sedam atributa koji karakterišu kvalitet povezanosti brenda i proizvoda: (1) emotivna povezanost potrošača i brenda; (2) povezanost brenda sa ličnošću potrošača; (3) brend kao deo svakodnevne rutine potrošača; (4) vernost potrošača prema brendu bez obzira na životnu fazu; (5) osećaj prisnosti sa

brendom; (6) pripisivanje brendu određenih karakteristika koje se vrednuju kod partnera (podudranost, kredibilitet, iskrenost i sl.); (7) povezanost brenda sa prošlošću u oživljavanju uspomena.

Kvalitet odnosa koji potrošač ostvaruje sa brendom podrazumeva pet aspekata izgradnje veze više od posvećenosti i ljubavi, koji kvalifikuju odnos sa brendom: (1) intimnost, (2) doživljaj kvaliteta partnera, (3) međuzavisnost, (4) privrženost i (5) samopovezivanje (Fournier, 1998). Hajde i Džon su ukazali na tri vrste normi odnosa u kontekstu odnosa kompanija-potrošač: fleksibilnost, razmena informacija i solidarnost (Heide i John, 1992). Prema Furnije, postoje tri opšte forme veze kupca i brenda se manifestuju kroz: odnose (harmonijski, interaktivni i emotivni odnosi), benigna i površna pozanstva (harmonija kroz površan odnos) i neostvaren odnos. Istraživanja u psihologiji podržavaju jedinstven skup pravila za konkretne tipove zajedničkih odnosa: npr. pravila prijateljstva, brak, srodstvo, radni i tržišni odnos.

Delovanje normi na okruženje kupca je bilo empirijski podržano: kupci preuzimaju norme iz ljudskih odnosa koji su im slični u odnos koji formiraju sa brendom. Istraživanja pokazuju da postoji nekoliko obrazaca ponašanja u odnosu potrošač-brend (Fournier, 1998). Furnije je analizirala odnose između potrošača i brendova i identifikovala 15 emocionalnih tipova veza (tabela 11), koje zapravo predstavljaju emocionalne odnose među ljudima. Prema tome, brend mora da bude odraz svega što kupci očekuju. Da li će obećanje biti ispunjeno zavisi od sposobnosti kompanije da upravlja sistemom isporuke vrednosti. Tako npr. obrazac partnerstva označava uzimanje bez davanja, razumevanje za poslovanje kompanije i pristup zajedničkom rešavanju problema. Sa druge strane obrazac „najbolji kupac“ stavlja akcenat na privilegije kupaca, gde oni očekuju specijalni tretman i insajderski status koji ih izdvaja, gde je položaj kompanije robovski. Takođe, obrazac braka je društveno podržan ugovor dvoje pojedinica koji zajedno treba da ostanu uprkos okolnostima, predvidivim i nepredvidljivim okolnostima. Obrazac „najbolji prijatelji“, nasuprot, je potpuno dobrovoljan i volonterski, sa namerom da se olakšaju socijalno-emotivni ciljevi. Furnije ističe jedinstvenu

konstelaciju kupčevih emocija za različite odnose sa brendom: ljudi u razmeni odnosa su zadovoljniji; pravi partneri doživljavaju sreću, uvažavanje i ispunjenje; protivnici osećaju ljutnju, bes, iritaciju i skepsu u odnosu sa brendom (Fournier, 2008).

Odnos prema brendu predstavlja bolju meru za ispitivanje vezanosti za brend, nego što je uobičajeno shvatanje o ponašanju potrošača prilikom ponovljene kupovine, kao referentne tačke za vrednovanje odnosa prema brendu. Kvalitet ovih odnosa Fournier vidi kao višestruke, multidisciplinarne koji se sastoje od više dimenzija i od kojih zavisi stepen lojalnosti i privrženosti kupaca. Fournier smatra da ponovljena kupovina više predstavlja sliku o inertnosti i tromosti potrošača nego o njihovoj lojalnosti (Fournier, 2005:230). Prema Šifmanu i Kanuku, stav potrošača prema brendu je multidimenzionalan i zavisi od afektivnih (pozitivne/negativne emocije potrošača prema brendu), kognitivnih (određeno znanje o brendu) i konativnih komponenti (učvršćivanje biheviorističke naklonosti potrošača prema brendu i njegova želja za kupovinom i porudžbinom) (Schiffman i Kanuk, 2004: 256-259).

Rezultati jedne studije koju navodi Eš, pokazali su da negativni konteksti mogu znatno da naškode odnosu prema brendu (Esch, 2008:111). Ovo se posebno odnosi na brendove, koju su označeni kao otvoreni, iskreni i prijateljski. Na drugoj strani se nalazi odnos prema brendovima, koji je zasnovan na uzbuđenju i iznenadnim impulsima. Dok se prva grupa brendova teško može oporaviti od negativnog konteksta, jer je razočaranje uvek prisutno, kod druge je regeneracija ipak moguća. Međutim, prednost prve vrste brendova je što izgrađuju snažne i dugoročne odnose, onda kada postoji pozitivno iskustvo potrošača, što nije slučaj sa drugom grupom brendova, kod koje su uvek neophodni novi impulsi.

Tabela 11. Tipologija odnosa brend-potrošač prema Suzan Furnije

Forma odnosa	definicije
Ugovoreni brak	Dugoročna povezanost koja je nametnuta. Prisilna zajednica nametnuta preferencijama treće strane. Namera je dugoročna, ekskluzivna privrženost, nizak nivo emotivne vezanosti (npr. proizvođač prozora insistira na firmi koja će montirati stolariju; frizer koji upotrebljava samo određenog proizvođača farbe za kosu)
Drugari	Prijateljstvo sa niskim nivoom intimnosti, karakterišu ga sporadični kontakti i mala očekivanja za reciprocitet ili nagradu. (npr. određeni trener za džoging, određena garderoba za tenis).
Brak iz interesa	Dugoročni posvećeni odnos nametnut uticajem okoline nasuprot namernom izboru, vode ga prinudna pravila.
Posvećeno partnerstvo	Dobrovoljni dugoročni odnos, društveno podržana unija sa visokim nivoom ljubavi, bliskosti, poverenja i posvećenost ostanka u zajednici uprkos različitim okolnostima. Očekivana su pravila za ekskluzivnost partnera. Postaje advokat brenda.
Najbolji prijatelji	Dobrovoljna zajednica bazirana na principu reciprociteta, gde je trajnost osigurana kroz kontinuirane pozitivne nagrade. Karakteriše se otkrivanjem istinskog „ja“, iskrenošću i bliskošću. Kompatibilnost u imidžu partnera i lični interesi su zajednički.
Kategorisano prijateljstvo	Visoko specijalizovano, situaciono, trajno prijateljstvo koje karakteriše niža bliskost nego u drugim formama prijateljstva, ali više socio-emotivne nagrade i nezavisnost. Obezbeđen lak ulaz i izlaz iz zajednice (npr. izbor parferma ili garderobe prema prilici).
Porodični odnos	Nevolonterska zajednica sa rodbinskim vezama. Nedobrovoljna veza (npr. koristimo istu vrstu brašna kao naša majka ili baka, ista vrsta ulja za motor kao naš otac)
Povratnički odnosi vođeni izbegavanjem	Zajednica vođena željom da se promeni partner, nasuprot privlačenju izabranog partnera kao takvog (razvodi kojima supruge menjaju brend majoneza jer su ih njihovi bivši muževi koristili).
Prijateljstva iz detinjstva	Povremeni kontakti, afektivno opreterećen odnos podsećanja na ranija vremena. Donosi komfor i sigurnost prethodnog „ja“. Kupovina brenda koja asocira na detinjstvo
Udvaranje	Odnos na putu sklapanja posvećenog partnerstva (npr. test period).
Zavisnost	Opsesivno, visoko emotivno, sebična zajednica spojena osećanjem da je partner nezamenjiv. Odvajanje donosi anksioznost. Visoka tolerancija na greške druge strane. Opsesivna privlačnost koja prouzrokuje zabrinutost i nervozu kada brenda nema više na zalihama u prodaji.
Flert	Kratkoročni vremenski ograničeni odnos sa visokom emotivnom nagradom, lišen privrženosti i obostranih očekivanja. Uživanje u isprobavanju novih brendova koje je praćeno osećajem krivice.
Neprijateljstvo	Intezivni odnos koji karakterišu snažna averzija, negativnost i želja za izbegavanjem ili nanošenjem bola drugoj strani.
Tajne veze	Visoko emotivni, privatni odnos koji je rizičan ukoliko se otkrije drugima (npr. kada se za vreme držanja dijete pojede neki slatkiš).
Zarobljavanje	Prisilna zajednica, nerad izbor, kojim vladaju želje jednog partnera u odnosu. Uključuje negativne osećaje, ali traje usled okolnosti.(npr. let avio kompanijom jer ne postoji drugi izbor).

Izvor: Fournier S: „Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research“, Journal of Consumer Research, Vol 24, 1998, str. 36

Do sličnih zaključaka je došao Eš, navodeći Agarvalovo istraživanje, koje naglašava da odnos prema brendu zasniva na individualnoj, personalnoj ili na grupnoj povezanosti prema brendu (Esch, 2008: 111-112). Individualna veza prema brendu je relevantnija (npr. Mercedes je izraz jedinstvenog, individualnog identiteta), dok je grupna veza prema brendu u senci zemlje porekla brenda (npr. VW je nemački auto).

Ovaj model pruža jasne smernice kompanijama o tome na koji način da bolje upravljaju brendovima i iskustvom potrošača. U korenu ove veze leže emocionalna i socijalna pozadina, koje se moraju posmatrati zajedno. Ta dva aspekta su ujedno i dva najvažnija motora koja pokreću ponašanje potrošača. Metafore sa ljudskim odnosima su korisne, jer nas na taj način pristup pomera izvan tradicionalnog okvira upravljanja brendom. On uključuje odnose koje potrošači uspostavljaju sa brendovima tokom čitavog svog života, na bazi kojih se kreiraju strategije za upravljanje životnim vrednostima potrošača, što je ključ uspeha brenda na duge staze.

Veze između potrošača i brenda treba razumeti u širem kontekstu života i okruženja potrošača, kako bi se tačno video cilj i suština brendiranja (Fournier 1998). Fournier navodi da akademici i menadžeri gotovo jednoznačno, po istom principu, upadaju u zamku pretpostavke da se brendiranje odnosi na izraz identiteta, tj. da potreba iza ljudske veze sa brendom ima veze sa pokušajima identiteta koje brend omogućava ili dobijanje statusa kroz kupovinu i posedovanje brenda. Ona posebno ističe da odnosi sa brendom mogu služiti višim ciljevima identiteta pojedinca, obraćajući se duboko ukorenjenim dijalektičkim temama identiteta osobe i omogućavajući suštinske životne projekte i zadatke (Fournier 1998). Ali one se mogu obraćati funkcijama koje se nalaze u dnu lestvice potreba dajući rezultate uprkos vrlo pragmatičnim aktuelnim pitanjima. Lojalni kupci se često upuštaju u odnos sa brendom, a ne kroz predanost filozofiji i višim ciljevima brenda, već pre kroz praktičnu i pragmatičnu želju za boljom ponudom i posebnim ophođenjem i brigom kompanije o pojedincu koja dolazi sa elitnim statusom

odnosa. Ovde se snažan odnos sa brendom javlja kao nusproizvod spajanja funkcionalnih potreba, a ne težnje za izražavanjem identiteta kroz brend.

U svom sprovedenom sedmogodišnjem istraživanju veze potrošač-brend, Suzan Furnije zaključuje da su ljudi često više zainteresovani za socijalne veze koje dolaze od odnosa sa brendom, nego za brendove koji omogućavaju da se formiraju ove veze. Pojedinaac je inicijator stvaranja društvene veze, a ne kompanija. Ljudi često razvijaju odnose sa brendovima da bi dobili nove socijalne veze. Ona ističe da predvidljivi psiho-socijalni faktori mogu takođe aktivirati odnos tako što će ubrzati potragu za zvučnim značenjima brenda. Tako npr. događaji kao što su, punoletstvo, ostvarenje roditeljske uloge, promena bračnog statusa služe kao samoodređujući momenti gde identitet pojedinca doživljava velike tektonske promene i vrlo su važni za stvaranje veze potrošač-brend (Fournier, 1998). Prema Furnije, kompanije koje predvide ove promene moći će da životima svojih kupaca dodaju toliko potreban semantički nastavak nakon takvih životnih promena. Kupci ovo znaju da nagrade visokom privrženosti kompaniji. U B2B poslovanju, ovakvo sagledavanje će biti od velikog značaja, posebno zbog kontinuiranog poslovanja i međusobnih kontakata, koji vrlo često prevazilaze poslovne veze i odnose (i sami prodavci znaju mnogo podataka iz kupčevog života). Međutim u B2C odnosu, ovo će biti upitno i teško za implementaciju.

Veze koje se stvaraju sa različitim ciljevima: one su u funkciji da učine život jednostavnijim, boljim i srećnijim. Zato se moraju uzeti u obzir poznavanje pojedinca u okvirima pozitivne psihologije. Svi brendovi, bez obzira da li imaju ljudske karakteristike ili ne, deluju kroz aparat marketing miks odluka, što omogućava da se odnos izgradi.

Aggarwal je u svom istraživanju potvrdio teoriju da kršenje ili privrženost normama odnosa utiče na doživljaj brenda od strane potrošača i na njegovo ponašanje prilikom kupovine (Aggarwal, 2004). Međutim, generalni zaključak njegovog istraživanja je da se okvir socijalnih odnosa ne može uvek paralelno staviti u kontekst brendiranja. On navodi da kompanije uvek treba da imaju na umu da

kontekst brendiranja i odnosa brend-potrošač gotovo uvek uključuje cenovni okvir i da je to svojstveno kupoprodajnom odnosu.

4.3.1. Karakter ličnosti i karakter brenda

Prema Akeru, brendovi kreiraju emocionalnu korist, ukoliko potrošač doživi osećanje prilikom kupovine ili korišćenja brenda (Aaker, 1996b). Još su Edel i Burke ustanovili da poruke oglašavanja izazivaju osećanja i utiču na efikasnost oglašavanja (Edell i Burke, 1986). Gudčild i Kalov opisuju emocionalnu korist kao „srce brenda“ (Goodchild i Callow, 2001: 24). Prema Keleru, emocije igraju važnu ulogu u smislu osećaja sigurnosti i društvene potvrde (Keller, 2013: 43) i odnose se na društvenu vrednost koju izaziva brend (Keller, 2013: 118). Osećanja predstavljaju emocionalni odgovor i reakciju na brend. Osećanja prema brendu se odnose na kupčevo unutrašnje stanje, koje može biti pozitivno ili negativno. Keler, takođe, ističe i šest, za brend, važnih vrsta osećanja: toplina, zabava, uzbuđenje, sigurnost, društvena potvrda, samopoštovanje.

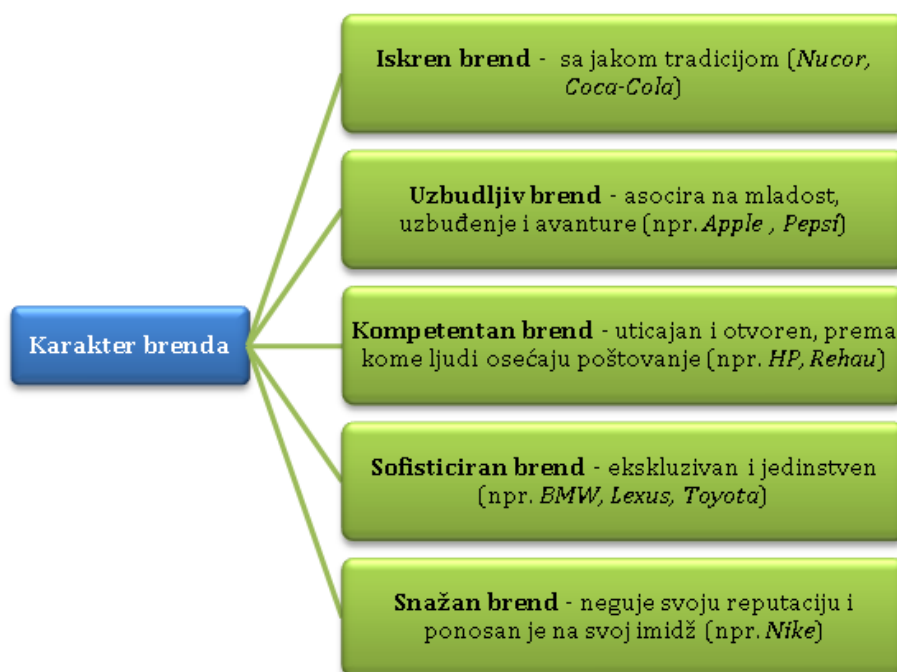
Kako Olins navodi, ljudi vole brendove (Olins, 2008: 16). Kada ih ne bi voleli, ne bi ih ni kupovali. Potrošači odlučuju koji će brend uspeti, a koji će propasti. Dok neke robne marke uspevaju jer ih ljudi vole, druge propadaju jer ih potrošači jednostavno ne žele. Brendovima se mogu dodeliti humane osobine čime se vrši svojevrsna karakterizacija brendova (Aggarwal i McGill, 2007). Rakita i Mitrović navode Akerovu karakterizaciju brendova, prema kojoj se brendovi dele na: iskrene, uzbudljive, kompetentne, sofisticirane i snažne (slika 48). Tako, sve osobine koje možemo pripisati snažnim ljudima (atletski građeni, individualci, egocentrični) ili kompetentnim ljudima (uticajni, poštovani, autoriteti mišljenja) podrazumevaju se kod brendova sa istim „karakternim crtama“.

Uticaj kulture i tradicije na ponašanje potrošača je dosta veliki: u društvima gde se ceni nezavisnost, jedinstvenost i autonomija, potrošači će se više opredeljavati za brendove koji će izdvojiti kupca iz „mase“ pojedinaca; dok će u društvima gde

kolektiv i sličnost igraju snažnu ulogu, potrošači birati brendove koji ukazuju na toplinu, zajedništvo i sličnost.

Poznato je da se marketeri u istraživanju karaktera brenda⁶⁷ više oslanjaju na sopstvene merne alate, nego što će koristiti postojeća psihološka istraživanja i konstrukcije. Karakter brenda povećava izbor potrošača i upotrebu brenda (Sirgy, 1982), evocira uspomene, izaziva emocije kod potrošača (Woodside, 1996:36) i povećava stepen poverenja i lojalnosti (Fournier, 2008). Fau i Lau naglašavaju značaj razumevanja ličnosti potrošača pre samog sprovođenja „kreiranog“ imidža brenda preko marketing miksa, jer marketing može ponekad da skrene pažnju potrošača i odvoji ih od transfera sopstvene ličnosti u sam brend (Phau i Lau, 2001).

Slika 48. Karakterizacija brendova



Izvor: Rakita B, Mitrović I: „Brend menadžment“, Savremena administracija, Beograd, 2007, str. 95-97.

Percepcija ljudskih osobina je izvedena na osnovu ponašanja pojedinca, njegovih fizičkih karakteristika, stavova i verovanja, ali i demografskih karakteristika (Park,

⁶⁷ engl. *Brand Personality*

1986) i može biti prenesena direktno na brend (McCracken, 1989), dok percepcija karakteristika brenda može biti formirana na osnovu bilo kog direktnog ili indirektnog kontakta potrošača sa brendom (Plummer, 1985).

Dženifer Aker smatra da karakter brenda upućuje na skup ljudskih osobina koje asociraju na sam brend, tj. da je karakter brenda prožet ličnim karakteristikama pojedinca koji pokazuje aspiracije ka brendu (Aaker, 1997). Za razliku od Aker koji ističe pet dimenzija ličnosti brenda - Kim, Han i Park su u svom istraživanju došli do zaključka da sredstvo merenja privlačnosti karaktera brenda ima samo tri dimenzije: privlačnost, osobenost i naklonost – koje utiču direktno na lojalnost brendu i davanje preporuka (Kim, et. al, 2001). Šernatoni, MekDonald i Valas ističu da potrošači sa ograničenim poznavanjem proizvoda/usluge teže obradi informacija na osnovu osobina proizvoda, dok iskusniji potrošači procesuiraju informacije na osnovu brendova (de Chernatony, et al., 2011: 97-124). Isto tako, izbor prema osobinama proizvoda se pojavljuje kada postoji mali broj alternativa i kada je izbor jednostavan.

Potrošači razumeju brendove kao skup utisaka (cena, boja, ukusi, mirisi, osećanja i sl.) i dodeljuju vrednost informacija raspoloživim tragovima, koristeći samo nekoliko tragova koji imaju visoku informacijsku vrednost za njih. Šernatoni ove informacijske vrednosti deli na pretpostavljenu i pouzdanu vrednost⁶⁸, što predstavlja osnovni razlog da potrošači ne tragaju za detaljnijim informacijama prilikom izbora brenda.

Prema Rakiti i Mitroviću, karakter brenda se izvodi iz profila ciljne grupe korisnika – kao što kompanija mora biti u stanju da karakterno opiše ciljnu grupu svojih potrošača, na isti način je neophodno opisati i ličnost brenda (Rakita i Mitrović, 2007: 56). Snaga i karakter brenda su merljiva kategorija sadašnjeg statusa brenda na tržištu. Neki brendovi (kao *Dacia*, *Metro*, *Roloplast Kovačica*) ostvaruju leadersku poziciju bez vidljivih osobina, jer je cena presudni faktor u odlučivanju prilikom

⁶⁸ engl. *predictive and confidence value*

kupovine. Postoje brendovi (kao *Michelin, Garnier, Sony*), čije su karakteristike superiorne u odnosu na njegovu snagu, tj. imaju imidž koji je dosta snažniji od same pozicije na tržištu.

Što je veća samoizraženost brenda i osobenost karaktera brenda, to će karakter brenda biti privlačnija za potrošače (Kim, et. al. 2001), što dalje implicira da veća privlačnost karaktera brenda utiče na lakšu identifikaciju potrošača sa brendom. Identifikacija brenda putem preporuke ima indirektan efekat na lojalnost brenda kroz pozitivnu reklamu „od usta do usta“. Kim, Han i Park vide komunikaciju kao vitalnu funkciju u kreiranju i održavanju karaktera brenda. Takođe, Howard i Gengler navode da emocionalno stanje jednog potrošača može da utiče na stav i evaluaciju brenda od strane drugog potrošača ili grupe potrošača (Howard i Gengler, 2001).

Kompanije koje shvataju značaj emocionalne komponente u odnosu sa tržištem, stvaraju potrošače koje imaju pozitivne veze i emocije sa kompanijom i njihovo veće poverenje (Krampf, et al., 2003). Emocionalni sadržaj u reklamama daje maksimalne efekte ukoliko potrošači ne uključuju punu pažnju (Heath, et. al, 2006). Brendiranje putem reklama koje komuniciraju racionalne informacije (brojeve telefona, akcije, promocije, Internet adrese, cene...) zahtevaju veću pažnju i uključenost druge strane. Ovo implicira da je u izgradnji odnosa brend-potrošač bolje da potrošač pokazuje manju pažnju, odnosno da je kreativan, emocionalni sadržaj u reklamama taj koji izgrađuje snažne veze brendova sa potrošačima, a ne racionalna poruka.

Blekstoun govori o ličnosti brenda i ističe komparaciju između odnosa doktor-pacijent i brend-potrošač (Blackston, 2000). Ljudi su skloni da kvalifikuju druge ljude i njihove karaktere (npr. „On je veoma pouzdana osoba“, „Ona je isuviše agresivna za mene“). U odnosu pacijenta i doktora, nije važno šta doktor zaista misli o pacijentu. Jer je za pacijenta njihov odnos zasnovan na onome šta on misli o doktoru i njegovim sposobnostima. Ovaj odnos je kreiran u glavi pacijenta. Ovom analogijom, ključno pitanje u izgrađivanju odnosa brend-potrošač je, zapravo „Šta

potrošači zaista misle o brendu“. Ovo čini osnovnu razliku između jednodimenzionalnog imidža brenda i odnosa koji brend ostvaruje sa potrošačem. Zato kompanija treba da obezbedi uključenost svih zaposlenih u stvaranje pozitivne atmosfere i pozitivnog iskustva koje će potrošač imati sa kompanijom.

Pored integracije emocionalnih komponenti i karaktera ličnosti u sam proces brendiranja, neki autori su pokušali da integrišu psihološki petofaktorski model ličnosti u proces donošenja odluka pri izboru brenda. MekInali i Šernatoni tvrde da uključivanjem ličnih karakteristika u proces brendiranje, brend postaje privlačniji kupcima koji žele da se identifikuju sa njima time što će ih posedovati (McEnally i de Chernatony, 1999).

Prema Džonu i Srivastavi, petofaktorski model predstavlja klasifikaciju crta ličnosti koja obuhvata pet širokih dimenzija: Neurotičnost (*Neuroticism-N*), Ekstrovertnost (*Extraversion-E*), Otvorenost ka iskustvu (*Openness-O*), Prijatnost (*Agreeableness-A*) i Savesnost (*Conscientiousness-C*). Teorija je nastala empirijskom analizom osnovnih dimenzija koje leže u osnovi inventara ličnosti različitog teorijskog porekla. Ova teorija se predstavlja kao sveobuhvatna taksonomija crta ličnosti koja sa pet faktora obuhvata normalno i patološko u jedinstveno polje ličnosti (John i Srivastava, 1999: 6-7).

Ovaj konceptualni model (tabela 12) uzima u obzir petofaktorski model ličnosti, na osnovu koga su potrošači grupisani u 5 dimenzija. Model polazi od tvrdnje da su karakteristike izabranog brenda snažno povezane sa ličnošću kupca, njegovim karakteristikama i ponašanjem. Tabela ispod upućuje da će ekstravertni potrošači u potrazi za zabavom preferirati VIPmobile, pre nego MTS, dok će se savesni kupci odlučiti za brendove i kompanije koje su društveno odgovorne.

Tabela 12. Konceptualni model karaktera ličnosti i brenda

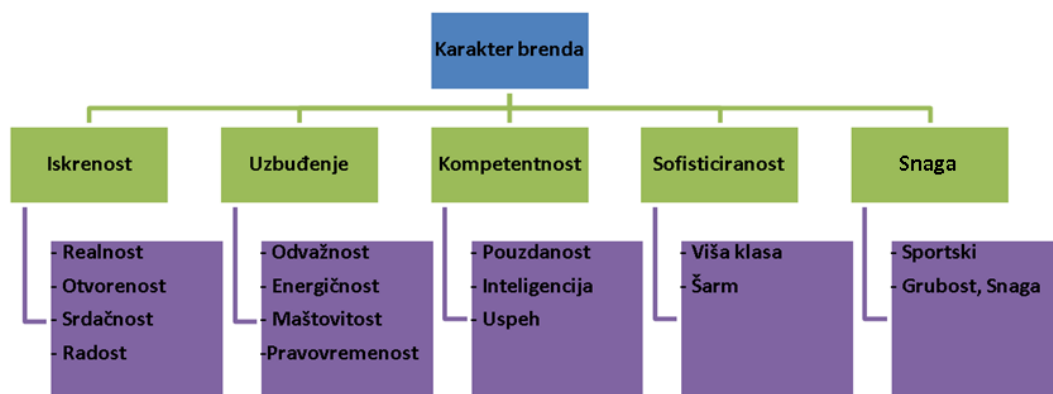
Karakteristika ličnosti potrošača	Preferirana karakteristika brenda
Neurotičnost (n)	emocionalnost i hitnost
Ekstrovertnost (e)	socijabilnost, društvenost, aktivnost, okrenutost ka ljudima, optimizam, srdačnost i zabava
Otvorenost (o)	kreativnost, originalnost, netradicionalnost, maštovitost i nekonvencionalnost
Prijatnost (a)	korist, poverenje, neposrednost i iskrenost
Savesnost (c)	otmenost, zaštićenost i svrsishodnost

Izvor: Mulyanegara R, Tsarenko Y: „A Conceptual model of personality brand preferences relationship“, ANZMAC, Department of Marketing, Faculty of Business and Economics, Monash University, 2005, str. 62.

Na osnovu ovog petofaktorskog modela i primećene asimetričnosti u vezi između brenda i potrošača, Aker je razvila svoj okvir karaktera brenda (slika 49). Ovaj okvir upućuje na to da karakteristike brenda mogu da utiču na izbor potrošača iz različitih razloga. Tako npr. reklame koje su kreirane isključivo za brendove sa sofisticiranim karakterom (*Mercedes, Revlon, Swarovski, Apple*) namenjene su pojedincima koji teže glamuru i višoj klasi. Slično tome, snažni brendovi (*Harley Davidson, Marlboro, Coca-Cola*) pokazuju tendenciju ka glorifikaciji američkog sna i ideala Zapada, snage, muškosti.

Uzimajući u obzir petofaktorski model ličnosti, tri dimenzije ličnosti brenda se mogu dovesti u vezu prema svojim osobinama sa aspektima „Big Five“ teorije ljudskih karakteristika: iskrenost i prijatnost (obe su zasnovane na ideji topline i prihvatanja), uzbuđenje i ekstrovertnost (obe imaju snažnu konotaciju akcije i energije), kompetentnost i savesnost (obe se baziraju na odgovornosti i sigurnosti). Sofisticiranost i snaga ne mogu se dovesti u vezu sa ostalim aspektima petofaktorskog modela.

Slika 49. Okvir ličnosti brenda



Izvor: Aaker J. L: „Dimensions of brand personality“, Journal of Marketing research, 01:34, 1997, str. 352.

Važno je pomenuti da očekivane karakteristike brendova nisu uvek usaglašeni sa onim što potrošač iskusi nakon korišćenja brenda. Ta razlika redukuje izbor brenda. Na drugoj strani, Mulyanegara i Carenko navode da, što je manja razlika između željene i doživljene karakteristike brenda, jači je i sam izbor brenda: (Mulyanegara i Tsarenko, 2005)

$$IB = \check{Z}KB - DKB + \sum OP (MV)$$

Gde je:

IB = izbor brenda

$\check{Z}KB$ = željena karakteristika brenda

DKB = doživljena karakteristika brenda

OP = odziv potrošača prema marketing miksu

Da bi kvalitetno upravljale svojim kupcima, kompanije ih segmentiraju i kategorizuju u različite grupe, prema različitim principima i uslovima. Kellogg-ova škola govori o brendiranju odnosa⁶⁹ kompanija-kupac, koji je sličan interpersonalnim odnosima, pri čemu se ističe da je cilj kompanije da se CRM sistem poveže sa procesom brendiranja odnosa, tako što će se CRM uključiti u

⁶⁹ engl. *relationship branding*

proces podsegmentacije kupaca, što treba da dovede do toga da kupci iskuse i osete brend na individualniji način (Tybout, et. al, 2005: 376,0/778 - 385,0/778).

4.4. SEGMENTACIJA I KATEGORIZACIJA KUPACA U CRM-U

Najveći broj ranih istraživanja o segmentaciji kupaca i njihovoj kategorizaciji su zasnovana na makro faktorima kao što su ekonomski (Kotler, 1986), kulturološki (Andronikidis i Dimitriadis, 2003), geografski (Daniels, 1987) i tehnološki (Huszagh et al., 1986). Godinama su kompanije koristili RFM⁷⁰ analizu da bi segmentirale svoju bazu kupaca i optimizovale broj porudžbina kupaca u cilju što uspešnijeg ulaganja u marketinške napore. Osnovne komponente ove analize su R - datum poslednje kupovine, F - učestalost realizacije transakcija i M - novčana vrednost kupovine. Kupci se mogu segmentirati prema vrsti poslovanja, stavovima, vrednostima, potrebama, životnom ciklusu, geografskim i demografskim karakteristikama (Bailey, et. al. 2009). Prihod od odnosa kupac-kompanija, troškovi uspostavljanja i održavanja odnosa, volumen kupovine i profitabilnost takođe predstavljaju osnov za segmentaciju kupaca (Storbacka, 1997). Podaci dobijeni od transakcija, uključujući porudžbine i ponovne kupovine, mogu biti korisni za segmentaciju kupaca (Hjort, et. al, 2013).

Bajer navodi četiri tipa segmentacije kupaca i to prema (Bayer, 2010):

1. **Vrednosti kupca.** Postoje različite podele i najčešće oznake su A, B, C, D, E... i odnose se na visinu marže i profitabilnost kupca.
2. **Ponašanju potrošača.** Primer jednog mobilnog operatera navodi segmentaciju kupaca na korisnike: koji vode kratke razgovore, šalju SMS poruke, koji su u romingu, koji vode duge razgovore.
3. **Životnom ciklusu kupca.** Ovde je reč o dužini i prirodi odnosa koji kompanija ostvaruje sa kupcima. Vrlo često se sreće podela na: nove kupce, korisnike koji imaju veliki potencijal za rast, zrele kupce i grupu kupaca sa kojima kompanija ne želi da saraduje.

⁷⁰ akronim engleskih reči: *recency, frequency i monetary value*

4. **Migraciji kupaca.** Kupci prelaze iz jednog segmenta u drugi iz nekoliko razloga. Kao najčešći se navode promena životnih okolnosti, aktivnost konkurenata, nezadovoljstvo kupaca i sl. Segmentacija po ovom osnovu polazi od vrednosti kupca i korisna je za kompanije, jer signalizira kada koji kupci dobijaju na vrednosti, a kada gube.

U zavisnosti od intenziteta poslovnih odnosa između potrošača i kompanije, Kotl razlikuje šest kategorija kupaca (Cottle, 2000):

1. **Latentni kupac** - osoba koja bi mogla da bude potencijalni kupac. Praktično, bilo koji posetilac koji dođe, pa čak i „zaluta“ na *web* prezentaciju može biti latentni kupac (neregistrovani korisnik).
2. **Potencijalni kupac** – osoba koja je identifikovana od strane kompanije kao osoba kojoj je potrebna njena usluga/proizvod i koja ima mogućnost da za istu plati. Ipak, ne mogu svi potencijalni korisnici da priušte usluge/proizvode (registrovani korisnik).
3. **Korisnik** - predstavlja najslabiji od svih odnosa. Registrovani korisnik je i potencijalni kupac, ali jednom može postati i kupac, jer je od kompanije uzeo nekoliko besplatnih usluga, preuzeo sa Internet stranice neophodne sadržaje, ali još nije stvorio naviku da od kompanije kupuje na regularnoj osnovi, već je koristi kao alternativni izvor snabdevanja. Korisnik na skali zadovoljstva uslugama ocenjuje prosečnim ocenama (5-6). Njegova lojalnost je veoma niska - gotovo da ne postoji.
4. **Kupac** – Korisnici zadovoljni u dužem vremenskom periodu, su prihvatili kompaniju kao glavni izvor snabdevanja robom/uslugama. Ipak, to što je sa klijentom uspostavljena poslovna saradnja, ne znači da je zadobijeno njegovo poverenje. Zato odnos sa kupcem u najvećem delu zavisi i od marketinških napora konkurencije i alternativnih izvora snabdevanja.
5. **Klijent** - označava normalnu vrstu odnosa. Klijenti koriste servise kompanije i u skladu sa tim se iznova vraćaju kompaniji, tražeći savet i pomoć. Kao korisnici koji zasnivaju pretplatnički odnos sa kompanijom, klijenti su stvorili naviku kupuju od jedne kompanije. Njihov stepen zadovoljstva proizvodima/uslugama kompanije se kreće od 7-8. To znači da

će klijenti, ukoliko dođe do nezadovoljstva ili razočarenja u kompaniju, pružiti još jednu šansu kompaniji ukoliko ona u tom odnosu popravi.

6. **Advokati ili navijači** - predstavljaju najviši stepen poslovnog odnosa koju jedna kompanija može da ostvari sa svojim korisnicima. Navijači neće samo da pomognu kompaniji kada zatreba, već će i da prodaju za nju. Oni će svojim prijateljima i poslovnim partnerima pričati o kompaniji i poslaće im svoje klijente, ako se to od njih zatraži. Advokati uvek hvale kompaniju i vrlo su dobronamerni u kritikama.

Slično ovoj podeli kupaca, Batl identifikuje četiri tipa strategijski značajnih kupaca (Buttle, 2000: 2):

- **Visoko lojalni potrošač**⁷¹
- **Benčmarker**⁷² - onaj na koga se drugi kupci ugledaju;
- **Inspirativni kupac**⁷³ – kupci koji uzrokuju promene u kompaniji, otkrivaju nove načine primene, dolaze sa novim idejama i
- **Troškovni magnet**⁷⁴ – to su kupci koji apsorbuju disproportionalno visok nivo fiksnih troškova i na taj način omogućuju drugim manjim kupcima da postanu profitabilni za kompaniju.

Kako najbolji kupci zaslužuju i najbolji tretman, kompanije treba da ih identifikuju i da sa njima održavaju neprekidnu komunikaciju. Da bi se dobili zadovoljavajući odgovori i merljivi rezultati kompanija treba da kreira „inteligenciju kupca“ na osnovu desetina i stotina nepovezanih podataka koju nekoliko sektora sakuplja u toku dana (Domazet, 2007).

Ključno je pitanje treba li zadržati svakog kupca. Činjenica da je kupac bitan ne znači da je on uvek i poželjan za kompaniju. U odnosu na to može se napraviti podela na tri vrste kupaca:

⁷¹ engl. *High life-time value customer*

⁷² engl. *Benchmarks*

⁷³ engl. *Inspirations*

⁷⁴ engl. *Cost magnets*

- **Rentabilan kupac** je korisnik čiji prihodi tokom vremena nadmašuju, do prihvatljivog iznosa, troškove kompanije vezane za privlačenje, prodaju i servisiranje tih kupaca.
- **Nerentabilan kupac** je onaj kupac u kojeg je uloženo značajno vreme, koje - kad se stvarno obračuna - može ih učiniti neisplativim za kompaniju.
- „**Teški kupci**” su zahtevni kupci sa kojima je jednostavno teško raditi iz raznih razloga. Kompanija treba da identifikuje one kupce sa kojima želi da se angažuje u dugoročnom odnosu - one za koje je pogodniji pristup transakcionog marketinga i one sa kojima ne želi da posluje.

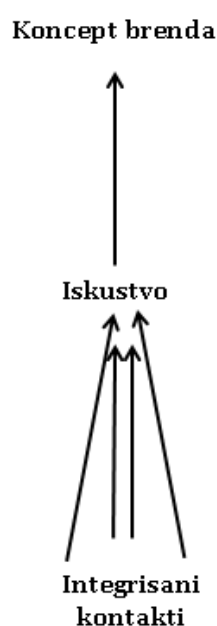
4.4.1. Relaciono brendiranje i podsegmentacija kupaca

Upravljanje brendom znači da se njime upravlja i na makro i na mikro nivou. Upravljanje brendom putem podsegmentacije kupaca, znači građenje individualnih odnosa sa brendom sa svakim pojedinačnim kupcem. Podsegmenti se razlikuju od tržišnih segmenata. Brendovi treba uvek da budu usmereni na tržišni segment. Podsegmentacija podrazumeva podelu tržišnog segmenta u manje grupe u cilju brendiranja odnosa.

Proces podsegmentacije se odnosi na kreiranje manjih podsegmenata od osnovnog segmenta tržišta kupaca. Kompanije koriste podsegmentaciju kako bi dodatno ojačale uticaj brenda kroz različit odnos i brigu svakog podsegmenta. Na ovaj način podsegmentacija je jednaka izgradnji relacionog brenda. Temporal takođe govori o relacionom brendiranju (Temporal, 2011: Kindle Locations 4391-4490). Ukoliko kompanija poznaje svoje kupce, onda može izgraditi visok stepen bliskosti sa njima i da posluje sa njima na ličnoj osnovi, što omogućava kompaniji bolju pozicioniranost u odnosu na konkurente i maksimalno povećanje profita. On podrazumeva fokusiranje i usmeravanje svih marketing aktivnosti tako da kupac i brend postaju jedno.

Malthaus i Calder govore o novom terminu „relaciono brendiranje“⁷⁵ (Malthouse i Calder, 2005: 150-169). Relaciono brendiranje predstavlja strateški pristup koji ima za cilj da kod kupca stvori osećaj odnosa ili lične povezanosti sa brendom. Relaciono brendiranje se definiše kao ponuda koja je skrojena za mali segment kupaca. Prema njima, ukoliko kompanija nađe način da omogući svakom podsegmentu da doživi brend sa sopstveni način, brend postaje brend odnosa. Prema tome, ključ za relaciono brendiranje leži u obezbeđivanju kupcima iz podsegmenta da dožive brend na individualan, lični način. To direktno vodi u korišćenje različitih tačaka kontakta sa svakim podsegmentnom sa ciljem kreiranja različitih iskustava, što povezuje relaciono brendiranje sa CRM-om. Suština je da kompanija „prevede“ ideju brenda u seriju kontakata sa kupcima koji za uzvrat kreiraju iskustvo na kome se temelji brend, što ovi autori nazivaju integrisane marketing perspektive (slika 50).

Slika 50. Integrisane marketing perspektive



Izvor: Malthouse E. C, Calder B: „*Relationship Branding and CRM*“, 2005. u Tybout A. M, Calkins T, Kotler P: „*Kellogg on Branding*“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley, 2005, str 150-169.

⁷⁵ engl. *relationship branding*

Relaciono brendiranje se najbolje realizuje kroz proces u kome se podsegmenti identifikuju i koriste preko CRM strukture u cilju kreiranja kontakata na podsegmentnom nivou kroz četiri koraka:

1. Razvoj i profilisanje podsegmenta
2. Postavljanje merljivih ciljeva za svaki podsegment
3. Dizajn i implementacija kontakata
4. Merenje rezultata

Pored podsegmentacije kupaca i relacionog brendiranja, Temporal ističe i značajnu ulogu CRM-a u uspešnom upravljanju brendom. CRM deluje kroz kreiranje kontinuirane komunikacije između brenda i kupca: ova komunikacija može biti telefonska, lična, preko pošte, Interneta ili kombinacija ovih kanala. Najvažnija stvar je otvoriti kanale komunikacije i učiniti jednostavnom interakciju kupca sa brendom. CRM služi kao alat za bolje upoznavanje kupaca, pri čemu se prikupljaju i ažuriraju ne samo njihovi osnovni podaci (ime, adresa, kontakt i sl.), već i podaci o tome: ko su oni, ko čini njihovu porodicu, šta su po zanimanju, koje su njihove ambicije, šta vole i šta ne vole i sl. (Temporal, 2011: Kindle Locations 4391-4490).

Prema Temporalu, kompanija treba da:

- koristi postojeće podatke o kupcima kao što su već pominjani RFM podaci: koliko često kupuju, koliko troše kada kupuju, i kada je obavljena poslednja kupovina
- pita kupce šta žele, šta vole u vezi sa brendom, a šta ne; koje konkurentske brendove kupuju; zašto ne kupuju sve što im je potrebno od kompanije ukoliko je to u ponudi i šta je potrebno učiniti kako bi kupovali više od kompanije.
- kreira znanje: kombinovanje svih podataka kako bi se kreirala dobra baza podataka u celoj kompaniji, koja će staviti u funkciju svaki deo prodaje i marketinških aktivnosti prema bazi kupaca.
- uvek i ponovno koristi znanje tokom vremena: svaki put kada kupac dođe u kontakt sa brendom, treba se uveriti u to da zaposleni sa kojim kupac dolazi

u kontakt ima podatke ispred sebe i može da komunicira sa kupcem kao prijatelj koga poznaje ceo život.

Najbolji način izgradnje vrednosti jakog brenda i njegove finansijske vrednosti je putem fokusiranja na kupca, a ne na proizvod. Tako, CRM pomaže brend menadžmentu da ima pogled od spolja ka unutra, pre nego iz unutra ka spolja. Uspešan CRM podrazumeva primenu znanja o kupcima svaki put kada oni stupe u kontakt sa kompanijom, na taj način da se znanje o njima povećava nakon svakog kontakta. Na ovaj način, interakcija može pomoći u zadovoljenju njihove potrebe. Drugim rečima, dodaje se vrednost interakciji između kompanije i kupca korišćenjem informacija koje su prethodno kupci dali.

Iako su snažni brendovi najbolji kandidati za brendiranje odnosa, čak bi i slab brend mogao biti ojačani kroz podsegmentaciju koja poboljšava iskustvo brenda. Ipak, brendovi koji su već povezani sa jakim iskustvom pružaju mogućnost nadogradnje i finog podešavanja ovih iskustava kroz podsegmentaciju.

Približavanje ili odnos bliskosti sa kupcem znači da će kompanija biti njihov „najbolji prijatelj“ i Temporal ovakav odnos ne tumači kao pritisak prodaje, već kao čvrstu brend strategiju, koja omogućava stalno dodavanje vrednost brendu (Temporal, 2011: Kindle Locations 4391-4490). Kupci vole bliskost, ali ne i smetnju, i dobrom integracijom upravljanja brendom u CRM-a se pravi razlika u tome da li je brend percipiran kao zaista blizak prijatelj ili kao nepoželjni posetilac.

Temporal ističe da CRM predstavlja veliku šansu za brend menadžment, jer CRM tehnologija koja je sada dostupna omogućava kompaniji da prikupi sve više detalja o svakom pojedinačnom kupcu. CRM daje svakom brend menadžeru mogućnost interakcije sa svakim kupcem pojedinačno uz potpuno prilagođenu strategiju komunikacije.

Polazna hipoteza ovog rada je:

H1: Integracijom procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima kompanija će ostvariti uvećanje isporučene vrednosti za potrošača, bolju konkurentsku poziciju i unpređenje imidža u javnosti.

Na osnovu polazne hipoteze i teorijskih koncepata autora koji su se bavili relacionim brendiranjem (Malthouse i Calder 2005; Temporal, 2011) razvijena je hipoteza H2.

H2: Moguće je razviti model upravljanja brendom koji će integrisati koncept upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima.

Postoji mnogo prednosti CRM-a u kompanijama koje mogu da pomognu u izgradnji imidža brenda. Neke od najznačajnijih prednosti su (Temporal i Trott, 2001: 37-40):

- **Ofanzivna i defanzivna brend strategija:** CRM se može koristiti kako bi se agresivno privukli novi kupci i ostvarila veća prodaja aktuelnim kupcima, ili da se izgradi odnos kako bi se zaštitili postojeći kupci od konkurentske ponude.
- **Povećani povraćaj od investicija (ROI) u brend.**
- **Jača i jeftinija stopa pridobijanja kupaca:** zadovoljan kupac koji se oseća poštovano i voljeno biće lojalan i preporučivaće kompaniju drugima, za koje misli da mogu imati koristi od proizvoda i usluga. Izgradnja brenda kroz preporuku je veoma moćna i može značajno smanjiti budžete za marketing i pridobijanje kupaca.
- **Niža stopa napuštanja brenda:** mnoge kompanije se fokusiraju na nove kupce, a zaborave na postojeće, što rezultira velikom stopom odlaska postojećih kupaca. Najveći razlog za promenu brenda kod kupaca je nizak nivo povezanosti sa brendom. Kada kompanije pokažu kupcima da im je stalo do njih, značajno se može smanjiti „odliv“ kupaca.

- **Izražavanje ličnosti brenda:** CRM je odličan način za izražavanje ličnost brenda. Ukoliko kompanija sluša i reaguje na potrebe i sugestije kupaca, na taj način olakšava kupcima komunikaciju sa kompanijom i gradi karakter brenda koji je dobrodošao, koji prijateljski i pozitivno reaguje. Ovo predstavlja odličan alat za izgradnju dugoročne vrednosti brenda.
- **Povećana lojalnost zaposlenih:** Slično kupcu, ako se zaposleni osećaju ispunjeno mala je mogućnost da će kompanija imati veliku fluktuaciju. Ne postoji veća frustracija od one kada zaposleni u usluživanju kupaca osećaju da nemaju sredstava ili autoritet da urade šta je potrebno.
- **Efektivnije korišćenje budžeta za oglašavanje:** Pažljiva relokacija budžeta za marketing u CRM aktivnost će značiti da će marketing poruke doći do ljudi sa kojima kompanija želi da razgovara, u vreme kada je verovatnije da žele da kupe. To čini da marketing budžet radi efektivno. CRM pomaže da se fokusira i lakše prati kampanja koja daje rezultate.
- **Bolje razumevanje troškova poslovanja:** CRM program može dati odgovore na neka važna pitanja kao što su: koliko košta pridobijanje novog kupca, koliko košta održavanje postojećeg kupca, koliko je prosečna kupovina i dr.
- **Efektivniji dizajn proizvoda:** približavanjem kupcima i otvaranjem komunikacionih kanala prema njima, kompanije dobijaju veliku količinu informacija od kupaca, o stvarima koje bi oni želeli da se poboljšaju, što će pomoći kompaniji da učini svoju ponudu relevantnijom za kupce iz ciljne grupe. To takođe znači, da postoji manja verovatnoća neuspeha proizvoda, što nas dovodi do sledeće prednosti.
- **Smanjena potreba za istraživanjem:** dostupnost informacija minimizira troškove istraživanja tržišta.
- **Povećani profit i vrednost brenda:** povećavanjem znanja o svojim kupcima i njihovim potrebama, fokusom marketing budžeta na ciljne podsegmente, dok se u isto vreme smanjuje stopa kupaca koji odlaze kod konkurenata, kompanija povećava profitabilnost i vrednost brenda.

- **Dodavanje vrednosti u odnose sa investitorima:** ugled i imidž brenda raste eksponencijalno i kompanija šalje pozitivne signale deoničarima i drugim korporativnim investitorima.

4.4.1.1. Integracija CRM sistema u upravljanje brendom

Temporal i Trot navode da svaka kompanija pre početka integracije upravljanja brendom i CRM-a treba da prođe kroz šest ključnih koraka: (Temporal i Trott, 2001: 101-119):

1. revizija sistema,
2. revizija podataka,
3. revizija postojećih odnosa sa kupcima,
4. revizija finansija,
5. kreiranje CRM strategije u saglasnosti sa brendom i
6. kreiranje taktičkih CRM inicijativa.

4.4.1.1.1. I korak: revizija sistema

Prvo što kompanije treba da urade je da identifikuju određeni tip sistema koji na bilo koji način dobija i obrađuje informacije o kupcima. Zatim treba sagledati koliko se brzo postojeći sistemi mogu prilagoditi predloženom programu, i to (Temporal i Trott, 2001: 103):

- Koliko je jednostavno dodati još neko polje u program?
- Kako se mogu povezati svi podaci kroz sistem kako bi se kreirali profili kupaca? Koji zajednički podaci već postoje u sistemu – npr. „ime“, „datum rođenja“, „broj lične karte“ i „broj pasoša“?
- Kako izbeći dupliranje podataka u sistemu i koliko je to kompikovano?
- Koliko brzo sistem može da bude izgrađen ili napravljen da analizira podatke o kupcima svakodnevno i da koristi te podatke za specifične poruke kupcima i inicijative u vezi sa cenama?
- Koliko će koštati i koliko dugo će trajati?

4.4.1.1.2. II korak: revizija podataka

Nakon što su identifikovani svi sistemi koji dobijaju i sadrže podatke o kupcima, trebalo bi detaljno pregledati postojeće podatke prvenstveno sortiranjem podataka u liste. Lista treba da beleži sledeće (Temporal i Trott, 2001: 103-104):

- U kom formatu je podatak: da li je tekstualni, numerički, procentualni itd.
- Kako primeniti validaciju za određeno polje kada se dobije podatak? Da li je u pitanju obavezno polje ili polje slobodnog formata?
- Koliko je star podatak, odnosno koliko često se ažurira. Odlično je imati podatak, međutim, kako navode Temporal i Trot, koristan je samo ukoliko je svež – što svežije to bolje.
- Potražiti podatke u različitim sistemima. Da li ima duplih podataka? Ako ima koji su najnoviji? Trebalo bi preduzeti integraciju podataka i reduplikaciju.

4.4.1.1.3. III korak: revizija odnosa sa postojećim kupcima

Da bi program bio uspešan i obezbedio dugoročnu prednost, potrebno je uključiti kupce u dizajn procesa. Kompanija treba da utvrdi mogućnost da se brend proširi u svesti potrošača, tj. da se kreira ekstenzija brenda. U kom pravcu je moguće izvršiti ekstenziju, s obzirom na to da se brend širi u svesti potrošača, potrebno je dobiti istraživanjem potrošača. Ukoliko kompanija pokušava da proda bazi kupaca proizvode pod svojim brendom za koje oni ne veruju da kompanija poseduje dovoljno znanja ili ekspertize, ili ako smatraju da se nova ponuda ne uklapa u ono šta brend znači, oni neće kupovati. Takođe, ukoliko baza kupaca nema jaku emotivnu povezanost sa brendom, onda je potencijal ekstenzije brenda manji. Zato kompanija treba da obezbedi input od kupaca i da razradi najefektivniji način da se ovo sprovede. Informacije koje kompanije treba da integrišu mogu biti i kvalitativne i kvantitativne prirode. Neka od pitanja koja bi mogla da se postave kupcima su (Temporal i Trott, 2001: 109):

- Koje su stvari koje im se posebno dopadaju kod proizvoda, usluge ili vrednosti brenda? Da li razumeju za šta se zalaže brend?

- Koje su stvari koje im se ne dopadaju kod brenda? Šta su stvari koje ne vole u poslovanju kompanije?
- Ukoliko bi mogli da promene tri stvari kod brenda, šta bi promenili?
- Koga oni vide kao glavne konkurente? Koje su dobre stvari, a koje loše kod konkurenata? Kako se oni razlikuju i na koji način su bolji od brenda? Kako porede vrednosti brendova?
- Koliko je verovatno da će nastaviti da posluju ukoliko se brend ne promeni?
- Ukoliko se brend poboljša u ključnim oblastima koje su naveli, koliko je verovatno da će nastaviti koristiti brend?
- Koliko sada kupuju mesečno/godišnje?
- Koliko kupuju kod ključnih konkurenata?

Sve ove informacije pružaju fundamentalno važne podatke sa kojima se može razraditi finansijski deo programa i pružiti kompaniji smernice u cilju osnaživanja brenda. Ovo čini kamen temeljac CRM programa.

4.4.1.1.4. IV korak: revizija finansija

Od uspeha projekta zavisice i finansije kompanije. Neophodno je kreirati finansijski plan za CRM projekat koji uključuje trenutnu situaciju. Pre kreiranja finansijskog modela, treba razumeti ključne finansijske pokretače poslovanja, kao što su:

- Koja je trenutno cena privlačenja novih kupaca?
- Koliko trenutno kompanija plaća da bi zadržala svoje kupce?
- Koliki će profit svaki kupac napraviti kompaniji ukoliko kompanija nastavi da posluje sa njima tokom dužeg vremenskog perioda?

Zatim treba sagledati koliko ekstra-profita bi kompanija mogla da ostvari promenom navika kupaca.

4.4.1.1.5. V korak: kreiranje CRM strategije u saglasnosti sa brendom

Nakon obezbeđivanja svih neophodnih informacija, započinje se sa kreiranjem CRM strategije. Na slici 51, prikazan je nacrt odnosa sa potrošačima,⁷⁶ koji se sastoji od komponenata revizije odnosa, podataka, sistema i finansija.

Nacrt odnosa sa kupcima je strukturiran pristup u definisanju i primeni CRM programa sa ciljem da se razloži značajan deo fundamentalnog rada u manje celine kojima se može upravljati. Autori, Temporal i Trot, navode da nema potrebe da se sve uradi odmah, već treba raditi postepeno.

Slika 51. Nacrt odnosa sa potrošačima



Izvor: Temporal P, Trott M: „Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management“, Singapore: John Wiley & Sons, 2001, str. 111.

Ključne komponente CRM strategije su:

- Stvaranje takve kompanije da ljudi zaista žele da nastave da posluju sa njom.
- Kreiranje mehanizama da se identifikuju, nagrade i zadrže najbolji kupci.
- Razvijanje vrednosti postojećih kupaca (kroz dodatnu i unakrsnu prodaju).

⁷⁶ engl. customer relationship blueprint

- Pronalaženje novih kupaca sa pravim potencijalom (kroz sisteme preporuka).

Jedna od najvažnijih stvari koje treba kompanija da uradi, pre sprovođenja svih aktivnosti je - da se uveri da je CRM strategija u skladu sa brend strategijom kompanije. Za to je potrebna brend strategija, koja se, prema Temporalu i Trotu, oslanja na dva glavna elementa (Temporal i Trott, 2001: 112):

- **dopadljiv karakter brenda i**
- **jaku strategiju pozicioniranja.**

Karakter brenda. Brendovi čine suštinu dobrog odnosa sa kupcem i oni imaju emotivni uticaj na kupca: što je veći emotivni uticaj to je veća i njihova lojalnost prema kompaniji. U izgradnji brendova, kompanije koriste koncept karaktera brenda da izazovu emociju u ljudima koje žele da privuku i zadrže.

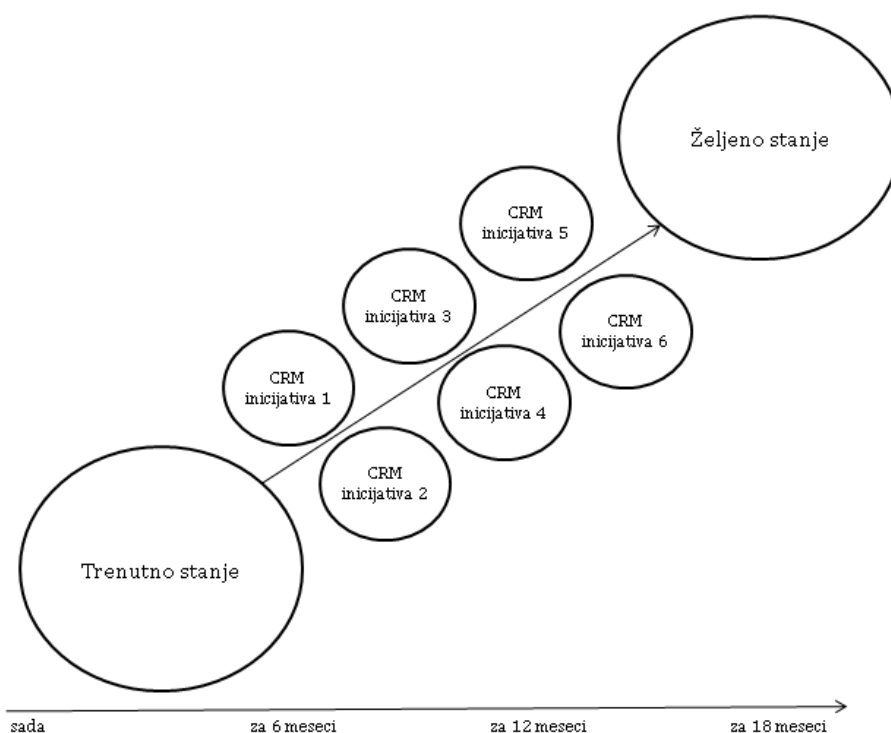
Karakter/ličnost kompanije ili njenog brenda je veoma važan faktor svake CRM strategije. CRM se bavi pružanjem izuzetnog iskustva kupcu, i kako bi ovo uradile kompanije treba da odluče kako će to iskustvo biti. U povezivanju ličnosti i karaktera osobe sa brendom, kompanija treba da odgovori na pitanja:

- Ako bi trebalo opisati kompaniju kao osobu koje reči bi se koristile?
- Ako bi trebalo opisati kompaniju kao osobu u budunosti koje reči bi se koristile?

Na ova pitanja, pored što većeg broja zaposlenih, odgovor treba da daju i kupci, kako bi se na kraju napravio konačan spisak ličnih karakteristika brenda. Ono što je potrebno je još par atributa koji će uključiti emocije, kao što su brza reakcija, prijateljski, topao i pristupačan brend. Prava kombinacija atributa zavisi od kompanije i njene situacije i od toga kako kupci i zaposleni žele da iskustvo bude.

Kada kompanija dobije rezultate ove analize karaktera brenda, pokreću se inicijative – individualni projekti - koji će promeniti način na koji kupci vide, čuju i osećaju kompaniju (slika 52).

Slika 52. CRM inicijative



Izvor: Temporal P, Trott M: „Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management“, Singapore: John Wiley & Sons, 2001, str. 114.

Karakter brenda koji je formiran nakon anketiranja kupaca treba da bude dosledno primenjen u svakom delu poslovanja kompanije, posebno u tačkama gde kompanija dolazi u kontakt sa kupcima. Ukoliko kompanija dosledno projektuje i realizuje ličnost/karakter i ako je to ličnost koju kupci preferiraju, to će ih privući i zadržati. Oni će postati prijatelji sa brendom, i kao prijatelji oni će biti lojalni.

Pozicioniranje brenda. Kada je uspešno kreiran karakter brenda koji će predstavljati „spoljašnje lice“ CRM programa, treba razmotriti strategiju pozicioniranja koja će odgovoriti na dva pitanja koja kupci imaju u svom umu: zašto je kompanija drugačija i po čemu je bolja? Davanju odgovora na ova pitanja, prethodi analiza konkurencije. Ova analiza treba da odgovori na pitanje: da li konkurencija ima CRM i programe lojalnosti? Ukoliko konkurentske kompanije poseduje CRM sistem, treba pridobiti što više informacija o njima i utvrditi fine

razlike u detaljima komunikacije, personalizaciji kontakata. Svi konkurentski programi treba da budu konstantno praćeni, što treba da bude uključeno u finansijski budžet, jer su to važne informacije koje omogućavaju kompaniji da vidi kako svaki konkurent pozicionira svoj brend, koji karakter brend ima i šta je potrebno da kompanija uradi sa sopstvenim brendom i CRM programom kako bi bila drugačija.

4.4.1.1.6. VI korak: kreiranje taktičkih CRM inicijativa

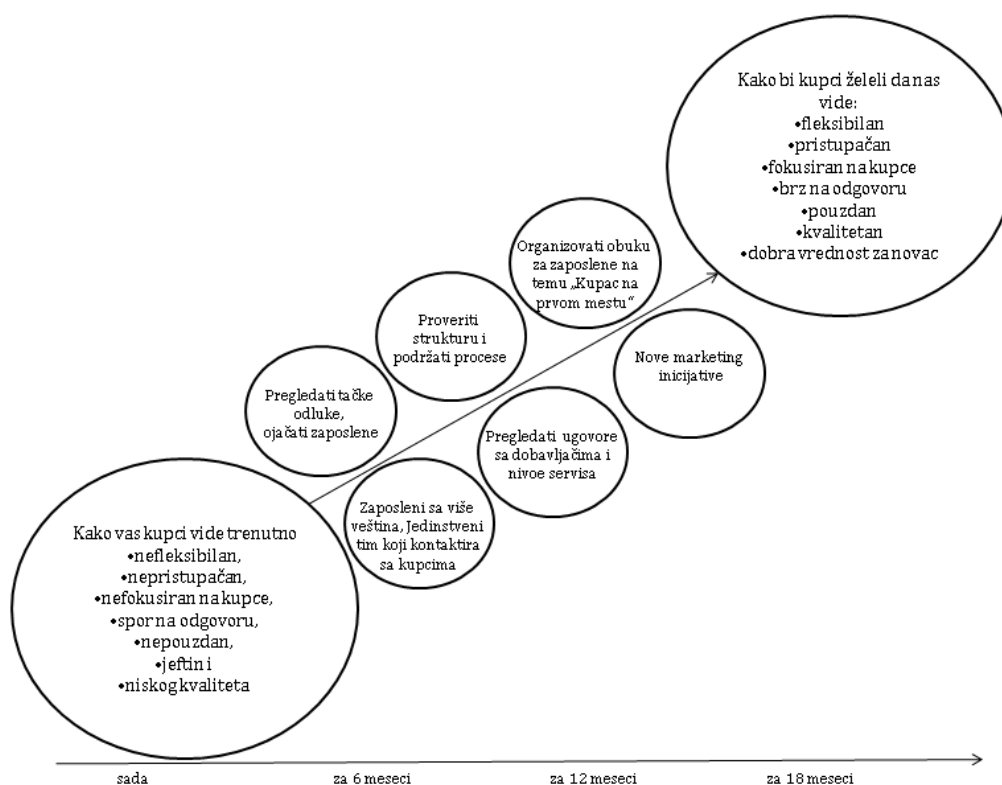
Pošto je kreirana strategija, treba identifikovati CRM inicijative koje kompanija planira da preduzme u narednom periodu kako bi se realizovala strategija. CRM inicijative treba da omoguće kompaniji da pređe iz trenutnog u stanje za koje kupci kažu šta bi želeli da ona bude, pri čemu je percepcija kupaca jako važna. Promena njihove percepcije je ono što je kritično i što će imati najveći uticaj na poslovanje kompanije.

Kompanija može definisati određeni redosled inicijativa baziran na snazi ili osećaju za svaku problematičnu oblast, koju je identifikovala tokom istraživanja, kao što je prikazano na slici 53, to mogu biti (Temporal i Trott, 2001: 126): (1) pregledati tačke odluke, ojačati zaposlene; (2) angažovati zaposlene sa više veština i oformiti poseban tim koji kontaktira sa kupcima; (3) proveriti strukturu i podržati procese; (4) pregledati ugovore sa dobavljačima i nivoe usluge; (5) organizovati obuku za zaposlene; (6) osmisliti nove marketing inicijative.

Za uspešnu primenu CRM strategije, neophodno je svaku od ovih inicijativa detaljno razraditi. Odnosi zahtevaju dvosmernu komunikaciju između kupaca i kompanije, a informacije iz ovih komunikacija - ako su dobro integrisane, zabeležene i iskorišćene, omogućavaju da se razvijaju i održe odnosi (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 291-340). Sve ovo vodi većem poznavanju kupaca, što bi trebalo da rezultira većim zadovoljstvom kupaca i lojalnošću. Baran i Galka ovim ukazuju na to da su zadovoljstvo i lojalnost važni za razvoj modela upravljanja brendom koji je u funkciji razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. CRM treba

da postane osnova za strategiju upravljanja brendom: CRM integriše marketing, prodaju i uslužnu funkciju kroz automatizaciju poslovnih procesa, tehnološka rešenja i informacione resurse kako bi se maksimizovali efekti svakog kontakt sa kupcem, čime se olakšava uspostavljanje i održavanje odnosa između kompanije, njihovih kupaca, dobavljača i zaposlenih.

Slika 53. Formirane i postavljene CRM inicijative



Izvor: Temporal P, Trott M: „Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management“, Singapore: John Wiley & Sons, 2001, str. 125.

Uspešna CRM komunikacija se zasniva na uključivanju kupaca u dijalog koji rezultira uspešnijim brendom, što implicira da CRM može povećati vrednost brenda kroz pružanje informacije koju kupci traže, pružanje ponude koja dodaje vrednost kupovini brenda, i transparentno olakšava pribavljanje informacije u cilju poboljšanja budućih CRM aktivnosti. Autori pretpostavljaju da će brend menadžeri sve više koristiti CRM kako bi uspostavili vezu između potrošača i brenda (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 291-340).

Na osnovu koncepta autora Temporal i Trota (Temporal i Trott, 2001) i istraživanja autora Barana i Galke (Baran i Galka, 2013) razvijene su hipoteze H3 i H4.

H3: Moguće je definisati implementacionu platformu za upravljanje brendom zasnovanu na dugoročnom odnosu sa potrošačima kako bi se uvećala isporučena vrednost za potrošača.

H4: Tehnološku infrastrukturu CRM sistema je moguće integrisati sa procesom upravljanja brendom.

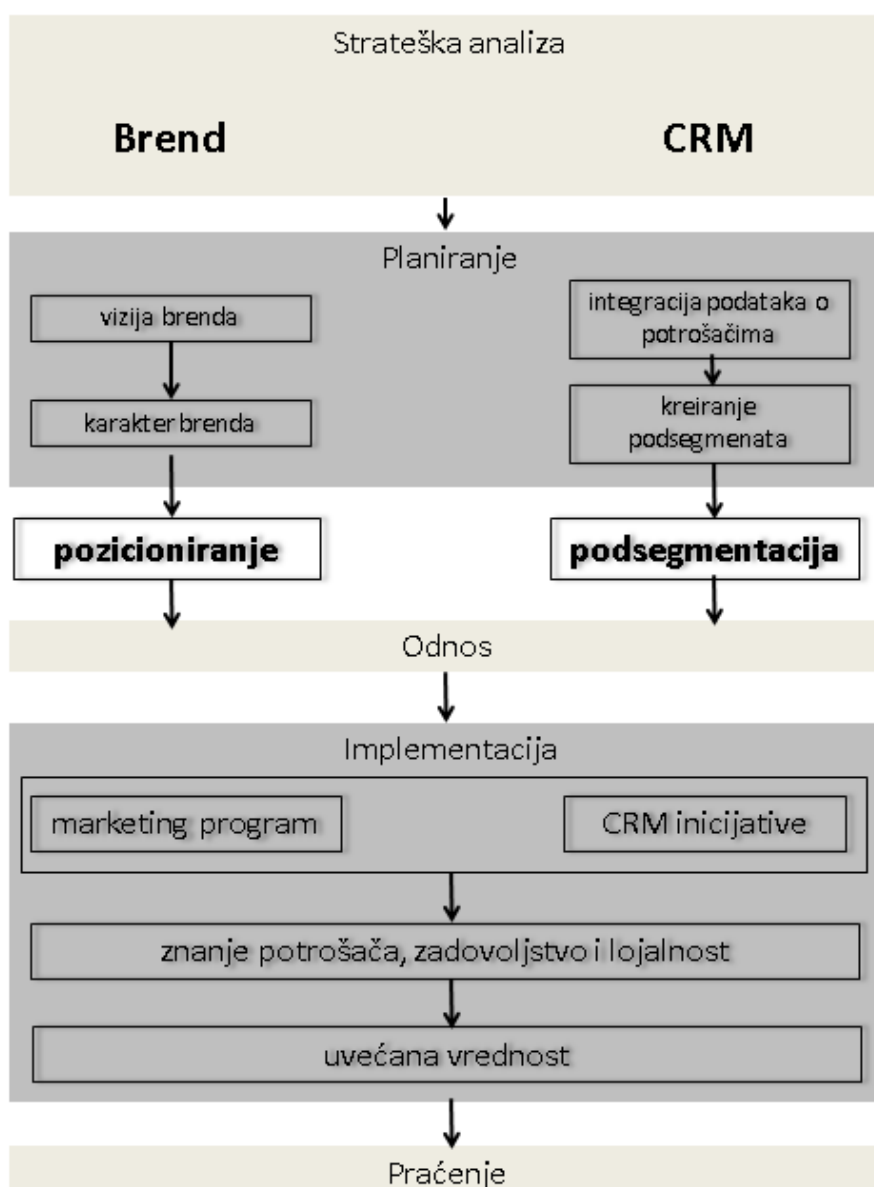
4.4.2. Razvoj modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima

Koncept modela je razvijen uzimajući u obzir postojanje potrebe za uvidom i razumevanjem potrošača (Aaker, 1996a; Aaker i Joachimsthaler, 2000; Temporal i Trott, 2001; Temporal, 2011; Baran i Galka, 2013) kako bi se stvorio harmoničan odnos (Malthouse i Calder, 2005; Keller, 2013) u koji treba da se uključe svi zaposleni (de Chernatony, 2010). Koncept modela će biti implementiran na konkretnom primeru kompanije i testiran, kako bi se odgovorilo na postavljene zahteve **hipoteza H1, H2, H3 i H4**.

Na slici 54, predstavljen je predloženi integrisani model čije će komponente biti objašnjene u nastavku. Okvir modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima se u delu koji se odnosi na upravljanje brendom oslanja na Akerov model brendiranja, posebno u delu koji se odnosi na proces planiranja (Aaker i Joachimsthaler, 2000; Aaker, 1991; Aaker, 1996a). Centralni deo predloženog modela se zasniva na konceptu vrednosti brenda zasnovanog na potrošaču (CBBE – *Customer Based Brand Equity*), koji predstavlja koncept vrednosti posmatran iz ugla potrošača (Keller, 1993; Keller, 2013; Urde, 1999; Keller, 2001). Prema definiciji CBBE je diferentni efekat koji znanje o brendu

ima na reakciju potrošača na marketing brenda (Keller, 2013: 39). Polazna tačka u kreiranju brenda predstavlja jasno definisanje identiteta brenda, a brendiranje podrazumeva pozicioniranje ključnih vrednosti. Osnovna premisa modela rezonance je da prava mera snage brenda zavisi od toga kako se kupci osećaju, šta misle i kako deluju u odnosu na sam brend.

Slika 54. Koncept modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima



Kako je dodata vrednost u stvari vrednost brenda i uzimajući u obzir da se znanje potrošača kreira realizacijom marketing aktivnosti koje su definisane marketing programom (Keller, 2013: 59), nastalom na osnovu analize ciljne grupe potrošača, a ne individualnih potrošača, predpostavlja se da će model omogućiti da se boljim ciljanjem obezbedi prilagođavanje znanja za manje grupe potrošača, tj. podsegmente (Tybout et al., 2005: 156) i tako ostvari uvećana vrednost.

Deo okvira modela koji se odnosi na upravljanje odnosima sa potrošačima se oslanja na Pejnov model (Payne i Frow, 2005; Payne i Holt, 1999; Payne, 2000), i uključuje elemente podsegmentacije kupaca, relacionog brendiranja i ključnih koraka integracije procesa CRM-a i brendiranja (Temporal, 2011; Malthouse i Calder, 2005; Temporal i Trott, 2001; Baran i Galka, 2013). Ključ integracije procesa CRM-a i upravljanja brendom leži u središnjem delu i odnosi na planiranje brenda, čiju suštinu u spajanju ova dva procesa čine integracija podataka o potrošačima i podsegmentacija kupaca, koja omogućava bolje pozicioniranje brenda u svesti potrošača.

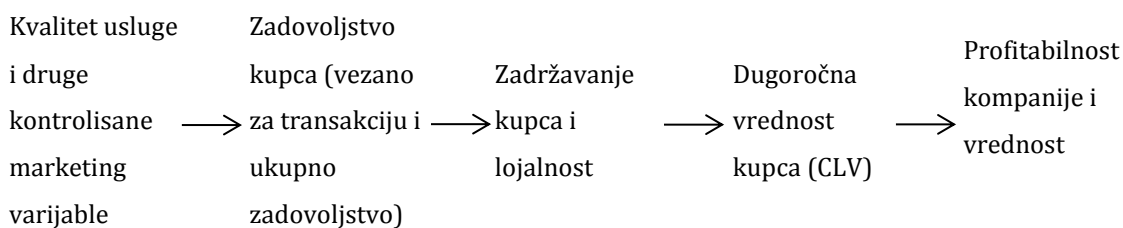
U delu planiranja je učinjen najveći pomak u samom radu, posebno u implementaciji koja će kasnije uslediti i koja je najviše doprinosa dala upravo u ovom delu okvira predloženog modela koji se odnosi na planiranje.

4.5. POJAM ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

Baran i Galka ističu da je funkcija usluge potrošačima usko povezana sa funkcijom CRM-a i fokusirana na zadovoljstvo kupaca, kreiranje lojalnosti kupaca i kad god je to moguće, stvaranje privrženosti između kompanije i kupaca (Slika 55). CRM u osnovi uključuje važnost kreiranja, održavanja i poboljšanja odnosa sa kupcima. U ostvarivanju uspešnih dugoročnih odnosa, kvalitet proizvoda/usluge igraju presudnu ulogu. Kada je kvalitet na zadovoljavajućem nivou, pojava zadovoljnog kupca bi trebalo da se podrazumeva. Zadovoljan kupac postaje lojalan kupac i širi pozitivan publicitet o proizvodu, pruža pozitivne glasine, kupuje veći broj

proizvoda i usluga, kupuje vrednije proizvode, obezbeđujući na taj način stalan priliv profita kompaniji, a samim tim i povećanje vrednosti kompanije (Filipović i Stanković, 2009: 78; Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 5834-5837).

Slika 55. Lanac profita potrošač-kompanija



Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy“, Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013. (Kindle Locations 5834-5837).

Zadovoljstvo potrošača, Oliver definiše kao „sud o tome koji nivo ispunjenja potreba izazivaju karakteristike proizvoda ili usluge, a koji nivo zadovoljenja je obezbedio proizvod ili usluga sam po sebi, uključujući i nivo nedovoljne ispunjenosti ili prekomerne ispunjenosti“ (Oliver, 1997: 17). Zadovoljstvo potrošača predstavlja opštu evaluaciju zasnovanu na ukupnoj kupovini i iskustvu potrošača (Fornell, 1992) i nastaje kada doživljeni kvalitet prevazilazi njegova očekivanja (Spreng et al., 1996).

Dimenzija očekivanja može i da prouzrokuje dodatne nedostatke, jer model nepotvrđivanja – diskonfirmacije (Teas, 2002) upućuje na to da je neophodno da nivo percipirane performanse, odnosno nivo pružene usluge uvek treba da nadmaši očekivanja da bi kupci percipirali visok kvalitet proizvoda/usluge.

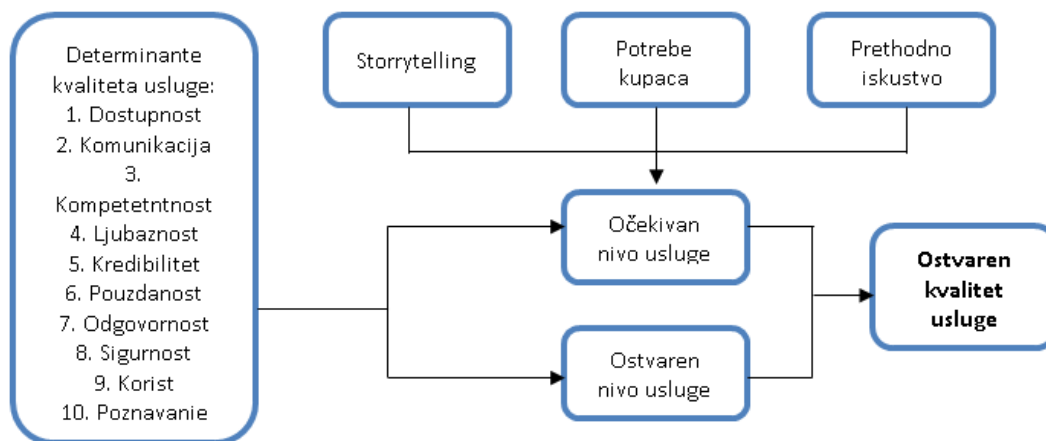
Na zadovoljstvo potrošača utiču očekivanja kupaca, njegovo prethodno iskustvo i doživljeni kvalitet proizvoda i usluge (Grigoroudis i Siskos, 2010:68-71). Snažan uticaj na izgradnju prethodnog iskustva imaju demografske karakteristike kupca (Dewan i Mahajan, 2014), njegova lična ekspertiza (Baker i Crompton, 2000),

tehnologija (Palvia i Palvia, 1999) i specifičnosti tržišta proizvoda ili usluge i marketinške aktivnosti kompanije.

Jedna od svrha CRM je da poboljša percepciju o kvalitetu usluge kupca (podjednako važno u prodaji materijalnih i nematerijalnih dobara) i poveća zadovoljstvo kupca i lojanost (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 7685-7686)

Grenros je formirao model kvaliteta usluge, koji upoređuje očekivanja potrošača sa kvalitetom usluge, izdvajajući pritom tehnički (šta?) i funkcionalni (kako?) kvalitet usluge. Slično njegovom pristupu, Parasuraman, Cajthaml i Beri izdvajaju model (slika 56) zadovoljstva kupaca kvalitetom usluge koji uvodi 10 determinanti, čiji se direktan uticaj može ostvariti na krajnje vrednovanje kvaliteta usluge od strane potrošača, uzimajući u obzir njegova prethodna iskustva i očekivanja (Parasuraman et al., 1985).

Slika 56. Model ostvarenog kvaliteta usluge



Izvor: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49, str. 48.

Visok nivo usluge je neophodno sredstvo za ostvarivanje konkurentne prednosti. Porastom konkurentnosti na tržištu, povećavaju se i očekivanja potrošača što implicira visok nivo kritičnosti kada je u pitanju kvalitet usluge. Kvalitet usluge u osnovi je povezan sa ispunjavanjem potreba, zahteva i očekivanja potrošača. Na

modelu kvaliteta usluga je prikazano da je on u direktnoj vezi sa očekivanjima potrošača. što znači da - ako nivo usluge zadovoljava očekivanja potrošača, ili ih čak prevazilazi, potrošač će to smatrati za kvalitet. Na drugoj strani, ako je nivo usluge ispod očekivanja, to ne znači obavezno da je apsolutni nivo kvaliteta usluge nizak; on je međutim nezadovoljavajući za potrošača. Zato je kvalitet usluge relativan i zavisi od toga šta potrošač očekuje i kako doživljava sam proizvod i proces kupovine.

Sveukupno sagledavanje potrošača o brendu daje doprinos jednoj kompaniji da opstane na tržištu. Jedna od zabluda zadovoljstva, je praksa koja pokazuje da 40% kupaca u prodavnicama robe široke potrošnje se nikada neće požaliti na nešto već će otići na neko drugo mesto (Punoševac i Rajković, 2010). Zato je važno osluškivanje i praćenje potreba potrošača, ali i merenje njihovog zadovoljstva. Još uvek je prisutno verovanje prodavaca proizvoda da ukoliko ne postoje žalbe i reklamacije potrošača da su oni u potpunosti zadovoljni. Lojalnost ima uticaj koji se proširuje u svakom uglu poslovnog sistema koji traži korist stabilnih potrošača (Reicheld, 1996: 3).

Loša usluga može nastati i kada se tražnja dramatično poveća tako da kompanija nije u stanju da na vreme ispuni sve zahteve potrošača. Ovo se desilo sa *Tesco*-m kada je lansirao račune sa instant pristupom sa veoma atraktivnom kamatnom stopom. Postao je žrtva svog sopstvenog uspeha jer ga je tražnja prosto preplavila. Potrošači su iskusili kašnjenja u otvaranju računa i mnoge probleme u početku vođenja poslova.

Uopšte uzev, očekivanja potrošača su razumna i zavise od specifičnih okolnosti i iskustva. Svaki potrošač ima svoju „zonu tolerancije“ koja određuje varijacije u očekivanom nivou usluge koju je potrošač spreman da toleriše. Kada su opcije ograničene, zone tolerancije su veće. Međutim, u hitnim situacijama očekivanja su obično viša od uobičajenih.

Zadovoljstvo korisnika zavisi od četiri faktora (Winer, 2001b: 15-18):

- **Korisnički servis.** Svaki pojedinac u kontaktu sa korisnikom predstavlja kompaniju i utiče na njegov stepen zadovoljstva. U cilju automatizacije zahteva se brz odziv na pozive kupaca i svi zaposleni treba da imaju pristup informacijama koje se odnose na kupca, kako bi u realnom vremenu mogli da odgovore na zahteve korisnika. Funkcionalnost korisničkog servisa igra ključnu ulogu u rešavanju reklamacija i nezadovoljstva kupaca.
- **Programi lojalnosti.** Programi lojalnosti stvaraju profit, rast, dodatnu vrednost i za kupce i za kompaniju, kao i prednost nad konkurentima. Prema jednoj studiji konsultantske kuće *McKinsey*, programi lojalnosti pokazuju tri velika nedostatka: skupi su, greške koje nastaju teško mogu popraviti imidž kompanije kod korisnika i možda najvažniji nedostatak – veliko je pitanje da li ovi programi imaju za cilj povećanje lojalnosti ili podsticanje potrošnje (Cigliano et al., 2000). Ovi programi zasigurno stvaraju troškove: trošak razvoja programa, IT infrastrukture, izrade kartica, održavanja i analize baze podataka, nagrada, popusta...
- **Prilagođavanje.** Kompanije se trude da prilagode svoje proizvode/usluge pojedinačnim zahtevima i potrebama korisnika. *Dell Computer* je popularizovala ovaj koncept na svom sajtu, gde korisnici mogu da naprave konfiguraciju svog računara po želji. *Levi Strauss*, *Nike* i *Mantel* su razvile procese i sisteme za kreiranje prilagođenih proizvoda prema preferencijama i željama potrošača.
- **Izgradnja zajednice.** Mnoge kompanije posvećuju prostor svojim potrošačima na Internet prezentacijama. Kreiranje mreže potrošača ili društvene zajednice, poput foruma ili grupe na socijalnim mrežama, gde korisnici mogu da razmene svoja iskustva sa kompanijom i njenim proizvodima/uslugama predstavlja važan korak u kreiranju zadovoljstva potrošača.

Za kompaniju i njene menadžere je najvažnije da razume šta potrošači očekuju od odnosa sa brendom. Kramf navodi primer *PNC* banke, koji dokazuje da su najzadovoljniji kupci upravo oni koji najviše koriste usluge banke (Krampf, et al.,

2003). Razumevanje i korišćenje emocionalne komponente u svakoj tački kontakta sa potrošačima za kompaniju može da znači sticanje izuzetno zadovoljnih potrošača, što će uticati dalje na preporuke, i na vrednost brenda.

Šernatoni ističe primer *FedEx*-a, koji pokazuje njihovu sposobnost da održe konkurentsku prednost u brzom isporuci pošiljki, zahvaljujući efikasnosti u integrisanju različitih podržavajućih faktora (izbor zaposlenih, obuke zaposlenih, posvećenost zadovoljstvu potrošača, nezavisnost i kreativnost pojedinca u izvršavanju zadatka, planiranje logistike, investicija u distributivne kanale, softver), što je rezultiralo potpunom zadovoljstvu potrošača (de Chernatony, et al 2011: 327).

4.6. POJAM LOJALNOSTI KUPACA

Zadovoljni i lojalni potrošači predstavljaju glavnu komponentu strategije gotovo svake kompanije koja je orijentisana ka dugoročnom razvoju. Lojalnost se manifestuje kao kompleksan fenomen koji podrazumeva skup ponašanja i stavova i ilustruje međuzavisnost stavova u ponašanju. Dakle, lojalnost potrošača i zadovoljni kupci predstavljaju krajnji cilj koji želi da ostvari svaka kompanija koja je marketinški orijentisana. To su potrošači koji se uvek iznova zadovoljni vraćaju kompaniji i njenim proizvodima i uslugama, pozitivnom usmenom propagandom utiču na pridobijanje novih zadovoljnih potrošača za samu kompaniju i što je najvažnije od svega, pomažu joj da svoju ciljnu funkciju maksimizira – da poveća profit (Živković, 2011: 195). Naivna je pretpostavka da zadržavanje kupaca predstavlja dokaz lojalnosti potrošača, i da se napuštanje i odlaženje kupaca kod konkurentskih kuća smatra za izdaju lojalnosti. Ovo posebno važi ako se uzme u obzir da zadržavanje kupaca može biti rezultat inercije ili apatije. Pored lojalnosti, postoje i drugi razlozi za ponovnu kupovinu, kao što su obaveza ili nedostatak alternativa, te je prilikom procene lojalnosti potrošača nekom brendu potrebno i o tome voditi računa (Filipović i Kostić-Stanković, 2009: 192-193).

Lojalnost brendu je suštinski stvar relacionog marketinga (Jacoby i Kyner, 1973). Prema biheviorističkom pristupu, lojalnost podrazumeva ponavljanje kupovine određenog brenda (Rakita i Mitrović, 2007: 62) i ona se meri procentom potrošača koji ostaju verni određenoj kompaniji tokom određenog vremenskog perioda. Lojalnost brendu, a samim tim i nivo prepoznatljivosti, se meri verovatnoćom da će potrošači u narednom periodu koristiti proizvode koji pripadaju određenom brendu bez obzira na promene tržišnih okolnosti i marketinške napore konkurenata koji nude istu kategoriju proizvoda (Veljković i Đorđević, 2010).

Pored toga što joj postaje lojalan, na osnovu već izgrađenih veza i poverenja, zadovoljan potrošač kupuje više proizvoda i usluga od iste kompanije, čime izbegava strah od pogrešnog izbora prilikom kupovine proizvoda/usluga. Poverenje brendu, uticaj brenda i lojalnost brendu su termini koji su posmatrani u literaturi relacionog marketinga i uzimaju u obzir poverenje, posvećenost i privrženost kao ključne varijable u odnosu kupac-brend (Morgan i Hunt, 1994). Batl determiniše dve vrste lojalnosti brendu: lojalnost poručivanju (lojalnost ponašanjem)⁷⁷ - i psihološku lojalnost (lojalnost stavom)⁷⁸ (Buttle, 2004: 220).

Hauduri i Holbruk vide poverenje brendu i uticaj brenda kao odvojene pojmove (Chaudhuri i Holbrook, 2001). Oni dalje vide poverenje i uticaj brenda kao suprostavljene termine lojalnosti brendu. Iako su poverenje brendu i uticaj brenda direktno vezani za navedena dva oblika lojalnosti, oni indirektno utiču na udeo na tržištu i relativnu cenu. Prema ovim autorima, lojalnost brendu predstavlja vezu u lancu efekata koji indirektno povezuju poverenje brendu i njegov uticaj sa tržišnim aspektima vrednosti brenda. Visoko poverenje brendu i veliki uticaj brenda ispoljavaju lojalnost brendu koja rezultira ponovnim porudžbinama i kupovinama i utiče na povećanje udela na tržištu. Sa druge strane, poverenje i uticaj koji se vezuju za psihološku lojalnost rezultiraju stvaranjem premijumske cene i visokog profita na tržištu.

⁷⁷ engl. *behavioral loyalty*

⁷⁸ engl. *attitudinal loyalty*

Prema istraživanju sprovedenom među uspešnim kompanijama (*CRM-Guru*), lojalnost se definiše kao (Thompson, 2005: 2):

- ponašanje potrošača koji ponovo kupuju od kompanije (64%),
- davanje preporuka i širenje afirmativnih priča o kompaniji (58%),
- emocionalno vezivanje potrošača za kompaniju (54%),
- visoku satisfakciju potrošača (46%),
- poverenje kupaca zasnovano na visokoj vrednosti proizvoda/usluge (44%).

Prema tome, razlikuju se 4 nivoa lojalnosti potrošača (slika 57) (Milisavljević, et al, 2009: 58-59; Dick et al., 1994):

Slika 57. Lojalnost bazirana na stavovima i ponašanju

		Ponašanje	
		jaka	slaba
Snaga stavova	jaka	ISTINSKA LOJALNOST	LAŽNA LOJALNOST
	slaba	LATENTNA LOJALNOST	NEMA LOJALNOSTI

Izvor: Dick A. S, Basu, K: „*Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*“, Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (2), 1994, str. 101

- **Istinska lojalnost** – je najpoželjniji oblik lojalnosti jer implicira veliki broj ponovljenih kupovina i visoku povezanost sa kompanijom. Na najvišem nivou povezanosti, potrošači su ponosni što su u vezi sa kompanijom i uživaju da svoje zadovoljstvo podele sa drugima, stvarajući na taj način pozivitan *word-of-mouth*. Međutim, istraživanja pokazuju da je samo 17% potrošača koji pripadaju ovoj grupi, tj. da skoro uvek kupuju istu marku u više od polovine svojih ukupnih kupovina. Najveći broj ljudi (46%) pokazuje podeljenu ili poligamnu lojalnost (tj. imaju tendenciju ka lojalnosti između četvrtine i polovine ukupnog broja korišćenih tržišnih/ proizvodnih

sektora). Pored toga, 36% potrošača mogu se klasifikovati kao "promiskuitetni" (redovno kupuju istu marku u manje od jedne četvrtine ukupnih sektora).

- **Latentna lojalnost** – Latentna ili relativna lojalnost označava izvesnu podršku koju kupac dobija od kompanije, što prouzrokuje povoljan stav kupca prema kompaniji i njenim proizvodima i uslugama, ali nije njihov veliki korisnik. Uzrok tome mogu biti situacioni faktori koji sprečavaju ponovne kupovine, kao i privrženost pojedinca drugoj kompaniji. Pokušaj da se kreira čak i viši položaj privrženosti organizaciji bio bi skup i verovatno ne bi promenio latentnu lojalnost. Odatle, menadžerski napor bi najbolje bio iskorišćen ako se primeni na situacione prepreke i na pokušaj da se one uklone. Ako pojedinci podržavaju konkurentske firme, kompanija treba da utvrdi razloge zbog kojih oni podržavaju druge dobavljače.
- **Nepostojanje lojalnosti** – nelojalne korisnike karakteriše mali broj ponovljenih kupovina kao i niska povezanost sa kompanijom. Negativan stav potrošača pokazuje nedostatak lojalnosti. Loš stav prema kompaniji može se pojaviti zbog nesposobnosti kompanije da saopšti prednosti svojih proizvoda ili zbog dinamike i turbulentnog tržišta.
- **Lažna lojalnost** - uprkos relativno niskom stavu prema kompaniji, kupac nastoji da je podržava. Iz perspektive ponašanja, ovi kupci izgledaju ekstremno lojalni. Nekoliko faktora generiše lažnu lojalnost i stvara kupce koji su duboko lojalni, a zapravo - nisu. Ovo uključuje zakonske regulative koje ograničavaju konkurenciju i alternative. Kada kupac ima izbora, postoji tendencija da će se on ponašati kao kupac na tržištima koja karakteriše intenzivna konkurencija. U takvim situacijama, kupci mogu ostati lojalni samo ako su kompletno zadovoljni sa uslugama i proizvodima dobijenim od njihovog postojećeg dobavljača.

Jedan od najuspešnijih programa lojalnosti predstavlja *Clubcard*⁷⁹ program kompanije *Tesco*, koji je koncipiran 1995. godine. *Clubcard* omogućava članovima da zarade jedan poen na svaku potrošenu funtu u *Tesco*-u ili kod *Clubcard* partnera. Kada članovi sakupe 150 i više poena, poeni se pretvaraju u vaučere, koji se šalju poštom sa tromesečnim izveštajima o programu i mogu se iskoristiti kod svih partnera sa oznakom *Tesco*. Ovaj program lojalnosti broji oko 13 miliona članova koji su u 2003. godini iskoristili *Clubcard* vaučere u vrednosti od 364 miliona dolara. Svake godine članovi dobijaju preko milion različitih ciljanih direktnih ponuda, svaku dizajniranu tako da navede na dodatnu kupovinu. Vreden navodi da je razlog uspeha ovog programa lojalnosti kompanije *Tesco* u fokusu na ponovljene kupovine postojećih korisnika, a ne u osvajanju većeg broja kupaca (Vreden, 2009: 251-252).

Ipak, brojni kupci poklanjaju svoje poverenje kompanijama iako nisu u potpunosti zadovoljni njihovim radom, jer postoji visok stepen inercije (odsustvo želje kod kupca za promenom). Kupac ostaje zbog navike ili zato što veruje da prelazak kod konkurenta neće doneti dodatnu korist. Dok ovi pojedinci nisu veoma zadovoljni kompanijom i njihovim proizvodima/uslugama, ne postoji realno nezadovoljstvo, već - ravnodušnost. Moguće je pretvoriti inertnu lojalnost u višu formu lojalnosti tako što će se povećati stepen pozitivne diferencijacije koju oseća kupac.

Rakita i Mitrović smatraju da zbog koncepta racionalnog ponašanja, kupovina određenog brenda nije uslov postojanja lojalnosti, jer postoje situacije u kojima je potrošač zbog objektivnih okolnosti (nedostatak novca) sprečen da kupi određeni brend - što ne znači da ga ne bi kupio ukoliko bi za to imao mogućnosti (Rakita i Mitrović, 2007: 62). Početna strategija zadržavanja kupaca je usmerena na vrednost trenutnog odnosa kompanije prema kupcu. Zato kompanije treba da sprovode konstantna merenja i praćenje kvaliteta odnosa tokom vremena.

⁷⁹Marketing Magazine (2003). dostupno na: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/191867/scoring-points-tesco-clubcard-hits-10> (pristupljeno 07. juli 2012.);

Neophodno je anketirati sadašnje kupce kako bi se utvrdili njihovi stavovi o vrednosti, kvalitetu i zadovoljstvu uslugama u odnosu na konkurente.

Prema istraživanjima, između 45% i 85% zadovoljnih potrošača je spremno da proizvode i usluge određene kompanije pri sledećoj kupovini zamene konkurentskom markom (Veljković, 2009: 176). Istovremeno, kompanije sa svojim zadovoljnim korisnicima imaju velike šanse da ih preokrenu u lojalne.

O uticaju pokretača lojalnosti potrošača na brend govori jedno istraživanje. U industriji informacionih tehnologija, prema istraživanju *Walker Information-a* lojalni kupci se odlučuju za dobavljača IT usluge zbog (Thompson, 2005: 4):

1. **stava** - o brendu, kvalitetu i odnosu prema kupcima;
2. **imidža brenda** – da li je kompanija lider, poverenje koje uživa i inovativnost;
3. **iskustva potrošača** - sa kvalitetom, cenom, tehničkom podrškom i savetovanjem.

Logičan zaključak nastaje iz upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima: lojalan kupac se pokazao profitabilnijim od novog kupca iz mnogo razloga (Lovreta, et al., 2010: 281): (1) troškovi pronalaženja novog kupca mogu biti znatno visoki, uključujući vreme i neizvesnost njegovog pretvaranja u profitabilnog kupca; (2) razvojem odnosa unapređuje se i saradnja, koja se poboljšava što je međusobno razumevanje veće; (3) lakše je prodati starom kupcu, što ukazuje na evidentno smanjenja troškova; (4) što je kupac zadovoljniji odnosima, to je više spreman da povećava nivo svojih porudžbina; (5) zadovoljan kupac širi afirmativne i pozitivne priče o kompaniji; (6) ne treba zanemariti činjenicu da su stalni kupci po pravilu manje cenovno osetljivi i manje su skloni promeni dobavljača usled povremeno neophodnog povećanja cena. Kontinuirana satisfakcija potrošača zavisice, u velikoj meri, od ukupnog kvaliteta pružene usluge i kompetencije, efikasnosti i predusretljivosti osoblja koje učestvuje u transakciji i pruža informacije.

Ako se lojalnost sagledava kao ključni cilj upravljanja odnosima sa potrošačima i opisuje kao kvalitet dugoročne veze i partnerske saradnje koja se uspostavlja između potrošača i kompanija (tj. pojedinca i brenda) - onda je, lojalnost ključna determinanta profitabilnosti kompanije.

4.6.1. Lojalnost potrošača kao mera vrednosti brenda

Lojalnost brendu može biti zasnovana na ponašanju i stavovima (Baldinger i Rubinson, 1996). Prema Gremleru i Braunu, stavovi obuhvataju afektivni i kognitivni aspekt lojalnosti brendu, kao što su preferencije, davanje prednosti i posvećenost (Gremler i Brown, 1998: 165-166). Na drugoj strani, lojalnost brendu bazirana na ponašanju se reflektuje na ponovnu kupovinu brenda u velikoj konkurenciji drugih dostupnih.

Lojalnost brendu omogućava kompanijama da ostvare premijumsku cenu i da uvećaju tržišno učešće (Chaudhuri i Holbrook, 2001). Prema Rajheldu i Zaseru, čak 5% stalnih kupaca koji ponovo kupuju donose 25-100% više profita (Reicheld i Sasser, 1990).

Već je više puta pomenuto da je cilj upravljanjem odnosa sa kupcima - zadovoljenje njihovih potreba. Prema Maslovljevoj teoriji motivacije i hijerarhije ljudskih potreba (psihofiziološke potrebe, potrebe bezbednosti i sigurnosti, društvene potrebe, samopotvrđivanje i samodokazivanje), samo onda kada su zadovoljene osnovne ljudske potrebe (psihofiziološke i bezbednosne) moguće je fokusirati se na potrebe višeg nivoa. Danas se, međutim, mnogi ljudi rađaju sa unapred obezbeđenim egzistencijalnim uslovima i polazna tačka njihove motivacije su potrebe zadovoljenja sopstvenog ega (Rakita i Mitrović, 2007:62). Uspešno upravljanje odnosima sa potrošačima, ali i upravljanje brendovima u današnjim tržišnim uslovima ima za cilj da kreira nove potrebe na tržištu i predviđanju predvidivog potrošačkog iskustva (slika 58).

Slika 58. Harmonizacija brenda i potrošača



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

Međutim, većina programa lojalnosti nije pokazala izvanredne rezultate, jer tretiraju kupce kao brojke. Uzimajući u obzir da tradicionalni pristup ponašanja potrošača (gde racionalno igra odlučujuću ulogu u donošenju odluka) gubi trku u odnosu na subjektivno-emocionalno ispoljavanje potrošačkih preferencija, kompanije treba da pronađu različite načine u kako bi se izdiferencirale u svesti potrošača na sve brojnijem konkurentskom tržištu. Potrošači su danas svesni da im izbor pravog brenda olakšava proces donošenja odluke prilikom kupovine, čime se direktno smanjuje rizik kupovine i mogućnost nastanka neplaniranih troškova ukoliko bi se potrošač opredelio za neki drugi (nepoznati) brend.

Programi lojalnosti za potrošače u idealnom slučaju bi trebalo da ponude ne samo racionalno dodatnu vrednost, već i emocionalnu – kao što je iskustvo. Bilo da je reč o učešću na nekom specijalnom događaju, čestitki za rođendan, za slavu, karti za koncert, smanjenu cenu, specijalnom popustu, iskustvo koje potrošač ima sa kompanijom ne treba da ostane samo kao upamćeno, već bi trebalo da brend

poveže sa pozitivnim emocijama koje je on u potrošaču izazvao. Na taj način se u svesti potrošača kompanija diferencira od konkurencije. Lojalnost zasnovana na stavovima se opisuje kao važan rezultat B2B veze.

Rajt i Šarp primećuju dvostruki efekat⁸⁰ koji pokazuje lojalnost potrošača prema brendu. Ovaj efekat ističe preferencije potrošača prema određenom brendu kao simbol njihove lojalnosti, koja rezultira sve većim brojem potrošača koji kupuju brend u odnosu na konkurentske (Wright i Sharp, 2001). Na drugoj strani, potrošači koji su ukazali poverenje brendovima sa velikim tržišnim učešćem, kupuju češće od potrošača konkurentskih proizvoda. Rakita i Mitrović ovde navode kumulativni efekat kao eksponencijalno unapređenje tržišnih performansi brendova koji su lideri (Rakita i Mitrović, 2007: 67).

Kupci koji pokazuju visok nivo lojalnosti brendu više poručuju kada kompanija ima marketinške aktivnosti (Raj, 1982). Bez obzira na konsenzus da lojalnost brendu vodi ponovljenim kupovinama, to nije dovoljno. Šire gledano, motivator podrške za ponovljenu kupovinu ostaje nepoznat (Quester i Lim, 2003).

4.7.METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, realizovan je kroz posmatranje međusobnog uticaja pojedinih varijabli, a sproveden je u periodu maj-oktobar 2014. među kupcima kompanije „SUNCE Marinković“ d.o.o, u kojoj je model implementiran.

4.7.1. Uzorak istraživanja

Kako je osnovni cilj istraživanja u ovoj disertaciji uspostavljanje modela upravljanja brendom koji će integrisati i uključiti koncept upravljanja dugoročnim odnosima sa

⁸⁰ engl. *Double Jeopardy*

potrošačima radi obezbeđivanja uvećane vrednosti za potrošača, posmatrane su dve grupe kupaca: kontrolna i eksperimentalna. U kontrolnoj grupi su kupci kontaktirani metodom slučajnog uzorka. Nju su činili kupci sa kojima je kompanija imala saradnju u prethodnih godinu dana pre integrisanja CRM sistema i procesa upravljanja brendom. Eksperimentalna grupa je sastavljena od kupaca sa kojima je kompanija ostvarila saradnju nakon integracije ova dva procesa.

Polazeći od istraživačkog modela, može se konstatovati da je on zasnovan na dve zavisne varijable i tri nezavisne varijable. Neophodna veličina uzorka za višestruku regresiju je definisana formulom $50+8k$ (gde „k“ predstavlja broj prediktora odnosno nezavisnih promenljivih) koju je utvrdio Grin (Green, 1991). S obzirom, da se u istraživanju posmatrao međusobni odnos svih osam varijabli, u konkretnom slučaju kompanije „SUNCE Marinković“ d.o.o., minimalan broj anketiranih korisnika je 114, kako za kontrolnu, tako i za eksperimentalnu grupu.

Uzimajući u obzir ciljani broj korisnika u uzorku i prethodno iskustvo u prikupljanju podataka, kao pretpostavka je uzeta stopa od 40% uspešno realizovanih kontakata i popunjenih upitnika u odnosu na ukupan broj kontaktiranih ispitanika, što je impliciralo kontaktiranje najmanje 285 kupaca za obe grupe ispitanika. Koristeći podatke iz poslovnog softvera kompanije, nasumično je izabrano 300 kupaca i pokrenuta je procedura prikupljanja podataka.

Da bi se obezbedio potreban broj kupaca u uzorku, prema preporukama koje su dali Menon, Bjaradwaj, Tej Adidam i Edison (Menon et al., 1999), procedura prikupljanja podataka je sprovedena u tri faze. Prva faza se sastojala iz slanja inicijalnog e-maila ili direktnog telefonskog poziva u kome su objašnjeni svrha i predmet istraživanja u cilju dobijanja inicijalne saglasnosti korisnika za učešće u istraživanju. U drugoj fazi je izvršeno slanje upitnika sa propratnim pismom putem elektronske pošte ili faksom. Nakon četiri nedelje, dobijeno je 74 popunjenih upitnika u kontrolnoj i 82 u eksperimentalnoj grupi. Treća faza prikupljanja podataka podrazumevala je dodatni telefonski poziv i email kao podsetnik za popunjavanje upitnika.

Treća faza prikupljanja podataka je završena nakon dva meseca, a ukupan broj popunjenih upitnika je iznosio 120 u kontrolnoj i 116 u eksperimentalnoj grupi. Ukupno 8 upitnika su odbačeni kao nevalidni: dva upitnika nisu bila u potpunosti popunjena, dok je ostalih šest odbačeno jer su korisnici bili pravna lica, a ne fizička (krajnji kupci) kako je istraživanjem predviđeno.

4.7.2. Podsegmentacija kupaca

Uzimajući u obzir teoretski okvir koji predstavlja CRM kao dodirnu tačku između kupca i kompanije i uključivanje CRM-a u proces podsegmentacije kupaca, u cilju personalizacije i individualizacije kupaca i brendiranja odnosa između kompanije i kupca (Malthouse i Calder, 2005: 150-69), u istraživanju je kompanija izvršila unakrsnu podsegmentaciju kupaca prema reprezentativnim sistemima učenja kupaca (Ogden, 1913; Nickels et al., 1983; Skinner i Stephens, 2003; Wood, 2006; Mainwaring i Skinner, 2009: 231-242; Tripathi, 2012). U oglašavanju je poznato da se potrošači mogu segmentirati u odnosu na crte ličnosti od kojih je jedna i sposobnost memorisanja vizuelnog u odnosu na verbalno, što apostrofiraju Rossiter i Persi (Rossiter i Percy, 1987: 120) i prema njihovim potrebama na osnovu istraživanja i iskustva kompanije.

Prodavci kompanije su prošli obuku na osnovu koje su mogli da prepoznaju i odrede kom podsegmentu pripada bilo koji potrošač.

CRM rešenje koje kompanija koristi predstavlja troslojnu aplikaciju i razvijena je u *Borland Delphi*-ju i *C++*, pri čemu su korišćene najsavremenije tehnike programiranja. Programski kod za komunikaciju koristi *socket* sa implementiranim algoritmima kriptovanja, pri čemu su podržani sledeći rukovaoci bazama podataka: *FireBird*, *MS SQL*, *Oracle* i radi, kako u LAN, tako i u WAN okruženju. Troslojnu arhitekturu softvera čine: *Document Server*, *Document Client* i korisničke aplikacije (*Control Centar* i *Document Centar*). CRM softver se nalazi na serveru

kompanije, kome se pristupa sa 27 različitih klijent-računara sa 6 različitih lokacija. Pristup softveru ima 15 prodavaca, 5 zaposlenih u sektoru Finansija, 4 zaposlenih u sektoru Tehničke podrške, 3 zaposlenih iz Administracije. Poslovni softver se sastoji od 3 osnovna modula:

- **Baza poslovnih entiteta** koja omogućava jednostavno traženje i dodavanje podataka o poslovnim entitetima;
- **Prodajni modul** koji se sastoji od praćenja prodajnih aktivnosti od evidencije zahteva korisnika, preko ugovaranja posla, do krajnje realizacije posla;
- **Modul za izveštavanje**, koji se sastoji od 35 različitih izveštaja, iz oblasti evidencije zahteva korisnika, evidencije ugovorenih poslova, evidencije reklamacija, evidencija uplata, evidencija dugovanja kupaca, prodajnih izveštaja (po zaposlenom, po prodajnim regionima, po kupcima, po razlici u ceni), evidencije isporuke i ugradnje.

4.7.3. Dizajn upitnika

Za merenje stanja svih varijabli korišćena je sedmostepena Likertova skala sa sledećim opcijama izbora:

- „1“ - Uopšte se ne slažem
- „2“ - Ne slažem se
- „3“ - Uglavnom se ne slažem
- „4“ - Niti se slažem, niti se ne slažem
- „5“ - Uglavnom se slažem
- „6“ - Slažem se
- „7“ - U potpunosti se slažem

Zbog postizanja visoke visoke unutrašnje saglasnosti (Kronbahov koeficijent alfa) svakog iskaza, odnosno, varijable, korišćeni su iskazi koji su testirani u mnogim prethodnim istraživanjima. Svaki iskaz je preveden i, tamo gde je bilo potrebno, dodatno jezički prilagođen terminologiji primerenoj domaćoj poslovnoj praksi.

Upitnik se nalazi u prilogu 1 disertacije.

4.7.4. Varijable

Upitnik je sastavljen od pitanja koja su grupisana prema postojećih 8 varijabli:

1. **Lojalnost potrošača** – Lojalnost posmatrača u kontrolnoj grupi (**LOJ**) i u eksperimentalnoj grupi (**ALOJ**) je posmatrana kao lojalnost brendu i lojalnost proizvodima. U upitniku je lojalnost merena kroz 5 iskaza: LOJ1 - Osećam lojalnost brendu SUNCE; LOJ2 - Proizvodi i usluge SUNCA predstavljaju moj prvi izbor prilikom kupovine i LOJ3 - I pored ponude drugih dobavljača, ne bih se odlučio za alternativu (Wang et al., 2006), LOJ4 - Ponovo ću koristiti proizvode/usluge SUNCA. (Chen i Myagmarsuren, 2011) i LOJ5 - U slučaju da Vas prijatelj pita za savet oko kupovine stolarije, koliko je verovatno da biste preporučili SUNCE? (Andreassen, 1999). Upravljanje odnosom sa kupcima, povećava njihovu lojalnost i kreira vrednost za kupce i kompaniju (Johnson et al, 2004), pruža veću vrednost za kupca uključujući veći broj interakcija i bolju uslugu (Johnson et al., 2004). Pored toga, elementi marketing miksa utiču značajno na lojalnost potrošača (Al Muala et al., 2012). Na lojalnost utiču vrednost porudžbine i zadovoljstvo (Oliver, 1999). Takođe, postoji pozitivna veza između zadovoljstva potrošača i lojalnosti (Bloemer et al., 1994; Oliver, 1999, Bae, 2012). Prema Helgesenu, lojalnost je povezana sa profitabilnošću kompanije (Helgesen, 2006) i može se meriti intencijom za poručivanjem i pozitivnim preporukama (Bloemer et al., 2002) i dugoročnim odnosom (Zeithaml et al., 1996). Na lojalnost utiču doživljena dodata vrednost i zadovoljstvo potrošača, dok lojalnost potrošača utiče na doživljenu vrednost (Jones i Farquhar, 2003; Levesque i McDougall, 1996).

2. **Dugoročni odnos** – Dugoročni odnos u kontrolnoj grupi (**DUG**) i u eksperimentalnoj grupi (**ADUG**) su mereni preko 4 iskaza: DUG1 - Kompanija mi pruža brzo ono što mi treba, DUG2 - Preferiram SUNCE pre nego alternativnog dobavljača, DUG3 - Zaposleni u SUNCU znaju kako da se odnose prema meni i DUG4 - Nastavak saradnje sa SUNCEM, mi olakšava ceo proces kupovine stolarije (Klaus i Maklan, 2013). Lojalni potrošač ostvaruje dugoročni odnos i spreman je na dugoročniju saradnju čime kompanija povećava vrednost kupca (Blattberg et al., 1996) i otvoreniji je za nove proizvode (Verhoef, 2003; Gremler et al., 1997). Brojna istraživanja su pokazala da postoji nelinearna veza između zadovoljstva kupaca i dugoročnog odnosa (Mittal i Kamakura, 2001; Kumar, 2002; Jayasankaraprasad i Kumar, 2012). Dok neke studije navode da doživljena vrednost ima snažniji uticaj na dugoročni odnos od zadovoljstva potrošača (Tam, 2004; Yu, et. al, 2014), prema Fornelu, zadovoljstvo potrošača utiče na ponašanje potrošača, njihovo zadržavanje i dugoročni odnos (Fornell, 1992). Doživljeni kvalitet ima direktan uticaj na zadovoljstvo potrošača, ali ne utiče direktno na dugoročni odnos i ponovne porudžbine potrošača (Yu, et. al, 2014). Stvaranje vrednost za kupca predstavlja ključnu tačku u kreiranju dugoročnog odnosa i lojalnosti (Lemon et al., 2001).
3. **Zadovoljstvo potrošača** – Zadovoljstvo potrošača u kontrolnoj grupi (**ZAD**) i u eksperimentalnoj grupi (**AZAD**) su mereni preko 4 iskaza: ZAD1 - Uopšte uzev, zadovoljan sam kompanijom i njenim proizvodima, ZAD4 - Moja osećanja prema kompaniji su veoma pozitivna (Klaus i Maklan, 2013), ZAD2 - Proizvodi i usluge SUNCE su ostvarila moja očekivanja i ZAD3 - Proizvodi i usluge SUNCA su na željenom nivou (Wang, et al., 2006). Zadovoljan potrošač nosi sa sobom jaku lojalnost (Heskett et al., 1994; Yu, et. al, 2014, de Barros i Gonçalves, 2009; Zhang et al., 2011). Pored toga, iako zadovoljstvo potrošača predstavlja neophodan korak ka razvoju lojalnosti (Selnes, 1993), može da postoji neusaglašenost između aktivnosti varijabli zadovoljstva i lojalnosti, s

obzirom da se radi o dva različita koncepta (Oliver, 1999), što znači da lojalnost ne može biti postignuta samo aktivnostima zadržavanja kupca koje imaju za cilj njegovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo se teško može samo posmatrati kao izolovana varijabla kojom se utiče na ponašanje potrošača i lojalnost, već zajedno sa doživljenim kvalitetom ostvaruje jak uticaj na ponašanje potrošača (Andreassen, 2001; Brady i Robertson, 2001; Cronin et al., 2000; Sirdeshmukh et al., 2002). Pošto je veza između zadovoljstva i lojalnosti pozitivna, visok nivo zadovoljstva ne znači uvek i visok stepen lojalnosti (Bennett i Rundle-Thiele, 2004). Nije pravilo da će svaki kupac koji nije u potpunosti zadovoljan biti nelojalan (La Barbera i Mazursky, 1983; Garfein, 1987; Kasper, 1988). Zadovoljstvo potrošača ima snažniji uticaj na lojalnost u odnosu na dugoročni odnos (Cronin i Taylor, 1992) i doživljeni kvalitet i doživljenu vrednost (Yu, et. al, 2014). U sektoru usluga, zadovoljstvo kupaca se javlja kao rezultat percepcije doživljene vrednosti od strane kupaca (Hallowell, 1996). Za istraživanje sprovedeno u disertaciji, važan je i uticaj CRM-a na zadovoljstvo potrošača. U toj konstelaciji odnosa, CRM ojačava znanje kupaca i zadovoljstvo potrošača (Mithas et al., 2005).

4. **Dodata vrednost** – Dodata vrednost u kontrolnoj grupi (**DOD**) i u eksperimentalnoj grupi (**ADOD**) je posmatrana preko sledećih pet iskaza: DOD1 - SUNCE obezbeđuje dobru vrednost za novac, kada uporedim ono što sam imao sa onim što sam dobio, DOD2 - SUNCE nudi vrlo dobar odnos cena-kvalitet, DOD3 - SUNCE nudi dodatnu vrednost kroz servis, DOD4 - SUNCE nudi visoko-ekonomične proizvode i DOD5 - SUNCE ima atraktivne promocije/akcije (Baker et al., 2002; Sahadev, 2011). Strategija svake kompanije treba da bude usmerena na stvaranje vrednosti za potrošača (Yoo et al., 2000). Glavni cilj kompanije prilikom stvaranja dodate vrednosti je da razvije lojalnog kupca koji može povećati vrednost i učestalost svojih porudžbina (Rust et al., 2004), čime se stvara konkurentska prednost kompanije (Kanagal, 2009: 2; Lee et al., 2004). Dodata vrednost se javlja kao rezultat marketinških napora

kompanije (Moliner et al., 2007) u stvaranju vrednosti, kako za kompaniju, tako i za kupca (Yoo et al, 2000). Marketinška strategija kompanije treba da bude zasnovana na kreiranju predloga vrednosti za kupce (Billington et al., 2009). Doživljena dodatna vrednost (Zeithaml, 1988) i doživljen kvalitet (Yoo et al., 2000) utiču na lojalnost. Uspešni brendovi predstavljaju proizvode uvećane da korisnik doživljava jedinstvenu, održivu dodatnu vrednost, koja zadovoljava njegove potrebe (de Chernatony i McDonald, 2003: 25). Vrednost brenda je u oku posmatrača (de Chernatony, 2006: 45), pa se tako može reći da je dodata vrednost takođe u percepciji potrošača. Dodata vrednost je ona vrednost koja se nalazi u svesti potrošača (Quint, 2005: 7), tj. ono što potrošači doživljavaju kao dodatnu nematerijalnu vrednost. Definicija doživljene vrednosti generalno uključuje dodatnu vrednost kao razliku između onoga što kupac dobija i onoga što je očekivao (Zeithaml, 1988). Takođe, doživljena vrednost uključuje kupčevu željenu vrednost, materijalno žrtvovanje (Dodds, et al., 1991). Prema Lavloku, doživljena vrednost se unapređuje dodavanjem koristi proizvodu/usluzi ili smanjenjem troškova vezanih za kupovinu, pa se tako ona može izjednačiti sa dodatnom vrednošću (Lovelock, 2009: 141-144). Pored cene, nematerijalni troškovi (vreme, fizički i psihički napor) su sastavni deo dodate doživljene vrednosti (Cronin, et al., 2000; Lovelock, 2009: 144). Heskett, Zaser i Šlezinger ističu da na dodatnu vrednost utiču zadovoljstvo potrošača i lojalnost (Heskett et al., 1997: 50). Povećanjem doživljene vrednosti, povećava se udeo na tržištu i lojalnost potrošača (Zeithaml, 1988), ali i vrednost dugoročnog odnosa i ponovljene porudžbine (Chang i Wild, 1994).

5. **Preporuke potrošača** - Preporuke potrošača u kontrolnoj grupi (**PRE**) i u eksperimentalnoj grupi (**APRE**) su posmatrane kroz 5 iskaza: PRE1 - Pričam pozitivno drugima o SUNCU, PRE2 - Ističem drugima da radim sa SUNCEM, PRE3 - Trudim se da drugi znaju da radim sa SUNCEM, PRE4 - Pričam pozitivno o zaposlenima u SUNCU i PRE5 - Preporučujem

drugima da SUNCE proizvode treba da kupe što pre (Kim et al., 2001). Iako većina autora potvrđuje da zadovoljstvo potrošača utiče direktno na stvaranje preporuka (Fornell, 1992; Danahe i Rust, 1996), Vangehajm i Bajon navode u svom istraživanju da ne postoji funkcionalna veza između preporuka i zadovoljstva (Wangenheim i Bayon, 2007). Pored zadovoljstva, lojalnost utiče i na povećanje preporuka (Hutton, 1997; Gremler et al., 1997). Preporuke, sa druge strane, utiču na lojalnost (Kim et al., 2001) i javljaju se kao rezultat doživljenog kvaliteta (Odindo i Devlin, 2007) i zadovoljstva potrošača (Heskett et al., 1994).

6. **Doživljeni kvalitet proizvoda** – Doživljeni kvalitet proizvoda u kontrolnoj grupi (**DOK**) i u eksperimentalnoj grupi (**ADOK**) je posmatran kroz osam sledećih iskaza: DOK1 - SUNCE proizvodi visoko-kvalitetnu stolariju, DOK2 - SUNCE ima pouzdane proizvode/usluge (Becker-Olsen, 2003), DOK3 - U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE nudi atraktivne proizvode, DOK4 - U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE pruža fer cenu za sličan proizvod, DOK5 - U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE obezbeđuje više besplatnih usluga, DOK6 - U poređenju sa onim što platim, u odnosu na ono što mogu da dobijem od konkurentskih kuća, mislim da mi SUNCE obezbeđuje dobru vrednost (Yang i Peterson, 2004; Sahadev, 2011), DOK7 - Kvalitet SUNCA je visok i DOK8 - U pogledu kvaliteta, SUNCE bih od 1-7 ocenio/la sa: (Swait i Erdem, 2007). Brojne studije su pokazale da efekat doživljene vrednosti na ponovne porudžbine je indirektan preko zadovoljstva potrošača (Choi i Kim, 2013). Postoje istraživanja koja potvrđuju uticaj doživljene vrednosti na zadovoljstvo potrošača. (Anderson i Mittal, 2000; McDougal et al., 2000). Parasuraman i Greval navode da doživljena dodata vrednost ima direktnog uticaja na lojalnost potrošača (Parasuraman i Grewal, 2000). Nekoliko studija je pokazalo da doživljeni kvalitet usluge/proizvoda utiče na ponašanje potrošača preko vrednosti i zadovoljstva (Anderson i Sullivan, 1993). Cajthaml, Beri i Parasuraman ističu direktan uticaj doživljenog kvaliteta usluge na ponašanje potrošača

(Zeithaml, et al., 1996). Premda se povećanjem doživljenog kvaliteta proizvoda/usluge može uticati na povećanje zadovoljstva potrošača (Tam, 2004; Yu et. al, 2014), efekat doživljenog kvaliteta na dodatnu vrednost može biti nadoknađen doživljenim žrtvovanjem od strane potrošača.

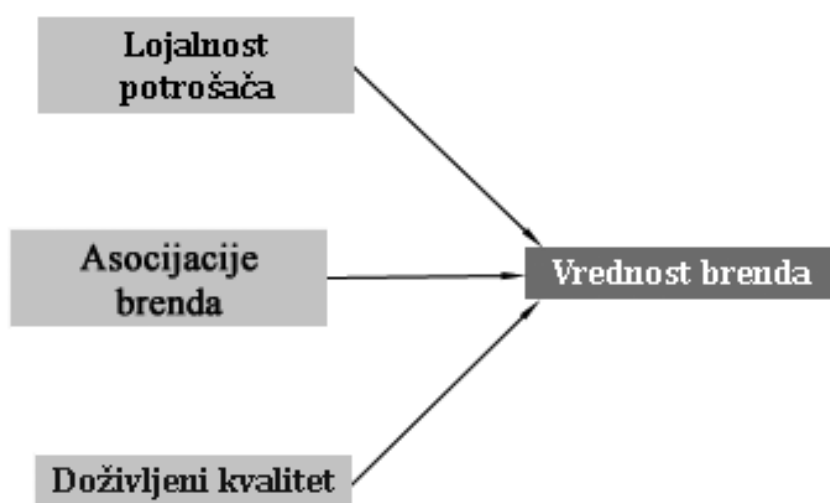
7. **Društvena odgovornost kompanije** – Društvena odgovornost kompanije u kontrolnoj grupi (**CSR**) i u eksperimentalnoj grupi (**ACSR**) je vrednovana kroz sledećih devet iskaza: CSR1 - SUNCE ulaže puno truda u lokalnu zajednicu, CSR2 - SUNCE podržava aktivnosti lokalne zajednice (Kim, 2006: 91), CSR3 - SUNCE najverovatnije prati pravila i procedure koje su naklonjene zaposlenima, CSR4 - SUNCE je veoma uključena u aktivnosti zajednice, CSR5 - SUNCE je veoma zabrinuta za pitanja zaštite životne sredine (Menon i Kahn, 2003), CSR6 - SUNCE se trudi da kreira nova radna mesta, CSR7 - SUNCE će smanjiti profit da bi osigurala čisto okruženje, CSR8 - SUNCE je odgovorna prema okruženju i CSR9 - SUNCE će podržati dobre inicijative (Boshoff, 2009). Istraživanja pokazuju da na vrednost brenda, pored doživljenog kvaliteta (Wang et al., 2006), utiče i CSR (Melo i Galan, 2010).

8. **Društvene vrednosti** – Društvene vrednosti u kontrolnoj grupi (**DRU**) i u eksperimentalnoj grupi (**ADRU**) su merene putem tri iskaza: DRU1 - Osećam se ponosno što sam korisnik SUNCE stolarije, DRU2 - Razmišljam o SUNCU kao statusnom simbolu i DRU3 - Korišćenje SUNCE stolarije će poboljšati način na koji me drugi doživljavaju (Punniyamorthy i Mohan, 2007). Punjamurti i Mohan ističu da ponovne porudžbine kao mera dugoročnog odnosa i socijalne vrednosti imaju snažan uticaj na lojalnost (Punniyamorthy i Mohan, 2007), tj. da lojalnost utiče na dugoročni odnos (Jacoby i Kyner, 1973). Prema Tam, kompanije koje žele da utiču na dugoročni odnos sa potrošačem, treba da osnažuju dodatnu doživljenu vrednost od strane potrošača (Tam, 2004).

4.7.5. Istraživački model

Na osnovu teorijskih saznanja i dosadašnjih istraživanja na polju upravljanja brendom i procesa CRM-a, a koji se prvenstveno odnosi na modele vrednosti brenda, koncipiran je model (slika 59) od koga se krenulo u istraživanju:

Slika 59: Teoretski okvir odnosa između varijabli

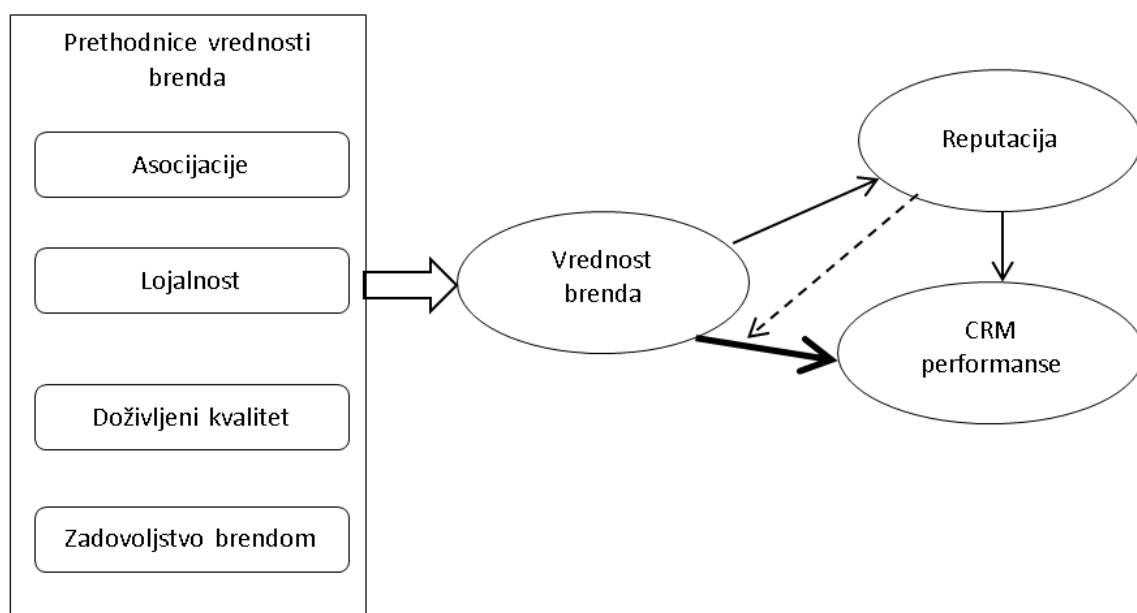


Mnoge studije koje su proučavale korporativnu reputaciju su bile fokusirane na njene efekte na sam poslovni učinak, a da su zanemarivani njeni efekti na učinak CRM strategije. Vrednost brenda ima kompleksne relacije sa CRM-om (slika 60). Odvojeno od direktnog uticaja vrednosti brenda na CRM, vrednost brenda može uticati i na korporativnu reputaciju – kroz koju vrednost brenda ima indirektan uticaj na CRM performanse. Pored ove „među-ulože“, korporativna reputacija može uticati i na direktnu vezu između vrednosti brenda i CRM strategije: reputacija igra ulogu moderatora u direktnom uticaju vrednosti brenda na CRM performanse.

Prema jednoj studiji, koja proučava odnos između vrednosti brenda i ponašanja kupaca na uzorku kompanija koje posluju u tranzicionoj ekonomiji Kine, vrednost

brenda predstavlja pozitivni pokretač CRM performansi (Wang et al, 2006). Ova studija je pokazala da svest o brendu, lojalnost i zadovoljstvo brendom predstavljaju preteče vrednosti brenda, ali da doživljeni kvalitet se ne može svrstati tu. Postoji jasna tendencija ka stvaranju pozitivnih efekata vrednosti brenda na CRM karakteristike i mogućnost da posedovanje prevelike vrednosti brenda može biti neefikasno, odnosno, može imati čak i neprijatne efekte na poslovanje u smislu troškova povezanih sa održavanjem samog identiteta.

Slika 60. Prethodnice vrednosti brenda i njene implikacije na CRM



Izvor: Wang Y, Kandampully J. A, Hing-Po L, Shi G: „The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study, *Corporate Reputation Review*“, Vol. 9, No. 3, 2006, str. 182.

Očigledno je da reputacija igra važnu ulogu u kontinuiranom ponašanju prilikom kupovine, preporukama i povećanju retencije kupaca. Ona utiče na CRM performanse, kreirajući očekivanja o ključnim atributima kompanije (Saxton, 1998). Realnost je da korporativna reputacija, odvojeno od vrednosti brenda, može ispoljiti svoj jedinstven uticaj u donošenju odluka potrošača da favorizuju određeni brend. Tako reputacija ima potencijal da ojača ili oslabi uticaj vrednosti brenda na CRM performanse. Drugim rečima, može postojati neka vrsta međuzavisnosti

između ovda dva koncepta, koja uzajamno može uticati na CRM karakteristike. Npr. kompanija sa slabom korporativnom reputacijom teško može da ostvari superiorni učinak CRM strategije. Jedina mogućnost koja ovim kompanijama stoji na raspolaganju je da ojača vrednost brenda povezan sa pojedinačnim proizvodima/uslugama. Reputacija utiče na CRM performanse, kreirajući očekivanja o ključnim atributima kompanije

Visoka reputacija može biti uzrok visokog poverenja u očekivanje visoke vrednosti brenda, što treba da stvori snažnu vezu između vrednosti brenda i CRM performansi. Snažna reputacija povećava očekivanu vrednost brenda i poverenje kupaca u proizvode/usluge, smanjuje reklamacije i pritužbe i olakšava odluku o kupovini. Ovo dakle povećava broj kupaca koji iznova kupuju isti brend i omogućava prostor za premijumsku cenu (Lafferty i Goldsmith, 1999), što pojačava efekat vrednosti brenda na CRM performanse.

4.8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.8.1. Provera pouzdanosti istraživanja

Prvi korak u analizi rezultata obuhvata proveru unutrašnje saglasnost preko izračunavanja vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta (Tabela ISTAB-01 i ISTAB02). Za ocenu pouzdanosti merne skale uzete su vrednosti koje su predložili Džordž i Maleri (George i Mallery, 2003: 221).

Tabela ISTAB-01. Kronbahov alfa koeficijent za kontrolnu grupu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,982	,983	51

Tabela ISTAB-02. Kronbahov alfa koeficijent za eksperimentalnu grupu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,972	,974	51

Na osnovu analize Kronbahovog alfa koeficijenta može se zaključiti da su sve skale za merenje stanja nezavisnih i zavisnih varijabli pokazale visok nivo Kronbah-alfa koeficijenta, što upućuje na visok nivo unutrašnje saglasnosti. Za obradu podataka je korišćen softverski paket IBM SPSS Statistics u verziji 20.

4.8.2. Testiranje hipoteza

Prosta regresiona analiza i višefaktorska regresija su korišćene za testiranje veza u istraživačkom modelu. Rezultati proste regresione analize (Tabele ISTAB-03 i ISTAB-04) su pokazali da postoji statistički značajan uticaj upravljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima na stvaranje dodate vrednosti. Pored statističke potvrde hipoteze, u prilog stvaranja dodate vrednosti govori i povećanje prometa kompanije za 2,6% u odnosu na 2013. godinu i povećanje prometa od 4,1% u odnosu na 2012. godinu, kada se porede isti vremenski okviri (Tabela ISTAB-05).

Tabela ISTAB-03. Rezultati testa proste regresije nezavisnih varijabli u odnosu na varijablu DUG – dugoročni odnos u kontrolnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
LOJ	,643	201.813	,802	14.206
ZAD	,501	112.514	,708	10.607
PRE	,569	147.963	,754	12.164
DOD	,521	121.933	,722	11.042

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Tabela ISTAB-04. Rezultati testa proste regresije nezavisnih varijabli u odnosu na varijablu ADUG – dugoročni odnos u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ALOJ	,512	117.675	,716	10.848
AZAD	,690	249.303	,831	15.789
APRE	,320	52.751	,566	7.263
ADOD	,403	75.527	,635	8.691

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Tabela ISTAB-05. Promet kompanije za prvih šest meseci

	2012	2013	2014
Promet u €	1.819.910,00	1.847.151,00	1.896.194,00

T-testom nezavisnih uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja dodatne vrednosti u eksperimentalnoj i kontrolnoj grupi. Kako je Sig.(2-tailed) 0,016, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti varijable dodatne vrednosti u kontrolnoj (M=6,00, SD=0,85) i eksperimentalnoj grupi (M=6,25%, SD=0,71); $t(215)=2,42$, $p=0,016$. Razlika između srednjih vrednosti obeležja po grupama (prosečna razlika = 0,25, 95% CI: 0,46 do 0,45) bila je vrlo mala (eta kvadrat = 0,026)

Rezultati testa višestruke regresione analize su pokazali da u posmatranom modelu gde su procesi upravljanja brendom integrisani sa CRM sistemom (ISTAB-07), upravljanje dugoročnim odnosima, preporuke potrošača, doživljeni kvalitet proizvoda i društvena odgovornost kompanije ostvaruju statistički značajan uticaj na stvaranje dodatne vrednosti, pri čemu preporuke ostvaruju najjači uticaj. U okruženju nepostojanja jednog takvog integrisanog sistema (ISTAB-06), na stvaranje dodatne vrednosti pozitivno utiču dugoročni odnosi, zadovoljstvo potrošača, doživljeni kvalitet i društveno odgovorno poslovanje, gde doživljeni kvalitet pokazuje najjači uticaj. Kroz analizu VIF koeficijenta, konstatovano je da multikolinarnost ne predstavlja ograničavajući faktor u sprovedenom istraživanju.

U teoriji je već potvrđeno da se vrednošću brenda može upravljati preko društveno odgovornog poslovanja (Melo i Galan, 2011), doživljenog kvaliteta (Swait i Erdem,

2007) i dodate vrednosti (Crimmins, 1992; Wood, 2000). Rezultati testa višestruke regresione analize su pokazali da u posmatranom modelu gde su društveno odgovorno poslovanje, doživljeni kvalitet i dodata vrednost nezavisne variable u odnosu na zavisnu variablu „dugoročni odnosi“ – u okruženju integrisanih procesa upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima, sve tri nezavisne varijable imaju statistički značajan uticaj (ISTAB-09). Tamo gde procesi CRM-a upravljanja brendom nisu integrisani, društveno odgovorno poslovanje nema statistički značajan uticaj (ISTAB-08). Ovo praktično znači da se dugoročnim odnosima sa potrošačima može upravljati uz pomoć istih varijabli, kao što se upravlja vrednošću brenda, tj. da je moguće razviti model upravljanja brendom koji će integrisati koncept upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima. Do istih zaključaka se dolazi i analizom rezultata proste regresione analize (ISTAB-10 i ISTAB-11).

Tabela ISTAB-06. Rezultati testa višestruke regresione analize lojalnosti potrošača (LOJ), dugoročnih odnosa (DUG), preporuka (PRE), doživljenog kvaliteta (DOK), društvene odgovornosti kompanije (CSR) i društvenih vrednosti (DRU) u odnosu na stvaranje dodate vrednosti (DOD) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ALOJ	,123	1.211	,299
ADUG	,179	2.057	,042**
AZAD	,160	2.052	,043**
APRE	-,108	-1.138	,258
ADOK	,371	3.830	,000***
ACSR	,141	2.360	,020**
ADRU	,081	1.860	,066*

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,759$; $F = 47,626$ ***

Tabela ISTAB-07. Rezultati testa višestruke regresione analize lojalnosti potrošača (ALOJ), dugoročnih odnosa (ADUG), preporuka (APRE), doživljenog kvaliteta (ADOK), društvene odgovornosti kompanije (ACSR) i društvenih vrednosti (ADRU) u odnosu na stvaranje dodate vrednosti (ADOD) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ALOJ	-,077	-,866	,388
ADUG	,242	2.319	,022**
AZAD	,144	1.330	,186
APRE	,300	4.896	,000***
ADOK	,187	1.995	,049**
ACSR	,122	2.027	,045**
ADRU	,110	1.570	,119

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (**); $R^2 = ,763$; $F = 48.800$ ***

Tabela ISTAB-08. Rezultati testa višestruke regresione analize društvene odgovornosti kompanije (CSR), doživljenog kvaliteta (DOK) i dodatne vrednosti (DOD) u odnosu na stvaranje dugoročnih odnosa (DUG) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
CSR	-,079	-1.076	,284
DOK	,396	3.448	,001***
DOD	,461	4.184	,000***

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (**); $R^2 = ,568$; $F = 48.198$ ***

Tabela ISTAB-09. Rezultati testa višestruke regresione analize društvene odgovornosti kompanije (ACSR), doživljenog kvaliteta (ADOK) i dodatne vrednosti (ADOD) u odnosu na stvaranje dugoročnih odnosa (ADUG) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ACSR	-,252	-4.078	,000***
ADOK	,210	1.972	,051*
ADOD	,528	5.447	,000***

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (**); $R^2 = ,483$; $F = 34.285$ ***

Tabela ISTAB-10. Rezultati testa proste regresije nezavisnih varijabli u odnosu na varijablu DUG – dugoročni odnos u kontrolnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
CSR	,243	36.018	,493	6.001
DOK	,499	111.614	,706	10.565
DOD	,521	121.933	,722	11.042

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Tabela ISTAB-11. Rezultati testa proste regresije nezavisnih varijabli u odnosu na varijablu ADUG – dugoročni odnos u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ACSR	,001	,130	,032	,337
ADOK	,273	42.067	,523	6.486
ADOD	,403	75.527	,635	8.691

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati proste regresione analize su pokazale da ne postoji statistički značajan uticaj lojalnosti potrošača i zadovoljstva potrošača na stvaranje dodate vrednosti u sistemu gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani (ISTAB-12).

Tabela ISTAB-12. Rezultati testa proste regresije nezavisnih varijabli lojalnosti potrošača (ALOJ) i zadovoljstva potrošača (AZAD) u odnosu na varijablu ADOD – dodatu vrednost u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ALOJ	,308	49.885	,555	7.063
AZAD	,433	85.501	,658	9.247

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

T-testom nezavisnih uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja dugoročnog odnosa i u eksperimentalnoj i kontrolnoj grupi. Kako je Sig.(2-tailed) 0,015, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti varijable dugoročnog odnosa u kontrolnoj (M=6,19, SD=0,83) i eksperimentalnoj grupi

($M=6,42\%$, $SD=0,63$); $t(207)=2,46$, $p=0,015$. Razlika između srednjih vrednosti obeležja po grupama (prosečna razlika = 0,24, 95% CI :0,47 do 0,43) bila je vrlo mala ($\eta^2 = 0,025$)

Nakon ovoga, rezultati testa višestruke regresione analize svih varijabli osim lojalnosti i zadovoljstva potrošača, u okruženju gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-13), pokazuju da postoji statistički značajan uticaj dugoročnih odnosa, doživljenog kvaliteta i društvene odgovornosti kompanija na stvaranje dodate vrednosti, pri čemu jači uticaj imaju doživljeni kvalitet i dugoročni odnos. Na platformi gde su upravljanje brendom i upravljanje odnosima sa potrošačima integrisani, rezultati testa višestruke regresione analize (ISTAB-14) pokazuju da upravljanje dugoročnim odnosima i preporuke potrošača imaju statistički najznačajniji uticaj na stvaranje dodate vrednosti. Pored ove dve varijable, statistički značajan uticaj imaju i doživljeni kvalitet, društvena odgovornost kompanije i društvene vrednosti. Na osnovu ovih rezultata, moguće je definisati platformu za upravljanje brendom zasnovanu na dugoročnom odnosu sa potrošačima kako bi se uvećala isporučena vrednost za potrošača.

Tabela ISTAB-13. Rezultati testa višestruke regresione analize dugoročnih odnosa (DUG), preporuka potrošača (PRE), doživljenog kvaliteta (DOK), društvene odgovornosti kompanije (CSR) i društvenih vrednosti (DRU) u odnosu na varijablu dodate vrednosti (DOD) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
DUG	,276	3.487	,001***
PRE	,026	.302	,764
DOK	,410	4.152	,000***
CSR	,147	2.440	,016**
DRU	,063	1.398	,165

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,737$; $F = 60.618$ ***

Tabela ISTAB-14. Rezultati testa višestruke regresione analize dugoročnih odnosa (ADUG), preporuka potrošača (APRE), doživljenog kvaliteta (ADOK), društvene odgovornosti kompanije (ACSR) i društvenih vrednosti (ADRU) u odnosu na varijablu dodate vrednosti (ADOD) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ADUG	,297	4.357	,000**
APRE	,282	4.757	,000**
ADOK	,224	2.948	,014**
ACSR	,103	1.751	,083*
ADRU	,124	1.800	,075*

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,758$; $F = 67.782$ ***

Rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (preporuke, doživljeni kvalitet, lojalnost i zadovoljstvo potrošača) u odnosu na stvaranje dugoročnih odnosa sa potrošačima, u okruženju gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-15), pokazuju da postoji statistički značajan uticaj lojalnosti potrošača i doživljenog kvaliteta na stvaranje dugoročnih odnosa, pri čemu je snažniji uticaj lojalnost potrošača. U okruženju gde su procesi upravljanja brendom i upravljanja odnosima sa potrošačima integrisani, rezultati testa višestruke regresione analize (ISTAB-16) pokazuju na upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima, statistički jak uticaj imaju lojalnost i zadovoljstvo kupaca.

Tabela ISTAB-15. Rezultati testa višestruke regresione analize preporuka potrošača (PRE), doživljenog kvaliteta (DOK), lojalnosti potrošača (LOJ) i zadovoljstva potrošača (ZAD) u odnosu na varijablu dugoročnih odnosa (DUG) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
PRE	,137	1.457	,148
DOK	,163	1.670	,098*
LOJ	,465	4.616	,000***
ZAD	,047	,557	,578

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,682$; $F = 58.480$ ***

Tabela ISTAB-16. Rezultati testa višestruke regresione analize preporuka potrošača (APRE), doživljenog kvaliteta (ADOK), lojalnosti potrošača (ALOJ) i zadovoljstva potrošača (AZAD) u odnosu na varijablu dugoročnih odnosa (ADUG) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
APRE	,076	1.416	,160
ADOK	-,068	-,959	,340
ALOJ	,276	3.580	,001***
AZAD	,653	8.659	,000***

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,737$; $F = 76.472$ ***

4.8.3. Ostali rezultati

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj zadovoljstva potrošača na lojalnost u sistemu gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-17 i ISTAB-18).

Tabela ISTAB-17. Rezultati testa regresione analize zadovoljstva potrošača (ZAD) u odnosu na lojalnost (LOJ) u kontrolnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ZAD	,666	217.984	,813	14.764

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Tabela ISTAB-18. Rezultati testa regresione analize zadovoljstva potrošača (AZAD) u odnosu na lojalnost (ALOJ) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
AZAD	,462	96.359	,680	9.816

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (zadovoljstvo i doživljeni kvalitet) u odnosu na lojalnost, pokazuju da postoji statistički značajan uticaj obe

varijable u okruženju gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-19), dok u okruženju gde su ova dva procesa integrisana (ISTAB-20), varijabla zadovoljstva ima statistički značajniji uticaj.

Tabela ISTAB-19. Rezultati testa višestruke regresione analize zadovoljstva potrošača (ZAD) i doživljenog kvaliteta (DOK) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (LOJ) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ZAD	,538	8.178	,000***
DOK	,344	4.443	,000***

Notifikacija: *Značajnost* $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,712$; $F = 136.934$ ***

Tabela ISTAB-20. Rezultati testa višestruke regresione analize zadovoljstva potrošača (AZAD) i doživljenog kvaliteta (ADOK) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (ALO) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
AZAD	,560	6.904	,000
ADOK	,122	1.521	,131

Notifikacija: *Značajnost* $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,473$; $F = 49.902$ ***

Rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (zadovoljstvo, dugoročni odnos, dodata vrednost i doživljeni kvalitet) u odnosu na lojalnost, pokazuju da postoji statistički značajan uticaj zadovoljstva i dugoročnog odnosa na lojalnost u okruženju gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-21), dok u okruženju gde su ova dva procesa integrisana (ISTAB-22), varijabla dugoročnog odnosa ima statistički značajniji uticaj na lojalnost.

Tabela ISTAB-21. Rezultati testa višestruke regresione analize zadovoljstva potrošača (ZAD), dugoročnog odnosa (DUG), dodate vrednosti (DOD) i doživljenog kvaliteta (DOK) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (LOJ) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ZAD	,361	5.502	,000***
DUG	,381	4.936	,000***
DOD	,165	1.846	,068*
DOK	,083	,929	,355

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,781$; $F = 97.065$ ***

Tabela ISTAB-22. Rezultati testa višestruke regresione analize zadovoljstva potrošača (AZAD), dugoročnog odnosa (ADUG), dodate vrednosti (ADOD) i doživljenog kvaliteta (ADOK) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (ALO) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
AZAD	,189	1.619	,108
ADUG	,426	3.887	,000***
ADOD	,052	,561	,576
ADOK	,070	,780	,437

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,546$; $F = 32.798$ ***

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj zadovoljstva potrošača na dodatnu vrednost u sistemu gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-23 i ISTAB-24).

Tabela ISTAB-23. Rezultati testa regresione analize zadovoljstva potrošača (ZAD) u odnosu na dodatnu vrednost (DOD) u kontrolnoj grupi

Varijabla	R^2	F^{***}	β	T^{***}
ZAD	,517	119.673	,719	10.940

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Tabela ISTAB-24. Rezultati testa regresione analize zadovoljstva potrošača (AZAD) u odnosu na dodatnu vrednost (ADOD) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R^2	F^{***}	β	T^{***}
AZAD	,433	85.501	,658	9.247

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati proste regresione analize su pokazali da ne postoji statistički značajan uticaj zadovoljstva potrošača na dodatnu vrednost u sistemu gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-25).

Tabela ISTAB-25. Rezultati testa regresione analize dodatne vrednosti (DOD) i preporuka potrošača (PRE) u odnosu na lojalnost (ALO) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
DOD	,308	49.885	,555	7.063
PRE	,334	56.128	,578	7.492

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj preporuka potrošača i doživljenog kvaliteta na dodatnu vrednost u sistemu gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani (ISTAB-26).

Tabela ISTAB-26. Rezultati testa regresione analize preporuka potrošača (APRE) i doživljenog kvaliteta (ADOK) u odnosu na dodatnu vrednost (ADOD) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
APRE	,604	171.035	,777	13.078
ADOK	,601	168.823	,775	12.993

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

U okruženju gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani, rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (dugoročni odnos, zadovoljstvo, dodata vrednost, preporuke i doživljeni kvalitet) u odnosu na lojalnost, pokazuju da postoji statistički značajan uticaj dugoročnog odnosa i preporuka potrošača na lojalnost (ISTAB-27).

Tabela ISTAB-27. Rezultati testa višestruke regresione analize dugoročnog odnosa (ADUG), zadovoljstva potrošača (AZAD), dodate vrednosti (ADOD), preporuka (APRE) i doživljenog kvaliteta (ADOK) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (ALOJ) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ADUG	,389	3.602	,000***
AZAD	,206	1,796	,075*
ADOD	-,050	-,501	,618
APRE	,167	2.441	,016**
ADOK	-,001	-,013	,990

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,570$; $F = 28.623$ ***

U okruženju gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani, rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (zadovoljstvo, dodata vrednost, preporuke, doživljeni kvalitet i lojalnost) u odnosu na ostvarenje dugoročnih odnosa sa potrošačima, pokazuju da postoji statistički značajan uticaj zadovoljstva potrošača i lojalnosti na dugoročni odnos (ISTAB-28).

Tabela ISTAB-28. Rezultati testa višestruke regresione analize zadovoljstva potrošača (AZAD), dodate vrednosti (ADOD), preporuka (APRE), doživljenog kvaliteta (ADOK) i lojalnosti (ALOJ) u odnosu na varijablu dugoročni odnosi sa potrošačima (ADUG) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
AZAD	,618	7.978	,000***
ADOD	,144	1.739	,085*
APRE	,032	,536	,593
ADOK	-,121	-1.582	,117
ALOJ	,275	3.602	,000***

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***) ; $R^2 = ,744$; $F = 62.918$ ***

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj dodate vrednosti i doživljenog kvaliteta na preporuke potrošača u sistemu gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani (ISTAB-29).

Tabela ISTAB-29. Rezultati testa regresione analize lojalnosti (ALOJ), dugoročnog odnosa (ADUG), zadovoljstva potrošača (AZAD), dodate vrednost (ADOD), doživljenog kvaliteta (ADOK), društvene odgovornosti (ACSR) i društvenih vrednosti (ADRU) u odnosu na preporuke potrošača (APRE) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ALOJ	,334	56.128	0,578	7.492
ADUG	,32	52.751	0,566	7.263
AZAD	,322	53.245	0,568	7.297
ADOD	,604	171.035	0,777	13.078
ADOK	,53	126.457	0,728	11.245
ACSR	,055	6.571	0,235	2.563
ADRU	,338	57.283	0,582	7.569

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj društveno odgovornog poslovanja na doživljeni kvalitet u sistemu gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-30).

Tabela ISTAB-30. Rezultati testa regresione analize doživljenog kvaliteta (DOK) u odnosu na društveno odgovorno poslovanje (CSR) u kontrolnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
DOK	,479	102.892	,692	10.144

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati proste regresione analize su pokazali da postoji statistički značajan uticaj dodate vrednosti, preporuka i društvenih vrednosti na doživljeni kvalitet u sistemu gde su procesi upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima i brend menadžmenta integrisani (ISTAB-31).

Tabela ISTAB-31. Rezultati testa regresione analize dodate vrednosti (ADOD), preporuka (APRE) i društvenih vrednosti (ADRU) u odnosu na doživljeni kvalitet (ADOK) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	R ²	F***	β	T***
ADOD	,601	168.823	0,775	12.993
APRE	,530	126.457	0,728	11.245
ADRU	,500	111.802	0,707	10.574

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***)

Rezultati testa višestruke regresione analize varijabli (dugoročni odnos i društvene vrednosti) u odnosu na lojalnost, pokazuju da postoji statistički značajan uticaj obe varijable na lojalnost, s tim što je taj uticaj veći u okruženju gde procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima nisu integrisani (ISTAB-32), nego u sistemu gde su ova dva procesa integrisana (ISTAB-34).

Tabela ISTAB-32. Rezultati testa višestruke regresione analize dugoročnog odnosa (DUG) i društvene vrednosti (DRU) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (LOJ) u kontrolnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ZAD	,740	10.994	,000***
DUG	,134	3.492	,001***

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***); $R^2 = ,678$; $F = 117.090$ ***

Tabela ISTAB-33. Rezultati testa višestruke regresione analize dugoročnog odnosa (ADUG) i društvene vrednosti (ADRU) u odnosu na varijablu lojalnosti potrošača (ALOJ) u eksperimentalnoj grupi

Varijabla	B	t	Sig
ZAD	,611	9.594	,000***
DUG	,100	2.008	,047**

Notifikacija: Značajnost $p < 0,01$ (***); $R^2 = ,592$; $F = 62.446$ ***

4.9. DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA IZ ISTRAŽIVANJA

Nakon dokazivanja postavljenih hipoteza, potvrđeni su rezultati većine prethodnih istraživanja vezanih za stvaranje dugoročnih odnosa, lojalnost, zadovoljstvo potrošača, uticaj preporuka, društvenih vrednosti i društveno-odgovornog poslovanja, koje su sprovodili mnogi autori (Payne et al., 1995; Blattberg i Deighton, 1996; Gremler et al., 1997; Zeithaml et al., 1996; Wangenheim i Bayon, 2007; Melo i Galan, 2010; Anderson i Sullivan, 1993; Parasuraman et. al., 1988; Punniyamoorthy i Mohan, 2007; Heskett et al., 1994; Yu, et al., 2014; de Barros i Gonçalves, 2009; Zhang et al., 2011; Selnes, 1993; Sandvik i Duhan, 1996; Andreassen, 2001; Brady i Robertson, 2001; Cronin et al., 2000; Guenzi i Pelloni, 2004; Cronin i Taylor, 1992).

Rezultati istraživanja su potvrdila da:

- 1) postoji pozitivan uticaj zadovoljstva potrošača na stvaranje dugoročnih odnosa. Ovaj uticaj je veći u okruženju integrisanih procesa upravljanja brendom i CRM-a;
- 2) postoji pozitivan uticaj zadovoljstva potrošača i doživljenog kvaliteta u odnosu na lojalnost potrošača. Tamo gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani, zadovoljstvo potrošača ima statistički značajniji uticaj od doživljenog kvaliteta;
- 3) postoji pozitivan uticaj zadovoljstva potrošača i dugoročnog odnosa na lojalnost potrošača u odnosu na doživljeni kvalitet i dodatnu vrednost. Tamo gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani, dugoročni odnos ima statistički značajniji uticaj na lojalnost;
- 4) zadovoljstvo kupaca se javlja kao rezultat dodatne vrednosti;
- 5) postoji pozitivan uticaj lojalnosti potrošača na stvaranje dugoročnih odnosa;
- 6) dodatna vrednost i preporuke nemaju statistički značajan uticaj na lojalnost u okruženju gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani;

- 7) postoji pozitivan uticaj dodate vrednosti na stvaranje preporuka potrošača i doživljeni kvalitet u okruženju gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani;
- 8) postoji statistički značajan uticaj doživljenog kvaliteta i dodate vrednosti na stvaranje preporuka u okruženju gde su procesi upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima integrisani;
- 9) postoji statistički značajan uticaj doživljenog kvaliteta proizvoda/usluge na stvaranje dodate vrednosti u okruženju gde su procesi brend menadžmenta i CRM-a integrisani;
- 10) postoji statistički značajan uticaj doživljenog kvaliteta proizvoda/usluge na socijalne vrednosti u okruženju gde su procesi brend menadžmenta i CRM-a integrisani;
- 11) postoji pozitivan uticaj zadovoljstva potrošača na stvaranje dugoročnih odnosa. Ovaj uticaj je veći u okruženju integrisanih procesa upravljanja brendom i CRM-a;
- 12) da postoji statistički značajan uticaj društvenih vrednosti i dugoročnog odnosa na na lojalnost.

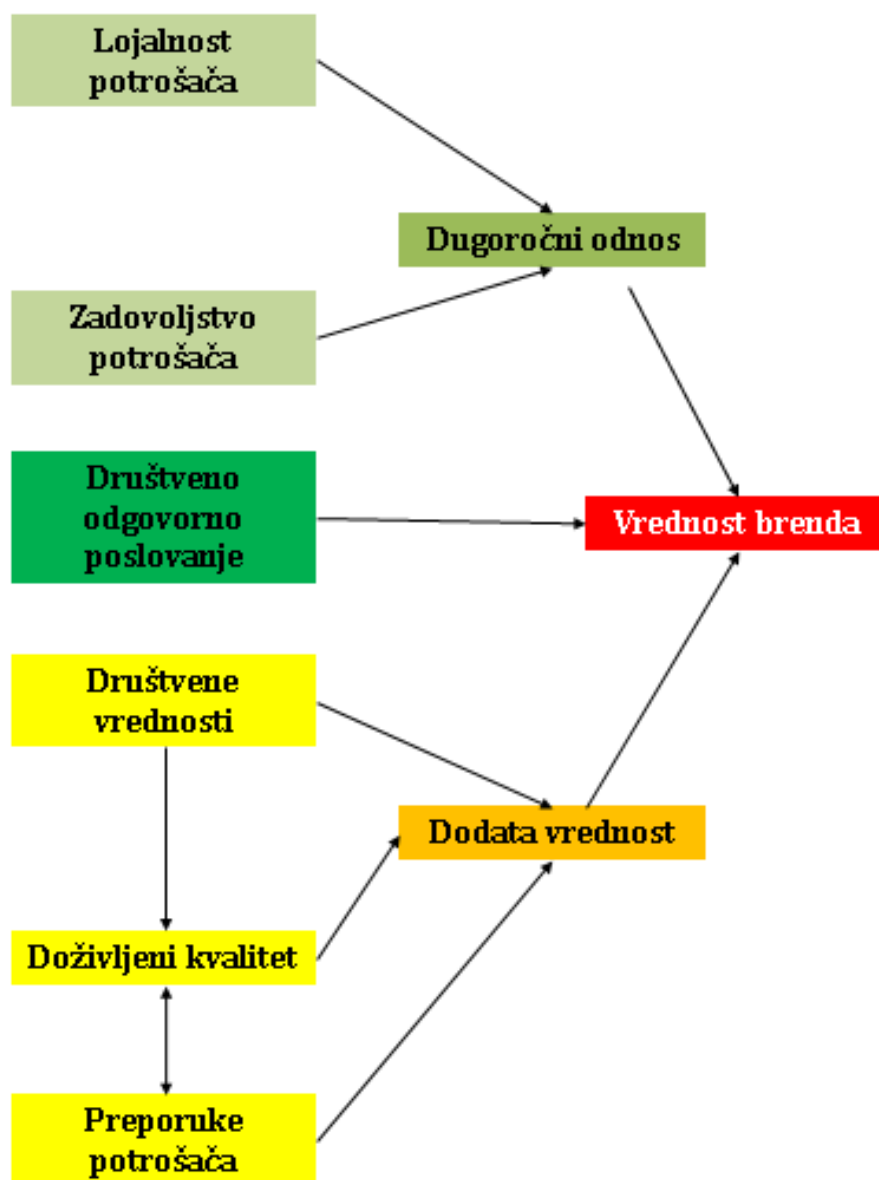
Rezultati istraživanja otvaraju mogućnost za redefinisane polaznog modela (slika 61). Ovi rezultati pokazuju da se integrisanjem CRM i brend komunikacija može uticati na vrednost brenda. Upravljanje dugoročnim odnosima se odvija preko zadovoljstva potrošača i lojalnosti, dok se dodatom vrednošću upravlja putem doživljenog kvaliteta, preporuka i društvenih vrednosti.

Ovde možemo zaključiti **da su hipoteze H1, H2, H3 i H4 dokazane**, s obzirom da je kreiran sistem, koji je doveo do ovakvih rezultata, što predstavlja potvrdu svih prethodnih hipoteza.

Imajući u vidu da je kreiran sistem u kome su integrisani procesi CRM-a i brendiranja, koji je doveo do ovih rezultata i da je ostvarena implementacija koncepta predloženog modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, u postojeći CRM sistem, procedure prodaje i

marketinga, kao i da je sprovedeno istraživanje nakon implementacije modela, može se zaključiti da su dobijene **potvrde hipoteza H1, H2, H3 i H4.**

Slika 61. Međusobni uticaj lojalnosti, zadovoljstva, dugoročnog odnosa, dodatne vrednosti, preporuka i doživljenog kvaliteta



4.9.1. Integracija podataka o potrošačima

Odnos CRM-a i brenda su definisali Temporal i Trot, o čemu je već bilo reči u poglavlju 4.4.1 (Temporal i Trot, 2001: 39). Goki i Jin navode da se CRM bavi izgradnjom jakog brenda, što postiže kreiranjem odgovarajuće kombinacije organizacionih sistema i procesa koji omogućavaju ljudima da razumeju kupce kao individue i potencijalno prilagode svaku interakciju sa kupcem prema njegovim specifičnim potrebama (Gokey i Yin, 2000: 40). Oni tvrde da CRM sistemi mogu pružiti kupcima dodatnu vrednost brenda kroz četiri stvari koje brend čini: pruža vrednost, štedi vreme, pruža pogodnost, dozvoljava prilagođavanje. Ovo **dodatno podržava H3 i H4 hipoteze**.

Uspeh odnosa kompanija-kupac određuje kvalitet interakcija. Baran i Galka govore o integraciji podataka o kupcima (CDI)⁸¹ kao osnovnom preduslovu za uspešnu CRM strategiju. Tokom ovih interakcija kupac ocenjuje kompaniju i određuje nivo i tip odnosa u koji će on ili ona ući sa kompanijom (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 2450-2456). Bez obzira da li se interakcija dešava telefonom, direktnom poštom, web sajtom ili nekim drugim kanalom, iskustvo kupca – bez obzira da li je dobro ili loše – je zapravo u rukama kompanije. To je vreme kada kompanija može kreirati lojalnost, da se diferencira od konkurencije i poveća vrednost odnosa.

CDI predstavlja proces upravljanja podacima gde podaci o klijentima i mogućim klijentima mogu biti distribuirani na tačke interakcije, pravovremeno i na pravi način. Ovde treba voditi računa o sledećim principima (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 3315-3340):

- **Distribucija.** Distribucija podataka o kupcima od izvora do svih tačaka interakcije treba biti standardizovana i centralizovana - sa njom se mora upravljati iz jedne tačke.
- **Tačke kontakta.** Sve tačke kontakta sa kupcima koje određuju prirodu odnosa treba da imaju pristup relevantnim podacima o kupcima.

⁸¹ engl. *Customer Data Integration*

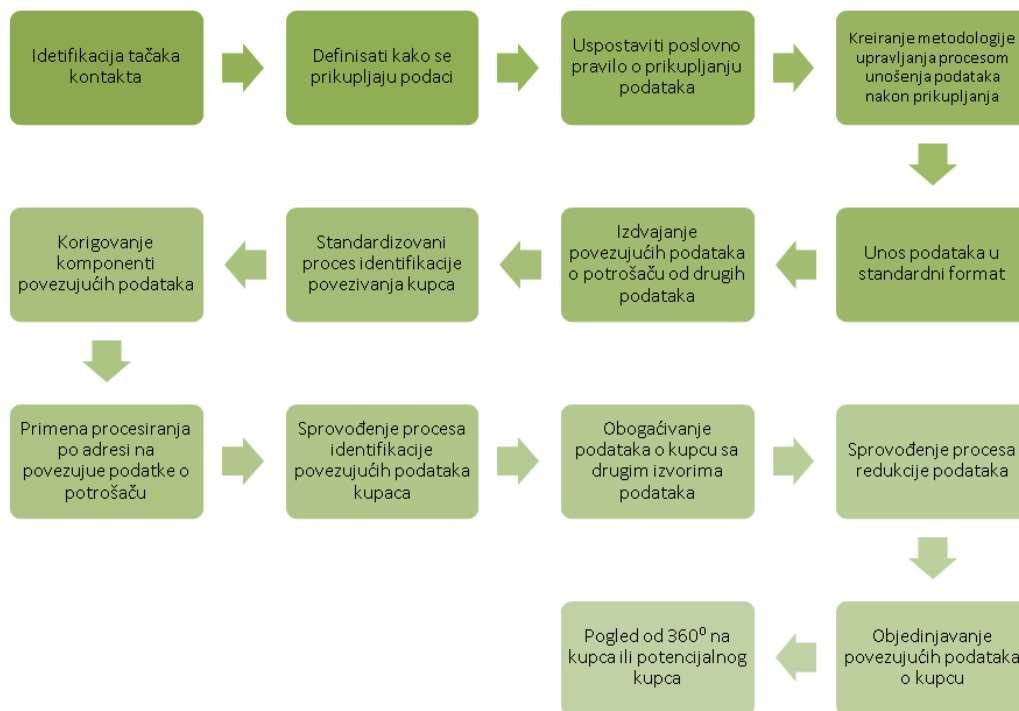
- **Pravovremenost.** Svi podaci o kupcima potrebni za donošenje odluka treba da budu isporučeni u vremenskom okviru, odgovarajući potrebama svake tačke kontakta.
- **Tačnost.** Isporučeni podaci o kupcima treba stalno i tačno da predstavljaju kupca, uključujući pojedince, domaćinstva ili kompanije.

Kako bi se ispunila potreba kompanije za integracijom podataka o kupcima, neophodno je:

- Postavljanje tehnoloških komponenti koje kontrolišu upravljanje podacima i distribuciju.
- Uvođenje referenci u bazu koja će obezbediti veze kupca kroz proces sparivanja veza.
- Široko korporativno prihvatanje i tehnologija i referentne baze podataka.

Uspostavljanje odnosa sa kupcima zahteva da kompanija ima određeni nivo znanja o određenom kupcu. Kada organizacija razume svoje kupce, može pokušati da oformi odnose sa njima. Organizacija može kreirati bazu kupaca kroz pedantno prikupljanje podataka iz kontakta kupca sa organizacijom i članovima njenog lanca vrednosti. Kada se podaci prikupe, mogu biti pretvoreni u znanje kroz seriju funkcija kako bi se kreirao jedinstveni pogled na kupca (slika 62).

Slika 62. Funkcije integracije podataka o kupcima



Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy“. Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013, (Kindle Locations 3315-3340)

Postoji veliki broj informacija koje se prikupljaju u tačkama kontakta, koje sada obuhvataju podatke, koji su prikazani u tabeli 13.

Tabela 13. Funkcije integracije podataka o kupcima

Primeri izvora podataka iz tačaka kontakta	Primeri mogućih elemenata podataka
Tačka prodaje (prodavnica, katalog, web, telemarketing, kiosk, fax) proizvoda i usluga u brojnim vertikalnim tržištima	Ime, adresa (kuća/posao), broj telefona (kuća/posao/mobilni), e-mail adresa (kuća/posao/drugo), broj računa, broj kreditne/debtne kartice, godine, pol, adresa za isporuku, ime primaoca poklona/adresa/broj telefona/e-mail adresa, kupljeni proizvodi (broj proizvoda, šifra proizvoda, SKU ⁸²), cena (po proizvodu, ukupna cena, porez), kuponi, povraćaji, vaučeri, lokacija kupovine, mesto ulaska na web, zahtev za ponudu
Servis (prodavnica, katalog, web, telemarketing, kiosk, fax) proizvoda i usluga u brojnim vertikalnim tržištima	Proizvodi vraćeni/zamenjeni, datum kupovine, lokacija kupovine, razlozi za vraćanje robe, adresa (kuća/posao), broj telefona (kuća/posao/mobilni), e-mail adresa (kuća/posao/drugo), broj računa, broj kreditne/debtne kartice, godine, pol, adresa za isporuku, ime primaoca poklona/adresa/broj telefona/e-mail adresa, kupljeni proizvodi (broj proizvoda, šifra proizvoda, SKU), cena (po proizvodu, total, porez), kuponi, povraćaji, vaučeri, lokacija kupovine, mesto ulaska na web, zahtev za ponudu
Zakazana ili nezakazana tehnička podrška (prodavnica, katalog, web, telemarketing, kiosk, fax)	Broj računa/kupca, ime, adresa (kuća/posao), broj telefona (kuća/posao/mobilni), e-mail adresa (kuća/posao/drugo), vrsta proizvoda koji poseduje, vrsta servisa koji poseduje
Zahtevana ili nezahtevana poštanska pošiljka	Ime, adresa (kuća/posao), broj telefona (kuća/posao/mobilni), e-mail adresa (kuća/posao/drugo), broj računa, broj kreditne/debtne kartice, godine, pol, adresa za isporuku, ime primaoca poklona/adresa/broj telefona/e-mail adresa, kupljeni proizvodi (broj proizvoda, šifra proizvoda, SKU), cena (po proizvodu, ukupna cena, porez), kuponi, povraćaji, vaučeri, lokacija kupovine, cena (po proizvodu, total, porez), kuponi, povraćaji, vaučeri, lokacija kupovine, mesto ulaska na web, demografske/psihografske informacije, informacije vezane za garanciju, povraćaj, istraživanje, plaćanje, narudžbe kataloga, pretplata, finansijski instrumenti, zahtev za servisom, upiti, sastanci

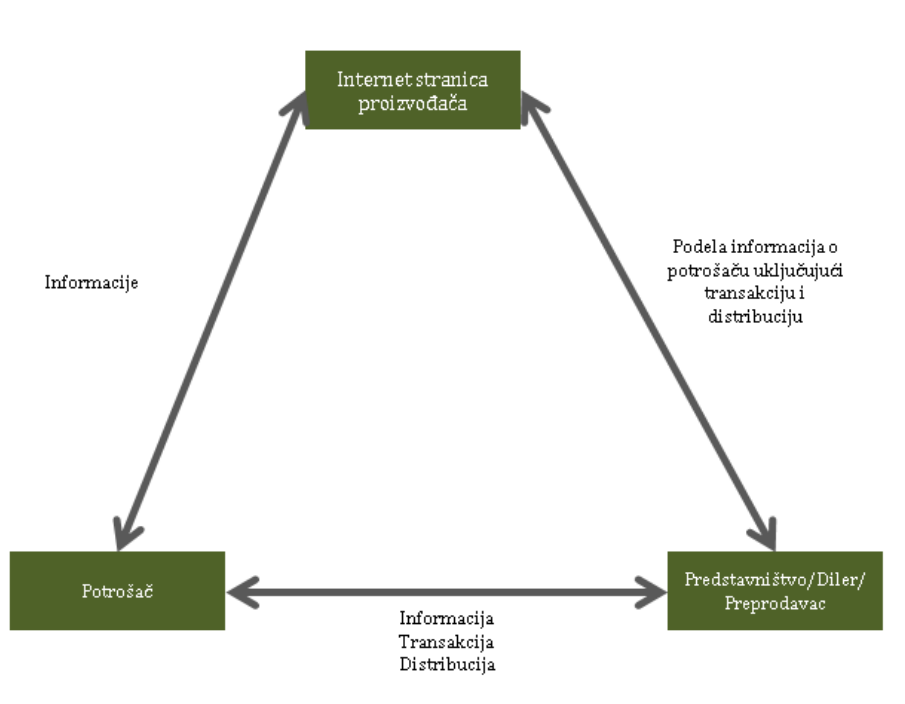
Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy“. Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013, (Kindle Locations 3411-3436)

Kada je kupac u poslovnim transakcijama sa drugim članom iz lanca vrednosti proizvođača, kao što su prodavac, distributer ili preprodavac, interakcija i/ili tačke kontakta koje će kupac imati sa posrednikom mogu biti kritične za proizvođača i

⁸² engl. *Stockkeeping Unit*

treba ih kategorisati kao tačke kontakta. Izazov predstavlja povezivanje informacija prikupljenih od interakcije kupca u tački kontakta sa proizvođačevom web stanicom, do naredne interakcije sa drugim članom lanca vrednosti (Slika 63).

Slika 63. B2B2C Interakcija u tačkama kontakta



Izvor: Baran R. J, Galka R. J: „CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy“. Taylor and Francis. Kindle Edition, (2013-03-05), 2013, (Kindle Locations 3443-3447)

Podaci se mogu prikupljati preko ličnih interakcija (zaposleni u prodajnom salonu, zaposleni u *call*-centru i dr.), kroz delimično tehnološku interakciju (npr. kompjuterska telefonija, Internet i sl.) ili potpuno tehnološku interakciju (npr. RFID⁸³, faks, razmena govorne pošte i dr.) (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 3483-3485).

Podaci prikupljeni na tačkama kontakta mogu biti svrstani u dve kategorije (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 3598-3601). Prva kategorija predstavlja

⁸³ engl. *Radio-frequency identification*

„nepovezujuće informacije“, što predstavlja svaki element koji se ne koristi da identifikuje kontakt informaciju. Kupljeni proizvod, plaćena cena ili datum kupovine bi mogli biti primeri ove kategorije informacija. Druga kategorija može biti nazvana „povezujuće informacije.“ Ovo je vrsta informacija koja može biti korišćena da identifikuje osobu, kompaniju ili domaćinstvo.

Džefri Pil navodi u svojoj knjizi „*CRM: Redefining customer relationship management*“ da CRM predstavlja prelaz od poslovnog modela baziranog na transakciji, na model baziran na odnosu, fokusiranom na kupovini, razvoju i zadržavanju odnosa sa profitabilnim kupcem sa komunikacijom u svakom centru. Zato, interakcija sa kupcem igra osnovnu ulogu u definiciji CRM (Peel, 2002: 29). Ova interakcija na relaciji potrošač-kompanija se odvija preko različitih kanala, koji mogu biti sinhroni i asinhroni. Sinhroni kanali podrazumevaju one transakcije koje se realizuju u realnom vremenu (*call* centar), nasuprot asinhronim komunikacijama (na pr. e-mail, pismo, faks) gde poruka može biti poslata, ali odgovor obično stiže kasnije u često neodređenom vremenu. U tom kontekstu, asinhrona komunikacija je idealna za zahteve manje hitnosti. Ovaj autor govori o važnosti brzog odgovora na email i kvalitet odgovora (Peel, 2002: 26). On navodi zaključke SOCAP⁸⁴ studije, prema kojoj 90% ispitanika smatra da je „razumno vreme odgovora“ u okviru 24 časa, a nikad više od 48 časova nakon inicijalnog zahteva.

Pored toga kanali se svakim danom sve više uvećavaju i usložnjavaju, pa imamo sledeće kanale prema načinu slanja zahteva kompaniji, i to preko (Peel, 2002: 27):

- Internet aplikacije;
- Slobodne forme e-maila;
- Popunjavanjem forme na *web* stranici;
- Telefonom, preko agenta *call* centra;
- Internet telefonom (VoIP), preko agenta *call* centra;
- Tekstom na četetu, sa agentom *call* centra;

⁸⁴ engl. *Society of Consumer Affairs Professionals in Business*

- Telefonom preko interaktivnog govornog sistema (IVR);
- Internet telefonom, preko H.232- IVR sistema;
- Faksom;
- WAP telefonskom aplikacijom;
- ATM aplikacijom;
- Video kiosk aplikacijom u šoping centru ili aerodromu;
- Dolaskom kupca u predstavništvo.

Kako su se ovi kanali pojavili progresivno tokom vremena, kompanije su obično upravljale njima hronološki (deo po deo), jednostavnim dodavanjem resursa za određene kanale, što je dovelo do problema u razvoju strategija upravljanja odnosima sa kupcima, jer su kompanije stvarale tzv. resursna „ostrva“ kanala komunikacije, koja ne mogu brzo uklopiti svoje kapacitete i veštine sa drugim grupama kanala.

Kupci zahtevaju da interakcija ima ljudski kontakt i žele da komuniciraju direktno sa osobom, a ne sa kompjuterom, jer samo ljudi imaju mogućnost da odgovore na specifične potrebe koje mogu izlaziti van parametara unapred definisanog skupa pitanja i odgovora. Takođe, ljudi imaju mogućnost da saslušaju i mogu da odgovore (ili bar saslušaju) na seriju pitanja koja mogu ili ne moraju biti povezana. Ljudi takođe imaju mogućnost da preuzmu odgovornost nad problemom (čak iako ga oni često ne rešavaju). I u ovoj specifičnoj oblasti marketinški orijentisani CRM ima najveću ulogu. Do ove tačke, CRM je neadekvatno odgovarao na psihološke faktore – bihejvioralni aspekti uključivanja kupca i kako Pil navodi, u tom kontekstu, CRM treba da sazri.

Postojanje centralizovane marketing baze podataka, čak i ako je u formi skladišta podataka, ima smisla i ona najverovatnije sadrži, pored postojećih kupaca, moguće kupce i one za koje se očekuje da mogu postati kupci (Peel, 2002: 114). U svakom slučaju, svi kupci i potencijalni kupci će imati zajedničke karakteristike u kojima su relativno uključeni u brend. Svi oni su dali dozvolu za komunikaciju sa vlasnikom

brenda. Marketing baza će imati seriju alata i podaci će biti strukturirani na način da se podaci mogu filtrirati korišćenjem različitih parametara. Podaci o kupcima treba da obuhvate karakteristike životnog ciklusa kupca, nivo vezanosti za brend i stepen posvećenosti kupca, kao i standardne demografske karakteristike.

Pil dalje ističe da će vremenom, baze podataka biti dopunjene na bazi dijaloga sa kupcima (Peel, 2002: 114). Kupci koji ne odgovaraju ili ne učestvuju u dijalogu će biti obeleženi od strane baze podataka. Analitički alati će takođe biti korišćeni da generišu mogućnosti za dijalog, sve u cilju povećanja stepena znanja o kupcima u bazi podataka. Mogućnostima za dijalog, koje Pil ne dovodi u vezu sa marketing i prodajnim kampanjama, administrira dispečer koji komunicira sa kupcima. Dispečer će prezentovati sadržaj i postavljati pitanja, kako bi dobio odgovor kupca. Odgovor može biti direktan preko e-maila, mikrosajta ili stranice na glavnoj *web* strani kompanije. Kretanje kupca na sajtu će biti zabeleženo i specifičan sadržaj će biti isporučen u zavisnosti od potreba kupca. Ponašanje kupca i sadržaj zahteva će biti ažurirani na profilu kupca u marketing bazi podataka.

Što su sistemi sofisticiraniji, više će se specifičnog sadržaja praviti za kupca i prilagođavati ponuda specifičnom zahtevu kupca (Peel, 2002: 115). Što više kompanije ohrabruju direktnu interakciju sa kupcima, bolje služe kupcu i potrebama kompanije. Ipak, za mnoge organizacije, kreiranje relevantnog, vrednog i ličnog sadržaja predstavlja značajni izazov. Takvi sistemi funkcionišu dobro kada kompanije i njeni prodavci u potpunosti razumeju prirodu ciljne grupe i specifičnih članova ciljne grupe, što omogućava da podaci o kupcima budu dobro strukturirani, relevantni i pouzdani. Kompanije treba da podrže sve komunikacione kanale i da obezbede protok i evidentiranje tačnih informacija. Jer, kupci će verovatno pozvati iako su dobili e-mail. Ili mogu napisati e-mail iako su bili pozvani. Obezbediti da pristup marketing bazi podataka bude dostupan svim relevantnim zaposlenima je izazov.

Na osnovu rezultata istraživanja radova, koji upućuju na važnost kvaliteta interakcije kompanija-kupac u svakoj tački dijaloga, CDI, uvećavanje i

usložnjavanje kanala komunikacije i baze dijaloga sa kupcima (Peel, 2002; Baran i Galka, 2013; Gokey i Yin, 2000) definisana je hipoteza H5.

H5: Koncept CRM-a obezbeđuje uvećanje interakcije sa potrošačima, utičući na uvećanje obima razmene informacija između potrošača i procesa upravljanja brendom.

Kao deo implementacije modela razvijenog u ovom radu, kreirana je i nova procedura u kompaniji koja je bila **osnova za dokazivanje hipoteze H5**. Na slikama 64. i 65. su prikazane stara i nova šema interakcija koju kompanija ostvaruje sa svojim potrošačima u pet različitih prodajnih situacija, i to kada kupac:

- zove kako bi dogovorio izlazak na teren radi uzimanje mera za stolariju;
- zove radi dobijanja cena i ponude;
- kontaktira e-mailom kompaniju sa zahtevom za ponudu;
- lično dođe na neko od prodajnih mesta;
- kontaktira kompaniju na nekoj od promocija

Slika 64. Šema interakcija i tačaka kontakta sa kupcima: obavezne tačke interakcije sa potrošačima u starom CRM sistemu*

	Kupac zove kako bi dogovorio uzimanje mera	Kupac zove radi dobijanja cena i ponude	e-mail kontakt zahtev za ponudu	Lični dolazak kupca u salon	Kontakt na promociji
1	Telefon (Briga o kupcima Ili prodaja)	Telefon (Briga o kupcima Ili Prodaja)	e-mail (Prodaja)	Lično (Prodaja)	Lično na promociji (Promoter)
2	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Uzimanje mere (Komercijalista na terenu)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)
3	Montaža (Vođa grupe montažera)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Montaža (Vođa grupe montažera)

*u zagradama su navedene funkcije u kompaniji koje su zadužene za interakciju i tačku kontakta

Slika 65. Šema interakcija i tačaka kontakta sa kupcima: obavezne tačke interakcije sa potrošačima u novom CRM sistemu*

	Kupac zove kako bi dogovorio uzimanje mera	Kupac zove radi dobijanja cena i ponude	e-mail kontakt zahtev za ponudu	Lični dolazak kupca u salon	Kontakt na promociji
1	Telefon (Briga o kupcima Ili prodaja)	Telefon (Briga o kupcima Ili prodaja)	e-mail (Prodaja)	Lično (Prodaja)	Lično na promociji (Promoter)
2	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Javljanje ponude (Prodaja)	Ponuda (Prodaja)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Javljanje ponude (Prodaja)
3	Najava montaže (Briga o kupcima)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)	Uzimanje mere (Komercijalista na terenu)	Najava montaže (Briga o kupcima)	Uzimanje mera (Komercijalista na terenu)
4	Montaža (Vođa grupe montažera)	Najava montaže (Briga o kupcima)	Najava montaže (Briga o kupcima)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Najava montaže (Briga o kupcima)
5	Zadovoljstvo (Briga o kupcima)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Montaža (Vođa grupe montažera)	Zadovoljstvo (Briga o kupcima)	Montaža (Vođa grupe montažera)
6		Zadovoljstvo (Briga o kupcima)	Zadovoljstvo (Briga o kupcima)		Zadovoljstvo (Briga o kupcima)

*u zagradama su navedene funkcije u kompaniji koje su zadužene za interakciju i tačku kontakta

Šema interakcija jasno ukazuje na povećan broj tačaka kontakta u novom sistemu u odnosu na stari, koji je u proseku povećan za 86%, tj. za nešto više od 2,5 interakcija po prodajnoj situaciji. U konkretnom istraživanju, u sistemu gde su procesi CRM i upravljanja brendom integrisani, ostvareno je 575 interakcija sa potrošačima, dok je broj interakcija u „starom i neintegrisanom“ okruženju iznosio 342, što je za 68,13% više. Menadžeri prodaje i CRM menadžer putem dnevnih i

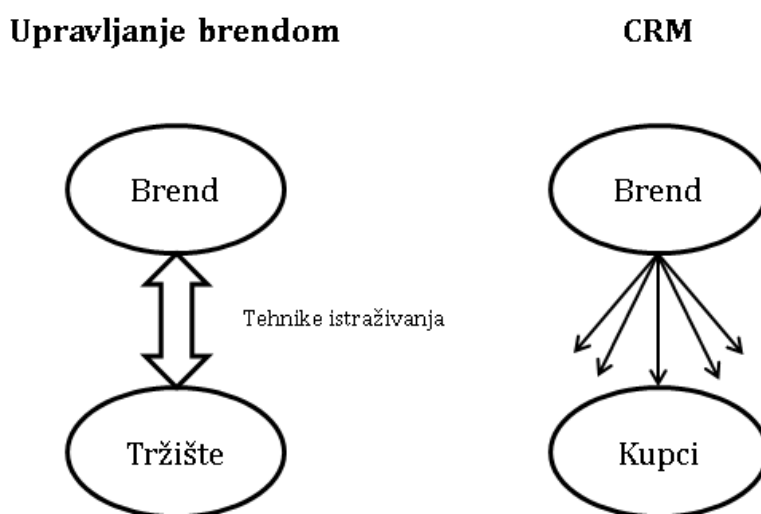
nedeljnih izveštaja imaju uvid u ostvarene kontakte i interakcije sa potrošačima (slika 66), koji prikazuje rezultate kontakata sa potrošačima koji su bili kontaktirani sa novim CRM sistemom. Novi CRM sistem pruža nove informacije, preko brojnih tačaka kontakta, što povećava obim interakcija i dodatno **potvrđuje H5 hipotezu**.

Izveštaji se nalaze kao deo procedure marketinga i prodaje sa oznakom „SUN-722-SALE PRODAJA“ i namenjeni su CRM menadžeru kompanije, kao i Koordinatoru prodaje i Koordinatoru za brigu u kupcima, i oni sadrže podatke o kupcu (ime i prezime), podsegment kojem pripada prema potrebi i reprezentativnom sistemu, statusu zahteva, kontakt osobu u prodaji, kontakt osobu na terenu, kontakt podatke kupca (email, adresa, fiksni telefon, mobilni telefon), ime zaposlenog iz kompanije koja je ostvarila prvi kontakt, kao imena zaposlenih koji su prema šemi interakcija i tačaka kontakta sa kupcima učestvovali u komunikaciji sa kupcem kroz obavezne tačke interakcije sa potrošačima u novom CRM sistemu.

4.9.2. Interna podrška integraciji modela

Usvajanje procesa koji su orijentisani na kupce i tradicionalno marketinških procesa (slika 67) su ključni za zatvaranje kruga u stvaranju vrednosti. (Peel, 2002: 159).

Slika 67. Brend menadžment naspram CRM-a



Izvor: Peel J: „CRM: Redefining customer relationship management“, Digital Press, Elsevier Science, 2002, str. 159.

Ono što bi tradicionalno ulazilo u oblast upravljanja brendom sada omogućava zaposlenima, kao odgovornima za iskustvo kupca, da razumeju koliko dobro procesi ojačavaju pozicioniranje brenda. Zato su brend menadžment i CRM procesi jednaki i performanse brenda treba da budu nadležnost menadžera odgovornih za CRM strategiju (Peel, 2002: 160). Jedan od primera integracije koji navodi Pil je u oblasti merenja lojalnosti kupca koji je potrebno menjati iz osnova.

Integracija bi trebalo da pomogne u merenju koliko dobro kompanija posluje. Integracija bi u primeru lojalnosti trebalo da iskoristi sledeće podatke o (Peel, 2002: 160-162):

- **Percepciji.** Prikupljanje podataka o percepciji kupca treba unaprediti. Pil predlaže da zaposleni, koji imaju kontakt sa kupcem, kao što su direktni prodavci ili zaposleni u kontakt centrima, naprave seriju dijaloga koji mogu aktivirati događaj ili jednostavno dovesti do ažuriranja profila kupca. Na primer, kupac pozove ili pošalje e-mail i izrazi nezadovoljstvo isporukom. Zaposleni bi trebalo da izabere opciju dijaloga nezadovoljstva, koja bi u isto vreme kreirala alarm za sektor logistike, koji bi bio zadužen da reši žalbu kupca. U određeno vreme, zaposleni će biti obavezan da zatvori slučaj nezadovoljstva kroz rezultat, tj. poziv kupcu da potvrdi zadovoljavajući događaj ili pismo u kome se detaljno opisuju preduzete aktivnosti i rešenje. Ipak, interakcija i sledeći dijalog će izmeniti zbir (metriku) kupca u kontekstu drugih atributa ili rezultat povezan sa kupcem.
- **Istoriji kupovine.** Aktivna kupovina ili stalno poboljšanje ponašanja u kupovini ukazuje na kupca koji je zadovoljan. Pored toga, kupac koji aktivno kupuje potencijalno se može osećati nedovoljno cenjenim ukoliko njegova kupovna moć nije priznata. Preduzimanje korektivnih mera kada se smanji kupovina nije adekvatna i to nije najbolja praksa. Zato treba početi sa postavljanjem analitike sistema koja će identifikovati obrasce visokih performansi ili poboljšanja.
- **Obrascima kontakta.** Obrasci interakcije mogu biti puni informacija i otkrivati sklonost kupca za kontaktom i prirodu tih kontakata. Neki obrasci kontakta će ukazivati na stepen disharmonije u samom odnosu, što potencijalno može ukazivati da odnos sa kupcem zahteva više servisiranja kako bi se održao. Na primer, kupac koji se stalno žali uprkos stalnom rešavanju problema, može ukazivati na želju da prekine odnos sa kompanijom ili, što je verovatnije, detaljnije sagledavanje prirode odnosa koju želi kupac i potencijalni povratak kompaniji stavljanjem takvog odnosa na mesto.
- **Istorija kontakata.** Sastavljanje istorije kontakata može biti teško za mnoge kompanije. Istorija kontakata kroz različite kanale može biti prilagođena ukoliko se koriste komponente integrisane aplikacije koje usvajaju standardizovane formate za beleženje prirode i kategorizaciju

interakcije. Niska sklonost kontaktima može ukazivati na gubitak odnosa ukoliko je povezana sa niskom kupovnom aktivnošću. Ukoliko je povezana sa visokom kupovnom aktivnošću, može značiti da kupac konstantno pregovara, što ukazuje na određeni stepen promene.

Džefri Pil govori o ocenjivanju statusa odnosa u čemu pomažu tačke odlučivanja⁸⁵ (Peel, 2002: 162). Procena statusa odnosa kada je kupac blizu odluke ili u tački promene je posebno važna. Tačke odluke je važno identifikovati s obzirom na to da će njihova identifikacija uticati na smanjivanje verovatnoće promene izvan internog brend portfolija kompanije. Predviđanje blizine tačke promene kupca je komplikovano i za odnose sa brendom gde se promene obično teško predviđaju. Zato, prikupljanje podataka o privrženosti brendu ili merenje lojalnosti u toku rada, mogu znatno olakšati ovaj zadatak. Dobro definisana analitika znatno olakšava posao kroz upozorenje vlasniku brenda (menadžeru ili odgovornim licima), na očekivane, predviđene tačke promena.

Izgradnja sposobnosti CRM sistema da se predvide tačke promene kod baze potrošača bi bila veoma važna. Šta više, postavljanje procesa koji smanjuju verovatnoću da dođe do promene je ključno – posebno za prodavce koji predviđaju duge odnose sa kupcima (Peel, 2002: 163).

H6: Kvalitetnija razmena informacija između procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima će uticati na integraciju.

Za dokazivanje hipoteze H6 pomoći će nam interna procedura kompanije u kojoj je sprovedeno istraživanje, kojom se minimiziraju barijere između tehnološkog konteksta CRM-a i marketinga. Prodajni sektor kompanije za svakog kupca može videti istoriju kontakata (slika 68). Na primeru kompanije SUNCE Marinković, brend menadžer je sugerisala koja „polja“ i podaci treba da se oforme u CRM programu, kako bi se bolje pratili rezultati po segmentima. U konkretnom slučaju,

⁸⁵ engl. *decision points*

traženo je da se identifikuju kupci „koji su imali staru stolariju“ i kupci „koji imaju nove otvore na kući“. Takođe, traženo je da se otvori novo polje sa podacima kako su kupci čuli za kompaniju.

Slika 68. Primeri istorije kontakta za kupca

The image shows three screenshots of a software interface for tracking customer contact history. Each screenshot represents a different customer ID.

Customer: KUP02350-15

Vreme sastavljanja	Od	Predmet	Poslovni p...	Projekat	Dokument
01.10.2015 10:53:04	vlada <Vladimir Marinković>	Kupac kontaktiran radi provere zadovoljstva. Ocena 5...	KUP02350...		
29.09.2015 09:03:44	vlada <Vladimir Marinković>	Kupac obavestio da je isporuka stigla	KUP02350...		
24.09.2015 14:11:22	vlada <Vladimir Marinković>	Kupcu najavljenja isporuka	KUP02350...		
20.08.2015 08:12:59	vlada <Vladimir Marinković>	Kupac kontaktiran radi potvrđivanja porudzbine.	KUP02350...		
03.08.2015 12:32:15	vlada <Vladimir Marinković>	Kupac poslao email sa zahtevomHalo Herr Marinkov...	KUP02350...		

Customer: KUP00085-16

Status	Vreme sastavljanja	do	Predmet	Poslovni p...	Projekat	Dokument
<input checked="" type="checkbox"/>	22.03.2016 11:37:05	novak <Martinović Novak>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	22.03.2016 11:37:05	marina <Marina Pantić>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	22.03.2016 11:37:05	ljuba <Ljuba Milić>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	22.03.2016 11:37:05	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	17.02.2016 14:06:11	novak <Martinović Novak>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	17.02.2016 14:06:11	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	17.02.2016 14:06:11	ljuba <Ljuba Milić>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	17.02.2016 14:06:11	marina <Marina Pantić>	Ugovoren posao sa datumom montaže	KUP00085...	Projekat: ...	Narudžbi...

Customer: KUP00888-15

Status	Vreme sastavljanja	do	Predmet	Poslovni p...	Projekat	Dokument
<input checked="" type="checkbox"/>	03.03.2016 08:15:55	ljuba <Ljuba Milić>	Ugovoren posao sa datumom montaže 11-01-2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	03.03.2016 08:15:55	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže 11-01-2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	25.02.2016 09:57:28	novak <Martinović Novak>	Ugovoren posao sa datumom montaže 27.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	25.02.2016 09:57:28	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže 27.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	25.02.2016 09:57:28	marina <Marina Pantić>	Ugovoren posao sa datumom montaže 27.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	25.02.2016 09:57:28	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže 27.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	25.02.2016 09:57:28	ljuba <Ljuba Milić>	Ugovoren posao sa datumom montaže 27.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	06.02.2016 13:34:25	ivana <Ivana Milivojević>	Ugovoren posao sa datumom montaže 08.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	06.02.2016 13:34:25	novak <Martinović Novak>	Ugovoren posao sa datumom montaže 08.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input type="checkbox"/>	06.02.2016 13:34:25	marina <Marina Pantić>	Ugovoren posao sa datumom montaže 08.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...
<input checked="" type="checkbox"/>	06.02.2016 13:34:25	ljuba <Ljuba Milić>	Ugovoren posao sa datumom montaže 08.02.2016	KUP00888...	Projekat: ...	Narudžbi...

Na osnovu gore pomenutih dnevnih i nedeljnih izveštaja, koji su nastali kao rezultat ostvarenih kontakata i interakcija sa potrošačima, što je povećalo obim interakcija, **dodatno se potvrđuje H6 hipoteza.**

4.9.3. Integracija tačaka kontakta sa potrošačima

Baran i Galka ističu da mnoge kompanije koje su uvele CRM sisteme dobijaju vredne informacije kroz svoje kontakt-centre za kupce: informacije u vezi sa mišljenjem kupca o brendu ili proizvodu i čak predloge za poboljšanje. Oni ističu da je CRM strategija uspešna samo ukoliko zaposleni u marketingu, prodaji i inženjeringu reaguju na podatke (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 1459-1468). Ovi autori kažu da je važno razmišljati o planiranju integracije ovakvih sistema da ne bi došlo do sledećeg: jedna od najvećih proizvodnih firmi u SAD, koja prodaje hiljade proizvoda krajnjim kupcima i poslovnim kupcima, ne može da izračuna vrednost pojedinačnog poslovnog kupca, jer se podaci nalaze u bazi povezanoj sa proizvodima, a ne u bazi kupca i ne mogu biti spojeni pod sadašnjim korporativnim sistemom. Nedostatak u implementaciji sistema predstavljaju zaposleni koji treba da koriste CRM informacije, a to ne rade. Negde postoji smanjeno interesovanje marketing stručnjaka za podatke koje generišu njihovi centri za kontakt sa kupcima. U drugim kompanijama je isključeno širenje informacija onima koji ih žele. Suština je u sledećem: podaci o kupcima treba da budu dostupni svima u organizaciji koji mogu imati koristi od njihove dostupnosti.

Kompanije bi trebalo da dođu do što više informacija o kupcima u svakoj tački kontakta, ali ne i da opterećuju kupca ili potencijalnog kupca. Efikasni CRM sistemi čine svoje vlasnike organizacijom koja uči i uspešnost je povećana kada kompanija uči nešto o svojim kupcima. Baran i Galka **podržavaju H7 hipotezu**, govoreći o tačkama kontakta koju kupac ili potencijalni kupac ima sa kompanijom (Baran i Galka, 2013: Kindle Locations 2435-2566). To može biti zahtev preko telefona, lično, preko e-maila, ili kupovina preko Interneta, telefona, ATM ili kioska, ili na sajmu. POS terminali koji skeniraju podatke o proizvodu sa bar kodova i povezuju ih sa podacima kupaca korišćenjem ID kartice su primer tačke kontakta. Kada

kupac traži ili kupuje preko interneta, koristi tačku kontakta. Banke mogu identifikovati svakog kupca na ATM mašinama i prilagoditi poruku njima na osnovu informacija koje su dobili u bazama podataka njihovog CRM. Banke mogu takođe identifikovati potencijalne kupce koji koriste njihove ATM mašine i prilagoditi poruke kako bi ih pridobili. Kanali društvenih medija i tekstualne poruke (SMS) su primeri tačaka kontakta koji su se pojavili u nedavnoj prošlosti. Društveni mediji uključuju mnoge forme kao što su Internet forumi, blogovi i društvene mreže (npr. Fejsbuk i Tviter). Ovi kanali omogućavaju kupcima ne samo da uspostave društvene odnose sa kompanijama i saznaju nešto o prodaji, novim proizvodima i događajima, već i da iskažu svoje nezadovoljstvo i primedbe o kompaniji, njenim proizvodima i brendovima. Kao što se iz prethodnog može videti kompanije treba da prate sve kanale kako bi adekvatno reagovala

H7: Proces integracije će se obezbediti u svim tačkama kontakta sa potrošačima.

Hipoteza H7 se dokazuje prikazom novih tačaka kontakta sa potrošačima (slika 65), koje su sve integrisane u CRM sistem nakon implementacije novog modela. U kompaniji, na kojoj je sprovedeno istraživanje, podaci o kontaktu sa potrošačima su se prikupljali u svim tačkama kontakta: od prodajnog predstavnika (centrala kompanija, predstavništva i dileri), preko isporuke i montaže do postprodajnog razgovora. Na ovaj način kompanija akumulira u svakoj tački kontakta podatke o svojim kupcima.

4.9.4. Konzistentna komunikacija

Konzistentnost sa kojom se brend predstavlja potrošačima je jedan od faktora koji pored lične relevantnosti utiče na jačanje asocijacija brenda (Keller, 2008: 53). Pri pozicioniranju brenda Keller definiše „brend mantru“ koja treba da sadrži esenciju pozicioniranja brenda, sa ciljem da se obezbedi konzistencija imidža u svakoj tački kontakta brenda i potrošača (Keller, 2008: 118-120). Konzistencija u komunikacijama predstavlja multiplikator kvaliteta kampanje, koji će uticati na

svest potrošača. Konzistentnost komunikacija i proces izgradnje odnosa brenda je osnov revizije internih procesa autora Dankana i Morijatijske (Duncan i Moriarty, 1997), koji govore o potrebi za proverom internih procesa kako bi se obezbedilo da su zaista integrisani, da funkcionišu efikasno i efektivno. Postoje dva osnovna načina da se proceni kako kompanija upravlja svojim poslovanjem. Jedan je kontrola ishoda kao što su studije praćenja, testiranje teksta, pokazatelji prodaje i slično. Drugi način je kontrola procesa. Iako su neke kontrole procesa korišćene godinama, malo kompanija ima sistem za proveru procesa koji koriste za upravljanje odnosima brenda. Dankan i Morijatijska su kreirali integrisanu marketing (IM) reviziju. Barker i Angelopulo govore o IM reviziji kao opširnoj (i često skupoj) istraživačkoj metodi, koja pokazuje razlike u mišljenjima kada se radi o ciljevima, neodstatku koordinacije između različitih jedinica ili nedoslednost poruke (Barker i Angelopulo, 2005: 377).

Rezultati IM revizije treba da budu povezani sa zadovoljstvom kupaca i drugim tipovima kontrole ishoda. IM revizija treba da bude sprovedena od strane spoljašnjeg, objektivnog tima i treba da uključuje sve (ne samo deo) menadžere svih sektora koji utiču na proces brendiranja. IM revizija se ne mora koristiti u svom izvornom obliku, već se može prilagođavati potrebama i strukturi organizacije. IM revizija koristi, sledeća tri instrumenta za proveru (Duncan i Moriarty, 1997):

1. **Upitnik o znanju, stavu i praksi.** Ovaj upitnik određuje znanje učesnika o marketingu, planovima marketing komunikacije i ciljnim grupama. Odgovori na ova pitanja se zatim porede s onim što zaposleni rade u praksi. Tačnije, ovaj instrument meri sledeće oblasti i uslove:
 - a. **Ciljevi.** Koji su prioriteti ciljnih grupa/ključnih aktera? Koji su ključni akteri najvažniji? Da li postoji saglasnost u ciljevima komunikacije i pozicioniranja brenda među različitim marketing grupama/sektorima/funkcijama? Da li proces postavljanja ciljeva uključuje sve koji doprinose kreiranju poruke? Koje su ključne poruke za svaku od ciljnih grupa?

- b. **Organizacija.** Koliko saglasnosti postoji između i unutar grupa oko odgovornosti za različite marketing komunikacijske sektore/funkcije? Kako se koordinira njima? Ko je odgovoran za koordinaciju komunikacionih aktivnosti? Do kog stepena je upravljanje odnosima sa kupcima i brendom multifunkcionalni proces?
 - c. **Baza podataka kupaca.** Do kog stepena postoji baza kupaca u organizaciji? Koliko je pristupačna i koliko često se koristi? Koje su procedure za beleženje dijaloga sa kupcem i drugih interakcija? Da li postoji zajedničko korišćenje baza podataka, rezultata istraživanja tržišta i drugih tipova informacija o planiranju?
 - d. **Tačke kontakta.** Da li su identifikovane? Koje poruke se šalju? Da li su dosledne? Da li su usaglašene sa strategijom? Da li se troškovi mere i analiziraju? Ko ih kontroliše?
 - e. **Integracija.** Koji je trenutni nivo integracije? Koje su prednosti i nedostaci integracije? Koje su glavne prepreke za veću integraciju?
 - f. **Spoljne agencije.** Do kog nivoa su agencije za marketing komunikaciju uključene u strateško planiranje? Koliko komunikacije/deljenja ideja postoji između agencija klijenata?
 - g. **Interaktivnost.** Koliko je kompanija interaktivna i ima dvosmernu komunikaciju sa kupcima?
 - h. **Planiranje.** Da li kompanija koristi nulto planiranje, posebno za godišnje i kratkoročne programe? Do kog stepena su ciljevi zasnovani na nekoj vrsti prioritetne SWOT analize? Kome se distribuiraju rezultati testiranja i do kog nivoa se koriste u planiranju?
2. **Pregled mreže komunikacija.** Ovo je matrica zatvorenih pitanja koji ukazuje na sledeće informacije: Ko razgovra sa kim, koliko često i o čemu? Ko pokreće planiranje i donošenje odluka? Ko utiče na njih? Koliko se često intervjuisane osobe uključene u planiranje (formalno/neformalno)? Koje izvore informacije oni čitaju? Koliko i koje vrste informacija se dele (istraživanje, ostale informacije)? Koji su obrasci interne komunikacije između sektora? Da li jedan sektor više govori nego što sluša?

3. **Analiza sadržaja.** Sve marketinške komunikacije ili planirane poruke koje koristi kompanija tokom poslednjeg 12-omesečnog perioda su konstantno analizirane kako bi se utvrdilo da li su dosledne sa ciljevima marketing komunikacije, da li su ključne poruke odgovarajuće za ciljnu grupu i da li postoji dosledno oslikavanje pozicije brenda/imidža kompanije/nagoveštaja pozicije. Nalazi analize sadržaja se često porede sa rezultatima intervjua kako bi se odredio realni nivo integracije kompanije. Analiza sadržaja takođe pomaže da se identifikuju neusaglašenosti u funkcionisanju.

Intervjui treba da budu sprovedeni i sa prodavcima, dobavljačima i drugim ključnim akterima. U slučaju kompanija koje rade u prodajnom sektoru, tajni kupci se koriste da ocene ukupno iskustvo kupovine (izgled radnje, parking, znaci, snalaženje u radnji, prostorije, uniforme zaposlenih, susreti sa prodavcima, itd.). Tajni kupci mogu pozvati radnju kako bi utvrdili efikasnost usluge kupcima i zaposleni nisu upoznati sa tajnom kupovinom (Barker i Angelopulo, 2005: 377).

H8: Ostvarenje integracije će biti efikasnije ako je moguće uspostaviti konzistentniju komunikaciju.

H9: Konzistentnija komunikacija će obezbediti preciznije ciljanje potrošača.

U dokazivanju H8 i H9 hipoteza su nam pomogli sekundarni izvori iz prodaje. Kako nisu postojali primarni podaci, formirani su klasteri (segmenti) potrošača. Na osnovu intervjua koji su sprovedeni sa fokus grupom prodavaca koji su učestvovali u ovom istraživanju, urađeno je sortiranje podataka, gde je na osnovu realizacije prodaje utvrđena da postoji konzistentna komunikacija. U intervjuu je korišćen samo modifikovani prvi instrument IM revizije. Prilikom intervjua sa prodavcima, vršeno je audio snimanje uz njihovu dozvolu. Pitanja koja su postavljena iz IM revizije su ona koja su se odnosila na analizu konzistentnosti komunikacije, pitanja o ciljevima, bazi podataka i tačkama kontakta, i to: Koji je trenutni nivo integracije?

Koje su prednosti i nedostaci integracije? Koje su glavne prepreke za veću integraciju? Koliko je kompanija interaktivna i ima dvosmernu komunikaciju sa kupcima? Da li su poruke konzistentne? Koji su prioriteti? Da li postoji saglasnost u ciljevima komunikacije i pozicioniranja brenda među različitim sektorima? Da li proces postavljanja ciljeva uključuje sve koji doprinose kreiranju poruke? Koje su ključne poruke za svaku od ciljnih grupa potrošača? Do kog stepena postoji baza kupaca u kompaniji? Koliko je pristupačna i koliko često se koristi? Koje su procedure za beleženje dijaloga sa kupcem i beleženje drugih interakcija? Da li postoji zajedničko korišćenje baza podataka, rezultata istraživanja tržišta i drugih tipova informacija o planiranju? Da li su identifikovane tačke kontakta sa kupcima? Koje poruke se šalju? Da li su poruke usaglašene sa strategijom kompanije? Da li se troškovi mere i analiziraju? Ko ih kontroliše?

Analizom podataka dobijenih kroz intervju sa prodavcima, a na osnovu transkripta razgovora, utvrđeno je da u preko 70% slučajeva oni osećaju da se u kompaniji „proklamuje“ konzistentna komunikacija i da je ona doprinela povezivanju CRM programa i marketinga u kompaniji. Analizom intervju sa prodavcima u odnosu na posmatrani broj opservacija prodajnih razgovora i sa njima povezanih učinaka, utvrđeno je da u preko 60% slučajeva integrisana komunikacija doprinosi realizaciji prodaje. Na osnovu toga se može zaključiti da integrisana komunikacija doprinosi boljem ciljanju tržišta i stvaranja segmenata kupaca prema iskustvo potrošača, objektivnoj situaciji na tržištu i radu sa kupcima. Na kraju je zaključeno da postoji veći stepen integracije nego ranije i da zaposlenima u prodaji u tome pomažu obuke koje imaju, poslovni softver, nova procedura prodaje, prodajni izveštaji, kontakti i informacije koje dobijaju od kupaca, **što dodatno potvrđuje H8 i H9 hipoteze.**

4.10. NAUČNI DOPRINOS I IMPLIKACIJE

Doktorska disertacija obuhvata veći broj ostvarenih naučnih, stručnih i društvenih doprinosa. Doprinos rada predstavlja pregled konteksta u kome se razvija teorija brenda preko istorijskog prikaza razvoja koncepta, značaja koji brend ima kako za potrošače, tako i za kompanije, mogućih razloga neuspeha brenda i budućih trendova u brendiranju. Naučni doprinos doktorske disertacije se ogleda u sistematizaciji pregleda literature u oblasti upravljanja brendom preko prikaza osnovnih konceptata, najčešće korišćenih modela upravljanja brendom, vrednosti brenda i merenja vrednosti brenda. Prikazana su istraživanja u oblasti upravljanja odnosima sa potrošačima kako bi se bolje razumeo marketinga odnosa, razvoj odnosa između kupca i kompanije, modeli upravljanja odnosima sa potrošačima i vrednost kupca i odnosa.

U radu su posmatrani procesi upravljanja brendom i upravljanja odnosima sa potrošačima, da bi se na kraju dao predlog integracije ova dva procesa. Na jednoj strani, analiza modela upravljanja brendom je obuhvatila Akerov model planiranja identiteta brenda (Aaker i Joachimsthaler, 2000), Kafererov model izgradnje brenda sa posebnim osvrtom na model prizme (Kapferer, 2008), Ešov model brendiranja koji uključuje emocionalnu i racionalnu slojevitost procesa brendiranja (Esch, 2008), Kelerov strateški proces upravljanja brendom sa posebnim osvrtom na model rezonance brenda koji uključuje izgradnju identiteta brenda i kreiranje značenja brenda (Keller, 2013). Na drugoj strani je analiziran model upravljanja odnosima sa kupcima koji su razvili Pejn i Frou (Payne i Frow, 2005).

Doprinos rada je dat i na polju integracije ova dva procesa. Kako je osnovni zadatak kompanije da prevede ideju brenda u seriju kontakata sa kupcima, koji će kreirati iskustvo potrošača i podržati brend (Tybout et al., 2005), integracija je ostvorena preko procesa stvaranja dodate vrednosti brenda (Kotler i Keller, 2012; Keller, 2013; de Chernatony, 2006; Kapferer, 2008) i dugoročne vrednosti potrošača (Peelen, 2005; Richards i Jones, 2008). U radu je dat pregled odnosa kompanija-potrošač kroz model odnosa potrošača i brenda Suzan Furnije (Fournier, 1998).

Glavni doprinos rada se ogleda u stvaranju integrisanog modela upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima preko relacionog brendiranja i podsegmentacija kupaca (Temporal, 2011; Malthouse i Calder, 2005; Temporal i Trott, 2001). Integrisan model uzima u obzir razumevanje potreba potrošača (Aaker, 1996; Aaker i Joachimsthaler, 2000; Temporal i Trott, 2001; Temporal, 2011; Baran i Galka, 2013) kako bi se stvorio harmoničan odnos (Malthouse i Calder 2005; Keller 2013) u koji moraju da se uključe svi zaposleni (de Chernatony 2010) i na taj način obezbedi prilagođavanje znanja za manje grupe potrošača (podsegmente) (Tybout et al., 2005: 156) i tako ostvari uvećana vrednost za potrošače i kompaniju.

Prikazan način na koji je integrisani model upravljanja brendom implementiran na konkretnom primeru kompanije predstavlja osnovni stručni doprinos disertacije. Disertacijom je stvorena osnova za preduzeća koja poseduju sisteme za upravljanje odnosom sa potrošačima da na efikasan način integrišu model upravljanja brendom i tako uvećaju vrednost za potrošače. S druge strane, stvorena je osnova za preduzeća koja upravljaju brendom da integrišu proces u neki od sistema za upravljanje odnosom sa potrošačima.

Pojedinačni doprinosi koji su rezultat implementacije integrisanog modela, predstavljaju uvođenje procedura u kompaniju, koje se tiču integracije koncepta upravljanja odnosima sa potrošačima i brend menadžmenta i unapređenje softverskih aplikacija, koje evidentiraju svaki kontakt sa potrošačima, što predstavlja dobru osnovu za donošenje odluka o stvaranju novih segmenata i podsegmenata kupaca.

Društveni značaj disertacije se ogleda u mogućnosti primene modela u sektoru malih i srednjih preduzeća koja su od posebnog značaja za razvoj privrede naše zemlje. Društveni doprinos se ogleda i u boljem odgovoru kompanija na potrebe potrošača, koje će se manifestovati u povećanom zadovoljstvu i lojalnosti kupaca.

Društveni doprinos disertacije predstavlja i smanjenje rizika neuspeha projekata uvođenja sistema upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima, koji dobija novi kontekst integracijom sa procesom upravljanja brendom.

Važan doprinos ove disertacije predstavljaju i obuke zaposlenih koje su prilagođene novom prodajnom konceptu. Obuke su prilagođene svim nosiocima „tačaka kontakta“ sa potrošačima.

Doprinos disertacije se ogleda i u inovativnost u sektoru malih i srednjih preduzeća, imajući u vidu tehnološki napredak i unapređenje poslovnih procesa i rezultata u samoj kompaniji.

4.11. OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA NAREDNA ISTRAŽIVANJA

Svojstveno drugim istraživanjima iz oblasti upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima, istraživanje koje je sprovedeno za potrebe ove disertacija ima određeni broj ograničenja. Jedno od ograničenja se odnosi na strukturu uzorka. Uzorak je sastavljen slučajnim izborom potrošača građevinske (AL i PVC) stolarije, što sa sobom nosi jedan nivo specifičnosti i može uticati na varijable istraživačkog modela.

Drugo ograničenje se odnosi na vrednost kupovine u sprovedenom istraživanju. S obzirom da se radi o krajnjim kupcima – fizičkim licima, vrednost kupovine u 80% uzorka iznosi od 1000-3000€, što može da ukaže na određeni uticaj vrednosti kupovine na posmatrane varijable.

Tržišne okolnosti prema kojima je tržište na kome posluje kompanija (na kojoj je sprovedeno istraživanje) u padu zadnje tri godine za preko 40%, predstavlja još jedno ograničenje.

Takođe, jedno od ograničenja predstavlja korišćenje regresione analize u statističkom dokazivanju hipoteza. Pretpostavlja se da bi se dobili potpuniji i bolji

podaci, da su se prilikom statističe analize koristile konfirmatorna ili eksplorativna faktorska analiza.

Ograničenje rada se takođe odnosi na CRM sistem koji kompanija koristi koje ne poseduje najsavremenije module, što je moglo da utiče na kvalitet podataka koje smo dobili kroz istraživanje.

ZAKLJUČAK

U skladu sa postavljenim ciljevima i hipotezama, kroz disertaciju su posmatrani i analizirani procesi i faktori koji utiču na upravljanje brendom i menadžment odnosima sa kupcima, kao i efekti integrisanja ovih procesa. Na osnovu sprovedenog istraživanja, zaključuje se da su sve hipoteze u radu dokazane.

U radu su analizirani različiti procesi izgradnje brenda (Aaker i Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2008; Esch, 2008; Keller, 2013; Rakita i Mitrović, 2007) i aspekti upravljanja odnosima sa potrošačima (Payne i Frow, 2005; Baran i Galka, 2013; Österle, 1995; Renart i Cabre, 2007) kao i mogućnosti integracije ova dva procesa. Uspešna integracija je ostvarena preko:

- podsegmentacije kupaca, koja uključuje kreiranje različitih grupa kupaca, prema kojima je komunikacija u potpunosti personalizovana i prilagođena (Tybout, et. al, 2005);
- izgradnje relacionog brenda (Malthouse i Calder, 2005), koja se zasniva na podsegmentaciji kupaca, tj. podsegmentacija omogućava kompanijama da dodatno osnaže uticaj brenda kroz različit odnos i brigu svakog podsegmenta (Temporal, 2011), što omogućava kompaniji bolju pozicioniranost u odnosu na konkurente i maksimalno povećanje profita
- stvaranja dodatne vrednosti za potrošača i kompaniju (Kotler i Keller, 2012; Keller, 2013; de Chernatony, 2006; Kapferer, 2008) preko prilagođene komunikacije u svakoj tački kontakta koju kompanija ostvaruje sa potrošačima, u čemu joj pomaže integracija podataka o kupcima (CDI) (Baran i Galka, 2013). Bez obzira na vrstu interakcije i kanal komunikacije, kompanija dobija mogućnost da kreira lojalnost, da se diferencira od konkurencije i poveća vrednost odnosa.

Danas uspeh kompanije zavisi prvenstveno od toga šta o njoj i njenim proizvodima znaju, misle i osećaju njeni potrošači (Filipović, 2008). Prosečan potrošač je danas izložen velikom broju marketinških poruka. U takvom okruženju brendiranje, sa svojom osnovnom definicijom isporuke obećanja, samostalno kao proces će teško dopreti do svesti potrošača, bez podrške CRM sistema. Postoje mnoge strategije

zadržavanja i vezivanja kupaca na duge staze. Kompanije koje žele dugoročne i profitabilne odnose sa svojim korisnicima, treba da izgrade okruženje u kome će potrošači iskazivati visok stepen lojalnosti i zadovoljstva.

Promene u razmišljanju kupaca, dostupnost informacija, globalizacija, otvorenost tržišta, digitalizacija i mnogi drugi faktori utiču na strateški pristup u postavljanju odgovarajućeg modela brendiranja kojim će se upravljati putem CRM-a. Suštinski, upravljanje brendom se zasniva na stvaranju vrednosti brenda, preko stvaranja dugoročnih odnosa, koje obezbeđuje CRM i kreiranjem dodate vrednosti. Ovo dovodi do nove postavke u kojoj su CRM procesi i procesi upravljanja brendom integrisani i pokreću jedan drugog.

Praktična realizacija integracije procesa brendiranja i upravljanja odnosima sa kupcima započinje pravilnom segmentacijom i podsegmentacijom kupaca. Svaka kompanija ima sebi svojstven način podele kupaca, koji sada treba da bude sofisticiraniji uključivanjem parametara poput očekivanja kupaca, socijalnih vrednosti i društvenog statusa potrošača, ali i prilagođenog (personalizovanog) modela komunikacije sa njima. Principi podsegmentacije kupaca treba da budu usklađeni sa ciljevima brendiranja, tj. sa onim šta kompanija dugoročno želi da postigne svojim brendom.

Upravljanje brendom se može integrisati sa upravljanjem odnosima sa kupcima, preko stvaranja vrednosti od strane kompanije (brenda) i percepiranja vrednosti sa strane potrošača. Dobrom uslugom i kvalitetnim proizvodom, povećava se doživljeni kvalitet u svesti potrošača, što implicira njegovu želju da svoje pozitivno iskustvo podeli sa svojim poznanicima i prijateljima. Kada razmišljaju o brendu kao statusnom simbolu, potrošači se osećaju ponosno, što direktno utiče na stvaranje dodate vrednosti i kompanije treba da rade na stvaranju ambijenta u kome će se potrošači osećati zadovoljno i ponosno, što će indirektno uticati na povećanje vrednosti brenda. Analizom procesa stvaranja dodate vrednosti, zaključuje se da je dodata vrednost ona vrednost koja je percepirana u svesti potrošača i da se može razložiti na tri osnovna elementa: društvene (socijalne)

vrednosti, doživljeni kvalitet i preporuke, pri čemu prve dve varijable utiču međusobno jedna na drugu

Brendiranje nema za cilj da se na ciljnom tržištu izabere određeni proizvod. Osnovna svrha brendiranja je da se taj proizvod/usluga percipiraju kao jedini koji će imati dugoročno rešenje za trenutni problem i potrebe potrošača. Uspešan brend stvara dodatnu vrednost za potrošače i kompaniju, što pozitivno utiče na prodajni i finansijski rezultat kompanije, kao i na njenu tržišnu poziciju.

Mnoštvo udžbenika i Internet stranica nudi različita rešenja i modele za kreiranje uspešnog brenda. Tačno je, međutim, da ne postoji univerzalno pravilo niti formula koja bi se moglo primeniti. Opšti zaključak koji se može izvesti na osnovu sprovedenog istraživanja je da kompanije mogu da upravljaju svojim brendom, time što će ostvarivati dugoročne odnose sa svojim potrošačima i na način da će pre, tokom i nakon kupo-prodajnog procesa ostvariti dodatnu vrednost za svoje kupce.

Dobra CRM platforma igra ključnu ulogu u upravljanju očekivanjima kupca, koje treba da generiše njihovo poverenje. Dok kompanije žele da izgrade veze sa svojim potrošačima, potrošači samo ponekad osećaju da imaju vezu sa kompanijama sa kojima posluju. Koncept lojalnosti kupaca igra značajnu ulogu u povezivanju i saradnji između kompanije i njenih korisnika. U tržišnim uslovima Svetske ekonomske krize, napori koje ulažu marketinški stručnjaci su pod velikom „lupom“ stručne javnosti i vlasnika kapitala. Obezbeđivanje boljeg i kvalitetnijeg iskustva za krajnjeg kupca zahteva od sektora marketinga veću integraciju sa ostalim sektorima u kompaniji. Turbulentno tržište, koje će u budućnosti biti sve dinamičnije, zasnivaće se na tesnoj saradnji kompanije i svojih kupaca.

Istraživačka studija koja predstavlja integralni deo disertacije, dokazala je postavljane hipoteze i potvrdila rezultate prethodnih istraživanja iz oblasti upravljanja brendom i menadžmenta dugoročnih odnosa sa potrošačima. Dokazane su sledeće hipoteze:

- H1: Integracijom procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima kompanija će ostvariti uvećanje isporučene vrednosti za potrošača, bolju konkurentsku poziciju i unpređenje imidža u javnosti.
- H2: Moguće je razviti model upravljanja brendom koji će integrisati koncept upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima.
- H3: Moguće je definisati implementacionu platformu za upravljanje brendom zasnovanu na dugoročnom odnosu sa potrošačima kako bi se uvećala isporučena vrednost za potrošača.
- H4: Tehnološku infrastrukturu CRM sistema je moguće integrisati sa procesom upravljanja brendom.
- H5: Koncept CRM-a obezbeđuje uvećanje interakcije sa potrošačima, utičući na uvećanje obima razmene informacija između potrošača i procesa upravljanja brendom.
- H6: Kvalitetnija razmena informacija između procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima će uticati na integraciju.
- H7: Proces integracije će se obezbediti u svim tačkama kontakta sa potrošačima.
- H8: Ostvarenje integracije će biti efikasnije ako je moguće uspostaviti konzistentniju komunikaciju sa potrošačima.
- H9: Konzistentnija komunikacija će obezbediti preciznije ciljanje potrošača.

Konkretno, rezultati istraživanja su pokazali da će integracijom procesa upravljanja brendom i upravljanja dugoročnim odnosom sa potrošačima kompanija ostvariti uvećanje isporučene vrednosti za potrošača, preko CRM sistema koji obezbeđuje uvećanje interakcije sa potrošačima, utičući na maksimizaciju obima razmene informacija između potrošača i procesa upravljanja brendom

Budućnost komunikacije kompanije sa svojim ciljnim javnostima odvija se u okolnostima promene kursa sa tradicionalne na netradicionalne medije. Alati poput *storytelling*-a i upečatljivog vizuelnog identiteta, modernog dizajna, „zeleni“ marketing⁸⁶ i komunikacija putem društvenih mreža postaju imperativ za kvalitetno upravljanje brendom i njegovom vrednošću.

Fokus budućih istraživanja treba usmeriti na uticaj podsegmentacije kupaca na vrednost brenda, ulogu društveno-odgovornog poslovanja na ostale varijable modela, kao i na proučavanje dodate vrednosti.

Uticaj društvenih mreža, novih tehnologija, poslovnih i mobilnih aplikacija, uključujući i *cloud* rešenja treba razmatrati u narednom periodu sa aspekta njihove integracije u CRM sistem.

Budućnost integrisanog modela upravljanja odnosima sa kupcima i upravljanja brendom leži i u integrisanju novih dodatnih procesa, koji mogu ojačati i obezbediti bolju pozicioniranost i maksimalno povećanje profita. Ovde se pre svega misli na procese internog brendiranja, upravljanja ljudskim resursima, društveno odgovornog poslovanja, automatizacije poslovnih procesa i sl.

Na kraju, treba podvući da je model upravljanja brendom moguće integrisati sa modelom upravljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, kako bi se povećala isporučena vrednost za potrošače, ostvarila bolja konkurentska pozicija, poboljšao imidž i ostvario profit.

⁸⁶ Zeleni marketing podrazumeva saradnju s dobavljačima i partnerima kako bi se obezbedio ekološki održivi razvoj u celokupnom lancu vrednosti, a istovremeno interno, zahteva saradnju svih poslovnih funkcija kako bi se pronašla najbolja moguća rešenja koja imaju za cilj: profit i dugoročni pozitivni doprinos okruženju (društvu i prirodnoj sredini).

LITERATURA

Aaker D. A: „*Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*“, The Free Press, New York, 1991.

Aaker D. A: „*Management des Markenwertes*“, Campus, Frankfurt, 1992.

Aaker D. A: „*Building strong brands*“. New York, Free Press, 1996a.

Aaker D. A: „*Measuring brand equity across products and markets*“, California Management Review, Vol. 38, 1996b

Aaker D. A, Jacobson R: „*The value relevance of brand attitude in high-technology markets*“, Journal of Marketing Research, Vol. 38 No. 4, 2001.

Aaker D. A, Joachimsthaler E.: „*The lure of global branding*“, Harvard Business Review, 11/1999.

Aaker D. A, Joachimsthaler E: „*Brand Leadership*“, The Free Press, New York, NY, 2000.

Aaker D. A, Keller K. L.: „*Consumer evaluations of brand extensions*“, Journal of Marketing, Vol. 54, 1, 1990.

Aaker J. L: „*Dimensions of brand personality*“, Journal of Marketing research, 01:34, 1997.

Aggarwal P: „*The Effects Of Brand Relationship Norms On Consumer Attitudes And Behavior*“, Journal Of Consumer Research, Inc. Vol. 31, 2004.

Aggarwal D: „*Effects of brand loyalty on advertising and trade promotions: A game theoretic analysis with empirical evidence*“, Marketing Science, Vol. 15 Issue 1, 1996.

Aggarwal P, McGill A: „*Is That Car Smiling at Me? Schema Congruity as a Basis for Evaluating Anthropomorphized Products*“, Journal of consumer research, Vol. 34, 2007.

Al Muala A, Al Qurneh M: „*Assessing the Relationship between Marketing Mix and Loyalty through Tourists Satisfaction in Jordan Curative Tourism*“, American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 4, No. 2, 2012.

Almotair, M. (2009), „*A framework for successful CRM, implementation*“, European and Mediterranean Conference on Information Systems, 2009.

AMA - American Marketing Association, Definition of Brand (AMA Dictionary), dostupno na: www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B (pristupljeno 21. septembra 2014.)

Ambler T, Styles C: „*Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions*“, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14(7), 1996.

Anderson J. C, Narus J. A: „*A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*“, Journal of Marketing Volume 54, No.1, 1990.

Anderson E. W, Sullivan M: „*The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*“, Marketing Science, 12, 1993.

Anderson E. W, Mittal V: „*Strengthening the Satisfaction-profit Chain*“, Journal of Service Research, 3 (2), 2000.

Andreassen T. W: „*What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?*“, Journal of Service Research , Vol 1, No 4, 1999.

Andreassen T. W: „*From disgust to delight: do customers hold a grudge?*“, Journal of Service Research, Vol. 4 No. 1, 2001.

Andronikidis A, Dimitriadis N: "*Segmentation of Bank Customers by Utilising Ethnic/Cultural Profile Dimensions: A Qualitative Approach*", Journal of Marketing Management, Vol. 19 Issue 5/6, 2003.

Anton J, Petouhoff N. L: „*Customer relationship management: The bottom line to optimizing your ROI.*“ (2nd ed.), 2002. u Troy V: „*The Anatomy of a CRM Initiative*“, Doktorski rad, Massey University, Palmerston North, New Zealand, 2008.

Aravindakshan A, Rust R, Lemon K, Zeithaml V: „*Customer equity: making marketing strategy financially accountable*“, Journal of systems science and systems engineering, Vol. 13, No. 4, 2004.

Arnett D. B, German S. D, Hunt D: „*The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*“, Journal of Marketing, Vol. 67, 2003.

Athanassopoulos A. D: „*Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior*“, Journal of Business Research, 47, 2000.

Bae Y. H: „*Three essays on the customer satisfaction-customer loyalty association*“, Doktorat, University of Iowa, 2012.

Bailey C, Paul R, Baines P. R, Wilson H, Clark M: „*Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough*“, Journal of marketing management, Vol. 25, No. 3-4, 2009.

Bailor C: „*Stocking the Customer Experience*“, CRM Magazine, Vol. 10 Issue 9, 2006.

Baker D. A, Crompton J. L: „*Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions*“, Annals of Tourism Research 27(3), 2000.

Baker J, Parasuraman A, Grewal D, Voss G. B: „*The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*“, Journal of Marketing, 22 (2), 2002.

Baldauf A, Cravens K, Binder G: „*Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence From Organizations In The Value Chain*“, Journal of Product and Brand Management, Vol 12, No.4, 2003.

Baldinger A. L, Rubinson J: „*Brand loyalty: the link between attitude and behaviour*“, Journal of Advertising Research, 36 (6), 1996.

Baran R. J, Galka R. J: „*CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*“, Taylor and Francis, Kindle Edition, (2013-03-05), 2013.

Barker R, Angelopulo G. C: „*Integrated Organisational Communication*“, Juta and Company Ltd, 2005.

Barnes N. G: „*Exploring the Link Between Customer Care and Brand Reputation in the Age of Social Media*“, Society for New Communications Research, 2008.

Bayer J: „*Customer segmentation in the telecommunications industry*“, Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 17, 3 / 4, s2010.

Becker-Olsen K. L: „*And now, a word from our sponsor*“, Journal of Advertising, Vol. 32 Issue 2, 2003.

Bennett R, Rundle-Thiele S: „*Customer Satisfaction should not be the only Goal*“, Journal of Services Marketing, 18 (7), 2004.

Berry L: „*Relationship marketing of services - Growing Interest, Emerging Perspectives*“, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No.4, 1995.

Bick G. N. C: „*Increasing Shareholder Value Through Building Customer And Brand Equity*“, University Of The Witwatersrand, South Africa, Journal Of Marketing Management, Vol. 25, No. 1-2, 2009.

Biel A. L: „*How brand image drives brand equity?*“, Journal of Advertising Research, Vol. 6, 1992.

Billington C, Nie W: „*The customer value proposition should drive supply chain design: An example in mass retailing*“, Perspectives for Managers, 177, 2009.

Blackston M: „*Observations: Building Brand Equity By Managing The Brand's Relationships*“, Journal Of Advertising Research, 2000.

Blattberg R, Deighton J: „*Manage marketing by the customer equity test*“, Harvard Business Review, 1996.

Blattberg R. C, Getz G, Thomas J. S: „*Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*“, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

Bloemer J. M. M, Kasper H. D. P: „*The Impact of Satisfaction on Brand Loyalty. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*“, Vol. 7, 1994.

Bloemer J, Odekerken-Schröder G: „*Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors*“, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 15, 2002.

Boshoff C: „*A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation*“, South African Journal of Business Management, Vol. 40, Issue 2, 2009.

Boulding W, Staelin R, Ehret M, Wesley J. J: „*A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go*“, Journal of Marketing, Vol. 69, 2005.

Brady M. K, Robertson C. J: „*Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study*“, Journal of Business Research, Vol. 51, 2001.

Brohman K. M, Watson R. T, Piccili G, Parasuraman A: „*Data Completeness: A Key to Effective Net-based Customer Service Systems*“, Communications of the ACM, 46, Nr. 6, 2003.

Bruhn M: „*Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*“, 2. Auflage, DTV-Beck, München, 2003.

Bastos W, Levy S. J: „*A history of the concept of branding: practice and theory*“, Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 4 No. 3, 2012.

Buttle F: „*The CRM Value Chain*“, Macquarie University, Sydney, NSW 2109, 2000.

Buttle F: „*Customer Relationship Management: Concepts and Tools*“, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.

Chang T-Z, Wildt A. R: „*Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study*“, Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (1), 1994.

Chaudhuri A, Holbrook M. B: „*The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty*“, Journal of Marketing, Vol. 65 No. 2, 2001.

Chen C. F, Myagmarsuren O: „*Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services*“, Total Quality Management Vol. 22, No. 9, 2011.

Christy R, Oliver G, Penn J: „*Relationship Marketing in Consumer Markets*“, Journal of Marketing Management, No 12, 1996.

Choi E. J, Kim S. H: „*The Study of the Impact of Perceived Quality and Value of Social Enterprises on Customer Satisfaction and Re - Purchase Intention*“, International Journal of Smart Home Vol. 7, No. 1, 2013.

Cigliano J, Georgiadis M, Pleasance D, Whalley S: „*The Price of Loyalty*“, The McKinsey Quarterly, No. 4, 2000.

Clifton R, Simmons J: „*Brands and Branding*“, The Economist In Association With Profile Books Ltd, London, 2003.

Clifton R: „*Brands and Branding*“, The Economist, London, 2009.

Computerweekly, CIO interview: David Cooper, chief information officer, British Gas, 2012. Preuzeto 03.08.2015 sa: <http://www.computerweekly.com/news/2240166485/CIO-interview-David-Cooper-chief-information-officer-British-Gas>

Costello, D: „*New Measures of CRM Performance*“, 2000 Preuzeto 03.08.2015. sa <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/New-Measures-of-CRM-Performance-46864.aspx>

Cottle D: „*Professionals Guide to Target Marketing*“, 2000 u Domazet I: „*Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*“, Institut Ekonomskih nauka, Beograd, Ekonomska analiza br. 2007/3-4, 2007.

Court D, Freeling A, Leiter M, Parsons A. J: „*The Value Of Brands*“, The McKinsey Quarterly, Number 4, 1996.

Crimmins J. C: „*Better Measurement And Management Of Brand Value*“, Journal Of Advertising Research, 1992.

Cronin J, Taylor, S. A: „*Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*“, Journal of Marketing, 56 (3), 1992.

Cronin Jr. J, Brady M. K, Hult G. T: „*Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments*“, Journal of Retailing, Vol. 76, Issue 2, 2000.

Crosby L. A, Evans K. A, Cowles D: „*Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective*“. Journal of Marketing, 54(3), 1990.

Crosby L. A, Johnson S. L: „*Branding and Your CRM Strategy, A main driver of customer loyalty is brand commitment*“, Marketing Management, AMA, 2001.

Crosby L. A, Johnson S. L: „*Going my way*“, Marketing Management, Vol. 11, July/August, 2002.

Croteau A, Li P: „*Critical success factors of CRM technological initiatives*“, Canadian Journal of Administrative Sciences, 20 (1), 2003.

Customer Experience Report - RightNow's Annual Research (2007). dostupno na: https://www.rightnow.com/RightNow_2nd_Annual_Customer_Experience_Impact_Report.pdf (pristupljeno 21. decembra 2012.)

Customer Experience Impact Report (2011), Getting to the Heart of the Consumer and Brand Relationship dostupno na: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf> (pristupljeno 21. decembra 2012.)

Daniels J. D: „*Bridging national and global marketing strategies through regional operations*“, International Marketing Review, Vol. 2 No. 3, 1987.

Davis S. M: „*Brand Asset Management*“, Jossey-Bass, San Francisco, Josey Bass, 2002.

Davis S. M, Dunn M: „*Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*“, San Francisco, Josey Bass, 2002.

de Barros C, Gonçalves L: „*Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres*“. International Journal of Sport Management and Marketing, 5, 2009.

de Chernatony L, McDonald M: „*Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*“, Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992.

de Chernatony L, McDonald M: „*Creating Powerful Brands: In Consumer, Service and Industrial Markets*“, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

de Chernatony L, McDonald M, Wallace E: „*Creating Powerful Brands*“, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, 2011.

de Chernatony L: „*From Brand Vision To Brand Evaluation, The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*“, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.

de Chernatony L: „*From Brand Vision To Brand Evaluation*“, The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Third Edition, Elsevier Ltd., Oxford, 2010.

Eichorn F. L: „Internal customer relationship management (IntCRM): A framework for achieving customer relationship management from the inside out“. *Problems & Perspectives in Management*(1), str. 2004.

Danaher P. J, Rust R. T: „*Indirect Financial Benefits from Service Quality*“. *Quality Management Journal*, 3 (2), 1996.

Dewan M, Mahajan, S: „Customer Satisfaction and the moderating effect of Demographic in Public Sector Banks“, *Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 3, 2014.

Dick A. S, Basu, K: „*Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 1994.

Dodds W. B, Monroe K. B, Grewal D: „*Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations*“, *Journal of Marketing Research*, 28(3), 1991.

Domazet I: „*Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*“, Institut Ekonomskih nauka, Beograd, *Ekonomska analiza* br. 2007/3-4, 2007.

Dowling G: „*Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More*“, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, 2002.

Doyle P: „ *Valuing Marketing's Contribution*“, European Management Journal, Vol. 18, No. 3, 2000.

Doyle P: „ *Shareholder-Value-Based Brand Strategies*“, Brand Management, No.9(1), 2001.

Drakulić M: „ *Osnovi poslovnog prava*“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2001.

Duncan T, Moriarty S: „ *Front-end Alignment: Auditing to Make the Brand Relationship-Building Process More Effective and Efficient*“, Marketing Tools, 1997.

Đorđević B: „ *Odnosi s potrošačima u digitalnoj ekonomiji*“, Ekonomski anali, br.173, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

Egan J: „ *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*“, Pearson Education Limited, 2011.

Edell J. A, Burke M. C: „ *The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects*“, Journal of Consumer Research, 14, 1987.

Ederer G, Seiwert L, Küstenmacher W: „ *Der Kunde ist König: das 1x1 der Kundenorientierung*“, Offenbach, 2000.

Esch F. R: „ *Strategie und Technik der Markenführung*“, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008.

Fennell G, Allenby G: „ *An unflattering but fair portrait*“, Marketing Research, Vol.15, No.2, 2003.

Filipović V: „ *Brend menadžment*“ (skripta), Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008.

Filipović V, Janičić R: „*Strateški marketing*“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

Filipović V, Stanković-Kostić M: „*Marketing menadžment*“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

Fornell C: „*A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*“. Journal of Marketing, 56(1), 1992.

Foss B, Stone M, Ekinci Y: „*What makes for CRM system success — or failure?*“ Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 15, 2, 2008.

Spreng C, Johnson M. D, Anderson E. W, Cha J, Bryant B. E: „*The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*“, Journal of Marketing Vol. 60, 1996.

Fournier S: „*Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*“, Journal of Consumer Research, Vol 24, 1998.

Fournier S. M: „*Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken*“, 2005. u Esch F. R: „*Strategie und Technik der Markenführung*“, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2008.

Fournier S: „*Lessons Learned About Consumers' Relationships With Brand*“, Boston University School of Management Working Paper, 2008.

Frow P, Payne A, Wilkinson I. F, Young L: „*Customer management and CRM: addressing the dark side*“, Journal of Services Marketing 25/2, 2011.

Gale B. T: „*Managing Customer Value*“. New York, NY: The Free Press, 1994.

Garfein R: „Evaluating the impact of consumer service delivery systems“, Marketing Review, 42,1987.

George D, Mallery P: „SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0“, update, 4th edition, Boston: Allyn & Bacon, 2003.

Ghodeswar B. M: „Building brand identity in competitive markets: a conceptual model“, Journal of Product & Brand Management, 17(1), 2008.

Gilmore J. H, Pine B. J: „Authenticity: What consumers really want“, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

Gilster E: „Telling Stories: A Sociolinguistic Analysis of Language Use in a Marketplace“, Advances in Consumer Research, Vol. 20 Issue 1, 1993.

Gneiser M: „Value-Based CRM - The Interaction of the Triad of Marketing, Financial Management, and IT, Business & Information Systems Engineering“, 2, University of Augsburg, 2010.

Gobe M: „Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People“, Citizen Brand. New York: Allworth Press, 2002.

Gokey T, Yin H: „The New Physics of Customer Loyalty: Manage Customer Migration Based on the Loyalty Profile of Your Customer Base“, McKinsey Marketing Practice, May, 2000.

Goodchild J, Callow C: „Brands—Visions and Values“, John Wiley and Sons Ltd., Chichester. 2001.

Green S. B: „How many subjects does it take to do a regression analysis?“, Multivariate Behavioural Research, Volume 26, Number 3, 1991.

Gremler D. D, Brown S. W: „*Service loyalty: Antecedents, Components and Outcomes*“, American Marketing Association. Winter Educators' Conference, 1998,

Gremler D. D, Gwinner K, i Bitner M: „*An empirical examination of relational benefits in services industries: What so customers receive from the relationship?*“, 1997 u Bennett R, Bove L: „*Identifying the key issues for measuring loyalty*“. Australasian Journal of Market Research, 9(2). 2002.

Grigoroudis E, Siskos Y: „*Customer Satisfaction Evaluation Methods for Measuring and Implementing Service Quality*“, Springer-Verlag US, New York, 2010.

Griffin J: „*Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*“. New York, USA: Lexington Books, 1995.

Grönroos C: „*Relationship marketing: Strategic and tactical implications*“, Management Decisions, Vol. 3, 1996.

Grönroos C: „*Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*“, Journal of Marketing Management, 13, 1997.

Gummesson E: „*Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*“, Management Decision 35/4, 1997.

Gummesson E, Lehtinen U, Gronroos C; „*Nordic perspectives on relationship marketing*“, European Journal of Marketing Vol.31,No.1, 1997.

Gurhan-Canli Z, Maheswaran D: „*The effects of extensions on brand name dilution and enhancement*“, Journal of Marketing Research, Vol. 35 Issue 4, 1998.

Haig M: „*Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*“, Kogan Page, 2003.

Hallowell R: „*The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study*“, The International Journal of Service Industry Management, 7 (4), 1996.

Harris F, de Chernatony L: „*Corporate Branding and corporate brand performance*“, European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4. 2001.

Harker M. J, Egan J: „*The Past, Present and Future of Relationship Marketing*“, University of Strathclyde, Journal of Marketing Management, No 22, 2006.

Hawkins E. G: „*Building the Customer Specific Retail Enterprise*“, Brezzy Heights Publishing, Skeneateles, 1999.

Hawkins E. G: „*Customer Intellegence – The Value of Customers, The Power of Profits*“, Breezy Heights Publishing, New York., 2003.

Heath R, Brandt D, Nairn A: „*Brand Relationships: Strengthened by Emotion, Weakened by Attention*“, Journal of Advertising Readearch, 2006.

Heide J. B, John G: „*Do Norms Matter in Marketing Relationships?*“, Journal of Marketing, 56 (2), 1992.

Heinrich B: „*Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion*“, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002.

Helgesen Ø: „*Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level*“, Journal of Marketing Management, Vol. 22 Issue 3/4 2006.

Helm C, Jones R: „*Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity*“, Brand Management Vol. 17, 8, 2010.

Helm S. S, Günter B: „*Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*“, 2003. u:
Helm S. S, Günter B: „*Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*“, Gabler, Wiesbaden, 2003.

Hennig-Thurau T, Klee A.: „*The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*“, Psychology & Marketing Vol. 14(8), 1997.

Heskett J, Sasser J. L, Schlesinger W. E.: „*The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit And Growth To Loyalty, Satisfaction, And Value*“, New York, NY: The Free Press, 1997.

Heskett J. L, Jones T. O, Loveman G. W, Sasser W. E. Jr, Schlesinger L. A.: „*Putting the Service-Profit Chain to Work*“. Harvard Business Review, 72(2), 1994.

Hjort K, Lantz B, Ericsson D, Gattorna J: „*Customer segmentation based on buying and returning behaviour*“, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 43 No. 10, str. 2013.

Howard D, Gengler C: „*Emotional Contagion Effects on Product Attitudes*“, Journal of Consumer Research, Vol. 28 Issue 2, 2001.

Hutton J. G: „*A study of brand equity in an organizational-buying context*“, Journal of Product and Brand Management, 6, 1997.

Huszagh S. M, Fox R. J, Day E: „*Global marketing: an empirical investigation*“, Columbia Journal of World Business, Vol. 20 No. 4, 1986.

Hyung-Su K, Young-Gul K. A: „*CRM performance measurement framework: Its development process and application*“, *Industrial Marketing Management* 38, 2009.

Tam J: „*Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model*“, *Journal of Marketing Management* 2004, 20, 2004.

Jacoby J, Kyner D. B: „*Brand loyalty vs. Repeat purchase behaviour*“, *Journal of Marketing Research*. No.10, 1973.

Jain S. C: „*Marketing Planning and Strategy*“, 4th ed., South-Western Publishing, Cincinnati, OH, 1993.

Jain R, Jain S, Dhar U: „*Curel : A Scale For Measuring Customer Relationship Management Effectiveness In Service Sector*“, *Journal of Services Research*, Volume 7, Number 1, 2007.

Jayasankaraprasad C, Kumar P. V. V: „*Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction in Food & Grocery Retailing: An Empirical Analysis, Decision*“, *Institute of Management Calcutta, Decision*, Vol. 39, No. 3, 2012.

Jobber D: „*Principles & Practice of Marketing*“, London: The McGraw-Hill, 2004.

John O. P, Srivastava S: „*The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives*“, University of California at Berkeley, 1999.

Jones H, Farquhar J. D: „*Contact management and customer loyalty*“. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(1), 2003.

Johnson M: „*Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives*“. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 Issue 3, 1984.

Johnson M, Selnes F: „*Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships*“, Journal of Marketing Research, vol. 68, 2004.

Jones J. P: „*What's in a Name?*“ Lexington: Lexington Books, 1986 u de Chernatony L, McDonald M, Wallace E: „*Creating Powerful Brands*“, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, 2011.

Kamal S. R: „*The Shift in the Classic Brand Concept, From 1 brand = 1 product = 1 promise to 1 brand = many product = many promise, the shift in the classic brand concept. A study on the brand extension in light of consumer behaviour*“, Institute of Rural management. Anand, Gujarat, India, 2003.

Kanagal, N: „*Role of relationship marketing in competitive marketing strategy*“, Journal of Management and Marketing Research, 2(May), 2009.

Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, Kogan Page, London, 2004.

Kapferer J. N: „*The New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.

Kapferer J. N: „*New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*“, 5th edition, Kogan Page, London, Philadelphia and New Delhi, 2012.

Kaplan R. S, Norton D. P: „*Uravnotežena tablica rezultata*“, Mate Zagreb, 2010.

Karthikeyan K: „*A Journey in CEM, Customers Perceive Value Based on Experiences They Receive*“, Siliconindia, 2009.

Kasper J. D. P: „*On problem perception, dissatisfaction and brand loyalty*“. Journal of Economic Psychology, 9, 1988.

Katsanis L. P, Pitta D: „*Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension*“. Journal of Consumer Marketing, Vol. 12 no 4, 1995.

Kellen V: „*CRM Measurement Frameworks, Adjunct Faculty, E-Commerce*“, DePaul University, Chicago, 2002.

Keller K. L: „*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*“, Journal of Marketing, vol. 57, 1993.

Keller K. L: „*Strategic Brand Management*“, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

Keller K. L: „*Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*“, Marketing Science Institute, 2001.

Keller K. L: „*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*“, 3rd Edition, Upper Saddle River/NJ, Prentice Hall, New York, 2008.

Keller K. L: „*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*“, 4th Edition, Global Edition. Upper Saddle River/NJ, Prentice Hall, 2013.

Keller K. L, Aaker D. A: „*The effects of sequential introduction of brand extensions*“, Journal of Marketing Research, Vol. 29 Issue 1, 1992.

Keller K. L, Aperia T, Georgson M: „*Strategic Brand Management– A European perspective*“, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2008.

Keller K, Lehmann, D. R: „*Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*“, Marketing Science 25(6), 2006.

Keller K. L, Sood S: „*The effects of product experience and branding strategies on brand evaluations*“. Working paper, Anderson School of Management, University of California, Los Angeles, CA, 2004.

Kim K: „*Managing Corporate Brand Image Through Sports Sponsorship: Impacts of Sponsorship on Building Consumer Perceptions of Corporate Ability and Social Responsibility*“, The University of Texas at Austin, 2006.

Kim C. K, Han D, Park, S. B: „*The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification*“, Japanese Psychological Research, Volume 43, No. 4, 2001.

King C, Grace D: „*Building and measuring employee-based brand equity*“, European Journal of Marketing, Vol. 44 Iss 7/8, 2010.

Klajn N: „*No Logo*“, Samizdat, Beograd, 2003.

Klaus P, Maklan S: „*Towards a better measure of customer experience*“, International Journal of Market Research Vol. 55 Issue 2, 2013.

Knox S: „*Positioning and branding your organisation*“, Journal of Product & Brand Management Volume 13, Number 2, 2004.

Kotler P: „*Global standardization – courting danger*“, Journal of Consumer Marketing, Vol. 3 No. 2, S, 1986.

Kotler P: „*Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*“, Adižes, Novi Sad, 2003.

Kotler P, Keller, K. L: „*Marketing Management*“, 13th edition, Upper Saddle River, NY, Prentice-Hall, 2009.

Kotler P, Keller, K. L: „*Marketing Management*“, 14th edition, Upper Saddle River, NY, Prentice-Hall, 2012.

Kotler P, Pfoertsch W: „*B2B brend menadžment*“, ASEE, Novi Sad, 2007.

Kowalski M: „*Meilenwert voraus*“, Focus, 43, 2000.

Krampf R, Ueltschy L, D'Amico M: „*The Contribution of Emotion to Consumer Satisfaction in the Service Setting*“, Marketing Management Journal, Spring, 2003.

Kumar P: „*The Impact of Performance, Cost, and Competitive Considerations on the Relationship between Satisfaction and Repurchase Intent in Business Markets*“, Journal of Service Research, 5 (1), 2002.

La Barbera P, Mazursky D: „*A longitudinal assessment of consumer satisfaction*“, Journal of Marketing Research, 20, 1983.

Lafferty B. A, Goldsmith R. E: „*Corporate credibility's role in consumer's attitudes and purchasing intentions*“, Journal of Business Research, 44, 1999.

Laforet S: „*Managing Brands: A Contemporary Perspective*“, McGraw-Hill education, Berkshire, 2009.

Lee E. J, Overby J. W: „*Creating value for online shoppers: Implications for satisfaction and loyalty*“, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 17, 2004.

Leek S, Christodoulides G: „*A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components*“, Industrial Marketing Management 41, 2012.

Lemon K. N, Rust R. T, Zeithaml V. A: „*What drives customer equity?*“ Marketing Management, 10, 2001.

Levesque T, McDougall G. H. G: „*Determinants of customer satisfaction in retail banking*“. International Journal of Bank Marketing, 14, 1996.

Lindstrom M: „*Brand sense – Građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*“, Mass Media International, Beograd, 2007.

Little E, Marandi E: „*Relationship Marketing Management*“, Thomson, London, 2003.

Knox S: „*Positioning and branding your organisation*“, Journal of Product & Brand Management, Volume 13, Number 2, 2004.

Lovelock C: „*Services Marketing*“, seventh edition, Prentice-Hall, 2009.

Lovreta S, Berman B, Petković G, Veljković S, Crnković J, Bogetić Z: „*Menadžment odnosa sa kupcima*“, Ekonomski fakultet i Data Status, Beograd, 2010.

Mainwaring S, Skinner H: „*Reaching donors: neuro-linguistic programming implications for effective charity marketing communications*“, The Marketing Review, Vol. 9, No. 3, Westburn Publishers Ltd, 2009.

Maltzer K, Bidmon S: „*Risk Aversion and Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect*“, Journal of Product and Brand Management, Vol 17, No.3, 2008.

Malthouse E. C, Calder B: „*Relationship Branding and CRM*“, 2005. u Tybout A. M, Calkins T, Kotler P: „*Kellogg on Branding*“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley, 2005.

Maričić B: „*Ponašanje potrošača*“, Savremena administracija, Beograd, 2002.

Maričić B: „*Promene u marketing fokusu – marketing odnosa*“, Međunarodni naučni skup „*Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije*“, Zbornik radova, Megatrend univerzitet, Beograd, 2003.

Matthyssens P, Van den Bulte C: „*Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain*“, Long Range Planning, 27, No.1, 1994.

McCracken G: „*Who is the celebrity endorser? Cultural Foundations of the Endorsement process*“, Journal of Consumer Research, 16 (3), 1989.

McDougal G, Levesque T: „*Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation*“, Journal Of Services Marketing, Vol. 14 NO. 5, 2000.

McEnally M, de Chernatony L: „*The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations*“, Academy of Marketing Science Review(2), 1999.

McEwen W. J: „*Marketing's Missing Link*“, 2003. [Internet] Preuzeto 03.08.2015. sa: <http://gmj.gallup.com/content/1384/marketings-missing-link.aspx> (pristupljeno 17. maj 2011.)

Melo T, Galan J. I: „*Effects of corporate social responsibility on brand value*“, Journal of Brand Management Vol. 18, 6, 2010.

Menon S, Kahn B. E: „*Corporate Sponsorships of Philanthropic Activities: When Do They Impact Perception of Sponsor Brand?*“, Journal Of Consumer Psychology, 13(3), 2003.

Menon A, Bjaradwaj S. G, Tej Adidam P, Edison S. W: „*Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test*“, Journal of Marketing, Volume 63, Number 2, 1999.

Meyers D: „*Whose Brand is it Anyway?*“, in Ind, N. (Eds.), *How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands*, Kogan Page, London, 2003.

Milberg S. J, Park C. W, McCarthy M. S: „*Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies*“, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 6, Issue 2, 1997.

Milislavljevic M: „*Strategijski marketing*“, CID-Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

Milislavljević M, Maričić B, Gligorijević M: „*Osnovi marketinga*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

Mitchell A: „*Directly Right Up My Nose*“. *Marketing Week*, No. 10, 1995.

Mithas S, Krishnan M. S, Fornell C: „*Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?*“, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 2005.

Mittal V, Kamakura W. A: „*Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics*“. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 2001.

Moliner M. A, Sanchez J, Rodriguez R. M, Callarisa L: „*Relationship quality with a travel agency: The influence of the post-purchase perceived value of a tourism package*“. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 2007.

Mollerup P: „*Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks*“, Phaidon, London, 1997.

Monroe K: „*Pricing - Making Profitable Decisions*“, McGraw-Hill, 1991.

Moore D, Wurster D: „*Self-Brand Connections and Brand Resonance: The Role of Gender and Consumer Emotions*“, *Advances in Consumer Research*. 2007, Vol. 34, 2007.

Morgan R. M, Hunt S. D: „*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*“, *Journal of Marketing*, No. 58, 1994.

Mulyanegara R, Tsarenko Y: „*A Conceptual model of personality brand preferences relationship*“, ANZMAC, Department of Marketing, Faculty of Business and Economics, Monash University, 2005.

Naumann E: „*Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*“, Van Nostrand Reinhold (Trade), 1994.

Naumann E: „*Creating Customer Value*“, 1995. u Payne A, Holt S: „*Diagnosing customer value: A review of the literature and a framework for relationship value management*“, Cranfield University, 1999.

Neumeier M: „*The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*“, New Riders; 2nd edition, 2005.

Nickels W. G, Everett R. F, Klein R: „*Rapport Building for Salespeople: A Neuro-Linguistic Approach*“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1983.

Odindo C, Devlin J: „*Customer Satisfaction, Loyalty and Retention in Financial Services*“, A report published by the Financial Services Research Forum, 2007.

Ogden R. M: „*Content versus "Kundgabe" in Introspection*, *The Journal of Philosophy*“, *Psychology and Scientific Methods*, Vol. 10, No. 15, 1913.

Olins W: „*On Brand*“, Thames and Hudson, London, 2003.

Olins W: „*Brendovi – marke u suvremenom svijetu*“, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2008.

Oliver, R. L: „*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*“, McGraw-Hill, New York, 1997.

Oliver R. L: „*Whence consumer loyalty?*“ Journal of Marketing, 63(Special Issue), 1999.

O'Connell P: „*Taking the Measure of Mood*“, Harvard Business Review, 84, 3, 2006.

O'Malley L, Mitussis D: „*Relationships and Technology: Strategic Implications*“, Journal of Strategic Marketing, No. 10, 2002.

O'Shaughnessy J: „*Why People Buy*“, Oxford University Press, New York, 1987.

Österle H: „*Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*“, 2, Springer, Berlin, 1995.

Palmer A: „*Relationship Marketing: Back to Basics?*“, Journal of Marketing Management, De Montfort University, Leicester Business School, 1994.

Palmer A, Mayer R: „*A Conceptual Evaluation of the Multiple Dimensions of Relationship Marketing*“, Journal of Strategic Marketing, Vol. 4, 1996.

Palvia P. C, Palvia S. C: „*An examination of the IT satisfaction of small-business users*“, Information & Management, 35(3), 1999.

Pan Y, Lehmann, D. R: „*The Influence of New Brand Entry on Subjective Brand Judgments*“, Journal of Consumer Research, Vol. 20, No. 1, 1993.

Parasuraman A, Zeithaml V. A, Berry L. L: „*A conceptual model of service quality and its implications for future research*“, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.

Parasuraman A, Grewal D: „*The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda*“, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No.1, 2000.

Park B: „*A Method for Studying the Development of Impression of Real People*“, Journal of Personality and Social Psychology, 66, 1986.

Park C. S, Srinivasan V: „*A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendability*“, Journal of Marketing Research, Vol. 31 Issue 2, 1994.

Patterson A, Brown S: „*Perseus u No Tale, No Sale: A Novel Approach to Marketing Communication*“, Marketing Review, Vol. 5 Issue 4, 2005.

Pavlek Z: „*Branding – Kako izgraditi najbolju marku*“, MEP, Zagreb, 2008.

Payne A: „*CRM : Delivering improved customer profitability*“, The Journal of Customer Loyalty, 15, 2000.

Payne J. W, Bettman J: „*Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research*“, Blackwell Publishing Ltd, 2004.

Payne A, Frow P: „*A Strategic Framework for Customer Relationship Management*“. Journal of Marketing, Volume 69, 2005.

Payne A, Holt S: „*Diagnosing customer value: A review of the literature and a framework for relationship value management*“, Cranfield University, 1999.

Peel J: „CRM: Redefining customer relationship management“, Digital Press, Elsevier Science, 2002.

Peelen, E: „Customer Relationship Management“, Prentice Hall, Harlow, England, 2005.

Phau I, Lau K. C: „Brand personality and consumer self-expression: Single or dual carriageway“, Brand Management 8(6), 2001.

Piercy N .F: „Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place“, Journal Of Strategic Marketing, No. 6, 1998.

Pina J. M, Martinez E, de Chernatony L, Drury S: „The effect of service brand extensions on corporate image:An empirical model“, European Journal of Marketing, 40(1/2), 2006.

Plummer J. T: „Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising“, 1985. u Toldos Romero M: „Dimensions of brand personality in Mexico“, Global Journal of Business Research 6 (5), 2012.

Porter C: „The Marketing Strategy Letter“, 1993 u Gummesson E: „Making Relationship Marketing Operational“, Stockholm University, School of Business, Stockholm, Sweden, 1994.

Predović D: „Vrednovanje marke“, Mate, Zagreb, 2007.

Punniyamorthy M, Mohan M: „An empirical model for brand loyalty measurement“, Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, Vol. 15 Issue 4, 2007.

Punoševac Z, Rajković D: „Merenja zadovoljstva i zaštita potrošača“, Festival kvaliteta, Zbornik abstrakata, Mašinski fakultet, Kragujevac - Centar za kvalitet, 2010.

Quester P, Lim A. L: „*Product involvement/ brand loyalty: is there a link*“, Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, No. 1, 2003.

Quint B: „*Value Perceived Is Value Achieved*“, Information Today, Vol. 22 Issue 8, 2005.

Raab G, Werner N: „*Customer Relationship Management*“, 3. Auflage, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2009.

Raggio R. D, Leone R. P: „*The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning*“, Journal of Brand Management, 14, 2007.

Raggio R. D, Leone R. P: „*Chasing Brand Value: Fully Leveraging Brand Equity To Maximise Brand Value*“, Brand Management, Vol. 16, No. 4, 2009.

Raj S. P: „*The effects of advertising on high and low loyalty consumer segments*“, Journal of Consumer Research, Vol. 9 Issue 1, 1982.

Rakita B: „*Međunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive*“, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

Rakita B, Mitić S: „*Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*“, MARKETING: časopis za marketing teoriju i praksu, Vol. 22, 3/4, 2010.

Rakita B, Mitrović I: „*Brend menadžment*“, Savremena administracija, Beograd, 2007.

Reddy S. K, Holak S. L, Bhat S: „*To extend or not to extend: Success determinants of line extensions*“, Journal of Marketing Research, Vol. 31 Issue 2, 1994.

Reeves R: „*The reality of advertising*“, 1961 u Pavlek Z: „*Branding – Kako izgraditi najbolju marku*“, MEP, Zagreb, 2008.

Reichheld F: „*The loyalty effect, The hidden force behind growth, profits and lasting value*“, Bain&Company, Inc, 1996.

Reichheld F, Sasser W: „*Zero Defection: Quality Comes to Services*“, Harvard Business Review, 1990.

Reinartz W, Krafft M, Hoyer W: „*The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance*“, Journal of Marketing Research, Vol. 41, 2004.

Reinecke S, Fuchs D: „*Marketingbudgetierung. Grundlagen, Herausforderungen und Lösungsansätze*“, 2006. u Reinecke S, Tomczak T: „*Handbuch Marketingcontrolling*“, 2nd edn. Gabler, Wiesbaden, 2006.

Renart L. G, Cabré C: „*How To Improve a CRM Strategy*“, IESE Business School – University of Navarra, 2007.

IFRS, Međunarodni standard finansijskog izveštavanja (IFRS) za male i srednje entitete, 2013. - Preuzeto 31. jula 2015. sa <http://www.overa.rs/medunarodni-standard-finansijskog-izvestavanja-ifrs-za-male-i-srednje-entitete.html>

Richards K. A, Jones E: „*Customer relationship management: Finding value drivers*“, Industrial Marketing Management, Volume 37, Issue 2, 2008.

RightNow's Annual Research (2012). dostupno na: <http://www.businesswire.com/news/home/20120111005284/en/RightNow's-Annual-Research-Shows-86-Percent-U.S.#.U1aM8XD4Iz4> (pristupljeno 17. jula 2013.)

Ringer R, Thibodeau M: „*A Shift in Marketing A report on challenges marketers are facing in the current economic*“, 2008. preuzeto sa https://narrativebranding.files.wordpress.com/2009/12/versegroup_marketerreport.pdf (pristupljeno 31.07.2015.)

Roberts K: „*Lovemarks: The Future Beyond Brands*“, 2004. u Thompson C. J: Rindfleisch A, Arsel Z: „*Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*“, *Journal of Marketing*, 70(1), 2006.

Roman S: „*The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry*“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 19 Issue 9/10, 2003.

Rossiter R. J, Percy L: „*Advertising and Promotion Management*“, McGraw-Hill Inc., US, 1987.

Rothenberg R: „*Where the Suckers Moon*“, New York: Alfred A. Kopf, 1995.

Ryals L: „*Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*“, *Journal of Marketing* Vol. 69, 2005.

Rust R. T, Lemon K. N, Zeithaml V. A: „*Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*“. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 2004.

Ruth J. A: „*Promoting a Brand's Emotion Benefits: The Influence of Emotion Categorization Processes on Consumer Evaluations*“, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11, No. 2, 2001.

Sahadev M. E. S: *„Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage, Asia Pacific“*, Journal of Marketing and Logistics, Vol. 23 Iss 3, 2011.

Salomann H, Dous M, Kolbe L, Brenner W: *„Customer Relationship Management Survey - Status Quo and Future Challenges“*, Arbeitsbericht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 2005.

Schaudwet C: *„Wette der Strategen - Auf welche Management-konzepte deutsche Unternehmensführer heutesetzen. Und auf welche in der Zukunft“* Wirtschaftswoche, Nr. 35, 2004.

Schiffman L. Kanuk L: *„Consumer behavior“*, 8th Ed. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall, 2004.

Schultz D, Schultz H: *„Measuring Brand Value“*, 2005 u Tybout A. M, Calkins T: *„Kellogg on Branding“*, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley&Sons, Inc. Hoboken, NJ, 2005.

Schwarz, N: *„Meta-cognitive Experiences in Consumer Judgments and Decision Making“*, Journal of Consumer Psychology, 14 (4), 2004.

Selnes F: *„An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty“*, European Journal of Marketing, Vol. 27 Iss 9, 1993.

Sethuraman R: *„A model of how discounting high-priced brands affects the sales of low-priced brands“*, Journal of Marketing Research, Vol. 33 Issue 4, 1996.

Shankar A, Patterson M: *„Interpreting the Past: Writing the Future“*, Journal of Marketing Management, Vol. 17, No. 5-6, 2001.

Shaw R, Reed D: „*Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies*“, Business Intelligence Ltd, London, 1999.

Sheth J, Newman B, Gross B. „*Why we buy what we buy: a theory of consumption values*“, Journal of Business Research, 22(2), 1991.

Sheth J, Parvatiyar A: „*The Evolution of Relationship Marketing*“, International Business Review Vol. 4, No. 4, 1995.

Sheth J, Parvatiyar A: „*Evolving relationship marketing into a discipline*“, Journal of Relationship Marketing, Vol. 1, No. 1, 2002.

Sirdeshmukh D, Singh J, Sabol B: „*Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges*“, Journal of Marketing, Vol. 66, 2002.

Simon C, Sullivan M. W: „*The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach*“, Marketing Science, No.12(Winter),1993.

Sirgy J: „*Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review*“ u Aaker J. L: „*Dimensions of brand personality*“, Journal of Marketing research, 01, 1997.

Skinner H, Stephens P: „*The Relevance Of Neuro-Linguistic Programming To Effective Marketing Communications*“, Journal Of Marketing Communications, 2003.

Smith I: „*Meeting Customer Needs*“, Butterworth-Heinemann ltd, Oxford, 1994.

Smith E. A, Malone R. E: „*Thinking the "Unthinkable": Why Philip Morris Considered Quitting, Tobacco Control*“, BMJ, Vol. 12, No. 2, 2003.

Spreng R, MacKenzie S, Olshavsky R: „*Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction*“, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, 1996.

Stahl F, Heitmann M, Lehmann D. R, Neslin S. A: „*The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin*“, American Marketing Association, Journal of Marketing Vol. 76, 2012.

Starkey M, Woodcock N: „*CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management*“. Journal of Database Marketing, 9 (3), 2002.

Stauss B: „*Perspektivenwandel - Vom Produkt - Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs - Lebenszyklus*“, Thesis, Nr.2, 2000.

Stern B: „*What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition*“, Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 34 Issue 2, 2006.

Stewart-Allen A. L: „*Heritage branding helps in global markets*“, Marketing News, Vol. 36, No. 16, 2002.

Storbacka K: „*Segmentation Based on Customer Profitability--Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases*“, Journal of Marketing Management, Vol. 13 Issue 5, 1997.

Swait J, Erdem T: „*Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty*“, Marketing Science, Vol. 26, No. 5, 2007.

Tauber E. M: „*Brand Franchise Extensions: New Products Benefit From Existing Brand Names*“. Business Horizons, vol. 24, 1981.

Taylor V. A, Bearden W. A: „*The Effect of Price on Brand Extension Evaluation*“, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 30 No. 2, 2002.

Teas R. K: „*Expectation, Performance, Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality*“, Journal of Marketing, Vol. 57, 2002.

Temporal P: „*Branding in Asia*“, Singapore, John Wiley & Sons, 2000.

Temporal P: „*Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*“ (Kindle Locations 291-292, 388-391, 651-653, 4391-4490). Wiley. Kindle Edition, 2011.

Temporal P, Trott M: „*Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management*“, Singapore: John Wiley & Sons, 2001.

Thakur R, Summey J. H, Balasubramanian S. K: „*CRM As Strategy: Avoiding The Pitfall Of Tactics*“, Marketing Management Journal, 2006.

Thompson C. J, Rindfleisch A, Arsel Z: „*Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*“, Journal of Marketing, 70(1), 2006.

Thompson B: „*The Loyalty Connection: Secrets To Customer Retention And Increased Profits*“, RightNow Technologies, Montana, 2005.

Thusy A, Morris L: „*From CRM To Customer Experience: A New Realm For Innovation*“, Business Digest, Paris, 2004.

Traut J, Rivkin S: „*New Positioning : das Neueste zur Business-Strategie*“ Nr. 1, Düsseldorf : Econ, 1996.

Tripathi S. S: „*Neuro-Linguistic Programming: A Tool for Developing Behavioral Skills and Competencies*“, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VI, No. 1, 2012.

Trussell J. B. B. Jr: „*Nineteen seventy-four pennsylvania bibliography*“, Pennsylvania History, Vol. 43, No. 2, 1976.

Tybout A. M, Calkins T, Kotler P: „Kellogg on Branding“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley, 2005.

Uлага W, Eggert A: „*Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships*“. European Journal of Marketing, 40(3/4), 2006.

Urde M: „*Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources*“, Journal of Marketing Management, No. 15, 1999.

Urde M: „*Core Value-Based Corporate Brand Building*“, European Journal of Marketing, No. 37(7/8), 2003.

Urde M, Greyser S, Balmer J. M: „*Corporate brands with a heritage*“, Journal of Brand Management, Vol. 15 Issue 1, 2007.

Valentine V, Gordon W: „*The 21st century consumer, A new model of thinking*“, International Journal of Market Research, vol. 42, Issue 2, 2000.

van den Brink D, Odekerken-Schröder G, Pauwels P: „*The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty*“, Journal of Consumer Marketing, 23/1, 2006.

van Osselaer S, M, J, Alba J. W: „*Locus of equity and brand extension*“, Journal of Consumer Research, Vol. 29 Issue 4, 2003.

Velč Dž, Velč, S: „*Veština pobeđivanja: odgovori: suočavanje sa 74 najteža pitanja poslovnog sveta današnjice*“, Novi Sad: Asee Books, 2007.

Veljković S: „*Marketing usluga*“, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009.

Veljković S: „*Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2010.

Veljković S, Đorđević A: „*Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*“, Marketing: časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal, Volume 41; Broj 1, 2010.

Vranešević T: „*Upravljanje markama*“, 2007. u Veljković S, Đorđević A: „*Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*“, Marketing: časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal, Volume 41; Broj 1, 2010.

Venkatesan R, Kumar V: „*A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*“, Journal of Marketing, 2004.

Vreden N: „*Profit brend: kako povećati profitabilnost, pouzdanost i održivost brendova*“, Asee, 2009.

Verhoef P: „*Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*“, Journal of Marketing, 67 (4), 2003.

Vukasović T: „*Searching for competitive advantage with the aid of the brand potential index*“, Journal of Product & Brand Management 18/3, 2009.

Vukasović T: „*Searching for competitive advantage with the brand extension process*“, Journal of Product & Brand Management, Vol. 21/7, 2012.

Wang Y, Kandampully J. A, Hing-Po L, Shi G: „*The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study, Corporate Reputation Review*“, Vol. 9, No. 3, 2006.

Wang H, Yujie W, Chunling Y: „Global brand equity model: combining customer-based with product-market outcome approaches“, Journal of Product & Brand Management 17/5, 2008.

Wangenheim F. V, Bayon T: „Behavioral Consequences of Overbooking Service Capacity“. Journal of Marketing, 71(4), 2007.

Webster E. F: „The Changing Role of Marketing in the Corporation“, Journal of Marketing, No. 56 , 1992.

Wells J. D, Fuerst W. L, Choobineh J: „Managing Information Technology for One-to-One Customer Interaction“, Information & Management, 35, Nr.1, 1999.

Wernerfelt B: „Advertising content when brand choice is a signal“, The Journal of Business, Vol. 63, No. 1, Part 1, 1990.

Winer R. S: „A framework for customer relationship management“, California Management Review, 43:4, 2001a.

Winer R. S: „Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future“, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001b.

Wood J. A: „NLP Revisited: Nonverbal Communications And Signals Of Trustworthiness“, Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXVI, No. 2, 2006.

Wood L. M: „Added Value: Marketing Basics?“, Journal of Marketing Management, Vol. 12, 1996.

Wood L: „Brands and brand equity: definition and management“, Management Decision 38/9, 2000.

Woodside A: "*Measuring the Effectiveness of Image and Linkage Advertising: The Nitty-Gritty of Maxi-Marketing*", Quorum Books, Westport, CT, 1996.

Worthington S, Horne S: „*A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market*“, International Journal of Bank Marketing, 16/1, 1998.

Wright M, Sharp A: „*The Effect of a New Brand Entrant on a Market*“, Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science, Vol.6, 2001.

Xavier M. J: „*Fall of Traditional Brand Management: Making Way for CRM and Business Equity*“, Academy for management Excellence, Chennai, 2004

Xavier M. J: „*The changing face of brand management*“, Business Line Financial Daily, The Hindu Business Line & Tribeca Internet Initiatives Inc, 2000.

Xinhua News Agency, (2012). "*Pragmatische und gewissenhafter Hingabe*" - erinnere mich an den Ständigen Ausschuss des Politbüros des ZK der KP Chinas
Wang Qishan. Preuzeto 4.maja 2012. sa
<http://www.sourcejuice.com/1521403/2012/12/26/Pragmatische-gewissenhafter-Hingabe-erinnere-mich-St%C3%A4ndigen-Ausschuss-des-Politb%C3%BCros/de/>

Yang D: „*Building Brand Equity through Perfect Customer Relationship Management*“, 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 2013.

Yan J: „*The Brand Manifesto*“, JY&A Consulting, Wellington, 2002.

Yang Z, Peterson R. T: „*Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs*“, Psychology & Marketing, Vol. 21(10), 2004.

Yeung M, Ramasamy B: „*Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence*“, Journal of Brand Management 15, 2008.

Yoo B, Donthu N, Lee S: „*An examination of selected marketing mix elements and brand equity*“. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(2), 2000.

Yu H. S, Zhang J. J, Kim D. H, Chen K. K, Henderson C, Min S. D, Huang H: „*Service Quality, Perceived Value, Customer, Satisfaction, And Behavioral Intention Among , Fitness Center Members Aged 60 Years And Over*“, Social Behavior And Personality, 42(5), 2014.

Zhang J, Lam E, Cianfrone B, Zapalac R, Holland S, Williamson D: „*An importanceperformance analysis of media activities associated with WNBA game consumption*“. Sport Management Review, 14, 2011.

Zimmermann R, Klein-Bölting U, Sander B, Murad-Aga T: „*Brand Equity Excellence*“, Band 1: Brand Equity Review, BBDO Group Germany. Düsseldorf, 2001.

Zeithaml V: „*Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*“, Journal of Marketing, 1988.

Zeithaml V. A, Berry L, Parasuraman A: „*The Behavioral Consequences of Service Quality*“, Journal of Marketing, 60, 1996.

Živković R: „*Ponašanje potrošača*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

PRILOG 1

PRILOG 1 – UPITNIK

UPITNIK

Ovaj upitnik je razvijen za potrebe istraživanja prakse upravljanja brendom i odnosima sa potrošačima na srpskom tržištu građevinske stolarije na primeru kompanije SUNCE Marinković doo. Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje stepena zadovoljstva i lojalnosti kupaca i njihov uticaj na brend SUNCA. Rezultati dobijeni kroz ovaj upitnik će isključivo biti korišćeni za navedene potrebe i potrebe doktorske teze „Model upravljanje brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima“. Autor istraživanja garantuje anonimnost i tajnost podataka dobijenih ovim upitnikom.

Unapred Vam se zahvaljujem na trudu, angažovanju i saradnji!

Vladimir Marinković

Uputstvo za popunjavanje upitnika:

- Za svaki od navedenih iskaza potrebno je izabrati jednu vrednost na skali.
- Potrebno je odgovoriti na svaki iskaz da bi upitnik bio validan.
- Ne postoje tačni i pogrešni odgovori, zbog čega je potrebno da se izraze realni stavovi.

SKALA

1	2	3	4	5	6	7
Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Osećam lojalnost brendu SUNCE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Proizvodi i usluge SUNCA predstavljaju moj prvi izbor prilikom kupovine stolarije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	I pored ponude drugih dobavljača, ne bih se odlučio za alternativu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ponovo ću koristiti proizvode/usluge SUNCA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	U slučaju da Vas prijatelj pita za savet oko kupovine stolarije, koliko je verovatno da biste preporučili SUNCE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kompanija mi pruža brzo ono što mi treba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Preferiram SUNCE pre nego alternativnog dobavljača.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Zaposleni u SUNCU znaju kako da se odnose prema meni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Nastavak saradnje sa SUNCEM, mi olakšava ceo proces kupovine stolarije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Uopšte uzev, zadovoljan sam kompanijom i njenim proizvodima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Proizvodi i usluge SUNCE su ostvarila moja očekivanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Proizvodi i usluge SUNCA su na željenom nivou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Moja osećanja prema kompaniji su veoma pozitivna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	SUNCE obezbeđuje dobru vrednost za novac, kada uporedim ono što sam imao sa onim što sam dobio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	SUNCE nudi vrlo dobar odnos cena-kvalitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	SUNCE nudi dodatnu vrednost kroz servis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	SUNCE nudi visoko-ekonomične proizvode.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	SUNCE ima atraktivne promocije/akcije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Pričam pozitivno drugima o SUNCU.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Ističem drugima da radim sa SUNCEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Trudim se da drugi znaju da radim sa SUNCEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Pričam pozitivno o zaposlenima u SUNCU.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Preporučujem drugima da SUNCE proizvode treba da kupe što pre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24.	SUNCE proizvodi visoko-kvalitetnu stolariju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	SUNCE ima pouzdane proizvode/usluge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE nudi atraktivne proizvode.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE pruža fer cenu za sličan proizvod.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	U poređenju sa drugim kompanijama, SUNCE obezbeđuje više besplatnih usluga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	U poređenju sa onim što platim, u odnosu na ono što mogu da dobijem od konkurentskih kuća, mislim da mi SUNCE obezbeđuje dobru vrednost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Kvalitet SUNCA je visok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	U pogledu kvaliteta, SUNCE bih ocenio/la sa: (1- vrlo nizak kvalitet, 7- vrlo visok kvalitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	SUNCE ulaže puno truda u lokalnu zajednicu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	SUNCE podržava aktivnosti lokalne zajednice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	SUNCE najverovatnije prati pravila i procedure koje su naklonjene zaposlenima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	SUNCE je veoma uključena u aktivnosti zajednice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	SUNCE je veoma zabrinuta za pitanja zaštite životne sredine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	SUNCE se trudi da kreira nova radna mesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	SUNCE će smanjiti profit da bi osigurala čisto okruženje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	SUNCE je odgovorna prema okruženju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	SUNCE će podržati dobre inicijative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Osećam se ponosno što sam korisnik SUNCE stolarije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Razmišljam o SUNCU kao statusnom simbolu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Korišćenje SUNCE stolarije će poboljšati način na koji me drugi doživljavaju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Opšti podaci o kupcu.

Ime i prezime:

1. Pol: muški ženski

2. Vi imate: manje od 30 godina od 31-40 godina od 41-50 godina od 51-60 godina

3. Objekat za koji je kupljena stolarija se nalazi: u gradu u prigradskom naselju na selu

Hvala što ste popunili upitnik.

Biografija

VLADIMIR MARINKOVIĆ, rođen je 18.05.1981. godine u Kragujevcu, Republika Srbija, gde je završio osnovnu školu i Drugu kragujevačku gimnaziju. Nakon završetka osnovnih studija, 2004. godine, na Filološkom fakultetu (odsek nemački jezik i književnost), nastavio je poslediplomske studije na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, gde stiče zvanje specijaliste za upravljanje malim i srednjim preduzećima (2006.) i magistrira (2008.) na temi „Razvoj i selekcija strategija odnosa s javnošću u kriznim situacijama“. Stipendista je Bundestaga (2007.) na projektu Internacionalne parlamentarne stipendije, gde je radio kao naučni saradnik za komunikacije u birou saveznog poslanika Franca Jozefa Holzenkampa.

Nakon završetka osnovnih studija redovno je angažovan kao eksterni predavač za domaće i strane kompanije koje se bave edukacijom zaposlenih, kao i za nevladine organizacije (REHAU Austrija, FIAT Automobili Srbija, OEBS, DBT Hrvatska, Business Start-up centar, DR Gilbert Center, NGO SUNCE, Biznis Link, Tehnopromet Kragujevac, EMA Knić, GEALAN Srbija, OBI Kragujevac, Tara parketi Kragujevac, Blažeks Kragujevac, Čar Kragujevac), na temama koje obuhvataju implementaciju kriznog PR-a, CRM, brendiranja i prodaje u poslovne aktivnosti malih i srednjih preduzeća.

Na poziciji generalnog menadžera, zaposlen je u porodičnoj kompaniji „SUNCE Marinković“. Takođe, radi kao eksterni predavač i konsultant. Član je Predsedništva Društva ekonomista Kragujevca, koja predstavlja deo Saveza ekonomista Srbije.

Govori, čita i piše nemački i engleski jezik. Otac je Dunje (5) i Vuka (2).

IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani _____ Vladimir Marinković _____

Broj indeksa _____

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom:

MODEL UPRAVLJANJA BRENDOM U FUNKCIJI ZASNIVANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

- Rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diploma prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisu kršio/la autorska prava I koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, 08.06.2016.

Potpis doktoranda

IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Ime i prezime autora __Vladimir Marinković__

Broj indeksa _____

Studijski program _____

Naslov rada __Model upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa
sa potrošačima__

Mentor __Prof. dr Velimir Štavljanin__

Potpisani/a _____

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, 08.06.2016.

Potpis doktoranda

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

MODEL UPRAVLJANJA BRENDOM U FUNKCIJI ZASNIVANJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu, pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnim repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaorkužite samo jednu od šest ponudjenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledjini lista).

U Beogradu, 08.06.2016.

Potpis doktoranda
