

MENADŽMENT PROCESOM BRENDIRANJA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

BRANDING MANAGEMENT IN INTERNATIONAL MARKETING

Slobodan Janjić¹

Rezime: Kraj prošlog i početak ovog veka karakterišu krupne tehničko-tehnološke, ekonomske i društvene promene iz kojih se mogu naslutiti i neki globalni trendovi u oblasti biznisa. Sa sigurnošću se može reći da će brendovi biti najvažnija komponenta poslovne aktivnosti kompanija i njihove aktive. Marketing menadžmentu će to biti glavna preokupacija.

Ključne reči: Menadžment, proces, brendiranje, međunarodni marketing, marketing menadžment.

Summary: End of the past and the beginning of this century is characterized by large technical-technological, economic and social changes from which you can glimpse some global trends in business. With certainty we can say that the brands will be the most important component of the business activities of companies and their assets. Marketing management will be the main preoccupation.

Keywords: Management, process, branding, international marketing, marketing management

1. UVOD

Sve dosadašnje analize i prekićna iskustva ukazuju da se u sveri brenda i brend menadžmenta očekuju značajne promene. Brend menadžment će sve više biti jedna od aktuelnih grana primenjenog menadžmenta, sa svim svojim specifičnostima kvalitativno-standardne i sociopsihološke dimenzije. Sve ukazuje na to da će 21. vek biti period u kome će se kompanije diferencirati po uspešnosti brendiranja. Već sada je vrednost brenda ključna aktiva kompanija. Realnu vrednost kompanije više određuje njena nematerijalna marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnos s kupcima, pokrivenost distribucije, intelektualna svojina, partnerski odnosi, kao u bilansu stanja.

2. KAKO GRADITI BREND?

Savremena literatura i privredna praksa pokazuju da se brend stvara dugotrajnim, upornim, strpljivim i predanim radom na sopstvenoj ponudi. Svako preduzeće ili preduzetnik može da, već prilikom svog osnivanja, kreira brend, što je sasvim logično i poslovno potrebno.

Ne može se očekivati da BRAND bude stvoren momentom kreiranja brenda, odnosno njegovim proglašavanjem!

Svi brendovi ne postaju „BRENDVI“, kao što ni svi konkurenti nisu lideri. Brend ima svoje veće ili manje vrednosti. Pažljivo planiranje i veliko dugoročno ulaganje su osnova za stvaranje "jakog" brenda. Brend menadžment postaje ključnom komponentom marketing menadžmenta.

¹ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

Brend se, stvara, a ne proglašava. Jednom stvoren i jaki brend ne znači garanciju za večnost. Brend se kreira, ali brend se vremenom i gubi.

Svaki brend vredi onoliko koliko ga potrošači doživljavaju u svojim osećanjima prilikom susreta sa nekom ponudom. Brend se, u svesti potrošača, identifikuje sa očekivanom vrednošću, i kao takav je izraz "obećane" vrednosti.

Brend je najznačajnija imovina preduzeća i najveća njegova vrednost. Ta teza je važna ne samo za proizvodna, nego i za uslužna preduzeća. Sve leži u reputaciji marke i kolektivnom znanju u kompaniji".

Može se reći da najveći svetski brendovi imaju deset zajedničkih karakteristika:

1. Brend nudi koristi koje potrošači zaista žele,
2. Relevantnost brenda je stalna,
3. Strategija formiranja cena zasniva se na percepcijama vrednosti iz ugla potrošača,
4. Brend je vrlo pozicioniran,
5. Brend je konzistentan,
6. Portfolio i hijerarhija brenda su konstantni,
7. Brend koristi i koordinira čitav niz marketing aktivnosti s ciljem izgradnje vrednosti,
8. Menadžeri brenda znaju šta brend znači potrošačima,
9. Brend ima odgovarajuću i stalnu podršku,
10. Kompanija prati izvore vrednosti brenda.

Mnogi menadžeri su svesni moći brendiranja, čak i tokom prvih nekoliko godina provedenih u kompaniji. Kao što to tvrdi Justus Šnajder (J. Justus Schneider), brend menadžer *Mercedes-Benz* a.

3. PROCES IZGRADNJE BREND A

Poželjno je odabrati onaj pristup građenju brenda koji obuhvata sve relevantne procese neophodne za izgradnju ikone brenda. U idealnom slučaju, inicijativa za brendiranje dolazi od najvišeg rukovodstva - generalni direktor, direktor marketinga ili izvršni direktor ubrzavaju uspostavljanje snage brenda, uključujući **stabilnost brenda, liderstvo brenda i međunarodno prisustvo**. Pozitivne smernice koje daje top menadžment i njihov doprinos procesu izgradnje brenda su od neprocenjive vrednosti za nastojanje da se bude prepoznatljiv širom sveta.

Izgradnji, konsolidaciji i ekspanziji brenda potrebne su dimenzije jasnoće, konzistentnosti i liderstva prilagodjene uslovima sredine, sa posebnim naglaskom na konkurentskoj prednosti i tehnologiji. Umesto da očekujete potpunu konzistentnost u svim zemljama, treba da radite na smanjenju razlika. Neki brendovi su čak suočeni sa paradoksom da istovremeno predstavljaju i luksuzni potrošački brend i kvalitetan poslovni brend, recimo, *Mercedes-Benz*, *Nokia* i *Rols-Rojs*.

Radi usklađivanja svih ovih dimenzija (jasnoće, konzistentnosti i liderstva) sa dugoročnom perspektivom, prikazujemo proces koji se sastoji od pet koraka:

- planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda i revizija brenda (sl. 1).



Slika 1. Redosled procesa izgradnje brenda

3.1. PLANIRANJE BRENDA

S obzirom da treba da donese dugoročne rezultate, planiranje brenda mora uvek da uključi celokupnu sliku.

Da bi smo zadržali fokus svoje kompanije i svog brenda ili brendova, planiranje brenda treba da uključimo u buduće poslovno planiranje. Velike promene brenda se obično ne događaju preko noći, već postepeno tokom vremena, uvođenjem određenih procesa. Da bi se postigao kontinuitet i uključenost, moraju se integrisati sledeći procesi, koraci i procedure unutar svoje organizacije:

- Izgraditi **klimu stalnih promena**,
- Definisati **procese pribavljanja blagovremenih informacija**,
- Razviti **procedure za planiranje brzog prodora**,
- Obrazovati **standardne formulare za saopštavanje planova brenda i promena**,
- Uspostaviti jake **proces implementacije (Programom brendiranja)**,
- **Uključiti sve aktere u planiranje.**

3.2. ANALIZA BRENDA

Izgradnja brenda ne počinje direktnim izborom svih različitih elemenata brenda koje treba definisati. Ona, zapravo, počinje od istraživanja tržišta. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih elemenata u izgradnji brenda. Razvijanje identiteta brenda treba uvek da bude podržano **analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom**.

Osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom treba uvek da se zasnivaju na informacijama koje se odnose na kompaniju i okruženje u kojem ona posluje. U većini slučajeva, pravi izazov je zapravo u tome da se otkrije a ne da se izmisli nešto što bi kasnije mogle da postanu ključne vrednosti brenda. Industrijske kompanije mogu da steknu značajne uvide iz svojih bliskih interakcija sa klijentima, pozicionirajući se tako da efektivno pomažu svojim kupcima.

Definisanje i formulisanje odgovarajuće **misije brenda, ličnosti, i vrednosti brenda** u skladu sa vizijom i misijom kompanije je obavezno za osmišljavanje efektivne i fokusirane strategije brenda. Potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:

- Ko ste?
- Šta je za vas važno?
- Šta vaša kompanija predstavlja?
- Šta je važno za vaše kupce?
- Šta vas razlikuje u odnosu na konkurenciju?
- Gde želite da budete i šta želite da budete za pet godina?

Šta je marketing istraživanje? To nije prikupljanje gomile statističkih podataka i grafikona koji se jednom prezentuju i potom zaboravljaju u kabinetu. Ako se kompanije bave istraživanjem tržišta, onda treba da budu sposobne i da analiziraju i procene rezultate. Mnoge kompanije uzaludno ulažu trud u istraživanje tržišta jer se rezultati koriste samo zato da bi se dobio odgovor na jedno određeno pitanje jednog određenog sektora (obično marketinga). Ako kompanija ne uspe da postavi prava pitanja ili čak ne obuhvati strategije delovanja, ovo istraživanje tržišta će na kraju biti potpuno beskorisno.

Pomenuta pitanja pomažu samo u daljem postavljanju pravih pitanja. **Efektivno istraživanje tržišta** znači da treba dobro poznavati svoj posao, svoje proizvode i usluge, svoje brendove, svoje zaposlene, svoju konkurenciju i svoju industriju u celini. Prilično često, efektivno istraživanje tržišta može da donese potpuno nove perspektive kompanijama.

3.3. STRATEGIJA BRENDA

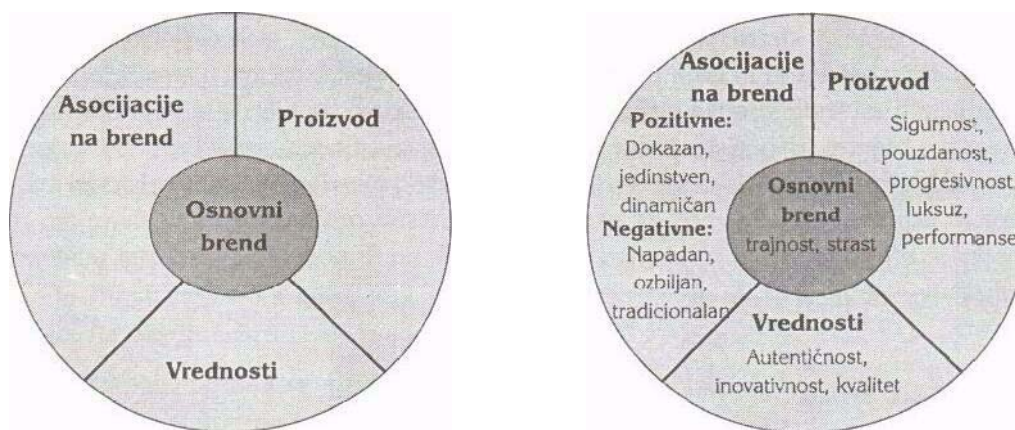
Brend je verovatno **najmoćniji instrument komunikacije**, pa ipak samo mali broj organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda za prodaju svojih proizvoda ili usluga.

Strategija brenda se gradi na pozicioniranju brenda, misiji brenda, vrednosnoj ponudi brenda (i

ličnosti), obećanju brenda i arhitekturi brenda. Čak Petis iz *Tehnobrends* navodi²: Ako ljudi ne pamte ime vašeg brenda, kako će vas pronaći i kupiti vaš proizvod? Prvi korak u **efektivnom brendiranju** ponude je da tačno razumete šta vaši kupci žele od vas i da im to pružite. Ako ništa drugo, ja vas molim da odete do svojih kupaca, recite im zašto mislite da treba da kupuju od vas i onda ih pitajte šta misle, apeluje Petis.

Osmišljavanje strategije brendiranja uključuje preciznu i konciznu interpretaciju rezultata prethodne analize brenda. Pored toga, kada utvrđujete pravac svoje strategije brenda, morate proceniti šta je opravdano i šta može najpre da se uradi. Top menadžment mora da podržava liderstvo i upravljanje brendom - u suprotnom nije moguće pogurati strategiju brenda do vrha talasa.

Strategija brenda se uvek zasniva na **suštini brenda**, njegovim **vrednostima**, i **asocijacijama**. Proizvodi i usluge su sastavni deo brenda kao što je prikazano na levoj strani na slici 2. Sadržaj i značenje ovih dimenzija se menjaju tokom vremena i njima upravlja rukovodstvo kroz odluke koje donosi. Definicija trenutnog statusa i buduće perspektive su veliki izazovi u građenju strategije brenda.³ Konzistentnost između različitih aspekata brenda i autentičnosti kompanije i pritiska od strane tržišnog okruženja su **neprekidan izazov** za rukovodstvo. Potreba za ekonomskom održivošću i investiranjem u vrednost brenda moraju se uzimati u obzir pri donošenju svake marketinške odluke.



Slika 2. Model strategije brenda & strategija brenda Mercedes-Benca
Izvor: Leslie Butterfield, /con ofa Passion - The Deuelopmen.t ofthe Mercedes-Benz Brand, 2005,

3.4. IZGRADNJA BRENDIA

Brendovi se ne smeju tek tako osnivati. Oni se moraju vremenom graditi i modifikovati.⁴

Postizanje uspeha u građenju brenda je proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Brendiranje je dugoročna inicijativa utemeljena na građenju odnosa, zasnovanog na poverenju, poštovanju i konzistentnosti⁵, kao što ističe Rodžer Gifin (Roger Giffin). Ono što traži posvećenost i upornost - i što je najvažnije, Šampiona brenda; nekoga ko preuzima odgovornost da obezbedi da će "obećanje brenda" uvek biti ispunjeno.

Građenje brenda počinje od razumevanja ključnih atributa vaših proizvoda i usluga kao i od razumevanja i anticipiranja potreba vaših kupaca.

Prvi korak bi moglo da bude merenje udela brenda na tržištu, koji se izračunava na sledeći način: **Prodaja brenda/prodaja u okviru kategorije = udeo brenda**. Ovo će pokazati vašu poziciju u odnosu na ostale igrače na tržištu i može se koristiti za portfolio analizu brenda, slično matrici razvoj tržišta - udeo na tržištu. Sledeći korak je kreiranje snage vašeg brenda kroz definisanje i razvoj svake

² Chuck Pettis, *TechnoBrands: How to Create & (Jse Brand Iden.tity to Market, Aduertise & Setl Technology Products*, American Management Association, December, 1994.

³ Leslie Butterfiled (2005), p. 191.

⁴ Andrew Pierce, Hanna Moukanas, and Rick Wise, *Brand Portfolio Emnom.ics -Hamessing a Group of Brands to Driue Profitoble Gromth*, Mercer Management Consulting, Inc., 2002.

⁵ Roger Griffin, Associate Partner the Custom Fit Communications Group, seen January 7, 2006, <http://www.customfitonline.com/news/branding001.htm>.

kategorije:⁶

KREIRANJE SNAGE BRENDA

Moć brenda, ili snaga brenda, kao što je prikazano na Sl. 2, sastoji se od četiri ključna elementa o kojima će biti reči u daljem tekstu:

- **Dominantnost brenda** - uticaj ili dominantnost koju brend ima nad svojom kategorijom ili tržištem (više od samog udela na tržištu).
- **Protezanje brenda** - protezanje ili domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će verovatno postići u budućnosti (naročito izvan svoje originalne kategorije).
- **Pokrivenost brenda** - širina koju je brend postigao u smislu raspona godina, tipova kupaca i međunarodnog odziva.
- **Lojalnost brendu** - stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje. Sastoji se od bliskosti, intimnosti i lojalnosti kupaca prema brendu.

CBBE model implicira da jak brend uključuje kupca u četiri koraka:

- (1) **Sveobuhvatna svest o brendu** - uspostavljanje odgovarajućeg identiteta i svesti o brendu;
- (2) **Uspostavljanje tačaka diferencijacije** - kreiranje odgovarajućeg značenja brenda prekojakih, poželjnih i jedinstvenih asocijacija na brend;
- (3) **Pozitivne prijatne reakcije** - izazivanje pozitivnih, prijatnih reakcija na brend;
- (4) **Održavanje veza sa brendom** - izgradnja veza sa kupcima koje karakteriše intenzivna, aktivna lojalnost.

Ostvarivanje ova četiri koraka, potom, uključuje uspostavljanje šest elemenata za izgradnju brenda: upadljivost brenda, performanse brenda, imidž brenda, procenu kupaca, emocije kupaca, i zvučnost brenda.

Najvredniji elemenat za građenje brenda, zvučnost brenda, javlja se nakon što su uspostavljeni svi ostali elementi.

3.5. REVIZIJA BRENDA

Kompanije treba periodično da kontrolišu rezultate svojih individualnih brendova. Treba da usaglase ciljeve kontrole, i onda mogu početi da prikupljaju podatke, identifikuju učesnike, zakazuju intervjue i organizuju sastanke za analizu utvrđenih rezultata. Znamo da najjače brendove često podržavaju formalni sistemi upravljanja vrednošću brenda.⁷ Menadžeri tih brendova imaju pisani dokument, **Povelju vrednosti brenda**.

Konačno, svoj brend morate da podvrgnete testu likvidnosti. **Ocena rezultata brenda** meri učinak vaših brendova u odnosu na prioritete kupaca. Generalno, postoje četiri dimenzije merenja brenda koje obično vezuju kupca za brend:⁸

- Funkcionalne performanse proizvoda ili usluge koji stoje iza brenda,
- Pogodnost i lakoća pristupa proizvodu ili usluzi,
- Snaga ličnosti brenda,
- Cena i komponenta vrednosti.

Revizija brenda se može koristiti za određenje **strateškog pravca** za brend:

- Da li su postojeći izvori vrednosti brenda zadovoljavajući?
- Da li je potrebno pojačati izvesne asocijacije na brend?
- Da li brendu nedostaje jedinstvenost?

⁶ Iain Ellwood, *Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value* (London: Kogan Page, 2002); Stedman Graham, *Build Your Brand! A Powerful Strategy to Maximize Your Potential...* (New York: Free Press, 2001), p.200.

⁷ Kevin L. Keller, "Manager's Tool Kit," *The Brand Report Card*, *Harvard Business Review* (February, 2000), p.147.

⁸ Patrik LaPonte, "The Picture of Brand Health," *CMO Magazine* (December 2005).

- Koje mogućnosti i kakve potencijalne opasnosti postoje za brend i njegovu vrednost?
- Kakav je trenutni status arhitekture brenda?⁹

Kontrola usaglašenosti ide korak dalje od toga. Ključni koraci kontrole usaglašenosti su:

- (1) prikupljanje informacija koje utvrđuje kako je brend korišćen u svakoj od zemalja u kojima je na tržištu;
- (2) ocena odstupanja od uspostavljene pozicije u strukturi i razlozi tog odstupanja;
- (3) procena učinka brenda.

Strateška kontrola se, nasuprot tome, odnosi na analizu koja kreće od vrha i sprovodi se na više nivoa.

4. ZAKLJUČAK

- **Proces izgradnje brenda** se sastoji od planiranja brenda, analize brenda, strategije brenda, građenja brenda i revizije brenda,
- **Građenje brenda počinje** razumevanjem ključnih atributa vaših proizvoda i usluga kao razumevanjem i predviđanjem potreba vaših kupaca.
- **Snaga brenda leži u svesti kupca,**
- **Analiza brenda** pomaže da se definiše i formuliše odgovarajuća misija brenda, profilise izionomija brenda,
- **Strategiju brenda** ne treba menjati samo promene radi. Rebrandiranje ili podmlađivanje brenda treba pažljivo procenti u smislu neophodnosti i verovatnoće uspeha,
- **Revizija brenda** meri jačinu i slabost brenda i ukupnog portfolija brenda. Pokazatelji uspešnosti brenda mere učinak brenda u odnosu na prioritete kupca. Usaglašavanje i strateške revizije brenda treba redovno sprovoditi na osnovu interne i eksterne analize. Uz to, mogu se primenjivati i druge metrike brenda kao što su poslovno istraživanje podataka, pretraga po ključnoj reči i jezička obrada.
- Uvidi zasnovani na činjenicama, utemeljeni na **razumevanju i vrednosti brenda** i njegovog **ekonomskog doprinosa** profitabilnosti kompanije, čine osnovu uspešnog portfolija brenda.
- **Vremenom je svakom brendu potrebna revaluacija**, fino podešavanje i rebrandiranje.

LITERATURA:

- [1] Kotler P., Valdemar Ferč, B2B Menadžment.
- [2] Jović M, „Međunarodni marketing“, bgd. 2006.
- [3] S Janjić, D Janjić „Internacionalni marketing program preduzeća“, Aurora Vranje, 2009.
- [4] S Janjić, D Janjić „ Analiza marketing okruženja u funkciji dafinisanja marketing programa“, časopis 14.oktobar, Kruševac, 2009.
- [5] Internet.

⁹ Laurel Wentz, "Brand Audits Reshaping Images," *Ad Age International* (September 1996), pp.38-41.