



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlazenja XLVIII, br. 2, 2010., str. 297-312

Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš

Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UPRAVLJANJE MARKOM U FUNKCIJI IMPLEMENTACIJE MARKETING STRATEGIJE PREDUZEĆA

Vaso Arsenović\*

Saša Tomić\*

**Rezime:** *Upravljanje markom u implementaciji marketing strategije dobija na važnosti jer na tržištu jedan proizvod ne konkuriše drugom – to danas čine marke. Jednom afirmisane marke, pa čak ni one najuspešnije, ne mogu u dugom roku opstati na tržištu ukoliko se ne sprovodi strategija marke. Preduzeće kroz stvaranje uspešne i snažne marke jača njenu vrednost. Sa jačanjem vrednosti marke, preduzeće povećava svoju tržišnu vrednost i osigurava rentabilno i dugoročno poslovanje.*

**Ključne reči:** *marka, vrednost, lojalnost, strategija, pozicioniranje.*

### Uvod

U savremenim uslovima privređivanja, uloga marke kao jednog od elemenata koncepta proizvoda u fazi pozicioniranja proizvoda i implementaciji marketing strategije veoma je značajna. Stvoriti uspešnu i jaku marku je cilj svakog preduzeća koje u centru pažnje ima potrebe potrošača i zadovoljenje tih potreba i čiji je primarni cilj satisfakcija potrošača. Suština snažne i uspešne marke jeste da svojim identitetom kreira distinktivnu kompetentost koja preduzeću, u poređenju sa konkurencijom, obezbeđuje superiorniju i, u očima potrošača, atraktivniju ponudu. Marka je ta koja predstavlja osnovni izvor snage i vrednosti preduzeća.

Strateški značaj marke u implementaciji marketing strategije zahteva od menadžera da imaju jasnu predstavu o tome kakvu ulogu marka predstavlja za preduzeće u nastojanju da ono kreira vrednost – satisfakciju za

---

\* Fakultet za ekonomiju i menadžment Slobomir P Univerziteta, Bijeljina

e-mail: vaso\_a@spu.ba

UDK 658.626; Pregledni rad

Primljeno: 28.08.2010. Prihvaćeno: 16.07.2010.

potrošača, osigura stabilnost poslovanja, profitabilnost i relativno trajnu konkurentsku prednost. Upravo, u ovom radu biće ukazano na strategijsku ulogu, odnosno značaj koji upravljanje markom ima u implementaciji strategije preduzeća i njenom doprinosu kreiranju vrednosti za potrošače i druge relevantne *stakeholdere*.

### 1. Pojam i uloga marke

Pod pojmom „marka“ podrazumeva se ime, reč, termin, simbol, znak, slika ili oblik ili njihova kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine. Marka proizvoda isti čini različitim od proizvoda drugih proizvođača. Ukoliko se marka može da izgovori, onda se ona naziva „zaštitno ime“. Ako je proizvođač izvršio pravnu registraciju marke onda se koristi naziv „zaštitni znak“. Marka se koristi za identifikovanje – to je ime jednog proizvoda ili linije proizvoda, ali nikada nije generičko ime za proizvod [1, str. 294]. Marka se u savremenom poslovnom ambijentu posmatra kao skup atributa koji su dati tako da onome ko kupi marku dobije satisfakciju. Atributi mogu činiti marku realnom ili iluzijom, racionalnom ili emocionalnom, opipljivom ili neopipljivom. Izgradnja jake i uspešne marke, odnosno stvaranje njene personalnosti ima za cilj da se ona diferencira od konkurentskih marki i na taj način u očima potrošača kreira ponuda preduzeća koja je atraktivnija od konkurentске.

Proizvod sa markom je suština proizvoda plus karakteristike koje omogućavaju potrošaču da ih diferencira od sličnih proizvoda. Najveći broj proizvoda već imaju neka obeležja koja omogućavaju potrošačima da ih prepoznaju i da se sećaju svog iskustva sa njima. Ono što pretvara proizvod u marku je kombinacija fizičkog proizvoda sa simbolima imidža, osećanjima da se proizvede ideja koja je više nego različita od sume delova [2, str. 190].

Kada se misli na izgradnju reputacije proizvoda, odnosno njegovog imena, ili izgradnju ugleda linije proizvoda koja ima isto ime, onda se govori o *upravljanju markom proizvoda*. Kvalitetna implementacija marketing strategije zahteva da se efektivno i efikasno zadovolje potrebe i želje potrošača. Uloga marke je veoma bitna u prenošenju značenja koncepta proizvoda, kao način identifikovanja proizvođača, maloprodavca, potrošača, kao i drugih. Uspešna marka prenosi efikasno značenje koncepta proizvoda i olakšava njegovo identifikovanje. Na taj način olakšava se kupovina potrošaču i smanjuju troškovi traženja. Ona postaje simbol koji ima više atributa za potrošača. Marka omogućava da se stvori slika u javnosti o proizvodu koji često za najveći broj potrošača znači mnogo više nego njegova upotrebna vrednost. Preduzeće, kombinujući marku zajedno sa drugim instrumentima marketing miksa, a posebno promocijom, nastoji da

### Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

stvari prestiž i preferenciju potrošača u korist marke odnosno proizvoda preduzeća. Time dolazi do izražaja nastojanje preduzeća da diferencira svoj proizvod od proizvoda drugih preduzeća [1, str. 295].

Preduzeća treba da upravljaju markom imajući u vidu potrebe i želje potrošača. Upravo, kroz marketing napore jačanja odnosa sa potrošačima preduzeće može da stvori sliku kod potrošača o proizvodu tj. marki koja pruža osećaj zadovoljenja kako funkcionalnih, tako i simboličkih i iskustvenih potreba. Potrošač za korišćenje takve marke biće spreman da plati i „premijsku cenu“ jer upotrebom te marke dobija mnogo više od onoga što daje – on dobija višestruku korist. Marka, odnosno stav potrošača prema marki ima odlučujuću ulogu prilikom kupovine proizvoda. Za *potrošača* značaj marke je u sledećem: smanjuje troškove traženja jer se proizvod može identifikovati brzo i tačno; smanjuje očekivani rizik jer proizvod pruža osigurani kvalitet i doslednost i smanjuje društveni i psihološki rizik koji je povezan sa posedovanjem i korišćenjem „pogrešnog“ proizvoda (potrošač kupovinom marke dobija „psihološku nagradu“ jer je kupio marku koja simboliše status i/ili prestiž).

Takođe, za *preduzeće*, marka može služiti u funkciji lakšeg ostvarivanja zadataka koji su povezani sa realizacijom ciljeva i strategija koju su preduzeća, odnosno njihovi menadžeri definisali. Pošto je upravljanje markom podsystem koncepta upravljanja proizvodom, veoma je značajno otkriti na koji način kvalitetno upravljanje markom dovodi do efikasne realizacije marketing strategije. Zadatak upravljanja markom upravo i jeste da pozicionira proizvod, odnosno marku, na takav način da taj proizvod (marka) bude u svesti potrošača, odnosno da marka ima posebno značenje za potrošača.

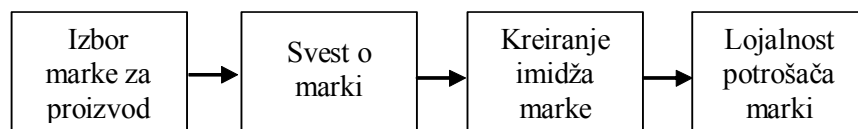
Karakteristike koje se vezuju za uspešne, odnosno vredne marke jesu rezultat marketing veština, kvaliteta proizvoda i efikasnog predstavljanja marke dugi niz godina. Za preduzeće, uspešna marka može da:

- olakša ponovne nabavke koje utiču na finansijske performanse kompanije, jer marka omogućava potrošačima da identifikuju i izvrše ponovnu identifikaciju proizvoda poredeći ga sa alternativama,
- olakša uvođenje novih proizvoda pod istom markom, jer je potrošač povezan sa markom na osnovu ranijeg iskustva pri kupovini,
- utiče na promocionu efikasnost i formiranje „premijske cene“ čime se može izvršiti diferenciranje u odnosu na konkurenciju i
- omogućiti stvaranje lojanosti potrošača marki.

Kada se govori o marki i njoj ulozi u implementaciji marketing strategije potrebno je istaći da se efikasno upravljanje markom ne može ostvariti ukoliko preduzeće nije jasno definisalo „kako preduzeće želi da potrošači gledaju na marku preduzeća“. To ne predstavlja ništa drugo do u literaturi često navođenog pojma – *identitet marke*. Neohodno je da menadžment preduzeća ima definisan identitet marke, odnosno da ima jasnu sliku o tome kakvu sliku o marki želi da stvori kod potrošača, kako kapitalizovati lojalnost potrošača i omogućiti preduzeću da uspešno posluje, kako ostvariti trajnu konkurentsku prednost i održati vitalnost biznisa. Wheeler [3, str. 15] navodi da osnovne karakteristike identiteta marke uključuju: viziju, značenje, povezanost, autentičnost, diferenciranje, trajnost, vrednost, obavezu i fleksibilnost.

Smatra se da je krajnji cilj upravljanja markom, kao i cilj svih aktivnosti na implementaciji marketing strategije ostvarenje *lojalnosti potrošača* marki proizvoda ili usluge. *Lojalnost marki* nalazi se u opredeljenosti i preferenciji potrošača da u svakoj situaciji kupuje istu marku proizvoda ili usluge. Lojalnost marki može se meriti stepenom do koga potrošači kupuju određenu marku proizvoda bez razmatranja alternative. Menadžment preduzeća mora biti svestan da je stvaranje lojalnosti kod potrošača uslov opstanka preduzeća na tržištu na kome se vodi bespoštedna borba za svakog kupca.

Da bi se obezbedila lojalnost potrošača, marka mora da prođe proces i to od samog izbora marke, odnosno naziva za određeni proizvod/uslugu, pa do stvaranja lojalnosti. Proces kreiranja lojalnosti marke prikazan je slikom 1.



**Slika 1. Proces kreiranja lojalnosti marki**

Kao što se može videti, proces započinje izborom marke za proizvod/uslugu. Postupak *izbora marke* zahteva, iako to možda izgleda jednostavno, niz aktivnosti koje se moraju sprovesti pre konačnog izbora naziva marke. Prema L. C. Bowee [4, str. 641] informacije koje treba imati pri određivanju naziva marke su: broj konkurentskih marki na tržištu, stepen lojalnosti potrošača markama, stepen variranja u kvalitetu i ceni u okviru grupe proizvoda, reputacija proizvoda koji su lideri na tržištima, preovlađivanje proizvoda sa privatnom markom i bez marke sa opštim

## Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

imenom i obim ukupne prodaje, kao i učešće na tržištu koje se može ostvariti.

Sledeći korak ka kreiranju lojalnosti marki jeste *postojanje svesti* kod potrošača o marki. Svest o marki je ostvarena kada ciljni potrošači znaju o marki i imaju je u mislima kada razmišljaju o kategoriji proizvoda. Svest o marki treba da se transformiše u reputaciju – imidž marke, odnosno impresiju koju potrošači imaju o marki. *Imidž marke* nije ništa drugo nego predstava - slika o marki u mislima potrošača. Imidž marke je ogledalo verovanja potrošača. Stvaranje prestiža marke je efikasan put za obezbeđivanje lojalnosti potrošača marki. To su njihove misli, njihova osećanja i očekivanja koje za njih predstavlja marka. Menadžment preduzeća koji je zadužen za upravljanje konceptom imidža marke treba da obezbedi da potrošač ima tačnu predstavu o prednostima marke i da kreira pozitivan stav prema marki, odnosno da stvori sliku kod potrošača o marki upravo onakvom kakvu su za cilj imali marketing napori preduzeća.

Sa pozitivnim slikom o marki koja je stvorena u glavi potrošača, određeni potrošači će kupovati tu marku kada kupuju određeni proizvod. Takvi potrošači dovode do *lojalnosti marki*, odnosno lojalni potrošači će se opredeliti da u svakoj situaciji kupuju istu marku proizvoda. Rezultat toga jesu ponovljene kupovine iste marke od strane potrošača. I ne samo ponovljene kupovine, nego i stvaranje situacije u kojoj se potrošač poistovećuje sa markom, odnosno potrošač sebe identifikuje kroz korišćenje određene marke. Marketing napori preduzeća moraju biti usmereni tako da potrošači koristeći marku istovremeno imaju osećaj zadovoljavanja ne samo njihovih potreba nego i njihovih želja. Lojalnost marki je krajnji cilj kojem treba da teže preduzeti marketing napori preduzeća. Lojalnost marki odnosi se na ponovnu kupovinu i preferencije potrošača marke proizvoda i to na trajnoj osnovi.

### **2. Vrednost marke**

Preko aktivnosti izbora marke za proizvod, kreiranja svesti o marki i njenog imidža, lojalnosti potrošača marki, dolazimo do stvaranja *vrednosti marke*, kao nečemu u čemu su satkani svi napori koji su vezani za upravljanje markom, odnosno konceptom marke.

U stranoj literaturi se, kada se govori o vrednosti marke, govori o konceptu „*brand equity*“. Potencijalni doprinos marke u izgradnji vrednosti za kupca i konkurentske prednosti preduzeća dovodi do toga da menadžeri širom sveta danas u centar pažnje stavljaju ocenu vrednosti marke i koncept „*brand equity*“ [5, str 322]. „*Brand equity*“ (vrednost, tj. sopstveni kapital marke) predstavlja vrednost koju marka ima na tržištu. To je vrednost koja je

ugrađena u marku. Aaker [6] pruža najobuhvatniju definiciju vrednosti marke. Prema Aakeru *vrednost marke* je skup aktive kao što je svest o marki, sagledani kvalitet, imidž i asocijativnost marke, lojalnost marki i druga vlasnička aktiva. Takođe, u literaturi se mogu naći i stavovi koji stavljaju akcenat na finansijsku stranu vrednosti marke, pa njenu vrednost definišu kao „finansijsku vrednost koja se na osnovu marke dodaje proizvodu“ [7, str. 24-33]. To je posebno važno kada se radi o aktivnostima koje se odnose na poslovne kombinacije spajanja preduzeća, odnosno merđere i akvizicije.<sup>27</sup>

Kreiranje vrednosti marke, takođe, ima uticaj i na marketing napore. Marketing napori zahtevaju značajne troškove koji se odnose na stvaranje uspešne marke. Napori koji su usmereni ka uspostavljanju svesti o marki kod potrošača, kreiranju pozitivnih stavova potrošača o marki i lojalnosti marki, odnosno ka kreiranju uspešne, jake i vredne marke su više uspešni. Može se reći da su, upravo, potrošači „glavne sudije“ koji određuju kapital marke i njenu vrednost.

Vrednost marke odnosi se na njenu snagu koja se tokom vremena može meriti. Merenje vrednosti marke može poslužiti i za ocenjivanje aktivnosti marketinga na izgradnji marke i njenom jačanju na različitim tržištima proizvoda. Marka može imati pozitivnu i negativnu vrednost. Pozitivna vrednost marke se kreira efektivnom i efikasnom promocijom i doslednim ispunjenjem želja i očekivanja potrošača. Negativna vrednost marke je uglavnom rezultat lošeg upravljanja markom. Pozitivna vrednost marke može biti značajana barijera ulasku konkurentskim proizvodima i markama.

Za merenje vrednosti marke koja predstavlja neopipljivu aktivnu preduzeća i koja, ako je jaka, omogućava preduzeću da ostvari nadprosečan prinos na angažovani kapital koriste se razna merila. Procena vrednosti se vrši delom na osnovu premijske cene koju ima marka pomnoženo sa dodatnim obimom koji ostvaruje u odnosu na prosečne marke. Prednosti visoke vrednosti marke za preduzeća su [8, str. 423]: u pregovorima sa distributerima, jer potrošači očekuju da nađu prestižnu marku u prodavnicama; više cene, jer marka ima veću percipiranu vrednost; preduzeće može kasnije da ide na proširenje marki i marka daje preduzeću diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju.

Konsultantska kuća *Interbrand* meri vrednost marke kao neto sadašnju vrednost zarade koju marka očekuje da generiše u budućnosti. Ovaj model se bazira na prognozi prihoda i zarade marke za dati rizik i na ulozi

---

<sup>27</sup> O finansijskoj dimenziji marke biće više reči u delu koji govori o odnosu strategije „izgradnje“ vs. strategija „kupovine“ marke.

### Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

marke u stimulanju tražnje potrošača. *Interbrand* merilo snage marke uključuje; vođstvo (sposobnost uticaja na tržište), stabilnost marke (sposobnost opstanka zasnovano na lojalnosti potrošača), stabilnosti tržišta, sposobnosti internacionalizacije marke, kao i pravnu zaštitu marke. Rezultat ovog modela jeste da se vrednost marke izražava novčanim ekvivalentom. Tabela 1. prikazuje marke koje su razvile svoju vrednost i postale vodeće svetske marke.<sup>28</sup> Tabela prikazuje vrednost 10 vodećih svetskih marki na kraju 2008. godine.<sup>29</sup>

**Tabela 1. Vrednost 10 vodećih svetskih marki**

Pozicija	Naziv marke	Država	Vrednost marke (u mlrd. USD)
1.	Coca-Cola	SAD	66,667
2.	IBM	SAD	59,031
3.	Microsoft	SAD	59,007
4.	GE	SAD	53,086
5.	Nokia	Finska	35,942
6.	Toyota	Japan	34,050
7.	Intel	SAD	31,261
8.	McDonald's	SAD	31,049
9.	Disney	SAD	29,251
10.	Google	SAD	25,590

Nasuprot ovim merilima, merila vrednosti marke zasnovana na potrošačima, odnosno njihovoj svesti o marki, sagledanom kvalitetu marke, imidžu marke, lojalnosti marki, pomažu menadžerima da ocene njihove marketing strategije koje su usmerene na dugoročno „zdravlje” marke [6]. Vrednost marke je ključni indikator stanja zdravlja marke. Keller [9, str. 1-22] vrednost marke zasnovanu na potrošačima definiše se kao vrednost koja predstavlja rezultat potrošačevog znanja o marki i njegovog odgovora na marketing marke, odnosno marketing napore preduzeća koji se odnose na upravljanje konceptom marke.

Aaker [6, str. 102-120] predlaže nekoliko merila kojima se izražava vrednost marke: lojalnost, koja se ogleda u premijskoj ceni marke i odnosu satisfakcije i lojalnosti; sagledani kvalitet; imidž i asocijacija, koji se

<sup>28</sup> [www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)

<sup>29</sup> Može se zaključiti da su vodeće svetske marke upravo imena kompanija, što znači da su kompanije promovisale svoje ime i od svog imena stvarali jake i uspešne marke. Ako listu proširimo na prvih dvadeset vodećih marki, jedino marke *Mercedes-Benz* (pozicija br. 11 sa vrednošću od 25,577 mlrd. USD) i *Marlboro*, koja se nalazi trenutno na 18-oj poziciji i čija je vrednost 21,300 mlrd. USD, nisu ujedno i ime kompanije.

ogledaju o očekivanoj vrednosti, personalizaciji marke, asocijativnosti; svest o marki i tržišno učešće marke. Prema Aakeru ovim merilima mogu se izraziti svi relevantni aspekti vrednosti marke.

Ranije je navedeno da je marka vid neopipljive aktive preduzeća. Neopipljivu aktivu, pored marke, čine organizacija i kultura preduzeća, kvalitet kadrova, tehnologija, i dr. Kod nekih, recimo, luksuznih proizvoda marka čini čak do 95% vrednosti celokupne neopipljive aktive i oko 70% celokupne tržišne vrednosti preduzeća. Kod velikog broja vodećih svetskih preduzeća neopipljiva aktiva, a najvećim delom marka, predstavlja u proseku oko 40% njihove tržišne vrednosti. Smatra se da je taj procenat kod nekih kompanija i znatno veći.

### 3. Strategije marke

Kotler i Keller [10] ukazuju na to da jednom afirmisane marke uspostavljene u procesu razvoja marke, pa čak ni one najuspešnije, ne mogu u dugom roku opstati na tržištu ukoliko se ne sprovodi strategija marke, odnosno ukoliko se ne upravlja markom, tj. kreira njena pozitivna vrednost. Razvoj marke je samo jedan korak u mnogo dužem procesu implementacije strategije marke, a Peter Doyle [11, str 20-30] smatra da u osnovi svake strategije marke treba da bude kreiranje vrednosti za akcionare.

Preduzeća mogu izaći na tržište bez marke. Međutim, ukoliko preduzeće donese odluku da proizvodu dodeli ime i da ime proizvoda promovise, odnosno da kroz promociju imena kreira uspešnu marku, onda se može govoriti o dva tipa marke. Prvi tip je *proizvođačka marka*, ukoliko se radi o proizvođaču koji proizvodi proizvode sa sopstvenom markom. Drugi tip je *marka distributera*, koja se često naziva i *privatna marka* ili *marka trgovine*. Naime, jedan broj preduzeća pored proizvoda sa svojom markom proizvodi proizvode koji se prodaju sa markom trgovine. Takođe, postoje preduzeća koja proizvode prodaju isključivo sa markom trgovine. Uglavnom su to marke veletrgovaca ili maloprodavaca. Veliki broj distributera uvodi u prodajni asortiman sopstvene marke jer im manji marketing troškovi privatnih marki omogućavaju da održe visoke profitne margine uz niže cene privatnih marki u odnosu na proizvođačke marke.

Menadžment preduzeća treba da definiše strategiju koja će mu biti „zvezda vodilja“ pri donošenju odluka o marki proizvoda. Preduzeće ima nekoliko strategija na raspolaganju: strategiju *individualne* marke i strategiju *familijarne* marke.

Kod strategije *individualne marke* preduzeće dodeljuje svakom proizvodu u proizvodnoj liniji posebno ime. Ovaj pristup dopušta preduzeću



### Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

da kreira strategiju marke za svaki pojedinačan proizvod. Vrednost jedne marke ne može koristiti povećanju vrednosti druge marke. Sigurno je da je kompanija *Procter & Gamble* najpoznatiji korisnik individualnih marki gde jedna drugoj konkurišu svojim osobinama. Primera radi, deterdženti navedene kompanije se proizvode i prodaju pod dobro poznatim individualnim imenima kao što su *Tide, Ariel, Bonux, Bold, Dash i Oxydol*. Zasiurno je da ove marke konkurišu jedna drugoj. Preduzeće adekvatnom strategijom upravljanja ovim markama može privući kupce drugih konkurentskih marki, zaštititi postojeće marke od napada konkurencije i od potencijalnih konkurentskih marki, povećati svoje tržišno učešće i povećati ukupni profit. U drugim situacijama ovakva strategija je neprihvatljiva. U slučaju da se preduzeće opredeli za strategiju *familijarne marke*, onda će se proizvodima u proizvodnoj liniji davati isto ime marke ili će se koristiti različita familijarna imena za različite proizvodne linije. Takođe, kod ove strategijske opcije preduzeće može koristiti familijarno i individualno ime marke za svaki proizvod. [12, str. 262-263]. Dobar broj velikih preduzeća ide na zaštitno ime preduzeća kombinovano sa individualnim imenima proizvoda. Očit primer za to jesu proizvođači automobila.

Ako se osvrnemo na listu vodećih svetskih marki, uočićemo da su vodeće marke ujedno i *imena kompanija*, što znači samo jedno – kompanije su se odlučile da vlastito ime promovišu i stvore od njega marku. Ova strategija gradi identitet marke koristeći ime kompanije za identifikaciju celokupnog asortimana koje kompanija proizvodi i plasira na tržište u cilju zadovoljenja potreba i želja potrošača i kreiranju njihove satisfakcije. Ova strategija ima prednost u tome što se promocijom imena preduzeća promovišu svi njegovi proizvodi i/ili usluge, ne samo postojeći nego i novi. „*Brendiranje*“ imena preduzeća je zasigurno najbolja strategija kada nije izvodljivo afirmisati specifičan identitet marke i kada je proizvodni program preduzeća relativno uzak. Nedostatak ove strategije jeste taj da neuspeh i negativan publicitet pojedinih proizvoda može da ozbiljno ugrozi poziciju marke, a time i samog preduzeća.

Veliki broj preduzeća sa širim proizvodnim programom ima problem da se opredeli koliko će marki da koristi. Jedna krajnost je posebno ime za svaki proizvod, a druga da svi proizvodi imaju isto zaštitno ime (tzv. familijarno zaštitno ime). Prednost jednog imena za sve proizvode je kod manjih i srednjih preduzeća sa ograničenim sredstvima za promociju. Ako je jedno ime, preduzeća mogu sva sredstva koncentrisati na njegovu promociju. Problem je pronaći ime koje podjednako dobro odgovara svim proizvodima. Ako su u pitanju velike razlike među proizvodima u ceni i kvalitetu nezgodno je dati isto ime, jer ono nema specifično značenje za svaki pojedini

proizvod. Rizik je, ako se lansira proizvod koji tržište ne prihvata, da se taj neuspeh ne proširi i na druge proizvode. Otuda se često preporučuje da se novi proizvodi uvode sa novim imenom [1, str. 295].

*Afirmisana marka* ima značajnu ulogu kod uvođenja novih proizvoda u postojeće ili nove kategorije proizvoda. Osnovna prednost jeste da će novi proizvod odmah biti prepoznat od strane potencijalnih kupaca, odnosno potrošača. Strategijske opcije kojima se može kapitalizovati postojeća marka uključuju proširenje linije, širenje marke po vertikali, proširenje marke, „co-branding“ i licenciranje

Preduzeće može da se opredeli za *proširenje linije* proizvoda i da novim proizvodima u toj klasi dodeli postojeću marku. Proširenje linije može da uključuje nove forme, boje, ukuse, novo pakovanje, nove veličine iste kategorije proizvoda *Strategija širenja marke po vertikali* [13, str. 278-291] uključuje kretanje gore ili dole u odnosu cene i kvaliteta u odnosu na prvobitnu marku i njeno značenje. Prednost ove strategije uključuje širenje tržišnih šansi, niže troškove promocije i uopšte, korišćenje distinktivnih sposobnosti. Osnovno ograničenje jeste da se ovom strategijom može naneti šteta prvobitnoj marki i njenom imidžu. Jedna od rizika kod ove strategije jeste da preširoko korišćeno ime marke može da izgubi svoje sopstveno značenje. U slučaju *strategije proširenja marke* ide se na proširenje marke kada se postojeće ime u jednoj kategoriji daje i proizvodima, odnosno linijama proizvoda u novoj ili novim kategorijama proizvoda. Ukoliko preduzeće pažljivo i uspešno sprovodi ovu opciju, uzimajući u obzir značaj primarne marke, njenu prepoznatljivost i ugled, ona može da dovede do povećanja profitabilnosti i tržišne vrednosti preduzeća. Ova strategija predstavlja opštepoznati način za *kapitalizaciju vrednosti marke* koja je kreirana ranijim marketing naporima preduzeća. Kritičari i u ovom slučaju iznose tvrdnju da često ova strategija neće ostvariti uspeh već samo može šteti onom što je već ranije ugrađeno u marku.

Još jedna danas popularna metoda korišćenja osnovne marke jeste *licenciranje*. Prodaja marke koju jedno preduzeće poseduje drugom preduzeću u svrhe njenog korišćenja za nekonkurentske proizvode je jedna od glavnih poslovnih aktivnosti preduzeća koja poseduju poznatu/poznate marku/marke [5, str. 332]. Prodaja prava korišćenja marke omogućava preduzeću dodatne prihode uz male troškove. Takođe, na ovaj način preduzeće ostvaruje dodatni publicitet, odnosno njegova marka. Time se lakše identifikuje i jača marka. Licencirati se mogu ime kompanije, marka određene kategorije proizvoda ili specifična marka. Jedan od najvećih korisnika licenciranih marki jesu proizvođači odevnih predmeta koji ime ili logo marke stavljaju na odeću koju proizvode i distribuiraju.

### Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

Preduzeća mogu takođe i da se odluče za strategiju uvođenja novih marki kada se radi o novim proizvodima postojeće ili nove kategorije proizvoda. *Strategija više marki* znači da preduzeće novo ime marke uvodi u istoj kategoriji proizvoda. Kompanija *Procter & Gamble (P&G)* je sigurno najpoznatija kompanija koja ima više različitih marki u svakoj kategoriji proizvoda.<sup>30</sup> Više marki je način da se uvedu različiti atributi i aspekti za različite motive kupovine. U nekim slučajevima slabost ove strategijske opcije može da bude da svaka marke u istoj kategoriji proizvoda ostvaruje relativno ograničeno tržišno učešće [2, str. 195]. Takođe, preduzeće može da se odluči i na opciju da novim proizvodima koji pripadaju novoj kategoriji proizvoda koji se uvode u proizvodni program dodeli novu marku. To predstavlja *strategiju nove marke*. Preduzeće treba da što efikasnije upravlja ovim portfoliom marki, odnosno treba da ima jedan sistemski pristup i da na taj način stvori sinergijski efekat. Marke treba da podržavaju jedna drugu, a ne da se njima upravlja na nezavisnim osnovama. Samo u tom slučaju preduzeće može imati koristi od strategije nove marke za novu kategoriju proizvoda.

Jedna od novijih strategija koju preduzeća primjenjuju jeste i tzv. „*co-branding*“ ili *strategija „zajedničke marke“*. Radi se o korišćenju dve ili više poznatih marki koje se kombinuju u ponudi preduzeća. Svaki sponzor marke očekuje da će ime druge marke ojačati preferencije kupovine proizvoda. Korist od zajedničke marke je što se kreira širi uticaj na potrošače jer svaka marka dominira u različitim kategorijama proizvoda [2, str. 195]. Ova strategijska opcija ima za cilj da kapitalizuje vrednost sadržanu u markama koje se kombinuju i to na takav način da što efikasnije upute poruku definisanim ciljnim tržištima.

Menadžment preduzeća ima veoma težak zadatak da kroz upravljanje markom obezbedi da ona postane uspešna, jaka i da predstavlja veoma vrednu aktivu i da kroz taj proces poveća profitabilnost preduzeća. U tom procesu korišćenja marke, odnosno proširenja marke, može se otići i predaleko, a kao rezultat toga jeste da marka može da izgubi onu svoju osnovnu vrednost, odnosno svoj prestiž, izgrađenu sliku u mislima potrošača o marki. U najgorem slučaju lojalnost potrošača marki može da se izgubi pa, samim tim, marka može da konkuriše drugim markama samo cenom i ni jednim drugim elementom, što znači da se marka nediferencira od drugih marki. Shodno tome, marketing naponi moraju biti usmereni na kreiranje i održavanje „zdravog“ portfolia marki.

---

<sup>30</sup> Ranije je naveden primer sa markama deterdženata kompanije *P&G*.

#### 4. Strategije jačanja marke

Strategije kojima se gradi jaka marka i kojima se održava njena snaga u strategiji upravljanja markom kao delom same marketing implementacije zahtevaju sprovođenje niza aktivnosti na kreiranju i sprovođenju koncepta identifikacije marke u strategiji izgradnje marke, revitalizaciji marke kada se marka nalazi u fazi zrelosti, kao i aktivnosti u slučaju ranjivosti – osetljivosti marke.

Strategije koje su osnova za stvaranje snažne marke i njenog jačanja zahtevaju od menadžmenta da aktivno „izgradi, održi i upravlja aktivom na kojoj leži vrednost marke, a to su svest o marki, očekivani kvalitet, imidž i asocijacije marke i lojalnost marke [13, str. 35]. Osnovno u ovom procesu jeste razvoj strategije identifikacije marke i njena implementacija na ciljnom tržištu. Sa jasno definisanim identitetom menadžment će biti u mogućnosti da marketing napore preduzeća usmeri ka tome da se stvori slika kod potrošača o marki upravo onakvom kakvom je menadžeri žele, odnosno eliminiše „gep“ između imidža marke i identiteta. Na taj način će kroz kreiranje lojalnosti marki stvoriti jaku i uspešnu marku i povećati njenu vrednost. Da bi se pozicionirala marka, odnosno našla mesto u mislima potrošača onakvo kakvim ga želi preduzeće, potrebno je koristiti različite medije i raznim načinima raditi na tome.

Keller [14] pravi razliku između marketing aktivnosti čiji je cilj očuvanje postojeće strategijske pozicije marke i aktivnosti koje imaju za cilj jačanje marke. U slučaju da se aktivnostima ne uspe očuvati pozicija marke rezultat će biti smanjenje svesti o marki i njenog imidža. Jačanje marke zavisi od prirode asocijacija koje izaziva marka. Bitno je da li su te asocijacije povezane ili ne sa proizvodom. Inovacija proizvoda je bitna za marke zasnovane na performansama kada je izbor marke primarno zasnovan na asocijacijama sa proizvodom. Ako se radi o markama čija je suština primarno u atributima koji nisu povezani sa proizvodom i koji su simbolični – zasnovani na iskustvu, bitna je imaginarnost marketinga preduzeća [2, str. 193]. Suštinu ovih aktivnosti čini kreiranje odnosa sa potrošačima kako bi se generisala lojalnost potrošača marki, odnosno markama ukoliko preduzeće promovise veći broj imena proizvoda/usluga.

Marke koje su došle u fazu zrelosti, a koje su usklađene sa opštom strategijom preduzeća, mogu zahtevati njihovo podmlađivanje, odnosno njihovo *repozicioniranje*. Ovo predstavlja *strategiju revitalizacije marke*, tj. njenog ponovnog oživljavanja, nedozvoljavanja da marka nestane sa tržišta. Svakako da ova strategija zahteva mnogo napora kako bi se marka održala i obnovila njena snaga. Ukoliko se radi o repozicioniranju marke da bi strategija bila uspešna potrebno je poruku sa novim atributima preneti na

## Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

ubedljiv način potrošačima. Marka se može repositionirati promocijom novog načina korišćenja proizvoda, ili, recimo, ukoliko se ranije starija populacija identifikovala sa markom, moguće je repositionirati marku za mlađu populaciju i na taj način ponovo ostvariti tržišno učešće. Kompanija *Procter & Gamble* je određene marke sa uspehom repositionirala. Ponekad se preduzeća odlučuju da idu u procesu ponovnog oživljavanja marke repositioniranjem osnovne marke na tržišta veće vrednosti putem povećanja cena, odnosno da repositionira marku naviše. Osnovna je procena poverenja potrošača i njihov stav o tome koliko preduzeće ima znanja, sposobnosti i spremnosti da pozicionira marku naviše. Svakako, prilikom donošenja odluke o revitalizaciji marke značajan faktor imaju i neophodna finansijska sredstva za realizaciju ove strategije. Ukoliko je iznos ovih sredstava daleko iznad koristi koja se ostvaruje ovim naporom, sigurno je da će se preduzeće odnosno njegov menadžment i osoblje zaduženo za marketing dobro razmisliti o opravdanosti implementacije ove strategije.

Strategijski pogledi na marke takođe zahtevaju od donosilaca odluka da budu svesni i da marke mogu biti ranjive, odnosno da promocione aktivnosti ponekad ne mogu da dovedu do kreiranja pozitivne vrednosti marke.

### **5. „Izgradnja“ marke ili „kupovina“ marke**

„Izgradnja“ uspešne marke donosi korist u smislu premijskih cena, spremnosti distribucije da prihvati proizvode preduzeća, ostvarenja velikog obima prodaje i dobiti na osnovu lojalnosti potrošača marki [2, str. 185]. Izgradnja uspešne marke zahteva efektivno i efikasno upravljanje markom kako bi se kreirala lojalnost marki i stvorila vredna marka koja preduzeće može dovesti u poziciju da na toj osnovi se diferencira od konkurencije, ostvari konkurentsku prednost i visoku profitabilnost. Sigurno se može reći da ovaj proces „izgradnje“ marke zahteva značajne marketing napore kao i značajan iznos novčanih sredstava. Zbog toga uspešne marke imaju i tako visoku vrednost.<sup>31</sup>

Postoji nekoliko razloga za visoku vrednost imena marke. Prvi razlog je što je uvođenje novih proizvoda na tržište veoma skupa aktivnost. Postoji procena da sa troškovima uvođenja od od 100 miliona USD i stopom neuspeha od oko 75% preduzeće košta oko 400 miliona USD da stekne uspešnu marku [2, str. 185]. Takođe, jedan od razloga jeste i taj što na tržištu egzistira veliki broj marki u svakoj kategoriji proizvoda koji se distribuiraju i

---

<sup>31</sup> Vrednost prvih sto globalnih marki se kreće u rasponu od 3,338 (marka *VISA* – pozicija br. 100) do 66,667 mlrd. USD (marka *Coca-Cola* – pozicija br. 1).

koje kupuju potrošači. Potrošači kada postanu lojalni jednoj marki određene kategorije proizvoda nisu skloni da je menjaju odnosno da probaju isti proizvod, ali sa drugim imenom, što znatno povećava troškove stvaranja uspešne marke za ona preduzeća koja lansiraju proizvode sa novim imenom. Strategija čiji je cilj stvoriti lojalnost marki treba da donese preduzeću dugoročnu korist. Svaka marka jača sa vremenom uz adekvatan marketing napor preduzeća [2, str. 186]. Svi ti naponi na izgradnji marke ugrađuju u nju određenu vrednost. Preduzeće kada izabere ime marke i uloži sredstva u njegovu promociju kreira vrednost za potrošača, za vlasnika/vlasnike i za samo preduzeće. Jednom kada se izabere, ime marke ne može se menjati bez vlasništva ugrađenog u ime marke [2, str. 186].

Većina preduzeća odlučuje se da uloži marketing napore na izgradnju uspešne i vredne marke. Međutim, određeni broj preduzeća, a to su uglavnom velike i poznate, finansijski jake kompanije, odlučuje se da do renomiranih marki dođe i na drugi način. Naime, preduzeća često „*kupuju*“ nove marke putem merdžera i akvizicija drugih preduzeća koja posjeduju renomirane i uspešne marke, odnosno marke koje su ostvarile lojalnost potrošača. U eri brojnih merdžera i akvizicija, finansijska merila vrednosti marke pomažu investitorima da odrede vrednost marke ili kompanije. O tome govore i Simon i Sullivan [15, str 28-52]. Menadžment onih preduzeća koja ima nameru da „*kupe*“ poznatu marku, utvrđuje vrednost preduzeća, kao i vrednost marke ili portfolio marki preduzeća koje je kandidat za spajanje ili pripajanje. Ukoliko menadžment preduzeća ustanovi da je jeftinije kupiti preduzeće koje ima poznatu, odnosno poznate marke nego da preduzeće uloži u promociju imena za određeni proizvod ili liniju proizvoda, odnosno, ukoliko se ustanovi da su *troškovi „izgradnje“* nove marke znatno veći od *troškova „kupovine“* marke ili marki preduzeća kandidata za preuzimanje, u tom slučaju preuzimanje ili kupovina preduzeća kandidata biće i realizovana.

Kada se kupuju marke, odnosno preduzeća koja posjeduju marku/marke koje su uspješne, menadžment sagledava dva bitna pitanja: 1) koliko je preduzeće spremno da plati za vodeće marke na tržištu i 2) ustanoviti za koliko je tržišna kapitalizacija proizvoda sa markom veća od njihove opipljive aktive [1, str. 379]. Kod pripajanja preduzeća sa jakim markom od strane većeg i jačeg preduzeća, upravo vrednost koja je utkana u izgradnju marke utiče i da vrednost preuzetog ili kupljenog preduzeća bude znatno veća od vrednosti opipljive aktive preduzeća. Recimo, kada je 1989-te godine kompanija *Philip Morris* kupila kompaniju *Kraft Foods*, platila je za nju 12,9 mlrd. USD što je bilo 6 puta više u odnosu na bilansnu vrednost, ali bili su spremni da plate toliku vrednost jer su postali vlasnici nekih od

### Upravljanje markom u funkciji implementacije marketing strategije preduzeća

vodećih marki – *Jacobs, Maxwell House, Toblerone, Milka*. Sličan primer se odnosi i na kompaniju *Nestle* koja je 1988. godine kupila britansku kompaniju *Rowntree*, kompaniju sa tradicijom dugom 280 godina, plativši 2,5 mlrd. funti za preduzeće čija je bilansna vrednost iznosila 400 miliona funti. Sa tom kupovinom kompanija *Nestle* je postala vlasnik renomiranih marki kao što su *Kit Kat, Lion Bar, After Eight, Polo*. Finansijska kalkulacija kod preduzeća koje se odluče za ovakav poslovni potez, odnosno za kupovinu marki, pokazuje da je jeftinije da „kupe“ već postojeće renomirane marke nego da od „nule“ stvaraju sopstvene.

#### **Zaključak**

U nastojanju da zadovolji potrebe i želje potrošača što efektivnije i efikasnije, odnosno u nastojanju da realizuje marketing strategiju, preduzeće treba da svoje aktivnosti usmeri u velikoj, ako ne i u najvećoj meri, ka pozicioniranju svojih proizvoda – marki, odnosno ka upravljanju markom proizvoda, tj. ka aktivnostima koje imaju za cilj kreiranje lojalnosti potrošača marki proizvoda. Putem jednog osmišljenog, planskog pristupa realizaciji strategije upravljanja markom u okviru marketing strategije, kreiraće se snažna i uspešna marka koja preduzeću obezbeđuje distinktivnu kompetentnost, kompetentnost koja preduzeću, u poređenju sa konkurencijom, osigurava superiorniju i, u očima potrošača, atraktivniju ponudu. Preduzeće kroz stvaranje uspešne i snažne marke jača njenu vrednost. Sa jačanjem vrednosti marke preduzeće povećava i svoju tržišnu vrednost.

Može se zaključiti da upravljanje markom u implementaciji marketing strategije ima jasan cilj koji vodi ostvarenju krajnjeg cilja poslovanja – doneti zaradu vlasnicima preduzeća i uvećati vrednost preduzeća. Cilj upravljanja markom jeste kreirati marku koja zadovoljava potrebe i ispunjava želje potrošača, marku koja se može diferencirati, marka za koju su potrošači spremni platiti i „premijsku cenu“, marku koja obezbeđuje stabilnost prodaje proizvoda, odnosno marku koja osigurava preduzeću rentabilno i dugoročno poslovanje u dinamičnom privrednom ambijentu.

#### **Literatura:**

1. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
2. Milisavljević, M., Todorović, J., *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.

3. Wheeler, A., *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J., 2003.
4. Bovee, L. C. et al., *Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1995.
5. Cravens, D. W., Piercy, N. F., *Strategic marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003.
6. Aaker, D. A., *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, 1991.
7. Farquhar, P. H., Managing Brand Equity, *Marketing Research*, September, 1989.
8. Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, N.J., 2003.
9. Keller, K. L., Conceptualising, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1994.
10. Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed., Pearson/Prentice-Hall, N.J., 2006.
11. Doyle, P., Shareholder-value-based Brand Strategies, *Brand Management*, Vol. 9, No. 1, September 2001.
12. Bearden, W. O. et al., *Marketing, Principles & Perspectives*, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1998.
13. Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, Free Press, New York, 1996.
14. Keller, K. L., Managing Brands for the Long Run-Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, *California Management Review*, Spring, 1999.
15. Simon, C. J., Sullivan, M. W., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12 (Winter), 1993.

#### **BRAND MANAGEMENT IN FUNCTION OF THE CORPORATE MARKETING STRATEGY IMPLEMENTATION**

**Abstract:** Brand management in the marketing strategy implementation has been getting on the importance of the market because one product does not compete to another – today it makes brand to brand. Once recognized brand, and even the most successful one, can not long survive within the market if it is not implemented brand strategy. Company through the creation of successful and powerful brand strengthens its value. With the increasing value of brand, the company increases its market value and ensures long-term business and profitability.

**Key words:** brand, value, loyalty, strategy, positioning.