

TRANZICIJA/TRANSITION

Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije / Journal of economic and politics of Transition

Godina XXI

Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, 2019.

Br. 44

Pregledni rad
Review paper

JEL Classification: M31, L83

Milan Brkljač* • Ivana Stojanović** • Luka Maksimović***

ANALIZA PRIMENE I IZGRADNJE BRENDA KAO INSTRUMENTA ZA STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI - PRIMER TRŽIŠTA RESTORANA U NOVOM SADU

ANALYSIS OF BRAND APPLICATION AND ITS DEVELOPMENT AS AN INSTRUMENT FOR GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE - CASE OF RESTAURANTS' MARKET IN NOVI SAD

Sažetak

Usluge su postale važan sastavni deo nacionalnih ekonomija, naročito u visoko razvijenim zemljama. Stoga je neophodnost istraživanja poslovanja i marketinga u uslužnim delatnostima veoma izražena. Prepoznatljiv, snažan brend sastoji se od pozitivnih, konzistentnih percepcija potrošača o ponudi koje je diferenciraju od konkurenata. Istovremeno, prepoznatljiv brend u svesti potrošača smanjuje rizik donošenja pogrešne odluke pri kupovini. Usled brojne direktne i indirektno konkurencije, u restoraterskim uslugama, izgradnja snažnog brenda je važna za postizanje zadovoljstva potrošača, njihovo prevođenje u lojalne potrošače i

Primljeno: 08.06.2019; Prihvaćeno: 05.08.2019

Submitted: 08-06-2019; Accepted: 05-08-2019

* **Milan Brkljač**, M.Sc in Econ., Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, 11000 Beograd, Srbija; e-mail: brkljacm@uns.ac.rs

** **Ivana Stojanović**, student master studija, Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, 11000 Beograd, Srbija; e-mail: ivannicainna@gmail.com

*** **Luka Maksimović**, student, Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, 11000 Beograd, Srbija; e-mail: lukamaxa.lm@gmail.com

*ostvarenje prednosti nad konkurentima. Ovaj rad ima za cilj da predstavi stavove menadžera restorana po pitanju kreiranja brenda u svrhu unapređenja poslovanja restoraterskih uslužnih preduzeća, kao i da istraži koliki je stepen razumevanja i primene, u literaturi poznatih, principa izgradnje brenda u restoranima, na tržištu Novog Sada. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 17 restorana u Novom Sadu, izabranih metodom „prigodnog“ uzorkovanja. Istraživanje je sprovedeno metodom anketiranja i intervjuisanja menadžera restorana, zaduženih za nastup restorana na tržištu i odnose sa potrošačima. **Ključne reči:** Brend, lojalnost potrošača, restoraterske usluge, brend menadžment, izgradnja brenda.*

Abstract

Services have become an important component of national economies, especially in highly developed countries. Therefore, the necessity for research of business and marketing in service sector is very pronounced. A recognizable, powerful brand consists of positive, consistent consumer perceptions about the offer that differentiate it from the competitors. At the same time, a recognizable brand in consumers' minds reduces the risk of making a wrong purchase decision. Due to the numerous direct and indirect competitors, in restaurant services, building a strong brand is important for achieving customer satisfaction, translating them into loyal consumers and gaining competitive advantage. This paper aims to present attitudes of restaurant managers regarding the creation of a brand in order to improve the performance of restaurant service companies, as well as to investigate the level of understanding and application of the principles, known from the literature, of brand development in the restaurants, in the case of the market of Novi Sad. The research was conducted on a sample of 17 restaurants from Novi Sad, selected by the method of "convenience" sampling. The research was conducted through a method of interviewing restaurant managers, which are in charge for the restaurants performance on the market and customer relationship management.

Key words: Brand, customer loyalty, restaurant services, brand management, brand development.

UVOD

Najvažnija pitanja koja se nameću preduzećima otvorenom tržišnom okruženju su pitanja opstanka na tržištu, ostvarenja profita, pitanja rasta i razvoja, kao i privlačenja i zadržavanja lojalnih potrošača. U ostvarenju navedenih ciljeva polaznu osnovu predstavlja spoznaja želja i potreba ciljnog tržišta potrošača i njihovo zadovoljenje na način koji nadmašuje aktivnosti konkurenata.

Kada je reč o nastupu preduzeća u uslužnim delatnostima situacija je dodatno složena. Same karakteristike uslužnog procesa i usluge kao takve, utiču na pojavu specifičnih faktora koji doprinose ili otežavaju plasman uslužnog asortimana na tržište. Usluge su postale važan sastavni deo nacionalnih ekonomija, naročito u visoko razvijenim zemljama. Prema određenim izvorima blizu 70% bruto domaćeg proizvoda

(BDP) SAD-a činile su uslužne delatnosti u 2011. godini (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013). Drugi izvori navode da se udeo usluga u BDP-u ekonomski najrazvijenijih zemalja, kreće u rasponu između 67% i 92% (Hoffman & Bateson, 2011). Ovi podaci ukazuju da je neophodnost istraživanja poslovanja i marketinga u oblasti usluga veoma izražena kako bi se održao i unapredio trend rasta privrede u nacionalnim ekonomijama.

Prema Porteru, konkurentska prednost suštinski proizilazi iz vrednosti koju je preduzeće u stanju da stvori za svoje potrošače (Porter, 1998). Istovremeno, neophodno je da tako stvorena vrednost prevazilazi troškove njenog nastajanja kako bi ostala profitabilna za preduzeće. Jedan od načina za sticanje konkurentske prednosti uslužnih preduzeća jeste konstantno uvođenje inovacija u procese poslovanja (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013). U najvećem broju slučajeva inovacije su percipirane kroz prizmu novih tehničkih rešenja i unapređenja fizičkih karakteristika plasiranih proizvoda. Međutim, kako navodi autor Draker, inovacije ne moraju da budu tehničke prirode, a ni fizički opipljive (Drucker, 1985). One mogu da obuhvataju različita unapređenja u procesima upravljanja, donošenja marketing odluka, proizvodnim aktivnostima i primeni postojećih znanja i alata. Prema definiciji koju je dala grupa autora (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013), inovacije u oblasti usluga obuhvataju nove, neopipljive delove uslužne ponude koje imaju za cilj da unaprede nastup preduzeća kako bi se uvećala korist za potrošača.

Prepoznatljiv, snažan brend sastoji se od pozitivnih, konzistentnih percepcija potrošača o ponudi koje je diferenciraju od konkurenata (Marquardt, Golicic, & Davis, 2011). Uopšteno posmatrano brend predstavlja garanciju kvaliteta, čime uvećava poverenje potrošača da će njihova očekivanja biti ispunjena, ili čak nadmašena (Marquardt, Golicic, & Davis, 2011). Istovremeno, na taj način se u svesti potrošača smanjuje rizik donošenja pogrešne odluke pri kupovini. Brendiranje ima specijalnu ulogu u uslužnim delatnostima jer omogućava potrošačima da bolje vizualizuju uslužne „proizvode“ (Chahal & Bala, 2012). Time se podstiče i olakšava isporuka vrednosti potrošačima i kreira konkurentska prednost. Brendiranje omogućava marketarima da dodaju simboličko značenje uslugama (Sirianni et al., 2013). Ipak, potrošač je taj koji na kraju procesa određuje koje značenje za njega ima određeni brend.

Usled brojne direktne i indirektno konkurencije, u restoraterskim uslugama, izgradnja snažnog brenda je važna za postizanje zadovoljstva potrošača, njihovo prevođenje u lojalne potrošače i ostvarenje prednosti nad konkurentima. U pružanju restoraterskih usluga postoji mnogo faktora koji utiču na kreiranje brenda i imidža restorana. Često su to opipljivi elementi kao što su kvalitet hrane, čistoća posluženog stola, ambijent, cene i drugi elementi. Pored opipljivih, značajnu ulogu u kreiranju brenda restorana zauzimaju i manje vidljivi elementi poput brzine usluge, lokacije objekta, ljubaznosti osoblja, interakcije sa drugim gostima i mnogi drugi. Istraživanje koje je sprovedla grupa autora (Sirianni et al., 2013), je pokazalo da su svakodnevni kontakt sa uslužnim preduzećem i lična komunikacija sa osobljem često ubedljiviji u procesu kreiranja brenda imidža nego što su to bezlični izvori informacija kakva je masovna promocija putem medija. Stoga oni ističu da je upravo susret sa potrošačem jedan od najuticajnijih elemenata u komuniciranju značenja brenda potrošačima.

Prema prethodno navedenom, u marketing literaturi je mahom potvrđen značaj kreiranja brenda u nastupu uslužnih preduzeća i njihovom sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Ovaj rad ima za cilj da predstavi stavove menadžera restorana po pitanju kreiranja brenda u svrhu unapređenja poslovanja restoraterskih uslužnih

preduzeća, kao i da istraži koliki je stepen razumevanja i primene, u literaturi poznatih, principa izgradnje brenda u restoranima, na tržištu Novog Sada. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 17 restorana u Novom Sadu, izabranih metodom „prigodnog“ uzorkovanja. Istraživanje je sprovedeno metodom anketiranja i intervjuisanja menadžera restorana, zaduženih za nastup restorana na tržištu i odnose sa potrošačima.

1. TRŽIŠTE UGOSTITELJSKIH USLUGA I USLUŽNA PONUDA

Preduzeća koja nastupaju na uslužnom tržištu suočavaju se sa brojnim izazovima. Specifičnost delatnosti i tip usluge doprinose raznovrsnosti primene marketing alata koji su dostupni. Restoraterske usluge, odnosno ugostiteljske, spadaju u jednu vrstu uslužnih delatnosti. U novije vreme potrošači su stekli naviku da zadovoljavaju potrebu za obrocima van svojih domova, čemu je najviše doprineo tempo i stil življenja. Glavni trend u SAD i Kanadi, kao i većini zemalja industrijalizovanog sveta, je rastući broj ljudi koji konzumira hranu van kuće (Kara, Kaynak, & Kucukemiroglu, 1995). Pretpostavke su da se na dnevnom nivou konzumiraju bar dva i po obroka van kuće. Ovi podaci su jasan pokazatelj potencijala za ostvarenje uspeha na restoraterskom tržištu prema rastu broja potrošača, ali i prema rastu profitne stope. Faktori koji u velikoj meri grade takav trend i koje treba imati u vidu su kraće vreme boravka u restoranu, rast popularnosti „brze hrane“, karakteristike okruženja i samih potrošača i drugi.

Složenost ugostiteljskih uluga se može delom objasniti kroz karakteristike uslužnog procesa. Kao najznačajnije karakteristike usluga većina autora navodi sledeće: neopipljivost, heterogenost, simultanost potrošnje i proizvodnje, kvarljivost i nemogućnost posedovanja (Veljković, 2009). Restoraterske usluge se po pitanju neopipljivosti nalaze na sredini skale između „čisto opipljivog proizvoda“ i „čiste usluge“. Stoga na ovom tržištu vladaju specifična pravila u vezi sa nastupom prema potrošačima, jer je neophodno nadomestiti nevidljivost pružene usluge osoblja ali i ukombinovati opipljive elemente ambijenta, atmosfere, aranžmana poslužene hrane i druge.

Kada je reč o heterogenosti isporuke restoraterskih usluga, one uglavnom variraju u odnosu na stepen obučenosti osoblja koje ih pruža. Pokazano je istraživanjem sprovedenim na tržištu grada Beograda, da zadovoljstvo potrošača direktno zavisi od kvalifikacione strukture i motivisanosti osoblja, počevši od menadžerskih kadrova (Krasavčić, 2012). Simultanost proizvodnje i potrošnje u restoraterskim uslugama može, ali i ne mora da bude izraženo. Prvenstveno se misli na proces dostave hrane, koju većina, ne samo restorana brze hrane, organizuje i pruža potrošačima kroz svoj asortiman ponude. Kada je simultanost potrošnje i proizvodnje prisutna prilikom pružanja usluge, postavlja se pitanje upravljanja problemima kao što su međusobni kontakt potrošača sa drugim gostima, uticaj osoblja, uticaj ambijenta, kao i drugim koji doprinose izgradnji pozitivne percepcije u svesti potrošača odnosno imidža restorana. Kvarljivost restoraterskih usluga je dominantna osobina koja se ispoljava u nemogućnosti skladištenja usluga, što povratno utiče na probleme upravljanja tražnjom za uslugama restorana. Osim u situaciji kada je hrana poručena putem dostave iz restorana nemogućnost posedovanja restoraterske usluge je takođe izražena osobina uslužnog procesa. Celokupan doživljaj koji sa sobom potrošač ponese iz restorana rezultat je usluge koju je nemoguće posedovati.

Pružanje ove vrste usluga na tržištu je kapitalno-intenzivno. To može da

predstavlja jednu od barijera za ulazak na tržište novih konkurenata, osim ukoliko restoran koji ulazi na tržište već nema razvijen brend imidž, koji će nadomestiti visoke troškove na početku poslovanja.

Uticao na pružanje restoraterskih usluga takođe imaju i potrošači, odnosno njihovo neposredno okruženje. Svi faktori okruženja ne deluju podjednako intenzivno na različite ljude. Neki od faktora su kultura, potkultura, referentne grupe, porodica, društvena uloga, status i lideri mišljenja. Svaki od faktora utiče na prag tolerancije između obećane, odnosno percipirane usluge i one koju je dobio. Zbog toga, u pružanju restoraterskih usluga posebna pažnja se mora obratiti kada je u pitanju interakcija sa potrošačem. Na mestu pružanja usluge je potrebno u maksimalnoj meri utvrditi percepciju i očekivanja potrošača od usluge, a zatim nastojati da se one dostignu i nadmaše. Drugim rečima, treba upravljati percepcijom potrošača kroz izgradnju imidža restorana, kako izvršenom uslugom tako i promotivnim aktivnostima. Jedan od mogućih uticaja na potrošače je slanje „iskustvenih poruka“ potrošaču (Suri, Paul, & Garg, 2013). Na taj način se efikasnije dopire do emocija potrošača i ostvaruju se doživljaji, koje oni mogu pozitivno da povežu sa restoranom ili restoraterskom uslugom. Istraživanje grupe autora je pokazalo da su razlozi za odlazak u restoran različiti. Oni mogu biti želja da se utoli glad, odlazak na prijatno mesto sa prijateljem, zabava, pogodnosti brzog obroka, uživanje, poslovne potrebe i mnogi drugi (Kivela, 1997). Isti autori navode da pri odabiru restorana, za većinu navedenih razloga, imidž i atmosfera predstavljaju presudne okidače donošenja odluke, kod restorana koji su slični po ponudi. Paralelno sa tim vrsta i kvalitet hrane su predstavljali kritične faktore od uticaja na odabir restorana (Kivela, 1997).

Tržište ugostiteljskih usluga je dobrim delom zasićeno, uz prisustvo oštre konkurencije. Neki podaci za gradove u Srbiji govore da u Beogradu posluje preko 2600 ugostiteljskih objekata, a u Novom Sadu oko 1600 objekata. Tolika koncentracija na strani ponude dovodi potrošača do nemogućnosti da uporedi karakteristike svake ponude pojedinačno. Zbog toga su potrošači primorani da se pri donošenju odluke o odabiru restorana vode prvenstveno imidžom restorana, sopstvenim i tuđim prethodnim iskustvima, kao i da donose odluku na osnovu trenutnih potreba i lokacije na kojoj se nalaze u odnosu na restoran. U objektima u Novom Sadu zaposleno je između 5,5 i 6 hiljada radnika. Taj podatak potvrđuje stavove o heterogenosti u isporuci usluge, ne samo na nivou posmatranog tržišta već i na nivou pojedinačnog restorana.

Na tržištu Novog Sada pojavljuju se obe vrste restorana, klasični i specijalizovani. Preovlađuje klasičan oblik restoraterstva, međutim nije mali broj specijalizovanih restorana poput ribljih restorana, nacionalnih, dijetalnih, gril i restorana brze hrane. Većina ovih restorana pruža usluge u svojim objektima, ali je znatan broj njih uveo i uslugu dostave porudžbina na željenu adresu potrošača. Na taj način uspevaju da prošire bazu lojalnih potrošača i ujedno povećaju obim prodaje. Uslužna ponuda je zastupljena uglavnom u celosti, od spremanja i dekorisanja hrane, služenja gosta, kreiranja prijatne atmosfere, pa do nastojanja da se izbegnu i isprave učinjene greške.

Najveći uticaj na obim tražnje za restoraterskim uslugama ima nivo diskrecionog dohotka potrošača, odnosno stanje u privredi. Sa tog stanovišta, tržište Novog Sada nije najpovoljnije, te je čest slučaj zatvaranja pojedinih restorana, ali i otvaranja novih sa izmenjenom ponudom. Međutim, slično stanje opisuje i grupa autora koja navodi da je čak i pre globalne ekonomske krize, u najrazvijenijim zemljama, četvrtina restorana bila zatvarana nakon samo godinu dana, a da je u periodu od tri godine taj broj dostizao i 60%

zbog lošeg poslovanja (Kim, Magnini, & Singal, 2011). Kako bi ublažili oscilacije u nivou dnevne potražnje, ali i da bi pokrili troškove i ostvarili profit, restorateri u Novom Sadu nastoje da organizuju što veći broj velikih okupljanja i proslava u toku godine, kao i da iznajmljuju objekte za različite događaje i svečanosti.

2. SATISFAKCIJA U MARKETINGU UGOSTITELJSKIH USLUGA

Osnovni zadatak marketing orijentisanog preduzeća jeste da na efikasniji način zadovolji potrebe i želje svojih potrošača. Da bi postiglo taj cilj, preduzeće mora dobro da poznaje i prati reakcije ciljnog tržišta. Preduzeće u oblasti usluga gradi utisak koji potrošači stiču na osnovu svakog uslužnog kontakta, gde pri tome postoji veliki broj neopipljivih elemenata čiji kvalitet i performanse nije moguće lako oceniti. Zadatak menadžmenta je, prema tome, da stvori pozitivan odnos između svih nivoa u hijerarhiji organizacije, kako bi se on preneo na potrošača i na taj način postiglo njegovo zadovoljstvo (Krasavčić, 2012).

Opšte je prihvaćeno da su zadovoljni potrošači manje cenovno elastični, manji uticaj na njih ostvaruje konkurentska ponuda i da su lojalniji preduzeću (Nam, Ekinci, & Whyatt, 2011). Ova grupa autora, u svom istraživanju, pokazala je da su osnovni činioci i preteča zadovoljstva kod potrošača kvalitet pružene usluge kao i podudarnost percepcije sopstvene ličnosti potrošača sa posmatranim brendom (Nam, Ekinci, & Whyatt, 2011).

Pored uslužnih kontakata, potrošači formiraju svoja očekivanja i na osnovu promotivnih poruka kojima su izloženi, na osnovu komunikacije „od usta do usta“, na osnovu imidža preduzeća i brenda koji predstavlja obećanja o vrednostima buduće usluge. U isporuci restoraterskih usluga, zadovoljstvo informacijom je prvi korak ka dolasku potrošača u uslužni objekat i daljoj izgradnji odnosa (Krasavčić, 2012). Pri realizaciji uslužnog procesa u restoraterstvu, veći deo uslužnog kvaliteta se nalazi u samoj isporuci usluge. Nivo očekivanja gostiju razlikuje se od slučaja do slučaja i od pojedinca do pojedinca. Ukoliko neko ide u restoran radi obroka, u kome je ljubaznost osoblja na visokom nivou, kvalitet hrane je dobar, a cene nisu visoke, nedostatak na primer ambijentalnog elementa neće predstavljati značajan faktor prilikom ocene ispunjenja očekivanja (Krasavčić, 2012). Nasuprot tome, potrošač kome ambijent predstavlja najvažniji element posete restoranu će se opredeliti za neki drugi objekat u skladu sa sopstvenim formiranim očekivanjima. Prema rečima jednog autora, strategija pružanja usluga u restoraterstvu se zasniva na načelu da gost stekne osećaj uvažavanja, čime se osigurava njegova učestalija poseta i veći obim poslovanja (Krasavčić, 2012).

Dobru uslugu u restoranu, koja izaziva zadovoljstvo potrošača, čine: uslužni i nenametljivi konobari, njihovo poznavanje menija, fleksibilnost u isporuci jela usluge, istovremeno serviranje jela gostima i prijatno ophođenje i spoljašnjost restorana (Krasavčić, 2012). Da bi ovi elementi mogli da budu primenjeni u procesu pružanja usluga, neophodno je da zaposleni budu obrazovani i kvalifikovani za obavljanje takve vrste poslova, što nažalost, u Srbiji nije čest slučaj. Zbog ekonomske situacije, u velikom broju slučajeva se dešava da kao konobari i uslužno osoblje, a neretko i kao rukovodeći kadrovi, budu zaposlene osobe koje nisu kvalifikovane za obavljanje tog posla, ili studenti, čiji je osnovni motiv ostvarivanje mesečne zarade, bez obraćanja pažnje na zadovoljstvo gostiju koje uslužuju.

2.1. Lojalnost potrošača i građenje dugoročnih odnosa u ugostiteljskim uslugama

Potrošači pored reakcije na aktivnosti uslužnog osoblja u restoraterskim uslugama, zadovoljstvo odnosno lojalnost grade i kroz reagovanje na jezik kojim komuniciraju. To je naročito izraženo u multikulturnim sredinama gde žive različiti narodi. Ovo se ispoljava kao posledica na zadovoljstvo potrošača jer kvalitet komunikacije prilikom uslužnog susreta utiče ne samo na međusobno razumevanje željenih performansi usluge, već i na percepciju potrošača o njenom kvalitetu. Studija koju su sprovedi Holmkvist i Gronros, dovela je do zaključka da ukoliko se pri uslužnom susretu, potrošaču kome većinski govorni jezik nije maternji, osoblje obrati na njegovom maternjem jeziku, takav potrošač ne stiče samo osećaj dodatnog uvažavanja od strane preduzeća, već i uslugu doživljava kao kvalitetniju (Holmqvist & Grönroos, 2012). Ovo je rezultat činjenice da, čak i oni ljudi koji tečno govore više jezika, sporije obrađuju informacije koje primaju na nematernjem jeziku. To je u vezi sa nivoom doživljenog rizika donošenja pogrešne odluke proistekle iz nerazumevanja u komunikaciji, što umanjuje zadovoljstvo i podstiče osećaj neizvesnosti kod potrošača.

3. USLUŽNI BREND U UGOSTITELJSTVU

Brend predstavlja jedan od osnovnih elemenata izgradnje pozitivne percepcije i nivoa očekivanja potrošača u uslužnim delatnostima. Brend prema većini definicija obuhvata ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihovu kombinaciju sa namerom da identifikuje proizvode i usluge i da ih diferencira od konkurenata (Kotler & Keller, 2006). Ipak, razvojem tržišne prakse, brend je postao sinonim za označavanje svih dimenzija razvoja odnosa između potrošača i uslužnog preduzeća. Brendiranje za preduzeće predstavlja dugoročan proces, čiji je cilj povećanje znanja o brendu, prijemčivosti za kupce i povećanje obima prodaje (Marquardt, Golicic, & Davis, 2011). Snažan brend ne simbolizuje samo vrstu usluge koja će biti pružena potrošaču, već i vrstu iskustva koje će tom prilikom doživeti.

Brend uslužnom preduzeću služi da neopipljive elemente uslužne ponude vizualizuje prema potrošaču i na osnovu toga omogućí zauzimanje pravog mesta u svesti potrošača. Sa tog stanovišta, brend može da se posmatra kao obećanje skupa osobina koje neko kupuje, koje čine da brend može da bude stvaran ili iluzoran, emocionalan ili racionalan, vidljiv ili nevidljiv (Veljković, 2009). Rizik donošenja pogrešne odluke pri kupovini raste sa smanjenjem broja opipljivih elemenata ponude. Zbog toga potrošači nastoje da racionalizuju proces donošenja odluka i svoje stavove grade na osnovu određenih simbola koje predstavlja brend i imidž uslužne ponude. Autori Davar i Parker su identifikovali pet razloga za takvu vrstu ponašanja potrošača. To su želja za smanjenjem nivoa rizika; nedostatak stručnosti iz oblasti tražene usluge; niska uključenost potrošača u proces isporuke; kompleksnost objektivne procene kvaliteta što onemogućava većinu potrošača da je sprovedu; potreba za dobijanjem dodatnih informacija o ponudi (Brady, Bourdeau, & Heskell, 2005).

Brend uslužnog preduzeća ima brojne uloge pri realizaciji ponude. Neke od najvažnijih su sledeće: brend olakšava izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcima; olakšava prepoznatljivost i diferenciranje u odnosu na konkurente; predstavlja barijeru ulaska na tržište preduzećima sa nedovoljno razvijenim brendom; uvećava pregovaračku

moć preduzeća; smanjuje osetljivost potrošača na promenu cena; pospešuje efekte komunikacionih napora; utiče na vezu između lojalnosti zaposlenih, zadovoljstva potrošača i imidža preduzeća (Veljković, 2009). U izgradnji brenda, prema najvećem broju sprovedenih istraživanja, najznačajniji činilac je diferencijacija značenja i karakteristika koje simbolizuje u odnosu na konkurente. Kako jedan od autora slikovito opisuje, diferencijacija je lokomotiva brend voza, ukoliko se ona zaustavi, staje ceo voz (Aaker, 2003).

U izgradnji brenda u restoraterskim uslugama hijerarhijski nekoliko elemenata se ističe po važnosti. To su, pre svega, atmosfera sa svim komponentama koje je čine, boje, jezik komunikacije, ličnost brenda, uslužni kontakt sa osobljem, kvalitet i jačina emocionalnog doživljaja potrošača. Atmosfera u restoraterskim uslugama, odnosno mesto pružanja usluge, često ima veći uticaj na odluku o kupovini nego sama suština usluge, u ovom slučaju spremljen i uslužen obrok. Atmosfera prema Kotleru obuhvata svesno dizajniranje prostora u kome se pruža usluga, kako bi se stvorili određeni, željeni efekti uz pomoć emocija potrošača (Kotler, 1973-1974). Ti efekti imaju za cilj da podstaknu pozitivnu reakciju potrošača i da povećaju verovatnoću kupovine od preduzeća. Atmosfera u restoranu može da bude opisana na različite načine, kao prijatna, užurbana, potištena, ali ona uvek za potrošača predstavlja kvalitet okruženja pružanja usluge. Potrošači u restoranu atmosferu doživljavaju kroz različite senzorne receptore. O atmosferi utisak stiču kroz boje, osvetljenje, oblike i veličinu, što su vizuelni doživljaji. Takođe, doživljavaju je preko jačine zvuka i njegove prijatnosti. Potrošači opažaju atmosferu i kroz mirise odnosno svežinu i različite arome. Istovremeno oni stiču iskustva o atmosferi na osnovu materija koji ih okružuju, njihove uglačanosti odnosno teksture i kroz temperaturu okruženja (Kotler, 1973-1974). Atmosfera u ugostiteljskom objektu dobija na značaju sa porastom broja direktnih konkurenata na tržištu.

Boje koje se koriste u restoraterskim uslugama, mogu da se svrstaju u podgrupu uticaja atmosfere, ali poseduju podjednak nivo važnosti za izgradnju brenda. Prvenstveno, boje služe da podstaknu emocionalni odgovor potrošača, ali i da kreiraju njegovo trenutno raspoloženje. Na primer, crvena boja podstiče apetit kod ljudi, što restorani brze hrane obilato koriste u svojim objektima. Žuta boja ima sličnu primenu jer zaokuplja pažnju potrošača i ohrabruje ih da unose veće količine hrane u organizam (Singh, 2006). Nasuprot tome, klasični i luksuzni restorani koriste nijanse plave boje, kako bi doveli svoje goste u stanje smirenosti, što za rezultat ima duži boravak gosta u objektu. To je za restorane naročito značajno jer sa dužim vremenom boravka u objektu raste i obim poručenih jela, pića i deserta, što uvećava prihode od prodaje (Singh, 2006). Ipak, u restoranima treba biti oprezan sa upotrebom plave boje. Kako navodi autor Kido, ova boja u prekomernom odnosu može da utiče na smanjenje apetita, što ima neželjeni efekat na obim prodaje (Singh, 2006). Boje mogu da imaju uticaj i na relativan osećaj protoka vremena. Tako crvena boja stvara osećaj sporijeg protoka vremena, a pod crvenim osvetljenjem objekti deluju masivnije i veće. Suprotan efekat od navedenog postiže se upotrebom plavičastog osvetljenja (Singh, 2006). Iz svega prethodno navedenog, jasno je da upotreba boja zahteva njihovo odlično poznavanje i kombinovanje u pravom odnosu, kako bi se postigli željeni atributi brend imidža.

Poruke koje se šalju u vezi sa brendom restorana istovremeno su usmerene i na internu i na eksternu publiku. Istraživanje grupe autora je pokazalo da obuka zaposlenih u pravcu razumevanja njihove uloge u kreiranju stavova potrošača i simbola koje

predstavlja brend, ima presudnu ulogu za slanje konzistentne i pažljivo kreirane poruke potrošačima kroz svaki uslužni kontakt (Marquardt, Golicic, & Davis, 2011). Iskustvo potrošača je osnov za materijalizovanje konačnog utiska o primljenoj usluzi i značenja koja se formiraju u vezi sa brendom. Zbog toga je podudarnost ponašanja zaposlenih, prilikom pružanja usluge, sa karakteristikama brenda, neophodna kako bi potrošači iskusili i doživeli brend konzistentnim, kao jedinstvenu celinu svih aktivnosti. Česta situacija prilikom uslužnog susreta u restoranu je da zaposleni samo formalno prihvataju simboliku i značenje brenda restorana a da se ponašaju suprotno od obećanih karakteristika. Tada zaposleni pokazuju svoju privrženost simbolima brenda samo spoljašnjim ponašanjem, što potrošači osećaju kao „nedoživljene emocije“ (Sirianni et al., 2013). Takav pristup stvara sliku neiskrenosti prema potrošačima i uskraćuje produbljivanje njihovog emotivnog odnosa sa brendom.

Reakcije zaposlenih na nastale greške, poslednja su linija odbrane brend obećanja i kreiranih očekivanja prilikom pružanja usluge. Ukoliko ovaj segment nije organizovan na adekvatan način, postaju ugroženi svi prethodno učinjeni naponi da se formira brend imidž, zadovoljstvo potrošača uslugom i lojalnost. Prethodnu tvrdnju potkrepljuje i istraživanje koje je pokazalo da se od ukupnog broja nastalih incidenata i propusta u pružanju usluga u restoranima 20,6% dogodilo u klasičnim restoranima, a 79,4% u restoranima brze hrane. Od tog broja 20% su bili defekti na uslužnom proizvodu, 18% se odnosilo na brzinu pružene usluge, 15% propusta se odnosilo na pogrešno realizovanu porudžbinu gostiju, a 15% na ponašanje zaposlenih (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995). Čak 44% svih uočenih propusta odnosili su se na lošu reakciju zaposlenih na sistemске greške koje su nastajale tokom uslužnog procesa (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995). Ovakvi podaci ukazuju na činjenicu da se pridaje nedovoljna pažnja obuci i motivaciji zaposlenih da na pravi način odgovore na nastale propuste. Za takvu vrstu reakcije zaposlenima je potrebno dodeliti viši stepen odgovornosti ali i fleksibilnosti i slobode pri donošenju odluka o koracima pri ispravljanju nastalih propusta, kako bi na individualnom nivou poništili ili umanjili negativno iskustvo potrošača i pružili adekvatnu zamenu i satisfakciju. Zabrinjavajuć je podatak da u čak 21,3% situacija zaposleni nisu uopšte reagovali na propuste, a potrošači nisu dobili ni izvinjenje od restorana (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995). Takvi postupci, sa stanovišta dugoročne profitabilnosti restorana, nisu dopustivi jer je preko 75% potrošača u istraživanju, kojima je pružena bilo koja vrsta nadoknade zbog lošeg iskustva sa uslugom, nastavilo da bude lojalno istom restoranu (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995).

4. STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI POMOĆU BRENDA UGOSTITELJSKIH USLUGA

Kao što je ranije navedeno, konkurentska prednost predstavlja vrednost koju je preduzeće u stanju da pruži potrošačima na efikasniji i kvalitetniji način u odnosu na konkurentsku ponudu. Takva vrednost nužno mora da nosi adekvatno značenje za potrošače, kako bi osigurala njihovo interesovanje i proizvela pozitivne i željene efekte. Kako brend predstavlja jedinstvo simbola, percepcija, asocijacija i zapažanja u vezi sa uslužnom ponudom, to je njegova uloga u građenju i prenošenju informacija o ponuđenoj vrednosti potrošačima velika. Vukasović navodi da se vrednost svodi na emocionalno poimanje usluge ili dobra od strane potrošača koje oni traže na tržištu (Vukasović, 2009). Osnovni zadatak brenda, posmatrano u tom svetlu, je da uspostavi i razvije emocionalni

odnos između potrošača i usluge. Prednosti koje nastaju kao rezultat upravljanja brendom su diferencijacija usluga, povećanje tržišnog učešća, povećanje pregovaračke moći, smanjenje rizika za potrošače, komunikacioni efekti i mnogi drugi (Vukasović, 2009).

Aktivnost značajna za izgradnju konkurentske prednosti, koja sledi nakon diferencijacije, jeste očuvanje lojalnosti prema brendu. Lojalnost potrošača prema brendu dovodi do jasnijeg vrednovanja ponude restorana i njeno ocenjivanje na višem nivou od strane potrošača. Ova karakteristika doprinosi stvaranju konkurentske prednosti, a proističe iz zadovoljstva pruženom uslugom i ostvarenim nivoom odnosa brenda sa potrošačem. Životni stil potrošača obuhvata demografske karakteristike ali i stavove, uverenja i težnje, koje utiču na stvaranje slike u svesti potrošača o uslužnom brendu i povratno njegovu jaču povezanost sa uslužnom ponudom. Potrošači razvijaju šemu kupovine koja se ponavlja, ukoliko su zadovoljni sa uslugom, kako bi podržali svoj životni stil. Oni stvaraju ličnu privrženost ponudi kada kupovinom određenog brenda, postižu održavanje svog životnog stila, ili onog koji žele da dostignu (Nam, Ekinci, & Whyatt, 2011).

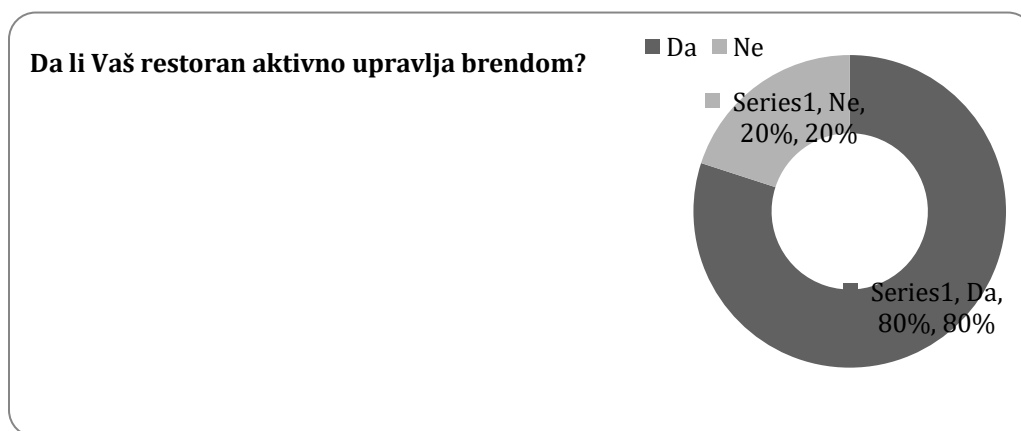
Vrednost, iako najvažniji faktor sticanja konkurentske prednosti, nedovoljno jasno je definisana u literaturi (Grönroos & Voima, 2012). Ipak postoje određeni pokušaji stvaranja holističkog koncepta vrednosti, koji je zasnovan na individualnom nivou potrošača, u razmeni između koristi i žrtava neophodnih za njeno sticanje (Grönroos & Voima, 2012). Vrednost se, stoga, može posmatrati u svetlu iskustva potrošača. Takvo gledište dovodi do zaključka da vrednost ne leži samo u uslužnoj ponudi, već i u očima potrošača, na šta se može uticati kreiranjem snažnog uslužnog brenda. Inovacije u oblasti pružanja usluga doprinose građenju različitosti i sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Grupa autora inovacije u oblasti pružanja usluga deli na one zasnovane na tehnologiji i one zasnovane na ljudima (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013). Inovacije zasnovane na ljudima su značajne za uslužne delatnosti u kojima je dominantan udeo ljudskog rada u realizaciji ponude, kakav je slučaj sa restoraterskim uslugama. Inovacije utiču na zadovoljstvo potrošača, a to povratno deluje na uvećanje vrednosti usluge i sticanje konkurentske prednosti, smanjujući potencijalno kopiranje rešenja od strane konkurenata. Da bi se postigao maksimalan efekat svakog od navedenih faktora na kreiranje vrednosti i konkurentske prednosti, potrebno je poći od analize potrošača, njihovih karakteristika, želja, potreba, načina razmišljanja i podudarnosti životnih stilova, kako bi pružanje usluga bilo vođeno u pravcu razvoja preduzeća na tržištu i ostvarivanja željenog nivoa profita.

5. ANALIZA PRIMENE I IZGRADNJE BRENDA U RESTORANIMA – TRŽIŠTE NOVOG SADA

Istraživanje sprovedeno za potrebe pisanja ovog rada vršeno je na teritoriji grada Novog Sada, a među ispitanicima - menadžerima ugostiteljskih objekata. Cilj istraživanja bio je da se prikaže trenutno stanje na tržištu ugostiteljskih objekata u Novom Sadu, po pitanju primene poznatih principa u izgradnji brenda i doprinosa brenda sticanju konkurentske prednosti i uspehu poslovanja. Uzorak koji je uzet u razmatranje sastojao se od 17 restoraterskih objekata različitog tipa i tržišne orijentacije. Istraživanje je sprovedeno metodom anketiranja i intervjuisanja menadžera restorana zaduženih za razvoj brenda i odnosa sa potrošačima. Pitanja koja su se nalazila u upitniku su bila u većini slučajeva otvorenog tipa, uz jedan deo zatvorenih i poluzatvorenih pitanja sa

mogućnošću odabira više ponuđenih odgovora. Od navedenog uzorka od 17 restorana, 10 restorana čini stvarni uzorak, relevantan za analizu prikupljenih podataka. Preostalih 7 nije na pravilan način ispunilo anketu. Uzorak se ne može smatrati reprezentativnim za posmatrano tržište, s obzirom na broj registrovanih objekata u posmatranoj delatnosi. Međutim, ukoliko se uzme u obzir uspešnost poslovanja objekata u kojima je vršeno intervjuisanje, mogu se izvući određeni generalni zaključci jer posmatrani restorani spadaju u nekoliko segmenata preduzeća prema kriterijumu konkurentnosti i razvijenosti.

Opšti utisak koji se može steći nakon sprovedenog istraživanja je da postoji visok opšti stepen razumevanja neophodnosti razvoja i primene brenda u poslovanju ugostiteljskih objekata, ali istovremeno i nedovoljan nivo znanja i potrebnih resursa kako bi se to uspešno primenilo u praksi. U prilog takvoj tvrdnji ide odgovor na prvo pitanje da li se u restoranu aktivno upravlja brendom i na koji način. Iako je čak 80% ispitanika navelo da se u njihovim objektima aktivno upravlja razvojem brenda, svega 30% menadžera je uspelo da objasni na koji način. Čak i u toj situaciji, opisi upravljanja brendom se nisu odnosili na primenu različitih strategija razvoja brenda, već na uopštene konstatacije u vidu stalnog praćenja reakcija tržišta na uslužnu ponudu, usmerenost ka zadovoljstvu potrošača i razvoju dugoročnih odnosa sa njima, *Slika 1*.



Na pitanje koje se odnosilo na interni marketing u restoranima, da li zaposleni prolaze obuku o različitim aspektima kreiranja brenda, aktivnosti preduzeća su podeljene. Od posmatranog uzorka 60% restorana ima organizovane obuke zaposlenih o uslužnom pristupu potrošaču i brendu. I pored ne tako velikog broja aktivnih restorana po pitanju obuke zaposlenih, značajne su varijacije od slučaja do slučaja. Svega 20% ispitanih restorana ima organizovane obuke koje su stručnog karaktera, o svim elementima uslužne ponude i načinu komuniciranja sa potrošačima. Na još jedno pitanje u vezi sa zaposlenom radnom snagom, većina menadžera se slaže da je izuzetno teško pronalaženje obrazovanog kadra, motivisanog za obavljanje traženog posla, na profesionalan i odgovoran način. Uprkos takvom stavu, 80% menadžera je izjavilo da u njihovom restoranu zaposleni uspevaju da izjednače lične stavove sa stavovima i vrednostima koje predstavlja brend restorana, za vreme radnog vremena u kontaktu sa potrošačima. Zbog suprotnosti ova dva stanovišta, ostaje utisak istraživača da dati odgovori na navedeno pitanje predstavljaju više želju i težnje menadžera nego objektivno stanje na ugostiteljskom tržištu.

Kao najveće snage i prednosti svojih restorana menadžeri navode različite stvari.

Uglavnom se navedene prednosti preduzeća svode na diferenciranost ponude u vidu autohtonosti podneblja čije specijalitete nudi restoran, dizajn enterijera, raznovrsnost ponude unutar restorana, kvalitet namirnica i hrane, prilagođavanje zahtevima potrošača i kvalitet i ljubaznost uslužnog osoblja. Ovi elementi su u podjednako meri zastupljeni u većini uslužnih objekata, što dovodi do zaključka da je tržišna borba oko potrošača snažna i koncentrisana na unapređenje navedenih elemenata. Štićenje prednosti restorana u vidu zakonske zaštite intelektualne svojine i patenata, gotovo da i ne postoji. Najveće napore menadžeri ulažu u zaštitu jedinstvenih prednosti restorana kroz podsticanje unapređenja nivoa kvaliteta i prilagođavanje zahtevima gostiju.

Vrednost uslužne ponude uglavnom nije prepoznata od strane menadžera, što ograničava inovativne načine za njeno kreiranje i isporuku potrošačima. Postoji svest o neophodnosti da se stvori vrednost za potrošača, relevantna sa njegovog stanovišta, ali se malo aktivnosti usmerava na njeno plansko kreiranje i isporuku. Doživljaj vrednosti koju pružaju potrošačima menadžeri opisuju terminima profesionalnost, iskustva u pružanju usluga i prilagođavanje individualnim potrebama potrošača. Ne postoji precizna spoznaja o tome koje vrednosti njihovi potrošači uočavaju i cene, samo okvirne i lične procene menadžera.

Identitet brenda koji grade menadžeri ugostiteljskih objekata zavisi od pojedinačnog slučaja. U većini objekata, bilo da se radi o luksuznim restoranima ili restoranima klasičnog tipa, težnja menadžera je da njihov brend ima jedinstven identitet, da odaje utisak pristupačnosti i prijateljskog odnosa osoblja prema gostima. Ovakvi stavovi koji donekle izjednačavaju uslužnu ponudu na tržištu, rezultat su iznuđenosti usled uticaja različitih faktora, među kojima su nizak životni standard, nizak diskrecioni dohodak, oštra konkurencija i nedostatak obrazovanog kadra koji dovode do ogoljene borbe restorana za opstanak na tržištu bez mogućnosti za negovanje posebnosti identiteta brenda.

Pri identifikaciji elemenata sa kojima se povezuje brend restorana prikupljeni su sledeći rezultati. Brend restorana sa pruženom uslugom identifikuje 60% menadžera, ime restorana sa brendom povezuje 70% ispitanih menadžera, različite slogane sa brendom povezuje njih 20% a svega 10% menadžera u ugostiteljskim objektima povezuje brend svog restorana sa simbolima i logom preduzeća. Svi ispitanici su identifikovali više od jednog elementa na osnovu kojih najefikasnije povezuju brend sa sopstvenim restoranom, *Slika 2*. Menadžeri smatraju da brend doprinosi uspehu restorana na sledeće načine: 40% ispitanika smatra da brend njihovog restorana doprinosi povećanju broja gostiju u restoranu, 30% smatra da brend doprinosi rastu ostvarenog profita, 20% smatra da njihov brend doprinosi rastu lojalnosti potrošača, 10% menadžera smatra da upotrebom brenda uspevaju da povećaju broj inostranih gostiju, a 10% njih smatra da njihov brend doprinosi pozicioniranju imidža restorana u svesti potrošača. Uz to 10% menadžera smatra da im brend omogućava trenutni opstanak na tržištu.

Praćenje investiranih sredstava u razvoj brenda u restoranima gotovo da ne postoji. Na pitanje da li se prati povrat sredstava na investicije u brend, 80% ispitanika je odgovorilo negativno. Preostalih 20%, iako smatra da ima uvid u povrat investiranih sredstava u brend restorana, ne može precizno da iskaže kolika je stopa povrata uloženi sredstava. U izgradnji brenda restorana menadžeri najčešće koriste sledeće elemente. Kvalitet usluge koristi 70% ispitanika; način pružanja usluge u razvoju brenda koristi takođe 70% menadžera; slede dizajn enterijera i eksterijera koji aktivno koristi njih 40%;

muziku i poznate ličnosti u izgradnji brenda koristi podjednak broj ispitanika po 30%; dok upotrebu boja pri razvoju brenda aktivno koristi svega 20% ispitanika. Ovakav odnos elemenata kojima menadžeri nastoje da razviju brend restorana, oslikava nedovoljnu upoznatost sa mogućnostima koje različiti elementi imaju na stavove i raspoloženja potrošača o uslužnoj ponudi, čime se propušta šansa za intenzivnije isticanje u odnosu na konkurente i sticanje prednosti na tržištu.

Među menadžerima u restoranima, visoko je prepoznat značaj „kustomizacije“ i prilagođavanja zahtevima i potrebama pojedinačnih potrošača. Stoga ne čudi stopa od 80% ispitanika koji navode da u okviru svoje standardne uslužne ponude poseduju posebne vrste usluga, različite vrste hrane i načina njihove pripreme i druge pogodnosti koje potrošači zahtevaju na mestu potrošnje. Iako je lojalnost potrošača doživljena kao osnov za dalji razvoj restorana, svega 60% ugostiteljskih objekata razvija različite programe lojalnosti. Oni se uglavnom svode na uvođenje kartica lojalnosti putem kojih se stiču određeni popusti nakon izvršene kupovine. Preostalih 40% ispitanika ne poseduje razvijene programe lojalnosti, ali poznatim, stalnim gostima uglavnom odobravaju određene popuste ili simbolične poklone kako bi se oni osećali prihvaćenim u restoranu, poštovani od strane osoblja i kako bi bili zadovoljni uslugom.

Lične karakteristike potrošača koje predstavlja brend restorana, intervjuisani menadžeri su uglavnom opisivali pridevima dobronameran, gostoprimitljiv, uz opise određenih stanovnika podneblja čiju ponudu predstavlja njihova kuhinja. Nisu svi rukovodioci mogli da opišu koje to lične karakteristike potrošača opisuje brend njihovog restorana, čak 30% ispitanika.

6. ZAKLJUČAK

Restoraterske usluge predstavljaju specifičan segment uslužnih delatnosti koje se prema svojim karakteristikama nalaze na sredini između opipljivog, čistog proizvoda i potpuno neopipljive usluge. Da bi se uspešno vodilo poslovanje u toj oblasti neophodno je stvarati vrednost potrošačima, iz koje će kroz buduće uslužne odnose proizaći konkurentksa prednost. Osnovni elementi koji su na raspolaganju za sprovođenje takvog cilja jesu razvoj snažnog brenda ugostiteljskog preduzeća, i lojalnosti potrošača stečenu postizanjem visokog nivoa njihovog zadovoljstva i pozitivnih asocijacija na restoran. U različitim studijama koje su vršene u najrazvijenijim zemljama sveta, pokazana je neophodnost planskog i aktivnog upravljanja percepcijama potrošača o kvalitetu, uslužnoj ponudi, ostalim opipljivim i neopipljivim karakteristikama usluga, kako bi se na optimalan način razvila slika u svesti potrošača o vrednostima koje pruža posmatrani brend i kako bi potrošači poistovetili vrednosti i percepciju o brendu sa stavovima o sopstvenoj ličnosti i životnom stilu. Jedino na taj način moguće je razviti distanciranost od konkurentске ponude, istaći specifičnosti sopstvenog poslovanja i steći tržišnu prednost koja nije jednostavna za kopiranje.

Na osnovu celokupnog sprovedenog istraživanja, uz ograničenja reprezentativnosti uzorka, mogu se doneti sledeći okvirni zaključci. Razvoj brenda u restoranima na tržištu Novog Sada uglavnom se ne sprovodi na planski i organizovan način. Aktivnosti koje se preduzimaju u okviru pojedinačnih restorana više se tiču operativnog poslovanja nego nastojanja da se dublje razviju odnosi sa potrošačima i da se u njihovoj svesti razviju pozitivne asocijacije na brend. Pored razumevanja o neophodnosti posedovanja snažnog brenda u razvoju poslovanja, na posmatranom tržištu ne postoji dovoljan nivo znanja o

načinima na koje je moguće kreirati i razviti snažan brend, uz izostanak aktivnosti da se nešto unapredi u toj oblasti.

Konkurentna prednost na posmatranom tržištu u većini slučajeva stiče se kroz različite akcije sniženja cena i kreiranja cenovne konkurencije, uz podjednako nastojanje svih učesnika da zadovolje potrebe potrošača i učine njihov boravak u ugostiteljskom objektu prijatnim. Elementi atmosfere kao što su boje, mirisi, ozvučenje i vrsta muzike u nedovoljnoj meri su prepoznate i slabo se primenjuju u izgradnji brenda. Komunikacioni naponi prema potrošačima svode se na uslužne susrete, uz eventualnu podršku plasiranja tradicionalnih promotivnih poruka putem masovnih medija komunikacije kakv je radio. Sve to predstavlja nerazvijenost sistema upravljanja marketing aktivnostima i razvoja brenda, čijom bi se adekvatnom primenom značajno doprinelo boljoj tržišnoj poziciji restorana. Prostora za unapređenje poslovanja posmatranih preduzeća ima mnogo. Pre svega potrebno je izvršiti obuku menadžmenta i svih zaposlenih o načinima na koji se brend razvija i upotrebljava u poslovanju i odnosima sa potrošačima i na taj način stvoriti mogućnost za njihov dalji razvoj.

LITERATURA

1. Aaker, D. (2003, Fall): The Power of the Branded Differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 83-87.
2. Brady, M. K., Bourdeau, B. L., & Heskell, J. (2005): The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 401–410.
3. Chahal, H., & Bala, M. (2012): Significant components of service brand equity in healthcare sector. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25(4), 343-362.
4. Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013, April): Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, L, 259-276.
5. Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
6. Grönroos, C., & Voima, P. (2012, July): Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 133–150.
7. Hoffman, D. K., & Bateson, J. E. (2011): *Services Marketing, Concepts, Strategies, & Cases* (4 ed.). Mason, USA, OH: South-Western Cengage Learning.
8. Hoffman, D. K., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995): Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of service marketing*, 9(2), 49-61.
9. Holmqvist, J., & Grönroos, C. (2012): How Does Language Matter for Services? Challenges and Propositions for Service Research. *Journal of Service Research*, 15(4), 430-442.
10. Kara, A., Kaynak, E., & Kucukemiroglu, O. (1995): Marketing strategies for fast-food restaurants: a customer view. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 16-22.
11. Kim, D., Magnini, V. P., & Singal, M. (2011): The effects of customers' perceptions of brand personality in casual theme restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2011), 448–458.

12. Kivela, J. J. (1997): Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3), 116–123.
13. Kotler, P. (1973-1974, Winter): Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006): *Marketing menadžment* (12 izd.). Beograd: Data Status.
15. Krasavčić, M. (2012): *Uticaj menadžmenta na kvalitet usluga u restoraterstvu Beograda*. Novi Sad: doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
16. Marquardt, A. J., Golicic, S. L., & Davis, D. F. (2011): B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 47–57.
17. Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011): Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009–1030.
18. Porter, M. E. (1998): *Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Simon & Schuster Inc.
19. Singh, S. (2006): Impact of color on marketing. *Management Decision*, 44(6), 783-789.
20. Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013, November): Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, 77(November 2013), 108-123.
21. Suri, G., Paul, R., & Garg, A. (2013, March): Management of Intangible Services: A Content Analysis Approach. *Amity Global Business Review*, 99-107.
22. Vukasović, T. (2009): Searching for competitive advantage with the aid of the brand potential index. *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 165–176.
23. Vasiljev, S. (2005): *Marketing* (4 izd.). Novi Sad: Prometej.
24. Veljković, S. (2009): *Marketing usluga* (3 izd.). Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.