



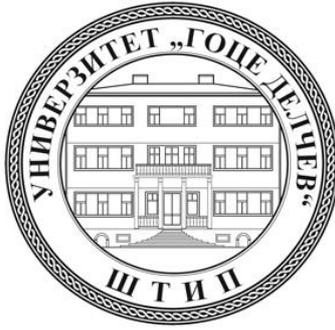
**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА-МЕНАЏМЕНТ**  
**Втор циклус студии**

**Виктор Атанасовски**

**УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА  
КОНКУРЕНТЕН БРЕНД**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Штип, Јуни 2020**



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**MBA-MANAGEMENT**  
**Second cycle studies**

**Viktor Atanasovski**

**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN CREATING A COMPETITIVE  
BRAND**

**MASTER THESIS**

**Stip, June 2020**

# УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА КОНКУРЕНТЕН БРЕНД

---

***Виктор Атанасовски***

*Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип*

*Економски факултет, катедра менаџмент*



### **КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА**

**МЕНТОР:** д-р Елена Веселинова, вонреден професор, раководител на катедра  
менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

**ЧЛЕН:** д-р Тамара Јованов Апасиева, вонреден професор,  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

**ЧЛЕН:** д-р Јанка Димитрова, вонреден професор,  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

**Научно поле:** Општествени науки

**Научна област:** Стратегиски менаџмент

**Датум на одбрана:** 25.06.2020

***На моето семејство за нивната бескрајна  
поддршка и непоколеблива верба во успех што  
ми ги даваа во текот на моето образование...***

# БЛАГОДАРНОСТ

Прво и најважно, би сакал да искажам искрена благодарност до мојот советник и ментор, *проф. д-р Елена Веселинова*, за нејзиното академско водство и ентузијастичко охрабрување во текот на истражувањето, како и во текот на целокупното мое студирање. Покрај тоа што ја завршив магистерската дисертација, таа ме стимулираше и насочуваше кон објавување конференциски трудови, списанија и книги. Во текот на овие научни истражувања и проекти, таа секогаш беше таму за да обезбеди потребна помош и академски ресурси. Исто така, беше многу дарежлива во споделувањето на своите искуства кои ќе бидат мојот основен водич во текот на мојот живот, образовната и научната кариера.

Подеднаква благодарност до *проф. д-р Тамара Јованов Апасиева* и *проф. д-р Трајко Мицески* кои постојано беа вклучени во научно-образовниот процес, кои ни влеваа знаења, не поддржуваат, мотивираат и не насочуваат кон изборот на вистинскиот пат.

Благодарност до сите професори и соработници на Економскиот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ – Штип.

*„Горд сум што сум дел од овој Факултет и Унверзитет во целина.“*

На крај, благодарност до *моето семејство* за нивната целокупна поддршка, трпение и разбирање.

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>ВОВЕД</b> ..... | 13 |
|--------------------|----|

## **ДЕЛ 1: СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ И СТРАТЕГИСКА КОНКУРЕНЦИЈА**

### *Поглавје 1: Разбирање на стратегискиот менаџмент*

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Суштина на конкурентската предност</b> .....             | 19 |
| <b>2. Предизвикот на стратегискиот менаџмент</b> .....         | 22 |
| <b>3. Моментна конкурентска средина</b> .....                  | 24 |
| 3.1. Глобална економија .....                                  | 25 |
| 3.2. Маршот на глобализацијата .....                           | 26 |
| 3.3. Технологија и технолошки промени.....                     | 28 |
| <b>4. Модел на натпросечен поврат на I/O</b> .....             | 33 |
| <b>5. Модел базиран на ресурси со натпросечен поврат</b> ..... | 37 |
| <b>6. Стратегиска намера и стратегиска мисија</b> .....        | 41 |
| 6.1. Стратегиска намера .....                                  | 41 |
| 6.2. Стратегиска мисија.....                                   | 42 |
| <b>7. Стеикхолдери</b> .....                                   | 44 |
| 7.1. Класификација на стеикхолдерите.....                      | 45 |
| <b>8. Стратегиски лидери</b> .....                             | 50 |
| 8.1. Работа на ефективните стратегиски лидери.....             | 52 |
| 8.2. Предвидување на резултатите од стратегиските одлуки.....  | 53 |
| <b>9. Процес на стратегискиот менаџмент</b> .....              | 55 |

## **ДЕЛ 2: БРЕНДОВИ И СТРАТЕГИСКИ БРЕНД-МЕНАЏМЕНТ**

### *Поглавје 2: Значењето на бренд-менаџментот*

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Дефинирање на брендот</b> .....                 | 58 |
| 1.2. Брендови наспроти производи .....                | 59 |
| <b>2. Важноста на брендовите</b> .....                | 62 |
| 2.1. Потрошувачи.....                                 | 62 |
| 2.2. Компании.....                                    | 65 |
| <b>3. Анлиза на најсилните брендови</b> .....         | 68 |
| <b>4. Процес на стратегиски бренд-менаџмент</b> ..... | 71 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот..... | 71 |
| 4.2. Планирање и имплементирање на бренд-маркетинг-програмата.....    | 72 |
| 4.3. Мерење и интегрирање на изведбата на брендот.....                | 74 |
| 4.4. Раст и одржување на капиталот на брендот.....                    | 75 |

## **Поглавје 3: Позиционирање на брендот**

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот.....</b> | <b>78</b>  |
| 1.1. Основни концепти.....   | 78         |
| 1.2. Целен пазар.....  | 79         |
| 1.3. Природа на конкуренцијата.....  | 83         |
| 1.4. Точки на паритет на разидување.....                                   | 83         |
| <b>2. Упатство за позиционирање.....</b>                                   | <b>86</b>  |
| 2.1. Дефинирање и комуницирање на конкурентната референтна рака.....       | 86         |
| 2.2. Избирање на точки на разидување.....                                  | 88         |
| 2.3. Воспоставување на точки на паритет на разидување.....                 | 91         |
| 2.4. Ажурирање на позиционирањето со текот на времето.....                 | 92         |
| <b>3. Дефинирање и воспоставување на мантрите на брендот.....</b>          | <b>96</b>  |
| 3.1. Клучни асоцијации за брендот.....                                     | 96         |
| 3.2. Бренд-мантри .....  | 97         |
| <b>4. Интерно брендирање.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>5. Ревизија на брендот.....</b>   | <b>102</b> |
| 5.1. Инвентар на брендот.....  | 103        |
| 5.2. Истражување на брендот.....   | 105        |
| 5.3. Позиционирање на брендот и соодветна маркетинг-програма.....          | 108        |

## **ДЕЛ 3: ЗГОЛЕМУВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ**

### **Поглавје 4: Креирање маркетинг-програми за градење на капиталот на брендот**

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Нови перспективи за маркетингот.....</b> | <b>110</b> |
|--|------------|

# СОДРЖИНА

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 1.1.      | Интегрирање на маркетинг-програми и активности.....   | 111        |
| 1.2.      | Персонализирање на маркетинг.....                     | 113        |
| 1.3.      | Усогласување на новите маркетинг-пристапи.....        | 118        |
| <b>2.</b> | <b>Стратегија на производ.....</b>                    | <b>120</b> |
| 2.1.      | Согледан квалитет и вредност.....                     | 120        |
| 2.2.      | Маркетинг на односи со потрошувачите.....             | 123        |
| <b>3.</b> | <b>Стратегија за одредување на цени.....</b>          | <b>129</b> |
| 3.1.      | Перцепции на потрошувачите за цените.....             | 129        |
| 3.2.      | Одредување на цени за градење капитал на брендот..... | 131        |
| <b>4.</b> | <b>Стратегија на канали.....</b>                      | <b>138</b> |
| 4.1.      | Дизајн на канал.....                                  | 138        |
| 4.1.1.    | Индиректни канали.....                                | 140        |
| 4.1.2.    | Директни канали.....                                  | 146        |

## ***Поглавје 5: Создавање и имплементирање стратегии за брендирање***

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>1.</b> | <b>Архитектура на бренд.....</b>                            | <b>150</b> |
| 1.1.      | Матрица бренд-производ.....                                 | 150        |
| 1.2.      | Широчина на стратегијата за брендирање.....                 | 152        |
| 1.3.      | Длабочина на стратегијата за брендирање.....                | 154        |
| <b>2.</b> | <b>Хиерархија на бренд.....</b>                             | <b>159</b> |
| 2.1.      | Градење капитал на различни хиерархиски нивоа.....          | 161        |
| 2.2.      | Димензии на корпоративен имиџ.....                          | 167        |
| <b>3.</b> | <b>Создавање стратегија за брендирање.....</b>              | <b>172</b> |
| 3.1.      | Бројот на нивоа на хиерархијата на брендот.....             | 175        |
| 3.2.      | Посакуваната свесност и имиџ на секое хиерархиско ниво..... | 177        |
| 3.3.      | Комбинирање на елементи на брендот од различни нивоа.....   | 179        |
| 3.4.      | Поврзување елементи на брендот со различни производи.....   | 182        |
| 3.5.      | Создавање архитектура на брендот.....                       | 183        |
| 3.6.      | Приспособување на маркетинг-програмата .....                | 184        |
| <b>4.</b> | <b>Користење каузален маркетинг.....</b>                    | <b>187</b> |
| 4.1.      | Предности на каузалниот маркетинг.....                      | 188        |
| 4.2.      | Создавање каузална маркетинг-програма .....                 | 191        |
| 4.3.      | Зелен маркетинг.....  | 194        |

**ДЕЛ 4: Емпириско истражување*****Поглавје 6: Анализа на стратегискиот менаџмент во создавањето на конкурентни брендови***

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Методологија на истражување.....</b>    | <b>198</b> |
| 1.1.  Оправданост на истражувањето.....       | 199        |
| 1.2.  Предмет на истражувањето.....           | 201        |
| 1.3.  Цели на истражувањето.....              | 202        |
| <b>2. Хипотетичка рамка.....</b>              | <b>203</b> |
| <b>3. Методи на истражување.....</b>          | <b>203</b> |
| <b>4. Резултати од истражувањето.....</b>     | <b>205</b> |
| <b>5. Дискусија на хипотетички рамки.....</b> | <b>265</b> |

**ДЕЛ 5: ПРЕДЛОГ-МОДЕЛ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА БРЕНДОТ НИЗ ВРЕМЕТО*****Поглавје 7: МенаѢирање на брендот низ времето***

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Засилување на брендот.....</b>                 | <b>285</b> |
| 1.1.  Одржување конзистентност на брендот.....       | 285        |
| 1.2.  Заштита на извори на вредноста на брендот..... | 287        |
| 1.3.  Засилување наспроти влијание.....              | 289        |
| 1.4.  Штимање на помошната маркетинг-програма.....   | 290        |
| <b>2. Ревитализирање на брендови.....</b>            | <b>295</b> |
| 2.1.  Проширување на свеста за бренд.....            | 298        |
| 2.2.  Подобрување на имиџот на брендот.....          | 301        |
| 2.3.  Влез на нови пазари.....                       | 303        |
| <b>3. Приспособување на портфолио на бренд.....</b>  | <b>305</b> |
| 3.1.  Стратегии за приспособување.....               | 305        |
| 3.2.  Стекнување нови потрошувачи.....               | 305        |
| 3.3.  Пензионирање на брендови.....                  | 308        |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>ЗАКЛУЧОК.....</b> | <b>312</b> |
|----------------------|------------|

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b> | <b>317</b> |
|----------------------------------|------------|



## КЛУЧНИ ТЕРМИНИ

Бренд

Конкуренција

Стратегија

Клиенти

Производ/услуга

Маркетинг

Пазар

## АПСТРАКТ

Денешните компании се соочуваат со најтешката конкуренција досега. Разбирањето на клиентите е важен прв чекор во развивањето на врски со клиентите, но тоа не е доволно. За да добијат конкурентска предност, компаниите мораат да го употребат ова разбирање за да дизајнираат понуди на пазарот кои носат поголема вредност од оние на конкурентите кои се борат за истите клиенти.

Она што е важно за компаниите во денешни услови е да применат стратегиски пристап кон брендирањето, да посветат огромно внимание на креирањето на ефективни стратегии за корпоративно брендирање и бренд-портфолио стратегии кои ќе им овозможат понатаму креирање на висок бренд-капитал. За брендот се вели дека тој лично и емотивно се поврзува со потрошувачот и тоа поврзување се зголемува надвор од перципираните карактеристики. Брендот е колекција на искуства и асоцијации поврзани со услуга, личност или некој ентитет. Како резултат на огромните бенифиции кои компанијата ги добива од брендovите, се доаѓа до една категорија во бренд-менаџментот позната под името бренд-капитал (brand equity). Бренд-капиталот ја претставува вредноста која директно или индиректно се кумулира од бенифициите кои произлегуваат од брендот. Бренд-капиталот е збир на средства (и обврски) поврзани со брендот кои му додаваат вредност на производот или услугата на компанијата и на потрошувачите на компанијата.



## KEY WORDS

Brand

Competition

Strategy

Customers

Product/service

Marketing

Market

## ABSTRACT

*Today's companies are faced with the toughest competition ever. Understanding customers is an important first step in developing relationships with customers, but it is not enough. To gain competitive advantage, companies must use this understanding to design offer in the market that bring greater value than those of competitors fighting for the same customers.*

*What is important for companies in today's terms is to apply a strategic approach to branding, to devote enormous attention to the creation of effective strategies for corporate branding and brand-portfolio strategy that will enable further creation of high-equity brand. For the brand is said that he personally and emotionally connects with the consumer and connectivity increases beyond the perceived characteristics. The brand is a collection of experiences and associations connected with the service, person or any entity. As a result of the benefits that the company receives from the brands we are coming to a category in brand management-known as brand-equity. Brand equity represents the value directly or indirectly which is cumulated from benefits arising from the brand. Brand equity is the sum of assets (and liabilities) associated with brands that add value to the product or service of the company and consumer of the company.*

*“Живееме во свет во кој се се врти околу брендovите”.*

Пред триесетина години најчесто користен збор во жаргонот на големите корпорации беше поимот „маркетинг“. Денес нов збор кој веќе стана неразделен од маркетингот е зборот „бренд“ и од него изведениот поим брендинг.

Во маркетингот брендот е симболичен приказ на сите информации поврзани со производот. Производ е што било, што се понудува на пазарот, а кое ги задоволува потребите и желбите. Сепак, станува збор за многу повеќе од обичен физички објект. Се работи за целосен „пакет“ на бенефиции или задоволства за кои купувачот верува дека ги добива доколку го купи производот. Тоа се збир на сите физички, психолошки, симболички и услужни карактеристики.

Современиот потрошувач (купувач) е хедонистички идеалист: сака да биде дел од решението на светските проблеми за зачувување на животната средина, но сака да ужива и во трошење. Затоа општествената одговорност и одржливиот развој претставуваат многу важни елементи на корпорацискиот бренд, но и обврска на индустријата за огласување и рекламирање во процесот на саморегулација. Брендингот е бизнис и филозофско размислување за светот што нè опкружува и бизнисот во тој свет на почетокот на 21-от век. Во овој контекст постојат две парадигми: *„Размислувам, значи брендирам“* на компаниите; *„Купувам, значи постојам“* на потрошувачите. Брендингот се доживува и прифаќа како една модерна иновативна брендинг филозофија на добро кажана вистина. Брендот се создава со долготрајна, упорна и трпелива работа на формирањето на сопствената понуда. Познато е дека сите обиди за создавање на брендови не доведуваат до брендови. Внимателното планирање и постојаното долгорочно вложување се фундаменти за создавање „силен“ бренд. Тоа значи дека бренд-менаџментот станува клучна компонента на маркетинг-менаџментот. Констатирано е дека брендот се создава (во процес), а не се прогласува (во момент). Треба да се знае и секогаш да се има предвид дека еднаш создадениот бренд не претставува гаранција за вечност. Брендот се креира и создава, но тој со времето се менува и губи. Создавањето на јак или силен бренд е фокусирано на потрошувачите.

На стопанството му требаат како поврзувачи на маркетингот и финансиите, додека, пак, на пазарот креираат легална бариера кон конкуренцијата и создаваат разлики на пазарот на стоки. Брендингот настанува како резултат на глобалниот пазар, односно на неверојатното зголемување на понудата. Брендот е можност комуникациите да попримаат нормален карактер. Во тој контекст, контролата на сопствениот имиџ (форма) и контролата на идентитетот (суштина, карактер, емоција) се суштина на брендирањето. Во постојаната иновација брендovите го иновираат и контекстот во кој функционираме, технологијата, културата, општеството и државата. Брендиранието е специфична мешавина на дизајн и бизнис-стратегија, додека успешен бренд се создава со концептуализација на бизнис-идеја, која користи дизајн за визуелно артикулирање. Крајната цел е создавање на емотивна трансакција, размена и лојалност. Всушност брендингот е модерна маркетинг дисциплина, неопходна за развој на бизнис, култура, но и држави и општествени заедници во целост. Брендиранието станува водечка доктрина во развојот на економијата, општеството и културата.

Секогаш на почетокот се создава производ или услуга, кои подоцна во процесот на брендирање, преку марка, прераснуваат во бренд. Брендот е далеку поголем во смисла на вредноста што производот ја испорачува, затоа што станува збор и за ветување, начин на комуницирање, воспоставување на асоцијации и предизвикување на емоции односно „психолошки договор“ помеѓу потрошувачот/корисникот и брендот. Најпрвин мора да се сфати организацијата, визијата што таа ја има, вредностите што ги поседува и сака да ги достигне, како и мисијата што сака да ја оствари.

За разлика од индустриската економија, каде главни карактеристики се физичкиот и финансискиот капитал, во денешната економија капиталот е неопиплив и се состои од имиџот на компаниите, трговските марки, поврзаноста со партнерите, односите со потрошувачите и од знаењата и способноста на вработените. Градењето и зајакнувањето на имиџот во јавноста станува една од основните стратегии на компаниите, затоа што за потрошувачите поголема вредност имаат оние компании кои се подобро позиционирани на пазарот. Со прифаќање на имиџот како моќно средство за комуникација со луѓето, управувањето со имиџот станува важно подрачје во маркетинг-стратегијата. Со фактот дека имиџот на компаниите се заснова на идентитетот на компаниите,

односно дека тоа е впечаток за целокупната компанија, често во основата на имиџот на компаниите се препознава и оценува целокупната организација, нејзиното работење и нејзините услуги. Имиџот на компаниите во маркетинг-услугите бил многу рано идентификуван како еден од најзначајните елементи во севкупните оценки на производите и услугите и во оцените на самата компанија. Кога е тешко да се проценат карактеристиките на производите и услугите, тогаш имиџот на компанијата е еден од најважните елементи кој влијае на перципираниот квалитет, на оценките на корисниците за задоволствата од производите и услугите и на нивната лојалност. Користењето на производите и услугите многу повеќе станува резултат на имиџот, отколку на она што материјално и опипливо им се нуди, а користењето на поединечни производи и услуги станува начин на кој корисниците го одредуваат својот сопствен имиџ и имиџот на другите луѓе. Денешните услови за работа ги карактеризира речиси апсолутна пазарна заситеност во сите сегменти, бројни се конкурентските производи и услуги кои се разликуваат само по поединечни маргинални или исклучиво симболички карактеристики. Најважни критериуми за избор и користење на тие производи и услуги се очекуваните искуства, односно очекуваните последици поврзани со различните алтернативни избори. Затоа елементите кои ги избираат корисниците се фокусирани на имиџот и симболите, наместо на својствените карактеристики на производите.

Бренд-капиталот е едно од најважните нематеријални средства за компанијата. Ова е така пред сè поради економското влијание кое го имаат брендovите. Брендот влијае врз изборот на потрошувачите, вработените, инвеститорите и сите останатати стеикхолдери. Во денешниот свет каде што секој има можност да избира од голем број опции, влијанието кое го има брендот може да биде клучно за успехот на компанијата. Денес многу компании вредноста на нивните брендови ја евидентираат во билансот на состојба. Ставката на бренд-капиталот во билансот на состојба започнува да постои некаде од 1980 година. За да биде реална таа евиденција, постојат сметководствени стандарди кои се прифатени во поголем број земји во светот.



## РАЗБИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

**Воведен пример: Индустриски гасовод:**  
*Долгорочен опстанок во бизнисот*

**Суштина на конкурентската предност**

**Предизвикот на стратегискиот менаџмент**

**Моментна конкурентска средина**

*Глобална економија  
Маршот на глобализацијата  
Технологија и технолошки промени*

**Модел на натпросечен поврат на I/O**

**Модел базиран на ресурси со натпросечен поврат**

**Стратегиски намери и стратегиска мисија**

*Стратегиска намера  
Стратегиска мисија*

**Стеикхолдери**

*Класификација на стеикхолдерите*

**Стратегиски лидери**

*Работа на ефективните  
стратегиски лидери  
Предвидување на резултатите од  
стратегиските одлуки*

**Процес на стратегиски менаџмент**

## Иновациски гасовод: Долгорочен опстанок во бизнисот

*Конвенционалната мудрост вели да се вратиме на основите.*

*Конвенционалната мудрост вели да се намалат трошоците.*

*Конвенционалната мудрост е осудена на пропаст. Победници се иноваторите кои прават храбри потези во секојдневното водење бизнис.*

- Гери Хамел, 2002

Иновациите станаа апсолутно неопходни за една компанија да преживее и да се претстави добро, во речиси секоја индустрија. Тековното конкурентско окружување бара постојано воведување иновации. Гери Хамел, познат писател и менаџмент-консултант, тврди дека компаниите не можат да се потпираат на минатите успеси и со тоа да мислат дека добро ќе се претстават и денес. Менаџерите мора да имаат визија и храброст постојано да внесуваат новини. Секако, стратегијата на компанијата мора да вклучува континуирана иновација.

Du Pont, некогаш позната како високо иновативна компанија, го изгубила својот пат. Како што истакна еден автор, компанијата има најмногу „испукани празни куршуми“ во последната деценија. Аналитичарите укажуваат на тоа дека премногу ресурси се пренасочуваат кон иновациите во развој наместо да се фокусираат на зголемување на продуктивноста на својот сегашен бизнис. Исто така, менаџерите на компанијата биле критикувани поради тоа што не успеале ефикасно да го оценат пазарот, а со тоа ги пропуштиле примарните можности, на пример во полето на земјоделската биотехнологија. Тие морале да го продадат својот фармацевтски бизнис, бидејќи не можеле да се натпреваруваат со поголемите и поиновативни компании во индустријата. И извршните директори на Du Pont започнале да се насочуваат кон некои други бизниси, очекувајќи голем дел од продажбата, поради слабите перформанси на пазарот. Нивните директори за истражување и развој морале да се префрлат од подобрување на постојаните производи кон развој на нови производи. Директорите на Du Pont сега се во процес на пренаменување на парите за истражување и развој, од една третина потрошени на креирање нови производи и две третини на подобрување на постоечките, во две третини инвестирани во развој на иновативни влезови на нови пазари.

Интересно, големиот конгломерат Samsung го гради својот успех на пазарот главно преку иновации. Конвенционалната мудрост вели дека големите, високо диверзифицирани компании не можат да бидат иновативни, и повеќето и не се. Но Samsung е многу иновативен и е меѓу лидерите на повеќето пазари на кои се натпреварува. На пример, компанијата е лидер на пазарот за големи екрани, микробранови печки, ЛЦД-дисплеи и ДРАМ-чипови. Тие се број два на пазарот за флеш-

меморија и број три за мобилни телефони и МП3-плеери. За разлика од многу други големи конгломерати, тие ставаат голем приоритет на инвестициите во сферата на истражувањето и развојот. Да се остане лидер на пазарите кои се наведени погоре, потребен е постојан прилив на иновативни производи.

Иновацијата е важна во многу индустрии. На пример, Clear Channel Communications, најголемиот сопственик на радиостаници, неодамна најавува дека ќе продава ЦД-а со снимки во живо од концерти само пет минути по завршувањето на шоуто. Verizon неодамна претставува телефонски кабинки во коишто луѓето ќе имаат пристап до интернет. Целта на компанијата е да стане лидер на пазарот кој ќе обезбедува разновидни услуги. Sony, моментниот лидер на пазарот во сферата на видеоигрите, не се потпира на сегашната линија на производи. Во 2003 година, тие го претставиле моќниот преносен плеер со цел да го победат главниот од своите примарни конкуренти, Nintendo. Овие компании ги користат иновациите за да дојдат или да го одржат лидерството на пазарот. Без ова, тие го ризикуваат својот опстанок.

Иако иновациите се важни, тие се тешки и скапи да се остварат. На пример, големите фармацевтски конкуренти, поради големите трошоци и ризици, сега размислуваат за соработка за да развијат одредени видови лекови. Всушност, самата индустрија си постави задача да се состави истражувачки конзорциум на фармацевтски компании, слично на Sematech во индустријата на полупроводници. Sematech им дозволува во индустријата на полупроводници во САД да се врати конкурентноста. Ваквиот истражувачки конзорциум може да ја охрабри соработката за развој на лекови за борбата против ракот. Трошоците и ризиците вклучени во истражувањето и развојот направиле некои компании со конзервативен пристап да се фокусираат на подобрување на постојаните производи. Таквите истражувања имаат краткорочна исплатливост, но се скапи на подолг рок, кога постои дефицит од нови производи на пазарот. Внатрешните разидувања постојат и во Hewlett-Packard (HP) поради притисокот да се намалат трошоците за истражување и развој, што, според истражувачите на HP, ѝ штети на компанијата во однос на иновациите. Тесниот пазар за компјутерски хардвер и високите трошоци за стекнување на високото ниво на Compaq предизвикале намалување на буџетите на HP за истражување и развој. Со текот на времето, HP ќе дознае дали овие притисоци ќе ѝ наштетат на нејзината конкурентност.

*ИЗВОРИ:* C. Edwards, M. Ihlwan & P. Engardio, 2003, The Samsung way, Business Week, June 16, 56-64; B. J. Feder, 2003, Verizon sets up phone booths to give access to the Internet, New York Times, May 14, <http://www.nytimes.com>; Sonytakes on Nintendo with new player, 2003, New York Times, May 14, <http://www.nytimes.com>; A.Pollack, 2003, Companies may cooperate on cancer drugs, New York Times, May 14, <http://www.nytimes.com>; J. Markoff, 2003, Innovation at Hewletttries to evade the ax, New York, May 5, <http://www.nytimes.com>; M. Mirapaul, 2003, Concert CDs sold on the spot by a radio gigante.

## 1. Суштина на конкурентската предност

Перформансите на Samsung и Du Pont се сосема спротивни. Du Pont, некогаш исклучително иновативна компанија, ја загуби својата конкурентска предност. Тие ја променуваат својата стратегија за да ја нагласат продуктивноста и да ја подобрат сегашната линија на производи, наместо да воведуваат нови иновативни производи. Таквите активности веројатно ја подобрија добивката на компанијата на краток рок. Но, на долг рок, таа мораше да ги продаде деловите кои веќе не беа конкурентни, а доживува и големи проблеми поради недостатокот на иновации. Спротивно на тоа, Samsung инвестира во иновациите за да остане меѓу лидерите на пазарот со повеќе производи. Секако, ова се резултати од нивната стратегија. Стратегијата на компанијата Samsung преку нејзината формулација и имплементација ѝ помогна да остварат предност во однос на многу нејзини конкуренти. Други компании, кои истовремено работат во повеќе индустрии, ја користат иновацијата како конкурентно оружје. Примерите вклучуваат нови телефонски говорници на Verizon со пристап до интернет, ЦД-а од концерти кои ги нуди Clear Channel Communications и новиот преносен плеер на Sony.<sup>1</sup>

Преземените дејствија од страна на овие компании се наменети за да постигнат стратeгиска конкурентност и да остварат натпросечен поврат. *Стратeгиската конкурентност* се постигнува кога компанијата успешно формулира и имплементира стратегија за создавање одредени вредности. Кога компанијата спроведува стратегија која другите компании не се во можност да ја копираат или сметаат дека е прескапа да ја имитираат, оваа компанија има *постојна (или одржлива) конкурентска предност*.<sup>2</sup> Организацијата е сигурна дека има конкурентска предност само откако другите престанале со своите напори да ја копираат стратегијата или не успеале во тоа. Покрај тоа, кога компанијата постигнува конкурентска предност, нормално е таа да се одржи

---

<sup>1</sup> Стратегиски менаџмент *Конкурентност и глобализација*, Мајкл А. Хит, Универзитетот А&М во Тексас, Р. Двејн Ајрланд, Универзитетот во Ричмонд, Роберт Е. Хоскисон, Универзитет во Оклахома, САД, 2005, стр. 5.

<sup>2</sup> T. J. Douglas & J. A. Ryman, 2003, Understanding competitive advantage in the general Hospital industry: Evaluating strategic competencies, *Strategic Management Journal*, 24:333-347; W. Mitchell, 2000, Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995, *Strategic Management Journal*, 21 (Special Issue): 1061-1081.

само одреден период. Брзината со која конкурентите се во можност да се здобијат со вештини потребни да се дуплираат придобивките од создавање вредносна стратегија на компанијата, одредува колку долго ќе трае конкурентската предност. За компанијата е важно да дознаат како треба да се искористи конкурентската предност за да оствари натпросечен поврат. *Натпросечен поврат* е поврат чиј износ е поголем од она што инвеститорот очекува да го заработи од другите инвестиции со сличен ризик. *Ризикот* е несигурноста на инвеститорот во врска со економските добивки или загуби кои ќе резултираат од одредена инвестиција. Добивката често се мери во однос на сметководствените податоци, како зголемување на имотот, принос на капитал или повраток од продажбата. Алтернативно, добивката може да се мери врз основа на повратот на берзата, во вид на месечни остварувања (цената на акциите на крајот на периодот намалена за почетната цена на акциите, поделени според почетните цени на акциите, го дава процентот на поврат на средствата). Во помалите компании, остварувањето понекогаш се мери во однос на висината и брзината на раст (на пример, во годишна продажба), бидејќи можеби нема да имаат добивка на почетокот, или ако основните средства се премногу мали за да се оцени остварениот поврат на средствата. Компаниите без конкурентска предност, или кои не се натпреваруваат во атрактивна индустрија, во најдобар случај, заработуваат просечно. *Просечната добивка* е поврат кој инвеститорот очекува да го оствари од другите инвестиции со сличен ризик. На долг рок, неспособноста да се оствари барем просечен поврат на средствата резултира со неуспех. Неуспехот се случува зашто инвеститорите ги повлекуваат своите инвестиции од компаниите кои заработуваат просечно.<sup>3</sup>

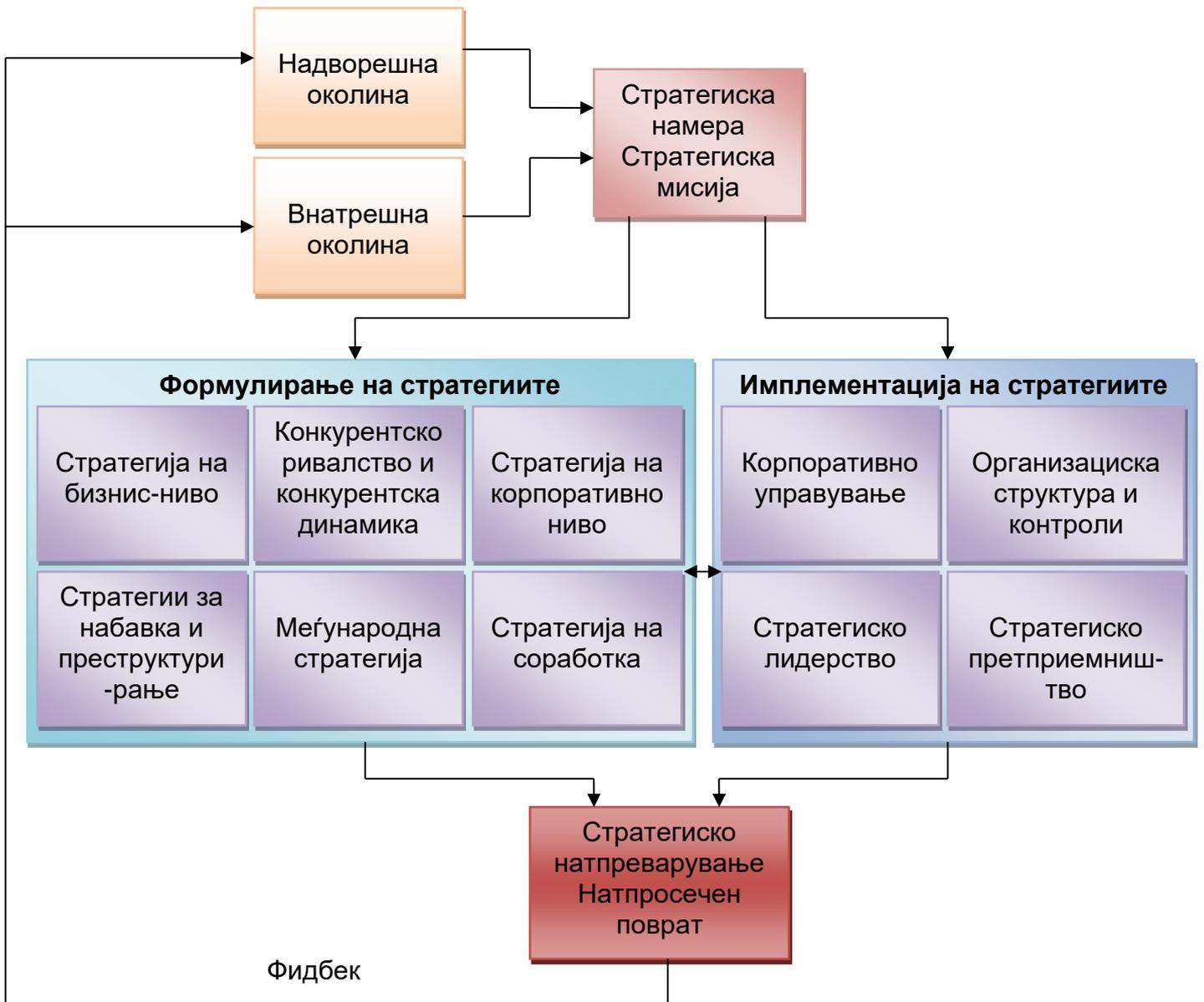
Динамичен по природа, *процесот на стратeгиски менаџмент* е целосен сет од обврски, одлуки и постапки кои се потребни за една компанија да постигне стратeгиска конкурентност и да оствари натпросечен поврат. Релевантните стратeгиски инпути кои произлегуваат од анализата на внатрешното и надворешното окружување се неопходни за да се оствари ефективна стратегија, формулирање и имплементација. Спротивно, ефективните стратeгиски акции се предуслов за постигнување на посакуваните резултати на стратeгиската

---

<sup>3</sup> A.M. McGahan & M.E. Porter, 2003, The emergence and sustainability of abnormal profits, *Strategic Organization*, 1:79-108; T.C.Powell, 2001, Competitive advantage: Logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 22:875-888.

конкурентност и натпросечен поврат на средствата. Така, процесот на стратeгиски менаџмент се користи за да се одговара на условите на постојано менување на пазарот и конкурентската структура со која компанијата постојано ги развива ресурсите, способностите, како и основните надлежности (извори на стратeгиски инпути). Ефикасните стратeгиски акции кои се одвиваат во контекст на внимателно интегрирано формулирање на стратегијата и спроведување на активностите, резултираат со саканите стратeгиски резултати.<sup>4</sup>

Слика 1.1. Процес на стратeгиски менаџмент



Извор: Michael A. Hit, *Strategic management - Competitiveness and Globalization*, South-Western USA, 2005, p. 6

<sup>4</sup> S. Dutta, M.J. Zbaracki, & M. Bergen, 2003, Pricing process as a capability: A resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 24: 615-630; Rumelt Schendel, & Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, 543-547.

## 2. Предизвикот на стратегискиот менаџмент

Целите за постигнување стратегиска конкурентност и натпросечен поврат се предизвик - не само за големите компании како што е IBM, туку и за малите, како на пример локална продавница за компјутери или за хемиско чистење. Како што е посочено во воведниот пример, перформансите на некои компании, како што е Samsung, до денес ги имаат дури и надминато предизвиците на стратегискиот менаџмент.

Деловниот неуспех е прилично честа појава. Во 2002 година, на пример, 38.540 американски компании поднеле барање за стечај, што е околу 4 отсто од бројот на поднесени во 2001 година. Но вкупната вредност на средствата достигнала рекорд во 2002 година. Висината на банкротот претставена во пари била 375,2 милијарди долари, споредено со 258,5 милијарди долари во 2001 година.<sup>5</sup> Овие статистички податоци укажуваат на тоа дека конкурентниот успех е краткотраен.<sup>6</sup> Томас Џ. Вотсон Јуниор, поранешен претседател на IBM, еднаш ги предупредил луѓето да запомнат дека „корпорациите се трошат и дека успехот - во најдобра рака - е непостојано достигнување кое секогаш може да ви се лизне од рака”.<sup>7</sup>

Во воведниот пример исто така беше нагласено дека некои компании воведуваат иновативни производи, додека способноста на други компании да создаваат иновации беше доведена во прашање. Без иновации, компаниите во повеќето индустрии нема да бидат способни да преживеат подолго време. И иновацијата мора да биде дел од ефективната стратегија, создадена да се движи во конкурентскиот пејзаж на 21-от век. Интересно е да се напомене дека направената анкета покажала дека извршните директори „силниот и конзистентен профит” не го ставиле на листата врвни приоритети; всушност, бил рангиран на петто место. Како највжен фактор кој ќе ја направи компанијата меѓу најпочитуваните во иднина беше посочена „силната и добро осмислена стратегија”. По овој фактор беа истакнати максимизирањето на задоволувањето на клиентите и лојалноста, бизнис-лидерството и квалитетните производи и

---

<sup>5</sup> 2003, Bankruptcies, 2003, *Timesizing*, <http://www.timesizing.com>, February 15; M. Krantz, 2002, U.S. bankruptcies set record in 2002, *Honolulu Advertiser*, <http://www.honoluluadvertiser.com>, December 22.

<sup>6</sup> Rumelt, Schendel & Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, 530.

<sup>7</sup> C. J. Loomis, 1993, Dinosaurs, *Fortune*, May 3, 36-46.

услуги и грижата за конзистентни профити.<sup>8</sup> Овие рангирања се во согласност со ставот дека без разлика колку е добар некој производ или услуга, компанијата мора да избере „вистинска“ стратегија, а потоа да ја спроведува ефикасно. Во анкета од 2003 година за 100-те компании со најголем раст, *Business Week* истакна дека овие компании напредуваат во време на тешка економија поради тоа што преземаат ризици (на пример иновации) и користат паметни стратегии.<sup>9</sup>

Сугерирајќи ги предизвиците на стратeгискиот менаџмент, Ендрју Гроув, поранешен извршен директор на Intel, забележал дека само параноичните компании преживуваат и успеваат. Компаниите мора постојано да ги оценуваат своите окружувања и да се одлучуваат за соодветна стратегија. *Стратегијата* е интегриран и координиран сет на обврски и активности со цел да се искористат основните надлежности и да се здобијат со конкурентска предност. Со изборот на стратегијата, компанијата одлучува да преземе еден курс на дејствувања во однос на другите. На тој начин директорите ги поставуваат приоритетите за акциите кои ќе ги преземе компанијата. Овие стратегии се структурни и со текот на времето тие треба да се приспособат на надворешното окружување и на промената на ресурсното портфолио на компанијата.<sup>10</sup>

Компаниите може да изберат ефективни или неефективни стратегии. На пример, изборот на Хегох да продолжи со друга стратегија, не само развој на маркетинг на персонални компјутери и ласерски печатачи, најверојатно е неефективна. Делумно поради пристапот на Гроув опишан погоре, Intel постојано се стреми да се подобри, со цел да остане конкурентен. За Intel и останатите кои се натпреваруваат во конкурентска средина на 21-от век, Гроув верувал дека клучен предизвик е да се обидат да го направат невозможното – имено, да се предвиди неочекуваното.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> V. Marsh, 1998, Attributes: Strong strategy tops the list, *Financial Times*, <http://www.ft.com>, November 30.

<sup>9</sup> A. Barrett & D. Foust, 2003, Hot growth companies, *Business Week*, June 9, 74-77.

<sup>10</sup> M. Farjoun, 2002, Towards an organic perspective on strategy, *Strategic Management Journal*, 23:561-594.

<sup>11</sup> A. Reinhardt, 1997, Paranoia, aggression, and other strength, *Business Week*, October 13, 14; A.S. Grove, 1995, A high-tech CEO updates his view on managing and careers, *Fortune*, September 18, 229-230.

### 3. Моментна конкурентска средина

Фундаменталната природа на конкуренцијата во многу индустрии во светот се менува.<sup>12</sup> Темпото на оваа промена е неуморно и се зголемува. Дури и утврдувањето на границите на индустријата стана предизвик.

Постојат и други карактеристики на конкурентските средини на 21-от век. Конвенционалните извори на конкурентска предност, како што се економиите во обем и огромните рекламни буџети, не се ефикасни како порано. Уште повеќе, традиционалниот менаџерски ментален склоп не замислува да ја води компанијата кон стратeгиска конкурентност. Менаџерите мора да прифатат нов ментален склоп на вредности како флексибилност, брзина, иновации и интеграции и предизвици кои се развиваат со постојано менување на условите. Условите на конкурентското окружување резултираат во опасниот бизнис-свет, оној во кој инвестициите коишто се потребни да се натпреваруваат на глобално ниво се огромни, а последиците од неуспех се жестоки.<sup>13</sup> Развивањето и имплементирањето на успешна стратегија останува важен елемент за успехот во оваа средина. Тоа овозможува стратeгиските акции да се планираат и да се појават кога ќе постојат соодветни услови во окружувањето. Тоа помага да се координираат стратегиите развиени од страна на бизнис-единиците, во кои одговорноста за натпреварувањето на одредени пазари е децентрализирана.<sup>14</sup>

Хипернатпреварување е термин кој често се користи да ја опише реалноста на конкурентското окружување на 21-от век. Хипернатпреварувањето е резултат на динамиката на стратeгиското маневрирање меѓу глобалните и иновативни борци. Тоа е состојба на брза ескалација на конкуренцијата базирана на позиционирањето цена - квалитет, на конкуренцијата за креирање нов know-how и воспоставување предност на прводојденик, како и натпревар со кој ќе се заштити или ќе се преземе постоечкиот производ или географски пазар.<sup>15</sup> Во хипернатпреварувачкиот пазар, компаниите честопати агресивно ги

---

<sup>12</sup> M. H. Zack, 2003, Rethinking the knowledge-based organization, *MIT Sloan Management Review*, 44(4):67-71.

<sup>13</sup> M. A. Hitt & V. Pisano, 2003, The cross-border merger and acquisition strategy, *Management Research*, 1:133-144.

<sup>14</sup> R. M. Grant, 2003, Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, 24:491-517.

<sup>15</sup> R. A. D'Aveni, 1995, Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, *Academy of Management Executive*, 9(3):46.

предизвикуваат конкурентите со надеж дека ќе ја подобрат својата конкурентска позиција и нивните перформанси.<sup>16</sup>

Во конкурентското окружување на 21-от век, неколку фактори влијаат врз создавање хипернатпреварувачка средина. Двата примарни двигатели се појавата на глобалната економија и технологијата, посебно брзите технолошки промени.

### 3.1. Глобална економија

Глобалната економија е онаа во која стоките, услугите, луѓето, вештините и идеите се движат слободно низ географските граници. Релативно непопречена од вештачките ограничувања како што се тарифите, глобалната економија значително се проширува и ја комплицира конкурентската околина на компанијата.<sup>17</sup> Интересните можности и предизвици се поврзани со појавата на глобалната економија. На пример, Европа, наместо Соединетите Американски Држави, е сега најголемиот пазар во светот со 700 милиони потенцијални клиенти. Европската Унија и други западноевропски земји исто така имаат бруто-домашен производ кој е над 35 проценти повисок од БДП на Соединетите Држави.<sup>18</sup>

Постигнувањето подобра конкурентност им овозможува на граѓаните на една земја да имаат повисок стандард на живеење. Некои веруваат дека претприемачката активност ќе продолжи да влијае врз животниот стандард во текот на 21-от век. Конкурентноста на една земја се постигнува преку акумулација на стратeгиска конкурентност на индивидуалните компании во глобалната економија. За да бидат конкурентни, компаниите мора да го видат светот како свој пазар.

---

<sup>16</sup> W. J. Ferrier, 2001, Navigation the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of management Journal*, 44:858-877.

<sup>17</sup> D. G. McKendrick, 2001, Global strategy and population level learning: The case of hard disk drives, *Strategic Management Journal*, 22:307-334; T. P. Murtha, S. A. Lenway & R. Bogozzi, 1998, Global mind-sets and cognitive shifts in a complex multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 19:97-114.

<sup>18</sup> 2003, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture Long-term Macroeconomic Data, <http://www.ers.usda.gov/data/macroeconomic/historicalrealGDPvalue.xls>; S. Koudsi & L. A. Costa, 1998, America vs. the new Europe: By the numbers, *Fortune*, December 21, 149-156.

### 3.2. Маршот на глобализацијата

Глобализацијата е зголемување на економската меѓузависност на земјите, што може да се види преку протокот на стоки и услуги, финансиски капитал и знаење надвор од границите на земјата.<sup>19</sup> Во глобализираните пазари и индустрии, финансискиот капитал може да се оствари на еден национален пазар, а да се користи за купување сировини во друг. Опремата за производство купена од трет национален пазар може да се користи за производство на производи кои ќе се продаваат на четврти пазар. Со глобализацијата се зголемува опсегот на можности за компаниите во 21-от век кои се натпреваруваат во конкурентното окружување.

Глобалната конкуренција ги зголеми стандардите на ефикасност во многу димензии, вклучувајќи квалитет, цена, продуктивност, време за воведување на производот и оперативната ефикасност. Покрај тоа, овие стандарди не се статични; тие се комплицирани и бараат континуирано подобрување и од компанијата и од вработените. Како што ги прифаќаат предизвиците од овие зголемени стандарди, компаниите ги подобруваат своите способности, а индивидуалните работници ги изоструваат своите вештини. Во конкурентското окружување на 21-от век, само компаниите кои се способни да ги прифатат или надминат глобалните стандарди, стигнуваат до стратезиска конкурентност.<sup>20</sup>

Развојот на новите и транзициски економии исто така ја менува глобалната конкурентска средина и доведува до значително зголемување на конкуренцијата на глобалните пазари.<sup>21</sup> Економскиот развој на азиските земји – освен Јапонија - го зголемува значењето на азиските пазари. Компаниите кои се развиваат во новите напредни азиски економии, како што се оние во Јужна Кореја, сепак, стануваат главни конкуренти во глобалните индустрии. Меѓународните

---

<sup>19</sup> Tallman & Fladmoe-Lindquist, Internationalization, globalization, and capability-based strategy; V. Govindarajan & A. K. Gupta, 2001, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>20</sup> M. Subramaniam & N. Venkataraman, 2001, Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22:359-378; S. A. Zahra, 1999, The changing rules of global competitiveness in the 21<sup>st</sup> century, *Academy of Management Executive*, 13(1): 36-42; R. M. Kanter, 1995, Thriving locally in the global economy, *Harvard Business Review*, 73(5): 151-160.

<sup>21</sup> D. E. Thomas, L. Eden & M. A. Hitt, 2002, Who goes abroad? The role of knowledge and relation-based resources in emerging market firm's entry into developed markets, Paper presented at the Academy of Management, August; S. A. Zahra, R. D. Ireland, I. Gutierrez & M. A. Hitt, 2000, Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and future research agenda, *Academy of management Review*, 25:509-524.

инвестиции доаѓаат од многу правци и се насочени кон повеќе региони во светот. Сепак, способноста на компаниите да се натпреваруваат е под влијание на ресурсите и институционалните средини (на пример, владини регулативи, пристап до финансиски капитал, култура) во нивната земја. Компаниите од земјите во развој често имаат недоволно ресурси и мора да најдат друг пристап до ресурсите (често преку сојузи со компании богати со ресурси) за да можат да се натпреваруваат на глобалниот пазар.<sup>22</sup> Различните институционални рамки во земјите предизвикуваат компаниите да следат различни стратегии. Како резултат на тоа, постојат различни стратегии во сите земји, а компаниите кои влегуваат на пазарите ќе се разликуваат во нивните стратегии во согласност со институционалната средина во тие земји.<sup>23</sup> Постојат и ризици поврзани со овие инвестиции. Некои луѓе ги сметаат овие ризици како „одговорност на странците”.<sup>24</sup> Истражувањата сугерираат дека компаниите се соочуваат со предизвици уште во раните фази на вложување во меѓународните пазари и може да се соочат со потешкотии поради влез на премногу различни или меѓународни пазари кои се надвор од нивниот дофат. Прво, во почетните обиди за глобализација на компанијата може да страдаат перформансите, сè додека таа не ги развие вештините потребни за управување на меѓународните операции.<sup>25</sup> Покрај тоа, перформансите на компанијата може да страдаат и поради глобализацијата. Од овој аспект, некои компании се шират на меѓународно ниво многу повеќе отколку што се вистински способни да управуваат со сите овие различни операции.<sup>26</sup> Резултатот може да биде прилично болен.<sup>27</sup> Влезот на меѓународните пазари, дури и за компаниите со значително интернационално искуство, прво бара внимателно планирање и избор на соодветни пазари, кои

---

<sup>22</sup> L. Nachum, 2003, Does nationality of ownership make any difference and if so, under what circumstances? Professional service MNEs in global competition, *Journal of International Management*, 9:1-32.

<sup>23</sup> M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas & L. Svobodina, 2004, The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China versus Russia, *Organization Science* (in press); M. W. Peng, 2002, Towards an institutional-based view of business strategy, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.

<sup>24</sup> S. Zaheer & Mosakowski, 1997, The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal*, 18:439-464.

<sup>25</sup> D. Arnold, 2000, Seven rules of international distribution, *Harvard Business Review*, 78(6):131-137; J. S. Black & H. B. Gregersen, 1999, The right way to manage expats, *Harvard Business Review*, 77(2):52-63.

<sup>26</sup> M. A. Hitt, R. E. Hoskisson & H. Kim, 1997, International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40:767-798.

<sup>27</sup> D'Aveni, Coping with hypercompetition, 46.

потоа ќе бидат проследени со развој на најефикасните стратегии за успешно работење на овие пазари.

Глобалните пазари се привлечни стратeгиски опции за некои компании, но тие не се единствениот извор на стратeгиска конкурентност. Всушност, за повеќето компании, дури и за оние кои се способни успешно да се натпреваруваат на глобалните пазари, важно е да останат посветени и стратeгиски конкурентни на домашниот пазар.<sup>28</sup> Во конкурентското окружување на 21-от век, компаниите се соочуваат со предизвикот да развијат оптимално ниво на глобализација што е резултат во соодветна концентрација на домашните и светски операции на компанијата.

Во многу случаи, стратeгиски конкурентски компании се оние кои научиле како да применат конкурентски знаења добиени на локално ниво (или дома) во глобалната политика.<sup>29</sup> Овие компании не наметнуваат хомогени решенија во плуралистичкиот свет. Наместо тоа, ги потхрануваат локалните знаења за да можат да го менуваат и да го применуваат соодветно во различни региони на светот.<sup>30</sup> Покрај тоа, тие се чувствителни на потенцијалните ефекти од глобализацијата. Компаниите со силни заложби за глобален успех ги оценуваат овие можни резултати при донесување на нивните стратeгиски избори.

### 3.3. Технологија и технолошки промени

Постојат три категории трендови и услови преку кои технологијата значително ја менува природата на конкуренцијата.

**Зголемување на стапката на технолошки промени и дифузија.** И стапката на промена на технологијата и брзината со која новите технологии стануваат

---

<sup>28</sup> G. Hamel, 2001, Revolution vs. evolution: You need both, *Harvard Business Review*, 79(5):150-156; T. Nakahara, 1997, innovation in a borderless world economy, *Research-Technology Management*, May/June, 7-9.

<sup>29</sup> G. Apfelthaler, H. J. Muller, R. R. Rehder, 2002, Corporate global culture as competitive advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria, *Journal of World Business*, 37:108-118; J. Birkinshaw & N. Hood, 2001, Unleash innovation in foreign subsidiaries, *Harvard Business Review*, 79(3):131-137.

<sup>30</sup> J.-R. Lee & J-S. Shen, 2003, Internationalization, local adaptation and subsidiary's entrepreneurship: An exploratory study on Taiwanese manu-facturing firm in Indonesian and Malaysia, *Asia Pacific Journal of Management*, 20:51-72.

достапни и се користат, значително се зголемиле во последните 15-20 години. Да се обидеме да размислиме за следниве стапки на технолошка дифузија:

- На телефонот му требаат 35 години да влезе во 25 проценти од сите домови во Соединетите Држави. На телевизорите им требаат 26 години. На радиото 22 години. На компјутерите им биле потребни 16 години. На интернетот му требаа 7 години.<sup>31</sup>

Постојаната иновација е термин кој се користи да се опише како брзорастечките и постојано новите, интензивни информациски технологии ги заменуваат постарите. Краткиот животен циклус на производот кој произлегува од брзата појава на новите технологии, создава можност постојано да се воведуваат нови производи и услуги на пазарот. Всушност, кога производите ќе станат слични со многу останати, поради раширената и брза дифузија на технологиите, брзината на пазарот може да биде примарен извор на конкурентска предност.<sup>32</sup> Иако некои луѓе ќе се разочараат од информатичката технологија поради „годините на експанзија“ кога интернетот беше преценет, информатичката технологија и индустрија опфаќале 10 проценти од американската економија и 60 проценти од неговиот трошок на капитал. Според ова, брановите на иновации кои ги произведува ќе продолжат да бидат многу важни.<sup>33</sup>

Постојат и други индикатори за брза технолошка дифузија. Некои докази укажуваат дека се потребни само 12 до 18 месеци за компаниите да соберат информации за истражување и развој на производите и услугите на нивните конкуренти.<sup>34</sup> Во глобалната економија, конкурентите понекогаш може да ги имитираат успешните акции на конкурентската компанија во рок од само неколку дена. Некогашниот извор на конкурентска предност кој го поседувале компаниите преку нивните патенти, денес е задушен од стапката на технолошка дифузија. Многумина сметаат дека патентите се ефикасен начин за заштита на сопственичката технологија само за фармацевтската и хемиската индустрија. Навистина, многу компании кои се натпреваруваат во електронската индустрија

<sup>31</sup> K. H. Hammonds, 2001, What is the state of the new economy? *Fast Company*, September, 101-104.

<sup>32</sup> K. H. Hammonds, 2001, How do fast companies work now? *Fast Company*, September, 134-142; K. M. Eisenhardt, 1999, Strategy as strategic decision making, *Sloan Management Review*, 40(3):65-72.

<sup>33</sup> S. Lohr, 2003, Technology hits a midlife bump, *New York Times*, <http://www.nytimes.com>, May 4.

<sup>34</sup> C. W. L. Hill, 1997, Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries, *Academy of Management Executive*, 11(2):7-25.

не применуваат патенти за да ги спречат конкурентите да добијат пристап до технолошките сознанија вклучени во апликацијата за патент.

Другиот фактор на технолошки промени е развојот на уривачките технологии кои ја уништуваат вредноста на постоечката технологија и создаваат нови пазари.<sup>35</sup> Некои го нарекуваат овој концепт Шумпетерски иновации, според работата на познатиот економист Џозеф А. Шумпетер. Други го нарекуваат овој исход радикален или пробив на иновации.<sup>36</sup> Иако радикалните технологии им штетат на индустриските службеници, некои се во состојба да се приспособат според нивните супериорни ресурси, минатото искуство и способноста да добијат пристап со новите технологии преку повеќе извори (на пример, сојузи, преземања и основни тековни внатрешни истражувања).

**Информатичка ера.** Драматичните промени во информатичката технологија се случија во последниве години. Персоналните компјутери, мобилните телефони, вештачката интелигенција, виртуелната реалност и огромните бази на податоци (на пример, Lexis/Nexis) се неколку примери за тоа дека информацијата се користи различно како резултат на технолошкиот развој. Важен резултат од овие промени е што способноста за ефикасен и ефективен пристап за користење на информациите стана важен извор на конкурентска предност во речиси сите индустрии. Компаниите градат електронски мрежи кои ги поврзуваат со клиентите, вработените, продавачите и добавувачите. Овие мрежи, дизајнирани да ги остваруваат бизнис-активностите преку интернет, се нарекуваат е-бизниси,<sup>37</sup> а е-бизнис е голем бизнис. Интернет трговијата ги надминала очекувањата кога размената бизнис-со-бизнис достигнала 2,4 трилиони долари, а трговијата бизнис-со-потрошувач достигнала 95 милијарди долари во 2003 година.

Освен тоа, ќе продолжи да се зголемува и темпото на промени во информатичката технологија и нејзината дифузија. Намалувањето на трошоците

---

<sup>35</sup> C. Gilbert, 2003, The disruptive opportunity, *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 27-32; C. M. Christiansen, 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.

<sup>36</sup> R. Adner, 2002, When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition, *Strategic Management Journal*, 23:667-688; G. Ahuja & C. M. Lampert, 2001, Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue):521-543.

<sup>37</sup> R. Amit & C. Zott, 2001, Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue):493-520.

на информатичката технологија и зголемувањето на пристапот до нив се многу очигледни во конкурентската сфера на 21-от век. Глобалната распространетост на релативно евтината компјутерска моќ и нејзиното поврзување на глобално ниво преку компјутерските мрежи се комбинираат со цел зголемување на брзината и ширењето на информатичките технологии. Така, конкурентниот потенцијал на информатичката технологија сега им е ставен на располагање на компаниите од сите големини, во целиот свет, а не само на големите компании во Европа, Јапонија и Северна Америка.

Интернетот обезбедува инфраструктура која овозможува пренос на информации до компјутери на која било локација. Пристапот до значителни количини на релативно евтини информации обезбедува стратeгиски можности за голем број индустрии и компании. Трговијата на мало, на пример, го користи интернетот за да им обезбеди богати трговски привилегии на клиентите на повеќе локации. Сеприсутното влијание на електронската трговија или е-бизнисот е создавање нова култура, наречена е-култура, која влијае на начинот на менаџирање, организирање, размислување, развивање и спроведување на стратегиите.<sup>38</sup>

**Зголемување на интензитетот на знаење.** Знењето (информации, известувања и експертиза) е основа на технологијата и нејзината примена. Во конкурентските средини на 21-от век, знаењето е критичен организациски ресурс и сè повеќе станува извор на конкурентска предност. Како резултат на тоа, многу компании се стремат да го претворат стекнатото знаење на индивидуалците во корпоративна предност. Некои тврдат дека вредност на нематеријалните средства, вклучувајќи го и знаењето, расте како дел од вкупната вредност на акционерите. Веројатноста за постигнување стратeгиска конкурентност во конкурентските сфери на 21-от век е поголема за компанијата која сфаќа дека нејзиниот опстанок зависи од способноста да дојде до податоци, да ги трансформира во употребливо знаење и брзо да го искористи во работата на целата компанија. Затоа, компаниите мора да се развиваат (на пример, преку програми за обука) и да стекнат (на пример, со ангажирање образовани и

---

<sup>38</sup> R. M. Kanter, 2001, *e-volve: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston: Harvard Business School Press.

искусни вработени) знаење, да го интегрираат во организацијата за да создадат можности, а потоа да го применат за да се здобијат со конкурентска предност. Компаниите мора да развијат програма преку која ќе учат, а потоа ќе го интегрираат ова учење во операциите на компанијата. Тие мора да изградат рутини кои ќе ја олеснат дифузијата на локалното знаење во рамките на организацијата за тоа да може да се употребува секаде каде што има одредена вредност. За да остварат натпросечен поврат, компаниите мора да бидат способни брзо да се адаптираат на промените во нивната средина. Таквата адаптација бара компанијата да развие стратeгиска флексибилност. *Стратeгиската флексибилност* е збир на активности кои се користат за да се одговори на бројните барања и можности кои постојат во динамичното и неизвесно конкурентско окружување. Тоа подразбира справување со несигурностите и придружните ризици.

Компаниите треба да развијат стратeгиска флексибилност во сите области на нивното работење. За да се постигне стратeгиска флексибилност, многу компании треба да развијат лабави организациски ресурси кои ќе им овозможат одредена флексибилност за да одговорат на промените на средината. Кога се потребни поголеми промени, компаниите може да извршат стратeгиска реориентација и да ја сменат конкурентската стратегија. Стратeгиската реориентација е често резултат на слабите резултати на компанијата. На пример, кога компанијата остварува негативни резултати, нејзините акционери најверојатно ќе извршат притисок врз директорите за да направат големи промени.

За да бидат континуирано стратeгиски флексибилни, компаниите мора да развијат капацитет за учење. Континуираното учење ѝ овозможува на компанијата да создаде нови и надградени групи на вештини коишто ќе ѝ овозможат да се приспособува на околината додека се соочува со промените.<sup>39</sup>

Следно, ќе ги опишеме двата модели кои ги користат компаниите за да генерираат стратeгиски инпути потребни за успешно формулирање и имплементирање стратегии, и за одржување стратeгиска флексибилност во текот на самиот процес.

---

<sup>39</sup> K. Uhlenbruck, K. E. Meyer, & M. A. Hitt, 2003, Organizational transformation economies: Resource-based and organizational learning perspectives, *Journal of Management Studies*, 40:257-282.

#### 4. Модел на натпросечен поврат на I/O

Од 1960-тите до 1980-тите години се сметало дека надворешното окружување е примарна детерминанта на стратегиите кои ги избирала компанијата за да биде успешна.<sup>40</sup>

Моделот на натпросечен поврат на средствата на индустриските организации (I/O) го објаснува доминантното влијание на надворешната средина врз стратeгиски акции на компанијата. Моделот предвидува дека индустријата во која компанија ќе одлучи да се натпреварува, ќе има посилено влијание врз работењето на компанијата, отколку изборите кои ќе ги прават менаџерите внатре во нивните организации.<sup>41</sup> Се верува дека перформансите на компанијата се утврдуваат пред сè преку ширината на индустрискиот имот, вклучувајќи ги економиите од обем, бариерите за влез на пазарот, разновидноста, различноста на производите и степенот на концентрација на компании во индустријата.<sup>42</sup>

Втемелен во економијата, моделот I/O има четири претпоставки. Прво, се претпоставува дека надворешното окружување ќе наметне притисок и ограничувања кои ги одредуваат стратегиите кои ќе резултираат со натпросечен поврат на средствата. Второ, повеќето компании се натпреваруваат во одредена индустрија или во одреден сегмент од индустријата и се претпоставува дека тие контролираат слични стратeгиско-релевантни ресурси и имаат слични стратегии во однос на овие средства. Третата претпоставка на I/O моделот е дека ресурсите кои се користат за имплементирање на стратегиите се исклучително мобилни во рамките на компаниите. Поради мобилноста на ресурсите, која било разлика да се развие меѓу компаниите, таа би била краткотрајна. Четврто, се претпоставува дека оние кои ги донесуваат организациските одлуки се рационални и решени да делуваат во најдобар интерес на компанијата, како што покажува нивното однесување кое се насочува кон максимизирање на

---

<sup>40</sup> R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, & D. Yiu, 1999, Swings of a pendulum: Theory and research management, *Journal of Management*, 25:417-456.

<sup>41</sup> E. H. Bowman & C. E. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22:1-23.

<sup>42</sup> J. Shamsie, 2003, The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation, *Strategic Management Journal*, 24: 199-215; A. Seth & H. Thomas, 1994, Theories of the firm: Implications for strategy research, *Journal of Management Studies*, 31:165-191.

профитот.<sup>43</sup> I/O моделот им поставува предизвик на компаниите да ги лоцира најатрактивните индустрии во кои би се натпреварувале. Бидејќи се претпоставува дека повеќето компании имаат слични вредни ресурси кои се мобилни во компаниите, нивните перформанси генерално може да се зголемат само кога тие работат во индустријата со највисок профитен потенцијал и кога учат како да ги користат своите ресурси за да спроведат стратегија која ја бараат структурните карактеристики на индустријата.

Моделот на конкуренција со пет сили е аналитичка алатка која се користи за да им помогне на компаниите во оваа задача. Моделот опфаќа неколку променливи и се обидува да ја утврди комплексноста на конкуренцијата. Овој модел сугерира дека индустриската профитабилност (т.е. стапката на поврат на средствата на вложениот капитал во однос на неговата цена на капитал) е функција на интеракциите меѓу петте сили: добавувачи, купувачи, конкурентно ривалство меѓу компаниите кои се моментно во индустријата, замена за производите и потенцијалните учесници во индустријата.<sup>44</sup> Компаниите може да ја користат оваа алатка за да го разберат потенцијалот на профитот на индустријата и стратегијата која е неопходна да се воспостави одбранбена конкурентска позиција, имајќи ги предвид структурните карактеристики на индустријата. Обично, моделот сугерира дека компаниите може да заработат натпросечен поврат на средствата со производство на стандардизирани производи или производство на стандардизирани услуги, со трошоци кои се пониски од оние на конкурентите (стратегии на најниски трошоци) или со производство на диференцирани производи за кои клиентите се подготвени да платат одредена цена (стратегии на диференцијација).

Како што е прикажано на слика 1.2, I/O моделот го покажува натпросечниот поврат на средствата кои се заработуваат кога компаниите спроведуваат стратегии кои ги диктираат карактеристиките на општата индустрија и конкурентните средини. Компаниите кои се развиваат или стекнуваат внатрешни вештини потребни за спроведување на стратегиите кои ги бара надворешното окружување имаат поголеми шанси да успеат, а оние кои не развиваат такви стратегии веројатно ќе пропаднат. Оттука, овој модел сугерира дека

---

<sup>43</sup> Seth & Thomas, 169-173.

<sup>44</sup> M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, New York: Free Press; M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

надворешните карактеристики го детерминираат повратот, а не уникатните внатрешни ресурси и способности на компанијата.

Истражувањата го поддржуваат I/O моделот. Тие покажуваат дека индустријата може да објасни околу 20 проценти од профитабилноста на компанијата.

**Слика 1.2.** I/O модел на натпросечен поврат



Извор: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic management - Competitiveness and Globalization*, South-Western USA, 2005, p.17

Со други зборови, 20 проценти од профитабилноста на компанијата се утврдува од страна на индустријата или индустриите во кои таа одлучила да работи. Ова истражување, исто така, покажува дека 36 проценти од варијансата на профитабилноста може да им се припише на карактеристиките на компанијата и дејствата што ги презема.<sup>45</sup> Резултатите од истражувањето сугерираат дека карактеристиките на окружувањето и на компанијата играат улога во одредувањето на специфичното ниво на профитабилноста на компанијата. Постои веројатност за реципрочна поврзаност меѓу средината и стратегијата на компанијата, а тоа влијае на работата на компанијата.<sup>46</sup>

Секоја компанија се набљудува како пакет на пазарни активности и пакет на ресурси. Пазарните активности се проучуваат преку примена на I/O моделот. Развојот и ефикасното користење на ресурсите, способностите и основните надлежности на компанијата се сфаќаат преку примена на моделот базиран на ресурси. Како резултат на тоа, директорите мора да интегрираат два модели за да развијат најефективна стратегија.

---

<sup>45</sup> A. M. McGahan, 1999, Competition, strategy and business performance *California Management Review*, 41(3):74-101; McGahan & porter, How much does industry matter, really?

<sup>46</sup> R. Henderson & W. Mitchell, 1997, The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance, *Strategic Management Journal* 18 (Special Issue), 5-14; C. Oiver, 1997, Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, 18:697-713; J. L. Stimpert & I. M. Duhaime, 1997, Seeing the big picture: The influence of industry, diversification, and business strategy on performance, *Academy of Management Journal*, 40:560-583.

## 5. Модел базиран на ресурси со натпросечен поврат

Моделот базиран на ресурси претпоставува дека секоја организација е збир на уникатни ресурси и способности кои ја даваат основата за својата стратегија и дека таа е примарниот избор на поврат на средствата. Овој модел смета дека способностите еволуираат и мора да се управуваат динамично за да се оствари натпросечен поврат на средствата.<sup>47</sup> Според моделот, разликите во перформансите на компаниите низ времето се должат првенствено на нивните уникатни ресурси и способности, а не на структурните карактеристики на индустријата. Овој модел претпоставува дека компаниите поседуваат различни ресурси и развиваат уникатни способности. Според тоа, сите компании кои се натпреваруваат во одредена индустрија немаат исти ресурси и способности. Дополнително, моделот претпоставува дека ресурсите не можат да бидат многу мобилни во самата компанија и дека разликите во нив се основата на конкурентската предност.

*Ресурсите* се инпути во процесот на производство на компанијата, како што се: капиталната опрема, вештините на одделни работници, патентите, финансиите и талентираниите менаџери. Во принцип, ресурсите на компанијата може да се класифицираат во три категории: физички, човечки и организациски капитал.

Индивидуалните ресурси сами по себе не може да остварат конкурентска предност.<sup>48</sup> Во принцип, конкурентските предности се формираат по пат на комбинација и интеграција на групните ресурси. *Способноста* е можноста на повеќето ресурси да извршат една задача или активности на интегративен начин. Преку континуираната употреба во компанијата способностите стануваат посилни, а на конкурентите им е потешко да ги разберат и имитираат. Како извор на конкурентска предност, способноста „не треба да биде ниту толку едноставна

---

<sup>47</sup> M. Blyler & R. W. Coff, 2003, Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies, *Strategic Management Journal*, 24:677-686; C. Lee, K. Lee & J. M. Pennings, 2001, Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures, *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issues): 615-640.

<sup>48</sup> B.-S. Teng & J. L. Cummings, 2002, Trade-offs in managing resources and capabilities, *Academy of Management Executive*, 16(2):81-91; R. L. Priem & J. E. Butler, 2001, Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26:22-40.

за да може да се имитира, ниту толку сложена за да им пркоси на внатрешното управување и контрола”.<sup>49</sup>

Моделот базиран на ресурси со супериорен поврат е прикажан на слика 1.3. Наместо да се фокусира на акумулацијата на ресурси неопходни да се имплементира стратегијата која ја диктираат условите и ограничувањата во надворешното окружување (I/O модел), моделот базиран на ресурси сугерира дека уникатните ресурси и можности на компанијата ја обезбедуваат основата за стратегијата. Избраната стратегија треба да им овозможи на компаниите што е можно подобро да ги искористат своите основни надлежности во однос на можностите во надворешното окружување.

Не сите ресурси на компанијата имаат потенцијал да бидат основа за конкурентска предност. Овој потенцијал се реализира кога ресурсите и можностите се вредни, ретки, скапи да се имитираат, и кога се незаменливи.<sup>50</sup> Ресурсите имаат *вредност* кога ѝ овозможуваат на компанијата да ги искористи предностите на можностите или кога ги неутрализираат заканите во своето надворешно окружување. Тие се *ретки* кога ги поседуваат само неколкумина сегашни или потенцијални конкуренти. Ресурсите се *скапи за имитирање* кога другите компании или не можат да дојдат до нив или се прескапи за добивање во споредба со компанијата која веќе ги поседува. И, тие се *незаменливи* кога не постојат структурни еквиваленти. Со текот на времето многу ресурси можат да се имитираат или да се заменат. Затоа е тешко да се постигне или да се одржи конкурентска предност врз основа на ресурсите.<sup>51</sup> Кога се исполнети овие четири критериуми, ресурсите и можностите може да станат основни надлежности. *Основни надлежности* се ресурси и способности кои служат како извор на конкурентска предност на компанијата пред нејзините ривали. Често поврзувани со функционалните вештини на компанијата (на пример, маркетингот е основната надлежност на Philip Morris и дел од Altria Group Inc), кога се развиваат, негуваат и применуваат во една компанија, основните надлежности може да

---

<sup>49</sup> P. J. H. Schoemaker & R. Amit, 1994, Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives, in P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 9.

<sup>50</sup> D.M. DeCarolis, 2003, Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance, *Journal of Management*, 29:27-50; Barney, Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management resource? Yes; J. B. Barney, 1995, Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4):56.

<sup>51</sup> C. Zott, 2003, Dynamic capabilities and the emergence of intrindustry differential firm performance: Insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24:97-125.

резултираат со стратeгиска конкурентност. Менаџерската надлежност е важна во повеќето компании. На пример, менаџерите често имаат вреден човек (образование и искуство) и социјален капитал (врски со важни клиенти или надворешни организации како добавувачи).<sup>52</sup>

**Слика 1.3.** Модел базиран на ресурси со натпросечан поврат



Извор: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic management - Competitiveness and Globalization*, South-Western USA, 2005, p.20

<sup>52</sup> Davidsson & Honig, The role of social and human capital among nascent entrepreneurs.

Таквите надлежности може да ја вклучат и способноста да се создаде и да се оствари стратeгиска визија.<sup>53</sup> Менаџерските способности се важни за компанијата да може да ги искористи предностите на своите ресурси. Исто така, за да бидат во тек со времето и случувањата, компаниите мора постојано да ги развиваат своите надлежности. Овој развој бара систематски програми за ажурирање на старите вештини и воведување нови. Основните динамични надлежности се особено важни во брзопроменливите окружувања, како што се оние кои постојат во високотехнолошките индустрии. Така, моделот базиран врз ресурсите укажува на тоа дека основните надлежности се основа за конкурентска предност на компанијата, нејзините стратeгиски предности, како и способноста за натпросечен поврат.

Неодамнешните истражувања покажуваат дека и индустриското окружување и внатрешните средства на компанијата влијаат на нејзината работа.<sup>54</sup> И двете се важни за развојот и спроведувањето на стратегијата на компанијата.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> R. D. Ireland, J. G. Covin, & D. F. Kuratko, 2003, Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship as strategy, Working paper, University of Richmond.

<sup>54</sup> G. Hawawini, V. Subramanian, & P. Verdin, 2003, Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, 24: 1-16.

<sup>55</sup> M. Makhija, 2003, Comparing the resource-based and market-based view of the firm: empirical evidence from Czech privatization, *Strategic Management Journal*, 24:433-451; T. J. Douglas & J. A. Ryman, 2003, Understanding strategic competencies, *Strategic Management Journal*, 24:333-347.

## 6. Стратегиски намери и стратегиска мисија

Од анализата на внатрешните и надворешните окружувања на компанијата произлегуваат информациите потребни да се формира стратегиска намера и да се развие стратегиска мисија (слика 1.1). И намерата и мисијата се поврзани со стратегиската конкурентност.

### 6.1. Стратегиска намера

*Стратегиската намера* значи проширување на ресурсите, способностите и основните надлежности на компанијата за да се постигнат нејзините цели во конкурентско окружување.<sup>56</sup> Стратегиската намера постои кога сите вработени и нивоа во компанијата се залагаат за извршување одредени (и значајни) критериуми на работење. Некои тврдат дека стратегиската намера им нуди на вработените единствена цел, достоина на личните напори и посветеност: да се стане најдобар или да се остане најдобар, во светски рамки.<sup>57</sup> Стратегиската намера е ефикасно формулирана кога вработените силно веруваат во производите на нивната компанија и кога се фокусирани на способноста на компанијата да ги надмине своите конкуренти.

Се чини дека Apple Computer ја менувал својата стратегиска намера. Иако Стивен Џобс бил во состојба постојано да вложува во компанијата откако повторно стана извршен директор во доцните 1990-ти, уделот на Apple на компјутерските пазари се намалил на 2,3 отсто, а бил 9,3 отсто во 1993 година. Затоа Џобс ја насочил компанијата кон развој на дигиталната забава со нов онлајн музички сервис. Неговите контакти во забавната индустрија му помогнале да добие договор со кој ќе ја нуди музиката на популарните изведувачи како Eagles, преку неговата услуга на Apple. Натпреварот би бил тежок, но, сепак, промената на стратегиската намера може да го доведе во прашање опстанокот на Apple.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> G. Hamel & C. K. Prahalad, 1989, Strategic intent, *Harvard Business Review*, 67(3):63-76.

<sup>57</sup> Hamel & Prahalad, Strategic intent, 66.

<sup>58</sup> P.-W. Tam, B. Orwall, & A. W. Mathews, 2003, As Apple stalls, Steve Jobs looks to digital entertainment, *Wall Street Journal*, April 25, A1, A5.

Не е доволно една компанија да ги знае своите стратeгиски намери. Добрите перформанси бараат компанијата да ги идентификува стратeгиските намери на своите конкуренти. Само кога ќе се осознаат овие намери, компанијата може да биде свесна за решенијата, издржливоста и инвентивноста (карактеристики поврзани со ефективните стратeгиски намери) на своите конкуренти.<sup>59</sup> На пример, Apple сега мора да ги идентификува и да ги разбере не само стратeгиските намери на Dell Inc., туку и на Universal Music Group на Vivendi. Успехот на компанијата може да биде втемелен и во силното и длабоко разбирање на стратeгиските намери на клиентите, добавувачите, партнерите и конкурентите.<sup>60</sup>

## 7.2. Стратегиска мисија

Како што претходно наведовме, стратeгиската намера е фокусирана на внатрешноста. Таа се грижи за идентификување на ресурсите, способностите и основните надлежности на компанијата, кои може да се база на нејзините стратeгиски акции. Стратегиската намера го одразува она за што е способна да го прави компанијата со нејзините основни надлежности и е единствениот начин преку кој ќе се искористи конкурентската предност.

Стратегиската мисија потекнува од стратeгиската намера. Фокусирана нанадвор, *стратeгиската мисија* е изјава за уникатната цел на компанијата и обемот на нејзините операции во услови на пазарно работење.<sup>61</sup> Стратегиската мисија обезбедува општи описи на производите кои компанијата има намера да ги произведува и пазарите на кои ќе ги нуди користејќи ги своите основни надлежности. Ефективната стратeгиска мисија ја воспоставува индивидуалноста на компанијата и таа е инспиративна и релативна за сите акционери.<sup>62</sup> Заедно, стратeгиската намера и стратeгиската мисија даваат увид потребен да се формулираат и имплементираат стратегиите.

---

<sup>59</sup> Hamel & Prahalad, Strategic intent, 64.

<sup>60</sup> M. A. Hitt, D. Park, C. Hardee, & B. B. Tyler, 1995, Understanding strategic intent in the global marketplace, *Academy of Management Executive*, 9(2): 12-19.

<sup>61</sup> R. D. Ireland & M. A. Hitt, 1992, Mission statements: Importance challenge, and recommendations for development, *Business Horizons*, 35(3): 34-42.

<sup>62</sup> W. J. Duncan, 1999, *Management: Ideas and Actions*, New York: Oxford University Press, 122-125.

Стратежиската мисија на Johnson & Johnson се формулира на клиентите, истакнувајќи дека примарната одговорност на организацијата е кон „лекарите, медицинските сестри и пациентите, мајките и татковците и сите други кои ги користат нашите производи и услуги“.<sup>63</sup> Ефективната стратeгиска мисија се формира кога компанијата има силна смисла за она што сака да го направи, како и за етичките стандарди кои ќе го утврдат однесувањето за извршување одредени цели.<sup>64</sup> Бидејќи Johnson & Johnson ги одредува производите кои ќе ги понуди на одредени пазари и ја претставува рамката во која работи компанијата, нејзината стратeгиска мисија е примена на стратeгиската намера.<sup>65</sup>

Истражувањата покажуваат дека постоењето на ефикасна намера и мисија и нивното правилно имплементирање има позитивен ефект врз перформансите, што се мери со растот на продажбата, профитот, вработувањето и нето вредноста.<sup>66</sup> Кога компанијата е стратeгиски конкурентна и заработува натпросечен поврат на средства, таа има капацитет да ги задоволи потребните интереси.

---

<sup>63</sup> R. M. Fulmer, 2001, Johnson & Johnson: Frameworks for leadership, *Organizational Dynamics*, 29(3):211-220.

<sup>64</sup> P. Martin, 1999, Lessons on humility, *Financial Times*, June 22,18.

<sup>65</sup> I. M. Levin, 2000, Vision revisited, *Journal of Applied Behavioral Science*, 36:91-107.

<sup>66</sup> I. R. Baum, E. A. Locke & S. A. Kirkpatrick, 1998, A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms, *Journal of Applied Psychology*, 83:43-54.

## 7. Стеикхолдери

Секоја организација вклучува систем на основни групи на стеикхолдери со кои воспоставува одредени врски и управува со нив.<sup>67</sup> *Стеикхолдерите* се поединци и групи кои може да влијаат и кои се под влијание на постигнатите стратегиски резултати и кои имаат извршни побарувања од работата на компанијата.<sup>68</sup> Побарувањата од работата на компанијата се спроведуваат преку способноста на стеикхолдерите да го остварат тоа што е од суштинско значење за опстанокот на организацијата, конкурентноста и профитот.<sup>69</sup> Стеикхолдерите продолжуваат да ја поддржуваат организацијата кога нејзината ефикасност ги исполнува или надминува нивните очекувања. Исто така, најновите истражувања покажуваат дека компаниите кои ефикасно управуваат со односите на стеикхолдерите ги надминуваат оние кои не го прават тоа. Според ова, акционерските односи може да бидат извор на конкурентска предност.<sup>70</sup>

Иако организациите имаат односи на зависност со своите стеикхолдери, тие не се подеднакво зависни од сите стеикхолдери во секое време; како последица на тоа, не секој стеикхолдер има исто ниво на влијание. Колку е покритичко и повреднувано учеството на секој стеикхолдер, толку е поголема зависноста на компанијата од него. Поголемата зависност, пак, му дава на стеикхолдерот поголемо потенцијално влијание врз обврските, одлуките и акциите на компанијата. Менаџерите мора да најдат начин да ја приспособат или да ја изолираат организацијата од барањата на заинтересираните страни кои ги контролираат критичните ресурси.<sup>71</sup>

Иако беше звезда за поголемиот дел од своите стеикхолдери, Cisco на крајот разочарал многу од нив. Конкретно, значителното намалување на цената на акциите ги загрижи стеикхолдерите. Отпуштањето на вработените предизвикало

---

<sup>67</sup> J. Frooman, 1999, Stakeholder influence strategic, *Academy of Management Review*, 24:191-205.

<sup>68</sup> T. M. Jones & A. C. Wicks, 1999, Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24:206-221; R. E. Freeman, 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 53-54.

<sup>69</sup> G. Donaldson & J. W. Lorsch, 1983, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York: Basic Books, 37-40.

<sup>70</sup> A. J. Hillman & G. D. Keim, 2001, Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22:125-139.

<sup>71</sup> R. E. Freeman & J. McVea, 2001, A stakeholder approach to strategic management, in M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (eds.), *Hand-book of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 189-207.

загриженост и незадоволство кај вработените, особено бидејќи требало да ги намалат трошоците кои ги предизвикале лошите стратeгиски одлуки и предизвикале бројни резерви. Сепак, Cisco го преживеал падот на dot-com и неговата ефикасност подоцна била подобрена. Иако цените на Cisco и понатаму се многу пониски отколку кон крајот на 1990-тите, нивната иднина изгледала светла, со добра нето-добивка во 2002 година (особено во лоши економски времиња). Cisco преживеал, а неговите стеикхолдери здивнале зашто дошло до пресврт.

### 7.1. Класификација на стеикхолдерите

Инволвираните страни во работењето на компанијата можат да се поделат во најмалку три групи.<sup>72</sup> Како што е прикажано на слика 1.4, овие групи се главни стеикхолдери на пазарот на капитал (акционерите и главните добавувачи на капиталот на компанијата), стеикхолдерите на пазарот на производи (примарни клиенти на компанијата, добавувачи, домашни заедници и синдикати кои ги претставува работната сила) и организациски стеикхолдери (сите вработени на компанијата, вклучувајќи го и неменаџерскиот и менаџерскиот персонал).

Секоја група стеикхолдери очекува оние што донесуваат стратeгиски одлуки во компанијата да го обезбедат и раководството преку кое ќе се остварат целите кои тие ги посакуваат.<sup>73</sup> Целите на различните стеикхолдерски групи често се разликуваат една од друга, понекогаш поставувајќи ги менаџерите во ситуации каде што треба да се направат одредени размени. Најочигледните заинтересирани страни, барем во организациите во САД, се стеикхолдерите – оние кои инвестирале капитал во компанијата и кои очекуваат заработка и позитивен поврат на нивните инвестиции. Овие права на стеикхолдерите се втемелени во законите кои ја регулираат приватната сопственост и приватните компании.

Акционерите сакаат повратот на нивните инвестиции (и, со тоа, нивното богатство) да се максимизира. Максимизирањето на повратот понекогаш се

---

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> P. Brandes, R. Dharwadkar & G. V. Lemesis, 2003, Effective employee stock option design: Reconciling stakeholder, strategic and motivational factors, *Academy of Management Executive*, 17(1):77-93; A. McWilliams & D. Siegel, 2001, Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26:117-127.

остварува на сметка на инвестициите вложени во иднината на компанијата. Добивките остварени со намалување на инвестициите за истражување и развој, на пример, може да им се поделат на акционерите, а со тоа да се зголеми краткорочниот поврат на нивните инвестиции. Сепак, овој краток рок за зголемување на богатството на акционерите негативно влијае врз идната конкурентска способност на компанијата, а софистицираните акционери со богата портфолија можат да ги продадат своите акции ако компанијата не инвестира во својата иднина. Овие стратeгиски одлуки се одговорни за опстанокот на компанијата, и на краток и на долг рок. Според тоа, прекумерното минимизирање на инвестициите на компанијата не е во интерес на стеикхолдерите. За разлика од акционерите, друга група на стеикхолдери - клиентите на компанијата – претпочитаат инвеститорите да добијат минимален поврат на нивните инвестиции.

**Слика 1.4.** Три групи стеикхолдери



Извор: Arthur A. Thompson, A. J. Strickland III: *Strategic Management: Concepts & Cases*, IRWIN, Chicago, 1995, p.25

Парите кои ќе ги добијат клиентите може да се максимизираат кога ќе се подобрат квалитетот и сигурноста на производите, но без да се зголемат цените. Високиот поврат за клиентите може да се оствари на сметка на помалиот поврат на пазарот на акционерски капитал.

Поради потенцијалните конфликти, секоја компанија е ставена пред предизвик самата да управува со своите стеикхолдери. Прво, компанијата мора внимателно да ги идентификува сите важни стеикхолдери. Второ, мора да ги подреди по приоритет, во случај да не може да ги задоволи сите. Моќта е најкритичниот критериум при одредувањето приоритети.<sup>74</sup>

Кога компанијата остварува натпросечен поврат, предизвикот на ефикасно управување со односите на акционерите е значително намален. Кога способноста и флексибилноста се обезбедени со натпросечниот поврат на средства, компанијата може полесно да ги задоволи барањата на повеќето стеикхолдери истовремено. Кога компанијата остварува само просечен поврат, не е во можност да ги оствари сите интереси на своите стеикхолдери. Тогаш нејзината цел се насочува кон барем минимално задоволување на секој стеикхолдер. Овие одлуки за отстапки се донесуваат врз база на тоа колку е важна поддршката на секоја група стеикхолдери за компанијата.<sup>75</sup> На пример, групите за животна средина може да бидат многу важни за компаниите од енергетскиот сектор, но помалку важни за компаниите кои даваат професионални услуги. Компанијата која заработува потпросечно, нема капацитет ни минимално да ги задоволи сите стеикхолдери. Предизвикот на менаџерите во овој случај е да направат отстапки со кои ќе се минимизира загубената поддршка од акционерите. Врз општите коефициенти влијаат и општествените вредности распоредени меѓу три стеикхолдерски групи, прикажано на слика 1.4. Приоритетите во нивните услуги се разликуваат поради културните разлики.

---

<sup>74</sup> Freeman & McVea, A stakeholder approach to strategic management; R. K. Mitchell, B. R. Agle & D. J. Wood, 1997, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really count, *Academy of Management Review*, 22:853-886.

<sup>75</sup> A. L. Hart & M. B. Milstein, 2003, Creating sustainable value, *Academy of Management Executive*, 17(2):56-57.

**Стеикхолдери на пазарот на капитал.** И акционерите и кредиторите очекуваат компанијата да го зачува и зголеми богатството кое го вложиле во неа. Повратот кој го очекуваат е пропорционален со степенот на ризик прифатен со тие инвестиции (понизок поврат се очекува за помалку ризични инвестиции, а повисок поврат се очекува од високоризичните инвестиции). Незадоволните кредитори може да наметнат построги договори за следните позајмувања на капитал. Незадоволните акционери може да ги рефлектираат своите проблеми на неколку начини, вклучувајќи и продажба на акции.

Кога компанијата е свесна за потенцијалните или актуелните незадоволства кои постојат меѓу стеикхолдерите на пазарот на капитал, таа ќе проба да одговори на нивните барања. Одговорот на компанијата за незадоволните стеикхолдери зависи од природата на нивната меѓусебна врска. Колку е поголем и позначаен односот на зависност, толку станува подиректен и позначаен одговорот на компанијата.

**Стеикхолдери на пазарот на производи.** Многумина сметаат дека не постојат многу допирни точки меѓу интересите на клиентите, добавувачите, домашните заедници и синдикатите (стеикхолдери на пазарот на производи). Меѓутоа, сите четири групи можат да имаат корист кога компаниите ќе се вклучат во конкурентски битки. На пример, во зависност од карактеристиките на производот и индустријата, пазарната конкуренција може да резултира со пониски цени на производите, кои ќе се најдат на товар на клиентите на компанијата, а пониските цени ќе ги плаќаат добавувачите (компанијата може да биде подготвена да плати повисоки цени за снабдувачот да ја обезбеди испораката на стоките и услугите кои се поврзани со конкурентскиот успех).

Клиентите како стеикхолдери бараат сигурни производи по најниска можна цена. Добавувачите бараат лојални клиенти кои се подготвени да ги платат највисоко одржливите цени за стоките и услугите што ги добиваат. Домашните заедници сакаат компании кои се расположени да бидат долгорочни работодавачи и кои би обезбедиле поврат на данокот, без да поставуваат преголеми барања пред дејностите за јавна поддршка. Претставниците на синдикатите се заинтересирани за сигурни работни места и пожелни услови за работа за вработените коишто ги претставуваат. Стеикхолдерите на пазарот на производи се генерално задоволни кога маргините на профитот на компанијата

го одржуваат барем балансот меѓу повратот на средства на стеикхолдерите на пазарот на капитал (на пример, повратот кој кредиторите и акционерите ќе го прифатат, а сепак ќе ги задржат нивните интереси во компанијата) и повратот кој ќе го поделат. Во конкурентското бизнис окружување важни се сите стеикхолдери на пазарот на производи, но многу компании ја потенцираат важноста на клиентите.

**Стеикхолдери во организацијата.** Вработените – стеикхолдери во организацијата - очекуваат компанијата да обезбеди динамична, стимулативна и позитивна работна средина. Тие се обично расположени да работат за компанија која расте и активно ги развиваат своите вештини, особено оние кои се потребни за да бидат ефективни членови на тимот и да ги исполнуваат или надминуваат глобалните работни средини. Работниците кои научиле како продуктивно да ги користат новите знаења, имаат клучно значење за успехот на организацијата. Во колективна смисла, образованието и вештините на работната сила на компанијата се конкурентно оружје кое влијае на имплементацијата на стратегијата и работата на компанијата.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, Direct and moderating effects of human capital.

## 8. Стратегиски лидери

Стратегиските лидери се луѓето кои се одговорни за проектирање и изведување на процесите за стратeгиско управување. Овие лица може да се наречат топ-менаџери, директори, топ-менаџерски тим или генерални менаџери. Топ-менаџерите може да се извор на конкурентска предност на компанијата, како резултат на вредноста која ја создаваат со своите стратeгиски одлуки.

Малите организации може да имаат само еден стратeгиски лидер; во многу случаи, ова лице е сопственик на компанијата и е длабоко вклучено во нејзиното секојдневно работење. Во друга крајност, пак, големите компании најчесто имаат повеќе топ-менаџери. Покрај извршниот директор и другите високи функционери (на пример, главен оперативен менаџер и главен финансиски директор), постојат и други менаџери кои се одговорни за работата на одредени деловни единици.

Топ-менаџерите играат одлучувачка улога во напорите компанијата да го постигне саканиот стратeгиски резултат. Всушност, некои веруваат дека секој организациски неуспех, всушност, е неуспех на оние кои имаат крајна одговорност за квалитетот и ефикасноста на одлуките и дејноста на компанијата. Неуспехот може да произлезе од промената на стратeгиските претпоставки, што може да предизвика стратeгиската мисија да стане стратeгиска грешка. Неодамнешните истражувања покажуваат дека многу добри и искусни директори прават големи грешки и не успеваат. На пример, овие, инаку интелегентни директори, ги отстрануваат од работа оние кои не се согласуваат со нив. Како резултат на тоа, не се нудат поразлични мислења, па големите грешки се неизбежни.<sup>77</sup>

Одлуките кои ги донесуваат стратeгиските лидери го вклучуваат начинот на кој ќе бидат развиени или стекнати ресурсите, по која цена ќе се добијат и како ќе се користат. Менаџерските одлуки влијаат и на протокот на информации во една компанија, стратегиите кои самата компанија избира да ги спроведе и обемот на нејзиното работење. Во донесувањето на овие одлуки, менаџерите мора да го имаат предвид и ризикот за преземање акции. Во тој случај нивото на ризик е

---

<sup>77</sup> S. Finkelstein, 2003, *Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes*, New York: Portfolio-Penguin Putnam Publishers.

вклучено во крајната одлука.<sup>78</sup> И стратeгиските намери на компанијата и стратeгиските ориентации на менаџерите влијаат на нивните одлуки. Одлуките кои ги носат стратeгиските лидери влијаат на нејзината способност да развијат конкурентска предност.

Клучна за стратeгиското водство и имплементација на стратегиите е *организациската култура* која се однесува на сложен збир идеологии, симболи и организациски вредности кои се делат во „смарт“ компанија и влијаат врз работењето на компанијата. Културата е општествена енергија која раководи (или не раководи) со организацијата. Таков пример е Southwest Airlines, една од успешните компании што е препознатлива по тоа што има уникатна и вредна култура. Таа култура ги охрабрува вработените да работат напорно, но и да се забавуваат додека го прават тоа. Исто така, културата подразбира и почитување на другите – подеднакво и вработените и клиентите. Компанијата на прво место ги става услугите, како што прикажува нејзината посветеност да им обезбеди НПУ (Невидено позитивни услуги) на сите клиенти. Овие основни вредности на Southwest Airlines обезбедиле одреден тип на социјална енергија која ги води напред напорите на компанијата. Организациската култура станува потенцијален извор на конкурентска предност.

Со оглед на важноста која ја имаат стратeгиските лидери за успехот на една компанија, значаен е и изборот на оние кои ќе се најдат на овие позиции. Важно е да се испланира и кои ќе бидат наследници на клучните лидери. Се верува дека повеќето однапред испланирани наследници на извршните директори имаат позитивни ефекти врз висината на цената на акциите на пазарот, без разлика дали наследникот доаѓа однатре или однадвор.<sup>79</sup> Кога се потребни стратeгиски промени, за клучните стратeгиски позиции најчесто се избираат надворешните наследници. Ова се прави затоа што тој или таа можат да донесат нови идеи за компанијата кои не се врзани со минатите одлуки или внатрешните политички процеси. Но, во почетокот, надворешните наследници се обесправени бидејќи немаат доволно специфични знаења за компанијата. Затоа, по ваквата промена почетните перформанси не може да бидат позитивни. Надворешните

---

<sup>78</sup> P. Bromiley, K. D. Miller & R. E. Freeman & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 259-288.

<sup>79</sup> W. Shen & A. A. Cannell, 2003, Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions, *Strategic Management Journal*, 24: 191-198.

наследници најверојатно ќе направат промени кои ќе имаат долгорочни позитивни последици за компанијата.<sup>80</sup> Внимателните одлуки поврзани со идните раководители се важни поради потенцијалните грешки кои може да ги направат директорите, како што е наведено погоре. Кога директорите се моќни, тие постојано ќе покажуваат ароганција и ќе прават грешки. Кога „очигледните наследници“ се избрани од самата компанија, и тоа релативно рано, тие лица ќе се стекнат со поголема моќ кога ќе дојдат на стратeгиски раководната позиција.<sup>81</sup> Откако ќе се избере новиот стратeгиски лидер, неговиот или нејзиниот фокус ќе биде кон донесување ефективни стратeгиски одлуки.

### 8.1. Работа на ефективните стратeгиски лидери

Напорната работа, темелната анализа, подготвеноста за бруталната искреност, желбата компанијата и нејзините вработени да постигнат повеќе и здравиот разум се предуслов за успехот како стратeгиски лидер.<sup>82</sup> Покрај тоа што треба да ги поседуваат овие карактеристики, ефективните стратeгиски лидери мора да бидат и способни да размислуваат јасно и да поставуваат многу прашања. Менаџерите од највисоко ниво најчесто се соочуваат со предизвикот да „мислат сериозно и длабоко... за целите на организацијата со која раководат, за стратегиите, тактиките, технологиите, системите и луѓето неопходни за постигнување на овие цели и за важните прашања кои треба постојано да се поставуваат“.<sup>83</sup>

Како што интернетот ја смени природата на конкуренцијата, така го смени и стратeгиското донесување одлуки. Брзината стана многу поистакнат конкурентен фактор, а тоа го прави стратeгиското размислување уште покритично. Повеќето high-tech компании работат во хиперконкурентска индустрија. Како резултат на интензивната конкуренција во овие индустрии, животниот циклус на некои производи се намали од една до две години на период од шест до девет месеци, оставајќи помалку време за производите на

---

<sup>80</sup> W. Shen & A. A. Cannella, 2002, Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover and departing CEO tenure, *Academy of Management Journal*, 45:717-733.

<sup>81</sup> G. A. Bigley & M. F. Wiersema, 2002, New CEOs and corporate strategic focusing: How experience as heir apparent influences the use of power, *Administrative Science Quarterly*, 47: 707-727.

<sup>82</sup> W. C. Taylor, 1999, Whatever happened to globalization? *Fast Company*, September, 288-294.

<sup>83</sup> T. Leavitt, 1991, *Thinking about Management*, New York: Free Press, 9.

компанијата да генерираат приходи. Брзината и флексибилноста станаа клучни извори на конкурентска предност на компаниите кои се натпреваруваат во овие индустрии. Стратегиското размислување, во ист правец со другите, ја зголемува веројатноста за идентификување храбри, иновативни идеи.<sup>84</sup> Кога овие идеи ќе доведат до развој на основните надлежности, тие стануваат основа за искористување на можностите кои ги нуди окружувањето.

Стратегиските лидери често работат долго, а работата е исполнета со ситуации поврзани со донесување одлуки за кои тешко се утврдуваат ефективни решенија.<sup>85</sup> Меѓутоа, можностите од оваа работа се привлечни и нудат возбудливи шанси за сонување и делување. Следниве зборови, дадени како совет за починатиот претседател, коизвршен директор на Time Warner, Стивен Џ. Рос, од страна на неговиот татко, ги опишуваат можностите за работа на стратегиските лидери:

- *Постојат три категории луѓе - лице кое оди во канцеларија, ги става нозете на маса и сонува 12 часа; лице кое пристигнува во 05:00 часот наутро и работи 16 часа, но никогаш не престанува да сонува; и лице кое ги става нозете горе, сонува еден час, а потоа пробува да си ги оствари соништата.*<sup>86</sup>

Организацискиот термин кој се користи за соништата кои се нечиј предизвик и кои се поттикнувачки се стратегиските намери на компанијата. Стратегиските лидери имаат можност да сонуваат и да дејствуваат, а најефикасни се оние кои имаат визија (стратегиската намера) за ефикасно да ја поттикнат помошта на другите во создавањето на конкурентската предност на компанијата.

## 8.2. Предвидување на резултатите од стратегиските одлуки

Стратегиските лидери се обидуваат да ги предвидат исходите од стратегиските одлуки пред истите да ги имплементираат. Во повеќето случаи, резултатите се однесуваат дури откако ќе се спроведат одлуките. На пример, директорите на

---

<sup>84</sup> K. Lovelace, D. L. Shapiro & L. R. Weingart, 2001, Maximizing crossfunctional new product team's innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective, *Academy of Management Journal*, 44:779-793.

<sup>85</sup> J. Brett & L. K. Stroh, 2003, Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88:67-78.

<sup>86</sup> M. Loeb, 1993, Steven J. Ross, 1927-1992, *Fortune*, January 25,4.

Montana Powers одлучија да ја сменат дејноста, па услужното претпријатие стана high-tech компанија која се фокусира на бројни интернет услуги. Компанијата во март 2000 година најавила дека ќе инвестира 1,6 милијарди за да изгради мрежа од оптички влакна од еден до друг брег на САД. За несреќа на Montana Power, услужните индустрии почнале да растат, а широкопојасната индустрија во 2001 година значително опаднала. Како резултат на тоа, цената на акциите на компанијата се намалила од 65 долари по акција во 2000 година на помалку од 1 долар по акција во 2001 година. Всушност, новата компанија во која се инвестирале средства, Touch America, била на работ на банкротот во 2003 година. Иако на Montana Power им било тешко да го предвидат брзиот пад на high-tech бизнисот, трабало да им биде многу полесно да го предвидат растот во услужниот бизнис.<sup>87</sup> Едно средство кое ќе им помогне на менаџерите да ги разберат потенцијалните исходи од своите стратeгиски одлуки е да направат анкети поврзани со профитот на нивната индустрија. Постојат четири чекори за тоа: (1) да се дефинираат границите на збирот на профитот, (2) проценка на вкупната големина на збирот на профитот, (3) проценка на активностите на синцирот на вредности во збирот и (4) усогласување на пресметките.<sup>88</sup>

*Збирот на профитот* ја вклучува вкупната добивка остварена во индустријата во сите точки по должината на вредносниот синцир. Анализата на збирот на профитот може да му помогне на претпријатието да види нешто што другите не се во состојба да го видат и помага да се разберат основните избори на профит на индустријата. Откако ќе се идентификуваат изборите, менаџерите мора да го поврзат профитот со потенцијално доверливите специфични стратегии. На некој начин, тие го мапираат потенцијалот за профит на нивните одделенски единици така што го поврзуваат со целокупната добивка на компанијата. Тогаш можат подобро да ги поврзат стратeгиските акции со потенцијалниот профит. Мапирањето на збирот на профитот и поврзувањето на потенцијалниот профит со стратeгиските акции пред тие да се имплементираат треба да биде редовен дел од стратeгискиот процес на менаџирање.

---

<sup>87</sup> 2003, Who killed Montana Power? *CBSNews*, <http://cbsnews.com>, February 10; B.Richrds, 2001, For Montana Power, a broadband dream may turn out to be more of a nightmare, *Wall Street Journal Online*, <http://www.wsj.com/articles>, August 22.

<sup>88</sup> O. Gadiesh & J. L. Gilbert, 1998, How to map your industry's profit pool, *Harvard Business Review*, 76(3):149-162.

## 9. Процес на стратeгиски менаџмент

Како што се гледа на слика 1.1, процесот на стратeгиски менаџмент треба да биде рационален пристап кој ќе им помогне на компаниите ефикасно да одговорат на предизвиците на конкурентското окружување на 21-от век. Слика 1.1 покажува и кои предмети треба да се проучат со процесот на стратeгиски менаџмент. Овој процес на стратeгиски менаџмент бара од компаниите да учат од своето надворешно и внатрешно окружување за да ги идентификуваат пазарните можности и ризици, и да утврдат како да ги користат своите ресурси, способности и основни надлежности, со кои ќе стигнат до саканиот стратeгиски резултат. Со тоа знаење, компанијата ја формира својата стратeгиска намера за да обезбеди предност на своите ресурси, способности и основни надлежности и да победи во конкурентската битка. Произлегувајќи од нејзините стратeгиски намери, стратeгиската мисија на компанијата, во писмена форма, одредува кои производи ќе ги произведува и на кои пазари ќе ги понуди тие ресурси, способности и надлежности.

Стратeгиските инпути на компанијата ја обезбедуваат основата на нејзините стратeгиски акции преку кои се формулираат и имплементираат стратегиите. И формулирањето и спроведувањето стратегии е од клучно значење за постигнување стратeгиска конкурентност и заработувачка со натпросечен поврат. Како што покажува хоризонталната стрелка на слика 1.1, поврзувањето на двата вида стратeгиски акции, нивното формулирање и имплементација мора да се истовремено интегрирани. Во формулирањето на стратегиите треба да се размислува и за нивното спроведување. Во текот на имплементацијата, ефикасните стратeгиски лидери бараат повратни информации за подобрување на избраните стратегии. Само кога овие две групи акции се внимателно интегрирани, компанијата може да ги постигне посакуваните стратeгиски резултати.

Компаниите вклучени во различни дејности и бизниси се натпреваруваат на пазарите со повеќе производи и имаат стратегија на бизнис-ниво за секој посебен производ на пазарот. Компанијата која се натпреварува на пазарот со еден производ, има само една стратегија на бизнис-ниво. Во сите случаи, бизнис-стратегии се објаснети преку акциите на компанијата, со цел да ја искористи својата конкурентска предност во однос на ривалите. Од друга страна,

стратегииите на бизнис-ниво не се формулирани и имплементирани во изолација. Конкурентите одговараат на предизвиците, и се обидуваат да ги предвидат меѓусебните активности. При изборот и имплементацијата на стратегиите особено важен инпут е динамиката на конкуренцијата.

За компаниите со разновидни дејности, стратегијата на корпоративно ниво се занимава со утврдување на бизнисите во кои таа планира да се натпреварува, како и тоа колку ресурси треба да бидат распределени меѓу овие бизниси. Други теми кои се од витално значење за формулирање на стратегијата, особено во компаниите со разновидни дејности, вклучуваат и побарувања од други компании и реструктурирање на бизнис-портфолиото и изборот на меѓународна стратегија. Сè поважни во глобалната економија се корпоративните стратегии кои ги користи компанијата за да се здобие со конкурентска предност при формирање поволни односи со други фирми.

Како што е наведено претходно, конкуренцијата бара компаниите да направат избор за да преживеат и да успеваат. Некои од овие избори се стратeгиски, а ги вклучуваат и изборите за стратeгиски намери и стратeгиска мисија, утврдување на стратегиите кои треба да се спроведат, изборот на соодветно ниво на корпоративен обем, управување и организација на структурите кои правилно ќе ја координираат работата на компанијата, преку стратeгиско водство, поттикнување и негување на иновациите во организацијата.<sup>89</sup> Целта е да се постигне и одржи конкурентска предност во однос на ривалите.

Речиси сите стратeгиски одлуки имаат етички димензии, првенствено зашто ја поврзуваат компанијата со нејзините стеикхолдери. Организационата етика се прикажува преку организационата култура; тоа се стратeгиски одлуки на компанијата кои се производ на основните вредности кои се заеднички за повеќето или за сите менаџери на компанијата и вработените. Особено во турбулентно и често двосмислено конкурентно окружување на 21-от век, овие стратeгиски одлуки се соочуваат со предизвикот да признаат дека нивните одлуки влијаат на пазарот на капитал, пазарот на производи и различните стеикхолдери во организацијата и ги оценуваат етичките импликации на нивните одлуки.

---

<sup>89</sup> R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp & D. L. Sexton, 2001, Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth, *Academy of Management Executive*, 15(1):49-63; Rumelt, Schendel & Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, 9-10.



## ЗНАЧЕЊЕ НА БРЕНД-МЕНАЏМЕНТОТ

### **Дефинирање на брендот**

*Брендови наспроти производи*

### **Важноста на брендovите**

*Потрошувачи*

*Компании*

### **Анализа на најсилните брендови**

### **Процес на стратегиски бренд-менаџмент**

*Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот*

*Планирање и имплементирање на бренд-маркетинг-програма*

*Мерење и интегрирање на изведбата на брендот*

*Раст и одржување на капиталот на брендот*

## 1. Дефинирање на брендот

### **Што е бренд?**

Брендирањето постои со векови како начин за разграничување на стоките од еден до друг произведувач. Всушност, зборот бренд е изведен од старонорвешкиот збор *brandr* што значи „да жигосаш“ бидејќи брендирањето беше и сè уште е начин на кој сопствениците на стада ги жигосуваат своите животни за да ги препознаат.<sup>90</sup>

Според Американската маркетинг асоцијација (АМА), бренд е „име, термин, знак, симбол или дизајн, или нивна комбинација, со кое треба да се идентификуваат стоките или услугите на еден продавач или група продавачи и да ги разграничи од оние на конкурентите“. Технички кажано, секогаш кога трговецот создава ново име, лого или симбол за нов производ, всушност создава бренд.

Но, всушност за многу менаџери брендот значи многу повеќе од тоа - како нешто што има создадено одреден степен на свесност, репутација, препознатливост и слично на пазарот. Така, може да разграничине меѓу дефиницијата на АМА за „бренд“ со мало „б“ и индустрискиот концепт „Бренд“ со големо „Б“. За нас разликата е важна бидејќи разидувањата за принципите или упатствата за брендирањето се вртат околу тоа што подразбrame под тој поим.

Така, според дефиницијата на АМА, клучно за создавањето на брендот е можноста за избирање на име, лого, симбол, пакет-дизајн или друга карактеристика која го идентификува производот и го разграничува од другите. Овие различни компоненти на брендот кои го идентификуваат и разграничуваат се *елементи на брендот*.

На пример, да размислиме за различните стратегии за имињата на брендovите. Некои компании, како Џенерал електрик и Самсунг, го користат своето име за сите свои производи. Други производители назначуваат одделни имиња на бренд за производи кои не се поврзани со името на компанијата, како Тајд, Памперс, Иамс и Пантен брендови од Проктер и Гембл. Малопродажниците создаваат свои сопствени брендови според името на

---

<sup>90</sup> Интербренд груп, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley, 1992).

дуќаните или други одредници; како на пример Макис има свои Алфани, ИНК, Чартер клуб и Клуб рум брендови.

Самите имиња на брендови имаат најразлични форми.<sup>91</sup> Има брендови именувани според луѓе, како што е Есте Лаудер козметиката, Порше автомобилите и пуканките Орвил Реденбакер; според места како што се колонската вода Санта Фе, Шевролет Тахо СУВ и Бритиш Ервејс; како и според животни и птици, како што се автомобилите Мустанг, сапуните Дав и автобусите Грејхунд. Во категоријата „разно“ спаѓаат компјутерите Епл, бензинот Шел и млекото во прав Карнејшн.

Некои брендови користат зборови во кои е вградено значењето на производите, како што се Лин куизант, Џаст-џус и Тикетрон или сугерираат важни атрибути или бенефиции, како автомобилски акумулатори Дај-хард, средство за подови Моп и Гло и душеци Бјутирест. Други имиња се измислени, вклучуваат префикси и суфикси и звучат научно, природно или престижно, како Интел микропроцесор, Лексус автомобили, Компакт компјутери.

Не само имињата, туку и другите елементи на брендовите како што се логоата и симболите, исто така, може да се поистоветат со луѓе, места, предмети, како и апстрактни слики. При создавањето на бренд, трговците имаат многу голем избор за бројот и природата на елементите на брендовите кои се користат за да ги идентификуваат своите производи.

## 1.2. Брендови наспрема производи

Како ги разграничуваме брендовите од производите? *Производ* е сè што се нуди на пазар за внимание, купување, користење или потрошувачка, што може да ја задоволи потребата или желбата. Од тука произлегува дека производ може да биде физичка стока како житарки, тениски рекети или автомобил; услуга како авиопревоз, банка или осигурителна компанија; малопродажен дуќан како супермаркет или специјализиран дуќан; лице како политичка фигура, забавувач или професионален атлетичар; организација како непрофитабилна, трговска

---

<sup>91</sup> Адриан Рум, *Dictionary of Trade Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley, 1992); Адриан Рум, *Dictionary of Trade Name Origins* (London: Routledge & Kegan Paul, 1982).

или артистичка група; место вклучувајќи град, држава; дури и идеја како политичка или социјална кауза.

Може да се дефинираат пет нивоа на значење на производ.<sup>92</sup>

**1. Ниво на суштинска бенефиција** е фундаментална потреба или желба која потрошувачите ја задоволуваат консумирајќи производ или услуга.

**2. Ниво на генерички производ** е основната верзија на производот која ги содржи само оние атрибути или карактеристики апсолутно неопходни за негово функционирање, но без карактеристични црти. Тоа е всушност соголена верзија на производот кој адекватно ја исполнува функцијата на производот.

**3. Ниво на очекуван производ** е низа од атрибути или карактеристики кои купувачите обично ги очекуваат и со кои се согласуваат при купувањето на производот.

**4. Ниво на засилен производ** вклучува дополнителни производни атрибути, бенефиции или поврзани услуги кои го одделуваат производот од конкуренцијата.

**5. Ниво на потенцијален производ** ги вклучува сите засилувања и трансформации кои производот може да ги претрпи во иднина.

Некои брендови создаваат конкурентска предност со изведбата на производот. На пример, брендови како Жилет, Мерк и други веќе долго време се лидери во својата производна категорија делумно поради постојаната иновативност. Постојано инвестирање во истражување и развој доведува до лидерски производи, а софистицираните практики за рекламирање обезбедија рапидно прифаќање на нови технологии на потрошувачкиот пазар.

**Слика 2.1.** Дваесет иновативни компании

**Дваесет иновативни компании**

1. Apple
2. 3M
3. Microsoft
4. GE
5. Sony
6. Dell
7. IBM
8. Google
9. P&G
10. Nokia
11. Virgin
12. Samsung
13. Wal-Mart
14. Toyota
15. eBay
16. Intel
17. Amazon
18. Ido
19. Starbucks
20. BMW

Врз основа на анкета на 94 високи и извршни директори во 68 држави според Boston Consulting Group

Извор: Брус Нусбаум, „Бидете креативни“, *Бизнис вик*, 1 август 2015, стр. 61-68

<sup>92</sup> Второто од петте нивоа е базирано врз концептуализација во The second through fifth levels are based on a conceptualization in Теодор Левит, „Marketing Success Through Differentiation - of Anything“, *Hansard Business Review* (јануари-февруари, 1980): 83-91.

Други брендови создаваат конкурентска предност преку непроизводни средства. На пример, Кока-кола, Канал 5 и други веќе долго време се лидери во своите производни категории разбирајќи ја мотивацијата и желбите на потрошувачите и создавајќи релевантен и привлечен имиџ за нивните производи. Често овој неопиплив имиџ за производот може да биде едноставен начин за разграничување на различни брендови во производната категорија.

Брендовите, особено посилните, носат со себе низа асоцијации, а производителите мора да сметаат на сите нив при донесување на пазарни одлуки. Не само што има многу асоцијации сврзани со брендот, туку има и многу различни начини за нивно создавање - севкупната маркетинг-програма може да придонесе кон разбирањето на брендот од страна на потрошувачите и како тие го ценат.

Создавајќи замислени разлики меѓу производите преку брендирање и развивајќи лојална потрошувачка франшиза, производителите создаваат вредност која може да се преведе во финансиски профит за фирмата. Во реалноста највредните особини кои ги поседуваат фирмите можеби не се опипливи, како што се погони, опрема и имот, туку тоа се неопипливите предности како што се менаџерските способности, маркетингот, финансиска и оперативна експертиза и најважното - самите брендови. Оваа вредност ја препозна Џон Стјуард, извршен директор на Квекер оутс од 1922 до 1956 година, кој изјави: „Ако оваа компанија треба да се раздели, ќе ви ги дадам имотот, погоните и опремата, а ќе ги задржам брендовите и заштитните знаци и ќе поминам подобро од вас.“<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Томас Џ. Маден, Франк Феле и Сузан М. Фурниер, „Brands Matter: An Empirical Investigation of Brand - Building Activities and the Creation of Shareholder Value“, Harvard Business School working paper, 2002.

## 2. Важноста на брендovите

### Зошто се важни брендovите?

Се наметнува прашањето зошто се важни брендovите? Која функција ја извршуваат поради која се толку важни за производителите? Тоа може да го разгледаме од неколку перспективи за да ја откриеме вредноста на брендovите како за потрошувачите, така и за самите фирми. Слика 2.2 дава преглед на различните улоги кои ги играат брендovите за двете страни. Прво ќе говориме за потрошувачите.

### 2.1. Потрошувачи

Исто како поимот производ, така и поимот потрошувач се користи во пошироки рамки за да ги опфати сите видови на потрошувачи, вклучувајќи ги како поединците, така и организациите. За потрошувачите брендovите имаат важна функција. Брендovите ги идентификуваат изворите или пазарот за производот и им овозможуваат на потрошувачите да припишат одредена одговорност на производителите или дистрибутерите. Најважно од сè, брендovите имаат посебно значење за потрошувачите. Поради претходните искуства со производот и неговата маркетинг-програма во тек на годините, потрошувачите согледуваат кој производ ги задоволува, а кој не, нивните потреби. Како резултат на тоа, брендovите обезбедуваат начини за поедноставување на нивните одлуки за производите.<sup>94</sup> Ако потрошувачите го препознаат брендот и имаат одредено знаење за истиот, тогаш не се впуштаат во многу размислување или процесирање на податоци за да донесат одлука за производот. Од економска перспектива, брендovите им овозможуваат на потрошувачите помалку трошоци при потрага за одреден производ и интерно (во однос на тоа колку треба да размислуваат) и екстерно (колку треба да бараат наоколу). Врз основа на тоа што веќе го знаат за брендот - неговиот квалитет, карактеристики за производот итн., потрошувачите може да претпостават и да изградат одредени очекувања за тоа што можеби не го знаат за производот.

---

<sup>94</sup> Џејкоб Џејкоби, Џери К. Олсон и Рафаел Хадок, „Price, Brand Name and Product Composition Characteristic as Determinants of Perceived Quality“, *Journal of Consumer Research* 3, no.4 (1971): 2009-2016; Џејкоб Џејкоби, Џорџ Сизбило и Жаклин Бусато-Сехач, „Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations“, *Journal of Marketing Research* 11 (1977): 63-69.

**Слика 2.2.** Улога која ја имаат брендovите

### Потрошувачи

Идентификување на изворот на производот  
Назначување на одговорност на производителот  
Намалување на ризикот  
Барање за намалување на цената  
Ветување, врзување или пакет со производителот  
Симболички уред  
Сигнал за квалитет

### Производител

Начин на идентификување за поедноставување на ракување или следење  
Начин за легална заштита на уникатните особености  
Сигнал за ниво на квалитет од задоволните потрошувачи  
Начин за збогатување на производителите со уникатни асоцијации  
Извор на конкурентска предност  
Извор на финансиско враќање

*Извор: Keller, K., 1998, Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, New Jersey, p.2*

Значењето на брендovите може да биде прилично длабоко, допуштајќи врската меѓу брендот и потрошувачот да се сфати како пакет. Потрошувачот ја нуди својата доверба и лојалност со имплицитно сфаќање дека брендот ќе се однесува на одреден начин и ќе им биде од полза преку конзистентна изведба на производот и соодветна цена, промовирање и програми за дистрибуција и акции. Сè додека потрошувачите ги согледуваат предностите и ползата од купување на брендот и сè додека имаат задоволство од користењето на производот, тие ќе продолжат да го купуваат.

Овие бенефиции по својата природа не мора да се чисто функционални. Брендovите може да служат како симболи со кои потрошувачите ќе го проектираат сопствениот имиџ. Одредени брендovi се сврзани со одредена категорија на луѓе рефлектирајќи различни вредности и особини. Консумирање на таквите производи претставува начин на кој потрошувачите комуницираат со други луѓе - дури и со самите себеси - каков тип на луѓе се тие или би сакале да бидат.

Добитникот на Пулицеровата награда, Даниел Бурстајн, тврди дека за многумина брендovите ја играат улогата која некогаш ја имале братствата,

религиозните и другите организации - им помагаат на луѓето да дефинираат кои се тие и потоа им помагаат на луѓето да ја пренесат таа дефиниција на другите. Како што забележал Сузан Фурниер:

*Врската со масовните (пазарни) брендови може да го потполни „празното его“ кое се јавува поради напуштањето на традицијата и заедницата од страна на општеството и да биде стабилно сидро во и онака променливиот свет. Формирањето и одржувањето на врската бренд - производ игра многу културно поткрепени улоги во рамките на постмодерното општество.<sup>95</sup>*

Брендовите исто така играат улога на сигнализирање на одредена производна карактеристика на потрошувачи. Истражувачите ги поделија производите и нивните атрибути или бенефиции во три категории: стока со пребарување, стока со пробување и стока со доверба.<sup>96</sup> Кај *стока со пребарување*, како што се производите од супермаркетите, потрошувачите може да ги оценат атрибутите на производите како што се цврстина, големина, боја, стил, дизајн, тежина и суровински состав преку визуелна проценка. Производните атрибути од *стоките со пробување* како автомобилски гуми не може лесно да се проценат со визуелна проценка; потребно е пробување на производот и одредено искуство за да се оцени издржливоста, квалитетот на услугата, безбедноста и леснотијата за ракување или користење. За *стоките со доверба*, како што се осигурителните полиси, потрошувачите ретко може да ги научат производните атрибути. Поради тешкотијата околу оценување и интерпретирање на производните атрибути бенефиции за стоките со искуство и доверба, брендовите може да бидат особено важни сигнали за квалитет и други карактеристики за потрошувачите за овие видови на производи.<sup>97</sup> Брендовите може да го намалат ризикот при одлучувањето за производите.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Сузан Фурниер, „Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research“, *Journal of Consumer Research* 24, no. 3 (1997): 343-373.

<sup>96</sup> Филип Нелсон, „Information and Consumer Behavior“, *Journal of Political Economy* 78 (1970): 311-329; и Мајкл Р. Дарби и Еди Ками, „Free Competition and the Optimal Amount of Fraud“, *Journal of Law and Economical* 16 (април 1974): 67-88.

<sup>97</sup> Алан Д. Шокер и Ричард Чеј, „How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity“, Presentation to New Zealand Marketing Research Society, август 1992.

<sup>98</sup> Тед Роселиус, „Consumer Ranking of Risk Reduction Methods“, *Journal of Marketing* 35 (јануари 1971): 56-61.

Потрошувачите може да очекуваат многу различни видови ризици при купување и консумирање на производот:

- *Функционален ризик*: производот не функционира според очекувањата.
- *Физички ризик*: производот претставува закана за физичката добросостојба или здравје за корисниците и другите.
- *Финансиски ризик*: производот не вреди за цената која е платена.
- *Социјален ризик*: производот доведува до засраменост пред другите.
- *Психолошки ризик*: производот влијае врз менталното здравје на корисниците.
- *Временски ризик*: нефункционалноста на производот доведува до можност за изнаоѓање на друг задоволителен производ.

Потрошувачите секако дека можат да се справат со овие ризици на многу начини, но еден очигледен начин е секако да се купат добропознати брендови, особено оние со кои потрошувачите имаат позитивно искуство од минатото. Така брендovите можат да бидат многу важни уреди за справување со ризици, особено во ситуации „од еден на друг бизнис“ каде ризиците понекогаш може да имаат прилично длабоки импликации.

Како заклучок за потрошувачите, посебно значење кое го имаат брендovите може да ја смени нивната перцепција и искуство со производите. Идентичен производ може да се оцени различно зависно од атрибутите кои ги носи брендот. Брендovите добиваат уникатно, лично значење за потрошувачите кои ги користат во секојдневните активности и го збогатуваат нивниот живот. Како што се компликуваат и забрзуваат животите на потрошувачите, способноста на брендот да го поедностави донесувањето на одлуките и да ги намали ризиците станува бесценета.

## 2.2. Компании

Брендovите исто така нудат вредни функции за своите компании.<sup>99</sup> Фундаментално, тие служат на целта за идентификување, за поедноставување на ракување со производот или за следење. Оперативно, брендovите помагаат да се организира инвентарот на сметководствените документи. Брендот, исто

---

<sup>99</sup> Лесли де Шернатон и Гил Меквилијам, „The Varying Nature of Brands as Assets“, *International Journal of Advertising* 8 (1989): 339-349.

така, на компанијата ѝ овозможува легална заштита на уникатните особености или аспекти на производот. Брендот може да го оствари правото на интелектуална сопственост, обезбедувајќи му законско право на сопственикот.<sup>100</sup> Името на брендот може да се заштити преку заштитните знаци, производните процеси може да се заштитат со патентирање, а пакувањето може да се заштити преку авторски права и дизајн. Овие права на интелектуална сопственост потврдуваат дека компанијата може безбедно да инвестира во брендот и да ги жнее плодовите од работата.

Забележавме дека инвестирањата во брендови може да му обезбедат на производот уникатни асоцијации и значења кои го разграничуваат од другите производи. Брендите сигнализираат одредено ниво на квалитет, па задоволните потрошувачи можат лесно да го изберат производот повторно.<sup>101</sup> Ваквата лојалност кон брендот гарантира предвидливост и безбедност на побарувачката за компанијата и создава бариера за влез кои им го преземаат влезот на другите фирми на пазарот.

Иако производните процеси и производниот дизајн може лесно да се дуплираат, импресиите во умот на поединците и организациите од годините на пазарните активности и искуство со производот не можат лесно да се репродуцираат. Една од предностите на брендите како пастата за заби Крест, житарките Чирис и фармерките Левис е тоа што потрошувачите буквално растеа со нив. Во таа смисла, брендирањето може да се смета за можно средство за обезбедување на конкурентска предност.

Накосо, за компаниите, брендите претставуваат огромни вредни парчиња легална сопственост, способни да влијаат врз одлучувањето на потрошувачите и обезбедуваат сигурност на одржување на приходите во иднина.<sup>102</sup> Од тие причини, огромни суми, кои често претставуваат огромни зборови од заработувачката од брендите, се исплатени за брендови при спојувања или купувања, започнувајќи со годините на големиот бум во 1980-тите. Лудилото за купување и спојување во тие години доведе до тоа

---

<sup>100</sup> Констанца Е. Багли, *Managers and the Legal Environment: Strategic for the 21st Century*, 2nd ed. (St. Paul, MN: West, 1995).

<sup>101</sup> Тулин Ердем и Џофри Сват, „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“, *Journal of Consumer Psychology* 7, no.2 (1998): 131-157.

<sup>102</sup> Чарлс Бимер, „Valuing Your Brands: Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers“, ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, февруари 5-6, 1991.

финансиерите на Волстрит да бараат потценети компании од кои би инвестирале или би преземале профит. Една од примарните потценети особини на таквите компании беа нивните брендови, бидејќи тие се сметаа за нестабилни. Имплицитно за интересите на Волстрит беше убедувањето дека силни брендови доведуваат до подобра заработка и профит за фирмата, која за возврат создаваше поголема вредност за акционерите.<sup>103</sup>

Премијата платена од многу компании е оправдана од можноста за заработка и одржување на дополнителен профит од брендовите, како и од огромните потешкотии и трошоци за создавање на слични брендови од почеток. За типична брзорастечка компанија за производи за широка потрошувачка, нето-приходите може да бидат од 10% до вкупната вредност (слика 2.3). Повеќето од вредноста е во неопипливиот имот, 70% од неопипливата заработувачка може да добие од брендови.<sup>104</sup>

**Слика 2.3.** Вредност на бренд како % од пазарната капитализација (2015)

| Бренд      | Вредност на брендот<br>(милијарди \$) | % од пазарна<br>капитализација |
|------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Кока-кола  | 67,5 \$                               | 64 %                           |
| Мајкрософт | 59,9                                  | 22                             |
| ИБМ        | 53,4                                  | 44                             |
| ГЕ         | 47,0                                  | 12                             |
| Интел      | 35,6                                  | 21                             |
| Нокиа      | 26,5                                  | 34                             |
| Дизни      | 26,4                                  | 46                             |
| Мекдоналдс | 26,0                                  | 71                             |
| Тојота     | 24,8                                  | 19                             |
| Марлборо   | 21,2                                  | 15                             |

Извор: *Interbrand and Business Week*, „Best Global Brands by Value“, 2015.  
Употребено со дозвола на Interbrand

<sup>103</sup> Стратегиски бренд-менаџмент, *Градење, мерење и управување со капиталот на брендот*, Кевин Лејн Келер, Катедра за бизнис Амос Так, Дартмут колеџ, САД, 2008, стр.10.

<sup>104</sup> Јумико Оно, „Prescription - Drug Makers Heighten Hard-Sell Tactics“, *Wall Street Journal*, 29 август 1994, В-1.

### 3. Анализа на најсилните брендови

#### Кои се најсилните брендови?

Од досега кажаното, јасно е дека буквално сè може да се брендира. Кои брендови се најсилни, т.е. најпознати или најценети? Сликата 2.4 го дава рангирањето на *Бизнис вик* на највредните 25 брендови во светот во 2015 година врз основа на меѓународната методологија за вреднување на брендови.

**Слика 2.4.** 25 најбогати глобални брендови според *Бизнис вик*

| Ранг | Вредност на брендот во 2015 (милијарди \$) | Вредност на брендот во 2014 (милијарди \$) | Промена на % | Земја на потекло |            |
|------|--|--|--------------|------------------|------------|
| 1    | Кока-кола                                  | 67,53                                      | 67,39        | 0                | САД        |
| 2    | Мајкрософт                                 | 59,94                                      | 61,37        | -2               | САД        |
| 3    | ИБМ  | 53,37                                      | 53,79        | -1               | САД        |
| 4    | ГЕ   | 46,97                                      | 44,11        | 7                | САД        |
| 5    | Интел                                      | 35,59                                      | 33,50        | 6                | САД        |
| 6    | Нокиа                                      | 26,45                                      | 24,04        | 10               | Финска     |
| 7    | Дизни                                      | 26,44                                      | 27,11        | -2               | САД        |
| 8    | Мекдоналдс                                 | 26,01                                      | 25,00        | 4                | САД        |
| 9    | Тојота                                     | 24,84                                      | 22,67        | 10               | Јапонија   |
| 10   | Марлборо                                   | 21,19                                      | 22,13        | -4               | САД        |
| 11   | Мерцедес                                   | 20,01                                      | 21,33        | -6               | Германија  |
| 12   | Ситибенк                                   | 19,97                                      | 19,97        | 0                | САД        |
| 13   | Хјулит-Пакард                              | 18,87                                      | 20,98        | -10              | САД        |
| 14   | Американ експрес                           | 18,56                                      | 17,68        | 5                | САД        |
| 15   | Жилет                                      | 17,53                                      | 16,72        | 5                | САД        |
| 16   | БМВ  | 17,13                                      | 15,89        | 8                | Германија  |
| 17   | Циско                                      | 16,59                                      | 15,98        | 4                | САД        |
| 18   | Луј Витон                                  | 16,08                                      | Нема         | Нема             | Франција   |
| 19   | Хонда                                      | 15,79                                      | 14,87        | 6                | Јапонија   |
| 20   | Самсунг                                    | 14,96                                      | 12,55        | 19               | Ј. Кореа   |
| 21   | Дел  | 13,23                                      | 11,50        | 15               | САД        |
| 22   | Форд                                       | 13,16                                      | 14,48        | -9               | САД        |
| 23   | Пепси                                      | 12,24                                      | 11,89        | 3                | САД        |
| 24   | Нескафе                                    | 13,25                                      | 13,68        | 3                | Швајцарија |
| 25   | Меил Линч                                  | 12,02                                      | 11,50        | 5                | САД        |

Извор: Robert Berner and David Kiley, „Global Brands“, *Business Week*, 1 август 2015, стр. 86-94

Лесно може да ги најдеме некои од најпознатите брендови едноставно разгледувајќи ги штандовите во супермаркет. Лесно може да се идентификуваат бројни други брендови со неверојатна моќ кои се пазарни лидери во својата категорија со децении. Според едно истражување на пазарниот консултант Џек Траут во 25 категории на популарни производи, 20 од водечките брендови во 1923 година сè уште се водечки и ден-денес - само 5 ја изгубија лидерската позиција (слика 2.5).<sup>105</sup>

Исто така, многу брендови кои беа број 1 во Британија во 1933 година и ден-денес остануваат силни: лебот од Ховис, маргаринот од Сторк, корнфлекс од Келог, чоколадите на Кетбари, бричеви на Жилет, Швепс, чаевите на Брук Бонд, пастата за заби од Колгејт и правосмукалките на Хувер. Овие брендови се развиваа со текот на времето и претрпеа низа промени. Повеќето од нив едвај наликуваат на својата оригинална форма.

Во исто време, многу брендови го изгубија своето лидерство на пазарот, а некои дури престанаа да постојат! Винстон, по многу години доминација во категоријата на цигари, ја изгуби лидерската позиција од Марлборо во 1975 година и сега го следи тој бренд со големи маргини. Други навидум невидливи брендови, како Леви Штраус, Џенерал моторс, Монтгомери Вард, Полароид и Ксерокс, се соочија со потешкотии и нивното пазарно опстојување беше доведено во прашање или загубено.

Иако некои од овие неуспеси се поврзани со фактори надвор од контрола на фирмата, како што е технолошкиот напредок или измената на преферирањето на потрошувачите, понекогаш вината лежи во активностите или неактивностите на производителите кои стојат зад брендот. Некои од нив не ги зеле предвид и изменетите пазарни услови и продолжиле да го водат „бизнисот како порано“ или, уште полошо, ги препознаа промените како неопходни, но реагираа несоодветно. Суштината е тоа што секој бренд - без оглед колку е силен во одреден момент - е ранлив и подложен на лош бренд-менаџмент.

---

<sup>105</sup> Џек Траут, “Branding Can’t Exist Without Positioning”, *Advertising Age*, 14 март 2005, 28.

**Слика 2.5.** Бренд-лидери: некогаш и сега

| Производни категории     | Водечки брендови во 1923 г. | Водечки брендови денес |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| 1 Сланина                | 1 Свифт                     | 1 Свифт                |
| 2 Батерии                | 2 Ивреди                    | 2 Ивреди               |
| 3 Житарки                | 3 Корнфлекс на Келог        | 3 Корнфлекс на Келог   |
| 4 Фото апарати           | 4 Кодак                     | 4 Кодак                |
| 5 Конзервирано овошје    | 5 Дел монте                 | 5 Дел монте            |
| 6 Конзервирано млеко     | 6 Карнеишн                  | 6 Карнеишн             |
| 7 Мастики                | 7 Вриглис                   | 7 Вриглис              |
| 8 Чоколада               | 8 Хершиз                    | 8 Хершиз               |
| 9 Крекери                | 9 Набско                    | 9 Набско               |
| 10 Брашно                | 10 Голд медал               | 10 Голд медал          |
| 11 Пеперминт бонбони     | 11 Лајф сејверс             | 11 Лајф сејверс        |
| 12 Боја                  | 12 Шервин- Вилијамс         | 12 Шервин- Вилијамс    |
| 13 Хартија               | 13 Хамермил                 | 13 Хамермил            |
| 14 Тутун за луле         | 14 Принц Алберт             | 14 Принц Алберт        |
| 15 Брич                  | 15 Жилет                    | 15 Жилет               |
| 16 Машини за шиење       | 16 Сингер                   | 16 Сингер              |
| 17 Кошули                | 17 Менхетн                  | 17 Менхетн             |
| 18 Сапун                 | 18 Ајвори                   | 18 Ајвори              |
| 19 Безалкохолни пијалоци | 19 Кока- кола               | 19 Кока- кола          |
| 20 Сапун                 | 20 Кембелс                  | 20 Кембелс             |
| 21 Масло                 | 21 Циско                    | 21 Циско               |
| 22 Чај                   | 22 Липтон                   | 22 Липтон              |
| 23 Гуми                  | 23 Гудјир                   | 23 Гудјир              |
| 24 Тоалетна хартија      | 24 Палмолив                 | 24 Палмолив            |
| 25 Паста за заби         | 25 Колгејт                  | 25 Колгејт             |

*Извор:* Истражување на Џек Траут базирано на податоци на индустрискиот удел. Како што резимира Џек Траут, „Branding Can’t Exist without Positioning“, *Advertising Age*, 1 март 2015, 28. Печатено со дозвола од *Brand Leader: Then and Now*. Авторски права Крејн комуникејшн инк.

#### 4. Процес на стратeгиски бренд-менаџмент

Стратeгиски бренд-менаџмент подразбира креирање и имплементирање на маркетинг-програми и активности за градење, мерење и менаџирање на капиталот на брендот. Авторот и татко на стратeгискиот бренд-менаџмент го дефинира процесот на стратeгиски бренд-менаџмент во 4 чекори:

1. Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот
2. Планирање и имплементирање на бренд-маркетинг-програми
3. Мерење и интерпретирање на изведбата на брендот
4. Зголемување и одржување на капиталот на брендот.

Накучо ќе ги објасниме сите 4 чекори.<sup>106</sup>

##### 4.1. Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот

Процесот на стратeгиски бренд-менаџмент започнува со јасно разбирање на тоа што претставува брендот и како тој треба да се позиционира во однос на конкуренцијата. Позиционирање на брендот може да се дефинира како „чин на создавање на понудата и имиџот на брендот за тој да заземе истакната и вредна позиција во умовите на целната група потрошувачи“, така што потенцијалната полза за фирмите се зголемува. Конкурентското позиционирање на брендот се однесува на создавање на супериорност на брендот во умовите на потрошувачите. Во суштина позиционирањето ги убедува потрошувачите во предностите или точките на разликување кои брендот ги има во однос на конкуренцијата, додека истовремено ја намалува грижата за можните недостатоци (воспоставувајќи *точки на паритет*).

Позиционирањето, исто така, често ги одредува соодветните бренд-асоцијации и мантрата. *Ментална мапа* е визуелен одраз на различните видови асоцијации поврзани со брендот во умовите на потрошувачите. Главните бренд-асоцијации се подгрупа асоцијации (атрибути и бенефиции) кои најдобро го карактеризираат брендот. За уште подобро дефинирање на брендот, треба да

---

<sup>106</sup> За дискусии на други приоди во брендирањето - види Дејвид Акер, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991); Дејвид Акер, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); Дејвид Акер и Ерич Џочим - сталер, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000); Џан-Ноел Капферер, *Strategic Brand Management*, 2nd ed. (New York: Free Press, 2005); Скот М. Дејвис, *Brand Asset Management* (New York: Free Press, 2000).

се дефинира и *бренд-мантрата*, исто така, позната како суштина на брендот или клучно ветување на брендот. Бренд-мантра е куса фраза од 3 до 5 збора за најважните аспекти на брендот за потрошувачите и за компанијата. Главните бренд-асоцијации, точки на паритет, точки на разликување и бренд-мантра на тој начин стануваат израз на срцето и душата на брендот.

Слика 2.6. Процес на стратeгиски бренд-менаџмент



Извор: Hatch, M. and M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy and Identity Through Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford, p.76

#### 4.2. Планирање и имплементирање на бренд-маркетинг-програмата

Градењето на капиталот на брендот бара создавање на бренд за кој потрошувачите се доволно свесни за којшто имаат силни, позитивни и единствени *бренд-асоцијации*. Во основа овој процес на градење на знаење зависи од 3 фактори:

1. Првичниот избор на бренд-елементи или идентитети кои го прават брендот и како тие се мешани и соединети.

2. Пазарни активности и придружна маркетинг-програма и начин на кој брендот се интегрира во нив.
3. Други асоцијации индиректно пренесени или засилени со брендот како резултат на неговото поврзување со други ентитети (како компанија, земја на потекло, канали на дистрибуција или друг бренд).

Следуваат некои важни особености за сите 3 фактори.

**Избор на бренд-елементи.** Најчести бренд-елементи се името, URL, лого, симболи, карактери, пакување и слогани. Многу опции и критериуми се важни за нивен избор за да се зголеми свесноста за брендот или да се помогне во создавање на силни, поволни и единствени бренд-асоцијации. Најдобар тест за придонесот на бренд-елементите кон градење на брендот е тоа што потрошувачите ќе мислат за производот или услугата доколку го знаеја самото име на брендот или логото или други елементи. Бидејќи различни елементи имаат различни предности, маркетинг-менаџерите често користат низа различни бренд-елементи или сите од нив.

**Интегрирање на брендот во пазарните активности и соодветните маркетинг-програми.** Иако внимателниот избор на бренд-елементи може да придонесе кон градење на капиталот на брендот, најголемиот придонес доаѓа од пазарните активности поврзани со брендот. Пазарните активности може да создадат силни, поволни и единствени бренд-асоцијации на различни начини.

**Засилување (leveraging) на секундарните асоцијации.** Трет и последен начин за градење на капиталот на брендот е засилување на секундарните асоцијации. Самите бренд-асоцијации може да бидат поврзани со други ентитети кои имаат свои асоцијации, создавајќи ги секундарните асоцијации. На пример, брендот може да е поврзан со одредени фактори, како што е компанијата (преку бренд-стратегии), земјата или друг географски регион (преку идентификување на потеклото на производот) и канали на дистрибуција (преку стратегија за канали), како и други брендови (преку интегрирање или кобрендирање), карактери (преку лиценцирање), говорници (преку одобрување), спортски или културни настани (преку спонзорства) или трет извор (преку награди и ревизии).

Бидејќи брендот се идентификува со друг ентитет, иако тој можеби не е директно поврзан со производот или услугата, потрошувачите може да заклучат дека брендот споделува асоцијации со тој ентитет, на тој начин правејќи секундарни асоцијации за брендот. Во основа, производителот позајмува или засилува други асоцијации за брендот за да создаде асоцијации за самиот бренд и на тој начин да помогне во создавањето на капиталот на брендот.

#### 4.3. Мерење и интегрирање на изведбата на брендот

Задачата за одредување или оценување на позиционирањето на брендот често има полза од ревизијата на брендот. *Ревизија на брендот* е сеопфатно испитување на еден бренд за да се оцени неговото здравје, да се откријат изворите на неговиот капитал и да се предложат начини за подобрување и засилување на капиталот. Ревизијата на брендот бара разбирање на изворите на капиталот на брендот од гледна точка и на потрошувачите и на фирмата.<sup>107</sup>

Откако производителите ја имаат одредено стратегијата за позиционирање на брендот, тогаш се подготвени да започнат со конкретна маркетинг-програма за да создадат, засилат или одржат асоцијации за брендот. За да се разберат ефектите од овие маркетинг-програми, производителите треба да ја измерат и интерпретираат изведбата на брендот преку маркетинг-истражување. За таа цел од полза е вредносниот синџир на брендот. *Вредносниот синџир на брендот* е начин за следење на процесот на создавање на вредност за брендовите, за подобро разбирање на финансиското влијание на трошоците и инвестициите во маркетинг на брендот.

За профитабилно менаџирање на брендот, менаџерите треба успешно да создадат и имплементираат систем за мерење на капиталот на брендот. *Систем за мерење на капиталот на брендот* е серија од истражувачки процедури создадени за да обезбедат навремени, прецизни и конкретни информации со цел производителите да донесат најдобри краткорочни тактички одлуки и најдобри долгорочни стратeгиски одлуки.

---

<sup>107</sup> Џејмс Х. МекАлександер, Џон В. Шутен и Харолд Ф. Кониг, „Building Brand Community“, *Journal of Marketing* 66 (јануари 2002): 38-54; Алберт Муниз и Томас О'Гин, „Brand Community“, *Journal of Consumer Research* 27 (март 2001): 412-432.

Имплементирањето на ваквиот систем подразбира 2 клучни чекори - спроведување на следење на брендот и имплементирање на *систем за мерење на капиталот на брендот*.

#### 4.4. Раст и одржување на капиталот на брендот

Одржувањето и проширувањето на капиталот на брендот може да биде голем предизвик. Менаџмент-активностите за капиталот на брендот имаат поширока и поразновидна перспектива за капиталот на брендот - разбирање на тоа како стратегиите за брендирање треба да ги рефлектираат корпоративните прашања и да бидат приспособени со текот на времето или во различни географски средини или пазарни сегменти. Менаџирање на капиталот на брендот може да значи менаџирање на брендовите во контекст на други брендови, како и за различни категории, со текот на времето и низ различни пазарни сегменти.<sup>108</sup>

**Дефинирање на стратегијата за брендирање.** Стратегијата за брендирање на фирмата дава општи упатства за тоа кој бренд-елемент треба да се употребува низ производите. Два главни аспекти за дефинирање на корпоративната стратегија за брендирање се матрицата бренд-производ и хиерархија на брендот. *Матрицата бренд-производ* дава графички претстави на сите брендови и производи кои фирмата ги има продадено. *Хиерархијата на брендот* ги покажува бројот и природата на заедничките и впечатливите компоненти на брендот за сите производи на фирмата. Доловувајќи ги потенцијалните врски за брендирањето меѓу различните производи продадени од фирмата, графички се прикажува стратегијата за брендирање на фирмата. *Портфолио на брендот* е збир од сите брендови и бренд-линии кои одредена фирма ги нуди за продажба на купувачите во одредена категорија.<sup>109</sup>

**Менаџирање на капиталот со текот на времето.** Ефективен бренд-менаџмент бара и долгорочно гледиште за пазарните одлуки. Бидејќи реакцијата на потрошувачите на маркетинг-активностите зависи од тоа што

<sup>108</sup> Дејвид А. Акер, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

<sup>109</sup> Питер Х. Фаркуар, „Managing Brand Equity“, *Marketing Research* 1 (септември 1989): 24-33.

знаат и што помнат за брендот и краткорочни маркетинг-активности, менувајќи го знаењето за брендот, секогаш доведуваат до намалување или зголемување на успехот на идните пазарни активности. Долгорочната перспектива за бренд-менаџмент спознава дека секаква промена на соодветната маркетинг-програма за еден бренд може, менувајќи го знаењето на потрошувачите, да влијае врз успехот на маркетинг-програмите во иднината. Долгорочното гледиште, исто така, дава проактивни стратегии создадени за одржување и подобрување на капиталот на брендот базиран врз потрошувачите, под влијание на надворешните промени на пазарното окружување и внатрешните измени во маркетинг-целите и програмите на фирмата.

***Менаџирање на капиталот на брендот во различни географски средини, култури и пазарни сегменти.*** Уште еден важен елемент за менаџирање на капиталот на брендот е земање предвид на различни видови на потрошувачи при изготвување на програми за брендирање и маркетинг. Меѓународните фактори и глобалните стратегии за брендирање се од особена важност за овие одлуки. При проширување на брендот во прекуокеански земји, менаџерите треба да изградат капитал потпирајќи се на специфично знаење за искуството и однесувањето на овој пазарен сегмент.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Раџив Батра, Венкатрам Рамасвами, Дана Л. Алден, Џан-Бенедикт Е. М. Стинкамп и С. Рамачандер, „Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries“, *Journal of Consumer Psychology* 9, no. 2 (2000): 83-95; Џан-Бенедикт Е. М. Стинкамп, Раџив Батра и Дана Л. Алден, „How Perceived Globalness Creates Brand Value“, *Journal of International Business Studies* 34 (2003): 53-65.



## ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА БРЕНДОТ

### **Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот**

*Основни концепти  
Целен пазар  
Природа на конкуренцијата  
Точки на паритет на разидување*

### **Упатство за позиционирање**

*Дефинирање и комуницирање на конкурентната референтна рамка  
Избирање на точки на разидување  
Воспоставување на точки на паритет на разидување  
Ажурирање на позиционирањето со тек на времето*

### **Дефинирање и воспоставување на мантрите на брендот**

*Клучни асоцијации за брендот  
Бренд-мантри*

### **Интерно брендирање**

### **Ревизија на брендот**

*Инвентар на брендот  
Истражување на брендот  
Позиционирање на брендот и соодветна маркетинг-програма*

## 1. Идентификување и воспоставување на позиционирање на брендот

Моделот CBBE е скица за чекорите при градење на силен бренд. За да стапи моделот во акција, трговците мора да донесат неколку стратeгиски одлуки за специфичната природа на блоковите за изградба на брендот кои ќе се користат. За да се насочуваат овие одлуки, прво ќе биде опишано позиционирањето на брендот, а потоа бренд-мантрата.

### 1.1. Основни концепти

BEE моделот го опишува општиот процес со кој трговците треба да ги изградат структурите за знаењето за брендот за да се создаде капитал на брендот. Тука ќе говориме како трговците можат да го одредат *посакуваното* значење на брендот или позиционирањето, т.е. што тие би сакале потрошувачите да знаат за брендот споредено со тоа што можеби го знаат во моментот. Одредување на структурите за посакуваното значење за брендот значи позиционирање на брендот.

*Позиционирањето на брендот* е во срцето на маркетинг-стратегијата. Тоа е „чинот на создавање на понудата и имиџот на компанијата, така што зазема истакнато и вредно место во умот на целата група на потрошувачи“.<sup>111</sup> Како што кажува името, позиционирање значи наоѓање на соодветна „локација“ во умот на група потрошувачи или пазарен сегмент, така што тие размислуваат за производот или услугата на „правилен“ или посакуван начин со цел потенцијалната полза за компанијата да се доведе до максимум. Добро позиционирање на брендот помага при водење на пазарната стратегија, појаснувајќи ја суштината на брендот, на кој начин тој е единствен и како е сличен со конкурентните брендови и зошто потрошувачите треба да купат и да го користат.

Според моделот CBBE, одлучувањето за позиционирање бара одредување на референтна рамка (идентификувајќи го целиот пазар и природата на конкуренцијата) и идеалните точки на паритет и на разидување.

---

<sup>111</sup> Филип Котлер и Кевин Лејн Келер, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006).

Поинаку кажано, трговците треба да знаат (1) кој е целниот потрошувач, (2) кои се главните конкуренти, (3) на кој начин брендот е сличен со конкурентните и (4) како брендот се разликува од нив.

## 1.2. Целен пазар

**Слика 3.1.** Основи за сегментација на потрошувачите

|                              |
|------------------------------|
| <b>Бихевиорални</b>          |
| Статус на корисникот         |
| Стапка на користење          |
| Прилики за користење         |
| Лојалност кон брендот        |
| Барање на бенефиции          |
| <b>Демографски</b>           |
| Приход                       |
| Возраст                      |
| Пол                          |
| Раса                         |
| Семејство                    |
| <b>Психографски</b>          |
| Вредности, мислење и ставови |
| Активности и животен стил    |
| <b>Географски</b>            |
| Меѓународни                  |
| Регионални                   |

Извор: Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, Person Education, New York. p.228

Идентификување на целниот потрошувач е важно бидејќи различни потрошувачи може да имаат различни структури на знаење за брендот, а со тоа и различни перцепции и преферирања за брендот. Без тоа разбирање за трговците може да биде тешко да одредат кои бренд-асоцијации треба да бидат силни, поволни и единствени. Во продолжение кратко разгледување на дефинирањето и сегментирањето на пазарот и изборот на целниот пазарен сегмент.

*Пазар* е низа од сите актуелни и потенцијални купувачи кои имаат доволно интерес, приходи и пристап до производот. *Пазарното сегментирање* го дели пазарот на различни групи хомогени потрошувачи кои имаат слични потреби и однесување и на тој начин бараат слични пазарни миксови. Пазарната сегментација бара пазарна „трампа“ меѓу трошоци и бенефиции. Што е пофтино сегментиран пазарот, толку е поверојатно дека

компанијата ќе може да ги имплементира пазарните програми кои ги задоволуваат потребите на потрошувачите во секој сегмент. Но, предноста може да се намали поради поголеми трошоци од намалена стандардизација.

**Основи за сегментација.** Слика 3.1 покажува некои можни сегментациски основи за потрошувачки и индустриски пазари. Овие основи може да ги

класифицираме како описни или ориентирани кон потрошувачот (поврзани со тоа како потрошувачите размислуваат за брендот или го користат брендот, или производот).

Бихевиоралните основи за сегментација често се највредни за разбирање на прашањата за брендирање бидејќи имаат јасни стратeгиски импликации. На пример, дефинирање на бренд-сегментот појаснува што би било идеална точка на разединување или посакувана бенефиција со која ќе се воспостави позиционирање.

**Слика 3.2.** Сегментација базирана на бизнис-на-бизнис

**Природа на робата**

Вид  
Каде се користи  
Вид на купување

**Услови за купување**

Локација на набавка  
Кој купува  
Вид на купување

**Демографија**

СИК код  
Број на вработени  
Број на работници во производството  
Годишен волумен на продажба  
Број на компании

Извор: Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, New York, p.230

Други пристапи за сегментација се надоврзуваат на некој начин на лојалноста кон брендот. На пример, моделот за пресметување ја мери јачината на психолошката посветеност меѓу брендовите и потрошувачите и отвореноста на потрошувачите кон промени.<sup>112</sup> За одредување на леснотијата со која потрошувачите може да се свртат кон други избори, моделот ја оценува посветеноста врз основа на фактори како ставот на потрошувачите и задоволноста со тековните понуди на брендови во една категорија и важност на одлуката за избор на еден бренд во таа категорија. Моделот ги

сегментира корисниците на брендот во 4 групи според силината на посветеноста, од пониска кон повисока, на следниот начин:

1. *Приспособливи*: на прагот на промена, многу веројатно дека ќе го сменат брендот;
2. *Плитки*: неподготвени за промена, но можеби размислуваат за алтернативи;
3. *Просечни*: задоволни со својот избор, веројатно нема да се променат во иднина;

<sup>112</sup> Чип Вокер, „How Strong Is Your Brand“, *Marketing Tools* (јануари/февруари 1995): 46-53.

4. *Тврдокорни*: крајно лојални, веројатно нема да се променат во блиска иднина.

Моделот исто така ги класифицира и некорисниците на брендот во 4 групи според нивната отвореност да го пробаат брендот, од ниска кон висока, на следен начин:

1. *Крајно достапни*: крајно поврзани кон својот сегашен бренд;
2. *Слабо достапни*: го преферираат својот сегашен бренд, иако не во крајна мерка;
3. *Амбивалентни*: привлечени и од нивниот сегашен бренд и од „други“ брендови;
4. *Достапни*: го преферираат „другиот“ бренд, но сè уште не се преориентирале.

Друга перспектива на лојалност, моделот на „инка“, го следи однесувањето на потрошувачите во однос на правичната свесност преку најчесто користените брендови. Сликата 3.3 прикажува хипотетичка шема и резултати. За целите на градење на брендот трговците сакаат да го разберат и (1) процентот на целниот пазар присутен во секоја фаза и (2) факторите кои го олеснуваат или инхибираат преминот од една во друга фаза. Во хипотетичкиот пример клучно се чини дека е преобразувањето на корисниците кон никогаш не пробале со оние кои неодамна пробале, како помалку од наполо „преобразени“. За да се убедат што повеќе потрошувачи да го пробаат брендот, трговците можеби треба да ја зголемат важноста на брендот или да го направат поприфатлив на репертоарот на целниот пазар.

Трговците често ги сегментираат потрошувачите според нивното однесување. На пример, компанијата може да цели кон одредена старосна група, но основната причина е тоа што тие се особено големи корисници на производот, обично се лојални на брендот или е поверојатно дека ќе ги бараат бенефициите кои тој производ најдобро ги остварува. Но, понекогаш демографските дескриптори можат да маскираат важни основни разлики.<sup>113</sup> Едвај специфичен целен пазар на „жени на возраст од 40 до 49“ може да содржи низа различни сегменти кои бараат сосема различни пазарни миксови.

---

<sup>113</sup> Расел И. Хејли, „Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool“, *Journal of Marketing* 32 (јули 1968): 30-35.

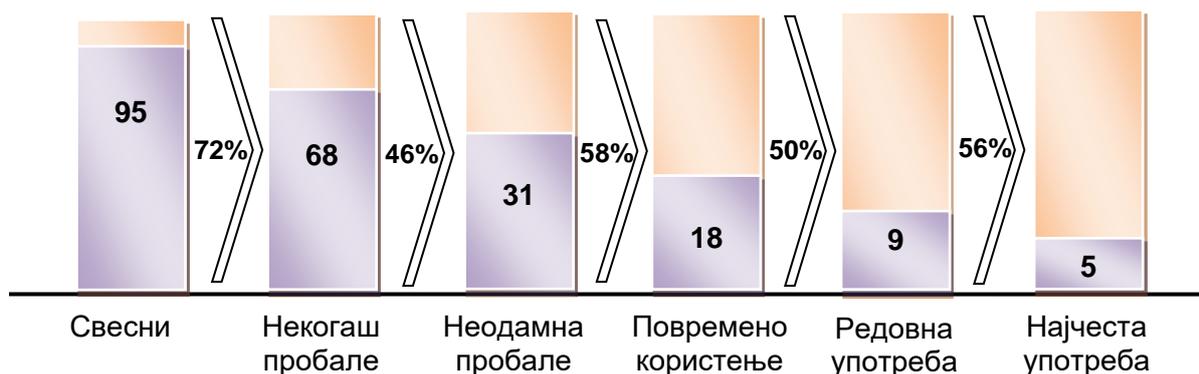
Основна предност на демографската сегментација е тоа што демографијата на традиционалните медиуми е добро позната од истражувањата на потрошувачите, а тоа резултира со полесно купување на медиуми на таа основа. Но, со зголемената важност на нетрадиционални медиуми и други форми на комуникација, како и можност за градење база на податоци за профилот на потрошувачите на бихевиорална основа и медиумско користење, оваа предност стана помалку важна.

**Критериуми.** Се нудат бројни критериуми за да ја водат сегментацијата и да ги насочат пазарните одлуки, како следниве:<sup>114,115</sup>

- **Идентификување:** дали лесно може да го идентификува сегментот?
- **Големина:** има ли адекватен потенцијал во сегментот?
- **Достапност:** дали специјализираните дистрибутивни центри и комуникациски медиуми се достапни за да допрат до сегментот?
- **Реагирање:** колку поволно ќе реагира сегментот на направената маркетинг-програма?

Очигледен двигател на дефинирање на пазарните сегменти е профитабилноста. Во многу случаи профитабилноста може да се поврзе со бихевиорална основа.

**Слика 3.3.** Хипотетички пример за фази на инка и транзиции



Извор: Lindemann, J., *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, 2010, p.70

<sup>114</sup> Исто така, можеби дадените демографски спецификации нецелосно ги одрзуваат основните перцепции на потрошувачите. На пример, кога бил воведен Форд мустанг, посакуваниот пазарен сегмент бил многу помлад од возраста на потрошувачите кои всушност го купувале автомобилот. Очигледно, овие потрошувачи се чувствувале и посакувале да се чувствуваат помладо психолошки отколку што навистина беа.

<sup>115</sup> Роналд Френк, Вилијам Маси и Јорам Винд, *Market Segmentation* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972).

### 1.3. Природа на конкуренцијата

На крајот, безусловно одлуката за целење кон одреден вид на потрошувачите често ја дефинира природата на конкуренцијата, бидејќи и други компании, исто така, одлучиле да се насочат кон истиот сегмент во минатото или планираат да го сторат тоа пак во иднина бидејќи потрошувачите во тој сегмент веќе бараат други брендови со свои одлуки за купување. Секако дека конкуренцијата се случува и на други основи, како што се канали или дистрибуција. Конкурентна анализа зема предвид цела низа фактори - вклучувајќи ги ресурсите, можностите и веројатните намери на различни компании - со цел трговците да ги изберат пазарите каде што потрошувачите може да бидат профитабилно услужени.<sup>116</sup>

Лекцијата често нагласувана од маркетинг-стратезите е конкуренцијата да не се дефинира премногу тесно. Често конкуренцијата може да се појави на ниво на бенефиција, а не на ниво на атрибути. Така, луксузна роба со изразена хедонистичка бенефиција како стерео опрема може да се натпреварува со одмори како и со други трајни стоки како што е мебел.

За жал, многу компании тесно ја дефинираат конкуренцијата и не успеваат да ги распознаат најсериозните закани и можности. На пример, продажбата во индустријата за гардероба стагнира во послениве години бидејќи потрошувачите се одлучуваат да трошат на мебел, електроника и други производи кои подобро одговараат на нивниот животен стил.<sup>117</sup> Водечките производители на гардероба можеби би поминале подобро ако размислат за точките на разидување на својата понуда не толку многу против другите марки на гардероба колку против другите дискрециони набавки.

### 1.4. Точки на паритет на разидување

Откако трговците ќе ја фиксираат соодветната конкурентна референтна рамка за позиционирање, дефинирајќи го целниот потрошувачки пазар и

---

<sup>116</sup> Дејвид Акер, *Strategic Market Management*, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2005) или Доналд Р. Леман и Расел С. Вајнер, *Product Management*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).

<sup>117</sup> Тери Агинс, „As Consumers Find Other Ways to Splurge, Apparel Hits a Snag”, *Wall Street Journal*, 4 февруари 2005, А1, А6.

природата на конкуренцијата, тогаш можат да ја дефинираат основата на самото позиционирање. Доаѓање до соодветно позиционирање бара воспоставување на коректни асоцијации на точки на разидување и на паритет.<sup>118</sup>

**Точки на различни асоцијации.** Точки на разидување (PODs) се атрибути или бенефиции кои потрошувачите силно ги поврзуваат со брендот, позитивно ги оценуваат и веруваат дека не можат да ги најдат до ист степен кај конкурентниот бренд.<sup>119</sup> Иако е можна плејада на различни бренд-асоцијации, според моделот на CBBE може да се класифицираат кандидатите како функционални, размислувања сврзани со изведба, или апстрактни, размислувања сврзани со имиџот.

Друг позиционирачки концепт е *одржлива конкурентна предност* (SCA) кој делумно е поврзан со способност на компанијата да оствари предност во постигнување на супериорна вредност на пазарот, за подолг временски период.<sup>120</sup> Иако SCA-концептот е малку поширок од точките на разидување - SCA може да се базира на бизнис-праксите како што е кадровска политика - исто така ја нагласува и важноста на диференцирање на производите на некој начин. Така, концептот за точки на разидување е поврзан со единствена продажна пропозиција и одржлива конкурентна предност и тврди дека брендот мора да има силни, поволни и единствени асоцијации за да се диференцира од другите брендови.

**Точки на асоцијации на паритет.** Точки на асоцијации на паритет (POPs), од друга страна, не секогаш се уникатни за брендот; тука може да се споделуваат со други брендови. Има 2 вида: категориски и конкурентни. *Категориски точки на паритет* претставуваат неопходни услови - но не и доволни - за избор на брендот. Ги има минимално на ниво на генерички производи, а најчесто на ниво на очекуваниот производ. Така, потрошувачите можеби банката не ја сметаат вистински за „банка“, освен ако таа не нуди низа планови, проверка и штедење, нуди безбедни сефови, патнички чекови и други слични услуги и има погодно работно време и банкомати. Категориските точки

---

<sup>118</sup> Стејси Кравец, „Baskin-Robbins Scoops Up a New Look“, *Wall Street Journal*, 4 септември 1977, B1.

<sup>119</sup> Патрик Барвајс и Син Михан, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*, (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).

<sup>120</sup> Концептот „точки на паритет“ и „точки на разидување“ и многу други идеи и примероци во овој дел за прв пат биле разработени од Брајан Стернтал од Нортвестерн Универзитет и понатаму подобрени во соработка со Алис Тибаут од Нортвестерн Универзитет.

на разидување може да се сменат со тек на време поради технолошки напредок, законски измени и потрошувачки трендови, но овие атрибути и бенефиции се како „зелен надоместок“ за да се игра маркетинг-играта.

Треба да се напомене дека категориските точки на разидување стануваат особено важни кога брендот лансира проширување во нова категорија. Всушност, колку е поразлична категоријата на проширување, толку е поважно да се обезбеди добровоспоставена категориска точка на разидување. Потрошувачите може да имаат јасна претстава за намерите на точките на разидување на проширувањето бидејќи се користи име на постојан бренд. На потрошувачите им е потребна потврда за тоа што треба да биде фокус на маркетинг-програмата во врска со тоа дали проширувањето, исто така, има неопходни точки на паритет.

*Конкурентни точки на паритет* се оние асоцијации создадени да ги негираат конкурентните точки на разлики. Со други зборови, ако брендот може да биде „на исто“ во оние области каде неговите конкуренти се обидуваат да остварат предност и може да оствари во други области, тогаш брендот треба да биде во силна - дури и непобедлива - конкурентна позиција.

**Точки на паритет наспрема точки на разидување.** За брендот да постигне точка на паритет за одреден атрибут или бенефиција, доволен број потрошувачи треба да веруваат дека брендот е „доволно добар“ по таа димензија. Има „зона“ или „ранг на толеранција или прифаќање“ со точки на разидување. Брендот не треба да се смета за буквално еднаков со конкуренцијата, но потрошувачите мора да почувствуваат дека е доволно добар за одреден атрибут или бенефиција за да не го сметаат за негативен или проблем. Претпоставувајќи дека потрошувачите замислуваат така, тогаш може да бидат подготвени да ги базираат своите проценки и одлуки на фактори потенцијално поповолни за брендот. На тој начин точките на паритет полесно се остваруваат од точките на разидување каде што брендот мора да демонстрира јасна супериорност. Често клучот за позиционирање не е во постигнување на точка на разидување колку во постигнување на неопходна или конкурентна точка на паритет.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Џон Чепил, *Competitive Marketing Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).

## 2. Упатство за позиционирање

Концептот за точки на разидување и на паритет може да бидат непроценливи алатки за водење на позиционирањето. Две клучни прашања во постигнување на оптимално конкурентно позиционирање на брендот се: (1) дефинирање и комуницирање на конкурентната референтна рамка и (2) избирање и воспоставување на точки на паритет и на разидување.

### 2.1. Дефинирање и комуницирање на конкурентната референтна рамка

Како појдовна точка при дефинирање на конкурентната референтна рамка за позиционирање на брендот е одредување на категориско членство. Со кои производи или производ конкурира брендот? Одлуката за конкурирање во различни категории често доведува до различни конкурентни референтни рамки, а со тоа и точки на разидување и POD.<sup>122</sup>

Членството на производот во една категорија им говори на потрошувачите за целите кои може да ги остварат користејќи го производот или услугата. За етаблирани производи и услуги членство во категорија не е клучно прашање. Потрошувачите се свесни дека Кока-кола е водечки бренд за безалкохолни пијалаци. Келогс корн флекс е водечки бренд на житарки, Меккинси е водечка стратeгиска консултантска компанија итн.

Но, има многу ситуации кога е важно потрошувачите да се информирани за членството на производ во една категорија. Веројатно најочигледно е воведувањето на нови производи кога членството во категоријата не е секогаш очигледно, особено за високотехнолошки производи.

Понекогаш го знаат членството за брендот во категорија, но можеби не се убедени дека брендот е вистински и валиден член на категоријата. На пример, потрошувачите можеби се свесни дека Сони произведува компјутери, но можеби не се сигурни дали сони компјутерите се во иста класа со дел, хп и леново. Во овој случај може да биде полезно да се засили категориското членство.

Брендовите понекогаш се поврзани со категории во кои нема членство, а не со оние во кои членуваат. Овој пристап е добар начин да се нагласи точката на

---

<sup>122</sup> Брајан Стернтал, Алис Тибат и Д. Јакобучи, *Kellogg on Marketing* (Chichester, NY: Wiley, 2001).

разидување на брендот од конкурентите доколку тие потрошувачи го знаат вистинското членство на брендот.

⇒ **Личен дигитален асистент (PDA)**

*Кога личните дигитални асистенти за прв пат се воведоа, можеле да се позиционираат или како компјутерски аксесоари или како замена за книга за состаноци. Неуспехот на Моторола енвои може делумно да се припише на недостатокот на јасно дефиниран конкурентен комплет. Напротив, Палм пилот, производ кој врши многу од истите задачи како Енвои, остварил значителен успех поради своето членство во категоријата за да опфати имејл и MP3-плеери и услуги за мобилните телефони нудејќи традиционални тастатури. Бидејќи овие рачни уреди продолжуваат да нудат дополнителни услуги/особини, нивната конкурентна референтна рамка и понатаму ќе еволуира.*

Префериран пристап кон позиционирање е да се информираат потрошувачите за производното членство пред да се искаже точката на разидување во однос на членство во друга категорија. Потрошувачите треба да знаат што е производ и каква функција има пред да одлучат дали тој доминира со брендovите со кои се натпреварува. За нови производи потребни се засебни маркетинг-програми за да ги информираат потрошувачите за членството и за да ги едуцираат за точките на разидување на брендот. За брендови со ограничени ресурси тоа имплицира развој на маркетинг-стратегија која го одредува категориското членство пред да се искажат точките на разидување. Брендови со богати ресурси можат да изготват конкурентни маркетинг-програми, од кои едниот го посочува членството, а другиот точките на разидување. Но, обиди за информирање на потрошувачите за членството и точките на разидување во иста реклама често не е ефикасно.

Иако позиционирање кое опфаќа 2 категории често е атрактивно средство за помирување на потенцијално конфликтните цели на потрошувачите, носи дополнителен товар. Ако точките на паритет и на разидување во однос на обете категории не се веродостојни, потрошувачите можеби нема да го сметаат брендот како легитимен играч во обете категории. Многу PDA кои безуспешно се обиделе

да ги спојат категориите, започнувајќи од хартија до лаптоп компјутери, се живописен пример за овој ризик.

Има 3 главни начини за пренесување на категориското членство на брендот: комуницирање на категориските бенефиции, споредувајќи ги со примероци и одговарајќи на дескрипторите на производот.

За да се убедат потрошувачите дека ќе ја исполни фундаменталната причина за употреба на категоријата, трговците често ги користат бенефициите за да го соопштат категориското членство. Така, индустриските мотори може да тврдат дека имаат моќ, а нагетичите да ја нагласат ефикасноста. Тие бенефиции се претставени на начин кој не имплицира супериорност на брендот, тука само напоменува дека брендот ги поседува како средство за воспоставување на категориски точки на разидување. Асоцијациите со изведбата и имиџот можат да дадат дополнителни докази. Мешавина за торта може да биде членство во категоријата на торти тврдејќи дека нуди бенефиции за одличен вкус и тоа може да го поткрепи со тоа што поседува висококвалитетни состојки (изведба) или покажувајќи им на потрошувачите воодушевеност при консумирање (имиџ).

## 2.2. Избирање на точки на разидување

Две најважни размислувања при избор на POD се тоа што потрошувачите ги сметаат за пожелни и што веруваат дека компанијата има можност да ги исполни. Ако обете се задоволат, POD има потенцијал да стане силна, поволна и единствена бренд-асоцијација. Обете размислувања - пожелност и остварливост - имаат низа специфични критериуми кои подолу се наведени.

**Критериум на пожелност.** Видовме дека има 3 клучни критериуми на пожелност за точки на разидување (PODs) - релевантност, специфичност и веројатност - кои трговците можат да ги оценат од перспектива на потрошувачите.

- **Релевантност:** Целните потрошувачи мора да ги сметаат точките на разидување за релевантни и важни. Тест за релевантност може лесно да се предвиди. На пример, во 1990-тите бројни брендови во различни производни категории (кола, детергент за садови, пиво, дезодоранси, бензин и др.) вовеле јасна верзија на своите производи за подобро да се

диференцираат себеси. Иако „јасни“, веројатно првично сигнализира природност, чистота и леснотија за потрошувачите, пролиферација на јасна верзија на производот кој не ги засилува другите асоцијации го замаглува своето значење. „Јасна“ асоцијација се чини нема трајна вредност, ниту е одржлива како точка на разидување. Во многу случаи овие брендови искусиле намален пазарен удел или целосно исчезнале.

- **Специфичност:** Целните потрошувачи мора да ги сметаат точките на разидување за специфични и супериорни. Кога трговците влегуваат во една категорија во која има етаблирани брендови, предизвик е да се најде изводлива основа за диференцирање. Понекогаш точката на разидување е таа со која брендот доминира над конкурентите, но не е важна за потрошувачите. Неколку брендови на аналгетици, вклучувајќи го Алев, наиделе на слаб одговор на тоа дека нивниот бренд има долг рок или бара нередовно дозирање. За повеќето потрошувачи е поважно брзото олеснување на болка од подолг рок. Навистина, долготрајноста може да имплицира бавно дејство - токму спротивното од она што повеќето луѓе го сакаат.
- **Веројатност:** Еден бренд мора да понуди фасцинантна и веродостојна причина за неговиот избор пред другите опции. Најверојатно наједноставен пристап е да се посочи уникатен атрибут за производот. Така, Маунтан дју може да тврди дека е поенергетски од другите безалкохолни пијалаци и тоа да го поткрепи со повисокото ниво на кофеин. Од друга страна, кога точката на разидување е апстрактна или базирана на имиџ, потребата за тврдењето може да се бара во поопшти асоцијации за компанијата кои се развиени со тек на времето. Така, парфемот шанел 5 може да тврди дека е совршен пример за елеганција, француски парфем, и тоа да го поткрепи со долгата поврзаност меѓу Шанел и високата култура.

**Критериум на исполнување.** Ако трите критериуми на остварливост, комуникативност и одржливост се задоволени, позиционирањето има потенцијал да стане трајно.

- **Остварливост:** Дали всушност компанијата може да создаде точки на разидување? Производот и маркетингот мора да бидат создадени на начин кој ги поврзува посакуваните асоцијации. Очигледно е полесно

да се убедат потрошувачите во некои факти за брендот за кои не беа свесни или ги превиделе отколку да се менува производот и да се убедат потрошувачите во вредноста на промените.

- *Комуникативност:* Клучно прашање за комуникативност е перцепцијата на потрошувачите за брендот и последователните бренд-асоцијации. Тешко е да се создаде асоцијација која не е конзистентна со постојаното знаење на потрошувачите или во која потрошувачите, од некоја причина, тешко веруваат. Кои фактички и потврдливи докази или „точки на потврдување“ можат да пренесат трговците како поткрепа така што потрошувачите всушност ќе поверуваат во брендот и неговите посакувани асоцијации?
- *Одржливост:* Дали позиционирањето е превентивно, одбранливо и тешко за напад? Дали бренд-асоцијацијата може да се засили во тек на време? Ако е така, тогаш позиционирањето ќе трае со години. Одржливоста зависи од интерната посветеност и употреба на ресурси, како и од надворешна пазарна сила. Стратегијата на Еплби за лидерство во бизнисот на неформални ресторани делумно е да се влезе на помалите пазари, каде вториот главен конкурент - Хело Хејс, Канзас, веројатно нема да влезе. Иако има недостатоци во оваа стратегија - потенцијално помал волумен и многу лоши зборови за услужниот хаос - конкурентните закани се минимални.<sup>123</sup>

Непотребно е да се каже дека позиционирањето мора да биде крајно диференцирано за да биде ефективно. Овие три размислувања за развој на оптимално позиционирање одат заедно со овие три перспективи според кои секој тренд мора да биде проценет, т.е. потрошувачите, компанијата и конкуренцијата. Пожелноста е одредена од точка на гледиште на потрошувачите, остварливоста се базира на внатрешните можности на компанијата, а диференцирањето делумно е зависно од конкурентите.

---

<sup>123</sup> Стивен Греј, „How Applebee’s Is Marketing It Big in Small Towns”, *Wall Street Journal*, 2 август 2003, B1, B4.

### 2.3. Воспоставување на точки на паритет на разидување

Еден предизвик за трговците е тоа што повеќето атрибути или бенефиции кои ги сочинуваат точките на разидување при POD се во негативна корелација. На пример, можеби е тешко да се позиционира бренд како „евтин“ и истовремено да се тврди дека има „нависок квалитет“. Слика 2 дава други примери на атрибути и бенефиции во негативна корелација. Понатаму, одделни атрибути и бенефиции често имаат и позитивни и негативни аспекти. Долгогодишно наследство може да се смета и како позитивен атрибут бидејќи сугерира искуство, мудрост и експертиза. Од друга страна, може да биде негативен атрибут бидејќи може да имплицира старомодност, а не современост и иновативност.

За жал потрошувачите обично сакаат максимум и од атрибутите и од бенефициите кои се во негативна корелација. Предизвик е тоа што конкурентите често се обидуваат да ја постигнат нивната точка на разидување за атрибут која е во негативна корелација со точка на разидување на целниот бренд. Уметност и наука на маркетинг е да се знае како да се справува со размените, а позиционирањето не е исклучок. Очигледно, најдобар пристап е да се создаде производ или услуга со добра изведба и по двете димензии. Така, способноста на BMW да ја воспостави својата слика за позиционирање, опфаќајќи го и луксузот и изведбата, се должи делумно на производниот дизајн и фактот што автомобилот се смета и за луксузен и со висока изведба. Слично, Гор-Текс успеа да го надмине навидум конфликтниот имиџ на производот на „пропустлив на воздух“ и „водоотпорен“ поради технолошкиот напредок.

Постојат неколку можни начини за надминување на проблемот на негативна корелација на POP и POD. Следниве 3 пристапи се дадени по растечкиот редослед на ефикасноста, но и со зголемен степен на тежина.

**Разделете ги атрибутите.** Скап, но ефективен пристап е да се лансираат две различни маркетинг-кампањи, секоја посветена на различни атрибути и бенефиции на брендот. Кампањите можат да течат истовремено или последователно. На пример, Хед енд Шолдерс доживеа успех во Европа со двојна кампања кога едната го нагласуваше ефектот на отстранување првут, а другата ги нагласуваше изгледот и убавината на косата по употребата.

**Слика 3.4.** Примери за атрибути и бенефиции во негативна корелација

|                                    |
|------------------------------------|
| Ниска цена наспрема висок квалитет |
| Вкус наспрема малку калории        |
| Хранливо наспрема добар вкус       |
| Ефикасно наспрема умерено          |
| Моќно наспрема безбедно            |
| Силно наспрема рафинирано          |
| Сеприсутно наспрема ексклузивно    |
| Разновидно едноставно              |

Извор: Perrier, R., 2005, *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, New York, p.27

Се надева дека потрошувачите ќе бидат помалку критични при судењето на POP и POD бенефициите одделно, бидејќи негативната корелација може да биде помалку очигледна. Недостаток е што треба да се изготват две силни кампањи, а не една. Над сè, ако трговците не го решат проблемот со

негативна корелација благовремено, потрошувачите можеби нема да развијат толку позитивни асоцијации колку што е посакувано.

**Засилете го капиталот на друг ентитет.** Брендот може да се поврзат со секаков вид на ентитет кој поседува вистински вид на капитал - лице, друг бренд, настан итн. - како начин за воспоставување на атрибут или бенефиција како POP и POD. Самобрендираните состојки, исто така, може да позајмат кредибилитет за спорните атрибути во умот на потрошувачите. Но, позајмувањето на капитал не е ниту бесплатно, ниту без ризици.

**Рedefинирајте ги врските.** На крај, друг потенцијално моќен, но често тежок начин за надминување на негативната врска меѓу атрибутите и бенефициите во умот на потрошувачите е да ги убеди дека всушност врската е позитивна. Трговците може тоа да го постигнат овозможувајќи им на потрошувачите различна перспектива и сугестија дека можеби превидуваат или игнорираат одредени факти или други размислувања.

#### 2.4. Ажурирање на позиционирањето со тек на времето

Во претходниот дел се опишани некои упатства за позиционирање кои се особено полезни при лансирање на нов бренд. Со етаблирани брендови конкурентните сили често диктираат промени во стратегиите за позиционирање со тек на време.

Ажурирање на позиционирањето наметнува две главни прашања. Прво, како да се продлабочи значењето на брендот за да се искористат клучните бренд-асоцијации или поапстрактно - *скалило*. Второ, како да се реагира на конкурентните предизвици кои се закануваат на постојаната позиција - *реагирање*.

**Скалило.** Иако идентификување на точки на разидување за доминација над конкурентите со бенефиции кои се важни за потрошувачите претставува стабилен начин за градење на почетни позиции, штом целниот пазар ќе добие основно разбирање за тоа како брендот е поврзан со алтернативите во иста категорија, можеби треба да се продлабочи значењето поврзано со позиционирањето на брендот. Често е од корист да се искаже основната мотивација на потрошувачите во производната категорија за да се откријат важните асоцијации. На пример, хиерархијата на Маслов тврди дека потрошувачите имаат различни приоритети и нивоа на потреби. Од најнизок до највисок, приоритетите се следниве:<sup>124</sup>

1. Психолошки потреби (храна, вода, воздух, засолниште, секс);
2. Потреба за безбедност и сигурност (заштита, ред, стабилност);
3. Социјални потреби (љубов, пријателство, припаѓање);
4. Его потреби (престиж, статус, самопочит);
5. Самоактуелизација (самоисполнување).

Според Маслов, потребите од повисоко ниво стануваат важни откако ќе се исполнат потребите од пониското.

Трговците ја препознаваат и важноста на потребите од високо ниво. На пример, синџири на крајна цел се создадени како начин за разбирање на значењето од високо ниво на карактеристики на брендот.<sup>125</sup> Овој синџир ја има следнава структура: атрибути (описни особини кои го карактеризираат производот) што доведуваат до бенефиции (личното знаење и вредност припишана на производните атрибути) кои, пак, доведуваат до вредности (стабилни и трајни лични цели или мотивации).<sup>126</sup> Со други зборови,

<sup>124</sup> Шели Бренч, „Irradiated Food by Any Other Name Might Just Win Over Consumers”, *Wall Street Journal*, 14 август 2001, B1.

<sup>125</sup> Абрахам Маслов, *Motivation and Personality*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: Harper & Pow, 1970).

<sup>126</sup> Томас Џ. Рејнолдс и Џонатан Гутман, „Laddering Theory: Method, Analysis, and Interpretation”, *Journal of Advertising Research* (февруари/март 1988): 11-31. Томас Џ. Рејнолдс и Дејвид Б.Витларк, „Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice”, *Journal of Advertising Research* (јули/август 1995): 9-17.

потрошувачот избира производ кој исполнува некој атрибут (А) кој овозможува бенефиции или има одредени последици (Б/П) кои задоволуваат вредности (В). На пример, во една студија на солени ужинки една испитаничка забележала дека чипс со додадена арома (А) со силен вкус (А) значи дека ќе изеде помалку (Б/П), нема да се здебели (Б/П) и ќе има подобра става (Б/П), а сите заедно ја подобруваат нејзината самодоверба (В).

Искачувањето на тој начин напредува до поапстрактни вредности или мотивации. За возврат, искачувањето постојано прашува кои се импликациите, атрибутите за потрошувачите. Неуспехот за искачување по скапилото може да ги редуцира достапните стратeгиски алтернативи за брендот.<sup>127</sup> На пример, Р&Г го вовеле детергентот *деш* за да привлече потрошувачи кои користат машини за алишта со предно полнење. Многу години рекламирање на деш на овој начин ја направија оваа позиција тешка за продор за други брендови. Но, кога овој тип на машини излегоа од мода, истото се случило и со деш, и покрај тоа што бил меѓу најефикасните детергенти на Р&Г и покрај значителните обиди за репозиционирање на брендот.

Некои атрибути и бенефиции може самите да доведат до полесно искачување на скапилото од други. На пример, брендот Бети Крокер се појавува на низа печива и го карактеризира физичка топлина поврзана со печењето. Таквата асоцијација го олеснува говорењето за емоционалната топлина и задоволството од печење или пријатните чувства што се јавуваат додека печеме нешто за другите.

Така, некои од најсилните брендови ги продлабочуваат точките на разидување за да создадат асоцијации за бенефиции и вредност, на пример, Волво и Мишелин (безбедност и спокој на умот), Интел (изведба и компатибилност), Марлборо (имиџ на Запад), Кока-кола („Американска“ и освежување), Дизни (забава, магија, семејна забава), Најки (иновативни производи и врвна атлетска изведба) и BMW (стил и изведба при возење). Како брендот се поврзува со повеќе и повеќе производи и се искачува во производната хиерархија, значењето на брендот ќе стане поапстрактно.

---

<sup>127</sup> Брајан Вансик, „Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity“, *Qualitative Market Research* 6, no.2 (2003):111-118.

Истовремено, важно е што соодветното категориско членство на точки на паритет и POD постојат во умот на потрошувачите за одредени продадени производи.

**Реагирање.** Конкурентните активности често се насочени кон елиминирање на точки на разидување за да станат точки на паритет или да се засилат или воспостават нови точки на разидување. Често конкурентните предности постојат само за кратко време пред конкурентите да се обидат да одговорат.

Кога конкурент предизвикува постојани точки на разидување или се обидува да надмине точки на паритет, има 3 главни опции за целниот бренд - од нереагирање до умерена или значителна реакција.<sup>128</sup>

- *Не преземајте ништо.* Ако се чини неверојатно дека конкурентните активности ќе ја доловат точката на разидување или да создадат нова точка на разидување, тогаш најдобра реакција веројатно е таа да се продолжи по патот и да се продолжи со напорите за градење на брендот.
- *Преминете во дефанзива.* Ако конкурентните активности се чини дека имаат потенцијал да го попречат пазарот, можеби е неопходно да се премине во дефанзива. Еден начин да се одбрани позицијата е да се додаде некаква потврда за производот или рекламирањето за да се засилат точките на паритет и точките на разидување.
- *Преминете во офанзива.* Ако конкурентните активности се чинат потенцијално уништувачки, тогаш можеби е неопходно да се биде агресивен и да се репозиционира брендот за да се одговори на заканата. Еден пристап би можел да биде лансирање на проширување на производот или рекламна кампања која фундаментално го менува значењето на брендот. Ревизија на брендот може да им помогне на трговците да ја оценат сериозноста на конкурентната средина и соодветното конкурентно гледиште.

---

<sup>128</sup> Томас Џ. Рејнолдс и Џонатан Гутман, „Laddering Theory: Method, Analysis, and Interpretation”, *Journal of Advertising Research* (февруари/март 1988): 31-35. Томас Џ. Рејнолдс и Дејвид Б. Витларк, „Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice”, *Journal of Advertising Research* (јули/август 1995): 17-21.

### 3. Дефинирање и воспоставување на мантрите на брендот

Позиционирањето на брендот опишува како брендот може ефикасно да се натпреварува со специфична низа конкуренти на одреден пазар. Но, многу често брендовите покриваат повеќе производни категории и затоа можат да имаат повеќе различни - сепак поврзани - позиционирања. Како брендовите еволуираат и се прошируваат во категориите, така трговците ќе сакаат да ги дефинираат клучните бренд-асоцијации за да се долови важната димензија на значењето на брендот и што всушност претставува брендот. Може да ги синтетизираат клучните бренд-асоцијации за да создадат ветување за брендот или мантра за брендот која ги одразува „срцето и душата“ на брендот. Понатаму, ги елаборираме клучните бренд-асоцијации и мантрите за брендот.

#### 3.1. Клучни асоцијации за брендот

*Клучните асоцијации на брендот* се оние апстрактни асоцијации (атрибути и бенефиции) кои ги карактеризираат 5 до 10 најважни аспекти или димензии на брендот. Тие можат да послужат како основа за позиционирање на брендот во однос на тоа како создаваат точки на паритет и на разидување.

Како трговците ги идентификуваат клучните бренд-асоцијации? Прв чекор во овој структуриран процес е да ги замолат потрошувачите да состават детална ментална мапа за брендот. *Менталната мапа* прецизно ги отсликува деталите на сите карактеристични бренд-асоцијации и реакции за одреден целен пазар. Еден од наједноставните начини да се натераат потрошувачите да состават ментална мапа е да се запрашаат за бренд-асоцијации кои прво ќе им паднат на ум („Кога ќе мислите на брендови, што ви паѓа на ум?“). СВВЕ бренд-пирамидата од поглавјето 3 поаѓа при нагласување на видовите на асоцијации и одговори кои може да се појават при составување на мапата.

Потоа, трговците ги групираат бренд-асоцијациите во слични категории со описни називи. На пример, при составување на мапа за Најки, потрошувачите може да набројат Леброн Џејмс, Мајкл Џордан, Тајгер Вудс, Роџер Федерер или Ленс Армстронг, кои може да ги наречеме „врвни спортисти“. Предизвик е да се вклучат сите релевантни асоцијации, а при тоа сите да бидат што е можно поизразени.

Слика 3.5. Ментална мапа за Ем-ти-ви (MTV)



Извор: Aaker, D., 2001, *Building Strong Brands*, Free Press, New York, p.54

### 3.2. Бренд-мантри

За да дознаеме нешто повеќе за значењето на брендот, трговците често ги дефинираат мантрите.<sup>129</sup> *Бренд-мантра* е артикулирање на „срце и душа“ на брендот, куса, 3 до 5-зборовна фраза која ја одразува неоспорната срж или духот на позиционирањето на брендот. Слична е со „суштина на брендот“ или „ветување за брендот“ и нејзина цел е да овозможи сите вработени и надворешни маркетинг-партнери да разберат што брендот всушност им значи на потрошувачите за да можат соодветно да ги приспособат своите активности. На пример, филозофијата на брендот Мекдоналдс како „храна, луѓе и забава“ фино ја доловува суштината на брендот и клучните ветувања на брендот.

Мантрите се моќни изуми. Може да бидат водич за тоа кој производ треба да се воведо во бренд, каква кампања да се води и каде и како треба да се продава брендот. Може да ги водат дури и навидум најнеповрзаните или обични одлуки, како што се изгледот на одделот за прием и начинот на кој вработените одговараат на телефон. За возврат, мантрите на брендовите создаваат ментален филтер за да ги следат несоодветните маркетинг-активности или активности од секаков вид кои може да имаат негативна тежина за впечатокот за брендот кај потрошувачите.

<sup>129</sup> Марко Вринс и Френкел Тер Хофстед, „Linking Attributes, Benefits, and Consumer Values“, *Marketing Research* (Fall 2000): 3-8.

Слика 3.6. Клучни бренд-асоцијации за Ем-ти-ви (MTV)

|   |  |
|---|--|
| <b>Музика</b><br>Што е ново?                        | <b>Заедништво</b><br>Споделено искуство<br>(буквално и разговорно) |
| <b>Кредибилитет</b><br>Експерт, доверлива, реалност | <b>Модерна</b><br>Хип, кул   |
| <b>Личност</b><br>Ирелевантна, хип, кул             | <b>Спонтаност</b><br>Точно во минута, непосредна                   |
| <b>Пристапност</b><br>Релевантна, за секого         | <b>Оригиналност</b><br>Оригинална, креативна                       |
| <b>Интерактивност</b><br>Поврзаност и учество       | <b>Флуид</b><br>Секогаш се менува и еволуира                       |

Извор: Aaker, D., 2001, *Building Strong Brands*, Free Press, New York, p.54

Мантрите помагаат брендот да го претстави својот конзистентен имиџ. Секогаш кога потрошувачите се соочуваат со брендот, нивното значење за брендот може да го измени и да влијае врз капиталот на брендот. Бидејќи многу вработени имаат контакти со потрошувачите, и директно и индиректно, нивните зборови и дела треба постојано да го засилуваат и поддржуваат значењето на брендот. Маркетинг-партнери како членови на рекламни агенции можеби не се ни свесни за својата улога и влијание врз капиталот на брендот. Мантрата ги сигнализира значењето и важноста на брендот за компанијата, како и клучната улога на вработените и маркетинг-партнерите во менаџментот. Исто така дава и незаборавна кратенка за клучните размислувања за брендот кои треба да бидат најважни црти за брендот.

**Дизајнирање на бренд-мантри.** Што ја прави добра бренд-мантрата? Два успешни примера на бренд-мантра доаѓаат од 2 моќни бренда, Најки и Дизни. Примерите на Најки и Дизни ја покажуваат моќта како и полезноста за добро дизајнирани бренд-мантри. Тие помагаат и да се најави карактеристиката на добра бренд-мантра. Обата примера се суштински структурирани на ист начин на 3 начина, како што е дадено подолу:

Терминот *функција на брендот* ја опишува природата на производот или услугата или видот на искуството, или бенефициите кои ги овозможува брендот. Може да биде од конкретен јазик кој ја одразува самата производна категорија

до поапстрактни поими (како на Најки и Дизни), каде терминот се однесува на искуство од повисок ранг или бенефиции кои ги овозможуваат различни видови на производи. *Описната одредница* дополнително ја објаснува природата. Изведбата на Најки не е каква било (на пример неуметничка), туку само спортска; забавата со Дизни не е каква било (неориентирана кон возрасните), туку само семејна забава (а спорната дополнителна одредница „магично“ може дури да даде дополнителна дистинктивност). Заедно, терминот функција на брендот и описните одредници помагаат во одредување на границите на брендот. На крај, *емоционалните одредници* се уште еден модификатор - како точно брендот овозможува бенефиции и на кој начин.

Бренд-мантрите не мора да ги следат токму овие структури, но треба јасно да одредат што всушност брендот претставува и од таму, барем имплицитно, што тој не претставува. Треба да се напоменат уште неколку дополнителни точки.

Прво, бренд-мантрите, својата моќ и полезност ја влечат од нивното колективно значење. Другите брендови може да бидат силни по една, или дури неколку, бренд-асоцијации кои ја сочинуваат мантрата. За мантрата да биде ефикасна, ниту еден друг бренд не треба да брилира на сите димензии. Дел од клучот за успехот и на Најки и на Дизни е тоа што со години ниту еден конкурент не можеше да ги оствари ветувањата сугерирани во мантрите на овие брендови како што успеале тие.

Второ, бренд-мантрите типично се создадени за да ги доловат точките на разидување на брендот, т.е. што е единствено во врска со брендот. Други аспекти на позиционирање на брендот - особено точките на паритет на брендот - можеби се исто важни и не се нагласени на друг начин. На крај, за брендови соочени со рапиден раст, терминот функција на брендот може да биде критично водство во соодветните и несоодветните категории каде се проширува. За брендови во постабилни категории, бренд-мантрата може да се фокусира повеќе кон точките на разидување како што се искажани од функционалните и емотивните одредници, можеби да го вклучат терминот функција на брендот.

**Имплементирање на бренд-мантрата.** Бренд-мантрите треба да се изготвят во исто време со позиционирањето на брендот. Како што видовме, позиционирањето на брендот е резултат на исцрпно испитување на брендот преку некоја ревизија на брендот или други активности. Мантрите може да го

положуваат значењето стекнато од овие активности, но, истовремено, бараат интерно испитување и вклучуваат повратни информации од многуте вработени во компанијата како и маркетинг-работниците. Дел од оваа интерна вежба всушност е да се одредат различните начини на кои секој вработен влијае врз капиталот на брендот и како тие може да придонесат на позитивен начин кон судбината на брендот.

Трговците често може да го сумираат позиционирањето на брендот во неколку реченици или кус пасус кој ги одразува идеалните суштински асоцијации за брендот кои ги имаат потрошувачите. Базирано на овие клучни бренд-асоцијации, една бреинсторминг сесија може да помогне во идентификување на различни кандидати за бренд-мантри. Во финалната мантра треба да се земат предвид следниве нешта:

- *Комуницирајте:* Добра бренд-мантра треба и да ја дефинира категоријата (или категории) на бизниси за да ги одреди границите на брендот и да појасни што е карактеристично за брендот.
- *Поедноставете:* Ефективна бренд-мантра треба да се запомни. Тоа значи дека треба да биде куса, јасна и жива. Мантра од 3 збора е идеална бидејќи тоа е најекономичен начин за пренесување на позиционирањето на брендот.
- *Инспирирајте:* Идеално би било мантрата да го надгледува теренот кој е лично значаен и релевантен за што е можно повеќе вработени. Бренд-мантрите освен што информираат и насочуваат, тие може да инспирираат, доколку брендovите го ценат навлегувањето во повисоко ниво на значење за вработените, како и за потрошувачите.

Без оглед колку зборови ја сочинуваат мантрата, *секогаш ќе има значење под нивото на мантрата кое треба да се артикулира*. Буквално, секој збор може да има повеќе значења. На пример, од зборовите *забава, семејство и забава* во бренд-мантрата на Дизни, секој збор може да има повеќе значења, овозможувајќи му на Дизни да копа подлабоко за да обезбеди цврсти темели за мантрата. Две или три куси фрази биле додадени подоцна за да го објаснат секој од овие зборови.

#### 4. Интерно брендирање

Бренд-мантрите ја нагласуваат важноста на *интерното брендирање* - потврдувајќи дека членовите на организацијата се соодветно поврзани со брендот и со неговите репрезенти. Погolem дел од литературата за брендирање ја разгледува *надворешната* перспектива, фокусирајќи се на стратегиите и тактиките кои треба да ги преземе за да го изгради или менаџира капиталот на брендот со потрошувачите. Несомнено, во сржта на сите маркетинг-активности е позиционирањето на брендот и суштината на неговото значење за потрошувачите.

Но, подеднакво важно е и *интерното* позиционирање на брендот.<sup>130</sup> Особено за услужните компании важно е вработените да имаат современо и длабоко разбирање на брендот. Неодамна, многу компании започнаа иницијативи за подобрување на внатрешното брендирање.

Компаниите треба да бидат во постојан дијалог со своите вработени. Брендирањето треба да се сфати како учество. Некои компании започнаа B2E (бизнис-кон-вработените) програми преку конкретни внатрешни мрежи и други средства.

На пример, откако компанијата Форд мотор им понудила на своите вработени во САД бесплатни персонални компјутери за да добијат онлајн пристап, тоа иницирало редовна комуникациска програма со вработените наречена „Тру блу“. Дизни се смета за многу успешен со интерно брендирање, така што неговиот Дизни институт држи семинари за креативност, услуга и лојалност на вработените од другите компании во „Дизни стил“.

Во некои случаи интерното брендирање може да ги мотивира вработените и да привлече надворешни потрошувачи. На пример, за да се создаде очекување на доверба кај потрошувачите, Мидас започнал рекламна кампања претставувајќи ги своите вработени како херои. За возврат, свесноста за корпоративниот бренд Мидас се зголеми за 25%.<sup>131</sup> Накусо, интерното брендирање е критичен менаџерски приоритет.

---

<sup>130</sup> Кевин Лејн Келер, „Brand Mantras: Rationale, Criteria, and Examples“, *Journal of Marketing Management* 15 (1999): 43-51.

<sup>131</sup> Ники Хопвел, „Generating Brand Passion“, *Marketing News*, 15 мај 2005, 10.

## 5. Ревизија на брендот

За да се сфати што потрошувачите знаат за брендот и производите така што компанијата ќе може да донесе одлуки за стратегиско позиционирање, трговците треба прво да спроведат ревизија за брендот за да направат профил на структурата на значењето на потрошувачите. *Ревизија на бренд* е сеопфатно испитување на брендот за да се откријат изворите на капитал на брендот. Во сметководството, ревизија е систематска инспекција од надворешна компанија за сметководство, вклучувајќи анализи, тестови и потврди.<sup>132</sup> Исход е проценка на финансиското здравје на компанијата во вид на извештај.

Сличен концепт се предлага и за маркетинг. *Маркетинг-ревизија* е „сеопфатно, систематско, независно и периодично испитување на маркетинг-окружувањето, целите, стратегијата и активностите на компанијата, или бизнис-единицата, со цел да се одредат проблематичните области и можности, и да се препорача план за активност за подобрување на маркетинг-изведбата на компанијата”.<sup>133</sup> Овој процес е процедура во 3 чекори, при што прв чекор е договор за целите, опсегот и пристапот; втор е собирање на податоци; и трет е подготвување и презентирање на извештајот. Ова е една интерна вежба фокусирана кон компанијата со цел да се провери дали маркетинг-операциите се ефикасни и ефективни.

Од друга страна, ревизијата на брендот ги открива изворите на капиталот на брендот и предлага начини за подобрување и засилување на капиталот на брендот. Ревизија на брендот бара разбирање на изворите на капитал на брендот и од перспектива на компанијата и од потрошувачите. Од перспектива на компанијата, кои производи и услуги тековно се нудат на потрошувачите и како тие се продаваат и брендираат? Од перспектива на потрошувачите, кои подлабоки перцепции и бенефиции го создаваат вистинското значење на брендот и производот?

Ревизијата на брендот може да ги одреди стратегиските насоки за брендот, а менаџментот треба да спроведе една значајна измена во стратегиската

---

<sup>132</sup> Сидни Дејвидсон, Џејмс Шиндлер, Клајд П.Стикни и Роман Вил, *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1976).

<sup>133</sup> Филип Котлер, Вилијам Грегор и Вилијам Роџерс, „The Marketing Audit Comes of Age”, *Sloan Management Review* 18, no.2 (зима 1977): 25-43.

насока.<sup>134</sup> Дали тековните извори на капитал на брендот задоволуваат? Дали одредени бренд-асоцијации треба да се засилат? Дали на брендот му недостасува уникатност? Кои се постојните можности на брендот и кои се потенцијалните предизвици за капиталот на брендот? Како резултат на оваа стратeгиска анализа, менаџментот може да започне со маркетинг-програма со цел долгорочниот капитал на брендот да го доведе до максимум.

Редовно спроведување на ревизија на брендот, на пример еднаш годишно, на трговците им овозможува да го следат пулсот на брендот за негово поодговорно и поактивно менаџирање. Затоа, ревизијата на брендот е особено погодно тло за менаџерите додека ги одредуваат своите маркетинг-планови.

Ревизијата на брендот може да има длабоки импликации за стратeгиските насоки на брендот и нивната резултирачка изведба. Како последица од ревизијата на брендот, трговецот со луксузна стока, Алфред Данхил, го рedefинираше својот класичен „англиски“ апел - кој беше особено ценет во Азија - за да додаде подинамичен и меѓународен „шмек“. Во Европа ревизијата на брендот го наведе Полароид да се обиде да го смени својот конвенционален имиџ за фотографии за да ја нагласи „забавната страна“ на своите апарати. Од истражувањата, Полароид сфатил дека апаратите треба да служат како општествен стимул и катализатор, евоцирајќи ги моментите на забава во животите на луѓето, тема која ја одбраа за рекламирањето и сугерираат создавање на нови дистрибутивни стратегии.

Ревизијата на брендот се состои од 2 чекори: инвентар на брендот и истражување на брендот.

### 5.1. Инвентар на брендот

Целта на *инвентар на брендот* е да даде тековен и сеопфатен профил на тоа како сите производи и услуги од компанијата се продавани и брендирани. Профил за секоја услуга и производ бара од трговците да направат каталог на следново и во визуелна и во писмена форма за секој продаден производ или услуга: името, логоата, симболите, карактерите, амбалажата, слоганите и другите заштитни знаци; внатрешните производни атрибути или карактеристики

---

<sup>134</sup> Лорел Венц, „Brand Audits Reshaping Images“, *Ad Age International* (септември 1996): 38-41.

на брендот; цената, политиката на комуникација и дистрибуција, и која било друга релевантна пазарна активност поврзана со брендот.

Исходот би требало да биде прецизен, сеопфатен и современ профил за тоа како производите и услугите се брендирали во однос на тоа кои елементи на брендот се употребени и како, и природата на придружната маркетинг-програма. Трговците, исто така, треба да направат профил и на конкурентните брендови со што е можно повеќе детали за да се одредат точките на паритет и на разидување.

**Образложение.** Инвентар на брендот е важен прв чекор, од неколку причини. Прво, помага да се одреди на што се базира тековната перцепција на потрошувачите. Асоцијациите на потрошувачите обично се темелат на посакуваното значење на елементите на брендот кое им се припишува - но, не секогаш. Затоа инвентарот на брендот дава корисни информации за интерпретирање на последователното истражување како што е истражувањето за кое говориме подолу.

Иако инвентарот на брендот е пред сè описна вежба, може да даде и некои корисни анализи и првичен углед во тоа како капиталот на брендот може подобро да се менаџира. На пример, маркетинзите може да ја оценат конзистентноста на своите различни производи или услуги со исто бренд-име. Дали различните елементи на брендот се користат конзистентно или дали има многу различни верзии на името, логото и друго на брендот за ист производ - веројатно без некои посебни причини - зависно од географскиот пазар на кој се продава, тој е целиот пазар итн. Слично на тоа, дали придружните маркетинг-програми се логични и конзистентни за сите поврзани брендови? Со проширувањето на производите од една компанија на различни географски локации и нивно проширување во други категории, девијации - некогаш многу значајни - се појавуваат во изгледот и маркетингот на брендот. Целосен инвентар на брендот треба да го открие степенот на конзистентноста на брендот.

Истовремено, инвентарот може да открие недостаток на забележителна разлика меѓу различни производи со исто бренд-име - на пример, поради проширувањето на линијата - кои се дизајнирани да се разликуваат во една или повеќе клучни димензии. Создавање на подбренд со посебна позиција често е маркетинг-приоритет, а инвентар на брендот може да помогне во откривање на

непожелни поклопувања кои може да ги збунат потрошувачите или да создадат одбивност кај малопродажниците.

## 5.2. Истражување на брендот

Иако гледиштето во врска со снабдувањето откриено преку инвентарот на брендот е од полза, реалната перцепција на потрошувачите не секогаш го одразува она што им е важно на трговците. Така, втор чекор на ревизија на брендот е да даде детални податоци за тоа што потрошувачите мислат за брендот со помош на *бренд-истражување*. Бренд-истражување е истражување насочено кон разбирање на тоа што потрошувачите мислат и чувствуваат за брендот и неговата соодветна производна категорија со цел да ги идентификуваат изворите на капиталот на брендот.

**Прелиминарни активности.** Неколку прелиминарни активности се од корист за бренд-истражувањето. Прво, во многу случаи можеби постојат низа претходни релевантни студии. Важно е да се копа по архивата на компанијата за да се откријат извештаи кои се затурени или заборавени, но содржат увид и одговори на низа важни прашања или сугерираат низа други прашања кои допрва треба да се постават.

Второ, корисно е да се интервјуира персоналот за да се разберат нивните ветувања за перцепција на потрошувачите за брендот и конкурентните брендови. Поранешни и сегашни маркетинг-менаџери можеби можат да ја споделат мудроста која можеби е доловена во претходниот извештај од истражувањето.

Присутна е разновидност во ставови која испливува од овие интерни интервјуа и служи за неколку функции, зголемувајќи ја веројатноста за доаѓање до корисни увиди или идеи, како и за посочување на недоследности или погрешни концепти кои можеби постојат интерно за брендот. Сепак, често е потребно дополнително истражување за подобро разбирање на тоа како потрошувачите го купуваат и користат производот или услугата и што мислат за различните брендови. За да можат трговците да опфатат што е можно повеќе прашања и да ги истражат подетално некои од нив, бренд-истражувањето често ползува техники на квалитативно истражување, како што е дадено во слика 3.7.

**Интерпретирање на квалитативно истражување.** При избирање на можни квалитативни техники за истражување кои треба да се вклучат во бренд-истражувањето, Гарднер и Леви забележале:

*При такви истражувања неопходно е да се нагласат вештините за интерпретирање и за доаѓање до кохерентна слика за брендот. Истражувањето мора да им овозможи на испитаниците доволно самоизразување, за податоците да бидат богати во комплексната проценка на брендот. На овој начин мислите и чувствата на потрошувачите добиваат преседан, а не преконцепции на истражувачот, иако тие се присутни во хипотезите и прашањата.*<sup>135</sup>

Леви идентификувал 3 критериуми со кои може да ги класификуваме и судиме квалитативните програми за истражување: правец, длабочина и разновидност. На пример, секоја проективна техника се разликува во однос на природата на стимулус податокот (дали тоа е поврзано со лицето или брендот), степенот до кој одговорите се површни и конкретни споредено со подлабоките и поапстрактните (барајќи повеќе интерпретација) и начинот на кој информацијата се поврзува со собраните податоци со други објективни техники.

Во слика 3.7, задачите на левата горна страна поставуваат многу специфични прашања кои се богати, но потешки за интерпретирање.

### Слика 3.7. Резиме на квалитативни техники

|                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Слободни асоцијации             | Реконструкција на ден/однесувањето |
| Рејтинг на придавки и чек-листа | Фото/пишан журнал                  |
| Интервју со признанија          | Учеснички дизајн                   |
| Проективни техники              | Потрошувачи решаваат проблеми      |
| Сортирање на слики              | Експерименти од секојдневен живот  |
| Архетипско истражување          | Колаж и цртеж                      |
| Цртање балончиња                | „Сенки“ на потрошувачите           |
| Раскажување приказни            | Интеракција потрошувач-производ    |
| Вежби на персонификација        | Видеонабљудување                   |
| Глумење улоги                   |                                    |
| Набројување на метафори*        |                                    |
| *ZMET заштитен знак             |                                    |

Извор: Aaker, D. and D. McLoughlin, 2010, *Strategic Market Management: Global Perspectives*, 9<sup>th</sup> edition, John Wiley and Sons, London, p.75

<sup>135</sup> Баргли Б. Гарднер и Сидни Џ.Леви, „The Product and the Brand”, *Harvard Business Review* (март-април 1955): 33-39.

Задачите на горната десна страна се елаборирани вежби кои самите потрошувачи ги преземаат и можат да бидат или специфични или широко насочени. Задачите во долната десна страна се состојат од директни набљудувања на потрошувачите додека се впуштаат во различно однесување.

Според Леви, колку е прашањето поспецифично, толку е потесен опсегот на информациите добиени од испитаниците. Кога стимулус-информацијата во прашањето е од отворен тип, тогаш и одговорите се помалку или повеќе усилен; испитаниците даваат повеќе информации. Колку е поапстрактна и симболична техниката на истражување, толку е поважно да следуваат сондажи и други прашања кои експлицитно ја откриваат мотивацијата и причините зад одговорите на потрошувачите.

Идеално би било квалитативното истражување спроведено како дел од бренд-истражувањето да се разликува во насоката и длабочината како и во техниката. Предизвик е да се овозможи точна интерпретација - меѓу редови да се чита што потрошувачите кажале експлицитно за да се одреди што мислат имплицитно.

**Спроведување на квантитативно истражување.** Квалитативно истражување е сугестивна, но подефинирана проценка на широчината и длабочината на свесноста на брендот, а јачината, поволноста и единственоста на бренд-асоцијациите често бара квантитативна фаза на истражување.

Упатствата за квантитативната фаза на истражување се прилично едноставни. Маркетинг-истражувачите треба да ги проценат сите потенцијално важни асоцијации идентификувани во фазата на квалитативно истражување според нивната јачина, поволност и единственост. Треба да ги испитаат и специфичните верувања за брендот и севкупните ставови и однесувања за да се откријат потенцијалните извори и исходи на капиталот на брендот. Треба да ја проценат и широчината и длабочината на свесноста за брендот употребувајќи различни сугестии. Обично трговците ќе треба да спроведат слични видови на истражување со цел конкурентите подобро да ги разберат нивните извори на капитал на брендот и како тие се споредуваат со целиот бренд.

Поголем дел од дискусијата за квалитативните и квантните мерки се фокусираше на асоцијациите со името на брендот - на пример, што мислат потрошувачите за брендот кога ќе се спомене неговото име како сондажа? Маркетинг-истражувачите треба да ги испитуваат и другите бренд-елементи во

бренд-истражувањето, бидејќи може да побудат и други значења и аспекти на брендот. На пример, може да ги прашаме потрошувачите до какви заклучоци доаѓаат за брендот врз основа на амбалажата, логото или само на другите атрибути, како што е: „Што ќе помислите за брендот само врз основа на неговата амбалажа?“ Може да ги истражиме специфичните аспекти на бренд-елементите - на пример, етикетата на пакувањето или формата на самото пакување - за да се открие нивната услуга во создавање на бренд-асоцијации, а на тој начин извори на капиталот на брендот. Треба да одредиме и кои од овие елементи најефикасно го претставуваат и симболизираат брендот како целина.

### *5.3. Позиционирање на брендот и соодветна маркетинг-програма*

Бренд-истражувањето треба да ги открие тековните структури за значењето за клучниот бренд и неговите конкуренти, како и да ја одреди посакуваната свесност и имиџот на брендот и точките на паритет и на разидување. Тргувајќи од сегашниот имиџ на брендот кон посакуваниот значи додавање на нови асоцијации, засилување на постојните или ослабување или елиминирање на непосакуваните во умот на потрошувачите. Водечкиот академик за маркетинг во Австралија, Џон Робертс, го гледа предизвикот во постигнување на идеално позиционирање за брендот како способност за постигнување на согласност меѓу тоа во што сега потрошувачите веруваат за брендот (и на тој начин да го сметаат за уверлив), што потрошувачите ќе ценат за брендот, што компанијата сега говори за брендот и каде компанијата би сакала да го однесе брендот.

Многу различни внатрешни менаџери можат да бидат дел од процесот на планирање и позиционирање, вклучувајќи и бренд, производни менаџери и менаџери за маркетинг-истражување, како и релевантни надворешни маркетинг-партнери како што се претставници од рекламните агенции. Штом трговците добро ќе го разберат брендот од ревизијата на брендот за тековните структури на знаењето за брендот за нивните целни потрошувачи и ќе одлучат за посакуваните структури за знаењето на брендот за оптимално позиционирање, сепак ќе сакаат да спроведат дополнителна алтернативна тактичка програма за истражувачко тестирање за да го постигнат тоа позиционирање.



## КРЕИРАЊЕ МАРКЕТИНГ-ПРОГРАМИ ЗА ГРАДЕЊЕ КАПИТАЛ НА БРЕНДОТ

### Нови перспективи за маркетингот

*Интегрирање на маркетинг  
Персонализирање на маркетинг  
Усогласување на новите маркетинг-  
пристапи*

### Стратегија на производ

*Согледан квалитет и вредност  
Маркетинг на односи со потрошувачите*

### Стратегија на одредување цена

*Перцепции на потрошувачите за  
цените  
Одредување на цени за градење  
капитал на брендот*

### Стратегија на канали

*Дизајн на канал  
Индиректни канали  
Директни канали*

## 1. Нови перспективи за маркетингот

Стратегијата и тактиката зад маркетинг-програмите значително се измени во последниве години, бидејќи компаниите се справуваат со огромни промени во нивното надворешно пазарно окружување. Како што беше кажано во поглавјето 2, промените во економското, технолошкото, политичко-законското, социокултурното и конкурентното окружување ги принуди производителите да прифатат нови пристапи и филозофии. Главни двигатели на новата економија се:<sup>136</sup>

### Слика 4.1. Новите можности на новата економија

#### Потрошувачи

Можност да постигнат значителна поголема потрошувачка моќ.  
Можат да купат значително поголем избор на достапни стоки и услуги.  
Можат да добијат повеќе информации буквално за сè.  
Можат полесно да комуницираат со другите потрошувачи и да ги споредуваат белешките за производите и услугите.

#### Компании

Можат да оперираат нови и моќни информациски и продажни канали со зголемен географски домен за да информираат и да ја промовираат својата компанија и производите.  
Можат да соберат поцелосни и побогати податоци за своите пазари, потрошувачи, потенцијални потрошувачи и конкуренти.  
Можат да ја негуваат двонасочната комуникација со своите потрошувачи и проспекти, и да ја подобрат трансакциската ефикасност.  
Можат по мејл да испраќаат реклами, купони, промоции и информации до потрошувачите и проспекти кои им даваат попусти.  
Можат да ги приспособат понудите и услугите на потрошувачите.  
Можат да го подобрат набавувањето, вработувањата, обуката и интерната и екстерната комуникација.

*Извор:* Филип Котлер и Кевин Лејн Келер, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), стр.135

- Дигитализација и конекција (преку интернет, интернет и мобилните уреди);
- Дисинтермедијација и реинтермедијација (преку нови посредници од различни видови);

<sup>136</sup> Филип Котлер и Кевин Лејн Келер, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006)

- Индустриска конвергенција (преку бришење на индустриските граници);
- Приспособување и интерактивно приспособување (преку производи и состојки по нарачка доставени до потрошувачите за самите да го направат производот).

Овие двигатели, и други како приватизација и регулативи, се комбинираат за да им овозможат на потрошувачите и компаниите нови капацитети.

Овие нови капацитети имаат многу импликации за праксата на бренд-менаџментот. Производителите сè повеќе ги напуштаат стратегиите на мас-маркет со кои се изградил моќта на брендovите во 1950-тите, 1960-тите и 1970-тите за да имплементираат нови пристапи.<sup>137</sup> Дури и производителите во традиционалните индустрии се премислуваат за своите практики и не го водат бизнисот како порано.

Новото маркетинг-окружување на XXI век ги принудува производителите фундаментално да го изменат начинот на кој ги создаваат своите маркетинг-програми. Интеграцијата и персонализацијата стануваат суштински фактори во градење и зачувување на силни брендови, а компаниите употребуваат широка палета на фокусирани активности кои се лично важни за нивните целни потрошувачи.

### *1.1. Интегрирање на маркетинг-програми и активности*

На денешниот пазар има многу начини на кои производителите и услугите и нивните соодветни маркетинг-програми можат да изградат капитал на брендот. Стратегии на капитал, на комуникации и на одредување цени и други маркетинг-активности можат да го подберат, но и да го вложат капиталот на брендот. Моделот на капитал на брендот базиран на потрошувачите дава некои полезни упатства за интерпретирање на овие ефекти. Една од импликациите на концептот на капитал на брендот базиран на потрошувачите е дека начинот на кој се формираат асоцијациите за брендот не е важен - туку резултирчката свесност и силината, поволноста и единственоста на асоцијациите на брендот.

Со други зборови, ако потрошувачот има подеднакво силни и поволни асоцијации за брендот Ролејдс антациди до концептот за „олеснување“ поради

---

<sup>137</sup> Пег Фарел, „Marketers Get Personal“. USA Today, 19 јули 1999, B9.

искуството во минатото, стратегија во *Консумер репорт*, изложеност на ТВ-реклама за „решавање на проблеми“ кога завршува со реченицата „Ролејдс шири олеснувања“ или сознанието дека Ролејдс ја спонзорира наградата „Ролејдс рилиф пичер на годината“ на сениорската и јуниорската лига во бејзбол, влијанието во вид на капитал на брендот базиран на потрошувачите треба да биде идентичен освен ако не се создадат дополнителни асоцијации како што е „рекламиран на ТВ“ или постојни асоцијации како „брзина и потенција на ефектите“.

Така, производителите треба да ги оценат сите можни средства за создавање на знаење за брендот, а не само ефикасноста и цената, туку и ефективноста. Во сржта на сите напори за градење за брендот е самиот производ или услуга. Но, маркетинг-активностите околку производот можат да бидат клучни, како и начинот на кој производителите го интегрираат брендот во нив.

Доследно на овој став, Шулц, Таненбаум и Лаутерборн концептуализираат еден аспект од интегриран маркетинг, интегрирани маркетинг-комуникации, во однос на контактите.<sup>138</sup> Тие *контактот* го дефинираат како секое искуство што носи информација кое потрошувачот или проспектот го имал со брендот, производната категорија или пазарот кој е поврзан со производ или услугата на производителот. Според овие автори, лице може да дојде во контакт со брендот на повеќе начини:<sup>139</sup>

*На пример, контактот може да вклучува коментари на пријатели и соседи, амбалажа, весници, списанија, ТВ-информации, начин на кој се однесуваат кон потрошувачите во дуќанот, каде производот се наоѓа во дуќанот и типот на потписот кој се појавува во малопродажното окружување. А контактите не запираат со купувањето. Контактите, исто така, се состојат од тоа што пријателите, роднините и шефовите го велат за лицето кое го користи производот. Контактите вклучуваат вид на услуга на потрошувачите дадена при враќање или испитување, па дури и вид на писмата кои ги пишува компанијата за да реши проблеми или да поттикне дополнителен бизнис. Сите овие се контакти на*

---

<sup>138</sup> Дон Е. Шулц, Стенли И. Таненбаум и Роберт Е. Лаутерборн, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Book, 1993).

<sup>139</sup> Опис на методологија за идентификување и давање приоритет на контактни точки на бренд, Амитаја Чатопадијај и Жал-Луи Лабори, „Managing Brand Experience: The Market Contact Audit“, *Journal of Advertising Research* (Март 2005): 9-16.

потрошувачите со брендот. Овие информации, искуства и врски, создадени со тек на време, влијаат врз потенцијалната врска меѓу потрошувачите, брендот и маркетарите.

Важно е дека има многу различни компании кои се обидуваат да го изградат својот капитал на пазарот. Неопходна е креативна и оригинална идеја за да се создадат нови маркетинг-програми кои се пробиваат низ гужвата на пазарот за да се поврзат со потрошувачите. Производителите многу повеќе користат неконвенционални средства за градење на капиталот на брендот. На пример, се појавиле „поп-ап“ дуќани - привремени продавници кои го спојуваат малопродажниот маркетинг со оној за посебни настани.

Но, за жал, креативноста не смее да ја жртвува целта за градење на брендот, а производителите треба да ги усогласат програмите за да понудат интегрирани солуции и искуства за потрошувачите кои создаваат свесност, поттикнуваат побарувачка и култивираат лојалност.

## 1.2. Персонализирање на маркетинг

Рapidната експанзија на интернетот и постојаната фрагментација на мас-медиумите ја наметна потребата за персонализиран маркетинг со остар фокус. Многумина веруваат дека нивната економија ја слави моќта на индивидуалниот потрошувач.<sup>140</sup> Според еден автор, „грижата за сопствениците на големите брендови е дека ова (индивидуализација) води кон фрагментирање на брендови затоа што луѓето се обидуваат да ја искажат својата индивидуалност држејќи се настрана од мас-маркетот”.<sup>141</sup>

За адаптирање кон зголемената желба на потрошувачите за персонализација, производителите прифатиле концепти како искусвен маркетинг, маркетинг еден-на-еден и маркетинг со дозвола.

**Искусвен маркетинг.** Искусвениот маркетинг промовира производ, но не само со пренесување на неговите особини и бенефиции, туку поврзувајќи го со единствено интересно искуство. Еден маркетинг-коментатор го опишува

<sup>140</sup> Кристофер Лок, Рик Левин, Док Сирс и Дејвид Вајнберг, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Cambridge, MA: Perseus Press, 2000).

<sup>141</sup> Ричард Томкинс, „Fallen Icons”, *Financial Times*, 1 февруари 2000.

искуствениот маркетинг на овој начин: „Идеја е не да се продаде нешто, туку да се демонстрира како брендот може да го збогати животот на потрошувачот.”<sup>142</sup>

Пајн и Гилмор, пионерите за оваа тема, тврдат дека се на прагот на „искуствена економија”, нова економска ера во која сите бизниси мора да ги усогласат незаборавните настани за своите потрошувачи.<sup>143</sup> Тие ги искажуваат следниве тврдења:

- Ако наплаќате за персоналот, тогаш сте во *бизнис за роба за секојдневна употреба*.
- Ако наплаќате за опипливите нешта, тогаш сте во *бизнисот со стоки*.
- Ако наплаќате за активности кои ги извршувате, тогаш сте во *услугиот бизнис*.
- Ако наплаќате за времето кое потрошувачите го минуваат со вас, тогаш и само тогаш сте во *искуствениот бизнис*.

Бернд Шмит од Универзитетот Колумбија ја нагласува важноста на искусвениот маркетинг: „Стапката до која компанијата е способна да овозможи пожелно искуство за потрошувачите - и за тоа да ја употреби информациската технологија, брендovите и интегрираните маркетинг-комуникации и забава - во голема мерка ќе го одреди нејзиниот успех на глобалниот пазар во новиот милениум.”<sup>144</sup>

Шмит дефинира 5 различни видови на искуства - осет, чувство, мисла, дело и поврзување - кои стануваат сè поважни за перцепцијата на потрошувачот за брендovите. Тој опишува и како различни „провајдери на искуство” (како комуникации, визуелен/вербален идентитет и потпис, присуство на производот, кобрендирањето, просторното опкружување, електронските медиуми и продавачите) може да станат дел од маркетинг-кампањата за да ги создадат овие искуства. Опишувајќи ги потрошувачите со сè поголемите потреби, Шмит напишал: „Потрошувачите сакаат да бидат забавни, стимулирани, емотивно допрени и креативно предизвикани.”<sup>145</sup>

---

<sup>142</sup> Питер Пост, „Beyond Brand - The Power of Experience Branding”, AN A/The Advertiser, октомври/ноември 2000.

<sup>143</sup> Б. Џозеф Пајн и Џејмс Х. Гилмор, The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).

<sup>144</sup> Бернад Х. Шмит, Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands (New York: Free Press, 1999).

<sup>145</sup> Ден Хановер, „Are You Experienced?”, Promo, 28 февруари 2001.

Во 2004 година, Бенк оф Америка користела искусствен маркетинг при воведување на својот бренд на пазарите во Бостон и Њујорк.<sup>146</sup> Амбасадорите на брендот кои носеле брендирана гардероба од Банк оф Америка биле дел од уличната програма за промовирање на банката и привлекле нови сметковни клиенти. Покрај промовирање на спонзорството на бејзбол лигата на банката ангажирајќи можни купувачи на фреквентни сообраќајни локации со можност за освојување на билети за Ворлд сериес, уличните тимови, исто така, ја засилиле пораката на рекламната кампања за „повисоки стандарди“ во своите лични интеракции.

**Маркетинг еден-на-еден.** Дон Пеперс и Марта Роџерс го популаризирале концептот за *маркетинг еден-на-еден*.<sup>147</sup> Суштината е дека потрошувачите помагаат да се додаде вредност обезбедувајќи информации за производителите; за возврат, производителите додаваат вредност земајќи ја таа информација и генерирајќи наградувачки искуства за клиентите. Тогаш компанијата може да создаде замена на трошоци, да ги намали трансакциските трошоци и да ја зголеми полезноста за потрошувачите, а сето тоа помага во градење на силни, профитабилни врски. Маркетингот еден-на-еден на тој начин е базиран на неколку фундаментални стратегии:

- Внимание насочено кон индивидуални потрошувачи преку база на податоци за потрошувачи - „Ги издвојуваме поединечно потрошувачите“.
- Реагирање на потрошувачкиот дијалог преку интерактивност - „Потрошувачот ни говори нам“.
- Приспособување на производите и услугите на поединечните потрошувачи - „Правите нешто уникатно за него или неа“.

Друга особеност на маркетингот еден-на-еден се однесува различно кон различни потрошувачи поради нивните различни потреби и нивната сегашна и идна вредност за компанијата. Поконкретно, Пеперс и Роџерс ја нагласуваат важноста на посветување на поголеми пазарни напори за највредните потрошувачи.

---

<sup>146</sup> Крис Рајди, „A Creator of Memorable Experiences“, Boston Globe, 19 јуни 2005.

<sup>147</sup> Дон Пеперс и Марта Роџерс, *The One to One Future: Building Relationship One Customer at a Time* (New York: Doubleday, 1997); Дон Пеперс и Марта Роџерс, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Doubleday, 1999); Дон Пеперс и Марта Роџерс, *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program* (New York: Doubleday, 1999).

Пеперс и Роџерс идентификуваат неколку примери на брендови кои практикуваат маркетинг еден-на-еден, како Авон, Овенс-Корнинг, Амвеј и Најки.<sup>148</sup> Нагласуваат како хотелите Риџ-Карлтон користат бази на податоци за да ги забележат преферирањата на потрошувачите, така што ако потрошувачот има некое посебно барање во некој од хотелите, тоа ќе го знаат и во другите во кои можеби ќе престојува. На пример, ако потрошувачот побара „чаша бело вино со една коцка мраз“ од собната услуга додека престојува во Рич во Сан Франциско, собната услуга на Рич во Њујорк ќе знае дека треба да стави една коцка мраз доколку клиентот побара бело вино и кај нив.

Пеперс и Роџерс даваат пример и за локална верзија на маркетинг еден-на-еден. Откако ќе нарача цвеќе од локалната цвеќарница за својата мајка, потрошувачот може да добие разгледница „потсетувајќи го дека испратил рози и лијани и минатата година, и дека со еден телефонски повик ќе може да нарача убав цветен аранжман пред нејзините врати и оваа година“. Иако ваквите потсетници можат да бидат полезни, трговците не смеат да помислат дека потрошувачите секогаш сакаат да го повторуваат своето однесување. На пример, што ако цвеќињата биле проколнати, последен обид за спасување на неуспешната семејна врска - потсетник во таков случај нема да биде добредојден!

**Маркетинг со дозвола.** *Маркетинг со дозвола* - праксата во маркетинг кон потрошувачите само откако ќе ја стекнат нивната дозвола - е уште една алатка со која компаниите можат да се пробијат низ толпата и да изградат лојалност кај потрошувачите. Пионерот за оваа тема, Сет Годин, тврди дека производителите повеќе не можат да користат „маркетинг на попречување“ или кампањи во мас-медиумите како списанија, директни пратки, билборди, радио и ТВ-реклами и слично, бидејќи потрошувачите ги очекуваат - но не е неопходно и да ги ценат - ваквите попречувања.<sup>149</sup> Од друга страна, Годин тврди дека потрошувачите почитуваат кога примаат маркетинг-пратки за кои тие даваат дозвола: „Колку полоша е гужвата од реклами, толку се попрофитабилни ваквите напори за маркетинг со дозвола.“

<sup>148</sup> Дон Пеперс и Марта Роџерс, „Welcome to the 1:1 Future“, Marketing Tools, 1 април 1994.

<sup>149</sup> Сет Годин, Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers (New York: Simon & Schuster, 1999).

**Слика 4.2.** Четири теста за маркетинг со дозвола

1. Дали секој ваш маркетинг-напор ја охрабрува врската на учење со вашите потрошувачи? Дали ги поканува потрошувачите „да ја кренат раката“ и да започнат комуникација?
2. Дали имате база на податоци со дозвола/ Дали го следите бројот на луѓето кои ви дале дозвола да комуницирате со нив?
3. Ако потрошувачите ви дадат дозвола да говорите со нив, дали имате што да им кажете? Дали изготвивте маркетинг-програма за да ги научите луѓето за вашите производи?
4. Откако луѓето ќе ви станат клиенти, дали работите на продлабочување на дозволата за комуницирање со овие луѓе?

*Извор:* Преземено со дозвола од Seth Godin, *Permission Marketing, Turning Strangers into Friends and Friend into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999). Авторски права © од Seth Godin. Сите права се заштитени.

Поради огромниот број на пазарните комуникации кои ги бомбардираат потрошувачите секој ден, Годин тврди дека ако производителите сакаат да го привлечат вниманието на потрошувачите, прво треба да ја добијат нивната дозвола со некаков вид на стимулација - бесплатен примерок, промотивна продажба или распродажба, натпревар итн., стекнувајќи ја соработката од потрошувачите на овој начин, производителите можат да изградат посилни врски со потрошувачите, така што тие посакуваат да добиваат понатамошни комуникации во иднина. Но, ваква врска ќе се негува само доколку производителите ги почитуваат желбите на потрошувачите и доколку потрошувачите имаат волја да бидат повеќе инволвирани во брендот.<sup>150</sup>

Маркетинг со дозвола го доловува интересот на производителите поради моќната технологија во сегашноста. Со помош на огромни бази на податоци и напредни софтвери, компаниите можат да зачуваат и да процесираат гигабајти на податоци за потрошувачите со цел да испратат целна персонализирана маркетинг-порака до потрошувачите.

Годин идентификувал 5 чекори за ефикасен маркетинг со дозвола:

1. Понудете проспект или стимуланс на доброволци.

<sup>150</sup> Сузан Фурниее, Сузан Добша и Дејвид Мик, „Preventing the Premature Death of Relationship Marketing”, *Harvard Business Review* (јануари-февруари 1998): 42-51. Ервин Данилс, „Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation”, *Strategic Management Journal* 24 (2003): 559-576.

2. Понудете им на заинтересираните програма, со тек на времето учејќи ги потрошувачите за производите или услугите кои ги нудите.
3. Засилете ја иницијативата за да гарантирате дека проспектот ја задржува дозволата.
4. Со тек на време засилете ја дозволата за да го насочите однесувањето на потрошувачите кон профит.

Годин нуди и 4 теста за маркетинг со дозвола (слика 5). Според Годин, ефективен маркетинг со дозвола функционира бидејќи е „антиципиран, личен и релевантен“. На пример, Колумбија хаус - класичен маркетинг со дозвола - на членовите на својот клуб им испраќа месечна музичка селекција, нешто што членовите го очекуваат и што е релевантно за нив. Селекцијата е лична бидејќи претставува музичка категорија која членот ја посочил како преферирање. Ако членот се одлучи да не ја задржи селекцијата, едноставно ја враќа.

Маркетинг со дозвола е начин за развивање на компонентата „потрошувачки дијалог“ на маркетинг еден на еден во повеќе детали. Но, еден недостаток на маркетинг со дозвола е тоа што претпоставува дека потрошувачот во некоја мерка знае што сака. Но многу често потрошувачите имаат недефинирани, нејасни или конфликтни преферирања кои можеби тешко ги изразуваат. Така трговците треба да препознаат што всушност им треба на потрошувачите за да им дадат насоки и помош при формирање и преведување на нивните преферирања. Во тој поглед „партиципирачки маркетинг“ можеби е посоодветен термин и концепт бидејќи производителите и потрошувачите мора да соработуваат за да откријат како компанијата најдобро може да ги задоволи целите на потрошувачите.<sup>151</sup>

### *1.3. Усогласување на новите маркетинг-пристапи*

Различните нови пристапи за персонализација помагаат при засилување на бројни важни маркетинг-концепти и техники. Од гледна точка на брендирање, тие се особено полезни средства и за будење на позитивна реакција за брендот и за создавање на резонанца за брендот за градење на капитал на брендот

---

<sup>151</sup> Нели Бендапуди и Роберт П. Леон, „Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production“ *Journal of Marketing* 67 (јануари 2003): 14-28.

базиран на потрошувачите. Маркетинг еден-на-еден, со дозвола и искусствен маркетинг се потенцијално ефективни средства за поактивно инволвирање на потрошувачите со брендот.

Но, според CBVE-моделот, различните пристапи нагласуваат различни аспекти на капиталот на брендот. На пример, маркетинг еден на еден и со дозвола можат да бидат особено ефективни за создавање на посилна лојалност во однесувањето и приврзаност во ставовите. Од друга страна, искусвениот маркетинг се чини особено полезен за воспоставување на имиџот на брендот и низа различни чувства како и за градење на бренд-комуникации. И покрај потенцијално различните области на нагласување, сите 3 пристапи можат да изградат посилни врски меѓу брендот и потрошувачите.

Маркетинг-стратегии треба да ги надминат актуелните производи или услуги за да создадат посилни врски со потрошувачите и да ја зголемат резонанцата на брендот.

Оваа широка палета на активности понекогаш се нарекува маркетинг на односи.<sup>152</sup> Маркетинг на односи се обидува да обезбеди похोलистичко и персонализирано искуство со брендот за да се создадат посилни врски со потрошувачот. Ги проширува и длабочината и широчината на маркетинг-програмите за градење на брендот. Сите нови пристапи во маркетинг кои претходно ги разгледувавме се активности на маркетинг на односи.

Една од импликациите на овие нови пристапи е дека традиционалниот концепт на „маркетинг-микс“ и поимот за „4Пи“ - производ, цена, место (или дистрибуција) и промоција (или маркетинг-комуникации) - можеби нецелосно ги опишуваат модерните маркетинг-програми или многуте активности кои не се вклопуваат во една од овие одредници. Сепак, компаниите и понатаму треба да одлучат за тоа што всушност ќе продаваат, како (и каде) ќе го продаваат или по која цена. Со други зборови, компаниите мора да создадат производ, цена и стратегии за дистрибуција како дел од нивната маркетинг-програма.

---

<sup>152</sup> Џенифер Аакер, Сузан Фурниер и С. Адам Брасел, „When Good Brands Do Bad”, *Journal of Customer Research* 31 (јуни 2004): 1-16; Памкаи Агарвал, „The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior”, *Journal of Customer Research* 31 (јуни 2004): 87-101; Панкаи Агарвал и Шармиста Ло, „Role of Relationship Norms in Processing Brand Information”, *Journal of Customer Research* 32 (декември 2005): 453-464.

## 2. Стратегија на производ

Самиот производ примарно влијае врз она што потрошувачите ќе го искусат со брендот, што слушаат за брендот од другите и што фирмата има да им каже на потрошувачите за брендот. Со други зборови, во сржта на голем бренд неизбежно е и голем производ.

Создавање и испорачување на производ или услуга кои целосно ги исполнуваат потребите на потрошувачите е прерогатив за успешен маркетинг, без оглед дали производот е опиплива стока, услуга или организација. За да постои лојалност кон брендот, искуствата на потрошувачите со производот мора барем да ги задоволат, ако не можат да ги надминат, очекувањата.

Во овој дел се разгледуваат 2 теми: како потрошувачите ги формираат своите ставови и вредности на производот и како производителите може да ги искористат перспективите на маркетинг на односи при формулирање на производни стратегии и понуди.

### 2.1. Согледан квалитет и вредност

Согледан квалитет е перцепција на потрошувачите за севкупниот квалитет или супериорност на производот или услугата споредено со алтернативите и во однос на неговата намена. Постигнување на задоволително ниво на согледан квалитет стана потешко бидејќи постојаното подобрување на производите со тек на годините доведе до зголемени очекувања на потрошувачите.<sup>153</sup>

Многу истржувања се обидоа да разберат како потрошувачите го формираат својот став за квалитетот. Специфични атрибути на произведен квалитет може да варираат од категорија до категорија. Сепак, доследно со СВВЕ-моделот, истражувањата ги идентификуваат следниве општи димензии:<sup>154</sup>

- **Изведба:** нивоа на кои оперираат примарните карактеристики на производот (ниско, средно, високо или многу високо).

<sup>153</sup> Стратфорд Шерман, „How to Prosper in the Value Decade“, Fortune, 30 ноември 1992, 91.

<sup>154</sup> Дејвид Гарвин, „Product Quality: An Important Strategic Weapon“, Business Horizons 21 (мај-јуни 1985): 40-43; Филип Котлер, Marketing Management, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

- *Особини*: секундарни елементи на производот кои ги надополнуваат примарните.
- *Квалитет на усогласеност*: степен до кој производот ги исполнува спецификациите и е без дефекти.
- *Доверливост*: доследност на изведбата со тек на времето и од набавка до набавка.
- *Трајност*: очекуваниот економски живот на производот.
- *Услужност*: леснотија при сервисирање на производот.
- *Стил и дизајн*: изгледот или чувството за квалитет.

Верувањата на потрошувачите за овие карактеристики често го дефинира квалитетот и за возврат влијае врз ставовите и однесувањата кон брендот.

**Нематеријалните средства на брендот.** Квалитетот на производот не зависи само од неговата функционална изведба, туку и од пошироките размислувања за изведбата, како што е брзината, точноста и грижа при испорака на производот, љубезноста и помошта од грижата за корисници и обуката како и од квалитетот на сервисот за поправка.

Ставовите кон брендот може да зависат и од поапстрактниот производен имиџ, како што е симболизмот и личноста одразени во брендот. Овие „засилени“ аспекти на производот често се суштински за неговиот капитал. На крај, оценката на потрошувачите можеби не соодветствува на предвидениот квалитет на производот и може да се формира преку поневнимателно одлучување, како што се едноставни хевристички и одлучувачки правила базирани на репутација на брендот или производни карактеристики како боја или мирис.

Затоа производителите треба да заземат широк холистички пристап за градење на капиталот на брендот. Доследно со овие забелешки, Меккински консалтинг создадоа маркетинг пристап наречен *3-D маркетинг*.<sup>155</sup> 3-D маркетинг ги нагласува трите димензии на бенефиции на производот или услугата:

1. *Функционални бенефиции*: производни и изведбени атрибути; вредност; квалитет.

---

<sup>155</sup> Дејвид Корт, Том Френч и Мајкл Партингтон, *Marketing in Three Dimensions: The New Challenge for Marketers* (White Paper: Mc Kinsey & Company, 1999).

2. *Бенефиции на процес*: лесна достапност на податоци за производот; голем избор на производи; поедноставено/асистирано одлучување; погодни трансакции; автоматско производно дополнување.
3. *Бенефиции на врски*: вредност врз основа на персонализирана услуга; силна емотивна релевантност; споделување на податоци што создава размена на вредности; диференцирани награди за лојалност.

Меккински тврди дека додека традиционалниот маркетинг обично продуцира функционални бенефиции, на значително натрупаниот пазар трговците треба да користат тактики на искусствен маркетинг и да ги диференцираат своите производи или услуги продуцирајќи бенефиции од другите 2 димензии: „Подобрувајќи го севкупното искуство на потрошувачите, компаниите можат да ги усреќат потрошувачите и подолго да ги задржат.“

**Синџир на вредности.** Потрошувачите често ги комбинираат перцепциите за квалитет со оние за цените за да ја проценат вредноста на производот. Цените тука не се ограничени на актуелната вредност во пари, туку може да ги одразуваат трошоците за време, енергија и психолошко инволвирање во одлуката која ќе ја донесат потрошувачите.<sup>156</sup>

Од перспектива на фирмата затоа е неопходно да се има широк поглед за создавање на вредноста. Мајкл Портер од Харвард предложи синџир на вредности како стратeгиска алатка за идентификување на начини за создавање на поголема вредност за потрошувачите.<sup>157</sup> Тој фирмите ги сметал за збир на активности преземени за дизајнирање, произведување, тргување, испорака и поддршка на производите. Синџирот на вредности идентификува 5 примарни активности за создавање на вредноста (внатрешна логистика, операции, надворешна логистика, маркетинг и продажба и услуги) и 4 придружни активности кои се јавуваат кај сите овие активности (инфраструктура на фирмата, менаџмент со човечки ресурси, технолошки развој и набавка). Според Портер, фирмите може да постигнат конкурентска предност подобрувајќи ја изведбата и намалувајќи ги трошоците за некои или сите од активностите за

---

<sup>156</sup> Сет Годин, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).

<sup>157</sup> Мајкл Е. Портер, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

создавање на вредност. Тој ја нагласува и важноста на ефективно менаџирање на клучните бизнис-процеси и заемно функционална интеграција и соработка.

Портер забележува како фирмите може да постигнат конкурентска предност преку партнерства со други членки во синџирот на вредноста (снабдувачи, како и дистрибутери) за да ја подобрат извадбата на системот за понуда на вредност на потрошувачите. На пример, Проктер и Гембл тесно соработуваат со малопродажниците како Вол-Март за да се осигураат дека нивните брендови ќе бидат бргу и ефикасно дистрибуирани до продавниците. Проктер и Гембл создаде доброопремена канцеларија во Бентонвил во Арканзас - седиште на Вол-Март - за подобро координирање на овие напори. Овие активности се начин за создавање на силни, поволни и единствени бренд-асоцијации кои може да послужат како извор на капиталот на брендот.<sup>158</sup>

## 2.2. Маркетинг на односи со потрошувачите

Маркетинг на односи се базира на премиса дека сегашните потрошувачи се клуч за долгорочен успех на брендот. Некои од бенефициите се:<sup>159</sup>

- Привлекувањето на нови потрошувачи може да биде 5 пати поскапо од задоволување и задржување на тековните потрошувачи.
- Просечна компанија губи 10% од своите потрошувачи секоја година.
- Намалување од 5% на стапката на напуштање на потрошувачите може да го зголеми профитот од 25 до 85%, зависно од индустријата.
- Стапката на профит на потрошувачите има тенденција да се зголеми за време на животот на задржаните потрошувачи.

Да разгледаме 3 прашања важни за маркетинг на врските: масовно приспособување, постмаркетинг и програми за лојалност.

**Масовно приспособување.** Концептот за масовно приспособување т.е. правење на производи кои одговараат на точните спецификации на потрошувачите е прилично стар, но технолошкиот напредок во дигиталната доба им овозможува на компаниите да понудат производи по нарачка во размери

<sup>158</sup> Роберт. М. Морган и Шелби Д. Хант, „The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of marketing 58, no.2 (1994): 20-38.

<sup>159</sup> Фредерик Ф. Рајчхелд, The Loyalty Effect (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

неспоредливи со минатото. Преку интернет потрошувачите можат да ги искажат своите преферирања директно до производителот, кој употребувајќи софистицирана производна линија може да го склопи производот по цена слична на производите без нарачка. Дел компјутерс е класичен пример за моќта на масовното приспособување. Компјутерите на Дел направени по нарачка и подавани директно преку интернет или преку телефон ѝ овозможија на фирмата да стане најуспешен производител на компјутери во 1990-тите.

Во ерата дефинирана од продорност на мас-маркет стоки, масовното приспособување им овозможува на потрошувачите да се издвојат себеси дури и по основните навики. „Приспособувањето се однесува на потребата за индивидуалност”, рече еден аналитичар во рекламната агенција на Мекелигот. „Бараме искуства и производи со наш личен белег, наш печат како дел од изгледот.” На пример, Најки им дава можност на потрошувачите да стават своја лична порака на патиките со програмата NIKEiD на чија веб-страница посетителите можат да нарачаат патики селектирајќи големина, широчина и боја и да прикачат лично ID до 8 букви на својата креација. Лендс енд, исто така, им допушта на потрошувачите да нарачаат одреден стил на панталони и кошули на нивната веб-страница за да им прилега подобро.

Масовното приспособување овозможува и бенефиции во снабдување. Малопродажниците може да ја намалат залихата, да заштедат на магаџински простор и на трошоците за следење на стоката, и да дадат попуст на преостанатата роба.<sup>160</sup> Но, мас-приспособувањето има свои ограничувања бидејќи не секој производ може лесно да се приспособи и не секој производ бара приспособување. Но, дури и производителите на скапа и производно интензивна стока бараат начини да го применат мас-приспособувањето. Џон Дир ја користеше теоријата на комплексноста од математиката за да понуди приспособени трактори за комерцијалните фармери.<sup>161</sup>

Масовното приспособување може да биде особено моќно кога ќе се примени во интернет-трговијата.<sup>162</sup> Од 10 до 15% од испитаниците се изјаснија

---

<sup>160</sup> Крис Вудјард, „Mass Production Gives Way to Mass Customization“ USA Today, 16 февруари 1998, 3В.

<sup>161</sup> Пол Робертс, „John Deere Runs on Chaos“, Fast Company, ноември 1998, 164-173.

<sup>162</sup> Евантениа Шибстед, „What Your Breakfast Reveals About You“, Business 2.0, 20 март 2001, 80.

како заинтересирани за онлајн приспособување на производите, од честитки до електроника, гардероба и накит.<sup>163</sup>

Мас-приспособувањето не е ограничено само на производи. Многу услужни организации како банки развиваат услуги специфични за потрошувачот и се обидуваат да ја подобрат личната природа на своите услужни искуства со посспецифични опции, повеќе персонал за контакт со потрошувачите и подолго услужно време. Како поткрепа на овие активности, академските истражувачи Раст, Мурман и Диксон даваат докази дека за да се зголемат приходите, услужните фирми треба просечно да распределат помалку ресурси од традиционалните квалитетни програми, производни програми и ефикасни програми и да распределат повеќе за иницијативите ориентирани кон услугата, како што се програми за задоволство на потрошувачите, за задржување на потрошувачите и програми за лојалност, програми за менаџмент на врските со потрошувачите и програми за капитал на потрошувачите.<sup>164</sup>

**Постмаркетинг.** За да се постигне посакуваниот имиџ на брендот, производните стратегии треба да се фокусираат и на пазарењето и на конзумирањето. Многу маркетинг-активности се посветени на изнаоѓање начини за охрабрување на пробувањето и на повторното купување од страна на потрошувачите. Но, најверојатно најсилните и потенцијално најповолните асоцијации доаѓаат од самото искуство со производот - кое Проктер и Гембл го нарекуваат „втор момент на вистината“ (првиот е купувањето).

За жал, многу малку маркетинг-внимание се посветува на изнаоѓање на нови начини за тоа потрошувачите навистина да ги ценат предностите и можностите на производите. Веројатно како реакција на ова гледиште, еден впечатлив тренд во маркетингот е сè поважната улога на постмаркетингот т.е. оние маркетинг активности кои се случуваат по купувањето од страна на потрошувачите. Иновативен дизајн, исцрпно тестирање, квалитетно производство и ефективна комуникација - преку мас-приспособување или на друг начин - без дилема се најважните прашања за подобрување на искуството

---

<sup>163</sup> Кристофер М. Кели, „Do Your Shoppers Want Custom Products?“ Forrester Research, 21 мај 2003.

<sup>164</sup> Роланд Т. Рст, Критин Мурман и Питер Р. Диксон, „Getting Returns from Service Quality: Is the Conventional Wisdom Wrong?“ MSI Report 00-120 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2000).

на конзумирање на производот кое го гради капиталот на брендот. Но, во многу случаи тие може да бидат неопходни, но не и доволни услови за успех на брендот и трговците можеби ќе треба да употребат други средства за подобрување на искуството на конзумирање.

### Слика 4.3. Седум постмаркетинг-активности

1. Воспоставување и одржување на фајл со податоци за потрошувачите (следење на сите сегашни, потенцијални, неактивни и минати потрошувачи)
2. „Скицирање“ на контакти (идентификување и карактеризирање на интеракција со потрошувачите во потрага по „момент на вистината“)
3. Анализирање на повратните информации од потрошувачите (истражување на природата на задоволството и незадоволството)
4. Спроведување на анкети за задоволство на потрошувачите (за да сигнализира и интерес за реакција на потрошувачите)
5. Формулирање и менаџирање на програми за комуникација (испраќање на списанија или билтени до потрошувачите)
6. Одржување на посебни настани или програми за потрошувачите (следејќи ја врската со брендот)
7. Идентификување и враќање на изгубените потрошувачи (еден од најдобрите извори за нови потрошувачи).

*Извор:* Препечатено од Terry Vavra, *Aftermarketing How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing* (Chicago: Irwin Profesional Publishers, 1995).

На пример, прирачниците за употреба за повеќе производи најчесто се оставаат за на крај, составени од инженери кои користат само технички поими и неразбирлив јазик.<sup>165</sup> За возврат првичното искуство на потрошувачите со производот може да биде фрустрирачко, или полошо - неуспешно. Многу често, дури и ако потрошувачите успеваат да сфатат како да направат производ да ги

<sup>165</sup> Лурдс Ли Валериано, „Loved the present! Hated the Manual!“ Wall Street Journal, 15 декември 1994, VI.

изведува своите основни функции, можеби не успеваат да ги искористат напредните функции - крајно пожелни и потенцијално единствени за брендот.

За да се подобри искуството на потрошувачите при конзумирање на производот, мора да се изготват прирачници за употреба кои јасно и разбирливо опишуваат и што производот може да направи за потрошувачите и како тие може да ги реализираат овие бенефиции. Со зголемената глобализација, пишување на упатства лесни за употреба стана уште поважно бидејќи тие често треба да се преведат на повеќе јазици.<sup>166</sup> Производителите поминуваат повеќе време составувајќи и тестирајќи упатства за да ги направат што е можно попогодни за потрошувачите.

Прирачниците за употреба треба почесто да се појавуваат во мултимедиска форма, како DVD или CD, за најефикасно да се демонстрираат функциите и бенефициите на производот. Интуит (Intuit), производителот на пакетот на софтвер за личен финансиски менаџмент Квикен (Quicken), рутински испраќаат истражувачи во домовите на потрошувачите кои го користат софтверот за прв пат за да проверат дека нивниот софтвер е лесен за инсталирање и да идентификуваат проблеми кои може да се јават. Корел софтвер прифати слична стратегија „следи ме дома“, а имаат и „пица забави“ во компанијата тимови за маркетинг, инженеринг и за осигурување на квалитет и заедно ги анализираат пазарните истражувања со цел одделот за маркетинг да не биде единствениот кој им ги дава заклучоците на другите оддели.<sup>167</sup>

Но, постмаркетингот не е само дизајнирање и пренесување на упатства за производите. Како што забележа еден експерт во оваа област: „Поимот *постмаркетинг* опишува неопходен нов ментален склоп кој ги потсетува бизнисите за важноста на градење трајни врски со потрошувачите. Исто така ја посочува и суштинската потреба за подобар баланс при распределување на маркетинг-фондовите помеѓу активностите за освојување.”<sup>168</sup> Создавање на поцврсти врски со потрошувачите може да биде едноставно како создавање на добро дизајниран оддел за грижа за корисниците, лесно достапен преку бесплатен телефон или преку интернет. Примери за 7 специфични активности

<sup>166</sup> Џесика Минц, „Usng Hand, Grab Hair. Pull“, Wall Street Journal, 23 декември 2004, B1, B5.

<sup>167</sup> Жаклин Мартенс, „Get Close to Your Customers“, Fast Company, август 2005, 37.

<sup>168</sup> Тери Вавра, Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing (Chicago: Irwin Professional Publishers, 1995).

за негување на лојалноста и градење на врски со потрошувачите се сумирани во слика 4.3.

Постмаркетингот може да вклучи продажба на комплементарни производи кои го сочинуваат системот или кои на друг начин помагаат на вредноста на клучните производи. Производителите на печатачи Хјулит-Пакард влечат голем дел од својот профит од купувањето на производите со високи маржи како што се кертриџи за боја, кертриџи за ласерски тонери и хартија посебно дизајнирана за печатачите за персонални компјутери. Просечен сопственик на домашен печатач за компјутер троши повеќе на потрошната роба во својот животен век отколку на самиот компјутер.<sup>169</sup>

**Програми за лојалност.** Програмите за лојалност станаа популарно средство со кое производителите можат да создадат посилни врски со потрошувачите.<sup>170</sup> Нивната цел е „идентификување, одржување и зголемување на користа од најдобрите потрошувачи на фирмата преку долгорочни, интерактивни врски со додадена вредност“. Фирми од секакви индустрии - особено воздухопловството - воспоставуваат програми за лојалност преку различни комбинации на специјализирани услуги, билтени, премии и иницијативи. Често овие програми вклучуваат експанзивни аранжмани на кобрендирање или бренд-сојузништва.

---

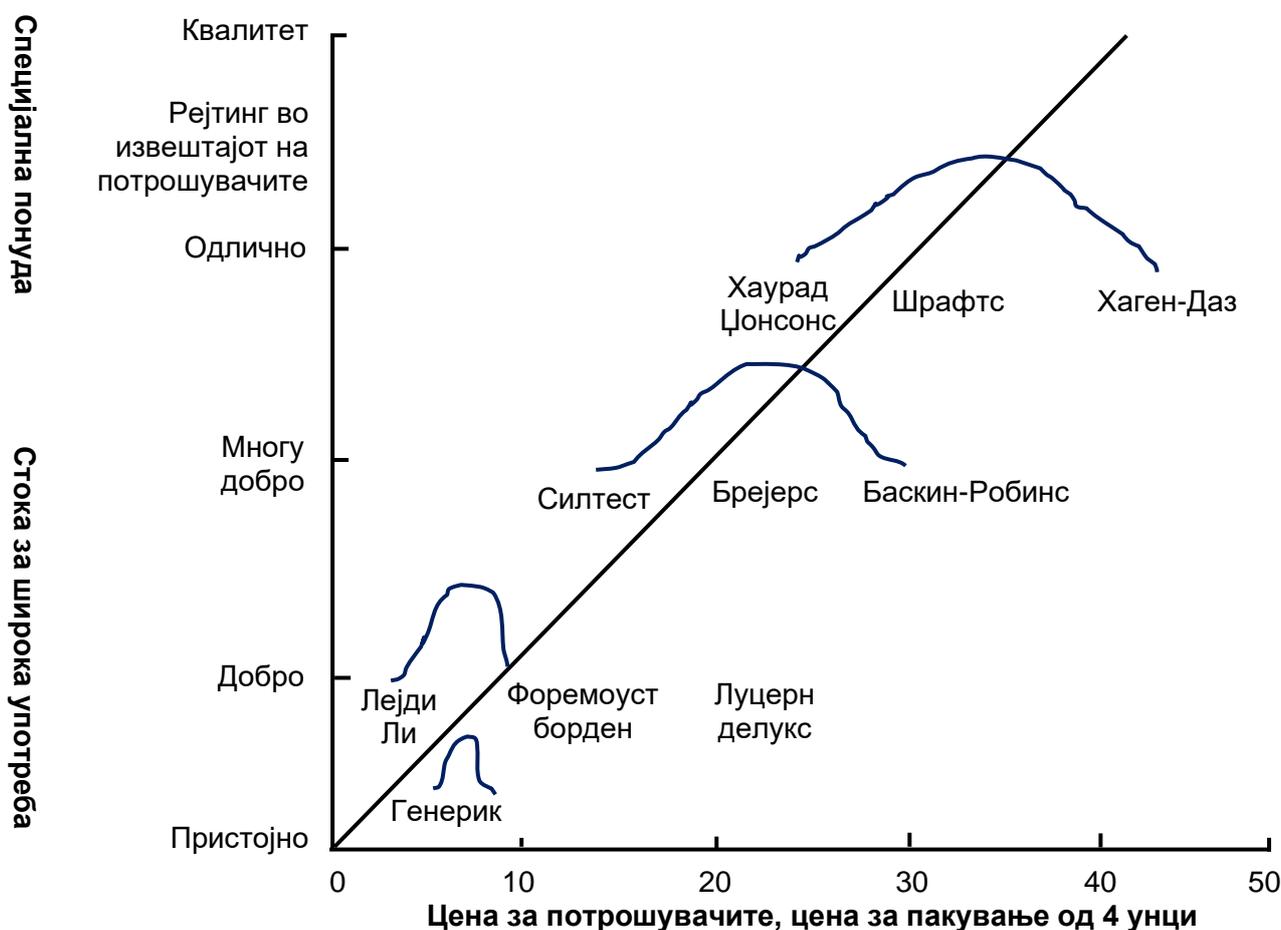
<sup>169</sup> Ли Гомез, „Computer-Printer Price Drop Isn't Starving Makers“, Wall Street Journal, 16 август 1996.

<sup>170</sup> „Loyal, My Brand, to Thee“, Promo, 1 октомври 1997; Артур Мидлтон Хјуз, „How Safeway Built Loyalty - Especiall Among Second-Tier Customers“, Target Marketing, 1 март 1999; Лора Бли, „Frequent Fliers Fuel a Global Currency“, USA Today, 27 април 2001.

### 3. Стратегии за одредување цена

Цената е еден елемент на традиционалниот пазарен микс за генерирање на заработка, а премиум цените се меѓу најважните бенефиции на каналот на брендот за градење на силен бренд. Во овој дел говориме за различните видови на перцепции за цените кои може да ги формираат потрошувачите и различни стратегии за одредување на цените кои може да ги усвојат.

Слика 4.4. Нивоа на цени на пазарот за сладолед



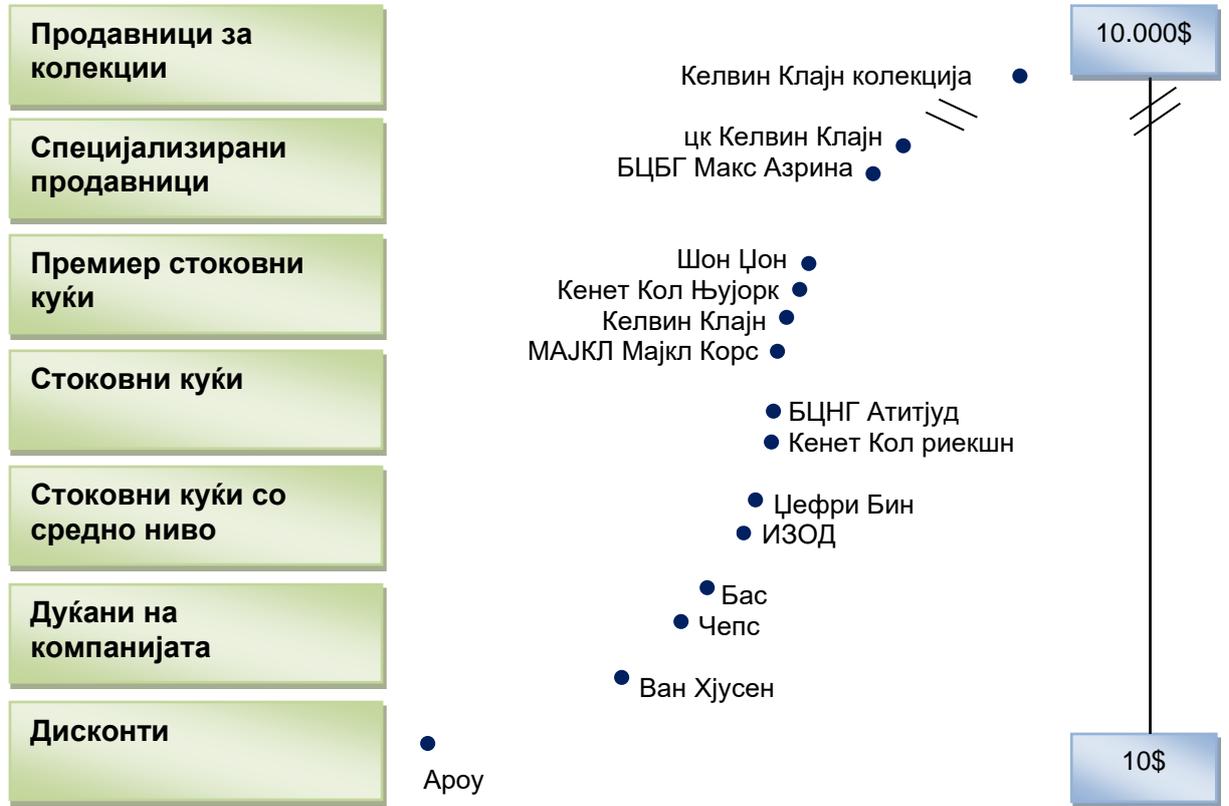
Извор: Barney, J., 2009, „Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.78-83

#### 3.1. Перцепции на потрошувачите за цените

Стратегијата за одредување на цените може да диктира како потрошувачите ја категоризираат цената на брендот (како ниска, средна или

висока) и за колку фиксна или флексибилна ја сметаат цената, зависно од тоа колку често има попуст за неа.

Слика 4.5. Нивоа на цена за брендот Филипс ван Хјусен



Канали на дистрибуција      Стратегија за одредување на цени      Опсег на цени

Извор: Barney, J., 2009, „Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.85

Потрошувачите често ги рангираат брендovите според нивоата на цените во категоријата.<sup>171</sup> На пример, слика 4.4 покажува нивоа на цени кои се резултат на една студија на пазарот за сладолед.<sup>172</sup> На тој пазар, како што покажува шемата, постои и врска меѓу цената и квалитетот. На едно ниво на цената има низа прифатливи цени, наречени *групи на цени*, кои ја посочуваат флексибилноста и широчината која можат да ја прифатат производителите на едно ниво. Некои компании продаваат повеќе брендови за подобро да конкурираат во различни категории. Слика 4.5 покажува понуда на гардероба од

<sup>171</sup> Роберт К. Блатберг и Кенет Вишњиевски, „Price-Induced Patterns of Competition”, *Marketing Science* 8 (есен 1989): 291-309.

<sup>172</sup> Елиот Б. Пос, „Making Money with Proactive Pricing”, *Harvard Business Review* (ноември-декември 1984): 145-155.

Филипс ван Хјусен кои покриваат широка палета на цени и соодветни малопродажни дуќани.<sup>173</sup>

Покрај овие описни перцепции на цени (средина и варијанса), потрошувачите може да имаат и перцепции за цените кои имаат значење кое е природно за производот. Поконкретно, во многу категории може да заклучат за квалитетот за производот врз основа на неговата цена и да го искористат осознаениот квалитет и цена за да дојдат до проценка на перципирана вредност. Асоцијациите на потрошувачите за перципираната вредност често се важни фактори при одлука за купување. Така, многу трговци прифаќаат *стратегии за одредување на цените базирани на вредноста* - обидувајќи се да продадат вистински производ по вистинска цена - за подобро да ги исполнат желбите на потрошувачите.

Перцепцијата на потрошувачите за вредноста треба очигледно да ги надмине трошоците на компанијата за производство и продавање на производот. Како што беше посочено во поглавје 2, потрошувачите се подготвени да платат премија за одредени брендови врз основа на опипливи и неопипливи елементи. На пример, Хитачи и Џенерал моторс заедно поседувале фабрика во Англија која произведувала идентични телевизори за двете компании. Единствена разлика им било името на брендот на телевизорите. Сепак, оние на Хитачи се продавале за 75 долари премија во однос на телевизорите на Џенерал моторс. Освен тоа, Хитачи продавал два пати повеќе од Џенерал моторс и покрај повисоката цена.<sup>174</sup>

### 3.2. Одредување на цени за градење капитал на брендот

Избирање на стратегија за одредување на цена за да се изгради капиталот на брендот значи одредување на следново:

- Метод за одредување на тековни цени;
- Политика за избирање на длабочина и траење на промоциите и попустите.

Има многу различни пристапи за одредување на цените и изборот зависи од многу фактори.

<sup>173</sup> [www.pvh.com/annual\\_ixifs/pdf\\_200/corp\\_.pdf](http://www.pvh.com/annual_ixifs/pdf_200/corp_.pdf). Сите брендови во дадатокоот се регистрирани заштитни знаци на Филип ван Хјусен или негови лиценци.

<sup>174</sup> Норман Бери, „Revitalizing Brands”, Journal of Consumer Marketing 5, no.3 (1988): 15-20.

Во овој дел се нагласени неколку од најважните прашања поврзани со капиталот на брендот.<sup>175</sup>

Факторите поврзани со трошоците за произведување и продажба на производите и релативната цена на конкурентните производи се важни детерминанти во стратегијата за одредување на цени. Но, сè почесто компаниите придаваат поголема важност на перцепцијата и преферирањата на потрошувачите. Сега многу компании користат пристап за одредување на вредноста и при пристапот за секојдневно намалени цени (ЕДЛП), за одредување на нивната политика за одредување на намалени цени со тек на времето. Да ги разгледаме обете.

**Вредност на цена.** Целта на *вредноста на цената* е да се открие точната комбинација од квалитетот на производот, трошоците за производот и цената на производот која целосно ги задоволува потребите и желбите на потрошувачите и целниот профит на компанијата. Маркетарите ја користат вредноста на цената на различни начини со години. Но, нејзината зголемена популарност како стратегија за одредување на цената е резултат на зголемено ниво на конкурентност меѓу брендovите и потрошувачите кои имаат многу барања. Со потрошувачка база оптоварена со долгови и свесна за цените, многу компании наидоа на отпор кон повисоки цени - често за прв пат во нивната историја.<sup>176</sup> На потешок начин научија дека потрошувачите нема да платат за премиум цени кои ги надминаа нивните очекувања за вредноста на брендот.

Како и што се очекува, има многу ставови во врска со клучот за успехот при прифаќање на пристапот за одредување на цената врз основа на вредноста. Општо, ефективна стратегија базирана на вредноста треба да постигне соодветен баланс помеѓу следново:

- Производен дизајн и испорака;
- Трошоци за производот;
- Цените на производот.

---

<sup>175</sup> Тоамс Т. Нагл и Рид К. Холден, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision-Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Кент Б. Монро, *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002); и Роберт Ј. Долан и Херман Сајмон, *Power Pricing* (New York: Free Press, 1997).

<sup>176</sup> Јумико Оно, „Companies Find That Consumers Continue to Resist Price Boosts“, *Wall Street Journal*, 8 март 1994, В8.

Со други зборови, како што беше дискутирано и порано, одреден вид на производ треба да се направи на соодветен начин и да се продаде по соодветна цена. Понатаму ќе ги разгледаме сите овие 3 елементи.

**ПРОИЗВОДЕН ДИЗАЈН И ИСПОРАКА.** Првиот клуч е соодветниот дизајн и испорака на производот. Вредноста на производот може да се подобри преку многу видови на добро осмислени и добро спроведени маркетинг-програми.

Поборниците за одредување на цени врз основа на вредноста посочуваат дека концептот не значи продавање на соголени верзии на производот по пониски цени. Потрошувачите се подготвени да платат премии кога ќе забележат додадена вредност во производот и услугата.

Некои компании всушност биле во можност да ги зголемат цените воведувајќи нови или подобрени производи со „додадена вредност“. Некои трговци ги искомбинирале производните иновации и подобрувања со повисоки цени кои постигнуваат прифатлив баланс барем на некои пазарни сегменти. Примери за такви дополнувања се движат од нови вкусови и дизајн на шишиња за леден чај до новодизајнирани четки за заби со посебни особини како рачки со мали апсорбирачи на вибрациите до нападно пакувани шамивчиња за лице со арома и лосион.

Кога Жилет го вовеле Max3 во 1998 година, цените на кертриците биле со 50% премија во однос на нивниот тогашен жилет сензор ексел и покрај постојната клима на опаѓање. Зголемувањето на цените не ги оддалечи купувачите и Жилет го достигнал својот најголем пазарен удел од 71% уште од 1962 година. Главното проширување на Max3, M3 пауер, бил лансиран во 2004 година со слична премиум цена и набргу постигнале пазарно лидерство во многу земји. Многу производи успеале да ги комбинираат производните подобрувања кои на потрошувачите им даваат поголеми погодности со повисоки цени. На пример, Хефти уан-зип ќесиња за сендвичи, за замрзнувачи и за чување на храната со погодната технологија „лизгачко затворање“, биле во можност да диктираат 15% премија во однос на старата технологија на затворање.<sup>177</sup>

Со напредокот на интернетот, многу критичари предвидуваат дека можноста потрошувачите да пребаруваат детално онлајн ќе доведе до тоа да

---

<sup>177</sup> Дин Старкман, „Hetty's Plastic Zipper Bag Is Rapping Rivals“, Wall Street Journal, 2 февруари 1999, B1.

преживеат само понудувачите со пониски цени. Во реалноста предноста од создавање на силно диференцирање на брендот довело до премиум цени кога брендovите се продаваат онлајн исто толку колку и при офлајн продажба. На пример, иако неодамна од бројни онлајн продавачи на музика и книги, Amazon.com бил во можност да го одржи пазарното лидерство принудувајќи ги на крај конкурентите со пониски цени како Book.com и други да излезат од бизнисот.<sup>178</sup>

**ТРОШОЦИ ЗА ПРОИЗВОДИТЕ.** Вториот клуч за успешна стратегија за одредување на цените врз основа на вредноста е да се намалат трошоците што е можно повеќе. Исполнување на целта на цената неизбежно бара начин на дополнителни заштеди преку изнаоѓање на добивки, надворешни приходи, материјална замена (поевтени или помалку потрошни материјали), реформулирање на производот и измена на процесот како автоматизација или други подобрувања во фабриката.<sup>179</sup> Како што посочи еден маркетинг-директор:

*Потрошувачот ќе ви плати само за она што тој го смета за додадена вредност. Ако ги разгледате вашите трошоци, треба да се запрашате дали потрошувачот навистина сака да ви плати за тоа. Ако одговорот е не, треба да смислите како да се ослободите од нив или нема да заработите пари.*<sup>180</sup>

Инвестирајќи во ефикасна производна технологија, Сара Ли успеала со години да ги задржи адекватните маржи за својата фабрика за трикотажа и женски чорапи Легз со минимални зголемувања на цените. Комбинација на ниски цени и силен бренд-имиџ за Легз довело до скоро 50% пазарен удел.<sup>181</sup> Истовремено намалувањето на цените не смее да ги жртвува квалитетот, ефикасноста и ефикасноста.

---

<sup>178</sup> Питер Кој, „The Power of Smart Pricing”, Business Week, 10 април 2000, 600-664.

<sup>179</sup> Алан Ј. Маграт, „Eight Timeless Truths About Pricing”, Sales & Marketing Management (октомври 1989): 78-84.

<sup>180</sup> Томас Ј. Малот, CEO на Сименс, кој произведува тешка електрична опрема и мотори, цитиран од Стратфорд Шерман, „How to Prosper in the Value Decade”, Fortune, 30 ноември 1992, 90-103.

<sup>181</sup> Кристофер Пауер, „Value Marketing”, Business Week, 11 ноември 1991, 132-140.

**ЦЕНИТЕ НА ПРОИЗВОДИТЕ.** Последен клуч за успешна стратегија за одредување на цената врз основа на вредноста е разбирањето на тоа колкава вредност потрошувачите му припишуваат на брендот и на тој начин колкава премија би платиле над производните трошоци.<sup>182</sup> Достапни се бројни техники за проценување на овие предвидувања за вредноста на производот од страна на потрошувачите. Најверојатно, најочигледниот пристап е потрошувачите директно да се прашаат за нивните предвидувања за цената и вредноста на различни начини.

Цената сугерирана од проценката на предвидената вредност може да биде појдовна точка за производителите при одредување на конкретната пазарна цена, приспособувајќи ја по потреба на трошоците и конкуренцијата. На пример, за да се запре постојаниот пад на пазарниот удел за нивниот водечки бренд 9-лајвс, одделот за храна за миленичиња при Х. Ј. Хајнз се обиде со нова тактика во својата стратегија за одредување на цени. Компанијата дозна од истражувањата дека потрошувачите би сакале да купат храна за мачиња по цена од „1 долар за 4 конзерви“, и покрај тоа што нивната храна чини од 29 до 35 центи за конзерва. За возврат Хајнз го променил пакувањето на производот и ги редизајнирал производните процеси за да може да ги достигне неопходните трошоци, цена и маржи. И покрај пониските цени, профитот на брендот се дуплирал. Стратегиите за одредување на цените поттикнати од потрошувачите на тој начин можат да доведат до подобри пазарни решенија.

**Секојдневно намалување на цени.** *Секојдневното намалување на цени (Everyday low pricing) EDLP* сè повеќе го привлекува вниманието како начин за одредување на попусти на цените и промоции. EDLP го избегнува проблемот со наизменичното намалување и зголемување на цените или попусти во полза на поконзистентна низа на „секојдневна“ основна цена на производите. Во многу случаи овие EDLP-цени се базирани врз размислувања за одредување на цените врз основа на вредноста за кои говоревме погоре.

Во почетокот на 1990-тите, Проктер и Гембл ја направиле добро публикуваната конверзација на EDLP. Намалувајќи ги цените за половина за брендovите и елиминирајќи многу од привремените попусти, Проктер и Гембл

---

<sup>182</sup> Џерард Е., Смит и Томас Т. Нагл, „Pricing the Differential“, Marketing Management, мај/јуни 2005, 28-32.

соопштија дека заштедиле 175 милиони долари во 1991 година, или 10% од нивниот профит од претходната година. Застапниците за EDLP тврдат дека одржување на конзистентно пониски цени за главните производи секојдневно помага во градењето лојалност кон брендот, блокирање на продорот на приватните марки и намалување на трошоците за производство и инвентар.<sup>183</sup>

Но, дури и оние кои стриктно се придржуваат до EDLP, ја согледуваат потребата од некаков вид на попусти со тек на времето. Добро осмислени и благовремени продажни промоции можат да овозможат важни финансиски иницијативи за потрошувачите и да поттикнат продажба. Како дел од системите за профит-менаџмент, многу компании користат софистицирани модели и софтвери за одредување на оптимална шема за попусти и намалувања.<sup>184</sup>

Зошто тогаш компаниите бараат поголема стабилност на цените? Производителите може да бидат повредени од преголемото потпирање на трговијата и промоции за потрошувачите и резултирачката флукуација на цените од неколку причини.

Има многу документи дека трговските попусти значително се зголемија во последните години и во широчина и во длабочина. На пример, процентот од севкупните трошоци за маркетинг-комуникации посветени на трговски промоции значително се зголемиле во последниве децении, од 1/3 до скоро 1/2 од севкупниот буџет и степенот од просечните попусти на цените, претходно 4%, се зголемиле од 10 до 15%.

За жал, овие пари за трговски промоции не секогаш поминуваат како заштеда за потрошувачите.<sup>185</sup> На пример, иако трговските промоции се претпоставува дека ќе доведат само до попусти на цените за одреден временски период и во одредени географски региони, не секогаш е така. Со *купување однапред*, малопродажниците нарачуваат повеќе од планираното за да продадат во тек на промотивниот период со цел подоцна да остварат поголеми маржи продавајќи ја преостанатата стока по редовна цена откако ќе истече промотивниот период. Со *пренасочување*, малопродажниците ги испраќаат или

---

<sup>183</sup> Риллард Гибсон, „Broad Grocery Price Cuts May Not Pay“, Wall Street Journal, 7 мај 1993, B1.

<sup>184</sup> Ејми Мерик, „Retailers Try to Get Leg Up on Markdowns with New Software“, Wall Street Journal, 7 август 2001, A1, A6.

<sup>185</sup> Захари Шилер, „Not Everyone Loves a Supermarket Special“, Business Week, 17 февруари 1992, 64-66.

ги продаваат производите на попуст на малопродажниците надвор од предодредената продажна област.

Иако ваквата пракса можеби се чини дека дава некакви финансиски бенефиции за малопродажниците, критичарите тврдат дека можат да направат лажна економија. Често се предвидуваат екстра трошоците за дополнителните трошоци за магацини, за испорака и непланираните трошоци. Оправдувајќи го своето преминување кон EDLP, Проктер и Гембл тврделе дека 30% од нивните пари за трговски промоции всушност досегнаа до потрошувачите во форма на пониски цени - 35% се сметало дека се изгубени во форма на повисока малопродажна цена, додека други 35% се сметало дека се замени како директен профит од страна на малопродажните цени. Проктер и Гембл се обидел да ги остави малопродажниците во отприлика иста позиција на нето-профитабилност, но да се обнови интегритет на цените за нивните брендови во процесот.

Од гледна точка на производителите, овие малопродажни цени создале производни компликации: фабриките требало да работат прекувремено поради големата побарувачка за време на промотивниот период, но и требало да го намалат капацитетот откако ќе завршел промотивниот период, што производителите ги чинело милиони. Над сè, во однос на побарувачката, многу производители сметале дека менувањето на ниски и високи цени за производите всушност ги тренирало потрошувачите да чекаат додека брендот не биде на попуст, со што се уништувала неговата предвидена вредност. Создавајќи бренд-асоцијации за „попусти“ или „не плаќајте целосна цена“, го намалува капиталот на брендот.

## 4. Стратегија на канали

Начин на кој производот се продава или дистрибуира може да има големо влијание врз резултирачкиот капитал на брендот и крајниот успех на продажбата на брендот. *Маркетинг-канали* се дефинираат како „низа на независни организации инволвирани во процесот на правење на производот или услугата достапни за користење или консумирање“. <sup>186</sup> Стратегијата на канали вклучува дизајн и менаџмент на посредници како големопродажници, дистрибутери, брокери и малопродажници. Да разгледаме како стратегии на канали може да придонесат кон капитал на брендот. <sup>187</sup>

### 4.1. Дизајн на канал

Постојат бројни видови на канали и на аранжмани, кои се поделени на директни и индиректни канали. *Директни канали* значи продавање преку лични контакти од компанијата до потенцијалните потрошувачи преку пошта, телефон, електронски средства, лични посети итн. *Индиректни канали* продаваат преку посредништво на трета страна како агенти или брокерски претставници, големопродажници или дистрибутери и малопродажници или дилери.

Сè почесто победничките стратегии на канали ќе бидат оние кои можат да создадат „интегрирано искуство при пазарење“ што подразбира комбинирање на физички дуќани, интернет, телефон и каталог. На пример, да ги земеме предвид сите видови на директни и индиректни канали со кои Најки ги продава своите патики, гардероба и опрема:

- *Малопродажба*: производите на Најки се продаваат на малопродажни локации како што се продавници за патики, за спортска опрема и за гардероба.
- *Брендирани дуќани Најки таун*: дуќаните на Најки таун лоцирани на ударни пазарни авениии во центарот на светските метрополи нудат целосна палета на Најки производи и служат како изложбен простор за најновата мода.

<sup>186</sup> Котлер и Келер, *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> ed., 2009, p.447-449.

<sup>187</sup> Ен. Т. Куглан, Ерин Андерсон, Луис В. Стерн и Адел и Ел-Ансари, „*Marketing Channels*“, 6<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

- *Niketown.com*: комерцијалната веб-страница на Најки им овозможува на потрошувачите да нарачаат преку интернет цела низа производи.
- *Каталoшка малопродажба*: производите на Најки се појавуваат во многу каталози за патики, спортска опрема и гардероба.
- *Аутлет дуќани*: аутлет дуќани нудат производи на Најки со попуст.
- *Специјализирани дуќани*: опремата Најки од производните линии како најки голф и најки хокеј често се продава преку специјализирани дуќани како голф продукци или снабдувачи со хокеарска опрема.

Многу истражувања ги загледуваат предностите и недостатоците на продажбата преку различни канали. Иако одлуката во краен случај зависи од релативната профитабилност од различните опции, беа предложени некои посепцифични упатства. На пример, една студија за индустриски маркетинг тврди дека директните канали се попогодни во следниве случаи:<sup>188</sup>

- Потребите за информации за производите се големи.
- Приспособувањето на производите на индивидуални потреби на потрошувачите е високо.
- Важна е потврдата за квалитет на производот.
- Големината на набавките е важна.
- Логистиката е важна.

Од друга страна, студијата сугерира дека индиректните канали можеби се погодни кога:

- Широкиот асортиман е суштински.
- Достапноста е критична.
- Постпродажната услуга е важна.

Има и исклучоци од овие општи правила, особено во зависност од инволвируваниот пазарен сегмент. Ретко производителот би користел само еден канал. Поверојатно е дека компанијата ќе одбере хибриден дизајн на канал со повеќекратни видови на канали.<sup>189</sup>

---

<sup>188</sup> В. Костури Ранган, Мелвин А. Ј. Менезес и Е. П. Мајер, „Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Applications”, *Journal of Marketing* 56 (јули 1992): 69-82.

<sup>189</sup> Роуланд Т. Мориарти и Урсула Моран, „Managing Hybrid Marketing Systems”, *Harvard Business Review* 68 (1990): 146-155.

Ризик при дизајнирање на систем на хибридни канали е да се има премногу канали (што ќе доведе до конфликт меѓу членовите на каналот или недоволно поддршка) или премалку канали (што ќе доведе до превид на пазарни можности). Целта е покриеноста со каналите и ефективноста да се доведат до максимум додека се намалуваат трошоците и конфликтите на каналите. Џон Дир, познат по своите трактори како и производи за домашна и комерцијална употреба како тревокосачки, АТВ и пили, успеал да се прошири надвор од својата, главно, рурална мрежа од 2500 дилери и да добие пристап до дополнителни 100 000 потрошувачи започнувајќи продажба преку Хоум депот. На тој начин Дир избегнал конфликт назначувајќи дилери кои се справуваат со сервис за набавки од масовните канали, овозможувајќи им на дилерите да остварат непосреден профит и можност за идна продажба.<sup>190</sup>

Бидејќи производителите ги користат и директните и индиректните канали, да ги разгледаме импликациите за капитал на брендот на двата главни вида на дизајн на канали.

#### 4.1.1. Индиректни канали

Индиректните канали може да се состојат од многу различни видови на посредници, но ќе се сконцентрираме на малопродажниците. Малопродажниците имаат најдиректен и најочигледен контакт со потрошувачите и затоа имаат најголема можност да влијаат врз капиталот на брендот. Потрошувачите може да имаат асоцијација за кој било малопродажник врз основа на производниот асортиман, цената и кредитната политика, како и квалитетот на услугата, меѓу другото. Преку производите и услугите кои ги пласираат и начинот на кој продаваат, малопродажниците се борат да создадат сопствен капитал за брендот воспоставувајќи свесност и силни, поволни и единствени асоцијации. Истовремено малопродажниците може да имаат огромно влијание врз капиталот на брендот кој го продаваат, особено во однос на услугите поврзани со брендот кој го поддржуваат или помагаат во неговото создавање. Освен тоа, интеракцијата меѓу имиџот на дуќанот и имиџот на брендот за производот кој го продаваат е многу важна.

---

<sup>190</sup> Maja Frazier, „John Deere Cultivates Its Image”, Advertising Age, 25 јули 2005, 6.

Слика 4.6. Услуги кои ги нудат членовите на каналот

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Маркетинг истражување | Собирање на информации неопходни за планирање и подобрување на интеракција со потрошувачите.               |
| Комуникации           | Развивање и спроведување на комуникации за производи и услуги.   |
| Контакт               | Барање на, и интеракција со потенцијалните потрошувачи.  |
| Спојување             | Приспособување на производот/услугата кон барањата на потрошувачите.                                       |
| Преговори             | Постигнување на краен договор за цената и други форми на трговија.   |
| Физичка дистрибуција  | Транспортирање и складирање на стоките.  |
| Финансирање           | Обезбедување на кредит или фондови за да се овозможи трансакција.  |
| Преземање на ризик    | Претпоставување на ризици поврзани со добивање на производот или услугата од компанијата до потрошувачите. |
| Услуга                | Развивање и спроведување на тековните врски со потрошувачите, вклучувајќи и одржување и поправка.          |

Извор: Препечатено од Donald Lehman and Russel Winer, *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).

Потрошувачите градат претпоставки, како на пример „овој дуќан продава само квалитетна и вредна стока, па затоа овој конкретен производ мора да е квалитетен и вреден”.

**Стратегији „пуш и пул”.** Покрај индиректниот начин на трансфер на имиџ, малопродажниците може директно да влијаат врз капиталот на брендот кој го продаваат. Нивниот метод на снабдување со стока, изложување и продавање на производи може да го подобри или влоши капиталот на брендот сугерирајќи дека производителите треба да преземат активна улога во помагањето во тоа малопродажниците да додадат вредност на нивните брендови.

Сепак, истовремено во последните години дојде до битка меѓу производителите и малопродажниците кои го сочинуваат нивниот дистрибутивен канал. Поради големата конкуренција за простор на полиците помеѓу оние што малопродажниците ги сметаат за недиференцирани брендови, малопродажниците добија моќ и сега се во подобра позиција да ги одредуваат

условите за тргувањето со производителите. Зголемена моќ значи дека малопродажниците може да наредуваат почести и поитри трговски промоции.

Сè почето супермаркетите - малопродажници бараат компензација за да се снабдат со нов бренд во вид на кеш-исплата само за простор на полиците (наплата за простор), почетнички договори („едно бесплатно за секое трето купено“), одложено плаќање или продолжен кредит и исплата за малопродажното рекламирање или промоција како поддршка за нов бренд.<sup>191</sup> Дури и по снабдувањето на дуќанот со одреден производ, малопродажниците може подоцна да побараат дарешливи трговски промоции за да го задржат на полиците. Надвор од супермаркетите, дуќаните во трговските центри бараат снабдувачите да гарантираат за нивните профитни маржи и инсистираат на кеш-рабат доколку не се исполни гаранцијата.<sup>192</sup> Од сите овие причини, производителите се ранливи на активностите на малопродажниците.

Така, малопродажбата ја зголеми својата моќ над производителите. Еден од начините на кој производителите може да ја вратат својата изгубена моќ е да создадат силни брендови преку некоја од тактиките за градење брендови, на пример продавајќи иновативни и единствени производи - соодветно одредени цена и реклама - кои ги бараат потрошувачите. На тој начин потрошувачите може да бараат, дури и да ги притискаат малопродажниците да се снабдат и да го промовираат тој производ. Посветувајќи маркетиншки напори на крајниот потрошувач, се вели дека производителот користи *пул-стратегија* бидејќи потрошувачите ја користат својата куповна моќ и влијание врз малопродажба за да го „извлечат“ производот преку каналот. Инаку, производителите може да посветат свои продажни напори на самите членови во каналот, обезбедувајќи директни стимулации за тие да се снабдат со производот и да го продаваат на крајниот корисник. Овој пристап е наречен *пуш-стратегија* бидејќи производителот се обидува да достигне до потрошувачот „туркајќи“ го производот на секој чекор во дистрибутивниот синџир.

Иако одредени брендови се чини дека ја нагласуваат едната стратегија повеќе од другата (пуш-стратегииите обично се поврзани со поселективна дистрибуција, а пул-стратегии со поширока, поинтензивна дистрибуција),

<sup>191</sup> Вилијам М. Вајлбакер, *Brand Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Book, 1993), 53.

<sup>192</sup> Лора Брд и Венди Баундс, „Stores' Demands Squeeze Apparel Companies“, *Wall Street Journal*, 15 јули 1997, B1.

најуспешната програма за брендирање лесно и вешто ги спојува пуш и пул-стратегииите. На пример, кога Гудјир тајр и Рабер ја вовел својата гума *акватред*, наменета за сите сезони и која обезбедува подобро возење на влажни патишта, имала цена 10% повисока од претходната најмасовно купувана гума на Гудјир. Сепак, Гудјир успеал да продаде 2 милиони акватред гуми во првите 2 години по воведувањето, комбинирајќи силна поддршка за дилерите за гумите и убедлива рекламна кампања насочена кон потрошувачите.<sup>193</sup>

**Поддршка на канали.** Многу различни услуги кои ги даваат членовите на каналот може да ја подобрат вредноста за потрошувачите купувајќи и консумирајќи го производниот бренд (види слика 4.6). Иако компаниите сè почесто самите обезбедуваат некои од услугите преку бесплатни телефонски броеви и веб-страници, воспоставување на „маркетинг-партнерство“ со малопродажниците сепак може да биде критично за обезбедување на соодветна поддршка за каналот и за изведување на некои од овие услуги. Две такви партнерски стратегии се активности за сегментација на малопродажбата и кооперативни рекламни програми.

**Сегментација на малопродажниците.** И малопродажниците се „муштерии“. Поради нивните различни маркетинг-способности и потреби, малопродажниците можеби треба да се поделат во сегменти или дури да се третираат поединечно за да ја пружат неопходната поддршка за брендот.<sup>194</sup> Да разгледаме како следниве компании за пакувана стока ги приспособија своите маркетиншки напори кон одредени малопродажници:<sup>195</sup>

- Фрито-Леј разработил приспособен систем на синџир за снабдување за својот пазар за пченичен и компиров чипс овозможувајќи брза и широка дистрибуција, помалку отфрлања и подобро изложување за различните малопродажни потрошувачи.
- SC Џонсон ги засилил истражувањата за пазарот по нарачка за да развие уникатни решенија за менаџмент на категориите за своите стратегиски малопродажни потрошувачи.

<sup>193</sup> Кристофер Фарел, „Stuck! How Companies Cope When They Can't Raise Prices“, Business Week, 15 ноември 1993, 146-150.

<sup>194</sup> Дискусија за прашања сврзани со ЦРМ со мултиканали и малопродажници, Жаклин С. Томас и Урсула И. Саливан, „Managing Marketing Communications“, Journal of Marketing 69 (октомври 2005): 239-251.

<sup>195</sup> Метју Егол, Карла Мартин и Лели Молер, „One Size Fits All“, Point, септември 2005, 21-24.

- Скотс Миракл-гро ја приспособи својата линија на производи, маркетинг-настани и синџирот за снабдување за „биг-бокс“ клубот и хардвер „ко-оп“ канали.

Различни малопродажници можеби бараат различни производни миксови, посебни системи за испорака, приспособени промоции, па дури и своја брендирана верзија на производот.

На пример, Шуган под *брендирани варијанти* подразбира брендирани предмети во различна низа од категориите на трајни и полутрајни стоки кои не се директно споредливи со други производи кои го носат истото име на брендот.<sup>196</sup> Производителите создадоа брендирани варијанти на многу начини, вклучувајќи промена на бојата, дизајн, вкус, опции, стил, мотив, особини и изглед. На пример, портабл-стерео од брендovите како Сони, Панасоник и Тошиба имаат широк асортиман на варијанти кои се разликуваат во големината на звучниците, тежината, бојата на аудиоконтроли, особини за снимање и СКУ-број. Брендирани варијанти се начин за намалување на конкуренцијата за малопродажната цена, бидејќи тие ја отежнуваат директната споредба на цените за потрошувачите. Така, различни малопродажници може да добијат различни предмети или модели на ист бренд за продажба. Шуган и неговите колеги покажуваат дека кога производителот на одреден производ нуди повеќе брендирани варијанти, поголем број на малопродажни дукани го имаат производот и тие нудат поголемо ниво на малопродажна услуга за овие производи.<sup>197</sup>

**Кооперативно рекламирање.** Еден релативно занемарен начин на зголемување на поддршката на каналите е добро дизајнирана кооперативна рекламна програма. Традиционално, при „ко-оп“ рекламирање производителот плаќа за дел од рекламирањето кое го води малопродажникот за да го промовира производот на тој производител и неговата достапност на малопродажното место. За да биде погоден да добие „ко-оп“ фондови, малопродажникот обично мора да ги следи очекувањата на производителот за природата на изложеноста на брендот во рекламата. Производителите обично

<sup>196</sup> Стевен М. Шуган, „Branded Variants”, Research in Marketing, AMA Educators’ Proceedings, Series no.55 (Chicago: American Marketing Association, 1989), 33-38.

<sup>197</sup> Марк Берген, Шантану Дута и Стивен М. Шуган, Branded Variants: „A Retail Perspective”, Journal of Marketing Research (февруари 1995): 9.

ги споделуваат трошоците за рекламирањето на процентуална основа (обично 50-50), до одреден лимит. Вкупното количество на рекламните фондови кои ги обезбедува производителот за малопродажникот обично се базира на процентот од сумата за набавките од страна на малопродажникот.<sup>198</sup>

Причината за кооперативно рекламирање за производителите е тоа што дел од напорите за комуницирање се концентрирани на локално ниво каде што можеби имаат поголема релевантност и продажно влијание кај потрошувачите. За жал, имиџот на брендот прикажан преку „ко-оп“ реклами не е целосно контролиран како кога производителот си прави своја реклама и постои опасност акцентот во „ко-оп“ реклами да биде на дуќанот или на одредена положба, а не на брендот. Уште полошо, постои и опасност „ко-оп“ рекламата да пренесува порака за брендот спротивна од неговиот посакуван имиџ.

Некои производители се обидуваат да добијат поголема контрола врз кооперативното рекламирање пружајќи поголема асистенција на малопродажниците. На пример, Гудрич создал реклама за имиџот на своите гуми која може да се скупи за да одговара на различни дилерски локации истовремено. Рабермејд соработувал со големи малопродажници како Вол-Март и Хоум депот за да најде рекламни пристапи со кои ќе го добие најдоброто од двете страни - овозможувајќи Рабермејд да создаде поголема свесност и лојалност за својот бренд, истовремено создавајќи моментум во продажбата за малопродажниците во иста реклама.<sup>199</sup>

Идеална ситуација е да се постигне синергија помеѓу рекламната кампања за брендот на самиот производител и соодветната „ко-оп“ кампања со малопродажникот. Предизвикот во дизајнирање на ефективна „ко-оп“ реклама лежи во постигнување на баланс помеѓу туркање на брендот и дуќанот истовремено. Во таа смисла, кооперативното рекламирање треба да одговори на името, а производителите треба да се инволвираат во дизајнирањето и спроведувањето на рекламата на малопродажникот, а не само да даваат пари или да снабдуваат неинспиративни реклами.

<sup>198</sup> Џорџ Е. Белч и Мајкл А. Белч, Introduction to Advertising and Promotion (Chicago: Irwin, 1995).

<sup>199</sup> Раџу Нарисети, „Joint Marketing with Retailers Spreads“, Wall Street Journal, 24 октомври 1996.

#### 4.1.2. Директни канали

Поради некои од причините кои веќе ги споменавме, производителите може да изберат да продаваат директно на потрошувачите. Да разгледаме некои од прашањата сврзани со капиталот на брендот при продажба преку директни канали.

**Дуќани во сопственост на компаниите.** За да се стекне контрола врз процесот на продажбата и да се изградат посилни врски со потрошувачите, некои производители воведуваат сопствени малопродажни дуќани, а продаваат и свои производи директно на потрошувачите на различни начини. Овие канали може да добијат различни форми, од кои, од гледна точка на производителите, најинволвирани се дуќаните во сопственост на компанијата. Холмарк, Гудјир и други со години продаваат свои производи во сопствени дуќани. Неодамна бројни компании, вклучувајќи и некои од најголемите производители, отвориле сопствени дуќани:

- Во декември 1994 година, откако Федералната комисија за трговија ја изменила 16-годишната забрана производителите на џинс да продаваат сопствена облека, Леви Штраус започнал да отвора Оригинал Левис сторс во САД и во странство, лоцирани главно во центарот на градовите и побогати молови во предградието.<sup>200</sup>
- Најки таун дуќаните ги имаат главно сите производи кои Најки ги продава. Секој дуќан се состои од бројни индивидуални дуќани или павилјони во кои има патики, алишта и опрема за различни спортови (тенис, џогинг, велосипедизам или спортови на вода) или различни линии во спортот (може да има 3 дуќани за кошарка и 2 за тенис). Секој дуќан разработува свој концепт со светла, музика, температура или мултимедијален дисплеј.

Бројни други брендови создале сопствени дуќани, како Бенг & Олуфсен аудиоопрема, Ошкош Б'Гош облека за деца и забавата Ворнер Брос. Дури и д-р Мартинс - најпознат по чизмите со дебели ѓонови - отворил дуќан на пет ката со површина од 13.957 квадратни метри во Лондон, обидувајќи се да го трансформира брендот во бренд на стил на живеење.

---

<sup>200</sup> Бил Ричардс, „Levi-Strauss Plans to Open 200 Stores in 5 Years, with Ending of FTC Ban”, Wall Street Journal, 22 декември 1994, A2.

Дуќаните на компаниите нуделе многу предности.<sup>201</sup> Пред сè, има многу начини да се изложи брендот и сите негови производни разновидности на начин кој не се постигнува лесно преку малопродажните канали. На пример, Најки може да ги најде своите производи распрскани ширум стоконите куќи и специјализирани дуќани за атлетска опрема. Овие производи можеби не се изложени на логичен, координиран начин, а одредени производни линии можеби не се ни набавени. Отворајќи сопствени дуќани, Најки може ефикасно да ги изложи во длабочина, широчина и разновидност производите на својот бренд. Овие дуќани можат да овозможат додадена бенефиција функционирајќи како пробен пазар за насочување на реакцијата на потрошувачите кон алтернативни производни дизајни, презентации и цени, овозможувајќи ѝ на компанијата да го следи пулсот на пазарните навики на потрошувачите.

Недостаток на дуќани на компаниите е тоа што на некои компании им недостасуваат вештини, ресурси или контакти за да работат ефективно како малопродажници. Дуќанот на Дизни, отворен во 1987 година, продавал само стока од брендот на Дизни како играчки и видеа до гардероба со цена од 3\$ до 3.000\$. Дизни ги сметал дуќаните како продолжување на „Дизни искуството“, обраќајќи им се на потрошувачите со „гости“ и на вработените со „членови на кастингот“, исто како и во нивниот тематски парк. Но, компанијата имала потешкотии да најде вистинска малопродажна формула и откако се соочила со слаба продажба, синџири на дуќани во Јапонија, а подоцна и во Северна Америка, биле продадени на Чилдренс плејс.

Друг проблем со дуќаните на компаниите секако е потенцијален конфликт со постојните малопродажни канали и дистрибутери. Но, многу често дуќаните на компаниите може да бидат средства за засилување на имиџот на брендот и за градење капитал на брендот, а не како начин за директна продажба. На пример, Најки ги смета своите дуќани како рекламирање и туристичка атракција. Компанијата соопшти дека истражувањата потврдуваат дека Најки таун дуќаните го подобруваат имиџот на брендот. Најки претставувајќи го целиот асортиман на спортската и фитнес линија на потрошувачите им врши едуцирање за вредноста, квалитетот и бенефициите на Најки производите. Истражувањето открило и дека, иако само 25% од посетителите всушност купиле нешто во Најки таун

---

<sup>201</sup> Мери Кунц, „These Ads Have Windows and Walls“, Business Week, 21 февруари 1995, 74.

дуќаните, 40% од оние кои не купиле ништо при посетата на крајот сепак купиле Најки производи од други малопродажници.

**Други средства.** Покрај отворање на сопствени дуќани, некои производители, како Најки, Поло и Леви Штраус (со Докерс), се обидуваат да создадат и свои дуќани во големите стоковни куќи. Проктер & Гембл создале информативен и промотивен електронски киоск за Оил оф Олеј (Oil of Olay), а Диагео, продавач на вотката Смирноф и вискито Бел, создале зони за пиење во Сејнсбури и Теско во Британија. Овие пристапи може да понудат двојна бенефиција за успокоените малопродажници - па дури и ползување од имиџот на брендот на малопродажниците - додека истовремено ѝ овозможуваат на компанијата да ја одржат контролата врз дизајнот и имплементацијата на презентирањето на производот на местото на купувањето.

На крај, друга опција на каналот е да продава директно на потрошувачите преку телефон, пошта или електронски средства. Малопродажниците ги продаваат своите стоки со години. Многу масовни производители, особено оние кои продаваат и преку свои малопродажни дуќани, се повеќе користат директна продажба, веќе долго успешна стратегија за брендови како Мери Кеј и Авон. Овие средства на само што помагаат при продажба на производи, туку придонесуваат и за капиталот на брендот, зголемувајќи ја свесноста за брендот за низа производи поврзани со брендот и зголемувајќи го разбирањето на потрошувачите на клучните бенефиции за овие производи. Производителите може да спроведат директни маркетиншки напори на многу начини, како каталози, видеа или физички локации, од кои сите се можност за ангажирање во дијалогот и за воспоставување на врска со потрошувачите.<sup>202</sup>

---

<sup>202</sup> Илијан Андервуд, „Store Brands”, Brandweek, 9 јануари 1995, 22-27.



## СОЗДАВАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ СТРАТЕГИИ ЗА БРЕНДИРАЊЕ

### Архитектура на бренд

*Матрица бренд-производ*  
*Широчина на стратегијата за брендирање*  
*Длабочина на стратегијата за брендирање*

### Хиерархија на бренд

*Градење капитал на различни хиерархиски нивоа*  
*Димензии на корпоративен имиџ*

### Создавање стратегија за брендирање

*Бројот на нивоа на хиерархијата на брендот*  
*Посакуваната свесност и имиџ на секое хиерархиско ново*

*Комбинирање на елементи на брендот од различни нивоа*  
*Поврзување елементи на брендот со различни производи*  
*Создавање архитектура на брендот*  
*Приспособување на маркетинг-програмата*

### Користење каузален маркетинг за градење капитал на брендот

*Предности на каузалниот маркетинг*  
*Создавање каузална маркетинг-програма*  
*Зелен маркетинг*

## 1. Архитектура на бренд

Стратегија за брендирање или архитектура на брендот, на една компанија им кажува на маркетарите кои бренд-имиња, логоа, симболи итн. да ги применат на новите и на веќе постојните производи. Стратегиите за брендирање ги разликуваме или по тоа што една компанија веќе применува или треба да применува корпоративен чадор или семеен бренд за сите нејзини производи (како „брендирана куќа“), или колекција од индивидуални брендови со различни имиња (како „куќа на брендови“).

Архитектурата на брендот ги дефинира и границите и комплексноста на еден бренд. Кои различни производи треба да го делат истото брендирано име? Колку варијации од тоа брендирано име треба да бидат применети? Улогата за дефинирање на стратегијата за брендирање и архитектура на брендот е двослојна:

- *Разјаснува - Познавање на брендот:* Подобрување на разбирливоста и комуникациските разлики и сличности на потрошувачите помеѓу различни производи.
- *Мотивира - Имиц на брендот:* Максимизирање на трансферот на капиталот од/до брендот до индивидуални производи за да ја подобри првата и повторната зделка.

### 1.1. Матрицата бренд-производ

За да се окарактеризира производот и стратегијата за брендирање на една компанија, една корисна алатка е матрицата бренд-производ, графички приказ на сите брендови и производи кои компанијата ги продава. Матрицата (или мрежата) ги прикажува брендovите не една компанија како редови и соодветните производи како колони.

Редовите на матрицата ги прикажуваат *односите бренд-производ* и ја заземаат стратегијата за проширување на брендот на компанијата во однос на бројот и природата на производите коишто ги продава компанијата под различни брендови. *Брендирана линија* е составена од сите производи - оригинал, како и проширување на линијата и категоријата - продавани под име на одреден бренд. Според тоа, брендираната линија е еден ред од матрицата.

Слика 5.1. Матрица бренд-производ

|          |     | Производ |   |     |   |
|----------|-----|----------|---|-----|---|
|          |     | 1        | 2 | ... | Н |
| Брендови | А   |          |   |     |   |
|          | Б   |          |   |     |   |
|          | ... |          |   |     |   |
|          | М   |          |   |     |   |

Извор: Aaker, D., 2001, *Developing Business Strategies*, HBS Press, Boston, p.12

Ние сакаме да направиме проценка за новото потенцијално ширење на производите на еден бренд, за тоа колку ефикасно добива сила постојниот капитал на брендот од родител- бренд до новиот производ, како и за тоа колку придонесува ширењето на капиталот на родител-бренд.

Колоните на матрицата ги прикажуваат *односите бренд-производ* и ја заземаат стратегијата на бренд-портфолио во однос на бројот и природата на брендовите да бидат промовирани во секоја категорија. *Портфолиото на брендот* е збир од сите брендови и брендирани линии кои одредена компанија ги нуди на продажба на купувачите во одредена категорија.

Ние правиме проценка на портфолиото на брендот врз основа на неговата способност да го максимизира капиталот на брендот: ниту еден од брендовите не треба да му наштети или да го намали капиталот на другите. Во оптималното портфолио на брендот, секој бренд го максимизира капиталот во комбинација со сите други брендови во него.

Еден краен сет од дефиниции е доста корисен.<sup>203</sup> *Линија на производи* е група од производи во рамките на категорија на производи кои се тесно поврзани бидејќи функционираат на сличен начин, се продаваат на иста група клиенти, се пласираат на пазарот низ продажни места од ист тип или паѓаат во рамките на дадениот домен на цена. Една линија на производи може да содржи повеќе различни брендови или единствен семеен бренд или индивидуален бренд кој подолго време е дел од линијата. *Миксот на производи* (или асортиман на

<sup>203</sup> Филип Котлер и Кевин Лејн Келер, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).

производи) е сет од сите линии и елементи на производот којшто одреден продавач им го изложува на купувачите. На тој начин, линиите на производи претставуваат сет од колони во матрицата бренд-производ, што, во целина, го составува миксот на производи. *Миксот на брендови* (или асортиман на брендови) е сет од сите линии на брендови којшто одреден продавач им го изложува на купувачите.

Стратегијата за брендирање на една компанија можеме да ја окарактеризираме според нејзината ширина (во однос на врските производ-бренд и стратегијата за ширење на брендот) и длабочина (во однос на врските производ-бренд и портфолио на бренд или микс). На пример, стратегијата за брендирање е и длабока и пространа доколку компанијата има голем број брендови, од коишто повеќето се прошириле во неколку категории на производи.

## 1.2. Широчина на стратегијата за брендирање

Широчината на стратегијата за брендирање го отсликува бројот и природата на различни производи соединети во брендови кои ги нуди една компанија. Компанијата мора да направи стратeгиски одлуки за тоа колку линии на производи треба да изложи (широчината на миксот од производи), како и за тоа колку алтернативи да понуди за секоја линија на производи (длабочината на миксот од производи).

**Широчина на миксот од производи.** Леман и Винер даваат еден исцрпен заклучок од фактори кои влијаат на атрактивноста на категоријата на производи.<sup>204</sup> Тие забележуваат дека три главни фактори ја детерминираат својствената атрактивност на категоријата на производи, на следниот начин:

1. *Целина од пазарни фактори:* дескриптивно карактеризирање на самиот пазар. Иако останатото е исто, една категорија е привлечна доколку е релативно голема (мерена и во единици и во долари); постојано расте (во сегашни и планирани услови) и се наоѓа во развојна фаза од животниот циклус на производот; нециклично и несезонски во продажни шеми; и карактеризирани од релативно високи, постојани маргини на профит.

---

<sup>204</sup> Доналд Р. Леман и Расел С. Винер, „Category and Attractiveness Analysis” and „Market Potential and Forecasting”, in *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).

2. **Фактори на категоријата:** ги подвлекуваат структуралните фактори кои влијаат на категоријата. Генерално, една категорија е привлечна доколку заканата од новите учесници на пазарот е ниска (што се должи на економиите на обем, диференцијацијата на производи, капитални побарувачки, префрлување на трошоците или системи на дистрибуција); преговарачката моќ на купувачите е пониска (кога производот зазема само мал процент од трошоците на купувачот, или грубо се разликува, или кога купувачите заработуваат висок профит, постои недостаток од информации за конкурентски понуди, или пак не се во можност да се интегрираат назад); ривалството на актуелна категорија е ниско (кога има неколку или неурамнотеженост на конкуренти на брзорастечките пазари); доколку некои производи кои се блиска замена за оригиналот им се достапни на потрошувачите; и доколку пазарот работи со точно одреден или приближен капацитет.

3. **Еколошки фактори:** екстерни сили кои не се поврзани со конкурентите и потрошувачите на продукти кои влијаат на стратегиите на пазарот. Мноштвото од технолошки, политички, економски, регулативни и социјални фактори ќе влијаат на идните изгледи на категоријата.

Сите овие фактори на некој начин се поврзани со потрошувачите, конкуренцијата и со маркетиншката средина. Продавачите мора да направат проценка за да можат да ја одредат својствената атрактивност на категоријата или пазарот на производи, притоа земајќи ги во обсервација сопствените суштински компетентности и стратeгиски цели и задачи. Актуелното име на производот за влез на овие различни пазари ќе зависи од стратегијата за брендирање.

**Слика 5.2.** Критериуми за категорија на атрактивност

#### Целина од фактори на пазарите

- Големина на пазарот
- Раст на пазарот
- Фази од животниот циклус на производот
- Цикличност на продажбите
- Променливост
- Профити

#### Фактори на категоријата

- Закана од нови учесници
- Преговарачка моќ на купувачите
- Преговарачка моќ на снабдувачите
- Ривалство на актуелната категорија
- Пресии од имитации
- Капацитет на категоријата

#### Еколошки фактори

- Технолошки
- Политички
- Економски
- Регулативни
- Социјални

Извор: Porter, M., 2008, *On Competition*, HBS Publishing, Boston, p.17

**Длабочината на миксот на производи.** Еднаш откако маркетарите ќе ги донесат своите големи одлуки кои се однесуваат на соодветните категории и пазари на производи на кои конкурираат, тие треба да ја изберат оптималната стратегија за линија на производи. Анализата на линијата на производи бара јасно разбирање на пазарот и меѓусебната зависност на цената помеѓу производите.<sup>205</sup> Ова бара преглед на процентите од продажбите и профитите придонесени од секој елемент од линијата на производи, како и способноста да се спротивстави на конкуренцијата и да се упати кон потребите на клиентите. Една линија на производи е многу кратка доколку менаџерот може да ги зголеми долготрајните профити со додавање елементи; линијата е многу долга доколку менаџерот може да ги зголеми профитите со испуштање на елементи. Зголемување на должината на линијата на производи со додавање на нови варијанти или елементи по обичај го проширува обемот на пазарот, па според тоа и дел од пазарот, но исто така се зголемуваат и трошоците. Од перспектива на брендирањето, подолгите линии на производи можат да ја намалат истрајноста на придружниот имиџ на брендот ако сите елементи го користат истиот бренд.

### 1.3. Длабочина на стратегијата за брендирање

Длабочината на стратегијата за брендирање претставува број и природа на различни брендови кои се промовираат во класата на производи кои ги продава една компанија. Зошто една компанија може да има бројни брендови во иста категорија на производи? Првата причина е покриеноста на пазарот. Иако мултибрендирањето прв го воведува Џенерал моторс, сепак Проктер и Гембл е пошироко препознатлива во популаризацијата на оваа вештина. P&G станала застапник на мултибрендовите по претставувањето на *чир*, нивниот бренд на детергент, како алтернатива на нивниот веќе познат детергент *мајд*, кој даде високи резултати во продажбите во категорија на комбиниран производ.

Главната причина за усвојување на мултибрендови е да се истражат различни сегменти на цената, различни канали на дистрибуција, различни

---

<sup>205</sup> Глен Л. Урбан и Стивен Х. Стар, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991).

географски граници итн.<sup>206</sup> На пример, како дел од планот за проширување на Холидеј Ин ширум светот, синцирот на хотели се раскинал, разделувајќи ги своите домашни хотели во пет одделни синцири за да навлезат во пет различни сегменти на придобивката: елитниот Краун Плаза, традиционалниот Холидеј Ин, буџетскиот Холидеј Ин експрес и Холидеј Ин селект, и Холидеј Ин сутс и румс како хотели ориентирани кон бизнисот.<sup>207</sup> Различни брендираны синцири добиваат различни маркетинг-програми и приоритети; на пример Холидеј Ин експрес бил претставен со хумористична маркетинг-кампања „Остани при себе“, која ги покажува брилијантните подвизи на кои можат да се обидат обичните луѓе по престојот таму. Претставување како научници, доктори, па дури и како членови на рок-групата Кис, овие луѓе секогаш се изразуваат на ист начин кога ќе ги прашаат за нивниот идентитет и квалификации: „Не, но јас престојував во Холидеј Ин експрес.“ Мериот претходно усвоил многу слична стратегија на бренд-портфолио, а други синцири на хотели го следеа тој пример.

Многу компании треба да внесат мултибрендови бидејќи ниту еден бренд не е подеднакво одобрен од сите различни сегменти на пазарот коишто компанијата би ги навела како цел. Други причини за воведување на мултибрендови во една категорија се следните:<sup>208</sup>

- Да го зголеми присуството на истакнување и зависност од препродавач во продавницата.
- Да ги привлече потрошувачите да бараат разновидност која потоа може да се префрли на друг бренд.
- Да ја зголеми интерната конкуренција во рамките на компанијата.
- Да даде економии од обемот во рекламирање, продажба, малопродажба и физичка дистрибуција.

Во проектирањето на оптималното бренд-портфолио, застапниците на пазарот, главно, треба да ги размени покриеноста на пазарот и оние други сфаќања со трошоците и профитабилноста. Како линијата на производи, така и портфолиото е многу големо доколку приходите се зголемуваат со намалување на брендовите; не е толку големо доколку приходите можат да се зголемат со

<sup>206</sup> Нил А. Морган и Лопо Леот до Перо, „Brand Portfolio Strategy and Firm Performance“, Marketing Science Institute Working Paper 06-101, 2006.

<sup>207</sup> Дејвид Грејсинг, „Major Reservations“, *Business Week*, 26 септември 1994, 66.

<sup>208</sup> Котлер и Келер, *Marketing Management*; Патрик Барвајз и Томас Робертсон, „Brand Portfolios“, *European Management Journal* 10, no.3 (септември 1992): 277-285.

додавање на брендови. Линии на брендови со недоволно диференцирани брендови најверојатно ќе се карактеризираат со канибализација и бараат соодветно скратување.<sup>209</sup>

Главниот принцип во проектирањето на бренд-портфолио е да ја максимизира покриеноста на пазарот за да не дојде до игнорирање на потенцијални клиенти, но да го минимизира преклопувањето на брендот за да не дојде до конкурентност на брендovите меѓу себе за освојување на одобрение на исти клиенти. Секој бренд треба да има различен пазар како цел и различно позиционирање.<sup>210</sup> На пример, започнувајќи во 2000 година, Проктер и Гембл настојуваше да ја максимизира покриеноста на пазарот и да го минимизира преклопувањето на брендот со стремење кон органски раст на постојните основни брендови, наместо да воведо многу нови брендови. Компанијата ги насочила иновативните напори кон основните брендови кои доведоа до бројни и успешни проширувања на водечките брендови на пазарот како што се продукти за побелување Крест, пелени за обука Памперс и продукти за чистење Мистер Клинекс ирејсер.<sup>211</sup>

**Странични.** Важна улога, која сè повеќе и повеќе се зголемува, на одредени брендови е да се однесуваат како странично заштитни или „боречки“ брендови. Вообичаено, целта на страничните брендови е да создадат посилни точки на паритет со конкурентските брендови за да можат поважните (и попрофитабилни) водечки брендови да го задржат саканото позиционирање. Особено, многу компании воведуваат намаление на брендovите како странични за да можат подобро да конкурираат со продавниците за брендови и приватните куќи и да ги заштитат споредните брендови во нивното портфолио за да ја одиграат таа улога. На пример, некогашното пиво милер хај лајф од „кампањата за флаширано пиво“ е деградирано во 1990-тите години како бренд за игнорирање со цел ги заштити оние со повисока цена како милер циниус драфт и милер лајт. Слично на тоа, P&G го репозиционираше еднократниот бренд на пелени од повисоко ниво Лувс за да послужи како борец за цената против приватните куќи

<sup>209</sup> Шарлот Х. Мејсон и Џорџ Р. Милн, „An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multibrand Strategies”, *Journal of Business Research* 31 (1994): 163-170.

<sup>210</sup> Џек Труп, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of killer Competition* (New York: Wiley, 2000).

<sup>211</sup> Патриша Селерс, „P&G: Teaching an Old Dog New Tricks”, *Fortune*, 31 мај 2004, 166-172.

и продавници за брендови со цел да го заштити високо позиционираниот бренд Памперс.

Во создавањето на боречки брендови, маркетарите мора да се движат по тенка линија. Боречките брендови не треба да бидат многу атрактивни за целосно да го одвлечат вниманието од споредните брендови или референти со повисока цена. Во исто време, ако боречките брендови се поврзани со други брендови во портфолиото на кој било начин (да речеме, преку заедничка стратегија за брендирање), тие не мора да бидат проектирани многу евтино за тоа да не се одрази лошо на другите брендови.

**Извори на готови пари (Cash Cows).** Можат да се одржат и покрај намалувањето на продажбите, бидејќи тие сè уште планираат да задржат значаен број на потрошувачи и да ја одржат нивната профитабилност практично без маркетинг-поддршка. Маркетарите можат успешно да ги искористат овие „готови пари“ со капитализирање на нивниот резервоар на постојаниот капитал. На пример, и покрај фактот за технолошкиот напредок што поголемиот дел од пазарот го презеде нов бренд на жилети Mach3, Жилет продолжува да ги

**Слика 5.3.** Посебни можни улоги на брендovите во бренд-портфолиото

1. Да привлечат одреден сегмент на пазарот кој во моментот не го покриваат другите брендови на компанијата.
2. Да послужат како страничен и да ги заштитат водечките брендови.
3. Да послужат како извори на готови пари и да бидат искористени за профит.
4. Да послужат како релативно евтини и едноставни производи за да привлечат нови клиенти во бренд-франшизата.
5. Да послужат како најскапи престижни производи кои ќе му додадат престиж и кредибилитет на целото бренд-портфолио.
6. Да го зголеми присуството на истакнување и зависност од препродавач во продавницата.
7. Да ги привлече потрошувачите да бараат разновидност која потоа може да се префрли на друг бренд.
8. Да ја зголеми интерната конкуренција во рамките на компанијата.
9. Да даде економии на обемот во рекламирање, продажба, малопродажба и физичка дистрибуција.

Извор: Gamble, J and Arthur Thompson, 2008, *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, p.85

продава своите стари брендови трак II, атра и сензор. Поради повлекување, овие брендови не мора да резултираат со префрлување на потрошувачите кон друг бренд на Жилет; попрофитабилно за Жилет би било да ги задржи во своето бренд-портфолио отколку да ги откаже.

**Релативно евтини или престижни брендови.** Многу брендови воведуваат линија на проширувања или варијанти на бренд во одредена категорија на продавач чишто цена и квалитет варираат. Овие подбрендови влијаат на асоцијациите од други брендови, притоа правејќи разлика врз основа на нивните аспекти на цената и квалитетот. Во овој случај, крајните точки на линијата на брендот често играат стручна улога.

Улогата на релативно ниски цени на брендот во бренд-портфолиото најчесто се поставува за да ги привлече клиентите кон франшизата на брендот. Малопродажбите сакаат да ги прикажат овие сообраќајни конструктори бидејќи тие често се во можност да „тргуваат“ со клиенти кон бренд со повисока цена. На пример, БМВ вовел одредени модели во својата 3-серија на автомобил во дел како средство за привлекување нови клиенти во својата бренд-франшиза со надеж дека подоцна ќе ги насочи кон моделите со повисока цена кога ќе ги заземат своите автомобили. Потоа БМВ овој модел го придвижил уште еден чекор понапред во 2004 година со претставување на 1-серија, која започнала со 23.800\$ и е конструирана на истата производна линија како и 3-серија.

Од друга страна, улогата на релативно ниски цени на брендот во бренд-семејството најчесто е за да го дополни престижот и кредибилитетот на целосното бренд-портфолио. На пример, еден аналитичар тврди дека вистинската вредност на Шевролет од својот спортски автомобил со високи перформанси корвет доаѓа од „способноста да ги намами љубопитните клиенти во изложбените салони и во исто време да помогне во подобрување на имиџот за другите автомобили на Шевролет. Тоа не значи пекол за голем дел од профитабилноста на ГМ, но не постои никакво сомнение дека е сообраќаен конструктор”.<sup>212</sup> Технолошкиот имиџ и престиж на корвет фрла ореол врз целосната линија на Шевролет.

---

<sup>212</sup> Пол В. Фарис, „The Chevrolet Corvette”, Case UVA-M-320 (Charlottesville, VA: Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, 1995).

## 2. Хиерархија на бренд

Матрицата бренд-производ помага да се нагласи спектарот на производи и брендови кои ги продава една компанија. На пример, Дел инспирон XPS лаптоп компјутер се состои од три различни елементи на бренд-име, „Дел”, „инспирон” и „XPS”. Некои од нив можат да ги споделат многу различни производи; некои се ограничени. Дел го користи своето корпоративно име за да обележи голем број од своите производи, но инспирон означува одреден тип на компјутер (пренослив), а XPS препознава одреден модел на инспирон (создаден да ја максимизира можноста за играње).

Хиерархија на бренд е корисно средство за графичко претставување на стратегијата за брендирање на една компанија со прикажување на бројот и природата на заеднички и посебни елементи на брендот низ производите на компанијата, откривајќи го точниот редослед на елементите на брендот. Се базира на сознанието дека можеме да брендираме еден производ на различни начини во зависност од тоа колку нови и постојни бренд-елементи се користат и како ги комбинираме за некој производ. Можеме да конструираме хиерархија и да претставиме како (ако воопшто) производите се вгнездиле со другите производи поради нивните заеднички бренд-елементи.

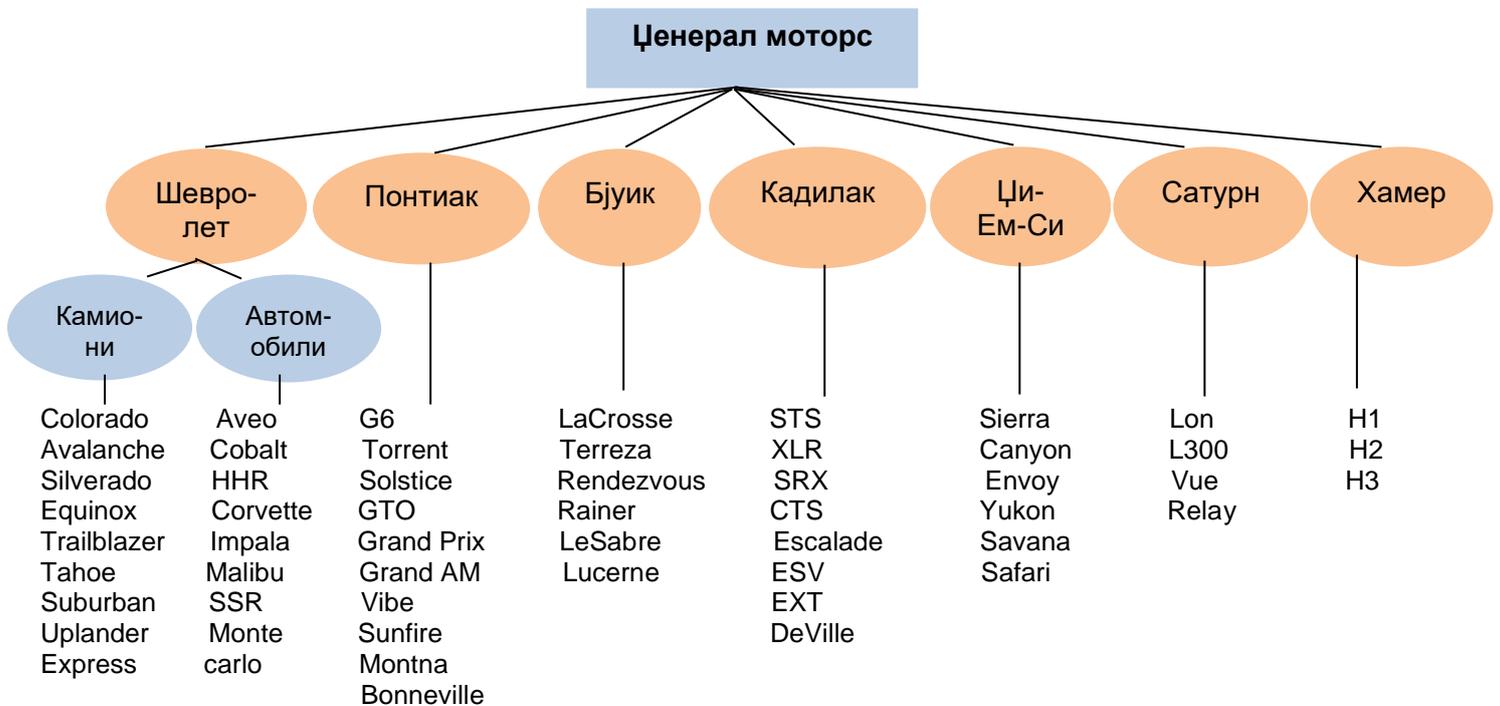
Постојат различни начини како да се дефинираат бренд-елементите и нивоата на хиерархија. Можеби наједноставното претставување на бренд-елементи и нивоа на хиерархијата - од врвот кон дното - може да биде:

1. Бренд на корпорација или компанија;
2. Семеен бренд;
3. Индивидуален бренд;
4. Модификатор.

Технички, највисокото ниво во хиерархијата секогаш се состои од еден бренд - корпоративниот бренд или брендот на компанијата. Од правни причини, брендот на корпорацијата или компанијата скоро секогаш е присутен некаде на производот или пакетот, иако името на компанијата подружница (филијала) може да се појави наместо името на корпорацијата. На пример, Фортун брендс поседува многу различни компании, како што се Тајтлист за голф топчиња и клубови, Футџој за чевли и ракавици за голф, за виски Џим Бим, за коњак Курвуазје, за брави Мастер лок и за славини Моен, но не го користи името на

корпорацијата за ниту една од своите бизнис-линии. За некои компании како што се Џенерал електрик и Хјулит-Пакард, брендот на корпорацијата е всушност самиот бренд. Некои компании ги комбинираат своите корпоративни брендови со семејни брендови или индивидуални брендови (различни бизнис-единици за електротехника и електроника на конгломератот Сименс се брендираани со дискриптивни модификатори, како што се Сименс транспортeјшн системс. На крајот, во некои други случаи, името на компанијата практично е невидливо, а сепак техничкиот дел од хиерархијата речиси не добива никакво внимание во маркетинг-програмата (Блек и Дакер не го користат своето име за своите високопрофесионални алати деволт).

Слика 5.4. Хиерархија на бренд на Џенерал моторс



Извор: Davis, S., 2001, *Brand Asset Management*, Jossey Bass, San Francisco, p.27

На следното пониско ниво, еден семеен бренд се користи во повеќе од една категорија на производи, но не е неизбежно името на компанијата или корпорацијата. На пример, семејниот бренд Хелти чојс на Конагра се појавува на широк спектар на прехранбени производи, вклучувајќи пакувани меса, супи, сосови за тестенини, леб, пуканки и сладолед. Други примери на семејни брендови со заработка над милијарди долари во годишни продажби ги вклучуваат тропикана сокови на Сиграм, спортскиот пијалак гејторејд во

сопственост на Пепси-ко и пивото бадвејсер на Анхојзер-Буш. Повеќето компании обично поддржуваат само неколку семејни брендови. Доколку брендот на корпорацијата е применет на низа производи, тогаш функционира и како семеен бренд, а двете нивоа преминуваат во едно за овие производи.

Индивидуален бренд е бренд ограничен на една категорија на производи, иако може да се користи за неколку различни типови на производи во рамките на категоријата. На пример, во производната класа на „солени закуски“, Фритолеј го нуди пченкарниот чипс фритос, Доритос тортиља чипс, Лејс и Рафлс чипс и Ролд голд переци. Модификатор е средство за да именува посебен предмет или тип на модел или одредена верзија, или конфигурација на производ. Ленд О’лејкс нуди „кремаста“, „несолена“ и „редовна“ верзија на својот путер. Јогуртот на Јоплејт доаѓа со „лесен“, „оригинален“ и вкус на „крем“.

Сликата 5.4 прикажува скратена верзија на хиерархија на бренд кој ја покажува стратегијата за брендирање на Џенерал моторс во 2005 година. Како што имплицира овој пример, различни нивоа на хиерархија можат да добијат различен акцент во развојот на стратегијата за брендирање. На пример, Џенерал моторс традиционално избира да ја минимизира употребата на своето корпоративно име при брендирање свои автомобили, иако името неодамна одиграло многу важна улога во поддршка на маркетинг-активностите. Таквите промени во нагласување се обид да се подигнат позитивните и да се ублажат негативните асоцијации на различни брендови во различен контекст, и постојат бројни начини да се стави повеќе акцент на различните елементи кои се комбинираат за да го подготват брендот.

### *2.1. Градење капитал на различни хиерархиски нивоа*

Пред да го земеме во обзир тоа дека хиерархијата на брендот може да помогне во формулирање на стратегии за брендирање, најпрво да испитаме некои од посебните прашања за градење структури за познавање на брендот - на тој начин и капиталот на брендот - на секое од различните нивоа на хиерархијата на брендот.

**Корпоративно ниво или ниво на бренд на компанија.** За поедноставување, ова поглавје се однесува на размената на корпоративното ниво на бренд и ниво на бренд на компанијата, признавајќи дека потрошувачите не мора да прават

разлика помеѓу двете или, пак, да знаат дека корпорациите можат да опфатат голем број компании. Можеме да размислиме за корпоративниот имиџ како на здруженија на потрошувачи на компанија или корпорација која го изработува производот или обезбедува услуга. Корпоративниот имиџ е особено важен кога корпоративниот бренд или брендот на компанијата игра значајна улога во стратегијата за брендирање.

Слика 5.5. Детерминанти на корпоративниот имиџ



Извор: Keller. K., 2007, *Strategic Brand Management*, Pearson Education, Oxford, p.45

Некои маркетинг-експерти веруваат дека фактор за зголемување на важноста на купувачки одлуки е перцепцијата на потрошувачот за улогата на компанијата во општеството, на пример, како компанијата ги третира своите

вработени, акционери, локални соседи и други. Еден шеф на една голема рекламна агенција рекол: „Единствената одржлива конкурентска предност на секој бизнис е неговата репутација.“<sup>213</sup> Во согласност со ова заклучување, големо глобално истражување на финансиски аналитичари и други во инвестициона заедница посочува дека 91 процент од испитаниците се согласуваат дека компанијата која не се грижи за својот углед ќе претрпи финансиски потешкотии. Покрај тоа, 96 проценти од аналитичарите одговориле дека репутацијата на извршниот директор била доволно, многу или екстремно важна во влијанието врз нивните рејтинзи.<sup>214</sup> Слично на тоа, годишното истражување за коефициент на репутација на околу 20.000 Американци од страна на Харис интерактив доаѓаат до заклучок дека постои силна статистичка корелација помеѓу одлична корпоративна репутација и намерите на потрошувачите да купат производи на компанијата или услуги на компанијата, да ги препорача на други луѓе, да купи акции на компанијата и да им ги препорача акциите на другите инвеститори.<sup>215</sup> Интербренд покажува дека силен корпоративен бренд може да ја подобри цената на акциите на компанијата од 5 проценти на 7 проценти при раст на цените на берзата и да ги намали загубите при пад на акциите на берзата.<sup>216</sup> Не случајно, анкета на извршни директори спроведено од страна на списанието *PR вик* покажало дека скоро 75 проценти од нив изјавиле дека се загрижени за закани за корпоративната репутација на нивната организација.<sup>217</sup> Во оправдување на нивните маркетинг-инвестиции, директори во Акцентур тврдат дека силен корпоративен имиџ, исто така, може да биде еден ефикасен начин да се привлечат и мотивираат работниците.

Сознанието дека потрошувачите и другите можат да бидат заинтересирани за прашања надвор од карактеристиките и поврзаностите на производот предизвика голема маркетинг-активност да го воспостави соодветниот корпоративен имиџ. Еден корпоративен имиџ ќе зависи од бројни

---

<sup>213</sup> Лорел Катлер, vice-chairman of FCB/Leber Katz Partners, a New York City advertising agency, quoted in Susan Caminit, „The Payoff from a Good Reputation“, *Fortune*, 6 март 1995, 74.

<sup>214</sup> Hill & Knowlton, Return on Reputation Study, март 2006.

<sup>215</sup> Harris Interactive, Reputation Quotient Survey, 2005; Роналд Алсон, „A Good Corporate Reputation Draws Consumers and Investors“, *Wall Street Journal Book*, ноември 2005.

<sup>216</sup> Џефри Паркурст, „Leveraging Brand to Generate Value“, in *From Ideas to Assets*, ed. Bruce Berman (New York: John Wiley & Sons, 2002).

<sup>217</sup> Луис Капоза, „Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset“, *Journal of Advertising Research* (септември 2005): 290-293.

фактори, како што се производите кои ги произведува една компанија, активностите кои ги презема и начинот на кој комуницира со потрошувачите. Барич Котлер идентификуваат мноштво специфични детерминанти на имиџот на компанијата (слика 5.5).<sup>218</sup> Во таа насока, извршниот директор на Џонсон и Џонсон еднаш забележал: „Репутациите го одрзуваат однесувањето кое го презентирате секој ден преку илјадници мали нешта. Начинот на кој управувате со репутацијата е постојано мислење и обидување да се направи вистинската работа секој ден.“<sup>219</sup>

*Корпоративен капитал на брендот* е диференцијалниот одговор од страна на потрошувачи, клиенти, вработени, други компании или секоја релевантна изборна единица на зборови, дел, комуникации, производи и услуги кои ги обезбедува идентификуван ентитет на корпоративен бренд. Со други зборови, позитивен корпоративен капитал на бренд се јавува кога релевантна изборна единица одговара попозитивно на корпоративна рекламна кампања, корпоративски брендиран производ или услуга, ПР-порака (соопштение) издадена од корпорација и така натаму, отколку истиот придонес да се препише на некоја непозната или фиктивна компанија. Корпоративен бренд може да биде моќно средство за компаниите да се изразат себеси на начин кој не е врзан за нивните посебни производи или услуги.

Корпоративен бренд се разликува од бренд на производ по тоа што може да содржи широк спектар на асоцијации. На пример, корпоративно бренд-име може со поголема веројатност да предизвика асоцијации на заеднички производи и нивни заеднички атрибути или придобивки; луѓе и врски; програми и вредности; и корпоративен кредибилитет. Овие асоцијации можат да имаат значаен ефект на капиталот на брендот и карактеристики на пазарот на поединечни производи. На пример, една истражувачка студија покажува дека потрошувачите со поволен корпоративен имиџ на Дупонт со поголема веројатност ќе одговорат позитивно на тврдењата во рекламата за „тепихот“ на Стејнмастер и како резултат на тоа ќе го купат производот.<sup>220</sup>

---

<sup>218</sup> Хауард Барич и Филип Котлер, „A Framework for Image Management“, *Sloan Management Review* (зима 1991): 94-104.

<sup>219</sup> Кејт Бален, „America's Most Admired Corporations“, *Fortune*, 10 февруари 1992, 40.

<sup>220</sup> „DuPont: Corporate Advertising“, Case 9-593-023 (Boston: Harvard Business School, 1992); Џон Б.Фреј, „Measuring Corporate Reputation and Its Value“, presentation given at Marketing Science Conference, Duke University, 17 март 1989.

Градењето и управувањето со силен корпоративен бренд има дополнителни барања. Бара компанијата да го задржи високиот јавен профил, особено во поглед на влијаење и обликување на некои поапстрактни видови асоцијации. Главниот извршен директор или генерален директор, ако се поврзе со корпоративниот бренд, мора да биде подготвен да одржи повеќе јавни профили за да помогне во преносот на вести и информации, како и да обезбеди симбол на актуелните маркетинг-активности. Во исто време, врз основа на позабележлив јавен профил кој го поседува, една компанија мора, исто така, да биде подготвена да се изложи себеси на поголем надзор и да биде потранспарентна во своите вредности, активности и програми. Како резултат на тоа, корпоративните брендови мораат да се задоволат со високо ниво на распространетост.

**Нивоа на семеен бренд.** Семејни брендови, како корпоративни брендови или брендови на компанија, се брендови кои се применуваат низ низа на категории на производи. Главната разлика е во тоа што бидејќи семејниот бренд може да се одвои од корпоративниот бренд или бренд на компанија, асоцијациите на нивоа на компанија можат да бидат помалку истакнати. Други автори понекогаш ги опишуваат овие типови на брендови како *спектар на брендови* или *чадор-брендови*. Маркетарите од неколку причини можат да применат семејни брендови наместо корпоративни брендови. Како производите стануваат поразлични, може да стане тешко за корпоративниот бренд да го задржи значењето на некој производ или ефикасно да ги поврзе различните производи. Различни семејни брендови може да предизвикаат посебен сет од асоцијации низ група од сродни производи.<sup>221</sup> Како и со корпоративните брендови, овие асоцијации можат да се однесуваат на атрибути, придобивки и ставови на заеднички производи, а во помала мерка можеби и на луѓе и врски, програми и вредности и корпоративен кредибилитет. Според тоа, семејните брендови можат да бидат делотворно средство за поврзување на заедничките асоцијации во многубројни, но различни продукти. Трошокот за воведување нов сроден производ може да биде понизок, а можноста за прифаќање може да биде повисока кога маркетарите применуваат семеен бренд кој веќе постои на нов

---

<sup>221</sup> Зејнеп Гурхан-Канли, „The Effect of Expected Variability of Product Quality and Attribute Uniqueness on Family BRAND Evaluations”, *Journal of Consumer Research* 30 (јуни 2003): 105-114.

производ. Од друга страна, пак, ако производите поврзани со семејниот бренд и нивните маркетинг-програми за поддршка не се разгледаат внимателно и не се дизајнираат внимателно, асоцијациите на семејниот бренд можат да станат послаби и неповолни. Згора на тоа, неуспехот на еден производ може да има негативни последици врз другите производи кои ги продава компанијата под истиот бренд врз основа на идентификацијата на заеднички бренд. Овие добри и лоши страни ќе помогнат во одлуката дали „брендирана куќа“ или „куќа на брендови“ е посоодветна стратегија.

**Нивоа на индивидуален бренд.** Индивидуалните брендови суштински се ограничени на една категорија на производи, иако голем број типови на производи можат да се разликуваат по моделот, големината на пакетот, вкусот итн. Главната предност на создавање индивидуални брендови е тоа што можеме да се приспособиме на брендот и неговата маркетинг-активност за поддршка за да се соочиме со потребите за посебна група на потрошувачи. Според тоа, името, логоата и другите елементи на брендот, како и создавање производ, програмите за маркетинг-комуникации и стратегии за дистрибуција и одредување на цена, можат исто така да се фокусираат на одреден целен пазар. Згора на тоа, ако брендот западне во тешкотии или наиде на неуспех, ризикот е минимален за другите брендови и самата компанија. Недостатоците од создавање индивидуални брендови се тешкотија, комплексност и трошоците за развој на одделни маркетинг-програми за градење доволно нивоа на капитал на брендот.

**Ниво на модификатор.** Без разлика на тоа дали маркетарите ќе изберат корпоративни, семејни или индивидуални брендови, тие мораат понатаму често да прават разлика меѓу брендovите во зависност од различниот тип на предмети или модели. Додавање модификатор често може да сигнализира подобрување или разлики во брендови поврзани со фактори како што се нивоа на квалитет (Џони Вокер со црвена етикета, со црна етикета, со златна етикета и Скоч виски со сина етикета), атрибути (Вриглис спеарминт, Даблминт и гуми за џвакање со сочни овошни вкусови), функции (филмови на Кодак со 100-, 200-, и 400-брзина 35mm и APS) итн.<sup>222</sup> Бренд-модификаторите соопштуваат како различни

---

<sup>222</sup> Питер Х. Фаркухар, Џулија Ј. Хан, Пол М. Хер и Јуџи Иџири, „Strategies for Leveraging Master Brand“, *Marketing Research* (септември 1992): 32-43.

производи во рамките на една категорија која го дели истото бренд-име се разликуваат по една или повеќе значајни димензии на атрибути или придобивки. Според тоа, една од нивните употреби е да покаже како една варијанта на бренд со однесува на другите во истиот семеен бренд. Модификаторите помагаат производите да станат поразбирливи и релевантни за потрошувачите или, пак, дури и за трговијата. Фаркуар, Хер и нивните колеги забележале како модификаторите можат да станат дури и силни заштитни знаци ако се во можност да развијат единствена асоцијација со брендот родител, цитирајќи го како пример фактот дека само Чичко Бен има „Делумно варен ориз“ и само Орвил Реденбакер продава „Гурманска пченка за пуканки“.<sup>223</sup>

**Производ дескриптор.** Иако само по себе не се смета за елемент на еден бренд, производ дескрипторот за брендираниот производ може да биде значајна состојка на стратегијата за брендирање. Производ дескрипторот им помага на потрошувачите да разберат што е и за што се користи производот и, исто така, помага во дефинирање на релевантната конкуренција во главата на потрошувачот. Во некои случаи може да биде тешко кратко и јасно да се опише што е производот, особено во случај на нов производ со невообичаени функции.

Воведување вистински нов производ со познато име на производ може да овозможи основна блискост и разбирање, но можеби на трошок на побогато разбирање како се разликува новиот производ од тесно поврзаните производи кои веќе постојат.

## 2.2. Димензии на корпоративен имиџ

Пред да се земат во обѕир одлуките потребни да се воспостави хиерархија на бренд, најпрвин подетално да ги разгледаме типовите на асоцијации кои можат да постојат во нивото на корпоративен бренд или бренд на компанијата - или, пак, можеби и во нивото на семеен бренд.<sup>224</sup>

<sup>223</sup> Фаркуар, Хан, Хер и Иџири, „Strategies for Leveraging Master Brands“.

<sup>224</sup> Several excellent reviews of corporate images are available. See, for example, Грахам Р. Даулинг, *Corporate Reputations* (Melbourne, Australia: Longman Professional, 1994); и Џејмс Р. Грегори, *Marketing Corporate Image* (Lincolnwood, IL: NTC Business Book, 1991).

**Вообичаени атрибути, бенефиции или положби на производот.** Како и индивидуалните брендови, корпоративниот бренд или брендот на компанијата може кај потрошувачите да предизвика силна асоцијација на атрибутот на производот (Херши со „чоколада“), вид на корисник (БМВ со „јапи“), ситуација на употреба (Клуб мед со „забавни моменти“) и целокупна пресуда (Сони со „квалитет“).

Ако корпоративниот бренд е поврзан со производи низ различни категории, тогаш некои од неговите најсилни асоцијации веројатно ќе бидат оние нематеријални атрибути, апстрактни бенефиции или ставови кои ги опфаќаат различните категории на производи. На пример, компаниите може да бидат поврзани со производи или услуги кои решаваат одредени проблеми (Блек и Декер), носат возбуда и забава за одредени активности (Нинтендо), се градат по највисоките стандарди на квалитет (Моторола), содржат напредни или иновативни карактеристики (Рабермед) или претставуваат водство на пазарот (Херц). Две експлицитни асоцијации на корпоративен имиџ поврзани со производот - висок квалитет и иновација - заслужуваат посебно внимание.

Асоцијација на висококвалитетен корпоративен имиџ создава перцепции кај потрошувачите дека компанијата произведува производи со највисок квалитет. Голем број различни организации како Џ. Д. Пауер, Конзумер репортс и бројни трговски публикации за производи во класа на автомобили и Малком Балдриџ се едни од повеќето кои прават разлика меѓу компаниите врз база на квалитетот. Квалитетот е еден од најважните, ако не и најважниот, одлучувачки фактори за потрошувачите.

Асоцијација на иновативен корпоративен имиџ создава перцепции кај потрошувачите на една компанија со развивање на нови и уникатни маркетинг-програми, особено во однос на воведување и подобрување на производи.

**Слика 5.6.** Некои важни асоцијации на корпоративниот имиџ

**Вообичаени атрибути, придобивки или ставови на производот**

Квалитет  
Иновативност

**Луѓе и врски**

Ориентација на потрошувачот

**Вредности и програми**

Загриженост за средина  
Социјална одговорност

**Корпоративен кредибилитет**

Случајност  
Веродостојност  
Привлечност

*Извор: Keller, K, 2009, Marketing Management, Prentice-Hall, New York, p.20*

Келер и Акер со експериментирање покажаа како различните стратегии на корпоративен имиџ - да биде иновативен, засегнат за околината или вклучен во заедницата - би можеле да влијаат на корпоративниот кредибилитет и стратeгиски да ја бенефицира компанијата со зголемување на прифаќањето на проширувањата на брендот како резултат.<sup>225</sup> Посебно, тие покажаа како корпоративните имиџи на засегнатост за околината и вклученост во заедницата влијаат на перцепциите на потрошувачот за корпоративната веродостојност и привлечност, но не и за корпоративната стручност. Занимливо, потрошувачите ја видоа компанијата со иновативен корпоративски имиџ не само како експерт, туку и како веродостојна и привлечна.

Да се биде иновативен делумно значи да се биде модерен или современ, да се инвестира во истражување и развој, да се искористат понапредните производствени способности и да се воведат најновите функции на производот. Приоритет на имиџот за многу јапонски компании - од компании на производи за потрошувач како што е Као кон технички ориентирани компании како што е Канон - е да биде сфатен како иновативен.<sup>226</sup> Истакнување на иновативноста, исто така, е клучно конкурентско оружје и приоритет за компанијата во други држави. **Луѓе и врски.** Асоцијациите на корпоративниот имиџ може да одразуваат карактеристики на вработените во компанијата. Иако тоа е стратегија на природно позиционирање за компании за служба, вклучувајќи ги воздухопловните компании како Саутвест, изнајмување автомобили Авис, хотели како што е Риџ-Карлтон и трговиите на мало како Вол-Март, всушност производните компании како Џенерал електрик и други го насочуваат своето внимание кон своите вработени во комуникациските програми во минатото. Нивниот принцип е дека цртите покажани од страна на вработените ќе имаат директни или индиректни последици врз потрошувачите во врска со производите коишто ги прави компанијата или услугите коишто ги обезбедува.

---

<sup>225</sup> Кевин Лејн Келер и Давид А. Акер, „The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions”, *Journal of Marketing Research* 29 (февруари 1992): 35-50; Томас Џ. Браун и Питер Дасин, „The company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing* 61 (јануари 1997): 68-84.

<sup>226</sup> Масашу Куга, „Kao's Strategy and Marketing Intelligence System”, *Journal of Advertising Research* 30 (април/мај 1990): 20-25.

Малопродажните продавници, исто така, наследиле голем капитал на бренд од вработените во рамките на организацијата. На пример, развивајќи се од своите корени како мала продавница за чевли, Нордстром поставена во Сиетл станала една од водечките модни специјализирани продавници во земјата преку посветеноста на квалитет, вредност, селекција и посебно услуга. Легендарна по својот „персонализиран допир“ и волјата да се оди кон исклучителен квалитет со цел да ги задоволи своите потрошувачи, Нордстром во голем дел создал капитал на бренд преку напорите на своите продавачи и врските кои тие ги развиле со потрошувачите. Според тоа, асоцијација на корпоративен имиџ насочен кон потрошувач создава перцепции кај потрошувачите на една компанија како подготвена и грижлива за своите клиенти. Потрошувачите веруваат дека нивниот глас ќе биде слушнат и дека компанијата ги има на ум нивните најдобри интереси. Често оваа филозофија се рефлектира преку маркетинг-програмата и се соопштува преку рекламирање.

**Вредности и програми.** Асоцијациите на корпоративниот имиџ можат да ги одразат вредностите и програмите на компанијата којашто не секогаш се однесува директно на производите кои ги продава. Компаниите можат да водат рекламни кампањи за корпоративен имиџ за да им ја објаснат на потрошувачите, вработените и на другите својата филозофија и своите дејства во врска со организациски, социјални, политички и економски прашања.

На пример, фокусот на многу нови корпоративни рекламни кампањи е насочен кон програмите на компанијата и активности создадени да ги опфатат прашањата за средината и да ја соопшти социјалната одговорност. Асоцијација на општествено одговорен корпоративен имиџ создава перцепции кај потрошувачите на една компанија како придонесување во заедничките програми, уметнички и социјални активности за поддршка и генерално се обидува да ја подобри благосостојбата на општеството како целина. Асоцијација на корпоративен имиџ засегнат со околината создава перцепции кај потрошувачите на една компанија како развивање маркетинг-програми за заштита и подобрување на средината и да направи поефикасно искористување на оскудните природни ресурси.

**Корпоративен кредибилитет.** И покрај сите асоцијации веќе забележани, потрошувачите можат да дадат поапстрактни проценки или, пак, дури и чувства за компанијата, како што се перцепциите на карактерот на корпоративен бренд.

На пример, една голема јавна компанија била опишана од страна на клиентите како „машко, старост 35-40 години, средна класа, оженет со деца, облечен во фланелна кошула и кафеаво-зеленикави панталони, чесен, морален и ориентиран кон бизнис“. Од лоша страна, компанијата била, исто така, опишана од страна на истите клиенти како „далечна, безлична и фокусирана кон себе“, укажувајќи на една важна област за подобрување во нејзиниот корпоративен бренд имиџ.

Особено важен сет од апстрактни асоцијации на корпоративен бренд е корпоративен кредибилитет. Корпоративниот кредибилитет го мери степенот на верувањето на клиентите дека компанијата може да дизајнира и достави производи и услуги кои ги задоволуваат потребите и желбите на потрошувачите. Тоа е репутацијата која компанијата ја има постигнато на пазарот. Корпоративниот кредибилитет зависи од три фактори:

1. *Корпоративна стручност*: Степенот до кој потрошувачите ја гледаат компанијата способна меродавно да ги направи и да ги продава своите производи или да ги спроведе своите услуги.
2. *Корпоративна веродостојност*: Степенот до кој потрошувачите веруваат дека компанијата е мотивирана да биде чесна, проверена и чувствителна за потребите на потрошувачот.
3. *Корпоративна привлечност*: Степенот до кој потрошувачите ја гледаат компанијата како привлечна, атрактивна, престижна, динамична итн.

Можеме да идентификуваме голем број други карактеристики како последици од овие три димензии, на пример, успех и раководство. Истакнатиот кредибилитет на брендот го зголемува раководството на мислењето и изборот на потрошувачот.<sup>227</sup> Создавање компанија со силна и сигурна репутација може да даде корист и надвор од одговорот на потрошувачот на пазарот.

Високодоверлива компанија може да се третира попозитивно од други екстерни изборни единици, како што се владини или правни службеници. Исто така, може да биде во можност да привлече подобро квалификувани работници и да ги мотивира веќе вработените да бидат повеќе продуктивни и лојални.

---

<sup>227</sup> Талан Ердем и Џофри Сват, „Brand Credibility, Brand Consideration and Choice“, *Journal of Consumer Research* 31 (јуни 2004): 191-198; Марвин Е. Голдберг и Џон Хартвик, „The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness“, *Journal of Consumer Research* 17 (септември 1990): 172-179.

### 3. Создавање на стратегија за брендирање

Со оглед на различните можни нивоа на хиерархија на бренд, една компанија има бројни опции за брендирање на располагање, во зависност од тоа како го употребува секое ниво. Не постои единствен договор за еден вид стратегија за брендирање којшто треба да го усвојат сите компании за сите продукти. Лафoет и Сандерс спровеле содржинска анализа на стратегиите за брендирање усвоени од 20 клучни брендови продадени од 20 од најголемите снабдувачи на прехранбени производи на Теско и Сејнсбари, двата британски водечки синџири на прехранбени производи.<sup>228</sup> Тие ја категоризираат стратегијата за брендирање усвоена од секој бренд во класификациска шема (слика 5.7) која во суштина е префинетост на хиерархијата на брендот во четири нивоа. Авторите забележале како различни компании во рамките на истиот пазар можат да усвојат остро спротивставени стратегии, давајќи го следниот пример:

*Веќе подолго време Кадбари, Марс и Нестле се натпреваруваат на пазарот на слатки. Тие често наидуваат на совпаѓање меѓу брендовите, но нивните стратегии за брендирање се сосема различни. Додека Кадбари водеше со името и боите во речиси сите свои производи, како што се млечните производи на Кадбари, милк треј на Кадбари, снегулки од Кадбари итн., Марс водеше со своите брендови како што се чоколатцата марс, сникерс и твикс без корпоративна поддршка. Но неодамна, Нестле роунтри води брендиран пристап како и Марс, но сега името Нестле почна да се појавува и на независно брендираните производи.<sup>229</sup>*

Дури и во рамките на која било компанија, маркетарите можат да усвојат различни стратегии за брендирање за различни производи. На пример, иако Милер го користи своето име низ своите различни видови пива со текот на годините со бројни подбрендови како Милер хај лајф, Милер лајт и Милер џинуин драфт, внимателно ја брендира својата безалкохолна замена за пиво како шарп, своето замрзнато пиво како ајсхаус и своето пиво со ниска цена како милвокис бест, со неотворени Милер идентификации. Претпоставката беше дека името на

<sup>228</sup> Силви Лафорет и Џон Сандерс, „Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It”, *Journal of Advertising Research* (септември/октомври 1994): 64-76; Силви Лафорет и Џон Сандерс, „Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do”, *Journal of Advertising Research* (јануари/февруари 1999): 54-65.

<sup>229</sup> Лафорет и Сандерс, „Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It”.

корпоративниот семеен бренд нема да биде релевантно или ценето од страна на целниот пазар во прашање. По нејзиното спојување во 2002 година со пиварниците во Јужна Африка за да го формира САБ Милер, компанијата одбрала да не го применува брендот Милер на кој било од другите над 150 интернационални и регионални брендови коишто сега се во нејзина сопственост.

Слика 5.7. Анализа на видови брендови

| Стратегија за брендирање   | Процент на појавување |
|--|-----------------------|
| <b>Корпоративна доминанта</b>  |                       |
| Корпоративни брендови: се користи корпоративно име                                       | 5                     |
| Брендови на куќа: се користи име на филијала   | 11                    |
| <b>Мешани брендови</b>   |                       |
| Двојни брендови: две или повеќе имиња кои дават исто значење                             | 38.5                  |
| Индосирани брендови: брендови кои се одобрени од идентитетот на корпорацијата или куќата | 13.5                  |
| <b>Бренд-доминанта</b>   |                       |
| Монобрендови: се користи едно бренд-име  | 19                    |
| Прекриени брендови: се користи едно бренд-име и неоткриен корпоративен идентитет         | 13                    |

Извор: Sylvie LaForet and John Saunders, „Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It“, *Journal of Advertising Research* (септември/октомври 1994): 64-76. Употребено со дозвола на International Journal of Marketing Research.

На тој начин, хиерархијата на брендот може и да не биде симетрична. Корпоративните цели, однесувањето на потрошувачите и конкурентната активност понекогаш може да диктираат значајни отстапувања за различни производи или за различни пазари. Елементите на брендот можат да бидат повеќе или помалку нагласени или, пак, воопшто да не бидат присутни, во зависност од одредени производи или пазари. На пример, во организациски сегмент на пазарот каде што бренд-името Дупонд може да биде повредено, тој елемент може да биде понагласен отколку поврзаните подбрендови. Во привлекување на сегментот на потрошувачот на пазарот, подбрендот Дакрон може да биде позначаен, а со тоа и да биде релативно понагласен.

**Слика 5.8.** Директиви за одлуки за хиерархија на бренд

**1. Одлучува за бројот на нивоа.**

- *Принцип на едноставност:* применува колку што е можно нивоа.
- *Принцип на јасност:* логиката и односот на сите применети елементи на бренд мора да бидат очигледни и транспарентни.

**2. Одлучува за нивоата на свест и видовите асоцијации да бидат креирани во секое ниво.**

- *Принцип на релевантност:* создава апстрактни асоцијации кои се релевантни низ колку што е можно повеќе индивидуални предмети.
- *Принцип на разликување:* прави разлика помеѓу индивидуалните предмети и брендови.

**3. Одлучува за тоа кои производи ќе бидат претставени.**

- *Принцип на раст:* инвестира во пробивање или проширување на пазарот наспроти развој на производот според можностите за враќање на инвестицијата (рентабилност).
- *Принцип на опстанок:* проширувањата на брендот мораат да остварат капитал на бренд во нивните категории.
- *Принцип на синергија:* проширувањата на брендот треба да го зголемат капиталот на брендот родител.

**4. Одлучува како да ги доведе во врска брендovите од различни нивоа за производот.**

- *Принцип на важност:* релативната важност на елементите на брендот влијаат на перцепциите за дистанцата на производот и видот на имиџот креиран за нови производи.

**5. Одлучува како да го поврзе брендот преку производите.**

- *Принцип на сличност:* колку повеќе заедничките елементи на производите земаат удел, толку врските стануваат посилни.

*Извор:* Sylvie LaForet and John Saunders, „Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It“, *Journal of Advertising Research* (септември/октомври 1994): 76-78. Употребено со дозвола на International Journal of Marketing Research.

Како компанијата користи различни нивоа од хиерархијата на брендот за да изгради капитал на брендот? Елементите на брендот на различно ниво од хиерархијата може да придонесат во капиталот на брендот преку нивната способност да создадат свест како и да поттикнат силни, поволни и уникатни асоцијации и позитивни реакции. Затоа, предизвикот во поставување на

хиерархија на брендот и доаѓањето на стратегијата за брендирање е: 1) да ја создаде соодветната хиерархија на брендот со точниот елемент и природата на елементите на брендот кои се користат на секое ниво и 2) да создаде оптимална програма за поддршка на маркетингот за креирање на посакуваниот износ на свест за брендот и видот на бренд-асоцијации на секое ниво.

Посебно, маркетинзите мораат да одлучат за:

1. Бројот на нивоата од хиерархијата да се користи во целина;
2. Посакуваната свест и имиџ на брендот на секое ниво;
3. Комбинацијата на елементи на бренд од различни нивоа на хиерархијата, ако воопшто има, за секој конкретен производ;
4. Како секој елемент на бренд е поврзан, ако воопшто е, со многубројни производи.

### *3.1. Бројот на нивоа на хиерархијата на брендот*

Првата одлука кој треба да се направи при дефинирање на стратегија за брендирање е, целосно, кое ниво или нивоа од хиерархијата за брендирање да се користи. Повеќето компании одлучуваат да користат повеќе од едно ниво од две главни причини. Секое последователно ниво на брендирање ѝ дозволува на компанијата да соопштува дополнителни, конкретни информации за своите производи. Според тоа, развојот на брендовите на пониски нивоа на хиерархијата ѝ дозволуваат на компанијата флексибилност во соопштувањето за уникатноста на своите производи. Во исто време, развојот на брендовите на повисоки нивоа во хиерархијата очигледно е едно економско средство за соопштување општи или споделени информации и обезбедување синергија преку работењето на компанијата, и интерно и екстерно.

Праксата на комбинирање бренд кој веќе постои со нов бренд се нарекува подбрендирање бидејќи подредениот бренд е средство за менување на надредениот бренд. Тинкпад бил подбренд на името ИБМ, а Т42 бил подбренд од второ ниво за понатамошно менување на значењето на производот. Подбренд или хибридно брендирање - стратегијата може исто остава прстор за создавање на посебни верувања за брендот. Оваа корист му овозможила на кинескиот произведувач на компјутери Леново, кога го купил одделот за персонални компјутери на ИБМ и почнал да продава лаптопи под брендот

Леново, да ја одржи издржливоста на брендот кој бил изграден во нивото на подбрендот Тинкпад.

Во исто време, развивањето подбрендови остава простор за создавање на верување за специфичност на бренд. Овие подетални информации можат да им помогнат на потрошувачите подобро да разберат дека производите варираат и кој одреден производ може да биде вистинскиот за нив. Подбрендовите, исто така, помагаат во организирање на напорите за продажба за продавачите и „ало“-продажниците да имаат јасна слика за тоа како линијата на производи е организирана и како најдобро да ја продадат. На пример, една од главните предности на Најки за континуирано создавање на подбрендови во својата линија на кошаркарска опрема со Ер Џордан, Ер флајт, Ер форс и други е да предизвика интерес и ентузијазам во малопродажбата.

*Принципот на еднаквост* се базира на потребата да обезбеди точен број на информации за брендирање за потрошувачите - ниту повеќе ниту помалку. Посакуваниот број на нивоа во хиерархијата на брендирањето зависи од комплексноста на линијата на производот или производниот микс, а според тоа и од комбинацијата од заеднички или одделни бренд-асоцијации кои компанијата ќе сака да ги поврзе на секој продукт во својата линија на производи или производен микс.

Со релативно едноставни, недоволно инволвирани производи - како што се сијалици, батерии и гуми за цвакање - стратегијата за брендирање најчесто се состои од индивидуален или можеби семеен бренд комбиниран со модификатор кој ги опишува разликите во обележјата на производот. На пример, Џенерал електрик има два главни бренда на светилки (софт вајт и енрич) комбинирани со ознаки за функционалност (3-веј, супер и мисер) и перформанс (40, 60 и 100 вати).

Компанијата со силен корпоративен бренд, како што се Сони или Филипс, може уште полесно да користи недескриптивни алфанумерички бренд-имиња како што се сајбер-шот за своите фотоапарати, вега за телевизори и хендикемс за своите видеокамери.<sup>230</sup>

Сет од комплексни производи - како автомобили, компјутери и други трајни стоки - бараат повеќе нивоа во хиерархијата. Тешко е да се брендира еден

---

<sup>230</sup> Бет Снајдер Балик, „Tech Sector Ponders: What’s in a Name?“, *Advertising Age*, 9 мај 2005, 24.

производ со повеќе од три нивоа на бренд-имиња без убедување и збунување на потрошувачите. Како подобар пристап може да се смета воведувањето многубројни брендови на исто ниво (многубројни семејни брендови) и да ја прошири длабочината на стратегијата за брендирање.

### 3.2. Посакуваната свесност и имиџ на секое хиерархиско ниво

Колкава свесност и кои видови на асоцијации маркетарите треба да ги создадат за елементи на брендот на секое ниво? Постигнување на посакуваното ниво на свест и интензитет, поволност и уникатност на асоцијации на бренд може да потрае и побара значителна промена во перцепциите на потрошувачот. Вообразените маркетари користат некој вид стратегија за подбрендирање за две или повеќе нивоа на бренд, два општи принципи - релевантност и разликување-кои треба да го упатуваат процесот на креирање знаење за бренд на секое ниво.

*Принципот на релевантност* се базира на предностите на ефикасност и економија. Маркетарите треба да создадат асоцијации релевантни на што повеќе брендови засолнети на нивоата подолу, особено на нивото на корпоративен или семеен бренд. Колку повеќе една асоцијација има некаква вредност во маркетингот на производи продавани од страна на компанијата, толку повеќе е ефикасна и економична во консолидирањето на ова значење во еден бренд поврзан со сите овие производи.<sup>231</sup> На пример, слоганот на Најки („Само направи го тоа“) ја зајакнува клучната точка на разликување за брендот перформанс - релевантен за речиси сите производи кои ги продава.

Колку повеќе е апстрактна асоцијацијата, воопшто, со толку поголема веројатност ќе биде релевантна во приспособувањата на различен производ. Според тоа, асоцијациите на придобивката со поголема веројатност ќе бидат исклучително поволни асоцијации бидејќи можат да се намалат низ многу категории на производи. Брендови со силна категорија на производи и атрибутивни асоцијации сепак можат да наидат на потешкотии при создавање доволно силен имиџ на бренд за да дозволи успешни проширувања во нови категории. На пример, Блокбастер планира да го прошири своето значење од

---

<sup>231</sup> Талин Ердем и Баоханг Сан, „An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding“, *Journal of Marketing Research* 39 (ноември 2002): 408-420.

„Место за изнајмување видеа“ во „Твој соседски забавен центар“ за да создаде поширок бренд-чадор со поголема важност на повеќе производи.

Принципот на разликување се базира на недостатоците од вишок. Маркетарите треба да ги разликуваат брендovите на исто ниво колку што е можно повеќе. Ако маркетарите не можат лесно да разликуваат два бренда, тоа може да биде тешко за малопродажниците или други членови на каналот да го оправдаат потпирањето на двете и за потрошувачите да избираат помеѓу нив. Да ги разгледаме следните три производи на Мајкрософт: Медиа експендер, Медиа конект и Виндовс конект нау. Врз основа на самите имиња, изгледа дека токму во тоа е потенцијалното збунување на потрошувачите за значењето на производите. Иако имињата се слични, всушност производите се комплетен односно соодветен уред кој ќе направи X-бокс да функционира како медиа центар, уред за донесување содржина складирана во РС до твоето стерео или ТВ, и една конструкција за поедноставување на безжично домашно мрежно поврзување.<sup>232</sup>

Иако нови производи и проширувања на бренд се клучни за одржување иновативен и релевантен бренд, маркетарите мораат смислено да ги воведат. Без ограничување, варијантите на брендот можат лесно да излезат од контрола.<sup>233</sup> Типичната продавница за прехранбени производи сега снабдува 40.000 производи, двојно повеќе отколку пред неколку години, што доведува до прашањето: Дали потрошувачите навистина имаат потреба од девет видови Клинекс книжни марамчиња, вафлите Его во 16 вкусови и 72 варијанти на шампонот Пантен, од коишто сите се потенцијално достапни во еден период? За подобро да ги контролираат своите залихи и да избегнат размножување на брендот, Колгејт-Палмолив започнале да прекинуваат еден артикл за секој производ кој го воведувале.

И покрај тоа што принципот на разликување е особено важен на индивидуалниот бренд или нивоа на модификатор, тој исто така е неоспорен и на ниво на семеен бренд. На пример, една од критиките на маркетингот на Џенерал моторс е дека компанијата не успеала соодветно да направи разлика меѓу своите семејни брендови на автомобили. Принципот на разликување, исто

<sup>232</sup> Балик, „Tech Sector Ponders: What’s in a Name?“

<sup>233</sup> Емили Нелсон, „Too Many Choices“, *Wall Street Journal*, 20 април 2001, B1, B4.

така, имплицира дека не сите производи треба да добијат ист акцент на кое било ниво на хиерархија. Клучно прашање во дизајнирањето на хиерархија на брендирање оттука е избирањето релативно нагласување на различни производи кои ја сочинуваат хиерархијата на брендот. Ако корпоративен или семеен бренд е поврзан со многубројни производи, кој производ треба да биде основниот или предводникот? Што треба да претставува „бренд“ на потрошувачите? За кој производ потрошувачите мислат дека најдобро го претставува или отелотворува брендот? Разбирање на овие три двигатели на брендот е важно при идентификување на изворите на бренд-капитал и одредување како најдобро да се утврди и засили брендот.

### 3.3. Комбинирање на елементи на брендот од различни нивоа

Ако комбинираме многубројни елементи на бренд од различни нивоа на хиерархија на бренд за да брендираме нови производи, мораме да одлучиме колку да го истакнеме секој од нив. На пример, ако усвоиме стратегија за подбрендирање, колку важност треба да им придадеме на индивидуалните брендови на сметка на корпоративен или семеен бренд?

Важноста на елемент на бренд е во неговата релативна видливост споредена со други елементи на бренд. На пример, важноста на елемент на бренд зависи од неколку фактори, како што се неговиот ред, големина и изглед, како и неговите семантички асоцијации. Името е општо позабележливо кога се појавува првин тоа, поголемо е изгледа посвојствено. Да претпоставиме дека Пепси-ко усвоила стратегија за подбрендирање да воведо нова „кола“ збогатена со витамини, комбинирајќи го своето име на корпоративен семеен бренд со ново име на индивидуален бренд (да речеме „Витакола“). Можеме да го направиме името позабележително ако го поставиме првин него и го зголемиме: ПЕПСИ Витакола. Или, пак, можеме индивидуалниот бренд да го направиме позабележителен ако го ставиме првин него и го зголемиме ВИТАКОЛА од Пепси.

Низ овие линии, Греј и Шмелцер ги дефинираат *корпоративните/производни* врски како пристап кој го следи компанијата во соопштување на

врската на нејзините производи меѓу себе и кон корпоративниот ентитет. Тие идентификувале пет можни категории (со илустративни примери):<sup>234</sup>

1. *Единствен ентитет*: Компанијата нуди една линија на производи или сет на услуги како што имиџот на компанијата и производот настојуваат да бидат едно исто (Федерал експрес).
2. *Доминантност на бренд*: Компанијата прави стратезиска одлука да не ги поврзува брендот и корпоративните имиња (Филип Морис направил мала конекција во Марлборо, Мерит и другите свои цигари).
3. *Еднаква доминантност*: Компанијата одржува одделни имиџи на производи, но исто така секој од нив го поврзува со корпорацијата. Не доминира ни корпоративното, ниту, пак, индивидуалното име на брендот (на ниво на компанија, Џенерал моторс со нејзините различни поделби на автомобили и индивидуални брендови - Бјуик лесабре, Бјуик електра, Бјуик ривиера, итн.).
4. *Мешана доминантност*: Понекогаш индивидуалните брендови на производ се доминантни, а понекогаш корпоративното име е доминантно, а во некои случаи, пак, тие се појавуваат заедно со еднаков акцент (германската компанија Бош го користи своето корпоративно име на некои од производите кои ги произведува, но не и на другите, како радијата Блаупункт).
5. *Корпоративна доминантност*: Корпоративното име е ненадминливо и се пренесува преку низа линии на производи, а врските се движат кон зајакнување на корпоративниот имиџ (Ксерокс).

*Принципот на важност* истакнува дека релативната важност на елементите на брендот одредуваат кој елемент или елементи доаѓаат први, а кои доаѓаат втори. Примарните елементи на бренд изразуваат поограничен сет асоцијации за поддршка како што се точки на паритет или, пак, можеби дополнителна точка на разликување. Секундарниот елемент на бренд може исто така да ја потпомогне свесноста. Според тоа, со мобилниот телефон Моторола разр, примарниот елемент на брендот - зајакнат преку тенок, споен со шарки дизајн - е името Разр, кое го конотира елегантниот, врвен стил кој го крои ликот на

---

<sup>234</sup> Едмунд Греј и Лари Р. Смелцер, „Corporate Image - An Integral Part of Strategy”, *Sloan Management Review* (лето 1985): 73-78.

посакуваниот корисник и посакуваното користење на телефонот. Името Моторола, од друга страна, е секундарниот елемент на брендот кој совршено изразува кредибилитет, квалитет и професионализам.

Релативната важност на индивидуалниот и корпоративниот бренд треба да влијае на перцепциите на дистанцата на производот и на типот на имиџ креиран за новиот производ. Ако корпоративниот или семејниот бренд е поистакнат, тогаш неговите асоцијации со поголема веројатност ќе доминираат. Од друга страна, ако индивидуалниот бренд е поистакнат, тогаш би било полесно да се создаде поразличен бренд-имиџ. Во овој случај, корпоративниот или семејниот бренд им сигнализира на потрошувачите дека новиот производ не е ниту одблизу сличен на неговите други производи што го делат тоа име. Како резултат на тоа, потрошувачите со помала веројатност ќе ги заменат асоцијациите на корпоративен или семеен бренд. Во исто време, поради поголемата воочена дистанца, успехот или неуспехот на новиот производ треба со помала веројатност да влијае на имиџот на корпоративниот или семејниот бренд. Како и да е, со поистакнат корпоративен или семеен бренд повратните ефекти е можеби поверојатно да бидат евидентирани.

За да илустрираме како релативната важност може да влијае на резултатот од имиџот на производ, да претпоставиме дека во примерот со Пепси витакола, Пепси е поистакнатиот елемент на брендот. Ако го направиме корпоративниот и семејниот бренд поистакнат, новиот производ ќе преземе повеќе од асоцијациите заеднички со брендираните производи на Пепси како кола. Ако брендот Витакола е поистакнат, тогаш новиот производ најверојатно ќе преземе поразлично позиционирање. Во овој случај, името Пепси ќе функционира повеќе кон свесност и можеби само ќе ги замени пошироките, поапстрактни асоцијации, како што се истакнат квалитет и идентитетот на брендот.

На крајот, во некои случаи, елементите на брендот не мораат да бидат експлицитно поврзани воопшто. Стратегијата за поддршка на брендот е во функција кога еден елемент на бренд ќе се појави на пакетот, ознаката или на некој начин изгледот на производот, но не е директно вклучен како дел од името на брендот. Најчесто овој посебен елемент на брендот е корпоративното бренд-име или лого. На пример, Џенерал милс го става своето лого „Биг G“ на своите пакетчиња со житарици, но ги задржува посебните бренд-имиња како чериос, витис итн.

### 3.4. Поврзување елементи на брендот со различни производи

Досега истакнавме како да се применуваат различни елементи на бренд за одреден производ - „вертикалниот“ аспект на хиерархијата на брендот. Следно, разгледуваме како да поврземе кој било елемент на бренд со различни производи - „хоризонталниот“ аспект на хиерархијата на брендот. *Принципот на сличност* истакнува дека колку повеќе заземаат удел заедничките елементи на бренд на производите, толку повеќе се засилуваат врските помеѓу производите.

Наједноставниот начин да се поврзат производи е да се користи елементот на бренд „таков каков е“ низ различните производи кои се вклучени; адаптирање на брендот или некои делови од него, за поврзувањето да може да понуди дополнителни можности. На пример, Хјулит-Пакард инвестирал капитал во своите високоуспешни компјутерски печатачи Ласерџет да воведат бројни нови производи кои ќе го користат суфиксот „џет“, на пример, печатачите Декџет, Пејнтџет, Тинкџет и Офисџет. Сони го додаде суфиксот „мен“ кон својата пренослива аудиоопрема: лично стерео Вокмен и пренослив CD-плеер Дискмен. Мекдоналдс го искористил својот префикс „Мек“ да воведат бројни производи, како сендвичот Чикен Мекнагетс, Ег Мекмафин и Мекриб. Брендот DKNY на Дона Коран, брендот КК на Келвин Клајн и брендот Дабл РЛ на Ралф Лорен се потпираат на иницијалите.

Можеме, исто така, да креираме врски и помеѓу еден бренд и повеќе производи со заеднички симболи. На пример, корпоративните брендови како Набиско најчесто позабележително го поставуваат нивното корпоративно лого на нивните производи отколку нивното име, создавајќи силна стратегија за поддршка на брендот.

На крајот, најчесто е добра идеја логично да се нарачаат брендови во една линија на производи, да пренесе како тие се поврзани и да им го поедностави на потрошувачите донесувањето одлука. Нарачката можеме да ја пренесеме преку бои (Американ експрес нуди црвени, сини, зелени, златни, платинести, кои се еднакви на „црни“ или центурион карти), броеви (БМВ ги нуди своите 3-, 5-, и 7-серии на автомобили) или други средства.

### 3.5. Создавање архитектура на брендот

Во развивањето оптимална стратегија за брендирање, маркетарите мораат првин да ги дефинираат релевантните сегменти на потрошувачот. Колку преклопувања постојат низ сегментите и колку можат производите да бидат вкрстено продадени? Второ, маркетарите мораат да имаат добро дефинирано бренд-позиционирање и капитал во однос на точки на паритет на разликување. Мантрата на брендот може да биде од клучно значење како помош за воспоставување граници на производот или „заштитни огради“ на бренд. Една добра мантра на бренд треба да понуди поткрепување на рационална и емоционална корист и да биде доволно силна да дозволи раст, доволно релевантен да го привлече потрошувачот и интересот на малопродажникот, и да се разликува доволно за да се одржи долговечноста. На крајот, маркетарите мораат да ги одредат импликациите на бренд-капиталот од архитектурата на брендот во однос на трансферот (и позитивен и негативен) од брендовите родител во индивидуални производи, како и повратни информации од индивидуалните производи во брендови родител за возврат.

Насоки на архитектура на бренд кои треба да се имаат на ум:

1. Усвојување силен фокус на потрошувачот.
2. Избегнување прекумерно брендирање.
3. Воспоставување правила и концепции, и остварување дисциплина.
4. Креирање широки, силни бренд-платформи.
5. Селективно употребување на подбрендови како средство за пополнување и зајакнување брендови.
6. Селективно проширување на брендовите за да се воспостави нов бренд-капитал и да се зајакне капиталот кој веќе постои.

Во оценување на постојната архитектура на бренд, внимателно оценете го бренд-портфолиото и хиерархијата на брендот. За бренд-портфолиото, дали сите брендови имаат различни улоги? Дали брендовите колективно ја максимизираат покриеноста и го минимизираат преклопувањето? За хиерархија на бренд, дали брендот има потенцијално екстензија? Во рамките на категоријата? Надвор од категоријата? Дали брендот е премногу проширен?

### 3.6. Приспособување на маркетинг-програмата

Кога една компанија се оддалечува од едноставната „еден бренд - еден производ“ стратегија за брендирање за да привлече покомплексни стратегии за брендирање - можеби вклучувањето бројни проширувања на бренд, бројни брендови или бројни нивоа на хиерархија кои се користат при брендирање на кој било производ - можеби ќе треба да се направат одредени поправки во маркетинг-програмата за поддршка. На пример, различни брендови можат да играат различна улога и поради тоа да бараат малку поразлични маркетинг-миксови. Последователно, дизајн на производи, политика на цени, планови за дистрибуција и кампањи за маркетинг-комуникација можат значително да се разликуваат зависно од улогата на брендот и неговите меѓузависности со други брендови.

Ако компанијата користи бројни нивоа на хиерархија на брендирање, може да побара различни нивоа на свесност и имиџ на кое било ниво. Особено во случај на стратегија за подбрендирање, може да пројави чувство за креирање кампања за маркетинг-комуникација на ниво на корпоративен, семеен бренд или бренд на компанија, да дополни кампањи за маркетинг-комуникација на бренд на посебен производ или индивидуален бренд. Како дел од оваа кампања на повисоко ниво, компаниите можат да воведат цела низа на опции за маркетинг-комуникации, вклучувајќи рекламирање, односи со јавност, промоции и спонзорства. Следно ќе разгледуваме две потенцијално корисни стратегии за маркетинг-комуникација за да се изгради бренд-капитал на ниво на корпоративен бренд или семеен бренд.

**Кампањи за корпоративен имиџ.** Кампањите за корпоративен имиџ се дизајнирани да создадат асоцијации на корпоративниот бренд како целина и, според тоа, тежнеат кон игнорирање или минимизирање на индивидуалните производи или подбрендови во процесот.<sup>235</sup> Како што можеме да очекуваме, некои од најголемите потрошувачи на овој вид кампањи се оние добро познати компании кои проминентно го користат нивното име на компанијата или корпоративно име во нивната стратегија за брендирање, како ГЕ, Тојота, Бритиш

---

<sup>235</sup> Дејвид В. Шуман, Џен М. Хаткоут и Сузан Вест, „Corporate Advertising in America: A Review of Published Studies on Use, Measurement, and Effectiveness”, *Journal of Advertising* 20, no.3 (септември 1991): 35-56.

Телеком, ИБМ, Новартис, Мајкрософт, Дојче банк, Сименс и Хјулит-Пакард. Повеќето компании сега водат реклами кои не се однесуваат на производ - особено брендови на малопродажба или услуга кои вообичаено го користат нивното корпоративно име - делумно, бидејќи со текот на времето многу производи се поврзуваат со нивните семејни или корпоративни брендови.

Во минатото некои ги критикувале кампањите за корпоративниот имиџ на самоистакнување како губење време. Може да биде лесно за потрошувачите да ги игнорираат овие маркетинг-активности. И покрај тоа, силниот корпоративен бренд може да обезбеди бесценета маркетинг и финансиска корист со тоа што ќе ѝ дозволи на компанијата да се изрази себеси и да го украси значењето на нејзините индивидуални производи и асоцијации за нејзините индивидуални производи. За да ја максимизира можноста за успех, сепак, маркетинзите мораат јасно да ги дефинираат целите на кампањата за корпоративен имиџ и внимателно да ги измерат резултатите против овие цели.<sup>236</sup> Во кампањата за корпоративен имиџ се можни бројни различни цели:<sup>237</sup>

- Да се изгради свест на компанијата и природата на нејзиниот бизнис.
- Да се создадат поволни ставови и перцепции на кредибилитет на компанијата.
- Да се поврзат верувања кои можат да се потпрат на маркетинг насочен кон производ.
- Да се оствари поволна импресија на финансиската заедница.
- Да ги мотивира сегашните вработени и да привлече подобри нови членови.
- Да влијае на јавното мислење за резултатите.

**Кампањи за брендирана линија.** Втората стратегија за маркетинг-комуникација за градење бренд-капитал на ниво на корпоративниот или семејниот бренд е кампањата за брендирана линија. Кампањите за брендирани линии ставаат акцент на ширината на производите поврзани со брендот. Како и кампањата за корпоративен имиџ која го претставува брендот во апстрактна смисла со

---

<sup>236</sup> Дејвид М. Бендер, Питер Фаркухар, Сенфорд К.Шулерт, „Growing from the Top: Corporate Advertising Nourishes the Brand Equity from Which Profits Sprout”, *Marketing Management* 4, no.4 (1996): 10-19; Николас Инд, „An Integrated Approach to Corporate Branding”, *Journal of Brand Management* 5, no.5 (1998): 323-329; Сиз Б. М. Ван Риел, Наташа Е. Строкер и Оно Џ. М. Матјус, „Measuring Corporate Images”, *Corporate Reputation Review* 1, no.4 (1998): 313-326.

<sup>237</sup> Габриел Џ. Бихал и Даниел А. Шенин, „Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment”, *Journal of Advertising* 28, no.2 (1998): 99-110.

неколку, ако воопшто има, упатувања на посебни производи; кампањите за брендирана линија се однесуваат на палетата на производи поврзани со една брендирана линија. Покажувајќи им ги на потрошувачите различните намени и добивки од бројните производи кои ги нуди еден бренд, рекламните за брендираните линија можат да бидат од особена важност при градење свест за брендот, разјаснување на значење на бренд и посочување дополнителни апликации за употреба. Промоциите на брендирана линија можат да постигнат слични цели.<sup>238</sup>

Дури и кога тие користат индивидуални брендови, чадор-рекламите кои опфаќаат повеќе брендови може да послужат за една цел. На пример, во 2004 година Џенерал милс одбрал да ги прави сите свои житарици со 100% цели зрна и да ги претстави здравствените придобивки од житариците од 100% цело зрно на секоја амбалажа на производот и со рекламна кампања. Во придобивките од целите зрна беше вклучено и намалувањето на ризикот од хронични заблудања како срцеви заболувања и некои видови на дијабетес. Бидејќи 9 од вкупно 10 Американци не внесуваат доволно ниво на здрави зрна во нивната исхрана, овие придобивки се една точка на разликување (споредени со конкурентите на преработени зрна) споделена од страна на сите брендови на Џенерал милс во категоријата.

---

<sup>238</sup> Мери К. Гили и Мери Волфинбаргер, „Advertising’s Internal Audience”, *Journal of Marketing* 62 (јануари 1998): 69-88.

#### 4. Користење каузален маркетинг за градење капитал на брендот

Во 1980-тите години било забележано доаѓањето на каузалниот маркетинг. Официјално, маркетингот кој се однесува на целта (или каузален) бил дефиниран како „процесот на формулирање и имплементирање на активностите на маркетингот карактеризирани со една понуда од компанијата да придонесат за една назначена вредност на означена кауза кога потрошувачите се заземаат за замените кои обезбедуваат приходи кои ги задоволуваат организациските и индивидуалните цели.“<sup>239</sup> Како што забележуваат Варадараџан и Менон, специфичниот карактер на каузалниот маркетинг е врската помеѓу придонесот на компанијата за назначената кауза и ангажирање на потрошувачот во трансакциите со компанијата кои даваат приход.

Многу набљудувачи ја кредитираат Американ експрес за подигање на свеста за бројните придобивки од каузалниот маркетинг низ нејзината кампања во 1983 година за помош на обновување на Статуата на слободата, донирајќи пени за секоја трансакција со кредитна картичка и долар за секоја нова издадена картичка. Американ експрес дал 1,7 милиони долари за Статуата на слободата - Фондација Елис Ајленд. Во процесот, трансакциите за Американ експрес се искачиле за 30 проценти, а издавањето нови картички се зголемило до 15 проценти за време на овој период. Во текот на следните пет години, Американ експрес продолжувал да поддржува повеќе од 70 различни каузи во 18 држави, почнувајќи од зачувување на националната птица на Норвешка, па сè до заштита на италијанскиот брег.

Во тоа време, конкурентите на Американ експрес го следеле примерот: Виза создаде програма за донација базирана на трансакција за да ги поддржи Олимписките игри во 1988 година, а Мастер-кард со кампањата „Направи разлика“ го поврзал користењето на кредитната картичка на донации за шест добротворни организации. Други компании спонзорираат добротворни активности како што се Спешал Олимпикс, Лајф ејд и Хенд акрос Америка. И покрај некои падови на интерес, во период на построги економски времиња во раните 1990-ти години, компаниите повторно започнале да гледаат на

---

<sup>239</sup> П. Раџан Варадараџан и Анил Менон, „Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy“, *Journal of Marketing* 52 (јули 1988): 58-74.

каузалниот маркетинг како на средство за издвојување на себеси. На пример, во нејзината прва национална медиумска кампања за филантропска кауза од нејзината кампања за Статуата на слободата, Американ експрес ја започнале кампањата „Цена против глад“ во 1993 година. Кампањата, која во првата година собрала 5 милиони долари, приложила три центи да го засити гладот секогаш кога членовите ги користат своите Американ експрес картички за време на ноември и декември.<sup>240</sup> Американ експрес, исто така, дале придонес за хуманитарните науки на ниво на локална заедница, промовирајќи ги своите напори со рекламно ласкање за добротворните цели, притоа подвлекувајќи ги погодностите од користење картички. Во 2006 година, компанијата стапила во партнерство со Боно (пејачот од групата U2) и неговата организација со проектот РЕД за СИДА за да ја воведо Американ експрес РЕД-картата, преку која Американ експрес придонел 1 процент од цената направена со картичката за борба против сидата во Африка.

#### 4.1. Предности на каузалниот маркетинг

Една причина за зголемување на каузалниот маркетинг е позитивната реакција која ја извлече од потрошувачите.<sup>241</sup> Коун комјунিকেјшнс, една компанија која ги советува компаниите за маркетинг која се однесува на целта, прикажани во резултатите од Студијата за Коун корпоративно државјанство од 2004 година, дека 80 проценти од Американците имаат попозитивен имиџ за компании кои даваат придонес во каузите за кои се засегнати тие, 86 проценти изјавиле дека тие би сакале да ги префрлат брендovите во еден поврзан со добра кауза, а скоро три четвртини ги одобруваат каузалните програми како една бизнис-практика. Првичните изјави исто така документираат позитивно влијание на вработените: 90 проценти од вработените биле горди на вредностите на нивните компании кога компаниите добиле каузална програма, а 87 проценти од вработените почувствувале силна лојалност кон компаниите со каузални програми.

---

<sup>240</sup> Грег Голдин, „Cause-Related Marketing Grows Up“, *Adweek*, 17 ноември 1987, 20-22; Роналд Алсоп, „More Firms Push Promotion Aimed at Consumers' Hearts“, *Wall Street Journal*, 29 август 1985, 23.

<sup>241</sup> Санкар Сен и К. Б. Батачарија, „Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility“, *Journal of Marketing Research* 38 (мај 2001): 225-243.

Програмите за каузален или корпоративно-социјален маркетинг (КСМ) нудат многу потенцијални придобивки за една компанија:

- Градење свест за бренд: Поради природата на изложеност на брендот, КСМ-програмите можат да бидат средство за подобрување на признавање на бренд, иако тоа не мора да значи. Како спонзорството и други индиректни форми на врски за градење бренд, повеќето КСМ-програми можат да бидат повеќе соодветни за зголемување на изложеноста на брендот и помалку соодветни за врзување на брендот со посебна потрошувачка или ситуации на употреба, бидејќи може да биде тешко или непријатно да се вклучат информации поврзани со производот. Во исто време, повторното или проминентното изложување на брендот како резултат на КСМ-програмата може да го олесни признавањето на брендот.
- Зајакнување имиџ на брендот: Бидејќи повеќето КСМ-програми не вклучуваат повеќе информации кои се однесуваат на производот, нема да очекуваме од нив да имаат големо влијание врз пофункционални размислувања кои се однесуваат на перформансот. Од друга страна, можеме да поврземе два вида на апстрактни асоцијации на бренд или асоцијации на бренд кои се однесуваат на метафориката преку КСМ: профили на корисник - КСМ може да им дозволи на потрошувачите да развијат позитивен имиџ на корисници на бренд на кој тие, исто така, можат да тежнеат кон тоа да бидат љубезни, великодушни и да прават добри работи; и идентитет и вредности - КСМ јасно може да ја зајакне димензијата за искреност на идентитетот на брендот на тој начин што потрошувачите ќе помислат на луѓето зад брендот како грижлив и автентичен.
- Воспоставување кредибилитет на бренд: КСМ може да влијае врз сите три димензии на кредибилитет, бидејќи потрошувачите можат да помислат на компанијата преку волјата за инвестирање во КСМ како поголема грижа за потрошувачите и да зависи повеќе за разлика од други компании, барем во поширока смисла, како и да има волја „да ги врши вистинските работи“.
- Предизвикување чувства за бренд: Две категории на чувства за бренд кои изгледаат особено применливи за КСМ се социјално одобрување и

самопочит. Со други зборови, КСМ може да им помогне на потрошувачите да го оправдаат нивното самовреднување за другите или за самите себе. КСМ-програмите треба да ги обезбедат потрошувачите со екстерни симболи за експлицитно рекламирање или сигнализирање на нивните врски кон другите - на пример, обемни налепници, панделки, копчиња и маици. Тие, исто така, можат да им дадат идеја на луѓето дека тие ја прават вистинската работа и дека тие треба да се чувствуваат добро што направиле толку. Екстерните симболи во овој случај можеби ќе немаат толкава важност како што има креирањето „моменти на интерна рефлексивност“ за време на кои потрошувачите се во можност да ги доживеат овие чувства. Врските кои ги зајакнуваат позитивните исходи поврзани со каузалната програма - и како вмешаноста на потрошувачите придонесува во тој успех - може да помогнат во предизвикување на овие видови искуства. За да се нагласи придонесот на потрошувачот, можеби ќе има потреба да се препорачаат одредени акции или исходи како што е донирање на потрошувачите одреден процент од приходот или назначена сума.

- Креирање чувство за бренд-заедница: КСМ и одбрана кауза можат да послужат како точка на обединување на корисници на бренд и средство за нивно поврзување или споделување на искуства со други потрошувачи или работници на самата компанија. Едно место каде постојат заедници на корисници - истомисленници е интернетот. Маркетарите можат да бидат во можност да влезат во многуте тесно поврзани онлајн групи кои одненадеж се појавиле околу прашањата поврзани со каузата (на пример, медицинска грижа како главна точка или соединување за овие онлајн сили да се покажат во попозитивно светло).
- Извлекување бренд-ангажман. Учество во активност поврзана со кауза како дел од КСМ-програма за еден бренд е секако еден начин за извлекување активен ангажман. Како дел од која било од овие активности, самите потрошувачи можат да станат евангелисти и амбасадори на бренд, што помага во комуницирањето за брендот и ги зајакнува врските на брендот со другите. КСМ-програма за „стратeгиско волонтерство“, со која корпоративниот кадар доброволно издвојува од своето време да помогне во администрирањето на непрофитна

програма, може активно да ги ангажира потрошувачите и со каузата и со брендот.

Можеби најважната придобивка од маркетингот која се однесува на каузата е дека давајќи ѝ на компанијата човечка особина, тоа може да им помогне на потрошувачите да развијат силна, уникатна врска со компанијата која ги надминува нормалните пазарни трансакции. Драматична илустрација е Мекдоналдс, чијашто франшиза/лиценца долго време барала да остане блиску до локалните заедници и чијашто 206 Роналд Мекдоналд хаусис/куќи за болни деца во 19 држави конкретно ги симболизира напорите „прави добро“ на компанијата. Кога цели деловни простории биле запалени и ограбени во јужниот централен дел на Лос Анџелес за време на немирите во 1992 година, еден управник на Мекдоналдс забележал: „Ние буквално имавме луѓе кои стојат пред некој ресторан и велат ‘Не, не фрлајте камења на овој прозорец - овие се добрите момци’.” Кога се расчисти правот, сите 60 Мекдоналдс ресторани во областа биле поштедени.

#### 4.2. Создавање каузална маркетинг-програма

Каузалниот маркетинг доаѓа во повеќе форми.<sup>242</sup> Иако најчесто е поврзан со рекламни и промотивни активности, исто така може да биде дел од развој на производ. На пример, Данон претставил нова линија на јогурти соединети со Националната федерација за животински свет, а Џонсон и Џонсон ја снабдиле Светската федерација за животинскиот свет со дел од продажбите на посебната линија на детски прибор за лична хигиена.

Некои компании го користат каузалниот маркетинг доста стратeгиски за да се здобијат со предност на маркетингот.<sup>243</sup> Бен и Џерис е уште една компанија која создала силна асоцијација како „оној кој прави добро“ преку бројни програми и производи (како што е нејзиниот Рејн форест кранч сладолед) и нејзината донација од 7,5 проценти од нејзините добивки на различни каузи. Тојота водела

---

<sup>242</sup> Јумико Оно, „Do-Good Ads Aim for Sales That Do Better”, *Wall Street Journal*, 2 септември 1994, В8.

<sup>243</sup> М. Драпрајт, „Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria”, *Journal of Marketing* 60 (октомври 1996): 71-87; А.Менон, „Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy”, *Journal of Marketing* 61 (јануари 1997): 51-67.

обемна почетна рекламна кампања со слоганот „Инвестирај во работите за кои сите ние се грижиме“ за да покаже како инвестирала во локалните заедници на САД. За Тојота, оваа кампања може да оди подалеку од каузалниот маркетинг за да стане средство со чија помош брендот создава витална точка на паритет во однос на домашните автокомпаниии за „земја на потекло“.

Опасноста е во тоа што промотивните напори зад програмата за каузален маркетинг може да заврши лошо ако циничните потрошувачи ја испитуваат врската помеѓу производот и каузата и да гледаме на компанијата како егоистична и експлоатирачка како резултат. Надежта е во тоа дека каузалниот маркетинг ќе го прекине акордот со потрошувачите и вработените, подобрувајќи го имиџот на компанијата и да ги поттикнува овие конституенти да дејствуваат. Со блиски паритетни производи, некои маркетари чувствуваат дека зацврстената точка на разликување врз основа на вмешаноста и загриженоста на заедницата може во некои случаи да биде најдобриот начин, а можеби и единствениот, за уникатно позиционирање на производ.

За да ги реализираат придобивките од капиталот на брендот, компаниите мора да ги брендираат нивните напори за каузален маркетинг на вистински начин. Поточно, маркетарите треба да бидат во можност да направат некој вид на конекција од каузата во брендот. Можеби класичен пример за тоа е повторно Мекдоналдс, кој ефикасно го засилил својот Роналд Мекдоналд карактер и својата идентификација со деца. Куќата за добротворни цели Роналд Мекдоналд обезбедила комфор и грижа за деца и нивните семејства преку поддршка на куќите Роналд Мекдоналд во заедниците околу светот и со доделување помош на други организации, кои не работат за профит, чиишто програми им помагаат на децата кои имаат потреба од тоа. Оваа добро брендирана каузална програма ја зајакнала репутацијата на Мекдоналдс како грижлива и засегната за потрошувачи. Две други значајни програми се:

- *Кампањата Авон за рак на дојка:* Основана во 1993 година, кампањата на Авон за рак на дојка е иницијатива на Авон продактс, АД на САД. Нејзината мисија била да им овозможи на жените, особено оние кои не се медицински поддржани, со директен пристап до едукација за рак на дојка и скрининг услуги за откривање како што се мамографии и клинички испитувања на гради. Во САД, Авон е најголемата корпоративна поддршка на каузата за рак на дојка, со постигнување од околу 100 милиони долари

од 1993 година. Акцијата собрала средства за остварување на мисијата на два начина: преку продажба на посебни производи на кампањата (розова панделка) за собирање на финансиски средства од страна на околу 500.000 независни продажни претставници на Авон и преку акцијата за рак на дојка на Авон во 3 дена, серија од тридневни пешачења од 60 милји со цел собирање на финансиски средства.<sup>244</sup>

- *Работната кампања на Лиз Клејборн на жените против семејно насилство*: Во 1991 година, за време кога семејното насилство беше табу или деликатно прашање, Лиз Клејборн развиле своја работна кампања за жените против семејно насилство. Пред да ја започне кампањата, компанијата спровела истражување кое покажало дека 96 проценти од нејзините клиенти веруваат дека семејното насилство станало проблем и 91 процент од истите клиенти би имале позитивно мислење за компанијата која ќе започне кампања за подигање на свеста за ова прашање. Најголемиот настан за собирање средства бил годишниот ден за купување кој се одржувал секој октомври во продавниците на Лиз Клејборн низ САД. Компанијата донирала 10 проценти од продажбите во локалните организации за борба против семејно насилство. Лиз Клејборн, исто така, придонеле за приходи од продажбите на маици, накит и други производи поврзани со кампањата; плаќање за кампањи за јавен сервис кои се појавуваат на телевизија, радио, билборди и на автобуси; и доставување постери, брошури и пошти за подигање на свеста. Со текот на годините, компанијата Лиз Клејборн исто така продолжува да спонзорира работилници, анкетни кампањи за подигање на свеста поддржани од славните и други настани.<sup>245</sup>

---

<sup>244</sup> Хамиш Прингл и Маџори Томпсон, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands* (Chichester, NY: Wiley, 1999).

<sup>245</sup> Ибид.

#### 4.3. Зелен маркетинг

Посебен случај на каузален маркетинг е зелениот маркетинг. Грижата за средината е растечкиот социјален тренд одразен во ставовите и однесувањето и на потрошувачите и на корпорациите. На пример, една анкета открила дека 83 проценти од американските потрошувачи изјавиле дека тие претпочитаат да купуваат еколошки безбедни производи.<sup>246</sup> Друга анкета открила дека 23 проценти од американските потрошувачи сега тврдат дека купуваат врз база на размислување за средината.<sup>247</sup>

Иако еколошките прашања долго време влијаат на практиките на маркетингот, особено во Европа, нивната истакнатост се зголемува во последните години. Добро рекламираните активности како Денот на планетата Земја во САД во април 1990 година воделе кон една експлозија на „еколошки“ производи и маркетинг-програми. Се роди зелениот маркетинг, и компанија по компанија се обидувале да профитираат од истакнатата зголемена чувствителност на потрошувачот кон еколошките прашања. На корпоративната страна, мноштво од иницијативите на маркетингот биле започнати со еколошки инсинуации. На пример, високозабележливата рекламна кампања насловена „Луѓето прават“ на Шеврон се обиде да ги трансформира негативните перцепции на потрошувачите во врска со нафтените компании и нивното влијание врз средината со тоа што опиша посебни Шеврон-програми дизајнирани да го спасат животниот свет и да ги зачуваат морските брегови.

Мекдоналдс вовеле бројни доброрекламирани еколошки иницијативи низ годините, како што е префрлање кон употреба на неизбелени хартиени ќесиња за носење и замена на сендвичот со полистеренска пена во облик на школка со хартиени обвивки и леснореклирачки кутии. Компанијата доби награда за партнер на годината за EPA Waste Wise за своите напори за намалување на отпадок, кога конзервира 3.200 тони хартија и картон со елиминирање на кутии за сендвичи и нивно заменување со еднослојни флексибилни обвивки за сендвич; со елиминирање на 1.100 тони картонски материјали кои би се

<sup>246</sup> Џадан Дагноли, „Consciously Green“, *Advertising Age*, 19 септември 1991, 14.

<sup>247</sup> Лоренс Е. Џозеф, „The Greening of American Business“, *Vis a Vis*, мај 1991, 32.

користеле за испорака со префрлање на чаши за лесен пијалак; и потроши 355 милиони долари за рециклирани содржини на производи.

**Прекумерно изложување и недостаток на кредибилитет.** Толку многу компании имаат еколошки побарувања што јавноста стана скептична за нивната валидност. Валидните истраги во некои „зелени“ побарувања како разложувањето на ќесињата за ѓубре и медиумски известувања за нерамномерни еколошки учиноци зад другите само ги зголемува сомнежите на потрошувачот. Овие реакции ги наведуваат потрошувачите да го земат предвид и тоа дека еколошките барања можат да бидат и маркетинг-трикови.

**Однесување на потрошувачот.** Како и повеќето добро рекламирани социјални трендови, корпоративната еколошка свест најчесто е доста комплексна во реалноста и често не се совпаѓа со јавните перцепции. Неколку студии помагаат во насочување на потрошувачот кон средината во перспектива.

Една студија открила дека ако просечната цена се зголеми, потрошувачите се подготвени да платат за инаку идентични производи во шест категории (бензин, хартија, пластика, аеросоли, детергенти и автомобили) со цел да купат производи кои ќе предизвикаат една третина помалку загадување од 6,6 проценти. Една третина од истите не беа подготвени да платат ништо повеќе. Студијата заклучи дека производот треба да ги постигне точките на паритет за квалитетот и цената и доверливите еколошки барања за да функционира зелениот маркетинг. Студијата од Универзитетот во Сиракуза, исто така, откри дека соодветната цена и квалитет се клучни за да се постигнат успешни стратегии за зелен маркетинг. Две третини од испитаниците во Сиракуза веруваат дека амблемот „еколошка точност“ не треба да резултира во повисоки цени - на пример, „еколошки безбеден производ не треба да чини повеќе бидејќи тие користат природни состојки“. Студијата откри дека еколошките желби со поголема веројатност ќе бидат ефективни за одредени сегменти на пазарот како што се жени на возраст од 31 до 45 години и во одредени категории на производи како средства за чистење, детергенти, омекнувачи за ткаенини, пелени, бојни спрејови и конзервирана туна.<sup>248</sup>

---

<sup>248</sup> Ли Рикард, „Natural Products Score Big on Image“, *Advertising Age*, 8 август 1994, 26; Квин Голдман, „Survey Asks Which 'Green' Ads Are for Real“, *Wall Street Journal*; Лорен Менли, „It Doesn't Pay to Go Green When Consumers Are Seeing Red“, *Adweek*, 23 март 1992, 32-33.

Основниот заклучок од овие и други студии е дека потрошувачите како целина можеби не се подготвени да плаќаат премија за еколошки добивки, иако некои пазарни сегменти ќе го направат тоа. Повеќето потрошувачи изгледа не се подготвени да се откажат од придобивките на други опции за да изберат зелени производи. На пример, на некои потрошувачи не им се допаѓа перформансот, изгледот или текстурата на рециклирана хартија и производи за домаќинството. Слично на тоа, некои потрошувачи не се подготвени да се откажат од погодностите кои ги носат еднократните производи, како што се пелените.

**Незадоволителна имплементација.** Префрлајќи се на зелениот маркетинг, многу компании направиле лоша работа за имплементирање на нивната маркетинг-програма. Производите биле лошо дизајнирани во однос на нивната еколошка вредност, преценети и несоодветно промовирани. Старч, добро познат снабдувач на истражувања, анкетирал илјадници читатели на статијата 300 „зелени“ реклами која се појавила во 186 списанија од 1991 година. Анализата открила дека основната грешка во овие реклами тестирани како „неубедливи“ беше тоа што тие забораваат да стават акцент на „што има во тоа за мене“ на потрошувачите - тие не успеале да направат конекција помеѓу тоа што прави компанијата за средината и како тоа влијае на индивидуалните потрошувачи. Заклучокот од студијата на Старч бил дека компаниите треба да бидат експлицитни за добивките од производот во нивните реклами.<sup>249</sup>

**Можни решенија.** Еколошкото движење во Европа и Јапонија има подолга историја и поцврст грабеж отколку тоа во САД. Во Европа многу од основните артикли за домаќинство на Проктер и Гембл, вклучувајќи ги средствата за чистење и детергентите, се достапни и во полнења во ќесички кои се отфрлаат. П&Г изјавил дека американските потрошувачи најверојатно не би носеле ќесички. Во САД, компаниите продолжувале да се стремат кон задоволување на желбите на потрошувачите кои се однесуваат на еколошките придобивки од нивните производи, додека во исто време ја одржуваат неопходната профитабилност.

---

<sup>249</sup> Рикард, „Natural Products Score Big on Image“; Голдман, „Survey Asks Which ‘Green’ Ads Are for Real“.



# АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА КОНКУРЕНТНИ БРЕНДОВИ

## Методологија на истражувањето

*Оправдност на истражувањето*

*Предмет на истражувањето*

*Цели на истражувањето*

## Хипотетичка рамка

## Методи на истражување

## Резултати од истражување

## Дискусија на хипотетички рамки

*X0: Корпоративниот бренд: извор на вредности за бизнисот*

*X1: Силните брендови обезбедуваат пазарно учество*

*X2: Силните брендови создаваат бариери за влез на конкуренти*

*X3: Силните брендови овозможуваат пазарно проширување*

*X4: Силните брендови обезбедуваат помала ценовна еластичност*

*X5: Силните брендови може да привлечат и задржат таленти*

*X6: Силните брендови се извор на доверба и лојалност*

*X7: Силните брендови стимулираат иновации*

## 1. Методологија на емпириското истражување

Заеднички именител за супериорноста на една компанија над други е токму вредноста на нејзиниот бренд, мерена преку различни атрибути. Предмет на обработка во овој труд претставува значењето и важноста на брендот за долгорочната профитабилност на компаниите, првенствено во Република Македонија, а потоа и на глобално ниво, земајќи ја предвид комплексноста на окружувањето како сумарен фактор што сè повеќе го отежнува процесот на создавање нова вредност и нејзиното ефектуирање во стабилна профитабилност.

Брендот има привилегија на дихотомна природа. Тој е цел самиот за себе. Компаниите вложуваат многу во неговата изградба. Истовремено тој е и средство за остварување на други цели, се разбира поважни, значи финансиски. Самиот наслов на трудот се базира на второто значење на корпоративниот бренд - тој е извор на одржлива конкурентска предност. Едно е сигурно, моќниот бренд не останува должен, тој враќа. Значењето на брендот, симболично и буквално, е повеќе од јасно. Ова е уште еден обид да се елаборира неговата улога на извор на конкурентска предност и како да се изгради бренд кој може да ја има таквата улога. Просторната рамка за докажување е како локална, така и глобална, независно.

Значењето на брендот, а особено управувањето со него, според современите теоретичари од областа на стратeгискиот бренд-менаџмент, од една страна, како и според практичните сознанија на врвните менаџери на големите корпорации ширум светот, од друга страна, претставува тема која интензивно го зазема врвниот научен и практичен интерес.

Основните причини за нагласената актуелност на брендот како извор на конкурентска предност лежат во фактот дека, на долг рок, не постои ниту една друга алтернатива, освен таа да се биде подобар од конкурентите. За да се освои и да се задржи оваа позиција потребно е компанијата да биде перципирана како подобра од конкурентите во повеќе димензии. Заеднички именител за супериорноста на една компанија над други е токму вредноста на нејзиниот бренд, мерена низ различни атрибути. Компаниите секојдневно се соочуваат со две вечни категории: комплексност и променливост. Градењето и управувањето со брендот овозможува динамички развој на компаниите низ

времето и просторот и што поуспешно соочување и надминување на проблемите кои произлегуваат од горенаведените категории.

### *1.1. Оправданост на истражувањето*

Теоретското објаснување на концептот за стратeгиски менаџмент, неговата улога за создавање на конкурентен бренд преку неговите алатки, механизми и подрачја на делување само по себе не е доволно за долгорочен стратeгиски успех на секоја една компанија. Доколку истото не се примени во практика, ќе остане само посакувана и неосвојлива цел за компанијата.

Теоретската содржина беше детално претставена и образложена во претходните делови и поглавја каде беше елабориран целокупниот процес на стратeгискиот бренд менаџмент, посочувајќи ја неговата есенцијална потреба за постојано следење, преку неговото значење, па сè до креирањето на маркетинг-програми и стратегии за брендирање, за на крај наведување на завршна определба на менаџирањето на брендот низ времето. Доколку не се спроведе емпириско истражување, од сето ова би останале само напишани зборови кои го сочинуваат рецептот за успех. Практичното истражување овозможува да се осознаат реалните состојби, како и перспективите за нивно подобрување, во насока на постигнување на крајната теоретска цел. На овој начин, теоретските објаснувања служат како водич кој ги содржи активностите кои компанијата треба да ги преземе за да ја оствари основната „животна цел“ - создавање и одржување на конкурентност, преку издиференцирани производи/услуги (брендови) кои создаваат вредности за потрошувачите од една страна и повратни вредности - резултати за компанијата од друга страна.

Токму од овие причини е извршено ова емпириско истражување на компаниите од реалниот деловен свет на територијата на нашата земја. Истражувањето е конципирано во два дела. Првиот дел ги опфаќа двете категории на деловни субјекти: производствени и услужни компании, секоја од нив застапена со три вида на компании според нивната големина (микро, мали и големи). Додека вториот дел од ова истражување ги опфаќа потрошувачите, кои се категоризирани во две групи, и тоа според половата припадност (машки и женски) и според нивниот доход (низок, умерен и висок).

Примерокот на истражувањето се состои од вкупно 39 испитаници, поделени во две категории, и тоа:

**1) менаџери и сопственици застапени со 20 испитаници во две категории:**

*1.1) менаџери и сопственици на компании од производствен сектор, 10 испитаници, во три поткатегории според нивната големина:*

- *Микро компании од производствен сектор, менаџери и сопственици застапени со 5 испитаници;*
- *Мали компании од производствен сектор, менаџери и сопственици застапени со 3 испитаници;*
- *Големи компании од производствен сектор, менаџери и сопственици застапени со 2 испитаници.*

*1.2) менаџери и сопственици на компании од услужен сектор, 10 испитаници, во три поткатегории според големината:*

- *Микро компании од услужен сектор, менаџери и сопственици застапени со 5 испитаници;*
- *Мали компании од услужен сектор, менаџери и сопственици застапени со 3 испитаници;*
- *Големи компании од услужен сектор, менаџери и сопственици застапени со 2 испитаници.*

**2) Потрошувачи застапени со 19 испитаници во две категории:**

*2.1) Група потрошувачи според половата припадност, застапени со 10 испитаници:*

- *Потрошувачи од машка припадност - 5 испитаници;*
- *Потрошувачи од женска припадност - 5 испитаници.*

*2.2) Група потрошувачи според нивниот доход, застапени со 9 испитаници:*

- *Потрошувачи со низок доход - 3 испитаници;*
- *Потрошувачи со умерен доход - 3 испитаници;*
- *Потрошувачи со висок доход - 3 испитаници.*

Временскиот период на спороведување на истражувањето се одвиваше во текот на месец ноември, 2019 година.

*Просторната рамка* на истражувањето опфати деловни субјекти и потрошувачи од Источниот плански регион (Кочани, Штип и Веница), како и деловни субјекти и потрошувачи од Скопскиот плански регион.

Емпириското истражување, покрај анкетирањето на испитаниците директно на терен, вклучува и пообемни истражувања преку интернет, од причина што денес интернетот се јавува како најзначаен медиум за информирање.

Методот за спроведување на истражувањето беше стандардизиран анкетен прашалник со кој беа опфатени двете групи на испитаници застепени со нивните поткатегории, а кои се јавуваат како засегнати субјекти во максимизирањето на нивните поединечни вредности.

Истражувањето овозможи да се искористи искуството на менаџерите и сопствениците кои ја застапуваат страната на понудата и испораката на вредности, од една страна, и на потрошувачите кои ја застапуваат страната на побарувачката и примањето на вредностите, од друга страна. Нивните идентични мислења понатаму служеа како основа за градење на обостран модел на стратeгиски бренд-менаџмент.

Соодветните заклучни согледувања се изнесени врз основа на обработка, анализа и синтеза на добиените податоци.

## *1.2. Предмет на истражувањето*

Предмет на истражување на овој магистерски труд е анализирање на стратeгискиот менаџмент во неговата улога на создавање, развивање и одржување на конкурентност на компанијата, а со тоа и дефинирани, препознатливи брендови. Притоа се посветува посебно внимание на вредностите кои ги создава за потрошувачите со испорачување на производот или услугата од една страна и остварените вредности - резултати кои повратно ги генерира за компанијата. Поаѓајќи од предметот на анализа на истражувањето во овој магистерски труд, посебно внимание се посветува на следново:

- Природата на стратeгискиот менаџмент;
- Обостраното значење на бренд-менаџментот за потрошувачите и за самата компанија;
- Позиционирањето на самиот бренд;

- Градењето капитал на бренд;
- Креирањето и имплементирањето на соодветни маркетинг-програми и стратегии;
- Како и предлог-моделот за менаџирање на брендот низ времето.

### 1.3. Цели на истражувањето

Сè повеќе компании и организации сфаќаат дека една од нивните најголеми предности е името на брендот поврзано со нивните производи или услуги. Во нашиот комплексен свет, сите ние, и како поединци и како менаџери, сме соочени со повеќе избори кои треба да ги донесеме за пократко време. Затоа способноста на брендот да го поедностави одлучувањето на потрошувачите, да го намали ризикот и да ги зголеми очекувањата е особено важно. Создавањето на силни брендови кои се базираат на овие премиси и одржување и подобрување на силата на брендovите со тек на времето е императив на менаџирањето.

Ова истражување ни помага подобро да разбереме како да се постигнат овие цели при брендирањето. Основните цели се:

1. *Да се испитаат важните прашања при планирањето, имплементирањето и проценката на стратегиите на брендот.*

2. *Да даде соодветни концепти, теории, модели и други алатки за донесување на подобри одлуки за брендирање.*

3. *Да се утврдат основите за градење капитал на брендот, за негово конкурентно одржување со тек на времето.*

Особено се нагласува разбирањето на психолошките принципи на индивидуално или организациско ниво со цел да се донесат подобри одлуки за брендирањето. Темелната цел е почитување на принципот на релевантност за секаков вид на организации (производствени/услужни) и без оглед на големината (микро, средни и големи компании), природата на бизнисот или профитната ориентација.

## 2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

*Основната хипотеза е:*

H0: Корпоративниот бренд: извор на вредност за бизнисот.

*Посебните хипотези се:*

H1: Силните брендови обезбедуваат пазарно учество.

H2: Силните брендови создаваат бариери за влез на конкуренти.

H3: Силните брендови овозможуваат производно и пазарно проширување.

H4: Силните брендови обезбедуваат помала ценовна еластичност и ценовна премија.

H5: Силните брендови може да привлечат и да задржат талент.

H6: Силните брендови се извор на доверба и лојалност.

H7: Силните брендови стимулираат иновации.

## 3. Методи на емпириското истражување

Заради добивање поцелосна и пореална слика за истражуваниот проблем, а имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени, врз основа на што се донесени финални заклучоци.

Некои од користените методи се: анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација и статистичка обработка на податоците.

*Анализата* е извршена врз основа на проучувана теоретска содржина која вклучува евалуација на сите достапни материјали кои се однесуваат на анализа на стратeгискиот бренд-менаџмент, поконкретно неговата улога во создавањето на конкурентен бренд. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали.

*Анкетата* како метод на истражување е спроведена преку формулирани прашалници со стандардизирани прашања, а кои се приспособени на одделните групи испитаници (сопствениците, менаџерите и потрошувачите). Иако, како метод на истражување, бара правилна, студиозна и организирана подготовка,

како и реален одговор поради чувствителноста на исказите, сепак, оправданоста за користење на анкетата лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Заради добивање на што е можно пореални одговори, пред да биде спроведено анкетањето, се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е спроведено анонимно.

Врз основа на анкетните прашања, а заради добивање на појасна претстава за барањата на потрошувачите, спроведено е структурирано и неструктурирано *интервју* со потрошувачите и менаџерите и сопствениците на компании. Иако интервјутото е метод на истражување кој помага да се добијат дополнителни одговори, неговиот недостаток е тоа што бара време и напор за воспоставување отворена и пријателска атмосфера меѓу испитаникот и испитувачот. Со одреден број испитаници е спроведено т.н. длабинско интервју со цел детално да се истражат одредени потреби, барања, ставови и мотиви на испитаниците.

*Набљудување* на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето. Овде набљудувањето како метод на истражување беше применето со цел сеопфатно и веродостојно да се утврди есенцијалната потреба за градење на капитал на брендот за обострано создавање на вредности.

Споредбена анализа - *компарацијата* како метод на истражување, е користена за да се направи споредба помеѓу тековната и посакуваната состојба, како и споредбена паралела помеѓу различен тип на испитаници (производни и услужни компании, но и на микро, мали и големи компании).

*Статистиката* како метод на истражување овозможува рангирање, табеларно и графичко претставување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel. Собраните податоци се статистички обработени со цел да се изведат заклучоци.

#### 4. Резултати од емпириското истражување

Во овој труд, како што е претходно наведено, направено е емпириското истражување, притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за улогата на стратeгискиот менаџмент во создавањето на конкурентен бренд. Во истражувањето главен акцент се става на анкетата на менаџери и сопственици која е спроведена во одреден тип селектирани компании од производствен и услужен сектор, секој од нив застапен со три типа на компании според големината (микро, мали и големи компании), кои, пак, компании се лоцирани на подрачјето на Источно-планскиот регион, а дел од нив се со местоположба во Скопскиот плански регион. Подеднакво важен е и вториот дел од ова истражување, која анкета ги опфаќа потрошувачите сегментирани во две категории, прва категорија на потрошувачи според половата припадност (машки и женски испитаници/потрошувачи) и вториот дел - сегментација на потрошувачите според нивниот доход (испитаници/потрошувачи со низок, умерен и висок доход). Од анкетираниите потрошувачи, дел беа опфатени од Источниот плански регион, а дел од Скопскиот плански регион. Од вкупниот број на испитаници, 51% односно 20 лица се од категоријата менаџери и сопственици на компании, а 49% односно 19 лица од категорија потрошувачи.

**Табела 4.1.** Табеларен приказ на група испитаници - менаџери и сопственици

| Вид на испитаници                                     | Тип на деловен субјект           |            |              |                            |            |              | Вкупно |
|---|----------------------------------|------------|--------------|----------------------------|------------|--------------|--------|
|   | Компании од производствен сектор |            |              | Компании од услужен сектор |            |              |        |
|   | Микро комп.                      | Мала комп. | Голема комп. | Микро комп.                | Мала комп. | Голема комп. |        |
| Менаџери,<br>Лидери,<br>Сопственици<br>(претприемачи) | 5                                | 3          | 2            | 5                          | 3          | 2            | 20     |
| <b>Вкупно</b>   | 10                               |            |              | 10                         |            |              |        |

Извор: Сопствени истражувања

Легенда:

- Микро комп. (компанија од 1 до 10 вработени);
- Мала комп. (компанија од 10 до 50 вработени);
- Голема комп. (компанија над 50 вработени).

**Табела 4.2.** Табеларен приказ на група испитаници - потрошувачи

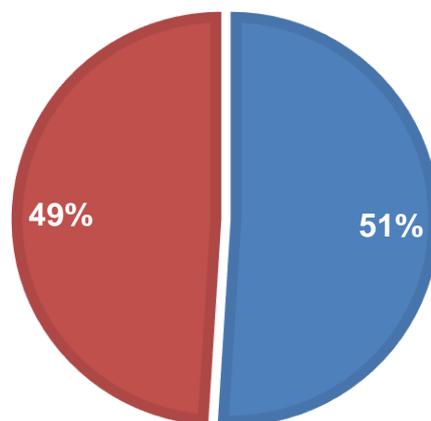
| Вид на испитаници | Тип на потрошувачи         |        |                        |              |             | Вкупно |
|-------------------|----------------------------|--------|------------------------|--------------|-------------|--------|
|                   | Според половата припадност |        | Според нивото на доход |              |             |        |
|                   | Машки                      | Женски | Низок доход            | Умерен доход | Висок доход |        |
| Потрошувачи       | 5                          | 5      | 3                      | 3            | 3           | 19     |
| <b>Вкупно</b>     | 10                         |        | 9                      |              |             |        |

Извор: Сопствени истражувања

Легенда:

- Низок доход (месечен доход во висина на минималната законски утврдена плата - 12.165 денари);
- Умерен доход (месечен доход во висина на просечната плата - 25.435 денари);
- Висок доход (месечен доход над просечно утврдената плата).

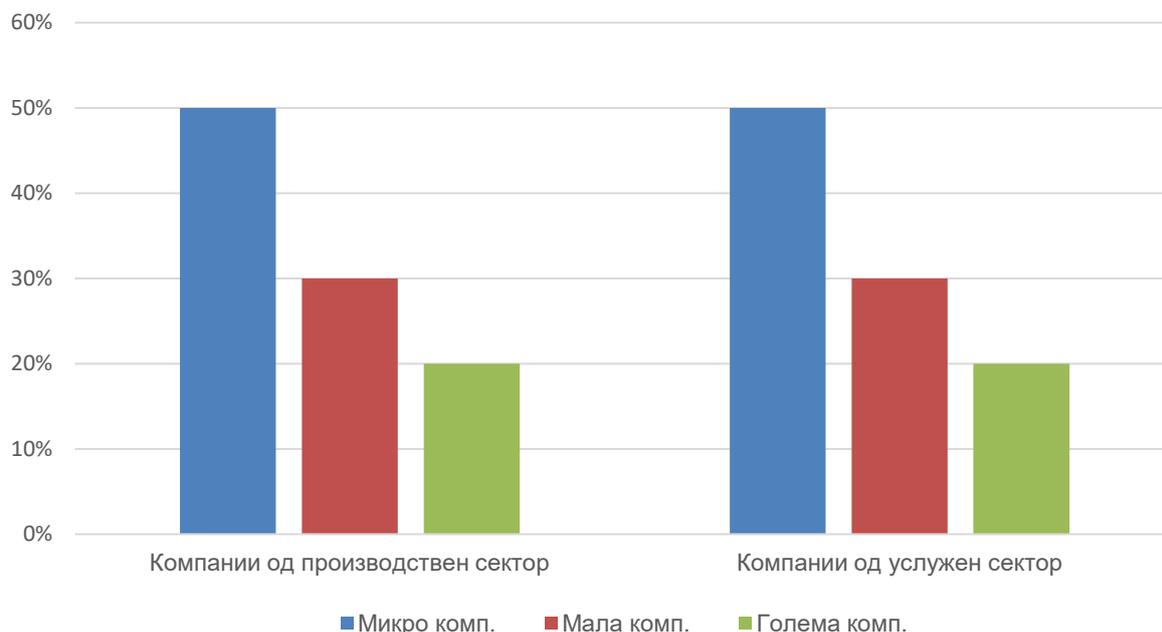
**Слика 4.1.** Графички приказ на застапеноста на анкетираниите целни групи



■ Менаџери, Сопственици (претприемачи) ■ Потрошувачи

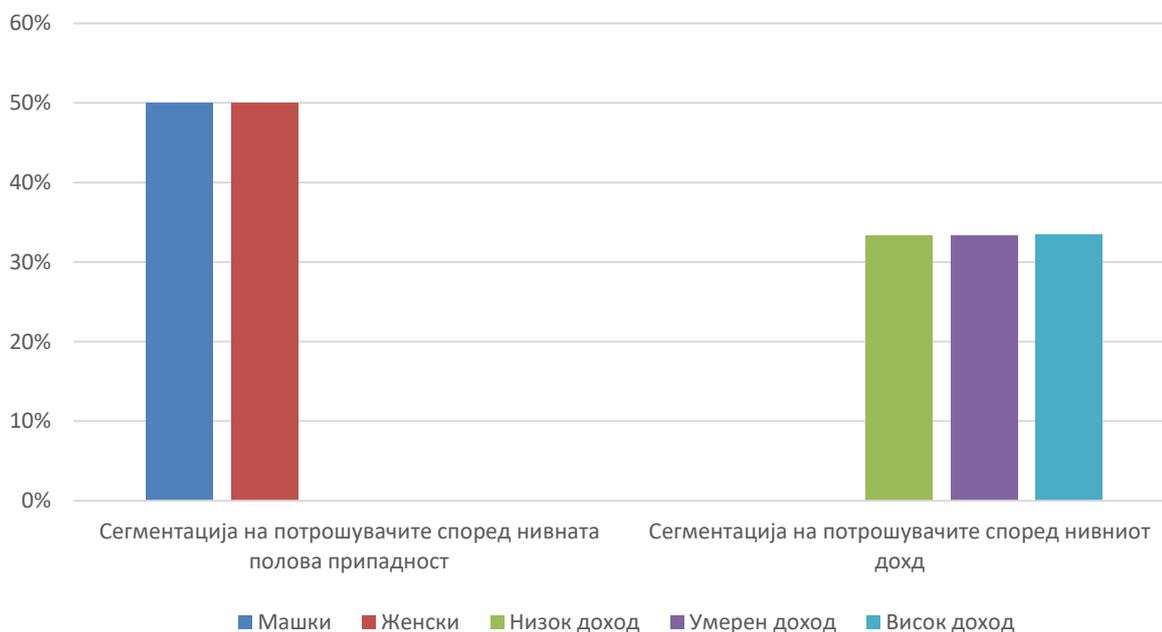
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.1.** Графички приказ на застапеноста на анкетирани менаџери и сопственици на одреден вид на деловни субјекти



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.2.** Графички приказ на застапеноста на анкетирани сегментација на потрошувачи



Извор: Сопствено истражување

Од табеларните и графичките прикази погоре за целната група на испитаници, може да воочиме дека застапеноста на првата група испитаници т.е. менаџерите и сопствениците и во производствените и услужните компании е

еднакво застапена, односно 50% од испитаниците се менаџери и сопственици од компании од производствен сектор, додека останатите 50% се испитаниците (менаџери и сопственици) од компании од услужен сектор. Додека за втората група испитаници т.е. потрошувачите, опфатени во првата сегментација според нивната полова припадност е 52% од вкупниот број испитани потрошувачи, а додека останатите 48% испитаници (потрошувачи) се од втората сегментација на потрошувачите според нивниот расположлив доход.

Следува табеларен и графички приказ на обработените резултати за секое прашање поединечно, како и коментирање на истите.

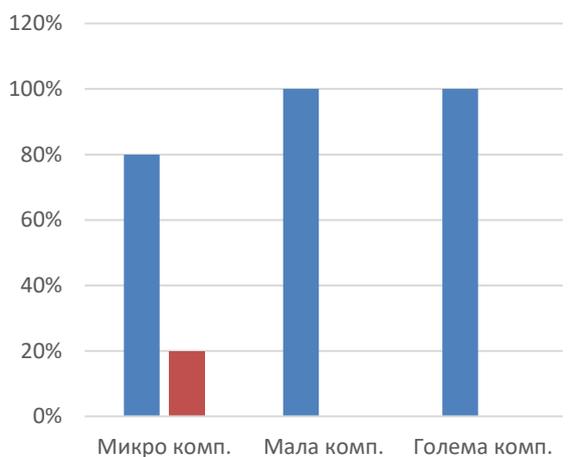
**Првото прашање гласи:** *Врз основа на која од следниве варијабли Вашата компанија настапува на деловниот пазар и имплементира свои одлуки и активности?*

**Табела 4.3.** Табеларен приказ на одговорите на деловните субјекти за видот на нивното настапување на деловниот пазар

|                              |                                  | Прашање      | Понудени одговори                                      |   |
|------------------------------|----------------------------------|--------------|--|---|
|                              |                                  |              | <i>Претходно дефинирани цели, програми и стратегии</i> | <i>Интуитивно во моментот на делувањето</i> |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.  | 4  | 1   |
|                              |                                  | Мала комп.   | 3  | /   |
|                              |                                  | Голема комп. | 2  | /   |
|                              |                                  | Вкупно       | 9  | 1   |
|                              |                                  | Вредности    | 90%  | 10%   |
|                              |                                  | %            |  |   |
|                              | Компании од услужен сектор       | Микро комп.  | 3  | 2   |
|                              |                                  | Мала комп.   | 2  | 1   |
|                              |                                  | Голема комп. | 2  | /   |
|                              |                                  | Вкупно       | 7  | 3   |
|                              | Вредности                        | 70%          | 30%  |   |
|                              | %                                |              |  |   |
| Вкупно                       |                                  | Вредности    | 16   | 4   |
|                              |                                  | %            | 80%  | 20%   |

Извор: Сопствено истражување

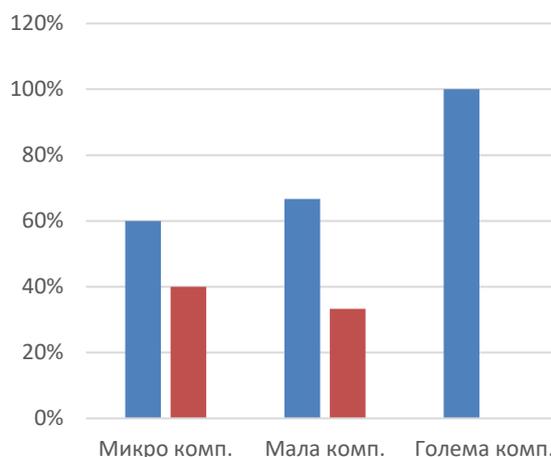
**Графикон 4.3.** Процент на компании од производствен сектор за видот на настап на деловниот пазар



■ Претходно дефинирани цели, програми и стратегии  
■ Интуитивно во моментот на делувањето

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.4.** Процент на компании од услужен сектор за видот на настап на деловниот пазар



■ Претходно дефинирани цели, програми и стратегии  
■ Интуитивно во моментот на делувањето

Извор: Сопствено истражување

Од табелата и од графиконите погоре по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на сопствениците и менаџерите од компаниите од производствен и услужен сектор, секој од нив застапен со три категории на компании (микро, мали и големи компании). Односно 90% од сопствениците и менаџерите на компании од производствен сектор сметаат дека претходно дефинираните цели, стратегии и програми се главен и темелен предуслов за успешно и конкурентско работење. Поточно одговорот е дека тие претходно имаат дефинирано цели, стратегии и програми со кои настапуваат на деловниот пазар и ги имплементираат своите одлуки. Додека 10% од нив даваат спротивен одговор дека нивните одлуки се темелат на интуицијата во моментот на делувањето. Во иста насока е и одговорот на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор. Односно 70% од нив одлуките ги донесуваат врз основа на претходно дефинирани цели, стратегии и програми, а само 20% одлуките ги донесуваат по пат на интуиција. Крајниот заклучок по ова прашање е во насока дека без разлика на видот или големината на компанијата, дали се работи за производствена или услужна компанија, или, пак, за микро, мала и голема компанија, сите тежнеат кон претходно дефинирање на нивните цели, програми и стратегии за делување во комплексното и неизвесно окружување.

Поконкретно, од вкупниот број на испитани менаџери и сопственици (во кој се опфатени компании од производствен и услужен сектор вклучително со нивните таргетирани категории на микро, мали и големи компании), 90% од нив ја укажуваат важноста на функцијата планирање, а само 10% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на функцијата планирање. Односно тие одлуките ги донесуваат интуитивно во моментот на делувањето.

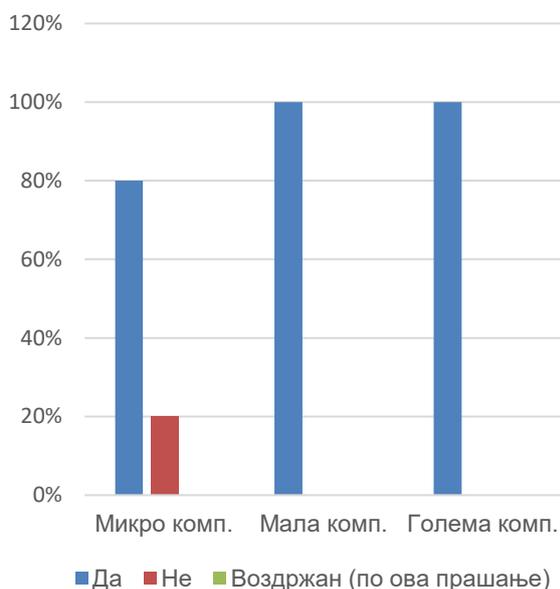
**Второто прашање гласи: Дали Вашата компанија при позиционирање на одреден производ/услуга (бренд) има усвоено одредена типологија за позиционирање на брендот (типологија базирана на составот, типологија базирана на користа, типологија базирана на цената итн.)?**

**Табела 4.4.** Табеларен приказ на одговорите на деловните субјекти за усвојување типологија за настапување на деловниот пазар

|                              |  |              | Прашање   | Понудени одговори |     |                              |     |
|------------------------------|--|--------------|---|-------------------|-----|------------------------------|-----|
|                              |  |              |   | ДА                | НЕ  | Воздржан<br>(по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од<br>производствен<br>сектор | Микро комп.  | 2. Усвојување на одредена типологија за позиционирање на бренд/ови. | 4                 | 1   | /                            |     |
|                              |  | Мала комп.   |   | 3                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Вкупно       |   | Вредности         | 9   | 1                            | /   |
|                              |  |              |   | %                 | 90% | 10%                          | /   |
|                              | Компании од<br>услужен сектор          | Микро комп.  |   | 3                 | 2   | /                            |     |
|                              |  | Мала комп.   |   | 2                 | /   | 1                            |     |
|                              |  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Вкупно       |   | Вредности         | 7   | 2                            | 1   |
|                              |  |              |   | %                 | 70% | 20%                          | 10% |
| Вкупно                       | Вредности                              | 16           | 3   | 1                 |     |                              |     |
|                              | %                                      | 80%          | 15%   | 5%                |     |                              |     |

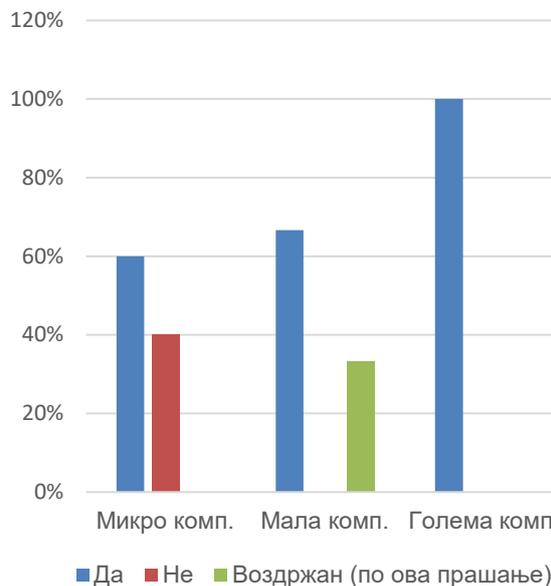
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.5.** Процент на компании од производствен сектор за усвојување на типологија за позиционирање



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.6.** Процент на компании од услужен сектор за усвојување на типологија за позиционирање



Извор: Сопствено истражување

По однос на ова второ прашање, од табелата и од графиконите погоре јасно се забележуваат ставовите на сопствениците и менаџерите од компаниите од производствен и услужен сектор, секој од нив застапен со три категории на компании (микро, мала и голема компанија). Односно 90% од сопствениците и менаџерите на претпријатијата од производствен сектор даваат потврден одговор - „да”, поконкретно тие истакнуваат дека имаат усвоено одредена типологија за позиционирање на нивниот производ (бренд), а додека 10% од нив даваат негативен одговор – „не”, односно немаат усвоено некоја поконкретна типологија за позиционирање на нивниот бренд. Во идентична насока се и одговорите на менаџерите и сопствениците на компаниите од услужен сектор, односно 70% од нив даваат потврден одговор - „да”, а само 20% од испитаниците одговараат со негативен одговор - „не”. Овде по ова прашање има и одреден процент на воздржани испитаници, односно 10% од испитаните менаџери и сопственици на компании од услужен сектор. Крајното резиме по однос на ова прашање се темели на самиот факт дека без разлика на видот и големината на деловните субјекти, секој од нив има претходно усвоена, а потоа и имплементирана одредена типологија за позиционирање на производот (брендот).

**Третото прашање гласи:** Која од следниве типологии на позиционирање на производи и услуги (брендови) ја има усвоено Вашата компанија?

**Табела 4.5.** Табеларен приказ на компаниите од производствен сектор за видот на типологијата на позиционирање на нивниот бренд

| Вид на типологија на позиционирање на бренд | Тип на деловен субјект           |            |              |           |     |
|---|----------------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|   | Компании од производствен сектор |            |              |           |     |
|   | Микро комп.                      | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|   |                                  |            |              | Вредносно | %   |
| Базирана на составот                        |                                  |            |              | /         | /   |
| Базирана на користа                         |                                  | 1          |              | 1         | 10% |
| Базирана на употребата                      |                                  |            |              | /         | /   |
| Базирана на карактеристиките                |                                  | 1          |              | 1         | 10% |
| Базирана на корисниците                     | 2                                |            |              | 2         | 20% |
| Базирана на цената                          | 2                                |            |              | 2         | 20% |
| Базирана на вредноста                       |                                  |            |              | /         | /   |
| Базирана на традицијата                     |                                  |            | 1            | 1         | 10% |
| Конкурентско позиционирање                  |                                  |            |              | /         | /   |
| Базирана на технологијата                   |                                  |            | 1            | 1         | 10% |
| Базирана на дизајнот                        | 1                                | 1          |              | 2         | 20% |
| Базирана на земјата на потекло              |                                  |            |              | /         | /   |

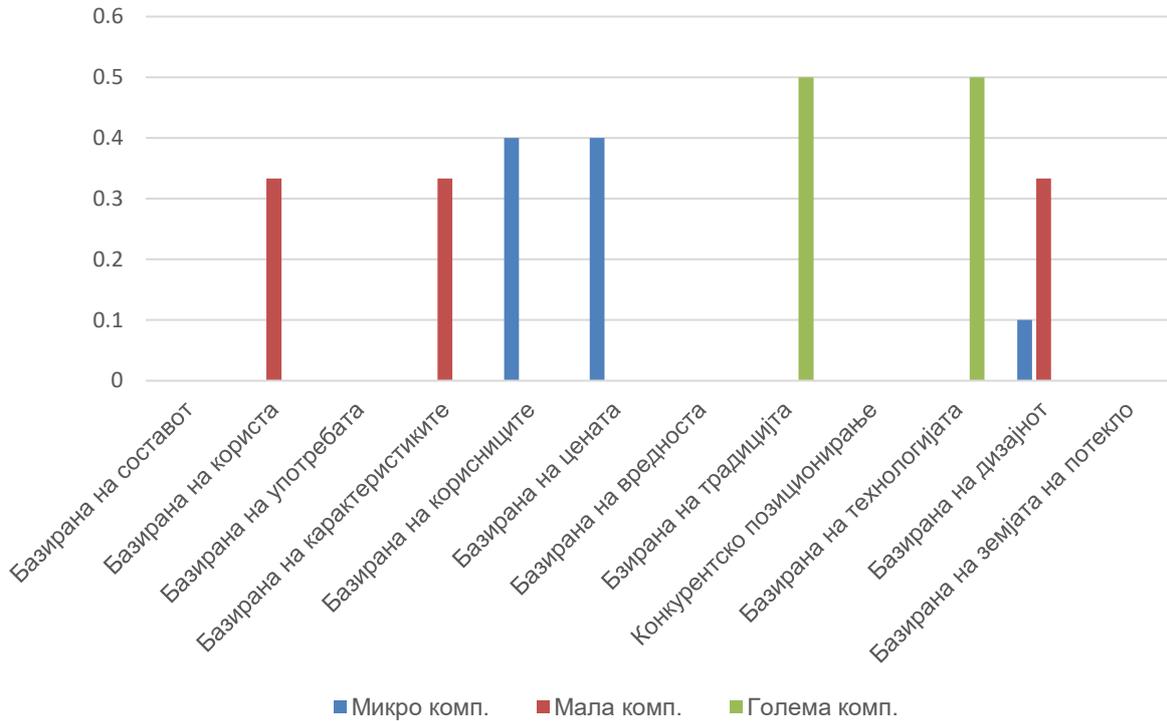
Извор: Сопствено истражување

**Табела 4.6.** Табеларен приказ на компаниите од услужен сектор за видот на типологијата на позиционирање на нивниот бренд

| Вид на типологија на позиционирање на бренд | Тип на деловен субјект     |            |              |        |     |
|---|----------------------------|------------|--------------|--------|-----|
|   | Компании од услужен сектор |            |              |        |     |
|   | Микро комп.                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно |     |
| Вредносно                                   |                            |            |              | %      |     |
| Базирана на составот                        | 1                          |            |              | 1      | 10% |
| Базирана на користа                         |                            | 1          |              | 1      | 10% |
| Базирана на употребата                      | 1                          |            |              | 1      | 10% |
| Базирана на карактеристиките                |                            |            |              | /      | /   |
| Базирана на корисниците                     | 2                          |            |              | 2      | 20% |
| Базирана на цената                          | 1                          |            | 1            | 2      | 20% |
| Базирана на вредноста                       |                            | 1          |              | 1      | 10% |
| Базирана на традицијата                     |                            |            |              | /      | /   |
| Конкурентско позиционирање                  |                            |            |              | /      | /   |
| Базирана на технологијата                   |                            |            |              | /      | /   |
| Базирана на дизајнот                        |                            | 1          | 1            | 2      | 20% |
| Базирана на земјата на потекло              |                            |            |              | /      | /   |

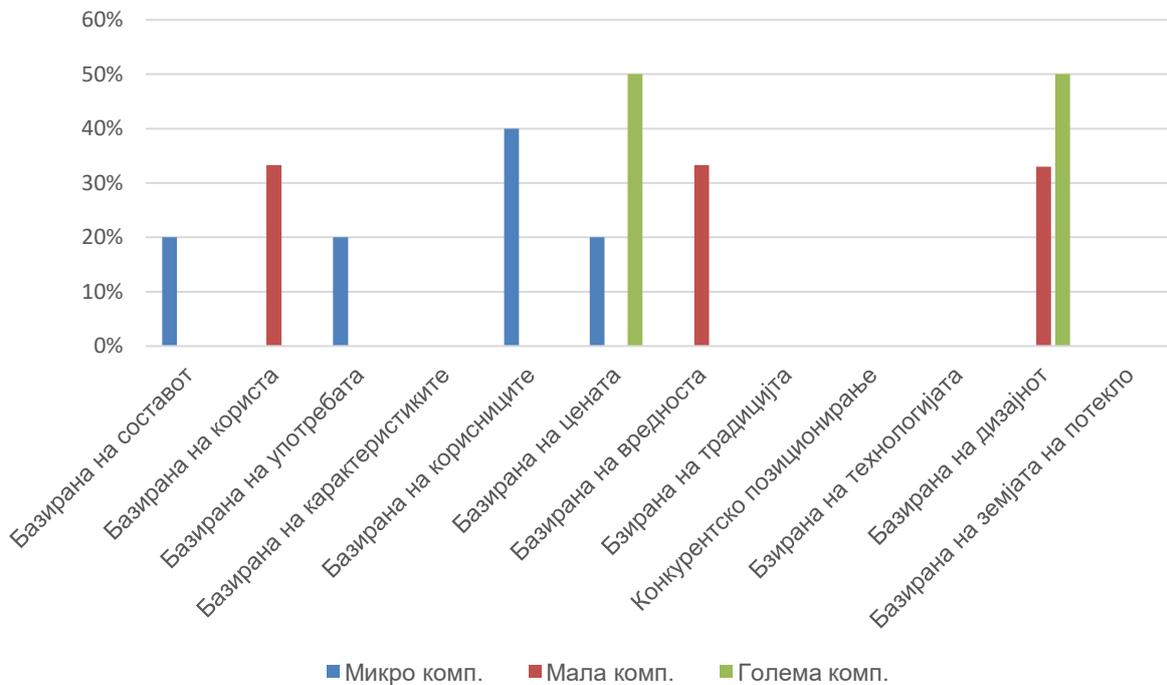
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.7.** Типологија на позиционирање на производ (бренд) на производствена компанија



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.8.** Типологија на позиционирање на услуга (бренд) на услужна компанија



Извор: Сопствено истражување

Од табелата 4.5 и графиконот 4.7, кои се однесуваат на испитаните менаџери и сопственици на компании од производствен сектор, може визуелно прецизно да ја воочиме избраната типологија на позиционирање на овој сектор компании. Односно со највисок процент на одговори т.е. 20% од истоимените испитаници даваат одговор дека ја имаат избрано т.н. типологија базирана на корисниците, со еднаков процент од 20% се застапени и типологијата базирана на цената, како и типологијата базирана на дизајнот. Додека со помал процент, односно 10% од нив изјаснуваат дека ги имаат избрано типологијата базирана на користа, на употребата, како и на традицијата и типологијата базирана на технологијата.

Спротивно од табелата и графиконот кои се однесуваат на производствените компании, табела 4.6 и графикон 4.8 потенцираат одговори за избраната типологија на позиционирање кај компаниите од услужен сектор. Исто така и овде може да се воочи дека највисок процент на одговори т.е. 20% на овој вид на испитаници се однесуваат на избраната типологија базирана на цената и типологијата базирана на корисниците и дизајнот. Понатаму со 10% на одговори на менаџери и сопственици на услужните компании е застапеноста на типологиите базирани на составот, користа, употребата и вредноста.

Завршното резиме по однос на ова прашање може едноставно да се сведе на погоре прикажаните одговори на сите деловни субјекти кои беа целна група на анализирање. Појасно од вкупниот број на испитаници, највисок процент на избраност се токму типологиите базирани на корисниците, типологијата базирана на цената, како и типологијата базирана на дизајнот. Понатаму со процент една скала подолу е избрана типологијата базирана на користа. Исто така подеднакво важно е да се напомене дека и останатите типологии на позиционирање се дел од изборот на други деловни субјекти кои се застапени со помал процент, кој, пак, избор зависи од видот, големината и доменот на работа на деловните субјекти.

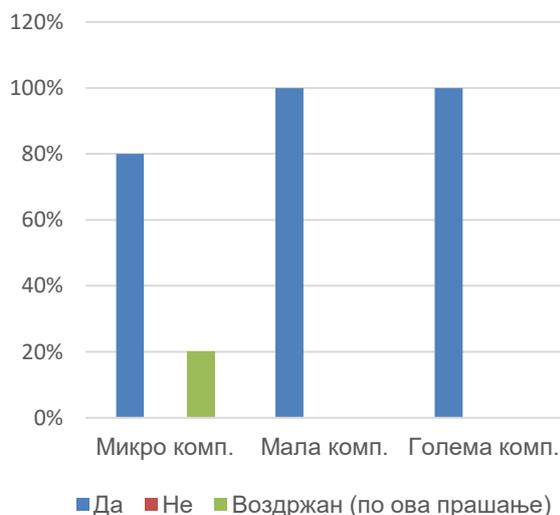
**Четвртото прашање гласи:** *Дали опцијата за позиционирање е прифатена од потрошувачите и дали истата одговара на исполнетите барања и потреби?*

**Табела 4.7.** Табеларен приказ на одговорите на деловните субјекти за прифатливост и соодветност на опцијата за позиционирање од страна на потрошувачите

|                              |                                  |              | Прашање  | Понудени одговори |      |                           |     |
|------------------------------|----------------------------------|--------------|--|-------------------|------|---------------------------|-----|
|                              |                                  |              |  | ДА                | НЕ   | Воздржан (по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.  | 4. Прифатливост на опцијата за позиционирање од страна на потрошувачите и соодветна исполнетост на барањата и потребите. | 4                 | /    | 1                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |  | 3                 | /    | /                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |  | 2                 | /    | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |  | Вредности         | 9    | /                         | 1   |
|                              |                                  |              |  | %                 | 90%  | /                         | 10% |
|                              | Компании од услужен сектор       | Микро комп.  |  | 5                 | /    | /                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |  | 3                 | /    | /                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |  | 2                 | /    | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |  | Вредности         | 10   | /                         | 1   |
|                              |                                  |              |  | %                 | 100% | /                         | /   |
| Вкупно                       | Вредности                        | 19           | /  | 1                 |      |                           |     |
|                              | %                                | 95%          | /  | 5%                |      |                           |     |

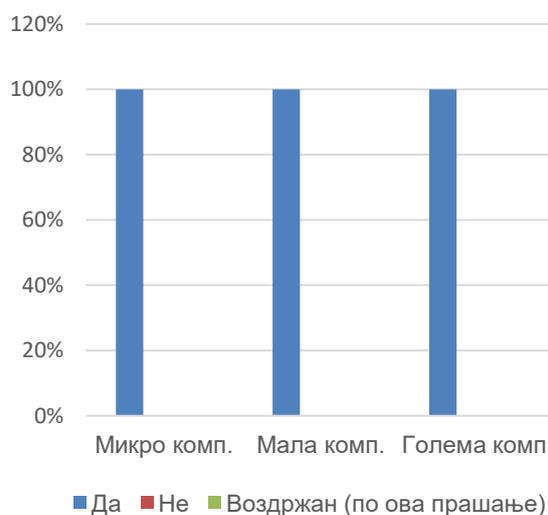
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.9.** Процент на компании од производствен сектор за прифатливоста на опцијата за позиционирање



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.10.** Процент на компании од услужен сектор за прифатливоста на опцијата за позиционирање



Извор: Сопствено истражување

Табела 4.7 вклучително со нејзините грфициони 4.9 и 4.10 илустрираат податоци за прифатеноста на имплементираната опција за позиционирање од страна на потрошувачите, како и основата за исполнување на барањата и потребите. Последователна анализа по ова прашање и на компаниите од производствен и услужен сектор. Од испитаните менаџери и сопственици на компаниите од производствен сектор, 90% од нив даваат потврден одговор - „да“, односно истите истакнуваат дека нивната имплементирана опција за позиционирање е прифатена од страна на целната група потрошувачи и истата е во сооднос со исполнетите барања и потреби. Додека 10% од испитаните менаџери и сопственици на производствени компании се воздржани (по ова прашање). И на крај исто така важно да се напомене за овој вид компании од производствен сектор е што ниту еден деловен субјект не одговорил со негативен одговор – „не“.

Понатаму во идентичен контекст на движење се и одговорите на менаџерите и сопствениците на компаниите од услужен сектор, каде 95% од нив го истакнуваат нивниот потврден одговор – „да“ (нивната имплементирана опција за позиционирање е прифатена од страна на потрошувачите и истата е во исполнување на барањата и потребите), а само 5% од истоимените менаџери и сопственици се воздржани (по ова прашање).

Усвоеното резиме за прифатливоста на опцијата за позиционирање од страна на потрошувачите и нејзина соодветна исполнетост на барањата и потребите е едногласно истакнато од сите таргетирани испитаници на менаџери и сопственици на компании од производствен и услужен сектор. Свкупноста на потврдните одговори на двете категории на испитаници изнесува 95%, што укажува на самиот факт дека поединечните избрани и имплементирани опции за позиционирање на компаниите се прифатени од страна на нивните целни групи на потрошувачи и најважно пред сè е тоа што тие одговараат на исполнување на нивните барања и потреби.

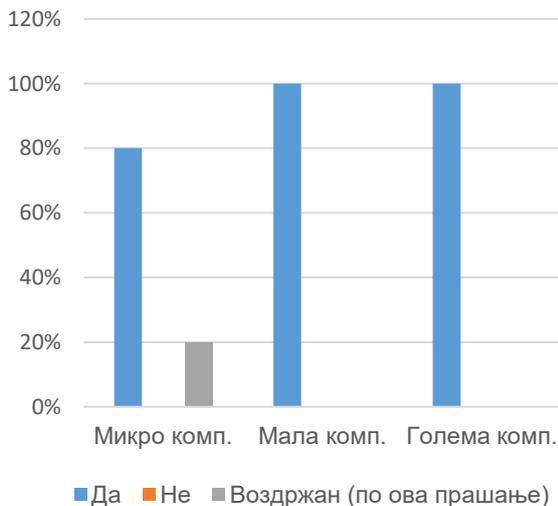
***Петтото прашање гласи: Дали понудата на брендот е во можност да го оствари позиционирањето и исто така дали е значајна од перспектива на потрошувачите, односно создава нови потреби?***

**Табела 4.8.** Табеларен приказ на одговорите на деловните субјекти за создавањето на нови потреби од имплементираната опција за позиционирање

|                              |                                  |              | Прашање  | Понудени одговори |     |                           |     |
|------------------------------|----------------------------------|--------------|--|-------------------|-----|---------------------------|-----|
|                              |                                  |              |  | ДА                | НЕ  | Воздржан (по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.  | 5. Опцијата за позиционирање создава нови потреби. | 4                 | /   | 1                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |  | 3                 | /   | /                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |  | 2                 | /   | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |  | Вредности         | 9   | /                         | 1   |
|                              |                                  |              |  | %                 | 90% | /                         | 10% |
|                              | Компании од услужен сектор       | Микро комп.  |  | 4                 | 1   | /                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |  | 2                 | /   | 1                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |  | 2                 | /   | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |  | Вредности         | 8   | 1                         | 1   |
|                              |                                  |              |  | %                 | 80% | 10%                       | 10% |
| Вкупно                       | Вредности                        | 17           | 1  | 2                 |     |                           |     |
|                              | %                                | 85%          | 5%   | 10%               |     |                           |     |

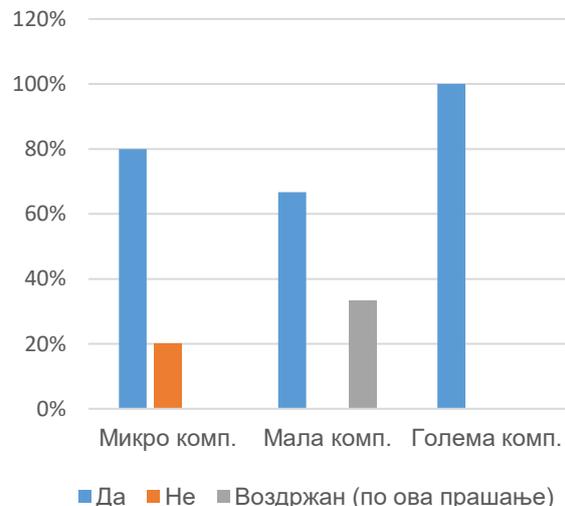
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.11.** Процент на компании од производствен сектор за создавање нови потреби од опцијата



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.12.** Процент на компании од услужен сектор за создавање нови потреби од опцијата



Извор: Сопствено истражување

По однос на табела 4.8 и графикони 4.11 и 4.12 многу јасно може да се забележи создавањето на нови потреби како резултат на веќе воспоставената опција за позиционирање. Поконкретно, графиконот 4.11 ги опфаќа испитаните менаџери и сопственици од компании од производствен сектор, во кој се илустрираат 90% од овие испитаници со позитивен одговор „да“, а само 10% исто така од нив се воздржани (по ова прашање). Понатаму, пак, графиконот 4.12 ги опфаќа испитаните менаџери и сопственици на компании од услужен сектор, каде 85% од нив се изјаснуваат со „да“, 5% од овие испитаници на менаџери и сопственици се изјаснуваат со „не“ и останатите 10% од испитаниците се воздржани (по ова прашање).

Завршниот заклучок по однос на ова прашање едноставно може да се сведе на самата констатација која ја даваат деловните субјекти во насока дека нивната понуда на односниот бренд е во потполна можност да го оствари позиционирањето и исто така е значајна од аспект на самата целна група на потрошувачи, односно поттикнува и создава нови потреби.

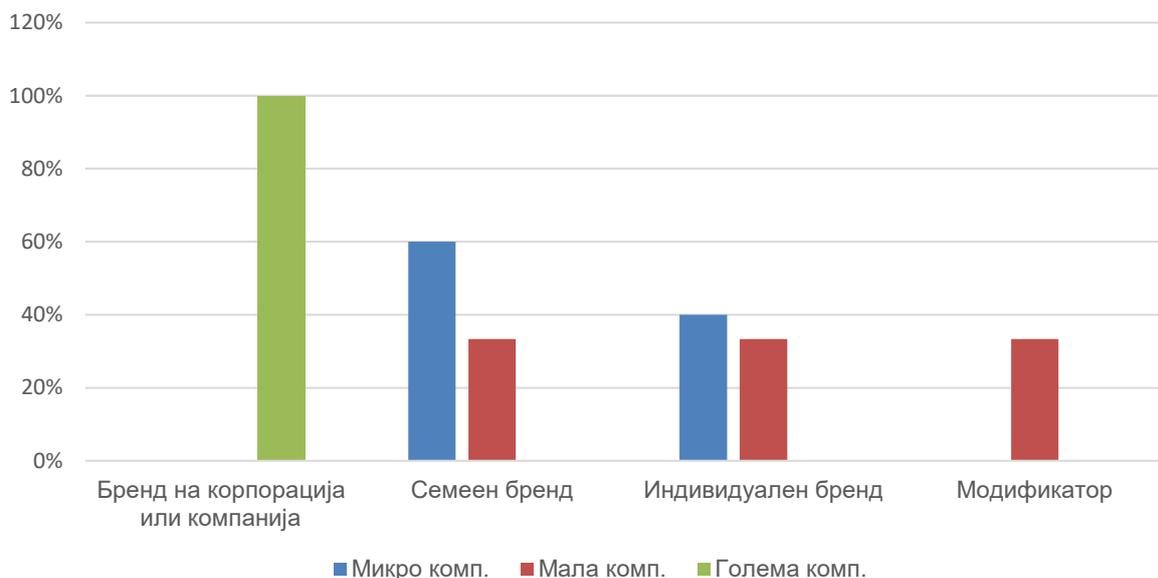
**Шестото прашање гласи: Кој од следниве модалитети на хиерархија на брендот го има воспоставено Вашата компанија?**

**Табела 4.9.** Табеларен приказ на модалитетите на хиерархија на брендот воспоставен од деловните субјекти

| Модалитети на хиерархија на бренд  | Компании од производствен сектор |            |              |           |     |
|------------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|                                    | Микро комп.                      | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|                                    |                                  |            |              | Вредносно | %   |
| Бренд на корпорација или компанија |                                  |            | 2            | 2         | 20% |
| Семеен бренд                       | 3                                | 1          |              | 4         | 40% |
| Индивидуален бренд                 | 2                                | 1          |              | 3         | 30% |
| Модификатор                        |                                  | 1          |              | 1         | 10% |
| Компании од услужен сектор         |                                  |            |              |           |     |
| Бренд на корпорација или компанија |                                  |            | 1            | 1         | 10% |
| Семеен бренд                       | 2                                | 1          |              | 3         | 30% |
| Индивидуален бренд                 | 2                                | 1          | 1            | 4         | 40% |
| Модификатор                        | 1                                | 1          |              | 2         | 20% |

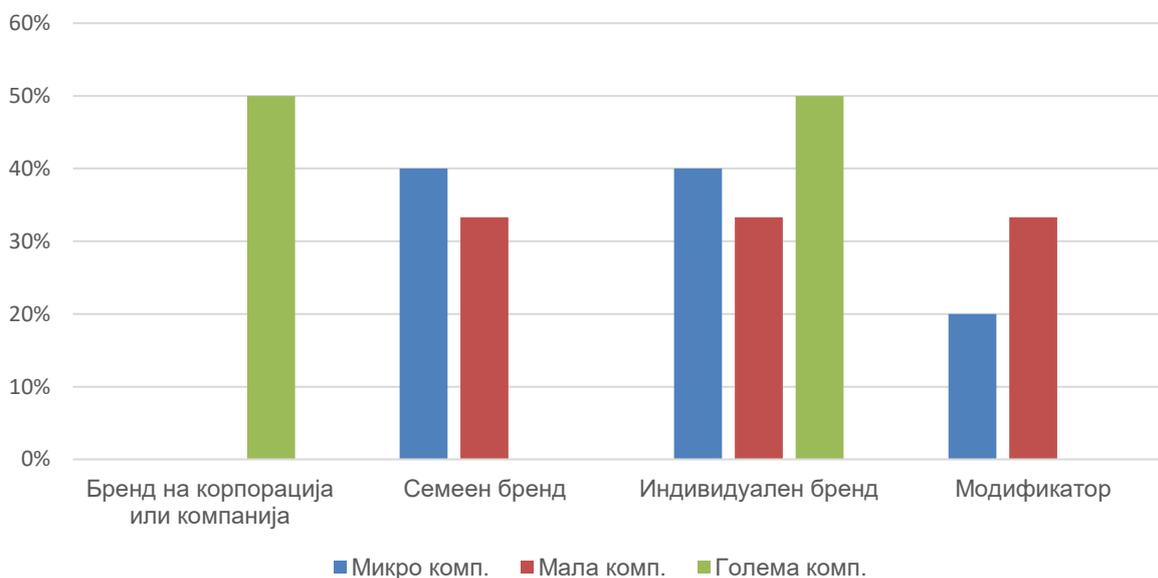
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.13.** Графички приказ на модалитети на хиерархија на бренд на компании од производствен сектор



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.14.** Графички приказ на модалитети на хиерархија на бренд на компании од услужен сектор



Извор: Сопствено истражување

По однос на шестото прашање од табелата и графиконите погоре, јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и сопствениците на компании од производствен и услужен сектор. За компаниите од производствен сектор, сопствениците и менаџерите со највисок процент на избран одговор го

посочуваат избраниот модалитет на семеен бренд со 40%, понатаму скала подолу со 30% на избор го имаат воспоставено индивидуалниот бренд, одење уште една скала подолу со 20% на застапеност е модалитетот бренд на компанија или корпорација, и на најниско скалило со само 10% од овој вид на компаниии од производствен сектор го имаат приспособено т.н. модалитет на модификатор.

Речиси во идентична насока се и одговорите на сопствениците и менаџерите на компаниите од услужниот сектор. Подетално, со највисок процент на избор односно 40% е воспоставен модалитетот на индивидуален бренд, понатаму со 30% на избор е застапен модалитетот на семеен бренд. Скала подолу со 20% од истоимените испитаници е воспоставен модалитетот на модификатор и на крај со само 10% е интегриран модалитетот бренд на компанија или корпорација.

Резимето по однос на интерпретацијата на ова прашање е во насока да се воочи најголемата застапеност на одреден модалитет на хиерархија на бренд од различни видови на деловни субјекти (производствени/услужни или микро/мали/големи компаниии). Поточно т.н. модалитет на семеен бренд е на врвот на скалата на избран модалитет од страна на целната група испитани менаџери и сопственици, понатаму со проценти подолу следува воспоставениот модалитет на индивидуален бренд. По воспоставениот модалитет на индивидуален бренд, скала подолу со еднаков процент се модалитетите на бренд на компанија или корпорација и модификаторот.

Изборот за воспоставување на одреден модалитет на хиерархија на бренд на одредена компанија пред сè зависи од самата природа на занимање и работа на компанијата, како и од големината на самата компанија, но со помал процент на влијание врз самиот избор.

**Седмото прашање гласи:** *Со рангирање од 1 до 6 подредете ги следниве компоненти кои го сочинуваат моделот на брендирање. Односно, Ваши искусвени практики од минатото, на кои компоненти укажувате најмалку внимание, на кои повеќе и до крај на која компонента најмногу внимание и важност при брендирањето на производ/услуга (каде 1 е најмала вредност, а 6 е најголема вредност).*

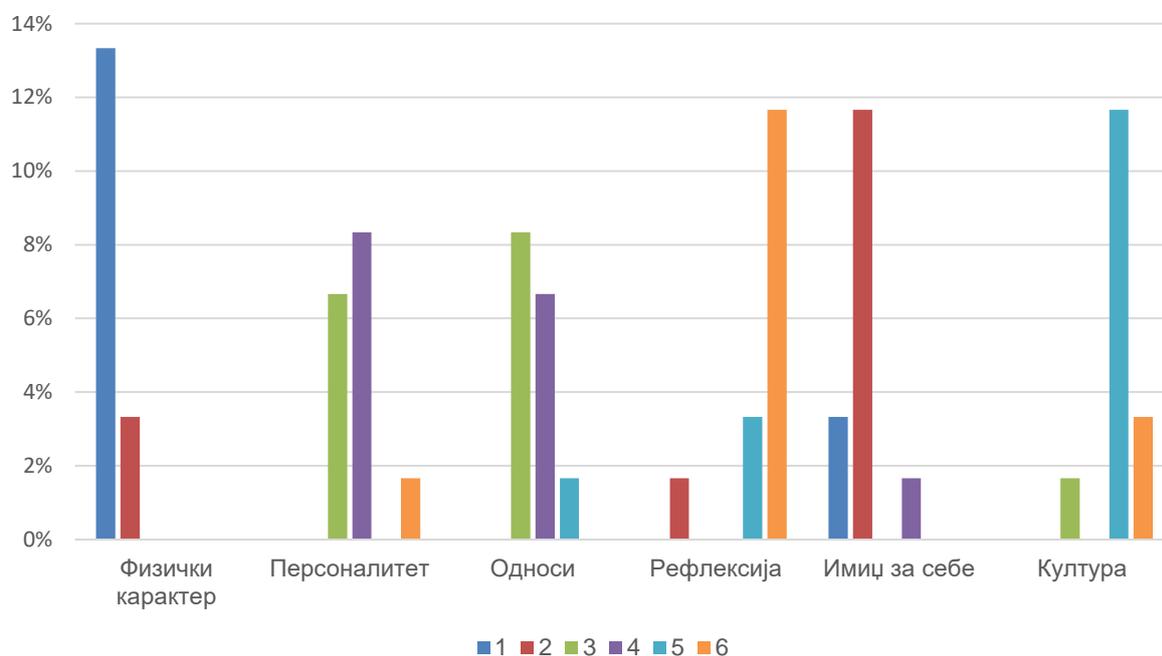
**Табела 4.10.** Табеларен приказ на одговорите на компаниите од производствен сектор за важност на различни компоненти на моделот на брендирање

| Типови на компоненти на моделот на брендирање | Вредност на рангирање | Одговор на производствени деловни субјекти |            |              |           |        |
|---|-----------------------|--|------------|--------------|-----------|--------|
|   |                       | Микро комп.                                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |        |
|   |                       |  |            |              | Вредности | %      |
| Физички карактер                              | 1                     | 4  | 2          | 2            | 8         | 13,33% |
|   | 2                     | 1  | 1          |              | 2         | 3,33%  |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 5                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 6                     |  |            |              | /         | 0%     |
| Персоналитет                                  | 1                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 3                     | 1  | 2          | 1            | 4         | 6,66%  |
|   | 4                     | 3  | 1          | 1            | 5         | 8,33%  |
|   | 5                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 6                     | 1  |            |              | 1         | 1,66%  |
| Односи  | 1                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 3                     | 3  | 1          | 1            | 5         | 8,33%  |
|   | 4                     | 1  | 2          | 1            | 4         | 6,66%  |
|   | 5                     | 1  |            |              | 1         | 1,66%  |
|   | 6                     |  |            |              | /         | 0%     |
| Рефлексија                                    | 1                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     | 1  |            |              | 1         | 1,66%  |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 5                     | 1  | 1          |              | 2         | 3,33%  |
|   | 6                     | 3  | 2          | 2            | 7         | 11,66% |
| Имиц за себе                                  | 1                     | 1  | 1          |              | 2         | 3,33%  |
|   | 2                     | 3  | 2          | 2            | 7         | 11,66% |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     | 1  |            |              | 1         | 1,66%  |
|   | 5                     |  |            |              | /         | 0%     |

|                |          |   |   |   |   |        |
|----------------|----------|---|---|---|---|--------|
|                | <b>6</b> |   |   |   | / | 0%     |
| <b>Култура</b> | <b>1</b> |   |   |   | / | 0%     |
|                | <b>2</b> |   |   |   | / | 0%     |
|                | <b>3</b> | 1 |   |   | 1 | 1,66%  |
|                | <b>4</b> |   |   |   | / | 0%     |
|                | <b>5</b> | 3 | 2 | 2 | 7 | 11,66% |
|                | <b>6</b> | 1 | 1 |   | 2 | 3,33%  |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.15.** Графички приказ на важност на различните компоненти на моделот на брендирање кај производствени компании



Извор: Сопствени истражувања

Седмото прашање со првиот дел од табелата 4.10 и графикон 4.15 ги интегрира одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од производствен сектор за рангирање на важноста на одредени компоненти на моделот на брендирање, односно алатки за градење и одржување на конкурентен бренд-производ.

Според дадените одговори може да се воочи дека со најголем процент, односно 13,33%, се позиционира компонентата „физички карактер“. Оваа компонента менаџерите и сопствениците на компании од производствениот сектор ја посочуваат и рангираат како темелна и клучна (прворангирана) за

градење и одржување конкурентни производи (брендови). Понатаму на втората ранг-позиција според дадените одговори се позиционира компонентата „имиџ за себе” со процентуално учество од 11,66%. Со 8,33% се втемелува компонентата „односи” како трета вредноснорангирана позиција. Понатаму следува компонентата „персоналитет” исто така со 8,33%, но сега на четвртата ранг-позиција по важност и темелност од страна на сопствениците и менаџерите на компании од производствен сектор. На петтата вредноснорангирана позиција со учество од 11,66% се позиционира компонентата под назив „култура”. И на последната односно шеста позиција се втемелува „рефлексијата” како компонента со 11,66% од вкупниот број на одговори.

По однос на изнесените проценти погоре од одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од производствениот сектор за рангирање на важноста на компонентите кои ги користат при брендирање на својот производ (бренд), може да резимираме дека компонентата „физички карактер” е посочена со најмногу одговори како прва и основна компонента за брендирање на производ/производи на овие компании. Понатаму со најмногу застапени одговори на втора позиција по важност и значење е компонентата „имиџ за себе”. Трета по важност посочена компонента е „односи”, за по неа да следува четвртата компонента, а тоа е „персоналитет”. На претпоследна позиција, односно петта ранг-позиција е посочена компонентата „култура” и на последна шеста позиција е втемелена компонентата со назив „рефлексија”.

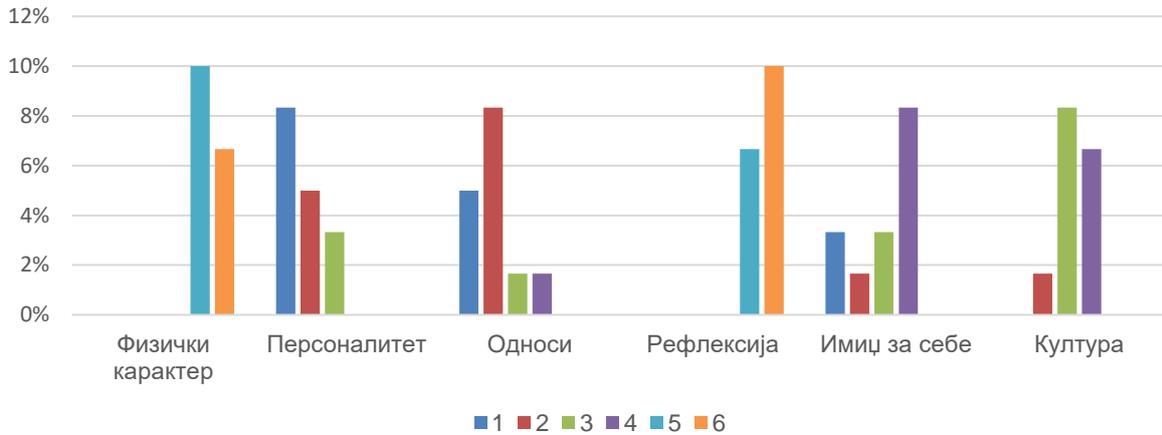
**Табела 4.11.** Табеларен приказ на одговорите на компании од услужен сектор за важност на различни компоненти на моделот на брендирање

| Типови на компоненти на моделот на брендирање | Вредност на рангирање | Одговор на услужни деловни субјекти |            |              |           |       |
|---|-----------------------|-------------------------------------|------------|--------------|-----------|-------|
|   |                       | Микро комп.                         | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |       |
|   |                       |                                     |            |              | Вредности | %     |
| Физички карактер                              | 1                     |                                     |            |              | /         | 0%    |
|   | 2                     |                                     |            |              | /         | 0%    |
|   | 3                     |                                     |            |              | /         | 0%    |
|   | 4                     |                                     |            |              | /         | 0%    |
|   | 5                     | 3                                   | 2          | 1            | 6         | 10%   |
|   | 6                     | 2                                   | 1          | 1            | 4         | 6,66% |

|              |   |   |   |   |   |       |
|--------------|---|---|---|---|---|-------|
| Персоналитет | 1 | 3 | 2 |   | 5 | 8,33% |
|              | 2 | 2 | 1 |   | 3 | 5%    |
|              | 3 |   |   | 2 | 2 | 3,33% |
|              | 4 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 5 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 6 |   |   |   | / | 0%    |
| Односи       | 1 | 2 | 1 |   | 3 | 5%    |
|              | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 8,33% |
|              | 3 |   | 1 |   | 1 | 1,66% |
|              | 4 |   |   | 1 | 1 | 1,66% |
|              | 5 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 6 |   |   |   | / | 0%    |
| Рефлексија   | 1 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 2 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 3 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 4 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 6,66% |
|              | 6 | 3 | 2 | 1 | 6 | 10%   |
| Имиџ за себе | 1 |   |   | 2 | 2 | 3,33% |
|              | 2 |   | 1 |   | 1 | 1,66% |
|              | 3 | 2 |   |   | 2 | 3,33% |
|              | 4 | 3 | 2 |   | 5 | 8,33% |
|              | 5 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 6 |   |   |   | / | 0%    |
| Култура      | 1 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 2 |   |   | 1 | 1 | 1,66% |
|              | 3 | 3 | 2 |   | 5 | 8,33% |
|              | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 6,66% |
|              | 5 |   |   |   | / | 0%    |
|              | 6 |   |   |   | / | 0%    |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.16.** Графички приказ на важност на различните компоненти на моделот на брендирање кај услужни компании



Извор: Сопствени истражувања

Табела 4.11 и графикон 4.16 ги елаборираат одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужниот сектор за важност на компонентите кои го сочинуваат моделот на брендирање. Според дадените одговори може да се воочи дека компонентата „персоналитет“ има застапено најмногу одговори на првата ранг-позиција со 8,33% од вкупниот број на испитани менаџери и сопственици на компании од услужен сектор. Понатаму втора по важност компонента која ја посочиле менаџерите и сопствениците е т.н. компонента „односи“ која има процентуално учество исто така од 8,33%. Со исто така 8,33% е застапена следната компонента, а тоа е компонентата „култура“ која ја зазема третата ранг-позиција по однос на дадените одговори на менаџерите и сопствениците за нејзината важност. Следува компонентата „имиџ за себе“ која има процентуално учество исто така од 8,33% и ја зазема четвртата позиција по важност и применливост од страна на менаџерите и сопствениците на услужни компании. На претпоследна позиција се сместува компонентата под назив „физички карактер“ која учествува со процентуално учество од 10% и исто така со 10% учество се вбројува последната и шеста ранг-позиција, а тоа е компонентата „рефлексивност“.

По однос на изнесените проценти погоре од одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужниот сектор за рангирање на важноста на компонентите кои ги користат при брендирање на својата услуга може да резимираме дека компонентата „персоналитет“ е посочена со најмногу одговори

како прва и основна компонента за брендирање на услугата/услугите на овие компании. Понатаму со најмногу застапени одговори на втора позиција по важнот и значење е компонентата „односи“. Трета по важност посочена компонента е „културата“, за по неа да следува четвртата компонента, а тоа е „имиџот за себе“. На претпоследна позиција, односно петта ранг-позиција е посочена компонентата „физички карактер“ и на последна шеста позиција е втемелена компонентата со назив „рефлексија“.

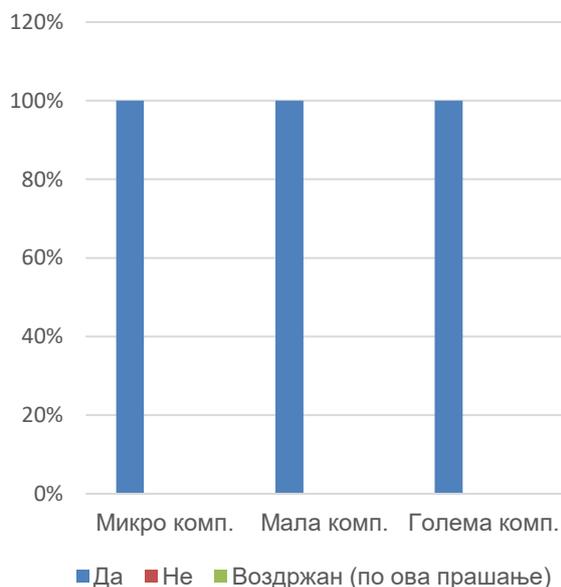
**Осмото прашање гласи:** *Дали Вашата компанија им придава значење на компонентите за идентификување на брендот (како што се: името на брендот, дизајнот на брендот, боите на брендот и логото/симболите на брендот) и смета дека истите се од витално значење за постигнување и одржување конкурентска предност на пазарот.*

**Табела 4.12.** Табеларен приказ за важноста на компонентите за идентификување на брендот кај компании од производствен сектор

|                              |  |                               | Прашање  | Понудени одговори |      |                              |   |
|------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------|------|------------------------------|---|
|                              |  |                               |  | ДА                | НЕ   | Воздржан<br>(по ова прашање) |   |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од<br>производствен<br>сектор | Микро комп.                   | 8. Важноста на<br>компонентите за<br>идентификување на<br>брендот. | 5                 | /    | /                            |   |
|                              |  | Мала комп.                    |  | 3                 | /    | /                            |   |
|                              |  | Голема комп.                  |  | 2                 | /    | /                            |   |
|                              |  | Вкупно                        |  | Вредности         | 10   | /                            | / |
|                              |  |                               |  | %                 | 100% | /                            | / |
|                              |  | Компании од<br>услужен сектор |  | Микро комп.       | 5    | /                            | / |
|                              | Мала комп.                             |                               |  | 3                 | /    | /                            |   |
|                              | Голема комп.                           |                               |  | 2                 | /    | /                            |   |
|                              | Вкупно                                 |                               |  | Вредности         | 10   | /                            | / |
|                              |  |                               |  | %                 | 100% | /                            | / |
|                              | Вкупно                                 |                               |  | Вредности         | 20   | /                            | / |
|                              |  | %                             |  | 100%              | /    | /                            |   |

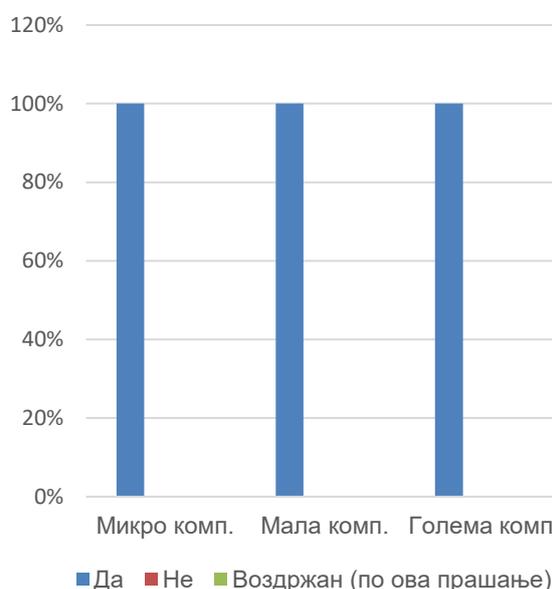
Извор: Сопствени истражувања

**Графикон 4.17.** Процент на важност на компонентите за идентификување бренд кај производствени компании



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.18.** Процент на важност на компонентите за идентификување бренд кај услужни компании



Извор: Сопствено истражување

Едно од позначајните прашања кое го интегрира стратeгискиот бренд-менаџмент е токму ова прашање. Од табела 4.12 и следствените графикони 4.17 и 4.18 може кристално јасно да се воочи и соодветно разбере една од главните и темелни улоги на стратeгискиот бренд-менаџмент. Типовите на нивните одговори е толку силен што со право ни дава можност да ја констатираме високата изградена свест кај менаџерите и сопствениците на компании и од производствен и од услужен сектор за нивното конкурентско настапување и одржување на пазарот на 21-от век. Конкретно менаџерите и сопствениците на компаниите од производствен сектор едногласно се изјаснуваат за виталното значење на компонентите за идентификување на брендот, односно со 100% потврден одговор „да“ и ниту еден негативен и воздржан одговор.

Во потполно иста насока на движење и совпаѓање се и одговорите на компаниите од услужниот сектор. Како и кај производствените компании, и услужните компании едногласно се изјаснуваат со потврден одговор „да“ од 100% од истоимените испитаници, за нагласување на виталното значење на компонентите за идентификување на еден бренд, за постигнување и одржување на конкурентска предност.

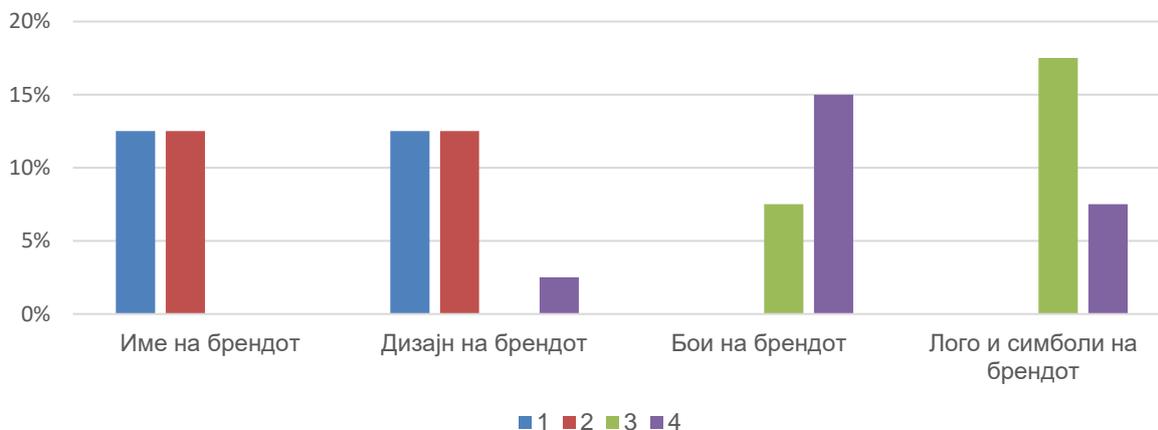
**Деветтото прашање** гласи: Со рангирање од 1 до 4 подредете ги следниве компоненти кои го сочинуваат идентитетот на брендот. Односно Ваши искусствени практики од минатото, на кои компоненти укажувате најмалку внимание, на кои повеќе и до крајот на која компонента најмногу внимание и важност при воспоставување на идентитетот на Вашиот бренд/ови (каде 1 е најниска вредност, а 4 е највисока вредност)?

**Табела 4.13.** Табеларен преглед на важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од производствен сектор

| Типови на компоненти за воспоставување идентитет на брендот | Вредност на рангирање | Одговор на производствени деловни субјекти |            |              |           |       |
|---|-----------------------|--|------------|--------------|-----------|-------|
|   |                       | Микро комп.                                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |       |
|   |                       |  |            |              | Вредности | %     |
| Име на брендот  | 1                     | 2  | 1          | 2            | 5         | 12,5% |
|   | 2                     | 3  | 2          |              | 5         | 12,5% |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 4                     |  |            |              | /         | 0%    |
| Дизајн на брендот   | 1                     | 3  | 2          |              | 5         | 12,5% |
|   | 2                     | 2  | 1          | 2            | 5         | 12,5% |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 4                     | 1  |            |              | 1         | 2,5%  |
| Бои на брендот  | 1                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 2                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 3                     | 2  | 1          |              | 3         | 7,5%  |
|   | 4                     | 2  | 2          | 2            | 6         | 15%   |
| Лого и симболи на брендот                                   | 1                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 2                     |  |            |              | /         | 0%    |
|   | 3                     | 3  | 2          | 2            | 7         | 17,5% |
|   | 4                     | 2  | 1          |              | 3         | 7,5%  |

Извор: Сопствени истражувања

**Графикон 4.19.** Графички приказ на важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од производствен сектор



Извор: Сопствено истражување

Како продолжение на претходното прашање, со ист интензитет на важност за стратeгискиот бренд-менаџмент е и ова прашање. Од табелата 4.13 и од графиконот 4.19 кои даваат табеларен и графички преглед на важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од производствен сектор може многу јасно да се воочи избраната компонента на која се темели изградбата на нивниот бренд. По однос на првата компонента, а тоа е компонентата втемелена на самото „име на брендот“, е рангирана на прво и второ место според важноста на одговорите на деловните субјекти, и тоа како што напоменавме со еднаков процент од 12,5% на првата и втората ранг-позиција. Додека рангираноста на трета и четврта е со 0%, односно ова дава сигнал дека компонентата „име на брендот“ е една од најчестите усвоени компоненти од страна на производствените компании за градење на нивните брендови. Понатаму со сличен интензитет на важност и рангираност е компонентата „дизајн на брендот“. И оваа компонента е една од најчестите компоненти употребувана од страна на производствените компании за градење на нивните брендови. Претставено во проценти на првата позиција е застапена со 15% од одговорите на менаџерите и сопствениците, додека со пет проценти помалку е застапена на втората позиција, односно 10%, со само 2,5% на трета позиција и крајно на четвртата позиција со 0%, што дава заклучок дека и оваа компонента заедно со првата компонента се едни од темелните компоненти за градење на бренд. „Боите на брендот“ како следна компонента со 0% се

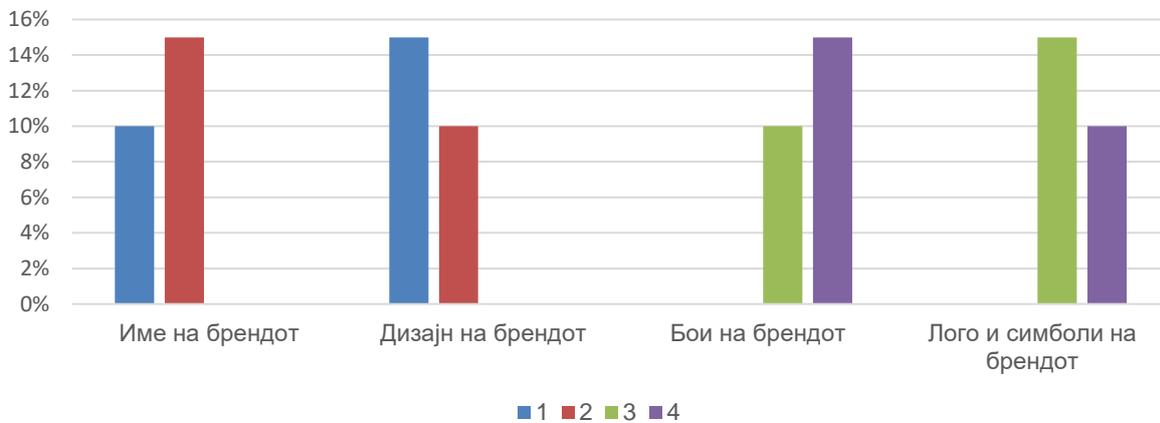
застапени на првата и втора позиција, додека на трета позиција нивното процентуално учество е 10% и на четврта позиција со 15%. И ова ни дава до знаење дека компонентата „бои на брендот“ не се едни од најпотребуваните компоненти за идентификување и градење на брендот кај производствените компании, па затоа и нивната важност заостанува после важноста на претходните две наведени компоненти. И на крај „логото и симболите на брендот“ како компонента се со слична застапеност со компонентата бои на брендот. Односно на трето место се рангирани со 15% важност, на четврто место со 10% важност според одговорите на менаџерите и сопствениците на производствени компании и со 0% на крајните две позиции.

**Табела 4.14.** Табеларен преглед на важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од услужен сектор

| Типови на компоненти за воспоставување идентитет на брендот | Вредност на рангирање | Одговор на услужни деловни субјекти |            |              |           |     |
|---|-----------------------|-------------------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|   |                       | Микро комп.                         | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|   |                       |                                     |            |              | Вредности | %   |
| Име на брендот  | 1                     | 2                                   | 1          | 1            | 4         | 10% |
|   | 2                     | 3                                   | 2          | 1            | 6         | 15% |
|   | 3                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 4                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
| Дизајн на брендот   | 1                     | 3                                   | 2          | 1            | 6         | 15% |
|   | 2                     | 2                                   | 1          | 1            | 4         | 10% |
|   | 3                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 4                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
| Бои на брендот  | 1                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 2                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 3                     | 2                                   | 1          | 1            | 4         | 10% |
|   | 4                     | 3                                   | 2          | 1            | 6         | 15% |
| Лого и симболи на брендот                                   | 1                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 2                     |                                     |            |              | /         | 0%  |
|   | 3                     | 3                                   | 2          | 1            | 6         | 15% |
|   | 4                     | 2                                   | 1          | 1            | 4         | 10% |

Извор: Сопствени истражувања

**Графикон 4.20.** Графички приказ на важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од услужен сектор



Извор: Сопствено истражување

За разлика од претходната табела и графикон кои даваат податоци за важноста на одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд кај компании од производствен сектор, табела 4.14 и графикон 4.20 илустрираат исто така одредени компоненти за воспоставување идентитет на бренд, но сега кај компании од услужен сектор. И овде, како и кај компаниите од производствен сектор, компонентата „име на брендот“ е една од темелните компоненти кои ја усвојуваат компаниите. На првата ранг-позиција е застапена со 10%, понатаму втората ранг-позиција со застапеност од 15% и крајно со 0% на застапеност на трета и четврта ранг-позиција. Ова упатува на самиот факт дека нејзината застапеност е прво и второстепена, односно најчесто употребувана од компаниите од услужниот сектор. Следната компонента „дизајн на брендот“ се одликува со слична процентуална застапеност како и компонентата име на брендот. Оваа компонента дизајн на брендот на првата позиција според важноста е застапена со 15% на одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор, понатаму со 10% застапеност на втората позиција и третата и четвртата позиција се одликуваат со 0% застапеност, што ни говори самиот факт дека и оваа компонента заедно со претходната се најчесто употребувани од страна на компаниите и најважни за конкурентно позиционирање на брендот од доменот на дејноста (активноста) на услужните компании. Следува т.н. компонента „бои на брендот“ која се разликува по процентуалното учество од претходните две компоненти. Односно, кај оваа

компонента редоследот е во обратна пропорција, првата и втората позиција немаат застапеност, односно 0%, додека третата позиција учествува со 10% застапеност и важност и четвртата позиција 15% исто така застапеност и важност. На крај е компонентата со назив „лого и симболи на брендот“ која се одликува со слични процентуални учества како и претходната компонента бои на брендот. И овде менаџерите и сопствениците не им придале важност на првите две позиции (прва и втора ранг-позиција), што се одликува со 0% застапеност и важност, додека третата ранг-позиција има учество од 15% и четвртата ранг-позиција - 10% учество.

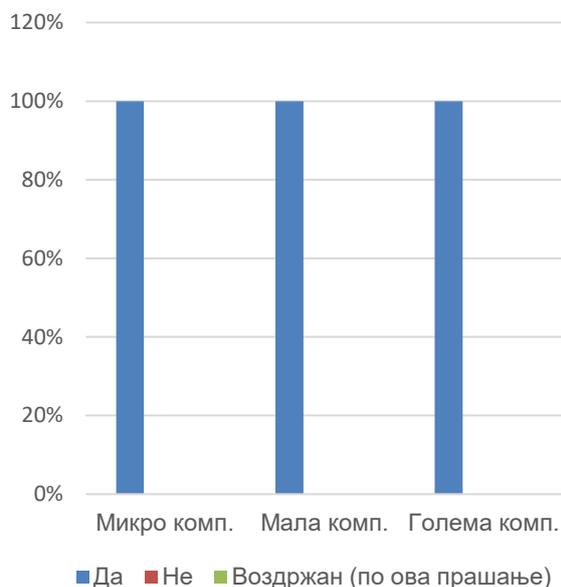
**Десеттото прашање гласи:** *Дали Вашата компанија има воспоставено интегрирани маркетинг-комуникации (како ќе комуницира брендот со своите потрошувачи) и истите ги вреднува како витални активности за постигнување и одржување на конкурентска предност?*

**Табела 4.15.** Табеларен приказ на одговорите на деловните субјекти за важноста на интегрираните маркетинг комуникации

|                              |  |                               | Прашање   | Понудени одговори |      |                              |     |
|------------------------------|--|-------------------------------|---|-------------------|------|------------------------------|-----|
|                              |  |                               |   | ДА                | НЕ   | Воздржан<br>(по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од<br>производствен<br>сектор | Микро комп.                   | 10. Воспоставување<br>и вреднување на<br>интегрираните<br>маркетинг-<br>комуникации | 5                 | /    | /                            |     |
|                              |  | Мала комп.                    |   | 3                 | /    | /                            |     |
|                              |  | Голема комп.                  |   | 2                 | /    | /                            |     |
|                              |  | Вкупно                        |   | Вредности         | 10   | /                            | /   |
|                              |  |                               |   | %                 | 100% | /                            | /   |
|                              |  | Компании од<br>услужен сектор |   | Микро комп.       | 4    | /                            | 1   |
|                              | Мала комп.                             |                               |   | 3                 | /    | /                            |     |
|                              | Голема комп.                           |                               |   | 2                 | /    | /                            |     |
|                              | Вкупно                                 |                               |   | Вредности         | 9    | /                            | 1   |
|                              |  |                               |   | %                 | 90%  | /                            | 10% |
|                              | Вкупно                                 |                               |   | Вредности         | 19   | /                            | 1   |
|                              |  | %                             |   | 95%               | /    | 5%                           |     |

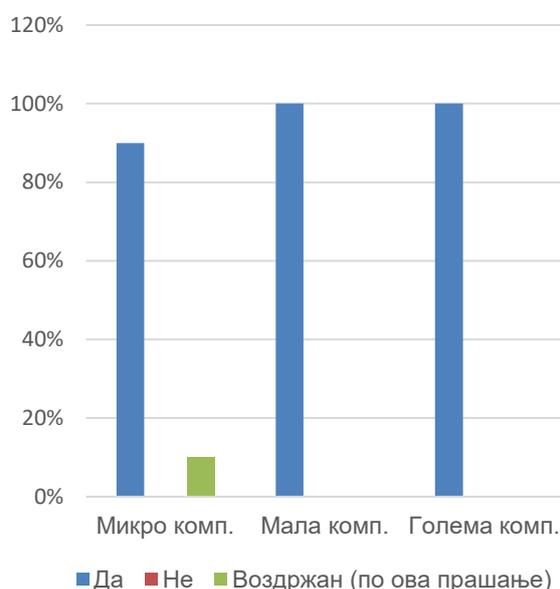
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.21.** Процент на воспоставени интегрирани маркетинг-комуникации кај производствени компании



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.22.** Процент на воспоставени интегрирани маркетинг-комуникации кај услужни компании



Извор: Сопствено истражување

По однос на табела 4.15 и графикони 4.21 и 4.22, многу јасно може да се забележи едногласното изјаснување на менаџерите и сопствениците на деловни субјекти за важноста на примената на интегрираните маркетинг-комуникации во современото работење на компаниите, односно во ерата на т.н. процес на глобализација. Поконкретно, графиконот 4.21 кој ги опфаќа испитаните менаџери и сопственици на компании од производствен сектор, во кој тие се изјаснуваат со 100% позитивен одговор „да“, и ниту еден негативен и воздржан одговор. Понатаму, пак, графиконот 4.22 ги опфаќа испитаните менаџери и сопственици на компании од услужен сектор – слично како и кај производствените компании, и овде кај услужните компании постои висок процент на позитивно изјаснување, односно 90% од нив се изјаснуваат со „да“, ниту еден негативен одговор и само 10% од нив останале воздржани.

Завршниот заклучок по однос на ова прашање едноставно може да се сведе на самата констатација која ја даваат деловните субјекти во насока дека без разлика на видот на основната дејност на компанијата, како и на самата големина на компанијата, примената на интегрираните маркетинг-комуникации во современото работење на бизнисот е темелен предуслов пред сè за постигнување, а потоа и за одржување на конкурентска предност на пазарот.

**Единаесеттото прашање гласи:** Со рангирање од 1 до 7, подредете ги следниве активности кои се дел од интегрираните маркетинг-комуникации. Односно Ваши искусствени практики од минатото на кои активности посветувате најмалку внимание, на кои повеќе и до крајот на која активност најмногу внимание и важност при комуницирање на брендот со своите целни потрошувачи (каде 1 е најниска вредност, а 7 е највисока вредност).

**Табела 4.16.** Табеларен преглед на важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации кај компании од производствен сектор

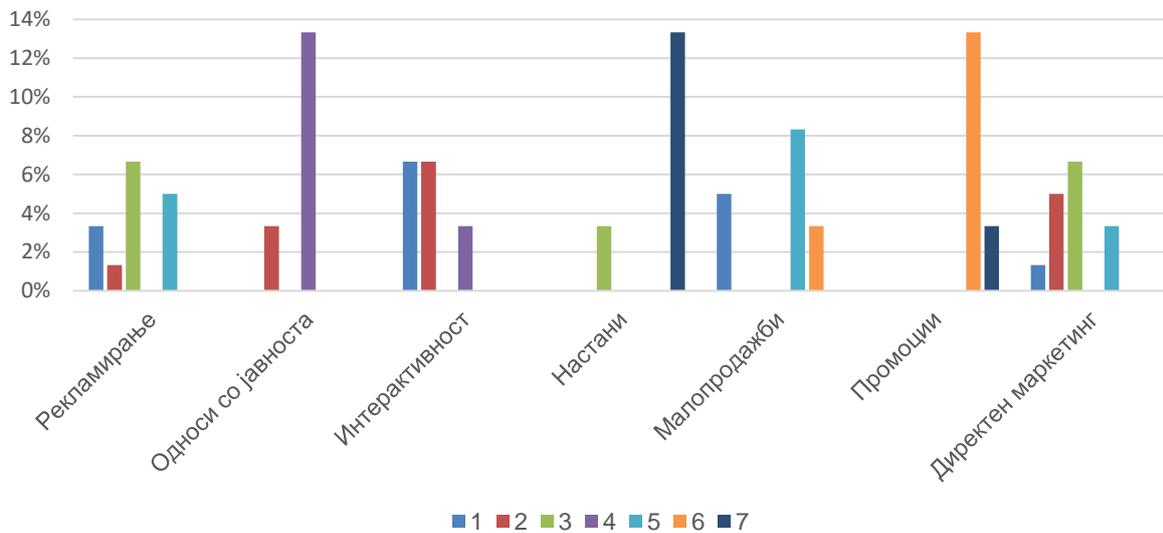
| Вид на активности на интегрирани маркетинг-комуникации                    | Вредност на рангирање | Одговор на производствени деловни субјекти |            |              |           |        |
|---|-----------------------|--|------------|--------------|-----------|--------|
|   |                       | Микро комп.                                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |        |
|   |                       |  |            |              | Вредности | %      |
| <b>Рекламирање</b><br>(телевизии, весници, списанија, радија, надворешно) | 1                     |  |            | 2            | 2         | 3,33%  |
|   | 2                     | 1  |            |              | 1         | 1,33%  |
|   | 3                     | 4  |            |              | 4         | 6,66%  |
|   | 4                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 5                     |  | 3          |              | 3         | 5%     |
|   | 6                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 7                     |  |            |              | /         | 0%     |
| <b>Односи со јавноста</b><br>(прес, појава на телевизија или интернет)    | 1                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     |  |            | 2            | 2         | 3,33%  |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     | 5  | 3          |              | 8         | 13,33% |
|   | 5                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 6                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 7                     |  |            |              | /         | 0%     |
| <b>Интерактивност</b><br>(користење на интернетот за информации и услуги) | 1                     | 4  |            |              | 4         | 6,66%  |
|   | 2                     | 1  | 3          |              | 4         | 6,66%  |
|   | 3                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     |  |            | 2            | 2         | 3,33%  |
|   | 5                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 6                     |  |            |              | /         | 0%     |
|   | 7                     |  |            |              | /         | 0%     |

Улогата на стратeгискиот менаџмент во создавањето на конкурентен бренд

|   |   |   |   |   |   |        |
|---|---|---|---|---|---|--------|
| <b>Настани</b><br>(спонзорство,<br>забава, шоуа и<br>сл.)                     | 1 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 2 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 3 |   |   | 2 | 2 | 3,33%  |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 6 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 7 | 5 | 3 |   | 8 | 13,33% |
| <b>Малопродажби</b><br>(продавница и<br>партнери)                             | 1 |   | 3 |   | 3 | 5%     |
|   | 2 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 3 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 | 5 |   |   | 5 | 8,33%  |
|   | 6 |   |   | 2 | 2 | 3,33%  |
|   | 7 |   |   |   | / | 0%     |
| <b>Промоции</b><br>(потрошувачки,<br>ценовни,<br>продажни)                    | 1 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 2 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 3 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 6 | 5 | 3 |   | 8 | 13,33% |
|   | 7 |   |   | 2 | 2 | 3,33%  |
| <b>Директен<br/>маркетинг</b><br>(електронска<br>пошта, телефон,<br>интернет) | 1 | 1 |   |   | 1 | 1,33%  |
|   | 2 | 3 |   |   | 3 | 5%     |
|   | 3 | 1 | 3 |   | 4 | 6,66%  |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   |   | 2 | 2 | 3,33%  |
|   | 6 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 7 |   |   |   | / | 0%     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.23.** Графички приказ на важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации кај компании од производствен сектор



Извор: Сопствено истражување

Како продолжение на претходното десетто прашање се надоврзува следново, единаесеттото прашање, кое ги интегрира и рангира различните видови активности на интегрираните маркетинг-комуникации. Табела 4.16 и следствениот графикон 4.23 даваат преглед на важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации кај компаниите од производствениот сектор. На врвот, односно првата вредноснорангирана позиција ја зазема „интерактивноста“ како активност на интегрираните маркетинг-комуникации, со процентуално учество од 6,66% од вкупниот број на испитани менаџери и сопственици на компании од производствен сектор. Самиот факт говори дека најголем број од производствените компании, најголемо внимание и важност ѝ посветуваат токму на интерактивноста, која, пак, го опфаќа користењето на интернетот за информации и услуги. Понатаму едно скалило подолу, односно во втората ранг-позиција се втемелува „директниот маркетинг“ кој учествува со највисоки 5% во оваа второрангирана позиција. Во својот домен на активности директниот маркетинг ги вклучува електронската пошта, телефонот и интернетот. Со највисоки 6,66% во треторангираната позиција се позиционира „рекламирањето“. Широкиот спектар на активности и алатки што ги опфаќа рекламирањето се: телевизиите, весниците, списанијата, радијата и други надворешни алатки. Следната четврта ранг-позиција ја зазема т.н. активност

„односи со јавноста”, која во оваа позиција учествува со 13,33% и ги вклучува пресот, појавата на телевизијата или интернетот како свои препознатливи алатки. Со процентуално учество од 8,33% се интегрира „малопродажбата” на петто скалило на рангот, која во својот спектар на алатки ги вклучува продавниците и партнерите. „Промоциите” се позиционирани на шестата вредноснорангирана позиција со учество од 13,33% и ги вклучуваат потрошувачките, ценовните и продажните промоции како делокруг од својот спектар на делување. Последна и седма рангирана позиција ги вклучува „настаните”, кои, пак, од своја страна ги имаат на располагање спонзорствата, забавата и шоуата како активности и алатки и учествуваат со 13,33%.

**Табела 4.17.** Табеларен преглед на важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации кај компании од услужен сектор

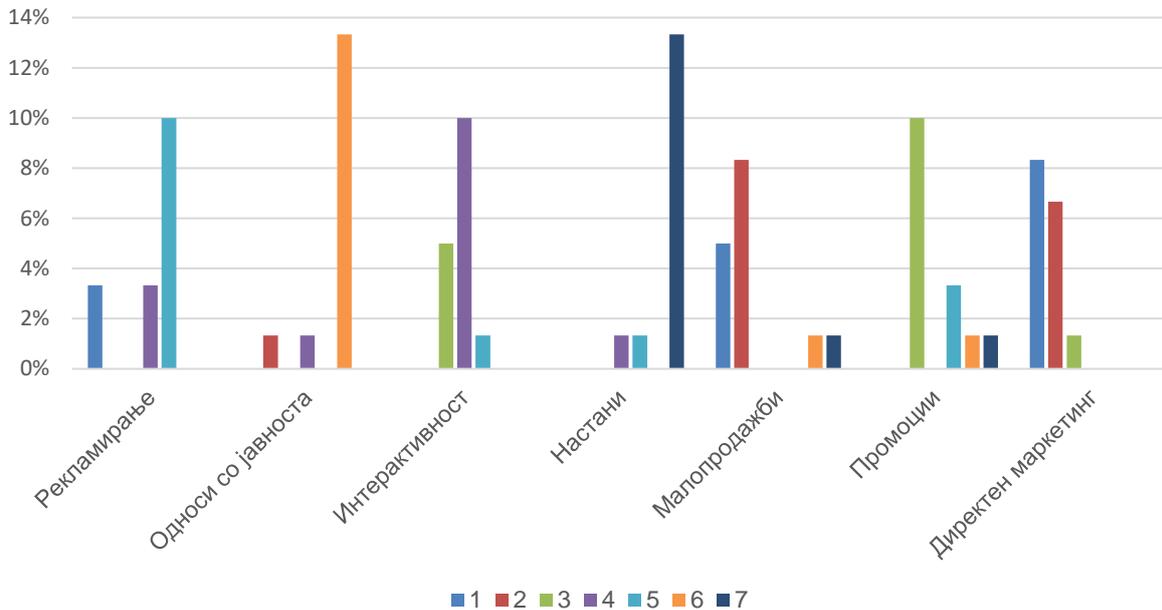
| Вид на активности на интегрирани маркетинг-комуникации          | Вредност на рангирање | Одговор на услужни деловни субјекти |            |              |           |        |
|---|-----------------------|-------------------------------------|------------|--------------|-----------|--------|
|   |                       | Микро комп.                         | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |        |
|   |                       |                                     |            |              | Вредности | %      |
| Рекламирање (телевизии, весници, списанија, радија, надворешно) | 1                     |                                     |            | 2            | 2         | 3,33%  |
|   | 2                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 3                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     |                                     | 2          |              | 2         | 3,33%  |
|   | 5                     | 5                                   | 1          |              | 6         | 10%    |
|   | 6                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 7                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
| Односи со јавноста (прес, појава на телевизија или интернет)    | 1                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     |                                     |            | 1            | 1         | 1,33%  |
|   | 3                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 4                     |                                     |            | 1            | 1         | 1,33%  |
|   | 5                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 6                     | 5                                   | 3          |              | 8         | 13,33% |
|   | 7                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
| Интерактивност (користење на интернетот за                      | 1                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 2                     |                                     |            |              | /         | 0%     |
|   | 3                     |                                     | 2          | 1            | 3         | 5%     |
|   | 4                     | 5                                   | 1          |              | 6         | 10%    |

Улогата на стратегискиот менаџмент во создавањето на конкурентен бренд

|   |   |   |   |   |   |        |
|---|---|---|---|---|---|--------|
| информации и услуги)  | 5 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 6 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 7 |   |   |   | / | 0%     |
| <b>Настани</b><br>(спонзорство, забава, шоуа и сл.)                 | 1 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 2 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 3 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 4 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 5 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 6 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 7 | 5 | 3 |   | 8 | 13,33% |
| <b>Малопродажби</b><br>(продавница и партнери)                      | 1 | 1 | 2 |   | 3 | 5%     |
|   | 2 | 4 | 1 |   | 5 | 8,33%  |
|   | 3 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 6 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 7 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
| <b>Промоции</b><br>(потрошувачки, ценовни, продажни)                | 1 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 2 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 3 | 5 | 1 |   | 6 | 10%    |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   | 2 |   | 2 | 3,33%  |
|   | 6 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 7 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
| <b>Директен маркетинг</b><br>(електронска пошта, телефон, интернет) | 1 | 4 | 1 |   | 5 | 8,33%  |
|   | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 6,66%  |
|   | 3 |   |   | 1 | 1 | 1,33%  |
|   | 4 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 5 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 6 |   |   |   | / | 0%     |
|   | 7 |   |   |   | / | 0%     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.24.** Графички приказ на важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации кај компании од услужен сектор



Извор: Сопствено истражување

За разлика од табела 4.16 и графикон 4.23 кои ги квантифицираат одговорите на деловните субјекти од производствениот сектор, табела 4.17 и графикон 4.24, пак, ги квантифицираат одговорите на деловните субјекти од услужниот сектор за важноста на одредени интегрирани маркетинг-комуникации. Според одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор, може да се воочи дека истите го рангираат „директниот маркетинг“ како прва, темелна и најважна алатка и активност од широкиот спектар на интегрирани маркетинг-комуникации и тоа со процентуално учество од 8,33%. Понатаму скалило подолу, односно втората вредноснорангирана позиција ја зазема „малопродажбата“ со исто така 8,33%, но сега на втората ранг-позиција. Со процентуално учество од 10% се позиционираат „промоциите“ на третата ранг-позиција. Следува четвртата ранг-позиција, во која се втемелува „интерактивноста“ со процентуално учество од 10% на оваа позиција. Средишното скалило, односно петтата вредноснорангирана позиција ја зазема „рекламирањето“ со 10% од вкупниот број испитани менаџери и сопственици на услужни компании. Шестото скалило по рангираност го заземаат „односите со јавност“ кои учествуваат со 13,33% на оваа шеста ранг-позиција. Последното и седмо скалило или седма вредноснорангирана позиција, со најмал процент на

важност од сите интегрирани маркетинг-комуникации е иманентна за „настаните”, и тоа со 13,33% учество.

Споредбените паралели кои може да се подвлечат помеѓу производствените компании од една страна и услужните компании од друга страна за важноста и примената на одредени интегрирани маркетинг-комуникации се разнолики. Таа разноликост пред сè се должи на самата големина на компанијата, а потоа и на нејзината дејност на активност. Производствените компании применуваат едни интегрирани маркетинг-комуникации, додека услужните компании важност и примена им придаваат на други, што не значи дека тие во целост се различни. Во одредени случаи тие се исти или се надополнуваат меѓу себе.

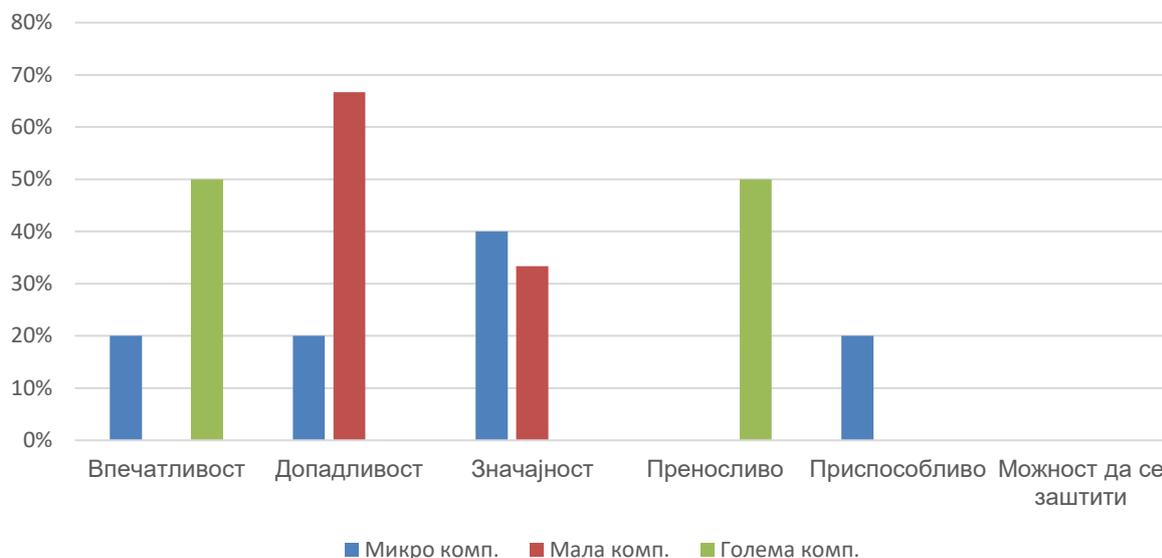
**Дванаесеттото прашање гласи:** *Доколку Вашата компанија користи одредени елементи на брендот за да изгради капитал на брендот, тогаш кој од следниве критериуми за градење на капитал на брендот ги има усвоено Вашата компанија?*

**Табела 4.18.** Табеларен преглед на застапеноста на одредени елементи за градење капитал на бренд кај производствени компании

| Вид на елементи и критериуми за градење капитал на брендот  | Компании од производствен сектор |            |              |           |     |
|---|----------------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|   | Микро комп.                      | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|   |                                  |            |              | Вредносно | %   |
| <i>Впечатливост</i><br>(лесно се препознава, лесно се сеќава)   | 1                                |            | 1            | 2         | 20% |
| <i>Допадливост</i><br>(забавно/интересно, богат визуелен и вербален израз, естетски допадливо)        | 1                                | 2          |              | 3         | 30% |
| <i>Значајно</i><br>(описно, убедливо)   | 2                                | 1          |              | 3         | 30% |
| <i>Преносливо</i><br>(во и низ производствената категорија, за различни географски средини и култури) |                                  |            | 1            | 1         | 10% |
| <i>Приспособливо</i> (флексибилно, може да се осовременува)   | 1                                |            |              | 1         | 10% |
| <i>Можност да се заштити</i><br>(легално, културно)   |                                  |            |              | /         | 0%  |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.25.** Графички приказ на застапеноста на одредени елементи за градење капитал на бренд кај производствени компании



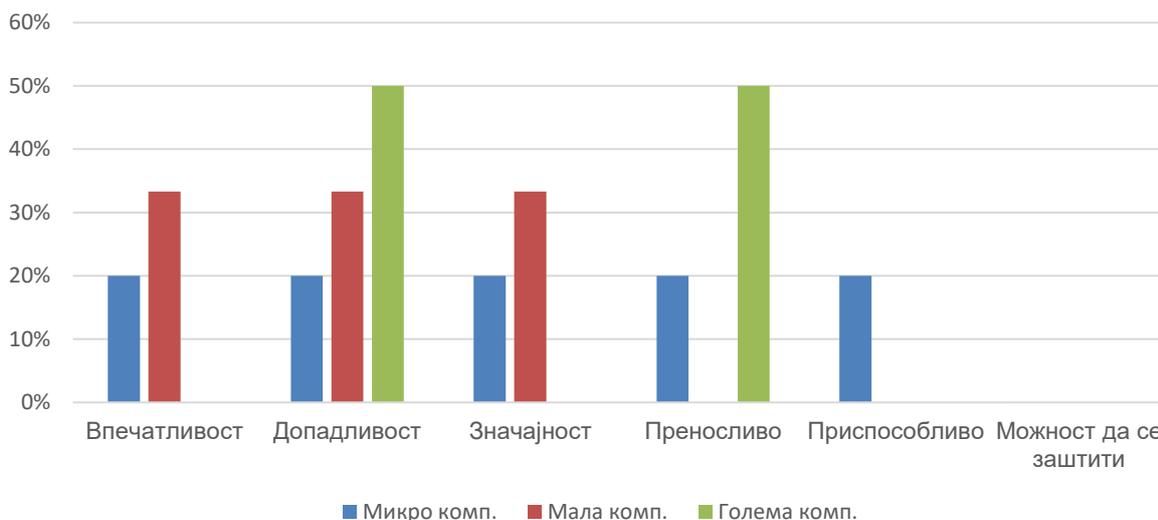
Извор: Сопствено истражување

**Табела 4.19.** Табеларен преглед на застапеноста на одредени елементи за градење капитал на бренд кај услужни компании

| Вид на елементи и критериуми за градење капитал на брендот  | Компании од услужен сектор |            |              |           |     |
|---|----------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|   | Микро комп.                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|   |                            |            |              | Вредносно | %   |
| <i>Впечатливост</i><br>(лесно се препознава, лесно се сеќава)   | 1                          | 1          |              | 2         | 20% |
| <i>Допадливост</i><br>(забавно/интересно, богат визуелен и вербален израз, естетски допадливо)        | 1                          | 1          | 1            | 3         | 30% |
| <i>Значајно</i><br>(описно, убедливо)   | 1                          | 1          |              | 2         | 20% |
| <i>Преносливо</i><br>(во и низ производствената категорија, за различни географски средини и култури) | 1                          |            | 1            | 2         | 20% |
| <i>Приспособливо</i> (флексибилно, може да се осовременува)   | 1                          |            |              | 1         | 10% |
| <i>Можност да се заштити</i><br>(легално, културно)   |                            |            |              | /         | 0%  |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.26.** Графички приказ на застапеноста на одредени елементи за градење капитал на бренд кај услужни компании



Извор: Сопствено истражување

Во првиот дел од дванаесеттото прашање, кое ги интегрира одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од производствен сектор, а тоа се табела 4.18 и графикон 4.25, може да резимираме дека со еднаков процент на дадени одговори од 30% учествуваат елементите „допадливост“ и „значајност“ како критериуми посочени со најголема важност и примена за градење на капитал на брендот. Понатаму со 20% учество се позиционира елементот „впечатливост“, за на крај со по 10% учество да се втемелат преостанатите два елементи „преносливост“ и „приспособливост“. Исто така важно да посочиме дека со ниту еден одговор, односно 0%, е застапен елементот „можност да се заштити“.

За разлика од производствените компании, кај услужните компании (табела 4.19 и графикон 4.26) примената и важноста на одредени елементи за градење на капитал на бренд стојат малку поразлично. Овде менаџерите и сопствениците на услужните компании со највисок процент на примена и важност му посветуваат на елементот „допадливост“, и тоа со учество од 30%. Со по 20% учество се позиционираат три елементи, и тоа се „впечатливост“, „значајност“ и „преносливост“. На крај со најмал процент на важност и примена е втемелен елементот „приспособливост“. И овде како и кај производствените компании со 0% е застапен елементот „можност да се заштити“.

**Тринаесеттото прашање** гласи: *Која од следниве таксономии за имиња на брендот ја има усвоено Вашата компанија?*

**Табела 4.20.** Табеларен преглед на имплементираната таксономија на имиња на бренд кај компании од производствен сектор

| Таксономија на имиња на бренд  | Компании од производствен сектор |            |              |           |     |
|--|----------------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|  | Микро комп.                      | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|  |                                  |            |              | Вредносно | %   |
| <i>Описни</i><br>(буквално ја опишува функцијата)                                |                                  | 1          |              | 1         | 10% |
| <i>Сугестивни</i><br>(ги сугерира бенефициите или функцијата)                    | 2                                | 1          |              | 3         | 30% |
| <i>Сложени</i><br>(комбинација од 2 или повеќе најчесто неочекувани зборови)     |                                  |            | 1            | 1         | 10% |
| <i>Класични</i><br>(базирани на латински, грчки или санскрит)                    | 1                                |            | 1            | 2         | 20% |
| <i>Арбитражни</i><br>(вистински зборови без очигледна поврзаност со компанијата) | 1                                | 1          |              | 2         | 20% |
| <i>Измислени</i><br>(нови кованици без очигледно значење)                        | 1                                |            |              | 1         | 10% |

Извор: Сопствени истражувања

**Графикон 4.27.** Графички приказ на имплементираната таксономија на имиња на бренд кај компании од производствен сектор



Извор: Сопствено истражување

Табела 4.20 и графикон 4.27 ги имплементираат одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од производствен сектор за нивниот извор на одредена таксономија на која се темели нивното име на брендот. Со највисоко

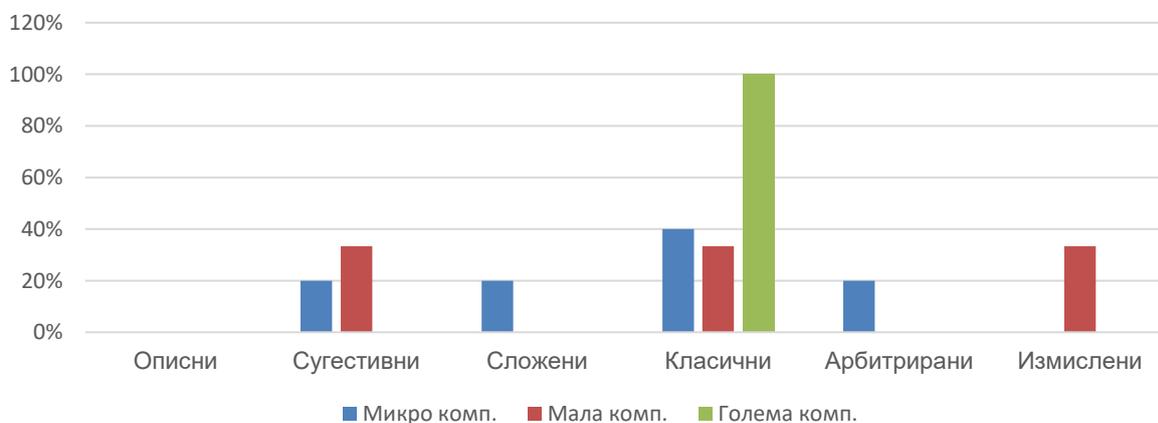
учество од 30% е застапена „сугестивната“ таксономија, како една од најчесто употребуваните таксономии кај производствените компании. Понатаму со по 20% учество се застапени таксономиите „класична“ и „арбитрирана“. И на крај со процентуално учество од по 10% се застапени „описните“, „сложените“ и „измислените“ таксономии.

**Табела 4.21.** Табеларен преглед на имплементираната таксономија на имиња на бренд кај компании од услужен сектор

| Таксономија на имиња на бренд   | Компании од услужен сектор |            |              |           |     |
|---|----------------------------|------------|--------------|-----------|-----|
|   | Микро комп.                | Мала комп. | Голема комп. | Вкупно    |     |
|   |                            |            |              | Вредносно | %   |
| <i>Описни</i><br>(буквално ја опишува функцијата)                                 |                            |            |              | /         | 0%  |
| <i>Сугестивни</i><br>(ги сугерира бенефициите или функцијата)                     | 1                          | 1          |              | 2         | 20% |
| <i>Сложени</i><br>(комбинација од 2 или повеќе најчесто неочекувани зборови)      | 1                          |            |              | 1         | 10% |
| <i>Класични</i><br>(базирани на латински, грчки или санскрит)                     | 2                          | 1          | 2            | 5         | 50% |
| <i>Арбитрирани</i><br>(вистински зборови без очигледна поврзаност со компанијата) | 1                          |            |              | 1         | 10% |
| <i>Измислени</i><br>(нови кованици без очигледно значење)                         |                            | 1          |              | 1         | 10% |

Извор: Сопствени истражувања

**Графикон 4.28.** Графички приказ на имплементираната таксономија на имиња на бренд кај компании од услужен сектор



Извор: Сопствено истражување

Одговорите, пак, на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор (табела 4.21 и графикон 4.28) во одредена мера се разликуваат со одговорите на производствените компании. Разликите во изборот на таксономија на имиња е следнава: со највисоко учество се позиционира „класичната“ таксономија, и тоа со 50% од вкупниот број на одговори. Понатаму следува „сугестивната“ таксономија со процентуално учество од 20%, за на крај да се втемелат преостанатите три таксономии, и тоа: „сложените“, „арбитражите“ и „измислените“, кои се застапени со по 10% учество. Важно е да се напомене дека со ниту еден одговор, односно 0% ѝ се припишува на „описната“ таксономија кај овој вид компании, односно услужните компании.

**Четиринаесеттото прашање гласи: Кое е размислувањето на Вашата компанија во однос на брендот и неговото пазарно учество?**

**Табела 4.22.** Табеларен преглед на одговорите на деловните субјекти за силата на брендот и неговото пазарно учество

|                              |                                  |                            | Прашање   | Понудени одговори                                      |   |     |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---|--|---|-----|
|                              |                                  |                            |   | Силата на брендот е во корелација со пазарното учество | Силата на брендот не е во корелација со пазарното учество |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.                | 14. Размислување на компанијата во однос на брендот и неговото пазарно учество. | 4  | 1   |     |
|                              |                                  | Мала комп.                 |   | 3  | /   |     |
|                              |                                  | Голема комп.               |   | 2  | /   |     |
|                              |                                  | Вкупно                     |   | Вредности  | 9   | 1   |
|                              |                                  |                            |   | %  | 90%   | 10% |
|                              |                                  | Компании од услужен сектор |   | Микро комп.  | 5   | /   |
|                              |                                  |                            |   | Мала комп.   | 3   | /   |
|                              | Голема комп.                     |                            |   | 2  | /   |     |
|                              | Вкупно                           |                            |   | Вредности  | 10  | /   |
|                              |                                  |                            |   | %  | 100%  | 0%  |
|                              | Вкупно                           |                            |   | Вредности  | 19  | 1   |
|                              |                                  | %                          |   | 95%  | 5%  |     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.29.** Процент на компании од производствен сектор за силата на брендот и неговото пазарно учество



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.30.** Процент на компании од услужен сектор за силата на брендот и неговото пазарно учество



Извор: Сопствено истражување

Четиринаесеттото прашање ги сумира размислувањата на деловните субјекти за корелацијата на силината на нивниот бренд со пазарното учество. Поконкретно, табела 4.22 и графиконот 4.29 ги интерпретираат размислувањата на менаџерите и сопствениците на компании од производствениот сектор. 90% од нив изјавиле дека силината на нивниот бренд е во корелација со пазарното учество, а само 10% изјавиле дека силината на нивниот бренд не е во корелација со пазарното учество. Додека, пак, поединечно сумирано, 80% од вкупниот број испитани микро компании одговориле дека силината на нивниот бренд е во корелација со пазарното учество, а 20% одговориле во обратна насока - дека силината на нивниот бренд не е во корелација со пазарното учество. И 100% од вкупниот број испитани мали и големи компании одговориле потврдно - силината на нивниот бренд е во корелација со пазарното учество.

За разлика од производствените компании, одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор во одредена мера се разликуваат. Визуелниот приказ на овие одговори е претставен во графиконот 4.30. Од вкупниот број испитани менаџери и сопственици, нема ниту еден негативен одговор, односно едногласно со 100% посочуваат дека силината на нивниот бренд е во корелација со пазарното учество. И како што напоменавме,

ниту еден негативен одговор - 0%, односно силината на брендот не е во корелација со пазарното учество. Поединечните одговори според големината на овој вид на компании може да се воочат со претходно посочениот одговор, односно од вкупниот број на испитани микро, мали и големи компании сите едногласно даваат позитивен одговор - силината на нивните брендови е во корелација со пазарното учество.

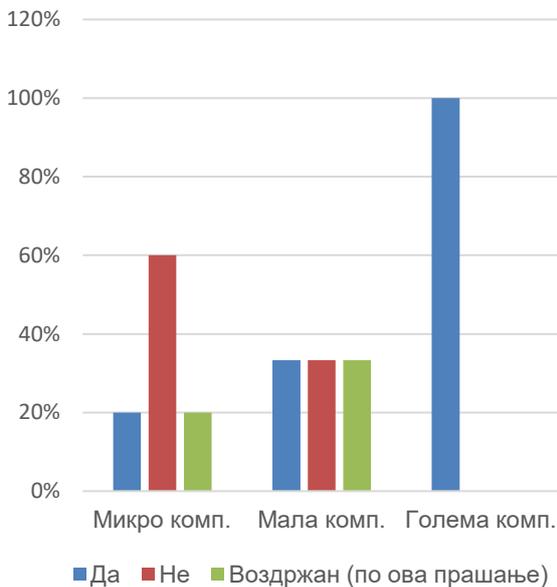
**Петнаесеттото прашање гласи:** *Дали мислите дека Вашата компанија има создадено и развиено силен бренд во конкретната индустрија/гранка на делување што создава бариери за влез или го отежнува влегувањето на нови конкуренти во истоимената индустрија/гранка?*

**Табела 4.23.** Одговори на деловните субјекти за развиеноста на услуга/производ (бренд) кој создава бариери за влез на конкуренти

|                              |  |                               | Прашање  | Понудени одговори |     |                              |     |
|------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------|-----|------------------------------|-----|
|                              |  |                               |  | ДА                | НЕ  | Воздржан<br>(по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од<br>производствен<br>сектор | Микро комп.                   | 15. Компанијата има создадено и развиено силен бренд во конкретната индустрија/гранка на делување што создава бариери за влез или го отежнува влегувањето на нови конкуренти во истоимената индустрија/гранка. | 1                 | 3   | 1                            |     |
|                              |  | Мала комп.                    |  | 1                 | 1   | 1                            |     |
|                              |  | Голема комп.                  |  | 2                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Вкупно                        |  | Вредности         | 4   | 4                            | 2   |
|                              |  |                               |  | %                 | 40% | 40%                          | 20% |
|                              |  | Компании од<br>услужен сектор |  | Микро комп.       | /   | 3                            | 2   |
|                              | Мала комп.                             |                               |  | 1                 | 2   | /                            |     |
|                              | Голема комп.                           |                               |  | 2                 | /   | /                            |     |
|                              | Вкупно                                 |                               |  | Вредности         | 3   | 5                            | 2   |
|                              |  |                               |  | %                 | 30% | 50%                          | 20% |
|                              | Вкупно                                 |                               |  | Вредности         | 7   | 9                            | 4   |
|                              |  | %                             |  | 35%               | 45% | 20%                          |     |

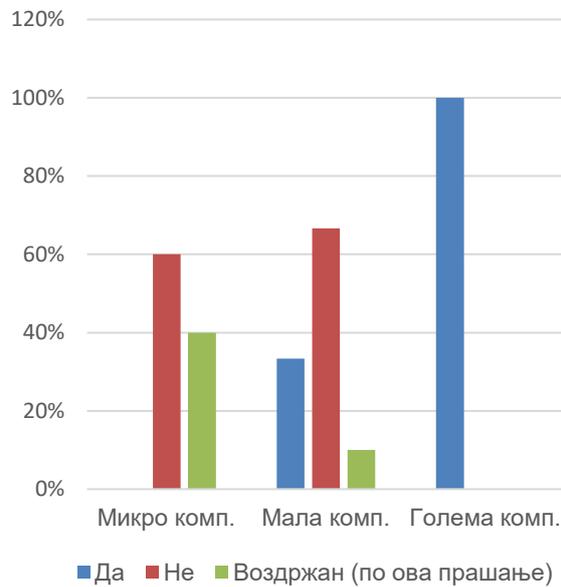
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.31.** Процент на компании од производствен сектор за развиен производ во конкретна индустрија



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.32.** Процент на компании од услужен сектор за развиена услуга во конкретна индустрија/гранка



Извор: Сопствено истражување

Петнаесеттото прашање ги интерпретира одговорите на менаџерите и сопствениците на деловни субјекти за тоа дали тие имаат создадено и развиено силен бренд во конкретната индустрија или дејност на делување што создава бариери за влез или го отежнува влегувањето на нови конкуренти во истоимената индустрија или гранка. Табела 4.23 и графиконот 4.31 ги илустрираат одговорите на компаниите од производствениот сектор. Кај овој вид компании, 40% се изјаснуваат со позитивен одговор „да“. Со исто така 40% од вкупниот број испитаници се изјаснуваат со негативен одговор „не“, а останатите 20% од испитаниците останале „воздржани“ (по однос на ова прашање). Додека, пак, поединечните одговори кај производствените компании според нивната големина изгледаат вака: 20% од микро компаниите одговориле со „да“, 60% од микро компаниите одговориле со „не“ и 20% од нив останале „воздржани“ (по однос на ова прашање). Понатаму малите компании учествуваат со еднаков процент од 33,33% на сите три понудени одговори (да, не и воздржани). И на крај големите компании едногласно се изјаснуваат со позитивен одговор „да“.

Во прилично слична насока се движат и одговорите на компаниите од услужниот сектор (графикон 4.32). Кај овој вид компании, 30% од вкупните

испитаници даваат позитивен одговор „да“, 50% се изјаснуваат со негативен одговор „не“ и останатите 20% од испитаниците остануваат „воздржани“.

Од досега елаборираните податоци може да резимираме дека поголем, дури и најголем број од микро и малите компании се изјаснуваат со негативен одговор; пред сè тоа се должи на нивната слабост и кривкост, т.е. недоволната етаблираност на пазарот, како и самиот факт што располагаат со помала производствена, финансиска и комерцијална моќ. За разлика од нив, едногласно големите компании се изјаснуваат со позитивен одговор, бидејќи тие располагаат со поголем капитал во секоја смисла на зборот и не се во голема мера чувствителни на реакциите на пазарот.

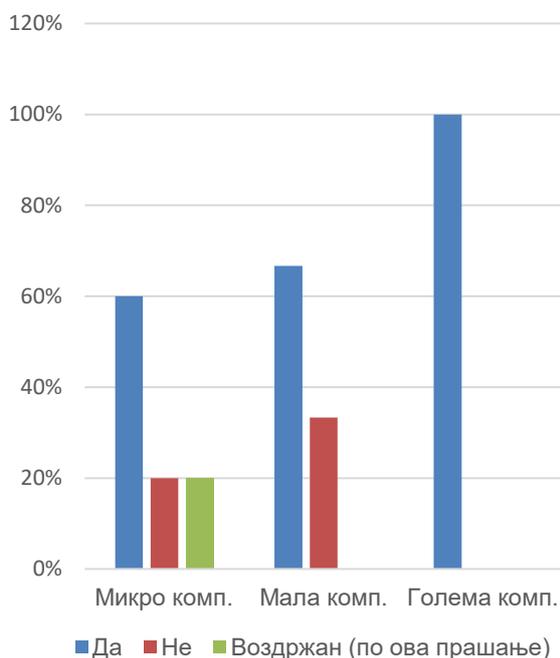
**Шеснаесеттото прашање гласи:** *Дали повратот на инвестицијата од Вашиот бренд е задоволувачки сразмерно со Вашето пазарно учество со конкретниот развиен бренд?*

**Табела 4.24.** Одговори на деловните субјекти за повратот на инвестицијата од брендот согласно со неговото пазарно учество

|                              |  |              | Прашање   | Понудени одговори |     |                              |     |
|------------------------------|--|--------------|---|-------------------|-----|------------------------------|-----|
|                              |  |              |   | ДА                | НЕ  | Воздржан<br>(по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од<br>производствен<br>сектор | Микро комп.  | 16. Повратот на инвестицијата од конкретен бренд е задоволувачки сразмерно со пазарното учество со истоимениот развиен бренд. | 3                 | 1   | 1                            |     |
|                              |  | Мала комп.   |   | 2                 | 1   | /                            |     |
|                              |  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Вкупно       |   | Вредности         | 7   | 2                            | 1   |
|                              |  |              |   | %                 | 70% | 20%                          | 10% |
|                              | Компании од<br>услужен сектор          | Микро комп.  |   | 2                 | 1   | 2                            |     |
|                              |  | Мала комп.   |   | 2                 | /   | 1                            |     |
|                              |  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                            |     |
|                              |  | Вкупно       |   | Вредности         | 6   | 1                            | 3   |
|                              |  |              |   | %                 | 60% | 10%                          | 30% |
| Вкупно                       | Вредности                              | 13           | 3   | 4                 |     |                              |     |
|                              | %                                      | 65%          | 15%   | 20%               |     |                              |     |

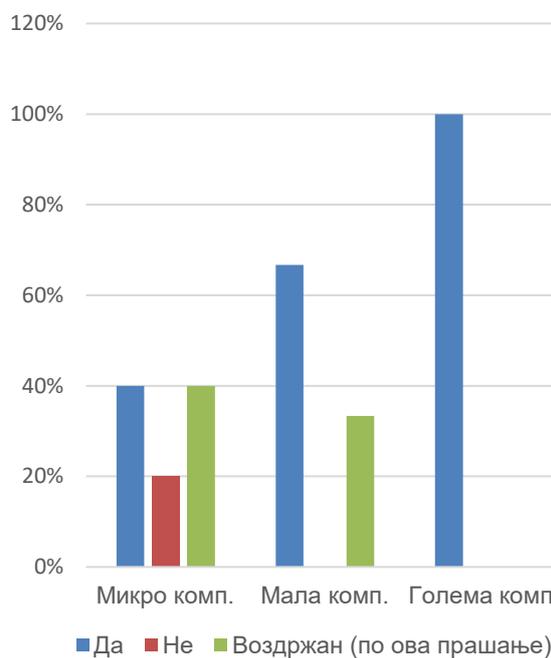
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.33.** Процент на компании од производствен сектор за повратот на инвестицијата од брендот



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.34.** Процент на компании од услужен сектор за повратот на инвестицијата од брендот



Извор: Сопствено истражување

По однос на шеснаесеттото прашање, од табелата и графиконите погоре јасно се забележуваат ставовите на сопствениците и менаџерите од компаниите од производствен и услужен сектор. Последователно графиконот 4.33 ги интегрира одговорите на производствените компании во насока на тоа дали повратот на инвестицијата од нивниот бренд е задоволувачки сразмерно со пазарното учество кое го поседува односниот бренд. Поконкретно, 70% од вкупниот број на испитани менаџери и сопственици од производствени компании даваат позитивен одговор „да“, понатаму 20% од нив се изјаснуваат со негативен одговор „не“, и на крај останатите 10% остануваат „воздржани“ (по однос на ова прашање). Поединечно, според критериумот големина на компаниите, одговорите би се движеле во насока на следново: 60% од микро компаниите одговараат со „да“, 20% со „не“ и исто така 20% од нив остануваат „воздржани“. Следно, малите компании со позитивен одговор се застапени со 66,67%, со негативен одговор 33,33% и ниту еден воздржан одговор. И на крај процентуалното учество на големите компании е едногласно застапено со 100% позитивен одговор „да“.

Додека графиконот 4.33 ги сумира одговорите на производствените компании, графиконот 4.34, пак, ги сумира одговорите на компаниите од услужен сектор. Од вкупниот број на испитани менаџери и сопственици на услужни компании, 60% даваат позитивен одговор, со негативен одговор се застапени 10% и останатите 30% од нив остануваат воздржани. Поединечните одговори на услужните компании според нивната големина изгледаат вака: 40% од микро компаниите се изјаснуваат со „да“, понатаму 20% со одговор „не“ и 40% од микро компаниите остануваат „воздржани“. Малите компании со позитивен одговор учествуваат со 66,67%, ниту еден негативен одговор и 33,33% искажуваат „воздржаност“. Крајно големите компании имаат 100% потврден одговор „да“, кој се должи пред сè на нивната финансиска, комерцијална и производствена/услужна моќ.

**Седумнаесеттото прашање гласи: Каква е ценовната еластичност на вашиот производ/услуга (бренд)?**

**Табела 4.25.** Ценовна еластичност на брендот кај деловните субјекти

|                              |                                  |                            | Прашање                             | Понудени одговори         |                            |     |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----|
|                              |                                  |                            |                                     | Ниска ценовна еластичност | Висока ценовна еластичност |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.                | 17. Ценовна еластичност на брендот. | 1                         | 4                          |     |
|                              |                                  | Мала комп.                 |                                     | 1                         | 2                          |     |
|                              |                                  | Голема комп.               |                                     | 2                         | /                          |     |
|                              |                                  | Вкупно                     |                                     | Вредности                 | 4                          | 6   |
|                              |                                  |                            |                                     | %                         | 40%                        | 60% |
|                              |                                  | Компании од услужен сектор |                                     | Микро комп.               | 0                          | 5   |
|                              | Мала комп.                       |                            |                                     | 1                         | 2                          |     |
|                              | Голема комп.                     |                            |                                     | 2                         | /                          |     |
|                              | Вкупно                           |                            |                                     | Вредности                 | 3                          | 7   |
|                              |                                  |                            |                                     | %                         | 30%                        | 70% |
|                              | Вкупно                           |                            |                                     | Вредности                 | 7                          | 13  |
|                              |                                  | %                          |                                     | 35%                       | 65%                        |     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.35.** Ценовна еластичност на бренд кај компании од производствен сектор



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.36.** Ценовна еластичност на бренд кај компании од услужен сектор



Извор: Сопствено истражување

Седумнаесеттото прашање ги интерпретира одговорите на деловните субјекти за ценовната еластичност којашто ја има нивниот бренд. Како и кај претходно имплементираниите прашања, застапеноста е обострана на производствените и услужните компании, и овде исто така во анализата се вклучени и производствените и услужните компании. Графиконот 4.35 дава визуелен преглед на одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од производствен сектор. Со учество од 40% е втемелена ниската ценовна еластичност на брендот кај овие компании, а останатите 60% изјаснетост се за висока ценовна еластичност на нивните брендови. Поединечните одговори се во насока на следново: *микро компании*: 20% НЦЕ и 80% ВЦЕ; *мали компании*: 33,33% НЦЕ, 66,67% ВЦЕ и *големи компании*: 100% посочена НЦЕ.

Графиконот 4.36, пак, ги имплементира одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор. И овде, како и кај производствените компании, одговорите се движат во идентична насока. Поконкретно, 30% застапеност на ниска ценовна еластичност и 70% избрана висока ценовна еластичност на нивните брендови. И овде поединечните одговори се застапени со следново процентуално учество: *микро компании*: 0% (ниту еден одговор) НЦЕ и едногласно 100% ВЦЕ на брендovите; *мали компании*: 33,33% НЦЕ, 66,67% ВЦЕ и *големи компании*: одлучно 100% НЦЕ.

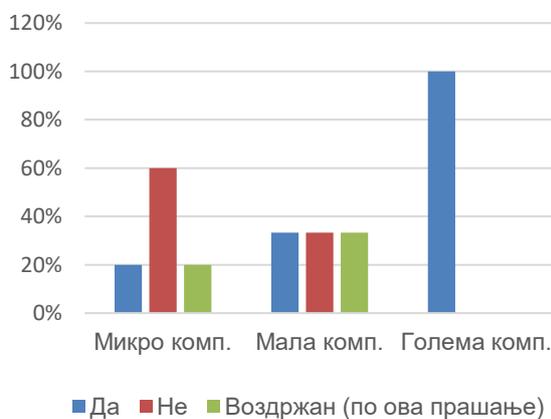
**Осумнаесеттото прашање гласи: Дали Вашата компанија е во можност да привлече и задржи квалитетна работна сила?**

**Табела 4.26.** Одговори на деловни субјекти за нивната репутација да привлечат и задржат квалитетна работна сила

|                              |                                  |              | Прашање   | Понудени одговори |     |                           |     |
|------------------------------|----------------------------------|--------------|---|-------------------|-----|---------------------------|-----|
|                              |                                  |              |   | ДА                | НЕ  | Воздржан (по ова прашање) |     |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.  | 18. Можноста на компанијата да привлече и задржи квалитетна работна сила. | 1                 | 3   | 1                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |   | 1                 | 1   | 1                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |   | Вредности         | 4   | 4                         | 2   |
|                              |                                  |              |   | %                 | 40% | 40%                       | 20% |
|                              | Компании од услужен сектор       | Микро комп.  |   | /                 | 3   | 2                         |     |
|                              |                                  | Мала комп.   |   | 1                 | 1   | 1                         |     |
|                              |                                  | Голема комп. |   | 2                 | /   | /                         |     |
|                              |                                  | Вкупно       |   | Вредности         | 3   | 4                         | 3   |
|                              |                                  |              |   | %                 | 30% | 40%                       | 30% |
| Вкупно                       | Вредности                        | 7            | 8   | 5                 |     |                           |     |
|                              | %                                | 35%          | 40%   | 25%               |     |                           |     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.37.** Привлекување на квалитетни таленти од страна на производствени компании



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.38.** Привлекување на квалитетни таленти од страна на услужни компании



Извор: Сопствено истражување

Графиконот 4.37 ги илустрира одговорите на менаџерите и сопствениците од компании од производствен сектор по однос на можноста и способност да привлечат и задржат квалификувана работна сила. Според дадените одговори, 40% од нив се изјаснуваат со „да“, со негативен одговор се произнесуваат исто така 40% и останатите 20% остануваат воздржани. Поединечните одговори се застапени со следново процентуално учество: *микро компании*: 20% - да, 60% - не и 20% - воздржани; *мали компании* со 33,33% учество на сите три понудени одговори; *големи компании*: 35% - да, 40% - не и 25% - воздржани.

Додека, пак, графиконот 4.38 ги илустрира одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор. Овде процентуалното учество со позитивен одговор е застапено со 30%, понатаму со негативен одговор се застапени 40% и 30% од испитаниците остануваат воздржани.

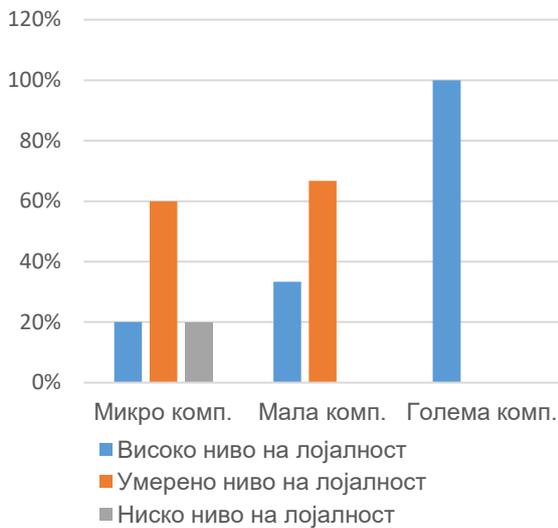
**Деветнаесеттото прашање гласи:** *Кое е нивото на лојалност на Вашиот производ/услуга (бренд)?*

**Табела 4.27.** Одговори на деловни субјекти за изграденото ниво на лојалност на нивниот бренд

|                              |                                  | Прашање            | Понудени одговори        |                          |                         |
|------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                              |                                  |                    | Високо ниво на лојалност | Умерено ниво на лојаност | Ниско ниво на лојалност |
| Одговори на деловни субјекти | Компании од производствен сектор | Микро комп.        | 1                        | 3                        | 1                       |
|                              |                                  | Мала комп.         | 1                        | 2                        | /                       |
|                              |                                  | Голема комп.       | 2                        | /                        | /                       |
|                              |                                  | Вкупн<br>Вредности | 4                        | 5                        | 1                       |
|                              |                                  | %                  | 40%                      | 50%                      | 10%                     |
|                              | Компании од услужен сектор       | Микро комп.        | /                        | 3                        | 2                       |
|                              |                                  | Мала комп.         | 1                        | 2                        | /                       |
|                              |                                  | Голема комп.       | 1                        | 1                        | /                       |
|                              |                                  | Вкупн<br>Вредности | 2                        | 6                        | 2                       |
|                              |                                  | %                  | 20%                      | 60%                      | 20%                     |
| <b>Вкупно</b>                |                                  | Вредности          | 6                        | 11                       | 3                       |
|                              |                                  | %                  | 30%                      | 55%                      | 15%                     |

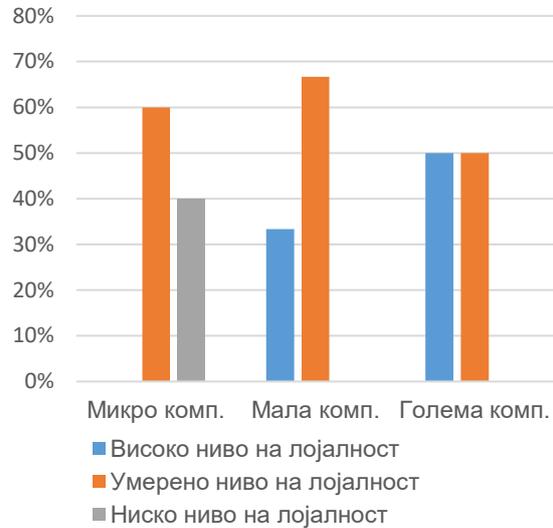
Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.39.** Процент на компании од производствен сектор за нивото на лојалност на нивниот бренд



Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.40.** Процент на компании од услужен сектор за нивото на лојалност на нивниот бренд



Извор: Сопствено истражување

Деветнаесеттото прашање ги илустрира одговорите на менаџерите и сопствениците на деловни субјекти за нивото на лојалност коешто го поседува нивниот бренд кај потрошувачите. Поконкретно, графиконот 4.39 дава визуелен преглед на одговорите на компаниите од производствен сектор. Со процентуално учество од 40% е застапен одговорот за поседување на „високо ниво на лојалност“ на нивните брендови, понатаму со 50% застапеност е „умереното ниво на лојалност“ и преостанатите 10% се за застапеност на „ниско ниво на лојалност“.

За разлика од графиконот 4.39, графиконот 4.40 дава визуелен преглед на одговорите на менаџерите и сопствениците на компании од услужен сектор. Кај овој вид компании, „високо ниво на лојалност“ на брендovите е застапено со 20% од испитаниците, следно со 60% учествува „умереното ниво на лојалност“ и со 20% учествува „ниското ниво на лојалност“. Поединечните одговори според големината на компаниите се следниве: *микро компании*: ниту еден одговор за поседување на високо ниво на лојалност, односно 0%, 60% - умерено ниво на лојалност и 40% - ниско ниво на лојалност; *мали компании*: 33,33% - високо ниво на лојалност, 66,67% - умерено ниво на лојалност и 0% - ниско ниво на лојалност; и на крај *големи компании*: високото и умереното ниво на лојалност заземаат учество со еднаков процент од испитаниците, поточно по 50%, и ниту еден одговор за ниско ниво на лојалност.

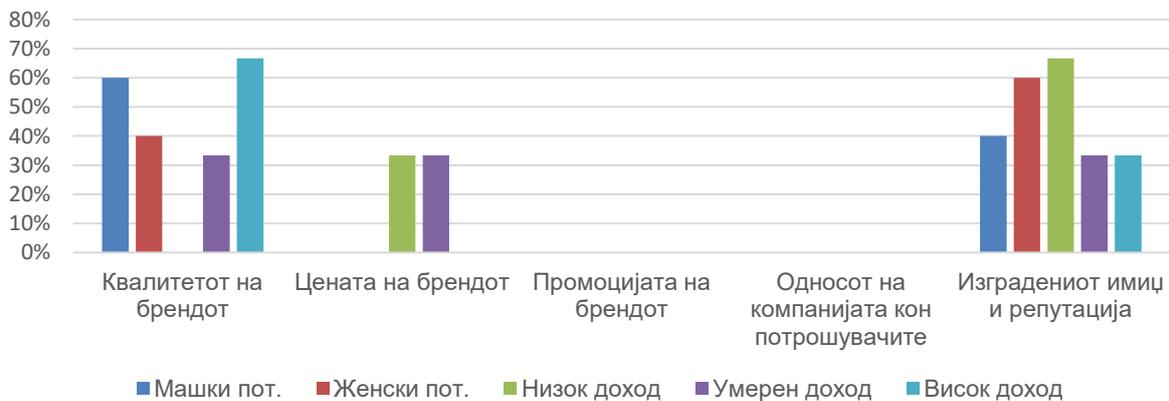
**Дваесеттото прашање гласи:** Која од следниве варијабли влијае врз Вашата одлука за купување на одреден бренд кој има карактер на трајно добро?

**Табела 4.28.** Табеларен приказ на видовите на варијабли кои влијаат врз потрошувачките одлуки за купување на трајни добра

| Видови варијабли на влијание на потрошувачките одлуки | Сегментација на потрошувачите според нивната полова припадност |              |             |             |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
|   | Машки  | Женски       | Вкупно      |             |
|   |  |              | Вредносно   | %           |
| Квалитетот на брендот                                 | 3  | 2            | 5           | 50%         |
| Цената на брендот                                     |  |              | /           | 0%          |
| Промоцијата на брендот                                |  |              | /           | 0%          |
| Односот на компанијата кон потрошувачите              |  |              | /           | 0%          |
| Изградениот имиџ и репутација                         | 2  | 3            | 5           | 50%         |
| Сегментација на потрошувачите според нивото на доход  |  |              |             |             |
|   | Низок доход  | Умерен доход | Висок доход |             |
| Квалитетот на брендот                                 |  | 1            | 2           | 3<br>33,33% |
| Цената на брендот                                     | 2  | 1            |             | 3<br>33,33% |
| Промоцијата на брендот                                |  |              |             | / 0%        |
| Односот на компанијата кон потрошувачите              |  |              |             | / 0%        |
| Изградениот имиџ и репутација                         | 1  | 1            | 1           | 3<br>33,33% |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.41.** Графички приказ на видовите на варијабли кои влијаат врз потрошувачките одлуки за купување на трајни добра



Извор: Сопствено истражување

Првиот дел од истражувањето ги обединува и интерпретира одговорите на деловните субјекти како целна група на испитаници, а додека вториот дел од спроведеното емпириско истражување ги имплементира одговорите на потрошувачите како втора целна група на испитаници. Започнувајќи со дваесеттото прашање, ќе ги проследиме и анализираме одговорите, како што кажавме на втората целна група испитаници, а тоа се потрошувачите. Табела 4.28 врши квантифицирање на одговорите на потрошувачите сегментирани во два дела: првиот дел ја опфаќа сегментацијата на потрошувачите според нивната полова припадност (машки и женски), а вториот дел ја опфаќа сегментацијата на потрошувачите според нивниот доход (низок, умерен и висок), во однос на избирање на одредени варијабли кои влијаат за купување на производ кој има карактер на „трајно добро“. Одговорите на потрошувачите од машки пол се следниве: 60% од нив како клучна варијабла го одбираат „квалитетот на брендот“, која влијае за купување на трајно добро, понатаму со процентуално учество од 40% е застапена варијаблата „изградениот имиџ и репутација“. Во идентична насока се застапени и одговорите на потрошувачите од женскиот пол, и тоа: со процентуално учество од 40% е застапена варијаблата „квалитет на брендот“, а преостанатите 60% се дистрибуираат во варијаблата „изграден имиџ и репутација“.

Во вториот дел од дваесеттото прашање се анализира влијанието на одредени варијабли кај потрошувачи со различно расположливо ниво на доход за купување на производи кои имаат карактер на трајни добра. На почеток потрошувачите со низок доход одговараат на следниов начин: 66,67% од нив како базичен критериум за купување на трајно добро ја одбираат цената на брендот, понатаму со 33,33% е застапен критериумот, односно варијаблата изграден имиџ и репутација. Следни се одговорите на потрошувачите со умерен доход, кои се движат во следнава насока: со еднакво процентуално учество од по 33,33% се застапени варијаблите квалитет, цена и изграден имиџ и репутација на брендот. И последната категоризација ги опфаќа потрошувачите со висок доход кои одговараат на следниов начин: со процентуално учество од 66,67% е втемелена варијаблата квалитет на брендот, и со учество од само 33,33% е втемелена варијаблата изграден имиџ и репутација.

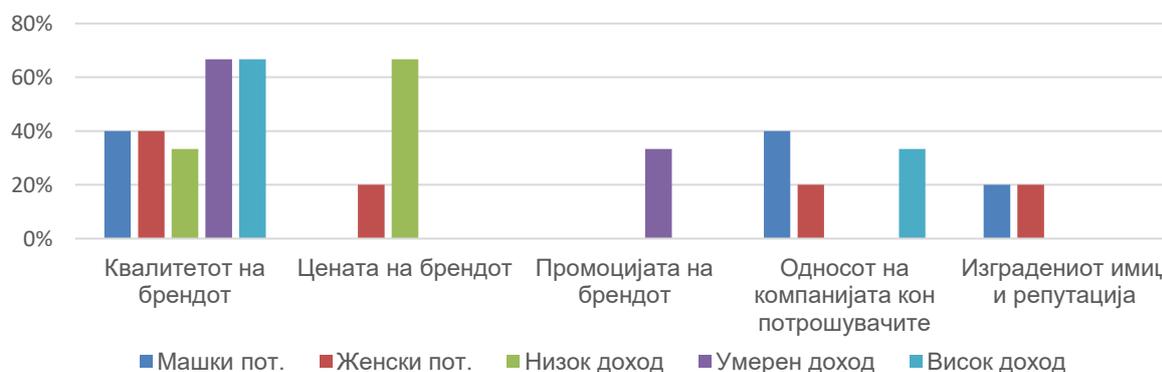
**Дваесет и првото прашање** гласи: *Која од следниве варијабли влијае врз Вашата одлука за купување на одреден бренд кој има карактер на потрошно добро?*

**Табела 4.29.** Табеларен приказ на видовите на варијабли кои влијаат врз потрошувачките одлуки за купување на потрошни добра

| Видови варијабли на влијание на потрошувачките одлуки | Сегментација на потрошувачите според нивната полова припадност |              |             |     |        |
|---|--|--------------|-------------|-----|--------|
|   | Машки  | Женски       | Вкупно      |     |        |
|   |  |              | Вредносно   | %   |        |
| Квалитетот на брендот                                 | 2  | 2            | 4           | 40% |        |
| Цената на брендот                                     |  | 1            | 1           | 10% |        |
| Промоцијата на брендот                                |  |              | /           | 0%  |        |
| Односот на компанијата кон потрошувачите              | 2  | 1            | 3           | 30% |        |
| Изградениот имиџ и репутација                         | 1  | 1            | 2           | 20% |        |
| Сегментација на потрошувачите според нивото на доход  |  |              |             |     |        |
|   | Низок доход  | Умерен доход | Висок доход |     |        |
| Квалитетот на брендот                                 | 1  | 2            | 2           | 5   | 55,56% |
| Цената на брендот                                     | 2  |              |             | 2   | 22,22% |
| Промоцијата на брендот                                |  | 1            |             | 1   | 11,11% |
| Односот на компанијата кон потрошувачите              |  |              | 1           | 1   | 11,11% |
| Изградените имиџ и репутација                         |  |              |             | /   | 0%     |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.42.** Графички приказ на видовите на варијабли кои влијаат врз потрошувачките одлуки за купување на потрошни добра



Извор: Сопствено истражување

Додека табела 4.28 и графикон 4.41 ги имплементираат одговорите на потрошувачите за видовите варијабли кои влијаат врз нивните одлуки за купување на производи кои имаат карактер на трајни добра, табела 4.29 и графикон 4.42, пак, ги имплементираат исто така одговорите на потрошувачите за варијаблите на влијание за купување на производи кои имаат карактер на потрошни добра. Исто како и кај претходното прашање и табела, структурата на понудени одговори е иста. Во првиот дел од прашањето се елаборираат одговорите на потрошувачите според нивната полова сегментација (машки и женски потрошувачи). Одговорите на потрошувачите од машки пол се застапени со следново процентуално учество: на варијаблите „квалитет на брендот“ и „односот на компанијата кон потрошувачите“ им се припишуваат најмногу проценти од испитаните машки потрошувачи, и тоа со по 40%. И на скалило подолу со 20% од вкупниот број испитани потрошувачи од машки пол е втемелена варијаблата „изграден имиџ и репутација“.

Вториот дел од прашањето, пак, ги имплементира одговорите на потрошувачите сегментирани според нивниот расположлив доход (низок, умерен и висок), односно реагирањето на потрошувачите со различно ниво на расположлив доход врз купувањето на производи кои имаат карактер на потрошни добра. На почеток, потрошувачите со низок доход како темелна варијабла која влијае врз нивната одлука за купување на потрошувачко добро ја одбираат варијаблата „цена на доброто“, во која се застапени 66,67% од вкупниот број испитани потрошувачи со низок доход, додека останатите 33,33% од испитаните потрошувачи со низок доход ја избираат варијаблата „квалитет на брендот“. Понатаму потрошувачите со умерен доход како своја базична варијабла која има одлучувачко влијание врз купување на потрошно добро ја избираат варијаблата „квалитет на брендот“ со нивно учество од 66,67% во оваа варијабла, а останатите 33,33% од овој тип на потрошувачи со умерен доход ја одбираат варијаблата „промоцијата на брендот“. На крај преостануваат одговорите на потрошувачите со висок доход. Овој тип на потрошувачи најголема важност ѝ припишуваат на варијаблата „квалитет на брендот“ која има одлучувачко влијание за купување на потрошно добро и учествуваат со 66,67% во оваа варијабла, а додека на варијаблата „однос на компанијата кон потрошувачите“ ѝ се дистрибуираат 33,33% од вкупниот број испитани потрошувачи со висок доход.

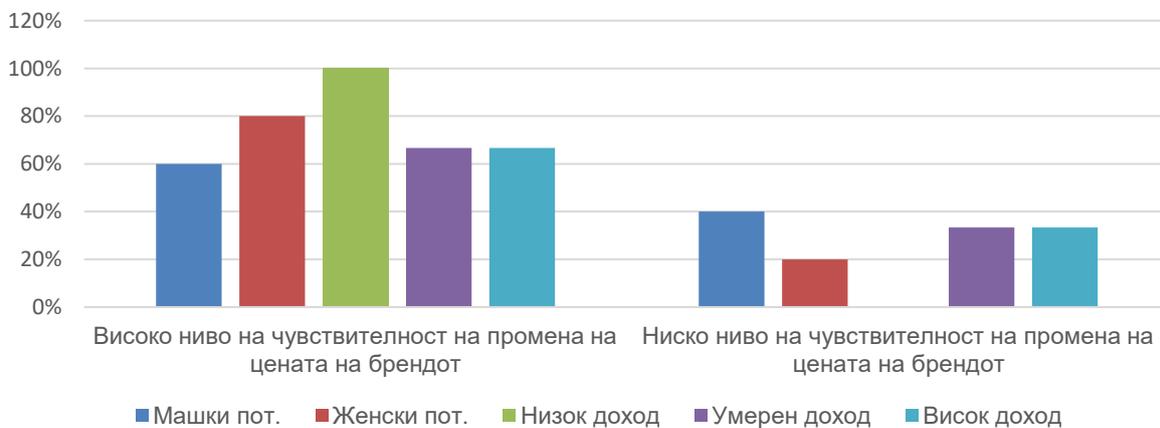
**Дваесет и второто прашање гласи:** *Какво е Вашето ниво на чувствителност на промена на цената на брендот кој има карактер на трајно добро?*

**Табела 4.30.** Табеларен приказ на нивоата на чувствителност на цената врз потрошувачките одлуки за купување на трајни добра

| Нивоа на чувствителност на потрошувачките одлуки  | Сегментација на потрошувачите според нивната полова припадност |              |             |     |
|---|--|--------------|-------------|-----|
|   | Машки  | Женски       | Вкупно      |     |
|   |  |              | Вредносно   | %   |
| <i>Високо ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот полека ве обесхрабрува за негово повторно купување)               | 3  | 4            | 7           | 70% |
| <i>Ниско ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот не влијае на ваше обесхрабрување за идно купување на истиот бренд) | 2  | 1            | 3           | 30% |
| Сегментација на потрошувачите според нивото на доход  |  |              |             |     |
|   | Низок доход  | Умерен доход | Висок доход |     |
| <i>Високо ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот полека ве обесхрабрува за негово повторно купување)               | 3  | 2            | 2           | 78% |
| <i>Ниско ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот не влијае на ваше обесхрабрување за идно купување на истиот бренд) |  | 1            | 1           | 22% |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.43.** Графички приказ на нивоата на чувствителност на цената врз потрошувачките одлуки за купување на трајни добра



Извор: Сопствено истражување

Дваесет и второто прашање ги интегрира одговорите на потрошувачите во однос на нивото на нивната чувствителност на промена на цената на брендот кој има карактер на трајно добро. Поточно, таква интерпретација и визуелна претстава ни даваат табела 4.30 и графикон 4.43. Исто како и кај претходното прашање во кое се испитува однесувањето на потрошувачите, и овде во ова дваесет и прво прашање испитувањето на потрошувачите е застапено во две пошироко сегментирани групи на потрошувачи. Првата сегментирана група на потрошувачи е според нивната полова припадност (машки и женски), а втората сегментирана група потрошувачи е според нивниот расположлив доход (низок, умерен и висок).

Од вкупниот број на испитани потрошувачи кои се застапени во првата сегментирана група според нивната полова припадност, 70% одговараат дека имаат „високо ниво на чувствителност“ на промена на цената на производите кои имаат карактер на трајни добра. Односно, зголемувањето на цената на брендот полека ги обесхрабрува за негово повторно купување. А останатите 30% истакнуваат дека имаат „ниско ниво на чувствителност“ на промена на цената на брендovите, односно зголемувањето на цената на брендот не влијае на обесхрабрување на потрошувачите за нивно идно повторно купување на истиот бренд. Потесниот дијапазон на одговори од страна на потрошувачите од машки пол изгледа вака: 60% од нив го нагласуваат високото ниво на чувствителност на промена на цената на брендот, а преостанатите 40%, пак, го нагласуваат ниското ниво на чувствителност на промена на цената на брендovите кои имаат карактер на трајни добра. Во идентична насока на движење се и одговорите на потрошувачите од женскиот пол: 80% го потенцираат високото ниво на чувствителност на промена на цената на брендот, а само 20% алудираат на ниското ниво на чувствителност на промена на цената.

Понатаму, втората сегментирана група на потрошувачи според нивниот доход е застапена со 78% во високо ниво на чувствителност, а 22% застапеност во ниско ниво на чувствителност на промена на цената на брендот. Редоследот на поединечните одговори изгледа вака: *потрошувачи со низок доход* - 100% ВЦЧ; *потрошувачи со умерен доход* - 67% ВЦЧ и 33% НЦЧ; и на крај *потрошувачите со висок доход*: нивните одговори се во полна мера еднакви со одговорите на потрошувачите со умерен доход, односно 67% - ВЦЧ, 33% - НЦЧ.

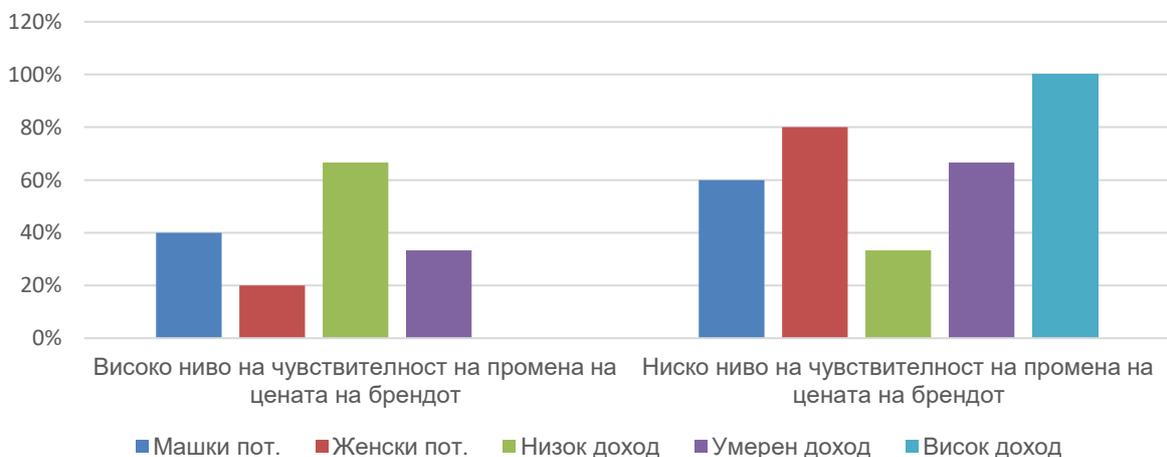
**Дваесет и третото прашање гласи: Какво е Вашето ниво на чувствителност на промена на цената на брендот кој има карактер на потрошно добро?**

**Табела 4.31.** Табеларен приказ на нивоата на чувствителност на цената врз потрошувачките одлуки за купување на потрошни добра

| Нивоа на чувствителност на потрошувачките одлуки  | Сегментација на потрошувачите според нивната полова припадност |              |             |          |
|---|--|--------------|-------------|----------|
|   | Машки  | Женски       | Вкупно      |          |
|   |  |              | Вредносно   | %        |
| <i>Високо ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот полека ве обесхрабрува за негово повторно купување)               | 2  | 1            | 3           | 30%      |
| <i>Ниско ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот не влијае на ваше обесхрабрување за идно купување на истиот бренд) | 3  | 4            | 7           | 70%      |
| Сегментација на потрошувачите според нивото на доход  |  |              |             |          |
|   | Низок доход  | Умерен доход | Висок доход |          |
| <i>Високо ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот полека ве обесхрабрува за негово повторно купување)               | 2  | 1            |             | 3<br>33% |
| <i>Ниско ниво на чувствителност</i><br>(зголемувањето на цената на брендот не влијае на ваше обесхрабрување за идно купување на истиот бренд) | 1  | 2            | 3           | 6<br>67% |

Извор: Сопствено истражување

**Графикон 4.44.** Графички приказ на нивоата на чувствителност на цената врз потрошувачките одлуки за купување на потрошни добра



Извор: Сопствено истражување

Додека табела 4.30 и графикон 4.43 ги имплементираат одговорите на потрошувачите за нивното ниво на чувствителност на промена на цената на брендovите кои имаат карактер на трајни добра, табела 4.31 и графикон 4.44, пак, ги имплементираат исто така одговорите на потрошувачите за нивното ниво на чувствителност на промена на цената на брендovите кои имаат карактер на потрошни добра. Исто како и кај претходното прашање и табела, структурата на понудени одговори е иста. Во првиот дел од прашањето се елаборираат одговорите на потрошувачите според нивната полова сегментација (машки и женски потрошувачи). Одговорите на потрошувачите од машки пол се застапени со следново процентуално учество: 40% го истакнуваат „високото ниво на чувствителност“ на промена на цената на брендот, односно зголемувањето на цената на брендот полека ги обесхрабрува за негово повторно купување. А останатите 60% истакнуваат дека имаат „ниско ниво на чувствителност“ на промена на цената на брендovите, односно зголемувањето на цената на брендот не влијае на обесхрабрување на потрошувачите за нивно идно повторно купување на истиот бренд. Во идентична насока на движење се и одговорите на потрошувачите од женски пол, односно 20% го нагласуваат високото ниво на чувствителност на промена на цената и поголемиот дел од нив - 80% го нагласуваат ниското ниво на чувствителност на промена на цената на брендovите (потрошни производи).

Вториот дел од прашањето, пак, ги имплементира одговорите на потрошувачите сегментирани според нивниот расположлив доход (низок, умерен и висок), односно реагирањето на потрошувачите со различно ниво на расположлив доход врз купувањето на производи кои имаат карактер на потрошни добра. На почеток, потрошувачите со низок доход учествуваат со 67% во високо ниво на чувствителност на промена на цената на брендот, а останатите 33% го потенцираат ниското ниво на чувствителност на промена на цената. Понатаму, кај потрошувачите со умерен доход, 33% алудираат на високото ниво на чувствителност на промена на цената и 67% учествуваат во ниското ниво на чувствителност на промена на цената на потрошни производи. На крај преостануваат одговорите на потрошувачите со висок доход. Овој тип на потрошувачи едногласно со 100% го нагласува нивното ниво на чувствителност на промена на цената на брендovите кои имаат карактер на потрошни добра.

## 5. Дискусија на хипотетички рамки

**Основната хипотеза 0 го определува основниот суштински поим на брендирањето, односно „Корпоративниот бренд: извор на вредност за бизнисот“.** Во иднина борбата на компаниите ќе претставува борба за доминација на брендот. Инвеститорите ќе го препознаваат брендот како најважното средство на компаниите. Ова е критичен концепт. Ова е визија за тоа како да се развие, да се засили, да се одбрани и да се управува бизнисот. Поважно ќе биде да се поседуваат пазарите, отколку да се поседуваат фабрики. А единствениот начин да се поседува пазарот е да се има доминантен бренд – е одговорот на Larry Light, реномиран американски консултант, на прашањето: „Како ќе функционираат компаниите после 30 години?“<sup>250</sup>

Постојат неколку фактори кои придонесуваат за зголемениот интерес за брендирањето. Прво, компаниите се подготвени да платат повеќе за развој на својот корпоративен бренд, бидејќи развојот на алтернативни нови (конкурентски) брендови е или речиси невозможен или премногу скап. Второ, компаниите значајно го чувствуваат притисокот од постојаното потенцирање на намалувањето на цената, преку претерани промоции или очајни обиди за намалување на трошоците, кои на крај резултираат со нарушување на индустријата и претворање на сите производи/услуги во потрошни добра за секојдневни потреби. Затоа е потребно повеќе ресурси да се искористат во активностите поврзани со брендирањето, за да се развијат позначајни точки на диференцијација. Препознаена е потребата од развивање одржлива конкурентска предност, базирана на неценовна конкуренција. Проблемот е во тоа што напорите за градење на брендот, спротивно од ценовните промоции, имаат мало видливо влијание врз продажбите на краток рок. Трето, менаџерите се заробени од потребата за целосна експлоатација на средствата, со цел да се максимизираат перформансите на бизнисот.<sup>251</sup>

**Посебната хипотеза 1 која го тестира пазарното учество како варијабла се потврдува и укажува дека силните брендови обезбедуваат пазарно учество.** Силата на брендот е во корелација со учеството на пазарот, а

<sup>250</sup> Feldwick, P., 2002, *What is Brand Equity, Anyway?*, World Advertising Research Center, USA, p.23.

<sup>251</sup> Healey, M., 2004, *What is brandin?*, Roto Vision, San Francisco.

тоа е тесно поврзано со профитабилноста. Понатаму, брендovите овозможуваат самозајакнување на пазарното учество.

Градењето и одржувањето на пазарното учество е цел на секој бизнис. Постои директна врска помеѓу пазарното учество и профитабилноста: истражувањата покажуваат дека, во просек, брендovите со пазарно учество од 40% генерираат три пати повисок поврат на инвестицијата од брендovите со пазарно учество од само 10%.<sup>252</sup> Градењето и одржувањето на пазарното учество, а на тој начин на профитот, е основната причина за постоењето на секој бренд. Силните брендови значат висок профит.

За маркетарите, пазарот е дефиниран како *сите потенцијални купувачи* за одреден производ/услуга. Тогаш, пазарното учество на еден бренд е оној дел од вкупната продажба на одреден производ/услуга кој ја претставува продажбата на производот од конкретниот бренд. Се разбира, секој бизнис сака да продаде колку што е можно повеќе производи на колку што е можно повеќе луѓе: примамливо е „да се фрли мрежата широко“. Сепак, дефинирањето на пазарот е клучно стратeгиско прашање и понекогаш вклучува поставување одредени јасни граници.

*Силата на брендот е во корелација со учеството на пазарот.* На стекнувањето на пазарно учество и неговото задржување, често се гледа како на „raison d'être“ брендирањето. Од гледна точка на повеќето маркетари, бизнисот е битка за територија на пазарот и се чини дека повеќето успешни бизниси се токму оние со најсилни брендови.

*Пазарното учество може да стане самозајакнување.* Брендovите со високо пазарно учество често се популарни. Силните брендови сигнализираат низок ризик и висока прифатливост: купувачите имаат чувство на безбедност во бројките.

***Посебната хипотеза 2 која ги тестира бариерите за влез на нови конкуренти*** како варијабла се потврдува и укажува дека силните брендови создаваат бариери за влез на конкуренти. Брендovите може да имаат дефанзивна улога: трошоците поврзани со воспоставувањето на силен бренд во конкретна дејност често може да ги одврати потенцијалните конкуренти од намерата да влезат на пазарот.

---

<sup>252</sup> Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.25.

Ако бизнисот создава здрав профит од одредена индустрија, вообичаено, нови компании влегуваат на пазарот за да ги искористат предностите од високите профитни стапки. Со текот на времето, ова обично ја снижува профитабилноста на сите компании во индустријата, а исто така може да го еродира учеството на пазарот на „старите играчи“. Одбраната од новите конкуренти е стратeгиски приоритет за успешните бизниси. Инвестицијата во корпоративниот бренд може да биде дел од стратегијата за создавање бариери за влез на потенцијални конкуренти. Специфичните карактеристики на индустријата често оневозможуваат нов конкурент слободно да влезе на пазарот. На пример, минимално ниво на производство што ќе биде ефикасно може да биде повисоко од нивото на продажба што новиот учесник може да го очекува. Силните брендови може да делуваат како ефективна бариера за влез на потенцијални конкуренти. Ова може да функционира на два начина.<sup>253</sup>

1. *Рекламирањето на брендот е потонат трошок.* Многу е евтино да се произведе сапун, користејќи ниско ниво на технологија. Тогаш, зошто на пазарот за сапуни веќе подолг период не се јавуваат нови брендови? Актуелните брендови трошат многу за рекламирање, точно со цел да се создаде бариера за влез на нови конкуренти. Ако нов бренд за сапун сака да ги привлече потрошувачите, за тоа ќе треба да потроши барем онолку колку што трошат веќе постоечките брендови. Во Велика Британија, цената за рекламирање при лансирање бренд за сапун се проценува на околу 10 милиони британски фунти, а ова се смета за доволна сума за да се спречи влез на нови конкуренти.<sup>254</sup> Рекламирањето е познато како *потонат трошок*. На пример, ако одлучите да платите 2 евра за да одите во кино, најверојатно нема да ги добиете вашите пари назад, доколку не ви се допаѓа филмот. Ако цената на билетите е многу висока, да речеме 20 евра, многу веројатно нема да одите, освен ако не сте многу сигурни дека ќе уживате во тоа. Слично на ова, ако една компанија мора да потроши голема сума за рекламирање со цел да влезе на пазарот, тоа веројатно нема да го стори, освен ако не е многу сигурна дека ќе успее.

Еден додатен ефект дополнително ги зајакнува бариерите за влез. Новите конкуренти, се разбира, сакаат да ги компензираат трошоците за влез. Но,

<sup>253</sup> Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.26.

<sup>254</sup> Randall, G., 2006, *Branding: a practical guide to planning your strategy*, Kogan Page Ltd., London.

присуството на новиот играч на пазарот обично резултира со притисок за намалување на цената. Постоечките конкуренти, ослободени од потребата да надоместат трошоци за влез, ќе бидат во можност да ја намалат цената, без значително губење на маржата - тие веројатно ќе победат во секоја ценовна војна.

*2. Брендот како ексклузивна позиција.* Постои и друг начин на кој брендот може да создаде бариери за влез. Во некои дејности, еден бренд е толку доминантен што потрошувачите со брендот го именуваат самиот производ или услугата што се брендира. Во овие случаи, навистина е многу тешко потенцијалните влегувачи да направат какво било влијание. Ова јасно може да се види кај оние компании кои имаат развиено брендови на производи кои се, всушност, составен дел од друг производ за финална потрошувачка. Ова „брендирање на состојки“ има двоен ефект: ја стимулира побарувачката за „брендот домаќин“, а со тоа расте продажбата во обем, додека истовремено се истиснува потенцијалот за влез на нови конкуренти.

***Посебната хипотеза 3 која го тестира производното и пазарното проширување како варијабли се потврдува и укажува дека силните брендови може да овозможат производно и пазарно проширување.*** Брендите обезбедуваат можности за раст на бизнисот преку проширувања - екстензии на брендот. Ова може да отвори пристап до нови извори на приходи или да му помогне на бизнисот во одговорот на пазарните промени. Странските пазари може да бидат значаен извор на потенцијален приход за силните брендови, обезбедувајќи соодветна рамнотежа меѓу глобалната конзистентност и локалната чувствителност.

Брендот кој се има етаблирано во една деловна област може да се прошири и во други, преку лансирање на нови производи/услуги под истиот бренд. Проширувањата на брендот можат да создадат вредност за бизнисот на неколку начини: преку пристап до нови извори на приходи, со ревитализација на брендот во очите на потрошувачите или помагајќи на бизнисот да одговори на значајни промени на пазарот.<sup>255</sup>

---

<sup>255</sup> Davis, S., M. Dunning and D. Aaker, 2002, *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, John Wiley and Sons, San Francisco.

*Проширувањата на брендот го одржуваат брендот современ.* Етаблираните брендови се соочуваат со посебен предизвик. Ако брендот не се одржува во тек со времето, тогаш се ризикува тој да ја загуби својата важност и значење. Од друга страна, ако брендот не е конзистентен, ако се движи предалеку и пребрзо, тогаш се ризикува да се наруши врската на брендот со постоечките потрошувачи. Утврдувањето на рамнотежата помеѓу промените и конзистентноста е тековен проблем за сите постоечки брендови, а лансирањето на проширувања на брендот е еден начин за решавање на ова прашање.

*Проширувањето на брендот може да му помогне на бизнисот да одговори на промените на пазарот.* Ако на пазарот се случат значителни промени, проширувањата на брендот можат, буквално, да го спасат бизнисот.

*Проширувањата на брендот можат да му овозможат на бизнисот пристап до нови извори на приходи.* Ако на пазарот се случат значителни промени, проширувањата на брендот можат, буквално, да го спасат бизнисот.

*Силата на брендот понекогаш може да биде пречка за проширување на брендот.* Проширувањата на брендот можат да ја оштетат основната позиција на брендот. На истиот начин на кој проширувањата на брендот можат да се искористат за „освежување“ на брендот, постои ризик дека тие можат на некој начин и да го оштетат брендот. Бизнисите кои работат со премиум брендови кои имаат мал обем на продажба, може да пробаат да заработат од силата на брендот со лансирање на проширувања на брендот во пониска ценовна категорија. Ова е особено примамливо за производителите на автомобили како *BMW* и *Mercedes*, кои секогаш се обидуваат да ги искористат нивните престижни марки за *меинстрим* публиката. Сепак, ризикот од овој пристап е тоа што може да се еродира премиум вредноста својствена за јадрото на брендот.

*Силните, добро дефинирани брендови полесно можат да влезат на нови пазари.* Проширувањето на брендот на нови пазари стана главен начин на кој бизнисите ја одржуваат стапката на раст. Значителни пазарни удели се постигнати низ светот од страна на мал број брендови, претежно од американско потекло. Ослободувањето на ограничувањата во меѓународната трговија, заедно со подобрената логистика за транспорт и дистрибуција, им овозможи на компаниите да создаваат вредност преку проширување на нивните брендови во странство.

Земјата на потекло игра голема улога. Сеп Мартин Сорелл вели: „Не постои глобализација, постои само американизација.“<sup>256</sup> Постојат коментари според кои успехот на големите американски брендови се должи на нивното американско потекло.<sup>257</sup> Многу големи американски брендови се потпираат на атрактивноста на *Американа* - иако се чини дека ова е несигурна стратегија, особено со порастот на огорченоста кон САД во многу делови од меѓународниот пазар. Многу брендови од други земји исто така ја употребуваат нивната земја на потекло. Потенцијалната предност што земјата на потекло може да ја обезбеди за брендот е толку голема што многу брендови „мамат“ околу потеклото. За брендот кој се обидува да влезе на пазари во нови држави, одлуката за улогата на земјата на потекло е прв чекор со клучно значење.

*Изборот: локално наспроти глобално.* При крајот на 1990-тите, глобалната експанзија на големите брендови се чинело дека ќе се одложи. Локалните потрошувачи сè повеќе ги почитувале културните разлики и сензибилитетот. Пристапите кон меѓународното брендирање станале циклични. Во одреден период, брендот може да биде управуван централизирано, а потоа фокусот на активности се префрла со овластувања за локалниот тим, со цел да се анимираат и да се привлечат локалните потрошувачи. Со тек на време, изборот повторно ќе се врати на првата алтернатива. Овој модел може да се забележи кај многу глобални брендови. Тоа не е некој вид бескрајно колебање, напротив, тоа е обид да се најде избалансирана стратегија помеѓу два спротивставени фактори: *фактори за локално брендирање* - разновидноста на потрошувачите и пазарите и *фактори за глобално брендирање* - потрошувачите се мобилни, медиумите се глобализирани, а интернетот и еврото дополнително ги редуцираа границите; потрошувачите очекуваат конзистентност од нивните брендови; глобалното брендирање бара централизиран тим кој ќе преземе контрола, со што ќе осигури квалитет и економија од обем.<sup>258</sup>

***Посебната хипотеза 4 која ја тестира ценовната еластичност и ценовната премија како варијабли се потврдува и укажува дека силните брендови имаат пониска ценовна еластичност и премија.*** Брендите може да

<sup>256</sup> Clifton, R. and J. Simmons, 2004, „Brands and Branding”, *The Economist Series*, p.258.

<sup>257</sup> Riensenbeck H. and A. Freeling, 1991, „How global are global brands?”, *McKinsey Quarterly*, N.4, p.63.

<sup>258</sup> Harris, F. and M. Schultz, 2003, „Bringing the corporation into corporate branding”, *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.7/8, pp.1041-1064.

ја поддржат цената што купувачот е подготвен да ја плати - силниот бренд може да ја зголеми цената на производот/услугата, без значителна загуба во обемот на продажба. Брендите можат да им овозможат на компаниите да наплаќаат премија; понекогаш, купувачите сакаат да платат повеќе - повисоката цена создава смирувачко чувство за супериорен квалитет.

Силниот бренд има можност да ја зголеми цената на производот/услугата без големи промени во обемот на продажбата. Ова е познато во економијата како *ценовна еластичност* - износот за кој количината ќе се промени како резултат на промена во цената. Брендот има ниска ценовна еластичност ако мало зголемување на цената доведува до мал пад во продажбата. Се разбира, сите компании би сакале да работат во средина каде ценовната еластичност е ниска: зголемување на цените, без значително губење во обемот на продажба е очигледно добро за бизнисот. Брендот може да помогне да се создаде пониска ценовна еластичност.<sup>259</sup>

*Бренд-стратегијата е повеќе од обем.* Во фокусот на многу бренд-стратегии е обемот. Тоа се брендови кои се во улогата на „натпреварувачки империи“, ангажирани во освојување и одбрана на пазарната територија. Честата појава на зборовите како „преземање“ и „задржување“ ја отсликуваат наведената констатација, иако, многу често, се занемарува еден суштински елемент: цената. Како што вели Simon Broadbent: „Вистинска корист од брендирањето не е креирањето обем, туку поддршката на цената што купувачот е подготвен да ја плати.“<sup>260</sup> Често се смета дека целта на бренд-стратегијата е да се зголеми продажбата во обем. Постојано се смислуваат маркетинг-активности со цел да се задржи/зголеми учеството на пазарот. Ова наликува на реликт на почетните, експанзионистички години на маркетингот, кога главниот предизвик беше да се освојат нови потрошувачи. Всушност, брендирањето е процес на додавање вредност, овозможувајќи им на компаниите да го задржат ценовното ниво.

---

<sup>259</sup> Нотацијата дека силните брендови се приспособени да ги зголемат цените без значителни загуби во обемот е нашироко призната. Често се сугерира дека токму ценовната еластичност треба да се земе како мерка за силината на брендот.

<sup>260</sup> Broadbent, S., 1994, „Diversity in categories, brands and strategies”, *Journal of Brand Management*, Vol.2(1), p.1235.

*Кампањите за брендот можат да ја намалат ценовната еластичност.* Инвестирањето во бренд-комуникациите може да ја намали чувствителноста што потрошувачите ја имаат кон промените во цената.

*Некои дејности имаат повисока ценовна еластичност.* Како потрошувачите ќе реагираат на промената на цената, зависи од видот на стоката која е во прашање. Ова ја рефлектира долгогодишната идеја во економијата дека еластичноста е во функција на неопходноста, а тоа јасно се потврдува и ден-денес. Ако ценовната еластичност е во голем дел детерминирана од специфични фактори во дејноста, тогаш каква улога може да има брендот во ова?

*Брендовите креираат нематеријални разлики меѓу производите.* Многу истражувања се спроведени со цел да се покаже дека силните брендови имаат пониска ценовна еластичност. Според економската теорија, клучот за објаснување на овој феномен е *диференцијацијата*. Ако има многу супститути за еден производ, тогаш ценовната еластичност е висока. Ако ниеден друг производ не е ист или сосема сличен, тогаш еластичноста е помала.

*На крајот на краиштата, важен е производот.* Брендирањето може да создаде диференцијација онаму каде што таа малку постои, а со тоа да постигне пониска ценовна еластичност. Сепак, влијанието на цената само преку брендирање може да биде несигурна стратегија; во крајна линија, производот е тој што се брои. Најсигурниот начин за да се постигне бренд-диференцијација се иновациите во производите. Успешната иновација „го вади надвор“ производот од асортиманот на евентуални супститути, со што се намалува ценовната еластичност - бидејќи потрошувачите не можат лесно да се префрлат на друга алтернатива, тие стануваат помалку чувствителни на цената.

*Големите брендови имаат пониска ценовна еластичност.* Нивоата на ценовна еластичност се менуваат според тоа колку е голем брендот. Ова е еден вид ефект на „двојна опасност“: малите брендови се казнуваат не само со помало учество на пазарот, туку и со повисока ценовна еластичност.

*Брендовите можат понекогаш да ја „измамат“ ценовната еластичност.* Реакцијата на луѓето на промените во цените не е секогаш рационална и линеарна, па компаниите можат да го искористат тоа. Серија на постепено зголемување на цените ќе има помалку негативен ефект врз обемот, отколку еден голем пораст, при иста крајна цена. Исто така, порастот на цената

може да доведе до зголемување на побарувачката, ако цената се користи како водич за квалитет.

*Силните брендови не ги земаат потрошувачите здраво за готово.* Силните брендови може навистина да имаат пониско ниво на ценовна еластичност, но ова често ги охрабрува на себепреценување. Во нивниот врв, силните брендови се склони да станат жртви на сопствените арогантни претпоставки. Ниската ценовна еластичност можеби треба да биде причина за претпазливост, наместо повод за ароганција.

*Силниот бренд е во можност да следи стратегија на премиум цена:* поставување на цената над просекот во дејноста, со цел да му се додели на брендот потврда за супериорен квалитет. Ова може да биде извор на вистинска вредност за бизнисот: со обезбедувањето на чувство на сигурност кај потрошувачите за квалитетот на производот/услугата, брендовите им овозможуваат на компаниите да ги зголемат своите маржи преку зголемување на цените. „Премиум брендот значи повисоки маржи, што значи дека може да се создаде еден вид виртуозен круг. За нас, повисоките маржи значат повеќе пари за инвестирање во обезбедување квалитетно искуство за клиентите, кои дополнително ја зајакнуваат премијата на нашиот бренд.“<sup>261</sup>

*Потрошувачите понекогаш сакаат да платат повеќе.* Во многу дејности, луѓето не се плашат од повисоки цени, туку спротивно, високата цена служи за да ги увери за квалитетот на производот. Всушност, цената може да направи вистинска разлика во искуството на потрошувачот на производот. До одреден степен, задоволството на потрошувачите доаѓа не само од самиот производ, но, исто така, и од цената што е платена за него - во очите на потрошувачот цената е значаен дел на севкупниот квалитет на производот.

**Посебната хипотеза 5 која ја тестира работната сила како варијабла се потврдува и укажува дека силните брендови привлекуваат квалитетна работна сила.** Брендите создаваат конкурентска предност преку привлекување талентирани вработени и нивно задржување. Ова, исто така, може да ги намали значителните трошоци поврзани со регрутирање и повторно вработување.

---

<sup>261</sup> Wheeler, A., 2006, *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, John Wiley and Sons, New Yersey, p.276.

„Основната и најважна публика за која било компанија се нејзините вработени. На крајот на краиштата, кој сака да се срами кога одговара на прашањето каде работи. Колку е подобар впечатокот за брендот на работодавачот во надворешниот свет, толку е поверојатно дека добри луѓе ќе сакаат да работат таму.“<sup>262</sup>

Регрутирањето, вработувањето и обуката на нови вработени се големи директни трошоци за повеќето бизниси. Силните брендови може да помогнат да се намалат овие трошоци преку подобрување на профилот на компанијата и зголемување на атрактивноста како работодавач. Освен тоа, силниот бренд може да помогне да се привлече вистинскиот кандидат, бидејќи тој може да искомунцира информации за културата на компанијата. Задржувањето на таленти, исто така, претставува стратeгиски приоритет за бизнисите: не само поради избегнување дополнителни трошоци за ново вработување, туку и поради тоа што вработените кои ја напуштиле компанијата најверојатно ќе се приклучат на конкурентот, а тоа значи преземање вредно организациско знаење. Високо ниво на „одлевање“ може да ги наруши односите со клиентите и добавувачите, да го наруши доброто функционирање на тимовите и да се спречи бизнисот да се движи напред. И покрај овие негативни влијанија, нивото на одлевање во многу индустрии е високо – 30% во рекламните агенции во Европа, со слични нивоа пријавени од страна на најголем број големи консултантски куќи. Трговците со брза храна имаат одлив на персонал од околу 60%.<sup>263</sup> Трошоците за ререгрутирање се главен фактор за училиштата и болниците, а да не ги спомнуваме негативните ефекти на дисконтинуитетот.

Силните брендови можат да им помогнат на компаниите да ги задржат талентираниите вработени. Брендот може да биде артикулација на намерата на компанијата и луѓето со поголема веројатност би сакале да останат ако веруваат во она што компанијата го застапува. Силните брендови предизвикуваат чувство на гордост и ниво на емоционална лојалност кај вработените. Како потрошувачи, луѓето ги користат брендovите како водич за квалитет, како продавница за доверба и како начин за градење на сопствениот социјален идентитет. Како вработени, луѓето ги користат брендovите како водич за калибар, стабилност и

<sup>262</sup> Jon Steel, WPP ([www.wpp.com](http://www.wpp.com)).

<sup>263</sup> Van Auken, B., 2003, *Brand Aid: An Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding Problems and Strengthening Your Market Position*, AMA Press, New York.

перспективи за работа и како начин на градење на сопствената професионална репутација. Компаниите може да го користат својот „бренд на работодавач“ за да ги привлечат и да ги задржат најдобрите вработени.

*Привлекувањето и задржувањето на таленти стана стратeгиски приоритет.* Во ерата на работа за цел живот, компаниите не требало да се грижат премногу за привлекување и за задржување на талентирани вработени. Тие добивале годишна „доза“ од училиштата и од универзитетите, што се обезбедувало преку интензивно стажирање и програми за обука. Со тек на време, овие нови вработени напредувале во редовите на компанијата, често останувајќи лојални сè додека дојде време да започнат пензионерските денови.

Но, работите се променија. Тогаш работодавците барале да се изгради стабилна, долгорочна работна сила, а сега повеќето компании настојуваат да бидат *lean and mean* (флексибилни и безобсирни) и приоритет се краткорочните приноси на акционерите. До 1970-тите, повеќето вработени очекувале сигурност на работното место, со стабилни плати и предвидлива скала на промоција. Сега повеќето луѓе не би сакале работа за цел живот, тие сакаат флексибилност, разновидност и независност. Со ваков нов, динамичен пазар на труд, привлекувањето и задржувањето таленти е стратeгиски приоритет за секој бизнис. Како што *McKinsey* опиша, работодавачите се ангажирани во „војна за таленти“.<sup>264</sup> Во оваа ултраконкурентна средина за регрутирање, многу успешни бизниси почнаа активно да истражуваат начини на кои нивниот бренд може да одигра значајна улога во освојувањето таленти.

*Градење бренд-работодавач.* Се случи промена во светот на вработувањето, далеку од старите пристапи за човечки ресурси базирани на списоци и листи, кои го третираа вработувањето како еден вид процес на набавки, кон пристап фокусиран повеќе на луѓето, кој се обидува да одговара на вредностите и стремежите на потенцијалните вработени. Со оглед на тоа дека постои конкуренција за потенцијалните вработени, лесно е да се претпостави дека вработувањето е еден вид маркетинг, отколку своевидна набавка. Во согласност со ова, многу компании почнаа да применуваат методи својствени за брендирањето при регрутирање на најдобрите вработени. Ова им овозможува

---

<sup>264</sup> Michael, E., H. Handfield-Jones and B. Axelrod, 2001, *McKinsey Quarterly*, Harvard Business School press, Vol 79, p.121.

на компаниите да поставуваат прашања за потенцијалните регрути: Што бараат тие од работодавецот? Како донесуваат одлука за вработување? Каква улога има работата во нивниот живот? За што размислуваат? Разбирањето на целната публика е почетна точка за секој вид брендирање. Кај брендирањето за потрошувачите, следен чекор е дефинирање на намерата: ја одредивме целната публика, што ќе им понудиме? Со брендирањето за вработените, ова се претвора во златното правило: *да се биде јасен во она што се прави.*

**Посебната хипотеза 6 која ја тестира лојалноста и довербата како варијабла се потврдува и укажува дека силните брендови се извор на доверба.** Брендите можат да поттикнат доверба меѓу стеикхолдерите - во крајна линија тоа е изворот на вистинска вредност за една компанија. Вистинската доверба доаѓа од поседувањето на јасна бренд-стратегија и нејзино постојано исполнување со текот на времето. Лојалноста на потрошувачите стана нешто како Светиот грал во маркетинг-менаџментот, базиран врз основа на верувањето дека градењето силен бренд може да донесе повисоки нивоа на повторно купување. Со цел да се разбере ова верување, во продолжение накратко е елаборирано неговото потекло.

*Од задоволство на потрошувачите до емоционална лојалност.* До 1980 година, повеќето луѓе сметале дека клучот за одржување на лојалноста на клиентите е нивното задоволство. Ова беше ставено под знак прашалник со историската мисла на Edward Deming: „Потрошувачот кој е задоволен денес, може да има различен сет потреби утре.“<sup>265</sup> Оттогаш се направени многу истражувања и анализи за да се докаже дека резултатите за нивото на задоволство сами по себе не предвидуваат како всушност клиентите ќе се однесуваат. Се разбира, задоволството е потребно за да се задржи лојалноста на потрошувачите, но тоа не е секогаш доволно: студии на многу брендови, вклучувајќи ги *British Airways*, *American Express* и *IBM*, покажале дека задоволните клиенти често не се лојални.<sup>266</sup>

Брзо се појавила една нова перспектива. Резултатите од нивото на задоволство ги мереле рационалните, функционални аспекти на искуството на потрошувачот, а не ги „ловеа“ емоциите на купувачите на брендот. Се спровеле

<sup>265</sup> Deming, E., 2000, *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston, p.108.

<sup>266</sup> Jones, T. O. and E. Sasser, 1995, „Why satisfied customers defect“, *Harvard Business Review*, Vol.75, p.385.

обемни истражувања за да се утврди важноста на мерењето на она што се нарекува *емоционална динамика*.<sup>267</sup> Истражувањата покажале дека трошоците за стекнување нови потрошувачи се петпати поголеми од цената за сервисирање на постоечките - со јасна импликација дека градењето лојалност треба да биде стратeгиски приоритет за секој бренд.<sup>268</sup>

*Лојалноста на брендот е во корелација со неговата сила.* Акцентот на лојалноста бил дополнително зајакнат со истражувањата на Hallberg, според кого секој бренд има јадро на лојални, високовредни потрошувачи - тие се моторот на финансиската вредност на брендот.<sup>269</sup> Така, градењето лојалност се вгради како клучна маркетинг-цел за сите компании: од силните брендови се очекува да обезбедат лојални, високовредни клиенти. Градењето силен бренд, од една страна, го поддржува зголемувањето на пазарното учество, а од друга, лојалноста на потрошувачите - овој однос може да се сретне на многу пазари.

*Нивоата на лојалност се во опаѓање.* Луѓето стануваат сè помалку и помалку лојални на брендovите што ги купуваат. Истражувањата откриваат опаѓачки нивоа на лојалност во текот на подолг период. За ова придонесува микс од фактори:<sup>270</sup>

1. Потрошувачите стануваат сè посигурни и свесни за своите опции, и како резултат на тоа поверојатно е да ја бараат својата заслуга во секоја трансакција.
2. Споредбата на понудите од конкурентите стана неверојатно полесна, особено со експанзијата на интернетот, а тоа им овозможува на потрошувачите секој пат да ја бараат најдобрата понуда.
3. За многу потрошувачи, картичките за лојалност охрабруваат менталитет на „шопинг на попуст“, а токму таквите потрошувачи се најпромискуитетни од сите видови.
4. Сè повеќе луѓе бараат различности, сакаат да пробаат производи од нови брендови; праговите на здодевноста се рушат и потрошувачите сакаат да се ослободат од неа, од старата рутина, а ова има силно негативно влијание врз лојалноста.

<sup>267</sup> Adamson, A. and M. Sorrell, 2007, *Brand Simple: How the Best Brands Keep it Simple and Succeed*, Macmillan, New York

<sup>268</sup> Reichheld, F., 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>269</sup> Hallberg, G., 1995, *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley&Sons, New Jersey.

<sup>270</sup> Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley&Sons, Ltd, London, 2004, p.76.

*Патот кон лојалноста.* Генерално земено, постојат два начина да се поттикне лојалност: 1. *Заложување за нешто.* Зошто брендот *Apple* инспирира „посветено јадро“ на профитабилни потрошувачи? Она што ги возбудува луѓето во врска со *Apple* е намерата на компанијата: ентузијастите навистина чувствуваат дека компанијата е посветена на развивање технологија за да се ослободи креативноста во сите нас. Ако потрошувачите можат да ја прифатат смислата на компанијата за цел, поверојатно е дека тие ќе се врзат емотивно за брендот. Ова, исто така, важи и за вработените, што е од суштинско значење за да се осигура дека компанијата испорачува повеќе од очекувањата на потрошувачите. 2. *Испорачување повеќе - постојано.* Автентична емоционална лојалност се генерира кога една компанија постојано испорачува повеќе од најдобрите очекувања на потрошувачот. На пример, *American Express* обезбедува повремени неочекувани поволности за имателите на нивните клуб-картички, како на пример 10% попуст за членовите кои купуваат во *Harrods*.<sup>271</sup>

*Брендовите се гаранција за квалитет за потрошувачите.* Брендите започнаа како директна гаранција за квалитет и конзистентност, а за ова, секако, потрошувачите се подготвени да платат повеќе. Брендите се првиот вид заштита на потрошувачите - знаете каде да одите ако треба да се пожалите. Историјата покажува дека небрендираното производство доведува до влошување на квалитетот. Довербата ги објаснува премиум цените постигнати со брендови како што се: *American Express*, *IBM*, *BMW* и *Apple* - луѓето се подготвени да платат повеќе, бидејќи се сигурни дека тие ќе добијат одредено ниво на квалитет. Една интересна илустрација доаѓа од *eBay*, кој ги охрабрува купувачите да ја оценат (рангираат) услугата што ја добиваат од продавачите. Направени се истражувања на цените што ги постигнуваат доброрангираните продавачи на *eBay*, во споредба со истите производи понудени од страна на продавач со слаб ранг. По анализата на 2000 трансакции, откриено е дека доброрангираниот продавач е во можност да наплаќа 7,6% повисока цена.<sup>272</sup>

*Брендовите им помагаат на потрошувачите да го намалат ризикот.* Кога економистите пишуваат за довербата, често ја поврзуваат со ризикот. На

<sup>271</sup> De Chernatony, L., M. McDonald and E. Wallace, 2003, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

<sup>272</sup> Powell, A., 2003, „Putting a dollar value on a good name“, *Harvard University Gazette*, pp.1045-1058.

пример, „довербата вклучува акција во која постои ранливост или ризик од несакани последици“.<sup>273</sup> Така, има смисла да се зборува за доверба во *Visa*, *Hilton* или *Johnson&Johnson*, бидејќи неуспехот на овие брендови да ги исполнат своите ветувања може да биде катастрофален. Слично на тоа, кога производот е технички или комплексен, како што се компјутерите или аудиоопремите, довербата, исто така, е важна, бидејќи луѓето сакаат да го минимизираат ризикот од брзо расипување на производот. Во извесна смисла, ова функционира на истиот начин како нашето плаќање на премија на осигурителна компанија, за да се надоместат низа различни ризици. Се чини дека луѓето би платиле повеќе за брендовите ако ризикот од разочарување се согледува како помал. Брендите тогаш им помагаат на потрошувачите да управуваат со ризиците кои се вклучени во нивните различни трансакции.

*Довербата стана ограничен ресурс.* Многу од идеите за брендирање се појавиле во 1950-тите и 1960-тите. Потрошувачите во овој период пораснале со поствоени недостатоци, кога луѓето благодарно би купиле сè до што имале пристап. Ова, заедно со пропагирањето на „патерналистичка диета“ од страна на јавниот сектор, предизвикало создавање генерации на незадоволни потрошувачи. Сепак, луѓето сè повеќе сакале да ја пласираат својата доверба во брендовите, бидејќи станувале сè посомнителни и критични. Академиците Robert Putnam и Francis Fukuyama го припишуваат падот во нивото на доверба на исчезнувањето на *социјалниот капитал* - „падот на широк спектар на социјални структури, како населби, цркви, синдикати, клубови и добротворни организации; и општото мислење за недостаток на заеднички вредности и заедништво со оние околу нив.“<sup>274</sup> Како што многу од економистите во светот се претвораат во нискодоверливи општества, така се појави една нова генерација потрошувачи кои повеќе „ги проверуваат етикетите“, ги споредуваат цените и ги анализираат пропозициите. Во ваква средина, брендот со висока доверба е вистинска конкурентска предност.

*Важноста на довербата зависи од дејноста.* Бројни студии за доверба покажуваат високо ниво на доверба за брендови како *Samsung*, *IBM* и *Colgate*.<sup>275</sup>

<sup>273</sup> Korczynski, M., 2009, „The political economy of trust“, *Journal of Management Studies*, Vol.35, pp.56-68.

<sup>274</sup> Fukuyama, F., 1995, *Trust: the Social Virtues of the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York, p.75.

<sup>275</sup> Reader's Digest Trusted Brands Survey, 2003.

Но, кога луѓето велат „јас му верувам на Samsung“, што тие навистина мислат? Разјаснувањето лежи во фактот дека истражувањата за довербата секогаш се концентрираат на одредени дејности, како што се авионскиот транспорт, фармацевтската индустрија и кредитните картички.

*Довербата доаѓа од блискоста.* Луѓето имаат доверба во нештата кои им се познати. Со една студија на шест пазари во различни земји, се потврдува дека луѓето со поголема веројатност им веруваат на компаниите од сопствената држава, отколку на мултинационалните компании.

*Патот до довербата.* Всушност, не постои лесен водич со неколку чекори за градење доверба кај потрошувачите: реално, довербата доаѓа со формулирањето на јасна бренд-стратегија и нејзино постојано извршување со текот на времето. „Довербата не може да биде изградена со еднократна рекламна кампања. Довербата се гради во текот на подолг период, не врз основа на комуникација, туку на акција. И тогаш, повторно, еднаш воспоставената доверба може да се изгуби за момент - една лоша забелешка и ја снемуга засекогаш.“<sup>276</sup>

**Посебната хипотеза 7 која го тестира стимулирањето на иновациите** како варијабла се потврдува и укажува дека брендovите може да помогнат да се создадат нови идеи за производи и услуги, обезбедувајќи вградена пазарна ориентација на активностите за истражување и развој на компанијата.

Ова е Светиот грал на бизнисот: да се направи тој нов производ кој може да ја разнебити целата дејност; или таа револуционерна услуга која ќе ја „нокаутира“ конкуренцијата. Бројни студии ја покажале врската меѓу ефикасното истражување и развој (R&D) и мерките за перформансите на бизнисот, како што се растот на продажбата, цените на акциите и приносот на акционерите.<sup>277</sup>

Иновацијата е крајниот извор на вредност за бизнисот. Всушност, нејзината важност е очигледна. Идентификувани се неколку перспективи според кои иновациите додаваат вредност на бизнисот:<sup>278</sup> 1. Тие создаваат нови производи/услуги, а на тој начин и нови пазари; 2. Тие создаваат подобрувања

<sup>276</sup> Fitz Gerald, N., Chairman of Unilever, 2007, Address to the Advertising Association.

<sup>277</sup> Davis, S., M. Dunn and D. Aaker, 2002, *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, John Wiley and Sons, San Francisco.

<sup>278</sup> Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, London.

на постојните производи/услуги, а на тој начин се извор на диференцијација и конкурентска предност; 3. Тие можат да бидат единствениот пат за раст на бизнисот, кога постојните пазари се заситени; 4. Можат да ја стимулираат побарувачката преку создавање новитети и возбуда, а ова го поддржува обемот и/или вредноста на продажбата.

*Силните брендови обезбедуваат намена за иновациите.* За иновацијата да биде успешна, таа мора да биде прифатена од страна на компанијата, од вработените и, се разбира, од страна на потрошувачите. Силните брендови тука може да одиграат значајна улога: јасно разбраниот бренд може да ги симболизира аспирациите на компанијата, а со тоа да обезбеди насока за активностите за истражување и за развој.

*Apple*, омилениот пример на сите за иновативна компанија, има јасно разбран бренд со јасна цел: развој на технологии кои им овозможуваат на луѓето да се забавуваат. *Apple* се залага за квалитет во дизајнот и иновации во технологијата. Брендот на *Apple* е јасно разбран и е многу омилен од страна на вработените и потрошувачите, подеднакво. Ова му дава на *Apple* клучна предност: луѓето кои работат на нови производи имаат длабоко разбирање зошто потрошувачите го сакаат *Apple*. Тие знаат што луѓето очекуваат од компанијата, па дури и она што не го очекуваат, но би им се допаднало, во секој случај. Со други зборови, силата на брендот *Apple* ѝ дава на компанијата вградена пазарна ориентација. Ова ја шири компанијата, давајќи им чувство на цел на иновативните активности на компанијата.<sup>279</sup>

*Брендовите обезбедуваат вградена пазарна ориентација.* Пазарната, спротивно на производната ориентација, е клучна компонента на успехот. Често патот на иновацијата е макотрпна дестинација преку „планини и мориња“ на квантитативни истражувања и многу работни часови на тимовите. Резултатите од ваквите приоди најчесто се во форма на поединечни подобрувања на постојните производи, а ретко се постигнуваат нови откритија. Како во коментарите на Stephen King: „Сите се надеваат на убава, уредна ранг-листа на иновации кои ќе може да се насочат директно на производите и рекламирањето.“<sup>280</sup> Силниот бренд може да обезбеди подобар пристап кон

<sup>279</sup> Hollis, N., 2010, *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, Macmillan, New York.

<sup>280</sup> King, S., 1993, MRS Conference Speech, San Francisco.

пазарната ориентација, концизирајќи длабоко вкоренето разбирање на потрошувачите и добро развиен став кон нив.

*Иновирање на бизнис-моделот.* Henry Ford, всушност, не го измисли автомобилот, но го измисли процесот на масовно производство кој го револуционизираше производството. Понекогаш ваквите иновации се најмоќни од сите. Ако се споредат, на пример, *Apple* и *Dell*, и покрај нивниот рекорд на иновации, *Apple* постојано е истиснат од пазарот што самиот го има креирано. Конвертирањето на иновациите во готовина не е лесно за компанијата: во 2003 година кога нејзините iTunes биле поздравени од страна на списанието *Time* како „најкул“ изум на годината, оперативниот профит на *Apple* се намалил за незначителни 0,4%, но тоа е намалување од 20% во споредба со резултатите од 1981 година. За разлика од *Apple*, *Dell* не го иновирал производот, туку бизнис-моделот. Во ниту еден момент *Dell* нема направено нешто што ќе ги направи компјутерите побрзи, помали, помоќни или со подобар изглед. Големата иновација на *Dell* е во дистрибуцијата, овозможувајќи им да понудат поширок асортиман на производи, по пониски цени, за поширока публика. Како резултат на тоа, *Dell* продава повеќе единици од *Apple*.<sup>281</sup> Некои компании, сепак, се во можност да ги обезбедат двете - и производна и бизнис-иновација - особено компаниите од услужната дејност.

*Иновациите можат да бидат случајни.* Некои идеи се случајни, ненамерни последици од решавање на друг проблем. *Pringles* го почнал своето постоење како идеја за користење на компиравата паста како нус-производ, а сега е веќе пазарен лидер со целосно право.<sup>282</sup> Пицата, гаспачото и овчарската пита некогаш биле начини за сиромашните семејства да ги искористат остатоците од храна, а сега се составен дел на многу интернационални кујни.

*Иновациите можат да бидат разрушувачки.* Некои иновации имаат значителни влијанија врз нивните пазари. Секако, доказите сугерираат дека за поголемите компании потешко е да воведат радикални иновации, бидејќи тие може да ги канибализираат постоечките производи или услуги. Како резултат на тоа, и покрај опасните R&D буџети, големите компании се борат да протуркаат идеја која може да го потресе пазарот. Како што забележува Baker: „Тие

<sup>281</sup> Berry, J., 2004, *Tangible Strategies for Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York.

<sup>282</sup> Clark, K., 2004, *Brandscendence: Three Essential Elements of Enduring Brands*, Dearborn Trade Publication, Boston.

премногу често започнуваат со процесот, сакајќи да дојдат до голема, радикална идеја, а завршуваат со нешто многу делумно и инкрементално.“<sup>283</sup> Разрушувачките иновации се често муниција за „гладните“ предизвикувачки брендови. Кога онлајн позајмувачот на ДВД, *NetFlix.com*, објави на крајот од 2003 година дека има речиси 1.300.000 претплатници, зголемување од 71% од година во година, беше јасно дека нивниот иновативен модел за изнајмување видеоснимки ја има променето дејноста засекогаш. Постојните компании, како *Blockbusters*, мораа да најдат начин да одговорат или да се соочат со опаѓање на пазарното учество.<sup>284</sup>

*Богатството го фаворизира подготвениот ум.* Оваа теза започна со констатација дека не постои формула за иновации. Нема А-Б-В процес што гарантира создавање успешен, нов производ или услуга. Но, иновацијата не е ниту прашање на божествена инспирација, нешто што ненамерно им доаѓа на креативните типови (како што вели Mark Earls: „Како уметнички гастро-ентеритис.“). „Еурека“ моментите се многу нејасни. Архимедовото откритие не било толку неочекуван гром од ведро небо. Тој, преокупиран со мислите за тежина и волумен, отсутно влегол во неговата секојдневна бања, за да го реши проблемот. Во извесна смисла, тој бил подготвен за идејата: *богатството го фаворизира подготвениот ум*, како што славно изјави Louis Pasteur. Можеби нема формула за иновации, но новите идеи поверојатно ќе се јават кај подготвените умови. Силните брендови може и тука да одиграат значајна улога.

Силниот бренд треба да ги имплементира аспирациите на компанијата. Тој треба да ги усогласи напорите на луѓето внатре во компанијата, со вкусовите и потребите на потрошувачите. Ако вработените ја имаат оваа референтна рамка, тие, едноставно, полесно ќе согледуваат нови можности. Силниот бренд обезбедува чувство за цел на една компанија или, поточно, чувство за иднина. Без оваа смисла, потешко се препознаваат можности и иновациите стануваат невозможни.

---

<sup>283</sup> Baker, S., 2003, „Where have all the ideas gone?“, *Brand Strategy*, Vol. 15, p.78.

<sup>284</sup> Adamson, A. and M. Sorrell, 2007, *Brand Simple: How the Best Brands Keep it Simple and Succeed*, Macmillan, New York.



# МЕНАЦИРАЊЕ НА БРЕНДОТ НИЗ ВРЕМЕТО

## **Засилување на брендот**

*Одржување конзистентност на брендот  
Заштита на извори на вредност на брендот  
Засилување наспроти влијание  
Штимање на помошната маркетинг-програма*

## **Ревитализирање на брендови**

*Проширување на свеста за бренд  
Подобрување на имиџот на брендот  
Влез на нови пазари*

## **Приспособување на портфолио на брендот**

*Стратегии за приспособување  
Стекнување нови потрошувачи  
Пензионирање брендови*

## 1. Засилување на брендот

Како треба да го зајакнеме капиталот на брендот со текот на време? Како маркетарите можат да бидат сигурни дека потрошувачите имаат структури на знаење кои го поддржуваат капиталот за нивните брендови? Општо земено, капиталот на брендот го зајакнуваме со маркетинг-активности кои постојано го изразуваат значењето на брендот за потрошувачите во однос на свест за бренд и имиџ на бренд. Прашања кои маркетарите треба да ги разгледаат се следниве:

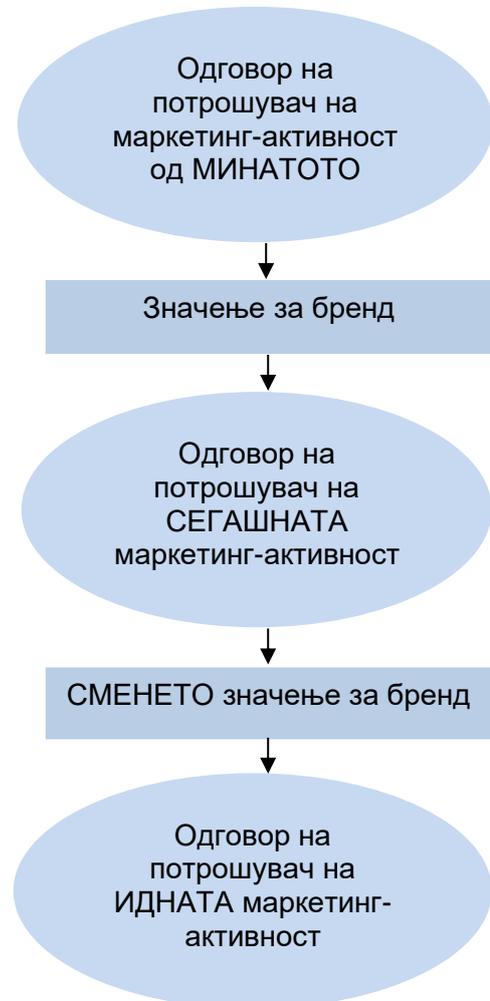
- *Кои производи ги претставува брендот, какви добивки нуди и кои потреби ги задоволува?*
- *Како брендот ги прави врвни овие производи?*

И двете прашања - значење на бренд во однос на производите, добивките и потребите, како и во однос на диференцијација на производ - зависат од општиот пристап на компанијата во развојот на производот, стратегиите за брендирање и други стратeгиски прашања.

### 1.1. Одржување конзистентност на брендот

Без прашање, најважната работа во зајакнување на брендовите е конзистентноста на природата и количеството на маркетинг-поддршка на добивките од брендот. Конзистентноста на брендот е од клучно значење за одржување на јачината и поволноста на асоцијациите на брендот. Брендови со намалено истражување и развој како и буџети на маркетинг-комуникација

**Слика 7.1.** Разбирање на долгорочни ефекти на маркетинг-активности за капитал на бренд



Извор: Gelder, S., 2005, *Global Brand Strategy: Unlocking Brand potential Across Countries*, Kogan Page Ltd., London, p.25

ризикуваат да станат технолошки неразвиени - или дури и застарени - како и неважечки, ирелевантни или заборавени.

**Лидери на пазар и неуспеси.** Неадекватна поддршка на маркетинг е една особено опасна стратегија при комбинација со зголемување на цената. Еден пример на последици од неуспех на соодветна поддршка на бренд се случи на пазарот на вградени елементи за кујна и бања.

⇒ **Делта (Delta)**

*Делта Фосет (Delta Faucet), првата компанија која рекламирала чешми на телевизија во 1970-тите години, била лидер на пазарот со повеќе од 30-процентен удел на пазарот во 1980-тите години. Почнувајќи во 1990-тите години, сепак, два големи фактори придонеле во намалување на уделот на пазарот: прво, бидејќи Делта имала изградено еден модел на моќен бизнис базиран на лојалност на професионални водоводџии, доаѓањето на големи продавници за хардвер и интернет-шопинг ги овластило потрошувачите да направат свои сопствени избори и поправки; второ, поддршката на Делта за нејзиниот бренд преку иновација и намалено рекламирање во текот на овој период. Овие фактори се комбинираат за да му дадат една можност на ривалот Моен да стекне удел на пазарот, а до 2005 година секоја компанија држела 25 проценти од пазарот на чешми во САД. Истата година, Делта се спротивстави со зголемување на нејзиниот буџет за рекламирање на 60 проценти и спровела илијадници интервјуа и други форми на потрошувачко истражување за да ги задоволи R&D напорите.<sup>285</sup>*

**Конзистентност и промена.** Како и да е, да се биде конзистентен не значи дека маркетинзите треба да избегнуваат да прават промени во маркетинг-програмата. Напротив, управување на капиталот на бренд со конзистентност може да бара да направат бројни тактички размени и промени со цел да се одржи стратeгиската доверба и насока на брендот. Најефикасните тактики за одреден бренд во кое било време може особено да варираат. Цените можат да се зголемуваат или намалуваат, особеностите на производ можат да се додаваат или испуштаат, рекламните кампањи можат да воведат различни креативни стратегии и слогани, можат да бидат воведени или повлечени различни

<sup>285</sup> Џ. К. Вол, „Delta Opens Faucet on Marketing with New Ads”, *USA Today*, 4 мај 2005, 6B.

проширувања на бренд итн. со тек на време со цел да ги создаде истите посакувани структури на знаење во мислите на потрошувачите. Сепак, и покрај овие различни видови на промени во програмите за маркетинг, стратeгиското позиционирање на многу водечки брендови останало неверојатно конзистентно со тек на време.

Всушност, многу брендови задржале еден клучен креативен елемент во нивните програми за маркетинг-врска со текот на годините и, како резултат, успешно креирале некаков „капитал на рекламирање“. На пример, бурбон вискито на Џек Даниелс беше заглавено со рурални сцени од домашниот терен во Тенеси и слоганот „Ќумурот се топи капка по капка“ во буквална смисла. Прикажувајќи ја скриената вредност на минатото рекламирање тоа е враќањето на таквите рекламни икони како Колонел Сандерс за KFC, кој се појави во нова реклама и пакување, фокусирани на ресторани со јужни корени, иако со потенко лице и црвена престилка наместо класичниот костум во три дела.<sup>286</sup> Наречена ретро брендирање или ретро рекламирање од некои други експерти за маркетинг, тактиката е средство за поврзување со минатото рекламирање кое било, а можеби сè уште може да биде, еден клучен извор на капитал на бренд. Најважно, може да активира и зајакне асоцијации на бренд кои ќе бидат навистина невозможни за повторно создавање со новото денешно рекламирање. Од гледна точка на свеста, таквите напори очигледно имаат смисла. Во исто време, маркетарите треба да бидат сигурни дека овие стари елементи на рекламирање имаат трајно значење со постари потрошувачи и важност за помладите потрошувачи. Тие треба да ја испитаат целосната маркетинг-програма за да одредат кои елементи силно придонесуваат за капитал на бренд и затоа мора да бидат заштитени.

### *1.2. Заштита на извори на вредноста на брендот*

Со тоа конзистентноста води стратeгиска насока и не мора да ги пропише особените тактики на маркетинг-програмата за поддршка за брендот во секоја точка во времето. Доколку некоја промена, било кај потрошувачи, конкуренција,

---

<sup>286</sup> Брус Хоровиц, „Southern Finger-Lickin’ Roots Help KFC Revamp“, *USA Today*, 20 април 2005, 3В.

или компанијата го прави стратeгиското позиционирање на брендот помалку моќно, постои мала потреба да се отстапува од едно успешно позиционирање. Иако брендovите треба секогаш да бараат нови потенцијални извори за капитал на бренд, еден врвен приоритет е да се зачува и да се дефинираат овие извори на капитал на бренд кои веќе постојат.

Додека ја претставува својата иницијатива за ценовна вредност, Проктер и Гембл направи мала промена во воведувањето на нејзиниот детергент за автоматско миење на садови - каскада, особено за причини за заштеда на цени. Како резултат на тоа, производот не бил толку ефикасен како претходно кога бил под одредени, иако до некаде необично, состојби на вода. По откривање на фактот, еден од најважните конкуренти на П&Г, Ливер брадерс, започнал со конкурентни реклами за својот санлајт бренд, прикажувајќи очила кои тврдеа дека „санлајт ги отстранува дамките подобро од каскад“. Бидејќи добивката „речиси беспрекорна“ на потрошувачот е една клучна асоцијација на бренд и извор на капитал на бренд за каскада, П&Г реагираше брзо. Веднаш го вратил каскада на неговата оригинална формула и ја контактираше Ливер брадерс за да ја информира компанијата за промената, ефикасно принудувајќи ги да направат со новите реклами за санлајт на правна основа. Како што јасно прикажа оваа епизода, Проктер и Гембл жестоко го бранеле капиталот на своите брендови, што можеби го објаснува тоа зошто толку многу брендови од П&Г имаат толкава долговечност.

Како друг пример се сметаат проблемите на односите со јавност со кои се среќава корпорацијата Интел со проблемот на „летечки децимали“ во нејзините микропроцесори Пентиум во декември 1994 година. Иако пропустот во чипот резултирал со проблеми на погрешна пресметка само во крајно необични и ретки случаи, Интел е веројатно виновен - како што извршните директори сега признаваат - за неидентификување на проблемот и брза понуда на поправки за потрошувачите. Веднаш кога проблемот излегол во јавност, Интел поминувал низ еден мачен период од шест недели поради фокусот на медиумската контрола и критика за нејзиното колебање околу изнесување на проблемот во јавноста и нејзиниот неуспех во понудување на замена за чиповите. Два клучни извори на капитал на бренд за микропроцесорите на Интел како Пентиум - нагласени преку маркетинг-програмата на компанијата - се „моќ“ и „заштита“. Иако потрошувачите најпрвин мислеле на заштита во однос на проширливоста,

перцепциите на финансиски ризик или други проблеми кои можат да произлезат од потенцијално фаличен чип секако треба да создадат чувство на ургентност во рамките на Интел за да заштити еден од неговите ценовни извори на капитал на бренд. Најпосле, Интел капитулирал и понудил една замена за чипот. Можеби не е изненадувачки што само еден мал процент од потрошувачите (околу 1 до 3 проценти) всушност го побарале тоа, имплицирајќи дека тоа било упорност на Интел да дејствува, а не на дефектот по себе, што ги означуваше потрошувачите. Иако тоа било болна епизода, Интел изјавил дека научил како да управува со својот бренд во процесот.

Идеално, клучните извори на капитал на бренд се од трајна вредност. За жал, маркетарите можат лесно да ја предвидат таа вредност како што се обиделе да го прошират значењето на нивните брендови и да дадат нови асоцијации на бренд кои се поврзани или кои не се поврзани со производ.

### 1.3. Засилување наспроти влијание

При управување на капитал на бренд, маркетарите се соочуваат со загуби помеѓу активностите кои го зајакнуваат капиталот на брендот и оние кои влијаат или профитираат од постојниот капитал на бренд за собирање некоја финансиска добивка.

Маркетарите можат да дизајнираат маркетинг-програми кои главно се обидуваат да профитираат од свест и имиџот на брендот или да ја максимизираат свеста и имиџот на брендот - на пример, со намалување на рекламните трошоци, со барање премии со повисока цена или со воведување бројни проширувања на брендот. Сепак, колку повеќе се стремиме кон оваа стратегија, толку е полесно да се занемари и можеби намали брендот и неговите извори на капитал. Без изворите на капитал на бренд, самиот бренд не може да продолжи да дава вредни добивки.<sup>287</sup> Само како еден неуспех за соодветно одржување на еден автомобил на крајот влијае на неговиот перформанс, така што занемарувањето на еден бренд, од која било причина, може да се израмни со маркетарите.

---

<sup>287</sup> Кети Џ. Коб-Валгрен, Синтија А. Рубл, и Навин Донта, „Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intent”, *Journal of Advertising* 24, no.3 (Fall 1995): 25-40.

⇒ **Вондер бред (Wonder bread)**

Со својата позната сина, црвена и жолта амбалажа, Вондер бред бил претставен како првиот леб на резанки во Америка во 1930-тите години и со децении оттогаш постанал главен во многу домови. По серијата промени на сопственост, се зголемувал фокусот на компанијата за намалување на трошоците, но и покрај тоа, Вондер бред прекинал со рекламирање во 1970-тите години. Подоцна, како вкусот на потрошувачите се префрлил кон интегрален леб, корпоративните сопственици на Вондер бред биле во двеумје за трошокот и потребното време за производство на тој тип на леб. Иако нов сопственик ја оживеал рекламната кампања на брендот во 1996 година, брендот всушност изгубил „две генерации“ (на потрошувачи) и не бил во можност да закрепне; на крајот поднеле барање за стечај во 2004 година.<sup>288</sup>

#### 1.4. Штимање на помошната маркетинг-програма

Иако маркетарите со поголема веројатност би ги смениле посебните тактики и придружната маркетинг-програма за брендот отколку својата основна насока на позиционирање и стратeгиска насока, маркетарите треба да ги сменат тактиките само кога е јасно дека тие веќе ги немаат посакуваните придонеси за одржување и зајакнување на капитал на бренд.

Начинот на кој значењето на брендот зајакнува може да зависи од природата на асоцијациите на брендот. Следно, ги разгледуваме последните согледувања во однос на перформанс поврзан со производ и имагинарни асоцијации кои не се поврзани со производ.

**Асоцијации на перформанс кои се поврзани со производ.** За брендovите чишто основни асоцијации се главно атрибути или добивки од перформанс поврзан со производ, иновација во дизајн на производ, производството и продажбата е особено критично за одржување или зајакнување на капитал на бренд. На пример, по надзорот на Тимекс на брендovите како што се Касио и Своч, кои освоиле значаен удел на пазарот со нагласување на дигиталната технологија и метод (соодветно) во нивните часовници, биле направени бројни иновативни промени во маркетингот. Во рамките на краток период, Тимекс ја

---

<sup>288</sup> Марџ Чарлиер, „Coors Pours on Western Themes to Revive Flagship Beer’s Cachet“, *Wall Street Journal*, 2 август 1994, B6.

вовел индиго-технолозијата на сјај во темно, демонстрирајќи нови модели како што се ајронмен во масовното медиумско рекламирање и вовел нови Тимекс продавници за да ги покаже своите производи. Тимекс ги донел и брендovите на часовници Гес и Моне за да се дистрибуираат преку висококласните стоковни куќи и да го прошири своето портфолио на бренд. Овие иновации во дизајн и продажба на производ значително ја заживеале среќата на брендот.<sup>289</sup>

За компании во категории како што се различни играчки и производи на средината, производи за лична хигиена и осигурување, иновацијата е критична кон успех. На пример, Прогресив станала една од најуспешните автоосигурителни компании; тоа делумно се должи на конзистентни иновации во службата. Пионер во директни продажби на онлајн осигурување била првата која им ја понуди на перспективните потрошувачи можноста за моментално споредување на наведените цени од другите три осигурителни компании. Други иновации на Прогресив вклучуваат „консиерж услуга“ при несреќа каде претставници на Прогресив се справуваат со сите аспекти на побарувањата и процесот на поправка за своите потрошувачи и управување на онлајн полиса каде потрошувачите можат да вршат плаќање и да го сменат обемот во секое време.

Неуспехот при иновирање може да има страшни последици. Смит Корона, по борбата да ги продаде своите машини за пишување и текст-процесори на перспективен пазар за персонален компјутер, на крај придонесе барање за стечај. Како што забележал еден индустриски експерт, „Смит Корона никогаш не сфатија дека се во бизнис со документ, а не со машина за пишување. Ако го сфатеа тоа, ќе влезеа во бизнис со софтвер“.<sup>290</sup> Облеката за дожд Лондон Фог наидела на намалување на нивните продажби кога се соочиле со елегантната конкуренција од обожавателите на Ралф Лорен и Лиз Клејборн. Лондон Фог направил преработка на своите производи и претстави преку една самоуверена рекламна кампања со намера да избегнат стечај.<sup>291</sup> Мајтаг се во борба кога се фокусирале на смалување на трошоците наместо производство на бараните

<sup>289</sup> Крис Рауш, „At Timex, They're Positively Glowing“, *Business Week*, 12 јули 1993, 141.

<sup>290</sup> Џонатан Ауербах, „Smith Corona Seeks Protection of Chapter 11“, *Wall Street Journal*, 6 јули 1995, A4.

<sup>291</sup> Мелани Велс, „Foggy Bottom“, *Forbes*, 28 мај 2001, 155.

нови производи, водејќи ги малопродажниците како Бест бај да запре со снабдување на брендот.<sup>292</sup>

Така, иновативните производи се од клучно значење за брендови базирани на перформанс чии извори на капитал првично се стекнуваат во асоцијациите поврзани со производ. Во исто време, доста важно е производите да не се менуваат многу, особено ако значењето на брендот за потрошувач е завиткано во дизајнот или составот на производот. Како пример, Ревлон исто така го потценил тоа колку страст можат да чувствуваат за добро воспоставени брендови и колку тие не можат да придонесат да се плеткаат со самите производи. За подобра примена кај младите жени, Ревлон го преформулирал тешкиот цветен мирис на својот 30-годишен парфем интимајт во полесен, помалку благ мирис. Долгогодишните клиенти се побуниле, принудувајќи ја компанијата повторно да ја воведат старата формулација како „оригиналниот интимајт“, а во исто време да продолжи и со продажба на преформулираниот интимајт.

При промени на производи во еден бренд, маркетарите сакаат да ги уверат лојалните потрошувачи дека тоа е подобар производ, но не неопходно еден различен. Тајмингот на објавувањето и воведувањето на подобрување на производ се исто така важни: Ако подобрувањето на бренд е објавено многу рано, потрошувачите можат да запрат со купување на постојните производи; ако е многу доцна, потрошувачите можеби веќе направиле промени на можноста на пазарот со нивни сопствени воведувања.

**Асоцијации на имагинарност кои не се поврзани со производ.** За брендови чиишто основни асоцијации пред сè се атрибути кои се поврзани со производ и симболични или емпириски добивки, релевантноста на имагинарноста на корисникот и користењето е сериозна. Поради нивната нематеријална природа, асоцијациите кои не се поврзани со производ можат полесно да се сменат, на пример, преку една голема нова рекламна кампања кои пренесуваат еден различен тип на ситуација за корисник и користење. Сепак, лошо замислени или најзачестените репозиционирања можат да го засенат имиџот на еден бренд и да ги збунат или можеби дури и да ги оддалечат потрошувачите.

---

<sup>292</sup> Мајкл В. Коупленд, „Stuck in the Spin Cycle“, *Business 2.0*, мај 2005, 74.

Во категории во кои рекламирањето игра клучна улога во градењето капитал на бренд, имагинарноста може да биде едно важно средство на разликување. На пример, во категоријата на безалкохолни пијалаци, маркетарите трошеле милиони долари во рекламирање за изработување на еден имиџ на бренд, како примерот со пепси-кола фреш, каде што младешката желба е една клучна точка на разликување со Кока-кола. Пепси-кола, исто така, користела бројни слогани со текот на годините, од својата оригинална „Пепси генерација“, до „Изборот на една нова генерација“. Следно било промовирање на Пепси кампања со слоганот „Мора да го имате“ за време на Супер боул во 1992 година. Рекламите, кои им покажуваат на младите и старите корисници на Пепси, беа обид за проширување на „Пепси генерацијата“ за да вклучи постари групи. Со мала индикација на успех во продажбите, Пепси се врати на своето повеќе познато и моќно позиционирање, воведувајќи нови реклами со елегантен слоган: „Биди млад. Забавувај се. Пиј пепси.“<sup>293</sup> После тоа, сепак, Пепси повторно го презел ризикот за скршнување од клучниот извор на капитал со воведувањето на рекламната тема пошироко привлечна како „Ништо друго не е Пепси“. Во поново време, се врати на „Следна генерација“, фокусирана на младите пред пристигнување на „Радоста на кола“, кој беше малку изменет во „Радоста на пепси“ во 2000 година. Во 2003 година, Пепси го сменил својот слоган уште еднаш во генерички звучниот „Тоа е кола“, кој претставува промена од темите ориентирани кон млади од своето блиско минато кон вложување повеќе за тврдењето за раководење. На крајот, во 2007 година Пепси се вратил на поемоционален степен со „Посрекен“.

Особено е опасно да се постави лост помеѓу асоцијации на перформанс кој се однесува на производ и на имагинарност која не е поврзана со производот, поради повлекување на секој од фундаменталните различни пристапи на маркетинг и рекламирање.

Да го земеме предвид Хајнекен. Претходните реклами покажувале едноставни сцени на шишето или луѓе кои мирно пијат пиво, поддржани од страна на слоганот „Само тоа што е најдобро и доволно“. Последователните реклами, во обид да го направат брендот повеќе хит и современ, беа повеќе

---

<sup>293</sup> Мајкл Џ. Меккарти, „Pepsi Is Returning to Original Focus: Its Profitable Younger Generation“, *Wall Street Journal*, 22 јануари 1993, B6.

уметнички - истакнувајќи едно лого со светлоцрвена ѕвезда и поважна животна компонента. Можеби затоа што тие се премногу за отстапување, рекламите не успеаја вистински да ги доведат продажбите на Хајнекен, туку губење на местото како водечко увозно пиво во САД со Корона. Нова, раздразлива кампања од 1999 година, наречена „Сè е во врска со пивото“, беше повеќе успешна во пренесување на квалитетната порака на современ, хумористичен начин. Слоганот продолжи во 2007 година и воведувањето на верзијата премиум лајт придонело во освојување на компанијата на уделот на американскиот пазар.<sup>294</sup>

Значајни репозиционирања можат да бидат опасни и од други причини. Имиците на брендот можат да бидат екстремно лепливи, и еднаш кога потрошувачите ќе формираат силни асоцијаци, тие можат тешко да се променат. Потрошувачите можат да изберат да го игнорираат или едноставно да не бидат во состојба да го препознаат новото позиционирање кога силните, но различни асоцијации на бренд веќе постојат во меморијата.<sup>295</sup> Клаб мед со години се обидува да го надмине својот имиџ како одмор за прошетка на свингери за да привлече поширок пресек на луѓе.

За да функционираат стратегиите за драматично позиционирање, тие мора да претстават убедливи побарувања за нов бренд во една релевантна мода. Еден бренд кој успешно се префрлува од имиџ кој главно не се однесува на производ во имиџ кој главно се однесува на производ е БМВ. Еднакво издава декрет за типичното „јапи“ возило од 1980-тите години. Продажбите на брендот паднале скоро на половина од 1986 до 1991 година кога се појави нова јапонска конкуренција и ја внесе реакцијата за „Декадата на алчност“. Убедени дека високиот статус повеќе не бил доволно посакувана и одржлива позиција, маркетарите го насочија својот фокус кон развивањата и подобрувањата на производот на БМВ, како респозложливиот перформанс, завиден стајлинг и водечки инженеринг. Овие напори, изложени во добро дизајнирани реклами, помогнале во намалување на „јапи“ асоцијацијата и со продажбите од 1995 година се доближија до нивниот претходен врв.<sup>296</sup>

<sup>294</sup> „Glass Half Full”, *Journal of Commerce*, 30 мај 2005, 36А.

<sup>295</sup> Сузан Хеклер, Кевин Лејн Келер и Мајкл Џ. Хјустон, „The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall”, *Journal of Marketing* 62 (јануари 1998): 48-57.

<sup>296</sup> Рејмонд Серафим, „BMW: From Yuppie-Mobile to Smart Car of the '90s”, *Advertising Age*, 3 октомври 1994, S2.

## 2. Ревитализирање брендови

Во речиси секоја категорија на производи, постојат примери од некогаш истакнати и ценети брендови кои им потпаднале на лошите времиња или дури целосно исчезнале. Сепак, голем број од овие брендови успеале да овозможат импресивни враќања во последниве години како што маркетарите живееле нов живот во нивните потрошувачки франшизи. Брендови како Ридерс дигест, Бостон маркет, Коуч и Бали се соочиле со успешен пресврт на различни степени на среќата на нивните брендови.

Брендовите понекогаш треба да се вртат кон нивните корени за повторно да ги присвојат изгубените извори на капитал. Во други случаи, значењето на брендот треба темелно да се смени за повторно да ја освои загубената основа и да го возобнови водството на пазарот. Без оглед на тоа кој пристап ќе го преземат маркетарите, брендовите при процесот на враќање треба да направат повеќе „револуционерни“ промени отколку „еволутивни“ промени за да го зајакнат значењето на брендот.

Често, првото место на кое треба да се обрне внимание при свртување на среќата на еден бренд се оригиналните извори на капитал на бренд. Како што еднаш забележале Огилви и Бери:

*⇒ Брендовите кои одговарат на напорите за ревитализација се оние кои имаат јасни и релевантни вредности кои долго време биле прикриени, кои не биле добро искажани во маркетингот и врските, биле осквернавени од проблемите на производителите, намалувања на трошокот итн. Каде што постои доказ дека овие вредности навистина постојат и дека тие всушност се дел од магнетизмот на брендот за време на поздравни денови, во тој случај шансите за ревитализација се добри. Ако откриете дека брендот навистина нема какви било силни вредности, шансите се дека издржливоста на производот или бизнисот во минатото едноставно била во функција на перформанс и потрошувачки карактеристики и дека, всушност, според нашата дефиниција, никогаш не стана вистински бренд. Враќањето на овие брендови во живот е повеќе како почитување од нула. Тоа всушност не е ревитализација.<sup>297</sup>*

<sup>297</sup> Норман С. Бери, „Revitalizing Brands”, *Journal of Consumer Marketing* 5, no.3 (лето 1998):15-20.

Во опишување на структурите на познавање на бренд за водење на репозиционирање, маркетарите треба точно и целосно да ја карактеризираат широчината и длабочината на свеста за брендот; интензитетот, поволноста и уникатноста на асоцијациите на брендот и одговорите на бренд се задржуваат во меморијата на потрошувачот; и природата на односите потрошувач - бренд. Еден сеопфатен систем за мерење на капитал на бренд треба да помогне во откривањето на моменталниот статус на овие извори на капитал на бренд. Доколку не е така или за да обезбеди дополнителен увид, можеби ќе има потреба од една посебна ревизија на бренд. Од особена важност е степенот до кој клучните асоцијации на брендот сè уште функционираат соодветно како точки на разликување или точки на паритет за соодветно позиционирање на бренд. Дали позитивните асоцијации го губат нивниот интензитет или нивната уникатност? Дали негативните асоцијации се поврзуваат со брендот, на пример поради некоја промена во маркетингот на средината?

Маркетарите следно мораат да одлучат дали да го задржат истото позиционирање или да креираат ново, и доколку е второто, кое позиционирање да го усвојат. Понекогаш позиционирањето е сè уште прифатливо, но маркетинг-програмата е извор на проблемот поради неуспехот да се испорача. Во овие случаи, стратегијата „враќање на основите“ може да има смисла. Во други случаи, сепак, поранешното позиционирање повеќе не е валидно и се јавува потребата од стратегијата за „повторна иновација“.

Стратегиите за ревитализација очигледно одат со континуум, на една страна со едноставно „враќање кон основите“ и на друга со едноставна „реиновација“. Многу кампањи комбинираат елементи и од двете стратегии. На крајот, имајќи го предвид тоа дека маркетингот има недостатоци во кои недоволен број потрошувачи ги привлекува еден бренд, тие се обично помалку штетни отколку недостатоците на производ, во кои брендот во основа не успева да го исполни своето ветување на потрошувачот. Во вториот случај, силни, негативни асоцијации можат да бидат тешки за контролирање. Како пример на еден недостаток на пазарот, Напстер, детето од постерот за споделување на интернет датотеки, го оспорило бизнисот во 2002 година за обезбедување повеќе од 60 милиони корисници со пристап до илегално копирани датотеки на песни. Со оглед на тоа дека многу љубители на музика уште имаат симпатија за брендот и немало ништо погрешно во врска со перформансот на услугата по

себе, компанијата Роксио за дигитална музика го купила во стечајна аукција за 5 милиони долари во 2002 година и го искористи повторно да го брендира својот Пресплеј сервис за претплатување за симнување музика. Новиот Напстер уживал умерен успех, генерирајќи од 23 милиони долари во 2006 година, скоро двојно од износот во 2005 година.<sup>298</sup>

Со разбирање на тековните и посакуваните структури на знаење за бренд во рака, можеме повторно да погледнеме во рамката на капитал на бренд базиран на потрошувач за насока како најдобро да се освежат старите извори на капитал на бренд или да создаде нови за постигнување на планираното позиционирање. Според моделот, имаме две опции:

1. Проширување на длабочината и широчината на свест за бренд, или и двете, со подобрување на присеќавањето и признавањето на брендот од страна на потрошувач за време на параметрите на купување или потрошувачка.
2. Подобрување на интензитетот, поволноста и уникатноста на асоцијациите на бренд кои го составуваат имиџот на брендот. Ова може да бара програми адресирани на асоцијации на бренд кои веќе постојат или нови.

Со подобрување на истакнатоста на бренд и значење на бренд на овие начини, можеме да постигнеме поволни одговори и поголема звучност на бренд. Можеме да ги обновиме изгубените извори на капитал на бренд и да воспоставиме нови на истите три начини на кои ги креиравме изворите на капитал на бренд започнувајќи со: менување елементи на бренд, менување маркетинг-програма за поддршка или истакнување нови вторични асоцијации. Во продолжение следува поединечно објаснување на неколку алтернативни стратегии за истакнување на свеста и имиџот на еден постоен бренд за освежување на стари извори или создавање нови извори на капитал на бренд.

---

<sup>298</sup> Дон С. Чмиелевски, „Napster Posts Loss Despite Surge in Sales”, *Los Angeles Time*, 9 февруари 2006, С1.

## 2.1. Проширување на свеста за бренд

Со ослабнување на брендот, често длабочината на свеста не е проблем - потрошувачите сè уште можат да го препознаат или да се присетат на брендот под одредени околности, додека широчината на свеста за брендот претставува пречка - потрошувачите претендираат да мислат за брендот само на ограничени начини.

Да ги разгледаме стратегиите за зголемување на употребата и за пронаоѓање нови корисници за брендот. Претпоставувајќи дека брендот има оправдано ниво на свест и имиџ на позитивен бренд, можеби најсоодветната почетна точка за создавање нови извори на капитал на бренд е да се зголеми употребата. Во многу случаи, овој пристап го претставува патот на најмал отпор бидејќи не бара сериозни и скапи промени во имиџот или позиционирањето на брендот, туку претпочита релативно едноставни промени во истакнатост и свест за бренд.

Можеме да ја зголемиме употребата или со зголемување на нивото или квантитетот на потрошувачката (колкумина потрошувачи го користат брендот) или со зголемување на фреквентноста на потрошувачката (колку често го користат).

Најверојатно е полесно да се зголеми бројот на тоа колку пати еден потрошувач го употребува производот отколку да ја менува количината која тој или таа ја употребува во секое време. Можен исклучок се импулсивно купените производи како безалкохолни пијалаци и закуски, чија употреба се зголемува кога производот е достапен.

Зголемување на фреквентност на употреба, од друга страна, бара или идентификување нови можности за употреба на брендот на истиот основен начин или идентификување комплетно нови и различни начини за употреба на брендот. Зголемувањето на фреквентноста на употреба е особено привлечна опција за брендови со голем пазарен удел кои се лидери во нивната категорија на производ. Во продолжение ќе ги разгледаме двата пристапа.

**Идентификување на дополнителни или нови можности за употреба.** За идентификување дополнителни или нови можности за потрошувачот да го употребува брендот повеќе - иако на истиот основен начин - маркетарите треба да дизајнираат една маркетинг-програма за да ги приклучат и двете од следниве:

- Врски за соодветноста и предностите од пофреквентната употреба на брендот во постојни случаи или во нови случаи;
- Потсетници за потрошувачи за стварно користење на брендот колку што е можно поблиску во време на овие случаи за кои може да биде употребен.

За многу брендови, зголемувањето на употребата може да биде едноставно како и подобрувањето за прв да ви дојде на ум тој бренд преку потсетник за рекламирање (како што им бил случајот со В-8 овошен сок и неговата класична „Супер! Јас би можел да имам еден В-8” - рекламна кампања). Во други случаи, покреативни видови на знаци за наоѓање можат да бидат потребни. Овие потсетници можат да бидат важни бидејќи потрошувачите често усвојуваат „функционална фиксираност” со еден бренд, кој го прави полесен за игнорирање во нетрадиционални потрошувачки поставувања.

На пример, потрошувачите некои брендови ги гледаат како соодветни само за посебни прилики. Една ефикасна стратегија овде може да биде да се рedefинира какво значење има за нешто да биде „посебно”. На пример, еден период Чивас Регал спроведувал печатена рекламна кампања за својот блендид скоч со темата „За што го чувате Чивас?”. Рекламите прикажуваат различни луѓе во различни сцени, приклучуваат наслови како „Понекогаш животот започнува кога ќе пристигне бeбиситерот”, „Твојот скоч и сода се едноставно толку добри колку и твојот скоч и сода” и „Ако мислиш дека луѓето можат да помислат дека нарачуваш Чивас за да се истакнеш, можеби мислиш премногу”. За кампањи како оваа да функционираат, сепак, брендот треба да ја задржи својата „првокласна” асоцијација на бренд - еден клучен извор на капитал - додека потрошувачите се убедени да усвојат пространи навики за употреба во исто време.

Друга можност за зголемување на фреквентноста на употреба се случува кога перцепциите на потрошувачите за нивната употреба се разликуваат од реалноста. За многу производи со релативно краток животен век, потрошувачите можат да се откажат од купување на замените доволно наскоро или доволно често.<sup>299</sup> Една стратегија за забрзување на замена на производ е да се врзе

---

<sup>299</sup> Џон Д. Крипс, „Heuristics and Biases in Timing the Replacements of Durable Products”, *Journal of Consumer Research* 21 (септември 1994): 304-318.

постапката на заменување на производот со одреден празник, настан или време од годината. На пример, неколку брендови како четките за заби Орал-Б воделе промоции поврзани со пролетното преминување на летно сметање на времето. Друга стратегија е да ги обезбеди потрошувачите со подобри информации било за тоа (1) кога тие првпат го употребувале производот или треба да го заменат или (2) за актуелното ниво на перформанс на производ. На пример, батериите нудат вградување во мерачи кои покажуваат уште колкава моќ им преостанува, а четките за заби имаат индикатори во боја за покажување кога се премногу употребувани.

На крајот, можеби едноставниот начин за зголемување на употребата се случува кога тоа е помало од оптималното или препорачаното ниво. Овде би сакале да ги убедиме потрошувачите за доблестите на поредовната употреба и за контролирање на кои било потенцијални препреки за зголемување на употребата, како со правење на тоа дизајните на производи и пакување да бидат посоодветни и полесни за употреба.

#### **Идентификување нови и целосно различни начини за употреба на бренд.**

Вториот пристап за зголемување на фреквентноста на употреба за еден бренд е да се идентификуваат целосно нови и различни употреби. На пример, компании за прехранбени производи веќе подолго време рекламираат нови рецепти кои ги употребуваат нивните брендираны производи на целосно различни начини. По неколкугодишно опаѓање на продажбите на 3 проценти од 4 проценти годишно, продажбите на Чиз-Виз се искачиле на 35 проценти кога брендот бил поддржан со една нова рекламна кампања која го претставувала производот како придружбен сос од сирење за употреба во микробранова печка.<sup>300</sup> Можеби класичниот пример за пронаоѓање на креативни нови употреби за еден производ е сода бикарбона на Арм и Хамер, чии деодоризирачки и прочистувачки својства водат кон бројни нови употреби за брендот.

Други брендови преземаат една страница од книгата на Арм и Хамер: Клорокс водел реклами кои истакнуваат многу добивки на својот избелувач, како тоа на кој начин ги елиминира мирисите од кујна; гумите за цваќање Вригли воделе реклами кои ги нудат своите производи како замена за пушење; и Тамс

<sup>300</sup> Роналд Алсоп, „Giving Fading Brands a Second Chance”, *Wall Street Journal*, 24 јануари 1989, В1.

исто така водел реклами за своите алкалии кои ги претставуваат нивните добивки како калциумско дополнување. Коуч овозможил да се прошири употребата и да се зголеми фреквентноста и за брендот и за категоријата.

Примените на новата употреба можат да бараат повеќе од само нови рекламни кампањи или рекламни пристапи. Често, нови употреби можат да произлезат од ново пакување. На пример, Арм и Хамер го вовеле „пакувањето за фрижидер - замрзнувач“ (so freshflo vents) за својата природна сода бикарбона посебно дизајнирана за подобро освежување и дезодорирање на фрижидери и замрзнувачи.

## 2.2. Подобрување на имиџот на брендот

Иако промените во свеста за брендот се можеби најлесното средство за создавање на нови извори за капитал на бренд, често се потребни посуштински промени. Можеби ќе треба да создадеме нова маркетинг-програма за подобрување на интензитетот, поволноста и уникатноста на асоцијациите на брендот кои го составуваат имиџот на брендот. Како дел од ова репозиционирање - или повторен ангажман на постојано позиционирање - можеби ќе треба да ги поткрепиме сите позитивни асоцијации кои заслабнале, да ги неутрализираме сите негативни асоцијации кои били создадени и да создадеме дополнителни позитивни асоцијации.

**Репозиционирање на бренд.** Во некои случаи, репозиционирањето на брендот бара од нас да воспоставиме принудни точки на разликување. Ова може да значи едноставно потсетување на потрошувачите на доблестите на еден бренд, кој тие почнале да го земаат здраво за готово.

Истражувањето покажало дека носталгичното рекламирање може позитивно да влијае на потрошувачите. Една емпириска студија потврдила дека намерните носталгични реклами давале поволни ставови кон рекламата и брендот.<sup>301</sup> Друга студија идентификувала еден потенцијален извор на носталгично однесување при купувачка и ставови на брендот од однесување и

---

<sup>301</sup> Дарел Д. Мјухлинг и Дејвид Е.Спрот, „The Power of Reflection: An Empirical Examination of Nostalgia Advertising Effects”, *Journal of Advertising* 33, no.3 (Fall 2004): 25.

ставови на едно дете.<sup>302</sup> Оваа студија покажала дека меѓугенерациските влијанија можат да функционираат како извор на капитал на бренд, но не се чувствуваат еднакво од сите созреани брендови. Наместо тоа, одредени категории на производи и брендови покажуваат повеќе од еден „меѓугенерациски напор“ - во кој родител и дете го делат истиот перформанс на бренд - отколку другите. Категории (и соодветните брендови) кои ги покажуваат највисоките меѓугенерациски напори вклучуваат супа (Кембел), кечап (Хајнц), марамчиња за лице (Клинекс, Пафс), путер од кикиритки (Петар Пан, Џиф, Скипи), мајонез (Миракл вип, Крафт, Хелманс) и тестенини (Мјуелер, Ронзони).

Треба да репозиционираме еден бренд за да воспоставиме точки на паритет на некоја клучна димензија на имиџ. Вообичаен проблем за маркетарите да воспостават созреани брендови е да ги направат посовремени со создавање релевантни случаи на употреба, посовремен профил на корисник или помодерен идентитет на бренд. Наследените брендови кои биле околу со години, можат да бидат видени како доверливи, но исто така и здодевни, неинтересни и не толку привлечни. Модернизирање на еден бренд може да бара некое комбинирање на нови производи, нова реклама, нови промоции, ново пакување итн. На пример, 170 години старото локално пиво Јунглинг забележувало практично удвојување на продажбите кога компанијата вовела верзии со полесни и поцелосни вкусови; нови етикети кои му даваат на пивото еден уметнички, носталгичен изглед; и нови промоции кои вееле локална гордост со фокусирање на местото на пиварницата во историјата. Новиот имиџ овозможил повисоки цени и му дозволил на самиот бренд да постигне софистицираност во пиварница.<sup>303</sup>

**Промена на елементи на бренд.** Често мораме да смениме еден или повеќе елементи на брендот или за да пренесе нови информации или за да сигнализира дека брендот е зафатен од ново значење, бидејќи производот или некој друг аспект на маркетинг-програмата се смениле. Името на брендот е како по обичај најважниот елемент на брендот и често е најтешко да се смени. Меѓутоа, можеме да го испуштаме имиџот или да го комбинираме во иницијали за да ги одразиме замените во маркетинг-стратегијата или да го олесниме изговарањето или присекавањето. Скратените имиња или иницијали, исто така, можат да ги

<sup>302</sup> Елизабет С. Мур, Вилијам Л. Вилки и Ричард Џ. Луц, „Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity”, *Journal of Marketing* 66, 2 (април 2002): 17.

<sup>303</sup> Марџ Чарлиер, „Yuengling’s Success Defies Convention”, *Wall Street Journal*, 26 август 1993, B1.

сокријат потенцијално негативните асоцијации на производ. На пример, во обид да се пренесе еден повеќе здрав имиџ, Кентаки фрајд чикен го скрати своето име на иницијалите КФЧ. Компанијата вовела ново лого присоединувајќи ја особината на Колонел Сандерс како средство за одржување на традицијата, но, исто така, го модернизирала својот повик. Имињата на брендот можат да се сменат и од други причини. Федерал експрес избирала официјално да го скрати своето име во Федекс и вовела ново лого за да препознаат како всушност потрошувачите го нарекуваат брендот.<sup>304</sup>

### 2.3. Влез на нови пазари

Одлуките за позиционирање бараат од нас да го прецизираме целниот пазар и природата на конкуренцијата да се постави конкурентната рамка на референтност. Пазарните сегменти со кои компанијата во моментот се служи со други производи може да претставува потенцијални растечки цели за бренд. Ефективно насочување на овие други сегменти, сепак, по обичај бара некакви промени или варијанти во маркетинг-програмата, особено во рекламирањето и другите врски, а одлуката дали најпосле да го стори тоа зависи од анализата за трошокот/добивката.

За да се зголеми франшизата на брендот, многу компании допираат до нови потрошувачки групи за градење на капитал на брендот. Шампонот за бебиња на Џонсон и Џонсон поттикнувал поголем успех со промовирање на нежноста и секојдневната примена на шампонот на повозрасна публика.

Сегментирањето врз база на демографски варијабли или други средства и идентификување на негирани сегменти е токму таа остварлива опција за ревитализација на бренд. Во некои случаи, само задржувањето на постојните потрошувачи кои можат евентуално да се оддалечат од брендот или да ги присвојат загубените потрошувачи кои повеќе не го користат брендот, може да биде средство за зголемување на продажбите. Брендите како Фростед флекс житарици на Келог, колачињата Орео и патиките Кедс воделе рекламни кампањи насочени кон возрасните за кои се претпоставува дека престанале да го

---

<sup>304</sup> Тим Триплет, „Generic Fear to Xerox Is Brand Equity to FedEx”, *Marketing News*, 15 август 1994, 12-13.

користат производот веќе подолго време. Некои од овие реклами користат теми и повици за носталгија и наследство. Други се обидуваат да направат случај во кој трајниот повик на производот е уште релевантен за денешните корисници. Важноста на задржување на постојаните потрошувачи може да се забележи со пресметување на нивната животна вредност. Една студија истакнува дека еден купувач на автомобили би потрошил повеќе од 500.000\$ на автомобили за време на нејзиниот рок на траење, но тоа ќе чини пет пати повеќе отколку да се продаде еден автомобил на нов потрошувач како што го прави тоа за продавање на задоволен постоен потрошувач.<sup>305</sup>

Привлекување еден нов пазарен сегмент може да биде привидно тешко. Жилет, Харли-Дејвидсон, Вранглер и ЕСПН со години се бореле да го изнајдат вистинскиот спој на производи и рекламирање да ги направи нивните брендови - кои имаат имиџ кој повеќе е ориентиран кон машките - да изгледаат релевантни и привлечни за жени. Создавањето маркетинг-програми за привлекување на жени стана приоритет на произведувачите на производи од автомобили до компјутери. Маркетарите, исто така, воведуваат нови маркетинг-програми насочени кон различни расни групи (Афроамериканци, азиски Американци и хиспано Американци), групи на возрасни и групи на приходи. Привлекување на појавување нови културни пазарни сегменти може да бара различни пораки, креативни стратегии и медиум.<sup>306</sup>

Секако, една стратeгиска опција за ревитализирање на бренд во ослабнување е едноставно повеќе или помалку да ја напушти потрошувачката група која го поддржувала брендот во минатото да се насочи кон комплетно нов пазарен сегмент.

---

<sup>305</sup> Дејвид В. Стивард, „Advertising in a Slow-Growth Economy”, *American Demographics* (септември 1994): 40-46.

<sup>306</sup> Ибид.

### 3. Приспособување на портфолио на бренд

Управување на капитал на бренд и портфолио на бренд бара заземање долготраен став и со текот на време внимателно разгледување на улогата на различни брендови во портфолиото и нивните односи. Особено една стратегија за селење на бренд треба да им помогне на потрошувачите да разберат како бројни брендови во портфолиото можат да ги задоволат нивните потреби со промената со текот на време или со промената на самите производи и брендови со текот на време. Управувањето со премините на брендот е особено важно во брзо менување на технолошки интензивни пазари.

#### 3.1. Стратегии за приспособување

Брендовите можат да имаат посебни улоги за олеснување на приспособувањето на потрошувачи во рамките на портфолио на бренд. На пример, основните брендови се често сериозни при внесување нови потрошувачи и запознавање со понудите на брендот. Во идеални услови, брендовите ќе бидат организирани во мислите на потрошувачот со тоа што тие знаат барем индиректно како можат да се префрлуваат меѓу брендови во рамките на портфолиото, како и нивната потребна или посакувана промена. На пример, една корпоративна или семејна стратегија за брендирање во која брендовите се организирани на логичен начин може да обезбеди хиерархиска структура во мислите на потрошувачот за да го олесни приспособувањето на брендот. Автокомпаниите се малку чувствителни на оваа тема, а брендовите како БМВ со своите серии 3, 5 и 7 во нумерички системи за означување на сè повисоки нивоа на квалитет се добар пример на таква стратегија. Крајслер го назначил плимут како своја „почетна“ линија на автомобили и очекувал сопствениците на плимут да тргуваат во подоцнежните години со скапите модели на Крајслер.

#### 3.2. Стекнување нови потрошувачи

Сите компании се соочуваат со размени во нивните маркетиншки напори помеѓу привлекување нови потрошувачи и задржување на постојните. Во

развиените пазари, испитувањето е генерално помалку важно од градењето лојалност и задржување на постојните потрошувачи. Сепак, неизбежно е некои од потрошувачите да ја напуштаат франшизата на брендот - дури и да е само од природни причини. Според тоа, компаниите мора проактивно да развијат стратегии за да привлечат нови потрошувачи, особено оние помладите. Предизвикот на маркетингот во стекнување нови потрошувачи, сепак, лежи во изработката на брендот да изгледа релевантен за огромен број различни генерации и групи од ортаци или животни стилови (слика 7.2). Овој предизвик се влошува кога брендот има силен идентитет или асоцијации на имиџ на корисник кои го врзуваат брендот со една одредена група на потрошувачи.

За жал, дури и покрај годините на помладите потрошувачи, не постои гаранција дека ќе ги имаат истите ставови и однесување на постарите потрошувачи кои им претходат. Во 1996 година, првиот бран на „бејби бумерс“-генерациите по Втората светска војна ги прославили своите 50-ти родендени и официјално влегоа во „постариот пазар“. Многумина експерти предвиделе дека оваа група ќе побараат компаниите да ги опфати нивните сопствени уникатни вредности во претставувањето на нивните производи и услуги. Како што кажал еден демографски експерт: „Ништо не може да биде подалеку од вистината од тоа дека *бумерите* ќе бидат како нивните родители.“ Бидејќи не може да се очекува дека помладите потрошувачи секогаш ќе гледаат на брендовите и производите на ист начин како и потрошувачите кои им претходат, маркетинзите имаат потреба од практични стратегии - и за да стекнат нови потрошувачи и за да ги задржат постојните.

Одговорот на предизвикот на маркетинг низ генерации и групи на следбеници се појавува во сите форми. Некои маркетинзи имаат намера да ја намалат раскошноста од минатото, како што тоа го прави Томи Хилфигер со отфрлање на урбаните стилови кои трабало да ги отелотвори во 1990-тите години. Други брендови се обидуваат да развијат пообемни маркетинг-стратегии за да вклучат како нови, така и стари потрошувачи.

Во продолжение се истакнати некои од алтернативните пристапи кои ја прошируваат маркетинг-програмата и привлекуваат нови потрошувачи како и задржување на постојните.

**Комуникациски програми за многукратен маркетинг.** Еден пристап за привлекување еден нов пазарен сегмент и задоволување на моменталните е да

се создадат одвоени рекламни кампањи и комуникациски програми за секој. На пример, Дјуарс ги претставувал кампањите „Автентичен“ и „Профили“, секоја насочена кон различен пазарен сегмент. Кампањата „Автентичен“ се фокусирала на наследството на брендот во смисла на квалитет на своите производи и шкотските корени и исто така беше фокусиран на еден постар сегмент, вклучувајќи постојни потрошувачи. Кампањата „Профили“ зазела сосема поинаква тактика, буквално ги профилира помладите корисници на брендот за да го направи брендот релевантен и привлечен за помладата публика. Различни медиумски купувања тогаш се осигуруваат дека секој пазарен сегмент ја заземе соодветната кампања.

Компаниите за пиво усвоиле слични пристапи. Зголемената ефикасност на целниот медиум ги прави многукратните цели сè повеќе и повеќе остварливи. Очигледните недостатоци се трошок и потенцијално замаглување на имиџи ако има големо преклопување на медиуми меѓу целните групи и ако потрошувачите соодветните рекламни позиционирања ги сметаат за некомпатибилни.

**Проширување на брендови и подбрендови.** Друг пристап за привлекување на нови потрошувачи кон еден бренд и одржување на брендот модерен и современ е да се воведат проширување на линија или воспоставување нов подбренд. Овие нови производни понуди за брендот можат да приклучат нова технологија, карактеристики и други атрибути за задоволување на потребите на нови потрошувачи како и за задоволување на променливите желби на постојните потрошувачи. На пример, во 2005 година Џип го вовел командер, големиот џип со V-8 хеми мотор кој се карактеризира со три реда на седишта - сè повеќе позната одлика, но прва за Џип. Во исто време, Џип објавил планови за промовирање на два помали „кросовер“ автомобили кои ќе привлечат потрошувачи свесни за горивото и безбедноста кои не се подготвени да купат целосно опремен џип.<sup>307</sup>

**Нови дистрибутивни пазари.** Во некои случаи на привлекување нов пазарен сегмент може да биде до толку едноставно како овозможување на поголема достапност на производот за таа група, како, на пример, индустријата за очила за сонце, која ги зголемила продажбите од 100 милиони долари во 1972 година до 2,5 милијарди долари 15 години подоцна, добиени од општествени и модни

<sup>307</sup> Кетлин Карвин, „Can Jeep Bust Out of Its Rut?“, *Business Week*, 24 јануари 2005, 37.

трендови, но исто така и од промена во стратегии на дистрибуција. Очила за сонце обично се продавале од страна на оптичари, но во 1970-тите години Санглас хат и други компании се преселуваат во трговски центри, продавници за спортски производи и универзитетски комплекси. Предводник во специјална лажна малопродажба, Санглас хат искористил широк спектар на повеќе од 2.000 масовно посетувани шопинг и туристички дестинации за освојување на нови посетители.

### *3.3. Пензионирање на брендови*

Поради драматични или негативни промени во маркетинг-средината, некои брендови не се вредни за спасување. Нивните извори на капитал на бренд можеби во суштина пресушиле или, дури и полошо, можеби биле создадени нови штетни и тешки за менување асоцијации. Во одреден момент, големината на франшизата на бренд - без разлика на лојалноста - не успева да ја оправда поддршката на брендот. Во пресрет на таквата неволја, потребни се одлучувачки активности за управување за соодветно повлекување или изнудување на брендот.

Можни се неколку опции за справување со исчезнување на еден бренд. Прв чекор во намалување на исчезнувањето на еден бренд е да се намали бројот на неговите видови на производи (големини или варијанти на пакување). Таквите активности го намалуваат трошокот за поддршка на брендот и му дозволува на брендот да даде сè од себе. Под овие намалени нивоа на поддршка, еден бренд може многу полесно да ги погоди профитните цели. Ако постои досега голема и доволно лојална база на потрошувачи, исклучувањето на маркетинг-поддршката може да биде средство за изнудување или собирање добивки на бренд од овие извори на готови пари (cash cows). Еден „бренд - сирак“ е бренд кој некогаш бил познат со намален капитал кој една компанија - родител дозволила да се намали со повлекување на маркетинг-поддршката. Обично овие брендови - сираци имаат база на клиенти која е премногу мала за гарантирање на трошоци за рекламирање и промовирање. Еден пример за тоа е полароидната камера. По поднесување барање за стечај во 2001 година, брендот бил купен од страна на компанија со приватен капитал. Една истражувачка студија за пазарот во 2003 година покажала дека самото име на брендот сè уште е моќна предност, па така

името Полароид наскоро се појавило на електронски уреди многу пософистицирани од нејзината застарена камера, како што се телевизори и ДВД-а. Овие елементи, кои постигнале дистрибуција во Вол-Март и таргет, генерирале пријавени 300 милиони долари во годишни продажби, докажувајќи дека „сиракот“ Полароид сè уште има нешто живо во себе.<sup>308</sup>

Во некои случаи, брендот не може да се обнови и маркетарите мораат да преземат подрастични мерки. Една опција за ослабнување на брендови е тие да се обединат во еден посилен бренд. На пример, Проктер и Гембл ги спои тоалетните хартии Вајт клауд и Чармин, елиминирајќи ја линијата Вајт клауд во 1992 година. П&Г, исто така, ги спои детергентите Соли и Болд. Со недостаток од простор на рафтови, засилувањето на брендот ќе стане навистина потребно за создавање еден посилен бренд, за намалување на трошоци и фокусирање на напорите на маркетинг.<sup>309</sup>

На крај, едно потрајно решение може да биде целосното прекинување на производот. Пазарот е преполн со брендови кои или не успеваат да воспостават адекватно ниво на капитал на бренд или забележуваат исчезнување на нивните извори на капитал на бренд поради промените во средината на маркетингот. Компаниите понекогаш ги завртуваат своите „брендови - сираци“ кога продажбите паѓаат премногу далеку. Кемпбел сврти голем број на етикети, вклучувајќи ги краставичките Власик и замрзнатиот ручек Свансон во 1998 година. Слично на тоа, Американ хоум продактс ги свртел Чиф бојарди, Бамбл би туна и распрскувач за готвење Пем. Други компании ги продале „сираците“ како што Проктер и Гембл го направил тоа со продавање на својот детергент за перење оксидол на Редокс брендс во 2000 година.

Професорот на Харвард, Ненси Коен, објаснува дека старите брендови задржуваат некоја вредност бидејќи потрошувачите често ги паметат од детство. „Постои барем таа несвесна врска“, изјавува Коен.<sup>310</sup> Можеби овој факт ќе помогне во објаснување на тоа зошто веб-страницата [www.hometownfavorites.com](http://www.hometownfavorites.com), која нуди повеќе од 400 егзотични брендови - сираци како Бри Ребит моласис и Мај-ти-фајн пудинг, има приход во износ од 1

<sup>308</sup> Питер Латман, „Rebound“, *Forbes*, 28 март 2005, 58.

<sup>309</sup> Џенифер Реинголд, „Darwin Goes Shopping“, *Financial World*, 1 септември 1993, 44.

<sup>310</sup> Нанси Ф. Кохен, *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumer's Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

милион долари. Сè додека се познати „брендовите сираци“ со една суштинска публика, изгледа дека компаниите се подготвени дотогаш да ги продаваат.<sup>311</sup>

**Застарени постојни производи.** Како одлучувате кои брендови да се обидете да ги ревитализирате (или барем да ги изнудите), а кои да ги ставите надвор од употреба? Бичам избира да се откаже од брендовите во изумирање како што се лосион за тело Роум милк и лаксатив Серутам, но се обидел да ги оживее лосионот на бричење Аква велва, додаток за железо и витамини Геритол и производи за обликување на коса Брилкрим. Одлуката за повлекување на еден бренд зависи од бројни фактори. Акер истакнува стратeгиски прашања за откривање кога треба да се размислува за инвестирање во еден ослабнат бренд (слика 7.2).<sup>312</sup>

**Слика 7.2.** Инвестициски одлуки во индустријата на опаѓање

**Пазарни перспективи**

- Дали стапката на опаѓање е организирана и предвидлива?
- Дали има буџети на трајна побарувачка?
- Кои се причините за опаѓање - дали е привремено? Може ли да биде обратно?

**Конкурентен интензитет**

- Дали има доминантни конкуренти со уникатни вештини или вредности?
- Дали има многу конкуренти неподготвени да се повлечат или да се скратат грациозно?
- Дали потрошувачите му се лојални на брендот? Дали постои диференцијација на производ?
- Дали постојат притисоци за цена?

**Издржливост на бренд и организациски способности**

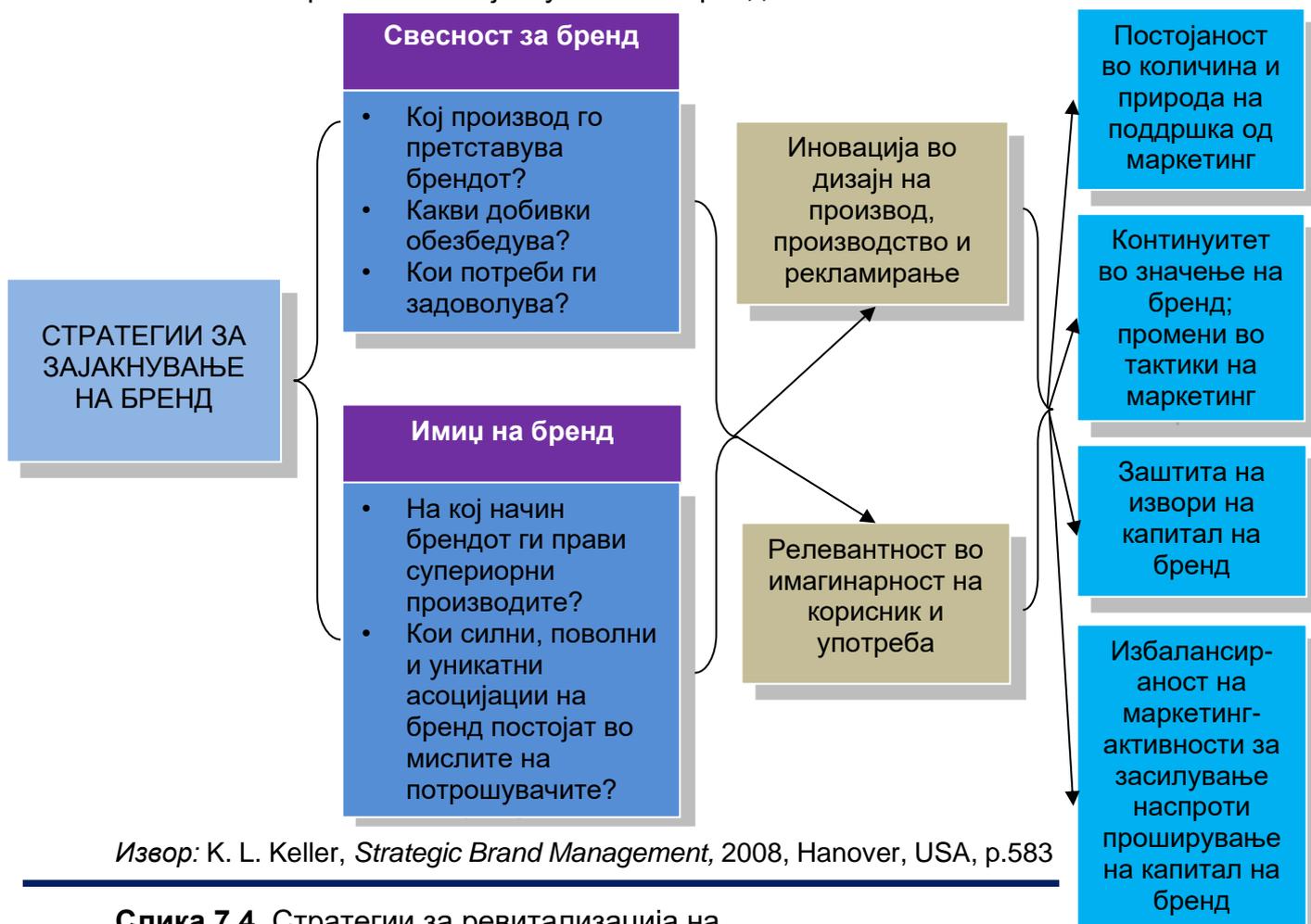
- Дали брендот е силен? Дали располага со висока препознатливост и позитивни, значајни асоцијации?
- Каква е позицијата и трендот на пазарниот удел?
- Дали бизнисот има некои клучни одржливи конкурентни предности во врска со клучните сегменти?
- Дали бизнисот може да води стратегија за изнудување?
- Дали постои стратегија со другите бизниси?
- Дали брендот се вклопува со моменталната стратeгиска критика на компанијата?
- Кои се границите за повлекување?

Извор: Дејвид А. Акер, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991)

<sup>311</sup> Бетси Меккеј, „Why Coke Indulges (the Few) Fans of Tab“, *Wall Street Journal*, 13 април 2001, B1; Девон Спурцен, „Aurora Bet It Could Win by Fostering Neglected Foods“, *Wall Street Journal*, 13 април 2001, B1.

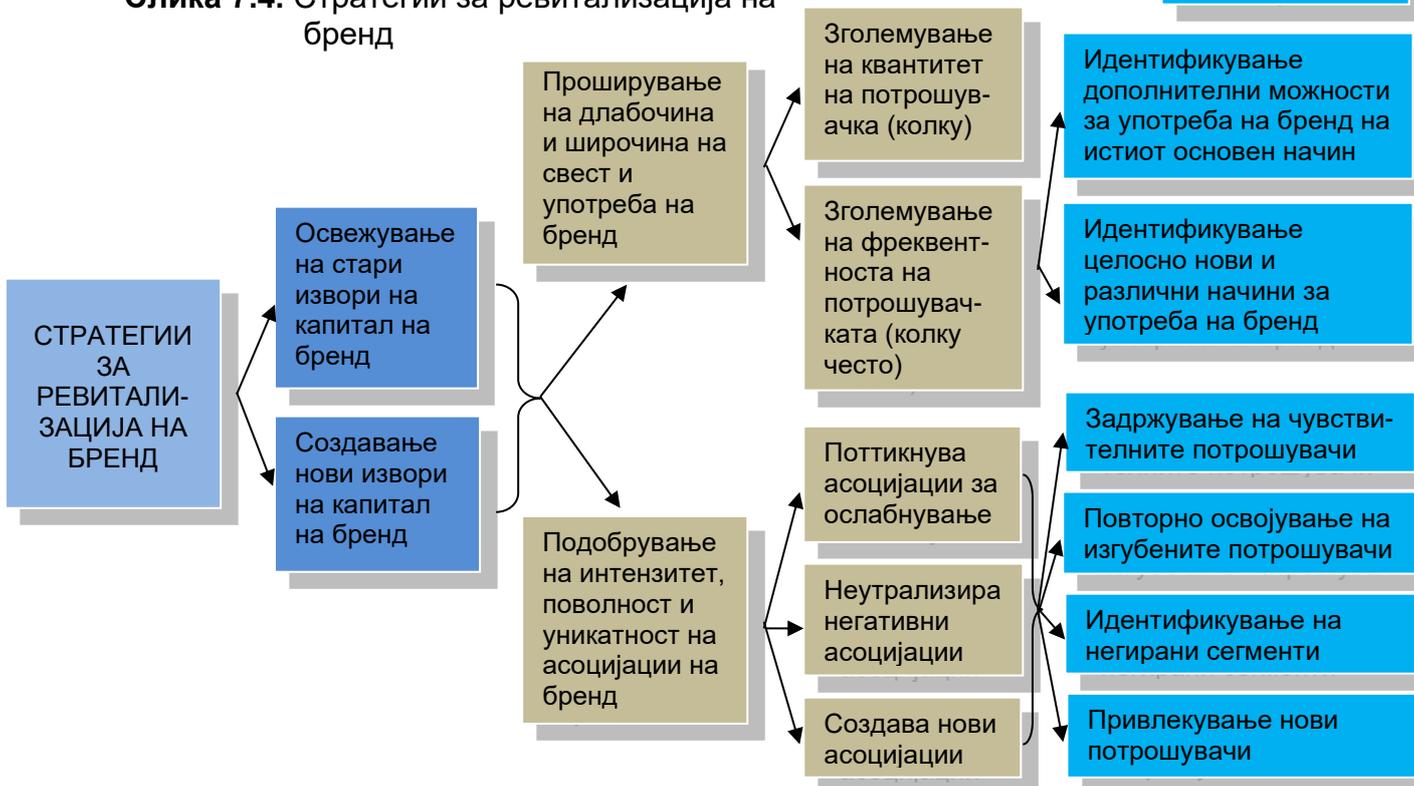
<sup>312</sup> Дејвид А. Акер, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

Слика 7.3. Стратeгии за зајакнување на бренд



Извор: K. L. Keller, *Strategic Brand Management*, 2008, Hanover, USA, p.583

Слика 7.4. Стратeгии за ревитализација на бренд



Извор: K. L. Keller, *Strategic Brand Management*, 2008, Hanover, USA, p.583

Денешните компании се соочуваат со најцврст натпревар до сега. Во претходните дискусии се зборува дека за да се успее во денешниот компетитивен пазар, компаниите мора да се преориентираат од филозофијата на „производ и продавање“ во филозофијата на „клиентот и маркетингот“. Џон Чејмберс, претседателот на Cisco Systems, тоа го кажал на добар начин: *„Направи го својот клиент центар на својата култура.“*

За да се победи на денешниот пазар, компаниите мора да бидат вешти не само во менаџирањето на производите, туку и во менаџирањето на врските со клиентите. Разбирањето на клиентите е многу важно, но тоа не е доволно. Градењето на профитабилни врски со клиентите и добивањето на компетитивна предност бара обезбедување на поголеми вредности и задоволство на целните консументи од оние на конкурентите.

Исто така, компаниите дизајнираат компетитивни маркетинг-стратегии кои во основа се состојат од анализирање на своите конкуренти и развиваат успешни стратегии базирани на вредност за градење и одржување профитабилни врски со клиентите. Првиот чекор е анализа на конкурентите, процес на идентификување, процена и избор на клучни конкуренти. Вториот чекор е развивање на компетитивна маркетинг-стратегија која силно ја позиционира компанијата против конкурентите и ѝ ја дава најголемата можна предност. Конкурентската ориентација е важна на денешниот пазар, но компаниите не смеат да претеруваат во фокусирањето на конкурентите. Компаниите е поверојатно дека ќе бидат повредени од појавувањето на потребите на клиентите и на нови конкуренти, отколку од постоечката конкуренција. Компаниите концентрирани на пазарот кои ја балансираат ориентацијата кон клиентите и конкурентите практикуваат вистинска пазарна ориентација.

Брендот е најмоќното оружје кое може да го има компанијата доколку сака да обезбеди конкурентска предност пред останатите компании со кои се натпреварува. Денес, потрошувачите не се задоволуваат само со производ кој би ги задоволил нивните основни потреби. Градењето на препознатлив бренд е предизвик за секоја компанија. Фактот што само 10 компании го контролираат најголемиот дел од пазарот во светот доволно говори за моќта која ја има

брендот. Она што е важно е секоја компанија да примени стратeгиски пристап во своето работење кога станува збор за оваа проблематика. Бренд-капиталот всушност ја претставува вредноста која ја има брендот во очите на потрошувачите. Врз креирањето на оваа вредност влијание имаат огромен број елементи, меѓу кои: сликата, достапноста, асоцијациите, преференцијата, лојалноста кон брендот. Нивното влијание е различно и зависи од вкусовите и преференциите на потрошувачите.

Со цел да се одговори на овие наведени и многу други ненаведени заложби, тематиката во овој труд е поделена на неколку делови/поглавја:

*Првото поглавје* од овој труд се осврнува на стратeгискиот менаџмент како научна област, кој претставува стожер на понатаму изведените научни дисциплини кои влечат корени токму од стратeгискиот менаџмент, како што се: стратeгиски бренд-менаџмент, стратeгиски менаџмент на човечки ресурси, стратeгиски маркетинг и сл. Стратeгиски менаџмент претставува специјално долгорочно планирање, со кое менаџерите се обидуваат да дојдат до одговор како компанијата може да успее во иднина. Стратeгиската конкурентност се постигнува кога компанијата има развиено и научено како да спроведе стратегија за создавање на вредности. Во конкурентското окружување на 21 век се менува основната природа на конкуренцијата. Како резултат на тоа, носењето стратeгиски одлуки мора да вклучи нов глобален ментален склоп. Компаниите мора да научат како да се натпреваруваат во турбулентните и хаотични средини кои придонесуваат неред и многу несигурност. Глобализацијата на индустриите и нивните пазари и брзите и значителни технолошки промени се двата основни фактори кои придонесуваат во конкурентното окружување на 21 век.

Во *второто поглавје* од овој труд се елаборира општиот осврт на бренд-менаџментот како понова научна дисциплина и исто така се укажува на неговата есенцијалност во современото и конкурентско работење на секоја една компанија. Односно акцентот е ставен на тоа дека сè повеќе компании и организации сфаќаат дека една од нивните најголеми предности е името на брендот поврзано со нивните производи и услуги. Во нашиот комплексен свет, сите ние, и како поединци и како менаџери, сме соочени со повеќе избори кои треба да ги донесеме за пократко време. Затоа способноста на брендот да го поедностави одлучувањето на потрошувачите, да го намали ризикот и да ги

зголеми очекувањата е особено важно. Создавање на силни брендови кои се базираат на овие премиси и одржување и подобрување на силата на брендovите со текот на времето е императив на менаџирањето. Текстот во ова поглавје помага подобро да се разбере како да се постигнат овие цели при брендирањето. Основните цели се:

- Да се испитаат важните прашања при планирањето, имплементирањето и проценката на стратегиите на брендот;
- Да се дадат соодветни концепти, теории, модели и други алатки за донесување на подобри одлуки за брендирањето.

Особено се нагласува разбирањето на психолошките принципи на индивидуално или организациско ниво, со цел да се донесат подобри одлуки за брендирањето. Цел е да се биде релевантен за секаков вид на организација без оглед на големината, природата на бизнисот или профитната ориентација.

*Третото поглавје* се надоврзува на поглавје 2 и говори за дефинирање на пожелните или идеалните структури на значењето за брендот во процесот на позиционирање на брендот. Позиционирањето значи идентификување и воспоставување на точки на паритет и точки на разидување за да се воспостави вистинскиот идентитет на брендот и имиџот на брендот. Уникатни, полнозначни точки на разидување овозможуваат конкурентна предност и даваат причини зошто потрошувачите треба да го купат брендот. Од друга страна, некои бренд-асоцијации можат да бидат, грубо кажано, толку поволни како и конкурентните брендови, така што тие функционираат како точки на разидување за конкурентите. Со други зборови, овие асоцијации се создадени за да ни дадат причини зошто да не се одбере брендот. Поголавјето разгледува како да се идентификуваат и воспостават клучните бренд-асоцијации и бренд-мантри, и како да се спроведе ревизија на брендот, користејќи истражувачки пристапи, за да помогне при формулирање на позиционирањето на брендот.

Во *четвртото поглавје* се говори за тоа како општо маркетинг-активностите - и поконкретно стратегиите за производот, одредувањето на цените и на дистрибуција - го градат капиталот на брендот. Како може производителите да ги интегрираат овие активности за да ја подобрат свеста за брендот, имиџот на брендот, да побудат позитивна реакција на брендот и да ја зголемат резонанцата на брендот?

Внимание е насочено кон дизајнирање на маркетинг-активности од перспектива на брендирање. Исто така се разгледува како самиот бренд може ефикасно да се интегрира во маркетинг-програмата за да се создаде капитал.

Во *петтото поглавје* се обработуваат прашања поврзани со стратегиите за брендирање и како да се максимизира капиталот на брендот меѓу бројните различни брендови и производи кои може да ги продаде компанијата. Стратегијата за брендирање на една компанија одлучува кои брендирани елементи една компанија меѓу производите ќе избере да ги изложи на распродажба. Многу компании применуваат комплексни стратегии за брендирање. Стратегијата за брендирање е критички настроена бидејќи таа е средство со кое компанијата може да им помогне на потрошувачите да ги разберат нејзините производи и услуги и да ги организираат во својот ум.

Најпрвин се започнува со опишување на две важни стратeгиски методи. Матрицата бренд-производ и хиерархијата на брендот помагаат во карактеризирање и формулирање на стратегиите за брендирање со дефинирање на неколку врски меѓу брендovите и производите. Понатаму, поглавјето упатува кон некои водичи за дизајнирање на стратегиите за брендирање. На крајот, се доаѓа до заклучок земајќи ги во обзир бројните различни прашања при имплементирањето на стратегиите за брендирање, вклучувајќи создавање на хиерархија на брендот и маркетинг-програми за поддршка. Исто така е претставен и водич за тоа како да се користат бројни нивоа од хиерархијата, како да се комбинираат брендovите од различни нивоа од хиерархијата за одреден производ и како да се поврзе кој било бренд во мноштвото производи.

Во *поглавјето шест* се обработува емпириското истражување. Во истражувањето главен акцент се става на анкетата на менаџери и сопственици, која е спроведена во одреден тип селектирани компании од производствен и услужен сектор, секој од нив застапен со три типа на компании според големината (микро, мали и големи компании), кои, пак, компании се лоцирани на подрачјето на Источно-планскиот регион, а дел од нив се со местоположба во Скопскиот плански регион. Подеднакво важен е и вториот дел од ова истражување, којашто анкета ги опфаќа потрошувачите сегментирани во две категории - прва категорија на потрошувачи според половата припадност (машки и женски испитаници/потрошувачи) и вториот дел е сегментација на

потрошувачите според нивниот доход (испитаници/потрошувачи со низок, умерен и висок доход).

Сиже, односно сржта на истражувањето е утврдување и воочување на зависноста од стратeгискиот менаџмент кој компаниите го имплементираат за постигнување и одржување конкурентска предност, од една страна, и вредностите кои ги создава за потрошувачите, од друга страна, како и воочување на подеднаквата важност на стратeгискиот менаџмент за производствените компании (микро, мали и големи) и за компаниите од услужниот сектор (микро, мали и големи) за да постигнат конкурентска предност преку имплементирање на елементите, активностите, стратегиите и целите на стратeгискиот бренд-менаџмент.

*Седмото поглавје* укажува како најдобро се управуваат брендovите со текот на времето. Секоја маркетинг-активност на една компанија може да ја смени свеста за брендот на потрошувачите или имиџот на брендот. Овие промени во познавањето на брендот од страна на потрошувач ќе имаат индиректен ефект врз успехот на идните активности на маркетингот. Според тоа, од перспектива на капиталот на бренд базиран на потрошувач, се дознава како тие можат да им помогнат или да им наштетат на понатамошните одлуки на маркетингот. На пример, честата употреба на привремена цел се зголемува како што продажните промоции можат да создадат или да зајакнат една асоцијација за „снижување” на брендот, со потенцијални негативни импликации врз лојалноста на потрошувачот и одговара на идните промени на цена или напори за маркетинг-врска која не е ориентирана кон цената.

Главното тврдење на ова поглавје е дека маркетарите мораат активно да го управуваат капиталот на брендот низ времето со зацврстување на значењето на брендот и, доколку е потребно, со приспособување на маркетинг-програмата за идентификување нови извори на капитал на брендот. Земајќи ги предвид овие две теми, се разгледуваат и бројните различни прашања, вклучувајќи ги и предностите за одржување на конзистентност на бренд, важноста за заштита на извори на капитал на бренд, балансот помеѓу зајакнување и проширување на брендови и различни можни стратегии за ревитализација на бренд.

# КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Кевин Лејн Келер, Стратегиски бренд-менаџмент, *Градење, мерење и управување со капиталот на брендот*, Катедра за бизнис Амос Так, Дартмут колеџ, САД, 2008.
2. Мајкл А. Хит, Универзитет А&М во Тексас, Р. Двејн Ајрланд, Универзитет во Ричмонд, Роберт Е. Хоскисон, Универзитет во Оклахома, Стратегиски менаџмент, *Конкурентност и глобализација*, САД, 2012.
3. Филип Котлер, Универзитет Нортвестерн, Гери Армстронг, Универзитет на Северна Каролина, *Принципи на маркетинг*, САД, 2008.
4. Елена Веселинова, *Стратегиски бренд-менаџмент*, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип, Економски факултет, 2015.
5. Љубомир Дракулевски, *Стратегиски менаџмент, второ, изменето и проширено издание*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски факултет, 2001.
6. Бошко Јаковски, Снежна Јовановска, *Маркетинг, седмо издание*, универзитетски учебник, Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски факултет, 2004.
7. Пулевска-Ивановска Лидија, *Logistics/Supply Chain Management, второ издание*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, Економски факултет, 2013.
8. Бобек Шуклев, *Менаџмент, осмо издание*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”, Економски факултет - Скопје, 2013.
9. Јаковски Бошко, Циунова-Шулеска Анита, *Маркетинг-менаџмент*, универзитетски учебник, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”, Економски факултет, Скопје, 2008.
10. Снежана Ристевска-Јовановска, *Однесување на потрошувачите*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”, Економски факултет, Скопје, 2013.
11. Aaker, D. and D. McLoughlin, 2010, *Strategic Market Management: Global Perspectives*, 9th edition, John Wiley and Sons, London.
12. Barney, J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
13. Dess, G., T. Lumpkin and A. Eisner, *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 2009.

14. Egan, C., *Creating Organizational Advantage*, Reed Educational and Professional Publishing Ltd., Oxford, 1995.
15. Gelder, S., *Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures & Markets*, Kogan Page Ltd., London, 2005.
16. Ind, N. and R.Bjerke, *Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process*, John Wiley & Sons, London, 2007.
17. Kapferer, J. N., *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London, 1997.
18. Keller, K., *Building and managing corporate brand equity*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
19. Lindemann, J., *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, 2010.
20. Mitchell, D., C. Coles, B. Golisiano and R. Knutson, *The Ultimate Competitive Advantage: Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model*, BerrettKoehler, San Francisco, 2003.
21. Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1998.
22. Rosenbaum-Elliott, R., L.Percy and S.Pervan, *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford, 2011.
23. Schmitt, B. and D. Rogers, *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar Publishing Ltd., London, 2009.
24. Upshaw, L., *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2005.
25. Wood, R., *Into the Value Zone: Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, University Press of America, New Jersey, 2008.
26. Baumol, W., J. Panzer and R. Willin, *Considerable Markets and the Theory of Industrial Structure*, Hartcourt Brace, New York, 1992.
27. Porter, M., *On Competition*, HBS Publishing, Boston, 2008.
28. Harrison S. Jeffrey, Caron H. St. John: *Strategic management of organization and stakeholders: Theory and Cases*, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, 1994.
29. Peter Drucker: *The Practice of Management*, New York. Harper Raw, 1954.
30. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland III: *Strategic Management: Concepts & Cases*, IRWIN, Chicago, 1995.

31. David Fred R.: *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing company, Columbus, 1986.
32. Hunger David J., Thomas L Wheelen: *Strategic management*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996.
33. Peter Drucker: *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Collins, New York, 1985.
34. Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett, David Risks: *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1995.
35. J. M. Stophord, L. T. Wells, Jr.: *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Book, New York, 1972.
36. Charles W. L. Hill: *International Business: Competing in the Global Marketplace*, Irwin/McGraw - Hill, Boston, 1999.
37. Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig: *Organization and management. A systems approach*, McGraw - Hill book company, Inc., New York, 1974.
38. Baines, P., Fill, C. and Page, K., *Marketing*, Oxford University Press, NY, 2008.
39. Graham, J. H., Piercy, N. F. and Nicoulaud, B., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th ed., Prentice Hall, 2008.
40. Pelz, W., *Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing - Plans*, Books on Demand GmbH, Nordestedt, Deutschland, 2004.
41. Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko: *Effective small business management*, sec, ed., Academic Press College Division, New York, 1986.
42. Wilson I., *Realizing the Power of Strategic Vision, Long Range Planning*, 1992.
43. Ross, S. A., Westerfield, R. A. and Jaffe, J.F., *Corporate Finance*, 8th Ed., The MacGraw - Hill Companies, Inc., 2008.
44. Aaker, D. A., Kumar, V. and Day, S. G., *Marketing research*, 9th edition, John Wiley&Sons, Inc., 2007.
45. Baines, P., Fill, C. and Page, K., *Marketing*, Oxford University Press, NY, 2008.
46. Baron, R. A. and Shane, A. S., *Entrepreneurship: A Process with Perspective*, South-Western, Ohio, 2005.
47. Beevers, *Understanding Customers: An introduction to marketing social housing*, Northern Housing Consortium, 1999.
48. Blythe, J. and Megicks, P., *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*, 1st edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2010.

49. Bradford, R. W., Duncan, P. J. and Tracy, B., *Simplified Strategic Planning*, Chandler House Press, USA, 2000.
50. Cannon, T., *The Entrepreneur's Strategy Guide: Ten Keys for Achieving Marketplace Leadership and Operational Excellence*, Praeger Publishers, 2006.
51. Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J., *Portfolio Management: Fundamental for New Product Success*, Stage-Gate International and Product Development Institute Inc., 2000.
52. Griffin, W. R., *Principles of Management*, A&M University of Texas, Houghton Mifflin Company, 2002.
53. Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L., *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 11th ed., McGraw - Hill/Irwin, NY, 2010.
54. Newbold P., Carlson, W. L. and Thorne, B. M., *Statistics for Business and Economics*, 6th ed., Pearson Education, Inc., 2007.
55. Stokes, D. and Wilson, N., *Small Business Management and Entrepreneurship*, 5 th ed., Thomson Learning, 2006.
56. Spulber, Daniel F., *Global Competitive Strategy*, Cambridge University Press, UK, 2007.
57. Warren, Kim, *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons Inc., UK, 2002.
58. Afuah, Allan, *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, NY, 2009.
59. Ghemawat, Pankaj, Tarun Khanna and Anita McGahan, *Creating Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1999.
60. Ballou, Ronald H., *Business Logistics Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
61. Dubrin Andrew J., *Essentials of management*, 7th edition, Prentice-Hall, London, 2006.
62. Austin, J. & Reficco, E., *Corporate Social Entrepreneurship*, Harvard Business School, 2005.
63. Audretsch D., *Innovation, Growth and Survival*, London, UK, 1995.

