



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



Кандидат: М-р Елена Веселинова

***Корпоративниот бренд како
извор на одржлива конкурентска
предност на компаниите***

(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. Д-р Лубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2014



**Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics - Skopje**



Student: Elena Veselinova, M.Sc.

***THE CORPORATE BRAND AS
A SOURCE OF SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE
OF COMPANIES***

(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2014

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. Проф. д-р Бобек Шуклев
Економски факултет - Скопје

3. Проф. д-р Анита Циунова Шулеска
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

Корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност на компаниите

Апстракт

Основните причини за нагласената актуелност на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност лежат во фактот дека, на долг рок, не постои ниту една друга алтернатива, освен да се биде подобар од конкурентите. За да се освои и задржи оваа позиција, потребно е компаниите да демонстрираат супериорен квалитет во однос на нивните конкуренти во многу различни димензии. Заеднички именител за супериорноста на една компанија над други е токму вредноста на нејзиниот корпоративен бренд, мерена преку различни атрибути. Компаниите постојано се соочуваат со две вечни категории: комплексност и променливост. Градењето и управувањето со корпоративниот бренд овозможува динамичен развој на компаниите низ времето и просторот, преку успешно соочување со проблемите кои произлегуваат од горенаведените категории.

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација претставува значењето и важноста на корпоративниот бренд 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.

Докторската дисертација го анализира прашањето дали изворите на одржлива конкурентска предност произлегуваат од потенцирањето на внатрешните предности и елиминирањето на внатрешните слабости или, пак, тие се резултат на успешно искористување на можностите во окружувањето и избегнување на надворешните ограничувања. И покрај напорите на бројни автори за поддршка на втората теза, современата научната мисла од областа на стратемскиот менаџмент ја нагласува првата варијанта. Затоа следи анализата на нематеријалните средства и нивната (и)мобилност, како неопходен услов за одржлива конкурентска предност. Анализата на идејата за корпоративниот бренд како сублимат на сите типични ресурси и способности на компанијата резултира во рамка за создавање и одржување на посакуваната конкурентска предност. Оваа теза се докажува низ призмата на VRIO концептот. Докторската дисертација го анализира феноменот на брендирањето и неговата поврзаност со процесот на создавање нова вредност, а со тоа и одржлива конкурентска предност. Аргументите ја поддржуваат улогата на корпоративниот бренд во: обезбедување на поголемо пазарно учество, создавањето на бариери за влез на нови конкуренти, остварувањето на производно и пазарно проширување, обезбедувањето на премиум цена, привлекувањето на квалитетна работната сила, обезбедувањето лојалност кај потрошувачите и стимулирањето иновации. Ова води кон анализа на односот меѓу т.н. стратемски ѕвезди: визијата, културата и имиџот на компанијата, како неопходен услов за градење и управување со корпоративниот бренд.

Во основата на оваа докторска дисертација е пентагонот на корпоративниот бренд: раѓање, дефинирање, артикулирање, мерење и експанзија на корпоративниот бренд. Моделот е компилација на модели од светски познати автори, глобално потврдени од страна на големите корпорации. Прагматичноста на овој модел се докажува преку воспоставувањето на капиталот на корпоративниот бренд: свесноста за корпоративниот бренд, нивото на согледаниот квалитет на производите/услугите, кои асоцијации корпоративниот бренд ги буди и каква е лојалноста на потрошувачите кон брендот. Оправданоста на сите теоретски и практични сознанија во оваа дисертација се потврдува преку евалуацијата на корпоративниот бренд која се образложува преку неколку варијанти: капиталот на корпоративниот бренд како мерило за вредноста на брендот, финансиски пристапи за вреднување на корпоративните брендови, интегрирање на финансиите и маркетингот преку пристапот „најдобра пракса“, ланецот на вредности на корпоративниот бренд и повратот на инвестициите во корпоративниот бренд. На овој начин се заокружуваат напорите за разбирање, примена и евалуација на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност.

Во заклучокот се систематизирани согледувањата и сознанијата од докторскиот труд, со цел да се комплетира анализата на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност на компаниите, преку која се зајакнуваат одговорите на есенцијалното прашање во економијата: како да се постигне повеќе?

Клучни зборови: *корпоративен бренд, конкурентска предност, капитал на брендот, создавање вредност, бренд стратегија*

The corporate brand as a source of sustainable competitive advantage of companies

A b s t r a c t

The main reason for the stressed actuality of the corporate brand as a source of competitive advantage lies in the fact that in the long run there is no other alternative but to be better than the competition. To win and retain this position companies ought to demonstrate superior qualities against their competitors in many different ways. The common denominator for the superiority of one company over others is exactly the value of its corporate brand, measured through different attributes. Companies are permanently faced with two eternal categories: complexity and variability. The process of building and managing the corporate brand enables dynamic development of companies through time and space along with the successful confrontation with problems arising from the above categories.

The research subject of this doctoral dissertation is the importance of the corporate brand for long-term companies' profitability, primarily in R. Macedonia, and then globally, taking into account the complexity of the environment as a resultant factor that increasingly complicates the process of creating new value and its effectuation in stable profitability.

The thesis analyzes the question whether the sustainable source of competitive advantage derives from emphasis of the internal strengths and the elimination of internal weaknesses or it is the result of successful manipulation with the opportunities in the environment and avoidance of external threats. Despite the efforts of numerous authors supporting the second, the modern scientific thought in the field of strategic management emphasizes the first variant. So, the analysis of intangible resources and their mobility as a necessary condition for sustainable competitive advantage follows as a logical sequence. Thus, the idea of the corporate brand as a sublimite of all typical resources and capabilities of the company is being analyzed, which results in the creation and maintenance of the desired competitive advantage. This thesis is proved through the prism of the VRIO concept.

Furthermore, the thesis analyzes the phenomenon of branding companies and the related process of creating new value, and thus sustainable competitive advantage. The arguments support the role of the corporate brand in providing greater market share, creating entry barriers for new competitors, achieving product and market expansion, providing premium price, attracting quality workforce, ensuring customer loyalty and stimulating innovation. This leads towards the analysis of the relationship of the so-called strategic stars: vision, culture and image of the company as a necessary condition for building and managing the corporate brand. At the core of the thesis is the corporate brand pentagon: rise, definition, articulation, measurement and expansion of the corporate brand. The model is a compilation of recognized models from authors famous worldwide and is globally validated by major corporations. The practicality of the model is proved by establishing the corporate brand equity: consumers' awareness about the corporate brand, the level of the perceived quality of products / services, which associations the corporate brand awakes and how high the consumers' loyalty to the brand is. The justification of all theoretical and practical knowledge in this dissertation is verified through the evaluation of the corporate brand. It is elaborated through several variants: the brand equity as a measure of the value of the brand, financial approaches to valuing corporate brands, integrating finance and marketing through the "best practice" approach, the value chain of the corporate brand and the return on investment in the corporate brand. In this way, the efforts for understanding, application and evaluation of the corporate brand as a source of competitive advantage are rounded.

The conclusions systematize the observations and findings from the doctoral thesis in order to complete the analysis of the corporate brand as a source of competitive advantage for companies, which will strengthen the answer to the most essential question in economics: how to achieve more?

Key words: *Corporate Brand, Competitive Advantage, Brand Equity, Value Creation, Brand Strategy*

„КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ИЗВОР НА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ”

Содржина:

ВОВЕД	6
1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС	7
2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ..	9
4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА	11
ГЛАВА I:	
КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: НЕМАТЕРИЈАЛЕН РЕСУРС КАКО ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ	14
1.1 ИНТЕРНИ ИЗВОРИ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НАСПРОТИ АДАПТИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ (SW НАСПРОТИ ОТ).....	15
1.2 НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ РЕСУРСИ НА КОМПАНИИТЕ И НИВНАТА (И)МОБИЛНОСТ	21
1.3 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НИЗ ПРИЗМАТА НА VRIO МОДЕЛОТ.....	33
ГЛАВА II:	
КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ФАКТОР ЗА УСПЕШНА БИЗНИС СТРАТЕГИЈА	41
2.1 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ИЗВОР НА ВРЕДНОСТ ЗА БИЗНИСОТ ...	43
2.1.1 Брендот обезбедува пазарно учество	44
2.1.2 Брендот создава бариери за влез на нови конкуренти	46
2.1.3 Брендот овозможува производно и пазарно проширување	48
2.1.4 Брендот обезбедува помала ценовна еластичност и ценовна премија ...	52
2.1.5 Брендот привлекува квалитетна работна сила.....	60
2.1.6 Брендот обезбедува лојалност и доверба	63
2.1.7 Брендот стимулира иновации	69
2.2 ПОВРЗУВАЊЕ НА БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА СО БРЕНД СТРАТЕГИЈАТА	72
2.2.1 Поврзаност на стратегиските ѕвезди:.....	76
визија, култура и имиџ на компанијата	76
2.2.2 Развивање визија за корпоративниот бренд.....	89
ГЛАВА III:	
ПЕНТАГОН НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ГРАДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	101
3.1 РАЃАЊЕ НА БРЕНДОТ	106
3.2 ДЕФИНИРАЊЕ НА БРЕНДОТ	115

3.3	АРТИКУЛИРАЊЕ НА БРЕНДОТ	127
3.4	МЕРЕЊЕ НА БРЕНДОТ	139
3.5	ЕКСПАНЗИЈА НА БРЕНДОТ	150
3.6	ИЗВРШУВАЊЕ НА БРЕНДОТ	153
3.7	ГРАДЕЊЕ БРЕНД КУЛТУРА И БРЕНД КОМПАНИЈА	158
ГЛАВА IV:		
	КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	163
4.1	ШТО ПРЕТСТАВУВА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ?	164
4.1.1	Свесност за брендот	169
4.1.2	Согледан квалитет	178
4.1.3	Асоцијации	186
4.1.4	Лојалност	207
4.2	СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ	217
ГЛАВА V:		
	ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	221
5.1	КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО МЕРИЛО ЗА ВРЕДНОСТА НА БРЕНДОТ	226
5.2	ФИНАНСИСКИ ПРИСТАПИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	233
5.3	ИНТЕГРИРАЊЕ НА ФИНАСИИТЕ И НА МАРКЕТИНГОТ: МЕТОД НА ЕКОНОМСКА УПОТРЕБА	240
5.4	ПРИСТАП НА „НАЈДОБРА ПРАКСА” ЗА ЕВАЛУАЦИЈА НА БРЕНДОТ	245
5.5	КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД И ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ	253
5.6	ЛАНЕЦОТ НА ВРЕДНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	256
5.7	ПОВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ ВО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	262
ГЛАВА VI:		
	АНАЛИЗА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗА КОМПАНИИТЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА	272
6.1	ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД ЗА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	274
6.2	КАКО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ ГО ГРАДАТ И УПРАВУВААТ СО СВОЈОТ КОРПОРАТИВЕН БРЕНД	297
6.3	КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	309
6.4	ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	316
	ЗАКЛУЧОК	329
	РЕФЕРЕНЦИ	334
	ПРИЛОЗИ	344

ВОВЕД

Постојат универзални прашања по чии одговори неуморно трагаме: Кои сме? За што се заложуваме? Кои сакаме да бидеме? Во услови на брзи технолошки промени, глобални агенди и променливи пазарни услови, стана значително потешко, но и исто толку поважно да се најде одговор на овие класични прашања. Обидите на компаниите да создадат повеќе, да постигнат повеќе, да заработат повеќе се сè поинтензивни. Дури, колку е тоа потешко, толку повеќе напори се вложуваат за остварување на посакуваната цел. Можеби така е логично.

Во денешно време воопшто не е тешко да се измери нечиј успех, тешко е да се дефинира начинот на неговото постигнување. Постојат компании за кои доволно е да го слушнеме нивното име (корпоративниот бренд) и без двоумење да потврдиме дека тоа се успешни компании, а за други е сосема обратно, колку и да се трудиме да се присетиме, едноставно недостасуваат асоцијации. Наведените констатации се основната причина и мотив за тематската покриеност на ова докторска дисертација. Како еден сумарен показател за целокупната успешност на компаниите е токму корпоративниот бренд. Дали е потребно да се чекаат резултатите од рачно анализата на финасиските извештаи на компанијата *Coca-Cola* или веднаш може да се констатира дека станува збор за компанија со милионски профити? Потребно ли е да се дискутира дали *Nike* и *Adidas* можат да ги вработат најдобрите дизајнери на спортска опрема? Се сомнева ли некој во квалитетот на автомобилите на *BMW* и *Audi*? Со еден збор, буквално, корпоративниот бренд открива сè што е и сè што компанијата прави.

Корпоративниот бренд 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 докторската дисертација се базира на второто значење на корпоративниот бренд - тој е извор на одржлива конкурентска предност. Едно е сигурно, моќниот корпоративен бренд не останува должен, тој враќа. Значењето на корпоративниот бренд, симболично и буквално, е повеќе од јасно. Во продолжение останува да се направи уште еден обид да се елаборира неговата улога на извор на конкурентска предност и како да се изгради корпоративен бренд кој може да ја имаа таквата улога. Просторната рамка за докажување е како локална, така и глобална, независно.

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Значењето на корпоративниот бренд, а особено управувањето со него, според современите теоретичари од областа на стратегискиот маркетинг 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 корпоративниот бренд 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 ова позиција потребно е компанијата да биде перцепирана како подобра од конкурентите во повеќе димензии. Заеднички именител за супериорноста на една компанија над други е токму вредноста на нејзиниот корпоративен бренд, мерена низ различни атрибути. Компаниите секојдневно се соочуваат со две вечни категории: комплексност и променливост. Градењето и управувањето со корпоративниот бренд овозможува динамички развој на компаниите низ времето и просторот и што поуспешно соочување и надминување на проблемите кои произлегуваат од горенаведените категории.

Доменот во кој корпоративниот бренд како извор на ооржлива конкурентска предност на компаниите претставува научен придонес најилустративно се согледува преку изградбата на заокружена теоретска основа за значењето на корпоративниот бренд како симбол на: поголема вредност, повисок квалитет, поголемо пазарно учество, повисока цена, повеќе и полојални потрошувачи, т.е. симбол за сè што обезбедува повисока профитабилност, со што расте и потребата од практично афирмирање на оваа идеја. Најочигледна потврда на ова сознание се дијаметрално различните нивоа на успешност на компаниите кои навремено и свесно го креираат и управуваат со сопствениот корпоративен бренд, наспроти оние кои непознатливо „преживуваат“ далеку од врвот.

Со оглед на потребата од едновремено поседување теоретски и практични знаења и искуства од градење и управување со корпоративниот бренд, *придонесот на дисертацијата* се состои и во наметнување на потребата од создавање критична маса на успешни примери на македонски компании кои ги уживаат предностите од поседувањето на успешен корпоративен бренд. Бројот на

македонски компании кои се посветени на градење познат корпоративен бренд кој во целина ќе претставува извор на одржлива конкурентска предност, засега, е ограничен, со што дополнително се зајакнува истражувачкиот предизвик за изработката на оваа докторска дисертација.

2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување во докторската дисертација под наслов „Корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност на компаниите“ претставува значењето и вредноста на корпоративниот бренд за долгорочната профитабилност на компаниите, пред сè во Р. Македонија, а потоа и глобално, земајќи ја предвид комплексноста на окружувањето како сумарен фактор кој сè повеќе го отежнува процесот на создавање нова вредност и нејзино ефектуирање во стабилна профитабилност на долг рок. Слободата на компаниите да се посветат на градење на корпоративен бренд кој ќе претставува *differentia specifica* не претставува избор од повеќе можности, туку спознаена нужност. Токму затоа, во овој труд се потенцира потребата од креирање или зајакнување на визијата на врвниот менаџмент за сопствениот корпоративен бренд и нејзино пренесување насекаде низ компанијата. Секоја понатамошна активност се презема со една заедничка цел: да се оствари визијата.

Целта на истражувањето во оваа докторска дисертација претставува создавање единствена заокружена теоретско-апликативна основа за разбирање и за примена на основната идеја: корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност на бизнисот.

Задачите на истражувањето се следниве:

1. Да се согледа суштината и значењето на корпоративниот бренд во создавањето одржлива конкурентска предност на компаниите. Да се согледа значењето на корпоративниот бренд преку обезбедувањето на поголемо пазарно учество, ценовна премија, лојални потрошувачи, бариери за нови конкуренти, квалитетна работна сила и поттик за иновации, односно да се анализираат сите димензии преку кои корпоративниот бренд стимулира и поддржува создавање поголема вредност.
2. Да се истражи, да се обедини, да се хармонизира и да се систематизира расположливото научно знаење за креирањето и за управувањето со корпоративниот бренд, како една од предизвикувачките димензии на

стратегискиот менаџмент и маркетинг менаџментот. Со остварувањето на ова, компаниите ќе бидат во состојба сами да ја идентификуваат потребата од развивање успешен корпоративен бренд кој ќе обезбеди долгорочна профитабилност.

3. Да се заокружи и теоретско-апликативно да се претстави моделот на утврдување на капиталот на корпоративниот бренд. Да се анализира значењето на секој поединечен елемент во формирањето на вкупната вредност на корпоративниот бренд: на кое ниво се наоѓа свесноста за корпоративниот бренд кај релевантните потрошувачи, каков е согледаниот квалитет за производите/услугите на компанијата, какви асоцијации буди корпоративниот бренд и каква е лојалноста на потрошувачите.
4. Да се претстават и да се објаснат расположливите начини, методи и техники за утврдување на вредноста на корпоративниот бренд. Да се утврди ланецот вредности на корпоративниот бренд, да се пресмета повратот од инвестициите во корпоративниот бренд и да се прикажат односите меѓу корпоративниот бренд и финансиските извештаи.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Методолошки погледнато, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во докторската дисертација под наслов „*Корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност на компаниите*” се изврши со употреба на логично оправдан, заокружен и научно фундиран пристап.

При изработката на оваа докторска дисертација се употребени повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како *основни научни методи* се користат *методите на индукција, дедукција, анализа, синтеза и методот на компаративна анализа*. Како *дополнителни научни методи* се користат *методите на студија на случај и методот на интервју*.

Методот на индукција има за цел да ја истражи и да ја претстави сета расположлива, домашна и меѓународна литература од областа на градењето и управувањето со корпоративниот бренд. Методот се користи со цел согледување на општите особености на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност на компаниите, на стратегиските модели за градење на корпоративниот

бренд, управувањето со корпоративниот бренд, како и за расветлување на улогата на генералниот директор во креирањето/управувањето со корпоративниот бренд.

Со употребата на *методот на редукција* се извлекуваат заклучоци за потенцијалот од употреба на најкористените методи за градење и управување со корпоративниот бренд и неговата улога на извор на одржлива конкурентска предност. Употребната вредност на овој метод особено расте како резултат на согледување на можноста за зголемена употреба и на меѓународните успешни студии на случај на корпоративниот бренд од страна на македонските компании, особено оние кои се фокусираат на зголемување на конкурентноста преку унапредување на сопствениот корпоративен бренд.

Методот на анализа се користи со цел да се откријат заедничките карактеристики на компаниите кои се соочуваат со предизвикот од создавање одржлива конкурентска предност базирана на вредноста на корпоративниот бренд. Истовремено, како неопходност се наметнува анализата на процесот на градење и управување со корпоративниот бренд, за што овој метод значајно придонесува.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на стратегиските модели за градење, управување и вреднување на корпоративниот бренд. Методот ги обединува сознанијата во теоретски модел кој е применлив под посебни интерни и екстерни претпоставки.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки за процесите на градење, управување и вреднување на корпоративниот бренд во услови на сè покомплексно окружување. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат овие процеси кај македонските компании.

Во редот на дополнителните научни методи, *методот на студија на случај* се употребува при елаборирање успешни примери на градење, управување и вреднување на корпоративниот бренд, со што тој се претвора во извор на одржлива конкурентска предност. Со овој метод се опфаќаат неколку примери на успешни меѓународни и македонски компании, со цел да се понуди еден вид benchmark за сите компании кои планираат да ја следат идејата за значењето на корпоративниот бренд.

Методот на интервју има за цел емпириско опфаќање на размилувањата на македонските генерални директори на едни од најуспешните македонски компании со познат корпоративен бренд, со цел согледување на фазите низ кои треба да помине корпоративниот бренд за негово претворање во извор на

одржлива конкурентска предност како поткрепа на теоретските сознанија во трудот.

4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Концепциски погледнато, целокупната истражувана материја која е предмет на оваа докторска дисертација, се состои од вовед, шест глави, заклучоци, референци и прилози.

Првата глава, *Корпоративниот бренд: нематеријален ресурс како основа за одржлива конкурентска предност*, започнува со анализа на прашањето дали вистинските трајни извори на конкурентска предност потекнуваат од зајакнување на интерните предности и елиминирање на интерните слабости на компаниите или пак, тие се резултат на успешното манипулирање со можностите во окружувањето и избегнувањето на екстерните ограничувања. И покрај настојувањата на бројни автори да го сублимираат првото со второто, сепак, современата научна мисла од областа на стратегискиот менаџмент ја потенцира првата варијанта. Како логична последователност, следи анализата на нематеријалните ресурси на компаниите и нивната (и)мобилност како нужен услов за одржлива конкурентска предност. Овде се анализира и идејата за корпоративниот бренд како еден вид сублимат на сите типични ресурси и способности на компанијата што резултира со создавање и одржување на толку посакуваната конкурентска предност. За крај, анализата на корпоративниот бренд низ призмата на VRIO концептот претставува уште еден доказ за неговата улога на извор на одржлива конкурентска предност.

Во втората глава од докторската дисертација, со наслов *Корпоративниот бренд како фактор за успешна бизнис стратегија*, се анализира феноменот на брендирањето на компаниите и поврзаноста со процесот на создавање нова вредност, а со тоа и на одржлива конкурентска предност. Корпоративниот бренд е заеднички именител на материјалните и нематеријални ресурси на компанијата, сума на нејзините способности, на секоја нејзина активност која означува нијанса на повисока вредност, на секој обид да се биде подобар и да се постигне повеќе. Токму затоа, во продолжение се елаборира корпоративниот бренд како извор на вредност за бизнисот. Овде се анализира улогата на корпоративниот бренд во обезбедувањето на поголемо пазарно учество, во создавањето на бариери за влез на нови конкуренти, во остварувањето на производно и пазарно проширување, во обезбедувањето на ценовна премија, во привлекувањето на квалитетна работна

сила, во гарантирањето на лојалност на потрошувачите и стимулирањето на иновациите. Во последниот дел од првата глава се анализира поврзаноста на т.н. *стратешки свезди*: визијата, културата и имиџот на компанијата како нужен услов за градење и управување со корпоративниот бренд, со што се најавува потребата од создавање модел за заокружување на овој процес, кој се елаборира во продолжение на трудот.

Во рамките на третата глава под наслов *Пенџајон на корпоративниот бренд: градење и управување со корпоративниот бренд*, целосно е опфатен процесот на градење и управување со корпоративниот бренд. Ако повеќе од сигурно е дека корпоративниот бренд е извор на одржлива конкурентска предност, тогаш потребно е да се пронајде најдобар начин за градење и управување со него. Овде станува збор за фазно следење на моделот именуван како *пенџајон на корпоративниот бренд*, преку кој се презентираат фазите на: раѓање, дефинирање, артикулирање, мерење и експанзија на корпоративниот бренд. Моделот е компилација од признати модели на светски познати автори, глобално потврдени со примена од страна на најголемите корпорации низ светот. Преку еден логичен редослед, етапно се систематизираат и се анализираат сите активности потребни за заокружување на процесот. Со поединчната анализа се презентира значајноста на секоја фаза во комплетирањето на мозаикот наречен *корпоративен бренд*. Остварувањето на претходната е темел за наредната. Раѓањето на брендот е почетната фаза, директно поврзана со визијата за корпоративниот бренд, а зависна од бренд-сферата: окружувањето во кое ќе се развива корпоративниот бренд. Понатаму следува дефинирањето на корпоративниот бренд со анализирање на причините за него, а преку позиционирање и мапирање. Во фазата на артикулирање на брендот се дискутираат начините на негово комуницирање. И како што кажува и самото име, во четвртата и петтата фаза се елаборираат мерењето и експанзијата на корпоративниот бренд. На крајот од втората глава, процесот на градење и управување со брендот се заокружува со дискусија на прашањето за потребата од создавање посебна култура на негување на брендот и живеење за брендот, преку градење на т.н. *бренд култура* и *бренд комјанија*.

Следува четвртата глава посветена на *Калиталогот на корпоративниот бренд*. Кога свесноста за потребата од градење познат корпоративен бренд е веќе потврдена и процесот е веќе согледан, тогаш неминовно се отвора прашањето за ефективност на досегашните напори. Нивната прагматичност се реализира преку утврдувањето на капиталот на корпоративниот бренд. На сцена стапува анализата

на свесноста на потрошувачите за корпоративниот бренд, на какво ниво е согледаниот квалитет на производите/услугите на компанијата, какви асоцијации буди корпоративниот бренд, каква е лојалноста на потрошувачите кон брендот и каков идентитет го придружува корпоративниот бренд. Освен елементите преку кои се анализира капиталот на брендот, во продолжение на третата глава, сосема логично, следи и анализа на стратегиските фактори кои влијаат на капиталот на брендот.

Оправданоста на сите теоретски и практични сознанија од трудот се верификува преку *Евалуација на корпоративниот бренд*, што е предмет на анализа во петтата глава од овој труд. Постепено, целосно се комплетира концептот: *од идеја до евалуација на корпоративниот бренд*. Вреднувањето на корпоративниот бренд се елаборира низ неколку варијанти: капиталот на брендот како мерило за вредноста на брендот, финансиски пристапи за вреднување на корпоративниот бренд, интегрирање на финансиите и маркетингот преку пристап на „најдобра пракса“ за евалуација и ланецот на вредности на корпоративниот бренд. На крај, се анализира односот меѓу корпоративниот бренд и финансиските извештаи на компанијата, како и повратот на инвестициите во корпоративниот бренд. На овој начин се заокружува напорот за согледување, примена и вреднување на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност.

Во последната, шестата глава од овој труд, *Анализа на значењето на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност за компаниите во Република Македонија*, се презентираат сознанијата од истражувањето на македонските компании и улогата на корпоративниот бренд во постигнувањето на нивниот сегашен и потенцијален успех. Во ова глава се верификуваат теоретските сознанија преку практично согледување на значењето на корпоративниот бренд за конкурентската предност на македонските компании и како тие го градат и управуваат со својот корпоративен бренд. Оваа глава, а со тоа и целиот труд, се заокружува со анализата на капиталот на корпоративниот бренд на македонските компании и негово оценување.

Во *заклучокот* се систематизирани согледувањата и сознанијата од овој докторски труд, со цел да се комплетира анализата на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност на компаниите, преку која се зајакнуваат одговорите на есенцијалното прашање во економијата: како до повеќе?

ГЛАВА I КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: НЕМАТЕРИЈАЛЕН РЕСУРС КАКО ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Ресурсите на компанијата ги вклучуваат сите средства, способности, организациски процеси, атрибути на компанијата, информации и знаење кои ги поседува и ги контролира компанијата што ѝ овозможуваат да дефинира и да имплементира стратегии кои ја подобруваат нејзината ефикасност и ефективност. Со јазикот на традиционалната стратегиска анализа, ресурсите на компанијата се предностите кои компанијата може да ги искористи во изборот и имплементацијата на стратегијата.

Голем број автори предложиле долги листи на карактеристики на компаниите кои им овозможуваат спроведување стратегии што создаваат вредност. Бројните можни ресурси на компанијата конвенционално се класифицираат во следниве три основни категории (Williamson, 1992):

- *Физички капитал* – ја вклучува технологијата во физичка форма која ја користат компаниите, зградите, опермата и машините, географската локација и пристапот до материјали и сировини.
- *Човечки капитал* – се однесува на тренингот, обуката, искуството, проценките, интелегенцијата, односите, знаењата и сознанијата на индивидуите (менаџерите и работниците) во компанијата.
- *Организациски капитал* – ја вклучува формалната структура на известување во компанијата, формалното и неформално планирање, системите за координирање и контрола, како и сите формални и неформални односи меѓу поединците и групите во рамките на компанијата и нејзиното окружување.

Секако дека сите аспекти од физичкиот, човечкиот и организацискиот капитал на компанијата не се стратегиски релевантни ресурси. Некои од нив може да ја ограничуваат компанијата во селекцијата и спроведувањето на соодветна стратегија. Други може да ја водат компанијата кон субоптимален избор на стратегија која ја намалува ефикасноста и ефективноста на компанијата. Сепак, целта на ова истражување (а и на компаниите во реланоста) е да го препознае оној *микс на ресурси* кој може да биде извор на одржлива конкурентска предност. Последново го отвора круцијалното прашање кое е основниот мотив на оваа

докторска дисертација: Каква е улогата и значењето на корпоративниот бренд во рамките на оваа дискусија? Корпоративниот бренд е заеднички именител, сублимат на ресурсите на компанијата. Тој е синергетска причина и последица од ресурсите на компанијата (луѓето, предметите, активностите и односите). Корпоративниот бренд е резултат од сите релевантни активности и поврзувања од веригата на вредности на една компанија. Како синтетички ресурс, корпоративниот бренд е најспецифичниот извор на конкурентска предност на компаниите.

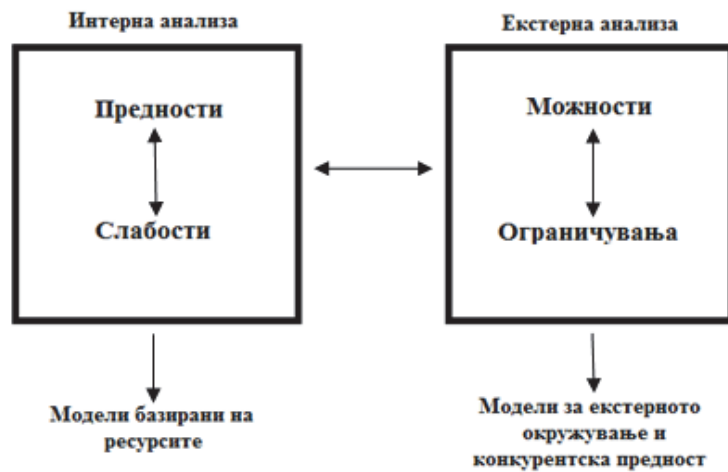
За компанијата се вели дека има *конкурентска предност* тогаш кога може да имплементира стратегија која создава вредност која симултано не се имплементира од некој друг тековен или потенцијален конкурент. За компанијата се вели дека има *одржлива конкурентска предност* кога може да имплементира стратегија која симултано не се имплементира од друг тековен или потенцијален конкурент и кога другите компании не се во можност да ја копираат користа од таквата стратегија (Porter, 2008).

1.1 ИНТЕРНИ ИЗВОРИ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НАСПРОТИ АДАПТИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ (SW НАСПРОТИ OT)

Анализирањето на изворите на одржлива конкурентска предност на компаниите се претвори во главното подрачје на истражување во рамките на стратегискиот менаџмент во изминативе 20-тина години (Porter, 1985, Barney, 1996, Rumelt, 1990, Andrews, 1995 и други). Повеќето истражувања резултираат со една заедничка констатација која се претвори во аксиома во оваа област: компаниите се стекнуваат со одржлива конкурентска предност преку имплементација на стратегии кои ги експлоатираат нивните интерни предности и одговараат на можностите во окружувањето, додека ги неутрализираат екстерните ограничувања и ги избегнуваат интерните слабости, слика 1.1.

Истражувањата на изворите на одржлива конкурентска предност, во основа се фокусирани на една од следниве алтернативи: изолирање на можностите и ограничувањата на компаниите (Porter, 1985), опишување на предностите и слабостите на компаниите (Hofer и Schnedel, 1988 и Grant, 2001) или анализирање како првата и втората алтернатива да се интегрираат со цел да се избере соодветна стратегија.

Слика 1.1 Врската меѓу SWOT анализата, моделот базиран на ресурси и моделите за атрактивност на дејноста



Извор: Barney J., 1996, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p.99

Иако во литературата и интерната анализа на организациските предности и слабости и екстерната анализа на можностите и ограничувањата имаат добиено соодветно внимание, под влијание на Porter и неговите колеги, повеќето понови истражувања се фокусираат на анализа на можностите и ограничувањата на компаниите во конкурентското окружување. Овие трудови ги опишуваат условите во окружувањето кои фаворизираат високо ниво на перформанси на компаниите. На пример, *моделот на вештачките конкурентски сили* на Porter ги објаснува карактеристиките на една атрактивна дејност, сугерирајќи дека можностите се поголеми, а ограничувањата помали во таков вид дејности.

Моделите за конкурентска предност базирани на окружувањето претпоставуваат дека компаниите во рамките на една дејност се идентични во однос на стратегиски релевантните ресурси кои тие ги контролираат и стратегиите кои ги бираат. Второ, овие модели претпоставуваат дека доколку се појави хетерогеност на ресурсите во рамките на една дејност или стратегиска група (на пример, преку влез на нов конкурент), таа за кратко време ќе биде надмината, бидејќи ресурсите кои ги користат компаниите за имплементација на своите стратегии се високо мобилни.

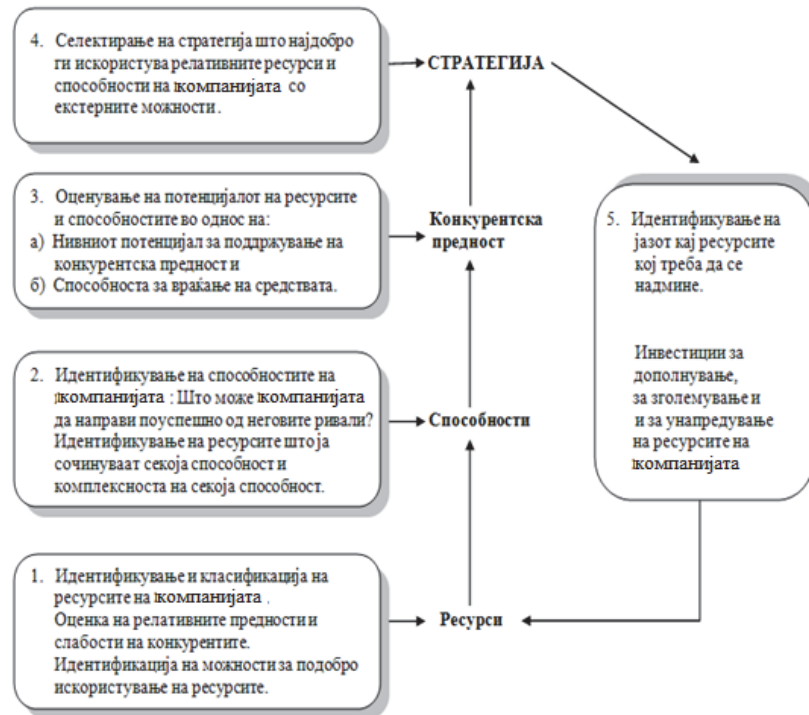
Стратегиската анализа на ресурсите ги супституира овие две со други две претпоставки, за соодветна анализа на изворите на конкурентска предност. Прво, се претпоставува дека компаниите во рамките на една дејност или стратегиска група можат да бидат хетерогени во однос на ресурсите кои ги поседуваат и ги контролираат. Второ, се претпоставува дека ресурсите може да не се совршено

мобилни меѓу компаниите, па така, хетерогеноста може да биде долготрајна. Моделот базиран на ресурсите на компанијата ги испитува импликациите на овие две претпоставки за анализата на изворите на одржлива конкурентска предност (Stern и Deimler, 2006). Овие истражувања го отворија патот за согледување на значењето на корпоративниот бренд како најспецифичен ресурс на компанијата кој нуди избор и имплементација на стратегија која тешко можат да ја реплицират конкурентите. Ова значи дека брендот не е ништо друго, туку извор на одржлива конкурентска предност.

Зголемениот фокус на ресурсите на компанијата како извор на конкурентска предност се должи на незадоволството од статичката, врамнотежена рамка на индустриската економија и организација. Ова го обнови интересот за старите теории за профитот и конкуренцијата поврзани со делата на David Ricardo, Joseph Schumpeter и Edith Penrose (Ricardo, 1891, Schumpeter, 1934, Penrose, 1959). Унапредувањето на таквите размислувања се случи неколкукратно: на ниво на корпоративна стратегија, се повтори интересот за економиите од обем и трансакциските трошоци што го отвори прашањето за улогата на ресурсите на компаниите во утврдувањето на индустриските и географските граници на активностите на компаниите (Теесе, 1980) на ниво на бизнис стратегија, анализите се фокусираа на односите меѓу ресурсите, конкуренцијата и профитабилноста, вклучувајќи ја и конкурентската имитација (Rumelt, 1982) соодветноста на повратот на иновациите (Теесе, 1988) улогата на асиметричните информации во креирањето разлики во профитабилноста меѓу конкурентските компании (Barney, 1986) и начините на кои акумулацијата на ресурси води до конкурентска предност (Ingemar и Cool, 1989). Овие согледувања воделе до формирањето на еден интегриран модел базиран на ресурсите кој подоцна се покажал како доста добар во однос на вклучувањето на практичните импликации од теоријата за конкурентска предност базирана на ресурсите на компанијата. Затоа, овој модел, слика 1.2, може да се искористи за верификување на значењето на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност.

Моделот претставува петфазен процес на стратегиска анализа кој опфаќа: анализа на базата на ресурси на компанијата, идентификување на способностите на компанијата, оценување на потенцијалот за профит на ресурсите и способностите на компанијата, избор на стратегија и проширување и унапредување на ресурсите и способностите на компанијата.

Слика 1.2 Пристап на стратегиска анализа базиран на ресурси: практична рамка



Извор: Grant, R., 1991, “The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Implementation”, *California Management Review*, Vol.33, No.3, p.115

Преку оваа анализа се зајакнува аргументот за ресурсите и способностите на компанијата како основа за нејзината стратегија. Пристапот на применување на ресурсите и способностите во основата на долгорочната стратегија на компанијата се базира на следниве две премиси: прво, ресурсите и способностите обезбедуваат основна насока за стратегијата на компанијата и второ, ресурсите и способностите се примарен извор на профит за компанијата (Rouse и Daellenbach, 2001).

1. *Ресурсите и способностите како насока за стратегијата на компанијата.* При дефинирање на стратегијата често се започнува со утврдување на идентитетот и намерата за постоењето на компанијата, вообичаено во форма на извештај за мисијата на компанијата кој одговара на прашањата: Со што се занимава бизнисот? На кои пазари настапува? Кои се неговите потрошувачи? Кои се нивните барања и потреби кои треба да се опслужат? Но, во свет во кој преференциите на потрошувачите, како и идентитетот, се крајно променливи, а технологиите со кои се опслужуваат барањата на потрошувачите постојано се унапредуваат, екстерно фокусираната ориентација не претставува сигурна основа за формулирање долгорочна стратегија. Кога екстерното окружување постојано се менува, ресурсите и способностите на компанијата можат да бидат многу

постабилна основа за дефинирање на нејзиниот идентитет. Па, така, дефинирањето на бизнисот во насока на тоа што тој е способен да направи е многу потрајна основа за стратегијата, отколку нејзино дефинирање врз основа на потребите кои бизнисот сака да ги задоволи.

Решението на Levitt (1986) за проблемот со екстерните промени сугерира дека компаниите би требало да ги дефинираат пазарите кои ги опслужуваат пошироко, отколку потесно: на пример, компанија од железничкиот сообраќај би требало да се гледа себеси како компанија која се занимава со транспорт, а не конкретно со железнички транспорт. Но, таквото широко дефинирање на пазарот е од мало значење, доколку компанијата не може да ги стекне и да ги развие потребните ресурси и способности за опслужување на барањата на потрошувачите на така широк фронт. Дали, на пример, железничката компанија е способна да развие бизниси за авионски транспорт, за товарен и за патнички сообраќај? Можеби ресурсите и способностите на железничката компанија повеќе одговараат за развој на бизнис со недвижности или изградба и експлоатација на гасовод. Практиката покажува дека опслужувањето на широко дефинирани потреби на потрошувачите е доста тешка задача. Обидите на: *Merrill Lynch, American Express, Sears* и *Citicorp* се само неколку примери кои потврдуваат дека „задоволувањето на сите потреби на потрошувачите“ во рамките на својата дејност создава сериозни проблеми во компанијата. И намерата на *Allegis Corporation* да ги задоволи потребите за патување на своите потрошувачи, преку комбинирање на услугите од *United Airlines, Hertz* и *Westin Hotels* завршила со скап неуспех (Grant, 1991). Спротивно од ова, компаниите чии стратегии се базираале на развој и експлоатација на јасно дефинирани интерни ресурси и способности успешно се адаптираале на екстерните промени. Фокусот на *Honda* во усовршување на техничките перформанси на моторите за нивните автомобили и мотори на крај резултирал со успешно воведување производна линија за моторни масла и слични производи. Искуството на *3M* компанијата со адхезиви и технологијата за лепење се проширило на развој на нови производи кои овозможиле профитабилен раст на производното портфолио на оваа компанија кое секогаш расте (Grant, 1991).

2. *Ресурсите и способностите како основа за профитабилноста на компанијата.* Способноста на компанијата да заработи одредена профитна стапка над трошокот на капиталот зависи од два фактора: атрактивноста на дејноста во која настапува и можноста да се стекне конкурентска предност во однос на конкурентите (Porter, 2001). Индустриската економија и организација ја

потенцира атрактивноста на дејноста како примарна причина за супериорна профитабилност, а импликациите би биле фокусирање на стратегискиот менаџмент на потрагата по дејност со поволно окружување, лоцирање атрактивни сегменти и стратегиски групи во рамките на одредена дејност и ублажување на конкурентскиот притисок преку влијание врз структурата на дејноста и однесувањето на конкурентите. Сепак, емпириските сознанија сè уште не успеваат цврсто да го поддржат линкот помеѓу структурата на дејноста и профитабилноста на компанијата. Истражувањата покажуваат дека разликите во профитабилноста меѓу компаниите во една индустрија се многу позначајни, отколку разликите во профитабилноста во одделни индустрии (Schmalensee, 1998). Не е тешко да се утврдат причините: меѓународната конкуренција, технолошките промени и диверзификацијата на компаниите ги прејдоа границите на дејностите, предизвикувајќи некогашниот „рај за профитабилност“ да се претвори во енергична конкуренција.

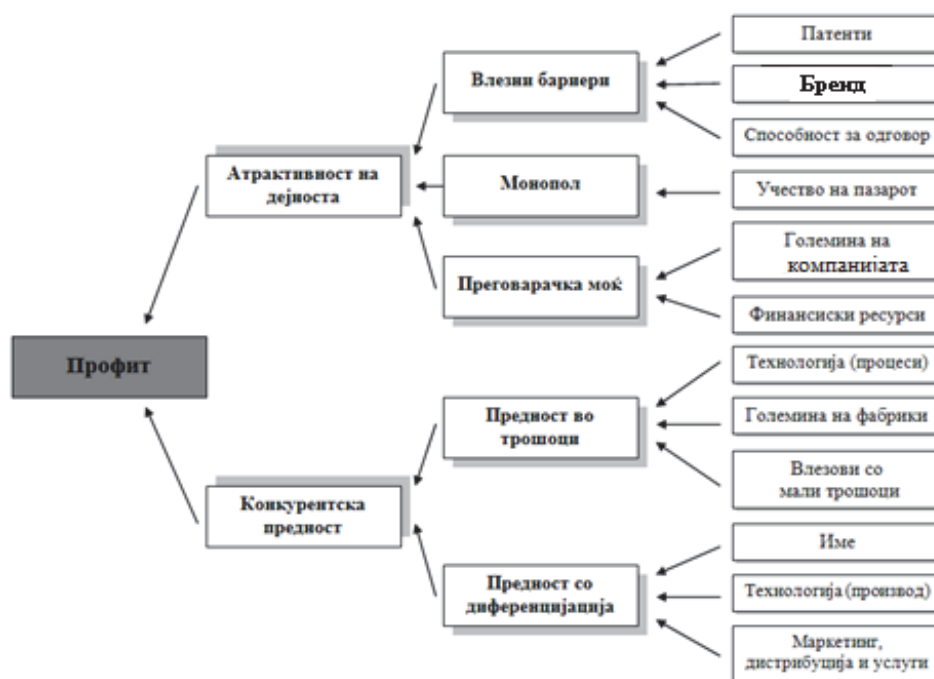
Размислувањето дека конкурентската предност, наместо екстерното окружување, е примарниот извор на профитабилност за компанијата го насочува вниманието на компаниите кон изворите на одржлива конкурентска предност. Еднакво значајно прашање во стратегискиот менаџмент како изборот меѓу диференцијација или водство во трошоци или поширок или потесен пазарен опсег е *ресурсната позиција* на компанијата. На пример, изборот на стратегија на водство во трошоци подразбира постоење на: економија од обем, супериорна процесна технологија, сопственост или пристап до ефтини инпути и пристап до ефтина работна сила. Аналогно на ова, предноста од диференцијација подразбира силен бренд, репутација, заштитена технологија, специфични канали на дистрибуција и специјализирана продажба и постпродажни услуги.

Сумирано, стратегијата на компанијата треба помалку да се однесува на барање монополски профит (повратот од пазарната сила), а повеќе на потрага по Ricardo-овите заработки (поврат од ресурсите кои овозможуваат конкурентска предност над реалните трошоци за таквите ресурси). Кога таквите ресурси ќе престанат да бидат извор на конкурентска предност (ќе се копираат од други компании), профитот кој го генерираат исчезнува.

Ако се оди уште понатаму, деталниот поглед на пазарната сила и монополските профити што таа ги нуди сугерира дека и таа ги има своите корени во ресурсите на компанијата. Основниот предуслов за пазарна сила е присуството на бариери за влез (Baumol et al, 1992). Бариерите за влез се базираат на: економија од обем, патенти, know-how, брендот на компанијата и слични ресурси

или нивна комбинација која постојните компании ја поседуваат, а потенцијалните ја стекнуваат многу бавно и/или прескапо. И други структурни извори на пазарна моќ се базираат на ресурсите на компаниите: монополистичката цена зависи од пазарното учество, кое, пак, е последица од потрошувачка ефикасност, финансиска моќ и слични ресурси (Wiggins, 1997). Ресурсите кои водат до зголемување на пазарната моќ можат да бидат поседувани од една или од повеќе компании. Независно од формата на конкуренцијата, односите помеѓу ресурсите и профитабилноста на компаниите се прикажани на слика 1.3.

Слика 1.3 Ресурсите како основа за профитабилноста на компаниите



Извор: Grant, R., 1991, "The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Implementation", *California Management Review*, Vol.33, No.3, p.118

1.2 НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ РЕСУРСИ НА КОМПАНИИТЕ И НИВНАТА (И)МОБИЛНОСТ

Неизбежна е анализата на влијанието на хетерогеноста на ресурсите и нивната имобилност врз одржливата конкурентска предност на компаниите. Таа може да започне со испитување на природата на конкуренцијата кога *ресурсите се совршено хомогени и мобилни*. Ова не значи дека постојат дејности во кои ваквата претпоставка се исполнува. Иако ова е чисто теоретска претпоставка,

сепак, разумно е да се очекува дека во повеќето дејности постои одреден степен на хомогеност, односно хетерогеност на ресурсите и тие се помалку или повеќе мобилни.

Ако ресурсите се еднакво дистрибуирани меѓу конкурентските компании и се високо мобилни, тогаш дали може да се очекува стекнување одржлива конкурентска предност? Да замислиме дејност во која сите компании поседуваат комплетно исти ресурси. Ова би значело дека сите компании имаат ист обем и ист вид стратегиски релевантен физички, човечки и организациски капитал. Во тој случај, дали постои стратегија која може да ја избере и да ја имплементира една компанија, а да не е можно да ја избере и да ја имплементира која било друга? Се разбира, одговорот е: не. Самиот концепт на селекција и имплементација на стратегијата подразбира вклученост на различни и специфични ресурси. Ако една дејност е „населена“ од идентични компании, тоа значи дека тие имплементираат исти стратегии и ја подобруваат совојата ефективност и ефикасност до исто ниво. Во ваков вид дејност невозможно е да се стекне конкурентска предност (уште помалку одржлива). Ова ја иницира потребата од анализа на хомогеноста и мобилноста на ресурсите од аспект на први преземачи на одредена активност во рамките на дејноста, анализа на влијанието на хомогеноста и мобилноста на ресурсите врз бариерите за влез во одредена дејност, како и соодветното препознавање и развивање на ресурсите и способностите на една компанија.

1. Хомогеноста и мобилноста на ресурсите и предноста на првите преземачи. Една забелешка на горенаведената констатација се однесува на т.н. *предност на првите преземачи*. Во одредени услови, првата компанија во дејноста која ќе имплементира одредена стратегија може да се стекне со конкурентска предност. Може да станува збор за пристап до нови, различни канали на дистрибуција, подобрени односи со потрошувачите или развивање позитивна репутација, пред сите останати кои подоцна би ги имплементирале своите стратегии. Така, првиот преземач може да се стекне со конкурентска предност.

Сепак, по добро размислување, јасно е дека доколку конкурентските компании се идентични по ресурсите кои ги контролираат, тогаш не е возможно да се оствари конкурентска предност преку пионерски чекор. За да се биде прв преземач во имплементирањето на стратегија пред конкурентите, компанијата треба да има сознанија за можностите за имплементирање на таквата стратегија кои не ги поседуваат другите компании во дејноста или потенцијалните конкуренти. Овој оригинален ресурс на компанијата (информација за можност)

овозможува подобро информираната компанија да имплементира одредена стратегија пред другите. Но, по дефиниција, не постојат оригинални ресурси во оваа индустрија (составена од речиси идентични компании). Ако една компанија е во можност да искористи одреден ресурс за спроведување на избраната стратегија, тогаш тоа паралелно можат да го направат и сите други, бидејќи не постои асиметричност на информациите и компаниите во секој момент се свесни за сите можности кои можат да ги експлоатираат и тоа го прават на ист начин. Преку оваа дискусија не се сугерира дека не постои предност за првите преземачи, туку дека за таа да постои, потребно е компаниите во една дејност да бидат хетерогени во однос на ресурсите кои ги поседуваат. Ова е основната претпоставка на која се базира суштината на брендирањето и вредноста на корпоративните брендови.

2. *Хомогеноста и мобилноста на ресурсите и бариерите за влез.* Втора забелешка на заклучокот дека одржлива конкурентска предност не може да постои ако ресурсите во една индустрија се совршено хомогени и мобилни се однесува на постоењето на *бариерите за влез* или, општо кажано, *бариери за мобилност*. Овој аргумент вели дека дури и ако компанијата во една дејност или стратегиска група се перфектно хомогени, ако постојат силни бариери за влез или бариери за мобилност, тогаш овие компании се во можност да стекнат конкурентска предност во однос на компаниите кои не се во дејноста (групата). Така, ваквата конкурентска предност ќе се рефлектира во натпросечни економски перформанси за компаниите кои се заштитени од влез на нови конкуренти со бариера за влез, односно мобилност.

Основен хендикеп во идентификувањето и експлоатацијата на ресурсите на компанијата е обезбедувањето фрагментирана и некомплетна слика за ресурсите на компанијата. Финансиските извештаи се неадекватни, бидејќи тие ги занемаруваат нематеријалните ресурси кои се, всушност, најважните средства на компанијата. Табела 1.1 покажува дека највисоките коефициенти за вредноста на компаниите се среќаваат кај компании со познат бренд и оние кои во сопственост имаат некој патент или технологија.

Основната цел на пристапот на формулирање стратегија базирана на ресурсите на компанијата е максимизирање на профитабилноста на долг рок. Затоа потребно е да се испитаат односите меѓу ресурсите и профитабилноста, бидејќи тие отвораат значајни прашања за стратегискиот менаџмент (Grant, 1991):

- *Какви можности за заштеда постојат од употреба на ресурсите?* Способноста да се максимизира продуктивноста е

особено значајна кај материјалните ресурси како објектите, опермата, финансиите и луѓето. Таа може да се однесува на ангажирање на помал обем на ресурси за остварување на исто ниво на функционирање на бизнисот или користење на тековниот обем на ресурси за постигнување повисоки перформанси.

- *Кои се можностите за користење на постојните средства поинтензивно, односно да се обезбеди нивно попрофитабилно ангажирање?* Погolem дел од преземањата во светот се базираат на претпоставката дека ресурсите на преземаната компанија можат попрофитабилно да се користат. Приносите од пренасочувањето на ресурсите кон попродуктивна употреба можат да бидат доста значајни.

Табела 1.1 Листа на компании со највисок коефициент пазарна капитализација / книговодствена вредност на компанијата

Компанија	Индустија	Коефициент
<i>Coca - Cola</i>	Пијалаци	8,77
<i>Microsoft</i>	Компјутерски софтвер	8,67
<i>Merck</i>	Фармација	8,39
<i>American Home Products</i>	Фармација	8,00
<i>Wal Mart</i>	Малопродажба	7,51
<i>Limited</i>	Малопродажба	6,65
<i>Warner Lambert</i>	Фармација	6,34
<i>Waste Management</i>	Комунални услуги	6,18
<i>Marrion Merrell Dow</i>	Фармација	6,10
<i>McCaw Cellular</i>	Телекомуникации	5,90
<i>Communication</i>		
<i>Bristol Myers Squibb</i>	Фармација	5,48
<i>Toys R US</i>	Малопродажба	5,27
<i>Abbot Laboratories</i>	Фармација	5,26
<i>Walt Disney</i>	Забава	4,90
<i>Johnson&Johnson</i>	Нега на здравје	4,85
<i>MCI Communications</i>	Телекомуникации	4,80
<i>Eli Lilly</i>	Фармација	4,70
<i>Kellogg</i>	Прехрана	4,58
<i>Heinz</i>	Прехрана	4,38
<i>Pepsi Co.</i>	Пијалаци	4,33

Извор: *Business Week Top 100*, 2001, (<http://www.businessweek.com/>)

3. Прејознавање и развивање на способностите на компанијата.

Способностите на компанијата се резултат од комбинацијата и од заедничкото функционирање на различните ресурси на компанијата. Постојат бројни обиди за

нивно дефинирање. На пример, според Snow и Hrebiniak (1980) способностите се во директна релација со десет функционални подрачја во компанијата. За повеќето компании најзначајни способности се оние кои произлегуваат од интеграцијата на индивидуалните способности во компанијата. На пример, *McDonald's* поседува натпросечни функционални способности во рамките на: развојот на производи, маркетинг истражувањето, управувањето со човечките ресурси, финансиската контрола и менаџментот на операции. За успехот на *McDonald's* клучна е интеграцијата на овие функционални способности која ја креира неверојатната конзистентност на производите и услугите на *McDonald's* во рестораните низ светот (Snow и Hrebiniak, 1980).

Hamel и Prahalad (1994) го користат терминот „клучни компетенции“ за да ги опишат најзначајните нематеријални ресурси на компанијата. Тие го претставуваат „колективното знаење во компанијата, особено тоа што се однесува на координирање на различните производни вештини и интегрирањето на повеќекратните текови на информации преку современите технологии“. Примери за клучни компетенции или способности се (Hamel и Prahalad, 1994):

- Интеграцијата на компјутерската и телекомуникациската технологија на *NEC*;
- Искуството на *Philips* со оптичките медиуми;
- Хармонизацијата на знаењето и искуството на *Casio* за минијатуризација, микропроцесирање, наука за материјалите и неверојатна прецизност во операциите;
- Интеграцијата на оптичката, микроелектронската и механичката технологија во производите на *Canon* итн.

Концептот на организациски рутини помага да се откријат инхерентните односи меѓу ресурсите, способностите и конкурентската предност (Grant, 1991):

1. *Односи помеѓу ресурсите и способностите*. Не постојат однапред одредени односи помеѓу ресурсите и способностите во една компанија. Видот, обемот и квалитетот на ресурсите достапни за користење имаат силно влијание на тоа што компанијата може да го постигне, бидејќи преку нив се детерминира обемот и квалитетот на организациските рутини. Клучната „состојка“ за односите помеѓу ресурсите и способностите е подготвеноста на компанијата да постигне кооперација и координација меѓу нив. Ова значи дека секоја компанија треба да ги мотивира своите вработени на таков начин што ќе предизвика сè подобро извршување на функционалните рутини. Организациските вредности, традиции и стилот на лидерство на менаџментот се клучни фактори за меѓусебната соработка

и посветеноста на вработените. На ваквите односи се гледа како на невидливи ресурси преку кои може да се создаде значителна конкурентска предност.

2. *Компромисот (Trade-off) помеѓу ефикасноста и флексибилноста.* Рутините се сопственост на компанијата, како што се вештините на индивидуата. Исто како што вештините на луѓето доаѓаат до израз полусвесно и полуавтоматски, така и организациските рутини се резултат на тактично знаење, но и спонтаност, што во крајна линија одредува до кој степен ќе се артикулираат способностите во компанијата. Исто како што „зарѓуваат“ поединците кога ретко применуваат одредена вештина, така и компаниите „заглавуваат“ кога се во прашање нередовни активности. Ова значи дека ефикасноста и флексибилноста на секоја компанија се во меѓусебен компромис. Ограничен број рутини може да се практикуваат многу ефикасно, близу до совршена координација (без интервенции и контрола од менаџментот), но истата таа компанија не ќе може да одговори соодветно брзо на повеќе нови ситуации. Обратно, кога флексибилноста како способност за брз одговор на промените е на високо ниво, тогаш ефикасноста во извршувањето на широкиот распон на активности во компанијата се намалува.

3. *Комплексноста на способностите.* Организациските способности се разликуваат по својата комплексност. Некои способности произлегуваат од придонесот на само еден ресурс. Развојот на неколкуте успешни кардиоваскуларни лекови на *Du Pont* пред сè се должи на лидерството во истражувањето на нивниот главен фармаколог Pieter Timmermans (Barney и Hesterly, 2007). Способноста на *Drexel Burnham Lambert* во продажбата на „ѓубре“ обврзниците во текот на 1980-тите речиси целосно се засновала на вештините на Michael Millken (*The Economist*, 2010). Други, пак, рутини може да вклучат бројни интеракции меѓу различни ресурси во компанијата. Способноста на *Walt Disney* за „цртано инженерство“ е резултат на интеграцијата од идеи, вештини и знаење кои потекнуваат од искуството во правење цртани филмови, психологијата и широкиот ранг на технички дисциплини (Christensen, 2001). Како и да е, комплексноста на способностите е особено значајна за одржливоста на конкурентската предност.

Вреднување на потенцијалот за долгорочна профитабилност: одржливоста на конкурентската предност. Искористувањето на ресурсите и способностите на компанијата во форма на повисоки приноси зависи од два фактора (Grant, 1991): 1) одржливоста на конкурентската предност од нив и 2) способноста на компанијата да ги задржи овие извори и ефектите од нив во своја сопственост.

Пристапот на конкурентска предност базирана на ресурси укажува на четири клучни карактеристики на ресурсите и способностите кои ја одредуваат одржливоста на конкурентската предност. Тие се: постојаност (трајност), трансферентност, преносливост и заменливост (Grant, 1991).

Трајност. Трајноста на конкурентската предност на компанијата зависи од стапката со која депрецираат ресурсите и способностите или застаруваат и стануваат незначајни. Трајноста на ресурсите значајно варира во зависност од степенот на технолошките промени. Ваквите промени го скратуваат векот на опремата и останатите технолошки ресурси. Од друга страна, способностите и нематеријалните ресурси на компанијата имаат поголем потенцијал за трајност. На пример, репутацијата на компанијата и корпоративниот бренд имаат поголема релативна трајност во однос на инвестициите во основни средства. Повеќето брендови кои денес уживаат највисоко ниво на лојалност од потрошувачите се пазарни лидери во својата дејност речиси цел век (*Coca-Cola, Unilever, GE, Kellogg's* итн). Зголемената турбулентност во окружувањето го намалува животниот век на повеќето ресурси, а што се однесува до брендот, сосема спротивно, таа предизвикува ефект на засилување на неговата вредност.

Поголемата постојаност на способностите и нематеријалните ресурси во однос на останатите ресурси се должи на можноста на компанијата да ги одржи способностите преку замена на одделни ресурси. Способноста на *Rolls Royce* да произведува рачно изработени луксузни автомобили и способноста на *3M* да воведува нови производи се одржува низ неколку генерации на вработени. Таквата долготрајност пред сè зависи од менаџирањето на таквите способности и нематеријални ресурси, преку што се обезбедува нивното одржување и обновување. Можеби една од најзначајните улоги на организациската култура е обезбедувањето на поддршка за задржување на способностите како извор на одржлива конкурентска предност, преку социјализација на новите вработени (Barney, 1986).

Трансферентност. Способноста на компанијата да ја одржи својата конкурентска предност низ времето зависи од брзината со која останатите компании можат да ја имитираат нејзината стратегија. Имитирањето бара од конкурентот да надмине два проблеми. Прв е информациониот проблем: Која е конкурентската предност на успешниот ривал и како е постигната? Вториот проблем се однесува на можноста за нејзино имитирање: Како може идниот директен конкурент да се здобие со ресурсите и способностите потребни за имитирање на успешната стратегија на конкурентот (Dess et al, 2009).

Информациониот проблем е последица на несовршената информираност за два сета на односи: 1) ако една компанија посака да ја имитира стратегијата на својот ривал, мора да ги обезбеди способностите кои се основа на конкурентската предност на ривалот, а потоа да ги одреди ресурсите кои се потребни за реплицирање на таквите способности. Ова го открива аспектот на *транспарентноста на конкурентската предност*. Во таа смисла, полесно е да се идентификува и да се имитира конкурентска предност која се базира на една супериорна способност, која самата произлегува од една варијабла, во споредба со конкурентска предност која извира од неколку меѓузависни способности што произлегуваат од повеќе варијабли, каков што е корпоративниот бренд. На пример, супериорните перформанси на *IBM* (во однос на другите ИТ компании во САД) се повеќедимензионални и потешки за разбирање. Особено е тешко да се препознае и да се издвои релативниот придонес во успехот на *IBM* на: способноста за истражување и развој на поризводи, економиите од обем, вертикалната интеграција наназад, одличната услуга за потрошувачите преку квалитетни продажни и постпродажни услуги и техничка поддршка (Dess et al, 2009); 2) потешко е да се копира способност за која е потребна комплексна координација на голем број различни ресурси, отколку способност која се базира на експлоатација на еден доминантен ресурс. На пример, способноста за испорака на пратката за еден ден на *Federal Express* подразбира блиска соработка меѓу голем број вработени, авионска флота, транспортни средства, систем за следење и опрема за автоматско сортирање на пратките – сè интегрирано во еден систем. Спротивно на ова, позицијата на ниски трошоци во снабдувањето со гас во Калифорнија на *Atlantic Richfield* се должи само на нејзиниот пристап до сировата нафта во Аласкан (Eisenhardt и Martin, 2000). Несовршената транспарентност е основата на т.н. *теорија за несигурна имитирливост* на Lippman и Rumelt: колку е поголема несигурноста на еден пазар за тоа што прават успешните компании, толку повеќе се спречува влезот на нови конкуренти и толку е повисоко нивото на профит кое постојните конкуренти го остваруваат во рамките на дејноста (Lippman и Rumelt, 1982).

Преносливост. Откако ќе се утврдат изворите на супериорно извршување, нивното имитирање бара обемно ангажирање на ресурси и способности потребни за конкурентско предизвикување. Примарен извор на ресурсите и способностите се пазарите за овие инпути. Ако компаниите можат да ги обезбедат потребните ресурси и способности за имитирање на конкурентските предности на успешниот ривал, тогаш таквата конкурентска предност ќе биде краткорочна. Сепак, поголем

дел од ресурсите и способностите не се лесно преносливи меѓу компаниите, што значи дека идните директни конкуренти не се во можност, барем не на еднаква основа, да ги секнат ресурсите потребни за имитирање на конкурентската предност на постојните компании. Неможноста за преносливост произлегува од неколку причини (Grant, 1991):

1. *Географска непоодвижност*. Високите трошоци за реалокација на опремата и специјализираните вработени ги ставаат компаниите во позиција на конкурентска слабост во однос на компанијата што ги поседува таквите специфични ресурси.

2. *Несовршена информираност*. Точното проценување на вредноста на секој ресурс е отежнато од нивната хетерогеност и од некомплетното познавање на потенцијалната продуктивност на секој ресурс (Alchian и Demesetz, 1982). Веќе воспоставената способност на компанијата за стекнување информации низ времето за продуктивноста на нејзините ресурси ѝ обезбедува супериорно познавање во однос на кој било иден купувач на ресурсите кои се во прашање (Akerlof, 1980). Несовршеноста на пазарите на инпутите резултира со преценување или потценување на вредноста на ресурсите, а последново ја зголемува разликата во профитабилноста меѓу компаниите во една дејност (Barney, 1986).

3. *Специфичност на ресурсите на компаниите*. Независно од трансакциските трошоци кои се јавуваат поради имобилноста на ресурсите и асиметричните информации, пренесувањето на еден ресурс или комбинација од ресурси може да предизвика намалување на неговата вредност, поради пад на неговата продуктивност. Вредноста на брендот е толку поврзан со компанијата која го креирала, што дури и промената на сопственоста во компанијата може да ја еродира неговата вредност. На пример, кога *Rover*, *MG*, *Triumph* и *Jaguar* се споиле во *British Leyland*, вредноста на овие брендови значително опаднала (Gregory, 2004). И вработените може да претрпат пад во продуктивноста поради внатрешен трансфер. Ако продуктивноста на вработените зависи од ситуациски и мотивациски фактори, тогаш не е разумно да се очекува дека еден доста успешен вработен во една компанија може да ги реплицира неговите/нејзините перформанси, доколку се вработи во друга компанија. Некои ресурси скоро и да не можат да се заменат (реплицираат): познатиот бренд е извор на одржлива конкурентска предност на компанијата и единствен начин тој да се стекне е да се купи компанијата. Но, бројни примери од практиката покажуваат дека и

промената на сопственоста може да влијае на депрецијација на највредните ресурси на компанијата (Caves, 1981).

4. *Неподвижност на способностите.* Поради комплексноста, преносливоста на способностите и нематеријалните ресурси е далеку потешка од онаа на материјалните ресурси. За повторно создавање на една способност на друго место не е доволно само да се пренесат сите неопходни ресурси, потребно е да се реплицира целата природа на организациските рутини, вклучувајќи го потребното тактичко знаење и свесна и несвесна координација. Рекреирањето во нова корпоративна средина е доста несигурно. Обезбедувањето на подеднакви услови за развој на посакуваната способност можеби не е невозможно, но сигурно е скапо.

Заменливост. Неможноста за пренесување на ресурсите и способностите е големо ограничување за компаниите кои сакаат да имитираат нечиј успех. Вториот начин за стекнување со потребните ресурси и способности е преку сопствено инвестирање во нив. Некои ресурси можат лесно да се имитираат преку реплицирање. На пример, во малопродажбата конкурентската предност која извира од: електронски систем за евиденција на стоката, клуб картички со попусти или продолжено работно време може лесно да се надмине преку копирање од страна на конкурентите. Кај финансиските услуги, новите производни иновации (свопови, стрипирани обврзници, опции, фјучерси и сл.) се препознатливи по лесното имитирање од страна на конкурентите. Но, ресурсите и способностите кои се базираат на комплексни организациски рутини се многу потешки за реплицирање. Способноста на *IBM* да ги мотивира своите вработени и неверојатната ефикасност и флексибилност на *Niscom* во производството на челик се комбинација на комплексни рутини кои се фузирани преку корпоративната култура (Egan, 1995).

Вреднување на потенцијалот за долгорочна профитабилност: сопственоста на конкурентската предност. Повратот од ресурсите и способностите на една компанија не зависи само од одржливоста на конкурентската предност во подолг временски период, туку и од способноста на компанијата да ги задржи во своја сопственост таквите средства и приноси (Barney, 2006). Ова прашање за сопственоста се однесува на алокација на профитот при нецелосно дефинирани права на сопственост. Ако се отиде чекор подалеку од финансиските и физичките средства во билансот на состојба на компанијата, сопственоста станува нејасна. Компанијата може да поседува нематеријални средства, како што се брендovите, патентите, лиценците,

трговските тајни и сл., но на опсегот на сопственичките права му недостига прецизна дефиниција. На пример, во случајот на вештините на вработените може да се јават два основни проблема: недостаток на јасна дистинкција помеѓу технологијата на компанијата и човечкиот капитал и ограниченоста на договорите за вработување во однос на услугите кои ги обезбедуваат вработените (Jensen, 2000). Мобилноста на човечкиот капитал покажува дека е ризично стратегијата на компанијата да зависи од специфичните вештини и знаења на неколку клучни вработени. Тие вработени имаат силна преговарачка позиција и можат да ја употребат за зголемено компензирање на нивиот придонес во креирањето на вредност во компанијата.

Процесот на селекција и имплементација на стратегија треба да резултира со избор на стратегија која на најефикасен начин ги искористува клучните ресурси и способности. За пример може да се земе неверојатниот пресврт што го направил *Harley Davidson* при крајот на 1980-тите. Од фундаментално значење било препознавањето од страна на врвниот менаџмент дека најтраен, непренослив и незаменлив ресурс е токму брендот *Harley Davidson* и неговите лојални потрошувачи. Во буквално сите други аспекти на конкурентски перформанси: производствени трошоци, квалитет, производна и процесна технологија, како и настап на глобалниот пазар *Harley Davidson* бил значително инфериорен во однос на неговите јапонски ривали. Единствената можност за преживување на *Harley* била спроведувањето на стратегија која се базира на предноста од имиџот на брендот, со истовремено минимизирање на слабостите во однос на другите аспекти. Новите модели на *Harley Davidson* кои се комерцијализирале во овој период биле базирани на традиционалниот дизајн и карактеристики на *Harley*, а маркетинг стратегијата се однесувала на проширување на имиџот на индивидуализам и сила кој бил типичен за дотогашните потрошувачи. Дополнително, била спроведена заштита на името на брендот преку силна контрола на дилерската мрежа. Секако дека радикалните подобрувања во производствената ефикасност и квалитетот биле неопходните компоненти на стратегијата на пресврт, но засилувањето и проширувањето на имиџот на *Harley Davidson* на пазарот бил примарниот фактор за зголемувањето на пазарното учество од 27% на 44% во САД во периодот 1984-1988 година, проследено со зголемување на нето добивката од 6,5 на 29,8 милиони американски долари (Hoskinsson et al, 2008).

Способноста на ресурсите да поддржат одржлива конкурентска предност е неопходна за утврдување на временската рамка во процесот на стратегиско

планирање. Ако на ресурсите на компанијата им недостига трајност или тие лесно се пренесуваат и заменуваат, тогаш компанијата или треба да прифати краткорочна стратегија на „жнење“ или треба да инвестира во развојот на нови извори на конкурентска предност. Кога ресурсите на компанијата се лесно преносливи или заменливи, одржливата конкурентска предност е возможна само доколку пазарот се смета за мал и недоволно атрактивен или ако компанијата е во можност да ја сокрие својата конкурентска предност.

Преносливоста и заменливоста на ресурсите е клучно прашање во стратегискиот менаџмент. На пример, бројни студии покажуваат дека предностите на западните компании во дистрибуцијата и продажните услуги брзо беа усвоени од страна на јапонските компании, додека јапонската посветеност на квалитетот и на развојот на нови производи се покажаа како посебно тешки способности за усвојување од страна на компаниите од западниот свет (Hamel et al, 1989).

Идентификување на ресурсните јазови и развој на базата на ресурси. Досегашната анализа на ресурсите на компанијата наведува на размислување дека базата на ресурси на компанијата е одредена и дека основна цел на стратегијата на компанијата е неа да ја искористи во име на максимизација на профитот на долг рок. Но, пристапот базиран на ресурси не се грижи само за користењето на постоечките ресурси, туку и на развојот на базата на ресурси. Ова подразбира инвестирање во одржување на обемот на ресурси и негово зголемување, со цел да се зајакне конкурентската предност и да се прошират стратегиските можности на компанијата. Оваа задача често се нарекува *пополнување на ресурсните јазови* (Stevenson, 1986).

Одржливоста на конкурентската предност во однос на конкуренцијата и растечките барања на потрошувачите бара од компаниите константно да ја развиваат базата на ресурси. Таквото „надградување“ на конкурентската предност е централно прашање во Porter-овата анализа на конкурентската предност на нациите (Porter, 1990). Според неговата анализа способноста на компаниите и нациите да воспостават и да одржат меѓународна конкурентска предност критично зависи од способноста за континуирано иновирање и за префрлување на изворите на конкурентска предност од „основни“ кон „напредни“ фактори на производство. Значајна карактеристика на ваквите напредни фактори на производство е тоа што тие нудат поодржлива конкурентска предност, бидејќи се поспецијализирани, а тоа значи помалку мобилни и потешки за имитирање.

Клучот за успешна примена на пристапот базиран на ресурси во селектирањето и имплементацијата на стратегијата на компанијата е разбирањето на односите меѓу ресурсите, способностите, конкурентската предност и профитабилноста, поточно, разбирање на механизмите преку кои конкурентската предност може да се одржи на долг рок. Ова подразбира дизајнирање на стратегии кои ќе обезбедат максимални ефекти од оригиналните карактеристики на компанијата, кои ги обединува токму корпоративниот бренд.

1.3 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НИЗ ПРИЗМАТА НА VRIO МОДЕЛОТ

Со цел да се разберат изворите на одржлива конкурентска предност, неопходно е да се изгради теоретски модел кој се базира на претпоставката дека ресурсите на компаниите се хетерогени и имобилни. Се разбира, сите ресурси на компанијата го немаат потенцијалот за одржлива конкурентска предност. За да го има овој потенцијал, ресурсот треба да ги има следниве атрибути (Barney, 1991):

- *Мора да е вреден*, во смисла да експлоатира можности и/или да неутрализира ограничувања од окружувањето на компанијата;
- *Мора да е реток*, меѓу тековните и потенцијални конкуренти;
- *Мора да е тешко за имитирање* и реплицирање од страна на конкурентите кои не го поседуваат и
- *Не треба да има ситирајќиски еквивалентни суштествини* за овој ресурс кои се вредни, но не се ретки и тешки за имитирање.

Овие атрибути на ресурсите на компаниите треба да се третираат како емпириски индикатори за оценување на хетерогеноста и имобилноста на ресурсите на компаниите, за да се утврди колку овие ресурси се корисни за генерирање на одржлива конкурентска предност. Всушност, овие неопходни карактеристики на ресурсите ја претставуваат основата на т.н. *VRIO модел* за анализа на потенцијалот на ресурсите да генерираат одржлива конкурентска предност и тие преку него подетално се дискутирани во продолжение.

VRIO моделот е креиран со цел подобро и полесно да се утврдат предностите и слабостите на компаниите преку анализа на интерните фактори – ресурсите и способностите. Концептот е структуриран во серија на четири прашања за активностите што се извршуваат во компанијата (Barney, 2009): *прашањето за вредноста (Value); прашањето за реткоста (Rarity); прашањето за можноста за имитирање (Imitability); прашањето за организираноста (Organization)*. Одговорите на овие прашања одредуваат дали

определен ресурс или способност на компанијата е нејзина предност или слабост. Во табела 1.2 се претставени четирите основни прашања на VRIO концептот.

Табела 1.2 VRIO концепт за интерна анализа на предностите и слабостите на компанијата

1. Прашањето за вредноста: Дали одреден ресурс ѝ овозможува на компанијата соодветно да одговори на одредено надворешно ограничување или можност? Дали корпоративниот бренд обезбедува ваква поддршка?
2. Прашањето за реткоста: Колку одредени ресурси се ретки, односно колкав број компании располагаат со нив? Колку корпоративниот бренд се доживува како редок и неповторлив?
3. Прашањето за можноста за имитирање: Имаат ли трошкова слабост конкурентите кои не поседуваат вакви ресурси во стекнувањето и нивниот развој? Колку чини создавањето на сличен конкурентски бренд?
4. Прашањето за организираноста: Колку компанијата е организирана за целосно искористување на конкурентскиот потенцијал на нејзините ресурси, односно на потенцијалот на нејзиниот бренд?

Извор: Barney, J., 2009, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, p.138

1. *Вредни ресурси- прашањето за вредноста*

Ресурсите на компанијата можат да бидат извор на конкурентска предност, само ако се вредни. Тие се сметаат за такви кога ѝ овозможуваат на компанијата да селектира и да имплементира стратегии кои ја подобруваат ефикасноста и ефективноста на компанијата. Традиционалната SWOT анализа (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) сугерира дека компаниите можат да ги подберат своите перформанси кога нивната стратегија ги експлоатира можностите и ги неутрализира ограничувањата. Атрибутите на компанијата може да ги исполнат условите кои ги квалификуваат како извори на конкурентска предност (на пример, реткост, тешки за имитирање и замена), но ваквите атрибути се претвораат во вредни ресурси само кога овозможуваат искористување на можностите и неутрализирање на ограничувањата од окружувањето.

Прашањето за вредноста гласи: дали одреден ресурс или способност ѝ овозможува на компанијата соодветно да одговори на одредено надворешно ограничување или можност? Секоја компанија посакува да има што е можно повеќе потврдни одговори. За да биде организациска предност, корпоративниот бренд, како заеднички именител на ресурсите и способностите, треба да ѝ овозможи на компанијата да искористи одредена можност или да неутрализира

некое ограничување. Ресурсите или способностите кои ѝ оневозможуваат на компанијата да искористи одредена можност или да избегне некое ограничување се сметаат за слабости. Значи, прашањето за вредноста ја поврзува интерната анализа на предностите и слабостите со екстерната анализа на можностите и ограничувањата. Очигледно, ресурсите и способностите кои во моментот имаат вредност, односно кои ја синтетизираат вредноста на корпоративниот бренд, не значи дека секогаш ќе имаат вредност. Како и сè друго и тие се подложни на промени. Она што е значајно е промените да се движат во насока на намалување на трошоците или зголемување на подготвеноста на купувачите да платат повисока цена (основната цел на брендирањето).

Ресурсите на компанијата мора да бидат вредни за да се сметаат за потенцијален извор на конкурентска предност, а ова укажува на значајната комплементарност помеѓу моделите за конкурентска предност кои се базираат на окружувањето и моделите кои се базираат на ресурсите. Во комбинација, ваквите модели овозможуваат да се изолираат атрибутите на компанијата кои можат да ги експлоатираат можностите и/или неутрализираат ограничувањата, со што се специфицираат како вредни ресурси на компанијата. Понатаму, моделот базиран на ресурси сугерира кои дополнителни карактеристики треба да ги поседуваат ресурсите за да генерираат одржлива конкурентска предност.

2. Рейтинзи ресурси - прашањето за ретинкоста

По дефиниција, вредните ресурси кои ги поседуваат релативно поголем број тековни и потенцијални конкурентски компании не можат да бидат извор на конкурентска предност, уште помалку одржлива конкурентска предност. Компанијата ужива конкурентска предност кога имплементира стратегија која создава вредност која не е симултано спроведувана од поголем број други компании. Ако одреден вреден ресурс е поседуван од голем број компании, тогаш секоја од нив има можност да го искористи на истиот начин, имплементирајќи вообичаена стратегија која не остварува конкурентска предност за ниту една од компаниите.

Истата анализа се применува и за збир од ресурси на компанијата кои се користат за селекција и за имплементација на стратегијата, како што е токму корпоративниот бренд. Одредена стратегија бара конкретен микс од физички, човечки и организациски капитал за нејзино спроведување. Еден специфичен ресурс кој е потребен за имплементирањето на која било стратегија и која го прави сетот од ресурси специфичен е менаџерскиот талент. Ако збирот од ресурси на компанијата не е редок, тогаш голем број компании се во можност да

имплементираат иста стратегија, па така таа нема да води кон конкурентска предност, и покрај тоа што се во прашање вредни ресурси.

Оваа констатација го отвора второто прашање: колку одредени ресурси се ретки, односно колкав број компании располагаат со нив? Ресурсите со вредност и вообичаена застапеност не создаваат конкурентска предност, но спречуваат конкурентска слабост. Несомнено, корпоративниот бренд како синтеза од ресурситена компанијата има висок потенцијал за вредност и реткост, истовремено.

Поседувањето на ресурс кој има вредност, но истовремено е присутен и кај конкурентите, не претставува извор на конкурентска предност. Ресурсите кои имаат вредност, но се општо достапни водат само до *конкурентски паритет* (Porter, 1998). Ова значи дека доколку вредните ресурси на компанијата не се ретки, не треба да се претпостави дека тоа не се значајни ресурси за компанијата. Напротив, таквите ресурси го обезбедуваат опстанокот на компанијата кога се користат за стекнување конкурентски паритет во дејноста. Во услови на конкурентски паритет, иако ниту една компанија не постигнува конкурентска предност, компаниите ја зголемуваат веројатноста за економски опстанок и понатамошно стекнување со конкурентска предност.

Тешко е да се одговори колку редок треба да биде вредниот ресурс на компанијата за да има висок потенцијал за генерирање конкурентска предност. Не е тешко да се увиди дека вредните ресурси на компанијата кои се апсолутно оригинални (како што е корпоративниот бренд) ќе генерираат, во најмала рака, конкурентска предност, а имаат потенцијал за создавање одржлива конкурентска предност. Сепак, станува збор за мал број компании во една дејност кои поседуваат специфичен вреден ресурс, односно комбинација на ресурси кои водат до конкурентска предност. Во принцип, сè додека бројот на овие компании е помал од бројот на компании потребни да создадат совршена конкуренција во една дејност, нивните ресурси имаат потенцијал за генерирање конкурентска предност.

3. Ресурси тешки за имитирање - прашањето за можноста за имитирање

Не е тешко да се согледа дека вредните и ретки ресурси на компанијата можат да бидат извор на конкурентска предност. Всушност, компаниите со такви ресурси нејчесто се стратегиски иноватори, па така, тие би биле во можност да селектираат и да имплементираат стратегии кои другите конкурентски компании не би можеле да ги селектираат или да ги имплементираат (или и двете), бидејќи ним им недостасуваат релевантни ресурси. Опсервацијата дека вредните и ретки

ресурси можат да бидат извор на конкурентска предност е начин на опишување на предностите на првите преземачи.

Како и да е, вредните и ретки ресурси можат да бидат извор на одржлива конкурентска предност само ако компаниите кои не ги поседуваат не можат да ги стекнат. Вредните и ретки организациски ресурси и способности се извор на привремена конкурентска предност, односно конкурентска предност која постои под услов конкурентите кои не поседуваат вакви ресурси и способности да имаат трошковна слабост во нивното стекнување и развој. Ваквите ресурси и способности се сметаат за тешки за имитирање. Ресурсите на компанијата можат да бидат тешки за имитирање поради една или комбинација од следниве три причини (Lippman и Rumelt, 1992):

- способноста на компанијата да стекне одреден ресурс зависи од единствени историски услови;
- врската помеѓу ресурсите кои ги поседува компанијата и нејзината конкурентска предност е често нејасна и
- генерирањето на конкурентска предност преку ресурсите на компанијата е социјално комплексен феномен.

4. Прашањето за организираноста

Потенцијалот на компаниите за создавање конкурентска предност се базира на степенот на вредноста, реткоста и имитирливоста на нивните ресурси. Сепак, за целосно реализирање на овој потенцијал, компанијата треба да биде добро организирана. Овие согледувања водат до четвртото прашање на VRIO концептот: колку компанијата е организирана за целосно искористување на конкурентскиот потенцијал на своите ресурси? Бројни елементи од организацијата на компанијата се релевантни за одговорот на ова прашање, вклучувајќи ги: формалната организациска структура, авторитетот, одговорноста и овластувањата, системот на менаџерска контрола и системот на плаќање на вработените. Овие елементи често се именуваат како комплементарни ресурси, бидејќи нивното поединечно значење за создавање конкурентска предност е ограничено. Нивната соодветна комбинација може да обезбеди целосно искористување на потенцијалот на компанијата за создавање конкурентска предност. За исполнување на оваа улога, до сега не е утврдено подобро „лепило“ од корпоративниот бренд. Негувањето на визијата и на вредностите на брендот, само по себе, диктира организирање околу остварувањето на ветувањето на брендот, што значи дека сите ресурси на компанијата се интегрираат околу заедничка цел.

Составување на VRIO моделот во целина

Прашањата за вредноста, реткоста, имитирливоста и организираноста може да се состават во единствена рамка преку која ќе се анализираат потенцијалите на кој било ресурс во компанијата или, пак, на брендот како синтеза од ресурси и способности. Целосна претстава на VRIO концептот е прикажана во табела 1.3.

Ако брендот *не е вреден*, тогаш тој не ѝ овозможува на компанијата да имплементира стратегија која се базира на искористување на одредена надворешна можност или неутализирање на некое ограничување. Искористувањето на ваквиот бренд ги зголемува трошоците на компанијата и ја намалува подготвеноста на купувачите да ја платат одредената цена. Ваквата комбинација на ресурси е *слабост* на компанијата, затоа таа треба или да ја поправи или да ја избегне. Ако брендот е *вреден, но не е редок*, неговото искористување во имплементирањето на стратегијата води кон *конкурентски иаарийтеи*. Но, неискористувањето води кон конкурентска слабост. Во оваа смисла, вредните, но не и ретки брендови се сметаат за *орјанизациска иредност*.

Табела 1.3 Односите помеѓу VRIO концептот и предностите и слабостите на компанијата

Дали ресурсот или способноста е, односно брендот е...				
Вреден?	Редок?	Тежок за имитирање?	Експлоатиран од компанијата?	Предност или слабост
Не	-	-	Не	Слабост
Да	Не	-	-	Предност
Да	Да	Не	-	Привремена предност
Да	Да	Да	Да	Одржлива единствена предност

Извор: Barney, J., 2009, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, p.150

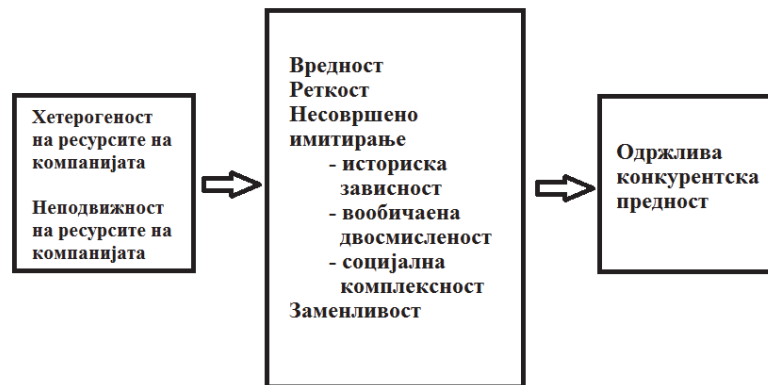
Ако брендот е *вреден и редок, но лесен за имитирање*, неговото искористување води до *ириремена конкурентска иредност*. Компаниите со вакви ресурси се сметаат за први преземачи на пазарот. Во периодот помеѓу здобивањето со ваква предност од страна на првата компанија, до моментот на нејзино имитирање, првиот преземач остварува супериорно извршување. Последователно, ваквите брендови се сметаат за *единствени орјанизациски*

и редност. Ако брендот е вреден, редок и тежок за имитирање, тогаш неговото искористување генерира *одржлива конкурентска и редност*. Во овој случај конкурентите се соочуваат со тршочна слабост за имитирање на таквиот бренд. Ресурсите во симбиоза создаваат корпоративен бренд кој се смета за *одржлива единствена организациона и редност*. Тоа е, всушност, неговата возвишена улога. *Организираноста* се јавува како фактор за приспособување во рамките на VRIO моделот. Ако компанијата поседува вредни, ретки, и тешки за имитирање ресурси, односно корпоративен бренд, но не е доволно организирана за негово целосно искористување, тогаш дел од неговиот конкурентски потенцијал ќе се изгуби.

Заменливост. Последниот услов за ресурсот, односно комбинацијата од ресурси да биде извор на одржлива конкурентска предност е за него да не постојат стратегиски еквивалентно вредни ресурси кои се ретки и тешки за имитирање. Заменливоста може да се јави во најмалку две форми. Прво, иако може да не е возможно една компанија целосно да ги реплицира ресурсите на друга компанија, таа може да е во можност да ги супституира со *сличен ресурс* кој овозможува да се селектира и да се имплементира иста стратегија. Второ, многу *различни ресурси* можат да бидат стратегиски супститути. На пример, менаџерите во една компанија може да имаат многу јасна визија за иднината на нивната компанија, поради харизматичниот стил на нивниот лидер, додека менаџерите во друга конкурентска компанија, исто така, можат да имаат сосема јасна визија за иднината на нивната компанија која е резултат на систематскиот и сеопфатен процес на стратегиско планирање на компанијата.

Односот меѓу хетерогеноста и имобилноста на ресурсите, нивната вредност, реткост, имитирливост, организираност и заменливост и конкурентската предност е сумиран на слика 1.4. Овој модел може да се примени во анализата на потенцијалот на широк ранг на ресурси и нивни комбинации за извор на одржлива конкурентска предност. Со ваквата анализа не само што теоретски се специфицираат условите под кои може да постои одржлива конкурентска предност, туку и се сугерираат одредени емпириски прашања кои треба да се одговорат за да се разбере односот помеѓу одреден ресурс или комбинација на ресурси и конкурентската предност што тие ја генерираат.

Слика 1.4 Врската меѓу хетерогеноста и имобилноста на ресурсите, нивната вредност, реткост, несовршена имитирливост, организираност, заменливост и конкурентската предност



Извор: Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp.99-120

Литературата за различни аспекти на стратегиското планирање и како да се генерира конкурентска предност, од ден на ден, сè повеќе расте. Формалните системи за стратегиско планирање водат кон откривање соодветен извор на конкурентска предност. Формалните системи на стратегиско планирање им овозможуваат на компаниите да ги препознаат и да ги експлоатираат ресурсите кои имаат висок потенцијал за извор на конкурентска предност. Во оваа смисла, тие ја исполнуваат својата улога во потрагата по одржлива конкурентска предност.

Освен формалните, постојат и неформални, случајни и автономни процеси преку кои компаниите можат да ја изберат и да ја имплементираат својата стратегија. Не може да се заклучи дека тие, самите по себе, се извор на конкурентска предност, но практиката покажува дека постојат компании кои се потпираат на ваквите неформални процеси и успеваат да генерираат конкурентска предност. Независно од ефективноста, нивната основна примена како организациски ресурс е да овозможат препознавање на другите ресурси на компанијата, односно нивната комбинација која би ги исполнила условите за извор на одржлива конкурентска предност.

Бидејќи фокусот на оваа дисертација е корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност, целта на стратегиското планирање би било да се комбинираат и да се интегрираат ресурсите на компанијата кои ќе придонесат за зголемување на вредноста на брендот, затоа што последното значи повисока профитабилност и вредност за акционерите.

ГЛАВА II КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ФАКТОР ЗА УСПЕШНА БИЗНИС СТРАТЕГИЈА

За брендот вистински да обезбеди вредност, тој треба да биде повеќе од имицот на компанијата или позицијата на производот – брендот треба да биде обединувачка сила низ целата компанија, обезбедувајќи за бизнисот насока и цел.

Бренд стратегијата е повеќе од маркетинг. Традиционално, на брендот се гледа како на алатка за постигнување маркетинг цели, како што се пораст на учеството на пазарот или зголемено повторно купување. Како резултат на тоа, брендирањето првенствено се третира како маркетинг дисциплина. Се разбира, брендот сосема може да ги одигра овие улоги, но бренд стратегијата е повеќе од маркетинг. Составувањето на успешен бренд и функционална бренд стратегија вклучува обезбедување дека сите релевантни бизнис активности се поддршка на позицијата на брендот.

Бренд стратегијата е повеќе од комуникација. Да се комуницира значи „да се пренесат информации или идеи.¹ Во бизнисот, тоа е добро познатата старомодна уметност на убедување. Оваа логика се применува често кај брендovите и тоа со голем успех. Ова се основите на брендирањето: изградба на слика која одекнува на некој начин кај потрошувачите, ставајќи им на ум што да купат. Сепак, бренд стратегијата е повеќе од план за имицот на брендот, градењето на силен бренд бара повеќе од комуникација. Бренд стратегијата обезбедува дека она што компанијата го пренесува е тоа што компанијата го прави.

Бренд стратегијата е повеќе од ефективност и ефикасност. Императивот да се обезбеди пораст на профитот доведе до зголемување на оперативната ефикасност во сите области на бизнисот. Се разбира, кој било добро управуван бизнис ќе форсира ефикасност во сите сфери на своето работење: елиминирањето на загубите е од суштинско значење за одржување на конкурентноста, а кога времињата се тешки, тоа може да биде единствениот начин „да се преживее“. Сепак, ефикасноста – да се направи нешто добро, не е сама по себе и стратегија. Бренд стратегијата е повеќе од ефективност. Постигнувањето на зголемување во неколку конкретни показатели (мерила на успехот на брендот) може да биде индикатор дека стратегијата е на добар пат, но тоа не е основната стратeгиска цел на бизнисот. На пример, една промотивна кампања може да доведе до пораст на

¹ Дефиниција од *The American Heritage Dictionary of the English Language*, fourth edition, published by Houghton Mifflin Company, 2000

продажбата, но истовремено може да ја поткопа долгорочната конкурентска позиција на компанијата. Со бренд стратегијата мора да се постави веродостојна разлика во однос на конкурентите. Такавата конкурентска разлика (предност) мора да биде одржлива на подолг рок. Ефикасноста и ефективноста, се разбира, се од суштинско значење, но тоа се едни од најкорисните краткорочни показатели на извршувањето на компаниите и ретко индицираат нешто повеќе за долгорочните трендови. Со малку воена терминологија и метафора, ефикасноста е за победа во битката, а бренд стратегија за победа во војната.

Бренд стратегијата е повеќе од позиционирање. Секогаш е важно да се стекне одржлива конкурентска предност во однос на конкурентите. Ова прашање често се интерпретира како позиционирање: уметност во изнаоѓање „место во главите на потрошувачите“. Позиционирањето значи јасно разликување на брендот од оној на конкурентите. Позиционирање е корисен начин на размислување за брендирањето, толку многу што позиционирањето и брендирањето речиси станаа синоними еден со друг. Обично, кога се дискутира за брендирање, фокусот се става на точките на разлика – конкурентската предност. Сепак, брендирањето е повеќе од создавање единствена позиција.

Бренд стратегијата е бизнис стратегија. Секоја бренд стратегија треба да одговори на следните четири прашања (Miller и Muir, 2004): 1. Кои се потрошувачите? 2. Какви производи/услуги се нудат? 3. Како ќе се настапи против конкурентите? 4. Какви ресурси и способности се потребни за да се реализираат производите/услугите? На пример, широката артикулација на бренд стратегија на *Southwest Airlines* може да се срочи во нешто како ова: „Ние ќе понудиме летови на кратки дестинации, без чекање, со ниски цени за клиентите кои сакаат брз, ефтин и угоден авионски транспорт. Нашите високо мотивирани вработени ќе овозможат побрза, поевтина и подобра услуга од конкурентите, работејќи како високо ефективен тим, со чувство на забава.“ Во оваа смисла, брендот стана принцип за организирање на бизнисот – „подмачкувајќи“ ги напорите на компанијата кои стојат зад понудата на компанијата (Ind, 1997). Улогата на бренд стратегијата е да создаде вредност за бизнисот преку обединување на сите активности со понудата за потрошувачите. Со јасна, силна бренд стратегија, компанијата може да понуди производи и услуги во низа различни сектори (BBC Money Programme, 1999). Некои од овие одлуки може да бидат многу тешки. Понекогаш, тие вклучуваат „не“ за можноста за краткорочни приходи. Но, како што нè потсетува Мајкл Портер: „суштината на стратегијата е во изборот што да не се направи“ (Porter, 1996, p.181).

2.1 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ИЗВОР НА ВРЕДНОСТ ЗА БИЗНИСОТ

Брендовите може да создадат вредност за бизнисот на различни начини - од задржување и зголемување на уделот на пазарот, до привлекување и задржување на талентирани вработени. Постојат неколку потенцијални извори на вредност за бизнисот коишто можат да се обезбедат со силните брендови (Miller и Muir, 2004):

- *Силниите брендови обезбедуваат пазарно учество.* Силата на брендот е во корелација со учеството на пазарот, а тоа е тесно поврзано со профитабилноста. Понатаму, брендовите овозможуваат самозајакнување на пазарното учество.

- *Силниите брендови создаваат бариери за влез на конкуренти.* Брендите 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.

- *Силниите брендови може да го прошират бизнисот во нови области.* Брендите обезбедуваат можности за раст на бизнисот преку проширувањата екстензии на брендот. Ова може да отвори пристап до нови извори на приходи или да му помогне на бизнисот во одговорот на пазарните промени.

- *Силниите брендови може да влезат на нови пазари.* Странските пазари може да бидат значаен извор на потенцијален приход за силните брендови, обезбедувајќи соодветна рамнотежа меѓу глобалната конзистентност и локалната чувствителност.

- *Силниите брендови имаат пониска ценовна еластичност.* Брендите може да 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.

- *Силниите брендови можат да остварат ценовна премија.* Брендите можат да им овозможат на компаниите да наплаќаат премија; понекогаш, купувачите сакаат да платат повеќе - повисоката цена создава смирувачко чувство за супериорен квалитет.

- *Силниите брендови може да се справат со нарушување на пазарот.* Брендите може да им помогнат на компаниите да ги одржат своите перформанси во време на несигурност, под услов тие да се флексибилни и да се отворени во пристапот кон иднината.

- *Силниите брендови можат да привлечат и да задржат таленти.* 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.

- *Силните брендови се извор на доверба.* Брендите можат да поттикнат доверба меѓу стейкхолдерите - 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.

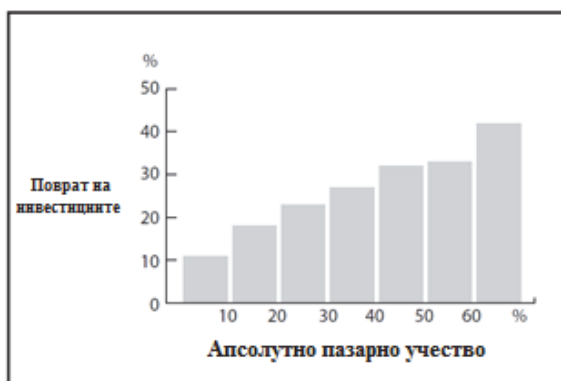
- *Силните брендови стимулираат иновации.* Брендите може да помогнат да се создадат нови идеи за производи и услуги, обезбедувајќи вградена пазарна ориентација на активностите за истражување и за развој на компанијата.

Во продолжение, секој од овие потенцијални извори на вредност за бизнисот е дискутиран со повеќе детали и студии на случај.

2.1.1 Брендот обезбедува пазарно 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, брендите со пазарно учество од 40% генерираат три пати повисок поврат на инвестицијата од брендите со пазарно учество од само 10%, слика 2.1. 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.

Слика 2.1 Односот помеѓу пазарното учество и профитабилноста



Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.24

Дефинирање на пазарното учество. За маркетерите, 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 стратегиско прашање и понекогаш вклучува поставување одредени јасни граници.

Силаџа 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 маркетери, бизнисот е битка за територија на пазарот и се чини дека повеќето успешни бизниси се токму оние со најсилни брендови. Краткиот преглед на корелациите меѓу мерките за силата на брендovите и учеството на пазарот потврдува дека силните брендови навистина го одредуваат пазарното учество, табела 2.1.

Табела 2.1 Корелација помеѓу мерките за силата на брендот и пазарното учество

Дејност	Коефициент
Авиопревоз	0,911
Банкарство	0,937
Пиво	0,958
Храна за миленичиња	0,852
Хотели	0,758
Весници	0,939
Споретска опрема	0,872

Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.25

Улогата на брендот во градењето на пазарно учество: случајот на Intel. Во 1989 година, кога *Intel* си поставил цел да изгради силен бренд за крајниот корисник, компанијата се соочи со значителен скептицизам. Индустриската за чипови со полупроводници се третираше како пазар на стоки за индустриска потрошувачка. Конкуренцијата се базирала врз основа на цена и на перформанси. Повеќето луѓе кои купуваат компјутери дури и не знаеле дека постои чип внатре. Од раѓањето на индустриската за персонални компјутери во доцните 1970-ти, на пазарот доминирале продавачите на компјутери како *IBM*, *Apple* и *Compaq*, како и софтверските издавачи, како што е *Microsoft*. Идејата да се комуницира со купувачите за еден мал дел од компјутерот била радикална. Многумина се сомневале во потребата за таков пристап. По завршувањето на кампањата, *Intel* веќе бил лидер на пазарот, со импресивно 56% пазарно учество. И покрај своето водство, *Intel* не можел да ја земе својата конкурентска позиција „здро за

готово“, потребен бил силен бренд што ќе го одвои *Intel* од целиот пакет. Во 1991 година, *Intel* ја започнал програмата за нивно обележје "Intel Inside" широм светот, а до 2001 година, компанијата инвестирала околу 5.5 милијарди американски долари во неа. Достапна за сите производители на компјутери, програмата нудела кооперативно да се споделат трошоците за реклама, која го вклучуваше брендот *Intel*. Ова било широко прифатено: со околу 2000 партнери, речиси 90% од сите компјутери во 2001 година го имаале "Intel Inside" логото. Падот на цените на персоналните компјутери во текот на средината на 1990-тите дополнително ја разгорела побарувачка и базата на потрошувачите се проширила во мејнстрим пазар. Многу купувачи кои првпат купуваале компјутер го сметаале признатиот бренд на *Intel* како гаранција за квалитет. Ова, во комбинација со долгогодишна политика на ниска маржа на *Intel*, за да се одржи „цена на пазарот“, било доволно ефикасно во обезбедувањето на доминантно пазарно учество: во 2001 година пазарното учество на *Intel* било 86% (Beverland, 2009).

Пазарното учество може да сѐ стане самозајакнување. Брендите со високо пазарно учество често се повеќе популарни, токму поради тоа што се попопуларни. Силните брендови сигнализираат низок ризик и висока прифатливост: купувачите чувствуваат чувство на безбедност во бројките. Во случајот на *Intel*, силната пазарна позиција на брендот станала самозајакнувачка. Кога мејнстрим пазарот на персонални компјутери бил сè уште млад, потрошувачите барале насоки и сигурност. Со други зборови, секој сакал компјутер со процесор од *Intel*, бидејќи секој друг имал таков. Овој ефект може да се види во многу дејности, дури и кај оние во кои може да се претпостави дека процесот на донесување одлуки е многу рационален, како што се фармацевтските брендови. Студиите за практиките на препишување рецепти на лекарите покажаа дека учеството на пазарот има значително влијание врз изборот на брендот (Wreden, 2005). Секој бренд кој постигнува водечко учество на пазарот може да ја смета својата позиција за консолидирана на овој начин, интензивирајќи го предизвикот за помалите брендови.

2.1.2 Брендот создава бариери за влез на нови конкуренти

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 стратегиски 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.

1. Рекламирањето на брендот е илустрација на 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 толку 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 (Randall, 2006). Рекламирањето е познато како *илустрација на 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, 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, како што се на пример: *Dolby*, *Intel*, *Nutra Sweet*, *Teflon* и *Lycra* (Post и Post, 2007). 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.

2.1.3 Брендот овозможува производно и пазарно проширување

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 (Davis et al , 2002).

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. Корпоративниот бренд на компанијата *Pond*, компанија за производи за нега на кожата, ја балансира оваа рамнотежа повеќе од 150 години. Како еден од најстарите брендови за козметички производи во светот, *Pond* морал да се прилагодува на променливите ставови на жените кон убавината, со истовремено „чување“ на брендот цврсто на основата на втемелените вредности. *Pond* ги користи проширувањата на брендот за да го задржи брендот „свеж“ (Schmitt, и Simonsen, 2009).

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. Неколку интересни лекции може да се научат од одговорите на експанзијата на дигиталните технологии во 1990-тите на енциклопедијата *Britanica*. Школски пример е занемарувањето на менаџментот на енциклопедијата *Britanica* на

заканата од CD-ROM и интернет технологија во 1990-тите. Во својата 230-годишна историја компанијата не доживеала никакви позначајни промени на пазарот, па затоа не биле подготвени за брзите, обемни промени кои дошле со појавата на дигиталната технологија. Продажбата на енциклопедијата во Северна Америка паднала од 117.000 единици во 1990 година на 51.000 во 1994 година. Соодветниот одговор на оваа промена бил огромен предизвик, а компанијата се потпрела на нејзината најголема предност: нејзиниот добро познат, високодоверлив бренд. Голем број проширувања на брендот го одржале бизнисот жив, вклучувајќи CD-ROM, DVD и бројни интернет алтернативи (Karferer, 2008).

Проширувањата на брендот можат да му овозможат на бизнисот приклучок до нови извори на приходи. Компании како *Unilever* и *Procter&Gamble* имаат високи стапки на воведување нови производи, користејќи ги иновациите, со цел да ја стимулираат потрошувачката на нивните производи. Традиционално, новите производи се лансирале со нов бренд, но маркетинг трошоците за новите производи значително се зголемиле, па овие компании се одлучиле за нова стратегија: концентрирано рекламирање на познатиот корпоративен бренд и лансирање на нови производи како проширување на постоечки бренд. Дури и врвните професионални спортски клубови имаат утврдено дека проширувањата на брендот се извор на дополнителни приходи (Drapet, 2002).

Силата на брендот понекогаш може да биде пречка за проширување на брендот. Во 1995 година *Procter&Gamble* влегол во козметиката со производи за нега на кожата, сакајќи да најави пресврт планиран за во 2001 година. Одговорот на потрошувачите не бил ни приближно до очекуваниот: компанијата планирала минимум 7% учество на пазарот во САД, а било постигнато едвај 3%. Ова проширување на брендот не успеало, бидејќи се базирало на претпоставката дека силниот бренд во една дејност може да обезбеди успех во друга (Hadley, 2002).

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 мејнстрим публиката. Сепак, ризикот од овој пристап е тоа што може да се еродира премиум вредноста својствена за јадрото на брендот. На пример, во 1970-

тите *Porsche* ја идентификувале потребата за влез на пазарот на помалку скапи автомобили, па во 1977 година го лансирале *Porsche 924*. Сите модели на *Porsche* биле создадени со автентична посветеност кон чистите перформанси на спортскиот автомобил и како резултат на високиот квалитет, брендот ја добил својата сила. Како модел со пониски трошоци (и цена), *Porsche 924* не можел да ги исполни познатите стандарди. За страсните љубители на овие автомобили, се чинело дека започнал крајот на *Porsche* легендата. На ова, *Porsche* одговорил со зголемување и на квалитетот и на цената на 924, па сè до денес официјалниот став на компанијата е дека најниско ниво за влез на пазарот за *Porsche* е половно *Porsche* (Кнарп и Харт, 2000).

Силниџе, добро дефинирани брендови џолесно 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. Најчесто споменуваниот бренд во врска со ова прашање е *Coca-Cola*, чии глобални амбиции почнале сериозно да се остваруваат со ангажирањето на американските сили во Втората светска војна. Предвидувајќи го овој момент, компанијата објавила дека секој војник ќе биде во можност да купи *Coca-Cola* пијалак за 5 центи насекаде во светот, без оглед на цената на чинење. Владата на САД помогнала да се изградат десетици фабрики за полнење во странство, верувајќи дека *Coca-Cola* пијалаците би биле добри за моралот на војниците. Ова е еклатантен пример за претприемнички одговор на американскиот бизнис кон Втората светска војна. *Coca-Cola* уживала во поствоениот бум во растот, како дома, така и во странство (Hill et al, 2001).

Меѓународниџе брендови се џрилично нови. Сè до пред 30 години, освен повремени вложувања во странство, повеќето компании биле генерално концентрирани во рамките на националните граници. Дури и *Coca-Cola* реализирала повеќе од две третини од својата продажба во САД сè до средината на 1980-тите. Далеку од агресивни проширувања на нови географски пазари, повеќето брендови биле преокупирани со домашниот пазар. Почнувајќи од 1985 година, па сè до неодамна, бизнисите биле критикувани од страна на набљудувачите и експертите за нивната „меѓународна теуорија“: „Ресурсите и напорите посветени на странските пазари се слаби и им недостига длабочина...

Неподготвеноста да се преземе сериозен глобален менаџмент не е само болка за овие компании, тоа, исто така, ја уништува економијата на земјите како целина“ (Jatusriptiak и Kotler, 1985, p. 263). Подоцна се појавил глобалниот марш на големите американски брендови за широка потрошувачка, кој го достигнал својот врв во средината на 1990-тите години. Оние брендови кои се најглобални – *Philip Morris, Coca-Cola, Levis, Budweiser, McDonalds* итн. го имаат изградено својот успех врз основа на внимателно дефинирана стратегија.

Земјата на потекло истрајноста. Сер Martin Sorrell вели: „не постои глобализација, постои само американизација“ (Clifton и Simmons, 2004, p. 258). Постојат коментари според кои успехот на големите американски брендови се должи на нивното американско потекло (Riensenbeck и Freeling, 1991). Многу големи американски брендови се потпираат на атрактивноста на *Американска* - 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. Брендот за облека *Burberry*, со своето карактеристично карирано обележје, постигна светски успех, но останува блиску до своето британско наследство. Продажбата реагираше добро на овој пристап – остварени биле 711.7 милиони американски долари во САД во 2011 година, за разлика од 65,9 милиони во 2001 година (Gregory, 2004). Потенцијална предност што земјата на потекло може да ја обезбеди за брендот е толку голема, што многу брендови „мамам“ 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 (Harris и De Chernatony, 2001).

2.1.4 Брендот обезбедува помала ценовна еластичност и ценовна премија

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.²

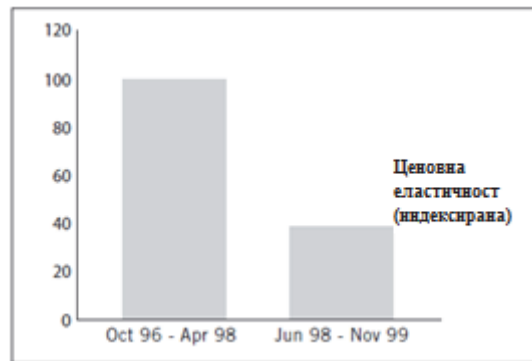
Бренд стратегијата е повеќе од обем. Во фокусот на многу бренд стратегии е обемот. Тоа се брендови кои се во улогата на „натпреварувачки империи“, ангажирани во освојување и одбрана на пазарната територија. Честата појава на зборовите како „преземање“ и „задржување“ ја отсликуваат наведената констатација, 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“ (Broadbent, 1994, p. 1235). 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.

Кампањите за брендови можат да ја намалат ценовната еластичност. Инвестирањето во бренд комуникациите може да ја намали чувствителноста што потрошувачите ја имаат кон промените во цената. Една студија на кампањата од страна на *Lurpack*, британска компанија која произведува путер, јасно го покажува горенаведеното. Компанијата применува економетриски модел кој

² Нотацијата дека силните брендови се посposобни 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 силата на брендот, примери кај Paul Feldwick, 'What is brand equity, anyway?' WARC.

овозможува да се проценат ефектите од промените во цената врз обемот на продажба, односно ценовната еластичност, слика 2.2. Кампањата траела во периодот 2007-2009 година. Намалувањето на ценовната еластичност е евидентно (Miller и Muir, 2004).

Слика 2.2 Кампањата за брендот ја намалува ценовната еластичност



Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.53

Некои дејносии имаат љовисока ценовна еластичносии. 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?

*Брендовиие креираат немајтеријални разлики меѓу производиите. Многу истражувања се спроведени со цел да се покаже дека силните брендови имаат пониска ценовна еластичност. На пример, една економетриска студија на британската компанија *PG Tips* која произведува чаеви, покажала дека 1% зголемување на цената на *PG Tips* чаевите во однос на конкурентите доведува до пад на пазарното учество од 0,4 поени. Ефектот од сличен пораст во цената кај конкурентите е многу поголем: 1% зголемување на цената на *Tetley* чаевите предизвикало пад на пазарното учество од 1,4 поени (Cooper et al, 1999). 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. Ниската ценовна еластичност за *PG Tips* се објаснува со фактот дека конзуматорите го преферираат овој бренд и го сметаат за*

незаменлив. Во тестовите со брендираны производи со големо мнозинство бил избран *PG Tips* (иако во слепите тестови, никој не можел да ја каже разликата). Како и да е, во умот на британскиот потрошувач, нема ништо слично на чаша *PG Tips* (Wilson и Gilligan, 2005).

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. Кога во 1999 година, *Coca-Cola* пресметала дека ценовната еластичност е доволно ниска за да издржи 5% пораст во цената, таа не предвидела повлекување на 17 милиони потрошувачи во Европа. Компанијата проценила дека малку помал обем при повисока цена ќе резултира со зголемување на приходите, но во овој случај, зголемувањето на цената довело до далеку поголем пад во обемот на продажбата од оној што се очекувал (Gelder, 2005). Овој случај илустрира една централна точка во дискусијата за брендот: производот е цар. Како што потсетува Bullmore: „Не може да се произведе успешен бренд, без прво да се произведе добар производ“ (Bullmore, 2000). 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. Брендите како *Gillette* ги користат иновациите во производите, со цел да ги неутрализираат конкурентите - за многу од нејзините потрошувачи, алтернатива на *Gillette* производите е брада. *Gillette* опширно ја тестирале ценовната еластичност на *Mach3* жилетот пред неговото лансирање во 1993 година и откриле дека еластичноста била толку ниска што тие биле во можност да ја зголемат цената до 35% повеќе од онаа на претходникот, *Sensor* (Checco, 2005).

Големите брендови имаат пониска ценовна еластичност. Нивоата на ценовна еластичност се менуваат според тоа колку е голем брендот. На пример, една студија за цените на алкохолот во САД покажува дека корисниците на брендови со високо учество на пазарот се далеку помалку чувствителни на промени во цената од потрошувачите на помали брендови (Mulhern и Williams, 1998). 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 „измамаат“ 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, прашање кое подетално е елаборирано подолу во трудот.

Случајот Marlboro ѝеџок. Компанијата *Philip Morris* го базира својот успех на силата на брендот *Marlboro*. Компанијата била убедена дека со силни бренд комуникации ценовната еластичност може да се чува доволно ниска, со цел да се одржи пролонгиран период на постепен пораст на цените. Овие порасты на цените, понекогаш толку високи колку 4% над инфлацијата, продолжиле до 1993 година, кога едно пакетче *Marlboro* во САД чинело повеќе од \$ 2, додека генеричките цигари се продавале за околу 69 центи (Beverland, 2009). *Philip Morris* имал намера да врши притисок врз цената сè до границите на пазарот. Во тој процес, се отворил голем јаз меѓу нив и крајот на ценовно чувствителната пазарна побарувачка, а генеричките производи биле таму за да го експлоатираат тој јаз. Како што *Philip Morris* продолжил да ја зголемува цената на цигарите, производителите на речиси небрендираните цигари работеле напорно за да го зголемат квалитетот и да обезбедат добра дистрибуција на мало. Како резултат на тоа, тие одеднаш станале динамична сила на пазарот, со скок на пазарното учество од 28% на 36% за само 9 месеци. Од друга страна, *Marlboro* губел по 0,5 проценти од пазарното учество секој месец (Beverland, 2009). Било очигледно дека е потребна корективна акција, а кога таквата се преземала, предизвикала значајна возбуда и вчудоневиденост во светот на менаџментот. Известувањето во *Sunday Times* ја типизирало своевидната мелодрама која ја окружувало реакцијата на *Marlboro*: „На 2 април 1993 година, *Philip Morris*, најголемата групација со производи за широка потрошувачка во светот, го презема најголемиот ризик во својот деловен живот – ја намали цената на најпродаваните цигари во САД, *Marlboro*, за 20% - 40 центи за пакетче (Beverland, 2009). Одлуката на *Marlboro*, подоцна опишана како „ценовен земјотрес“, опширно е анализирана толку многу што сега е позната, донекаде судбински, како „*Marlboro* петок“. За многумина, намалувањето на цената било претенциозно, се чинело, како да сака да укаже на крајот на златното доба на брендирањето. Еден од најсилните брендови во светот „се смирил“ од неколку евтини, буквално небрендирани производи. Цената на акциите на *Philip Morris* паднала за 23% до крајот на денот. Ова било проследено со големи падови кај многу други компании со производи за широка потрошувачка. Во *Wall Street Journal*, Shapiro напишал: „За производителите на

стоки за широка потрошувачка, акцијата на *Philip Morris* е пресвртница, најдраматичен доказ за фундаменталните промени во навиките за купување на потрошувачите... Сè повеќе потрошувачите ги одминуваат брендovите и ги заменуваат со поевтини, безимени производи... Ова покажува дека дури и најголемите и најсилните брендови во светот се ранливи“ (Shapiro, 1993, p. 36). Со предноста од ретроспектива, ова е всушност остроумен стратегиски потег на *Philip Morris*: намалувањето на цената ефикасно „го замрзна“ небрендираниот сектор и предизвика значителни тешкотии за брендираниите конкуренти на *Marlboro*, „*Marlboro* петокот“ не беше судниот ден за брендирањето (Feldwick, 1995). Всушност, некои експерти открија вистинска пресвртница за брендирањето, според Klein: „На „*Marlboro* петокот“ се повлече линија во песокот меѓу малите следбеници на цените и градителите на брендови со голем концепт. Градителите на брендови победија и се роди нов консензус: производите кои ќе се развиваат во иднина ќе бидат оние кое ќе се претстават не како „стока“, туку како концепт: брендот како искуство, како животен стил“ (Klein, 2001, p. 127).

Силниите брендови не ги земаат потрошувачките здраво за готово. Постои важна лекција што треба да се научи од приказната на *Marlboro*: потрошувачите не смеат да се земат здраво за готово. Неодоливата, но полна со недостатоци бизнис логика ги присилува компаниите да остварат колку е можно повеќе профит на пазарот, колку што е можно побрзо. Оваа логика го водела *Philip Morris* (и многу други) кон зголемување на цените во текот на 1980-тите и почетокот на 1990-тите, но правејќи го тоа, постепено ја изгубиле поддршката од нивните лојални потрошувачи. 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. Велат, сите империи на крајот пропаѓаат заради самите себе. Scot Bedbury, поранешен маркетинг доајен на *Nike*, вака го објаснува конкретниот случај на империјалноста на *Marlboro*: „Според мене, човекот на *Marlboro* не падна од неговиот коњ поради конечното откривање на ограничувањата на брендирањето. Тоа што драстично го турна на земја беа две работи: производот изгубил каква било вистинска разлика - диференцијација на пазарот од другите нејасни идентитети на поголем број конкуренти и нивната маркетинг стратегија стана целосно предвидлива“ (Bedbury и Fenichell, 2003, p. 76).

Силниот бренд е во можност да следи стратегијата 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.“ - John Hayes, CEO, *American Express* (кај Wheeler, 2006, p.276).

Потрошувачите понекогаш сакаат да платат повеќе. Во многу дејности, луѓето не се плашат од повисоки цени, 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.

Премиум цените обезбедуваат преференции. Еден добро познат современ пример за премиум цените доаѓа од белгискиот производител на алкохолни пијалаци *Interbrew*, чие пиво *Stella Artois* е етаблирано како висококвалитетно светло пиво, доста познато во поголемиот дел на Европа, и покрај тоа што пивото во својата земја се смета за прилично стандарден производ. Многу години *Stella Artois* ја промовирале својата „сигурно скапа“ бренд позиција, со ценовна премија и потенцирање на квалитетот во рекламирањето, во кое се драматизирало што сè луѓето би жртвувале за да го пијат ова пиво. Како резултат на тоа, брендот доминирал со премиум позиција во многу пазари, особено во Велика Британија. Ова е испробана и тестирана формула во многу дејности, особено кај пијалациите (Shapiro, 1998). Интуитивно, има смисла во констатацијата дека силните брендови можат да поддржат премиум цена. Емпириски, може да се проследат докази за тоа во табела 2.2, која го споредува индексот на цените на пет клучни брендови за пиво во Велика Британија со мерка за силата на брендот (поврзувањето). Како што е тоа случај во многу дејности, брендот со највисоко ниво на поврзување, во овој случај *Stella Artois*, одржува највисок индекс на цени.

Табела 2.2 Односи меѓу индексот на цени и поврзувањето за некои брендови на пиво

	<i>Stella Artois</i>	<i>Budweiser</i>	<i>Guinness</i>	<i>Beck's</i>	<i>Kronenbourg</i>
Индекс на цени	1,35	1,28	1,2	1,2	1,19
Поврзување	18%	12%	5%	4%	3%

Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.62

Потрошувачиите ја користаат цената како водич за квалитетот. Никаде цената не е толку интегриран, составен дел од искуството за производот колку што е во светот на виното; и никаде објективната оценка за квалитетот не е толку нејасна. Рангирањето на виното *Bordeaux*, на пример, се врши од страна на жири, кое мора да ги оцени вината според некои „мелодични“ критериуми (Combris et al, 1998). По ова, не е изненадување дека оние со помалку истечен вкус, но кои сè уште сакаат да купат прифатливо вино, ќе дозволат цената да им биде водич. Многу студии покажуваат дека повеќето луѓе не се во состојба да го препознаат виното во „слеп тест“ за вкус. Дури и кога на собирот на најпознатите светски вински дегустатори, бил спроведен „слеп тест“ инициран од страна на љубителот на *Bordeaux*, милијардерот G. Getty, експертите не успеале да постигнат согласност во изборот (*The Economist*, 1999). Останува цената да биде водич за квалитет.

Премиум цените најдобро функционираат во одредени дејности. Цената служи како водич за квалитет во дејностите каде се смета дека постојат големи разлики во квалитетот. Веќе одамна работата на рекламирањето е да не убеди дека постојат големи разлики во квалитетот меѓу брендовите, со цел да се оправда цената. Секако, потрошувачите брзо сфатија дека големи разлики во квалитетот постојат во дејностите каде производот е многу посложен или технички. Во реалноста, јазот во квалитетот помеѓу производите паѓа во многу дејности. На пример, според истражувањето на *J.D. Power* за стандардите во светската автомобилска индустрија, донесен е следниот заклучок: не постои такво нешто како лош автомобил. Во оваа дејност, брендот го трансформира искуството на потрошувачот на производот: возач на *BMW*, на пример, може да ужива нешто помалку во возењето, ако истиот автомобил се ребрендира во *Hyundai*. Во крајна линија, речиси сите производители на автомобили започнаа да обезбедуваат слични нивоа на квалитет, па така, предизвикот за автомобилските брендови да ја задржат нивната премиум вредност станува сè поголем (Herman, 2008).

Одржувањето на премиум цена може да биде предизвик. Дури и во дејности како електрониката, каде што потрошувачите се подготвени да ги прифатат премиум цените, нивното одржувањето може да биде тешко. *Sony*, на пример, долго време доминирал со премиум цени на пазарот на електроника, потпирајќи се на добро заслуженото реноме за иновации и дизајн. Сепак, оваа доминација била предизвикана од страна на конкурентите како *Samsung* и *LG*, кои вложиле многу, со цел да го затворат јазот во квалитетот. Во текот на 1990-тите *Sony* доживел бавен, мизерен пад во бизнисот со стока со ниски маржи - оперативниот профит паднал од 10% во 1995 година на 1% во 2005 (Kunii et al, 2005). Иако *Sony* е признаен како еден од најсилните светски брендови, тоа само по себе не ќе ѝ помогне на компанијата да ја задржи својата маржа, соочувајќи се со променливите услови на пазарот (Yamamoto, 2005).

Патиот кон премиум вредности. Силата на брендот не е пасош за премиум цена, како што покажува примерот со *Sony*, но таа е, секако, неопходен предуслов. Кога условите дозволуваат, цената и брендот можат да влезат во партнерство, влијаејќи потрошувачите да се чувствуваат добро што плаќаат повеќе. Обезбедувањето предност преку стратегија на премиум цена може да звучи како исполнување на сонот, но, навистина многу брендови успешно го зголемуваат уделот на пазарот, наплаќајќи повеќе за нивните производи/услуги. Денес сите ние имаме отворена покана да купуваме демонстрации на богатство и статус. Сепак, многу луѓе станаа помалку загрижени за покажување на своите пари со плаќање премиум цени. Сè повеќе, луѓето се обидуваат да ги сигнализираат нивните вредности преку посуптилни квалитети, па така, автентичноста и оригиналноста излегоа на виделина. Брендите кои ќе го бараат патот до премиум вредност во иднина треба да го имаат на ум последново. Како што обсервира социологот John Clammer: „шопингот не е само стекнување на нештата, тој е купување на идентитет“ (кај Lewis и Bridger, 2007, p. 115).

Која лошиите вести се добри за бизнисот. Силните брендови понекогаш може да покажат голема еластичност во време на промени и пресврт. Според Bill Gates, лошата вест е добра за бизнисот: „Треба постојано да бидете приемливи на лоши вести, а потоа мора да реагирате на нив.“ Според него, слободниот проток на лошите вести е од клучно значење за опстанокот на неговата компанија: „Понекогаш мислам дека мојата најважна работа како извршен директор е да слушам лоши вести. Ако не реагирате на нив, вашите луѓе на крајот ќе престанат да ви носат лоши вести. И тоа е почетокот на крајот.“ (Gates, 2000, p. 74). Зошто лошата вест е толку важна? Очигледно е добро да се има избалансиран поглед на

перформансите на компанијата, но постои поголема слика: лошите вести може да бидат индикација дека правилата на игра се менуваат. На пример, може се менуваат преференциите на потрошувачите или конкурентската предност може да е неутрализирана. Консултантите го нарекуваат ова *пазарно нарушување*, дефинирано како „тренд, настан што води кон пренос на пазарната моќ од постојните на новите играчи“ (Bain & Company website, www.bain.com).

2.1.5 Бренсот привлекува квалитетна работна сила

„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.“ - Jon Steel, WPP (www.wpp.com)

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 правиот кандидат, бидејќи тој може да искомунцира информации за културата на компанијата. Задржувањето на таленти, исто така, претставува стратески 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% (Van Auken, 2003). Трошоците за ре-регрутирање 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 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 талентите станаа стратешки приоритети. Во ерата на работа за цел живот, компаниите не требало да се грижат премногу за привлекување и за задржување на талентирани вработени. Тие добивле 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 безобзирни) 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 стратешки приоритет за секој бизнис. Како што *McKinsey* опиша, работодавачите се ангажирани во „војна за таленти“ (Michaels et al, 2001). Во оваа ултра-конкурентна 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 одовара 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 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.*

Да се биде јасен во она што се прави. Ова значи повеќе од извештај за корпоративната мисија. Да ги земеме за пример овие консалтинг фирми за стратегиски менаџмент – *Boston Consulting Group* (BCG) и *McKinsey*. И двете компании се многу јасни за тоа што тие прават, и двете се многу пожелни работодавци. Секоја од нив привлекува различни типови кандидати: *BCG* привлекува луѓе со широко и разновидно искуство од бизнисот, а *McKinsey* привлекува кандидати *tabula rasa* (често неодамна дипломирани студенти) кои бараат темелен тренинг и обука (Cappelli и Stocker-Heftel, 2001). Ова го одразува различниот пристап на двете компании: клиентите на *BCG* очекуваат дека секој проект тим ќе излезе со уникатно, иновативно решение; клиентите на *McKinsey* очекуваат ригорозна примена на комерцијални алатки и производи. Бидејќи и двете компании имаат јасен пристап кон нивниот бизнис, тие лесно ги привлекуваат вистинските кандидати. Па така, *BCG* на веб-сајтот имаат објавено: „никои две патеки до *BCG* не се исти. И нема два консултанта кои се слични“ (http://www.bcg.com/careers/careers_splash.asp), додека *McKinsey* има уреден дијаграм кој го покажува можниот развој на кариерата кај нив (<http://www.mckinsey.com/careers/>). Двете компании имаат силни брендови усогласени со силен бизнис модел: не само што можат да привлечат талент, тие можат да го привлечат правиот тип талент.

Парите сами по себе не се доволни да задржат талент. Факторите кои ги привлекуваат вработените во компанијата најчесто се причината врз чија основа може да се утврди дали ќе останат во неа или нема да останат. Оние вработени кои се мотивирани од финансиска награда, најлесно ќе бидат привлечени од подобри понуди: дури и најдарежливите „златни лисици“ можат да се надоместат со потпишување на бонусите. Компанијата која има јасна смисла за идентитет – силен бренд за вработените, поверојатно е да го задржи својот најдобар кадар.

Не треба да се превидуваат деталите. Да го разгледаме пристапот за задржување таленти преземен од страна на *United Parcel Service* (Cappelli, 2000). Компанијата открила значаен проблем со задржување на нивните возачи, а тие се од суштинско значење за *UPS*, поради нивното детално познавање на локалните

патишта и клиентите. Со истрагата, проблемот се лоцирал на „досадни и исцрпувачки“ задачи за товарење на комбињата пред да започнат испораките. Компанијата едноставно го решила проблемот со доделување на оваа задача на вработените во складиштето и одливот на возачите драматично се намалил (Pounsford, 2007). *UPS* е силен бренд со гордо наследство, а нивните возачи можат да уживаат во своите винтаж товарни возила, но решението е повеќе од движење кутии, тоа е движење на перцепциите за брендот.

Зоружување на маркетингот и човечките ресурси. Во однос на комуникациите, растот и развојот на брендирањето на работодавачите доведе до потребата за усогласување помеѓу внатрешната и надворешната околина. Michael Pounsford од агенцијата за интерни комуникации *Banner McBride* ја опишува потребата од „еден конзистентен пристап кон клиентите и вработените“, додека Mark Ritson од *London Business School* повикува на „ретко обединување помеѓу маркетингот и човечките ресурси“ (Ritson et al, 2002, p. 65). Ова е интересно прашање: во една компанија, кој точно е одговорен за талентите? Ако е потребно брендот да генерира вредност и од клиентите и од вработените, тогаш е потребен интегриран пристап.

2.1.6 Брендот обезбедува лојалност и доверба

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“ (Deming, 2000, p.108). 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 (Jones и Sasser, 1995).

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 обемни истражувања за да се утврди важноста на мерењето на она што се нарекува *емоционална динамика* (Applebaum, 2007). 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 стратегиски приоритет за секој бренд (Reichheld, 1996).

Лојалноста на брендот е во корелација со неговата сила. Акцентот на лојалноста била дополнително зајакната со истражувањата на Hallberg, според него, секој бренд има јадро на лојални, високовредни потрошувачи – тие се моторот на финансиската вредност на брендот (Hallberg, 1995). 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. Со користење на податоците од WPP Brandz™, измерени се корелациите помеѓу силата на брендот и лојалноста на потрошувачите за седум случајно избрани пазари и дејности. За да се процени силата на брендот, користени се резултати од големината на пазарното учество и „сврзувањето“ кое претставува мерка за емоционалната приврзаност на потрошувачите кон брендот. Резултатите во табела 2.3 покажуваат дека корелациите помеѓу силата на брендот и лојалноста на потрошувачите тендираат да бидат високи.

Табела 2.3 Корелација помеѓу силата на брендот и лојалноста

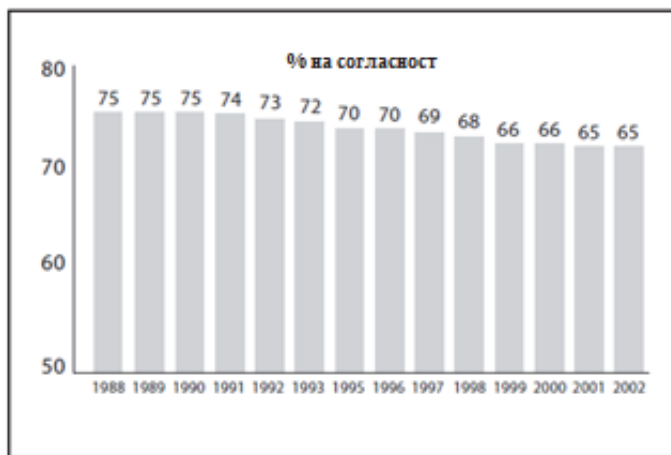
Дејност	Земја	Корелација
Авиопревоз	САД	0,927
Пиво	Велика Британија	0,902
Минерална вода	Франција	0,773
Автомобили	Германија	0,882
Нега на коса	Јапонија	0,903
Банкарство	Мексико	0,967
Весници	Канада	0,984

Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.74

Во оваа смисла, малите брендови страдаат од „двојна опасност“: тие се казнети двапати за тоа што се мали: тие имаат помалку купувачи, а овие помалку купувачи се и помалку лојални.

Нивоата на лојалноста се во опаѓање. Луѓето стануваат сè помалку и помалку лојални на брендовите што ги купуваат. Истражувањата откриваат опаѓачки нивоа на лојалност во текот на подолг период, прикажани на слика 2.3. За ова придонесува микс од фактори: 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 досадата се рушат и потрошувачите сакаат да се ослободат од неа, од старата рутина, а ова има силно негативно влијание врз лојалноста (Miller и Muir, 2004).

Слика 2.3 Намалување на нивоата на лојалност кон брендот



Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, 2004, p.76

Патиот 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, веројатно 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* (De Chernatony et al, 2003).

Токму претседателот на *Unilever*, Niall Fitz Gerald, кој го опиша брендот како „складиште на доверба“ во изјавата за *The Economist*: „Брендот значи сè повеќе како што изборот се проширува. Луѓето сакаат да ги поедностават нивните животи (*The Economist*, 2001). Ова е извор на вредност за бизнисот: ако луѓето му веруваат на брендот, тие најверојатно ќе го купат производот/услугата, и поважно, ќе бидат подготвени да платат повеќе. Врската помеѓу чувствата на потрошувачите за доверба кон брендот и нивното однесување е јасна. Со студијата на *Henley Centre*, слика 2.4, се открива нивото на доверба во брендовите од одделни дејности.

Слика 2.4 Луѓето повеќе му веруваат на „нивниот“ бренд



Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.80

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 добро рангираните продавачи на *eBay*, во споредба со истите производи понудени од страна на продавач со слаб ранг. По анализата на 2000 трансакции, откриено е дека добро рангираниот продавач е во можност да наплаќа 7,6% повисока цена (Powell, 2006).

Брендовите им помагаат на потрошувачите да го намалат ризикот. Кога економистите пишуваат за довербата, често ја поврзуваат со ризикот. На пример, „довербата вклучува акција во која постои ранливост или ризик од несакани последици“ (Korczynski, 2009, p. 59). 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.

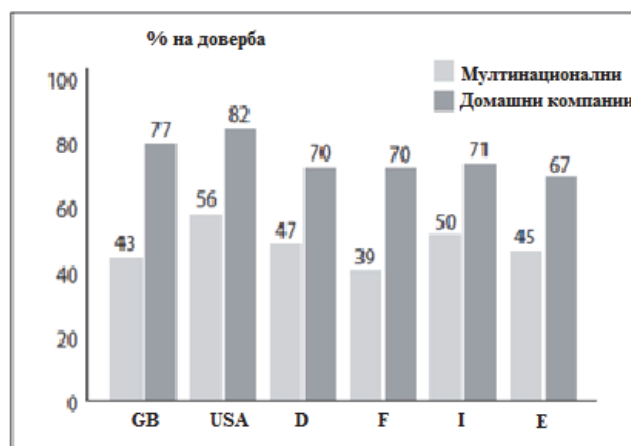
Довербата е ограничена ресурс. Многу од идеите за брендирање се појавиле во 1950-тите и 1960-тите. Потрошувачите во овој период пораснале со постоещи недостатоци, кога луѓето благодарно би купиле сè до што имале пристап. Ова, заедно со пропагирањето на „патерналистичка диета“ од страна на јавниот сектор, предизвикало создавање генерации незадоволни потрошувачи. Сепак, луѓето сè повеќе сакале да ја пласираат својата доверба во брендовите, бидејќи станувале сè посомнителни и критични. Академиците, како што се 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“ (Fukuyama, 1995, p. 75). 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* (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, фармацевската индустрија и кредитните картички. Јасно, ќе биде малку бизарно да се тврди „имам доверба во *Johnny Walker*.“ Се чини дека довербата е на некој начин поврзана со функцијата, како што посочува Earls, жалејќи се на едно британско истражување, кое наводно покажало дека луѓето имаат повеќе доверба во *Tesco* супермаркетите, отколку во полицијата (Earls, 2002). Кога се дискутира за довербата во врска со брендовите, важно е да се разјасни улогата и важноста на довербата: Што прави брендот за да му се верува?

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, слика 2.5. Чувството на блискост се чини дека е важен дел од градењето доверба.

Слика 2.5 Луѓето повеќе им веруваат на домашните компании



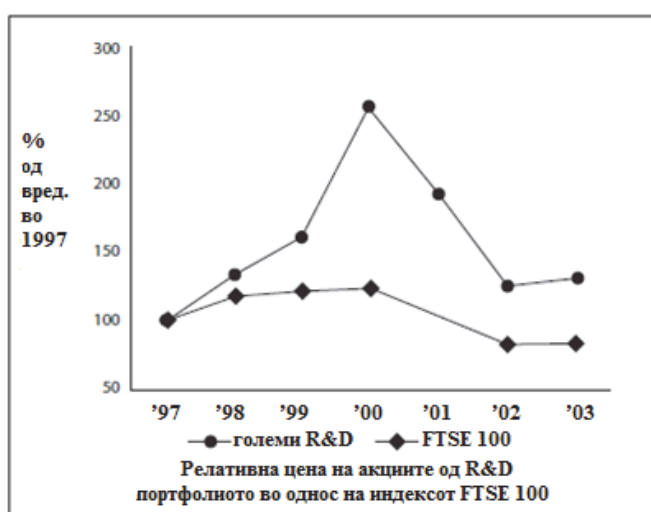
Извор: Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.83

Пајпоти до довербајта. 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 еднакратна 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 снемјува засекогаш“ (Fitz Gerald, 2007, Address to the Advertising Association)

2.1.7 Брендот стимулира иновации

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 (Davis et al, 2002). Резултатите од истражувањето на компаниите со високо квалитетни R&D операции во Велика Британија покажало дека цените на акциите на овие компании се значително повисоки од цените на акциите на другите компании (кои го формираат FTSE индексот на Лондонската берза - слика 2.6).

Слика 2.6 Компаниите со интензивни активности на истражување и развој ги надминуваат просечните компании



Извор: Miller, Jon and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, Ltd, London, p.86

Иновацијата е крајниот извор на вредност за бизнисот. Всушност, нејзината важност е очигледна. Идентификувани се неколку перспективи според кои иновациите додаваат вредност на бизнисот (Miller и Muir, 2004): 1. Тие создаваат нови производи/услуги, а на тој начин и нови пазари. 2. Тие создаваат подобрувања 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.

Силниите 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 (Hollis, 2010).

Брендовиите 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“ (King, 1993, говор на MRS Conference). Силниот бренд може да обезбеди подобар пристап кон пазарната ориентација, концизирајќи длабоко вкоренето разбирање на

потрошувачите и добро развиен став кон нив. *Snapple* и *Ben&Jerry's* константно иновираат и нивните напори се постојано во духот на нивниот бренд. Импресивниот асортиман на проширувања на брендот *Dove* потекнува од конзистентната и добро разбрана бренд позиција. Пазарното истражување има улога да ги стимулира иновациите, но не и да ги води.

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* (Berry, 2004). 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 друг проблем. *Pringles* го почнал своето постоење како идеја за користење на компираната паста како нус-производ, а сега е веќе пазарен лидер со целосно право (Clark, 2004). 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 дек 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 премногу често започнуваат со процесот, сакајќи да дојдат до голема, радикална идеја, а завршуваат со нешто многу делумно и инкрементално“ (Baker, 2003, p. 78).

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 (Adamson и Sorrell, 2007).

Бојатистивојто то фаворизира појотивениот 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 гастроентеритис.“). „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: *бојатистивојто то фаворизира појотивениот 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. Како што пишува Arje de Geus: „Ние нема да го перцепираме сигналот од надворешниот свет, освен ако тој не е релевантна опција за иднината која ние веќе сме ја разработиле во нашата имагинација. Колку повеќе „спомени за иднината“ развиваме, толку поотворени и поприемчиви ќе бидеме за сигналите од надворешниот свет“ (кај Earls и Baskin, 2002, p. 82).

2.2 ПОВРЗУВАЊЕ НА БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА СО БРЕНД СТРАТЕГИЈАТА

Корпоративниот бренд е едно од најважните стратегиски средства што бизнисот може да го има. Во овој глобализиран свет, компаниите кои ефективно

управуваат со нивните корпоративни брендови, стекнуваат конкурентски предности за влез на пазарот, пенетрација и диференцијација над своите конкуренти, на начини кои им овозможуваат да го интегрираат својот широк спектар на активности. Но, нема бренд што го прави ова совршено и засекогаш, околината со која тие се соочуваат постојано се менува, со перманентно менување на моделите на конкуренција и варијации во поддршката од различните стейкхолдери. Заедно со растечката важност на корпоративниот бренд во средината со промени, доаѓа потребата од различен вид менаџирање со брендот. Веќе не доминираат маркетинг одделенијата во доменот на брендирањето. Наместо тоа, одговорноста зрачи насекаде, од најтесниот врв на компанијата, до „секој кош и пукнатина“ во компанијата и, дури пошироко, во мрежата на стейкхолдери кои се поврзани со компанијата. Како последица на ова, досегашните начини на размислување за корпоративното брендирање имаат потреба од „ремонт“.

Она што ги натерало извршните директори на *Nissan*, *Novo Nordisk*, *Telefonica*, *Boeing*, *Johnson&Johnson* и *LEGO Group* да седнат на заедничка маса било признанието дека сите тие се корпорации кои се соочуваат со проблеми во брендирањето. Преку *Иницијативата за корпоративниот бренд (Corporate Brand Initiative CBI)*, овие врвни менаџери биле во можност да станат експерти во управувањето со корпоративниот бренд, интегрирајќи ги сите поединци и активности што ги чинат нивните компании (De Chernatony et al, 2003).

Корпоративниот бренд ги намалува трошоците. Компаниите можат да заштедат милијарди долари со користење на корпоративниот бренд, преку економиите од обем во рекламирањето и вкупниот маркетинг. Корпоративниот бренд има добра смисла за компании кои се натпреваруваат во пазари каде животниот циклус на производот е скратен, кога е тешко да се надоместат трошоците на постојано создавање нови брендови на производи. *Nestle* и *Unilever* се движат во оваа насока, намалувајќи го бројот на брендови на производи, за сметка на истакнување на корпоративниот бренд. *Корпоративниот бренд им нуди на клиентите чувство на заедништво.* Многу потрошувачи се подготвени да платат повеќе за одреден знак за идентификација - логото со виножито боја на *Apple* им овозможува да се чувствуваат како дел од една заедница. *Корпоративниот бренд обезбедува печат на одобрување.* Силниот корпоративен бренд им овозможува на потрошувачите да знаат што можат да очекуваат од целиот спектар на производи кои компанијата ги нуди (Karferer, 2008). Да го земеме *Sony* за пример. Нивното корпоративно лого, без разлика дали е наведено

на телевизор или на компјутерска игра, означува високо ниво на компетентност, квалитет и грижа за деталите. *Корпоративниот бренд креира заедничка основа.* Најуспешните корпоративни брендови се универзални и така парадоксално ги неутрализираат разликите во толкувањето од различни групи. Ова е особено точно за корпоративните брендови чија симболика е доволно јака за да им овозможи на луѓето низ различни култури да ги споделат симболите, дури и кога тие го немаат истото значење. Дobar пример се златните арки на *McDonald's*. Еден од најмоќните корпоративни брендови – златните арки резонираат во срцата и умовите на луѓето во целиот свет, и покрај различните значења. *McDonald's* ги поддржува овие разлики во толкувањето, вдишувајќи живот на својот корпоративен бренд во целиот свет.

Од производно до корпоративно брендирање. Корпоративното брендирање вклучува многу повеќе од брендирањето на производите, Табела 2.4.

Табела 2.4 Разлики меѓу корпоративните и брендовите на производи

	Брендови на производи	Корпоративни брендови
Обем и ниво	Еден производ/услуга или група слични производи	Целата компанија, вклучувајќи ги сите стейкхолдери
Потекло на идентитетот на брендот	Имагинацијата во рекламирањето, во комбинација со пазарното истражување	Наследството на компанијата, вредностите и верувањата на членовите на компанијата
Таргет публика	Потрошувачи	Повеќе стейкхолдери
Одговорност	Бренд менаџер или маркетинг менаџер	Главен извршен директор и одбор на директори
Хоризонт на планирање	Животен век на производот	Животен век на компанијата

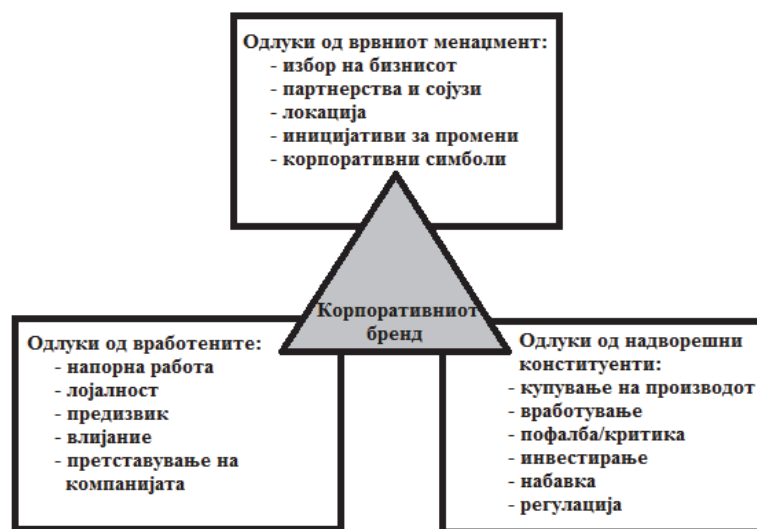
Извор: Hatch, M. and M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford, p.9

Точките на различност се однесуваат на: обемот и нивото на напорите за брендирање, од каде потекнува идентитетот на брендот, таргетираната публика, поставување на одговорноста за преформансите на брендот и нивото на хоризонтот за планирање.

Рамка за корпоративно брендирање. Силниот корпоративен бренд дејствува како фокусна точка за вниманието, интересот и активностите што стейкхолдерите ги имаат во однос на една компанија. Како светилник во маглата,

корпоративниот бренд привлекува и ориентира релевантна публика, стеикхолдери и конституенти преку препознатливи вредности и симболи кои ја диференцираат компанијата од нејзините конкуренти. Но, корпоративното брендирање не е само диференцијација, тоа означува и припадност. Кога корпоративното брендирање функционира, тоа значи дека ги изразува вредностите и/или изворите на желби што ги привлекуваат клучните стеикхолдери за компанијата и ги поттикнуваат да чувствуваат припадност кон неа. Токму таа атрактивност и чувство на припадност влијае на одлуките и на однесувањето врз основа на кои е изградена компанијата, слика 2.7. Силниот корпоративен бренд ја форсира оваа привлечна сила и нуди симболи кои им помагаат на стеикхолдерите да ги изразат своите вредности и на овој начин ги одржува активни.

Слика 2.7 Поврзаноста на успешните корпоративни брендови со одлуките на стеикхолдерите на компанијата



Извор: Hatch, M. and M. Schultz, 2003, "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37/7, pp. 1041–1064

Еден пример за корпоративен бренд кој има ваква привлечна сила е компанијата *Virgin*, со седиште во Велика Британија. Оваа компанија има стекнато одредено ниво на почит како резултат на нејзината способност да го прошири идентитетот на својот бренд, како „предизвикувачки“ на толку различни производи и услуги, како: музика, безалкохолни пијалаци, осигурување, авиопревоз и, од неодамна, иако уште не доволно убедливо, железнички превоз. Овој корпоративен бренд е поврзан со доследна употреба на името *Virgin*, во црвена и бела боја и фонт во графити стил. Оваа конзистентна асоцијација на визуелен идентитет ѝ овозможил на *Virgin* да ги пренесе вредностите на брендот

во дејности во кои доминираат големи, бирократски играчи и да им конкурира успешно. Таквата мешавина на корпоративни и културни вредности со маркетинг-практики е основен белег на корпоративното брендирање, а токму прашањето за вредностите е тоа кое ја насочува практиката на корпоративно брендирање во директен контакт со организациската култура, како и со стратегиската визија и со корпоративниот имиџ. Тие се чинители на рамката - модел за разбирање на корпоративното брендирање како компилација на процеси кои ги поврзуваат стратегиската визија, организациската култура и корпоративниот имиџ. Овие три елементи ја формираат основата на корпоративното брендирање и се дефинираат како (Hatch и Schultz, 2003):

1. *Стратејиска визија* - централната идеја зад компанијата која ги изразува аспирациите на врвниот менаџмент за она што компанијата може да го постигне во иднина.

2. *Организациска култура* – внатрешните вредности, верувања и основни претпоставки кои го отелотворуваат наследството на компанијата и ги комуницираат неговите значења со нејзините членови; културата се манифестира во тоа што сите вработени, независно од работното место, чувствуваат за компанијата во која работат.

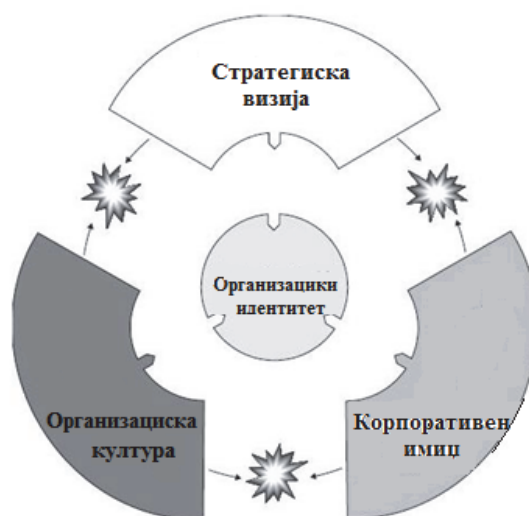
3. *Корпоративен имиџ* - мислења за компанијата развиени од страна на нејзините стејкхолдери; севкупниот впечаток на надворешниот свет за компанијата, вклучувајќи ги и ставовите на потрошувачите, акционерите, медиумите, општата јавност и така натаму.

2.2.1 Поврзаност на стратегиските ѕвезди: визија, култура и имиџ на компанијата

Кај секој успешен корпоративен бренд се открива кохерентност помеѓу: она што врвните менаџери сакаат да се постигне во иднина (нивната стратегиска *визија*), она што отсекогаш било познато или во што веруваат вработените во компанијата (вткаено во нејзината *култура*) и она што нејзините надворешни стејкхолдери го очекуваат или го сакаат од компанијата (нивната претстава, слика за компанијата, т.е. *имиџот* на компанијата). Централната порака на оваа точка е во основниот *принцип на усогласеност* во функционирањето на моделот визија - култура – имиџ: колку е поголема кохерентноста меѓу визијата, културата и имиџот, толку е посилен брендот, слика 2.8. За да се управува ефективно со корпоративниот бренд, треба да се решат две поларизирани прашања за

идентитетот: Кои сме ние? И каква е сликата на другите за нас? Но, тоа не е доволно. Бренд менаџерите, треба да разгледаат и трето прашање: што сакаме да бидеме и како ќе бидеме познати? (Hatch и Schultz, 2008). Одговорите на овие прашања ја откриваат динамиката на организацискиот идентитет, кој е во центарот на успешниот процес на корпоративно брендирање. Корпоративниот бренд зависи од усогласувањето на визијата, културата и на имиџот, истовремено.

Слика 2.8 Модел на усогласеност меѓу визијата, културата и имиџот на компанијата



Извор: Hatch, M. and Majken Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford, p.11

Стратегиската визија и организациската култура. Кај повеќе автори (Collins, 1993, Porras, 1996, Schein, 2001, Senge, 2001) визијата е дефинирана како „она што компанијата, низ очите на врвниот менаџмент, сака да биде во иднина.“ Сепак, истражувањата спроведени од страна на овие автори покажаа дека успешните компании ги градат своите визии преку редефинирање и креативно обмислување на основните вредности, наместо револуционерна смена од еден на друг сет вредности. Ова имплицира дека стратегиската визија и организациската култура се силно поврзани и постои потреба за согледување на нивната долгорочна заемна поддршка. Врз основа на овие сознанија, концептот на организациска култура практикуван од страна на повеќето застапници на корпоративното брендирање е прилично наивен. Најголем дел од нив не успеваат да направат разлика помеѓу посакуваните вредности (како оние што се содржани во многу изјави за визијата) и појавните или практикуваните вредности во компанијата (тековната организациска култура). Организациската култура може

да бидеи звор на конкурентска предност, но само кога вредностите на брендот ја почитуваат организациската култура. Ова бара внимателно размислување за сегашната организациска култура и свест за тензиите меѓу оваа култура и стратегиските визији за иднината. Јазот меѓу визијата и реалноста е во согласност со „креативната тензија“ на Senge (1990), кој своевременно изјавил: „Точниот, остроумен поглед на моменталната реалност е исто толку важен како јасната визија за иднината.“

Организациската култура и корпоративниот имиџ. Aaker (1996) тврди дека кога вредностите на брендот се во согласност со организациската култура, ќе се создаде кредибилитет во очите на клучните стеикхолдери (на пример, иновативна компанија, сигурна компанија итн). Кога е во прашање корпоративното брендирање, се оди уште подалеку од овој аргумент, со тврдење дека усогласувањето помеѓу согледаниот корпоративен имиџ и актуелната организациска култура ја зголемува свеста кај сите заинтересирани страни за тоа што претставува компанијата и ја подобрува нејзината атрактивност и нејзиниот углед. Во коренот на ова размислување е врската меѓу корпоративниот бренд, организациската култура и корпоративниот имиџ (Aaker, 1996).

Стратегиската визија и корпоративниот имиџ. Развивањето на корпоративниот бренд обично вклучува и артикулирање на стратегиската визија. Аналогно на односот меѓу организациската култура и корпоративниот имиџ, предизвик во корпоративното брендирање е, исто така, да се усогласат стратегиската визија и корпоративниот имиџ. Во споредба со брендирањето на производи, корпоративното брендирање става посилен акцент на улогата на стратегиската визија, а тоа бара размислување од страна на врвниот менаџмент за тоа каква е компанијата и каква сакаат да биде. Корпоративниот бренд не може едноставно да се издвои од посакуваната пазарна позиција или од корпоративниот имиџ, туку мора да се втемели во јадрото на вредностите на компанијата и во правците кон иднината кои се вкрстуваат со наследството на компанијата. Ова не значи дека стратегиските промени или реиновирањето на корпоративниот бренд е невозможно, но таквите драматични промени бараат сеопфатен напор и носат ризик од губење на кредибилитетот. Корпоративниот имиџ „ја храни“ стратегиската визија, служејќи како огледало за рефлексивна визија на врвните менаџери (Schultz et al, 2005).

Исто така, стратегиската визија се толкува во однос на имиџот на компанијата од перспектива на надворешните стеикхолдери, кои имаат на располагање повеќе информации од она што компанијата обезбедува. Поради ова

надворешно влијание, процесот на брендирање вклучува елементи кои се надвор од директното влијание на менаџментот. Сепак, еден од овие елементи се наоѓа во рамките на спектарот на влијание на организациската култура, а тоа е директниот контакт помеѓу вработените во компанијата и нејзините останати стеикхолдери (на пример, преку одговори на барањата за информации или услуга). Но, другите влијанија, како што се оние на медиумите, бизнис аналитичарите, конкурентите или специјалните групи на интерес, може да предизвикаат поединечни стеикхолдери да формираат мислење за компанијата кое е во конфликт со она посакуваното или изразеното преку стратегиската визија. Менаџерите кои се чувствителни на мислењата што другите ги формираат за нивната компанија ќе бидат подобри во развивањето успешен и одржлив корпоративен бренд, бидејќи тие ќе имаат корист од признавањето на тензиите или дискрепанците кои се јавуваат помеѓу стратегиската визија и корпоративниот имиџ. Кога тие, исто така, ќе научат да ја вметнат и организациската култура во оваа „равенка“, ќе бидат во можност подобро да управуваат со нивните корпоративни брендови.

Анализирање на визијата, културата и имиџот, истовремено. Хипотетички, компаниите чии менаџери ги динамизираат визијата, културата и имиџот, ги надминуваат оние чии менаџери ги игнорираат овие прашања или не ја разбираат интеракција помеѓу нив. Во оваа смисла, може да се зборува за погрешни порамнувања или празнини помеѓу визијата, културата и имиџот, кои укажуваат на ниско ниво на перформанси на корпоративниот бренд, слика 2.9.

Слика 2.9 Неусогласеност во VCI моделот поради јазови меѓу визијата, културата и имиџот на компанијата



Извор: Hatch, M. and M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford, p.75

На стратегиската визија, организациската култура и корпоративниот имиџ треба, сликовито, да се гледа како на делови од сложувалка. Ако се раширени на масата, парчињата се неповрзани; ако се спојат повторно, формираат една интегрирана, експресивна и задоволителна целина која гради силна корпоративна репутација, додека го интегрира организациското однесување во испорачувањето на ветувањата за брендот до сите стејкхолдери. При тоа, заблуда е да се мисли дека еден јаз може да биде изолиран од друг јаз (особено за подолго), бидејќи VCI моделот претставува динамичен систем кој ја дефинира компанијата, празнината во еден дел често доведува до празнина во друг од системот.

За да се провери дали конкретен корпоративен бренд страда од кои било неусогласености (јазови) според VCI моделот, одговорите на прашањата наведени во слика 2.10 можат да откријат првични индикации.

Слика 2.10 Прашања за усогласеноста според VCI моделот за анализа на корпоративниот бренд



Извор: Hatch, M. and M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford, p.13

Јазот меѓу визијата и културата. Оваа неусогласеност се развива кога врвниот менаџмент ја движи компанијата во стратегиска насока која вработените не ја разбираат или не ја поддржуваат. Јазот обично се јавува тогаш кога врвниот менаџмент воспоставува визија која е премногу амбициозна за компанијата да ја оствари. Главниот симптом е судир меѓу реториката и реалноста. Разочараните менаџери често ги обвинуваат вработените за отпор кон промените, а пак,

фрустрираните вработени реагираат со цинизам и со сомневање. Ваквите „жртвени јагниња“ и недоверба се исклучително опасни за компаниите. Како чир, тие можат однатре да го „подјадат“ корпоративниот бренд. За да се откријат можни празнини помеѓу визијата и културата, менаџерите треба да си ги постават следните прашања, себеси и на вработените (Hatch и Schultz, 2008):

1. *Дали компанијата ги практикува вредностите што ги промовира?* Во текот на „владеењето“ на J. Akers со IBM, на шега низ компанијата се коментирало дека „IBM значи јас сум бил заблуден.“ (“IBM – I’ve been misled“). Намалувањето на бројот на вработените во почетокот на 1990-тите години, и покрај ветувањата на компанијата за доживотно вработување, генерирало анксиозност, депресија и страв меѓу вработените. Ефектите од ваквите разочарувања во тоа време биле катастрофални за брендот IBM.

2. *Дали визијата на компанијата ги инспирира сите нејзини субкултури?* Секоја компанија, независно од големината, е составена од супкултури. Инженерите во одделот за истражување и развој или производство имаат различен сет на вредности и приоритети од поединците во одделот за маркетинг и продажба. Врвните менаџери треба да бидат сигурни дека визијата што нив ги инспирира (и тие самите негуваат некаква супкултура) ќе резонира насекаде низ компанијата. Визијата која зборува само за производството или за истражувањето и развојот нема да ја инспирира компанијата која е зависна од нејзините продавачи. Клучот е да се разберат организациските вредности кои се практикуваат во рамките на целата компанија. Успешните корпоративски визии се базираат токму на заедничките вредности.

3. *Дали визијата и културата на компанијата доволно се разликуваат од оние на нејзините конкуренти?* Визијата и културата се потписот на компанијата. Заедно, тие се моќна алатка која ѝ помага на компанијата да се издвои од конкуренцијата. *Apple* е класичен пример за компанија која успешно ја диференцира својата визија преку својата единствена култура. Благодарение на Steve Jobs, *Apple* го воочил потенцијалот на компјутерите да го променат секојдневниот живот на луѓето. Ентузијазмот и чувството на Jobs привлекувало (и сè уште привлекува) голем број млади луѓе кои доаѓаат од Силиконската долина и кои го поистоветуваат *Apple* со новиот начин на живот. Овие компјутерски ентузијастички не само што создадоа култура која ја поддржа *Apple* во растот, туку и го променија значењето на компјутерската индустрија засекогаш.

Јазот меѓу имиџот и културата. Неусогласеноста помеѓу имиџот на компанијата и организациската култура предизвикува забуна кај клиентите за што

всушност компанијата се заложува. Ова обично значи дека компанијата не го практикува она што го проповеда, па нејзиниот имиџ во очите на клучните стеикхолдери се намалува. Во денешниот безжичен свет, каде зборот се шири преку интернет разговорите толку брзо како грип во градинка, одржувањето позитивен имиџ е повеќе од предизвик. За да се идентификува неусогласеноста помеѓу имиџот и културата, треба да се спореди она што го кажуваат вработените со тоа што го кажуваат другите стеикхолдери на компанијата (Davies, 2003).

Со какви слики стеикхолдериите ја опишуваат компанијата? Првиот чекор во откривањето на потенцијалниот јаз помеѓу имиџот и културата е да се разберат импресиите што другите (надворешните стеикхолдери) ги имаат за компанијата. Овие слики се и реални и согледани (перцепирани) – тие потекнуваат како од фактите за компанијата, така и од чувствата, мислите, ставовите и вредностите на поединците. Тие можат да бидат значително различни од сликата што компанијата се обидува да ја проектира. А кога клучните стеикхолдери сметаат дека културата на организација не одговара на нивната субјективна слика, тогаш најчесто катастрофата се заканува на компанијата. Да ја земеме за пример *British Airways*. Кога компанијата одлучила да настапи глобално, започнала кампања за промена на нејзиниот имиџ. Компанијата користела рекламни пораки за да ја убеди јавноста да верува дека *BA* е глобална авиокомпанија: „најомилената авиокомпанија во светот“. За да го изградат својот нов имиџ, *BA* насликале уметнички дела од целиот свет на опашките од своите авиони. За жал, униформата на екипажот и нудењето чај продолжиле да оставаат силен впечаток дека *BA* е чисто британска компанија. Фатен во јазот меѓу имиџот и културата, експериментот во брендирањето на *BA* не успеал (Hatch и Schultz, 2000).

На кој начин вработените и стеикхолдериите комуницираат? Следната линија на сослушување се фокусира на каналите преку кои компанијата комуницира со клучните стеикхолдери. Додека рекламирањето и односите со јавноста може да предизвикаат контра ефект врз имиџот на компанијата, ништо не е помоќно од директните, лични контакти на стеикхолдерите со компанијата. Енергетскиот гигант *Shell*, на пример, не само што има слух за барањата на потрошувачите, туку, исто така, бара feedback (повратни информации) од инвеститорите, членовите на заедницата, активисти во различни фокус групи, преку бројни анкети, истражувања и специјалниот дел на нивната веб - страница „Кажете му на *Shell*“ (*Tell Shell*), креиран за оваа намена (Hatch и Schultz, 2000). За жал, многу компании имаат пречки на патот на ваквите комуникации, на штета на нивните корпоративни брендови. На пример, постои потенцијална неусогласеност

кога преставниците од маркетинг одделот зборуваат со клиентите, оние од одделот за човечки ресурси со вработените, од односи со јавноста со медиумите, а одделите не комуницираат едни со други.

Дали вработените се трижати за милсењето на стеикхолдерите за компанијата? Неавтентичната организациска култура може да го загрози корпоративниот бренд. Да ја земеме за пример *Coca-Cola*, која претставува еден од светски најмоќните корпоративни брендови. Некои неодамнешни настани, како дистрибуцијата на расипани пијалаци во Белгија и наводното профитирање на дистрибутерите, довеле до појава на јаз помеѓу културата и имиџот на компанијата. Како вработените на компанијата што „го научи светот да пее“ можеле да бидат вклучени во експлоатација на своите потрошувачи? Оваа фундаментална неусогласеност го „извалкала“ имиџот на *Coca-Cola*. Компанијата морала да работи на поправка на влошувањето на нејзината култура, што довела до овие скандали (Schein, 2010).

Јазот меѓу имиџот и визијата. Потенцијална пречка за создавање ефективен корпоративен бренд е конфликтот помеѓу имиџот формиран кај надворешните стеикхолдери и стратегиската визија на менаџментот на компанијата. Компаниите не можат да си дозволат да ги игнорираат стеикхолдерите; дури и највнимателно „скоцканите“ стратегиски визии ќе пропаднат ако не се усогласени со она што клучните стеикхолдери го сакаат од компанијата. Откако ќе ги усогласат вработените и стеикхолдерите, менаџерите треба да проверат дали самите се синхронизирани.

Кои се клучните стеикхолдери на компанијата? Менаџерите кои си го поставуваат ова навидум очигледно прашање, често се изнадени од тоа што ќе го увидат. На пример, многу компании откриваат дека нивните производи успеваат на многу поразлични пазари од оние на кои тековно се фокусирани. Да го анализираме, на пример, *Nike* во средината на 1980-тите. Во тоа време, компанијата се гледала себеси како производител на атлетски обувки со високи перформанси кои биле наменети само за потребите на врвните спортисти. Но, истражувањето на пазарот подоцна покажало дека повеќе од половина од продажбата на *Nike* била реализирана благодарение на голем број поединци кои ги носеле атлетските обувки како замена за секојдневните чевли. Ова неусогласување помеѓу имиџот и визијата значело дека *Nike* пропушта капитализирање од важен пазар (Davis et al, 2002).

Што сакаат стеикхолдерите од компанијата? Исто како што може да постои дисконекција помеѓу културата на компанијата и нејзиниот имиџ, така

често може да се јави празнина меѓу визијата на менаџментот и имиџот и очекувањата што стеикхолдерите ги имаат за една компанија. Откако *Nike* откриле дека нивните производи интензивно се продаваат како супститут на секојдневните чевли, произвеле линија на конвенционални чевли кои никој не ги сакал. Потрошувачите ги сакале истите обувки кои ги носеле нивните спортски херои. Пред компанијата да го искористи очигледно „жешкиот пазар“, морала да се помири со фактот дека не било важно што патиките биле „предизајнирани“ за просечниот купувач. Изглед со атлетска димезија – тоа бил проектираниот имиџ (Davis et al, 2002).

Дали ефективно се пренесува визијата до стеикхолдерите? Не постои сомневање дека многу компании ја потценуваат важноста на начинот на кој тие ја пренесуваат нивната визија до надворешните стеикхолдери. По создавањето инспиративна визија, поткрепена со културни вредности, корпоративните менаџери премногу често забораваат да ја проверат својата работа низ филтерот на стеикхолдерите. Да се потсетиме уште еднаш на *British Airways*. Откако се приватизирала, *BA* одлучила дека е време целосно да го глобализира својот бренд. Како дополнување на „освежените“ опашки на авионите (со слики од светски познати места), компанијата одлучила да го отстрани британското знаме од сите свои авиони. Британскиот печат полудел, а екипажот се подготвил за штрајк. Патниците од бизнис класата се заканиле со прекин на лојалноста. Овој пат се развил јаз помеѓу визијата и имиџот на *BA* и директорите биле принудени да признаат дека погрешиле (повторно) и да ја откажат програмата. *BA* конечно ја научила лекцијата - таа е јавна икона која не може да си дозволи да ги игнорира барањата на клучните стеикхолдери (Hatch и Schultz, 2000).

VCI моделот како стратегиска алатка не може, сама по себе, да ги идентификува сите проблеми кои ги има или може да ги има еден корпоративен бренд. Но, обезбедува корисна рамка за тестирање на реалноста и сигурно помага во откривањето на најочигледните празнини. Прашањата треба да се прилагодат за секоја компанија, а потребни се и подлабоки анализи во областите од посебен интерес. Корисно е, исто така, да се споредат одговорите од различни стеикхолдери на исти или слични прашања. На пример, може да се спореди како менаџерите, вработените и потрошувачите го оценуваат начинот на кој компанијата ја пренесува својата визија. Недостатокот на консензус меѓу одделни групи или, уште полошо, во рамките на истата група, ќе сигнализира важно неусогласување.

Соочувањето со јазовите меѓу визијата, културата и имиџот. Уште еден поглед на *British Airways (BA)* појасно ќе ги открие меѓусебните односи помеѓу VCI празнините. Претходните споменувања на *BA* покажаа како една компанија може постојано погрешно да управува со својот бренд, преку секвенцијално фокусирање на визијата, на културата и на имиџот, а со тоа да не успее да го совлада основниот принцип на VCI моделот. Слика 2.11 покажува како ова секвенцијално внимание – решавање на проблематичните аспекти на *BA* еден по еден, всушност, создава бескраен синџир на периодични VCI јазови.

Слика 2.11 Затворање едни празнини и отворање нови



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

Искуството на *BA* покренува едно важно прашање: Зошто VCI неусогласеноста ја намалува вредноста на корпоративниот бренд? Конфузијата и негативните ставови креирани од сиромашното усогласување меѓу визијата, културата и имиџот ја оштетуваат вредноста што компанијата може да ја очекува од нејзиниот корпоративен бренд, бидејќи тие се мешаат со мотивацијата, дејствувајќи во име на компанијата. Вработените на *BA* не можеле да ја поддржат кампањата за новиот имиџ на компанијата, бидејќи се чинело дека компанијата работи против нив. Патниците од конзервативната британска бизнис класа биле вцашени од отстранувањето на знамето на Велика Британија од авионите на *BA* и јавно го осудиле новиот имиџ. Така, визијата за поврзување, која требало да биде

основната инспирација за новата, глобална авиокомпанија, ја оставила таа да се „тетерави“ поради невнимание за нејзината усогласеност со организациската култура и со актуелниот имиџ на компанијата. Ако визијата, културата и имиџот се толкуваат како значително меѓусебно зависни, тогаш можело да се развие пристап на широко интегрирана компанија со глобален корпоративен бренд и да се избегне серијата грешки кои и до ден денес ја прогонуваат компанијата.

Проблеми во усогласувањето. Кога станува збор за брендирање, потребата да се интегрираат функциите станува основен императив. Инаку, различните групи прават различни нешта кои „го влечат“ брендот во различни насоки и не успеваат да реализираат синергија. Мапирањето на специјалните функции и активности во *моделот за динамика на организацискиот идентитет* го нагласува проблемот што се создава кога овие активности се преземаат самостојно. Тоа се случува премногу често: вработените во одделот за маркетинг кои го следат корпоративниот имиџ не се во комуникација со оние вработени од одделот за човечки ресурси кои се справуваат со културата, а специјалистите за внатрешна комуникација не зборуваат со оние специјалисти кои ја промовираат компанијата надвор. Неуспехот да се интегрираат, обично значи дека програмите за промена на компанијата се случуваат во секое време, а ретко придонесуваат за градењето на корпоративниот бренд, ниту пак, во крајна линија, испорачуваат целосна вредност за одделните стејкхолдери. Најтрагично е што овој недостаток на интеграција го фрагментира организацискиот идентитет, изложувајќи го капиталот инвестиран во корпоративниот бренд на висок ризик.

Кога е најверојатно да се појават јазови? Способноста да се оценат VCI јазовите е една работа, но нивното предвидување и навремено надминување е сосема друга работа, а токму втората ќе го стави корпоративниот бренд на вистинскиот пат за траен успех. Со текот на времето, секој бренд се соочува со повремени VCI јазови. Неусогласеноста може да се појави кога организациската култура станува презадоволна сама од себе или кога компанијата им досадила на стејкхолдерите. Или може да се појави, бидејќи стратегиската визија престанува да ги вклучува клучните стејкхолдери или поради тоа што основата за диференцијација на брендот е изгубена. Потенцијалните причини за VCI неусогласеност има многу. Затоа добро управуваните брендови ги олеснуваат тековните разговори за идентитетот и ги следат сите меѓусебни влијанија на промените во VCI елементите.

Се разбира, се јавуваат ситуации кога празнините меѓу визијата, културата и имиџот се очекувани, па дури може да бидат и неопходен дел од адаптацијата на

нов пазар или при менување на правилата на конкуренцијата. Во принцип, ситуациите на радикални стратегиски промени (на пример: влез на нов пазар, спојување - мерџер, намалување, замена на главниот извршен директор итн.) вршат најголем притисок врз корпоративниот бренд и предизвикуваат потреси во VCI моделот. А некои помали промени можат да влијаат на зголемување на усогласеноста, дури промени кои се навидум неповрзани со брендирањето, како што се: воведувањето нова технологија, промени во способностите на вработените или нови владини прописи. Различните амбиции за стратегиски промени имаат различни импликации врз начинот на управување со организацискиот идентитет, врз VCI усогласувањата и врз корпоративниот бренд. Многу од нив се специфични за една компанија, но сепак, може да се утврдат некои општи шеми кои се доволно јасни за сите.

„Редење на ѕвезиците.“ Користењето на процесот понуден со VCI моделот може да им помогне на компаниите да го извлечат максимумот од нивните корпоративни брендови. Тоа е она што се случило со *Lego*, четвртиот по големина производител на детски играчки во светот. Со години, врвните менаџери на компанијата признавале дека највредното богатство на *Lego* било неговиот имиџ како производител на креативни и инвентивни играчки. Но, во средината на 1990-тите години пазарот за играчки почнал да опаѓа, па менаџерите на *Lego* веднаш сфатиле дека треба да ја „реиновираат“ компанија. Нејзиниот имиџ очигледно бил стартната позиција.

Како *Lego* ја реализирал изградбата на својот имиџ? Првиот чекор бил да се откријат точните мислења, слики, описи на клучните стеикхолдери за компанијата и за нејзините производи. *Lego* ја аутсорсирале оваа активност на глобално оценување на имиџот на надворешните експерти од *Young&Rubicam*, една од водечките маркетинг агенции во светот. Резултатите од истражувањето откриле дека во главите на стеикхолдерите, имиџот на *Lego* бил силен колку и оној на некои од светски најмоќните играчи, како *Disney* и *Microsoft*. Откривањето ги охрабрило директорите на *Lego* да престанат да ја анализираат компанијата од аспект на производите – легендарните *Lego* коцки и да се осмелат да се видат себеси како лидери во бизнисот за креативност и учење. Следниот чекор во развојот на корпоративниот бренд бил да се усогласи визијата со имиџот. Ова се постигнало преку brainstorming сесии на врвните менаџери и на надворешните стеикхолдери на *Lego* – посветени потрошувачи со долгогодишна лојалност кон брендот, а биле вклучени и академици од областа на бизнис стратегии и развој на децата. Директорите на *Lego* намерно барале визија која ќе ги инспирира сите

вработени во компанијата (а со тоа ќе биде во склад со генералната организациска култура), како и потрошувачите и другите значајни стеикхолдери. Резултатот бил нов, интересен слоган: „Само замислете...“ („Just imagine...“) и нова храбра изјава за визијата. *Lego* си поставил цел да стане најсилниот бренд во очите на семејствата со деца до 2005 година. Доминантниот сопственик на компанијата и претседател на одборот на директори, Kjeld Kirk Kristiansen одржал неколку семинари за сите вработени во компанијата со цел да ја промовира новата визија. Процесот бил инспиративен. *Lego* имал добри инпути и водство, потребни да се создаде нова моќна корпоративна визија која била во согласност со имиџот на компанијата: фантазија, инвенција, заедништво, учење и, се разбира, забава.

Но усогласувањето на две од трите ѕвезди не било доволно. На *Lego*, исто така, му била потребна и организациска култура која може да ја поддржи визијата и да обезбеди кредибилитет на имиџот. Ова ги повикало менаџерите и вработените од целиот светот да учествуваат во „боксот“. На овие работилници, кои вклучиле околу 7.000 вработени, поединците ги споделувале своите соништата за компанијата и за самите себе, со што го поддржале процесот на јакнење на корпоративниот бренд. Освен тоа, компанијата организирала и „сонување“, техники каде што вработените учествувале во интерактивно, реално решавање на проблемите. Еден „сон“ резултирал со подобрување на каналите на дистрибуција во САД, а друг резултирал со пронаоѓање нови начини на исполнување на потребите на потрошувачите со многу мали деца. „Пит-стопот“ и „сонувањето“ се активности кои ја усогласиле културата на *Lego* со визијата, а заедно тие го трансформирале менталниот сет на вработените од производители на играчки во „бренд војни“ (Hatch и Schultz, 2008).

Се разбира, иако се вложил исклучителен напор за усогласување на имиџот, визијата и културата, *Lego* се соочил со прикриени тензии при поставувањето на корпоративниот бренд на ново ниво. Неколку менаџери на производи се спротивставиле на новиот концепт на корпоративниот бренд и биле отпуштени. Компанијата морала да се реорганизира. Но, трансформацијата на *Lego* ги оправдала сите напори. Во 1999 година во годишните извештаи на *Lego* се рефлектирале придобивките од стратегијата на корпоративниот бренд и инвестициите во нови бизнис идеи и развој на луѓето со преку 28% зголемување на нето продажбата на компанијата на глобално ниво. Во 2001 година, *Lego* коцките биле прогласени за играчка на векот од магазинот *Fortune*. Компанијата добила уште повеќе почести кога ја добила наградата „Играчка на векот“ од Британската трговска асоцијација на играчки за нивните легендарни коцки и

способноста да создадат нови, иновативни производи, како што се Mindstorms (Hatch и Schultz, 2008).

Корпоративната визија и култура се јаки стратегиски алатки, а откако ќе се усогласат со имицот, корпоративниот бренд може да стане силен извор на моќ. Со идентификување на сите елементи на корпоративниот бренд и со лоцирањето на кои било празнини во нивната интеракција, моделот на корпоративно брендирање може да им помогне на компаниите да ги искористат придобивките од стратегијата за корпоративниот бренд. Алатката елиминира многу двосмислености вклучени во создавањето и во одржувањето на корпоративниот бренд. Како резултат на тоа, менаџерите можат да преземат одговорност за брендот, употребувајќи ги стратегиските ѕвезди (визијата, културата и имицот) како силно конкурентско оружје. Ако сакаат да бидат достојни за трајна доверба од стеикхолдерите, корпоративните брендови треба да се управуваат ефикасно во текот на животот на компанијата, а не само за време на лансирањето на брендот. А таквото управување, всушност, претставува усогласување на сите интерфејси помеѓу корпоративната визија, организациската култура и имицот на компанијата. На овој начин станува јасно зошто корпоративните брендови се вреднуваат како стратегиски средства. Комбинацијата од визијата, културата и имицот претставува, на еден или на друг начин, сè она што компанијата е, вели или прави.

2.2.2 Развивање визија за корпоративниот бренд

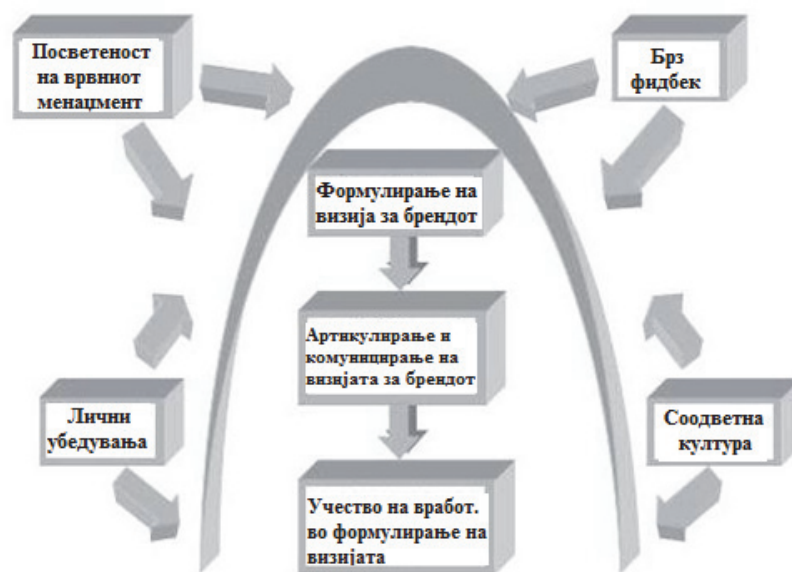
Визијата за корпоративниот бренд се однесува на тоа како може брендот да има корист од неговите стеикхолдери во текот на еден подолг временски период. Тоа значи да се биде храбар, да се стави ознака на временската линија за промена на околината, а потоа да се мотивираат вработените да станат доволно ентузујастични за да ги овозможат промените. Карактеристика на успешните брендови е имањето силен лидер кој има јасна визија за брендот. Bill Gates и Сер Richard Branson се само двајца од таквите визионери кои помогнале да се основа *Microsoft* и *Virgin*, соодветно. Опасно за брендот е да лебди со стратегијата „секој пат кој води некаде“, ако ништо друго, бидејќи кога новиот лидер сака да даде јасна смисла на насока, внатрешната ревизија може да открие состојба на негирање. Но, ако силниот лидер им овозможи на вработените свесност за нивната „крстоносна“ улога, тоа поттикнува посветеност и гордост.

Визијата за брендот се состои од три компоненти. Овие три компоненти (De Chernatony, 2010): *идното окружување*, *целта на брендот* и *вредноста на брендот* се меѓусебно поврзани и поддржувачки. Постои ли одреден редослед по кој овие три компоненти треба да бидат подредени? Проектирањето на трите компоненти на визијата за брендот е слично на влегувањето на кружна патека – влезот може да биде од која било точка, но траекторијата минува низ сите компоненти. Оваа точка е посветена на анализата на трите компоненти: прво, на потребата да се предвиди идното окружување, второ, идентификување на целта на брендот и трето, објаснување на вредностите на брендот.

Како што менаџментот работи на различни идеи за можни визии за брендот, често се прашуваат: „Која од овие идеи е најдобра визија за брендот?“ Земајќи предвид дека користа од визијата е да се води компанијата кон постигнување исклучителни цели, концептот на „најдобра“ визија е под знак прашалник. Наместо тоа, менаџментот треба да се праша дали визијата е: посакувана, пожелна; инспиративна, но остварлива; широка, сеопфатна и пренослива. Процесот на визионирање треба да резултира со изјава која е едноставна да се разбере и може лесно да се пренесе (Kotter, 1996).

Kakabadse, Kakabadse и Lee-Davies (2005) аргументираат дека постојат четири фактори кои позитивно влијаат на процесот на формулирање визија за брендот во три чекори, слика 2.12.

Слика 2.12 Фактори кои влијаат на процесот на формулирање визија



Извор: De Chernatony, L., 2010, *From Brand Vision to Brand Evaluation, Third Edition: The strategic process of growing and strengthening brands*, Butterworth-Heinemann, London, p.122

Ако се внимава на овие четири фактори, процесот треба да резултира со попредизвикувачки и попривлечни визији за брендот. Првата фаза на процесот, односно формулирањето на визијата е само почеток на патувањето. Во оваа фаза интерактивниот процесот на генерирање идеи и брзиот feedback од вработените треба да помогне во еволуцијата на изјавата за визијата за брендот. За да се обезбеди дека ова предизвикува акција, втората фаза на артикулирање и пренесување на визијата за брендот е критична. Моќната визија може да биде заменета само ако таа е нашироко распространета и ако е јасно изразена, па оттука произлегува трикомпонентната дефиниција која беше презентирана. Во оваа фаза врвниот менаџмент треба да посвети време за „проповедање“ на визијата за брендот. Ова несомнено вклучува време за зборување, за демонстрирање, за одговарање на прашања и, преку бројни интерни настани, за ширење разбирање и посветеност на визијата за брендот. Откако ова ќе се случи, вработените на сите нивоа во компанијата треба да ја добијат потребната поддршка и овластување за да ги спроведат промените поврзани со визијата. Овозможувањето на вработените да направат промени и помошта при надминувањето на проблемите, ја прави визијата остварлива

Идно окружување - предвидена иднина. Ако брендот допрва се гради, тогаш е корисно тимот да има широка визија за иднината која тие би сакале да се случи „10 години однапред“. Вака се обесхрабруваат инкременталните проекции, а се стимулира попредизвикувачки, латерален поглед за иднината. Тоа е доволно долг период за да се спречи делумно подобрување. Тоа не треба да биде догматски хоризонт, туку временски период кој претставува одраз на динамиката на пазарот. На стабилен пазар, 10 години е соодветна временска дистанца, но на пазар кој брзо се менува ова можеби ќе треба да се преиспита (на пример, корекција на 5 години). Ова не само што ќе ги мотивира вработените за реализација на подобри бенефиции, туку, исто така, ќе претставува пријатно работно искуство.

За да биде ценет, брендот треба да донесе добредојдени промени, а при размислувањето на долг рок за иднината, менаџерите не треба да се чувствуваат оковани со тековните ограничувања под кои тие работат. Ако ова звучи сомнително, да се потсетиме на коментарот на Сер Winston Churchill: „Историјата ќе биде милостива со мене, зашто имам намера јас да ја напишам“ (Churchill, 1945, p. 76). Утврдувањето на долгорочен хоризонт ги поттикнува менаџерите да размислуваат за дисконтинуитет кој може да се појави поради потенцијални драстични промени на пазарот.

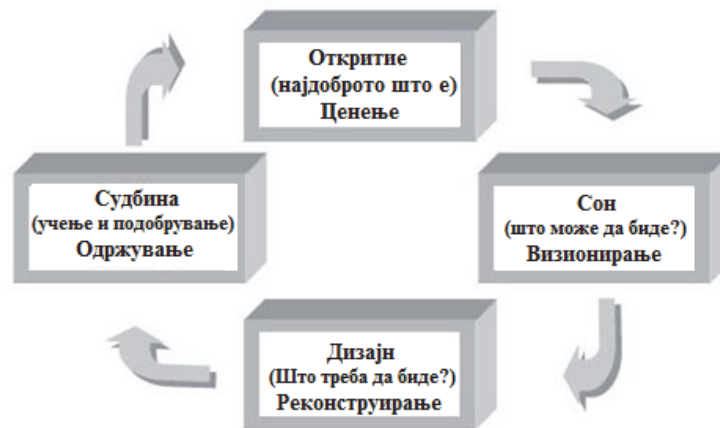
За да се стимулираат идеи и на крај да се дојде до добро формулирана визија, потребен е преглед на факторите кои можат да влијаат на брендот во иднина, како на пример: менување на наталитетот, нови дистрибутивни канали, менување на економското окружување итн. Овие фактори треба да се категоризираат на матрица, со димензии: веројатност за случување на факторот и влијанието на факторот на брендот. Со фокусирање на оние фактори кои, веројатно, можат да се случат и имаат потенцијален поволан ефект врз брендот, може да се развијат идеи за можни идни окружувања и како брендот да се приспособи и да профитира од нив. Додека некои се поборници за предноста од циркуларачки резимеа за иднината од надворешни извори (на пример, Ritchie, 1999), таквите документи може да ги насочат луѓето кон одреден тек на мислата. Алтернативен пристап е да се користи *хибридна делфи техника на консензус* (De Chernatony et al, 2003).

Namel (1996) предложил неколку насоки што менаџерите можат да ги следат при реиновирањето на пазарите за различна иднина. Тие може да дејствуваат како стимул, со користење аналогии од други пазари. Врз основа на ова, тимот може да разгледа дали може да постои различна иднина предизвикана од: 1. Иновирање на производот или на услугата преку: радикално подобрување на вредносната равенка, како што направи *HP* со компјутерските печатачи; одвојување на функцијата и формата, на пример реиновирањето на кредитните картички да користат како отворачи на хотелски врати и да се користат како меѓународни пасоши; предизвикување радост при употребата, како што е примерот на *Forum* продавниците во Лас Вегас, каде што основна тема во трговскиот центар е античкиот римски пазар. 2. Редефинирање на пазарниот простор преку: зголемување на пристапноста, (24-часовно банкарство преку интернет) и заложување за индивидуалност (системот на „личен пар“ на *Levi's*, кој овозможува креирање на индивидуално приспособени фармерки). 3. Прецртување на границите на индустријата преку: постигнување конвергенција, на пример продавници за прехрана кои нудат и финансиски услуги.

Прашалникот за значајност (Appreciative Inquiry) е уште една техника која може да се искористи за идентификување на идното окружување на брендот. Тој ја има додадената предност од „испливување“ на алтернативите за потенцијалното окружување (примери кај Skinner и Kelly, 2006;. Sekerka, 2006). Тој е базиран врз основа на *позитивна организациона стийпендија*, односно компаниите работат поефикасно со разбирање на факторите поврзани со позитивно однесување. Фокусот е концентриран на разбирање на прашањата

поврзани со тоа што е добро, наместо традиционалните пристапи на истражување на факторите кои довеле до она што не е во ред. Акцентот е да се анализираат предностите, можностите и успехите, а не да се анализираат слабостите, ограничувањата и неуспесите. Оваа техника се спроведува во четири чекори, слика 2.13.

Слика 2.13 Циклусот на прашалникот за значајност



Извор: De Chernatony, L., 2010, *From Brand Vision to Brand Evaluation, Third Edition: The strategic process of growing and strengthening brands*, Butterworth-Heinemann, London, p.128

(1) *Открытие*: Испитаниците наизменично се спаруваат. Од нив се бара да размислат што е тоа што тие го направиле и имало позитивно влијание на брендот. На пример, комерцијалистот на фармацевска компанија би кажал дека бил во помала болница, отколку што се препорачува и се очекува и продал добра количина на некои од новите лекови на компанијата. Сите приказни се собираат и се идентификуваат патеките на успехот.

(2) *Сон*: Во просторијата каде се одржува дискусијата се прикачуваат листови на различни локации на кои се напишани поединечните теми од фазата на откривање. Испитаниците се повикуваат да одат низ собата и да ја пронајдат приказната што ги интересира. Потоа секој треба да размисли како неговото искуство може да се засили и да се поддржи, така што невообичаеното искуство би се претворило во норма. Во оваа фаза се охрабрува прекршувањето на правилата. Па, на примерот од фазата на откривање, може да се констатира дека може да се зголеми продажбата на новите брендираны лекови со игнорирање на стариот начин на сегментирање на болниците и да се воведат нов начин на сегментација. Сите забелешки од секоја група се евидентираат и повторно се анализираат за да се откријат заедничките елементи и допирни точки.

(3) *Дизајн*: Се прикажуваат резултатите од анализата на фазата на сонување. Испитаниците се повикуваат да ги прочитаат сите и потоа да ги конвергираат своите интереси. Колективно се идентификуваат големите промени кои се потребни во внатрешноста на компанијата за да се остварат идеалите. Така, на гореспоменатиот пример, по утврдувањето на новиот начин на сегментирање на болниците за опслужување помали болници, организацискиот дизајн на компанијата може да резултира со потреба од нова организациска култура (можеби пореспонзивна и помалку формална). Во оваа фаза се бара од тимот да подготви општи принципи/изјави за трансформациски дизајн на компанијата. Овие принципи се снимаат, се собираат и се анализираат.

(4) *Суобина*: Извештаите за дизајнот се поставуваат во просторијата и сите испитаници се повикани да „талкаат наоколу“ и да го пронајдат оној кој ги интересира. Потоа одделните групи работат на деталите околу извештаите за дизајн. На примерот погоре, на потребата за нова организациската култура, некои од деталите може да вклучат усвојување нова политика за човечки ресурси или менување на системот на награди. Подоцна, секоја група ги претставува своите идеи до сите учесници и на крај, тимот е повикан да ја преземе водечката улога во врска со остварувањето на овие промени. Ова е своевидна импровизација за стимулирање начини за подобрување на перформансите на компанијата и повеќе асоцира на цез отколку на симфонија.

Како може да се оцени предвидувањето на иднината? Не постои такво нешто како „точно“ предвидување на иднината. Наместо тоа, постои широк идеал за кој компанијата е страшно приврзана и со чие остварување треба да се подобри благосостојбата на клучните стејкхолдери. За да се утврди распонот на таквиот идеал, тимот кој работи на развивањето на брендот би требало да ги разгледа следниве аспекти: 1. Дали предвидената иднина доволно експлицитно го претставува доменот во чии рамки брендот е опседнат со победа? 2. Како новата иднина ќе се прошири низ компанијата? 3. Какви идеи се потребни за предизвикување на таквата иднина? 4. Дали предвидената иднина ги мотивира вработените? 5. Ако значен вработен ја напушти компанијата, ќе постои ли сè уште забележлива желба и посветеност за остварување на предвидената иднина? (Ind и Vjerke, 2007).

Цел на брендот. Втората компонента на моќната визија за брендот е целта на брендот. Ова е повеќе од зголемување на богатството на акционерите или остварување профит. Остварувањето профит е слично на дишењето воздух, тоа е основен предуслов, но тоа е суштина која се зема здраво за готово. Како изјавата

на Anita Roddick, основач на *Body Shop*, која заслужува почит: „Профитот не е целта на мојот бизнис. Целта е обезбедување производи и услуги кои се доволно добри, така што потрошувачите ќе обезбедат профит“ (преземено од Bainbridge, 2000). Целта на брендот која мотивира се занимава со одговарање на прашањето: „Како светот ќе биде подобро место како последица на брендот и како ова ќе ги инспирира и ќе ги води вработените? Така за компанија од здравствениот сектор, целта на брендот „да се обезбеди поздрав и подолг живот за луѓето“ е восхитувачка.

Ogilvy зборува за „големиот идеал“, кој е сличен на целта на брендот. Тој се базира врз основа на дефиницијата: „Брендот X верува дека светот ќе биде подобро место за живеење ако...“, па така, некои од примерите за „големиот идеал“ ги вклучуваат: *Coca-Cola: ако ја ѓледаме чашата како половина ѓолна, а не половина ѓразна. Dove: ако жениѓте се чувстѓвуваат ѓобро со себе. Persil: ако на деѓата им се ѓозволи неѓречено ѓа иѓраатѓ*. Неколку компании јавно објавија зошто нивниот бренд мора да има цел. На пример, своевременно Henry Ford изјави: „Бизнисот мора да работи со профит... или, во спротивно ќе пропадне. Но, кога некој се обидува да води бизнис само за профит, тогаш, исто така, бизнисот ќе пропадне, бидејќи тој веќе нема причина за постоење.“ (преземено од Clifton&Porras, 1995). Ако целта на брендот извира од зголемувањето на богатството на акционерите, тогаш таа не обезбедува инспирација и насоки за вработените. Да ја земеме за пример *BBC*, чија цел е да едуцира, да информира и да забавува. Компанијата е толку посветена на оваа цел, што се изгради „храм“ на нејзините основи, *BBC Broadcasting House* (радиодифузна куќа) и сѐ, од микрофони до возила, е брендирано (Holt и Cameron, 2010).

Основната причина за целта на брендот не е само брендот да се разликува од другите, иако ова е важен фактор за неговата диференцијација. Преку фокусирање на идејата да се направи светот подобро место, компанијата се обидува да ги насочи и да ги инспирира вработените на долг рок. Од повеќе негативна перспектива, тоа е слично на одговор на прашањето: Зошто не го продаваме брендот? Исто како што целта на *Amazon* е помалку да продава книги, туку исполнетост на потрошувачите. Брендот се разви со цел да промовира квалитет во испораката, овозможувајќи ѓ на компанијата прогресија од својата основна дејност (продажба на книги) кон тргување на кој било вид производ.

Идентификување на целта на брендот. Кога се настојува да се идентификуваат целите на брендот, мудро е да се вклучат вработените од повеќе функции, бидејќи ова може да отвори нови перспективи. Еден од начините за

стимулирање на вработените да ги искажат своите ставови за целите на брендот е методот „пет зошто“, предложен од страна на Collins и Porras (1996). Вработените се собираат и модераторот поттикнува дебата околу прашањето: „Ние сите сме вклучени во производството и во доставувањето на овој бренд. Зошто е тоа важно?“ Како што се добива и се дискутира секој одговор, модераторот продолжува да прашува „зошто е тоа важно?“ По околу пет рунди на „пробување“, некои индикации во врска со целта на брендот треба да станат појасни. Методот „пет зошто“ е корисен стимул за новите брендови, како и за постojните кои бараат идеи за мотивирачки цели на брендот. За постоечките брендови, критичните епизоди на техниката може да се покажат како корисни во „откопувањето“ на целите на брендот.

Вредностите на брендот. Третата компонента на визијата за брендот се вредностите на брендот. Тие треба да ја зајакнат целта на брендот. Ако вредностите на брендот ја поддржуваат визијата, тогаш поголема е веројатноста брендот да постигне повисоко ниво на задоволство кај потрошувачите.

Брендовите се базираат на кластери на вредности, па објаснувањето на она што треба да биде вредност за брендот е важен дел од процесот на формулирање на визија за брендот. Вредностите се важни за брендовите од неколку причини. Прво, вредностите предизвикуваат одредено однесување, од внатрешна перспектива, особено специфичен кластер на вредности резултира во одредено однесување. На пример, Меѓународниот црвен крст и Црвената полумесечина имаат три основни вредности: хуманост, единство и независност и тие ги мотивираат поединците да одат во области погодени од непогода или некаква катастрофа за да им помогнат на другите. Второ, вредностите кореспондираат на одредени особини на личноста и на тој начин потрошувачите избираат брендови со вредности кои ја рефлектираат вистинската или посакуваната личност на корисникот.

Идентификувањето на збир од вредности кои треба да го карактеризираат брендот им помага на вработените да разберат како треба да се однесуваат и да им помогнат на потрошувачите подобро да го оценат ветувањето на брендот. Особено во случајот на услужните брендови, каде што, всушност, вработените се брендот, со разбирање на вредностите, вработените имаат подобро чувство за видот на однесување кој треба да се усвои за да се зајакне брендот. На пример, *Virgin Atlantic* ги има следниве вредности: забава, вредност за парите, чувство на предизвик, иновативност и квалитет. Спротивно на тоа, вредностите на *British Airways* опфаќаат: сигурност и безбедност, одговорност и чесност, тимски дух и,

конечно, глобалност (Hatch и Schultz, 2001). Треба само да се помисли на различните стилови на однесување на кабинскиот екипаж на овие два брэнда на авиокомпаниите и веднаш може да се согледа како различни кластери на вредности на брэндот резултираат со различни типови однесувања на вработените. Затоа, вредностите на брэндот нудат можност за диференцијација на брэндот и привлекуваат луѓе чии вредности одговараат на оние вредности кои ги проектира избраниот брэнд.

Во краток преглед, вредностите играат важна улога во градењето и во одржувањето на брэндовите кога го вклучуваат следново: 1. Вработените знаат за што се заложува брэндот и можат подобро да ја проценат нивната улога за негова поддршка; 2. Потрошувачите се во можност да го проценат ветувањето на брэндот; 3. Вредностите се можност за мотивирање на вработените; 4. Вработените и потрошувачите можат подобро да ги оценат точките на диференцијација на брэндот; 5. Луѓето што веруваат во вредностите на брэндот се привлечени да работат во таа компанија; 6. Маркетинг активностите за поддршка на брэндот полесно се идентификуваат (Doyle, 2008).

Идентификување на вредностите на брэндоите. Постојат неколку начини на кои компаниите можат да ги утврдат вредностите на својот брэнд. Еден од нив е методот „групи од Марс“ препорачан од Collins и Porras (1996). Кај оваа техника, од менаџерскиот тим се бара да замисли како најдобро може да го креира брэндот на планетата Марс, каде што технологијата е доволно напредна за да ја поддржи цивилизацијата. Меѓутоа, има само пет места во веленскиот брод и во првата фаза од тимот се бара да одлучат кои поединци треба да бидат испратени. Целта е тимот да ги идентификува неколкуте луѓе кои навистина имаат добра интуиција, ги разбираат вредностите на брэндот и за кои се смета дека се компетентни и имаат кредибилитет. Всушност, овие луѓе се примери за вредностите на брэндот и се многу добри во нивното артикулирање. Оваа мала група се собира заедно со модераторот и од неа се бара да ја разгледа следнава серија прашања: Кои се вредностите на вашиот брэнд? Кои вредности вие лично ги носите на работа, односно кои вредности се од толку централно значење за вас што ќе ги сочувате без разлика дали сте наградени за тоа? Што би им кажале на вашите деца за вредностите кои вие ги негувате при вашата работа и се надевате дека тие ќе ги имаат кога ќе работат? Ако основате фирма, какви вредности ќе воспоставите? (Bedbury и Fenichell, 2003).

Понатамошен начин за утврдување на основните вредности на брэндот може да биде користењето на техниката „скапила“ развиена од страна на Reynold

и Gutman (1988). Во овој случај, модераторот работи на индивидуална основа со секој член на тимот за да ги идентификува неговите ставови во врска со клучните атрибути на брендот. Процесот започнува кога еден менаџер индивидуално ги наведува најважните, уникатни атрибути на својот бренд. Најпрво првиот, па вториот, третиот итн. За првиот најважен атрибут на брендот, на менаџерот му се поставува прашањето „Зошто е тоа важно?“ Одговорот се снима и за следната причина повторно се поставува истото прашање, со повторување на оваа постапка на „качување по скалила“, сè додека се достигне точката каде што испитаникот ќе утврди одредена вредност. Постапката продолжува, додека да се исцрпат сите атрибути од листата. Така се обезбедува основа за идентификување на она што членовите на тимот го доживуваат како најважни, уникатни атрибути на брендот и на тој начин да се препознаат различните вредности на брендот. Останува предизвикот за идентификување на основните вредности на брендот.

Основни насипројти периферни вредности на брендот. Може да се направи разлика помеѓу основни (јадрени) и периферни вредности. Основни вредности на брендот се оние вредности кои брендот секогаш ќе ги поседува, независно од промените во окружувањето и секогаш ќе претставуваат една централна карактеристика на брендот. Спротивно на тоа, периферните вредности се второстепени вредности кои се помалку важни за брендот и можат да се избришат или да се додадат според условите во окружувањето. Ова може лесно да се сфати преку аналогија со модата. Така, кога дамите ја следат модата, тие купуваат фустани со различни должини, во зависност од трендот кој преовладува во модниот свет. Еден пример на бренд кој е верен на своите основни вредности и кој овозможува да се менуваат периферните вредности е светски познатиот трговец на мало *Wal-Mart*. Неговата основна вредност на надминување на очекувањата на потрошувачите континуирано се потенцира од секоја генерација на менаџментот, додека една од неговите периферни вредности, пречекувањето на потрошувачите, се менува како што се менуваат очекувањата на потрошувачите, што резултираше со менување на поздравите до потрошувачите.

Како може да се оцени кои од вредностите на брендот се основни, а кои се периферни? Одговорите на следниве прашања обезбедуваат појасна слика при класификацијата на вредностите: Дали вработените би сакале да бидат доследни на овие вредности во следните 100 години? Ако окружувањето се промени до степен до кој компанијата се почувствува како да е казнета за некоја вредност, дали таа сè уште ќе се чува? Дали вредноста обезбедува јасен водич за однесување и дали тоа се покажало корисно во минатото? Дали вредноста

овозможува брендот да се разликува од конкурентите? Дали оваа вредност сè уште има кредибилитет, дали постојано е остварлива и дали резултира во исход прифатен од страна на потрошувачите? (De Chernatony, 2010).

Поврзување на вредностите на брендот со вредностите на вработените. Со оглед на важноста на вредностите, несоодветно е да се мисли дека предизвикот е да се идентификуваат вредностите, а потоа да се препушти на одделот за човечки ресурси да ги спроведе во практика преку вработените. Исто како што идентификувањето на вредностите на брендот е важна задача, така е неопходно и да се признае дека треба да се вложи значителен напор за да се постигне прифатливост на вредностите на ниво на цела компанија.

Не е невообичаено за вработените во иста компанија да имаат различни ставови за вредностите на брендот и како последица на ова, компанијата, всушност, се бори сама против себе. За жал, во голем број компании постојат бариери кои го попречуваат усогласувањето на вредностите на вработите со вредностите на брендот. Некои од таквите бариери го вклучуваат следново (De Chernatony, 2010): непостоење на традиција на соработка; недостаток на комуникации ширум низ компанијата; значителен акцент на финансиските цели и различни култури помеѓу различни оддели. За да се надминат ваквите симптоми потребно е силно лидерство и иницијативи од врвниот менаџмент, кој треба да покрене: систем на оценување и наградување базиран на вредностите на брендот; развој на кариерата сообразно со прифаќањето и со промовирањето на вредностите на брендот; редовно информирање за најдобрата практика и како тоа се однесува на усогласувањето на вредностите; и мерење на усогласувањето на вредностите.

Еден од начините за оценување на усогласеноста на вредностите на вработените и вредностите на брендот е понуден од Thomson (1999). Главниот аргумент кај овој модел е дека вработените може „да го купат“ брендот (да бидат посветени и согласни) во однос на две основни димензии. Првата е интелектуалната, која го оценува степенот до кој вработените се свесни и се усогласени со стратегијата на нивната компанија и разбираат како тие можат да придонесат за неа. Втората димензија е емоционалната, која ја оценува посветеноста за постигнување на целите на компанијата. Преку серија прашања со кои се мерат овие две димензии, се формира матрица која го покажува степенот до кој секој вработен, интелектуално и емотивно „го купува“ (прифаќа) брендот на компанијата, прикажана на слика 2.14.

Слика 2.14 Матрица за оценување на усогласеноста помеѓу вредностите на вработените и вредностите на брендот



Извор: De Chernatony, L., *From Brand Vision to Brand Evaluation, Third Edition: The strategic process of growing and strengthening brands*, Butterworth-Heinemann, London, 2010, p.145

Матрицата идентификува четири категории вработени, во согласност со нивното „ниво на купување“ (прифаќање) на брендот. „Шампионите“ стојат зад компанијата и се нејзини амбасадори. „Минувачите“ знаат што треба да направат, но не се емотивно посветени. Со анализа на прашањето зошто членовите на оваа група не се чувствуваат посветени (на пример, тие може да не се согласуваат со некои од плановите), може да се преземе корективна акција. „Нецентрираните топови“ се емотивно поврзани, но тие не ги разбираат целите и како нив да ги остварат. На оваа група треба да ѝ се посвети време за рационално објаснување на намерата на компанијата. Загрижувачка група е т.н. „слаби врски“ кои немаат ниту емоционална посветеност ниту разбирање за целите на компанијата. Ако преголем дел од вработените се во овој квадрант, тоа сигнализира сериозни проблеми за компанијата.

За да се поттикне поголема интеграција помеѓу вредностите на брендот и на вработените, не е важно само да се регрутираат кадри чии вредности се поклопуваат со вредностите на брендот, туку, исто така, треба да се практикува континуирано засилување на вредностите на брендот. Ова може да се случи индуктивно, преку процесот на мерење на преформансите, обуката, наградувањето и слични активности. За да напредуваат брендовите, потребно е да имаат јасно дефиниран сет на основни вредности, кои вработените треба да ги разберат и да бидат посветени на нив, а кои треба да одговараат на целиот пазар. Предност е да се осигура дека сите во компанијата стојат зад брендот, во спротивно внатрешните тензии може да го оштетат.

ГЛАВА III ПЕНТАГОН НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ГРАДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

Независно дали станува збор за развиена економија или економија во развој, секоја од нив носи специфични предизвици и можности. Прашањата со кои се соочуваат компаниите се донекаде различни, но едно е заедничко за сите: потребно е да се развие, а потоа да се имплементира соодветен модел за градење бренд кој ќе одговори на специфичните услови за секој поединечен пример. Повеќето од светски признатите и применувани модели за градење на брендот се развиени и се рафинирани од американска, односно европска перспектива. Меѓу овие модели спаѓаат: процесот на управување на брендот според David Arnold, стратегискиот бренд менаџмент според Kevin Lane Keller, водичот за градење на бренд на David Aaker и бренд програмата на Jean-Noel Kapferer. Споменатите модели накратко ќе бидат објаснети, а потоа ќе следи детална елаборација на моделот именуван како *пентагон на градење на брендови* кој претставува своевиден сублимат од претходно наведените модели, со намера да се вклучат сите клучни елементи од процесот на градење на брендот, со нужна прилагодливост на конкретен случај.

Процесот на управување на брендови според David Arnold. Овој модел е дизајниран со намера да им служи на постоечките брендови како начин на проверка на тековната состојба и поддршка во преминување на повисоко ниво (Arnold, 1992). Првата фаза е *анализа на пазарот*. Пазарната анализа би се состоела од: анализа на обемот на продажба, вредноста на продажбата, географска анализа, сезонски карактер итн. Понатамошната анализа би се однесувала на потрошувачите: широчината на користење, фреквенцијата на користење, разликите меѓу потрошувачите итн. Следната фаза е *анализа на ситуацијата на брендови*, каде брендот се анализира преку прашањата за неговиот: раст, корисност, бенефити, атрибути, позиционирање, пакување, ценовно ниво и слично. Оваа фаза не е релеватна доколку станува збор за крирање на нов бренд. Третата фаза се однесува на *позитивирањето на идната позиција*, така, на пример, производител на шампони, би анализираше во кој случај би се привлекле најголем број нови потрошувачи: ако брендот се однесува на регенератор за коса или шампон против првут? Ќе биде ли во премиум категоријата или обичен шампон за коса, а може ли да биде и две во едно - и шампон и регенератор? Во оваа фаза се дефинираат одговорите во врска со ваквите прашања. Во четвртата фаза,

позиционирањето и понудата развиени од претходната фаза се тестираат: како оваа понуда ќе функционира на пазарот. Тестирањето најчесто се спроведува преку симулации или пробни операции на пазарот. Често се применуваат двата начина, со цел да се минимизираат потенцијалните ризици и негативните ефекти за компанијата. Петата, односно последната фаза е воведувањето на брендот, односно неговата комерцијализација и почеток на формално планирање и евалуација на процесот. Овој модел им помага на менаџерите полесно да планираат и да го менаџираат брендот на компанијата. Во реални услови процесот се повторува на годишно ниво, со цел да се обезбеди „доброто здравје“ на брендот.

Процесот на стратешкиот бренд менаџмент на Kevin Lane Keller (Keller, 2007). Моделот од четири чекори започнува со барање за идентификување и воспоставување на позицијата на брендот и неговите вредности. Фокусот во оваа фаза се става на идентификување и воспоставување на позицијата на брендот и неговите вредности. Следната фаза се состои од планирање и имплементирање на маркетинг програмите за брендот. Откако ќе се идентификуваат и ќе се воспостават позицијата и вредностите на брендот, следната задача е да се пренесе соодветна порака до потрошувачите преку комбинација од маркетинг активности. Третата фаза се однесува на мерење и интегрирање на перформансите на брендот. Оваа фаза опфаќа следење на брендот преку: продажбата, пазарното учество, неговиот имиџ и раст на пазарот. Перформансите на брендот можат да бидат под влијание на неколку фактори, па така, основна задача во оваа фаза е да се идентификуваат елементите кои го подржуваат и оние кои му наштетуваат на процесот. Последната фаза се однесува на зголемување и одржување на квалитетот на брендот. Како може брендот континуирано да расте и да остане актуелен помеѓу потрошувачите? Денес се игнорираат вчерашните услови, бидејќи пазарот постојано се менува – потрошувачите постојано се менуваат. Тогаш како брендот да расте на пазар кој постојано се менува? Треба ли брендот да се прошири на нови пазари? Како да се одржи капиталот на брендот? Овој модел овозможува воспоставување стандард кој води кон градење на силен и конзистентен бренд.

Водичот за градење на бренд на David Aaker. Овој модел опфаќа десет насоки за градење на силни брендови (Aaker, 1996):

1. *Идентификување на брендот:* Секој бренд треба да има свој идентитет;
2. *Предлози за вредноста:* Треба да се одреди и добро да се познава предлогот на вредноста за секој бренд, бидејќи тој е еден од клучните фактори при создавање на вредноста;

3. *Позиционирање на брендот*: Брендот треба да има јасна позиција која ќе претставува водич за имплементација на комуникациите;
4. *Извршување*: Потребно е реализирање на брилијантни и долготрајни програми за комуникација;
5. *Конзистентност*: Потребна е конзистентност на идентитетот, позиционирањето и извршувањето низ времето;
6. *Систем на брендот*: Треба да се обезбеди синергија на активностите околу корпоративниот бренд;
7. *Левериџ*: Проширување на брендот на нови производи и пазари;
8. *Капитал на брендот*: Следење на капиталот на брендот низ времето преку свесноста, согледаниот квалитет, асоцијациите и лојалноста;
9. *Одговорност за брендот*: Воспоставување на одговорни лица за процесот на градење и управување со брендот;
10. *Инвестиции во брендот*: Континуирано инвестирање во брендот.

Овие насоки преставуваат дефиниција за градење/управување со брендот.

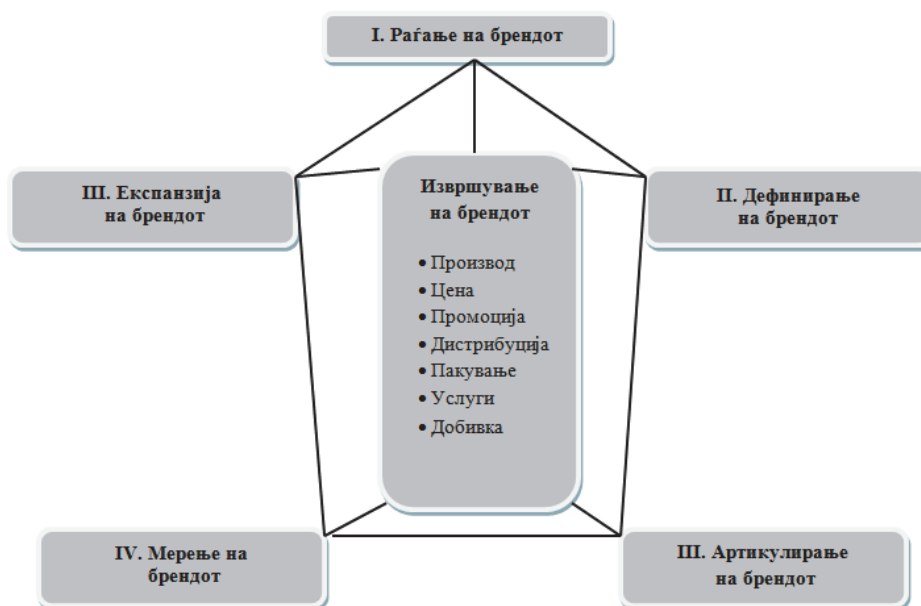
Бренд програмата на Jean-Noel Kapferer. Професорот Kapferer ја презентира *бренд програмата* во 9 чекори (Kapferer, 1997):

1. *Зошто треба да постои брендот?* Што ќе му недостига на потрошувачот ако брендот не постои?
2. *Говорница*. Од каква позиција „зборува“ брендот.
3. *Визија*. Каква визија постои за брендот и за дејноста, односно производите и услугите што тој ги покрива.
4. *Вредности*. Кои се клучните вредности за брендот?
5. *Мисија*. Кои промени брендот сака да ги направи во животите на потрошувачите?
6. *Територија*. Каде е брендот легитимен во остварувањето на неговата мисија?
7. *„Сигро активности и производи“*. Кои производи, односно активности најмногу одговараат за мисијата и вредноста на брендот?
8. *Стилот и јазикот на брендот*. Кои елементи во однос на стилот и јазикот се типични за брендот?
9. *Замислениот клиент на брендот*. Не таргетирањето, туку рефлектираниот потрошувач.

Овие насоки, применети со соодветна длабочина, се користат насекаде во светот како водич при градењето на брендот.

Пентацион на градење на брендот. Градењето на брендот не е само избор на производ или услуга, фиксирање име, одредување цена и нудење на пазарот. Овој модел претпоставува дека во центарот на секоја активност за градење на брендот се основните варијабилни кои го опишуваат *јадрицето на брендот*: атрибутите, ценовното ниво, дистрибуцијата, пакувањето и придонесот. Овие варијабилни не можат да се извлечат од магионичарска шапка. Тие треба систематски да се развијат и да бидат доволно флексибилни кон потенцијалните промени во условите на функционирање на брендот, слика 3.1.

Слика 3.1 Пентагон на градење на брендот



Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, McGraw-Hill, New Delhi, p. 39

Предложениот модел – пентагонот за градење на брендот се состои од пет последователни фази, а сите тие се директно поврзани со јадрото што го претставува извршувањето на брендот. Компанијата постои за да ги оствари очекувањата на акционерите, па така, брендот постои со цел да генерира долгорочен профит. Затоа, јадрото на брендот ги опфаќа 4-те P на Philip Kotler како и пакувањето, услугата и проценката на добивката/загубата. Овие седум варијабилни се адаптираат, како што брендот се гради низ одделните фази.

Првата фаза кај пентагонот за градење на брендот е фазата за *раѓање на брендот*. Клучното прашање на кое треба да се даде одговор во оваа фаза е прашањето дали постои пазар за производите/услугите на компанијата. Чест коментар во маркетинг круговите е дека постои „дупка во пазарот“, но тоа што е значајно е дали постои пазар во таа дупка. На пример, постојат луѓе кои го пијат

кафето топло, постојат и такви (помалку) кои сакаат ладно кафе. Тие ја претставуваат дупката на пазарот. Прашањето е дали бројот на љубители на ладно кафе е доволно голем за да обезбеди профитабилно функционирање на бренд за ладно кафе. Модната индустрија, која е во вечна потрага по креативност, ги користи токму пазарните јазови. Првата фаза е критична, бидејќи го претставува моментот кога компанијата треба да одлучи дали ќе продолжи понатаму или ќе ја напушти идејата за брендот.

Втората фаза се однесува на дефинирањето на брендот. Откако еднаш ќе се идентификува можноста, на пример, потрошувачите не ги сакаат големите автомобили, туку малите, следниот чекор би бил дефинирање на тоа што ќе претставува новиот автомобил. Колку мал автомобил, која вредност за парите ќе ја понуди, какви перформанси ќе има? Дефинирањето на брендот се однесува на обмислување на понудата на брендот која вклучува рационално и емоционално значење за потрошувачите. Постојат неколку модели за дефинирање на брендот кои подоцна ќе бидат анализирани при деталното објаснување на оваа фаза. *Третата фаза е артикулирањето на брендот,* односно како брендот ќе се изрази пред целните потрошувачи? Кое ќе биде името на брендот и зошто? Какво ќе биде пакувањето и графичкиот дизајн? Какво ќе биде позиционирањето? Во што ќе се состои улогата на другите елементи за маркетингот? Артикулирањето на брендот е во врска со развивањето начин за претставување на „лицето на брендот“ пред потрошувачите. Следната фаза е *мерењето на брендот,* односно начинот на кој ќе се следат перформансите на брендот. Откако ќе се идентификува можноста, ќе се дефинира брендот и ќе се развие неговата експересија, доаѓа на ред фазата на лансирање на брендот и мерењето на неговите перформанси. Мерењето на брендот вклучува воспоставување ситем од мерила кои ќе го следат прогресот на брендот на месечна, квартална или на годишна основа. *Петтата фаза се однесува на придвижување на брендот напред преку експанзија на брендот.* Откако брендот ќе „тргне“, следниот чекор е да се обезбеди начин како тој да остане пред конкурентите. Треба ли брендот да се прошири на други производи и пазари? Преку петте фази, пентагонот за градење на брендот е поврзан со централното јадро – *извршувањето на брендот.* Извршувањето на брендот се рафинира преку прогресот од раѓањето на брендот, преку дефинирањето, артикулирањето, мерењето и неговата експанзија. На овој начин пентагонот за градење на брендот ја води компанијата, чекор по чекор, низ целиот процес на брендирање на производите/услугите, односно на бизнисот. Во следните точки секоја од фазите на моделот ќе биде детално анализирана.

3.1 РАЃАЊЕ НА БРЕНДОТ

Првата фаза од пентагонот за градење на брендот, *раѓањето на брендот* се однесува на истражување на: можноста за брендирање, на потенцијалот за нов бренд, на можностите на „изморените, стари“ брендови, на начинот да се дојде до силен бренд. Раѓањето на брендот е фаза која може да се раздели на пет компоненти, сите подеднакво важни за градење комплетна слика за потенцијалот на брендот (Parameswaran, 2006). Всушност, оваа фаза претставува целокупна анализа на бренд - сферата, односно окружувањето на брендот. *Пазарната анализа* се однесува на осознавањето на: големината на пазарот, неговиот раст, сегментите, географските разлики, сезонскиот карактер и прашањата поврзани со дистрибуцијата. *Анализата на конкурентите* опфаќа анализа на клучните играчи на пазарот, односно во дејноста, вклучувајќи ги и оние кои произведуваат комплементарни и суплементарни производи/услуги. *Анализата на потрошувачите* вклучува детална анализа на потрошувачите: бројност, навики и однесување при купување, односно сите фактори кои влијаат на потрошувачот и на неговата одлука за купување. *Анализата на способности* треба да претставува објективен поглед на способностите, знаењето и вештините во рамките на компанијата, вклучувајќи ја: технологијата, истражувањето и развојот, know-how, продажната и дистрибутивната сила. И на крај, *PEST анализата* опфаќа анализа на оштото екстерно окружување: владините регулативи, макроекономските импликации, социлошките промени, технолошките усовршувања и глобалните трендови, во целина. Петте компоненти од фазата на раѓање на брендот ѝ овозможуваат на компанијата да ги осознае можностите за создавање силен, пулсирачки бренд.

Пазарна анализа. Првиот чекор од фазата на раѓање на брендот е да се испита дали постои можност на пазарот, онака како што е дефиниран. Дефинирањето на пазарот варира од дејност до дејност. Во некои случаи може да недостасува соодветно дефинирање на големината на пазарот, па тогаш таа се одредува преку сурогатни големини. Проценувањето на големината на пазарот не е доволно, потребно е повеќе од проверување на бројките за да се испитаат карактеристиките на пазарот, како што се: *обемот, вредноста, ценовните сејменити, сезонскиот карактер, растот на обемот на продажбата, географските разлики* итн (Nilson, 1998).

Проценувањето на *обемот* на пазарот и неговиот пораст е значајно, но недоволно за да се извлече заклучок за атрактивноста на пазарот. Исто толку е

важно да се процени големината на вредноста и нејзиниот раст, како и ценовните сегменти на пазарот. На пример, во одредени периоди во некои дејности се случува тренд на зголемување на обемот на продажбата, но намалување на вредноста, поради значаен пад на цените. Во продолжение на анализата на вредноста/обемот и нивниот раст, пазарната анализа треба да послужи како компас за идентификација на сегментите и нивна дополнителна анализа. Може да се случи пад или многу мал раст на пазарот во целина во одредена категорија, со исклучок на еден сегмент каде обемот и вредноста може да се однесуваат сосема спротивно (значаен пораст). Како типичен пример може да се наведе пазарот на патнички автомобили. Неговиот пораст во изминатава деценија е речиси незабележлив, но анализирано поединечно, сегментот на мали патнички автомобили за градски сообраќај доживеа раст кој го неутрализира падот на сите други сегменти во оваа индустрија.

Viswanath и Mark (2007) аргументираат дали големото пазарно учество гарантира висок профит. Според нив, профитот од брендот зависи истовремено и од *релативното пазарно учество* (RMS: relative market share) и од *премиум статусот во категоријата* (ценовното ниво). Врз основа на ова се гради двофакторска матрица со резултати прикажани на слика 3.2.

Слика 3.2 Учество на брендот наспроти профитот од брендот

	Високо	„Бренд стопер“ просечно пазарно учество 15%-20%	„Бренд на автопат“ просечно пазарно учество над 20%
Премиум ниво во категоријата	Високо	„Бренд на слепа улица“ просечно пазарно учество под 5%	„Бренд на тесна улица“ просечно пазарно учество 5%-10%
	Ниско		
		Високо	Ниско

Релативно пазарно учество

Извор: Viswanath V. and J. Mark, 2007, “Your Brand’s Best Strategy”, *Harvard Business Review*, pp. 123-129

Со анализа на матрицата јасно се согледува дека бренд со релативно мало пазарно учество, но со премиум ниво, може да оствари повисока профитабилност од бренд со високо пазарно учество, но со ниска цена.

Останата значајна варијабла на анализата на пазарот се *географските сегменти*. Дури и во помалите земји се разликуваат региони кои се специфични и

различни според карактеристиките на потрошувачите, нивните преференции и барања. Географската распространетост е посебно значајна за компаниите кои настапуваат на големи, разнолики пазари, а повеќе од очигледно е важноста на ова прашање за компаниите кои се среќаваат на повеќе меѓународни пазари.

Анализата на *сезонскиот карактер на побарувачката* во одделна категорија помага во разбирањето на разликите во големината на пазарот низ месеците. Постојат сезонски трендови кои влијаат на флукуации во продажбите во текот на годината, меѓу кои: деновите на празници, бракови, грип и настинки, почеток и крај на учебна година, верски празници и сл.

Пазарната анализа треба да ја вклучи и анализата на *дистрибутивната дисперзија* на пазарот. Кој дистрибутивен канал колкав дел од обемот на пазарот пренесува? Дали е потребна малопродажна мрежа или таа може да се заобиколи преку директна продажба? На пример, *Dell* создаде цел нов систем на продажба на компјутери, кога започна да го користи интернетот за потрошувачите сами да го конфигурираат својот персонален компјутер и сами да го порачаат.

Анализата на пазарот може да тргне во повеќе насоки, во зависност од самата компанија, од нејзиниот производ/услуга, но таа не треба да предизвика конфузија и преоптеретеност со информации. Податоците од анализата на пазарот треба да се систематизираат и од нив да се извлечат најзначајните заклучоци за јазовите на пазарот и потенцијалот на одделните сегменти.

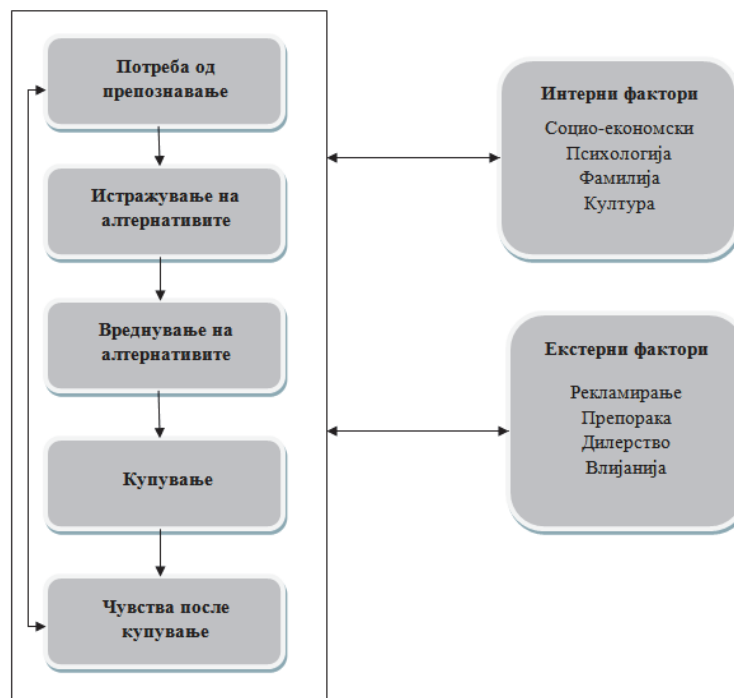
Анализа на потрошувачиите. Анализата на потрошувачите вообичаено следи по пазарната анализа, но во случај кога пазарот не е добро дефиниран, добро е да се почне со анализа на потрошувачите. Оваа анализа во основа се базира на *бројот на потрошувачи* кои припаѓаат на таргетируваниот потенцијал и *нивното однесување* (Rust et al, 2000). Анализата на потрошувачите треба да ја земе предвид *социо-економската класификација (СЕК)* на потрошувачите, во комбинација со образованието и професијата, како и нивото на приходи на едно домаќинство. Па така, ако идејата за брендирање се однесува на компанија која произведува скапи мобилни телефони, анализата се фокусира на повисоките, урбани класи од СЕК, додека при брендирањето производител на готварска сол, би требало да се земат предвид сите класи, урбани и рурални.

Една друга димензија на анализирање на бројот на потрошувачите е преку *иненитрацијата на производител на пазарот*. Многу е мал бројот на производи кои имаат висока пазарна пенетрација (околу 90% и повеќе), меѓу нив, пред сè се вбројуваат производитите за масовна потрошувачка. Повеќето производи ретко достигнуваат пенетрација на пазарот повисока од 60% (Kapferer, 2008). Ако се

анализираат луксузните производи, тогаш овој процент паѓа на 10%. Опасноста што се крие позади овие бројки е потенцијалната грешка во проценката на нивото на прифатливост на одреден производ/услуга. На пример, ако се анализира пенетрацијата на автомобилите од висока класа, тогаш на ниво на цел пазар, неговата пенетрација е одвај 10%, но во високата СЕК класа, застапеноста на луксузно возило во домаќинствата е далеку повисока. Понатамошната анализа во рамките на пенетрацијата на производот ја вклучува фреквенцијата на купување, односно користење. Ова е посебно значајно за производите за финална потрошувачка. Колкава просечна количина од производот се користи од едно домаќинство за еден месец? Успехот на *Coca-Cola* и светски познатите производители на пиво, како што се *Budweiser* и *Heineken* зависи токму од одговорот на ова прашање (Aaker и McLoughlin, 2010).

Анализата на потрошувачите за нови производни концепти е релативно покомплицирана, поради недостатокот на информации. Затоа е потребно да се развијат хипотези и да се процени бројот на потенцијални потрошувачи на таргетираниот сегмент. Но треба да се земе предвид дека токму овие хипотези одат заедно со грешките за нив. Анализата на потрошувачите не се однесува само на проценување на бројот на потенцијалните потрошувачи, туку и на нивото однесување *при процесот на купување*, слика 3.3.

Слика 3.3 Процесот на купување на потрошувачите



Извор: Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Pearson Education, London, p.167

Разбирањето на процесот на купување на потрошувачите е критичен фактор за оформување на понудата на брендот. Колку се важни понудените разни добивки? Колку е важна цената? Кој може да влијае на одлуката за купување?

Анализата на потрошувачите треба да резултира со проценка на бројот на таргетираните потрошувачи и нивното однесување. Ако станува збор за постоечки бренд или за позната дејност, тогаш проценките се релативно веродостојни, но доколку станува збор за нов концепт, тогаш анализата на потрошувачите се базира на проценки и заокружувања, преку користење сурогатни податоци, вклучувајќи ја и веројатноста за појава на грешки.

Анализа на конкурентите. Со оваа анализа треба да се откријат клучните играчи на пазарот. Во овој дел од фазата на раѓање на брендот се анализираат конкурентските брендови во рамките на една дејност. Ваквата анализа ги вклучува постоечките ривали, маргиналните и потенцијални конкуренти. Денес живееме во отворен свет со огромен проток на информации. Ако некој истражува доволно посветено, може да претпостави што подготвуваат постоечките и потенцијални конкуренти. Дополнителната анализа вклучува анализа на суплементарните и комплементарни производи (Doyle и Stern, 2006). Анализата на конкурентите треба да започне со најголемите, директни конкуренти на пазарот. Оваа анализа вклучува согледување на: историјата на продажбите, перформансите во однос на обемот и вредноста, ценовната стратегија, промотивната стратегија, инпутите, дистрибуцијата, перцепциите на потрошувачите и сл. Во продолжение треба да се додаде анализата на способностите на конкурентите и нивните специфики, маркетинг вештините, вредноста на конкурентските брендови и секако, нивната профитабилност. Но, анализата на главните конкуренти не е доволна. Често маргиналните, мали брендови со текот на времето се претвораат во предизвикувачи, а потоа и во водечки брендови. Се разбира, сите почнуваат како мали брендови, соочувајќи се со можностите и заканите од глобалните трендови. Конкуренцијата може да произлезе и од компании со комплементарни производи. Производителот на паста за заби може да се претвори и во производител на четки за заби. При скенирањето на окружувањето компанијата треба да ги земе предвид и производителите на комплементарни производи кои може да се претворат во директни конкуренти. Производителите на суплементарни производи може да се претворат во силни конкуренти при мали промени во пазарните услови. На пример, преносните компјутерите може да бидат замена за десктоп компјутерите при пад на цената на преносните компјутери. Скенирањето на конкуренцијата треба, исто така, да ги

земе предвид суплементарните производи, бидејќи тоа што денес е апетисан, утре може да биде главен оброк.

Анализа на способностите. Раѓањето на брендот треба да вклучи значителен обем на интроспекција. Ова се реализира преку анализата на способностите, што всушност е анализа на предностите и слабостите на компанијата (Davies, 2003). Пред да се качи на „бродот за градење на брендот“, компанијата треба да провери дали има „добар стомак“ да ја поднесе пловидбата. Анализата на способностите треба да започне со *финансиите* на компанијата. Како се движат приходите, колкав е нивниот пораст? Каква е профитабилноста и нејзината динамика? Кои средства се клучните генератори на приходи? Колкави се резервите во билансот на состојба итн. По финансиската анализа треба да следи анализа на, како што ги дефинираше Michael Porter, *клучните способности* на компанијата. Колку се релевантни тие способности за брендот на компанијата? Не треба да се изостават и *технолошките способности* во анализата. На пример, компаниите *BMW* и *Audi* имаат техничко-технолошки капацитет да го произведат речиси совршениот автомобил, но дали тоа може да го направи *Fiat*? Но, технолошката предност не е доволна за да се победи на трката. Денес пазарот е претрупан од понуди. Ако компанијата, односно нејзините вработени не поседуваат соодветни маргетниг вештини, тогаш тоа може да биде „клетва“ врз успехот на брендот. *Вештините на вработените* се витални за успехот на кој било бренд. Компанијата задолжително треба да ги оцени вештините и способностите на своите вработени, со цел да го процени својот интерен потенцијал. Во одреден временски период може да се користи аутсорсинг за одредени активности, но на долг рок компанијата треба да ги има конците в раце за сите релевантни активности кои ја создаваат вредноста на брендот и профитабилноста на компанијата. Компанијата, исто така, треба да развие вештини и способности за управување со односите со трети страни: соработници кои можат да обезбедат технологија, соработници кои обезбедуваат производствен капацитет, соработници кои ќе ја извршат дистрибуцијата итн.

Сеопфатната анализа на способностите треба да ги опфати сите горенаведени аспекти. Резултатите треба да придонесат кон одговорот на прашањето: дали компанијата може да се соочи со предизвикот на брендирањето? Брендот може да бара подолг период на инвестиции во него, има ли компанијата силни финансиски извештаи кои покажуваат дека тоа може да се издржи? За брендот може да биде потребен значаен технолошки пробив, има ли компанијата интерно искуство, вештини и способности за да го постигне, односно може ли да

го купи по разумна цена? На брендот може да му биде потребен посебен систем на дистрибуција и продажба, дали компанијата е доволно приспособлива за да имплементира таков новитет? Анализата на способностите е вежба на „барање на душата“ на компанијата пред таа да се впушти во предизвиците на брендирањето.

PEST анализа. Фазата на раѓање на брендот има пет одделни чекори, а најзанемарен од сите е најчесто токму петтиот чекор. Поголем број од компаниите ја изоставуваат оваа макро анализа, сметајќи дека немаат влијание врз овие фактори или, пак, веруваат дека брендот делува локално, па не се чувствуваат толку влијанијата од социо-економското милје. Оваа анализа, освен економските трендови, ја опфаќа и социолошката и културна комплексност. Во продолжение накратко ќе бидат опишани трендовите кои најинтензивно влијаат на брендovите.

Тренд на БДП: Каква врска постои помеѓу растот на бруто домашниот производ и стратегијата за брендирање на компанијата? Зголемениот БДП при побавен раст на популацијата, резултира со повисок приход по глава жител, што предизвикува зголемување на побарувачката за повеќе и подобри производи/услуги. Подобрите производи се брендирани производи. Така, растот на БДП значи поголем потенцијал за брендирање, иако некогаш (и некаде) со ниска стартна основа. *Секторски трендови:* Економијата и економскиот раст се одредуваат преку три сектори: земјоделието, индустријата и услугите. Глобалните трендови одат во прилог на зајакнување на секторот на услуги, за сметка на земјоделието, па и индустријата, независно за која национална економија станува збор. Ова значи дека аграрните економии се претвораат во економии базирани на услугите. Ова оди во прилог на стратегијата на брендирање. *Урбано-рурални трендови:* Распореденоста на населението во урбаните, односно руралните региони во една држава, исто така, значајно влијае на потенцијалот за брендирање на компаниите и нивните производи/услуги. *Образовни трендови:* Зголемувањето на нивото на образование како еден глобален тренд оди во прилог на развивање на брендovите. *Професионални трендови:* Во повеќето национални економии услужниот сектор почнува да доминира. Развојот на информациските технологии и аутсорсирањето на бизнис - процесите сигнализираат развој на нови сектори во економијата. Повеќето од новите работни места не постоеја пред петнаесетина години, а денес потрошувачите со таков профил се најсофистицираните љубители на брендovи. Компаниите треба да ги следат промените во трендовите на професиите за откривање потенцијални можности на пазарот. *Промена во социо-економската класификација:* Табела 3.1. Потрошувачите се категоризираат во класи од А1 до Е2, во зависност од нивото на образование и професија. Во

изминативе дваесет години постои постојан нагорен тренд на придвижување на потрошувачите од СЕК Е, преку СЕК Д во СЕК Ц во земјите во светот. Првичната СЕК шема имала изглед на пирамида, а сега постепено се менува, со очекување дека во следната деценија веќе ќе се претвори во дијамант. Според очекуваната насока на трендот кај социо-економската класификација, допрва ќе се зголемува префинетоста на барањата и преференциите на потрошувачите од доминантните СЕК Б и СЕК Ц класи, што претставува посебна можност за развој на премиум брендови.

Табела 3.1 Матрица на социо-економска класификација

Занимање	Основ. образ.	Средно образ.	Факултет без дип.	Факулт. образ.	Магистер	Доктор на науки
Неквалификуван работник	Е2	Е1	Д	Д	Д	Д
Квалификуван работник	Е1	Д	Ц	Ц	Б2	Б2
Трговец на мало	Д	Д	Ц	Ц	Б2	Б2
Сопственик на мал бизнис	Д	Ц	Б2	Б1	А2	А2
Сопственик на средна компанија	Ц	Б2	Б1	А2	А2	А1
Сопственик на голема компанија	Б2	Б2	Б1	А2	А1	А1
Самовработување	Б1	А2	А2	А1	А1	А1
Услужна дејност	Д	Д	Б2	Б1	А2	А1
Вработен во администрација	Д	Д	Ц	Б2	Б1	Б1
Менаџерска функција на ниско ниво	Д	Ц	Ц	Б2	Б1	А2
Менаџерска функција на средно ниво	Ц	Ц	Б2	Б1	А2	А2
Врвен менаџмент	Б1	Б1	Б1	А2	А1	А1

Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, p. 83

Структура на семејството: Зголемувањето на бројот на домаќинства со еден до два, поретко со три или четири члена е глобален тренд и ваквите промени и ефектите од нив треба да се вклучат во идните сценарија на компаниите. *Религиозни промени:* Во изминативе години значително се интензивираше еден тренд кај глобалните потрошувачи, а тоа беше, освен модернизацијата и вестернизацијата, желбата за поврзување со своите религиозни корени. Компаниите треба да бидат сензитивни кон ваквата промена и треба да внимаваат на религиозните специфики и можностите и ограничувањата кои произлегуваат

од нив. *Медиумска заштатеност*: Интернетот и телевизијата ги засенија списанијата и весниците. Земајќи го предвид ова, компаниите треба да подготвуваат соодветни комуникации за брендот, со цел да допрат до таргетираните потрошувачи. *Старење на населението*: Зголемувањето на просечната возраст на популацијата, особено во развиените земји во Европа и САД го отвори патот за развој на низа специфични корпоративни брендови. *Промени во навиките за штедење*: Кон крајот на 90-тите и почетокот на 2000 -тата година интензивно се инвестираше во заедничките фондови, како начин на штедење. Просечната маргинална склоност кон штедење во Европа изнесувала околу 25% (Gorham, 2004). По финансиската, односно економската криза во 2007-2009 година, маргиналната склоност кон штедење значително опаднала, но ова не предизвикало зголемување на потрошувачката (падот се должел на намалување на просечните приходи на потрошувачите). При крајот на 2009 година започна стабилизацијата, со релативен пораст на маргиналната склоност кон трошење, што од страна на понудата беше пречекано со широко отворени раце. Во секој случај, повеќето доминантни економии во светот зависат од потрошувачката и ја стимулираат неа, што оди во прилог на процесот на брендирање. *Кредитна задолженост на населението*: Во продолжение на анализата на претходниот тренд, сè повеќе расте внатрешната задолженост на населението во државите во светот. Од 40-90% од трајните потрошни добра и недвижнините во одделни земји се купуваат на кредит. Сè додека опстојува кредитната (и платежната) способност на потрошувачите во светот, брендовите ќе функционираат, но ризикот демне од повеќе страни. *Рециклирање*: Трендот на „зелено размислување“ – зголемената грижа за животната средина, ограниченоста и обновливоста на ресурсите во светот отвори пат за развој на успешни „зелени брендови“. *Владини политики*: Регулацијата на увозот и извозот, монетарната и фискална политика, даноците и даночните стапки, работните односи, заштитата на правата на сопственост и многу други прашања кои се предмет на државна регулација влијаат на функционирањето на компаниите, односно на брендовите. Компаниите треба да ги земат предвид можностите и ограничувањата кои произлегуваат од овој сегмент на окружувањето. *Однесноста со вредност*: Денешните потрошувачи, независно од висината на нивните приходи, статус, образование, професија и други карактеристики бараат максимална вредност за парите кои се подготвени да ги потрошат. Ова ги мотивира компаниите да вложуваат во подобри, посоефицицирани производи и постојано да ја подобруваат понудата на брендот.

Раѓањето на брендот и ситуационата анализа го поставуваат брендот во контекст на потенцијален бренд на пазарот, земајќи ги предвид: конкуренцијата, потрошувачите, способностите на компанијата и макроекономските трендови. Раѓањето на брендот е фаза која се поттикнува од потребата да се ревидира прогресот на посточеки бренд и можностите за негово проширување или, пак, тоа е првиот чекор кој се презема за да се испита потенцијалот за нов бренд на пазарот. Раѓањето на брендот може да се користи при една од следниве ситуации (Parry, 2005): можност за воведување нов производ; можност за подобрен производ; можност за брендирање на компанијата; можност за засилување на брендот; можност за проширување на брендот.

Раѓањето на брендот е круцијална фаза од пентагонот на градење на брендот. Во изминативе две децении сведоци сме на „никнување“ различни брендови како печурки во разни дејности. Веројатно повеќето од гореанализираните прашања биле поставени и одговорени пред донесувањето на одлуката за брендирање. Доколку не биле, нужно ќе бидат поставени и одговорени. Самиот развоен процес на брендот ќе побара аналитичен и систематски пристап за негово градење и управување. Несомнено, раѓањето на брендот и неговите пет чекори се еден од градежните блокови во овој процес. Со надминувањето на препреките од оваа фаза, се отвора патот за втората фаза од моделот – дефинирање на брендот.

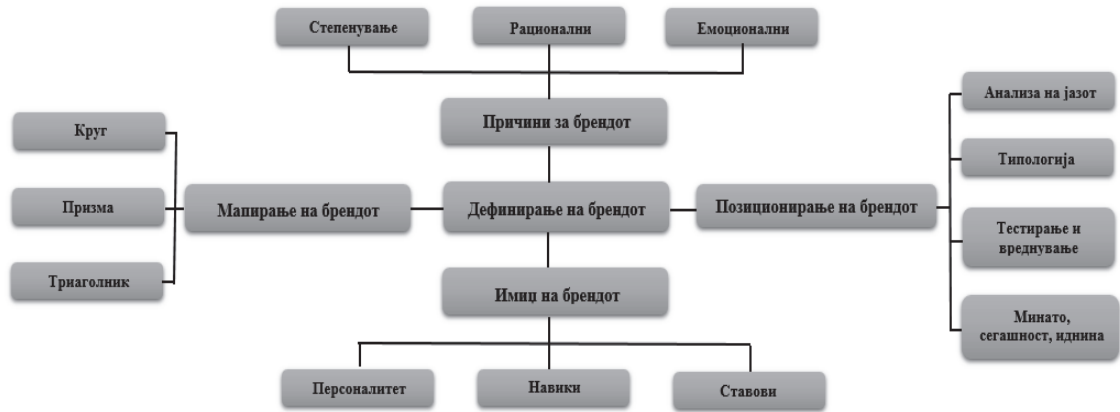
3.2 ДЕФИНИРАЊЕ НА БРЕНДОТ

Раѓањето на брендот беше фаза која ја идентификуваше можноста за лансирање нов бренд или за обновување на стариот. При крајот на оваа фаза, компанијата има појасна претстава за донесување одлука за брендирање во врска со прашањето дали постои потенцијал за брендираната понуда. Дефинирањето на брендот е следниот чекор кој води кон развој на опис на понудата на брендот. Која е причината зад брендот? Што тој ќе значи во умот на потрошувачите? Каков ќе биде персоналитетот на брендот?

Фазата на дефинирање на брендот е моментот кога компанијата испитува зошто потрошувачот би купил производ/услуга од брендот (причини, позиционирање) и зошто потрошувачот би продолжил да го купува брендот (позиционирање, перосоналитет). Фазата на дефинирање на брендот се состои од следниве четири чекори, слика 3.4 (Parameswaran, 2006): 1. Причини за брендот; 2. Позиционирање на брендот; 3. Персоналитет/имиџ на брендот и 4. Мапирање

на брендот. Освен тоа што секој од чекорите на оваа фаза ќе биде објаснет поединечно, во процесот на развивање на дефиницијата за брендот, тие често се испреплетуваат меѓусебно и се одвиваат истовремено.

Слика 3.4 Дефинирање на брендот



Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, p. 104

Причини за брендот. Зошто потрошувачот би го купил брендот? Секој производ или услуга што го купуваме е комбинација на рационални и емоционални причини за купување. Ако потрошувачот го купува брендот само од рационални причини, никогаш нема да биде среќен. Ако го купува само од емоционални причини, никогаш нема да биде задоволен (Greenough et al, 2002). Ако, на пример, сакаме да брендираме компанија која произведува безалкохолни пијалаци, една од првите задачи ќе биде да се утврдат рационалните причини (состојки, вкус, цена, квалитет) и емоционалните причини (свежина, забава, возбуда) кои би го мотивирале потрошувачот на одлука за купување. Успешната дефиниција на брендот претставува комбинација од овие две категории.

Рационални причини. Во денешниот свет на наносекунди, рационалната причина може да претставува разлика само за една недела или за еден месец. Но, брендот не може да функционира без рационална причина. Примарниот сет на рационални причини се однесува на тоа од што е направен производот, состојките, технологијата, дизајнот и изгледот, цената, пакувањето и сл. Многу често специфична рационална причина претставува одредена состојка: сос од шафран, паста за заби со избелувач, козметика со витамин Е и коензим Q10, омекнувач на облека со парфем итн. Денешниот предизвик е да се пронајде таква состојка која ќе биде единствена за производот/услугата во одредена дејност. Брендите се состојат од елементи, состојки, атрибути, но потрошувачите

купуваат користи. Целта е да се направи вистинската конекција. На пример, *Apple* своевремено доживеа препород со нов дизајн и со свежи бои. Производите на *Apple* изгледаат различно и предизвикуваат потрошувачите да ја доживуваат понудата на брендот како „различна и кул”.

Постојат неколку рационални причини за купување на одреден производ. Така, се формираат неколку елементи кои ја сочинуваат поудата на брендот. Целта е да се постигне различност со некои од овие елементи: *Цена*: Може ли цената да биде повисока или пониска? *Дистрибуција на производи*: Може ли производот да се испорача на различен начин? *Услуга*: Може ли да се обезбеди подобра услуга? *Пакување*: Дали пакувањето да биде мало или големо? Како да изгледа? *Одржување*: Дали трошоците за одржување можат да се држат на разумно ниво? (Karferer, 1997).

Во светот во кој доминираат брендови, рационалните причини често се игнорираат. Повеќето менаџери тргнуваат од претпоставката дека сите производи се исти, дека со состојките се исти, дека технологиите се исти. Можеби ова е донекаде точно на макро ниво, но секогаш постои веројатност еден да направи „цик”, додека сите други прават „цак” (Aaker и Joachimsthaler, 2009). Често, успехот на производителите од автомобилската индустрија се должи на јасни рационални причини: одличен дизајн, внатрешна просторност, вредност за цената. При барање рационални разлики потребно е „да се копа подлабоко”.

Емоционални причини. Потрошувачите купуваат поради рационални и емоционални причини, ако рационалните се веќе познати, тогаш кои се емоционалните? Постојат девет универзални емоции: среќа, бес, непријатност, страв, тага, храброст, сочувство, љубопитност и смиреност. Брендот треба преку комбинација од нив да се поврзе со потрошувачите. На пример: *Whirlpool* нуди широк асортиман на производи од бела техника. Брендот претставува емоционален бенефит за потрошувачите, перцепиран како „најдобриот создавач на дом во светот” (Chasser и Wolfe, 2010, p. 202). Основниот предизвик кај ова прашање е да се поврзат рационалните и емоционалните причини. Врската треба да биде навистина силна, во спротивно некоја од причините би била само празно ветување. При барањето емоционална причина, треба да се внимава таа да не е секојдневна. На пример, кон крајот на 90-те *Samsung* бил меѓу првите производители на телевизори со рамен екран. Нивните телевизори изгледаале многу „позгодно“ во споредба со „кутиите” на другите брендови. Брендот во своите комуникации го имале вметнато чувството на завист од добриот дизајн на нивните телевизори, создавајќи еден икона - бренд (Ackerman, 1998).

Како може да се откријат емоционалните причини? Потребна е целосна анализа при која однесувањето на потрошувачите е почетна точка. Анализата се комплетира со помош на познатата техника *скалила на користи*. Оваа техника ја предизвикува компанијата да размислува повеќе од обичниот сет на рационални причини и да развие систем на „зошто“ прашања. Одговорите на овие прашања водат кон открија во различни насоки. На пример, одреден пијалак за подобрување на здравјето може да се состои од 23 витални состојки. Но, зошто една мајка да го купи? За децата. Зошто? За да бидат здрави. Зошто? За да бидат добри на училиште. Зошто? За да бидат успешни во животот. Зошто? За таа да се гордее со нив. Преку ваквиот сет на прашања се отвораат различни насоки. Некои може да бидат многу апсурдни, но некои водат до одговор во потрагата на емоционални причини. Техниката на скалилата на користи треба да се спроведе за различни сценарија, вклучувајќи ги и потрошувачите, за да се откријат скриените емоции кои брендот може да ги допре (Duncan и Harvey, 2009).

Позиционирање на брендот. Позиционирањето претставува „ментална позиција во мислите на потрошувачите окупирана од страна на брендот“ (Trout и Ries, 1972, p. 455). Не постои точно дефинирано време за утврдување на позицијата на брендот. Оптимално, ако позиционирањето на брендот се утврди пред изборот на името на брендот и пред дефинирањето на промотивната кампања, се смета за вистински избор. На пример, позиционирањето на брендот *Honda* како „автомобили со висока ефикасност“ водело до познатата рекламна капања на *Honda* од која сè уште одекнува позната порака „Наполни. Затвори. Заборави.“ (Clark, 2004).

Во што позиционирањето се разликува од утврдувањето рационални и емоционални причини? Во потесна смисла, позиционирањето е зацврстување на причините зад брендот. На пример, компанијата за изнајмување автомобили, *Avis*, се позиционираше себеси како: „Ние сме втори на пазарот. Ние се трудиме повеќе“. Брендот ја искористи емотивната ситуација од поразот и тоа секому му се допадна (Davis, 2001).

Анализа на јазот. Како да се идентификува позицијата на брендот? Анализата на јазот е многу корисна техника. Во комбинација со продлабочени податоци од истаражувањето на пазарот, таа се претвора во многу силна алатка. Анализата на јазот претставува пресликување на одделните брендови во конкретна дејност на матрица за идентификување и за лоцирање на позициите што брендovите ги имаат во умовите на потрошувачите. На матрицата оските може да варираат по број, во зависност од факторите, слика 3.5.

Слика 3.5 **Анализа на јазот – матрица на позиционирање на брендот**



Извор: Brooksbank, R., 1994, “The anatomy of marketing positioning strategy“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 12 (4), pp.10-14

Следната фаза е да се дефинира посакуваниот бенефит од производот. Ако го анализираме, на пример, производството и продажбата на паста за заби, варијаблите кои би се земале предвид, би биле: свеж здив, превенција од кариес, вкус, избелување на забите, цена итн. Одделните брендови на паста за заби се пресликуваат на графиконот за да се долови менталниот простор што тие го заземаат. При хипотетичка анализа на јазот во позиционирањето на бренд за паста за заби, постои веројатност за слободна позиција со добар вкус и високи медицински вредности. Ако се заменат факторите на оските, на пример, медицински вредности и цена, можат да се идентификуваат поединечните јазови и да се избере соодветната позиција за брендот. На пример, брендот *Colgate Total* доживеа глобален успех, бидејќи понуди 24 часовна заштита од дентални проблеми, што претставува единствена позиција која на почетокот не беше заземена од ниту еден друг бренд. Ветувањето беше поддржано и со оригиналната состојка (Triclosan), која всушност спречуваше појава на проблеми со забите. При детална анализа на пазарот, можно е: да се идентификуваат јазови во рамки на постоечката структура на пазарот или, пак, да се создаде нова дефиниција на постоечка димензија.

Точка на паритет и точка на различност. Концептот за развој на препозиции за брендот се базира на точките на паритет и различност во однос на конкурентите (Keller, 1998). Брендот треба да има одредени точки на паритет (POP: Points of Parity) во споредба со другите брендови во дејноста. Така, ако станува збор за паста за заби, тогаш брендот е: чист, пенест, има свеж мирис. Но, критична задача е идентификувањето на точките на различност (POD: Points of Difference). Преку нив треба да се утврди начинот на кој брендот ќе се разликува

од другите брендови во дејноста, табела 3.2. Понекогаш е потребно да се воспостави компромис за да се дојде до одредена точка на различност. Компанијата можеби треба да жртвува одредени тврдења, за да се истакне преку релеватната точка на различност.

Табела 3.2 POP-POD на брендовите

Категорија	Бренд	POP	POD
Паста за заби	<i>Colgate</i>	Белина, вкус	24/7 заштита
Автомобили	<i>BMW</i>	Дизајн, ентериер	Сила, комфорт
Мотори	<i>Honda</i>	Цена, моќност	Стил

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

Типологија на позиционирање. Разните аналитични методи треба да помогнат за утврдување на позицијата на брендот. Треба постојано да се има предвид дека избраната позиција треба да биде релеватна, единствена и веродостојна (RUB: Relevant–Unique–Believable). Позицијата треба да биде релеватна за потрошувачот, оригинална и да се верува во неа. Во продолжение следат неколку типологии на позиционирањето (Aaker и McLoughlin, 2010):

- *Базирани на состојавот.* Ваквата позиција најчесто ја користат производитите за здрава храна и козметика.
- *Базирани на корисноста.* Оваа позиција ја експлоатираат брендовите од фармацевската индустрија и ИТ.
- *Базирани на употребата.* Честа позиција на производителите на млеко и млечни производи и безалкохолни пијалаци.
- *Базирани на карактеристиките.* Типичен пример на позиционирање на ваква основа се брендовите на автомобили и трајни потрошни добра.
- *Базирани на корисноста.* Во оваа категорија се опфатени брендовите за: цигари и тутун, ресторани и кафулиња и слично.
- *Базирани на цената.* Брендовите кои се лидери во трошоци обично заземаат ваква позиција, независно од дејноста.
- *Базирање на вредноста.* Ова е позиција која ја бираат брендовите што нудат максимална вредност за цената. Чест пример се брендовите од азиските земји.

- *Базирани на традицијата.* Некои производители на здрава храна и пијалаци ја бираат позицијата на корени и традиција со намера да остават поинтензивна трага во мислите на потрошувачите.
- *Конкурентско позиционирање.* Некои брендови се позиционираат во однос на водечкиот бренд во дејноста (*Avis* наспоти *Hertz*, *Pepsi* наспроти *Coca-Cola*).
- *Базирани на технологија.* Денес технологијата е сеприсутна. Брендите од сите дејности, од компјутери до козметика, тврдат дека се базираат на технологија. Сепак, оригиналната позиција на *Intel* не се среќава кај сите кои тврдат дека сè што прават е технологија.
- *Базирани на дизајн.* Естетиката е следниот нов бренд. Позицијата на некои брендови се должи само на дизајнот. Примери: Водката *Absolut*, и *Pod*-от на *Apple* и „бубата“ на *Volkswagen*.
- *Базирани на земјата на потекло.* Брендот може да ја искористи земјата на потекло за градење оригинална позиција во мислите на потрошувачите. *Smirnoff* водката го направи тоа, користејќи ја Русија. *Bacardi* се позиционираше како: белиот рум од Карибите, алудирајќи на слободниот дух на Карибите, а на тој начин се претвори во најголемиот бренд за алкохолни пијалаци во светот.

Горенаведените типологии на позиционирање не се единствена листа од која треба да се избере позицијата на брендот, туку претставуваат стартна позиција и насока за развивање соодветна платформа за позиционирање на брендот. Одредени автори (Prahalat и Hamel, 1999) дискутираат дека наведените типологии за позиционирање одговараат само за брендови на производи, додека корпоративните брендови имаат на располагање само три широки опции за позиционирање: *базирани на иновативност* (*Sony*), *базирани на вредност* (*Hyundai*), или, пак, *базирани на потрошувачи* (*IBM*). Ваквите позиции не значат дека одреден бренд потфрлува во услугата кон потрошувачите или дека не е иновативен. Ова само претставува заострување на фокусот, односно на одлука на компанијата каде би потрошила максимално време, енергија и пари.

Тестирање и валидност. Опциите за позиционирање на брендот најчесто се развиваат преку brainstorming техники, па затоа потребно е да се тестираат и да се потврди нивната валидност за потрошувачите. Тестирањето и валидноста треба да одговорат на следниве две прашања (2D тест): *Посакуваноста*: Дали опцијата за позиционирање е посакувана од потрошувачите? Дали одговара на

неисполнети барања и потреби? Дали создава нова потреба? *Можноста за испорака*: Дали понудата на брендот е во можност да го оствари позиционирањето? Дали од перспектива на потрошувачите ова е значајно? Според *Procter&Gamble* брендот треба да оствари резултат повисок од 51% на перференција од страна на потрошувачите на слепите тестови во однос на конкурентските понуди, за да биде подготвен за лансирање (Harris и De Chernatony, 2001). Сите компании не се во можност да испорачаат супериорни перформанси на брендот во однос на сите атрибути, но во рамките на разгледуваната опција за позиционирање, дали брендот го испорачува ветеното?

Минало-сегашност-иднина. Позиционирањето на брендот е развоен феномен на сите пазари во светот. Голем број брендови постигнаа успех врз основа на солидна примарна позиција, но големото прашање што се поставува е дали таквата позиција е одржлива на долг рок. Опцијата за позиционирање треба „да живее“ во констелација со пазарната динамика и конкурентскиот притисок. Трендовите поврзани со потрошувачите се основната пречка за развој на брендовите. Пазарните услови и односи не се дадени еднаш засекогаш, туку постојано се менуваат. Брендот треба да биде подготвен да ги следи промените во барањата и однесувањата на потрошувачите. Позиционирањето денес е глобално. *Coca-Cola*, *Levis*, *MTV*, *Nivea* и многу други брендови имаат глобални позиции. Но, релеватноста на таквите позиции треба да се одржува. Стратегијата на позиционирање може да биде „нокаутирана“ од страна на значајна промена во, на пример, владините политики. Позиционирањето треба да ги издржи и промените во технологијата. И на крај, позицијата на брендот треба да може лесно да се продаде - таа треба да обезбедува доволно голем број потрошувачи. Едноставно, позиционирањето треба да биде ветување кое може да биде лостувано низ годините и дејностите.

Персоналијетѝ и имиѝ на брендотѝ. Кога е вистинскиот момент за дефинирање на персоналитетот и имиѝот на брендот – пред или по именувањето на брендот? Елементите на персоналитетот и имиѝот на брендот ќе бидат детално дефинирани и објаснети во следната, трета фаза од пентагонот за градење на брендот. Во оваа фаза, дефинирање на брендот, корисно е да се наведат овие концепти и да се имаат на ум во агендата, сè до нивната финализација.

Персоналијетѝ на брендотѝ. Тој е артикулација на личните карактеристики кои брендот ги поседува, значи станува збор за претпоставка на тоа какви човечки карактеристики би имал брендот ако би бил човечко суштество. Луѓето имаат развиено долга листа на зборови со кои опишуваат нечиј персоналитет:

срамежлив, забавен, шармантен, праведен, патриот итн. Брендот би можел да биде млад или стар, машко или женско, девојка на факултет или домаќинка. Може да биде Американец, Јапонец, Индијка или Британка, а може да биде и интернационален или глобален. Може да биде конзервативен или либерален, друштвен или повлечен. При развивање на дефиницијата за брендот корисно е да се земе предвид и посакуваниот персоналитет на брендот. Ова води кон соодветна одлука за брендирање. Персоналитетот на брендот се развива со тек на време. На пример, брендот на автомобили *Seat* пред своето повторно раѓање се опишувал како вообичен и просечен автомобил, а денес се смета за динамичен, брз, млад и модерен. Додека компанијата неуморно го гради персоналитетот на својот бренд, неговиот влез на пазарот влијае на персоналитетот на другите брендови. Сите прашања во врска со персоналитетот на брендот, треба внимателно да се следат низ процесот на развивање на брендот, поединечно во сите фази.

Имици на брендови. Рангирањето на имицот на брендот е мерило кое утврдува какви се перформансите на брендот низ различни мерки. Имицот на брендот се состои од: користи, слика за употребата, слика за корисникот и експериментални области. Имицот на брендот го мери резултатот на брендот во однос на специфични користи. На пример, ако станува збор за бренд за козметика, тогаш колку се квалитетни состојките, каков е мирисот, пенливоста, цената итн. Брендот, исто така, треба да измери какви се луѓето кои го користат брендот: богати, сиромашни, софистицирани, обични, фамилијарни, мажи, жени, деца итн. Имицот на брендот треба да ги претпостави и приликите за користење на производот/услугата од одредена категорија. На пример, пијалаците за здравје може да се конзумираат од болни или здрави поединци, помлади или постари, мажи или жени итн. Затоа треба да се одреди сликата за употребата која се поврзува со брендот. При развивање нов бренд посебно значајно е да се размисли за посакуваниот иден имиц на брендот. Очигледно е дека имицот го детерминираат потрошувачите, но компанијата треба него да го планира уште во раните фази од процесот на градење на брендот.

Алатки за мерење. Постојат неколку техники за мерење на имицот на брендот и неговиот персоналитет. *Foot Cone & Belding*, една од најголемите маркетинг агенции во светот, има развиено две интересни техники кои ги предизвикуваат потрошувачите да ги артикулираат имицот на брендот и атрибутите на персоналитетот на брендот (Varich и Kotler, 1991). Овие алатки користат визуелни стимули за да добијат богати и различни одговори од потрошувачите. *Профилирањето на визуелна слика* (VIP: Visual Image Profilig) се

базира на сет од 30 и повеќе слики на различни луѓе од кои потрошувачите треба да ја изберат сликата која најмногу му одговара на брендот. Ваквите слики може да се приспособат и на одредени расни или национални особености, во зависност од земјата во која брендот функционира. Меѓу сликите се среќаваат: свештеник, деловна жена, домаќинка, студент, воено лице, продавач, модел, доктор, инженер, медицинска сестра, учител итн. *Конфигурирање на имиџот* (ICON: Image Configuration) е друга визуелна техника за мерење која користи сет од 20 слики на кои се претставени различни емоции. Од потрошувачите се бара да изберат дел од фотографиите во зависност од чувствата кои според нив брендот ги предизвикува. Овие слики се калибрирани на одредени специфични емоции кои водат кон дијагностицирање на тоа што претставува брендот во емоционална смисла. VIP и ICON се само две од многуте техники за утврдување на имиџот на брендот, суштината не се однесува на техниката, туку на намената.

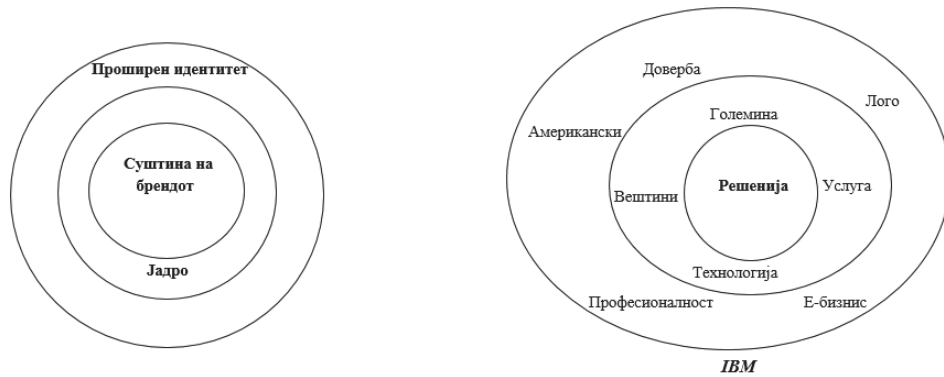
Во фазата на дефинирање на брендот компанијата сè уште се двоуми дали се заложува за концепт кој ќе победува. Можеби користењето на сите наведени анализи делува помалку залудно, но нивната примена овозможува создавање појасна слика за сопствениот бренд и за конкурентските брендови, така што брендот би имал подобри можности за диференцирање во однос на конкуренцијата. Малите разлики во оваа фаза можат да значат голема предност во следните фази.

Мапирање на брендот. Со развиени рационални и емоционални причини за брендот, позиција на брендот, па дури и профил за имиџот и персоналитетот на брендот, потребно е „да се уловат“ овие варијабли во еден шаблон кој ќе биде лесен за разбирање и интерпретирање. Моделите за мапирање на брендот на Aaker, Karferer и Keller значително помагаат за неговото дефинирање.

Моделот за брендирање на David Aaker. Aaker сугерира дека на брендот треба да се гледа како на целина составена од три фундаментални компоненти, слика 3.6: проширен индентитет, јадрен индентитет и суштина (Aaker, 1996). *Проширениот индентитет* на брендот се состои од опис на производот (квалитет, вредност, употреба итн), брендот како компанија, култура, вредности итн, брендот како личност (персоналитет и односи) и брендот како симбол, визуелен имиџ и наследство. *Јадрениот индентитет* на брендот е тоа што брендот го нуди во смисла на квалитет, односи и цена/вредност. Во центарот се наоѓа *суштината на брендот*: кое е единственото нешто за кое брендот се заложува? Можеби е прерано да се мисли на целосен модел за градење и развивање на брендот кога

компанијата сè уште е пред креирање на брендот, но мудро е да се визуелизира што би претставувал брендот по неколку години.

Слика 3.6 Моделот за брендирање според David Aaker



Извор: Aaker, D., 1996, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, p.51

Призмата на J. N. Kapferer. Kapferer нуди еден интересен модел за брендирање кој гледа на пресретнувањето на потрошувачите со брендот на еден комплетен начин. Моделот претставува призма од 6 компоненти, слика 3.7:

Слика 3.7 Призмата на J.N. Kapferer



Извор: Kapferer, J. N., 2008, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th edition, Kogan Page, London, p.266

1. *Персоналиџетџ*. За каков персоналитет се заложува брендот?
2. *Култура*. Кои вредности и верување доаѓаат заедно со брендот?
3. *Слика за себе*. Што чувствуваат потрошувачите за себеси кога го користат брендот?

Овие три компоненти се именуваат како *компоненти на интернализација*.

4. *Физичка појавност*. Физички атрибути на брендот.
5. *Односи*. (Односите бренд-потрошувач).
6. *Рефлексија*. Проектиран имиџ на корисникот.

Вторите три компоненти се третираат како *фактори на екстернализација*.

Овие шест фактори на призмата ѝ помагаат на компанијата во дефинирањето на брендот во целина, почнувајќи со физичките атрибути на брендот, односите со потрошувачите итн. Карферег ги анализира наведените димензии преку два различни погледи: слика на испраќачот и слика на примачот. Примената на овој модел за сосема нов бренд е особено тешка задача, додека користењето за постоечки брендови води кон откривање нови димензии и идеи во врска со брендот.

Бренд пирамидата на Kevin Lane Keller. Брендот започнува со создавање значајност во мислите на потрошувачите преку креирање свесност, а брендот потоа креира точка на различност, покрај точките на паритет во рамките на дејноста, слика 3.8.

Слика 3.8 **Пирамидата на Kevin Lane Keller**



Извор: Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Pearson Education, New York, p.228

Денешните потрошувачи се дури екстремно посветени на вредноста при нивната одлука за купување. Така, сосема е возможно брендот да постигне значајност и прифатливост. Но, за да биде способен да наплати премиум цена, брендот треба да биде перцепиран како вреден. Во оваа фаза брендот се претвора во ресурс и ја формира врска со потрошувачите.

Методологија на мапирање на брендови. Многу мултинационални корпорации имаат развиено свои модели за мапирање на брендот. На пример, *Unilever* има модел во кој јасно се инкорпорирани сите димензии на брендот, но и бројни маркетинг агенции низ светот развиваат свои сопствени модели. На пример, *Foot Cone & Belding* имаат развиено модел наречен *значајноста на*

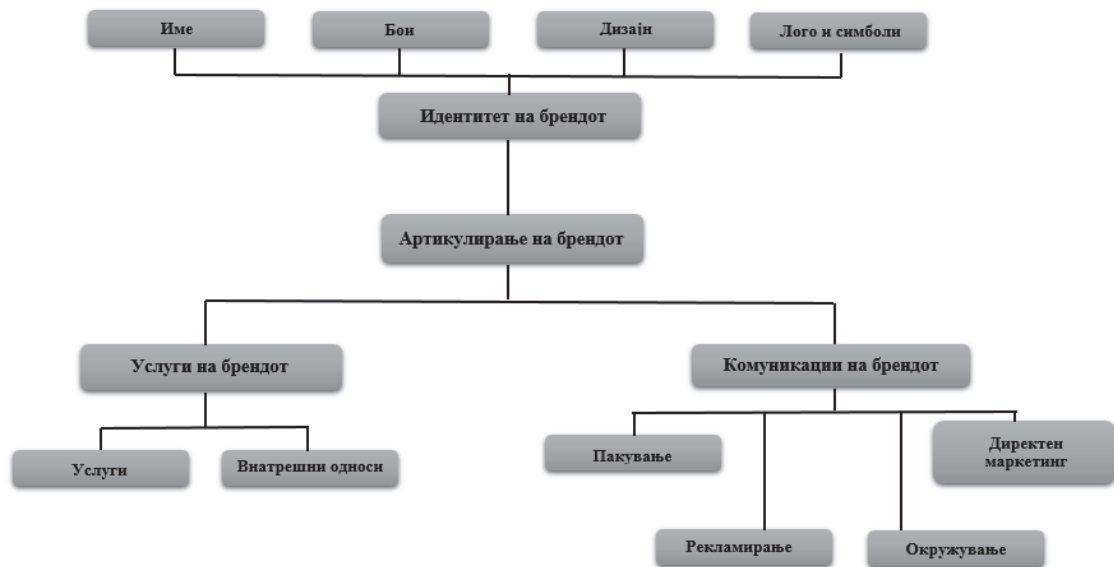
брендот кој гледа на брендovите како на: функција, карактер и поврзаност (Ind и Bjerke, 2007). Во пораните фази од процесот на градење на брендот, времето и напорите ќе се посветат на конфигурирање на брендот, именување, одредување на ценовно ниво итн, а помалку на нешто езотерично, како што е моделот за брендот. Но, ако ова прашање целосно се игнорира, брендот може подоцна да се соочи со значајни тешкотии, така, мудар чекор би бил да се земе предвид ова прашање, можеби не со голема деталност, но доволно аналитично за да се избегнат долгорочните последици.

Мапирањето на брендот не е еднократна задача. Дефинирањето на брендот може да претрпи значајни промени при влез на нови конкуренти. Трендовите поврзани со потрошувачите можат да го поместат брендот од неговата тврдина. Истото тоа може да го направи и глобализацијата, како и владините политики. Оптималната примена на мапирањето на брендот подзабира редовно обновување на кругот, призмата и пирамидата на брендот на годишно ниво. Така може да се дојде до сознанија за нови можности или закани во окружувањето кои нормално ги надминува, односно ги искористува секој успешен бренд.

3.3 АРТИКУЛИРАЊЕ НА БРЕНДОТ

Откако ќе биде јасно дека постои можност за воведување нов бренд на пазарот, што се потврдува со првата и втората фаза од пентагонот на градење на брендот, следи третата фаза наречена *артикулација на брендот*. На пример, ако компанијата открила можност за брендирање на ланец на кафулиња, следното прашање би било: кое би било името на брендот, идентитетот и комуникациите? Фазата на артикулација ги истражува различните факти преку кои брендот се презентира себеси пред потрошувачите. Не постои точно утврден редослед за одвивање на активностите во оваа фаза, но добро е да се почитува еден логичен временски и просторен распоред. Непосветувањето доволно внимание може да резултира со неуспех, иако може да станува збор за одлична понуда на брендот. Многу брендови се успешни токму поради внимателните планови за артикулирање на брендот, слика 3.9. Со цел да се разбере начинот на артикулирање на брендот, оваа фаза се раздвојува во три чекори: 1. Идентитет на брендот; 2. Комуникации на брендот и 3. Услуга на брендот.

Слика 3.9 Артикулирање на брендот



Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, p. 138

Артикулацијата на брендот се однесува на тоа како брендот се презентира себеси пред потрошувачите, како ја артикулира неговата понуда и како се поврзува. Оваа фаза е поделена на три чекори (Aaker, 2004). Трите чекори не се неопходно следство и на нив треба да се гледа како на континуум. *Фазата на идентитетот* на брендот ја објаснува важноста на името на брендот, боите, дизајнот и логото/симболите. *Фазата на комуникации* ги истражува различните карактеристики на тоа што денес се нарекува интегрирани маркетинг комуникации. Комуникациите на брендот ги опфаќаат: рекламирањето, директниот маркетинг и сите останати аспекти на комуникациите, вклучувајќи ги односите со јавноста, промоциите, настаните, интеракциите итн. Но, комуникациите на брендот обично започнуваат со пакувањето, неговиот дизајн и графика. Третата фаза од артикулацијата на брендот е широко дефинирана како *услуги на брендот*. Ова е човечкиот аспект на брендирањето кој често се игнорира. Брендите од услужниот сектор треба да посветат детално внимание на оваа фаза, но ова не ги исклучува и брендите кои се однесуваат на трајни потрошни добра, бидејќи токму преку услугата на брендот може да се стекне значајна конкурентска вредност.

Идентитетот на брендот. Што претставува идентитетот на брендот кој се однесува на нови производи/услуги? Какво треба да биде името, боите и логото? Идентитетот на брендот треба да биде лесен за паметење, значаен и да означува почеток. Името треба да може лесно да влезе во колективната свест на

потрошувачите. Исто толку важно е идентитетот на брендот да биде пренослив, адаптивен и заштитен. Иако е точно дека розата убаво ќе мириса, независно од нејзиното име, сепак добриот идентитет, име и дизајн, значително помагаат. Делот посветен на идентитетот на брендот ги истражува различните начини на кои брендот може да се презентира себеси пред потрошувачите и да се претстави како една обедината целина.

Име на брендот. При ваков висок интензитет на глобализација со каков се соочуваме денес, тешко е да се создаде име кои ќе го има истото значење насекаде во светот. Сепак, треба да се внимава барем да не има погрешно значење. Типичен школски пример кој често се среќава во книгите за брендирање е намерата на еден производител на автомобили да лансира линија во Латинска Америка под брендот *Nova*, за подоцна да открие дека тоа на шпански значи „не оди“ (Wheeler, 2006). Името на брендот треба да биде лесно препознатливо, а често кон самото име се додаваат и симболи и специфична графика, како поддршка на препознатливоста. Името на брендот треба да биде лесно за изговарање и лесно за паметење. Имињата на брендот се општо класифицирани во три групи: дескриптивни, сугестивни и самостојни. Во рамките на секоја од овие групи, може да се сретнат кованици (*Sandrop, Rowntree*), класични имиња (*Namam*) или симболични (*Apple*).

Дескриптивните имиња на брендвите настојуваат да ги опишат: составот, користите, процесите или чувствувањата што брендот се обидува да ги евоцира, на пример, *Fair and Lovely* – крем кој ве прави нежни и убави. *Сугестивните имиња* на брендот преставуваат знак или сугестија во врска со ветувањето на брендот, за разлика од дескриптивните имиња кои имаат индиректна рута. На пример: *Visa* - кредитна картичка која секаде ќе ве однесе, *Real* - овошен сок направен од вистинско овошје, *Indica* – автомобил направен за Индијците. Спротивно на дескриптивните и сугестивните имиња на брендот, третата група имиња може и да нема конекција со понудата на брендот и затоа овие имиња се класифицираат како *самостојни имиња*. Типичен примар е брендот *Kodak*. Самостојните имиња не мора да бидат создадени зборови, туку може да бидат и имиња кои немаат никаква поврзаност со дејноста. На пример, *Apple* – нема поврзаност со технологијата итн. Самостојното име на брендот може да се открие со анализа на компанијата, основачот, историјата, значајни акроними итн. Ваквите имиња често создаваат можност за формирање целосен идентитет на брендот околу самото име. На пример, брендот *Orange*, познатиот мобилен оператор се претставува преку портокалов квадрат.

Имињата на брендovите се екстремно силни алатки за влез во меморијата на потрошувачите, а многу често најочигледните имиња се најлесни за меморирање, на пример *Amazon* и *Hotmail* и сл. Но, опасноста кај обичните имиња е тие лесно да се заборават, затоа името на брендот треба да биде оригинално. Имињата на брендovите се телеграфска порака која се складира во мислите на потрошувачите - дали овие имиња можат да раскажат приказна на која потрошувачите ќе се сетат. На пример, *Head&Shoulders* е шампон против првут (кој се гледа на косата и рамењата). Значи, името на брендот треба да раскаже приказна. Уште еден значаен аспект кој е критичен за долгорочниот успех на брендот е прашањето за регистрирање и заштита на името на брендот. Како и да е, при изборот на име на брендот, треба да се примени доза логика, емоции и верба.

Дизајн на брендoи. Во денешниот отворен свет, дизајнот или изгледот на брендот станува сè позначаен. Најтипичен пример за користење на дизајнот како начин на истапување од другите е *Apple*. Можеби никој не посветува толку внимание на дизајнот колку што посветуваат производителите на автомобили. По нив следат брендovите од модната индустрија (текстил, обувки и модни додатоци), а потоа производителите на електроника. Најверојатно, најмалку внимание на дизајнот посветуваат брендovите кои се однесуваат на бројни производи за финална потрошувачка (храна, пијалаци, козметички производи итн.) кои одвојуваат внимание само на дизајнот на пакувањето и ергономијата. Овде е возможна и малку повеќе иновативност и креативност (примерите на *Nivea*). Дизајнот на брендот е исто значаен и кај брендovите од доменот на услугите. Значајно е како ќе изгледаат продавниците, која графика и постер ќе се искористат, па дури и како ќе мирисаат.

Боите на брендoи. *Coca Cola* = црвено, *Pepsi* = сина, *Dove* = бела, итн. Опкружени сме со бои, а природата има свој начин на кодирање на боите. Боите на брендovите настојуваат да го рефлектираат симболизмот кој го изразува природата. На пример, многу брендови кои се однесуваат на храна ја користат црвената, жолтата и зелената боја. Фармацевските брендови, како и брендovите од финансискиот сектор, често ја користат сината боја, која симболизира стабилност и сигурност. Понекогаш, некои бои имаат различно значење во различни земји (белата и црната). Сензитивноста на боите е критична за успехот на брендот.

Лојо и симбол на брендoи. Што му е потребно на брендот за да предизвика моментална препознатливост кај потрошувачите? Оригинално име, оригинален начин на запишување на името, симбол, боја, дизајн, односно идентитет. *Nike* има единствен изглед на брендот кој звучи оригинално, се пишува со посебни букви и

чист симбол е позната „штикла“. Сите овие елементи го прават идентитетот на *Nike* комплетен. Но, големината на овој силен бренд е во тоа што секој од наведените елементи е доволен за препознатливост на брендот. *Mercedes-Benz* е глобален лидер за луксузни автомобили. Името на брендот е секогаш напишано со печатни букви кои го формираат логото на овој бренд. А симболот на брендот е ѕвездата со три краци. Брендите често користат одредени симболи за полесна и попрепознатлива комуникација на ветувањето на брендот: на пример, јаболкото на *Apple*, круговите на *Audi*, златните арки на *McDonald's*, триаголникот на *Adidas* и многу други.

Користени заедно, името на брендот, боите, логото и симболот, претставуваат многу силно оружје за артикулација и комуникација на брендот. Речиси никој не може да не се сети на златните арки на *McDonald's*, на црвените бранови на *Coca-Cola* и на штиклата на *Nike*. Чекорот на дефинирање на идентитетот на брендот, како дел од фазата на артикулирање на брендот, е во врска со одлуките за изгледот и чувствувањето на брендот. Дефинираните елементи на идентитетот не мора да бидат идеалните и истите не се замарзнуваат, туку се развиваат со тек на време.

Комуникации на брендот. Како ќе комуницира брендот со своите целни потрошувачи? Интегрираните маркетинг комуникации ги претставуваат сите аспекти на комуникациите и како сите одделни активности да се интегрираат за да обезбедат едно обединето чувство за брендот. Активностите кои се дел од интегрираните маркетинг комуникации вклучуваат (Schultz и Tannenbaum, 1993):

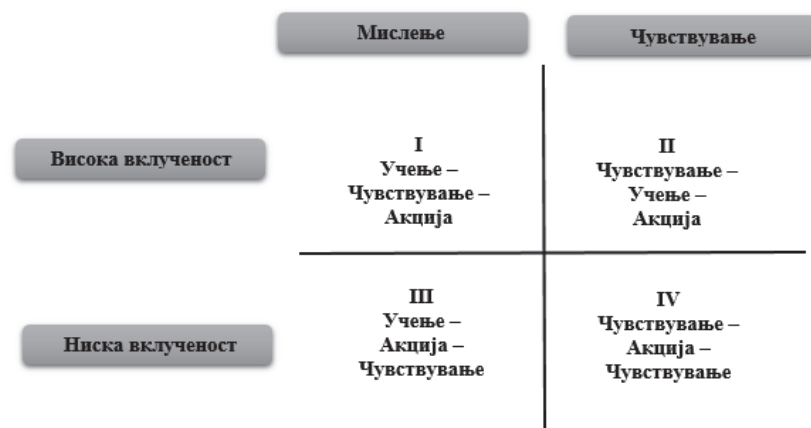
- Рекламирање (телевизии, весници, списанија, радиа, надворешно);
- Односи со јавноста (прес, појава на телевизија или интернет);
- Интерактивност (користење на интернетот за информации и услуги);
- Настани (спонзорства, забави, шоуа и сл.);
- Малопродажба (продавница и партнери);
- Промоции (потрошувачки, ценовни, продажни);
- Директен маркетинг (електронска пошта, телефон, интернет).

Сите овие елементи имаат задача да го пренесат клучното ветување на брендот. Ако брендот се заложува за софистицираност, тогаш сите овие елементи треба да ја рефлектираат неа. За да се развие квалитетен план за интегрирани маркетинг комуникации треба да се одговори на следниве прашања (Cooper, 1997): Кои се целните потрошувачи? Каква е тековната диспозиција на потрошувачите? Што нуди брендот што е различно од другите? Која е причината

зад понудата на брендот? Каков треба да биде тонот и начинот на комуникациите? Откако ќе се подготви овој т.н. брифинг на планови за интегрирани маркетинг комуникации, следи исполнувањето, односно придржувањето до нив. На пример, ако брендот *Strepsils* нуди брзо ослободување од болки во грлото, тогаш елементите на ИМС (интегрираните маркетинг комуникации) треба да бидат формулирани со соодветен тон и начин околу ова ветување на брендот. Ова не значи дека сите пораки на брендот треба да содржат доктори и лаборатории, но основната понуда – брзо ослободување од болки во грлото треба да се оствари.

Рекламирање. Планот на интегрираните маркетинг комуникации обично води до развој на рекламирањето, бидејќи најчесто тоа е најскапата компонента на ИМС планот. Рекламирањето треба да одговори на следниве клучни прашања: Која е улогата на рекламирањето во дејноста? Што може да се постигне преку рекламирање? Рекламирањето има различно значење во различни дејности, но (како што се објаснува и со FCB матрицата претставена на слика 3.10) функционирањето на рекламирањето зависи од две варијабли: колку е вклучен потрошувачот во соодветната категорија и како потрошувачот ја донесува одлуката за купување – преку размислување (рационално) или преку чувствување (емоционално)?

Слика 3.10 FCB матрица



Извор: Vaughn, R., 1986, “How Advertising Works: A Planning Model Revisited”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 26, pp.27-33

За производителите/услугите за кои е потребна висока вклученост на купувачите во процесот на донесување на одлуката за купување и размислување (првиот квадрант), рекламирањето би одиграло класична улога - ќе создаде свесност, знаење, желба и акција. Во оваа група спаѓаат: автомобилите, белата техника, телевизорите и електронските уреди и сл. За производителите/услугите за кои

е потребна висока вклученост на купувачите во процесот на донесување на одлуката и чувствување (вториот квадрант), рекламирањето би создало позитивно чувство кое води до знаење и акција. Козметичките производи се во оваа група.

За производите/услугите за кои е потребна ниска вклученост на купувачите во процесот на донесување на одлуката и размислување, рекламирањето би создало свесност која води кон проба, која пак, води до позитивно чувство. Производите за чистење и хигиена, кои се продаваат врз основа на ветување за перформансите, припаѓаат на оваа група. За производите/услугите со потреба од ниска вклученост на купувачите во процесот на донесување на одлуката и чувствување, сè е во врска со создавање пријатно чувство за брендот кое води до проба и употреба. Безалкохолните пијалаци и облеката се во оваа група.

Откако ќе се одгатне загатката „како функционира рекламирањето“, започнува задачата на формулирање целосна стратегија за рекламирање. Стратегијата за рекламирање зависи и од целите на рекламирањето: дали треба да се зголемат пробувањата, да се зголеми повторната употреба, да се променат мислењата, да се создаде чувство на гордост од поседување итн. Стратегијата за рекламирање бара ревизија и интегрирање со елементите од ИМС планот. Стратегијата за рекламирање има две основни компоненти: *Креативна стратегија*: креативната идеја и како таа ќе се спроведе; *Медиумска стратегија*: механизмот на испорака на креативното решение.

Пакување. Кога е најдоброто време за дискусија за пакувањето на производот? Пакувањето и неговата улога варираат во зависност од категоријата на производот. На пример, пакувањето е речиси непостоечко кај услугите, а кај трајните потрошни добра има улога на заштита. Пакувањето е критично за успехот на производите за финална потрошувачка. А во случајот на производи како парфеми и алкохолни пијалаци, пакувањето е исто толку важно колку и самиот производ. Тогаш кои се улогите кој треба да ги одигра пакувањето? Може слободно да ги наречеме 4P на пакувањето (Paramešwaran, 2006): заштитна (Protection), преносливост (Portability), привлечност (Pickability) и чинење (Pricing). Пакувањето има еден сет улоги за производителите, а многу поразлична улога за потрошувачите. Тоа претставува клучен медиум за комуникација, преку пакувањето може да се засили приказната за производот и да се влијае на изборот на потрошувачите. Пакувањето може да одигра и промотивна улога. Пакувањето успеа да доживее развој од материјал за заштита на готовите производи до порака која е клучна за одлуката за купување на потрошувачите. Од пакувањето се очекува да биде моќна алатка за привлекување и задржување на потрошувачите.

Директен и интерактивен маркетинг. Директниот маркетинг се однесува на воспоставување и одржување директен контакт со крајниот потрошувач и стекнување на неговата доверба и лојалност. *Dell* успеа да создаде револуција, користејќи го прво телефонот, а потоа интернетот, за да им помогне на крајните потрошувачи да го конфигурираат својот компјутер и да направат порачка. Директниот маркетинг може да започне и пред лансирањето на брендот. Првиот чекор во развивањето на програма за директен маркетинг е *прадењето база на потрошувачи* (Nash, 2000). Следниот чекор е *воспоставување канал на комуникација* од производителот до потрошувачот. Третиот чекор е *напрадувањето на потрошувачите*. Следниот чекор е *стекнувањето лојалност*. Стекнувањето лојалност е клучна цел во програмата за директен маркетинг. Петиот чекор во оваа програма е *стекнувањето референции за продажба*. Во срцето на директниот маркетинг е добрата база на податоци. Критично е таа редовно да се обновува и да се проширува. Со енормниот раст на интернетот насекаде во светот, директниот маркетинг ќе стане сè подигитален. Една неодамнешна анализа во САД откри дека 30% од купувачите на автомобили во оваа земја го направиле својот избор преку интернет, без да посетат ниту еден единствен дилер (Nash, 2000). Се очекува следната деценија да биде клучна за успехот на програмите за директен маркетинг на сè повеќе брендови низ светот. Успешноста на директниот маркетинг многу зависи од видот на производот, но во секој случај тој претставува силна алатка за развој на односите помеѓу брендот и потрошувачите, стекнување посветеност и, можеби најзначајно, лојалност на потрошувачите. Како што се вели во круговите на директниот маркетинг: 6,5 пати е поевтино да се зачува потрошувач, одколку да се стекне нов (Nash, 2000). Преку директниот маркетинг и елементите на неговата програма, брендот може да ја оствари ваквата цел.

Промоции. Промоциите, поточно продажните промоции се сметаат за поединечни активности кои се преземаат од чисто тактички причини, како: одвраќање нов конкурент, зголемување на продажбата, капитализирање од сезонска побарувачка. Промоциите може да бидат интегриран дел од ИМС планот, доколку добро се обмислат во секоја од фазите од моделот. Промоциите се среќаваат во различни видови, насочени кон: потрошувачите, дистрибутерите на мало, посредниците (агенти), па дури и до самите вработени на компанијата, додека промоциите кои се составен дел на интегрираните маркетинг комуникации, првенствено се наменети за финалните потрошувачи. Класичните промоции се користат за тактички причини, а планираните стратегиски промоции,

придонесуваат за зголемување на процентот на проби, употреба и помагаат во градењето на имицот на брендот. Промоциите најчесто се среќаваат во следниве форми: *појусџи и трајиси, наградни итри и најпревари, беслајтен примерок, шеми за колекционирање и брендирано пакување*. Независно од формата, промоциите треба да бидат умерени и контролирани за да не резултираат со редовно нудење дополнителен инсентив за потрошувачите за да го купуваат брендот. Промоциите значително придонесуваат при комуникациите на брендот, посебно за зголемување на процентот на проба, користење, како и стекнување посветеност од потрошувачите. Треба да се внимава тие да не се користат само за привремено мотивирање на продажбите, бидејќи можат да му наштетат на долгорочниот имиц и вредност на брендот, што претставува трагична загуба на една извонредна алатка за градење на брендот.

Малопродажбата и точката на купување играат значајна улога во напорите за интегрирани маркетинг комуникации. Начинот на изложување на производите за финална потрошувачка во малопродажните објекти, во услови на речиси неограничена понуда, е многу значаен фактор за успехот на брендот. Во случај кога станува збор за трајни потрошни добра, изложувањето треба дополнително да придонесе за привлечноста на брендот. Комуникациите на брендот треба да ја користат силата на малопродажбата, разбирајќи ја нејзината улога, локацијата и вклученоста и менталниот склоп на потрошувачите. Секогаш ќе постои компромис меѓу вредноста и трошоците, но иноватните техники и идеи за малопродажба претставуваат поттик за брендот онаму каде што е најпотребен – при точката на купување.

Настани. Показувањето на брендот е мантрата на новиот милениум. Потрошувачите сакаат да се поврзат со своите брендови на многу различни начини и брендовите кои го нудат тоа обезбедуваат простор во мислите на потрошувачите. Во оваа форма на комуникации се вклучуваат потрошувачите преку одржувањето на различни настани. Брендите ги користат настаните за да ја зголемат стапката на проба од страна на потрошувачите. Наградите се повеќекратни: асоцијации за брендот, слободен влез за лојални потрошувачи или VIP клиенти, медиумска покриеност, публицитет и, можеби над сè, усно рекламирање во рамките на значајни групи. Планирањето настан поврзан со брендот треба да биде дел од ИМС планот. Обично публицитетот и рекламирањето на настанот се најскапиот елемент. Но, без публицитетот и изложеноста пред јавноста, настанот не може да биде настан.

Односи со јавноста (PR). На компаниите и корпорациите им е потребен PR. За нив е значајно да се пишува за нивните финансиски резултати, за отворањето нова фабрика, за воведувањето нов производ, за ново откритие итн. Односите со јавноста се која било форма на неплатена изложеност на компанијата, односно брендот пред јавноста, преку масовните медиуми. Сите тие бараат информации од интерес, па тогаш зошто да пишуваат за брендovите? Точно, не сите брендови може да обезбедат PR покриеност. Еден од начините е преку постигнување славноста: настан во кој ќе се појави холивудска ѕвезда не може да не биде споменет и да не се пишува за него. Но ова е скапа алтернатива. На пример, лансирањето нов модел на автомобил, независно од брендот, секогаш е проследен со посети на фабриката, пробни возења, експонираност во медиумите и многу повеќе. PR-от е силна алатка за градење на брендот, кој треба да биде планиран и инкорпориран во напорите за ИМС, а не само повремени радости на информација објавена од медиумите.

Услуги на брендovи. Дали презентирањето на брендот се однесува само на идентитетот и неговото комуницирање? Во услови на секундарни откритија, промени и пресврти, брендovите треба „да ги гушнат“ своите потрошувачи, поврзувајќи се со нив на безброј различни начини (Schmit, 2009). Пионер во обезбедувањето дополнителни услуги за потрошувачите е компанијата *Johnson&Johnson* која има потрошено милиони долари и часови низ светот за популаризирање на своите производи за хигиена (Schmit, 2009). На пример, при нивниот влез на пазарот во Индија компанијата не била во можност да искористи рекламна порака во која ќе ја објасни употребата на нивните производи, па затоа ангажирала илјадници локални жени како агенти кои оделе од дом во дом и ја пренесувале пораката со директна демонстрација, оставајќи бесплатни примероци и купони за попуст. Иако на почетокот потегот се сметал за доста ризичен, *Johnson&Johnson* го освоил пазарот во Индија и до ден денес е еден од водечките брендови во својата дејност. Ваквите примери на експериментален маркетинг биле пионерски напори на компаниите за продажба на нови производи и услуги. Популарноста на персоналните компјутери се зголеми преку сајбер кафулињата, спонзорирани од производителите на компјутери. Но дали на старите етаблирани брендови им се потребни вакви експериментални напори и дали тие имаат мерлив поврат од инвестициите? Меѓу еден од најуспешните вакви обиди се центрите за грижа на *Nestle* низ Европа. Европскиот гигант е значајно посветен на грижата за децата. Тие ги спонзорираат именуваните центри низ Европа лоцирани на значајни крососници и автопати. Во овие центри се обезбедуваат можности за

мајките да ги нахранат и да ја одржат хигиената на своите бебиња и мали деца. Проектот доживеа неверојатен успех, но како да се измери повратот од инвестицијата на овој напор? Одговорот се крие во мислите на мајките и нивните одлуки за купување на производите на *Nestle* (Smilansky, 2009).

Постојат многу можности преку кои брендот може да понуди дополнителна услуга за своите потрошувачи. Нивната успешност се оправдува преку зголемувањето на продажбите како и подобрувањето на имиџот на брендот. На пример, *Colgate* спонзорира редовни проверки на денталното здравје на децата во основните училишта. Позитивниот feedback од родителите резултира во лојални потрошувачи кои директно влијаат на стабилната вредност на овој бренд. Кај брендовите од секторот на услуги, како авиокомпаниите, хотелите, ИТ услуги, мобилните телефони и сл. сè е во врска со услугата. Често се прераскажува една позната приказна за компанија од железничкиот транспорт која сакала да ангажира маркетинг агенција за подобрување на својот имиџ. Состанокот бил закажан во 9 часот наутро во обичен работен ден. Врвните менаџери на железничката компанија пристигнале во агенцијата точно во 9 часот и при самиот влез забележале празна рецепција, нечисти столови, маса полна со искористени чаши и пепелници полни со отпушоци. Не забележале никој друг, освен хигиеничарката која бавно ја работела својата работа. Тимот чекал до 9:15 часот кога се појавил млад службеник кој се извинил и ги однел во салата за состаноци, каде се соочиле повторно со нечисти маси, неуредни столици и безгрижност. Во 9:30 часот се појавил директорот на агенцијата повторно извинувајќи се пред клиентите, кои биле на работ на емотивно експлодирање, со коментарот дека искуството кое тие утрината го доживеале во агенцијата е такво какво што патниците во железничката компанија доживуваат секој ден: нечисти вагони, преполни пепелници, расфрлени чаши и бавна хигиеничарка (Schmitt, 2003). Моралната порака од оваа приказна е дека имиџот на брендот не може да се подобри со рекламирање, ако основната услуга е сиромашна.

Jan Carlzon, поранешен генерален извршен директор на *Scandinavian Airline*, зборува за потребата од овластување на вработените да донесуваат одлуки во клучен момент кога потрошувачот се соочува со проба (Carlzon, 1989). Ако вработените во авиокомпанијата добро се соочат со проблемот, потрошувачот ќе остане за цел живот. Ова е „моментот на вистината“. Келнерот кој трча да го стигне потрошувачот, да му го врати ситниот кусур го постигнува ваквиот момент, исто како и стјуардесата која се труди да му помогне на патникот кој не се чувствува добро. Ваквите вработени стекнуваат доживотни потрошувачи за

компаниите. За жал, низ светот во доменот на услужниот сектор постојат компании кои го ограничуваат квалитетот на услугата. Огромни можности чекаат да бидат искористени од услужните брендови. Во книгите од ова проблематика често се споменува таканаречениот „Lufthansa effect”, термин кој се сковал кога германската авиокомпанија вложила напори да го подобри својот имиџ, откако германското небо се отворло и за нови конкуренти. Компанијата подобрила неколку параметри кај услугите кои им овозможиле да ја задржат лидерската позиција на пазарот (Donnuch и Myat-Hsu Ysuke, 2010). Денес, повеќето брендови од доменот на услугите го контролираат својот имиџ преку истражувања на нивото на задоволство на потрошувачите. Овие компании водат сметка за перформансите на нивните услуги од очите на потрошувачите.

B2B продажба и услуги. B2B активностите се најверојатно најголемиот сектор во една економија. Брендите играат клучна улога во остварувањето на првиот впечаток. Но, на ова се надоврзува и потребата за одржување на потрошувачите на долг рок. Компаниите кои настапуваат на сегментот на индустриска потрошувачка ги категоризираат своите напори за продажба во следниве чекори (Parameswaran, 2006): *Сомневање (Suspect)* – Компанија која е нова, со потенцијал да стане потрошувач; *Очекување (Prospect)* – Сомневањето се претвора во очекување, ако се идентификува потреба и доколку првиот контакт не завршил со негативен feedback; *Фактичка демонстрација (Actual demonstration)* – Во оваа фаза брендот се демонстрира пред потенцијалниот потрошувач или се договора посета на лице место; *Преговарање (Negotiation)* – Компанијата потрошувач покажува интерес за купување и е подготвена да преговара; *Затворање (Close)* – Преговорите се комплетираат и се затвораат; *Порачка (Order)* – Се реализира порачка од страна на потрошувачот. Обично, продажниот тим на компанијата продавач ја води компанијата купувач низ сите чекори низ SPANCO циклусот, но по последниот чекор најчесто се повлекуваат. Успешните B2B продавачи го продолжуваат процесот на продажба дури и по порачката, односно и по испораката. Некои компании ги класифицираат ваквите активности во следниве фази: предпродажба, продажба и постпродажба. Не се важни само фазите на предпродажба и продажба, туку уште поважна е постпродажбата, кога потрошувачите минуваат преку простпродажна дисонанца. Задоволниот клиент се враќа назад со нови барања.

Откако ќе се комплетираат првите три фази, се доаѓа до точката на пазарниот тест, т.е. фазата на мерење и следење. Какви се перформансите на

брендот? Кои аспекти бараат подобрување? Овие и слични прашања ќе бидат детално анализирани во следната фаза од пентагонот: мерење на брендот.

3.4 МЕРЕЊЕ НА БРЕНДОТ

Задача на компанијата не е само да го создаде и да го лансира брендот (многу менаџери прават грешка, мислејќи дека основна задача е креирањето на брендот), туку да го следи брендот во реалните услови на пазарот. Пазарот инстантно се менува, а лансирањето нов бренд предизвикува ланец на реакции. Мерењето на брендот, доколку систематски се имплементира, може да обезбеди навремени сигнали кои може да бидат од круцијално значење за успехот на компанијата. Точно е дека не е возможно сосема да се предвиди тоа што конкурентите би го направиле, но и нивното занемарување е наивно, па затоа мерењето на брендот ѝ помага на компанијата да разбере која е позицијата на брендот на пазарот, кои се неговите силни страни, но и со какви потенцијални закани се соочува. Процесите на мерење на брендот земаат предвид временска серија на податоци, врз основа на која се пресметуваат одредени параметри со кои се одредува здравјето на брендот. Мерењето на брендот опфаќа пресметка на следниве мерила, практикувано на месечна, квартална, семестрална или годишна основа: *продажба* (вредност и обем) – географски, *пазарно учество* – географски, *лојалност на потрошувачиите*, *дистрибуција* – длабочина и широчина, *ценовно ниво* – конкуренти и супститути, *имиџ* итн (Cohen, 2005). Сите овие индикатори не можат да се пресметаат на месечна основа. Некои од нив се пресметуваат квартално, а други годишно. Од помош при планирањето на мерењето на брендот, добро е да се класифицираат овие активности во три видови: *ревизија на брендови*, *следење на брендови* и *табла на брендови* (Parameswaran, 2006).

Табла на брендови претставува пресметка на перформансите на брендот, користејќи податоци за продажбите на компанијата, месечното пазарно учество и слични вакви референтни податоци. *Следењето на брендови* е регуларна краткорочна анализа на здравјето на брендот, а дополнителните параметри кои овде се следат како надополнување на продажбите и пазарното учество се: свесноста за брендот, употребата и имиџот. Мерилата за следење на брендот бараат одредени истражувања на потрошувачите и вообичаено се пресметуваат на квартална основа. *Ревизијата на брендови* е долгорочна анализа на здравјето на брендот. Секако дека трендот на продажбите и пазарното учество има своја улога, но ревизијата на брендот е повеќе насочена кон проверка на тоа какви се

перформансите на брендот на долг рок vis-a-vis конкуренцијата, потрошувачите и пазарот во целина. Деталната анализа на компанијата и на потрошувачите е основен предуслов за добра ревизија на брендот. Користени во комбинација, овие три процеси на мерење на брендот ѝ помагаат на компанијата да ги препознае виталните знаци на брендот на редовна основа.

Кога станува збор за познати и етаблирани брендови, почетна точка на пентагонот на градење на брендот може да биде токму фазата на мерење на брендот. Ревизијата на брендот индицира дека модните марки како *Van Heusen* и *Louis Philipe* се однесуваат на потрошувачите од средната класа. Дали ова е доволно? Ревизијата на брендот индицира дека гледачите на *MTV* и *VH1* сметаат дека треба да се воведат некои новитети. Што може да се промени кај овие брендови? Преку мерењето на брендот може да се дојде до експанзија на брендот, нова анализа на брендот и пак сè од почеток (Hubbard, 2010).

Табла на брендот. Таблата на брендот е месечна пресметка за следење на виталната статистика на брендот. Во повеќето компании, во согласност со културата на менаџментот, од директорите се очекува да имаат „црн тефтер“ кој претставува брз пристап до сите најзначајни податоци за брендот. Исто како што таблата во автомобилот обезбедува критични информации потребни за возењето, така и таблата на брендот обезбедува критични податоци за брендот, односно претставува форма на брз пристап до најзначајните индикатори. Таблата на брендот нуди доволно точни информации на месечна основа за менаџерот да донесе основни одлуки во врска со брендот. Дали приходите од брендот се на планираното ниво? Дали растот на брендот е според очекувањата? Дали пазарот расте? Дали трошоците за маркетинг се под контрола и дали профитабилноста на брендот е во согласност со планот? Сите овие прашања треба да се одговорат преку податоците кои ја составуваат таблата на брендот (Salinas, 2009).

Табла за продажбата. Првата бројка која треба да светне на таблата на брендот, се продажбите, во обем и вредност. Кога се во прашање производите за финална потрошувачка и трајните потрошни добра, цифрите за продажбата се пресметуваат на месечна основа, додека кај услугите тие најчесто се пресметуваат на дневна основа. Во зависност од големината и опсегот на продажбата на брендот, таблата треба да ги опфаќа продажбата во рамките на: вредност и обем, географска распространетост, реализација по канали на дистрибуција и реализација по производ (Salinas, 2009). Таблата за продажбата е почетна точка за добар бренд менаџмент и од неа произлегуваат многу други индикатори.

Табла на маркетинг инпути. Кои инпути се потребни во текот на месецот? Дали брендот добил поддршка со рекламирање? Дали брендот бил поддржан од некои настан или PR? Врз основа на месечна основа, таблата за маркетинг инпути, треба да ги следи: трошоците и инпутите за рекламирање – планот за медиуми и употребени креативни елементи, PR инпути – прес објави и сите форми на односи со јавноста, настаните – спонзорствата и директните – интерактивни инпути. Во продолжение на следењето на маркетинг инпутите од аспект на рекламирањето, треба да се направи обид да се следат и маркетинг инпутите и трошоците поврзани со продажната промоција, шемите на дистрибуција итн (Chernev, 2010).

Табла за конкуренцијата. И најдобрите планови можат да не успеат, поради недостаток на информации во врска со конкурентите. Изворите на вакви информации можат да бидат: извештаи од медиумите, дистрибутивната мрежа, продажба и персонал и други партнери. Таблата треба да прикажува клучни активности на конкурентите во врска со: можностите за лансирање нови производи, рекламни капаџи, малопродажба, продажна промоција, дистрибуција и промени во цените (Knox и Maklan, 1998). Голем дел од информациите се достапни на пазарот. Продажниот персонал треба да биде трениран за да се претвори во „очите и ушите“ на компанијата. Треба да се негува философијата: ниту една информација не е неважна за да се забележи и да се пренесе. Одговорните лица треба да бидат подготвени на одговор на секоја стекната информација. На овој начин можат да се забележи потенцијалот на конкурентите да го загрозат успехот на брендот.

Табла за добивка – загуба. Сите компании водат сметка за добивката, односно загубата на компанијата на редовна основа. Но тоа не го прават сите во врска со профитабилноста токму на брендovите. За ова се користат чести изговори, како тешкотии во алокацијата на приходите и трошоците, сезонски флукуации итн. Моделот на градење на брендот препорачува месечна анализа на профитабилноста на брендот преку таблата за добивка – загуба. Таблата за добивка – загуба ја претставува нето реализацијата на брендот (приходите од продажба, минус трошоците на производство, минус трошоците за маркетинг и продажба и минус цената на чинење на капиталот) (Salinas, 2009). Брендovите не мора да бидат профитабилни секој месец. На пример, во месеците на позначајни инвестиции во рекламирање и промоции, профитабилноста може да опадне. Исто така, сезонскиот карактер на побарувачката може да влијае на месечната добивка – загуба. Следењето на таблата за профитабилноста е еден сензитивен начин на водење сметка за здравјето на брендот. Во случајот на брендovите од услужниот

сектор малку е потешко да се подготвува таблата на добивка – загуба од брендот, па затоа таа може да се прати на квартална основа.

Табла на пазарното учество. Пазарното учество на брендovите се пресметува на месечна основа, но со инпути за период од два до три претходни месеци. Така на пример, ако се пресметува пазарното учество на еден бренд за месец мај, потребно е да се имаат податоци за пазарното учество од април и март. Пазарното учество на брендот треба да се следи како во обем, така и во вредност. Честа поплака во врска со овој индикатор се осцилациите во вредноста на пазарното учество на брендот. Но, со текот на времето месечната висина на овој показател претставува реален приказ на трендот на пазарното учество на брендот. Преку ова мерило се обезбедуваат значајни информации за растот на пазарот (во обем и вредност, пазарното учество на релевантните брендови, како и пенетрацијата на дистрибуцијата). Сите овие податоци се составен дел на таблата за пазарното учество на брендот (Veegu, 2004).

Уште еден индикатор за здравјето на брендот на месечна основа е *панелот на потрошувачи* (Keller, 2001). Тој обезбедува информација за нивото на користење на брендот во одделни сегменти, но покажува и синтетички податок за добивката – загубата на пазарот. На пример, кои брендови добиваат учество, на сметка на загубата на други. Во комбинација, таблата за пазарно учество и панелот на потрошувачи претставуваат клучни мерила за здравјето на брендот.

Таблата на брендот може да се проширува и да вклучува повеќе или помалку информации, во зависност од потребите. Но, треба да се внимава да се избегне пренатрупаност која води до конфузија (таблата не треба да изгледа како пилотска кабина во авион). Предизвикот е да се формулира едноставна, елегантна, но многу корисна слика за здравјето на брендот, на дневна, неделна и месечна основа.

Следење на брендот. Ако таблата на брендот претставува брз извештај за здравјето на брендот подготвен на месечна основа, следењето на брендот е поцелосен мониторинг на состојбата на брендот кој се спроведува квартално или семестрално (3 – 6 месеци). Следењето на брендот не е само анализа на приходите, туку оди чекор повеќе од овие бројки. Суштината на следењето на брендот е „да го улови“ тоа што таблата на брендот можеби го пропуштила. Следењето на брендот, всушност, ги мери ставовите и однесувањата на потрошувачите кои влијаат на купувањето на брендот и лојалноста кон него. Дополнително се следат потезите на конкурентите, не само од аспект на продажба, туку и во однос на однесувањето на потрошувачите. Овде се прави

обид да се следат промените во маркетинг инпутите, продажните промоции и дистрибутивните активности (Parameswaran, 2006).

Следење на продажбата. Следењето на продажбата на брендот е за нијанса поцелосна анализа на трендот на продажбата од брендот, со други зборови наместо месечен поглед, анализите се подготвуваат, да речеме, квартално, со цел да се проверат одредени согледувања кои можеби биле пропуштени. Следењето на продажбата на брендот може да се однесува на ниво на град, општина, регион, на национално, регионално, како и глобално ниво. Тоа е значајно, бидејќи лесно ги открива промените кај конкурентите и нивното влијание врз брендот. Нарушувањето на здравјето на брендот кое се манифестира како краткорочно оштетување може да се забележи токму во периодот од 3 – 6 месеци. Сезонските трендови може да имаат влијание на продажбата, па затоа треба да се земат предвид при анализата (Salinas, 2009).

Следење на пазарното учество. Таблата на брендот обезбедува информација за пазарното учество на брендот на локално или национално ниво на месечна основа. Но, подлабоките анализи најчесто се релативно потешки и за нив потребен е подолг временски период. Така, кварталното следење на пазарното учество ги вклучува следниве дополнителни анализи: *географска покриеност*: урбано/рурално подрачје, класификации на населние, големи/мали градови, споредба меѓу квартали (Berry, 2004). Слично, може да се анализира и панелот на потрошувачи на следново ниво на софистицираност: *панел на потрошувачи*: употреба, редовно користење и добивка/загуба (Keller, 2001). Кај производите за финална потрошувачка ваквата анализа би дала побогат профил за промените во пазарното учество. Кај трајните потрошни добра, кај кои процесот на донесување одлука за купување е побавен, месечното пазарно учество влијае на краткорочната тактика на брендот. Така, во случајот на трајни потрошни добра кварталните индикатори се многу постабилно мерило за промените во пазарното учество.

Следење на маркетинг инпутиите. Овој елемент претставува квартална анализа на: рекламирањето, промоциите, PR и другите инпути зад брендот и нивна споредба со оние на конкурентите. При спирални трошоци за медиуми, повеќето брендови денес имаат „кампањско“ користење на медиумите. Ова значи дека во 52 недели од годината компанијата би имала 3 рекламни кампањи во просечно времетраење од 8 недели. Тоа значи дека 24 недели од годината се покриени со интензивно рекламирање, а 28 недели со тотално молчење. Ваквите повремени „летови“ може да ги „улови на радарот“ само периодично следење.

Слично на ова, продажните промоции во просек траат по 8 недели, по што за кратко време ефектот бледее. Затоа, нивното следење се изведува на подлог временски период. Една од целите на овој вид следење е да се направи споредба со конкурентските брендови. Одговорните лица треба да стекнат информации за: шемите на дилери и дистрибуција, техниките за мотивирање на дилерите, користените материјали за изложување, шаблоните за малопродажба и изложување итн (Chernev, 2010).

Следење на дистрибуцијата. Целта на ова следење е да ја утврди длабочината и ширината на дистрибуцијата (Van Auken, 2003). Ширината на дистрибуцијата се мери како однос помеѓу дистрибутерите кои сакаат да го дистрибуираат брендот во однос на сите дистрибутери во дејноста. Длабочината, пак, се мери како обем на дистрибуирана стока пресметана преку коефициентот на обрт на залихи, односно колку е помал бројот на денови на врзување на залихата, толку е поголема длабочината на дистрибуцијата. Со напредокот на технологијата и можностите за следење, длабочината и ширината можат да се следат на дневна основа, но подобра слика се добива кога тоа се прави на неколку месеци. Кога е во прашање конкуренцијата, следењето на дистрибуцијата треба да опфати: ширина на дистрибуцијата, национална, локална, според карактеристики на населението, урбана/рурална, според производ, според видот на дистрибуција (Arnold, 1993). Сите овие димензии се пресметуваат и за длабочината на дистрибуцијата. Преку ваквото следење на брендот многу полесно се забележуваат критичните промени на пазарот.

Следење на цените. Следењето на ценовното ниво на брендот не се однесува изолирано, туку во споредба со конкурентите. Овде е потребна длабока анализа, за да се предвидат потенцијалните ценовни движења во иднина. Повеќето компании го практикуваат методот *прошоци илус* за одредување на цената на своите производи/услуги, сметајќи дека одредувањето на цената е внатрешно поврзана со цената на чинење на производот/услугата (Salinas, 2009). Но, за правилно следење на цените, потребно е тие да се анализираат како на национално, така и на глобално ниво. Следењето на цените треба да се врши по производи и нивните варијанти, вклучувајќи ги и супститутите и комплементарните производи.

Следење на потрошувачиите. Основната цел на следењето на брендот е да се отиде чекор подалеку од висината на продажбите и да се откријат причините за состојбите. Критичниот фактор кој влијае на продажбата е однесувањето на потрошувачите, нивните ставови, мислења и имиџот на брендот од нивна

перспектива. Следењето на потрошувачите се однесува на мерење на овие параметри на квартална, семестрална, односно на годишна основа (Chernev, 2010). Следењето на потрошувачите најчесто претставува систем од пазарни истражувања кои вклучуваат интервјуирање на сет на потрошувачи на два или повеќе пазари. Повеќето водечки маркетинг агенции имаат развиено посебни методологии за пресметка на овие параметри. На пример, доколку намерата е да се измери имиџот на производителот на автомобили *Audi*, потребно е да се проверат мислењата на релевантните потрошувачи во голем/мал град, во поголема/помала држава, односно во економски повеќе/помалку моќна средина.

Следењето на потрошувачите се состои од мерење на: нивото на свесност на брендот, нивото на употреба и имиџот на брендот (Parameswaran, 2006). Овие димензии се следат и за конкурентските брендови. Земајќи ги предвид трошоците за спроведувањето на потребните маркетинг истражувања, следењето на потрошувачите е рестриктирано на семестрална, односно на годишна основа. Податоците од панелот на потрошувачи даваат информации за тековното ниво на употреба и постојаното користење на производителите/услугите на брендот. Но, преку него не се добива информација за нивото на свесност на потрошувачите за брендот и за мотивацијата која ја предизвикува пробата или користењето (Keller, 2001). Сепак, намената на следењето на потрошувачите е да ги надмине фактичките бројки и да навлезе во причините зад нив. Уште поважно е што следењето на потрошувачите го рангира имиџот на брендот во однос на конкурентските брендови.

Следење на свесноста на потрошувачите. Во просек потрошувачите набројуваат по три брендови во рамките на одредена дејност, односно категорија на производ. Првиот сугерира „прв на ум“ свесност, вториот и третиот обично го претставуваат нивото на неподдржана свесност, а потоа следи нивото на поддржана свесност (Aaker, 1991). Прв на ум е најсилниот индикатор за здравјето на брендот и најчесто е во силна корелација со пазарното учество. Неподдржаната свесност е, исто така, добар индикатор преку кој може да се предвиди рангот на брендот. Свесноста на потрошувачите за брендот е детално објаснета во Глава 4. Со следењето на свесноста на брендот во одреден временски период, станува очигледно како резултатите иницираат промени во здравјето на брендот.

Следење на употребата. Употребувате ли паста за заби? Кој бренд на паста за заби го користите? Дали некогаш сте користеле *Colgate* паста за заби? Одговорот на првото прашање ја открива употребата на брендот. Одговорот на второто прашање дава одговор за тековното ниво на користење на брендот,

додека одговорот на третото прашање претставува ниво на проби на брендот. Брендот со високо ниво на тековно користење, а пониско ниво на проба на брендот е поздрав бренд од спротивниот – оној со ниско ниво на тековно користење, а високо ниво на проба на производите на брендот. Нивото на користење на брендот може да се увиди и од податоците од панелот на потрошувачи, но следењето на потрошувачите оди подлабоко од разликите помеѓу потрошувач кој го пробува брендот и потрошувач кој го користи брендот. На пример, брендот може да има 5% актуелно користење од страна на потрошувачите и 45% на проби од страна на потрошувачите, што иницира дека голем број потрошувачи ги имаат пробано производите/услугите на брендот, но се откажале од понатамошна употреба (Keller, 2001). Следењето на потрошувачите може да ја открие причината. Дали е во прашање квалитетот, цената или, можеби имиџот на брендот? Деталното следење на потрошувачите може да води сметка и за употребата на брендот по одделни сегменти на потрошувачи. Следењето на употребата се обидува да даде јасна слика за потрошувачите и обемот во кој тие го користат брендот. Исто така, се стекнува сознание за точното ниво на свесност за брендот, односно колку потрошувачите се свесни за брендот и го купуваат него, а колку се свесни, но не го купуваат.

Следење на имиџот на брендот. Имиџот на брендот се состои од рационални, емоционални и експериментални фактори. Следењето на имиџот се обидува да го измери имиџот на брендот од перспектива на потрошувачите и да го спореди со другите конкурентски брендови. Следењето на имиџот го мери имиџот на брендот преку неколку параметри: квалитетот на производот, користите понудени од производот, односот цена – вредност, евоцираните слики, имиџот на корисникот, приликите за користење, димензиите на персоналитетот на брендот и сл. (Dowling, 2001). Преку следењето на имиџот, исто така, може да се согледаат разликите во имиџот меѓу одделни производни категории, односно дејности, додека преку комбинирање на резултатите од ваквото следење може да се добијат одговори на прашањата како: Зошто потрошувачите престанале да ги купуваат производите/услугите на брендот? Дали свесноста за брендот е на соодветно ниво? Кои се силните/слабите димензии на имиџот на брендот? Дали зголемената свесност влијае на зголемување на продажбата? Што предизвикува промени во имиџот на брендот? Дали постојат разлики во перцепциите кај потрошувачите и непотрошувачите на брендот итн (Vaid, 2003). Следењето на потрошувачите претставува платформа за анализа на свесноста, употребата и имиџот на брендот во форма на фотографска слика. Оваа анализа може да ги

открие причините за стекнување и губење на потрошувачите на брендот кои се клучен фактор за неговиот успех.

Следење на околината на брендот. Живееме во свет во кој времето почна да се мери во наносекунди и каде влијанието од некои настани се чувствува на далечина од илјадници километри. Секако дека макроекономските и социолошките промени не се мерливи на краткорочна основа, но корисно е тие на таков начин да се проверуваат. Она за што треба да се води сметка е следното: *Девизните курсеви* - Дали увозот ќе поевтини? Дали конкуренцијата добива? Дали да се извезува итн. *Промени во владината политика и регулација* - Дали одредени промени во регулацијата на пазарните односи можат да влијаат на брендот? *Либерализација и глобализација* – како овие трендови ќе влијаат на брендот? *Стратејски партнерства*, односно мерџери и аквизиции: глобални преземања на компании/брендови, мерџери на големи корпорации и нивното влијание врз сопствениот бренд и врз конкурентските брендови (Nilson, 1998). Повеќето од овие трендови влијаат на подолг временски период (од неколку до десетина година), но сепак со нивно редовно следење можат (барем со одредено ниво на веројатност) да се предвидат потенцијалните промени и пресврти. Следењето на околината на брендот на квартална и семестрална основа е корисен начин за развивање систем за рано предупредување кој би овозможил подобро соочување со идните предизвици на брендот.

Ревизија на брендот. Ревизијата на брендот претставува целосна анализа на здравјето на брендот кое се спроведува на годишно ниво, покривајќи ја макроекономската слика и микродеталите. Ревизијата на брендот не се состои само од елементите на таблата на брендот и следењето на брендот, туку уште повеќе од тоа што брендот има да го понуди, слика 3.11. Ревизијата на брендот може да започне со проверка на сознанијата што се стекнале од таблата и следењето на брендот. Ревизијата на брендот започнува со компилација од достапни информации во врска со брендот, пазарот, конкурентите, макроекономски детали итн. Сето ова треба да се земе предвид и да се практикува принципот на ревизија од нула (нулта почетна точка) (Parameswaran, 2006). Првиот чекор е да се проверат податоците за компанијата и објавените студии во врска со дистрибуцијата, потрошувачите и конкурентите. Следниот чекор е дискусија со експертите, истовремено внатре и надвор од компанијата.

Слика 3.11 Ревизија на брендот



Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, p. 225

Ревизијата на податоциите за брендот. Првите податоци кои треба да се ревидираат се оние кои се добиени од таблата и следењето на брендот. Понекогаш резултатите од ревизијата можат да укажат на постоењето пропуштени поврзувања, односно информации кои досега биле превидени.

Експертска ревизија на брендот. Ревизијата на податоците може да открие одредени пропусти. Следниот чекор е да се разговара и дискутира со сите релевантни експерти за брендот, кои освен менаџерите ги вклучуваат и: *маркетинг тимот* – анализа на можностите и предизвиците на брендот, конкуренцијата, пазарните трендови; *продажниот тим* – пречки во продажбата, можности, нови конкуренти и нови канали на дистрибуција; *производствениот дејарџман* – процесот на производство на производите на брендот, развојот на нови практики, структурата на цената на чинење на производите, влијанието на технолошките промени, процесите на конкурентите и индиректна конкуренција; *дејарџманот за развој на производи, односно истражување и развој* – проекти за развој на производи, искористување нови можности, технолошки иновации, конкурентска околина, вложувања во истражување и развој; *дејарџман за финансии* – профитабилноста на брендот, долгорочните корпоративни финансии, пазарот на капитал, идни финансиски трендови; *дејарџман за логистика* – трошоците за логистика на брендот, потребни промени за подобрување на логистиката, очекувани промени во иднина; *дистрибуција и партнери* – здравјето на брендот од нивна гледна точка, предности и слабости на брендот, конкурентски притисок,

идни трендови; *снабдувачи и партнери* – здравјето на брендот, плановите на конкурентите, пазарни трендови, комплементарни/суплементарни производи; *мислења на експерти* – секоја индустрија има свои експерти кои можат да ги предвидат идните трендови релативно подобро од инсајдерите на компанијата (Parameswaran, 2006). Дискусиите со нив можат да дадат појасна слика за здравјето на брендот. Собирањето на сите овие информации и нивното прикажување во едноставни формати води кон заклучоци кои треба да го подготват брендот за соочување со иднината.

Ревизија на потрошувачите на брендови. Ревизијата на податоците и експертската анализа може да отворат прашања на кои треба да се посвети дополнително внимание, па така, следниот чекор би бил дополнителна анализа на потрошувачите и трендовите поврзани со нив. Каква е интеракцијата помеѓу потрошувачите и брендот? Како може таа да се промени во иднина – на краток и на долг рок? При следењето на брендот, фокусот беше ставен на следењето на свесноста на потрошувачите, употребата и имицот на брендот и на конкурентските брендови. Ревизијата на брендот го опфаќа сето ова и повеќе. Прво, следењето на брендот можеби се спроведува на ограничен пазар. Ревизијата на брендот треба да претставува општа рамка која ги опфаќа сите пазари на кои настапува брендот. Следењето на брендот обично вклучува само квантитативна анализа, додека ревизијата на брендот се однесува на квантитативна и квалитативна анализа, истовремено. Следењето на брендот најчесто следи даден формат, додека ревизијата на брендот има слобода за користење сосема нови пристапи за што подобро осознавање на потрошувачите и нивното однесување. Ревизијата на потрошувачите на брендот опфаќа: ревизија на свесноста; ревизија на употребата, тестирање на длабочината на употреба; анализа на употребата на брендот на поширока географска покриеност и повеќе пазарни сегменти; лојалноста при употребата: колкав е индексот на лојалност на различни брендови; употребата треба да се простудира и од аспект на употреба по глава жител, фреквенција на употреба итн (Aaker, 2011). Додека, ревизијата на имицот вклучува: имицот на брендот низ неколку рационални и емоционални фактори; рангот на брендот од аспект на различни атрибути на перформансите; диференцијацијата на брендот: колку се слични, односно различни конкурентските брендови, кои се димензиите на сличност, а кои на различност; виталноста на брендот: кои се елементите на брендот кои му даваат виталност, енергија и маладост; персоналитетот на брендот: како се претставува брендот ако

е личност, како се гледа на брендот во однос на конкурентите, кои се типичните карактеристики на персоналитетот на брендот итн (Aaker, 1996).

Брендот се одржува здрав, успешен и пулсирачки ако се гради и контролира при секој чекор. Мерењето не е крајната цел. Тоа треба да воспостави повратна спрега со маркетинг активностите, инпутите и параметрите на брендот.

3.5 ЕКСПАНЗИЈА НА БРЕНДОТ

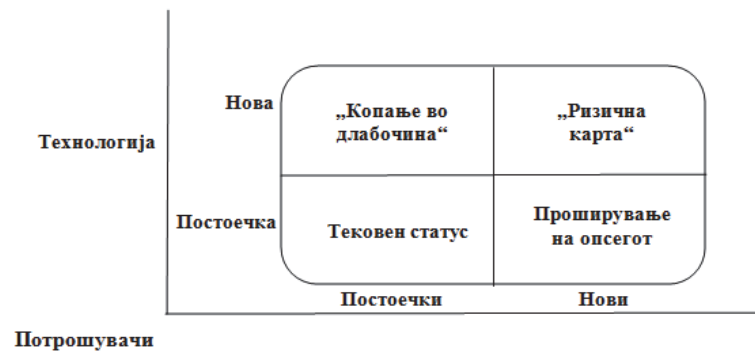
Фазата на експанзија на брендот се однесува на развивање визија за иднината на брендот и проверка дали тој може да се прошири на дополнителни производи/пазари. Понатаму, оваа фаза вклучува именување на проширувањата на брендот и начини на кој брендот ќе се вреднува. Независно дали станува збор за корпоративни или брендови на производи, тие на почетокот покриваат еден до неколку производи во една категорија, а потоа започнува циклусот на проширување. Експанзијата на брендот е истражување на надворешните граници по кои брендот може да посегне и да ги достигне. Експанзијата на брендот започнува со артикулација на визијата на брендот. Која е суштината на брендот и неговите клучни вредности? Експанзијата на брендот вклучува: истражување на можностите за *проширување на брендот*, алтернативите за нивно именување, анализа на *портфолиото на брендот* и соодветно *вреднување на брендот*. Ова се основните *четири компоненти* на експанзијата на брендот (Parameswaran, 2006).

Проширување на брендот. Проширувањето на брендот е термин кој вообичаено се користи за брендовите на производи, но во овој случај проширувањето се анализира низ три различни димензии. Првото прашање е дали брендот може да се прошири и колку? Некои брендови не може да опфатат повеќе од она на што веќе се однесуваат, но голем број можат да бидат проширени преку варијантите и асортиманот. *Варијантите* се првото ниво на проширување на брендот, *асортиманот* е второто, а *екстензиите* се врвното ниво на експанзија на брендот (Veegu, 2004).

Варијанти на брендот: Варијантите претставуваат основно проширување на брендот кое се однесува на ист производ што се нуди во неколку опции. На пример, сапунот на брендот *Dove* се среќава во варијанта на обичен сапун за хидратација, сапун за екфолиација на кожата, сапун со екстракти од мед, краставица итн (Gogman, 2004). Понекогаш дури и обичната промена на бојата претставува варијанта на производот. Варијантите најчесто нудат слични користи за истите целни потрошувачи. Нивната цена обично осцилира околу слична

ценовна точка. Тие се користат за стимулирање новитети кај брендот. *Асортиманот на брендот*: Во споредба со варијантите, проширувањето на асортиманот се однесува на додавање други производи под чадорот на брендот. На пример, млечните производи претставуваат асортиман кој го покрива еден производен или корпоративен бренд. Слично е со голем број брендови за финална потрошувачка. Цените на производите во асортиманот на брендот најчесто се различни и се однесуваат на малку поразлични таргет потрошувачи. *Екстензии на брендот*: Кога името на брендот се користи за производи кои не припаѓаат на истата категорија, станува збор за екстензии на брендот. Ова најчесто се практикува за експлотирање на силата на брендот или за да се искористат повољностите од одредена технологија, сличен профил на таргет потрошувачи или комбинација на двата фактора, слика 3.12.

Слика 3.12 Матрица технологија/потрошувачи



Извор: Rosenbaum-Elliott, R., L. P. and S. Pervan, 2011, *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford, p.326

Кога се користи постоечка технологија со постоечки потрошувачи се прави обид да се зголеми нивото на употреба на брендот, а тоа претставува *тековен статус на брендот*. Користењето нова технологија со тековни потрошувачи претставува обид за *копање во длабочина* (на пример, кога HP премина од производство на принтери на производство на персонални компјутери), што предизвикува бавно привлекување нови потрошувачи (Herman, 2008). Примената на постоечка технологија за стекнување нови потрошувачи претставува обид за *проширување на опсегот на брендот*, додека користењето нова технологија за привлекување нови потрошувачи, станува збор за таканаречената *игра на ризична карта*, односно најризичната варијанта од расположливите можности. При проширувањето на брендот во нови производни категории треба да се исполнат следниве два критериума: потрошувачите треба да бидат исти или слични и компанијата треба да има технологија и способности за влез во нова дејност

(Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Проширувањата на брендот не се едноставни, треба добро да се избере соодветната алтернатива од матрицата технологија / потрошувачи. Тие може да бидат успешни, само доколку за нив се обезбедат потребните инпути како за независен бренд. Тогаш, се поставува прашањето кои се користите од користење на постоечки бренд? Истражувањата низ светот покажуваат дека етаблираниот бренд ги подобрува шансите за успех за два пати повеќе, отколку воведувањето сосема нов бренд. Грешката која најчесто се прави е што просечните вложувања во проширувањата на брендот се обично 50% пониски од оние што би се направиле за воведување сосема нов самостоен бренд (Upshaw, 2005).

Структура на именувањето на брендот. Развени се неколку модели за конвенционално именување на брендот кои се нарекуваат *архитектура на брендот*, табела 3.3 (Bahamón et al, 2009). На макро ниво се наоѓа *корпоративниот бренд (матичен бренд)*. Корпоративниот бренд може да биде основниот бренд кој ги опфаќа сите производи и услуги на компанијата, но може да биде и тивок бренд во комбинација со брендови на производи. Следно ниво се *брендовите на производи* кои се однесуваат на одделна производна категорија. Може да се воведат и *брендови на производни линии*, на *одделни модели*, па дури и за *одделна карактеристика на производот*. На овој начин се формираат 5 нивоа на брендирање кои ја сочинуваат архитектурата на брендирањето.

Табела 3.3 Архитектура на брендот

Корпоративен бренд	HP	GM
Бренд на производ	<i>Jet</i>	<i>Chevrolet</i>
Бренд на производна линија	<i>Laser Jet</i>	<i>Estate</i>
Бренд на модел	<i>630 C</i>	<i>X5</i>
Бренд на карактеристика	<i>Super Colour</i>	<i>Large Load</i>

Извор: Bahamón, A., A. Cañizares and A. Corcuera, 2009, *Corporate Architecture: Building a Brand*, W.W. Norton & Co., p.128

Структурата на именување на брендот зависи од условите на пазарот, односно од барањата и однесувањата на потрошувачите, како и од активностите на конкурентите. На пример, доколку во една дејност се практикува користење на корпоративниот бренд како основен бренд за сите производи/услуги на компанијата, тогаш би било опасно да се појави нов бренд на ниво на производна линија или модел. Конвенциите за именување на брендовите не се сметаат за ригидна, монолитична структура. Понекогаш, токму прекршувањето на правилата

резултира со неверојатен успех. Се разбира, за ова треба да се биде подготвен да се прифати и ризикот.

Управување со портфолиото на брендот. Најпопуларен модел за анализа на портфолиото на брендот е сè уште актуелната *BCG (Boston Consulting Group) матрица*. Во зависност од позицијата на брендovите се препорачува и одредена стратегија (Armstrong и Brodie, 1994). Секоја компанија треба да обезбеди одговор на следниве прашања во врска со портфолиото на брендот: Од какви средства на брендот се состои корпоративниот арсенал? Постојат ли можности за спојување на брендovите за остварување на заеднички користи? Има ли можности поголем бренд да преземе помал бренд? Кој бренд треба да се експлоатира? Што треба да се направи со вишокот на готовина? Во кој бренд треба да се инвестира, а кој да се продаде? (Henderson, 2013).

Вреднување на брендот. Вреднувањето на брендovите е детално елаборирано во Глава 5.

Експанзијата на брендот е последната, петта фаза од пентагонот за градење и управување со брендот. Брендот кој успева да пројде низ сите претходно елаборирани фази, најчесто се претвора во успешен бренд на пазарот.

3.6 ИЗВРШУВАЊЕ НА БРЕНДОТ

Пентагонот на градење и управување со брендот се состои од пет фази преку кои се создава, се артикулира и се развива корпоративниот бренд. Но, низ сите фази е потребно повторно навраќање и реевалуирање на тоа што брендот го нуди. Легендарните 4P на Philip Kotler треба да се дефинираат, да се евалуираат и да се ревидираат низ сите фази од моделот. Така, извршувањето на брендот се состои од (ре)дефинирање на 4P елементите, како и пакувањето, луѓето и профитот како варијабли на брендот (7P) (Parameswaran, 2006).

Како што се развива идејата за брендот низ фазата за раѓање на брендот, така започнуваат да се отвораат прашањата за елементите на извршувањето на брендот: карактеристиките на производот, цената, профитабилноста итн. Во следната фаза, кога се прават обиди за дефинирање на брендот, повторно се навраќаме на елементите од извршувањето на брендот: процесот на производство, преломната точка во обем и вредност, стратегијата на дистрибуција итн. Во фазата на артикулирање на брендот се утврдува името, графиката, пакувањето и маркетинг комуникациите на брендот. Повторно е потребна ревизија на извршувањето на брендот. Откако ќе се лансира брендот,

следи воспоставувањето соодветен систем за мерење преку кој се следи прогресот на брендот. Земајќи го предвид одговорот на пазарот во однос на брендот, потребна е повторна ревизија на елементите на извршувањето на брендот. И на крај, при студирањето на експанзијата на брендот, треба да се провери неговата профитабилност. Постојано треба да се балансираат елементите на извршувањето на брендот.

Извршувањето на брендот подразбира постојана посветеност на одделните параметри кои ја формираат понудата на брендот. Елементите на извршувањето на брендот се разликуваат по значајност, во зависност од видот на производот. Кај производите остануваат да бидат значајни 4P, додека кај услугите луѓето се клучни за успехот на брендот. Трендовите кај трајните потрошни добра покажуваат дека и овој сектор сè повеќе зависи од квалитетот на услугите (продажни и постпродажни).

Понуда на производ. Независно од категоријата, брендовите треба да понудат карактеристики кои имаат точки на паритет (POP) во рамките на дејноста и точки на разликување (POD) во однос на конкурентите. Понекогаш POD може да биде и цената или дистрибуцијата. Како и да е, постојат бројни примери за повеќе или помалку познати брендови кои направиле исчекор токму со специфична точка на разликување на производот/услугата: *Honda* прва вовеле стартување на автомобилите и моторите преку копче, а не со клуч; *Barista* први почнаа да продаваат кафе во метрото во големите градови во САД, *Samsung* прв ги вовеле телевизорите со рамен екран, *Nike* први направиле патики со воздушни перничувања итн (Gorman, 2004). Примерите се многубројни, а многу често најлесно решение е следење на методот „и ние, исто така“ со креативно копирање на успешните иновации. Она што е значајно е да не се падне во замка на незабележлива точка на разликување.

Ценовна понуда. Елементите на извршувањето на брендот треба да се третираат интегрирано. Ако цената се користи како точка на разликување, производната понуда треба соодветно да се усогласи. Во практиката се применуваат неколку начини на формирање на цената: метод на трошоци плус, одредување цена според конкурентите, одредување цена за влез на пазарот, одредување премиум цена и сл. Ценовната понуда се комбинира со видот и големината на пакувањето на производот, а може да се дефинира и во зависност од забележаните јазови на пазарот. Одредувањето на цената за услугите на брендовите од услужниот сектор најчесто се движи во нивото помеѓу цена за влез и редовна цена за користење. Брендите за трајни потрошни добра најчесто ја

одредуваат цената како сигнал за квалитетот на производот, но и во оваа категорија може да се сретнат производи со цена од неколку стотици до неколку стотици илјади парични единици. Најважно прашање кај оваа димензија е да се постигне рамнотежа од аспект вредност / цена, бидејќи тоа е фокусот на современите потрошувачи.

Дистрибутивна ѝонуда. Најголем број од брендовите се дистрибуираат преку класичен канал на дистрибуција. Тоа што е важно кај ова прашање е да се најде одговор на прашањето: како дистрибуцијата додава вредност на брендот? На пример, производителите на автомобили користат мрежа на дилери за продажба на автомобилите и тоа во обликот на генерален дистрибутер во една земја, кој треба да ги исполни потребните услови. Некои од брендовите за облека и обувки користат малопродажна мрежа под својот бренд, додека други се продаваат во аутлети со повеќе брендови. На сличен начин функционираат и брендовите за трајни потрошни добра – најчесто се дистрибуираат во ланци на малопродажба со мешовити брендови, но понекогаш се појавуваат и во малопродажни места под сопствен, единствен бренд. Кај брендовите, пак, од услужниот сектор локацијата и изгледот се пресудни за успехот на брендот. Тие преку своите малопродажни објекти ја пренесуваат пораката на брендот (хотели, финансиски институции, мобилни оператори и сл.). Одлуката за начинот на дистрибуција на брендот не се замрзнува, откако еднаш ќе се донесе, напротив, како и сите други елементи на извршувањето на брендот, дистрибуцијата треба да се преиспитува, во зависност од резултатите на мерењето на брендот.

Промотивна ѝонуда. Во фазата на артикулација на брендот беа анализирани различните начини на комуницирање на стратегијата на брендот и интегрираните маркетинг комуникации. Промоцијата на брендот треба да се следи на редовна основа, веднаш штом брендот се лансира. Мерењето на брендот обезбедува резултати кои потврдуваат дали функционира *промотивниот микс на брендот* (Keller, 2007). Промените не треба да бидат ad hoc. Тие треба да се базираат на повратна спрега од системот за мерење на брендот. Промотивниот микс на брендот, како и другите елементи на извршувањето, треба да биде динамичен, но не треба да се менува само за да се менува. На промотивниот микс кој испорачува добри резултати не му е потребна промена, освен, можеби некои мали експерименти со мали буџети, само за да се провери дека брендот не пропушта некоја голема идеја.

Понуда на ѝакување. Пакувањето не е еден од елементите на маркетинг миксот, но многумина милуваат да кажат дека тоа е петтото Р. Во фазата на

артикулирање на брендот се дефинираат повеќе димензии на пакувањето, како: големина, естетика, боја, комуникација на брендот итн. Промените во пакувањето зависат од резултатите од мерењето на брендот. Така, може да се добијат сознанија дека е потребна промена на големината на пакувањето, во дизајнот или во пренесувањето на пораката на брендот. За разлика од рекламните кампањи, одлуката за менување на пакувањето е релативно потешка. Ова не значи дека не треба да се направат потребните промени. Потребно е да се посвети дополнително внимание на тестирањето, проценка на стапката на одбивање на производот од страна на потрошувачите и да се развие соодветен систем на изложување во продажните објекти (Chernev и Kotler, 2009).

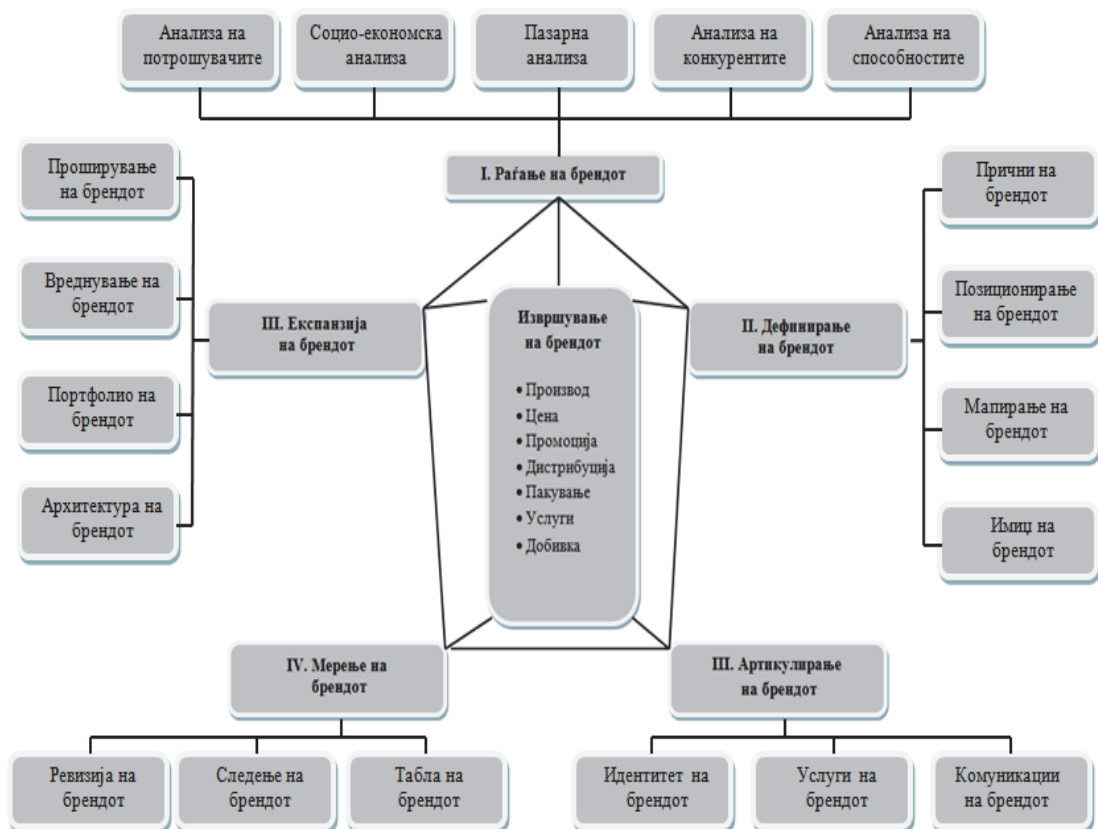
Добивка/загуба. Целта на брендирањето е да се обезбеди повисок поврат од инвестициите, преку повисока профитабилност. Постојат добро развиени техники и системи (анализирани во Глава 5) за калкулација на профитабилноста на брендот. За да се алоцираат трошоците на брендот, треба добро да се познаваат одделните процеси и активности во компанијата. Кај брендовите од категоријата на производи (финална потрошувачка и трајни потрошни добра) трошоците на брендот започнуваат со трошоците на производство, односно цената на чинење на производот. Оваа категорија на трошоци често се именува како FDP (Factory Delivery Price). За успешен бренд е потребен и активен маркетинг. Трошоците за маркетинг, COM (Costs of Marketing), ги вклучуваат трошоците за промоција, продажната сила, логистика и дистрибуција. Основните трошоци на брендот се FDP+COM. На нив се додаваат одредени корпоративни трошоци CC (Corporate Costs). Трите категории заедно, FDP+COM+CC, ги формираат трошоците на брендот COB (Costs of Brand). Производот има малопродажна цена, од која треба да се одземат големопродажната и малопродажната маржа за да се добие нето реализацијата на компанијата од брендот NR (Net Realisation). Кај повеќето производи за финална потрошувачка, NP се движи во интервалот 50-80% од MRP (не се земаат предвид исклучоците) (Parameswaran, 2006). Профитабилноста на брендот е детерминирана од обемот на продажба и разликата NP-COB. Во услови на силна конкуренција, компанијата може да влезе на пазарот и со цена при која NR е еднаква на FDP. Во овој случај компанијата не ги вкалкуира трошоците за маркетинг, административните трошоци и профитот на краток рок. Целта е да се обезбеди раст на обемот на продажбите, а со порастот на обемот, FDP ќе почнат да опаѓаат и за одреден период (2-3 години) компанијата ќе почне да остварува значителна профитабилност. На овој начин се имаат развиено голем број корпоративни брендови – првичен фокус на обемот, а генерирање на профит на

дол рок. Понекогаш ценовното ниво на брендот може да се одреди на ниво $NR = FDP + COM$, а во поретки случаи, кога не постои конкурентски притисок, NR може да биде повиска од COB и да обезбеди профит уште во првата година од функционирање на бизнисот. Изборот на соодветна алтернатива зависи од компанијата, дејноста и условите во окружувањето (Parameswaran, 2006).

Човечкиот фактор. Успехот на брендот првенствено зависи од луѓето кои овозможуваат брендот да биде реалност. Управувањето со брендот треба да се погрижи дека секој ја изговара истата мантра на брендот. Суштината е да се мотивираат поединците да го интернализираат целиот концепт на брендот. Брендот веќе не е лукзус само за во канцелариите на извршните директори и одборите на компаниите. Луѓето се тие кои го трансформираат брендот во пулсирачка, жива материја. Извршувањето на брендот би било некомплетно (т.е. невозможно) ако луѓето не се чувствуваат одговорни за иднината на брендот.

Извршувањето на брендот е во центарот на пентагонот за градење и управување со брендот. Секоја од фазите на моделот е директно поврзана со елементите на извршувањето на брендот, слика 3.13.

Слика 3.13 Пентагонот на брендот – проширена верзија



Извор: Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, p. 292

Моделот е современа компилација која овозможува интегрирање на познатите аспекти на брендот од идеја до профитабилен бизнис. Пентагонот е начин на создавање вредност на брендот, преку што индиректно се зголемува вредноста на акционерите. Неговата суштина се состои во создавање вредност за акционерите, правејќи го брендот што позначаен за потрошувачите. Колку повеќе потрошувачи ја прифаќаат понудата на брендот, толку е поголема вредноста на сопствениците на брендот. Win-win ситуација. Така, пентагонот е систематски начин на градење вредни брендови.

3.7 ГРАДЕЊЕ БРЕНД КУЛТУРА И БРЕНД КОМПАНИЈА

Оваа точка се фокусира на три главни прашања (Davis, 2000): 1. Создавање бренд компанија; 2. Инхибитори и фактори за успех и 3. Фактори потребни за градење на бренд култура: водство од врвниот менаџмент, вклученост и мотивираност на вработените и внатрешни комуникации и едукација.

Само со еден поглед на внатрешната организација на компанијата, на нејзината култура и на односот луѓе/пари како ресурси, веднаш се добива претстава колку е близу компанијата до остварување на бенефитите од создавање бренд компанија: јасност во одлуките и нивното извршување; повисок профит и поврат од инвестициите; зголемено пазарно учество; можности за воведување нови производи; можност за остварување премиум цена; лост за привлекување на најдобрите таленти; мотивација за тековните вработени; лојалност на потрошувачите; јасна, вредна и одржлива диференцијација во однос на конкурентите; поблаг одговор од пазарот во случај на грешки; поголеми акционери и повисок принос за акционерите и доверба во компанијата (Adamson и Sorrell, 2007). Секоја од овие користи ѝ помага на компанијата да ја максимизира силата на својот бренд и да ги оствари посакуваните резултати од таквиот напор.

Од интерна перспектива, бренд културата овозможува да се остварат следниве дополнителни користи: секој вработен може да види каде се вклопува во целосната слика на компанијата; лесно се следи развојот на кариерата, а финансиските и другите награди се јасни и праведни; се потврдува дека потрошувачите, вработените и брендот се трите нешта за кои е потребен фокус; се забележува посветеноста на врвниот менаџмент на брендот и неговиот развој (Wong et al, 2006). Кај вработените во светски познатите компании како: *Microsoft*, *Coca-Cola* или *BMW* се појавува гордост, што ретко се среќава кај компаниите. Гордоста предизвикува чувство на сопственост. Сопственоста

предизвикува акција. Акцијата води до резултати. А резултатите водат, пак, до гордост. Така функционира кругот во бренд компаниите. „Можеби секој поединечен вработен не е во можност сосема точно да го артикулира ветувањето на брендот, но во нивните зборови се чувствува суштината на брендот“ (Van Auken, 2004, p.216). Всушност, бренд културата подразбира дека брендот е средство кое секој го адаптира на свој начин. А ако брендот е средство, тогаш секој вработен е должен да го штити и гради тоа средство.

Создавање бренд компанија. Создавањето бренд компанија како начин на организација е логичко следство во еволуцијата на компаниите низ светот. Затоа, следи кратко навраќање на одделните видови организациски конструкции од средината на 19-тиот век па наваму. Секоја од нив има свој специфичен фокус и ја поставува основата за следната организациска промена. 1. *Фокус на економиите од обем.* По Втората светска војна компаниите се фокусирале на максимизирање на производствените можности и користење на економиите од обем, со цел да се задоволи побарувачката креирана од економскиот бум по војната. Производствено ориентираната структура добро им служела на компаниите во остварувањето на целта за максимизација на профитот (Hoskinsson et al, 2008). 2. *Фокус на квалитетот на производството.* Следната ера е посветена на квалитетот на производството. Deming ги научил Јапонците сè во врска со круговите на квалитет и TQM во текот на 1950-тите, додека САД и другите развиени земји од Европа се приклучиле во доцните 1960-ти и 1970-тите. Голем број индустриски империи се изградиле следејќи ги принципите на Deming (2000). 3. *Фокус на креирање побарувачка.* Следниот период е посветен на страната на побарувачката и ерата на продажба. Оваа фаза била карактеристична во доцните 1970-ти до средината на 1980-тите. Компаниите ја одредувале понудата, потрошувачите ја прифаќале. Во оваа ера на компаниска егоцентричност, компаниите се фокусирале на тоа што било добро за нив, но не и за потрошувачите. 4. *Фокус на мерџери и аквизиции.* Следната ера, доцните 1980-ти и почетокот на 1990-тите е период на чести мерџери и аквизиции. Компаниите се фокусирале на купување пазарно учество (често по многу висока цена) и на реиновирање на самите себе, веднаш по аквизицијата. Се појавиле нови ентитети, компаниите се интегрирале и се појавила новата генерација на конгломерати. 5. *Фокус на реинжинеринг.* Многу од компаниите кои биле дел од M&A активности се соочиле со вдвојување на операциите и претерани трошоци. Се појавила потреба за консолидација и подобра интеграција, кои воделе до појавата на реинженерингот во текот на 1990-тите. Целта била да се „обработат“

компаниите кои се претвориле во „дебели“, неподвижни, непрофитни центри со субоптимално функционирање. Ова помогнало да се „прочистат“ компаниите, но сè уште не биле доволно добри „машини за борба“ (Liebowitz, 2006, p.208).

6. *Фокус на потрошувачиите и раст на компаниите.* Логично било следниот значаен организациски тренд да се фокусира пак на потрошувачите. Овој пат се (ре)формираале компаниите околу идејата „тоа што потрошувачите го сакаат“. Ова овозможило префрлање на фокусот на растот на компаниите и апрецирање на цените на акциите. Основните начини на раст повторно ги вклучиле M&A, но овој пат со научена лекција за консолидација, како и иновациите и клучниот момент во обработката на оваа еволуција – паметното управување со брендот на компаниите. Дополнително, појавата на електронската трговија додала гориво на растот на компаниите и ги зајакнала основите за нова промена (Mitchell et al, 2003).

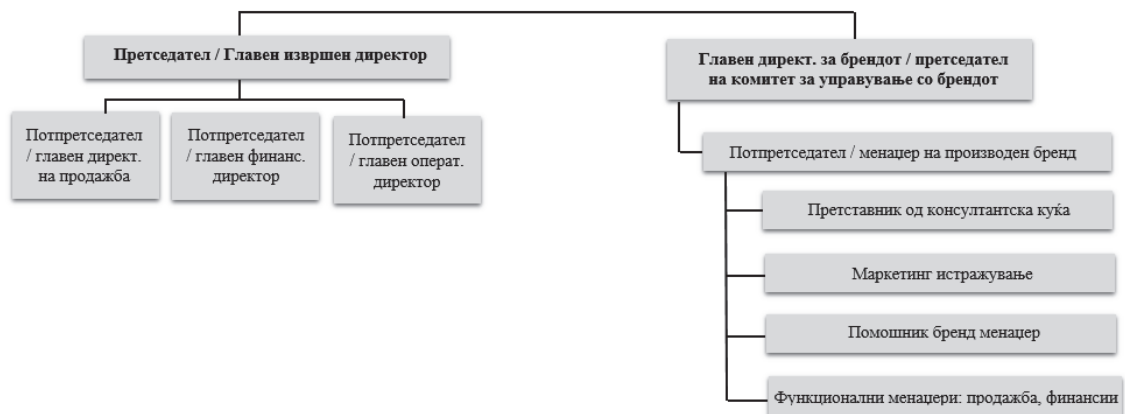
7. *Бренд компанијата како следен логичен чекор на организација.* Претходните услови воделе кон појавата на бренд компанијата која ја носи компанијата посветена на потрошувачите еден чекор подалеку: потребно е да се бараат потрошувачите и да се разбере што тие мислат за брендovите. Во иднина се очекува дека успешни компании ќе бидат само оние чии брендови први им паѓаат на памет на потрошувачите кога сакаат да купат одреден производ/услуга. Затоа компаниите треба да се организираат во остварувањето на оваа цел, а тоа не е ништо друго, туку градење познат бренд. Тоа е вистинскиот пристап: во услови на интензивна конкуренција, компанијата треба да се потруди да биде првиот избор на потрошувачот, кога тој ќе посака да го купи производот/услугата од соодветната категорија, односно дејност на компанијата. Повеќе компании тргнуваат во овој правец, а оние од автомобилската индустрија пионерски обезбедуваат левериџ на овој модел за сите други.

Бариери за имплементирање на организација базирана на брендови (бренд компанија). Неколку фактори ги спречуваат компаниите да го прифатат ваквиот ментален склоп: 1. Мал број компании бараат долгорочен feedback, повеќето очекуваат краткорочни резултати, па така, менаџерите се соочуваат со потребата од испорачување краткорочни резултати (а со тоа донесуваат и такви одлуки) (Navarro, 2006). Чувствувајќи го притисокот во секој квартал, менаџерите тендираат да донесуваат одлуки кои одат во прилог на краткорочен успех, но тоа често оди на сметка на долгорочната вредност на брендот. Исто така, многу малку компании го имаат зборот „бренд“ во критериумите за исплаќање бонуси, во формулите за покачување на платата и критериумите за унапредување. 2. Во врвот на компаниите повеќе внимание се посветува на финансиите и

оперативните прашања, а многу помалку на брендот и брендирањето (Harris и De Chernatony, 2001). Едноставно, вредноста на брендот не се цени доволно. Глобалните компании најчесто имаат различни менаџери во различни региони кои на различен начин му пристапуваат на брендот. Ова лесно води кон неконзистентност во глобалното управување со брендот. Мал број компании имаат посебен комитет на највисоко ниво во компанијата кој се грижи за брендот и неговиот развој. Повеќето компании посветуваат внимание само на еден од елементите на капиталот на брендот, а тоа е свесноста за брендот. Во таков случај, логично е сите маркетинг напори да бидат фокусирани пред сè на рекламирањето и на одделни маркетинг комуникации. Високата свесност за брендот е потребен, но не и доволен услов за успех на брендот. Традиционалното размислување на менаџментот подразбира префрлање на одговорноста за брендот на пониско ниво. Секако дека успехот на брендот, односно на компанијата зависи од сите вработени, но целта на оваа дискусија е да укаже на непропорционалноста во распределбата на одговорност и авторитет за брендот, што претставува прекршување на основните принципи на организирање.

Водство од врвниот менаџмент. Новиот стил на организација, од наједноставна структура, преку меѓуфункционални тимови ја претвора компанијата во бренд компанија. За тоа потребни се нови норми. Бренд компанијата бара да се известува за брендот директно на врвот, слика 3.14 (Davis, 2000). Таа се бори за ефикасност на сите напори во врска со брендот. Таа се грижи дека барањата за брендот се составен дел од развојот на кариерата на секој вработен и дека следниот главен извршен директор ќе биде токму некој од вработените кој неуморно работи во името на брендот.

Слика 3.14 Бренд организација



Извор: Davis, S., 2000, *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 237

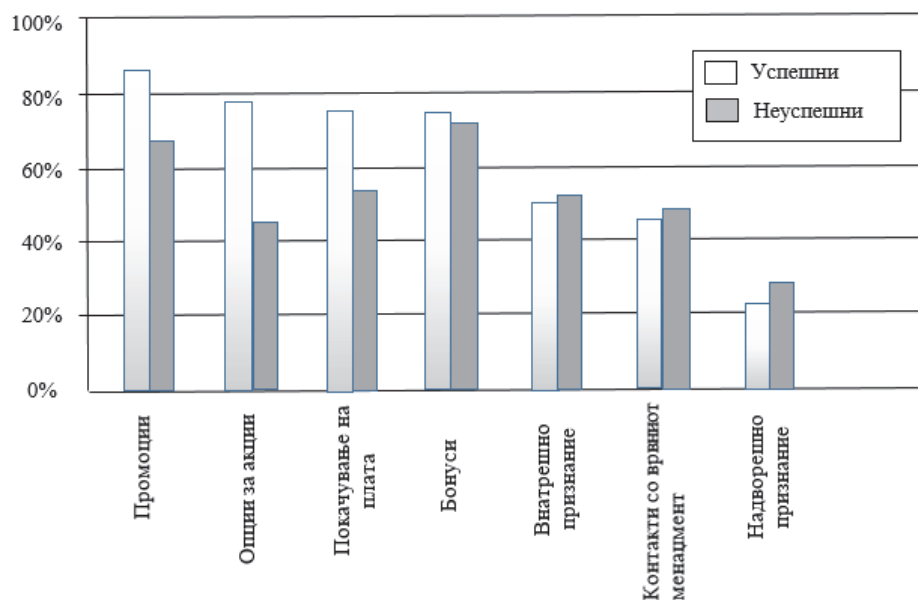
Бренд организацијата го вади брендот од рамките на маркетинг депарتمانот и го поставува на ниво на компанија. За него е одговорен главниот извршен директор, комитетот за брендот и самиот одбор на директори. Ова се согледува и од промените во начинот на компензирање на врвниот менаџмент – платите, бонусите и опциите за акции се врзани со перформансите на брендот. Ваквата организација праќа порака до сите акционери. Пораката е: практикување сериозен пристап кон брендирањето и брендот, бидејќи тоа не е тема која ќе се заборава по првите неколку години од овој милениум. Овој пристап ќе осигура дека во фокусот на компанијата постојано се потрошувачите и брендот, а профитот ќе биде неизбежен. Ова е повеќе од маркетинг, ова е создавање култура која го засилува ветувањето на брендот. Сите процеси, функции и ресурси во компанијата се посветени на остварување на таквото ветување. А за да функционира, тоа задолжително треба да почне и да заврши со врвот.

За ваквото верување да се прифати низ компанијата, потребно е врвниот менаџмент на компанијата да се претвори во амбасадор на брендот. Прво, на врвно ниво треба да се верува дека брендот е најзначајното (односно најпрофитабилното) средство на брендот, па потоа како такво, брендот да се управува низ целата компанија. Без одговорност за брендот на врвно ниво, сосема е веројатно дека одлуките за него би биле супоптимални. Уште повеќе, ако насекаде се тврди дека брендот е примарниот механизам за пополнување на јазот на растот на компанијата, тогаш сосема е логично дека за него е одговорен врвниот менаџмент. Типичен пример за компанија која се трансформирала во бренд компанија е 3М. Нивниот одбор на директори пред неколку години има формирано комитет кој има одговорност за зголемување на вредноста на брендот и грижа за здравјето на корпоративниот бренд, како и на сите производни брендови од портфолиото на 3М. Овој комитет го сочинуваат: главниот извршен директор, директорот за истражување и развој, маркетинг директорот, како и надворешни експерти за трговско право и корпоративни стратегии. 3М брендот навистина „живее“ низ компанијата (Temporal, 2009).

Мотивирање на вработените во бренд компанијата. Компаниите кои успеале во градењето бренд компанија имаат неколку заеднички карактеристики. Тие имаат силен систем за мотивирање и наградување кои ги мотивираат менаџерите да донесуваат најдобри можни одлуки за брендот. Нивниот концепт за развој на кариерата е долгорочен и ги мотивира вработените да сакаат да се посветат на брендот на долг рок. Можеби најважно, тие демонстрираат посветеност на врвниот менаџмент.

Мотиватори и награди. Вработените одговараат најмногу на нештата кои највеќе ги мотивираат, најчесто: напредување во кариерата, опции за акции, покачување на платата, бонуси и сл., слика 3.15.

Слика 3.15 Ефективни мотиватори на вработените



Извор: Davis, S., 2000, *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 241

Во истражувањето спроведено од *Chicago Office of Prophet Brand Strategy* во САД 72% од компаниите одговориле дека мерилата за успехот на брендот не се составен дел од критериумите од чие исполнување зависат наградите и бенефитите на нивните вработени (Wong et al, 2006). Преку фокусирање на конзистентна, долгорочна усогласеност меѓу мотиваторите и наградите за вработените и перформансите на брендот, компанијата може да ги максимизира ефектите од вложените напори. Ова важи за сите компании, независно од големината.

Критичниот улог на внатрешните комуникации и едукацијата. Крајната цел на интерните комуникации и едукација базирани на брендот е да се започне составувањето на деловите кои ја создаваат бренд културата – добро разбрана визија, јасна слика за брендот, прифатено позиционирање и имплементирана стратегија. Во крајна линија, „вработените не треба само да сакаат да помогнат во градењето на брендот, туку тие треба да го иницираат и заштитуваат“ (Will et al, 1999, p.583).

ГЛАВА IV КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

„Во идина 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.“ – одговорот на Larry Light, реномиран американски консултант, на прашањето: „Како ќе функционираат компаниите после 30 години?“ (кај Feldwick, 2002, p.23)

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 невозможно или премногу скапо. 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 (Healey, 2004).

4.1 ШТО ПРЕТСТАВУВА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ?

Капиталот на брендот е сет од средства и обврски поврзани со брендот, неговото име и симбол кои придонесуваат за вредноста на еден производ/услуга на една компанија и за нејзините потрошувачи (Keller, 2007). За одредено средство или обврска да биде дел од основата на капиталот на брендот, тоа мора да биде поврзано со името или симболот на брендот. Ако се промени името или симболот на брендот, некои, дури и сите, средства и обврски може да бидат погодени, па и изгубени или евентуално пренесени на ново име или симбол.

Средствата и обврските на кои се базира капиталот на брендот се разликуваат од контекст до контекст. Сепак, генерално може да се групираат во следниве пет категории (Aaker, 1991):

1. Лојалност кон брендот
2. Свесност за брендот
3. Согледан квалитет
4. Асоцијации за брендот (како дополнување на согледаниот квалитет)
5. Други сопственички средства – патенти, заштитни знаци, дистрибутивни односи итн.

Концептот на капиталот на брендот е прикажан на слика 4.1.

Слика 4.1 Концепт за капиталот на брендот



Извор: Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, p.17

Петте категории на средства кои го означуваат капиталот на брендот се прикажани како основа на капиталот на брендот. Концептот, исто така, сугерира дека капиталот на брендот создава вредност за потрошувачите и за компанијата, истовремено.

Обезбедување вредности за потрошувачој. Средствата на капиталот на брендот во основа додаваат или одземаат вредност за потрошувачите. Тие може

да им помогнат во процесуирањето, интерпретирањето и складирањето големи количини на информации за производителите/услугите и брендот. Тие, исто така, влијаат на нивото на самодоверба во одлучувањето при купувањето (благодарение на минато искуство или познавање на брендот и неговите карактеристики). Потенцијално позначаен е фактот дека и согледаниот квалитет и асоцијациите за брендот можат да го засилат задоволството на потрошувачите преку искуството од употребата. Кога се знае дека накитот е од *Tiffany*, тоа може да влијае на искуството од неговото носење: корисникот може да се чувствува поразлично (Foley и Kendrick, 2006).

Обезбедување вредности за компанијата. Како што дел од улогата на капиталот на брендот е додавањето вредност за потрошувачите, така тој има потенцијал да обезбеди додадена вредност за компанијата, преку генерирање маргинални готовински приливи на многу начини. *Прво*, може да ги засили програмите за привлекување нови и задржување на старите потрошувачи. На пример, промоцијата за нов вкус или нова употреба на некој производ ќе биде многу поефективна, доколку брендот е познат и ако нема потреба да се соочи со потрошувач кој е скептичен за квалитетот на производот, односно услугата. *Второ*, другите елементи на капиталот на брендот ја засилуваат лојалноста кон брендот. Согледаниот квалитет, асоцијациите и добро познатото име можат да ги поддржат причините за купување и можат да влијаат на задоволството од употребата. Дури и да не станува збор за пазарен лидер, тие секако го намалуваат мотивот на потрошувачите да пробаат производи/услуги од други конкурентски брендови. Засилената лојалност кон брендот е особено важна за „купување време“ за одговор кога конкурентите имаат иновација и производно подобрување. Слободно може да се забележи дека лојалноста кон брендот, како една од димензиите на капиталот на брендот, истовремено влијае и е под влијание на капиталот на брендот. Потенцијалното влијание на другите димензии врз лојалноста е доволно значајно што експлицитно се набројува како еден од начините на кој капиталот на брендот обезбедува вредност за компанијата. Потребно е да се потенцира дека постојат слични односи меѓу другите димензии на капиталот на брендот. На пример, согледаниот квалитет може да биде под влијание на свесноста, на асоцијациите и на лојалноста. Затоа, во одредени услови, добро е димензиите на капиталот на брендот да се третираат, освен како инпути, исто така, и како аутпути на капиталот на брендот. *Трето*, капиталот на брендот овозможува реализација на повисоки маржи, преку премиум цени и намалено користење на ценовните промоции. Во многу ситуации, елементите на

капиталот на брендот стимулираат политика на премиум цени. Понатаму, корпоративниот бренд со недостиг во капиталот на брендот ќе мора да инвестира повеќе во промотивни активности, само за да ја задржи својата позиција. *Четврто*, капиталот на брендот може да обезбеди платформа за раст преку проширувањата на брендот. На пример, *Procter&Gamble* ги прошируваат своите брендови на производи на неколку производи, создавајќи успешни бизнис области, во кои, без ваквиот потег, би било многу поскапо да се влезе. *Петто*, капиталот на брендот обезбедува левериџ во дистрибутивниот канал. Како потрошувачите, така и трговците се чувствуваат посигурни при тргувањето со докажано име кое веќе има постигнато признание и асоцијации. Силниот бренд има предност во освојувањето на полиците и соработките за имплементирање на бизнис планот. *На крај*, средствата на капиталот на брендот обезбедуваат конкурентска предност која често претставува вистинска бариера за конкурентите. Една асоцијација, на пример, *Ariel* - прашокот за перење „тешки фамилијарни нечистотии“, може да постави услов за успешност во даден пазарен сегмент. За друг бренд може да биде тешко да се натпреварува со *Ariel* во споменатиот сегмент. Или, силна позиција на согледан квалитет е конкурентска предност која не е лесно да се собори – да се убедат потрошувачите дека друг бренд постигнал посупериорен квалитет е навистина тешко, а пак, постигнувањето паритет кај свесноста за брендот е екстремно скапо за бренд со недостиг на свесност (Checco, 2005).

Во продолжение следува анализата на петте категории средства кои го формираат капиталот на брендот. Капиталот на брендот бара инвестиции и исчезнува со текот на времето, доколку не се одржува.

Лојалности кон брендот. За секој бизнис е релативно поскапо да се добијат нови потрошувачи, а релативно поевтино да се задржат постоечките, особено ако постоечките потрошувачи се задоволни и дури го сакаат брендот. Всушност, на многу пазари постои голема инертност кај потрошувачите, дури и ако постојат ниски трошоци за префрлање и мала посветеност на потрошувачите на постојните брендови. Така, инсталираната база на потрошувачи е инвестиција од минатото. Понатаму, барем некои постоечки потрошувачи обезбедуваат изложеност на брендот и потврда за новите потрошувачи. Лојалноста на потрошувачите ја намалува ранливоста од акциите на конкурентите. Конкурентите можат да се обесхрабрат од трошење дополнителни ресурси за привлекување на задоволните потрошувачи. Исто така, повисоката лојалност подразбира повисок трговски

левериц, бидејќи потрошувачите очекуваат производот/услугата секогаш да биде достапен (Aaker, 1991).

Свесноста за името и симболите на брендот. Луѓето често купуваат познат бренд, бидејќи така се чувствуваат удобно и сигурно. А во прилог на ова оди и претпоставката дека брендот кој е познат е доверлив и нуди разумен квалитет. Па така, препознатливиот бренд секогаш ќе биде префериран повеќе од непознатиот. Свесноста како фактор е особено значајна во таа смисла што брендот мора прво да влезе во зоната „да се земе предвид“ – треба да биде еден од брендovите кои се оценуваат (Aaker, 1996).

Согледан квалитет. Брендот со себе поврзува перцепција на квалитет во целина, кој не мора да се базира на знаење и разбирање детални спецификации. Перцепцијата за квалитет добива различни форми во различни индустрии. Согледаниот квалитет значи едно за *Hewlett Packard* или *IBM*, а друго за *Solomon Brothers* или *Procter&Gamble*. Како и да е, тој секогаш ќе биде мерлива, значајна карактеристика на брендот. Согледаниот квалитет директно влијае на одлуката за купување и лојалноста кон брендот, особено кога потрошувачот не е способен или не е мотивиран да прави детална анализа. Тој, исто така, поддржува премиум цена, која за возврат создава голема маржа што може да биде реинвестирана во капиталот на брендот. Понатаму, согледаниот квалитет може да претставува основа за проширување на брендот (Karpfeger, 2008).

Сети од асоцијации. Потенцираната вредност на брендот често се базира на специфични асоцијации поврзани со него. Асоцијацијата како *Ronald McDonald* може да создаде позитивен став или чувство поврзано со брендот *McDonald's*. Асоцијацијата за „контекст на употреба“, како врската помеѓу аспирирот и превенцијата на срцев напад, може да предизвика причина за купување на производот/услугата. Животниот стил или персоналната асоцијација можат да го сменат искуството при употребата: асоцијациите поврзани со *Jaguar* предизвикуваат искуство на возење „поинаков“ автомобил. Силната асоцијација може да биде основа за проширување на брендот. Ако брендот е добро позициониран во однос на клучен атрибут на производот/услугата во дејноста (на пример, технолошка супериорност), тогаш конкурентите тешко може да го нападнат. Ако пробаат со фронтален напад, тврдејќи супериорност во таа димензија, ќе имаат проблем со кредибилитетот. Тешко е за која било стоковна куќа да добие кредибилитет на изјавата дека е појака од *Nordstrom* во услугата. Конкурентите се принудени да најдат друга, можеби инфериорна основа за

конкуренција. Така, асоцијациите може да бидат бариера за конкурентите (Beverland, 2009).

Други сојственички средства на брендот. Оваа категорија ги опфаќа другите сопственички средства на брендот како: патенти, трговски марки и односи во дистрибутивните канали. Средствата на брендот се највредни кога ограничуваат или спречуваат конкурентска ерозија на базата на потрошувачи и нивната лојалност. Овие средства имаат неколку форми. Трговската марка може да го заштити капиталот на брендот од конкуренти кои сакаат да ги забунат потрошувачите со користење слично име, симбол или пакување. Патентот, ако е доволно силен и релевантен за изборот на потрошувачите, може да спречи директна конкуренција. Каналот на дистрибуција може да се контролира преку брендот, поради историските перформанси на брендот. За средствата да бидат релевантни, треба да бидат поврзани со брендот (Aaker и Joachimsthaler, 2009).

4.1.1 Свесност за брендот

Свесноста за брендот ја претставува способноста на потенцијалниот потрошувач да го препознае или да се сети на брендот присутен во одредена дејност. Таа подразбира воспоставување врска помеѓу брендот и категоријата на производот, односно компанијата. Користењето голем балон на кој е означено името *Levi's* може да го направи името поприсутно, но не значи дека безусловно ќе ја поддржи свесноста за брендот. Но, ако балонот е направен во форма на фармерки, се обезбедува поврзаноста со дејноста и компанијата и се зајакнува ефективноста на оваа мерка за создавање и засилување на свесноста за брендот *Levi's*. Свесноста за брендот вклучува континуум во домет од несигурно чувство дека брендот е препознатлив, па сè до верување дека тој е единствениот во дејноста. Како што е прикажано на слика 4.2 овој континуум се состои од три различни нивоа на свесност за брендот.³

Улогата на свесноста на брендот кај капиталот на брендот зависи од двете: контекстот и постигнатото ниво на свесност за брендот. Најниското ниво, *препознавање на брендот*, се реализира со помош на тест за присетување. На испитаниците им се нуди сет брендови од одредена категорија производи, односно дејност и се бара од нив да ги идентификуваат оние за кои имаат слушнато. Тука, иако треба да постои линк помеѓу брендот и категоријата на

³ Разликата помеѓу препознавање и присетување и нивната улога е подетално опишана кај Rossiter, J., L. Percy и R. Donovan, 1989, "A Better Advertising Planning Grid", Working paper, The University of New South Wales, pp. 890-1039

производот, односно дејноста, тој сепак не е силен. Препознавањето на брендот е минимално ниво на свесност за брендот. На ова ниво е особено важно ако потрошувачот се одлучи да го купи производот/услугата од конкретниот бренд.

Слика 4.2 Пирамидата на свесност за брендот



Извор: Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, p.62

Следното ниво е *присетување на брендот*. Присетувањето на брендот се утврдува преку барањето од потрошувачите да ги набројат брендовите од конкретна категорија производи, односно дејност. Се смета дека овде станува збор за „неподржано присетување“ – без помош од наведени алтернативи, како што е случајот со првото ниво. Неподржаното присетување е доста позначајно од препознавањето, бидејќи е поврзано со посилна позиција на брендот. Со помош, поединците можат да се сетат на многу повеќе нешта отколку без подшка. Прво наведениот бренд со неподржано присетување има достигнато т.н. „*прв на ум*“ *свесност*, односно специјална позиција. Во вистинска смисла, овој бренд е пред сите други во умот на потенцијалниот потрошувач. Секако, може да има друг бренд кој е многу близу до првиот. Уште посилна позиција, која не е наведена на слика 4.2 би била онаа на *доминантен бренд*, единствен бренд на кој се присетуваат поголем дел од испитаниците (Farquhar, 1998). Да ги земеме за пример американските светски познати брендови: *Arm&Hammer*, за прашок за печиво (кој поседува 85% од пазарот во САД и ужива ниво од 95% препознатливост на брендот), *Band-Aid*, компанија за медицински завои и фластери, *Jell-O*, за желатин, *Crayola*, за креди, *Lionel*, возови, *Philadelphia*, топено сирење итн. Во секој случај, Американците речиси и да не познаваат друг бренд во секоја од категориите (Gorman, 2004). Поседувањето доминантен бренд

е една од најсилните конкурентски предности. Тоа значи дека при купувањето, речиси ниту еден друг бренд не се зема предвид.

Како свесноста му помага на брендот? Свесноста за брендот создава вредност на најмалку четири начини (Aaker, 1991):

Свесноста како сидро за кое се прикачуваат оруиите асоцијации. Препознавањето на брендот е првиот чекор во комуникациите. Обично е залудно да се обидуваме да ги комуницираме атрибутите на производот/услугата, сè додека не се воспостави име со кое ќе бидат поврзани тие атрибути. Името е како посебен фолдер во умот кој може да се полни со факти и чувства поврзани со него. Без посебно „место за складирање“ во меморијата, фактите и чувствата се губат и не можат да се вратат, тогаш кога се потребни. Може да се искористи една метафора за значењето на свесноста за брендот како сидро поврзано со *McDonald's*. Замислете го брендот како брод на отворено море. Асоцијациите (помали бротчиња) како: златните арки, Ronald McDonald, деца, забава и *Big Mac* се поврзани со *McDonald's* преку ланци (врски со меморијата). Ланците може да бидат подебелни и силни или потенки и послаби. Исто така, структурата може да се засили со врски меѓу асоцијациите.

Секоја компанија е посебно загрижена за стекнување познатост на својот бренд. Буквално секој модел кој се обидува да го предвиди успехот на нов производ/ компанија го има препознавањето на брендот како иницијален елемент. Само случајно може да се случи купување без препознавање. Понатаму, запознавањето со карактеристиките и користите од производот/услугата е тешко без постигнување препознавање на брендот. Со воспоставено ниво на препознавање, задачата се сведува на едноставно прикачување нова асоцијација, како карактеристика на производот, односно компанијата.

Познатост и поврзување. Препознавањето обезбедува, во одредена смисла, познатост на брендот, а луѓето, едноставно, сакаат познати работи. Посебно во дејностите со производи за финална потрошувачка кои бараат мала вклученост, познатоста е пресудна при одлуката за купување. При отсуство на мотивација за евалуација на атрибутите на производот/услугата, познатоста на брендот е доволна. Бројни студии покажале позитивна врска помеѓу бројот на експонирања и поврзувањето, каде како стимул се користени: слики, имиња, музика и сè нешто. Интересно, овие студии за познатоста покажаа дека повторувањето на изложувањето може да влијае на поврзувањето, дури и кога нивото на препознавање е недопрено (Zajonc, 1980). Објаснувањето е дека ефектот од препознавањето (или познатоста) може да постои под прагот на

мерење на препознавањето. Ако се анализираат, на пример, некои стари брендови како *Black Jack*, може да се забележи дека за нивната успешност несомнено има придонесено вредноста на препознавањето на брендот.

Поврзаност и ѝосвешеност. Свесноста за брендот е сигнал за присуство, посветеност и поврзаност – атрибути кои се многу значајни како за индустриските купувачи, така и за потрошувачите на трајни добра. Логиката е дека ако името е познато, за тоа мора да има причина, како: компанијата се има добро рекламирано; таа е долго време во овој бизнис; нашироко е распространета; успешна е и сл. Овие претпоставки не се неопходно поврзани со познавањето специфични факти за брендот. Дури и ако поединецот не бил експониран на рекламирањето на брендот и знае многу малку за компанијата, свесноста за брендот сè уште води кон претпоставките дека компанијата е успешна и го поддржува брендот. Понекогаш, дури и во случај на големи одлуки за купување кои бараат значителна вклученост, познатоста на брендот и перцепциите за поврзаност кај свесноста за брендот можат да направат значителна разлика. Ако нема јасен победник по екстензивната анализа на, на пример, кој компјутер да се избере или која консултантска куќа да се ангажира, тогаш силата на свесноста за брендот има пионерска улога.

Кои брендови да се семат и предвид. Првиот чекор при купувањето е селектирањето група брендови кои ќе се земат предвид – сет за консидација. При изборот на консултантска куќа, автомобил или компјутер, се анализираат, во принцип, три до четири алтернативи. Купувачот најчесто не е изложен на многу брендови за време на процесот на купување. Така, присетувањето на брендот може да биде круцијално за влез во сетот за консидација. На пример, кој произведува компјутери? Првите компании кои ќе ви паднат на ум имаат предност. Компанијата на која ѝ недостасува присетување за брендот, најверојатно ќе ја испушти можноста да влезе во оваа група. Улогата на присетувањето на брендот е исто така круцијална и кај често купуваните производи за финална потрошувачка. Во некои дејности, пак, има толку многу алтернативи што го „преплавуваат“ потрошувачот (житните снегулки). Овде не е само важно да се биде бренд на кој потрошувачот се сетил, можеби е потребно да се биде „прв на ум“ за да се реализира продажба.

Во основа, ако брендот не е на ниво на присетување, тој нема да биде вклучен во сетот за консидација. Но, луѓето се присетуваат и на брендовите кои не ги сакаат (и тоа силно). Истражувањата ја демонстрираат врската помеѓу „прв на ум“ свесноста и ставовите/однесувањето при купување. Една таква студија на

шест брендови во три категории (брза храна, безалкохолни пијалаци и банкарски услуги) покажала големи разлики во преференциите и желбата за купување, во зависност од тоа дали брендот е рангиран на прво, второ или трето место на листата за присетување без поддршка (Woodside и Wilson, 1985).

Силаџа на брендови *сјореп Landor. Landor Associates* има развиено мерка за силата на брендот, која е утврдена врз основа на истражување на 1000 американски брендови (Ryan, 1998). Мерени се две димензии. Едната, наречена „резултат од ментално учество“ (*the share-of-mind score*), е мерило за препознатливоста на брендот. Другата, именувана како „ценетост“ (*esteem*), е мерка за позитивното мислење што луѓето го имаат за компаниите и брендовите што ги знаат. Од добиените резултати се пресметува просек за да се утврди вкупната мерка за силата на брендот (*the Image Power*). Во табела 4.1 се прикажани дел од резултатите за анализираните брендови.

Табела 4.1 Најсилните брендови во САД

Ранг	Корпоративен бренд	Ценетост	Ментално учество
1	<i>Coca-Cola</i>	68	78
2	<i>Cambell's</i>	67	60
3	<i>Pepsi-Cola</i>	61	67
4	<i>AT&T</i>	64	63
5	<i>McDonald's</i>	50	77
6	<i>American Express</i>	60	65
7	<i>Kellogg's</i>	58	64
8	<i>IBM</i>	65	58
9	<i>Levi's</i>	63	58
10	<i>Sears</i>	59	62
30	<i>Rolls-Royce</i>	63	46
169	<i>Nissan</i>	43	66
177	<i>Datsun</i>	41	67
667	<i>Asahi</i>	28	27

Извор: Mim Ryan, 1998, "Assesment: The First Step in Image Management", *Tokyo Business Today*, September, pp.36-38

Резултатите од студијата на *Landor* укажуваат на постоење висока корелација помеѓу свесноста и ценетоста. Се разбира, корелацијата се должи на фактот што луѓето се свесни за брендовите кои ги сакаат, но сепак, се рефлектира и фактот дека познатите брендови, најчесто се ценети. Секако, постојат исклучоци: *Playboy* и *Warner Bros* имаат висока стапка на препознатливост, но не толку висока ценетост. Други пак, како *Rolls-Royce*, *Hilton*, *Harley-Davitson*, и

Rolex се во спротивна ситуација, имајќи интригирачка можност да капитализираат од ценетоста на брендот, преку градење свесност за брендот. Користејќи ја истата техника и во Јапонија и Европа, *Landor* го користи нејзиниот потенцијал за да го идентификува релативниот успех на компаниите во формирањето светски брендови. Всушност, со интегрирање на податоците од сите три анализи, *Coca-Cola* е еден од најпознатите корпоративни брендови, следена од *IBM*, *Sony*, *Porsche* и *McDonald's* (Wong et al, 2006).

Ограничувањата на свесноста за брендови. Иако свесноста е клучно средство на брендот, таа сама по себе не влијае на продажбата, особено не кај новите производи. Во литературата од оваа област често се среќава примерот за контраверзната рекламна кампања на *Nissan*, во која беа употребени птици, полиња и езера (но не и карактеристиките на моделот кој се рекламираше). Кампањата резултираше со 90% ниво на препознатливост, а слаби асоцијации. Па така, продажбите во првите неколку месеци разочараа, а критиките беа насочени кон отуство на „причина за купување“ која треба да биде неизбежен дел од пропагандната порака. Иронично се коментирало дека рекламата завршила добра работа – продажбата на карпи и дрвја се зголемила за 300% (Aaker, 2001).

Силаста на стариите брендови. Се разбира дека времето како фактор влијае негативно на стекнатото ниво на препознатливост на брендот, особено кога е во прашање „прв на ум“ свесноста за брендот. Сепак, се јавува еден забележлив феномен – кога брендот ќе стане навистина добро препознатлив, со високо ниво на свесност за брендот кај потенцијалните потрошувачи, препознатливоста останува на ова ниво подолг временски период, дури и ако поддршката со рекламирање недостасува. Во 1990-ите се спровела една студија за свесноста за брендот кај производителите на блендери. Кога од испитаниците се побарало да се сетат на сите можни брендови за блендери, нивните одговори резултирале со второ место за *General Electirc*, а тие не произведувале блендери веќе 20 години. Во 2009 година во САД било спроведено истражување за препознатливоста на брендовите кај домаќинствата. Од неколку илјади домаќинки било побарано да именуваат колку што можат повеќе различни брендови, а биле мотивирани со плаќање за секое име што ќе го наведат (Bogart и Lehman, 2009). Во просек се набројувале по 28 различни брендови, а 15% од испитаниците навеле повеќе од 40. Половината од именуваните брендови биле имиња на компании кои произведуваат храна. Значителна е староста на наведените брендови: како што е прикажано во табела 4.2, повеќе од 85% од корпоративните брендови се постари од 25 години, а 36% се постари од 75 години.

Табела 4.2 Староста на најпознатите брендови

Старост на брендот	Процент од 4.923 наведени брендови
над 100 години	10
75 до 99 години	26
50 до 74 години	28
25 до 49 години	4
15 до 24 години	4
под 14 години	3

Извор: Bogart, L. and C. Lehman, 2009, "What Makes a Brand Name Familiar?", *Journal of Marketing Research*, pp.17-22

Уште една извонредна студија од *Boston Consulting Group* направила споредба на водечките брендови од 1925 година, со оние во 1995 година, во 22 различни дејности. Во 19 дејности лидерот е ист. Во други три, лидерот сè уште има добра позиција (Wurster, 1995).

Силата на старите брендови е неверојатна. Ова делумно се базира на високите нивоа на препознатливост, кои пак се засноваат на илјадници изложувања на брендот низ годините. Кои се импликациите? Прво, воспоставувањето силен бренд, кој е поддржан од високо ниво на препознатливост, создава средство со огромна вредност. Понатаму, средството се засилува низ годините, како што се зголемува изложеноста на брендот и позитивното искуство на потрошувачите. Како резултат на ова, особено е тешко да се избори позиција во умот на потрошувачот, посебно за нов бренд, независно од големината на маркетинг буџетите и супериорноста на производот/услугата.

Постои широко убедување дека со доволно рекламирање и со добар производ, новиот бренд може да победи, дури и на зрели, заситени пазари. Во некои зрели индустрии, да се биде водечки бренд значи брендот да се има така родено. Ова не е хипокритична аксиома. Напротив, сугестиите се движат во насока дека за да се предизвика познат бренд, особено во стара дејност, најсоодветен начин е да се преземе и да се ревитализира некој постоечки бренд, отколку влез на пазарот со ново име. Ако изборот е, сепак, влез со нов бренд, тогаш веројатноста за успех е поголема кај компаниите од слични дејности.

Како да се постигне свесност за брендот. Постигнувањето свесност, независно, препознавање или повикување, подразбира две задачи: остварување идентитет на брендот и негово поврзување со категоријата на производ/услуга, односно дејност. За нов бренд се потребни и двете. Инаку, во друг контекст, едната е веќе исполнета, со што задачата станува поинаква. Како да се постигне, да се одржи и да се подобри свесноста за брендот? Најдобриот пристап зависи од

ситуацијата, но постојат неколку корисни насоки кои произлегуваат од формални студии на бројни компании кои успешно поминале при креирањето и одржувањето на нивото на свесноста за нивните брендови (Aaker, 1991):

1. *Различни и зајаметливи.* Пораката за свесност треба да обезбеди причина за забележување и треба да биде лесна за паметење. Функционираат неколку тактики, но наједноставно е да се биде поинаков и невообичаен. Многу компании имаат сличен пристап во комуникациите на брендот, а така е тешко да се одвоите од „масата“. На пример, многу пропагандни пораки за парфеми, автомобили, пијалаци и сл. имаат сличност која ја инхибира задачата на пораката да се постигне препознатливост. Се разбира, треба да постои поврзаност меѓу компанијата, производот/услугата и брендот за да се постигне целта. На пример, ако ставите автомобил на врвот на планина, сите би забележале, но повеќето не би знаеле кој автомобил, ако не им нагласите.

2. *Вклучен слојан или џингл.* Слоганот и џинглот значително придонесуваат за присетување. Тие се еден вид стимул за препознавање. Преку нив се зајакнуваат и асоцијациите за брендот, па комбинацијата на средства на капиталот на брендот резултира со повисок ефект врз свесноста за него.

3. *Експониран симбол.* Развивањето специфичен симбол кој ќе го означува брендот, како што е замокот на *Walt Disney*, јаголкот на *Apple* или круговите на *Audi*, може да одигра клучна улога во креирањето и одржувањето свесност за брендот. Симболот претставува визуелна слика, која многу полесно може да се запамети и препознае, отколку збор или фраза. Дури, постојат многу креативни начини за експонирање на симболот, различни од класичните реклами, а релативно поефтини.

4. *Публицитетот.* Рекламирањето го носи приматот во генерирањето свесност за брендот, бидејќи овозможува пораката да се „скрои по терк“ на публиката, односно тоа е ефикасен начин за експонирање на брендот. Но, публицитетот може исто толку добро да ја заврши работата, а чини далеку помалку. Луѓето многу почесто сакаат да слушнат „нова приказна“, отколку да гледаат реклами. Затоа е важно да се обезбедат настани кои се поврзани со брендот и кои имаат димензија на новитет. Идеалната ситуација се појавува во случај кога производот е инхерентно интересен, како на пример, концепт за нов модел на автомобил, компјутер со нови перформанси и сл., сепак, не е неопходно производот да се подобри и да биде новитет за да функционира добриот публицитет. Недостатокот може да се дополни со симбол, настан и сл. На пример,

„каумобилот“ на *Ben&Jerry's* – подвижна продавница за сладолед е хит кој „шета“ низ САД со години, особено во помалите места (Randall, 2006).

5. *Спонзорирање настани*. Основната намена на спонзорирањето настани е токму создавањето и зголемувањето на свесноста за брендот. На овој начин се обезбедува зголемена изложеност на брендот пред спектаторите, насависно на телевизија или во живо, пред, за време на или после случувањето. Па така, *Volvo*, *Coca-Cola*, *Rolex*, *Budwiser* и многу други познати брендови редовно спонзорираат: турнири, трки со коњи, спортски натпревари, хуманитарни настани, со единствена цел за одржување и зголемување на препознатливоста на брендот.

6. *Проширувања на брендот*. За да се обезбеди што повисоко ниво на препознавање на брендот, се сугерира употреба на корпоративниот бренд на сите производи/услуги на компанијата. Ова секогаш го практикуваат јапонските компании, како: *Sony*, *Honda*, *Toyota*, *Mazda*, *Mitsubishi*, *Yamaha*, *Canon*, *Nikon* итн., користејќи ги беневитите од различните промотивни напори за брендот. На пример, сеприсутниот *Mitsubishi* бренд со симболот од три дијаманти се јавува на повеќе од 25.000 производи, меѓу кои: автомобили, финансиски производи и печурки (Keller, 2000). Се разбира, секогаш постои компромис. Иако присетувањето на брендот се зголемува со широката употреба на едно име, различните, пак, имиња на брендovите (се мисли пред сè на производните брендови) нудат можност за развивање различни асоцијации за секој бренд.

7. *Користење знаци*. За кампањата, за зголемување на свесноста за брендот секогаш се добредојдени знаците како поддршка. Еден од нив најчесто е пакувањето, бидејќи тоа е еден стимул со кој потенцијалниот купувач директно се соочува. Често се ангажираат и познати јавни личности за означување. На пример, Новак Џоковиќ може да се ангажира во кампања за поддршка на тениски рекети или спортска опрема и облека. Понекогаш, знаците се користат на пакувањето за да ги потсетат потрошувачите на друга претходно користена пропаганда. На пример, слика со девојчето од рекламата на *Nesquick* со мачето кое се претвора во тигар се поставува на пакувањето на *Nesquick* за да ги потсети потрошувачите и да обезбеди повисоко ниво на препознавање и да разбуди и повеќе асоцијации.

8. *Присетувањето бара повторување*. Развивањето на присетувањето е многу потешко од развивањето препознатливост на брендот. Брендот мора да биде поприсутен, а врската меѓу брендот, компанијата и производот што е можно посилна. Додека препознавањето, дури и да е базирано на само неколку изложувања, опстојува, присетувањето исчезнува со текот на времето. Аналогно на препознавањето на луѓето, се сеќаваме на ликот, но не можеме да се сетиме на

името. Присетувањето е потешко, за него се потребни подолготрајни искуства или чести повторувања. „Прв на ум“ свесноста, секако, бара уште повеќе. За *Coca-Cola* или *Budwiser* да го имаат приматот во свесноста за брендот, вложуваат премногу во редовно експонирање на брендот.

9. *Бонус од присетување.* Постигнувањето и одржувањето висока свесност за брендот преку постојано експонирање не само што ја зајакнува свесноста на конкретниот бренд, туку го инхибира развивањето свесност за конкурентските брендови. Серија студии потврдија дека кога на потрошувачите им се наведуваат неколку алтернативи и од нив се бара да додадат уште неколку брендови од наведената дејност, тие просечно набројуваат помалку, отколку во случај тоа да се бара од нив без поддршка од наведени алтернативи (Alba и Chattopadhyay, 2006).

4.1.2 Согледан квалитет

Согледаниот квалитет може да се дефинира како перцепција на потрошувачот за вкупниот квалитет или супериорност на производот/услугата, односно компанијата, земајќи ја предвид нивната намена, во споредба со алтернативните производи, односно компании (Aaker, 1991). Согледаниот квалитет е првенствено перцепција на потрошувачите. Во оваа смисла, тој се разликува од концептите како: фактички или објективен квалитет – нивото до кое производот/услугата, односно компанијата обезбедува супериорна вредност; квалитет на производот; производствен квалитет. Согледаниот квалитет, всушност, не може објективно да се одреди, бидејќи тој во основа вклучува лична перцепција и оценка за тоа што им е важно на потрошувачите. Согледаниот квалитет е основното чувство во врска со брендот. Како и да е, тој се базира на потенцирани димензии, на пример, карактеристиките на производот за кои е прикачен брендот. За да се разбере во целост согледаниот квалитет, потребна е идентификација и мерење на значајните димензии, но согледаниот квалитет, сам по себе е сумарна, глобална конструкција.

Како согледаниот квалитет генерира вредност? Согледаниот квалитет обезбедува вредност на неколку начини (Aaker, 1991):

Причина за купување. Во многу контексти, согледаниот квалитет на брендот обезбедува примарна причина за купување, влијаејќи на (не)вклученоста на брендот во сетот за консидација и на конкретниот избор. На потрошувачот често му недостига мотивација за да ги стекне и да ги сортира сите потребни

информации кои водат кон утврдување на вистинскиот квалитет. Или, едноставно, информациите може да бидат недостапни. Или, пак, потрошувачот нема способност и ресурси за да ги добие и да ги процесира. Во секој случај, согледаниот квалитет е централна категорија. Бидејќи согледаниот квалитет е поврзан со одлуката за купување, тој може да ги направи поефективни сите елементи на маркетинг програмата. Ако согледаниот квалитет е на високо ниво, тогаш задачата на промоцијата и рекламирањето веројатно ќе биде поефективна. Спротивно, тешко е да се надмине ниско ниво на согледан квалитет. Тоа бара ангажирање на многу дополнителен напор, со непредвидлив резултат.

Диференцирање/позиционирање. Основа за позиционирање на брендот, независно дали станува збор за компанија која произведува автомобили или сирење, е неговата позиција во однос на димензијата согледан квалитет.

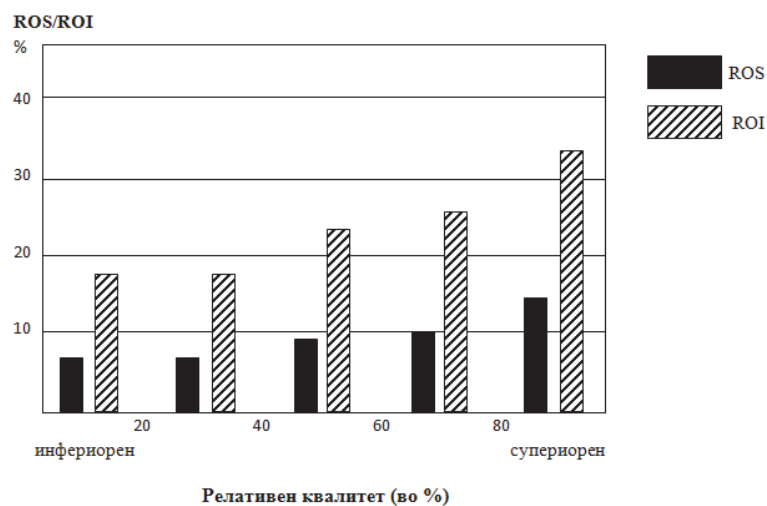
Премиум цена. Предноста од високо ниво на согледан квалитет овозможува наплата на премиум цена. Таа го зголемува профитот и/или обезбедува ресурси за реинвестирање во брендот. Дополнителните вложувања може да се реализираат во активности за градење на брендот, како зајакнување на свесноста или асоцијациите; или во истражување и развој, за подобрување на производствениот асортиман на компанијата. Освен дополнителниот профит и ресурси, премиум цената влијае и повратно на зголемување на согледаниот квалитет. Премисата „го добивате тоа што го плаќате“ е особено значајна во случај на недостаток на информации за производот/услугата, односно за компанијата. Наместо премиум цена, на потрошувачот може да му се понуди супериорна вредност по конкурентска цена. Ваквата додадена вредност треба да резултира со проширена база на потрошувачи, повисока лојалност кон брендот и поефикасни и поефективни маркетинг програми.

Интерес за вклучување во каналот на дистрибуција. Согледаниот квалитет е, исто така, значаен и за трговците на големо, дистрибутерите и другите учесници во каналот на дистрибуција, па така, придонесува во обезбедувањето подобра дистрибуција. Имицот на учесникот во каналот на дистрибуција е под влијание на производителите/услугите вклучени во неговиот асортиман. Понатаму, дистрибутерот во друг канал може да понуди производ со повисоко ниво на согледан квалитет, а по атрактивна цена, со цел да ги привлече потрошувачите. Во секој случај, учесниците во дистрибуцијата се мотивирани да тргуваат брендови кои тендираат да имаат високо ниво на согледан квалитет, односно се барани од потрошувачите. Ова резултира со успех и задоволство за сите вклучени страни.

Проширувања на брендот. Адитивно, согледаниот квалитет може да се експлоатира со претставување на проширувања на брендот, преку користење на познатото име за влез во нови производни категории или дејности. Силниот бренд во поглед на согледаниот квалитет може да се развива и има повисока веројатност за успех од кој било послаб бренд. Една студија на 18 потенцијални проширувања на шест светски познати брендови, меѓу кои *Coca-Cola* и *Procter&Gamble*, утврдила дека согледаниот квалитет на брендот е значаен показател за евалуација на проширувањата (Aaker и Keller, 1988).

Резултатите од PIMS анализата. Базата на податоци на PIMS (Profit Impact of Market Strategy) вклучува десетина варијабли, како што е ROI, согледаниот квалитет, пазарното учество и релативните цени за повеќе од 3000 бизниси, а за некои од нив се обезбедуваат информации уште од 1970 година. Еден од најзначајните резултати од ова истражување е поврзан со улогата и значењето на квалитетот. „На дол рок, најзначајниот поединечен фактор кој влијае на перформансите на бизнисот е квалитетот на производите/услугите на компаниите во однос на оние на конкурентите“ (Buzzell и Gale, 1987, p.163) На слика 4.3 се сумирани главните ефекти од релативниот согледан квалитет преку прикажување на ROI и ROS (Return on Sales) како функција на позицијата на квалитетот.

Слика 4.3 Релативниот согледан квалитет и повратот на инвестициите



Извор: Buzzell R. and B. Gale, 1987, *The PIMS Principles*, The Free Press, New York, Chapter 6

Така, компаниите со инфериорен релативен квалитет (од околу 20%) реализираат во просек околу 17% поврат на инвестициите, додека оние со

супериорен релативен квалитет (во интервалот на врвните 20% - 80% и повеќе) заработуваат речиси два пати повеќе.

Деталното испитување на односите меѓу согледаниот квалитет и други клучни стратегиски варијабли, како додаток на ROI, спроведени од страна на Jacobson и Aaker (1987), обезбедуваат сознанија за тоа како согледаниот квалитет креира профитабилност:

1. *Согледаниот квалитет влијае на пазарното учество.* Ceteris paribus, компаниите кои имаат производи со повисок квалитет се преферирани и остваруваат поголемо учество на пазарот. 2. *Согледаниот квалитет влијае на цената.* Повисокиот согледан квалитет ѝ овозможува на компанијата да наплаќа повисока цена. Повисоката цена директно ја подобрува профитабилноста и му овозможува на бизнисот и понатаму да го подобрува квалитетот, а со тоа да создаде повисоки бариери за конкурентите. Уште повеќе, повисоката цена повратно влијае на зајакнување на согледаниот квалитет, дејствувајќи како знак за квалитет. 3. *Согледаниот квалитет има директно влијание врз профитабилноста, независно од влијанието на пазарното учество и цената.* Подобрениот согледан квалитет во просек ја зголемува профитабилноста, дури и ако тоа нема влијание врз пазарниот удел и цените. Трошоците за задржување на постојните потрошувачи се намалуваат со зголемување на квалитетот, односно се намалува конкурентскиот притисок кога квалитетот се подобрува. Во секој случај, постои директна врска помеѓу квалитетот и стапката на поврат на инвестициите. 4. *Согледаниот квалитет не влијае негативно на трошоците.* Всушност, според некои автори, тој и воопшто не влијае на трошоците. Мислењето дека постои природна (логична) асоцијација помеѓу сратегиската опција на висок квалитет и високи трошоци не се рефлектира во податоците на истражувањето. Засилениот квалитет води кон редуцирани дефекти и намалени производствени трошоци.

Согледаниот квалитет и перформансите на бизнисот. Уште една перспектива за важноста на согледаниот квалитет во областа на конкурентноста произлегува од истражувањето на 248 различни дејности (Aaker, 1989). Од клучните менаџери на компаниите од секоја дејност било побарано да ја идентификуваат одржливата конкурентска предност на нивниот бизнис. На сумарната листа на прво место се нашла „репутацијата за висок квалитет“, потенцирана од повеќе од 40% од испитаниците. Следната најспоменувана одржлива конкурентска предност – „услугата за потрошувачите, производна поддршка“ освоила 32% од гласовите. Кога истражувањето се стеснило на три поголеми групи дејности: компании кои се занимаваат со висока технологија,

услужни компании и производствени компании, согледаниот квалитет бил најчесто споменуваната конкурентска предност во секоја од наведените дејности. Секако, согледаниот квалитет се смета за важен фактор за долгорочниот успех на бизнисот. Третата најспоменувана одржлива конкурентска предност е уште една димензија на капиталот на брендот: препознатливоста на името и високиот имиџ. Потоа следи инсталираната база на потрошувачи која е директно поврзана со капиталот на брендот.

Што влијае на согледаниот квалитет? За да се разбере и да се управува согледаниот квалитет, потребно е да се анализира што влијае на него. Димензиите кои се во основата за проценување на согледаниот квалитет зависат од контекстот. На пример, за апаратите за домаќинство е важен квалитетот на обработувањето на храната, функционалноста, трошоците за одржување и поправка, дизајнот и сл. За да се осознаат релевантните димензии во даден контекст, најчесто е потребно да се спроведе одредено истражување. Потоа треба да се оцени релативната важност на откриените димензии и тие да се рангираат. Се разликуваат *два основни контекста* кои генерираат сет димензии кои ја илустрираат комплексноста на концептот на согледан квалитет и овозможуваат корисна почетна точка за развивање рангирање во даден контекст (Keller, 2007).

Димензии на согледаниот квалитет: контекст на производ. Кога е во прашање квалитетот на производот, се издвојуваат седум димензии на квалитетот: перформансите, функционалноста, усогласеноста со спецификациите, сигурноста, трајноста, сервисирањето и крајниот ефект (Garvin, 1984). *Димензии на согледаниот квалитет: контекст на услуги.* Серијата на студии за перцепциите на корисниците за квалитетот на услугата од Parasuraman, Zeithaml и Berry, (1990) во кои биле вклучени компании од дејности како: сервис на машини и апарати за домаќинство, комерцијално банкарство, телефонски и телекомуникациски услуги, брокерски куќи и осигурителни компании, резултираа со идентификација на неколку димензии на квалитетот на услугите. Неколку од димензиите се слични со оние од контекстот на производ: компетентноста, видливоста и сигурноста. Другите пет димензии се поврзуваат со личниот контакт помеѓу услужната компанија и корисникот. Овде се вклучуваат: одговорноста, емпатијата, кредибилитетот, довербата и љубезноста, кои во принцип осцилираат околу природата на интеракциите помеѓу корисниците на услугата и вработените во компанијата.

Испорачување висок квалитет. Првиот чекор кон подобрување на согледаниот квалитет е развивањето способност за испорака на квалитет на високо

ниво. Вообичаено, залудно е да се убедуваат потрошувачите дека квалитетот е одличен, кога не е, освен ако нивното искуство не е конзистентно со позицијата за квалитет на производот/услугата. Секако, испораката на висок квалитет зависи од самиот контекст. На пример, компанијата *Xerox* се има посветено на прашањето за квалитет преку подобрување на дизајнот на производите – дизајнирање производи кои се многу посигурни, дури и ако треба да се „жртвува“ големата брзина на функционирање. Спротивно, банките се обидуваат да го подобрат квалитетот преку фокусирање на интеракциите меѓу вработените и клиентите (Doyle и Stern, 2006). Во студиите за тоа како да се постигне квалитет константно се забележуваат следниве неколку димензии (Knapp и Hart, 2000).

1. *Повешеноста на квалитетот*. Постигнувањето и одржувањето на квалитетот низ времето не е лесно. Ако ова не е еден од врвните приоритети на компанијата, тогаш е невозможно да се постигне. Мисиите на *Federal Express*, *Nordstrom* и *Toyota* (и многу други) се обмислени на тој начин што, тие кажуваат дека тоа што го прават е во име на испорачување висок квалитет. Тоа не е само демагогија, за ова нема компромис.

2. *Култура на квалитетот*. Посветеноста на квалитетот треба да се рефлектира во културата на компанијата: вредностите, симболите и нормите на однесување. Едноставно, во trade-off односот меѓу квалитетот и трошоците, треба да победи квалитетот. Ова е едноставна одлука. А во компаниите има бројни примери и големо наследство кои ќе го покажат вистинскиот правец.

3. *Барања на потрошувачите*. Во крајна линија, потрошувачите го дефинираат квалитетот. Менаџерите многу често грешат во своите претпоставки за тоа што им е важно на потрошувачите. На пример, во *General Electric* менаџерите на подружницата за апарати за домаќинство ја преценија потребата од врвна функционалност на апаратите, а ја потценија потребата за лесно чистење на апаратите и нивниот изглед. И корисниците на кредитни картички во САД беа загрижени за нивната сигурност и заштита при губење/кражба, отколку што мислеа менаџерите на комерцијалните банки. Потребно е да се обезбедат точни и навремени сознанија за барањата на потрошувачите. Изложеноста на менаџерите на потрошувачите на редовна основа е еден добар пристап. *IBM* ги назначува врвните менаџери како менаџери за клучни кленти, а *Disneyland* практикува нивните врвни менаџери редовно да се појавуваат на сцена во парковите. Во многу јапонски компании се практикува да се ангажира една личност која е задолжена секој ден да ги собира, да ги систематизира и да ги сумира проблемите со кои се соочиле или за кои се пожалиле клиентите во текот на денот.

4. *Мерење/цели/стаандарди*. Разликата меѓу

декларирањето на квалитет и неговото постигнување често се лоцира во инсталирањето цели кои се мерливи и се врзани со системот за наградување. Ако целта која се однесува на квалитетот е преопшта, таа лесно може да стане неефективна. Целите и стандардите поврзани со квалитетот треба да бидат разбирливи и приоритетни. Премногу цели без приоритет ќе имаат ист ефект како и немањето никакви цели.

5. *Овозможување иницијативи од вработените.* Јапонските компании постојано ни покажуваат како вработените, работејќи тимски, обезбедуваат многу ефективен пристап за подобрувања на квалитетот. Ваквите тимови не само што се сензитивни на проблемите, туку, исто така, се во позиција да ги имплементираат и да ги поддржат решенијата. Уште една перспектива за оваа димензија доаѓа од истражувањето на Zeithaml (Kirmani и Wright, 1989). Клучното сознание овде е дека проблемите со квалитетот кај услугите често се предизвикани од недостатокот на контрола на вработените врз процесот на испорачување на услугата. На вработените најчесто им недостига флексибилност во справувањето со клиентите, па затоа го обвинуваат системот, наместо себеси. Компаниите, пак, на ова најчесто реагираат со регулирање на квалитетот преку пристапот „според книга“ (пропишани правила), наместо преку пристапот „според клиентот“.

6. *Очекувањата на клиентите.* Согледаниот квалитет исто така може да биде дефицитарен, поради високите очекувања на клиентите. Така, *Holiday Inn* има развиено систем „без изненадувања“ откако осознал дека нивните гости сметаат дека конзистентен квалитет е оној кој спречува непријатни изненадувања. Овој систем се базира на операционен менаџмент „без грешки“.

Сигнали на висок квалитет. Постигнувањето висок квалитет не е доволно, вистинскиот квалитет треба да се претвори во согледан квалитет. Но, во многу ситуации димензиите на квалитет кои се сметаат за најризишни, се најтешки за оценување. На пример, кога се купува автомобил може да се смета дека издржливоста (трајноста) е клучен атрибут на квалитетот на автомобилот, но едноставно нема добар метод да се провери тоа. Со дополнителен напор, може да се обезбедат информации за дотогашното искуство на другите од користењето на некој производ/услуга на одредена компанија. Но, за некогаш времето и дополнителниот напор може да се ограничување, а вредноста на познавањето на досегашното искуство може да се покаже недоволно релевантно. Решението се крие во утврдувањето сигнал или индикатор за одредена димензија на квалитетот. На пример, ако за производот се нуди долгогодишна гаранција, потрошувачот може да претпостави дека компанијата е самоуверена во неговиот квалитет и

затоа е подготвена да стои зад него. Како дополнување на информациите за карактеристиките на одреден производ (*внатрешни знаци*) се практикуваат бројни други асоцијации за брендот, како обемот на промовирањето, името на брендот или цената (*надворешни знаци*) кои можат да влијаат на согледаниот квалитет.

Цената како знак за квалитет. Варијаблата која може да биде значаен знак за квалитет е токму цената. Анализата на 36 студии, од кои повеќето вклучуваа често купувани, релативно поевтини производи за финална потрошувачка покажа дека цената константно се јавува како силен знак за квалитет, приближно силен како името на брендот (Akshay и Monroe, 1998). Производителот на виски *Chivas* бил бренд кој се борел да преживее, додека не одлучиле да се зголеми цената значително над конкурентите. И тогаш продажбата тргнала. Цената очигледно била (и сè уште е) знак за квалитет, бидејќи кај самиот производ ништо не било сменето. Релевантноста на цената како знак за квалитет зависи од достапноста на другите знаци за квалитет. Имено, цената ќе се смета за значаен знак за квалитет ако другите знаци не се достапни. Кога внатрешните и/или надворешни знаци се присутни, потрошувачите помалку се потпираат на цената. Употребата на цената како знак за квалитет се разликува во зависност од дејноста. Во дејностите чии производи тешко се вреднуваат повеќе ќе се користи цената како знак за квалитет, додека кај производите со мали варијации во цената, таа не претставува знак за квалитет (Randall, 2006).

Цената ќе претставува посилен знак за квалитет онаму каде што постојат поголеми разлики во согледаниот квалитет кај производите/услугите. Во една класична студија, Leavitt побарал од испитаниците да изберат помеѓу два брэнда во четири различни категории, при што единствена понудена информација била цената (Leavitt, 1957). Процентот на испитаници кои го избрале поскапиот брэнд е поврзан со согледаните разлики во квалитетот. Тие претставуваа 57% и 30% кај двете поразлични, а 24% и 21% кај посличните класи производи.

Резултатите од PIMS анализата покажуваат дека односот помеѓу релативниот согледан квалитет и релативните ценовни асоцијации е „двонасочна улица“ (Buzzell и Gale, 1987). Повисоката цена во просек води кон повисок согледан квалитет. Овој однос е конзистентен, со нотација дека во отсуство на комплетни информации, цената се користи како знак за квалитет. Како и да е, другото образложение е дека компаниите кои се во можност да наплаќаат повисоки цени имаат поголеми можности за подобрување на квалитетот на производот/услугата, бидејќи тоа вклучува големи и ризични иницијални трошоци.

Својување на перцепциите со висок квалитет. Остварувањето високо ниво на квалитет не е доволно. Треба да се создадат или да се променат перцепциите на потрошувачите. Еден од начините е да се *менажираат сигналите за квалитет*, како што е ценовното ниво или претставителноста на вработените или објектите. Секој од нив обезбедува знаци за потрошувачите. Друг начин е едноставно да се пренесе *порака за квалитет*. Проблемот во овој случај е што потрошувачите се навикнати да слушаат изјави како „ние сме најдобри“. На пример, потребни се 5 години во автомобилската индустрија за да бидат согледани промените во квалитетот, така што би влијаеле позитивно на продажбата (Balmer и Greyser, 2003). Предизвикот е во тоа како да се постигне кредибилитет преку објаснување зошто квалитетот е супериорен, преку понуда на гаранции или со користење екстерни мерки.

4.1.3 Асоцијации

Асоцијациите за брендот се сè она што во меморијата е поврзано со брендот. Асоцијациите не само што постојат, туку имаат и *ниво на интензитет* (Keller, 2007). Поврзувањето со брендот ќе биде многу посилено доколку се базира на многу позитивни искуства или честа изложеност на комуникации. Тоа, исто така, би било силно, доколку е поддржано од мрежа на други поврзувања. Така, ако врската помеѓу децата и *McDonald's* се базира само на реклами во кои е прикажан овој однос, тогаш таа би била многу послаба врска од онаа која вклучува ментална мрежа на искуства од роденденски забави во *McDonald's*, игри и играчки од *McDonald's* итн. *Имицот на брендот е сè на асоцијации* вообичаено организирани со одредено значење. Така, *McDonald's* не е само сет од силни и послаби асоцијации, напротив, асоцијациите се организирани во групи кои имаат значење. Може да постои група асоцијации поврзани со децата, со услугата или со видот на храната, ментални слики што доаѓаат на ум кога ќе се спомене *McDonald's*, како што е симболот на златните арки или, едноставно, хамбургери и компирчиња. Асоцијациите и имицот, и двете, претставуваат перцепции кои можат, но и не мораат да ја рефлектираат објективната реалност. На пример, имицот за компетентност може да се базира на изгледот на докторската ординација и начинот на кој вработените се однесуваат кон пациентите многу повеќе, отколку на објективните мерки за здравјето на лечените пациенти. *Позиционирањето на брендот* е блиску поврзано со асоцијациите и концептот на имиц на брендот, само што тоа имплицира одредена

референца, која најчесто ја претставува конкуренцијата. Фокусот е ставен на одредена асоцијација или имиџ (сет на асоцијации), дефинирани во одреден контекст на атрибут или конкурент. Добро позиционираниот бренд ќе има конкурентна, атрактивна позиција поддржана од силни асоцијации. Тој би се рангирал високо врз основа на посакувана карактеристика или би заземал позиција различна од онаа на конкурентите. Позицијата на брендот рефлектира како луѓето го согледуваат брендот. Сепак, стратегијата на позиционирање може да рефлектира како компанијата се обидува да биде согледана.

Како асоцијациите за брендот создаваат вредност. Потенцираната вредност на брендот најчесто е претставена преку сет од асоцијации. Асоцијациите претставуваат основи за одлуките за купување и за лојалноста кон брендот. Постојат низа можни асоцијации и начини кои обезбедуваат вредност (Aaker, 1991):

Помош при обезбедување/процесирање информации. Асоцијациите може да послужат за сумирање факти и спецификации кои инаку би претставувале тешкотија за потрошувачот да ги процесира и да ги оцени, а многу скапи за компанијата да ги комуницира. Асоцијацијата може да создаде компактна информација која ќе му помогне на потрошувачот да ги надмине ваквите ситуации. На пример, голем број факти поврзани со *Nordstrom* може да се сумираат во една релативно силна позиција во однос на конкурентите. Асоцијациите, исто така, може да влијаат на интерпретацијата на фактите. Понатаму, асоцијациите може да влијаат на потсетувањата на информациите, особено за време на одлучувањето за купување. На пример, симболот на чадорот на *Travelers* или круговите на *Audi* ги поттикнуваат мислите за соодветниот бренд и искуството со него, кои не би се појавиле во отсуство на симболот.

Диференцирање. Асоцијацијата може да претставува значајна основа за диференцијација. Во некои дејности како што е, на пример, производството и подажба на вино, парфеме и облека, голем број брендови не се разликувани од страна на голем број потрошувачи. Асоцијациите поврзани со името на брендот можат да одиграат критична улога при разликувањето на еден бренд од другите брендови. На пример, карактерот на Naomi Cambell претставува точка за диференцијација на нејзината линија на парфеме, бидејќи таа како личност е оригинална, па таков е и брендот со нејзиното име. Асоцијациите за диференцирање можат да бидат клучна конкурентска предност. Ако брендот е добро позициониран, врз основа на клучна карактеристика, тогаш за конкурентите ќе биде посебно тешко да го нападнат.

Причина за купување. Многу асоцијации за брендот вклучуваат карактеристики на производите/услугите или бенефиции за потрошувачите кои претставуваат специфична причина за купување конкретен бренд. Тие претставуваат база за одлуките за купување и лојалноста кон брендот. Така, *Colgate* обезбедува чисти и бели заби, а *Mercedes* статус за своите корисници. Некои асоцијации влијаат на одлуките за купување преку обезбедувањето кредибилитет и доверба во брендот. Кога шампионите од *Wimbledon* користат одреден бренд на спортска облека или професионалните стилисти препорачуваат посебни производи за нега на косата, тогаш потрошувачите се чувствуваат многу поудобно при купувањето и користењето на производите од тие брендови.

Создавање позитивни ставови и чувства. Некои асоцијации се поврзани и стимулираат позитивни чувства кои се пренесуваат на брендот. Ангажирањето на познати јавни личности во промовирањето одреден бренд стимулираат појава на чувства и допадливост за брендот. Симпатичните симболи можат исто така да се искористат за да се редуцираат инцидентите и негодувањата на јавноста во однос на контекстот во кој компанијата функционира. На пример, *Chevron* за време на нафтените кризи во минатиот век успешно се справувал со негативните ставови кон нафтените компании, раскажувајќи ја својата приказна преку весели рекламни пораки, меѓу кои и еден краток цртан филм со мали диносауруси (Hill et al, 2001). Некои асоцијации создаваат позитивни чувства за време на користењето на производот/услугата, претворајќи го во нешто различно. На пример, асоцијациите кои ги будат рекламните пораки на *Pepsi* и *Coca-Cola* можат да предизвикаат искуството од пиењето на овие пијалаци да биде попривлечно.

Основа за проширување. Асоцијацијата може да обезбеди основа за проширување на брендот преку создавањето чувство за складност помеѓу брендот и новиот производ или преку обезбедувањето причина за купување. На овој начин *Honda* успешно го реализираше производственото проширување на сегментот на мотори, иако претходно функционираше само во сегментот на автомобили.

Видови асоцијации. Значаен број асоцијации може да бидат релевантни за кој било. Менаџерите примарно се интересираат за оние асоцијации кои директно или индиректно влијаат на однесувањето на потрошувачите. Во нивниот фокус не е само идентификувањето на асоцијациите за брендот, туку и тоа дали тие се силни и споделени меѓу многумина, или слаби и различни од личност до личност. Дифузниот имиџ вклучува многу поразличен контекст од конзистентниот имиџ. Во продолжение се објаснети 11 видови асоцијации (Aaker, 1991):

Карактеристики на производот. Веројатно најчесто користената стратегија на позиционирање се базира на асоцијациите поврзани со атрибутите и карактеристиките на производот/услугата. Развивањето вакви асоцијации е доста ефективно, бидејќи кога атрибутот е значаен, асоцијацијата може директно да се претвори во причина за (не)купување. *Colgate* стана лидер во продажбата на паста за заби преку обезбедувањето силна асоцијација за контрола на кариесот, која била поддржана и од Американската стоматолошка асоцијација. Се проценува дека 40% од пазарното учество на *Colgate* во САД е резултат на развивањето на оваа асоцијација (Clark, 2004). Во други категории производи, односно дејности различни брендови се поврзуваат со различни атрибути. На пример, *Volvo* ја потенцира трајноста на нивните автомобили, *BMW* ги потенцираат перформансите на нивните автомобили, *Jaguar*, пак, нуди перформанси и елегантност, а *Mercedes* преку „автомобилот од врвните инженери“ ја потенцира луксузноста и издржливоста, додека *Hyundai* преку изјавата „автомобил кој има смисла“ обезбедува предност во цената (Balmer и Greuser, 2003). Може да се забележи дека секој од овие брендови на автомобили има избрано различна карактеристика на производот како основа за позиционирање. Основниот проблем при позиционирањето е да се најде таква карактеристика што е значајна за потрошувачите од голем сегмент и што не е потврдена (заземена) од некој конкурент. Идентификацијата на некој нерешен проблем на потрошувачите може да води кон препознавање атрибут што претходно бил игнориран од конкурентите. Голем предизвик е обидот да се поврзе брендот со неколку карактеристики истовремено, со што не би се игнорирал ниту еден аргумент за продажба ниту, пак, пазарен сегмент. Сепак, стратегијата на позиционирање која вклучува премногу производни карактеристики може да резултира во нејасен, збунувачки, па дури и контрадикторен имиџ. Проблемот делумно е поврзува со недостатокот на мотивација и способност на јавноста да процесира порака во која се вклучени повеќе димензии. Употребата на неколку атрибути може добро да функционира кога тие се надополнуваат едни со други.

Невидливи димензии. Компаниите сакаат да прават споредба на брендovите. Тие се впуштаат во „натпревар на надвикување“, обидувајќи се да ги убедат другите во супериорноста на нивниот бренд преку една до две клучни димензии. Се води борба кој е побрз, полесен, помал, поиздржлив, потраен, похранлив, кој има помалку калории итн. до бесконечност. Компаниите во просек се споредуваат со своите конкуренти во однос на листа од над 30 карактеристики. Се јавуваат неколку проблеми при ваквото докажување (Aaker и McLoughlin,

2010). Прво, позицијата која се базира на одредена спецификација е ранлива на иновации. Секогаш ќе има некој кој одеднаш ќе стане побрз, потраен, похранлив или што и да е. Второ, кога компаниите се впуштаат во „натпревар на надвикување“ тие го губат својот кредибилитет. За кратко време никој нема да му верува на производителот на аспирин кој тврди дека токму неговиот производ е најефикасен и најбрзо делува. Толку често се среќаваат конфликтни и спротивставени изјави, што на крај потрошувачите ги отфрлаат сите. Трето, потрошувачите не секогаш ги базираат своите одлуки за купување на одредена спецификација. Многумина сметаат дека малите разлики во одредени карактеристики не се значајни или, пак, потрошувачите, немаат мотивација или способност да ги процесираат информациите на детално ниво.

McKenna, (1996), потенцира дека невидливите фактори се многу поефективни асоцијации, отколку специфична карактеристика. Невидливиот фактор е генерален атрибут како: согледан квалитет, технолошко водство, согледана вредност, здрав производ и сл. кој служи за да ги сумира во еден сет повеќето поединечни атрибути. За разлика од многу конкретни атрибути, невидливиот атрибут потешко е да се достигне и да се победи. Брендите кои имаат асоцијации поврзани со невидливи атрибути не се толку ранливи на конкурентските напади. Корпоративните брендови како: *GE, Sony, HP, IBM, Apple* или *Toyota* вклучуваат сет на асоцијации кој резултира со едно генерално чувство на прифатливост од страна на потрошувачите. Перцепцијата на потрошувачите е дека овие компании имаат добри производи. Ваквите компании можат да развијат асоцијации поврзани со иновациите и согледаниот квалитет, поддржувајќи ги сите производи под еден корпоративен чадор.

Придобивки (користи) на потрошувачиите. Бидејќи поголем дел од производните карактеристики обезбедуваат придобивки за потрошувачите, вообичаено постои кореспонденција помеѓу двете. Така, контролата на кариес е истовремено и карактеристика на производите на *Colgate* и придобивка за потрошувачите. Дали доминантната асоцијација е производна карактеристика или придобивка на потрошувачот може да има значајна улога при развојот на асоцијацијата. Корисно е да се прават разлики помеѓу *рационалните* и *психолошки придобивки*. Рационалните придобивки се тесно поврзани со карактеристиките на производите и составен дел на рационалната одлука за купување. Психолошките придобивки се консеквенца на формирањето став и се поврзуваат со чувствата кои се појавуваат при купувањето или користењето на производите/услугите. *Snickers* е пример за бренд кој ги прошири асоцијациите од

чоколадо со карамела и кикирики кон награда на крајот на денот. Психолошките придобивки ги следат рационалните придобивки, но истовремено се многу различни. Психолошките придобивки можат да бидат силен тип асоцијација, дури и за производи како што се компјутерите. Понатаму, психолошките придобивки би биле многу поефективни, доколку се придружени со рационални придобивки.

Релативна цена. Еден од атрибутите на производот – релативната цена е толку корисна и значајна што заслужува поединечно да биде анализирана. Во голем број категории производи постојат околу пет добро развиени ценовни нивоа. Позиционирањето во однос на релативната цена може да биде доста комплексно. Позицијата на брендот треба да биде јасно одредена во една од ценовните категории. Потоа останува да се одреди што ќе се понуди, а ќе биде различно од конкурентите во рамките на одреденото ценовно ниво. Еден начин е да се поврзе понудата со онаа од повисоко ценовно ниво. На пример, *Suave* е линија на економични шампони кои Helen Curtis успешно ги вовела на пазарот по значително помала цена од цената на конкурентите. Позиционирањето на брендот со релативно повисока цена и надградување на брендот може да претставува голема замка. На пример, *Sears* се обидува да понуди дизајнирана облека во своите продавници. Меѓутоа, потрошувачите можат да останат збунети околу тоа дали *Sears* влегува во премиум класата или останува да биде местото кое обезбедува максимална вредност за цената (Clifton и Simmons, 2004).

Употреба. Еден друг пристап претставува поврзувањето на брендот со употребата на производот/услугата. Една студија на пазарот за кафе открила девет релевантни контексти за употреба на кафето (Urban et al, 1994): за почеток на денот, помеѓу оброци насамо, помеѓу оброци во друштво, по ручек, по вечера, навечер со гости, навечер пред телевизор, навечер за да се остане буден или во кафулиња со пријатели. Во оваа студија се утврдиле значајни разлики при изборот на брендот на кафе во зависност од видот на употребата. Брендите, секако, може да имаат повеќекратни стратегии за позиционирање, но, сепак, зголемувањето на бројот вклучува очигледни потешкотии и ризици. Често, стратегијата на позиционирање според употребата претставува второстепена или третостепена позиција на брендот, односно позиција која намерно се обидува да го прошири пазарот на брендот.

Корисници. Друг пристап за позиционирање е да се поврзе брендот со видот на корисникот, односно потрошувачот. Кога функционира стратегијата на позиционирање базирана на корисниците, таа е доста ефективна, бидејќи може да го поврзе позиционирањето со стратегијата на сегментирање. Улогата на

позиционирањето според корисниците може да се илустрира преку примерот во козметичката индустрија во САД во 90-тите. Во тој период *Revlon* се сметал за пазарен лидер со околу 25% пазарно учество и асоцијации поврзани со пософистицирани жени. *Maybelline*, пак, имал одвај 15% пазарно учество и заостануваше поради недостатокот на силен имиџ, односно препознатлив сет на асоцијации. Тогаш паднала одлуката да се зајакне брендот и истиот бил репозициониран во козметичка линија за жени со стил, оставајќи печат на модерна компанија со асортиман на производи за модерни жени (Collins и Porgas, 1994). Проблемот кој се јавува при користење силна асоцијација, особено на асоцијација поврзана со корисниците е што се ограничува можноста за проширување на пазарот.

Позната личност. Ангажирањето позната личност речиси секогаш обезбедува силни асоцијации за брендот. Една значајна карактеристика за брендот е тој да развие технолошка компетентност, односно способност за дизајнирање и производство на производи кои би биле промовирани од јавни личности. Многу е тешко да ги убедите луѓето дека вашиот производ, без разлика дали се тоа спортски обувки или безалкохолен пијалак, е супериорен во однос на конкурентските производи. Предизвикот не е само во тоа да се создаде веродостоен аргумент, туку и да се привлечат луѓето да го слушнат тој аргумент и да веруваат во него, соочувајќи се со слични такви изјави од страна на конкурентите. Но, многу е полесно да се верува во таквите аргументи, доколку истите ги поддржува некоја позната јавна личност. Убедувањето оди во насока дека таа личност не би го промовирала тој производ или услуга, доколку самата не смета дека тој е супериорен во однос на конкурентските производи, затоа што во спротивно би го нарушила својот јавен имиџ. Во средината на 90-ите *Nike* за прв пат се соочил со предизвикот од *Reebok* кој имал намера да го преземе првото место на пазарот за спортски обувки (Murphy, 1996). Одговорот на *Nike* бил ангажирањето на Michael Jordan и воведувањето новата линија *Air Jordan*. Иновацијата која била вклучена во новите модели на спортските обувки на *Nike* се состоела од патентирани воздушни џебови под притисок во џонот на патиките, кои носени од страна на бунтовникот на гравитацијата, легендарниот Michael Jordan, гарантирале неминовен успех. Уште во првата година на продажба, само од моделите од линијата *Air Jordan* се реализирала продажба од 100 милиони долари. Оттогаш, па сè до денес, оваа линија спортски обувки и оперма сè уште е една од најпопуларните во светот, а *Nike* бил и остана пазарен лидер во овој домен. Личноста којашто се користи како асоцијација за брендот не мора нужно

да биде позната јавна личност. Тоа може да биде и некој измислен карактер, па дури и цртан лик.

Животен стил. Секој поединец има персоналитет и животен стил кои се комплексни, живописни и, се разбира, различни. Па така, и на брендovите, дури и на машините како што се автомобилите, им се препишуваат карактеристики слични на оние од персоналитетот и животниот стил на луѓето. Едно истражување спроведено од страна на компанијата *Pepsi* во кое биле вклучени 17 различни групи лојални конзуматори на *Pepsi* или *Coca-Cola*, резултирало со сознанија за персоналитетот на овие два брeнда (Enrico, 1999). Во основа, конзуматорите на *Coca-Cola* се традиционални, фамилијарни луѓе насекаде низ САД. Спротивно, љубителите на *Pepsi* се помлади, возбудливи и иновативни трагачи по забава и ризик. Врз основа на овие сознанија, *Pepsi* се одлучил да го експлоатира и да го засили својот имиџ. Оттогаш, *Pepsi* постојано се ангажира околу мотивот: „Осмели се за повеќе“.

Производна класа. Некои брeндови мора да вклучат критична одлука за позиционирање кое вклучува асоцијации поврзани со класата производи. На пример, некои производители на маргарини ги позиционираат своите производи во однос на путерот; или брeндovите кои се однесуваат на млеко во прав се позиционираат во однос на вистинското млеко. Некои производители на житарици се обидуваат да ги позиционираат производите како супститути на лебот, сакајќи да го прошират својот бизнис.

Конкуренти. При многу стратегии на позиционирање како референтна рамка (експлицитна или имплицитна) се јавуваат еден или повеќе конкуренти. Во некои случаи референтните конкуренти може да бидат и доминантен аспект на стратегијата за позиционирање. Корисно е да се земат предвид конкурентите при позиционирањето поради две причини. Прво, конкурентот може да има цврст, јасно кристализиран имиџ, развиван низ годните, кој може да послужи како мост при комуницирањето на друг имиџ поврзан со него. Второ, понекогаш не е важно колку потрошувачите мислат дека еден брeнд е добар, туку поважно е колку тие мислат дека тој е подобар од некој конкурентски брeнд (Karferer, 2008). Можеби една од најпознатите примени на стратегии од овој тип е онаа на компанијата за изнајмување автомобили, *Avis*, со својата кампања „ние сме на второ место и затоа се трудиме повеќе“. Основната намера на пораката била да покаже дека пазарниот лидер – компанијата *Hertz* е толку голема што воопшто не мора да се труди. Целта на стратегијата била *Avis* да се доближи до лидерот *Hertz* како единствена алтернатива при изнајмувањето автомобили, далеку над сите други

(Adamson и Sorrell, 2007). Позиционирањето во однос на одреден конкурент е оправдано, земајќи ги предвид карактеристиките на производот, особено односот цена/квалитет.

Земја/географско потекло. Земјата може да биде силен симбол и асоцијација, бидејќи има блиска поврзаност со производите, материјалите и способностите. Така, Германија е поврзана со квалитетни автомобили и пиво, Италија со чевли, облека и пица, а Франција со парфеми. Ваквите дефинирани асоцијации може да се експлоатираат при поврзувањето на брендот со неговата земја на потекло. Може да постојат остри разлики во перцепциите на потрошувачите за брендовите во зависност од земјата на потекло. Во САД била спроведена студија за анализа на производителите на телевизори и автомобили (Han и Terpstra, 1989). Од испитаниците се барало да ги рангираат различните модели кои претходно биле опишани со нагласување на земјата на потекло. И во двете производни класи Јапонија била највисоко рангирана, на второ место се јавила Германија, на трето место се САД, па дури потоа следат другите развиени европски земји и развиените земји од Азија. Една друга студија во која биле вклучени 13 категории производи, 21 димензија на производот и 15 различни земји, сугерира дека влијанието на земјата на потекло значително ќе варира во зависност од контекстот. На пример, Французите сметаат, независно од видот на производот, дека супериорни се производите од Франција, Јапонија и САД. Канаѓаните и Британците сметаат дека супериорни се производите од САД (Papadopoulos и Avlonitis, 1989).

Прашањата кои се однесуваат на асоцијациите поврзани со земјата на потекло стануваат сè покомплексни и позначајни, поради настојувањата на компаниите за развој на глобални стратегии за настап на светските пазари.

Мерење на асоцијациите за брендови. Постојат неколку пристапи за детерминирање на интензитетот на асоцијациите поврзани со еден бренд. Наједноставен е *директниот начин* кога непосредно се прашуваат луѓето што мислат за брендот. Овој пристап најчесто се реализира со детална дискусија за брендот или со поединечни потрошувачи, или со фокусни групи.

Индиректни пристапи. Иако директниот пристап за осознавање на перцепциите е доста корисен, често многу е поисплатливо да се земаат предвид т.н. индиректни методи, иако некои од нив на прв поглед изгледаат чудно. Ваквите индиректни пристапи се мотивирани од претпоставката дека испитаниците би можеле да не сакаат или да не се во можност да ги откријат своите мисли, чувства и ставови како одговор на директните прашања. На пример, тие можеби

се свесни дека вистинската причина заради која купуваат дизајнирани фармерки е преку нив да се чувствуваат социјално прифатени, а би одговориле преку рационализација што изгледа логично: ги купуваат фармерките поради квалитетната изработка, цената или дизајнот, иако овие аргументи се всушност секундарен мотив. Или, пак, испитаниците едноставно не се во можност да обезбедат стручна информација зошто нешто купуваат, бидејќи и самите не ја знаат вистинската причина. Постојат низа индиректни пристапи (Aaker, 1991):

Слободни асоцијации. Асоцијациите со зборови се еден начин да се надминат ограничувањата во размислувањата на испитаниците. Процедурата е да се има листа на наведени брендови и да се побара од испитаниците да ги наведат сите зборови кои што им паѓаат на памет во врска со брендот. Целта е да се избегне размислувањето и вреднувањето, туку да генерираат зборовите што е можно побрзо. По комплетирањето на листата, следи дискусија за тоа зошто се појавила одредена асоцијација. Оваа техника е особено добра за да се испитаат потенцијалните реакции за нов бренд или слоган. Резултатот од асоцијациите во зборови е најчесто листа од стотици зборови и идеи. За квантитативно да се оцени релативната важност на секоја од нив, треба да се формира репрезентативен примерок од таргетираниот сегмент и да се побара од нив да ги рангираат зборовите кои му одговараат на брендот. Исто така, корисно е овој пристап за мерење на асоцијациите да се примени и за конкурентските брендови. Така, во САД рестораните за брза храна често ги споредуваат асоцијациите за својот бренд со оние на *McDonald's*. Една варијанта на асоцијациите во зборови е комплетирањето на започната реченица. Од испитаниците се бара да комплетираат реченица според свое видување. На пр., „На луѓето им се допаѓа *Apple*, бидејќи...“, „*Audi* го симболизираат...“ (Newman, 1957) итн. Испитаниците се охрабруваат да одговарат со првите зборови што ќе им паднат на памет.

Интерпретација на слика. Друг пристап е да се побара од испитаниците слободно да ја интерпретираат сликата на која е прикажана сцена во која е вклучен брендот. Во една студија на испитаниците им била прикажана слика на човек кој разгледува каталог на производи од супермаркет, а неговата сопруга стои до него. Од испитаниците се барало да наведат какви коментари мислат дека дава сопругата. Употребата на слика е начин кој им овозможува на испитаниците да изразат како тие вистински се чувствуваат, користејќи ги ликовите од сцената за да ги комуницираат своите лични ставови и чувства. Можеби е непријатно да се признае чувството на сила и престиж кога се вози *BMW*, но не е тешко да се

додат овие чувства и ставови на некој неименуван лик на слика. Во вакви услови дури може да се појават и чувства и ставови за кои испитаникот не бил свесен.

Ако брендот беше личност. Постојат три компоненти на имиџот на брендот (Plummer, 1998): атрибутите на производот, придобивките на потрошувачот и персоналитетот на брендот. Често се аргументира дека во многу класи производи, односно дејности, персоналитетот на брендот е клучен елемент за разбирањето на изборот на брендот. Во една студија на Y&R од испитаниците се побарало да ги опишат понудените брендови со селекција на зборови од дадена листа на која биле наведени 50 зборови кои го претставуваат персоналитетот. Резултатите од техниката експлицитно демонстрирале дека различните брендови различно се перцепираат. Така *Holiday Inn* бил опишан како: весел, пријателски, секојдневен, практичен, модерен, доверлив и искрен. Додека *Oil of Oley* бил опишан како: нежен, софистициран, зрел и мистериозен. Ernest Dichter, таткото на квалитативното истражување, рутински применувал психо драма во која од луѓето барал да го одглумат производот: „Замислете си дека сте прашокот *Ariel*... Дали сте маж или жена...? Каква личност сте...? Какви списанија читате? Што правите во слободно време?“ (Bartos, 1996, p. 17). Резултатите водат кон откривање богата лепеза на асоцијации за брендот. Уште една варијанта на овој пристап е да се побара да испитаниците да нацртаат фигури за типичниот корисник на брендот (Miller и Tsiantar, 1998). Така, при една анализа на два производители на торти во САД, *Pillsbury* и *Duncan Hines*, во која учествувале стотици испитаници, корисниците на *Pillsbury* ги нацртале како госпоѓа во години која наликува на нивната баба, додека корисниците на *Duncan Hines* биле претставени преку профил на модерна домаќинка (Thomas, 2007).

Животни, активности и списанија. Понекогаш, кога дискутираат за брендovите, луѓето имаат потешкотии во артикулирањето на своите перцепции. Тие настојуваат да користат очигледни, вообичаени дескриптори, бидејќи на такви се навикнати. Но, предизвикот е да се засили и да се збогати одговорот. Корисен пристап е да се побара од потрошувачите да го поврзат брендот со некои други објекти како: животни, автомобили, списанија, дрвја, филмови или книги. Прашањата кои можат да се користат се: „Ако детергентот *Ariel* беше животно, какво животно би бил. Зошто? Кој карактеристики на животното ве потсетуваат на брендот? Ако *Bank of America* беше автомобил, кој модел би била? Ако *British Airways* беше списание, кое списание ќе беше?“ Маркетинг агенцијата *Young&Rubicam* многу често и продуктивно го користи овој пристап. Во една студија им дале на учесниците листа од 29 животни и побарале да изберат по едно

животно за опис на 29 брендови. Меѓу учесниците имало претставници од 35 професии и 21 националност. Основната цел била да се осознаат симболите со кои се асоцираат брендовите. На пример, *Kentucky Fried Chicken* бил поврзан со зебра (поради асоцирањето на пакувањето со црно-бели линии). Резултатите претставувале богата дескрипција на брендот и сугерирале какви асоцијации треба да се развијат, а кои да се избегнат (Plummer, 1998).

Искусство од употреба. Наместо да се прашаат испитаниците кои брендови ги користат и зошто, дискусијата може да се фокусира на искуството од употребата. Дискусијата за специфичните минати искуства од користење на одреден бренд им овозможува на испитаниците да се потсетат и да ги комуницираат своите чувства во контекст кој го одразува искуството од употребата. Така може да се формира сумарна, нефилтрирана слика за брендот.

Одлука за купување. Еден друг пристап е да се следи процесот на донесување одлука за купување на поединецот. Кога се дисектира процесот на одлуката за купување, се открива влијанието на различните асоцијации за брендот, кои може и да не се дел од сумарната слика на поединецот за брендот. Асоцијациите можат да бидат многу суптилни. Да го анализираме, на пример, процесот на донесување одлука за купување пренослив компјутер. Стартот може да биде откривање на тоа кој бренд е најевтин, па изборот да се насочи кон *Dell*. Или, пак, чија батерија издржува најдолго, па во фокусот да се појави *Toshiba*, кој има современ дизајн – *Apple* или кој е најпродаван (најприфатен), за да завршине со *Lenovo*. Низ процесот на анализирање на алтернативите, се будат различните асоцијации за одделните брендови, а доминантните водат кон финализирање на процесот на одлучување и избор на една алтернатива.

Каков е корисникот на брендот. Axelrod, (1995) преку неговите експерименти и искуство потврди дека само две прашања се значајни со цел да се разберат преференциите на потрошувачите. Прво, фокусирајќи се на корисникот, се поставува прашањето во што корисникот на еден се разликува од корисникот на друг бренд. Всушност, во што потребите и мотивациите на корисниците на двата бренда се разликуваат. Кога во фокусот се става корисникот на брендот, наместо самиот бренд, испитаниците поверојатно ќе одговорат над рационалната логика за нивниот избор на бренд. Разликите во опишаните профили откриваат значајни информации. На пример, кога се појавило инстант кафето, се спровеле неколку вакви анализи кои резултирале со дефинирање генерален профил на корисникот на инстант кафе, опишан како мрзелив, лош домакин и безгрижен. Можеби затоа почетоците на инстант кафето биле лоши. За среќа, работите се менуваат.

Разлики помеѓу брендовите. Второто значајно прашање според Axelrod е во што еден бренд се разликува од друг (Axelrod и Wybenga, 1995). Согледаната разлика помеѓу брендовите може да биде дури и бојата на пакувањето. Во принцип, испитаниците многу малку сметаат дека пакувањето е пресудно за нивната одлука за купување. Како и да е, колку и да делува како незначаен фактор, самото фокусирање на разликите меѓу брендовите предизвикува ирелевантните димензии да добијат на значење. Овој пристап се спроведува преку понуда на листа од брендови и барање до испитаниците да наведат во што тие се разликуваат.

Од карактеристиките на производот, преку користење за истражувањето, до лични вредности. Овој модел сугерира дека е корисно да се предизвикаат испитаниците да размислуваат над карактеристиките на производот кон користите на потрошувачите и личните вредности (Reynolds и Gutman, 1994). Суштината на концептот е дека личните вредности ја претставуваат посакуваната крајна состојба и затоа треба да бидат вклучени. Личните вредности може да бидат екстерно ориентирани (чувство на важност и прифатеност) или може да се однесуваат на начинот на кој поединецот се гледа себеси (самопочит, среќа, сигурност). Карактеристиките на производот како „километри за литар“, „силен вкус“, „штедење пари“ итн., претставуваат нешта кои водат кон постигнување на посакуваната крајна состојба. Овој пристап може да се илустрира со пример од авионската индустрија. Процесот започнува со барање до потрошувачите да ја наведат преферираната авионска компанија. Потоа, со техниката на експанзија („зошто“) се прашуваат потрошувачите да опишат зошто тоа е нивниот избор. Можните одговори се: „физичкиот комфорт“, „се добива повеќе“ и на крај „подобро чувство за себе“ (Davis et al, 2002).

Интервјуирање на квалитативно истражување. Голем дел од досега опишаното е квалитативно истражување (вклучува проективни техники и мали примероци). Бидејќи е брзо, релативно ефтино и ги вклучува испитаниците, може да обезбеди близок контакт на менаџерите со потрошувачите. Најважно е што ова обезбедува можност за стекнување неинтуитивни сознанија кои водат кон подобрена бренд стратегија. Клучот е во интерпретацијата на истражувањето. Следниве сугестии може да се користат како водич (Aaker, 1991): да се мисли на крајната цел, да не се ограничуваат одговорите, да се открие што сигнализира брендот, да се откријат симболите, да се откријат поврзувањата, при квалитативното истражување се раѓаат идеи за асоцирање и позиционирање на

брендот и истите тие може да се тестираат со проверување на реакциите на испитаниците.

Селектирање асоцијации. Изборот на асоцијациите ги придвижува сите стратегиски напори на компанијата. Да претпоставиме дека влегуваме во нов бизнис – електронска кинотека од каде корисниците избираат филмови и нив ги добиваат по специјална електронска пошта. Помеѓу можните асоцијации за овој бизнис би биле: удобност, брзина, широк избор, пријателски оператори итн. Кои би биле примарни, а кои секундарни асоцијации? Одговорите водат кон генерирање на името и симболот на брендот и дизајнирањето на деталите во функционирањето. Ваквите одлуки за позиционирање го детерминираат не само краткорочниот успех, туку и долгорочната одржливост, бидејќи асоцијациите треба да ја поддржат конкурентската предност, а таа треба да биде одржлива и убедлива. На пример, на долг рок, пријателската култура може да биде многу потешка за имитирање, отколку испораката. Постојат бројни сугестии, совети и насоки, сумирани во *три размислувања* кои значително помагаат при анализирањето и изборот на одлука за позиционирање на брендот (Aaker, 1991).

Себеанализа. Пред да се позиционира брендот, важно е да спроведат проби или „тестови на слепо“ помеѓу вработените во компанијата чии резултати треба да осигурат дека брендот го испорачува тоа што го ветува и дека е компатибилен со предложениот имиџ. Сосема е непотребно да се креира позиција различна од она што брендот го испорачува. Ова е многу штетно за стратегијата на компанијата, бидејќи ќе ја поткопа основата на капиталот на брендот – потрошувачите ќе бидат скептични кон вредноста на брендот. Перцепциите за брендот се, всушност, поважни и од самиот производ или услуга, особено ако се силни, поради познато име или минато рекламирање. Затоа е важно да се осигура дека е позната природата и силата на постоечките асоцијации. Обично е многу тешко да се променат постоечките, особено оние силните асоцијации. Во принцип, најдобро е да се изградат нови асоцијации над тековните, отколку да се менуваат или неутрализираат постоечките асоцијации.

Асоцијации на конкуренциите. Познавањето на асоцијациите за конкурентските брендови е вториот клучен момент при одлуката за позиционирање на брендот. За повеќето брендови, во речиси секој контекст, императив претставува развивањето асоцијации кои претставуваат одредена *точка на диференцијација* во однос на конкурентите. Ако нема ништо поразлично кај еден бренд, не постои причина за потрошувачите да го изберат, дури и да го забележат. Истражувањата на воведувањата нови производи покажуваат дека

единствениот најдобар предвидувач на успехот на новиот производ и неговата способност да поттикне свесност се точките на диференцијација. Фатална грешка е да се настапи на пазарот со пристапот „и ние исто така“. Понекогаш е корисно да се развијат неколку слични асоцијации со една точка на диференцијација. На пример, клоновите на персоналните компјутери на *IBM*. Кај овие модели се потенцира дека се исти како сите модели на *IBM* во рамки на основните перформанси, но се поефтини, побрзи, помали итн. Кооптирањето на главните асоцијации е важно од две причини. Прво, овие асоцијации се критични за корисниците. Без нив, потрошувачите не би го избрале брендот. Второ, комуницирањето на асоцијациите е релативно лесно. Наместо да се претставува оперативниот систем, спецификациите итн., доволно е да се каже дека тоа е производ како оние на *IBM*, но со разликата... (Ulrich и Smallwood, 2007).

Таргетиран пазар. Третата димензија на анализата го вклучува таргетираниот пазар. Поентата на „играта“ е да се развијат асоцијации кои: ја градат и ја развиваат силата на брендот и неговите атрибути, обезбедуваат точка на диференцијација и на кои таргетираниот пазар ќе одговори. Пристапот „да се биде различен“ ќе помогне во препознавањето на брендот, но многу посилна би била онаа позиција која предизвикува причина за купување и/или додава вредност на производот/услугата.

Асоцијација која предизвикува причина за купување. Една од улогите на асоцијациите е да предизвика причина за купување на брендот. Така, асоцијациите поврзани со карактеристиките на производот/услугата често обезбедуваат јасна причина за купување: *Finlandia* водката потсетува на студот и мразот на Финска; *Xerox* печатачите нудат супериорна вредност. Причината за купување треба да биде доволно влијателна за да биде навистина атрактивна за потрошувачите. Концептот на *оригинален предлог за продажба* (unique selling proposition - USP), развиен и практикуван од Rosser Reeves, еден од креативните гиганти во стратегискиот маркетинг, се фокусира на причината за купување. USP вклучува специфична и оригинална придобивка за потрошувачот која е доволно важна за да предизвика причина за купување. На пример, „*Colgate* го освежува вашиот здив, додека ги чисти вашите заби“ или „*M&M* се топат во вашата уста, а не во вашите раце“. Rosser Reeves алудирал на тоа дека кога еднаш ќе се формулира добар USP, треба постојано да се одржува, без промени. Постои дури и анегдота за бранењето на овој став. Еден негов клиент, *Anacin*, потрошил повеќе од 85 милиони долари за 10 години, постојано повторувајќи една оригинална реклама, чие производство чинело 8.200 долари. Кога во една прилика го прашале

Reeves што прават неговите 1.000 експерти во агенцијата, додека 10 години „се врти“ една иста реклама, тој одговорил: „Тие го убедуваат клиентот да не ја промени“ (Weilbacher, 1993, p. 148).

Асоцијација која доаѓа вредност. Една асоцијација може да ве „погоди“ индиректно, не преку експлицитна причина за купување, туку преку дополнителната вредност што ја создава. Асоцијацијата не мора да генерира рационална причина за купување која лесно се вербализира. Напротив, таа може да вклучи одредено чувство поврзано со брендот и искуството од неговата употреба. Асоцијацијата може да се креира преку рекламна порака, пренесено искуство од употреба или за време на употребата. Во секој случај, таквото чувство, кое може да биде и потсвесно и тешко да се искаже со зборови, создава дополнителна вредност за брендот. Да анализираме, на пример, подарок од *Tiffany*. За повеќето, отворањето кутија со накит од *Tiffany* предизвикува посебно чувство – интензивно и специјално. Уште повеќе, носењето накит од *Tiffany* може да влијае поединецот да се чувствува поатрактивно и со поголема самодоверба. Асоцијациите за престиж и квалитет, всушност го менуваат искуството од користењето и додаваат вредност на брендот. Асоцијациите за *Tiffany* кои додаваат вредност се генерираат во долг временски период. Визијата со која *Tiffany* ги отовора наутро продавниците се нема сменето во изминатите 153 години... Тоа е класичната убавина. Таа поврзува сè што компанијата креира (Aaker, 2011).

Креирање асоцијации. Асоцијациите може да се создадат преку што било поврзано со брендот. Се разбира, карактеристиките на производот/услугата и придобивките на потрошувачите, заедно со амбалажата и каналите на дистрибуција се централни за имиџот на брендот. Понатаму, името, симболот и слоганот на брендот се меѓу поважните алатки за позиционирање. Секако, рекламните напори се директен придонесувач. Како и да е, постои широк спектар на пристапи за генерирање асоцијации кои треба да се земат предвид. Некои, како на пример промоцијата и публицитетот, се видливи и, исто така, значајни. Други се посуптилни и комплексни, па бараат разбирање на сигналите кои ги користат потрошувачите за формирање на перцепциите.

Идентификување и менаџирање со сигналите. Потрошувачите често ги занемаруваат или не веруваат во фактичките информации. Дури полошо, им недостасува интерес и способност да ги процесираат, па така, никогаш не се вистински изложени на нив. Тие се справуваат со ситуацијата со користење сигнали или индикатори – еден атрибут или асоцијација имплицира друг/а. На

пример, потрошувач свесен за здравјето можеби не сака или не е во можност „да ги свари“ сите нутриционистички информации за кутија житни снегулки. Наместо тоа, потрошувачот бара сигнали кои овозможуваат креирање перцепција, без детално процесирање на информациите. Така, сигнал за здрави житни снегулки е присуството на овес во составот или отсуството на шеќер. Важно е да се знае кои асоцијации ќе се креираат. Претходно беа дискутирани сигналите за висок квалитет. На потрошувачите вообичаено им недостига способност да го вреднуваат вистинскиот квалитет на производите/услугите. Како резултат на ова, сигналите за квалитет стануваат многу значајни. Согледаниот квалитет не е единствената асоцијација под влијание на сигналите. Сет асоцијации може да се најдат во таа улога.

Разбирање на неантиципираниите сигнали. Понекогаш за карактеристиките кои претставуваат значајна корист за потрошувачите и се потенцирани како предности за производот на компанијата се создаваат негативни конотации што предизвикуваат неантиципирани сигнали за негативни асоцијации. Критично е да се разберат суптилните интерпретации на асоцијациите за брендот. На пример, кога *Pringle's* се појавил во 1968 година, главните извршни директори планираале да освојат доминантно пазарно учество од минимум 30% на така фрагментираниот пазар за чипс во САД. Тие имаале, како што самите сметале, пробивен производ со одличен вкус, конзистентна форма и квалитет, нити едно изгорено парче, умерено засолен, пакуван во цилиндричен канистер кој ќе спречи оштетување и секогаш на залиха во продавниците. Сите овие димезии претставуваат вистинска предност за потрошувачите. Дополнително, *Pringle's* се рекламираше на национални телевизиски канали, со дистрибуција низ целата земја, со што се обезбедила значајна економија од обем. Но, комбинацијата од овие елементи на производот предизвикала неочекувани сигнали за „вештачки“, „процесиран“, „направен од неквалитетни состојки“ и „без вкус“. Повеќето потрошувачи сметале дека производот не ја испорачува вредноста што ја промовира, иако на тестовите со небрендирани производи чипсот на *Pringle's* се покажал навистина подобар од оној на конкурентите. Во супермаркетите потрошувачите не се „на слепо“ изложени на производите. Во однос на конкурентите, *Pringle's* изгледал инфериорно. Перформансите на брендот биле разочарувачки. Рекламната поддршка била веднаш повлечена и одговорните започнале да размислуваат за запечатување на судбината на овој производ. Но, за краток период, негативните сигнали почнале да исчезнуваат. Позитивните асоцијации почнале да доминираат и побарувачката да расте. За вкусовите

навистина не се дискутира. Денес *Pringle's* е еден од водечките брендови за чипс низ светот, а примарните асоцијации поврзани со него се истите кои се форсирале при лансирањето (Clark, 2004).

Улогата на промоцијата. Продажната промоција обезбедува краткорочен мотив за одлука за купување. Промоциите се често доста ефективни во влијанието на продажбите, но носат ризик од зголемување на ценовната чувствителност и намалување на лојалноста на потрошувачите. Промоциите кои едноставно нудат попуст или гратис го поефтинуваат брендот и негативно влијаат на неговиот имиџ. Сепак, постојат начини на практикување промоции кои ќе го засилат, наместо да го оштетат имиџот на брендот. Клучот е во тоа, при развивањето на промотивните активности, како критериум да се вклучи компонентата од капиталот на брендот и да се спречи промоција која би го оштетила капиталот на брендот. Спротивно на ова, честа практика е да се претпостави дека промоциите имаат своја сопствена агенда – да ја стимулираат продажбата, па најчесто се селектираат и евалуираат според тоа.

Засилување на асоцијациите и свесноста за брендот. Еден од начините на кој промоциите можат да го зголемат капиталот на брендот е преку засилување на клучните асоцијации и свесноста за брендот. Пример се кожените ознаки за багаж кои ги дава *American Express* на своите корисници со клуб картички, кадифената торбичка на *Ralph Lauren* за секој купен парфем или ремените на *Levi's* како промотивни додатоци за купените фармерки. Во секој од овие случаи промотивните активности ги засилуваат асоцијациите и свесноста за брендот. Понудата на додатоци кои потенцираат одредена клучна асоцијација е сугестија за сите дилери на автомобили, особено по последниов период на разгорена борба преку ценовен рабат.

Пристапот да се гледа на самата промоција како на бренд е многу корисен. Имено, самата промоција треба да развие свесност и асоцијации, а тоа само по себе создава врска со брендот. Промоцијата која јасно ги истакнува елементите на капиталот на брендот ја засилува неговата моќ – таа го привлекува вниманието и на оние кои не се корисници на брендот. *Промоции кои ја засилуваат лојалноста.* Промоциите може да се користат и како награда за постојните потрошувачи, па со тоа да ја зголемат нивната лојалност кон брендот. На промоциите треба да се гледа како на начин да се засилат односите со јадрото потрошувачи на брендот и, исто така, да се привлечат нови. *Visa Gold* често практикува вакви промотивни активности – им овозможува на своите корисници по одреден број трансакции или искористен лимит, да имаат едно бесплатно купување. *Промоции кои го*

засилуваат со следаниот квалитет. Понекогаш релативно ефтин начин за надградување на имиџот на брендот е да се користи промоција која има силни асоцијации компатибилни со високо согледаниот квалитет на производот. „Квалитетната“ промоција, презентирана на соодветен начин сугерира квалитетен производ. Квалитетниот бренд не смее да си дозволи „ефтина“ промоција. Во САД се спроведени бројни студии кои потврдуваат дека квалитетот на самата промоција влијае на согледаниот квалитет за брендот (Gaeth et al, 1990).

Додадена вредност. Промоциите кои нудат премии кои додаваат вредност на производот ќе избегнат да го оштетат капиталот на брендот, отколку оние кои едноставно нудат ценовен попуст. Така, *BMW* наместо да се впуша во ценовни работи може да вклучи вградена навигација во секој автомобил. Дури и ако премијата не е со соодветен квалитет, имиџот на брендот ќе се подобри. Кој вид премија да се избере? Едно истражување спроведено од страна на експертите од *Walter Thompson* ги споредувало премиите поврзани со различни категории производи (Tuck и Harvey, 1982). Во комбинациите биле вклучени премии кои се директно поврзани со производот и такви кои не се. Резултатите покажале дека кај производите за чистење премиите кои се поврзани со производот се многу поефективни од оние премии кои воопшто не се поврзани, додека кај млечните производи и шампоните за нега на косата премиите поврзани со производот биле помалку ефективни од неповрзаните. Во овој случај неповрзаните премии се попривлечни, бидејќи додаваат елемент на екстраваганција. Па, така, тешко е да се предвиди природата на премиите кои најдобро функционираат само преку следење на правилото: поврзаноста со производот.

Улогата на публицитетот. Создавањето на асоцијации и препознатливост не е задолжително скапо. Всушност, платеното рекламирање е понекогаш екстремно тешко и скапо, бидејќи му недостасува кредибилитет и интерес за вредноста. Добро осмислениот публицитет може да ги обезбеди и двете. На пример, понекогаш се случува на насловната страница на *Sports Illustrated* да се појави спортист облечен во спортска облека од *Adidas*, на што одговорните во *Adidas* одговараат со писмо за благодарност и симболична финансиска награда до фотографот кој „го уловил“ брендот на сликата. Потоа, можат да го привлечат вниманието на потрошувачите, користејќи ја таа насловна страница како мотив за одлука за купување (Duncan и Moriarty, 1997). За публицитетот да биде максимално ефективен, потребен е настан или активност која има димензија на новитет, посебно ако не е вообичаен.

Вклучување на потрошувачот. Најсилни асоцијации се оние кои го вклучуваат потрошувачот до ниво до кое се испреплетуваат во неговиот/нејзиниот живот. На пример, за голем број винарии низ светот винските тури се срцето на нивниот напор во градењето на брендот. Оние потрошувачи кои го доживуваат искуството на винска тура или дегустација, не само што се директно изложени на производот, туку заедно со веродостојните информации за позадината на целата приказна уживаат во ова искуство, кое ќе се претвори во низа разновидни асоцијации.

Одржување на асоцијациите. Често асоцијациите е многу потешко да се одржат, отколку да се креираат, земајќи ја предвид маркетинг програмата на компанијата и дејството на екстерните фактори. Насоките вклучуваат: да се биде конзистентен низ времето; да се биде конзистентен со маркетинг програмата и да се употреби организацијата како заштита на капиталот на брендот.

Конзистентност низ времето. Секако дека е возможно, понекогаш дури и потребно да се променат асоцијациите. Но, треба да се признае дека таквата задача е често тешка, прескапа, па дури и залудна. Менувањето на асоцијациите – репозиционирањето на брендот е често деликатна работа. Кога постојните асоцијации се неконзистентни со репозиционирањето, проблемите се раѓаат. Прво, постојните асоцијации можат да ги спречат напорите за репозиционирање. Второ, тие може да се значајни за голем сегмент, кој може да се оддалечи со репозиционирањето. Јасно е дека е потребен значителен напор, кој скапо чини при сите операции на компанијата, за да се надминат претходните силни асоцијации кои биле генерирани со години. Ова секако вклучува значителен ризик. Менувањето на асоцијациите е залудно кога се дозволува асоцијациите што биле негувани долг временски период да се расеат со потенцирањето на новата асоцијација. Да ја земеме за пример инвестицијата и вредноста на асоцијацијата за хидратација поврзана со *Dove*. Да претпоставиме дека *Dove* смета дека хидратацијата не е значајна и дека друга асоцијација треба да ја носи пораката на брендот. Асоцијацијата за хидратација, едно огромно средство на овој бренд, постепено ќе се изгуби.

Според многумина, сетот асоцијации е резултат на целокупниот маркетинг напор зад брендот. Конкретно, ако промоцијата, пакувањето и квалитетот поддржуваат конзистентна стратегија на позиционирање низ времето, тогаш веројатно, брендот ќе биде силен. Да ги земеме за пример конзистентните пораки на брендовите како: *Nivea*, *McDonald's*, *Apple*, *BMW*, *Toyota* и многу други. Спротивно, ако позиционирањето се менува, инвестирањето во рекламните

пораки кои претходеле на промената ја губат својата вредност. Понекогаш на компаниите „им досадува“ да се држат до една стратегија на позиционирање и ќе настојуваат да направат промена. Како и да е, имиџот на брендот е како оној на луѓето – се развива низ годините и вредноста на конзистентноста во долг временски период не може да се занемари. Некои од најуспешните кампањи со огромен буџет траат по 10, 20, дури и 30 години, додека некои од најмалку ефективните се менуваат секоја година. Многу вообичаена грешка е потценувањето на задачата за креирање нов сет асоцијации. Друга грешка е верувањето дека на потрошувачите им досадила постојната позиција и дека е неопходно брендот да „се освежи“ (Balmer, 2001). Независно, инсталираниот сет асоцијации за брендот треба внимателно да се одржува низ времето, а која било промена постепено да се имплементира.

Конзистентноста со елементите на маркетинг програмата. Една од заканите за капиталот на брендот е тоа што промената во маркетинг програмата, која изолирано има целосна смисла, анализирана во целина, може да предизвика негативно влијание врз асоцијациите за брендот. Пораката е едноставна: треба да се биде конзистентен. Промените во цената до одредено ниво може да се толерираат, но имиџот на брендот наидува на реален проблем при соочувањето со неконзистентен маркетинг микс. Таквите промени предизвикуваат потреба од промена на перцепциите на потрошувачите, а тоа, во крајна линија, може да ги збунува и да ги оддалечи од брендот.

Користење на организацијата како заштитна за капиталот на брендот. Секогаш постои силен притисок врз менаџерите за генерирање на краткорочни резултати, дури и на сметка на средствата на компанијата, како што е капиталот на брендот. Промотивните активности и дистрибутивните канали може да бидат конкретна закана. Краткорочните, остри подобрувања често се остваруваат преку видливи промоции. Проширувањето на дистрибуцијата за зголемување на продажбата е еден друг метод за драматичен скок на краткорочните резултати. Но, новите канали на дистрибуција, доколку не се внимателно селектирани, можат да создадат нови асоцијации кои се доволно лоши за да ги ослабнат клучните асоцијации на кои се базира капиталот на брендот.

Организациски фактори. Механизмите кои се користат од повеќето компании за заштита на брендот од оштетување од краткорочните притисоци е постојната вклученост и надзор од врвниот менаџмент. Со редовна ревизија на плановите, иницијативите кои се ризични за долгорочното здравје на брендот може да се маргинализираат или да се елиминираат. Ваквиот надзор отвора два

проблема. Прво, токму врвните менаџери го вршат притисокот за краткорочни финансиски резултати, па обидите да се одбрани брендот се конфликтни во однос на барањето резултати. Во крајна линија, сите менаџери и извршители под нив не би знаеле кој е приоритетот. Второ, надзорот најчесто се практикува ad hoc и затоа не нуди гаранција дека сите планови и програми ќе бидат навреме ревидирани. Едно делумно решение, кое го практикуваат светски познатите брендови е да се ангажира посебен менаџер за капиталот на брендот (привилегија на големите компании). Тој/таа ќе имаат одговорност за постојано следење и мерење на капиталот на брендот, со цел да ги забележат сигналите кои индицираат ерозија на капиталот на брендот и, исто така, да ги одобруваат разните програми кои ги предложуваат другите менаџери, а кои имаат потенцијал да влијаат на елементите на капиталот на брендот (пред сè асоцијациите). На помалите компании им останува добро да ги усогласат краткорочните и долгорочните цели, во име на долгорочниот успех.

4.1.4 Лојалност

Лојалноста на базата на потрошувачи е често јадрото на капиталот на брендот. Ако потрошувачите се индиферентни кон брендот и, всушност, купуваат врз основа на карактеристики, цена и достапност, со малку внимание кон името на брендот, тогаш постои многу мал капитал на брендот. Од друга страна, ако потрошувачите продолжуваат да го купуваат брендот, дури и ако се соочуваат со конкурентски производи/услуги со супериорни карактеристики, цена и достапност, тогаш брендот поседува значителна вредност. Лојалноста кон брендот е мерка за приврзаноста на потрошувачите кон брендот. Таа рефлектира колку е веројатно потрошувачот да се префрли на друг бренд, посебно ако брендот има промени во однос на цена/карактеристики. Како што се зголемува лојалноста, се намалува ранливоста на базата на потрошувачи на конкурентски активности. Ова е еден индикатор на капиталот на брендот кој е директно поврзан со идниот профит, зашто лојалноста кон брендот се преведува во идна продажба.

Нивоа на лојалноста кон брендот. Постојат неколку нивоа на лојалност, слика 4.4. Секое ниво е различен предизвик за управување и експлоатација на различно средство. Не мора сите да се јават кај специфична категорија производ или пазар.

Слика 4.4 Пирамидата на лојалност



Извор: Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, p.40

На *дно*то на пирамидата се *нелојалните потрошувачи* кои се комплетно индиферентни кон брендот, односно секој бренд се перцепира како адекватен и името на брендот има незначителна улога при одлуката за купување. Се избира што и да е, само да е достапно. Овие потрошувачи може да се именуваат како *превртливи купувачи* или *купувачи според цената*. *Второ*то ниво ги вклучува потрошувачите кои се задоволни со производот/услугата или, барем, не се незадоволни. Всушност, не постои таква димензија на незадоволство која е доволна да стимулира промена, посебно ако промената вклучува дополнителен напор. Овие потрошувачи може да се именуваат како *купувачи по навика*. Овој сегмент е доста ранлив на конкурентите кои можат да создадат видлив беневит од префрлување. Сепак, тешко е да се освојат овие потрошувачи, бидејќи за нив нема причина да бараат алтернативи. *Трето*то ниво се состои од оние потрошувачи кои се, исто така, задоволни, но кои дополнително имаат трошоци за префрлување: време, пари или ризик од перформансите поврзани со префрлувањето. Можеби тие имаат инвестирано во осознавање систем кој е поврзан со конкретниот бренд или, можеби, постои ризик дека друг бренд може да не функционира така добро во дадените услови. За да се привлечат ваквите потрошувачи, конкурентите треба да ги надминат трошоците за префрлување преку понуда на поттикнување за префрлување или доволно голем беневит како компензација. Оваа група потрошувачи се именува како *лојални потрошувачи со трошоци за префрлување*. На *четврто*то ниво се среќаваат потрошувачите на кои

брендот навистина им се допаѓа. Нивната преференција може да се должи на асоцијација како: симбол, искуство од употреба или висок согледан квалитет. Потрошувачите од овој сегмент може да се наречат *пријатели на брендот*, бидејќи постои емотивна поврзаност. На *врвното ниво* се *посветените потрошувачи*. Тие се чувствуваат горди на откривањето и користењето на брендот. За нив брендот е многу важен, или функционално или како израз на тоа што тие се. Нивната самодоверба е на такво ниво што тие го препорачуваат брендот на другите. Вредноста на посветените потрошувачи не е само во приходот што тие го генерираат, туку повеќе во влијанието на другите и на самиот пазар. Крајно посветен потрошувач е возачот на *Harley Davidson* кој го носи симболот на *Harley* во форма на тетоважа на раката; или корисникот на *Macintosh* кој ги посетува нивните презентации и би потрошил значително време за да убеди свој познаник дека не треба да го купи доминантниот *Microsoft* софтвер. Брендот кој има значителна група екстремно вклучени и посветени потрошувачи може да се именува како *харизматичен бренд*. Секако дека сите брендови не тендираат да бидат харизматични, но кога ќе се постигне таа аура, тоа навистина се исплаќа (Aaker, 1991).

Овие пет нивоа на лојалност се стилизирани, тие не секогаш се појавуваат во чиста форма, а може и други да се концептуализираат. На пример, може да постојат потрошувачи кои се јавуваат како комбинација на некои од овие нивоа – потрошувачи кои го сакаат брендот и кои имаат трошоци за префрлување. Други може да имаат профил различен од гореопишаните – оние кои се незадоволни, но имаат значајни трошоци за префрлување, па продолжуваат да го купуваат брендот. Како и да е, овие пет нивоа обезбедуваат чувство за различните форми кои лојалноста може да ги има и како тоа влијае на капиталот на брендот.

Мерење на лојалноста кон брендот. За појасно да се разбере лојалноста кон брендот и управувањето со неа, корисно е да се разгледаат пристапите за нејзиното мерење. Размислувањето околу неколкуте начини за мерење на лојалноста кон брендот обезбедува дополнителни сознанија за нејзината големина и нијанси, како и практична алатка за нејзино конструирање и поврзување со профитабилноста. Еден од пристапите е разгледување на актуелното однесување. Другите пристапи се базираат на причинителите на лојалноста, меѓу кои: трошоците за префрлување, задоволството, поврзувањето и посветеноста.

Бихејвиористички мерки. Директен начин за одредување на лојалноста, посебно при однесување по навика, е да се разгледаат навиките при купување. Меѓу овие мерки спаѓаат (Keller, 1998): 1. *Сила на навика*: колку од

последните 10 купувања се купувања на еден конкретен бренд? 2. *Стајкајџа на повторно купување*: колкав процент од сопствениците на автомобил од одреден бренд повторно купуваат автомобил од истиот бренд? 3. *Број на купувани брендови*: колкав процент од купувачите купуваат само еден, два, три бренда?

Лојалноста на потрошувачите може значајно да варира во рамките на различни категории производи, односно дејности, во зависност од бројот на конкурентски брендови и природата на производот. На пример, процентот на потрошувачи кои купуваат само еден бренд е повеќе од 80% кај производи како што се: зачини за готвење, средства за хигиена и убавина и храна за миленичиња, а под 40% кај: горивата, гумите, конзервираната храна и најлонските производи (Alsop, 1989). Податоците за однесувањето, иако се објективни, имаат ограничувања. Може да биде тешко и скапо да се добијат, а обезбедуваат ограничена дијагностика за иднината. Понатаму, користејќи податоци за однесувањето, тешко може да се направи разлика меѓу оние кои го смениле брендот или купувањето на неколку брендови од различни членови на фамилијата или некоја организација. Така, очигледното префрлување од *IBM* на *Compaq* може да е едоставно, бидејќи една група во некоја организација е лојална на *IBM*, а друга на *Compaq*.

Трошоци за префрлување. Анализата на трошоците за префрлување може да обезбеди сознанија за тоа до кое ниво тие претставуваат основа за лојалност кон брендот. Ако е многу скапо или ризично за една компанија или обичен потрошувач да го промени снабдувачот, тогаш стапката на напуштање на базата на потрошувачи ќе биде пониска. Најочигледниот вид трошок за префрлување е инвестирањето во одреден производ или систем. Така, ако стандардно се користи оперативниот систем на *Misrosoft*, тогаш тешко е да се направи префрлување на друг оперативен систем. Друг вид трошок за префрлување е *ризикот од промени*. Ако тековниот систем работи, дури и со проблеми, секогаш постои ризик дека новиот систем би можел да биде и полош. Често постои неподготвеност да се поправи нешто, ако не е демонстративно скршено. Оперативно, потрошувачите може да не се во можност да ги согледаат ризиците поврзани со промената. Секоја компанија треба добро да ја вреднува предноста од трошоците за префрлување која ја ужива. Историјата покажува дека компаниите кои не ја следат оваа максима се токму некаде во историјата. Уште повеќе, компаниите треба да работат на зголемување на зависноста на потрошувачот од производот/услугата.

Мерење на задоволството. Клучна дијагностика за нивото на лојалноста кон брендот дава мерењето на нивото на задоволство и, можеби уште поважно, на

незадоволството на потрошувачите. Кои проблеми ги имаат потрошувачите? Кои се изворите на иритација? Зошто некои потрошувачи се префрлуваат? Кои се причините за поплаките? Клучна премиса за второто и третото ниво на лојалност е отсуството на незадоволството или доволно ниско за да предизвика одлука за префрлување. Важно е која било мерка на задоволството на потрошувачите да е тековна, репрезентативна и сензитивна. Да се побара од потрошувачите да пополнат и да вратат писмена изјава за нивното задоволство од производот/услугата (или по телефон) не е ниту репрезентативно ниту сензитивно. До 2007 година, со вакви мерки осигурителните компании котираа добро, со 95% одобрување од страна на клиентите, во исто време кога во Калифорнија во САД беше изгласан предлог за редуцирање на висината на осигурителните стапки за 20% (Ind и Vjerke, 2007).

Поврзувањето со брендот. Четвртото ниво на лојалност кон брендот вклучува поврзување кое создава бариери за влез на нови конкуренти. Многу е потежок натпреварот против генерално чувство на допаѓање, отколку кон специфична карактеристика. Поврзувањето се рефлектира во *дојолнишелнајна цена* која потрошувачите би сакале да ја платат за да го добијат производот/услугата и ценовната предност која конкурентите треба да ја генерираат пред да можат да привлечат лојален купувач. Постојат неколку начини за проценка на премиум цената која го поддржува брендот, сепак, наједноставен е метричкиот, односно прашањето колку купувачот би платил за да го добие својот префериран бренд.

Посветеност. Кога постои значително ниво на посветеност, тоа вообичаено се манифестира на повеќе начини. Еден клучен идикатор е обемот на интеракции и комуникации во врска со производот/услугата. Друг индикатор е висината до која брендот е значаен за поединецот во однос на неговите активности или персоналитет.

Стратејска вредност на лојалноста кон брендот. Лојалноста кон брендот е стратегиско средство кое, доколку е соодветно менаџирано, има потенцијал да обезбеди вредност на неколку начини (Aaker, 1991):

Редуцирани трошоци за маркетинг. Сетот потрошувачи кои се лојални на брендот ги намалува трошоците за маркетинг. Едноставно, многу е полесно да се задржат потрошувачите, отколку да се освојат нови потрошувачи. Бидејќи потенцијалните нови потрошувачи вообичаено имаат недостаток на мотивација да ги променат производите/услугите од брендovите кои тековно ги купуваат, нивното контактирање ќе биде скапо, делумно и поради фактот што тие не

вложуваат напори за откривање алтернативни брендови. Дури и кога се изложени на алтернативи, ќе им биде потребна значајна причина за да ризикуваат да купат и користат производ/услуга од друг бренд. Спротивно на ова, постојните потрошувачи обично релативно лесно може да се задржат, ако не се незадоволни. Познатото е удобно и сигурно. Најчесто со значително помалку трошоци може да се одржат задоволни постојните потрошувачи, да се намалат причините за префрлување и да се најдат нови за зголемување на лојалноста. Се разбира, колку е поголема лојалноста, толку е полесно да се задржат постојните потрошувачи.

Лојалноста на постојните потрошувачи претставува значителна бариера за влез на нови конкуренти. Влегувањето на пазар на кој постоечките потрошувачи се лојални и задоволни од постоечки бренд и мора да бидат предизвикани за да се префрлат, значи дека за тоа се потребни значајни дополнителни ресурси. Со ова, потенцијалот за профит на новите влегувачи се намалува. За бариерата да биде ефективна, потенцијалните конкуренти треба да знаат за неа, не смее да им се дозволи да „уживаат во заблудата“ дека потрошувачите се ранливи. Во оваа смисла, корисно е да се испраќаат сигнали за силната лојалност на потрошувачите до потенцијалните конкуренти, како економска пропаганда и рекламни пораки за документираната лојалност на потрошувачите, за квалитетот на производот и сл.

Трговски леверици. Лојалноста кон брендот обезбедува трговски леверици. Силната лојалност на потрошувачите кон брендовите како *Procter&Gamble*, *Coca-Cola* и *Dove*, на пример, осигурува префериран простор на полиците, бидејќи менаџерите на супермаркетите знаат дека потрошувачите ги имаат нивните производи на своите списоци за купување. Во екстремни случаи, лојалноста на брендот може да доминира над одлуката за избор на продавница за купување. На пример, доколку супермаркетот во својот асортиман го нема пивото *Budweiser*, некои потрошувачи може да не купуваат оттаму. Трговскиот леверици е особено важен при претставување нови големини, нови варијанти или производни проширувања на брендот.

Привлекување нови потрошувачи. Базата на потрошувачи кои се задоволни и кои го сакаат брендот може да обезбеди убедување за потенцијалните потрошувачи, особено ако купувањето е во одредена смисла ризично. Тогаш купувањето не би било авантура во надеж за прав избор, далеку од другите. Користењето на постоечките потрошувачи за продажба на нови ретко се случува по автоматизам, вообичаено е потребна експлицитна програма. Релативно големата база на потрошувачи обезбедува имиџ на брендот во облик на прифатен успех, сигурност дека ќе се добие потребната услуга при сервис и ќе се постигнат

производни подобрувања. Во многу дејности каде е потребна и важна постпродажната услуга, како што се компјутерите и автомобилите, две од најчестите грижи на купувачите се: дали компанијата е „здрава“ и доволно посветена да е на располагање кога е потребна и дали нејзините производи се прифатени на пазарот. Во оваа смисла, компанијата *Dell* има за цел секоја година да ја прошири базата на потрошувачи за 100.000 нови потрошувачи (меѓу кои и корпоративни клиенти од листата на *Forbes*), задржувајќи ги постоечките, но мотивирајќи ги потенцијалните потрошувачи (Berry, 2004). Преку базата на потрошувачи, исто така, може да се генерира и свесноста за брендот.

Време за одговор на конкурентски закани. Лојалноста кон брендот ѝ обезбедува на компанијата време за да одговори на конкурентските потези – „простор за дишење“. Ако конкурентот развие супериорен производ, лојалните потрошувачи ѝ обезбедуваат време на компанијата за постигнување или надминување на производните подобрувања. На пример, пазарите на висока технологија имаат голем број потрошувачи кои се привлечени од најновите производи во моментот, т.е. овде постои мала лојалност кон брендот. Спротивно на ова, лојалните, задоволни потрошувачи не би барале нови производи, па така не би дознале за подобрувањата. Понатаму, тие би имале слаб мотив за префрлување, дури и ако се изложени на новиот производ. Според некои автори, со високо ниво на лојалност кон брендот, компаниите можат да си го дозволат луксозот од практикување помалку ризична стратегија на следбеник.

Одржување и засилување на лојалноста. Во многу ситуации тешко е „да се ослободите“ од потрошувачите – да ги натерате да се префрлат кај конкурентите. На пример, во САД *General Motors* во периодот 1995-2005 година, по речиси сите валидни мерила, имаат инфериорни автомобили. Логично, пазарното учество на *GM* на пазарот во САД би требало да падне до близу нула, но сè уште се одржува на околу 30% (Temporal, 2009). Аргументот во прилог на ова е дека потрошувачите, во принцип, не сакаат промени. Сепак, некои компании многу брзо „успеваат“ да ги избркаат своите клиенти. Менувањето на брендот бара ангажирање на значителен напор, особено ако одлуката вклучува дополнителни инвестиции, а со тоа и ризик. Понатаму, позитивните мислења за постоечките брендови (кои претходно се развиле) само повеќе го засилуваат примарниот избор. Луѓето, всушност, не сакаат да признаат дека згрешиле – многу е полесно да ги рационализираат првичните одлуки. За волја на вистината, кај одлучувањето на потрошувачите постои огромна инерција. Познатото е удобно и сигурно. Уште еден пример во прилог на ова, кога *Coca-Cola* ги

воведувала новите варијанти *Coca-Cola Light* и *Coca-Cola Zero*, голем дел од огромната маса лојални потрошувачи на овој бренд се бунтувал, одобрувајќи ја само старата добра формула (а поголемиот дел на тестовите со небрендирани производи не можат да ја воочат разликата меѓу *Coca-Cola* и *Pepsi*) (Hollis, 2010). Во крајна линија, добро е да се потенцира дека постојат начини на кои може да се задржат потрошувачите (Aaker, 1991):

Добар менаџман на потрошувачиите. Кога го прашале директорот на *Maytag*, (сега веќе дел од групацијата *Whirlpool*), Tom Peters, за „тајната на нивниот успех“, тој одговорил: „Ние испорачуваме машини за перење кои функционираат“ (Keller, 2002). Поентата е во тоа што производ или услуга кој функционира според очекуваното обезбедува основа за лојалност, причина за непрефрлување. На потрошувачите им треба причина за да го променат изборот. Клучот во обезбедувањето позитивно искуство на потрошувачите се обуката и културата. Во Јапонија обуката е интензивна и детална, а културните димензии строги, но голема реткост е да се сретне потрошувач со негативно искуство. Едноставно, не се дозволуваат негативни интеракции.

Блискост со потрошувачиите. Компаниите кои имаат развиено силна организациска култура наоѓаат бројни начини како да бидат блиски со потрошувачите. Дури и врвните извршни менаџери, на пример, во *IBM* и *Microsoft* имаат контакти со клучните, па и помалите клиенти и носат одговорност за нивното задоволство. Целта е сите да сфатат дека реални луѓе, со реални грижи зависат од други такви. Самиот акт на охрабрување на контактите со потрошувачите испраќа сигнал до сите во компанијата и потрошувачите дека потрошувачот е вреден.

Мерење/менаџирање на задоволството на потрошувачиите. Редовните истражувања на (не)задоволството на потрошувачите се особено корисни за да се разбере што потрошувачите мислат за конкретен производ, односно компанија. Ваквите истражувања треба да бидат навремени, сензитивни и разбирливи за да може компанијата да разбере и да научи како се менува задоволството на потрошувачите. За да имаат влијание, мерките на задоволството на потрошувачите треба да бидат интегрирани во менаџирањето на секојдневните активности во компаниите. Еден од начините да се обезбеди примена на резултатите од истражувањата за задоволството на потрошувачите е тие да се поврзат со системот за наградување на вработените.

Креирање трошоци за префрлување. Еден начин за креирање трошоци за префрлување е откривање решение за некој проблем на потрошувачите кое може

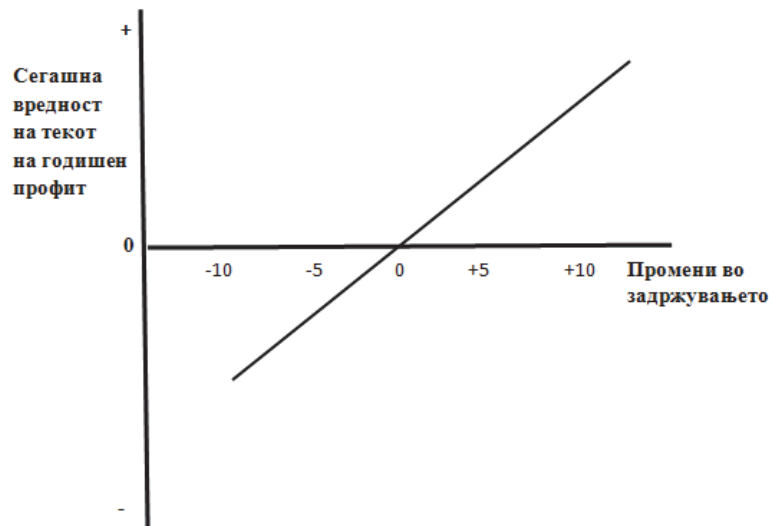
да вклучи и редефинирање на самиот бизнис. На пример, во САД долго време се шпекулирало со дистрибуцијата на лековите, а на трговците им било дозволено сами да ги утврдуваат цените на мало. Пред десетина години, еден од најголемите дистрибутери на лекови на мало низ САД, *McKesson*, инсталирал компјутерски терминали кај секој дилер и сите биле вмрежени во еден интегриран систем. Одеднаш евиденцијата на резерви, порачките и цените биле многу лесни за утврдување и контролирање. Ова предизвикало значајна позитивна реакција кај потрошувачите и тие сакале да купуваат лекови само во аптеките на овој ланец. Овој чекор ја сменил дистрибуцијата на лекови во САД (Clark, 2004). Друг пристап е директното наградување на лојалноста. Формирањето на т.н. *клубови на привилегии и попустии* за постојните потрошувачи е нашироко распорстрането, независно од дејноста на компанијата. Во секој случај, дополнителните бенефиции за потрошувачите создаваат трошоци за префрлување.

Дојолнишелни услуги. Често се случува лесно да се промени однесувањето на потрошувачот од толеранција кон ентузујазам со обезбедувањето на некои дополнителни, неочекувани услуги. Објаснувањето за одредена процедура, бесплатна инсталација, примерок, подарок, украс или само еден убав збор може да остави неверојатен впечаток кај потрошувачите. Американскиот ланец на стоковни куќи *Nordstrom* е типичен пример за дополнителни услуги за своите потрошувачи кои конкуренцијата не може ни да ги замисли (Aaker, 2011). Компаниите не треба задолжително да ги копираат овие примери, напротив, можат да изнајдат свои оригинални решенија и нив успешно ги имплементираат.

Продавање на производи на постоечкиот, наместио на нови купувачи. Можеби најчестата грешка што компаниите ја прават е обидот за раст преку привлекување нови потрошувачи. При тоа, често се подготвуваат агресивни маркетинг кампањи. Проблемот е во тоа што речиси секогаш е тешко да се привлечат нови потрошувачи. Спротивно на ова, вообичано многу се исплаќа задржувањето на постојните потрошувачи, посебно поради тоа што програмите за задржување на потрошувачите се релативно поевтини. Ако може да се намали миграцијата на постојните потрошувачи кон конкурентите, тогаш растот природно ќе се појави. Ќе се појават нови потрошувачи и без специјални напори, под влијание на постоечките потрошувачи. Базата на потрошувачи е како сад со дупчиња во кој ставате течност – подобро е да ги затнете дупчињата, отколку постојано да додавате многу повеќе течност. Она што овде е значајно е да се редуцира стапката на незадоволни потрошувачи кои се мотивирани да се префрлат и да се зголемат трошоците за префрлање за оние кои се задоволни.

Анализа на задржувањето на потрошувачите. Како да се воведо добра програма за задржување на потрошувачите? Како ќе влијае на идната профитабилност? Одговорите на овие и слични прашања може да се пронајдат во систематската анализа на задржувањето на потрошувачите. Еден пристап при оваа анализа е проценувањето на односот помеѓу нивото на задржување на потрошувачите и профитабилноста (Reichheld, 1990). Земајќи го како база тековното годишно ниво на задржување на потрошувачите, колку би се променил маргиналниот профит, ако годишното ниво на задржување на потрошувачите би се зголемило или намалило за 1, 5 или 10 процентни поени? Слика 4.5 ја илустрира оваа анализа.

Слика 4.5 **Анализа на задржувањето на потрошувачите**



Извор: Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, p.54

Во одреден интервал, доминантна грижа се вклучените варијабилни трошоци. Влијаејќи само на варијабилните трошоци, ќе се содаде висок левериџ поврзан со нивото на задржување на потрошувачите. Годишниот профит остварен поради промената на стапката на ретенција (задржување) треба да се конвертира во него сегашна вредност.

Всушност, годишниот профит се проектира во иднина, па треба да се дисконтира со трошокот на капиталот и стапката на ретенција, истовремено. Така, со трошок на капиталот од 15% и стапка на ретенција од 90%, годишниот профит од \$100 од следната година, оваа година би бил $\$100 \times 0,85$ (трошокот на долгот) $\times 0,90$ (стапката на ретенција), односно \$76,5. Анализите во САД покажале дека зголемување на стапката на ретенција за 5 процентни поени предизвикува драматичен пораст на профитабилноста (Reichheld и Sasser, 1990). Зголемувањето

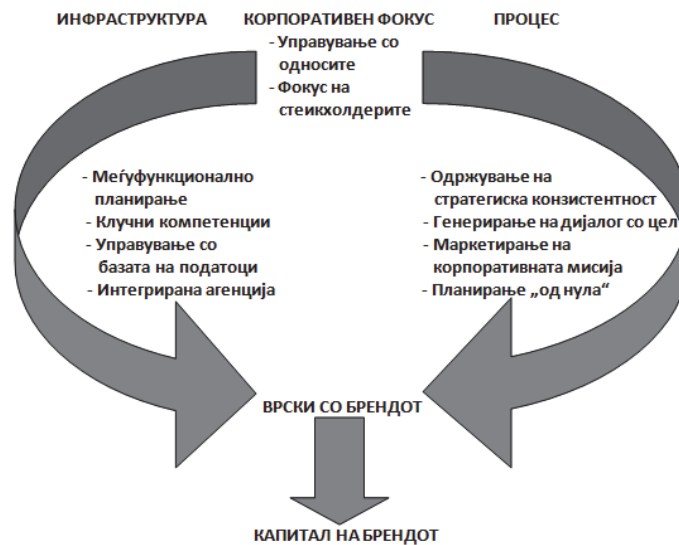
на профитот зависи од дејноста на компанијата. Кај компаниите кои се занимаваат со сервисирање автомобили, каде стапката на лојалност е ниска, проценето е 30% зголемување на профитот. Кај компаниите кои развиваат софтвер, до 35%. Во дејностите каде постои повисоко ниво на лојалност, како кај комерцијалните банки, регистриран е пораст на профитабилноста до 75%.

4.2 СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ

Невозможно е да постои една универзална формула за управување со брендот – модел кој одговара за секоја компанија, бидејќи компаниите премногу се разликуваат, дури и во рамките на иста дејност, а уште повеќе во различни сектори. Сепак, со анализа на современата научна мисла од областа на управувањето со брендот, може да се синтетизираат 10 т.н. *стратегиски фактори* (Duncan и Moriarty, 2007), кои ги детерминираат односите со и околу брендот на компанијата. До денес, не постои компанија во светот која целосно ги имплементира сите 10 стратегиски фактори на капиталот на брендот, а со тоа и максимално да ги користи бенефитите од таквиот пристап, но едно е сигурно, нивото прифаќање обезбедува низа користи за компаниите. Клучна премиса за максимизацијата на позитивното дејство на овие фактори е поддршката од врвниот менаџмент (оттаму и треба да започне имплементацијата) и негувањето на пристапот за континуирано подобрување. Колку повеќе фактори се имплементираат, токолку се поголеми користите за компанијата.

Како што е прикажано на слика 4.6, десетте стратегиски фактори се поделени во три категории. Два од нив, создавањето и негувањето на односите и фокусирањето на стеикхолдерите се сврстуваат во категоријата *корпоративен фокус*. Вредноста на брендот се гради од врвот – врвниот менаџмент треба да биде убеден дека фокусирањето на односите е многу поважно од фокусирањето на трансакциите. Исто така, тие треба јасно да прифатат дека барањата и интересите на стеикхолдерите се испреплетуваат, па затоа управувањето со нив треба да биде интегрирано. Втората категорија ги вклучува *процесните фактори*: стратегиска конзистентност, целна интерактивност, пренесување на мисијата и планирање од нула. Третата категорија се состои од четири *органizacionски фактори*: меѓуфункционален менаџмент, клучни компетенции, маркетинг со база на податоци и користење услуги од интегрирана маркетинг агенција.

Слика 4.6 Стратегиски фактори на капиталот на брендот



Извор: Duncan, T. and S. Moriarty, 2007, *Driving Brand Value*, McGraw-Hill, New York, p. 16

Исполнувањето на организациските фактори е нужен услов за обезбедување на потребната корпоративна инфраструктура која ќе ги поддржи процесните фактори. Кога се зборува за создавањето и одржувањето на вредноста на корпоративниот бренд, повеќето сметаат дека тоа пред сè се базира на процеси и апликации. Но, како што може да се види од приложеното, само четири од десетте стратегиски фактори се процесни фактори. Имплементацијата на моделот во основа се базира на организирањето. Во продолжение следи кратка елаборација на секој од десетте стратегиски фактори на капиталот на брендот.

1. *Создавање и неѓување на односиите, наместо едноставни трансакции.* Бидејќи трошоците за придобивање нови потрошувачи се далеку поголеми од оние за задржување на постојните потрошувачи, инвестирањето во лојалноста на потрошувачите е паметен начин за трошење на парите. Но, ова подразбира дека компаниите ги познаваат своите потрошувачи. Колку повеќе информации имаат компаниите за своите потрошувачи и колку повеќе тие ги користат во заемната комуникација, толку посилен ќе биде feedback-от од потрошувачите, односно ќе се изградат силни односи на посветеност и лојалност.

2. *Фокусирање на стейкхолдерите, наместо на потрошувачите и акционерите.* Капиталот на брендот е детерминиран од бројот и квалитетот на односите што компанијата ги има, не само со нејзините акционери и потрошувачите. И покрај тоа што повратот на капиталот е секогаш една од основните цели во функционирањето на бизнисот, во нејзиниот временски распоред треба да постои флексибилност. Ако компанијата е посветена на

градење на брендот, добивањето на поддршка од широката група значајни стеикхолдери можеби не дава очигледни резултати на краток рок, но на дол рок обезбедува повисоки профити за инвеститорите.

3. *Одржување стратешиска конзистентност, наместо независни пораки за брендот.* Препознавањето на комуникациската димензија на сите контакти поврзани со брендот и изворите на ваквите пораки е критично, бидејќи тие влијаат (позитивно или негативно) на однесувањето на потрошувачите и сите други стеикхолдери. Колку поинтегрирана е стратегиската позиција на брендот, толку поконзистентни ќе бидат имиџот и репутацијата на компанијата. Колку повеќе се истакнува една „голема идеја“ толку поинтегрирани ќе бидат сите напори околу функционирањето на компанијата.

4. *Генерирање целна интерактивност, наместо монолози преку медиумите.* Итерактивноста е сама по себе форма на интеграција. Рамнотежата меѓу масовните, прсонализираните и итерактивните медиуми се користи за збогатување на повратната спрега од потрошувачите, како и допирањето до нив. Колку поголем дијалог и feedback од потрошувачите се добива, долку поинтегрирани се потрошувачите во плановите на компанијата и нивната операционализација. Ова значи дека треба повеќе да се слуша и да се учи, отколку да се зборува и да се продава.

5. *Пренесување на корпоративната мисија, наместо изјави за производи.* Единствениот начин на кој оригиналната мисија ќе има значаен придонес за компанијата е доколку таа е интегрирана во сè што компанијата прави, од планирање до извршување, независно од одделот и програмата. Понатаму, уште посилено влијание се обезбедува преку интегрирањето на сите филантропски напори во една единствена програма која развива асоцијација за мисијата на компанијата и ја засилува посветеноста на стеикхолдерите. Со програми фокусирани на мисијата, компанијата може да развие препознатливо присуство, различно од фрагментираниот имиџ кој резултира од инволвирањето во разни социјални каузи.

6. *Користење на планирање од нула, наместо приспособување на минималниот план.* Секое планирање поврзано со брендот започнува со SWOT анализа, која ги зема предвид сите релевантни интерни предности и слабости, како и екстерните можности и ограничувања. Откако ќе се одреди приоритетот на резултатите од SWOT анализата, тие се поддржуваат од сите функции во компанијата, со цел да се остварат целите на најефикасен начин. Планирањето од нула подразбира дека сите цели и стратегии мора да бидат

оправдани, во смисла, што треба да се направи за подобро управување со односите со сите стејкхолдери, спротивно од едноставното приспособување на минатогодишните планови и програми за алокација на ресурсите.

7. Користење меѓуфункционално, наместо дејартиманализирано планирање и контрола. Организациони, интеграцијата претставува поврзување на експертизата и делење информации. Внатрешните групи од одделни департмани треба често и брзо да комуницираат, споделувајќи ја својата експертиза и создавајќи универзални информации за потрошувачите кои ќе осигурат конзистентен однос со нив. Меѓуфункционалниот процес на планирање и контрола обезбедува начин за поврзување на специјализираните департмани и функции, овозможувајќи им да ја задржат својата специјализација, но да ја елиминираат изолацијата.

8. Креирање клучни способности, наместо форсирање специјализација и експертиза. Врвните менаџери на компаниите треба да ги знаат основните предности и слабости на секоја функција во компанијата. Тие треба објективно да ги вреднуваат и да ги искористат во микс преку кој ќе се максимизира ефикасноста на секоја функција.

9. Користење услуги од интегрирана маркетинг агенција, наместо традиционални специјалисти. Агенцијата која е подготвена да управува со процесот на комуникација има целосна одговорност за координирањето на целата програма за комуникација на брендот. Освен планирањето, тие се присутни при извршувањето на програмите, фокусирајќи се на исполнувањето на бренд стратегијата и исполнувањето на потребното ниво на квалитет во сите процеси и активности.

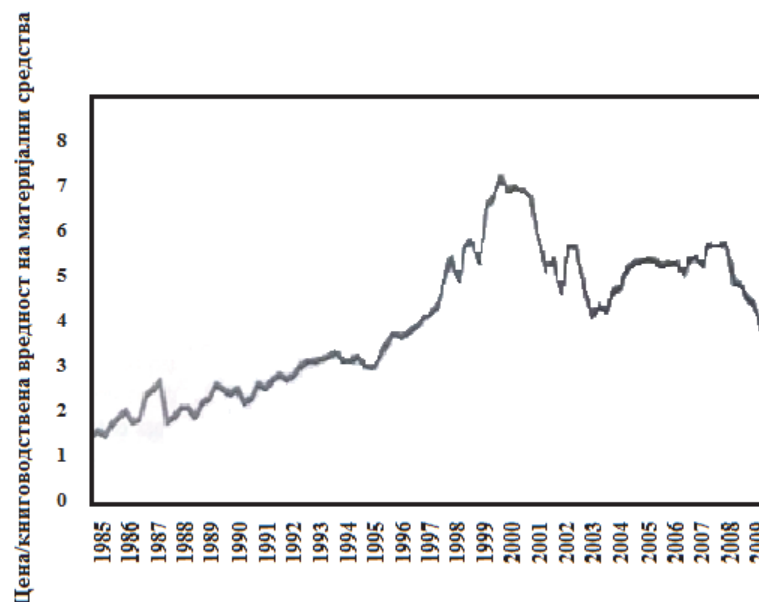
10. Градење и управување со база на потрошувачи за нивно задржување, наместо само придобивање нови потрошувачи. Информациите се крвоток на интеграцијата. Начинот на кој се собираат, организираат и пренесуваат информациите за потрошувачите (или некој друг стејкхолдер) одредува дали компанијата ги меморира трансакциите и интеракциите на нејзините стејкхолдери. Без програма за градење и користење на базата на податоци за стејкхолдерите, особено е тешко (речиси невозможно) да се изгради персонализиран пристап кон секој значаен стејкхолдер, а тие токму тоа го сакаат.

ГЛАВА V ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

Вредноста на корпоративниот бренд се материјализира на неколку начини. Најдиректен и најочигледен е преку продажбата на производи/услуги за потрошувачите. Комбинацијата од цената, количината и фреквенцијата на купување го создава обемот на продажба на еден бизнис. Ова е основата од која произлегува профитот и, во крајна линија, вредноста на акционерите. Цената на акцијата на компанијата се движи во зависност од очекувањата за идната способност на компанијата да реализира приходи и да екстрахира профит од нив.

Корпоративниот бренд како нематеријално средство. Нематеријалните средства се претворија во клучен фактор за вредноста на акционерите. Во изминатите 25 години просечната вредност на индексот цена/книговодствена вредност на материјални средства пресметан за компаниите чии акции го формираат S&P 500 (пондериран индекс кој се пресметува уште од 1957 година за цените на 500-те најликвидни акции на компаниите со најголема пазарна капитализација во САД) изнесува околу 3,9, што значи дека инвеститорите ги вреднуваат овие компании речиси четири пати повеќе од нивната нето материјална актива (слика 5.1).

Слика 5.1 Вредност на коефициент цена/ книговодствена вредност на материјални средства на компаниите од S&P 500



Извор: Lindemann, J., 2010, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, p. 10

Во овој контекст, важно е да се забележи дека индексот S&P 500 вклучува широк ранг на B2B компании, како и компании од енергетскиот и индустрискиот сектор кои традиционално имаат висока материјална актива во билансите. Анализираниот период, исто така, вклучува неколку бизнис циклуси и „бикови“ и „мечкини“ фази на берзите. Просечната вредност на коефициентот цена/книговодствена вредност на материјални средства на компаниите од S&P 500 постепено порасна од просек од околу 1,4 на почетокот на 1980-тите на просек од околу 3,1 во средината на 1990-тите. Индексот пораснал кон крајот на 1990-тите и ја надминал вредноста од 7 за време на бумот на dotcom компаниите, а се вратил назад на 2,7 во 2008/2009 за време на крахот на берзата (Salinas, 2009).

Долгорочната вредност на индексот цена/книговодствена вредност на материјални средства во износ од околу 3,9 индицира дека материјалите средства на компанијата претставуваат околу една четвртина од вредноста што инвеститорите ѝ ја доделуваат на компанијата. Останатите три четвртини се однесуваат на: патенти, бизнис системи, права на дистрибуција, брендови, бази на податоци и квалитетот на менаџментот и вработените во компанијата. И покрај тоа што книговодствената и пазарната вредност се само делумно споредливи, а цената на акциите ги рефлектира очекувањата на инвеститорите за идните парични текови на бизнисот, коефициентот цена/книговодствена вредност на материјални средства обезбедува јасен индикатор дека инвеститорите ја перцепираат вредноста на компанијата во нејзините нематеријални средства.

Во крајна линија, брендovите ја претставуваат врската помеѓу компанијата и нејзините потрошувачи, кои се основните генератори на приходите. Ова е поддржано и од фактот дека во 2010 година во САД потрошувачката поврзана со брендovите претставувала 72% од американскиот бруто домашен производ (Quelch и Jocz, 2010). Ова значи дека речиси две третини од БДП на најголемата светска економија е поврзан со брендovите и генерирањето на нивната вредност.

Зголемено признавање на вредноста на брендovите. Во 1988 година, Nestle го купил Rowntree за 2,8 милијарди британски фунти или пет пати повеќе од неговата книговодствена вредност, а следната година Philip Morris го купил Kraft Foods за 12,9 милијарди американски долари, сума која е шест пати повисока од книговодствената вредност. Околу 90% од оваа вредност се должела на вредноста на портфолиото на производни брендови на Kraft Foods (Bharadwai, 2008). Ваквите високи мултипликатори на цената на преземањето ја демонстрираат важноста на вредноста на брендот и нематеријалните во однос на материјалните средства. Овој тренд довел до зголемување на интересот за брендovите, како од

професионалните сметководители, така и од менаџерската елита. Велика Британија е првата земја која реагираше на ова прашање со воведување *Финансискиот стандард за известување 10* во 1998 година. Во 2001 година следеле САД со *Финансиски сметководствен стандард 141*, а во 2005 година се објавил *Меѓународниот сметководствен стандард 3*, со кој меѓународно се усогласил сметководствениот третман на гудвилот при мерџери и аквизиции. Оттогаш, многу светски познати компании како: *Coca-Cola, Vodafone, AT&T, P&G, Prada, L’Oreal* итн. ја вклучиле вредноста на нивниот бренд во своите финансиски извештаи (Tollington, 2002). Како и да е, комплексноста на брендирањето, во согласност со актуелната менаџмент мисла, не кореспондира со сметководствените пристапи.

Брендовите и вредноста на акционерите. Специфичната вредност што брендовите ја придонесуваат кон вредноста на акционерите е најочигледно демонстрирана со истражувањето наречено „Најдобриот глобален бренд“ *Best Global Brand*, издадено во *Business Week*, чии резултати се објавуваат секоја година, почнувајќи од 2001 година. Ова рангирање има најголемо влијание кај одборите на директорите на компаниите низ светот, (табела 5.1).

Табела 5.1 Вредноста на селектирани брендови според истражувањата за вредноста на брендот во 2013 година

Вредноста на брендот во милиони долари	<i>Business Week Interbrand</i>	<i>Millward Brown</i>	<i>Brand Finance</i>	Просек	% од пазарна капитализација
<i>Apple</i>	98.316	185.071	87.304	123.564	24%
<i>Google</i>	93.291	113.669	52.132	86.364	25%
<i>Coca-Cola</i>	79.213	78.415	34.205	63.944	36%
<i>IBM</i>	78.808	66.662	37.721	61.064	32%
<i>Microsoft</i>	59.546	69.814	45.534	58.298	18%
<i>McDonald’s</i>	41.992	90.256	21.642	51.297	50%
<i>GE</i>	46.947	55.357	37.161	46.488	17%
<i>Samsung</i>	39.610	21.404	58.771	39.928	20%
<i>Toyota</i>	34.346	24.497	25.979	28.274	16%
<i>Intel</i>	37.257	13.757	21.138	24.051	19%

Извор: *Best Global Brand, BrandZ Top 100, Global 500, 2013*, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>

Ваквото истражување јасно го потенцира значењето на брендирањето речиси во секоја дискусија на директорите низ светот. Според објавата на *Business Week* брендovите во просек вредат околу една третина од вкупната вредност на акционерите (<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>)

Резултатите и од слични студии (*Milword Brown* и *Brand Finance*) го покажуваат истото тоа. На пример, вредноста на *McDonald's* според просечната вредност на брендот од трите истражувања претставува 50% од пазарната капитализација на компанијата (табела 5.1). Рангирањата јасно покажуваат дека брендот значително придонесува кон вредноста на акционерите, независно од пазарниот фокус. На пример, во случајот на *IBM* брендот претставува 32% од вредноста на акционерите. Кај најголем број од компаниите брендот е всушност најзначајното средство на бизнисот.

Истражувањата ги користат резултатите за вредноста на брендот кои ги објавува „Најдобриот глобален бренд“ за да го докажат влијанието на брендот врз вредноста на акционерите. Овие студии ги споредуваат перформансите на компаниите со силен корпоративен бренд со перформансите на пазарното портфолио составено од сите други акции од компаниите кои котираат на берзите во САД. Според резултатите од овие истражувања портфолиото кое се базира на вредноста на брендот значително го надминува пазарното портфолио, истовремено и според приносот и според ризикот. „Бренд портфолиото“ покажало месечен принос од 0,64% или 48% подобар принос од пазарното портфолио во кое не биле вклучени компаниите од бренд портфолиото. Истовремено, портфолиото пондерирано со вредноста на брендот остварило значително помала ризичност од таа на пазарното портфолио. Вредноста на неговиот бета коефициент изнесувала 0,85, односно 15% помалку од таа кај пазарното портфолио (Fehle et al, 2008). Ова истражување јасно покажува дека силните корпоративни брендови му овозможуваат на бизнисот висока стапка на принос, во просек повисока од оние на пазарното портфолио, при значително понизок ризик. Слични вакви студии кои се базираат на вредноста на брендovите, исто така, покажуваат дека перформансите на акциите на компаниите со силни корпоративни брендови ја надминуваат вредноста на клучните берзански индекси (S&P 500 и сл.) (Kalwarski, 2009).

Вредноста на брендот е поврзана со пазарната капитализација на компанијата. На пример, високата вредност на брендот ги неутрализира цикличните влијанија во дејноста, заработките или негативните последици од периодите на рецесија и слаби продажби. За време на вакви услови

потрошувачите тендираат да трошат помалку. Така ограниченото трошење е насочено кон познатите и признати брендови, па продажбите на нивните производи не опаѓаат со таква динамика како просекот во индустријата. Вредноста на брендот, исто така, обезбедува заштита од постојните и потенцијални конкуренти, благодарение на зголемувањето на лојалноста на потрошувачите. Во целина, компаниите со силни корпоративни брендови не страдаат толку многу од екстерни закани, па затоа помалку се соочуваат со финансиски потреси.

Постојат три основни причини зошто врвниот менаџмент стана толку заинтересиран за прашањето за брендот: да се управуваат и да се подобрат перформансите на компанијата преку зголемување на приходите од продажба; врвниот менаџмент треба точно да ја знае вредноста на корпоративниот бренд кога се впушта во ранг на финансиски трансакции; да се исполнат сметководствените барања за нематеријалните средства. (Hollis, 2010).

Историјата на вреднувањето на брендот. Вреднувањето на брендovите се појавило како резултат на бумот на преземања во 80-тите години кога со висок леверидж биле преземени голем број потценети компании. Ваквите трансакции достигнале вредност до неколку милијарди долари и нивната евиденција во финансиските извештаи била неопходна. Додавањето на вредноста на брендот во билансот на состојба од поединечни компании разгорела долга дебата меѓу клучните конституенти за третманот на брендovите и нивната вредност како нематеријални средства. На крајот, дебатата резултирала со промени во билансите на состојба и нови сметководствени стандарди за евиденција на нематеријалните средства низ светот. Уште поважно, финансиската функција во рамките на компаниите била постојано оптеретена со прашањето за вреднувањето на брендovите од практична гледна точка, обидувајќи се да пронајдат заеднички јазик помеѓу финансиите и маркетингот. Во изминативе две децении се развиле многу пристапи, методологии за вреднување на брендovите. И покрај тоа што сè уште е жестока дебатата помеѓу финансиската и маркетинг заедницата за тоа кој е соодветниот метод за вреднување на брендот, сепак може да се извлечат одредени општи гледишта и насоки (McAuley, 2003).

Постојат многу пристапи и модели за утврдување на вредноста на брендот. Како и да е, сите релевантни пристапи, во принцип, може да се систематизираат во три категории. *Првата категорија* се состои од модели кои се базираат на *маркетини испитувања* со кое се мерат различни димензии на брендот, а со цел да се оцени односот што потрошувачите го имаат со брендот. Овие модели се

категоризираат под терминот „капитал на брендот“. Сите овие модели обезбедуваат значајни согледувања за вредноста на брендот, но со нив не се постигнува економска оценка на брендот. *Втората категорија* на модели и пристапи за вреднување на брендот се состои од чисто *финансиски пристапи* кои се дизајнирани да обезбедат финансиска вредност на брендот. Во оваа категорија се среќаваат повеќе методи, но главните се базираат на приходите, како и компаративните пристапи. Освен финансиска вредност, тие обезбедуваат мали сознанија за односот помеѓу потрошувачите, перцепциите и интенциите и генерирањето нефинансиска вредност. *Третата категорија* ги комбинира *финансиските и маркетинг пристапите и моделите* со цел целосно да се разбере и да се оцени вредноста на брендот. Овие модели резултираат со финансиска сума која се базира на согледувањата на потрошувачите и финансиската анализа. Само неколку модели систематски ги интегрираат финансиската и маркетинг анализата. (Lindemann, 2010).

5.1 КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО МЕРИЛО ЗА ВРЕДНОСТА НА БРЕНДОТ

Во времето кога финансиските пазари почнале да ја препознаваат вредноста на нематеријалните средства, тогаш водечките академици од САД (во раните 90-ти години) се обиделе да го концептуализираат брендот како средство на бизнисот. Резултатот бил концептот за капиталот на брендот (Aaker, 1996). И покрај користењето на терминот „капитал“ оваа рамка се состои од комбинација на мерила добиени преку маркетинг истражување. Моделот подоцна бил проширен од страна на Aaker во кој биле вклучени мерила од други модели, пред сè од *Y&R* и *Interbrand* (оценка на брендот како средство и оценка на силата на брендот, респективно). Рамката за вреднување ги содржи следниве индикатори: 1. Подготвеност да се плати премиум цена; 2. Задоволство/лојалност; 3. Согледан квалитет; 4. Водство / популарност; 5. Уважување и почит; 6. Согледана вредност; 7. Персоналитет; 8. Доверба и восхит кон компанијата; 9. Диференцијација; 10. Пазарно учество; 11. Разлики во цена; 12. Покриеност/длабочина на дистрибуција (Aaker, 2004).

Како што може да се види од листата, овој модел служи повеќе како водич за прашањата и темите кои треба да се земат предвид при вреднувањето на брендот, отколку да претставува јасен квантитативен модел. Aaker потенцира дека, и покрај тоа што сите овие мерила имаат дијагностичка вредност, напорите

на менаџментот треба да се фокусираат на минимум еден, а максимум четири релевантни индикатори. Изборот на релевантен индикатор бара едуцирана процена, бидејќи пондерирањето на факторите може да биде како концептуален, така и статистички предизвик. Aaker сугерира дека користењето ист пондер за рамномерно пондерирање на сите димензии би било добра почетна акција. Како поединечно мерило за капиталот на брендот Aaker (1996) ја фаворизира ценовната премија како најсоодветен индикатор.

Моделот за капиталот на брендот на Aaker е многу корисен, бидејќи обезбедува листа на проверени и релевантни мерила. Тој, исто така, јасно ја демонстрира тежината и комплексноста на мерењето на економската вредност на брендот. Но, моделот не опфаќа два клучни елементи кои се критични за утврдување и за управување со економската вредност на брендовите. Првиот елемент е релативната важност на давањето приоритет на различните димензии. Различните димензии се преклопуваат и не е доволно јасно колку е (не)зависна секоја од нив. Разбирањето на релативното влијание на секој елемент е критично за препознавање и менаџирање со креирањето на вредноста на брендот. Второ, на рамката ѝ недостига концептуален линк со креирањето финансиска вредност. Економската оценка на брендот е некомплетна, доколку не е директно поврзана со финаансиските резултати на бизнисот. Во целина, рамката на капиталот на брендот на Aaker обезбедува корисни согледувања и концепти за оценување на вредноста на брендот, но сам по себе, не може да обезбеди целосно економско оценување на брендот.

По Aaker, Keller развил пристап за утврдување на капиталот на брендот во форма на пирамида. Во базата на пирамидата е *јадротото на брендот*. На следното ниво брендот се разделува на неговите *рационални и емоционални аспекти* кои се мерат преку перформансите и имиџот. Следното ниво се однесува на *чувствата и проценките на потрошувачите* за брендот. На врвот на пирамидата е *резонанцата на брендот*, мерена преку лојалноста, приврзаноста, заедништвото и посветеноста. Односот на потрошувачите со брендот може да се измери преку нивната позиција на пирамидата - нивото на посветеност и наклонетост кон создавање одредена рационална и емоционална врска (Keller, 2009).

Додека Aaker го формулирал манифестот за капиталот на брендот, неколку компании, специјализирани за маркетинг истражување, развиле нови модели кои обезбедуваат еден интегриран пристап за капиталот на брендот базиран на релативното влијание на различните димензии на брендот. Еден од најзначајните и најдолго употребувани пристапи е т.н. *оценка на брендот како средство*

(BAV) развиен од Y&R во 1993 година. BAV е модел за мерење на капиталот на брендот кој се базира на стандардизиран прашалник што се употребува за оценка на илјадници брендови на пазарите низ светот. Како таков, тој е едно од најголемите и најконзистентни маркетинг истражувања. Моделот се базира на прашалник составен од 32 прашања во кои се вклучени четири главни димезии на брендот: диференцијацијата, значајноста, ценетоста и знаењето. Диференцијацијата мери колку еден бренд е различен од другите брендови. Значајноста мери колку е важен брендот во однос на потребите на потрошувачите. Ценетоста ја мери популарноста и согледаниот квалитет на брендот. Знаењето го мери нивото на разбирање што потрошувачите го имаат за тоа што претставува брендот. BAV го мери „здравјето“ на брендот преку мапирање на резултатите од истражувањето на дводимензионална матрица наречена *мрежа на сила*. На X-оската се мери значајноста на брендот пресметана како производ помеѓу ценетоста и знаењето. На Y-оската се мери силата на брендот која се добива како производ од диференцијацијата и значајноста. Капиталот на брендот може да се оцени во зависност од неговата позиција на мрежата на силата. Бидејќи станува збор за квадратна матрица, најдобрите брендови се наоѓаат во десниот горен квадрант. Овде се среќаваат здравите и водечки брендови кои имаат високи резултати во двете димензии (Hubbard, 2010). Според истражувањата спроведени во 2009 година, брендовите од гранката на електрониката, меѓу кои: *SONY, LG, Samsung, Duracell* и *Energizer* најчесто се среќаваат во овој квадрант. Во долниот лев квадрант се појавуваат новонастанатите брендови кои најчесто имаат слаба позиција и не успеваат да се развијат. Во овој квадрант се среќаваат: *Blaupunkt, Loewe* и *Technics*. Во горниот лев квадрант се растечките, недоволно диференцирани брендови, како што се на пример: *Miele, Dyson* и *Bang&Olufsen*. Во десниот долен квадрант се популарните и етаблирани, но „изморени“, опаѓачки брендови, како што се: *Whirlpool, GE* и *Toshiba* (BAV Electronics, 2006, <http://bavconsulting.com/>).

BAV е оригинална студија за опширно маркетинг истражување кое обезбедува интересни согледувања и насоки. Но, таа не обезбедува директна врска со создавањето економска вредност. Овој модел открива дека значајноста и диференцијацијата се клучни фактори за зголемување на вредноста на брендот, а индиректно и на вредноста на акционерите. Сепак, високите перформанси на брендовите според критериумите на овој модел не водат неопходно кон создавање финансиска вредност. Обидите да се вметнат финансиски податоци обезбедуваат дополнителни согледувања коишто се, сепак, доста општи. Како таква, BAV

најчесто се користи за идентификување и анализирање на трендови, но не и за разбирање и квантифицирање на финансиската вредност на брендот.

Еден друг значаен пристап кој се обидува да го оцени капиталот на брендот, базирајќи се на маркетинг истражување е *BrandZ* студијата на *Millward Brown*. Слично на BAV, *BrandZ* е квантитативна студија за капиталот на брендот која се спроведува годишно, започнувајќи од 1998 година (www.brandz.com). *BrandZ* ги интервјуира потрошувачите за брендовите од различни дејности чии производи тие редовно ги купуваат (по што овој модел се разликува од BAV). Испитаниците ги вреднуваат брендовите во однос на нивните конкуренти. Според креаторите на *BrandZ*, ова обезбедува позначајно согледувања бидејќи испитаниците се добро запознати со брендовите и дејноста којашто ја оценуваат. Базата на податоци на *BrandZ* студијата е доста голема и се состои од над 650.000 интервјуа на потрошувачи, споредувајќи преку 25.000 брендови. Преку низа статистички анализи, истражувањето идентификува неколку клучни параметри за евалуација. Централна е т.н. *пирамидална динамика на брендот*. Пирамидата се состои од пет хиерархиски нивоа. Најниското ниво е наречено *присуство* и ја претставува запознатоста на испитаниците базирана на минати пробувања, присуство и познавање на тоа што брендот го нуди и го ветува. Следното ниво е *релевантност (значајност)*, која оценува дали брендот е релевантен за потребите на потрошувачот, со соодветна цена и може ли да биде земен предвид од страна на испитаникот. На третото ниво се *перформансите*. Овде испитаниците ги оценуваат перформансите на производот/услугата за да одредат дали брендот е составен дел на нивниот потесен избор. Следното ниво е наречено *предност* и се поврзува со емоционалната и рационалната предност која е согледана кај брендот во однос на другите брендови во дејноста. Највисокото ниво на пирамидата е наречено *поврзување* и се однесува на рационалните и емоционални врски со брендот што предизвикуваат исклучување на другите брендови од дејноста. Колку е повисоко нивото на пирамидата, толку е посилна врската со посветеноста кон брендот. Пирамидалната динамика на брендот е модел којшто претставува хиерархиска прогресија на потрошувачите на еден бренд од свесност до целосна посветеност. Пирамидата го покажува бројот на испитаници во секое ниво. Со дополнително истражување се тестира и се верификува односот помеѓу рангот на испитаниците и нивното однесување при купување. Статистичките анализи ја поддржуваат врската помеѓу нивото во пирамидата и лојалноста на потрошувачите. Врз основа на овие оценки се утврдува веројатноста за купување и повторно купување од страна на купувачите, во зависност од нивниот ранг во

пирамидата. Се разбира, лојалноста се зголемува при повисоко ниво во пирамидата. Исто така, со истата таа динамика се зголемува и обемот на трошење наменет за брендот. Како што испитаниците преминуваат кон повисоко ниво во пирамидата, така се зголемува т.н. *учество во илтричничкои*. *BrandZ* моделот ја дестилирал комплексноста на истражувањето во еден клучен перформанс и индикатор наречен *волтажа на брендои*, преку кој се мери потенцијалот за раст на брендот. Волтажата на брендот се пресметува од резултатот од нивото на поврзување на пирамидата и податоците за реализираните приходи во рамките на дејноста. Брендот со позитивна волтажа има потенцијал за раст на пазарното учество и резистентност кон активностите на конкурентите. Брендот со негативна волтажа има низок потенцијал за раст и е многу поранлив на активностите на конкурентските брендови (www.brandz.com).

Успешноста на вреднувањето на брендот и барањето за поврзување на брендирањето и креирањето економска вредност ги мотивирал *Millward Brown* во 2006 година да креираат пристап за вреднување на брендот базиран на резултатите од *BrandZ* студијата и да го објават како одговор на студијата „Најдобар глобален бренд“ за 100-те најдобри брендови низ светот (*Financial Times*, 2009). Овој модел следи воспоставена трикратна анализа која стана основа за сите модели базирани на приносите од брендот. Прво, се утврдува вкупната добивка на компанијата и таа се алоцира според реализираноста од одделни производни брендови, пазари и земји на дејствување (користејќи јавно достапни финансиски податоци од берзите, *Bloomberg*, *Datamonitor* и сопствени истражувања). Второ, се утврдува делот од заработките кој се однесува само на капиталот на брендот, пресметан според моделот за пирамидална динамика на брендот. И како трет чекор се пресметува мултипликатор на брендот кој се базира на анализата на *бренд моментумои*. Бренд моментумот е индекс за краткорочната стапка на раст на брендот (една година) во однос на просечната стапка на краткорочен раст на сите брендови кои се дел од базата на податоци на *BrandZ*. Индексот на бренд моментумот се мери на скала од 1 до 10, каде 10 индицира бренд со највисок потенцијал за краткорочен раст. Тој се пресметува врз основа на три инпути: веројатноста за зголемување на пазарното учество, очекуваниот раст на секторот, односно дејноста во која функционира брендот и потенцијалниот раст на една економија во целина. На крај, вредноста на брендот е едноставен производ меѓу: „брендираните“ заработки, придонесот на брендот и мултипликаторот на брендот (<http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>). На овој модел значително му недостасува транспарентност, на пример недоволно

се објаснува пресметката и проценката на бренд волтажата, бренд моментумот, краткорочните стапки на раст, како и начинот на пондерирање и комбинирање на сите други инпути за пресметка на бренд мултипликаторот. Па така, резултатите може да бидат изненадувачки. Според истражувањето од 2011 година *Coca-Cola* и *Philip Morris* имале бренд моментум од 8 и 9, респективно, и покрај тоа што функционираат во зрела дејност со пазари во опаѓање во некои земји. Од друга страна, пак, *Google* и *Intel* имале бренд моментум во висина од 3 и 2, респективно, иако функционираат на многу подинамични пазари на технологија. Бидејќи висината на индикаторот треба да ги претставува идните парични приливи, изгледа дека споменатите примери се спротивни со пазарните и индустриските трендови. Ова предизвикува недостаток на доверба во веродостојноста на резултатите (*Financial Times*, 2009). Од гледна точка на маркетинг истражувањето, *BrandZ* студијата обезбедува интересни согледувања, како резултат на длабочината на истражувањето. Овој модел обезбедува анализа на капиталот на брендот која е корисна да се знае и де се применува при оценувањето на брендovите. Таква каква што е, оваа анализа има слична вредност со другите студии за капиталот на брендот кои се базираат на истражување на потрошувачите во голем обем. Но, како и кај другите, резултатите од истражувањето не така лесно се претвораат во пристап за вреднување преку кој ќе се разбере, ќе се оцени, во крајна линија, ќе се креира економската вредност на брендovите.

Компанијата *Nielsen* во соработка со Keller, исто така, развиле модел за вреднување на капиталот на брендот, тврдејќи дека обезбедува линк со креирањето на економската вредност. Кај овој модел се пресметува индекс на капиталот на брендот кој се базира на истражување на повеќе од 2.400 различни брендови. Резултатот за капиталот на брендот се пресметува врз основа на одговорите на испитаниците на прашања кои се однесуваат на: омиленоста, препораките и подготвеноста да се плати премиум цена. Индексот се движи во ранг од 1 до 10 (10 е максималниот остварлив резултат). Пристапот е релативно едноставен и ги содржи сите главни компоненти на капиталот на брендот. Компанијата тврди дека може да ги поврзе резултатите со лојалноста на потрошувачите, но не обезбедува експлицитна врска со финансиските резултати. Овој модел ја оценува економската вредност на брендот врз основа на податоци за продажбата. Годишната продажба на еден бренд се мултиплицира со фактор за силината на брендот изразен во проценти. Силината на брендот се оценува според четири клучни индикатори. Висината на овие четири индикатори во збир изнесува

100%. За првиот, *атрактивноста на пазарот*, се одделени 15%. Овој индикатор ја оценува атрактивноста на пазарот на кој функционира брендот во зависност од обемот и можностите за раст. Вториот индикатор е *прифатливоста на брендот на пазарот* со тежински фактор од 35%. Овој индикатор прикажува како брендот функционира на неговиот пазар, кое е неговото пазарно учество и стапката на раст, вредносно изразени. Третиот индикатор е *прифатливоста кај поитрошувачите* кој има највисок тежински фактор од 40%. Прифатливоста на потрошувачите се мери преку свесноста за брендот и консидацијата за брендот. Четвртиот индикатор е *покриеноста на дистрибуцијата и достапноста на брендот*. Утврдените проценти се применуваат на нормални годишни приходи од брендот. Резултатот се нарекува *сила на профитот од брендот*. Тој се мултиплицира со дисконтен фактор кој претставува просечен пазарен принос за да се пресмета вредноста на брендот. Овој модел претпоставува неограничен животен циклус на брендот, како и константна стапка на принос (*The Nielsen Company, 2006*).

Пристапот на *Nielsen* е релативно едноставен и може да се спроведе со податоци кои се лесно достапни кај повеќето компании. Но, моделот е премногу симплифициран и му недостасуваат клучни елементи. Најтешко е да се прифатат финансиските претпоставки. Користењето на оценката за силата на брендот за утврдување на неговата профитабилност не соодветствува со ниту еден воспоставен финансиски принцип и затоа се третира како претпоставка за која е потребно дополнителна проверка. Пристапот не прави разлика помеѓу брендот и другите средства на бизнисот. Мора да се тргне од претпоставката дека силината на профитот од брендот го претставува финансискиот поврат од брендот, а сè друго се однесува на други трошоци и приноси од останатите средства на бизнисот. Ова е дискутабилна претпоставка. Индикаторите за силината на брендот ги вклучуваат некои од најважните мерила како: пазарното учество, свесноста, консидацијата и дистрибуцијата. Начинот на кој тие се пресметуваат е донекаде нејасен, па затоа е тежок да се оцени. Врз основа на ова, може да се заклучи дека не постои силна врска помеѓу маркетингот и финансиите. Пристапот не е најсоодветен за оценување на вредноста на брендовите.

Една друга варијанта на пристапот за вреднување на капиталот на брендот кој се базира на маркетинг истражување е развиен од *Pricewaterhouse Cooper (PwC)*. Клучниот концепт е ценовната премија што потрошувачите се подготвени да ја платат над најниската цена позната како *подоитвеност за илаќање*. *PwC* го смета ова мерило како крајна оценка за вредноста на брендот. Моделот се основа

на воспоставената техника на истражување наречена *trade-off анализа* која се применува кај развојот на производите и ценовните истражувања. Потрошувачите избираат меѓу различни понуди и различно ценовно ниво. Резултатот е преференцијата да се плати релативно повеќе од најевтината понуда. Според *PwC* ова претставува одраз на преференциите на потрошувачите и затоа е веродостојно економско мерило. Пристапот е ограничен поради фокусот на ценовната премија и недостатокот на видлива економска и финансиска вредност (Cohen, 2005).

Еден доста едноставен и разбирлив метод за мерење на капиталот на брендот е т.н. *нето промотор*, индекс воведен од страна на Richheld од *Bain&Co.* Компаниите го пресметуваат нето промотор индексот со регистрирање на одговорите на потрошувачите на едно единствено прашање, рангирајќи ги на скала од 0 до 10. На пример, врз основа на одговорите на прашањето: „Колку е веројатно дека вие би ја препорачале нашата компанија на пријател или колега?“ потрошувачите може да се категоризираат во три групи: промотори (ранг 9-10), пасивни (ранг 7-8) и одвраќачи (ранг 0-6). Потоа, процентот на одвраќачи се одзема од процентот на промотори за да се добие вредноста на индексот нето промотор. Резултатот од 75%, па нагоре се смета за поволен. Овој пристап стана популарен поради неговата едноставност, но тој не нуди повеќе од истражување на задоволството на потрошувачите. Основните недостатоци на овој модел лежат во тоа што нето промоторот обезбедува многу мали сознанија за тоа што влијае на финансиските перформанси на бизнисот. Иако може да се корелира со одредена латентна конструкција на капиталот на брендот, сепак неговата површност го дефинира како несоодветен метод за целосна оценка на капиталот на брендот и економската вредност на брендот, бидејќи не е директно поврзан со ниту еден од нив (*PricewaterhouseCoopers*, 2008).

Кај моделите за вреднување на брендот кои се базираат на капиталот на брендот се согледува видлива нерамнотежа помеѓу софистицираноста на компонентата која се однесува на маркетинг истражувањето и симплицираноста на финансиската анализа.

5.2 ФИНАНСИСКИ ПРИСТАПИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

Финансиската заедница „се освестила“ за значењето на нематеријалните средства и брендovите во 80-тите години на минатиот век кога се реализирале големи финансиски трансакции помеѓу добро етаблирани бренд портфолија. На

пример, *Nabisco*, американски производител на различни прехранбени производи за финална потрошувачка со диверзифицирано портфолио на производни брендови за храна и тутун, бил преземан од страна на *KKR* за 31 милијарда американски долари. Ова било трансакција базирана на постојните готовински текови од бренд портфолиото на таргет компанијата. Тоа било најголемото преземање сè до ноември 2006 година, кога истата групација се споила со ланецот на американски болници *HCA*, при преземање вредно 33 милијарди долари (*Bloomberg*, 2007). Во текот на 80-тите години се случиле и други значајни M&A трансакции во кои биле вклучени компании со силни корпоративни брендови (*Investment Dealer's Digest*, 2003). Овие трансакции не само што покажале дека нематеријалните средства како што е брендот се најзначајните средства на бизнисот, туку и го потенцирале зголемувањето на јазот помеѓу книговодствената и пазарната вредност на компаниите. Од 80-тите години па наваму коефициентот цена/книговодствена вредност на материјалните средства за компаниите од S&P 500 го започнал својот долгорочен раст. За една декада коефициентот се зголемил за повеќе од два пати од 1,1 на 2,6. Дури и во периодот 2008-2009 година, еден од најлошите „мечкини пазари“ во историјата, коефициентот не паднал под 2,7, што значи дека инвеститорите претпоставувале дека нематеријалните средства претставуваат околку 63% од вредноста на акционерите (*Financial Times*, 2009). Јазот помеѓу книговодствената и пазарната вредност на компаниите покажал дека инвеститорите ја препознале големата предност на нематеријалните средства. Сè додека овој јаз бил релативно мал, финансиската заедница не го третираше како значајно прашање. Кога висината на гудвилот била минорна, на овој начин се решавало прашањето без значително влијание во билансите на состојба. Но, кога се појавиле големите преземања на силните брендови висината на гудвилот драматично скокнала до ниво кое сериозно го оштетувала билансот на состојба на компанијата преземач. Сметководствениот третман бил очигледно несинхронизиран со економската реалност. Овие настани ја мотивирале појавата на финансиските пристапи за вреднување на брендovите кои генерално може да се групираат во три категории: трошковни, пазарни и методи базирани на приливи (*Lindemann*, 2010).

Пристапи базирани на трошоците. Трошковните пристапи го вреднуваат средството според трошоците за стекнување на тоа средство. Постојат два типа на пристапи базирани на трошоците (*Salinas*, 2009). Првиот е *пристап на оригинални трошоци* кој ги вреднува средствата според оригиналните трошоци за нивно стекнување. Во случајот на брендovите оригиналната висина на трошоците

би била сумата на сите директно идентификувани инвестиции направени за брендот. Овој пристап е релативно едноставен и, доколку постои точна документација, лесно се имплементира. Иако историските трошоци се интересни за пресметката на повратот на инвестициите, тие не обезбедуваат соодветен пристап за вреднување на брендovите, бидејќи не постои јасна поврзаност помеѓу минатите инвестиции во брендот и економскиот бенефит што тие го генерираат. На пример, *GM* има инвестирано многу пари во производните брендови како што се *Pontiac*, *Oldsmobile* и *Saturn*. Денес овие брендови се нефункционални и значајно дисконтирани. Од друга страна, вредноста на брендот *Red Bull* ја надмина вредноста на инвестициите во него (Cohen, 2005). Поентата во постоењето на брендovите како средство е во тоа што тие создаваат многу поголема вредност од монетарните инвестиции потребни за нив. Една значајна инвестиција во брендот е самиот концепт за брендот – основната идеја за брендот, која е независна од трошоците, а зависи од креативноста на нејзиниот развој. Понатаму, за голем број долго етаблирани брендови речиси е невозможно да се следат и да се земат предвид сите минати инвестиции направени во врска со брендот. За водечките брендови како што се *Coca-Cola*, *Apple* и *GE* речиси е невозможно да се калкулираат сите инвестиции коишто се реализирале за овие брендови. Сепак, основната причина зошто пристапот на историски трошоци не е соодветен за вреднување на брендovите лежи во фактот што постои многу мала поврзаност помеѓу парите инвестирани во брендот и економската вредност што тој ја креира (Tollington, 2002).

Пристап на трошоци за замена. Еден друг порелевантен трошковен пристап е пристапот на трошоци за замена, кој го вреднува средството врз основа на тоа колку би чинело да се замени средството во случај ако тоа се стекнува или создава денес. Трошоците за замена можат да се одредат или преку анализирање на тековните цени за средствата или преку корекција на оригиналните трошоци со инфлаторен фактор. Пристапот на трошоци за замена е економски порелевантен, бидејќи ги претставува актуелните трошоци потребни за стекнување на одредено средство. Овој пристап е применлив за вреднување средства за кои актуелните цени се лесно достапни и за кои примената на пристапот за замена е логичен. Методот на трошоци за замена е соодветен за вреднување на брендот во случај кога тој не е претставен на пазарот или нивото на свесност за него е незначително, односно кога неговата вредност соодветствува на трошоците за развој и регистрирање на брендот. За активните брендови овој пристап е несоодветен, бидејќи не постои значајна врска помеѓу трошоците за воспоставување на брендот

и неговата економска вредност. На пример, долго етаблираните брендови како *McDonald's*, *Nivea* или *Sony* е речиси невозможно да се заменат, поради нивната позиција на пазарот (Reilly и Schweihls, 2007).

Трошковните пристапи не се соодветни за вреднување на брендovите, бидејќи не постои јасна врска помеѓу трошоците за воведување и одржување на брендот и економската вредност што тој ја креира.

Пазарно ориентираните пристапи. Пристапот за пазарна вредност функционира врз основа на премисата дека едно средство може да се вреднува преку пазарната цена на средство слично на него. Во случај на вреднување на компании тоа може да бидат компании кои котираат на берзата или компании кои биле мета на преземање. Цената на средството се оценува врз база на мултипликатор, пресметан од годишните приходи или профити (оперативна добивка или нето добивка) и куповната цена или пазарната вредност на компанијата. Оваа техника е често применувана во финансиските трансакции. Врската помеѓу цената на акцијата и добивката на компанијата (цена/добивка коефициент) е често применувана за оценка и споредба на вредноста на компаниите. И покрај целата софистицираност на финансиското моделирање, вредносните мултипликатори се користат во најголем број М&А трансакции. Основната придобивка на пристапот на пазарна вредност произлегува од фактичката објективност на цените кои се плаќаат за слични средства. Всушност, клучната точка кај овој пристап е споредливоста. Со цел овој пристап да функционира, потребно е да постои значаен број споредливи трансакции или котираните компании, за да се одреди веродостојна вредност. Ако е тешко да се најдат споредливи компании, односно бизниси, тогаш речиси е невозможно да се најдат такви брендови. Вредноста на компаниите со силни брендови секогаш вклучува и дополнителни средства. Па така, овој компаративен пристап „не се снаоѓа“ многу добро при вреднувањето на брендovите. Пазарниот пристап не функционира така добро кај брендovите, бидејќи нивната основна намена е да бидат различни и неспоредливи. Ако се земат за пример компаниите *Coca-Cola* и *Pepsi*. Нивните бизниси се можеби најслични што може да се најдат. Производот е речиси идентичен, имаат исти таргет пазари и потрошувачи, имаат многу сличен дистрибутивен систем и наплаќаат слична цена за својот производ. Без брендот нивните производи не би се разликувале, но овие два брeнда се многу различни во однос на имиџот и содавањето вредност. *Coca-Cola* е вечниот пазарен лидер, а *Pepsi* е вечниот следбеник и предизвикувач. *Coca-Cola* има поголемо пазарно учество и нивната просечна оперативна маржа во изминативе пет години е за 8%

повисока од онаа на *Pepsi*. Според резултатите од истражувањето „Најдобриот глобален бренд“ објавено во *Business Week*, *Coca-Cola* брендот вреди 3,4 пати од неговите годишни продажби наспроти *Pepsi* кој има мултипликатор на продажбите од 2,2 (*Business Week*, 2010). *Coca-Cola* има посилен глобален печат, додека *Pepsi* е повеќе фокусиран на американскиот пазар. Примерот за овие два корпоративни брендови демонстрира дека дури и во најспоредливите бизниси брендovите се неспоредливи. Како резултат на ова, пристапот на пазарна вредност не е соодветен за вреднување на брендovите, поради недостатокот на споредливи трансакции и оригиналната природа на брендovите. Доколку постојат споредливи трансакции и брендови, овој пристап треба да се користи како дополнителен пристап за проверка, а не како основен модел за вреднување на брендот.

Пристап базиран на приливи. Пристапот базиран на приливи го вреднува средството според нето-сегашната вредност на паричните текови кои се проценети дека ќе се случат за време на неговиот економски век. Ова е најшироко прифатениот модел и тој е во чекор со актуелната теорија за корпоративни финансии. Според тоа, методот базиран на приливи е најчесто користениот метод за вреднување на нематеријалните средства, вклучувајќи ги и брендovите. Постојат неколку варијанти на овој пристап. Основната разлика меѓу нив е во идентификувањето и пресметката на специфичните заработки и дисконтната стапка. Во продолжение се анализирани три варијанти од овој пристап (Lindemann, 2010).

Првиот, т.н. *метод на повеќекрајни високи заработки* се базира на претпоставката дека паричните приливи може да се генерираат од нематеријалните средства само во комбинација со други материјални или нематеријални средства. Со цел да се оддели нематеријалното средство за да се утврди неговата вредност, приливите од поддржувачките средства се третираат како дополнителни трошоци за средствата. Пристапот ги идентификува приливите од сите други средства кои подоцна се одземаат заедно со оперативните трошоци од вкупниот тек на приходи. Така одредените приливи се претпоставува дека се генерирани од нематеријалното средство и претставуваат основа за неговото вреднување. Сметководствените бироа често го користат овој пристап за вреднување технологии и односи со клиентите. Тешкотијата кај овој пристап лежи во претпоставувањето на висината на приливите од другите средства и нивното одбивање. Несомнено, лесно е да се утврдат приливите од материјалните средства, додека релативно потешко е да се утврдат приливите од нематеријалните како што се брендovите. Сметководствените бироа имаат

изготвено листи на фиктивни трошоци за ваквите средства. Но, валидноста на некои од овие приливи не е сигурна. Овој пристап најчесто се користи за да се задоволи потребата за утврдување на вредноста на широк ранг нематеријални средства и нивно соодветно евидентирање во билансот на состојба, во насока на точна алокација на куповната цена (Salinas, 2009).

Вториот пристап базиран на приливи за вреднување на нематеријалните средства е *методот на инкрементален паричен прилив*. Овој метод ја утврдува разликата помеѓу паричниот прилив на компанијата со релевантното нематеријално средство и оној на фиктивна компанија без тоа средство. Оваа разлика го претставува дополнителниот паричен прилив поврзан со нематеријалното средство и неговото дисконтирање со специфична стапка води кон утврдување на неговата права вредност. Овој пристап е поедноставна верзија од претходниот и прави претпоставка само за паричниот прилив за конкретното нематеријално средство кое се вреднува, а не и за другите средства на бизнисот. Овој метод функционира на принципот на ексклузија, претпоставувајќи дека сите заработки кои не се резултат од поседувањето на специфичното нематеријално средство што се вреднува го претставуваат приносот од другите средства на бизнисот. Пристапот најчесто се применува во форма на поделба на профитот каде, откако ќе се компензира ангажираниот капитал, остатокот се дели помеѓу вреднуваното нематеријално средство и другите средства. Овој пристап го користат многу консултантски компании, како што се *Interbrand* и *Millward Brown*, кои се специјализирани за вреднување на брендovите. Валидноста на овој пристап многу зависи од квалитетот на методот кој се користи за идентификување на заработките стекнати од сите нематеријални средства, како и од специфичното, односно брендот (Cohen, 2005).

Една друга варијанта на методот на инкрементален паричен прилив е *пристапот на премиум цена*. Тој се базира на претпоставката дека брендovите можат да остварат ценовна премија над небрендираниот генеричка понуда. Пристапот ги споредува приходите од брендираниот понуда со оние од генерички производ и ја пресметува нето сегашната вредност на идните парични приливи кои произлегуваат од утврдената ценовна разлика. Како што претходно беше споменато, постојат и модели базирани на маркетинг истражување кои во основа го оценуваат брендот според подготвеноста на потрошувачите да платат премиум цена. Пристапот на премиум цена го користат многу консултантски компании, меѓу кои *McKinsey* и *PwC*. Овој пристап има недостатоци, бидејќи се фокусира на ценовната премија како единствен извор на вредност на брендот и тргнува од

претпоставката дека постојат споредливи брендирани производи и услуги на пазарот. Во реалноста постојат само мал број генерички производи. Во спротива, речиси и да не постојат генерички понуди, бидејќи сите производи и услуги се брендирани. Дури и „сопствените марки“ на производи понудени од ланците на супермаркети се претворија во своевиден бренд.

Ценовната премија не е единствениот фактор за вредноста на брендот, бидејќи обемот, фреквенцијата на купување и трошоците за поддршка тендираат да бидат еднакво релевантни при креирањето на вредноста на брендот. Пристапот на премиум цена, фокусирајќи се само на еден фактор, игнорира клучни фактори на вредноста на брендот.

Третиот често користен метод за вреднување на нематеријалните средства е *методот на ројалтиите*. Овој метод типично се користи за вреднување брендови и патенти. Тој се базира на фундаменталната премиса дека надворешна трета страна би била подготвена да плати одредена провизија за користење на брендот кој таа не го поседува. Во овој случај вредноста на нематеријалното средство се пресметува како сегашна вредност на заштедените приливи од лиценци. Овој пристап е доста популарен поради неговата едноставност и објективност. Сепак, пристапот е уште една верзија за вреднување на нематеријалните средства преку компарација. Ова е значаен недостаток на овој пристап, бидејќи се потпира на споредливоста на стапките на ројалитет. Но, во споредба со другите споредбени методи, во овој случај податоците за висината на стапките на ројалитетот се подостапни. Многу договори за ројалитет не се објавуваат јавно и вклучуваат неколку нематеријални средства под една стапка на ројалитет. Исто така, многу стапки на тантиема кои се дел од франшизинг договорите се поврзани со дополнителни трошоци кои не се составен дел на пресметката. Ваквите скриени приходи може да се идентификуваат само со анализирање на целиот договор, а повеќето од нив не се јавно достапни. Висината на стапките на ројалитет можат да се движат во ранг од 1-20% од приходите, дури и во рамките на иста дејност тие може значително да се разликуваат, според географските реони и видот на производите. На пример, стапката на ројалитет за еден моден бренд може да биде различна кај очилата за сонце и парфемите. Истиот тој бренд може да наплаќа една стапка на ројалитет во САД, а друга во Кина. Во телекомуникациите, на пример, стапката на ројалитет се движи во ранг од 2-8% (www.royaltysource.com). Различноста на стапките ја комплицира примената на овој метод. Овој пристап функционира добро во случај на голем број идентификувани, споредливи стапки на ројалитет, но ова е ретко во случајот на брендovите. Овој пристап се соочува со

слични тешкотии како пазарниот пристап. Оригиналноста на брендovите ја прави споредливоста тешко изводлива. Методот може да резултира со потценување на вредноста на брендот, бидејќи во висината на стапката на ројалитет не се инкорпорирани сите трошоци на „изнајмувањето“ на брендот. Овој пристап, исто така, не обезбедува согледувања за специфичното креирање на вредноста на брендот. Врз основа на изнесените недостатоци, овој метод не треба да се користи како примарен метод за вреднување на брендот, туку во комбинација со други методи, во функција на проверка на резултатите.

Повеќето од пристапите базирани на приливи се фокусираат на финансиската компонента за вреднување на брендovите. Тековната дебата за вреднувањето на нематеријалните средства како што се брендovите признава дека конвенционалните финансиски пристапи не се доволни за утврдување на нивната вистинска вредност. Па, затоа брендovите како специфични нематеријални средства треба да се вреднуваат според специфичниот тек на заработки што тие го создаваат (IVSC Discussion, 2007).

5.3 ИНТЕГРИРАЊЕ НА ФИНАНСИИТЕ И НА МАРКЕТИНГОТ: МЕТОД НА ЕКОНОМСКА УПОТРЕБА

Чистото маркетинг истражување и финансиски фокусираните методи не успеваат да обезбедат целосни, задоволителни резултати за оценување на економската вредност на брендovите, бидејќи имаат недостаток или во разбирањето на маркетинг димензијата или на финансиите. Како резултат на ова, се појавиле нови пристапи за вреднување кои ја интегрираат маркетинг и финансиската анализа во еден целосен модел за вреднување на вредноста на брендот. Овој метод често се именува како *метод на економска употреба*. Овој метод го вреднува брендот како составен дел на компанијата и се фокусира на додадената вредност што брендот ја обезбедува за конкретниот бизнис. Пристапот се појавил како резултат на потребата да се отиде подалеку од механичката пресметка на финансиската вредност и да се разбере и да се управува со процесот на создавање вредност од брендот. Неколку светски признати консултантски куќи имаат развиено свои верзии на методот на економска корист, меѓу кои: *Interbrand*, *Brand Finance* и *Millward Brown*.

Една од најпознатите варијанти на методот на економска употреба е развиен од страна на *Interbrand*, консултантска компанија која е пионер во вреднувањето на брендovите, уште од почетокот на 80-тите години. Иницијалниот

пристап бил развиен за финансиски цели за да ми помогне на компаниите да ја препознаат вредноста на нивните брендови и да обезбедат нејзина точна евиденција во финансиските извештаи. Моделот е релативно едноставен пристап на мултиплицирање. Основата за утврдување на профитот која произлегува од брендот е оперативната добивка на бизнисот кој го користи брендот. Даноците, како и одредена стапка за ангажираноста на капиталот се одземаат од оперативната добивка, за да се добие заработката од брендот. Мултипликаторот се утврдува со оценување на силата на брендот. Силата на брендот се мери со скала од 0-100. Екстремните вредности на скалата се теоретски концепт. Целосно непознат бренд би имал резултат 0, додека совршено познат бренд би имал резултат 100. Брендот со резултат за силата на брендот од 0 би имал ист таков мултипликатор, па така, и никаква вредност. Брендот со резултат 100 би имал мултипликатор 20, кој произлегува од анализата на цена/добивка коефициентите на компаниите со силни брендови што котираат на берзите низ светот. Вредностите помеѓу двата екстрема детерминираат крива во форма на буквата „S“, која ја одразува врската помеѓу силата на брендот и вредноста на брендот, односно колку брендот е посилен, толку вредноста е поголема и обратно. Силата на брендот се одредува земајќи предвид седум фактори. Секој од нив има различна максимална тежина, а збирот на тежината на сите фактори изнесува 100. Тежинските фактори се следниве (Lindemann, 2010):

1. *Лидерство (25/100)* – го оценува степенот до кој брендот влијае на пазарот на кој функционира. Се пресметува преку индикатори за ценовното ниво, длабочината на дистрибуцијата и резистентноста на конкурентски притисок.
2. *Стабилност (15/100)* – се однесува на лојалноста на потрошувачите, т.е. колку брендот е „креатор“ на пазарот на кој функционира.
3. *Пазар (10/100)* – се однесува на пазарот на кој брендот функционира. Тој се мери според стапките на раст, бариерите за влез и ризикот од структурни промени.
4. *Интернационалност (25/100)* – претставува географска распорстранетост на брендот, под претпоставка: на колку повеќе пазари и култури брендот е способен да пенетрира, толку е повреден.
5. *Тренд (10/100)* – ја мери способноста на брендот да биде (остане) современ и релевантен на пазарот.
6. *Поддршка (10/100)* – ја мери висината на маркетинг трошоците, како и управувањето со содржината на брендот.

7. *Заштитата (5/100)* – го мери нивото на правна заштита, вклучувајќи го регистрирањето и управувањето со брендот.

Моделот кој се базира на силата на брендот е еден од најконзистентните елементи во пристапот за вреднување на брендovите кој го користи *Interbrand*. Иако низ годините компанијата го приспособува моделот со потребните промени, принципите за одредување на силата на брендот се во основа непроменети (Perrier, 2008). Компанијата досега има направено две значајни промени во моделот. Прво, се заменило мултиплицирањето со пресметка на нето сегашната вредност (NPV) на специфичната добивка од брендот. Второ, се вовел елемент на поделба на профитот наречен „улога на брендирањето“ кој ја одделува добивката реализирана од брендот од останатата добивка која е резултат на другите нематеријални средства (Perrier, 2008). Замената на пристапот на мултиплицирање со пресметка на нето сегашна вредност резултирала со употреба на дисконтна стапка, наместо P/E мултипликаторот во моделот за пресметка на силата на брендот. Моделот претпоставува дека компанијата со најсилниот можен бренд добива резултат 100 и има ризичност на акцијата слична со онаа на државните обврзници. Дисконтната стапка се менува во зависност од силата на брендот, колку брендот е послаб, толку е повисока дисконтната стапка и обратно (*Best Canadian Brands*, 2010). Со овие приспособувања *Interbrand* ги дефинирал основните елементи на методот на економска употреба кој го вреднува брендот во контекст на сопственик и корисник. Овој пристап на вреднување се состои од три клучни елементи: финансиско предвидување на заработката од нематеријални средства; идентификација и одделување на заработката од брендот; и оцена на силата на брендот за да се утврди специфична дисконтна стапка. Деталните чекори се следните (Lindemann, 2010):

1. *Финансиско предвидување*: компанијата ги предвидува тековните и идни приходи, специфично за секој произведен бренд, доколку постои. Потоа се одземаат оперативните трошоци, даноците и одредена стапка како цена на ангажираниот капитал, за да се добие економската заработка.

2. *Улогата на анализата на брендот*: во овој дел се оценува колкав дел од заработките е реализиран благодарение на брендот. Улогата на брендот мери како брендот влијае на побарувачката од страна на потрошувачите и точката на купување. Со помош на овој индикатор се пресметува заработката од брендот.

3. *Анализа на силата на брендот*: седумте фактори за силата на брендот ја одредуваат висината на дисконтната стапка која се користи за да се пресмета NPV на специфичните заработки од брендот.

Врз основа на овие три чекори, *Interbrand* ја пресметува вредноста на брендот како нето сегашна вредност на идните заработки од брендот.

Една друга компанија која има развиено сличен метод на економска корист е *Brand Finance*. Нивниот пристап е многу сличен со оној на *Interbrand*, но се разликува во одделни аспекти на анализата на брендот. Вредноста на брендот се пресметува како нето сегашна вредност на идната очекувана заработка од брендот. Нивната методологија ги следи следниве чекори (Lindemann, 2010):

1. *Финансиско предвидување - Brand Finance* подготвуваат петгодишна прогноза на приходите врз основа на податоците од компанијата, проценките на аналитичарите и макроекономските податоци во целина. Компанијата, исто така, пресметува финална стапка на раст како основа за пресметка на бесконечен тек.

2. *Специфични заработки на брендот* – за идентификување на специфичните заработки на брендот *Brand Finance* го користат методот на ројалитет. Врз основа на јавно објавени податоци, тие идентификуваат и селектораат стапки на ројалитет кај брендови за кои се претпоставува дека се споредливи со брендот кој се евалуира. Од ваквите споредливи стапки на ројалитет се пресметува фиктивна стапка на провизија која се користи за пресметка на заработките од брендот и нивна екстракција од текот на вкупните приходи. Потенцијалниот недостаток (замка) кај овој модел е претпоставката за споредливост, која беше претходно дискутирана. Со цел да создадат вредност, брендovите треба да бидат различни, а со тоа и не би требало да се споредуваат.

3. *Рејтингот на брендот* – слично на *Interbrand*, *Brand Finance* ја мерат силата на брендот на скала од 0-100, во зависност од повеќе атрибути, како што се: присуството на брендот, емоционалната поврзаност, пазарното учество и профитабилноста. Рејтингот на брендот служи како стандард за силата, ризикот и идниот потенцијал на брендот во однос на неговите конкуренти и истиот тој се претставува на скала која е градирана од AAA до D. Резултатите на рангирањето се дефинирани на следниот начин: AAA – екстремно силен бренд; AA – многу силен бренд; A – силен бренд, BBB-B – просечен бренд; CCC-C – слаб бренд; DDD-D – опаѓачки бренд.

Рејтингот на брендот се претвора во „бета на брендот“, за што е потребно да се земат предвид дополнителни фактори, како географското присуство и репутацијата, кои се надвор од утврдените атрибути за рангирање. Бета коефициентот на брендот ја утврдува дисконтната стапка која се користи при калкулациите со идните заработки од брендот. Вредноста на брендот е нето сегашната вредност на предвидените идни заработки (*Business Week*, 2013).

Моделот на *Brand Finance* се потпира на споредливоста на стапките на ројалитет за утврдување на специфичниот профит од брендот. Сепак, во многу дејности, стапките на ројалитет може да се разликуваат и со неколку десетици процентни поени, што ја прави крајната проценка доста субјективна.

Уште една варијанта на методот на економска употреба е обезбедена од страна на *Millward Brown*, која се базира на студијата *BrandZ* за утврдување на вредноста на капиталот на брендот. Овој пристап е дискутиран претходно во точка 5.1 од оваа глава. Покрај овие основни, меѓународно признати и применувани пристапи за вреднување на брендovите, постојат многу дополнителни варијации на оваа тема. Неколку студии имаат идентификувано преку 40 модели за вреднување на брендovите (Zednik и Strebinger, 2008). Иако, во принцип, повеќето се слични, сите тврдат дека користат сопствени алатки за истражување и анализа, со цел да се одреди вредноста на брендот. Методологиите на *Interbrand*, *Brand Finance* и *Millward Brown* станаа доминантни благодарение на ранг - листите на брендovите кои овие компании ги објавуваат на годишна основа. Иако постојат многу други варијанти на методот на економска корист, повеќето следат една слична рамка. Истражувањето на рангот на брендovите кој го објавуваат консултантските компании покажува дека различните методи произведуваат различни резултати за ист бренд, табела 5.1. Разликите во влезните претпоставки и инпути кај секој модел се одговорни за разликите во вредноста на исти брендovi што овие модели ја произведуваат. Ваквите констатации се потврдени од неколку истражувања, меѓу кои позначајно е она на едно германско списание во 2004 година. Публикацијата побарала од девет различни агенции за вреднување на брендovите да направи евалуација на фиктивна компанија за трговија на горива на мало – ланец на бензински пумпи, наречен *Tank AG*. Резултатите покажале големи разлики во вредноста, започнувајќи од 173 милиони евра до 958 милиони евра, што претставува разлика од 454% (*Markenbewertung – Die Tank AG, Absatzwirtschaft*, 2004). Како и да е, би било контрапродуктивно да се помисли дека вреднувањето на брендovите не е сериозна дисциплина, поради разликите во одделните пристапи и резултатите кои произлегуваат од нив.

Сите финансиски вреднувања се базираат на сет претпоставки во даден временски интервал. Таргетите за цената на акцијата во наредните 12 месеци за стабилен бренд како што *Coca-Cola* компанијата од 11 врвни аналитичари кои постојано ја следат компанијата имале варијанса од околу 30% на 31.08.2009 (*Financial Times*, 2011). Периодот 2008-2009 година покажал дека промените во условите можат брзо и значајно да влијаат на вреднувањето, особено на пазарите

на капитал. Проценката за вредноста на инпутите има огромно значење и влијание врз резултатите и валидноста на вреднувањето.

Потребата да се утврди заеднички јазик и да се разјасни вреднувањето на брендovите разбуди неколку иницијативи. Германската канцеларија за стандардизација - *Deutsches Institut für Normung (DIN)* иницирала работна група за создавање ISO стандард за вреднување на брендovите (*DIN ISO, Project Brand Valuation*, www.din.de). Веќе постои таков стандард за маркетинг истражување. Според нив ваквиот стандард би обезбедил транспарентност и квалитет кој ќе ја подигне репутацијата на дисциплината и ќе обезбеди релевантни вреднувања на брендovите.

5.4 ПРИСТАП НА „НАЈДОБРА ПРАКСА” ЗА ЕВАЛУАЦИЈА НА БРЕНДОТ

Помеѓу теоријата и практиката на вреднување на брендovите се „родил“ своевиден консензус и тој се дестилирал во една тестирана и препорачана рамка за вреднување на брендovите. Анализата на разните пристапи за вреднување на брендovите покажала дека соодветниот модел треба да ги интегрира маркетинг и финансиската анализа, без жртвување на ниту една од нив. Во тек со актуелната теорија за корпоративни финансии, како и со практиката на пазарите на капитал и индустријата, основниот модел за вреднување на брендот треба да резултира со NPV на очекуваните идни заработки од брендот. Пристапот на вреднување треба да се фокусира на оценување на специфичниот процес на создавање вредност од брендот. Користењето на стапките на ројалитет и сличните компаративни методи може да се користат за проверка на анализата, но не се составен дел на главниот модел. Трошковните методи се корисни само во случај кога брендот сè уште „не е користен“, односно нема значајно (мерливо) влијание на пазарот. По темелната анализа на различните модели за вреднување на брендovите, пристапот кој следи се издвојува како *приспај на најдобра пракса за вреднување на брендот* (Lindemann, 2010). Моделот се состои од пет клучни чекори, слика 5.2.

Слика 5.2 Методологија за вреднување на брендот

<p>Прв чекор: Пазарна сегментација</p> <p>Брендите влијаат на изборот на потрошувачите, но тоа зависи од пазарниот сегмент.</p> <p>Вреднувањето на брендот треба да ги земе предвид стратегиски релевантните пазарни сегменти (хомогени групи потрошувачи).</p> <p>Критериумите за сегментирање вклучуваат: производна/услугна понуда, ставови на потрошувачите, навикви за трошење, дистрибутивни канали, географски разлики, постојни и нови потрошувачи, учество во паричничко итн.</p> <p>Вреднувањето се спроведува за секој од идентификуваните сегменти.</p>	<p>Втор чекор: Финансиска анализа</p> <p>Врз основа на детална финансиска и пазарна анализа се предвидуваат приходите кои се очекува брендот да ги реализира во иднина.</p> <p>Од приходите од брендот се екстрахира добивката од нематеријални средства на следниот начин:</p> <p>Приходи од брендот - Оперативни трошоци - Даноци - Трошоци за ангажирањето капитал</p> <p>= Добивка од нематеријални средства</p>	<p>Трет чекор: Влијание на брендот</p> <p>Поделба на добивката од нематеријални средства на дел кој се однесува на брендот и дел од останатите нематеријални средства.</p> <p>Идентификување и квантифицирање на факторите кои влијаат на одлуката за купување на потрошувачите и специфичното влијание што брендот го има на нив.</p> <p>Влијанието на брендот е процент на избор на потрошувачите под влијание на брендот.</p> <p>Добивката од брендот се пресметува како производ меѓу влијанието на брендот и добивката од нематеријални средства.</p> <p>Добивката од брендот ја претставува добивката која се однесува само на брендот.</p>	<p>Четврти чекор: Дисконтна стапка</p> <p>Очекуваните идни заработки од брендот се дисконтираат со стапка кој приближно ја рефлектира нивната ризициност.</p> <p>За пресметка на корпоративниот бренд, трошокот на капиталот (WACC) ја претставува најробустната и најверодостојна стапка за дисконтирање на добивката од брендот.</p> <p>Дисконтната стапка се користи за пресметка на нето сегашната вредност (NPV) на предвидената добивка од брендот.</p>	<p>Петти чекор: Пресметка на вредноста на брендот</p> <p>Вредноста на брендот е NPV од добивката од брендот на секој пазарен сегмент.</p> <p>Пресметката на NPV се состои од период на експлицитна прогноза и период после неа, рефлектирајќи ја способноста на брендот да генерира идни парични приливи.</p> <p>Вкупната вредност на брендот е сума од вредноста од секој сегмент.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Извор: Jan Lindemann, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, 2010, стр. 58

Прв чекор: Пазарна сегментација. Корпоративниот бренд често опфаќа повеќе од еден пазарен сегмент, што се рефлектира во создавањето вредност. На пример, брендите како што се: *Samsung*, *Siemens* и *GE* произведуваат широк асортиман производи за многу различни групи потрошувачи. Брендот *Samsung* може да има поголемо влијание на одлуката за купување телевизор, но влијанието на овој бренд на купувањето полупроводници може да резултира со повисока финансиска добивка. Ова се круцијални информации за управувањето со брендот, бидејќи влијаат на позиционирањето, комуникациите и инвестициите. Целта на сегментирањето е да идентификува сегменти релевантни за брендот за кој постојат доволно маркетинг и финансиски податоци. Откако ќе се воспостави соодветна сегментација, вреднувањето на брендот се спроведува во секој од идентификуваните сегменти. Сумата на вреднувањата од секој сегмент ја претставува вкупната вредност на брендот (Keller, 2007).

Втор чекор: Финансиска анализа. Брендот оперира „надвор“ од бизнисот преку привлекување и обезбедување на побарувачката на потрошувачите. Побарувачката се претвора во цена, обем и фреквенција. Финансиските прогнози ги оценуваат приходите кои се очекува да ги генерира брендот во иднина. Целта на вреднувањето на брендот е да го одреди корисниот животен век на брендот како средство. Во поголем број случаи брендот се оценува под претпоставка на континуум, односно вреднувањето ги покрива сите очекувани заработки од

брендот во иднина, доколку не постои одредено ограничување (времетраење на договор за корисниот век на брендот).

Со цел да се подготви прогнозата, првиот чекор е идентификување на минатите и тековни приходи кој брендот ги генерира. Потоа следи утврдување на трошоците и потребниот капитал потребни за да се остварат тие приходи. При вреднување на корпоративниот бренд кај компании кои немаат посебен бренд на производи, финансиските информации за компанијата во целина и брендот се идентични. Кај компаниите кои имаат повеќе брендови на производи, финансиските податоци треба да бидат идентификувани за секој специфичен бренд, а потоа за корпоративниот бренд во целина. И покрај тоа што минатите и тековните анализи обезбедуваат насоки, сепак главниот фокус треба да биде на очекуваните перформанси на брендот, врз основа на темелна анализа на микроекономските и макроекономските услови во кој брендот функционира (Cohen, 2005). Секогаш е важно да се спореди конечната прогноза за приходите со историските перформанси и оние на конкурентите.

Очекуваната побарувачка за производите/услугите на брендот е претставена преку продажната цена и обемот, претворена во очекуван тек на приходи од брендот. Од него се одземаат сите потребни оперативни трошоци за да се добие *добивка пред оданочување, камата и амортизација (ЕБИТА)*. Калкулацијата продолжува со пресметка на висината на даноците и трошокот на ангажираниот капитал, кои се одземаат од ЕБИТА. Трошокот на ангажираниот капитал претставува адекватна стапка на принос потребна за да се надомести употребата на материјални средства, кои се потребни за да се реализираат приходите од брендот. Просечната цена на чинење на капиталот на компанијата (WACC) се смета дека претставува соодветна стапка на поврат на ангажираниот капитал. Откако ќе се одземе износот на даноците и трошокот на ангажираниот капитал, остатокот се нарекува *добивка од нематеријални средства*. Резултатот на финансиската анализа е прогнозата за добивката од нематеријални средства која произлегува од текот на приходи креирани од брендот. Во најголем број случаи вреднувањето се состои од два периода на прогнозирање: една експлицитна и детална прогноза која, во просек, се однесува за период до 5 години и прогноза за готовинскиот тек како бесконечен ануитет кој се пресметува од нето приливот од претходна година (во овој случај од 5-та година), помножен со долгорочна стапка на раст. Иако најголем дел од напорите се посветени на подготовката на деталната прогноза, вредносното влијание на приливот од бесконечниот ануитет е многу повисок и достигнува вредност до 2/3 од вкупната

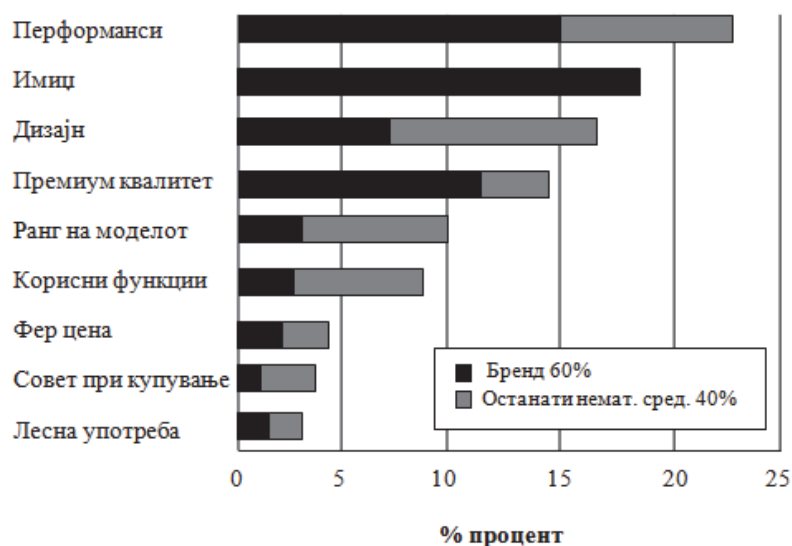
вредност (Salinas, 2009). Предвидувањето не е точна наука, во што се убедија многу економски и финансиски експерти по кризата во 2008-2009 година. Моделирањето и субјективната проценка треба да се надополнат меѓусебно за да се постигне најдобрата можна прогноза. Финансиската анализа ги вклучува и ги интегрира достапните маркетинг податоци, со цел да се избегне одделено спроведување.

Трет чекор: Влијание на брендот. Добивката од нематеријални средства го претставува приносот од сите нематеријални средства на брендираниот бизнис. За вреднување на брендот потребно е да се идентификува специфичната добивка од брендот. Ова значи дека добивката од нематеријалните средства треба да се подели на добивка од брендот и добивка од другите нематеријални средства. Специфичната добивка од брендот може да се идентификува на различни начини, повеќето веќе објаснети во претходните точки. Почетна точка е идентификувањето на начинот на кој брендот креира побарувачка и следствено, приходи. Ова бара анализа и дискусија на одлуката за купување на потрошувачите (Jacoby, 2001). Модерните техники на истражување може да обезбедат детално разјаснување за мотивите за купување, процесот на селекција и како перцепцијата на потрошувачот влијае на нив. Последнава претставува добра мерка за релативното влијание на брендот. За да се оцени како потрошувачите го перцепираат брендот и како потоа таквата перцепција води кон одлука за купување, потребно е да се подготват и да се анализираат соодветни податоци од маркетинг истражувањето. Повеќето компании практикуваат најразлични студии и истражувања на оваа тема. Истражувачките методологии може да бидат квалитативни и квантитативни. Идеално, маркетинг истражувањето е специфично дизајнирано за идентификување и разбирање на факторите кои влијат на одлуката за купување и како на нив им влијае брендот. Сепак, како резултат на релативно високите трошоци, многу компании ги користат податоците од постоечките истражувања. Во голем број случаи сосема е возможно да се најде начин да се инкорпорираат постојните податоци во соодветен модел.

Првиот чекор во оценувањето на влијанието на брендот врз одлуката за купување на потрошувачите и врз приходите е да се *идентификуваат причините* зошто потрошувачите избираат да го земат предвид, па да купат производ/услуга од одреден бренд. Влијанието на перцепциите за брендот на функционалните користи е многу важно кај B2B брендovите, каде емоционалните користи се значајни, но не толку како кај брендovите чии производи се наменети за финална потрошувачка.

Откако ќе се идентификуваат клучните фактори кои влијаат на одлуката за купување, тие треба да се оценат според нивната *релативна важност* или *влијание на одлуката за купување*. Преку процесот на статистичка анализа, резултатите може да се преведат во еден јасно дефиниран фактор кој влијае на одлуката за купување. Откако ќе се оцени релативната важност на овие фактори, се утврдува влијанието на брендот врз нив. Важно е да се анализира влијанието на брендот врз факторот, земајќи ги предвид и другите фактори, а не изолирано, бидејќи брендот ги претставува сите перцепции за компанијата и нејзините производи/услуги. Влијанието на брендот се мери преку *двосместен приспай*. Прво, се одредува процентот на влијание на секој фактор што влијае на одлуката за купување, слика 5.3.

Слика 5.3 Оценување на влијанието на брендот



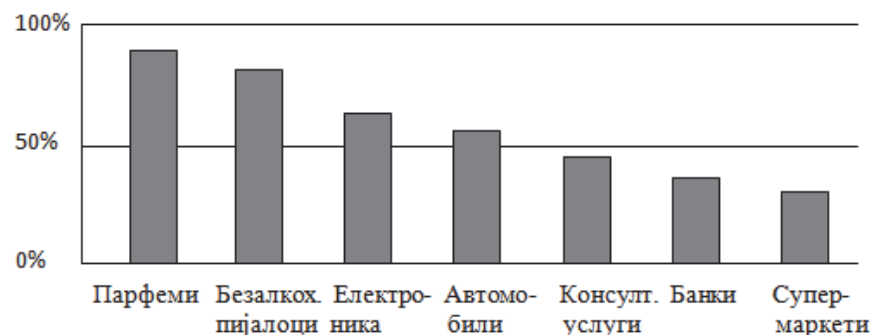
Извор: Lindemann, J., 2010, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, p. 68

Откако ќе се утврди процентот на влијание на секој фактор, се оценува влијанието на брендот на секој од факторите. Резултатот го претставува *влијанието на брендот* кое, всушност, е процентот на влијание што перцепциите за брендот го имаат на секој од факторите што влијаат на одлуката за купување. Оваа вредност потоа се мултиплицира со процентот на влијание на факторот на купување и поединечните резултати се собираат за да се компонира вкупното влијание на брендот.

Влијанието на брендот варира во зависност од факторите и самиот бренд. Колку е поголемо влијанието на брендот, токму повеќе одлуката за купување зависи од брендот. На пазарот на финална потрошувачка и луксузни добра,

производите имаат просечно влијание на брендот од 60-90%, бидејќи најголем број од факторите на купување се под силно влијание од перцепциите за брендот. Производите на *Coca-Cola*, *Louis Vuitton* и *Nivea* се купуваат поради силното влијание на перцепциите за брендот врз нивните производи. И покрај тоа што сите овие производи испорачуваат физичка вредност, перцепциите на потрошувачите се тие кои ја предизвикуваат одлуката за купување. Производите се со висок квалитет, во рамките на нивниот сегмент, но побарувачката на потрошувачите за овие производи се креира преку емоционални перцепции за брендот. Така, влијанието на брендот е многу високо и доминира при одлуката за купување. Соодветниот производ, услуга или дистрибуцијата го поддржуваат создавањето и одржувањето на перцепциите за брендот. Во одделни дејности дијапазонот на влијанието на брендот е навистина широк, слика 5.4. Овде се вклучуваат трајните добра за финална потрошувачка, како што се автомобилите, електрониката и електротехниката. Во овие сегменти влијанието на брендот може да варира помеѓу 45 и 70% (Lindemann, 2010).

Слика 5.4 Просечно влијание на брендот во одделни дејности



Извор: Jan Lindemann, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, 2010, стр. 69

Високо над сите се брендовите како: *Apple*, *BMW*, *Audi*, *Porsche* и *Mercedes-Benz*, каде и покрај ангажирањето на најсовремена технологија, перцепциите за брендот ја одредуваат одлуката за купување. Без перцепциите за брендот *Porsche*, автомобилите на компанијата сè уште би биле добро дизајнирани, стилизирани, инженерски софистицирани, но на потрошувачите ќе им недостига: престижот и статусот што овој бренд го презентира.

Повеќето B2B брендови имаат влијание на брендот помеѓу 25 и 50%. Компаниите од овој сегмент се, исто така, високо на скалата, бидејќи тешко е да се измерат перформансите на тоа што тие го испорачуваат. Овие компании

функционираат потпирајќи се цврсто на својата репутација и токму таа го илустрира влијанието што перцепциите за брендот го имаат при изборот на соодветен снабдувач. Брендови со ниско влијание на брендот се среќаваат кај производитите за широка потрошувачка и посебни дејности каде не-бренд факторите доминираат. Пример за ова се ланците на бензиски пумпи каде цената и локацијата се клучните фактори и влијанието на брендот е под 25%. Како што беше и претходно спомнато, влијанието на брендот варира значително во одделни сегменти, производни линии или географски региони. *Toyota* и *Honda* имаат повисоко влијание на брендот во Азија и Северна Америка, отколку во Европа, каде тие се купуваат преодоминантно поради функционални користи, а со малку или незначителни емоционални користи (Lindemann, 2010).

Бидејќи влијанието на брендот го мери релативниот придонес што брендот го има при одлуката за купување и генерирање на приходите, тоа е најсоодветното мерило за утврдување на специфичната добивка од брендот. *Добивката од брендот* се пресметува како производ помеѓу *добивката од немајтеријални средства* и процентот на *влијание на брендот*. Анализата на влијанието на брендот претставува значајна менаџерска алатка за разбирање и управување со создавањето вредност од брендот. Преку детално анализирање на факторите кои влијаат на одлуката за купување и како на нив влијаат перцепциите за брендот, маркетинг стратегиите и инвестициите на компанијата можат да бидат оптимизирани.

Четврти чекор: Дисконтна стапка. Откако ќе се комплетира предвидувањето на добивката од брендот, треба да се одреди соодветна дисконтна стапка за пресметка на NPV од добивката од брендот, што всушност ја претставува вредноста на брендот. Според моделот за вреднување на капиталните средства – CAPM: Capital Asset Pricing Model, дисконтната стапка ја претставува врската помеѓу ризикот и очекуваниот принос. Потенцијалните инвеститори треба да бидат компензирани на два начина: временската вредност на парите и ризикот. Временската вредност на парите е претставена преку безризичната стапка која го компензира инвестирањето на пари за долг временски период. Безризичната стапка најприближно одговара на каматната стапка на државните обврзници. Дисконтната стапка треба, исто така, да го рефлектира ризикот за очекуваните добивки од брендот, во однос на безризичната стапка. Високата дисконтна стапка индицира високо ниво на ризик и помало очекување дека добивката од брендот би се реализирала според проекциите. Повисоката дисконтна стапка резултира со пониска NPV и обратно. Дисконтната стапка треба да ја рефлектира ризичноста

на брендот или веројатноста дека брендот ќе ги испорача очекуваните добивки. При вреднувањето на компаниите според CAPM, дисконтната стапка ја претставува просечната цена на чинење на капиталот (WACC). Оваа калкулација го претставува пондерираниот принос за сите извори на финансирање, во зависност од нивното учество во финансирањето на бизнисот. Трошокот на капиталот е безризичната стапка зголемена за премијата за ризик, приспособена според специфичниот бета коефициент на компанијата. Повеќето практичари користат премија во интервалот од 3,5 до 7 процентни поени (Cohen, 2005). Висината на премијата потоа се приспособува за волатилноста на акцијата на компанијата во однос на волатилноста на пазарот во целина, мерена преку бета коефициентот. Трошокот на долгот е ефективната стапка што компанијата ја плаќа за својот долг. Проблемот при користењето на WACC за вреднување на брендот е во тоа што тој се базира на оценката на сите средства на бизнисот. Така, според некои експерти за вреднување тој се негира како преширок за вреднување на брендovите и не го претставува специфичниот ризик од средството (Salinas, 2009). Во основа, ова е точно, бидејќи различните средства имаат различна ризичност. Затоа праведно е да се очекува дека ќе се применува различна дисконтна стапка. Ова е причината зошто многу пристапи за вреднување на брендovите користат алтернативна оценка на ризикот која е хибридна форма од CAPM и специфични модели за резултатите од факторите кои влијаат на брендот. Сепак, алтернативните модели за мерење на силата на брендот и оценка на ризичноста се најпредизвикувачките елементи кај повеќето методологии за вреднување на брендот. Додека CAPM теоријата и портфолио теоријата произлегле од корпоративните финансии и практиката низ декадите, почнувајќи од 1920-тите, достапните информации и истражувања за брендот се доста послаби и потрнливи. Затоа е тешко да се реплицира споредливо ниво на длабочина и квалитет на податоците. Друго горливо прашање поврзано со алтернативните пристапи за оценка на ризикот е употребата и валидноста на претворањето широк спектар на податоци во релевантна дисконтна стапка. Сепак, при вреднување на корпоративните брендovi, WACC на компаниите реално го рефлектира ризикот на брендот, бидејќи е вклучена ризичноста на сите средства и се сугерира негова примена за дисконтирање на добивките од брендот. На крај, повторно се нагласува потребата од внимателно утврдување на висината на дисконтната стапка, бидејќи NPV е многу чувствителна на неа – мали промени во дисконтната стапка предизвикуваат значајни промени во висината на NPV.

Петти чекор: Пресметување на вредноста на брендот. Вредноста на брендот е збир од дисконтираните проектирани добивки од брендот. Оваа вредност се состои од два сета дисконтирани добивки од брендот. Првиот сет е деталната прогноза, како што беше претходно дискутирано. Таа вообичаено покрива период од пет години, но може да се користат и подолги временски рамки. Вториот сет е вредноста на брендот пресметана како бесконечен ануитет, земајќи го предвид временскиот период по деталната прогноза. Вредноста на добивката во последната година од деталната проекција ја претставува основата за пресметка на вредноста на брендот како бесконечен ануитет, при тоа се користи одредена константна стапка на раст која треба да го претставува потенцијалот за раст на добивката од брендот. Овој дел од калкулацијата е многу значаен, бидејќи во многу случаи вредноста пресметана како бесконечен ануитет значително ја надминува таа од деталната проекција. Затоа не е ретко да се сретне приспособување на стапката на раст врз основа на која се пресметува вредноста на брендот како бесконечен ануитет. На крај, вредноста на брендот е збир од нето сегашната вредност од деталната проекција и вредноста на брендот пресметана како бесконечен ануитет. Во случај кога користењето на брендот е временски ограничено, тогаш вредноста на брендот се пресметува само со првиот дел од калкулацијата, односно претставува NPV од добивките од брендот за целиот период на експлоатација на брендот (Lindemann, 2010).

5.5 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД И ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ

Дебатата околу вредноста на брендовите се претвори во иницијатор за евидентирање на нематеријалните средства во билансите на состојба низ светот. Во 1988 година, *Rank Hovis McDougall (RHM)*, водечка британска групација за производство на храна, ја евидентирала вредноста на своето портфолио на брендови во билансот на состојба во знак на одбрана против обидот за непријателско преземање од страна на австралискиот специјалист за преземања *Goodman Fielder Wattie (GFW)*. Понудата се појавила во период кога интензивно се експлоатирал јазот помеѓу ниската, потценета пазарна вредност и вредноста на средствата на многу компании со силни корпоративни брендови. На пример, во 1986 година *Hanson Trust* ја преземал *Imperial Group* за 2,3 милијарди британски фунти. Потоа го продал не толку вредното портфолио на производни брендови за храна за 2,1 милијарда британски фунти, а го задржал бизнисот со тутун кој генерирал значителна готовина, при што нето трошоците за преземање изнесувале

200 милиони британски фунти за бизнис кој генерира оперативна добивка од 74 милиони британски фунти (Hanson, 2004). Во тој период сметководителите и специјалистите за структура на капиталот значително ги потценувале компаниите со силни брендови како значајно средство. Тогаш *RHM* се одлучила, како одговор на обидот за непријателско преземање од *GFW* да го вреднува своето портфолио на брендови и да го евидентира во билансот на состојба. Резултатот бил неверојатен. Додека вредноста на материјалните средства на *RHM* изнесувала околу 400 милиони британски фунти, бренд портфолиото било проценето на 678 милиони британски фунти. Врз основа на вредноста на брендот, инвеститорите ја прецениле вредноста на *RHM*, што довело до значителен пораст на цената на акцијата што „ја растурило“ зделката на *GFW* и предизвикало повлекување на понудата. Во истата оваа година, британскиот конгломерат за пијалоци *Grand Metropolitan* (кој потоа се спои со *Guinness*, за да се претвори во тоа што денес е *Diageo*), исто така, ја евидентирал вредноста на преземаните брендови во својот консолидиран биланс на состојба (Reilly и Schweih, 2007). Сосема јасно, компаниите кои поседувале силни брендови чувствувале потреба да се справат со вредноста на нивните нематеријални средства и неа да ја регистрираат во финансиските извештаи. Третманот на нематеријалните средства открил дека сметководствените стандарди ги имаат запоставено главните средства кои го кумулираат богатство во компаниите, а дека од тоа најмногу губат самите компании, независно дали купуваат или бидуваат купени. Сметководствените нормативи преодоминантно се фокусирале на материјалните средства, бидејќи тие лесно се оценуваат врз трошкова база и се очекува да имаат вредност во случај на ликвидација. Ова го следи традиционалното мислење дека креирањето вредност е пред сè резултат на ефикасно купување и употреба на основните фактори на производство. Ова се рефлектирало на берзите како многу ниска пазарна цена на акциите во однос на книговодствената вредност. Но, финансиските трансакции во 80-тите и порастот на пазарната во однос на книговодствената вредност на компаниите индицирале дека нематеријалните средства станале неизбежно многу значајни за корпоративната вредност. Како резултат на ова, цените на преземање на компаниите вклучувале високи премии над нето активата на преземаните компании. Резултатот се евидентирал во форма на веќе споменуваниот гудвил кој бил „збирно место“ за сите нематеријални средства кои создавале вредност, а биле тешки за вреднување. Во тоа време сметководствените стандарди во повеќето земји, вклучувајќи ги и САД и земјите од Европа барале од компаниите да го запишат гудвилот од аквизициите на

сметка на резервите. Како резултат на ова, компаниите преку аквизициите на бизниси со вредни брендови или други нематеријални средства за кои имаат платено висока премија над нето активата, завршувале со значително редуциран капитал, бидејќи требало да го запишат гудвилот на сметка на резервите. Повеќе од јасно е дека сметководствените стандарди не биле синхронизирани со бизнис реалноста.

Иницијално, сметководствените тела биле силно против евидентирањето на нематеријалните средства во билансот на состојба. Сметководствената регулатива само во Австралија и Нов Зеланд дозволувала капитализирање на нематеријалните средства (преземени или интерно генерирани) во билансот на состојба. Вметнувањето на брендовите во билансите од страна на британските компании било поттикнувач за сметководствената дебата за третманот на нематеријалните средства. Во 1997 година Телото за регулација во Велика Британија прво реагирало со издавање FRS (Financial Reporting Standard) Стандард за финансиско известување 10 и 11 за третманот на преземаниот гудвил во билансот на состојба. Во 2001 година, Телото за сметководствени стандарди на САД ги претставило Федералните сметководствени стандарди, FAS 141 и 142 (Federal Accounting Standard), напуштајќи го збирот од сметководствени детални правила за третманот на гудвилот во билансот. Денес повеќето компании ги следат правилата на IAS и ASB (KPMG, 2007). И покрај тоа што IAS и FAS се слични во повеќето аспекти на справување со нематеријални средства, вклучувајќи ги брендовите, постојат две значајни разлики. Тие јасно се разликуваат во регулирањето на внатрешно генерираните и преземаните нематеријални средства. Како резултат на ова, преземаните брендови се јавуваат во билансот на состојба, а интерно генерираните не се јавуваат.

Сепак, промените во сметководствените стандарди биле повеќе прагматично решение за сметководителите да можат да се справат со растечката вредност на гудвилот од M&A трансакциите, отколку усогласување на билансот на состојба со комерцијалната реалност. Тие ги признаваат само оние средства на брендот кои биле предмет на преземање. Како резултат на ова, внатрешно генерираните нематеријални средства сè уште не се признаваат. Ова не е во согласност со економската реалност. Промените во сметководствениот режим кои не влијаат на готовинскиот тек имаат многу мало влијание врз гледиштата на инвеститорите и аналитичарите за цените на акциите на компаниите.

Новите стандарди ги „избледоа“ принципите на билансот на состојба. Со евидентирањето на вредности во билансот на состојба кои се базираат на

очекувани идни готовински приливи, сметководствените стандарди ја променија природата на билансот на состојба, кој претходно претставуваше евиденција на реализирани (историски) трансакции.

Фактот што компаниите со висока вредност на брендот имаат значително повисока вредност на коефициентот цена/книговодствена вредност во однос на оние со мала или незначителна вредност на брендот претставува јасен доказ за систематското потфрлање во вреднувањето на овие средства (Little et al, 2005). Потребно е да се вклучат релевантни мерила на нематеријалните средства, како што е вредноста на брендот, за засилување на интегритетот на билансот на состојба. Тековните регулативи се недоволни. Може да се користи и дополнителна форма на известување која обезбедува доволно информации за вредноста и здравјето на брендovите на компаниите и другите нематеријални средства. Ова ќе ја подобри транспарентноста во врска со најважното и највредното средство на бизнисот.

5.6 ЛАНЕЦОТ НА ВРЕДНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

Креирањето вредност од брендovите се крие во нивното влијание врз одлуката за купување на потрошувачите. Манифестацијата на вредноста што ја создава брендот е економската вредност што произлегува од тековни и идни купувања на производите/услугите на компанијата. Со цел да се максимизира генерирањето на вредност на брендот, важно е добро да се разбере готовинскиот тек кој го создава брендот, односно неговото влијание врз одлуката за купување. Овој тек може да се опише преку ланецот на вредности на брендот. Постојат неколку концепти кои се обидуваат да го опишат и да го објаснат односот помеѓу брендот, маркетинг активностите и финансиските резултати. Еден од најпознатите академски пристапи доаѓа од Keller кој го идентификувал ланецот на вредности на брендот, составен од четири елементи: *инвестиции во маркетинг програмата, менталниот склоп на потрошувачот, перформансите на брендот и вредноста на акционерите* (Keller и Lehmann, 2003). Потоа овој основен концепт доживеал трансформација во модел кој се состои од пет одделни елементи: *содржина на брендот, доирни точки со потрошувачите, перцепција на потрошувачите, однесувањето на потрошувачите и финансискиот резултат* (слика 5.5). Моделот на ланецот на вредности на брендот се базира на концептот на вредност на брендот и е резултат на бројни теоретски и практични искуства. Рационалното разделување на процесот на создавање вредност од брендот во

одделни фази не е тврдење за праволинискиот однос меѓу фазите, туку со цел да се обезбеди корисна логика за идентификување, разбирање, квантифицирање и менаџирање со генерирањето економска вредност на брендот.

Брендот се состои од сет од *вредности и асоцијации* преку кои може да се идентификува, да се кодира и да се управува. Содржината на брендот се состои од сите клучни елементи кои создаваат перцепции за брендот во умот на потрошувачите, вклучувајќи го и името на брендот и неговите визуелни форми. Сето ова веднаш евоцира сет асоцијации. За постоечките брендови овие асоцијации се резултат од маркетинг активностите на компанијата и искуството на потрошувачите со брендот, односно со производите/услугите што компанијата ги продава. Некои од асоцијациите за брендот се многу различни, а други се слични со оние на конкурентите. Интеракцијата на сите бизнис активности ја создава перцепцијата за брендот. Така, брендот е резултат на ветувањето и испорачувањето на едно искуство. Затоа брендот е една од најважните компоненти и експресија на стратегијата на бизнисот.

Слика 5.5 Ланецот на вредности на брендот



Извор: Lindemann, J., 2010, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York, p. 108

Содржина на брендот. Првиот елемент на ланецот на вредности на брендот се однесува на содржината на брендот која се утврдува со изјавата за позиционирање. Во јадрото на брендот е ДНК-та на брендот или т.н. *џајлџформа* која се состои од клучните вредности на брендот од кои произлегуваат клучните атрибути и перцепции за позиционирањето на брендот. Клучните вредности се резултат од историјата на компанијата, нејзините погледи за иднината на нејзините пазари и потрошувачи и нејзините способности да обезбеди различна и релевантна понуда за потрошувачите. Со цел да останат кредибилитетни кај потрошувачите и да бидат способни успешно да го испорачаат ветувањето за брендот, клучните вредности на брендот во најголем број случаи може само

постепено да се менуваат, за да се избегне наштетување на создадената вредност на брендот. Брендите како што се: *Coca-Cola*, *IBM* и *Mercedes* се успешни примери за континуираност и конзистентност во вредностите на нивните брендови. Некои перцепции за брендот се резултат на операциите и културата на компанијата кои можеби не биле кодифицирани и формализирани на почетокот на бизнисот, но станале *modus operandi* на компанијата. *Microsoft* и *Google* се примери за корпоративни брендови кои се развиле на овој начин. Содржината на брендот треба да биде кодифицирана на таков начин на кој ќе може да биде комуницирана и применета, како интерно, така и екстерно. Вообичаени потфрлања се или премногу симплифицирана, редуцирана суштина на брендот или преелаборирани пофалби на кои им недостига јасна дефиниција (Keller, 2007). Корисната суштина на брендот ги комбинира различните асоцијации на брендот со способноста на компанијата да ги испорача нив, сè до искуството на потрошувачот.

Вредностите и нивното пренесување треба да биде адаптирано на пазарните услови. Сепак, ДНК-та на брендот на производи (особено оние за финална потрошувачка) може полесно да се промени од ДНК-та на корпоративните брендови, каде целата компанија треба да ја следи промената преку обединети комуникации и однесување. Ова може да значи промена на фокусот на вредностите и на начинот на којшто тие се изразуваат при комуникацијата и однесувањето во компанијата. На пример, финансиската криза од 2008-2009 година потврди дека стабилноста и довербата треба да бидат меѓу основните вредности на брендот од финансискиот сектор. И покрај тоа што беа дел од ДНК-та на овие компании, тие не беа потенцирани, бидејќи потрошувачите сметаа дека сите банки се сигурни. Но, кризата значително ги промени перцепциите на потрошувачите, рефокусирајќи го вниманието на финансиските институции кон комуницирање на довербата и сигурноста како клучни вредности на брендот.

Допирни точки со потрошувачите. Допирните точки со потрошувачите ги претставуваат сите клучни контактни точки помеѓу компаниите и потрошувачите. Откако ќе се дефинира позиционирањето на брендот, истото тоа треба да се комуницира и да се испорача преку сите релевантни допирни точки со потрошувачите кои се вториот елемент од ланецот на вредности на брендот. Активностите на менаџментот треба да ги фокусираат иницијативите и инвестициите во брендот кон овие допирни точки со потрошувачите. Сите релевантни бизнис функции кои имаат директен видлив ефект врз искуството на

потрошувачите треба да бидат обединети во функција на позиционирањето на брендот. Ова ги вклучува: ценовните стратегии, рекламирањето, присуството на интернет, спонзорствата, продажните брошури, пакувањето, присутноста, односно дистрибуцијата, корпоративниот идентитет, тонот на гласот, архитектурата на брендот и управувањето на односите помеѓу брендот како и сите други прашања поврзани со вработените и инвеститорите (Karferer, 2008). Доколку станува збор за мултинационална компанија, потребни се координација и контрола на активностите во секоја земја. Во целина, водечките глобални брендови се успешни како резултат на нивната конзистентност во сите комуникации и допирни точки. *Apple*, *BMW* и *P&G* се издвојуваат како брендови кои успеваат да ги инкорпорираат горенаведените анализи.

Позиционирањето на брендот, исто така, треба да служи како водич за равојот и дизајнот на производот, како и во истражувањето и развојот, за да осигура дека производите, односно услугите ги засилуваат клучните вредности на брендот. Моделот *Phaeton* на *VW* е пример за производ кој не се вклопува во вредностите на *VW* брендот, како што се едноставност и достапност. Не е за изненадување што ова беше најголемата грешка во неодамнешната историја на компанијата. *Samsung* обезбедува стратегиско водство на тимот за истражување и развој, со цел да се осигура дека напорите се фокусирани кон креирање производи и услуги обединети со брендот. Од друга страна пак, истражувањето и развојот може да биде извор на производи и услуги кои создаваат водечки глобални брендови како што се: *HP*, *Intel*, *Microsoft*, *Apple* и *Google* (Wheeler, 2006).

Брендовите кои немаат директен контакт со крајниот потрошувач треба да се фокусираат на производот, комуникациите и услугата којашто ја нудат, бидејќи ова се допирните точки што компанијата може да ги менаџира и да им влијае. (Ulrich и Smallwood, 2007). За голем број B2B и услужни брендови вработените се клучната допирна точка со потрошувачите. Така, во *Samsung*, главниот извршен директор се наградува според тоа колкава дополнителна вредност на брендот е создадена (*Business Week*, 2009). Испорачувањето на ветувањето за брендот не е ограничено само на дизајнот, комуникациите и рекламирањето, туку вклучува и активности поврзани со истражувањето и развојот, услугите за потрошувачите и продажбата. *Apple* и *BMW* се најдобри примери за успешна примена на вака интегриран пристап (Post и Post, 2007).

Перцепции на потрошувачиите. Следниот елемент во ланецот на вредности на брендот го рефлектира влијанието на менаџерските акции и извршувањето на

допирните точки врз перцепциите на актуелните и потенцијалните потрошувачи. Комбинираните допирни точки на брендот може да креираат магичен круг од: свесноста за брендот, продалбочено знаење, интегрирање во сетот за консидација, купувањето, повторното купување и препораките за другите (Lindemann, 2010). Овие активности не се линерани, туку симултано се појавуваат, што ја прави нивната координација и конзистентност уште позначајна. Резултат на ова се перцепциите и асоцијациите на потрошувачите за брендот. Клучните мерила за оценување на перцепциите на потрошувачите се: квалитетот на свесноста, знаењето, односно познавањето (детали во врска со понудата на брендот), диференцијацијата, релевантноста (ценовно ниво и понуда), перформансите за клучните вредности и испораката (гледиштето на потрошувачите за тоа што брендот остварува во однос на тоа што го тврди), консидацијата, преференциите, намерата за купување, задоволството, препораките и намерата за повторно купување (Keller, 2000). Овие т.н. *мерила на квалитетот на брендот* ги мерат и ги оценуваат перцепциите на потрошувачите за брендот и нивното намерно однесување при купување. Тие, исто така, оценуваат колку близу или далеку се потенцијалните потрошувачи од купување на производите/услугите на брендот.

Однесување на потрошувачите. Секако дека перцепциите за брендот се важни, но тие треба да се претворат во купување, за да бидат комерцијално релевантни и ефективни. Ова води кон следниот елемент од ланецот на вредности на брендот, а тоа е однесувањето на потрошувачите. Комуникациите и искуството поврзани со брендот влијаат на перцепциите на потрошувачите за брендот и за тоа што тој го нуди. Овие перцепции го предизвикуваат однесувањето на потрошувачите. Колку е повисока релевантноста и диференцијацијата на брендот, толку е посилено неговото влијание на одлуките за купување на потрошувачите, што потоа влијае на цената, обемот и фреквенцијата на купување. Однесувањето на потрошувачите се материјализира при точката на купување (директна или посредна) преку продажната цена, обемот и фреквенцијата, како и повторното купување (Aaker, 2004).

Финансиски резултати. Однесувањето на потрошувачите при купување ги произведува приходите на бизнисот, од кои се екстрахира профитот и, во крајна линија, вредноста на акционерите. Влијанието на брендот е континуиран процес кој предизвикува тек на готовински приливи. Комуникациите и искуството со брендот осигуруваат дека потрошувачите ги купуваат производите/услугите на брендот, повторно и повторно, креирајќи база на лојални потрошувачи. Во

најдобар случај, перцепциите за брендот создаваат ментален монопол со широка база на потрошувачи кои воопшто не земаат предвид други брендови. Тогаш се создава одржлив тек на добивки. Историските и идните готовински приливи од брендот ја градат основата за оценување на цената на акцијата на компанијата од страна на аналитичарите и инвеститорите. Тогаш брендот ја исполнува својата најзначајна улога во креирањето одржлива вредност на акционерите.

Ланецот на вредности на вработените. Додека основното создавање на вредноста од страна на брендот се базира на генерирање приходи од потрошувачите, брендот исто така, може да влијае и на другите стеикхолдери поврзани со бизнисот. Мерилата за влијанието на брендот врз вработените се, всушност, нивото на квалификации на вработените, стапките на флукуација, продуктивноста, приходите и оперативната добивка по вработен (*Business Week*, 2009). Со цел да се обединат вработените со брендот, компаниите треба да дизајнираат такви корпоративни вредности што ќе бидат комуницирани и имплементирани насекаде низ компанијата, вклучувајќи го регрутирањето и менаџментот. Вредностите на брендот треба да бидат дел од ревизијата на извршувањето на вработените и да влијаат на плаќањето и унапредувањето. Сепак, вредностите на брендот треба да бидат релевантни. Кредибилитетот е од фундаментално значење за поврзувањето на вработените со брендот.

Ланецот на вредности на инвеститорите. Една друга група која е под влијание на корпоративниот бренд се инвеститорите. Но, нивното потпирање на брендот функционира многу поразлично од другите стеикхолдери. Инвеститорите препознаваат кога силните брендови ги привлекуваат потрошувачите, а последниве ги генерираат приходите од кои се екстрахира вредноста на акционерите. Ова е особено точно за компаниите кои произведуваат и продаваат производи/услуги за финална потрошувачка, како што се: *Coca-Cola, P&G, Nestle, Unilever, Pepsi* и други. Кај овие бизниси брендот е клучниот фактор за финансиските успеси. Сепак, за оценување на создадената вредност и инвестициските одлуки, инвеститорите се потпираат на анализата на финансиските податоци. Финансиските индикатори се историски достапни за сите јавно тргувани компании и може да се анализираат преку комплексни статистички модели, со цел да се идентификуваат идни трендови. Како и да е, златното правило е дека минатите перформанси не се доволни за предвидување на идните.

Инвестициската одлука за купување акции од една компанија се базира на очекувањата за идното создавање вредност, што, пак, се состои од апрецијацијата на цената на акцијата и исплатата на дивиденда. Ова значи дека инвеститорите се

потпираат на очекувањата за идните готовински приливи, при донесувањето на одлуката за инвестирање. Силните брендови се еден вид поддршка и гаранција на деталните анализи на аналитичарите и институционалните инвеститори. Постои мала веројатност акциите на компаниите со силни брендови да потфрлат во однос на оние на конкурентите. Тоа е така, бидејќи овие компании обезбедуваат подобри и попредвидливи финансиски резултати. Постојат неколку компании кои ја користат финансиската вредност на својот бренд за да им демонстрираат на инвеститорите дека тие купуваат акции од силни компании. *Samsung, Intel, Philips* и *Coca-Cola* започнаа да ја цитираат вредноста на својот бренд во годишните финансиски извештаи, како и во комуникациите со сите стејкхолдери, за да ја покажат силата и одржливоста на готовинските текови (Wreden, 2005). Пораките наменети за инвеститорите треба да информираат за потенцијалот на брендот да ја поддржи стратегијата на компанијата и очекуваните финансиски резултати.

5.7 ПОВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ ВО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД

Бидејќи брендовите се навистина значајно средство на бизнисот кое претставува значаен дел од вредноста на компанијата, се поставува прашањето за менаџирањето и мерењето на инвестициите што компанијата ги прави за развој на брендот. Трошоците за маркетинг на повеќето компании експоненцијално растат во изминатите дваесет години. Во неколку индустрии, особено кај производителите наменети за финална потрошувачка, маркетинг трошоците изнесуваат дури половина од вкупните трошоци на чинење на производот. Брендите како нематеријално средство претставуваат околу 30-80% од вредноста на акционерите (Berry, 2004). Затоа не е за изненадување порастот на притисокот од врвните менаџери и финансиската заедница за соодветна евиденција на инвестициите во брендот и нивно усогласување со менаџерската агенда базирана на вредност. Во светот по 2008-2009 година, кога беше неопходен пораст на корпоративните заработки, на менаџментот му беше потребен квантифициран доказ дека ресурсите што се ангажираат се оправдани за акционерите. Бидејќи градењето на брендот бара значителни инвестиции во пари и време, на компаниите им е потребна т.н. *рамка на поврат на инвестициите* (Return on Investments – ROI) која ги оптимизира ресурсите, за да се постигне максимална вредност за акционерите (Lindemann, 2010).

Крайкорочен поглед на ROI. Од едноставност и достапност, преку мерење на фреквенцијата на продажбата, маркетинг податоците го предизвикаа развојот и

пролиферацијата на комплексни и софистицирани модели чија основа е маркетинг миксот, кои го мерат повратот на инвестициите во која било поединечна активност, во овој случај од маркетингот. Врз основа на скенирање на податоците, овие модели можат да го измерат директното влијание врз продажбата на маркетинг активностите и да анализираат која инкрементална продажба од кој специфичен напор е генерирана. Повеќето од овие ROI модели нудат оптимална алокација на буџетот по активности како водич за идните трошења. Некои напредни модели ја користат и теоријата на игри за антиципирање на активностите на конкурентите и оптимизирање на буџетот според нив (Naik et al, 2005). Нивната атрактивност лежи во нивната едноставност и широка база на податоци кои и непрофесионалците лесно можат да ги разберат.

Како и да е, преголемиот фокус на краткорочниот поврат на инвестициите резултира во реалоцирање на средствата од долгорочните инвестиции за градење на брендот, како што се стратегискиот маркетинг и комуникациите, кон придвижувачи на краткорочната продажба, како што се цената и промоцијата. Уште повеќе, традиционалните медиуми стануваат сè пофрагментирани, намалувајќи ја ефикасноста на рекламирањето. Компаниите ги префрлуваат трошоците за маркетинг од комуникации преку медиумите кон активности фокусирани на продажбата, како што се потрошувачките и трговски промоции. Ова ги зголеми трошоците за маркетинг за 7-8% во периодот 2000-2004 година (Hamilton, 2006). Реалокацијата на маркетинг буџетите кон промоции се должи на фактот што нивниот успех лесно може да се измери. Ценовните промоции ја зголемуваат продажбата на краток рок, но имаат негативен ефект на дол рок, преку оштетување на перцепциите за брендот. Ваквите активности предизвикуваат создавање спирала во надолна насока, при која намалените цени ги оштетуваат перцепциите за брендот, предизвикувајќи потреба од нови ценовни промоции за стабилизирање на продажбата. Така, компанијата претрпува постоен удар врз профитната маржа и имиџот на брендот. Во ваква замка имаат паднато американските производители на автомобили (Thomas, 2007).

Градењето на брендот е долгорочен процес. Градењето на брендот е долгорочен процес кој може да трае со децении, како што потврдува градењето на водечките глобални брендови, како *Apple, BMW, Coca-Cola, Nivea* и многу други. Така, промените на перцепциите за брендот се релативно бавни. Причината е во тоа што компанијата треба да го испорача ветувањето за брендот до сите тековни и потенцијални потрошувачи, преку сите допирни точки со нив, на еден константен, јасно диференциран и релевантен начин. Ова е активност која одзема

многу време, поради ограничениот капацитет и интерес, како и заради „бомбардирањето“ од медиумите на кои се изложени потрошувачите. Во развиените земји потрошувачите се изложени во просек на повеќе од 3.000 пораки дневно за различни брендови (www.superbrands.net).

Маркетинг и проширување креираат вредност за акционерите. Градењето на брендот создава значајна вредност за акционерите. Директното влијание на брендот врз вредноста на акционерите може да се измери преку вредноста на брендот, која е добро мерило за успешноста на инвестициите во брендот. Влијанието на инвестициите во брендот и маркетинг активностите врз вредноста на брендот значително се разликува. За да се разбере ваквото влијание, потребно е одделно да се разгледаат овие две категории.

Првата категорија на инвестиции – *стратешките инвестиции* во брендот се реализираат периодично и обезбедуваат рамка за комуникации и тактички инвестиции. Стратегиските инвестиции ги опфаќаат: клучните елементи на брендот, рекламирањето на имидот на брендот, развојот на производот и дизајнот, малопродажната маржа, како и обуката и тренингот на продажната сила (Schultz et al, 2005). Клучните елементи на брендот ги дефинираат атрибутите и асоцијациите што потрошувачите ги имаат за брендот. Тие ја создаваат различноста и релевантноста на понудата на брендот, што влијае на купувањата на потрошувачите и, во крајна линија, на финансиските резултати на компанијата. Клучните елементи на брендот ги вклучуваат: името на брендот, клучните вредности и позиционирањето, како и некои визуелни елементи, меѓу кои примарно е логото (Keller, 1998). Овие клучни елементи често остануваат недопрени со години, дури и децении, бидејќи тие се основната причина зошто компанијата е всушност успешна. Само стратегиските промени на секторот или дејноста може да предизвикаат промена на клучните елементи на брендот. Креирањето и управувањето со клучните елементи на брендот е релативно евтино и се состои од менаџмент работилници, консултации, регистрација и заштита на името, логото и другите елементи, како што се боите и формата (Van Auken, 2003). Овде повратот од инвестициите е многу висок, бидејќи најголем дел од комуникациите за брендот се диктирани од страна на клучните елементи. Дел од стратегиските прашања кои се однесуваат на клучните елементи е и одлуката за тоа дали освен корпоративниот бренд, ќе се развиваат и брендови на производи и каков ќе биде односот меѓу нив. Клучните елементи на брендот влијаат и на другите стратегиски инвестиции во брендот. Развојот на производите и дизајнот често се одредени од позиционирањето на брендот. Влијанието на развојот на

производот врз вредноста на брендот е доста значајана, како што покажуваат примерите на: *Apple, Samsung, Audi, BMW* и *Nintendo*, па така, компаниите за ова цел инвестираат значајни суми во истражување и развој. Така, *L'Oréal* троши исто толку средства за истражување и развој колку што троши за рекламирање, а *Samsung* троши 50% повеќе за истражување и развој, отколку за рекламирање. *Intel* и *Microsoft* ги имаат највисоките буџети за истражување и развој во оваа индустрија (Beverland, 2009). Силните брендови овозможуваат повисок поврат на инвестициите во истражување и развој, бидејќи брендот инстантно креира кредибилитет, сигурност и прифатливост. Клучното позиционирање, исто така, влијае на рекламирањето и комуникациите поврзани со брендот. Тие се дизајнирани да испорачаат специфична порака за брендот која ќе влијае на перцепциите и однесувањето на потрошувачите. Дополнителна стратегиска инвестиција во брендот претставува малопродажната мрежа и дилерството. За брендовите од доменот на услугите и оние кои имаат значителна контрола на дистрибутивната мрежа, продажниот персонал е клучот за успехот на брендот. Сопозорствата, исто така, претставуваат стратегиски инвестиции во брендот кои создаваат одржлива вредност на брендот (Aaker, 2004).

Промоциите се *тактички маркетинг активности* кои може да влијаат на градењето на брендот во ситуации кога брендот настапува на нови пазари или има потреба да се ревитализира. Преку нив се комуницираат одделни атрибути на брендот и тие придонесуваат кон развивањето и засилувањето на имиџот на брендот (Keller, 1993). На агрегатно ниво, компаниите трошат повеќе за продажни промоции, отколку за рекламирање. Дозираната употреба на продажните промоции помага во зголемувањето на вредноста на брендот, но честите вакви промоции можат негативно да влијаат на перцепциите за брендот, уништувајќи ја неговата вредност и профитните маржи на компанијата на долг рок.

Една академска студија го оценувала влијанието на инвестициите во брендот врз вредноста на брендот, врз основа на податоците од студијата „Најдобриот глобален бренд“ (Chu Chu и Tat Keh, 2006). Оваа студија го оценувала влијанието и оптималното ниво на клучните инвестиции во брендот, како што се истражувањето и развојот, рекламирањето и продажните промоции посветени на креирање на вредност на брендот. Според истражувањето, повратот од инвестициите во истражување и развој се зголемува при инвестициски вложувања под 200 милиони американски долари и достигнува точка на сатурација околу инвестициски вложувања од 1 милијарда американски долари, сума над која дополнителните инвестиции значително не ја зголемуваат вредноста

на брендот. Оваа констатација е поддржана и од искуството на компании со огромни буџети за истражување и развој, како што се *Microsoft* и *Philips* (Berger и Kiley, 2005). Таа е, исто така, во согласност со принципот на максимум (Tull et al, 1986): големите промени во трошењето (инвестирањето) не генерираат големи промени во профитот.

Позитивното влијание на трошоците за рекламирање врз перформансите на компаниите на берзите постојано се потврдува, а во последно време, особено преку примерот на *Samsung*, (Wang et al, 2007) маркетинг трошоците, исто така, креираат значителни бариери за влез, бидејќи високите суми потребни за промена на перцепциите на потрошувачите ги одвраќаат потенцијалните конкуренти од влез на маркетинг интензивни пазари (Ho et al, 2005). Рекламирањето може директно да влијае на продажбите, пазарното учество и релативната цена (Chaudhuri, 2002). Инвестициските вложувања за рекламирање најефективно придонесуваат за вредноста на брендот кога се движат во интервалот од 200 милиони до 4 милијарди американски долари. Слични студии во САД сугерираат дека само промоциите од голем обем имаат силно влијание врз вредноста на брендот, додека инвестициите под 2 милијарди американски долари имаат многу мало влијание. Ова не е за изненадување бидејќи промоциите во основа функционираат како катализатор на продажбата, за што е потребно обем, со цел да се постигне ефективност (Chu Chu и Tat Keh, 2006). Една студија којашто ги анализираше долгорочните ефекти од маркетинг инвестициите врз обемот и вредноста на продажбата заклучи дека зголемувањето на обемот е резултат од рекламирањето и дисконтните цени, а промените во вредноста се должат на дистрибуцијата и самиот производ (Ataman et al, 2006).

Потребна од долгорочен поглед на ROI. И покрај големата ефикасност на моделите и техниките за мерење на ефективноста на краткорочните маркетинг иницијативи, сепак градењето бренд е долгорочен процес кој бара трајна посветеност и визија. Брендот како средство претставува значителен дел од вредноста на компанијата и затоа е потребен пристап за утврдување на повратот од инвестициите кој ја рефлектира долгорочната природа на ова средство (www.enumerys.com).

На компанијата ѝ е потребно повеќе од скенирање на краткорочните промени во продажбата за да го оцени повратот од капиталните вложувања. Повеќе од 70% од водечките глобални брендови се постари од 50 години, надминувајќи го просечниот животен век на една компанија во САД и економскиот век на речиси сите други средства на бизнисот (Schmitt и Rogers,

2009). Земајќи го предвид фактот дека во просек 70% од цената на акцијата на компанијата се базира на очекуваните готовински приливи по третата година и фактот дека очекувањата за идните готовински приливи од следните 25 години претставуваат речиси $\frac{3}{4}$ од NPV на компаниите, очигледно е дека долгорочната вредност на брендот како едно од најважните средства на бизнисот треба да се управува во согласност со очекувањето за долгорочно генерирање вредност (Berry, 2004). Соодветниот модел за поврат на инвестициите треба да ги вклучи како краткорочните, така и долгорочните маркетинг и други активности поврзани со брендот.

Повраќи на инвестициите (ROI) од брендот. Повраќот на инвестициите во брендот се дефинира како однос помеѓу вложувањата во брендот и економскиот поврат што тие го генерираат. ROI на брендот е мерило за оптимизирање на краткорочните и долгорочни трошоци за маркетинг, преку споредување на специфичните инвестиции во брендот и резултатите од нив. Оценката релативно се усложнува, поради различното временско влијание на одделни маркетинг иницијативи. Најчесто се користи краткорочниот ROI на брендот, бидејќи во тој случај полесно се препознава врска помеѓу инвестициите и приносот. Тогаш полесно се идентификува инкременталната продажба, односно добивка (Lindemann, 2010). На пример, ако една компанија инвестира 1.000.000 американски долари за краткорочна иницијатива која резултира со дополнителна добивка од 250.000 американски долари, тогаш ROI од оваа инвестиција е 25%. Се тргнува од претпоставката дека во времетраењето на оваа иницијатива не постојат други маркетинг активности или неочекувани настани кои би го предизвикале порастот на приходите. Но, појавата на паралелни активности предизвикува тешкотии во алоцирањето на инкременталните продажби. Кај краткорочните инвестиции утврдувањето на добивката од брендот за една парична единица инвестиција е доволна за донесување одлуки кои можат да го подобрат целиот маркетинг микс. Но, стратегиските инвестиции во брендот често ги покажуваат ефектите со задоцнување, односно во подолг временски период (неколку години). Ваквите инвестиции вклучуваат промени во допирните точки со потрошувачите. Мерењето на приносот од овие инвестиции одделно е релативно комплексна задача. Повеќето компании се справуваат со ова прашање, земајќи ја промената во вкупната вредност на брендот како средство и неа ја ставаат во однос со вкупните инвестиции во брендот, во дадениот период (Salinas, 2009).

Почетна точка за разбирање на ROI на брендот е вредноста на брендот и разбирањето на ланецот на вредноста на брендот, односно на линкот помеѓу

перцепциите и однесувањето на потрошувачите и нивното финансиско влијание во форма на приходи, односно профит (Lindemann, 2010).

Воспоставување рамка за ROI на брендот. Прво треба да се идентификуваат и да се дефинираат клучните елементи кои влијаат на вредноста на брендот од перспектива на потрошувачот, а потоа, овие елементи се интегрираат во ланецот на вредности на брендот, кој го поврзува брендот со финансиската вредност што произлегува од купувањето на потрошувачот. На овој начин се утврдува и се квантифицира односот помеѓу вредностите на брендот, перцепциите и допирните точки со влијанието врз однесувањето на потрошувачите и, посредно, со финансиските резултати (Berger и Kiley, 2001).

Сегментација. Понатаму потребно е да се селектираат напорите според нивниот потенцијал за создавање вредност. Ова подразбира дефинирање и разбирање на целните пазари. Повеќето брендови имаат неколку видови потрошувачи, рангирани од посветен лојалист, до случаен опортунист. При оценувањето на ROI на брендот потребно е да се земе предвид потенцијалот за поврат на инвестициите од секој пазарен сегмент. Ценовната промоција може да привлече нови потрошувачи, додека подобрената постпродажна услуга може да ја намали загубата на потрошувачи. Првата обезбедува краткорочен пораст на продажбата, а втората ги осигурува долгорочните готовински текови. Ова прашање е особено важно за балансирање на инвестициите на различни географски пазари. Приносот од инвестициите во брендот на голем број светски познати брендови се зголемил за речиси два пати, откако овие компании дел од инвестициите на пазарите во САД и Европа ги реалоцирале кон пазарите во одделни земји во развој (Reilly и Schweih, 2007).

Допирни точки. За оптимизирање на алокацијата на маркетинг ресурсите потребно е да се идентификува, да се разбере и да се квантифицира влијанието на брендот врз допирните точки со потрошувачите. Во зависност од дејноста и од самиот бизнис, некои допирни точки се порелевантни и полесно се контролираат од други допирни точки. Рамката на ROI на брендот овозможува оптимизирање на алокацијата на инвестициите кај оние допирни точки кои резултираат со највисока вредност за брендот. На пример, дизајнот на производот и дистрибутивните канали беа двете допирни точки во кои *Samsung* најмногу инвестираше, постигнувајќи неверојатен пораст на вредноста на брендот за релативно краток временски период. Успехот на *Starbucks* е во основа резултат од инвестициите во малопродажната мрежа и обуката и тренингот на вработените (Quelch и Harrington, 2005).

Имплементирање на ROI на брендот. Повратот од инвестициите во брендот може да се пресмета на агрегатно ниво на вредност на брендот, како и за поединечни компоненти. Индивидуалните компоненти може да се интегрираат во преглед за менаџирање на инвестициите и активностите за брендот. Некои од клучните мерила се следните (Lindemann, 2010):

1. *Свесност за брендот.* Мери до кое ниво потрошувачите се свесни за брендот (потпомогната, свесноста без помош или прв на ум).

2. *Знаење за брендот.* Ова мерило го мери нивото до кое потрошувачите го познаваат брендот повеќе од неговото име. Колку е поголемо знаењето за брендот, толку подобро потрошувачите ја оценуваат неговата понуда.

3. *Атрибути и асоцијации на брендот.* Со нив се утврдуваат атрибутите што потрошувачите ги асоцираат на брендот и кои се перформансите на брендот за секој атрибут во однос на оние на конурентите. Тие ги претставуваат функционалните и емоционални користи што брендот ги обезбедува. Со цел да биде ефективен, брендот треба да претставува оригинален микс од атрибути и асоцијации кои го прават брендот различен од конурентите, а неговата понуда релевантна за потрошувачите.

4. *Диференцијација.* Таа произлегува од перформансите на асоцијациите и атрибутите на брендот. Диференцијацијата потврдува дека брендот се истакнува од конурентите.

5. *Релевантност.* За да се земе предвид, брендот треба да понуди релевантна понуда која ги исполнува барањата и потребите на потрошувачите. Цената или некој особено специфичен елемент на брендот може да ја ограничи релевантноста за потрошувачите.

6. *Консидерација.* Ова е првиот чекор кон потенцијално купување. Ова значи дека брендот е сериозно земен предвид како алтернатива.

7. *Преференции.* Да се биде посакуван избор индицира на јасни преференции и веројатност за купување. Само значајни причини може да влијаат за некупување, кои најчесто се од финансиска природа.

8. *Избор.* Брендот го претставува изборот на потрошувачот и неговата намера за купување.

9. *Задоволство.* Ова мерило се однесува за потрошувачите кои имаат претходно искуство во купување на производот/услугата на брендот. Задоволството на потрошувачите подобро се мери за функционалните, отколку за емоционалните атрибути.

10. Застапување. Овој индикатор ја мери веројатноста потрошувачот да го препорача брендот на другите. Застапувањето е клучно за рекламирањето од „уста на уста“. Ова е еден од највлијателните фактори за купување, бидејќи најчесто доаѓа од доверливи страни (фамилијата, пријателите, колегите или специјализирани агенции).

11. Лојалност. Ова е значајно мерило за одржливоста на вредноста на брендот. Колку е полојална базата на потрошувачи, толку е попредвидлив готовинскиот тек на брендот. Уште повеќе, брендovите кои имаат лојална база на потрошувачи имаат пониски трошоци за стекнување нови потрошувачи, кои често може да бидат значаен трошковен фактор.

12. Продажна цена. Цената е индикатор за ценењето на брендот, во однос на неговите конкуренти и тоа создава директна вредност како клучна компонента на приходите на компаниите. Порастот на цената директно ја зголемува профитната маржа, но само доколку нето резултатите ги надминуваат потенцијалните падови во обемот и фреквенцијата на купување.

13. Обем на продажба. Ова е индикатор за релевантноста на понудата. Обемот на продажба директно придонесува за висината на приходите и функционира во тандем со цената.

14. Фреквенција на продажба. Ова е уште еден индикатор за релевантноста и, исто така, директно влијае на приходите.

15. Добивка од нематеријални средства. Се однесува на добивката која се генерира од ангажирањето на нематеријалните средства на бизнисот. Се пресметува со одземање на оперативните трошоци, цената на чинење на ангажираниот капитал и висината на данокот од приходите.

16. Влијание на брендот. Ова мерило го мери влијанието што го има брендот врз потрошувачите во однос на другите нематеријални средства. Влијанието на брендот се пресметува одделно за секој фактор кој влијае на одлуката за купување и агрегатно како процент кој го претставува влијанието на брендот, генерирањето на приходите и профитот.

17. Добивка од брендот. Оваа сума ја претставува добивката што се генерира од брендот. Се пресметува со множење на процентот на влијание на брендот со добивката од нематеријални средства.

18. Вредност на брендот. Овој индикатор ја претставува целокупно креираната вредност од брендот во контекст на бизнисот на компанијата. Вредноста на брендот се пресметува како NPV од идните очекувани добивки од брендот, дисконтирани со просечната цена на чинење на капиталот (WACC).

Така, повратот на инвестициите се пресметува како:

ROI на брендот = инкрементална вредност на брендот / инвестиции во брендот

Брендот е клучното средство за успех на бизнисот. Вредноста на брендот стана еден од клучните индикатори во извештаите за успехот на компаниите. Но, ова е истовремено проследено со ограничен интерес за објавување детали во врска со ова нематеријално средство, што спречува одлевање чувствителни информации до конкурентите. Инвеститорите треба да посветуваат посебно внимание на вредноста на брендovите. Рангирањата кои се објавуваат имаат директно влијание врз цените на акциите. Инвеститорите можат да се потпрат на верувањето дека брендovите ќе обезбедат нови и, по можност, зголемени парични приливи во иднина. Брендovите се, сепак, најзначајното средство на бизнисот.

ГЛАВА VI АНАЛИЗА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗА КОМПАНИИТЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Со оваа глава започнува презентирањето на најдиректниот доказ на хипотезата за корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност на компаниите во Р. Македонија. За таа цел беше реализирано истражување во кое беа опфатени 22 компании, кои по повеќе формални атрибути (дејност, актива, капитал, годишен обрт, приходи, пазарно учество, профитабилност, број на вработени, ниво на задоволство на потрошувачите) обезбедуваат диверзификација и формирање на репрезентативен примерок за верификација на целите на истражувањето. Истражувањето се реализираше во текот на 2013 година со помош на полуструктуриран прашалник и интервјуа со претставници од компаниите кои се дел од врвниот менаџмент на секоја од нив: генерален директор, односно главен извршен директор, финансиски директор, комерцијален, односно маркетинг директор. Компаниите кои учествуваа во истражувањето имаат релативно познат и признат корпоративен бренд кој постојано го (до)оформуваат преку (ре)комбинирање на сите поединични ресурси и активности од процесот на градење и управување со корпоративниот бренд. Препознавањето на таквите елементи во секојдневното функционирање на овие македонски компании е непобедлив аргумент во корист на тврдењето дека компаниите во Р. Македонија знаат и можат да го искористат потенцијалот на своето највредно средство. Постигнувањето на кохезија помеѓу богатите теоретски сознанија и строгата практика е клучот калауз кон долгорочниот успех на компаниите. Предизвикот лежи во претворањето на исклучоците во тренд. Листата на компаниите ги вклучува: „Алкалоид“, „Александар палас“, „Бетон“-Штип, „Вип“ – Македонија, „Витаминка“, „ЕВН“ – Македонија, „Европа“, „КАМ“, „Комерцијална банка“, „Македонски телеком“, „Макстил“, „Млекара Битола“, „Мода“, „Нептун“, „Пелистерка“, „Пивара Скопје“, „Стопанска банка“, „Seavus“, „Телекабел“, „Тиквеш“, „Тинекс“ и „Фершпед“.

Во продолжение се презентирани повеќе детали во врска со компаниите опфатени во истражувањето, табела 6.1.

Табела 6.1 Карактеристики на компаниите во истражувањето

Дејност	Број на вработени	Пазари	Котација на берза	Пазарна капитализација	Вредност на вкупни средства	Годишен обрт	ROS	ROA	ROE
Производствен сектор: 9 компании; Градежништво: 1 компанија; Сектор на услуги: 12 компании	200-1300	Меѓународни пазари: 11 компании Домашен пазар: 11 компании	Официјален пазар: 12 компании; Слободен пазар: 4 компании	0,5-50 милијарди денари	1-80 милијарди денари	0,5-17 милијарди денари	8%-30%	2%-16%	2%-20%

Извор: сопствено истражување

Девет компании припаѓаат на *производствениот сектор* (3 компании за производство на прехранбени производи, 3 компании за алкохолни и безалкохолни пијалаци, 1 текстилна компанија, 1 фармацевска компанија и 1 производител на челични производи), вклучена е 1 градежна компанија, а 12 компании се дел од *услужниот сектор* (2 компании за трговија на мало со прехранбени производи, 1 компанија за трговија на мало и големо со електрични и електронски апарати и уреди, 1 хотел, 1 шпедитерска компанија, 2 банки, 1 компанија за дистрибуција на електрична енергија и 4 компании од телекомуникацискиот и ИТ сектор). Бројот на вработени во овие компании флукутира во рамките на интервалот 200 – 1300 вработени. Што се однесува до пазарите, 11 од овие 22 компании настапуваат на меѓународниот пазар и тоа во интервалот од 6 – 15 земји на 3 континенти. Од компаниите кои се вклучени во истражувањето, 12 котираат на *официјалниот пазар на Македонската берза* и тоа: 6 во рамките на берзанска котација и 6 во задолжителна котација, додека 4 компании се дел од *слободниот пазар* за тргување. Пазарната капитализација на компаниите кои котираат на официјалниот пазар се движи во интервалот 0,5 –50 милијарди денари. Вредноста на вкупните средства изнесува од 1 – 80 милијарди денари. Годишниот обрт, односно износот на приходите на овие компании во изминатиот период се движи во интервалот 0,5– 17 милијарди денари. Кога е во прашање профитабилноста, може да се констатираат следниве индикатори: кај компаниите кои котираат на Македонската берза оперативната добивка во однос на приходите од продажба (ROS) се движи во интервалот 8% - 30%, повратот на вкупните средства (ROA) во рамките 2% - 16%, додека повратот на капиталот (ROE) во интервалот 2% - 20%.⁴

6.1 ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД ЗА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Првата група на прашања преку кои се обезбедени потребните инпути за ова истражување се однесува на анализата на значењето на корпоративниот бренд за конкурентската предност на македонските компании.

Одговорите не синтетичкото прашање: Која комбинација на ресурси ја сметате за клучен извор на конкурентска предност во Вашата компанија, откриваат дека 17 компании сметаат дека корпоративниот бренд е клучниот извор

⁴ Индикаторите се пресметани според податоците од финансиските извештаи на компаниите објавени на Македонската берза

на предност за имплементација на стратегија различна од оние на конкурентите, 4 компании еднакво го вреднуваат организацискиот капитал со корпоративниот бренд, додека 1 компанија наведува дека физичкиот капитал е најзначајниот извор на конкурентска предност. Резултатите се сумирани во табела 6.2:⁵

Табела 6.2 Клучен извор на конкурентска предност

Алтернатива	Број на компании	Процент
Физичкиот капитал	1	4,6%
Човечкиот капитал	0	0,0%
Организацискиот капитал	4	18,2%
Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени	20	90,9%

Извор: сопствено истражување

Анализите на прашањето за хетерогеноста на ресурсите на компаниите во однос на оние на конкурентите во рамките на нивната дејност откриваат дека македонските компании во принцип имаат умерено хетерогена комбинација на ресурси, што всушност донекаде ја ограничува одржливоста на конкурентската предност на долг рок, табела 6.3:

Табела 6.3 Хетерогеноста на ресурсите во рамките на дејноста

Алтернатива	Број на компании	Процент
Ниска	0	0,0%
Умерена	12	54,6%
Висока	10	45,5%

Извор: сопствено истражување

Истото може да се заклучи и кога е во прашање мобилноста на ресурсите. Една третина од компаниите сметаат дека нивните ресурси не се мобилни и тешко можат да се стекнат од страна на тековните/потенцијални конкуренти, табела 6.4:

Табела 6.4 Мобилноста на ресурсите во рамките на дејноста

Алтернатива	Број на компании	Процент
Ниска	8	36,4%
Умерена	12	54,6%
Висока	2	9,1%

Извор: сопствено истражување

И покрај недостатоците поврзани со хетерогеноста и мобилноста на ресурсите на македонските компании, тие се сосема свесни за нивното значење за стекнување одржлива конкурентска предност. Во табела 6.5 се сумирани

⁵ Одговорите на прашањата се базираат на повеќекратен избор. Една компанија може да има повеќе од еден одговор. Истиот принцип се применува и кај останатите прашања во прашалникот.

одговорите на прашањето за важноста на хетерогеноста и мобилноста за конкурентската предност:

Табела 6.5 Важноста на хетерогеноста и мобилноста за стекнување конкурентска предност на компаниите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Ниска	1	4,6%
Умерена	4	18,2%
Висока	17	77,3%

Извор: сопствено истражување

Одговорите на компаниите на прашањето за тоа која категорија ресурси на нивната компанија се смета за најхетерогена и најмалку мобилна се наведени во табела 6.6. Резултатите покажуваат дека за речиси половина од компаниите корпоративниот бренд е најхетерогениот и најмалку мобилниот ресурс. Следува физичкиот капитал, организацискиот, а човечкиот капитал е на последно место.

Табела 6.6 Хетерогеноста и мобилноста на ресурсите на компаниите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Физичкиот капитал	7	31,8%
Човечкиот капитал	2	9,1%
Организацискиот капитал	4	18,2%
Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени	10	45,5%

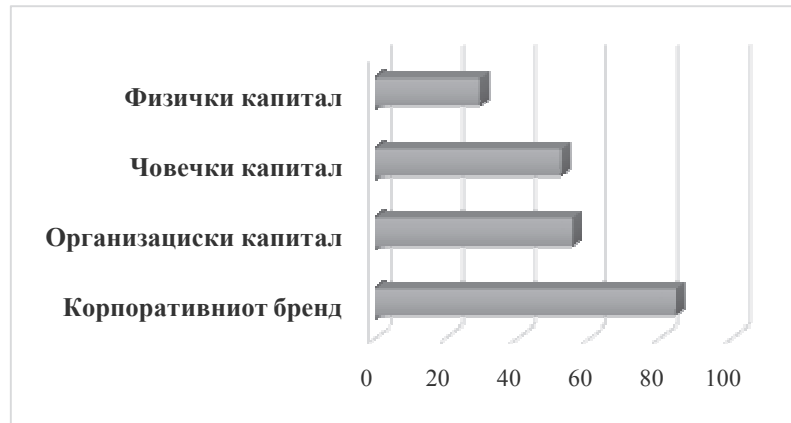
Извор: сопствено истражување

Овие одговори кријат одредени хипотези: на пазарот на труд во Р. Македонија сè уште понудата на кадри релативно ја надминува побарувачката. И тоа, станува збор за понуда која ги исполнува квалитативните барања на компаниите. При овие анализи, секако, треба да се земат предвид и спецификите на современиот работник, посебно во услужните дејности. Од една страна, компаниите релативно лесно можат да ги обучат и да ги заменат своите вработени, а од друга страна, работниците се во постојана потрага по подобра работа, што влијае на флукуацијата. Можеби затоа човечкиот капитал е најмалку хетероген и доста мобилен ресурс на компаниите.

Несомнена е значајноста на конкурентската предност базирана на ресурсите, односно на експлоатација на интерните предности на компаниите. Затоа се испитува состојбата со ресурсната база на македонските компании во однос на четирите најзначајни карактеристики на ресурсите и способностите за стекнување одржлива конкурентска предност: *постојаност* (*трајност*), *транспарентност*, *преносливост* и *заменливост*. Кога е во прашање *трајноста* на ресурсите, македонските компании ја препознаваат вредноста на

корпоративниот бренд и вложуваат напори во зачувување на неговата доминантна позиција во однос на оваа карактеристика. Следат организацискиот и човечкиот капитал, а физичкиот капитал има најслаб резултат⁶, слика 6.1:

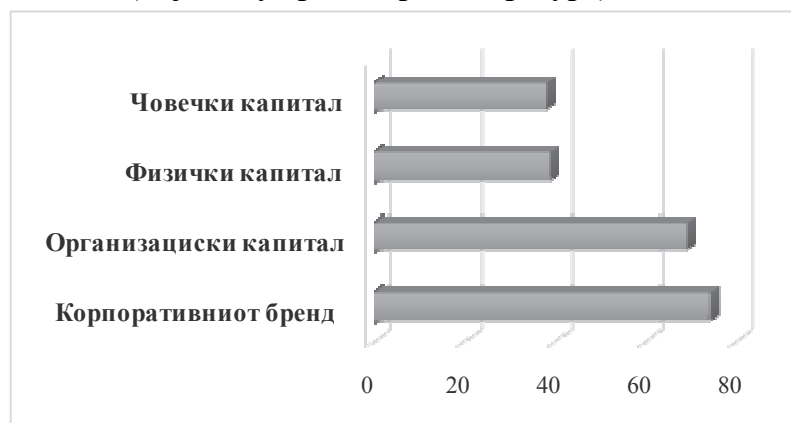
Слика 6.1 Трајноста на ресурсите на компаниите



Извор: сопствено истражување

Кога се анализира *транспарентноста*, корпоративниот бренд е во водство како најмалку транспарентен ресурс, следи организацискиот капитал, исто така, како сложена комбинација од рутини и способности, што го прави помалку видлив и препознатлив за конкурентите, а потоа следат физичкиот и човечкиот капитал како ресурси кои конкурентите полесно можат да ги воочат, слика 6.2:

Слика 6.2 Транспарентноста на ресурсите на компаниите (најмалку транспарентен ресурс)



Извор: сопствено истражување

⁶ Одговорите на компаниите се базираат на повеќекратен избор. Првоизбраната алтернатива се вредува со вредност која го претставува бројот на алтернативите (во овој случај 4), а секоја наредна за 1 помалку. Вкупниот резултат се добива како збир од вредноста на секој избор во зависност од неговиот редослед. Рангирањето се врши според остварениот вкупен резултат. Ваквата пресметка се применува кај сите рангирања во истражувањето.

И при анализата на *преносливоста* како карактеристика на ресурсите која ја детерминира конкурентската предност, корпоративниот бренд се перципира како најмалку пренослив ресурс, а потоа следи физичкиот капитал, па организацискиот и на крај човечкиот капитал. Овие резултати се во согласност со анализата на хетерогеноста и мобилноста на ресурсите, слика 6.3:

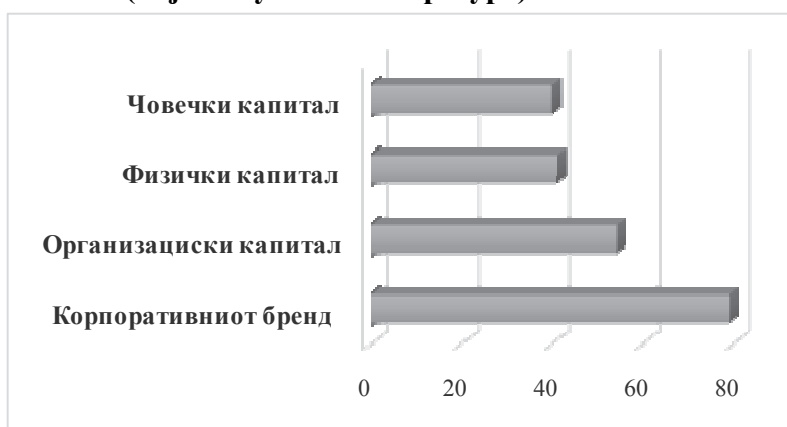
Слика 6.3 Преносливоста на ресурсите на компаниите (најмалку пренослив ресурс)



Извор: сопствено истражување

При анализата на *заменливоста* (колку брзо може друга конкурентска компанија да ги реплицира ресурсите, доколку не може да ги преземе) корпоративниот бренд е прворангираниот ресурс на македонските компании. Според учесниците во истражувањето речиси е невозможно да се реплицира еден бренд. Потоа следи организацискиот капитал, па физичкиот и човечкиот капитал, слика 6.4. И овој резултат е во согласност со претходните дискусии.

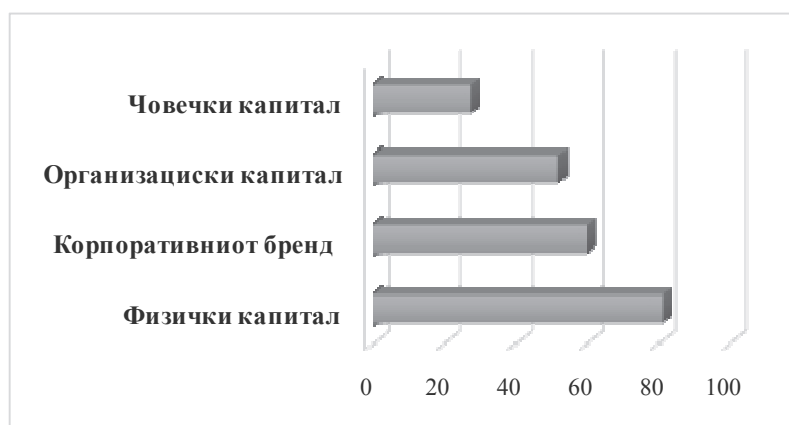
Слика 6.4 Заменливоста на ресурсите на компаниите (најмалку заменлив ресурс)



Извор: сопствено истражување

Кога е во прашање *сопственоста* над одделните категории ресурси на компаниите, јасна сопственост постои само кај физичкиот капитал, а заштитата на корпоративниот бренд од злоупотреба од страна на нечесна конкуренција е предизвик за сите компании, иако компаниите според сите правни прописи ги регистрираат своите корпоративни брендови и брендови на производи. Организацискиот капитал во одредена смисла може да се заштити преку патентирање и лиценцирање, но сепак, тој е во директна корелација со човечкиот капитал кој е надвор од границите на оваа анализа, слика 6.5.

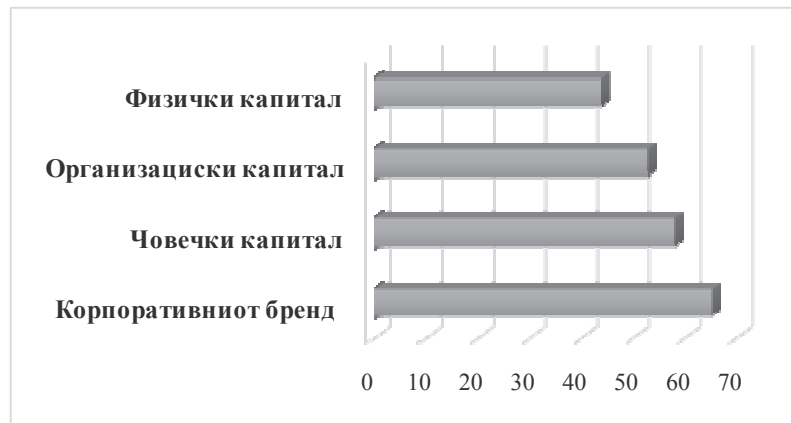
Слика 6.5 Сопственоста над ресурсите на компаниите



Извор: сопствено истражување

По стекнувањето јасни сознанија за доминантноста на корпоративниот бренд во однос на карактеристиките кои треба да ги исполнат ресурсите за да претставуваат извор на одржлива конкурентска предност, истражувањето беше насочено кон анализирање на одделните категории ресурси на компанијата според посветеноста на нивно *надградување и усовршување*. Резултатите јасно ја откриваат свесноста на компаниите за значењето на корпоративниот бренд и нивната посветеност кон негово надградување. На второ место се јавува човечкиот капитал што потврдува дека „меката“ димензија на компаниите е изворот на успехот, слика 6.6:

Слика 6.6 Посветеноста на компаниите на надградување и усовршување на одделните категории ресурси



Извор: сопствено истражување

Понатаму, фокусот во истражувањето е насочен кон верификација на корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност преку имплементирање на *VRIO моделот* за анализа на ресурсите на компаниите. Па така, на прашањето која категорија ресурси за компанијата е *највредна*, односно колку ѝ овозможува на компанијата соодветно да одговори на одредена можност или ограничување во окружувањето, корпоративниот бренд повторно е прворангирана алтернатива, следена од организацискиот и човечкиот капитал, додека физичкиот капитал значително заостанува во вреднувањето, слика 6.7:

Слика 6.7 Ресурсите на компаниите низ VRIO моделот – колку се вредни?



Извор: сопствено истражување

Слични резултати се добиваат и при анализата на *рејќоcтiа*, односно колкав број конкурентски компании располагаат со одделна категорија на ресурси, со малку подобар вкупен резултат на физичкиот капитал, што се должи на капиталната интензивност на дел од компаниите кои се вклучени во истражувањето, слика 6.8:

Слика 6.8 Ресурсите на компаниите низ VRIO моделот – колку се ретки?



Извор: сопствено истражување

Анализата на прашањето колку одделните ресурси се *тешки за имитирање* од страна на конкурентите резултира со слична дисперзија на одговорите, со промена на рангот помеѓу физичкиот и човечкиот капитал, слика 6.9:

Слика 6.9 Ресурсите на компаниите низ VRIO моделот – колку се тешки за имитирање?



Извор: сопствено истражување

Последниот елемент од VRIO моделот кој треба да осигура дека вредниот, редок и тежок за имитирање ресурс може да се искористи како извор на одржлива конкурентска предност е *организираноста* на компанијата во искористување на неговиот потенцијал. Во овој случај македонските компании се соочуваат со голем предизвик во искористувањето на потенцијалот на корпоративниот бренд – тој се јавува на последно место при рангирањето на организираноста на компаниите во искористување на своите ресурси, слика 6.10:

Слика 6.10 Ресурсите на компаниите низ VRIO моделот – организирано користење



Извор: сопствено истражување

Комплетирањето на анализата на корпоративниот бренд како најспецифичен, сублимиран ресурс на компанијата се реализира со анализата на прашањето која категорија ресурси претставува најзначаен извор на конкурентска предност за компанијата. Резултатите ја потврдуваат значајноста на корпоративниот бренд, зад кого следи организацискиот капитал, па човечкиот и физичкиот капитал, слика 6.11. Ова несомнено ги засилува теоретските сознанија, според кои комплексноста, испреплетеноста и интеракциите меѓу одделните категории ресурси на компанијата, односно врските меѓу ресурсите се микс кој тешко може да се препознае и да се повтори од страна на конкурентите, што овозможува имплементација на единствена стратегија, односно одржување на конкурентската предност на релативно дол рок.

Табела 6.11 Најзначаен извор на конкурентска предност



Извор: сопствено истражување

Во следниот дел од истражувањето се анализира улогата на корпоративниот бренд како фактор за успешна бизнис стратегија и извор на вредност за бизнисот. Анализата започнува со проверка на влијанието на корпоративниот бренд врз пазарното учество на компаниите. Резултатите покажуваат дека повеќе од две третини од компаниите сметаат дека корпоративниот бренд значително придонесува за зголемување на нивното пазарно учество, табела 6.7.

Табела 6.7 Влијание на корпоративниот бренд врз пазарното учество

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	3	13,6%
Умерено	4	18,2%
Многу	15	68,2%

Извор: сопствено истражување

И покрај свесноста за големото влијание на корпоративниот бренд врз порастот на пазарното учество, квантификацијата на таквиот пораст и неговиот импакт врз профитабилноста е индикатор кој мал број компании го пресметуваат. Само 4 компании имаат точна пресметка, според која во принцип зголемувањето на пазарното учество во интервалот 20% - 30% предизвикува пораст на профитабилноста во интервалот 10% - 15%, (табела 6.8). Другите компании се во состојба да направат квалитативна проценка.

Табела 6.8 Однос помеѓу зголемувањето на пазарното учество и зголемувањето на профитабилноста

Број на компании	Одговор
1	20-30% => до 10%
2	30% => 10%
1	30% => 10-15%
18	Нема конкретна пресметка

Извор: сопствено истражување

Корпоративниот бренд одигрува посебна улога и при создавањето бариери за влез на нови конкуренти во рамките на дејноста. Повеќе од половината компании го проценуваат таквото влијание како умерено, додека повеќе од една третина сметаат дека тоа е интензивно, табела 6.9.

Табела 6.9 Влијанието на корпоративниот бренд како бариера за влез на нови конкуренти

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	1	4,6%
Умерено	12	54,6%
Многу	9	40,9%

Извор: сопствено истражување

Ова е отворено прашање на кое може уште многу да се работи во откривање на нови начини на кои брендот може да се искористи како бариера за влез на нови конкуренти.

Кога е во прашање производното и пазарно проширување на компанијата, речиси две третини од компаниите сметаат дека корпоративниот бренд значително придонесува за производно и пазарно проширување, табела 6.10:

Табела 6.10 Влијанието на корпоративниот бренд врз производното и пазарно проширување

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	8	36,4%
Многу	14	63,6%

Извор: сопствено истражување

Корпоративниот бренд на македонските компании умерено обезбедува ниска ценовна еластичност на нивните производи/услуги, табела 6.11:

Табела 6.11 Влијанието на корпоративниот бренд врз ценовната еластичност

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	2	9,1%
Умерено	13	59,1%
Многу	7	31,8%

Извор: сопствено истражување

Повеќе од половината компании сметаат дека потрошувачите многу ја користат цената како водич за квалитет, табела 6.12. Ова може да ја поддржи позицијата на диференцирање на брендираната понуда на компаниите.

Табела 6.12 Колку потрошувачите ја користат цената како водич за квалитет

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	10	47,6%
Многу	12	52,4%

Извор: сопствено истражување

Над 80% од компаниите сметаат дека брендот е гаранција за квалитет, табела 6.13:

Табела 6.13 Колку брендот е гаранција за квалитет

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	4	18,2%
Многу	18	81,8%

Извор: сопствено истражување

Но, помалку од една третина од компаниите можат да се пофалат дека нивниот бренд е во состојба да обезбеди премиум цена, табела 6.14. Во истражувањето се вклучени мал број компании од премиум сегментот, бидејќи таквите ретко се среќаваат на македонскиот пазар. Ова не значи дека брендovите кои се однесуваат на комерцијални производи/услуги не се успешни, напротив.

Табела 6.14 Колку брендот може да обезбеди премиум цена

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	3	13,6%
Умерено	13	59,1%
Многу	6	27,3%

Извор: сопствено истражување

Корпоративниот бренд привлекува квалитетна работна сила, ова го потврдуваат 77% од учесниците во истражувањето, табела 6.15:

Табела 6.15 Колку брендот привлекува квалитетна работна сила

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	5	22,7%
Многу	17	77,3%

Извор: сопствено истражување

Речиси сите учесници во истражувањето сметаат дека корпоративниот бренд обезбедува лојалност кај потрошувачите, табела 6.16:

Табела 6.16 Колку брендот обезбедува лојалност кај потрошувачите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	1	4,6%
Многу	21	95,5%

Извор: сопствено истражување

Понатаму, речиси две третини од компаниите (користејќи помалку или повеќе валидни методи за пресметка) имаат сознанија дека над 50% од нивните потрошувачите се лојални на брендот, а една третина сметаат дека до 50% од потрошувачите се лојални, табела 6.17:

Табела 6.17 Колку потрошувачите се лојални на брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
до 10%	0	0,0%
до 20%	1	4,6%
до 50%	7	31,8%
над 50%	14	63,6%

Извор: сопствено истражување

Повеќето компании сметаат дека пазарното учество на брендот значително влијае на лојалноста на потрошувачите (поголемо пазарно учество – полојални потрошувачи – табела 6.18):

Табела 6.18 Колку пазарното учество влијае на лојалноста на потрошувачите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	9	40,9%
Многу	13	59,1%

Извор: сопствено истражување

Но, само 40% од компаниите можат да се пофалат дека нивото на лојалност кон нивниот бренд во принцип расте, а кај останатите 60% во принцип останува константно, табела 6.19. Ова прашање отвора простор за подетални анализи кои треба да ги откријат причините и начините за зголемување на лојалноста на потрошувачите за секоја компанија поединечно.

Табела 6.19 Движење на нивото на лојалност на потрошувачите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Опаѓа	0	0,0%
Останува константно	13	59,1%
Расте	9	40,9%

Извор: сопствено истражување

При анализата на активностите кои компаниите ги преземаат за да ја зголемат лојалноста на потрошувачите, околу една третина од компаниите сметаат дека тоа се постигнува преку заложување за нешто посебно и испорачување на повеќе од очекуваното, а потоа следат јасно дефинираните цели и стимулирањето иновативност, табела 6.20:

Табела 6.20 Активности кои го зголемуваат нивото на лојалност на потрошувачите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Се заложува за нешто посебно	8	36,4%
Компанијата има јасно дефинирани цели	7	31,8%
Компанијата стимулира иновативност	6	27,3%
Постојано испорачува повеќе од очекуваното	8	36,4%

Извор: сопствено истражување

Повеќе од 86% од компаниите кои се вклучени во истражувањето сметаат дека потрошувачите му веруваат на нивниот бренд, табела 6.21:

Табела 6.21 Колку потрошувачите им веруваат на брендovите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	3	13,6%
Многу	19	86,4%

Извор: сопствено истражување

Но, за разлика од светските трендови каде потрошувачите ја вратија довербата во домашните компании повеќе отколку во странските и мултинационалните, (Miller и Muir, 2004) во Р. Македонија, според мислењето на врвните менаџери на македонските компании, таква предност сè уште уживаат странските и мултинационалните компании, табела 6.22. Ова е значаен предизвик за сите македонски брендови.

Табела 6.22 Довербата на потрошувачите кон компаниите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Домашните компании	7	31,8%
Странските компании	5	22,7%
Мултинационалните компании	13	59,1%

Извор: сопствено истражување

Последното прашање поврзано со улогата на корпоративниот бренд како фактор за успешна бизнис стратегија се однесува на тоа колку брендот стимулира иновации. Повеќе од половина од испитанците сметаат дека таквото влијание е умерено, додека другите сметаат дека тоа е многу големо, табела 6.23. И ова прашање остава широк простор за размислување и подобрување на тековната позиција на македонските компании.

Табела 6.23 Колку брендот стимулира иновации

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	12	54,6%
Многу	10	45,5%

Извор: сопствено истражување

Македонските компании сметаат дека брендот стимулира иновации кои додаваат вредност за бизнисот преку создавање подобрувања кај постојните производи и услуги, а на тој начин тие се извор на диференцијација и конкурентска предност; потоа следи можноста за стимулирање на побарувачката на потрошувачите преку создавање новитети и возбуда, а тоа го поддржува обемот и/или вредноста на продажбата, табела 6.24:

Табела 6.24 Начини на кои брендот стумилира иновации

Алтернатива	Број на компании	Процент
Тие создаваат нови производи и услуги, а на тој начин и нови пазари.	6	27,3%
Тие создаваат подобрувања на постојните производи и услуги, а на тој начин се извор на диференцијација и конкурентска предност.	14	63,6%
Тие можат да бидат единствениот пат за раст на бизнисот, кога постојните пазари се заситени.	3	13,6%
Можат да ја стимулираат побарувачката на потрошувачите преку создавање новитети и возбуда, а ова го поддржува обемот и/или вредноста на продажбата.	10	45,5%

Извор: сопствено истражување

Понатаму, корпоративниот бренд обезбедува печат на одобрување. Силниот корпоративен бренд им овозможува на потрошувачите да знаат што можат да очекуваат од целиот спектар на производи/услуги кои компанијата ги нуди, табела 6.25:

Табела 6.25 Улогата на брендот за ефикасноста и ефективноста на компаниите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Корпоративниот бренд ги намалува трошоците, бидејќи компаниите можат да заштедат со користење на корпоративниот бренд, преку економиите од обем во рекламирањето, вкупниот маркетинг и другите активности на компанијата.	10	45,5%
Корпоративниот бренд им нуди на клиентите чувство на заедништво, бидејќи потрошувачите се подготвени да платат повеќе за одреден знак за идентификација.	1	4,6%
Корпоративниот бренд обезбедува печат на одобрување. Силниот корпоративен бренд им овозможува на потрошувачите да знаат што можат да очекуваат од целиот спектар на производи/услуги кои компанијата ги нуди.	19	86,4%

Извор: сопствено истражување

Следниот дел од истражувањето е посветен на анализата на јачината на врската меѓу стратегиската визија, организациската култура и корпоративниот имиџ на компаниите, бидејќи таа претставува еден од примарните услови кој овозможува успешно корпоративно брендирање. Па така, речиси 70% од компаниите проценуваат дека врската меѓу *стратџиските свезди* кај нив е многу јака, а останатите проценуваат дека таа е умерена, табела 6.26. Но, подеталната

анализа на односот меѓу одделните елементи открива потенцијални јазови кои треба да се затворат.

Табела 6.26 Јачината на врската меѓу стратегиските звезди на компаниите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	7	31,8%
Многу	15	68,2%

Извор: сопствено истражување

Истите одговори се среќаваат и на прашањето колку компанијата ги практикува вредностите што ги промовира, табела 6.27:

Табела 6.27 Колку компаниите ги практикуваат вредностите што ги промовираат

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	6	27,3%
Многу	16	72,7%

Извор: сопствено истражување

Но анализата на прашањето колку визијата на компанија ги инспирира вработените открива потенцијален јаз помеѓу стратегиската визија и корпоративната култура кај повеќето компании. Овие сознанија треба да се искористат за подобрување на тековната состојба, имајќи предвид дека токму човечкиот капитал беше оценет како еден од клучните извори на конкурентска предност за компаниите. Резултатите покажуваат дека само една третина од компаниите проценуваат дека корпоративната визија многу ги инспирира вработените во компанијата, табела 6.28:

Табела 6.28 Колку визијата ги инспирира вработените

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	1	4,6%
Умерено	14	63,6%
Многу	7	31,8%

Извор: сопствено истражување

Уште едно прашање каде постои простор за подобрување е диференцијацијата на компаниите во однос на визијата и културата. Погolem дел од компаниите имаат корпоративна визија и организациска култура која значително не се разликува од оние на конкурентите, табела 6.29. Веќе не се дискутира дека невидливата димензија на компанијата, културата и нејзината поврзаност со визијата, е најсофистицираниот извор на конкурентска предност.

Табела 6.29 Колку се диференцирани компаниите во однос на визијата и културата

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	2	9,1%
Умерено	11	50,0%
Многу	9	40,9%

Извор: сопствено истражување

Во продолжение се наведени одговорите на компаниите врз основа на нивните сопствени анализи во врска со имиџот (сликите) со кој стејкхолдерите ги опишуваат компаниите, табела 6.30. Може јасно да се забележи подобра позиција на односот помеѓу стратегиската визија и имиџот на компаниите.

Табела 6.30 Имиџот на македонските компании

Број на компании	Одговор
1	Висока вредност за цената. („КАМ“)
1	Голем ланец на продавници за техника, стабилен и успешен. („Нептун“)
1	Голема и профитабилна компанија, лидер на пазарот, општествено одговорна. („Македонски телеком“)
1	Голема и профитабилна компанија. („ЕВН – Македонија“)
2	Голема, успешна и општествено одговорна компанија. („Пивара-Скопје“)
1	Млада компанија која успешно расте и секогаш нуди нови производи кои се направени на тој начин да им обезбедат најдобра услуга на корисниците. („Вип – Македонија“)
1	Најголемата ИТ компанија во Македонија, работи најмногу за странскиот софтверски пазар и познати светски брендови, брзорастечка ИТ компанија. („Seavus“)
1	Прозорец кон светот. („Телекабел“)
1	Перманентно квалитетна услуга, сигурен плаќач, исплата на дивиденда, редовен плаќач на даноци и придонеси. („Мода“)
1	Професионална компанија, но сè уште по малку трема на барањата на пазарот. („Стопанска банка“)
1	Компанија со врвен квалитет и услуга. („Тиквеш“)
1	Препознатливост, стабилност, квалитет. („Алкалоид“)
1	Ретко позитивна. („Макстил“)
1	Стабилна и посветена на тоа што го прави. („Европа“)
1	Стабилна компанија. („Фершпед“)
3	Успешна и општествено одговорна компанија. („Тинекс“, „Пелистерка“, „Млекара Битола“)
1	Успешна и развојна компанија. („Витаминка“)
2	Успешна, професионална, препознатлива компанија. („Бетон“-Штип, „Александар Палас“)

Извор: според анализи на компаниите

Одговорите на прашањето колку вработените се грижат што стеикхолдерите мислат за компанијата уште еднаш потврдуваат дека е потребно да се работи на усогласување на корпоративната визија и организациската култура кај повеќе од половината компании, табела 6.31:

Табела 6.31 Колку вработените се грижат за имицот на компанијата

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	0	0,0%
Умерено	13	59,1%
Многу	9	40,9%

Извор: сопствено истражување

Сепак, при анализата на начинот на кој вработените во компаниите комуницираат со стеикхолдерите може да се забележи еден сплет од конзистентност, посветеност, професионалност и транспарентност, што покажува дека вработените ја поддржуваат посветеноста на компаниите кон потрошувачите како клучен стеикхолдер за успехот на сите компании, табела 6.32:

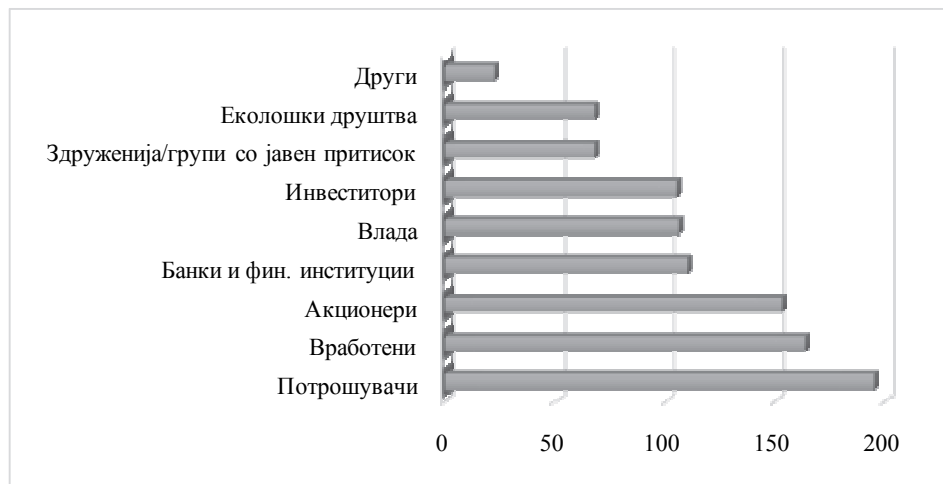
Табела 6.32 Начин на комуникација помеѓу вработените и стеикхолдерите

Број на компании	Одговор
1	Директен и фер однос.
1	Доверба и сигурност.
1	Коректност и исполнителност.
1	Непосреден, пријателски, професионален.
3	Пријателски, посветено, отворено, стручно.
1	Проактивен.
9	Професионален.
1	Професионално, брзо, навремено, јасно.
3	Професионално, отворено, посветено.
1	Репрезентативен, промотивен, заштитнички кон брендот.

Извор: сопствено истражување

Одговорите на компаниите на прашањето за значајноста на стеикхолдерите потврдуваат дека најзначајни стеикхолдери за компаниите се потрошувачите, веднаш по нив се вработените и акционерите, слика 6.12:

Слика 6.12 Значајноста на стеикхолдерите на компаниите



Извор: сопствено истражување

Проценката на испитаниците за тоа што мислат дека стеикхолдерите очекуваат од нивната компанија ги открива следниве одговори, табела 6.33:

Табела 6.33 Очекувањата на стеикхолдерите од компаниите

Број на компании	Одговор
1	Висока стручност, познавање, професионалност и доследност во работењето, дефинирана и јасна комуникација, исполнување на испораката во даден рок, брза услуга и квалитетна поддршка.
1	Да биде финансиски стабилна.
1	Да се задржи квалитетот и ценовното ниво.
1	Да функционира според досегашните вредности и принципи.
1	Задоволување на нивниот интерес.
4	Квалитетни производи, квалитетна услуга, прифатливи цени, успех, раст, општествена одговорност.
1	Квалитетна услуга, иновативност, навременост, фер цени, одговорност.
1	Квалитет во сè што прави.
2	Квалитет, профит, одговорност.
1	Профит, подобрување на условите за работа и висината на плати, навремено плаќање на обврските, креирање работни места и плаќање данок, грижа за животната средина итн.
3	Проактивни, општествено одговорни практики во сите домени од работењето.
1	Професионални услуги, поддршка на потребите, одговор на барањата.
1	Разбирливи и веродостојни информации и резултати.
1	Сигурност и квалитет во услугата, оптимални цени и ефикасност во сите активности.
1	Стабилност, профитабилност, општествена одговорност.
1	Фер однос и доставување на договорените резултати/услуги.

Извор: според анализи на компаниите

Од одговорите на испитаниците може да се заклучи дека претежно ефективно се пренесува визијата на компаниите до стеикхолдерите, табела 6.34:

Табела 6.34 Колку ефективно се пренесува визијата до стеикхолдерите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Малку	1	4,6%
Умерено	6	27,3%
Многу	15	68,2%

Извор: сопствено истражување

Кога е во прашање *визијата* на компаниите, таа е во принцип добро дефинирана и ги исполнува карактеристиките на добро осмислената визија. Во табела 6.35 се презентирани одговорите на испитаниците на прашањето: „После 10 години нашата компанија ќе биде“:

Табела 6.35 Визијата на македонските компании

Број на компании	Одговор
1	мобилниот оператор со најголем пазарен удел во земјата. („Вип-Македонија“)
1	еден од ретките производители на текстил во Македонија. („Мода“)
1	најголемиот производител на вода и пијалаци во Македонија. („Пелистерка“)
1	десетпати попозната, петпати поголема, со 20 иновации, 5 стабилни производи и две претставништва на секој континент. („Seavus“)
1	една од најголемите прехранбени компании во регионот. („Витаминка“)
1	компанија која ќе ја гради иднината во регионот и пошироко. („Бетон“-Штип)
1	лидер во досегашната дејност, со проширено портфолио на успешни компании во други дејности во регионот. („Нептун“)
1	лидер во задоволувањето на потребите на современите потрошувачи, нудејќи им постојано врвни и иновативни производи. („Македонски телеком“)
1	најголемата и најстабилната банка во Македонија со широко портфолио на финансиски производи. („Стопанска банка“)
1	единствен прозорец кон светот. („Телекабел“)
1	мултинационална компанија. („Млекара Битола“)
1	највисоко ценета услужна компанија. („Фершпед“)
1	пример за неверојатен хотел во регионот. („Александар Палас“)
1	симбол за големина и успех. („Пивара Скопје“)
1	гази цврсто кон освојување на глобалниот пазар. („Алколоид“)
1	го задржи високото пазарно учество и ќе биде лидер на пазарот на нови финансиски услуги. („Комерцијална банка“)

1	гордо ќе се соочува со предизвиците на глобалниот пазар. („Тиквеш“)
2	една од најуспешните компании во својата дејност во регионот. („Тинекс“ и „КАМ“)
1	компанијата која ги осветлува домовите на сите семејства во Македонија. („ЕВН – Македонија“)
1	респектибилен производител на челик и челични производи во Југоисточна Европа со дополнителна гама на металуршко-комерцијални услуги за крајните потрошувачи. („Макстил“)
1	помодерен капацитет, кој ќе понуди поширок асортиман на производи и ќе стане лидер во регионот. („Европа“)

Извор: сопствено истражување

При анализата на *целиите на брендот* се забележува потребната конзистентност помеѓу понудата на брендот и барањата на стеикхолдерите, табела 6.36:

Табела 6.36 Целите на брендот на македонските компании

Број на компании	Одговор
1	Да се намали цената на чинење на производот, трошоците на производство и продажба, за да се постигне оптимален квалитет, а најниска цена на пазарот.
4	Задоволни и лојални потрошувачи.
1	Задоволни клиенти, вработени и акционери.
1	Задоволни потрошувачи, ефикасна услуга, здрава животна средина.
1	Задоволни потрошувачи, вработени и заедница.
1	Задоволување на пребирливите вкусови на потрошувачите.
1	Зголемување на добивката, производството и продажбата, зголемување на ефикасноста и продуктивноста, постојани инвестиции.
7	Квалитетен производ и услуга, задоволни и лојални потрошувачи.
1	Одржување, трансформација, иновација.
1	Постојано квалитетна услуга која ќе обезбеди раст и добивка.
1	Рамнотежа меѓу барањата на потрошувачите, заедницата и сите засегнати страни.
1	Стратегиска ориентираност кон потрошувачот, кон трошоците и кон квалитетот на производот.
1	Проширување на знаењето, претворајќи го во производи и услуги.

Извор: сопствено истражување

Компаниите добро ги препознаваат *вредностите* на брендот кои се сметаат за вообичаени во рамките на дејноста, но постои недостаток во практикување на *точките на различност*: повеќето компании ги негуваат речиси истите вредности кои се среќаваат кај повеќето конкуренти во дејноста. Еден дел од компаниите сосема јасно ги потенцираат точките на диференцијација.

Вредностите на брендот кои се сметаат за вообичаени во рамките на дејноста се презентирани во табела 6.37:

Табела 6.37 Вообичаени вредности на брендот во дејноста

Број на компани	Одговор
1	„4К“: Квантитет, Континуитет, Квалитет и Конкурентност.
1	Знаење, експертиза, квалитет, јасна комуникација, искуство.
2	Квалитет, вредност за цената.
13	Квалитет, вредност, посветеност, достапност, постојаност, експертиза, одговорност, точност, транспарентност.
1	Квалитет, почитување на работничките права, финансиска стабилност.
2	Квалитет, стандардизација, комуникација.
1	Квалитетна услуга, висока професионалност.
1	Услужливост, поддршка, професионалност.

Извор: сопствено истражување

Специфичните вредности на брендот на секоја од компаниите се презентирани во табела 6.38:

Табела 6.38 Специфичните вредности на брендот

Број на компани	Одговор
1	Висока профитабилност, финансиска стабилност, почитување на законите.
1	Врвно корисничко искуство, иновативност, вредност во секоја активност, одржлив развој.
2	Истите како во дејноста.
1	Квалитет и извонредност во сè што правиме, предизвик.
1	Квалитет, вредност за цената, долгогодишна традиција, препознатливост.
6	Квалитет, вредност, знаење, посветеност, ефикасност, стручност, одлучност, иновативност, одговорност.
2	Квалитет, посветеност, ориентираност кон пазарот, доверба, професионализам, соработка, развој, општествена одговорност.
1	Кредителитет, интегритет и професионалност.
1	Луѓе, агресивност, знаење, квалитет и проактивност.
1	Максимален квалитет за минимална цена.
1	Современост, квалитет, иновативност, постојаност.
1	Стандардизација, квалитет, посветеност, упорност, искреност.
1	Традиција, ефикасност, доверба, транспарентност, иновативност, општествена одговорност, тимска работа.
1	Услужливост, поддршка, професионалност, традиција, препознатливост.
1	Целосна подреденост на задоволување на специфичните барања на купувачите пред квантитативните продажни таргети.

Извор: сопствено истражување

Последното прашање од овој дел на истражувањето е со цел да се провери кои се клучните креатори и извршители на ветувањето на брендот. Затоа од испитаниците се бара да ги наведат петте вработени кои би ги пратиле во Вселената за да го продолжат бизнисот на друга планета, доколку на планетата Земја ѝ се заканува уништување. Одговорите откриваат дека следењето на хиерархиската поставеност е доминантниот принцип на селекција на клучните поединци. Поединечниот избор е прикажан во табела 6.39:

Табела 6.39 Клучните креатори и извршители на ветувањето на брендот

1.	2.	3.	4.	5.
главен извршен директор; генерален директор; претседател на управен одбор; сопственици; директор за стратемиско планирање; директор на производство; технолог; менаџер на производи.	директор на сектор за софтвер; финансиски директор; директор на производство; главен оперативен директор, директор на банкарство на мало; директор на сектор за кредит. на стопанството; комерцијален директор, маркетинг директор, комерцијалист, технички аналитичар на системска архитектура; технички директор, врвен енолог, врвен фармацевт, шеф на кујна.	оперативен директор, директор на процесни линии; директор на сектор, финансиски директор, комерцијален директор, маркетинг директор, менаџер за мрежна покриеност, директор на филијала, маркетинг експерт, комерцијалист, врвен градежен инженер; земјоделски инженер, финансиски експерт; рецепционер.	менаџер за човечки ресурси, финансиски директор; директор за ИТ; директор на производ.; технички директор; финансиски експерт; врвен архитект; врвен ентузијаст; добар дистрибутер; експерт за маркетинг комуникации; ИТ експерт; комерцијалист; млади талентирани регрути; моден креатор; одличен монтер; добар продавач.	технички директор; менаџер за човечки ресурси; директор за набавка; одговорен за квалитетот на производството; благајник; врвен геодет; добар продавач; добар администратор; комерцијалист; маркетинг експерт; млади економисти; одговорен за истражување и развој; одличен монтер; продажен агент; шеф на одржување.

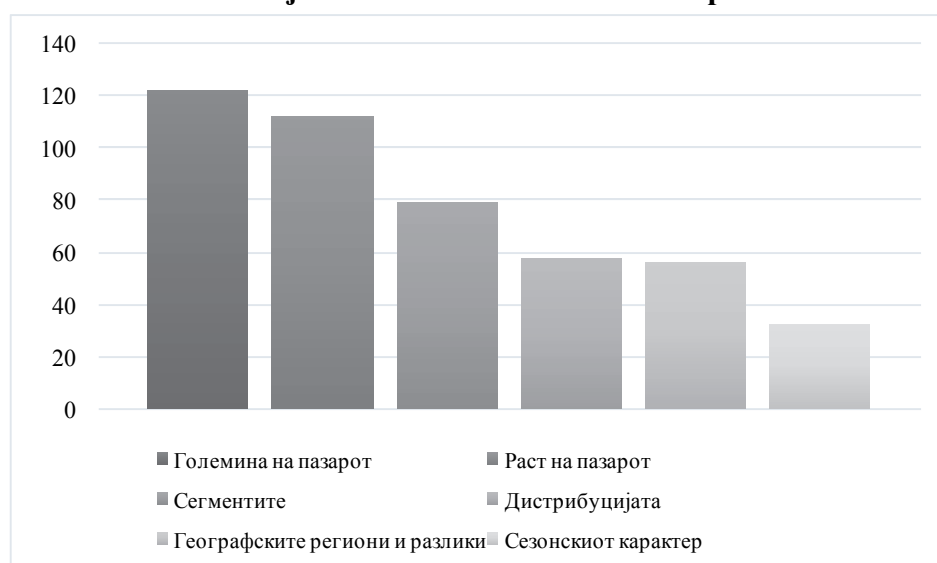
Извор: сопствено истражување

6.2 КАКО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ ГО ГРАДАТ И УПРАВУВААТ СО СВОЈОТ КОРПОРАТИВЕН БРЕНД

Вториот дел од истражувањето е насочен кон обезбедување на потребните информации за анализа на процесот на градење и управување со корпоративниот бренд кај македонските компании. Во овој дел се опфатени прашања кои се однесуваат на одделните фази од *идентификацијата за градење и управување со брендот*: раѓање, дефинирање, артикулирање, мерење, експанзија и извршување на брендот, како и испитување на посебните фактори кои овозможуваат градење бренд култура и бренд компанија. Деталната анализа на секој од елементите следи во продолжение.

Кога се во прашање елементите на пазарната анализа, како елемент на бренд-сферата, македонските компании сметат дека најзначајни се големината на пазарот и неговиот раст, а потоа другите компоненти, слика 6.13:

Слика 6.13 Значајноста на елементите на пазарната анализа



Извор: сопствено истражување

Во денешни услови, притисокот од конкурентите во рамките на дејноста е повеќе од силен. Речиси сите компании секојдневно ги чувствуваат заканите од потенцијалните и тековни конкуренти во дејноста, табела 6.40:

Табела 6.40 Интензитетот на конкурентскиот притисок

Алтернатива	Број на компании	Процент
Силен	19	86,4%
Умерен	2	9,1%
Слаб	1	4,6%

Извор: сопствено истражување

Кога е во прашање структурната анализа на дејноста, зависноста од снабдувачите во рамките на поединечните дејности е, исто така, многу висока. Ова се проценки на повеќе од две третини од испитаниците, табела 6.41:

Табела 6.41 Зависноста од снабдувачите во дејноста

Алтернатива	Број на компании	Процент
Висока	15	68,2%
Умерена	5	22,7%
Ниска	2	9,1%

Извор: сопствено истражување

Состојбата со притисокот од комплементарните, односно суплементарните брендови во рамките на дејноста е релативно поповолна, но, сепак, повеќето компании чувствуваат, во најмала рака, умерен притисок од суплементарните производи, табела 6.42. Како и да е, и при вакво силно дејство на повеќето фактори од структурната анализа на дејноста, сепак селектираните компании успеваат да ја освојат или да ја одбранат лидерската позиција на пазарот во Р. Македонија. Ова несомнено ја потврдува тезата дека интерното окружување на компаниите е клучен фактор за обезбедување конкурентска предност на долг рок.

Табела 6.42 Влијанието на суплементарните производи

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	9	40,9%
Умерено	11	50,0%
Малку	2	9,1%

Извор: сопствено истражување

Што се однесува до елементите на анализата на потрошувачите, компаниите сметаат дека бројноста и приходите се клучните компоненти за долгорочниот успех на брендот, а помалку внимание се оддава на навиките и однесувањето при купување и социо-економската класификација, слика 6.14. Ова асоцира на одредено запоставување на хетерогеноста на потрошувачите, каде може да се крие сè уште неискористен потенцијал.

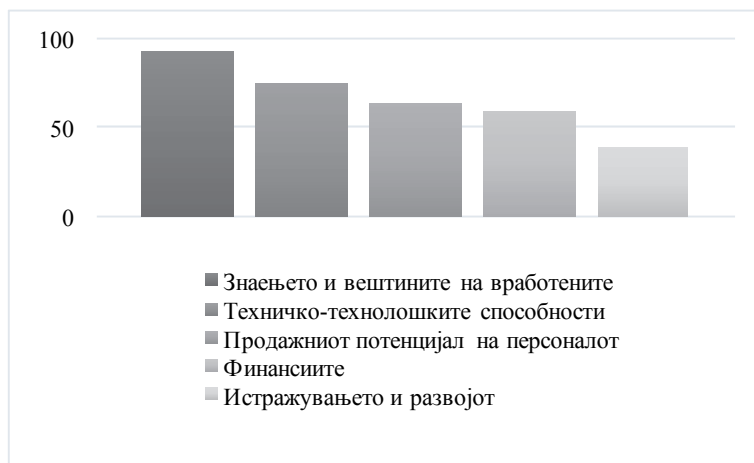
Слика 6.14 Значајноста на елементите на анализата на потрошувачите



Извор: сопствено истражување

Рангирањето на одделните групи ресурси и способности според нивната значајност за компаниите открива дека, во принцип, знаењето и вештините на вработените се клучен извор на конкурентска предност за компаниите, следени од техничко-технолошката компонента на капиталот, слика 6.15. Но, овде е помалку ризично да се извлекуваат генерализирани заклучоци, бидејќи ресурсната база е специфична за секоја компанија. Сепак, забележливо е дека постои одредено запоставување на истражувањето и развојот, а ова треба да биде поле од интерес за сите компании, без исклучок.

Слика 6.15 Значајноста на одделните ресурси за компаниите



Извор: сопствено истражување

Како заокружување на анализата на фазата на раѓање, од испитаниците беше побарано да ги рангираат елементите на општото окружување според нивната значајност за нивната компанија. Резултатите покажуваат дека макроекономските импликации и владините регулативи имаат доминантно влијание врз работењето на компаниите, слика 6.16. Но, при оваа анализа се

забележуваат мали разлики во вкупниот резултат кај сите фактори во општото окружување. Несомнено, нивното влијание е постојано актуелно.

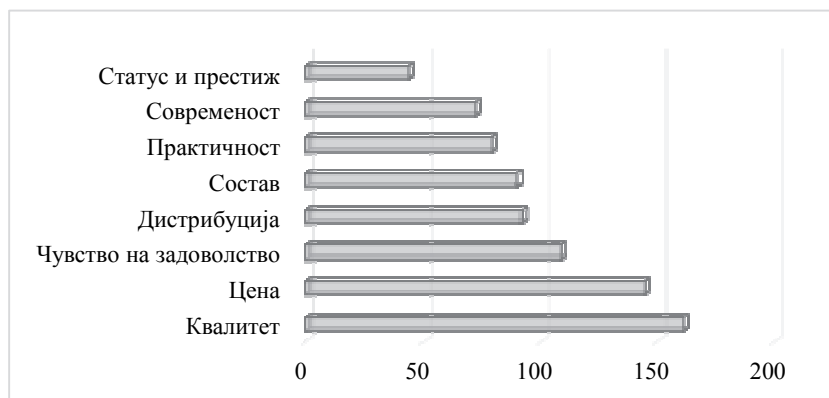
Слика 6.16 Значајноста на факторите од општото окружување



Извор: сопствено истражување

Преку истражувањето наменето за анализа на фазата на (ре)дефинирање на брендот се откриваат причините поради кои потрошувачите ги купуваат производите/услугите на компаниите. Резултатите треба да се земат предвид при изборот на правата позиција за позиционирање на брендот и откривање на потенцијалниот јаз кој може да се искористи за репозиционирање кое може да води до подобри крајни резултати од брендирањето во целина. Консолидираните одговори сугерираат дека квалитетот, цената и чувството на задоволство се доминантните причини кои ја детерминираат одлуката за купување на потрошувачите, слика 6.17:

Слика 6.17 Детерминанти на одлуката за купување



Извор: сопствено истражување

Во продолжение следи анализата на типологиите на позиционирање на брендот кои ги практикуваат македонските компании. Се забележува усогласеноста помеѓу доминантните причини за купување и најчесто практикуваните начини на позиционирање: според цената, карактеристиките,

вредноста и корисниците - доста традиционален избор, слика 6.18. Она што е карактеристично при оваа анализа е иницијативата секоја компанија да ја провери оваа состојба во рамките на својата дејност за да провери дали не се пропушта одредена можност која во моментот не се експлоатира во целост. На пример, позиционирањето според дизајнот во одредени случаи може да биде добра алтернатива за постигнување диференцијација и конкурентска предност.

Слика 6.18 Значајноста на начините за позиционирање на брендот



Извор: сопствено истражување

Кога е во прашање персоналитетот на брендот, во одговорите на испитаниците се забележува една заедничка димензија преку повторување на личните карактеристики, како: стабилност, посветеност, упорност, иновативност и сл. Оваа компонента на дефинирањето на брендот потврдува дека македонските компании свесно и сериозно работат на унапредување на процесот на брендирање и на градење ветување на брендот кое резултира со успех на долг рок. Овие примери треба да послужат како водич за другите компании кои тежнеат кон долгорочен успех. Поединечните одговори на компаниите на прашањето какви лични карактеристики би поседувал корпоративниот бренд, доколку би бил човек се презентирани во табела 6.43:

Табела 6.43 Какви лични карактеристики би поседувал брендот

Број на компанији	Одговор
1	Амбициозен, посветен, горд. („Алколоид“)
1	Амбициозен, упорен, сигурен, динамичен. („Бетон-Штип“)
1	Амбициозен, упорен, сигурен, динамичен, иновативен, издржлив. („Вип – Македонија“)

1	Беспрекoren, вреден, посветен. („Тиквеш“)
1	Вреден, посветен, точен, упорен, креативен. („Витаминка“)
1	Вреден, упорен, иновативен. („Млекара Битола“)
1	Ги исполнува дадените ветувања во рок, квантитет и квалитет. („Макстил“)
1	Интегритет, кредибилитет, амбициозност, стабилност, посветеност, ентузујазам, грижливост, визионерство.
1	Интелигентен, вреден, достапен, снаодлив. („Телекабел“)
1	Квалитетен, одговорен, исполнителен. („Пелистерка“)
1	Мудар, зрел, чесен, стабилен. („Мода“)
1	Паметен, претприемчив, проактивен, далекуглед. („Seavus“)
1	Постојан и доверлив. („Александар Палас“)
1	Работлив, храбар, упорен, посветен. („Фершпед“)
1	Софистициран, мудар, космополит. („Тиквеш“)
1	Стабилен, посветен, упорен, тимски играч. („Пивара Скопје“)
1	Стабилен, разумен, визионер, инвентивен, малку крут кон барањата на околината. („Стопанска банка“)
1	Стабилен, сигурен, ефикасен. („Комерцијална банка“)
1	Упорен, посветен, фер. („Млекара Битола“)
1	Фер, отворен за соработка и едноставен. („Витаминка“)
1	Чесен, вреден, стабилен. („Европа“-Скопје)

Извор: сопствено истражување

Слични резултати се добиваат и при анализата на чувствата што поединечните брендови ги предизвикуваат, табела 6.44:

Табела 6.44 Чувствата што брендовите ги предизвикуваат

Број на компани	Одговор
1	Гордост
1	Доверба
1	Задоволство
7	Задоволство, гордост, сигурност, среќа
2	Задоволство, уживање, возбуда, гордост, престиж
5	Сигурност
4	Сигурност, безбедност, доверба, задоволство, големина, гордост
1	Сигурност, заштита на интересите, доверба

Извор: сопствено истражување

Оваа фаза од пентагонот за градење и управување со корпоративниот бренд се заокружува со обидот за мапирање на македонските корпоративни брендови преку анализата на суштината на брендот, јадрениот и проширениот идентитет. Одделните одговори на компаниите за секоја од трите димензии се наведени во продолжение.

Единственото нешто за кое брендот постојано се заложува (суштината на брендот) за повеќето компании е квалитетот на производот/услугата и задоволството на потрошувачите, табела 6.45:

Табела 6.45 Суштината на брендот на македонските компании

Број на компании	Одговор
1	Висок квалитет и беспрекорна изведба.
1	Врвно искуство за клиентите.
1	Да држи чекор со промените на пазарот и промените во изборот на потрошувачите.
1	Да се задоволат прибирливите вкусови на потрошувачите.
2	Задоволни потрошувачи.
1	Здрав производ секогаш кога е потребен.
2	Квалитет.
1	Квалитет и развој.
3	Квалитетна услуга и задоволни потрошувачи.
1	Кредибилитетот, интегритетот и професионалност.
1	Ниска цена.
1	Одржување на базата на корисници со врвно корисничко искуство.
1	Повеќе за корисниците.
1	Постојаност.
1	Претворање на технологијата во вредност за бизнисот.
1	Продолжување на вековната традиција и континуиран развој.
1	Стабилност.
1	Традиција и спрега со потребите на потрошувачите.

Извор: сопствено истражување

Што се однесува до јадрениот идентитет на брендот: квалитет, односи со потрошувачите и цена/вредност, компаниите настојуваат што е можно повеќе да го оптимизираат односот меѓу овие димензии, табела 6.46:

Табела 6.46 Јадрениот идентитет на брендовите

Број на компании	Одговор
1	Баланс меѓу цена и квалитет.
1	Висок квалитет, најниска цена, достапен за секого.
1	Висока вредност за цената.
5	Врвно искуство.
1	Докажан квалитет / професионални, топли односи / конкурентна цена.
1	Максимална вредност за цената.
1	Ниска цена, умерен квалитет и блисок однос со потрошувачите.
2	Оптимален однос.
2	Постојан квалитет, задоволни купувачи и прифатлива цена.
2	Сигурен квалитет, пријателски односи со потрошувачите и оптимална вредност.

1	Специфичен однос кон потребите на купувачите, задоволување на барањата за квалитет и задоволителен однос цена/вредност.
1	Стабилен квалитет, фер односи, оптимална вредност.
1	Тоа што сме Супербренд кажува сè.
1	Фер однос.
1	Фокус на односите со клиентите, а потоа следи квалитетот и цената како прифатливо ниво.

Извор: сопствено истражување

Кога е во прашање проширениот идентитет (културата, симболот, имицот и наследството), компаниите се обидуваат да направат спој помеѓу младоста и мудроста, помеѓу традицијата и современоста, табела 6.47:

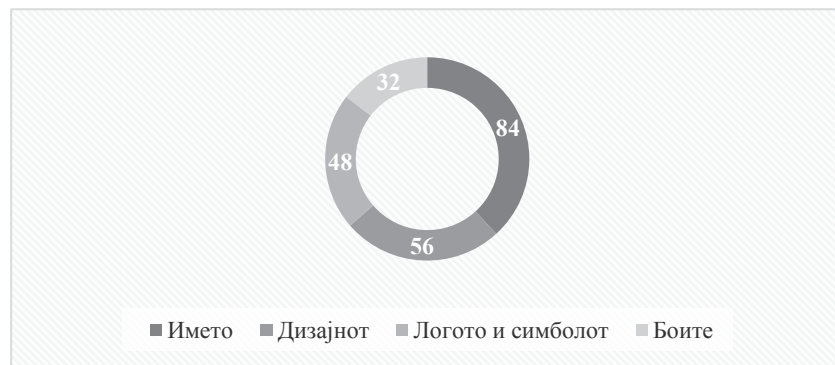
Табела 6.47 Проширениот идентитет на брендovите

Број на компанији	Одговор
1	Вградување на вредностите во систем за одржлив развој.
2	Децениско присуство и посветеност и доследност.
1	Долгогодишна традиција и опстанок со промените, чесно однесување кон соработниците и клиентите и постојано меѓу првите.
1	Издржливост, истрајност, упорност.
1	Негување на постоечките вредности, да се биде прв во создавањето нови вредности и да се биде различен од другите.
2	Негување на традицијата и вредностите на брендот.
1	Одржување на стекнатиот имиц преку учтиво, културно однесување во сите интеракции.
1	Постојана посветеност кон совршенство во секој сегмент.
1	Свои на своето.
1	Сертифицираност според најзначајните светски стандарди.
1	Со вредностите од традицијата кон иден развој.
1	Со традицијата кон иднината.
1	Современа компанија која промовира современи производи.
2	Современост и поглед кон иднината.
1	Создавање постојана емотивна врска со потрошувачите.
3	Спој на маладоста и мудроста, на традицијата и светските трендови.
1	Трансформација на процесите и на корпоративната култура.

Извор: сопствено истражување

Истражувањето продолжува со анализа на *артикулирањето на брендот* како следна фаза од пентагонот, преку трите елементи: идентитет, комуникации и услуги. Резултатите од анализата на компонентите на идентитетот на брендот, ја открива нивната значајност за компаниите: името е доминантно пред другите компоненти, слика 6.19:

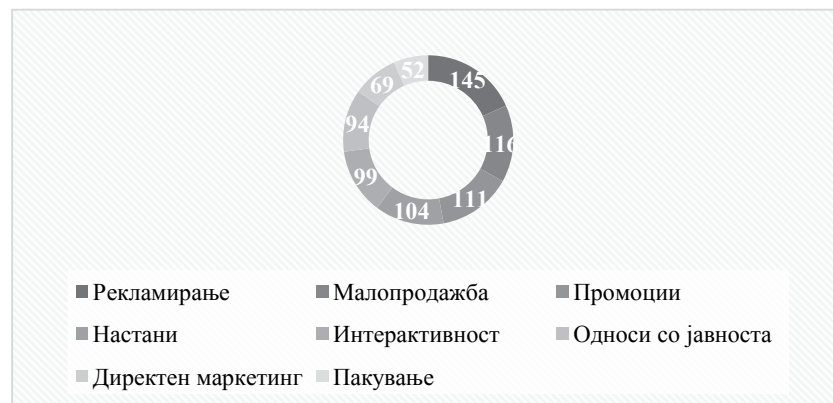
Слика 6.19 Значајноста на компонентите на идентитетот на брендот



Извор: сопствено истражување

Кај елементите на интегрираните маркетинг комуникации се истакнуваат: рекламирањето, малопродажбата, промоциите и настаните, слика 6.20:

Слика 6.20 Значајноста на елементите на интегрираните маркетинг комуникации



Извор: сопствено истражување

Овде се јавува една потенцијална закана од прекумерната примена на промоциите кои на долг рок го оштетуваат капиталот на брендот. Наместо тоа, компаниите може да се фокусираат на унапредување на другите елементи како односите со јавноста и директниот маркетинг, кои директно ги зајакнуваат повеќето елементи од капиталот на брендот.

Листата на дополнителни услуги кои компаниите ги нудат на потрошувачите вклучува, табела 6.48:

Табела 6.48 Дополнителни услуги што ги нудат брендovите

Број на компании	Одговор
1	Можност да се проба производот пред да се купи, 24 часовна поддршка на сите производи и услуги, ИТ консултации.
1	Аптеки, кафе барови, хемиско чистење, автоперални, детски катчиња.
1	Брошури за здравјето, одмори за деца од загрозени семејства,

	хуманитарни акции.
1	Вински тури и винска едукација.
1	Дополнителен степен на финализација за најдиректно вградување на производот во крајниот финален производ.
1	Дополнителни пакети (за интернет, роаинг кои не се вклучени во тарифата); интернет уреди за домаќинство.
1	Ексклузивни продавници, организирање превоз според потребите.
2	Е-сметка.
1	Замена на некавалитетните производи.
1	Испорака, монтажа, сервис.
1	Кај нас квалитетот е бесплатен, друго не е потребно.
3	Консултативни услуги.
3	Нема.
1	Одложено плаќање.
1	Производи за посебни намени според барањата на потрошувачите.
1	Сервис на оштетени производи.
1	Совети за инвестирање, управување со обврските, совети за комуникација со домашни и странски партнери.

Извор: сопствено истражување

Анализата на фазата на *мерење на брендот* вклучува проверка на мерилата на силата на брендот кои ги практикуваат македонските компании. Мерењето на продажбата и пазарното учество се најпрактикуваните мерила за силата на корпоративниот бренд, а потоа следат лојалноста на потрошувачите, добивката и ценовното ниво, слика 6.21. Компаниите во принцип повеќе ги применуваат квантитативните мерила поврзани со обемот и цените, ги запоставуваат квалитативните (имиџот на брендот), каде методите за проценка се покомплексни.

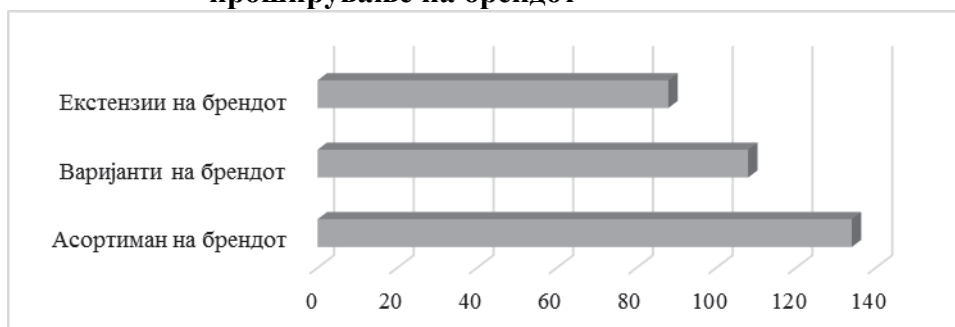
Слика 6.21 Значајноста на мерилата за силата на брендот



Извор: сопствено истражување

Резултатите од анализата на фазата на проширување на брендот откриваат дека повеќето компании би го избрале асортиманот како алтернатива за проширување, пред варијантите и екстензиите на брендот, слика 6.22:

Слика 6.22 Соодветноста на алтернативите за проширување на брендот



Извор: сопствено истражување

Анализата на архитектурата на брендот покажува дека сите компании го користат и го негуваат корпоративниот бренд, паралелно со него се практикуваат и производните брендови (една третина од компаниите), а неколку услужни компании користат дури и брендови за одделна карактеристика на производот/услугата, слика 6.23.

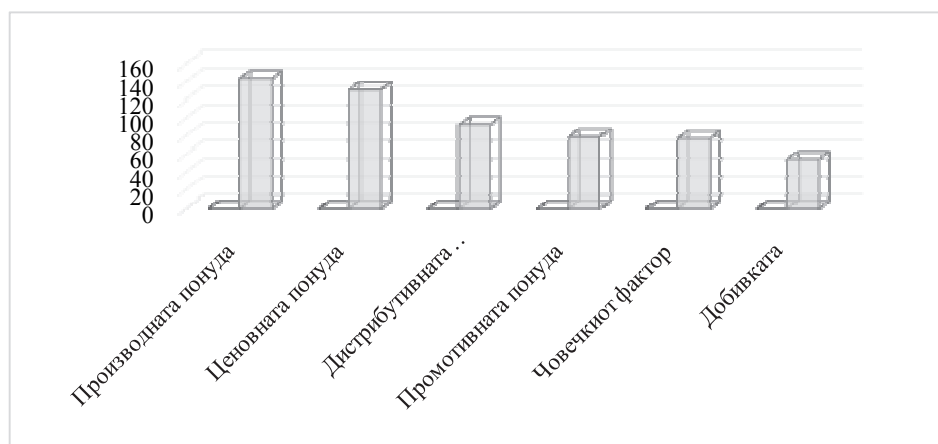
Слика 6.23 Архитектура на брендовите



Извор: сопствено истражување

Последната фаза од пентагонот за градење и управување со брендот – *извршувањето на брендот* ги открива следните специфики: производната и ценовната понуда се најзначајните елементи, а потоа следат дистрибутивната и промотивната понуда, како и човечкиот фактор, слика 6.24:

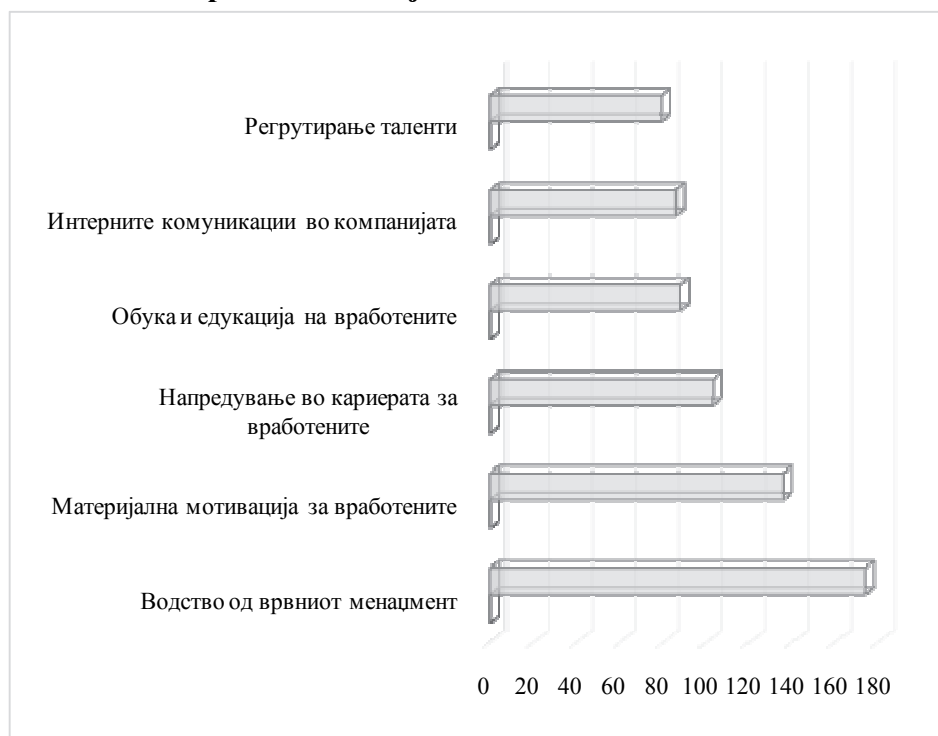
Слика 6.24 Значајноста на елементите на извршувањето на брендот



Извор: сопствено истражување

Овој дел од истражувањето се заокружува со анализата на факторите кои водат до создавање успешна бренд компанија. Според проценките на испитаниците, водството од врниот менаџмент, материјалната мотивација за вработените и напредувањето во кариерата се пред другите фактори, слика 6.25, но вкупниот резултат покажува дека сите фактори се релативно потребни за создавање успешна бренд компанија. Ова се потврди и преку дополнителните коментари на повеќето компании дека листата треба да се исполни во целост.

Слика 6.25 Значајноста на факторите кои влијаат на создавање бренд компанија



Извор: сопствено истражување

6.3 КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Следниот дел од истражувањето е посветен на анализата на капиталот на корпоративниот бренд на македонските компании. Овде фокусот е ставен на проверка на значајноста на: свесноста за брендот, согледаниот квалитет, асоцијациите за брендот и лојалноста кон брендот. Деталите за секој од елементите на капиталот на брендот се елаборирани во продолжение. Преку нив може да се извлечат генерални заклучоци за „здравјето“ на корпоративните брендови на македонските компании и потенцијалните запоставувања на некои од елементите на капиталот на брендот за кој во иднина би било потребно поголемо внимание. Целата е да се постави еден изблантасиран пристап за анализа и управување со капиталот на брендот.

При анализата на нивото на *свесноста* за корпоративните брендови на компаниите кои беа дел од истражувањето може да се забележи дисперзија во одговорите и умерена дистрибуција низ нивоата на свесност за брендот, односно 4 компании проценуваат дека свесноста за нивниот корпоративен бренд е на ниво на препознавање на брендот меѓу понудени алтернативи, една третина од компаниите сметаат дека е постигнато ниво на сеќавање на брендот, додека речиси половина од компаниите сметаат дека ја постигнале посакуваната цел за создавање „прв на ум“ свесност за нивниот бренд, табела 6.49:

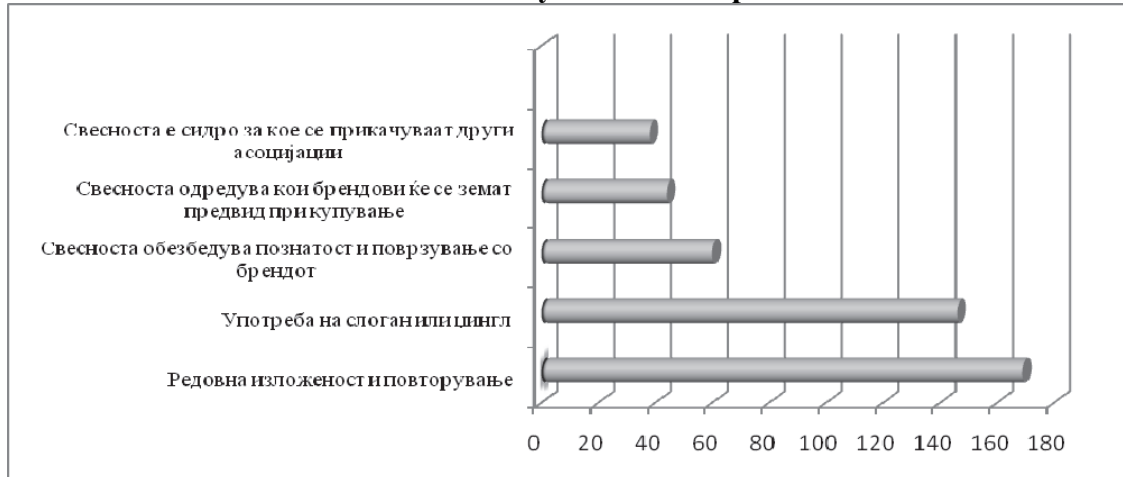
Табела 6.49 Нивоа на свесност за брендовите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Препознавање на брендот (меѓу понудени алтернативи)	4	18,2%
Присетување на брендот (самостојно набројување)	8	36,4%
„Прв на ум“ свесност	10	45,5%

Извор: сопствено истражување

Анализата на начините на кои свесноста му помага на брендот, открива дека свесноста доминантно предизвикува посветеност на потрошувачите, а потоа познатост и поврзување, слика 6.26. Овде може да се забележи запоставување на свесноста како сидро за кое може да се прикажат бројни други специфични асоцијации за брендот, а токму таквите врски меѓу елементите на капиталот претставуваат најспецифичен извор на конкурентска предност. Затоа, се сугерира дека компаниите треба да посветат повеќе внимание на збогатување на оригиналните асоцијации за брендот кои ќе ја зголемат диференцијацијата.

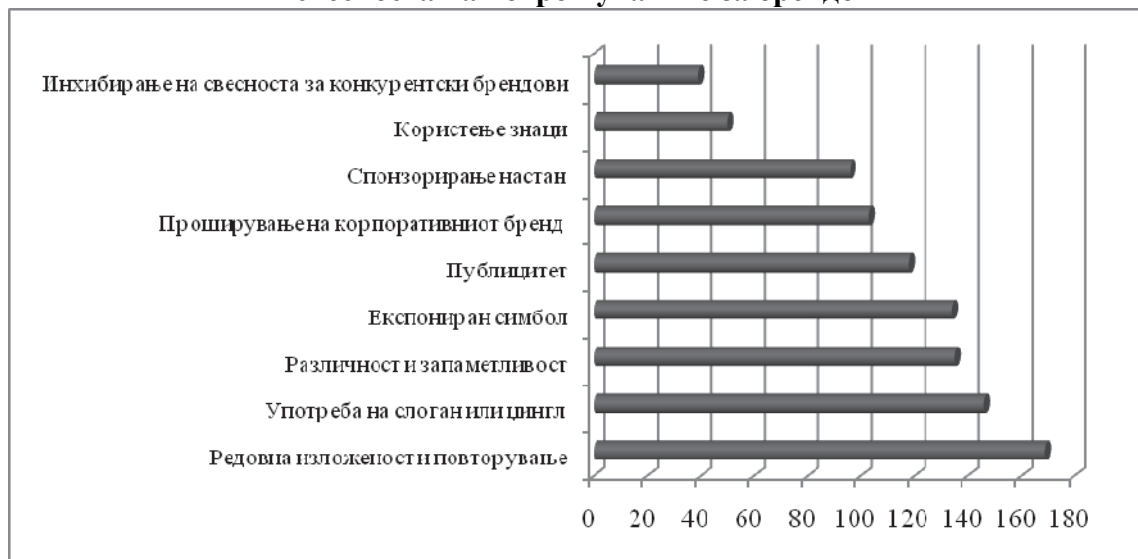
Слика 6.26 Како свесноста му помага на брендот



Извор: сопствено истражување

Рангирањето на начините на кои може да се постигне поголема свесност за брендот од страна на компаниите покажува дека редовната изложеност и повторувањето, употребата на слоган или цингл, различноста и запаметливоста, како и експонирањето на симбол се вообичаените начини кои компаниите ги практикуваат за постигнување или задржување на свесноста на потрошувачите, слика 6.27. Ова не значи дека другите алтернативи не резултираат со позитивен feedback, напротив, тие имаат неискористен потенцијал. Нивното форсирање, во случај кога тоа не го прават другите конкуренти, може да резултира со стекнување подобра конкурентска позиција.

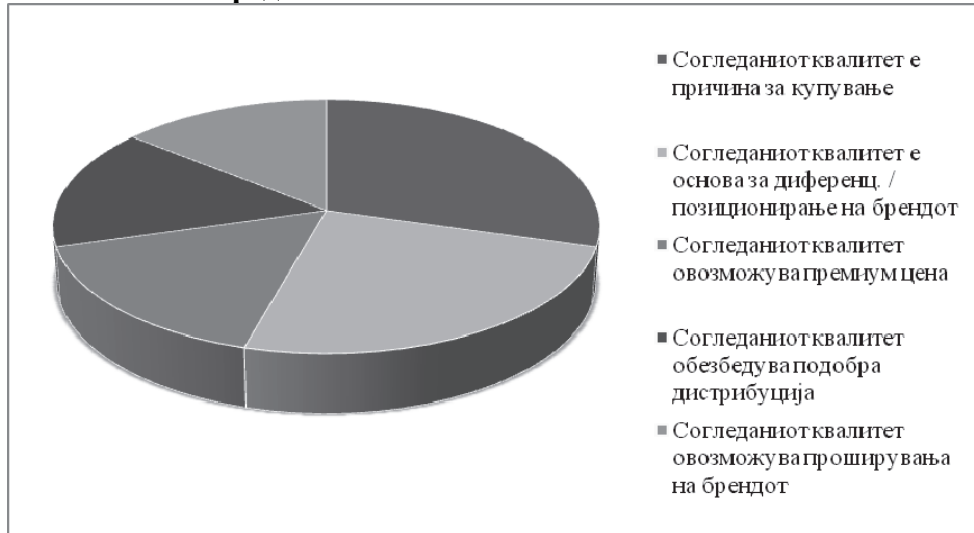
Слика 6.27 Начини за постигнување и задржување на свесноста на потрошувачите за брендот



Извор: сопствено истражување

Анализата, пак, на начините на кои *согледаниот квалитет* (од страна на потрошувачите) генерира вредност за компаниите потврдува дека согледаниот квалитет претставува причина за купување и добра основа за диференцирање/позиционирање на брендот, слика 6.28.

Слика 6.28 Како согледаниот квалитет генерира вредност за компаниите



Извор: сопствено истражување

Согледаниот квалитет помалку може да се искористи како водич до премиум цена (но овој резултат произлегува од малото учество на премиум брендови во истражувањето) и тој умерено ги детерминира можностите за дистрибуција и проширување на брендот.

Според проценките и анализите на компаниите, согледаниот квалитет за речиси сите корпоративни брендови во истражувањето е висок, табела 6.50:

Табела 6.50 Ниво на согледан квалитет кај брендovите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Висок	20	90,9%
Умерен	2	9,1%
Низок	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

И истиот значајно влијае на повратот од инвестициите, затоа за сите компании еден од приоритетите е токму задржувањето на согледаниот квалитет на високо ниво. Повеќе од 86% од испитаниците сметаат дека согледаниот квалитет многу влијае на повратот од инвестициите, табела 6.51:

Табела 6.51 Влијанието на согледаниот квалитет врз повратот од инвестициите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	19	86,4%
Умерено	3	13,6%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

Анализата на одделните димензии на квалитетот, според нивната значајност за согледаниот квалитет за брендот покажува дека перформансите на производот/услугата, следени од сигурноста, кредибилитетот и цената се димензиите на кои компаниите генерално се посветуваат, слика 6.29. Послабиот резултат за другите димензии треба да биде мотив за унапредување и искористување на нивниот потенцијал за зголемување на капиталот на брендот преку зајакнување на компонентата согледан квалитет.

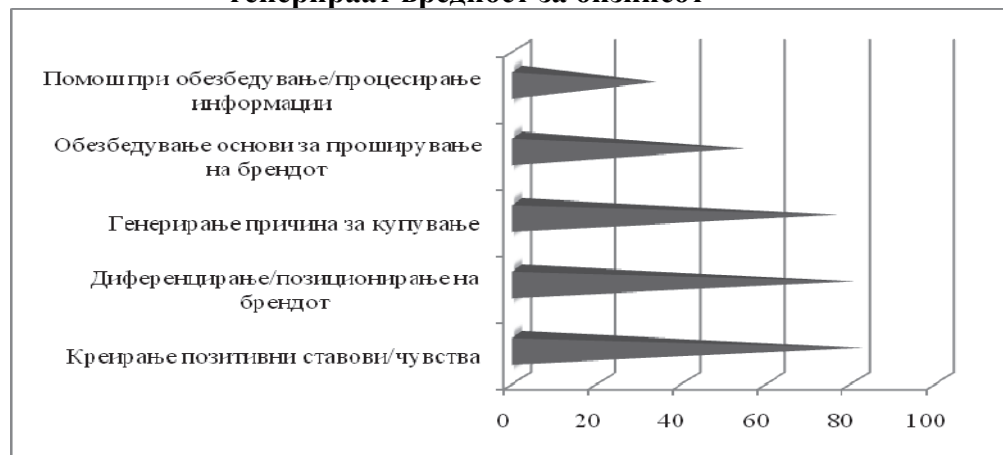
Слика 6.29 Значајноста на одделните димензии на квалитетот



Извор: сопствено истражување

Додека пак, деталите во врска со начините на кои *асоцијациите* за брендот генерираат вредност за бизнисот откриваат дека асоцијациите пред сè се користат за креирање позитивни чувства и ставови кај потрошувачите и за соодветно диференцирање/позиционирање на брендот, слика 6.30. Ова е вообичаена практика насекаде во светот и позитивните резултати од неа се неминовни. Компаниите можеби треба да ги преиспитаат другите алтернативи за да проверат дали не се пропушта некоја инхерентна можност за капиталот на брендот.

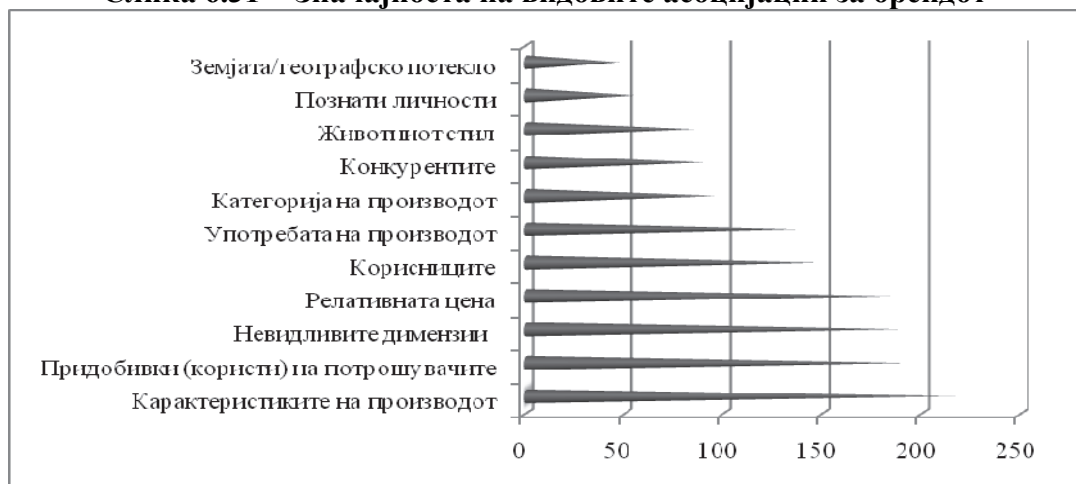
Слика 6.30 Како асоцијациите за брендот генерираат вредност за бизнисот



Извор: сопствено истражување

Во продолжение е презентирана оценката на одделните видови асоцијации за брендот, според нивната значајност за компаниите. Потврдно, традиционалните асоцијации како: карактеристиките на производот/услугата, придобивките и користите за потрошувачите, чувстата, релативната цена и употребата, како и видот на корисниците се во фокусот на вниманието на компаниите и тие се користат при градењето на капиталот на брендот, слика 6.31. За пофалба е високиот резултат на невидливите димензии, бидејќи таквата асоцијација има вредност која тешко може да се надмине и да се замени, па затоа и претставува најкарактеристичен извор на конкурентска предност.

Слика 6.31 Значајноста на видовите асоцијации за брендот



Извор: сопствено истражување

Примената на проективните техники за откривање на најсилните асоцијации поврзани со брендот покажува дека корпоративните брендови на македонските компании се доживуваат како: силни, стабилни, квалитетни, издржливи, долгогодишни, посветени, синоним за успешност. Во продолжение се

презентирани деталните одговори на компаниите од кои се извлечени ваквите заклучоци, а тие се однесуваат на прашањето зошто би го препорачале брендот на најдобриот пријател, табела 6.52, како и на прашањата: што би бил брендот, доколку би бил: животно, автомобил, дрво, филм или книга?

Одговорите на прашањето што би бил брендот, доколку би бил животно, вклучуваат: бик, волк, домашно животно, коњ, крава, куче, лав, лисица, мечка и тигар, додека на прашањето што би бил брендот, доколку би бил автомобил: *Audi, BMW, Ferrari, Jeep, Land Rover, Mercedes, Peugeot, Porsche Boxter, Rolls Royce, Volvo, VW*, германски, *Jaguar, Toyota*. Проективните одговори на прашањето што би биле брендovите на македонските компании, кога би биле дрво, откриваат: 100 годишно, бор, бука, големо и старо, даб, липа, лоза, молика, овошно дрво, секвоја, слива, тиса, топола и чинар, а кога се во прашање филмовите: „Александар Македонски“, „Аватар“, „Beerfest“, „Во дивината“, „Iron Man“, „Star Trek“, „Волкот од Вол Стрит“, акционен, безвременска класика, „Брзи и бесни“, „Војна и мир“, „Емануела“, најпопуларен, „Патриот“, „Старецот и морето“, „Титаник“ без крајот, „Трето полувреме“, фамилијарен. Ако брендovите би биле книги, тогаш би биле: „50 нијанси сиво“, „Гордост и предрасуди“, „Свездени патеки“, „The Art of the Deal“, „The Magic of Thinking Big“, „The Wine Bible“, „Think Big“, „Алхемичарот“, бестселер, „Војна и мир“, „Ентузијазмот – клуч за успехот“, збирка раскази, „Македонски народни приказни“, „Секој пат е поплочен со злато“, „Старецот и морето“ и „Степски волк“.

Табела 6.52 Причини за препорака на брендот

Број на компани	Одговор
1	Најконкурентен е на пазарот во однос цена/квалитет и фер однос кон корисниците.
4	Има висок квалитет по поволна цена.
2	Нуди максимална вредност за парите.
1	Позитивен одраз на бизнисот.
5	Производите се квалитетни (трајни, здрави итн).
1	Ќе се задоволат сите очекувања во поглед на квалитетот, роковите и цената.
1	Ќе се добие вистинска информација и совет каде и како да се вложат средствата и какви средства да се користат во зависност од типот на инвестицијата. Услугата ќе биде професионална, без скриени намери и секогаш во корист на клиентот.
4	Ќе се добие квалитетна, ефикасна и сигурна услуга.
1	Ќе се доживее неповторливо искуство.
2	Ќе се ужива.

Извор: сопствено истражување

Испитувањето на последната компонента на капиталот на брендот - *лојалноста* на потрошувачите ги дава следниве резултати: најголем дел од потрошувачите се пријатели на брендovите кои се дел од ова истражување, додека 3 компании сметаат дека потрошувачите се посветени и се лојални кон нивниот бренд, табела 6.53:

Табела 6.53 Нивоа на лојалност на потрошувачите кон брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
Потрошувачите не се лојални	0	0,0%
Потрошувачите не се незадоволни и купуваат по навика	1	4,6%
Потрошувачите се задоволни и имаат трошоци за префрлување	1	4,6%
Потрошувачите се пријатели на брендот	17	77,3%
Потрошувачите се посветени и се лојални на брендот	3	13,6%

Извор: сопствено истражување

Потоа следи проверката на начините на кои лојалноста кон брендот генерира вредност за бизнисот, според нивната значајност за компаниите. Резултатите откриваат дека лојалноста привлекува нови потрошувачи и помага при остварување подобар трговски леверидж, слика 6.32:

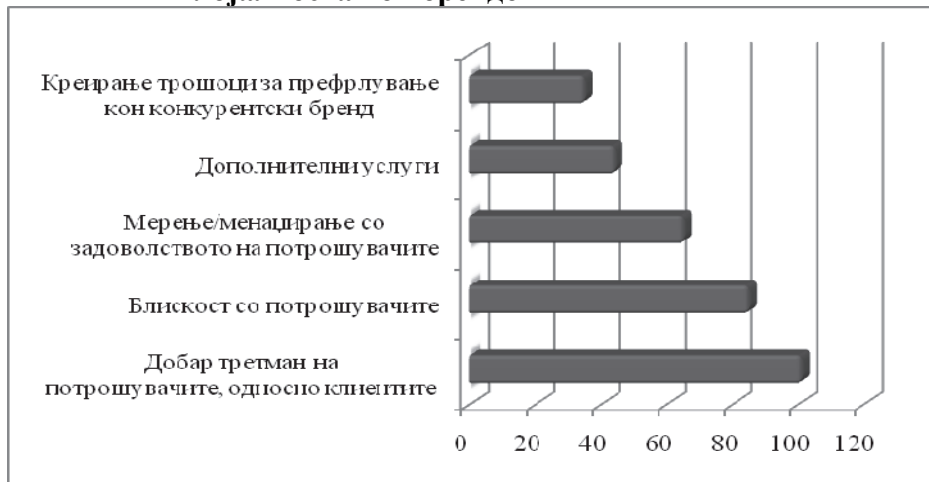
Слика 6.32 Начини на кои лојалноста кон брендот генерира вредност за бизнисот



Извор: сопствено истражување

Додека, според рангирањето на начините на кои најдобро може да се создаде и да се одржи лојалноста кон брендот, компаниите сметаат дека таа се постигнува преку добар третман на потрошувачите/клиентите, преку близина со потрошувачите и мерење/менаџирање со нивното задоволство, слика 6.33:

Слика 6.33 Начини на создавање и задржување на лојалноста кон брендот



Извор: сопствено истражување

Комплетирањето на анализата на последниот елемент на капиталот на брендот (лојалноста на потрошувачите) се однесува на прашањето колку корпоративниот бренд ги задржува потрошувачите / клиентите. Повеќето компании сметаат дека нивниот бренд значително ги задржува потрошувачите, табела 6.54.

Табела 6.54 Колку корпоративниот бренд ги задржува потрошувачите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	19	86,4%
Умерено	3	13,6%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

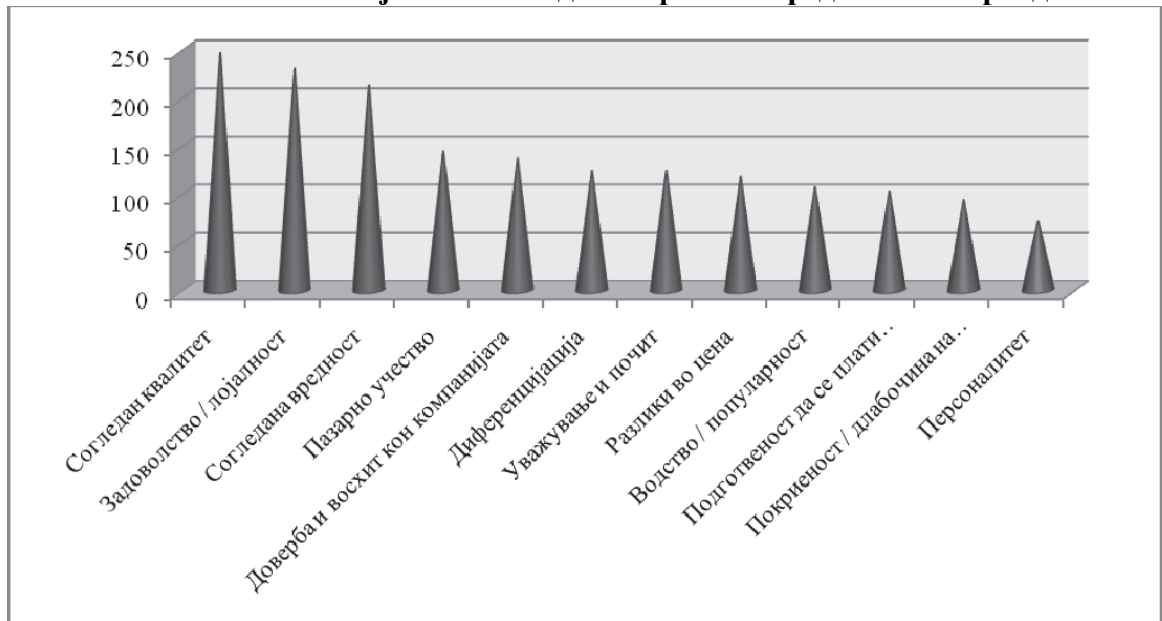
6.4 ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Последниот дел од ова истражување претставува обид за евалуација на вредноста на познатите корпоративни брендови во Р.Македонија. Оваа елаборација пред сè се базира на проценките и анализите (повеќе квалитативни, помалку квантитативни) на компаниите кои се дел од ова истражување. Сепак, целта е, повторно, да се покаже дека брендовите се највредното средство на бизнисот, независно од бројот на мерила или индикатори кои тоа го демонстрираат. Се разбира, нивната пресметка евидентно ја засилува точноста на основната теза во оваа докторска дисертација.

Анализата започнува со рангирање на индикаторите за вредноста на брендот, според нивната значајност за компаниите. Резултатите покажуваат дека

согледаниот квалитет и вредност, како и задоволството и лојалноста на потрошувачите се сметаат за клучни индикатори за вредноста на брендот, слика 6.34. Спротивно од светските брендови, каде подготвеноста да се плати премиум цена се смета за најдиректен индикатор за вредноста на брендот, за македонските брендови ова не е најрелевантното мерило. Како и да е, овие индикатори повеќе служат како водич и поддршка за силата на брендот, отколку како директна евалуација на вредноста на брендот.

Слика 6.34 Значајноста на индикаторите за вредноста на брендот



Извор: сопствено истражување

Следи кратка елаборација на одделните компоненти кои учествуваат во утврдувањето на вредноста на брендот и пресметката на повратот од инвестициите во брендот. Потребно е да се забележи дека извлекувањето просечна вредност од одговорите може да води кон погрешни заклучоци, бидејќи секоја компанија има свој специфичен сет од овие компоненти, но сепак, основната намера е да се увиди во која насока се движи процесот на вреднување на брендовите, а со тоа и заокружување на процесот на управување со корпоративниот бренд. Релативно високите резултати за одделните димензии сугерираат висока вредноста на корпоративните брендови кои се дел од истражувањето.

На пример, повеќе од половината компании сметаат дека нивниот бренд значајно се разликува од другите во дејноста (висок степен на диференцијација), табела 6.55:

Табела 6.55 Колку брендот се разликува од конкурентите

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	12	54,5%
Умерено	10	45,5%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

Слични се одговорите и при анализата на прашањето колку корпоративниот бренд ги исполнува барањата и потребите на стеикхолдерите (значајноста), табела 6.56:

Табела 6.56 Колку е значаен брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	13	59,1%
Умерено	9	40,9%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

Дури 77% од компаниите сметаат дека нивниот корпоративен бренд е популарен и подразбира висок квалитет (ценетост), табела 6.57:

Табела 6.57 Колку е ценет брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	17	77,3%
Умерено	5	22,7%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

Малку поразлична дисперзија на одговорите на прашањето колку потрошувачите разбираат што претставува корпоративниот бренд (знаење), табела 6.58:

Табела 6.58 Колку потрошувачите знаат за брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
Многу	14	63,6%
Умерено	8	36,4%
Малку	0	0,0%

Извор: сопствено истражување

Со примена на едноставната анализа за тоа колкав процент од потрошувачите би го препорачале брендот на пријател или колега може, исто така, да се добие релевантен индикатор за вредноста на брендот, но едноставноста на оваа техника и обопштувањето на сите маркетинг и финансиски елементи во едно прашање има низа недостатоци и овој индикатор може да се користи како додаток при евалуацијата, а не како основно мерило за вредноста на брендот. Па, според овој индикатор, повеќето компании кои се дел од истражувањето имаат

пасивни потрошувачи (ниту ги одвраќаат ниту ги привлекуваат потрошувачите), со проценка за препорака од 50%-80%, додека 18% од компаниите имаат потрошувачи кои се промотори на брендот, со проценка за препорака од над 80%, табела 6.59:

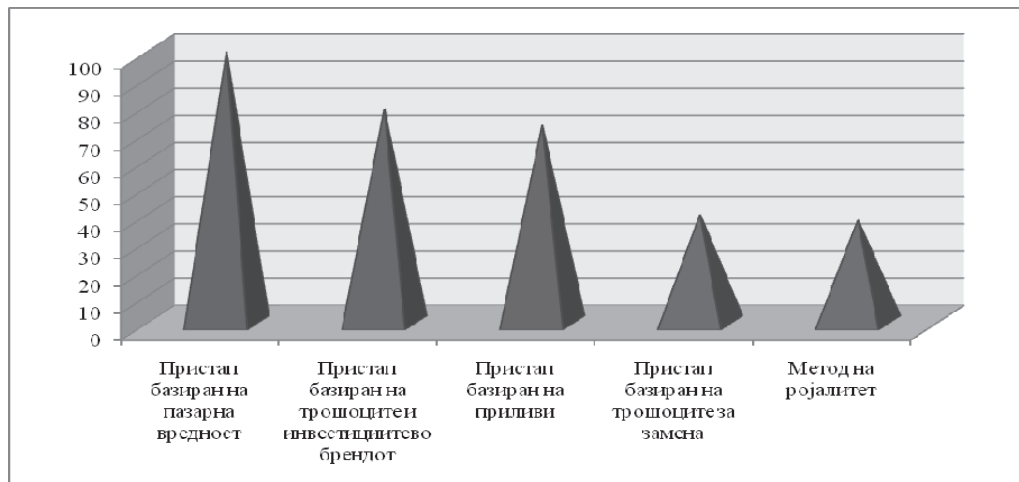
Табела 6.59 Колкав дел од потрошувачите би го препорачале брендот

Алтернатива	Број на компании	Процент
До 50 %	3	13,6%
Од 50% до 80%	15	68,2%
Над 80%	4	18,2%

Извор: сопствено истражување

Истражувањето продолжува со анализа на пристапите за утврдување на вредноста на брендот според нивната точност и соодветност за примена. Одговорите на компаниите откриваат дека доминантен пристап кој (би) се практикува(л) е пристапот на пазарна вредност, потоа следува пристапот базиран на трошоците и инвестициите во брендот, а на трето место е рангиран пристапот на приливи, кој, пак, во светски рамки го добива приматот во вреднувањето на брендovите, слика 6.35:

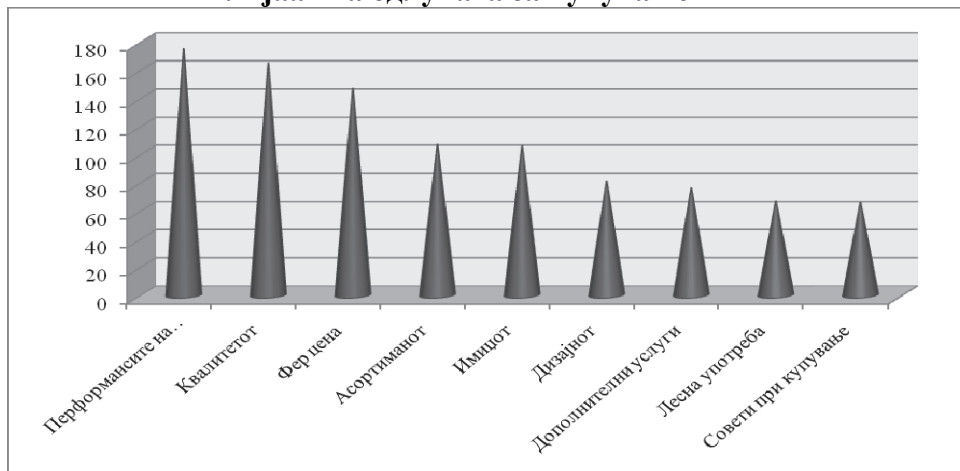
Слика 6.35 Значајноста на пристапите за вреднување на брендот



Извор: сопствено истражување

Во продолжение е анализирана значајноста на одделните фактори според нивното влијание на одлуката за купување. Доминантно влијание имаат: перформансите на производот/услугата, квалитетот и фер цената, слика 6.36:

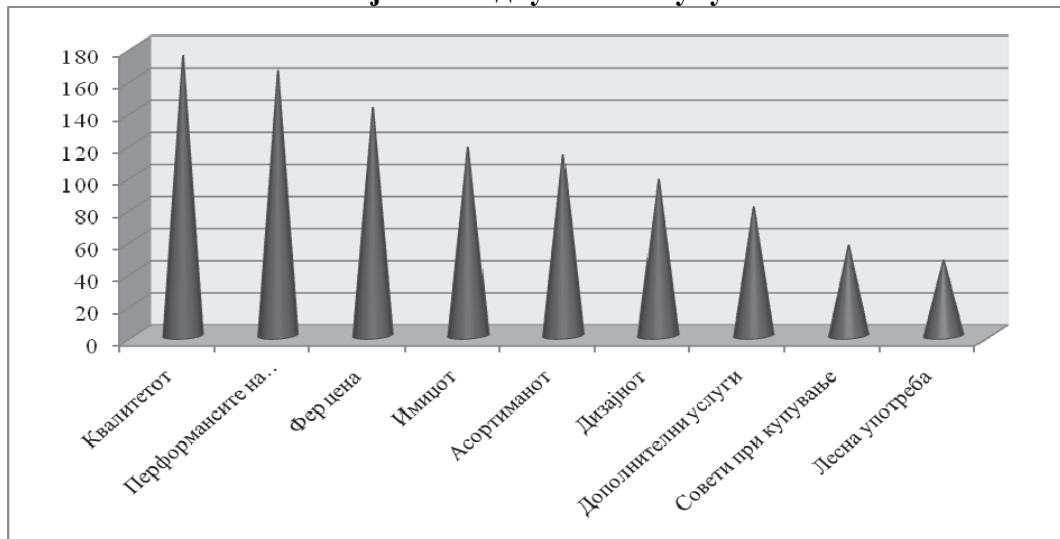
Слика 6.36 Значајноста на факторите кои влијаат на одлуката за купување



Извор: сопствено истражување

Додека, пак, влијанието на брендот врз таквите фактори е презентирано во слика 6.37. Повторно истите фактори, со мали промени во редоследот, се на врвот на табелата. Од оваа анализа може да се заклучи дека токму факторите кои се сметаат за клучни при одлуката за купување се оние над кои брендот има најголемо влијание. Ова значително ги зајакнува позициите на компаниите.

Слика 6.37 Влијание на брендот врз факторите кои влијаат на одлуката за купување



Извор: сопствено истражување

Дисперзијата на одговорите на компаниите на прашањето дали вредноста на корпоративниот бренд треба да биде евидентирана во билансот на состојба (како нематеријално средство) открива неусогласеност во ставовите и мислењата за вредноста на корпоративниот бренд кај врвните менаџери на компаниите, табела 6.60:

Табела 6.60 Дали вредноста на брендот треба да се евидентира во билансот на состојба

Алтернатива	Избор	Процент
Да	2	9,1%
Да, како додаток со објаснување	10	45,5%
Можеби, доколку е потребно	9	40,9%
Не	1	4,6%

Извор: сопствено истражување

Последната компонента на ова истражување се однесува на анализата на ланецот вредности на корпоративниот бренд, со фокус на клучните вредности, допирните точки со потрошувачите и нивните перцепции како клучни елементи на моделот.

Па така, квалитетот, сигурноста, континуитетот, спојот на традицијата и современоста и иновативноста се сметаат за клучни вредности на брендovите на компаниите, табела 6.61:

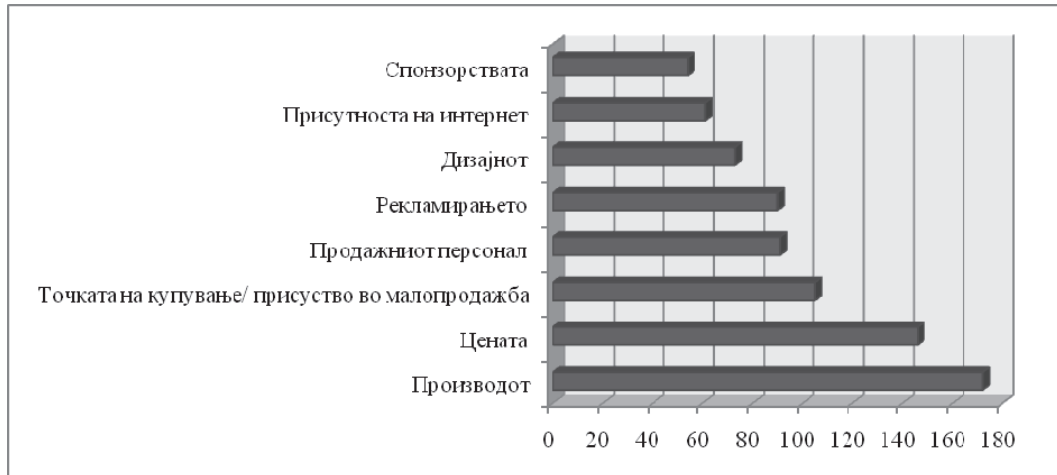
Табела 6.61 Клучни вредности на брендovите

Број на компанији	Одговор
1	Врвен квалитет, беспрекорна изведба.
1	Грижа за квалитетот и потрошувачите.
1	Ефикасност, брзина, квалитет, грижа за околината и општеството.
1	Иновативност, одржливост и трансформација.
2	Квалитет и континуитет.
1	Квалитет, вредност, традиција.
1	Квалитет, доверба, присутност.
1	Квалитет, задоволни и лојални потрошувачи.
1	Квалитет, посветеност, развој.
2	Квалитет, сигурност, ефикасност, стандарди.
1	Кредителитетот, интегритетот и професионалност.
1	Луксузност и посветеност.
1	Младост и динамичност, фер цена и секогаш фер однос кон корисниците.
1	Посветеност, одговорност, квалитет и интегритет.
1	Современост, квалитет и иновативност.
1	Спој на традиција и современост, практичност и разновидност.
1	Традиција, ефикасност, доверба, транспарентност, иновативност, општествена одговорност, тимска работа.
1	Флексибилност, експертиза, приспособливост, квалитет
1	Целосна подреденост на задоволување на специфичните барања на купувачите.
1	Цена и квалитет.

Извор: сопствено истражување

Рангирањето на допирните точки со потрошувачите според нивната значајност за компаниите открива дека производот, цената и точката на купување/ присуството во малопродажба се, во принцип, најзначајните допирни точки со потрошувачите, слика 6.38:

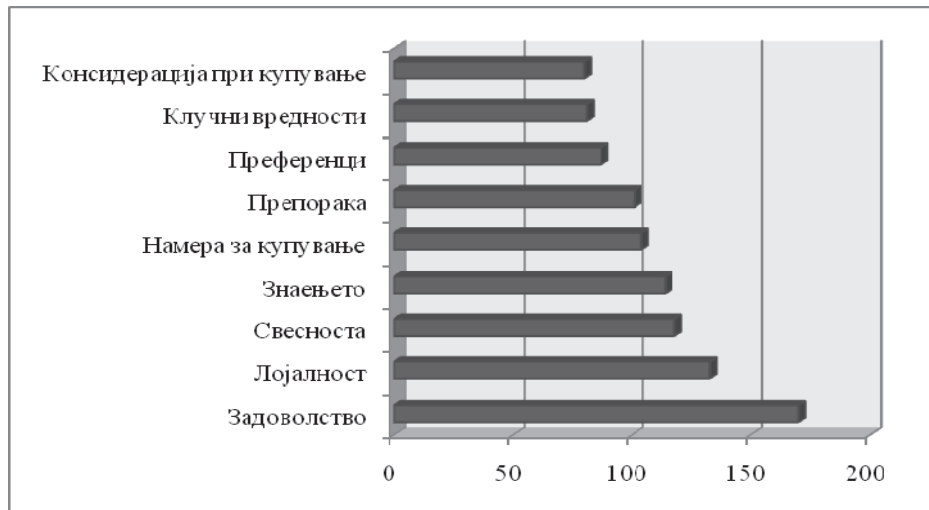
Слика 6.38 Значајноста на допирните точки со потрошувачите



Извор: сопствено истражување

И на крај, како најзначајни перцепции на потрошувачите се издвојуваат: задоволството, лојалноста, свесноста и знаењето за понудата на брендот. Вкупните резултати за сите димензии се наведени во слика 6.39:

Слика 6.39 Перцепциите на потрошувачите за брендот



Извор: сопствено истражување

Покрај генералната слика, врз основа на добиените инпути може да се подготви поединечна анализа на елементите на ланецот вредности на секој корпоративен бренд посебно. На тој начин може да се стекнат сознанија за спецификите на секој од корпоративните брендови, да се откријат запоставените

димензии и тие да се засилат. Така, на долг рок може да се оствари конзистентност во градењето и управувањето со корпоративниот бренд.

За крај, како заокружување на апликативната намера на оваа докторска дисертација, направени се пресметки за вредноста на корпоративниот бренд за дел од компаниите кои учествуваа во истражувањето. Применета е *методологијата на најдобра практика* во чии основи е методологијата за вреднување на брендовите на *Interbrand*, која детално беше објаснета во Глава 5. Резултатите се наведени во продолжение.

Објаснување за пресметките:

1. Како појдовна точка за пресметка на нето приливите, кои се основата за екстрахирање на вредноста на брендот, се користи просечната вредност од остварените нето парични текови од основна дејност и инвестициските активности на компаниите во периодот 2011-2013 год.

2. Така утврдениот нето прилив се однесува на користењето на целосната актива на компаниите, па затоа е потребно да се уврди влијанието на брендот врз реализацијата на тој прилив. Затоа тој се мултиплицира со *влијанието на брендот*, а последниот индикатор е употребен од пресметките на *Interbrand* за влијанието на брендот по дејности (Слика 5.4). На овој начин се добива недисконтираната вредност која води кон пресметка на вредноста на брендот.

3. Наредниот чекор опфаќа дисконтирање со дисконтна стапка која најчесто ја претставува просечната цена на чинење на капиталот. Во пресметките како дисконтна стапка се користи просечниот дивиденден принос кој компанијата го исплаќа на акционерите, а кај компаниите кои не исплаќаат дивиденда во анализираниот период, се користи просекот од дејноста („Стопанска банка“ – Скопје, „Тиквеш“ и „Европа“ – Скопје).

4. Вредноста на брендот се пресметува како нето сегашна вредност на бесконечен ануитет, со примена на недисконтираната вредност на нето приливот кој се остварува со влијание на брендот и соодветната дисконтна стапка. Истата е пресметана во две валути: денари и евра.

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Македонски телеком						
Нето паричен тек од основната дејност	2.775.878.000,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	3.440.121.000,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	6.215.999.000,00	0,5	3.107.999.500,00	13,40%	23.194.026.119,40 ден.	€ 377.138.636,09

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Комерцијална банка						
Нето паричен тек од основната дејност	3.636.885.333,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	2.145.434.333,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	1.491.451.000,00	0,3	447.435.300,00	6%	7.457.255.000,00 ден.	€ 121.256.178,86

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Стойанска банка - Скопје						
Нето паричен тек од основната дејност	1.125.054.500,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	-265.556.500,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	859.498.000,00	0,3	257.849.400,00	6%	4.297.490.000,00 ден.	€ 69.877.886,18

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Алкалоид						
Нето паричен тек од основната дејност	672.390.500,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	-418.084.000,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	254.306.500,00	0,6	152.583.900,00	4,40%	3.467.815.909,09 ден.	€ 56.387.250,55

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Ферштед						
Нето паричен тек од основната дејност	149.193.000,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	18.726.000,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	165.919.000,00	0,5	82.959.500,00	5,70%	1.455.429.824,56 ден.	€ 23.665.525,60

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Тиквеш						
Нето паричен тек од основната дејност	93.106.000,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	-31.111.500,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	61.994.500,00	0,7	43.396.150,00	4,50%	964.358.888,89 ден.	€ 15.680.632,34

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Витаминка						
Нето паричен тек од основната дејност	95.544.000,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	-62.813.500,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	32.730.500,00	0,6	19.638.300,00	4,90%	400.781.632,65 ден.	€ 6.516.774,51

	Просечна вредност за остварен нето прилив во периодот 2011-2013 год.	Влијание на брендот	Недисконтирана вредност	Дисконтна стапка	NPV - Вредност на брендот во ден.	NPV - Вредност на брендот во €
Европа - Скопје						
Нето паричен тек од основната дејност	45.513.000,00					
Нето паричен тек од инвестициската дејност	-38.902.000,00					
Нето зголемување на паричните средства и еквиваленти	6.611.000,00	0,6	3.966.600,00	4,00%	99.165.000,00 ден.	€ 1.612.439,02

Врз основа на овие пресметки, формирана е ранг листа на дел од корпоративните брендови на компаниите кои учествуваа во истражувањето, табела 6.62 :

Табела 6.62 Вредноста на селектирани македонски брендови според истражувањата за вредноста на брендот во 2013 година

Вредноста на брендот во милиони евра	Според методологија на <i>Interbrand</i>	Пазарна капитализација	% од пазарна капитализација
<i>Македонски телеком</i>	337,139	607,992	55%
<i>Комерцијална банка</i>	121,256	66,329	183%
<i>Стијанска банка</i>	69,878	35,204	198%
<i>Алколоид</i>	56,387	104,659	54%
<i>Фершиде</i>	23,666	51,733	46%
<i>Тиквеш</i>	15,681	6,596	238%
<i>Витаминка</i>	6,517	6,300	103%
<i>Евроја</i>	1,612	13,070	12%

Извор: сопствено истражување

Кај дел од компаниите (*Македонски телеком*, *Алколоид* и *Фершиде*) вредноста на брендот претставува околу 50% од вкупната вредност на компанијата, што директно ја засилува важноста на аргументот дека брендот е најважното средство на секој бизнис. Кај дел од компаниите (*Комерцијална банка*, *Стијанска банка*, *Тиквеш* и *Витаминка*) се забележува висок однос помеѓу вредноста на брендот и пазаната капитализација на компанијата, но овој резултат се должи на релативната потценетост на овие компании на пазарот на капитал во Р. Македонија и неговата ограничена ефикасност. Во секој случај, висината на коефициентот говори дека вистинската вредност на овие компании, посебно ако се анализира преку вредноста на брендот, сè уште не е соодветно перцепирана од актуелните и потенцијални инвеститори. Врз основа на резултатите од целокупното истражување може да се заклучи дека прашањето за градењето и управувањето со корпоративните брендови на компаниите во Р. Македонија допрва ќе добие актуелност.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на деталната елаборација на одделните тези во оваа докторска дисертација, како сумарен репрезент на хипотезите, ставовите, мислењата, и доказите низ неа, може да се сублимираат следниве заклучоци:

- Литературата за различни аспекти на стратегиското планирање и како да се генерира конкурентска предност, од ден на ден, сè повеќе расте. Праксата неуморно ја следи научната мисла. Разумно е да се очекува дека формалните системи за стратегиско планирање можат да водат кон откривање соодветен извор на конкурентска предност.

- Односот меѓу хетерогеноста и имобилноста на ресурсите, нивната вредност, реткост, имитирливост, организираност и заменливост и нивното влијание врз конкурентската предност може да се сумира во еден модел. Овој модел може да се примени во анализата на потенцијалот на широк ранг на ресурси и нивни комбинации за извор на одржлива конкурентска предност. Со ваквата анализа не само што теоретски се специфицираат условите под кои може да постои одржлива конкурентска предност, туку и се сугерираат одредени емпириски прашања кои треба да се одговорат за да се разбере односот помеѓу одреден ресурс или комбинација на ресурси и конкурентската предност што тие ја генерираат. Бидејќи фокусот на оваа дисертација е корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност, целта на стратегиското планирање би било да се комбинираат и да се интегрираат ресурсите на компанијата кои ќе придонесат за зголемување на вредноста на брендот, затоа што тоа значи повисока профитабилност и вредност за акционерите.

- Брендите може да создадат вредност за бизнисот на различни начини: Силните брендови обезбедуваат пазарно учество. Силните брендови создаваат бариери за влез на конкуренти. Силните брендови може да го прошират бизнисот во нови области. Силните брендови може да влезат на нови пазари. Силните брендови имаат пониска ценовна еластичност. Силните брендови можат да остварат ценовна премија. Силните брендови може да се справат со нарушување на пазарот. Силните брендови можат да привлечат и да задржат талент. Силните брендови се извор на доверба. Силните брендови стимулираат иновации.

- При анализата на секој успешен корпоративен бренд се открива кохерентност помеѓу: она што врвните менаџери сакаат да се постигне во иднина (нивната стратегиска *визија*), она што отсекогаш било познато или во што

веруваат вработените во компанијата (вткаено во нејзината *култура*) и она што нејзините надворешни стейкхолдери го очекуваат или го сакаат од компанијата (нивната претстава, слика за компанијата, т.е. *имиџот* на компанијата). Централната порака на оваа теза е во основниот *принцип на усогласеност* во функционирањето на моделот визија - култура – имиџ: колку е поголема кохерентноста, толку е посилен брендот.

- Без јасна смисла за насока, брендот би пропаднал. Добро осмислената *визија* за брендот им овозможува на вработените подобро го ценат патувањето кое го преземаат. Преку фокусирање на првата компонента, предвидената иднина, постои можност да се разгледа окружувањето на компанијата во следните 10 години. Втората компонента, *целиа на брендот*, треба да разгледа како брендот може да придонесе во општеството. Изјавите како „максимизирање на профитот“ не се мотив за вработените и се земаат здраво за готово како услов за успехот на секој бизнис, наместо уникатниот придонес што брендот може да го обезбеди. Корпоративната криза дејствува како стимул за компаниите кои никогаш не постигнале нивната имплицитна цел да стане експлицитна. *Вредностите* обезбедуваат насоки за посакуваните стилови на однесување и се трета компонента на визијата за брендот. Потребно е да се обезбеди уникатен кластер на вредности, наместо вредности како „влезна точка“ во дејноста, бидејќи првите обезбедуваат можност за диференцијација на брендот.

- *Пенџајноот* за *градење и управување со корпоративниот бренд* е компилација од светски познатите и признати модели за бренд менаџмент. Во првата фаза, раѓање на брендот, се евалуира можноста за брендирање. Дефинирањето на брендот е утврдување на рационалните и емоционални причини поврзани со него. Каков би бил имиџот на брендот и како би се мапирал новиот бренд? На сличен начин, треба да се артикулираат и димензиите на имиџот и персоналитетот на брендот. За време на прогресот на оваа фаза постојано треба да се имаат на ум параметрите поврзани со извршувањето на брендот.

- *Фазата на артикулирање на брендот* ја води компанијата низ три критични чекори – идентитет на брендот, комуникации на брендот и услуга на брендот. Идентитетот на брендот ги решава прашањата поврзани со името на брендот, изгледот и чувството во врска со брендот. Комуникациите на брендот се однесуваат на комбинација од рекламирање, директен маркетинг, промоции, настани и PR. Пакувањето исто така може да биде еден од клучните елементи на комуникацискиот микс. Независно од тоа дали станува збор за производ или услуга, постојат можности преку дополнителни услуги да се обезбеди

специфично искуство со брендот кое обезбедува лојални потрошувачи. Преку првите три фази од пентагонот за градење на брендот, брендот се рафинира, редизајнира и рекалибрира. Пакувањето, цената и дистрибуцијата како додаток на формулацијата на брендот можат да претрпат модификации низ овие три фази.

- *Експанзијата на брендот* ги истражува опциите за: проширување на брендот, архитектура на именувањето на брендот, управување со портфолиото на брендот и вреднувањето на брендот. Брендот може да се прошири на поврзани и неповрзани производни категории и пазари. Одделните понуди на брендот може да се дизајнираат преку користење на различни нивоа од архитектурата на именување на брендovите. Како што расте компанијата, односно силата на брендот, треба да се посветува посебно внимание на управувањето со портфолиото на брендот. Во крајна линија, компанијата треба да биде подготвена да процени во кои брендови да инвестира, кој да ги продаде, а кои да ги купи.

- Пентагонот на градење и управување со брендот се состои од пет фази преку кои се создава, се артикулира и се развива корпоративниот бренд. Но, низ сите фази е потребно повторно навраќање и реевалуирање на тоа што брендот го нуди. *Извршувањето на брендот* се состои од (ре)дефинирање на 4P елементите, како и пакувањето, луѓето и профитот како варијабли на брендот (7P).

- Анализата на петте категории средства кои го формираат капиталот на брендот открива дека капиталот на брендот бара инвестиции и исчезнува со текот на времето, доколку не се одржува. *Лојалноста кон брендот* е првиот елемент на капиталот на брендот. За секој бизнис е релативно поскапо да се добијат нови потрошувачи, а релативно поефтино да се задржат постоечките. Всушност, на многу пазари постои голема инертност кај потрошувачите, дури и ако постојат ниски трошоци за префрлање. Така, инсталираната база на потрошувачи е инвестиција од минатото. Лојалноста на потрошувачите ја намалува ранливоста од акциите на конкурентите. Исто така, повисоката лојалност подразбира повисок трговски леверидж.

- *Свесноста за брендот*. Луѓето често купуваат познат бренд, бидејќи така се чувствуваат удобно и сигурно. А во прилог на ова оди и претпоставката дека брендот кој е познат е доверлив и нуди разумен квалитет. Свесноста како фактор е особено значајна во таа смисла што брендот мора прво да влезе во зоната „да се земе предвид“ – треба да биде еден од брендovите кои се оценуваат.

- *Соизгледан квалитет*. Брендот со себе поврзува перцепција на квалитет во целина, кој не мора да се базира на знаење и разбирање детални спецификации. Перцепцијата за квалитет добива различни форми во различни индустрии.

Согледаниот квалитет директно влијае на одлуката за купување и лојалноста кон брендот, особено кога потрошувачот не е способен или не е мотивиран да прави детална анализа. Тој, исто така, поддржува премиум цена и може да претставува основа за проширување на брендот.

- *Сети од асоцијации.* Потенцираната вредност на брендот често се базира на специфични асоцијации поврзани со него. Силната асоцијација може да биде основа за проширување на брендот. Ако брендот е добро позициониран во однос на клучен атрибут на производот/услугата во дејноста, тогаш конкурентите тешко може да го нападнат. Ако пробаат со фронтален напад, тврдејќи супериорност во таа димензија, ќе имаат проблем со кредибилитетот. Конкурентите се принудени да најдат друга, можеби инфериорна основа за конкуренција. Така, асоцијациите може да бидат бариера за конкурентите.

- Невозможно е да постои една универзална формула – модел кој одговара за секоја компанија, бидејќи компаниите премногу се разликуваат, дури и во рамките на иста дејност, а уште повеќе во различни сектори. Сепак, може да се синтетизираат 10 т.н. *стратејски фактори* кои ги детерминираат односите со и околу брендот на компанијата. Клучна премиса за максимизацијата на позитивното дејство на овие фактори е поддршката од врвниот менаџмент и негувањето на пристапот за континуирано подобрување. Колку повеќе фактори се имплементираат, токолку се поголеми користите за компанијата.

- Со цел да се разбере и квантифицира колку брендот придонесува во создавањето на вредноста на акционерите, треба да се погледне повисоко од сметководствените практики и да се согледа значењето и ефектите што брендот ги носи за бизнисот. Ако брендот е клучниот фактор за изборот на потрошувачите (основните носители на приходите на компаниите), тогаш релативното значење на брендот во однос на сите останати материјали средства е навистина големо.

- Најпризнатите менаџмент гуруа отворено ја потврдуваат улогата на брендирањето за успехот на бизнисот. Peter Drucker, легендата во областа на менаџментот, своевременно визионерски изјавил: „бизнисот има само две функции – брендирање и иновирање“. Подоцна, Michael Porter, кој ја концептуализираше мислата за конкурентската предност, тврдеше дека конкурентската предност е функција од обезбедување на значајна вредност за купувачот поефикасно од конкурентите (со пониски трошоци) или извршување на активностите со одредени трошоци, но на оригинален начин кој создава повисока вредност за купувачот од конкурентите, за што тој (купувачот) е подготвен да плати повиска цена, т.е. диференцирање преку брендирање. Според Porter победничката

стратегија е избор од алтернативите да се биде поевтин или да се биде поинаков, односно перципиран од клиентите како подобар и порелевантен. Овие примери ја индицираат оригиналната природа на брендovите над останатите средства. Во услови на глобална конкуренција и вишок на капацитети во речиси секоја дејност, брендovите се клучни во комуницирањето на пораката зошто нечији производи/услуги се подобри од други. Во окружување во кое функционалните разлики меѓу производите/услугите се речиси исчезнати, брендovите обезбедуваат основа за воспоставување на значајни разлики меѓу конкурентите.

- Од спроведеното истражување произлегува заклучокот дека компаниите во Р. Македонија го препознаваат значењето на корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност, но се соочуваат со одредени ограничувања при управувањето со него, што наложува (ре)конфигурирање на активностите во овој процес. Пресметаната вредност на брендovите на македонските компании несомнено потврдува дека во услови на сè поинтензивен конкурентски притисок, брендот е најважното средство на бизнисот кое обезбедува вредност за стеикхолдерите на долг рок.

РЕФЕРЕНЦИ

1. "A Report of the International Valuation Standards Committee's Critical Review Group issued for comment", 2007, IVSC Discussion.
2. "An Analytic Approach to Balancing Marketing and Branding ROI", 2007, www.enumerys.com
3. Aaker, D. and D. McLoughlin, 2010, *Strategic Market Management: Global Perspectives*, 9th edition, John Wiley and Sons, London.
4. Aaker, D. and E. Joachimsthaler, 2009, *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy*, The Free Press, New York.
5. Aaker, D. and K. Keller, 1988, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, Vol.34, pp.2-22.
6. Aaker, D., 1989, "Creating a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol. 46, pp.91-105.
7. Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
8. Aaker, D., 1996, *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
9. Aaker, D., 2001, *Developing Business Strategies*, HBS Press, Boston.
10. Aaker, D., 2004, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, The Free Press, New York.
11. Aaker, D., 2011 *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, John Wiley and Sons, San Francisco.
12. Ackerman, L., 1998, "Secrets of the corporate brand", *Across the Board*, Vol. 35 No. 1, pp. 33-46.
13. Adamson, A. and M. Sorrell, 2007, *Brand Simple: How the Best Brands Keep it Simple and Succeed*, Macmillan, New York.
14. Akerlof, G., 1980, "The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, pp.488-500.
15. Akshay, R. and K. Monroe, 1998, "The Effect of Price, Brand Name and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 351-357.
16. Alba, J. and A. Chattopadhyay, 2006, "Salience Effects in Brand Recall", *Journal of Marketing Research*, Vol. 107, pp. 363-369.
17. Alba, J. and W. Hutchinson, 1997, "Dimensions of Consumers Expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp.411-454.
18. Alchian A. and H. Demsetz, 1982, "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, Vol. 62, pp.777-795.
19. Alsop, R., 1989, "Brand Loyalty Is Rarely Blind Loyalty", *The Wall Street Journal*, p.48.
20. Applebaum, A., 2007, "The constant customer", *Gallup Management Journal*, Vol. 16, pp.562-577.
21. Armstrong, S. and R. J. Brodie, 1994, "Effects of portfolio planning methods on decision making: experimental results", *International Journal of Research in Marketing* (Science Direct) Vol. 11 (1), pp. 73-84.
22. Arnold, D., 1992, *The Handbook of Brand Management*, Perseus Books, New York.
23. Ataman, B., H. van Heerde and C. Mela, 2006, "The Long-term Effect of Marketing Strategy on Brand Performance", *AT&T Inc. Annual Report*.
24. Austin, L., 2007, "Accounting for Intangibles Assets", *University of Auckland Business Review*, Vol. 38, p.65.
25. Axelrod, J. and H. Wybenga, 1995, "Perceptions That Motivate Purchase", *Journal of Advertising Research*, Vol. 110, pp.27-31.
26. Bahamón, A., A. Cañizares and A. Corcuera, 2009, *Corporate Architecture: Building a Brand*, W.W. Norton & Co., Madrid.
27. Baker, S., 2003, "Where have all the ideas gone?", *Brand Strategy*, Vol. 15, pp.74-86.

28. Balmer, J. and S. Greyser, 2003, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation*, Routledge, New York.
29. Balmer, J., 2001, "The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management", *Journal of General Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-17.
30. Barich, H. and P. Kotler, 1991, "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 94-104.
31. Barney J., 1986, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.656-665.
32. Barney J., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, No.10, pp.1231-1241.
33. Barney, J., 2009, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
34. Barney, J. and W. Hesterly, 2007, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Co., Boston.
35. Barney, J., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol 32, No.10, pp.1231-1241.
36. Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp.99-120.
37. Barney, J., 2006, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Co., Boston.
38. Bartos, R., 1996, "Ernest Dichter: Motive Interpreter", *Journal of Advertising Research*, Vol. 12, pp.15-20.
39. Baumol, W., J. Panzer and R. Willin, 1992, *Considerable Markets and the Theory of Industrial Structure*, Hartcourt Brace, New York.
40. BAV Electronics, 2006, <http://bavconsulting.com/>
41. Bazerman, M., 2001, "Is There Help for the Big Ticket Buyer?", *HBS Publishing*, Boston.
42. BBC Money Programme, 1999.
43. Bedbury, S. and S. Fenichell, 2003, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, Penguin Group, New York.
44. Ben-Zion, U., 1978, "The Investment Aspects of Non-production Expenditures: An Empirical Test", *Journal of Economics and Business*, Vol. 30 (3), pp.224-229.
45. Berner, R. and D. Kiley, 2001, "Global Brands", *BusinessWeek*, Vol. 5 (12), p.56-63.
46. Berry, J., 2004, *Tangible Strategies for Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York.
47. *Best Canadian Brands*, 2010, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/canadas-top-100-brands/article17138631/?page=all>
48. Best Global Brands, *Business Week*, 2013, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>
49. Beverland, M., 2009, *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands*, Macmillan, New York.
50. Bharadwai, S., 2008, *The Mystery and Motivation of Valuing Brands in M&A*, Atlanta Knowledge, Atlanta.
51. Bogart, L. and C. Lehman, 2009, "What Makes a Brand Name Familiar?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, pp.17-22.
52. Brand Valuation Forum, 2008, "10 Principles of Monetary Brand Valuation", Berlin, Germany
53. Broadbent, S., 1994, 'Diversity in categories, brands and strategies', *Journal of Brand Management*, Vol. 2(1), pp.1226-1241.
54. Bullmore, J., 2000, *WPP Annual Report & Accounts*
55. *Business Week*, 1987, "The Decline of the Superstar", 17 Aug., pp.90-96
56. Buzzell R. and B. Gale, 1987, *The PIMS Principles*, The Free Press, New York.
57. Cappelli P. and A. Crocker-Hefter, 2001, 'Distinctive human resources are firm's core competencies', *The War for Talent*, Vol. 20, pp.455-473.
58. Carlzon, J., 1989, *Moments of Truth*, Ballinger Publishing, New Jersey.

59. Caves R., 1984, "Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage", *American Economic Review*, Vol. 74, pp.127-128.
60. Caves, R., 1981, "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, Vol. 38, pp. 1-27.
61. Chasser, A., J. C. Wolfe, 2010, *Brand Rewired: Connecting Branding, Creativity and Intellectual Property Strategy*, John Wiley and Sons, New Jersey.
62. Chatterjee, S. and B. Wernerfelt, 1991, "The Link between Resources and Types of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.33-48.
63. Chaudhuri, A., 2002, "How Brand Reputation Affects the Advertising-brand Equity Link", *Journal of Advertising Research*, Vol. 42, pp.33-43.
64. Checco, L., 2005, *Branding For Success!*, Trafford, Toronto.
65. Chernev, A. and P. Kotler, 2009, *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, Inc., New York.
66. Chernev, A., 2010, *The Marketing Plan Handbook*, Brightstar Inc., New York.
67. Christensen, C. 2001, "The Past and Future of Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, pp.356-371.
68. Chu Chu, S. and H. Tat Keh, 2006, *Brand Value Creation: Analysis of the Interbrand-BusinessWeek Brand Value Rankings*, Springer Science, Berlin.
69. Churchill, W., 1945, *The Dawn of Liberation*, Cassell, London.
70. Clark, K., 2004, *Brandscendence: Three Essential Elements of Enduring Brands*, Dearborn Trade Publication, Boston.
71. Clifton, R and J. Simmons, 2004, "Brands and Branding", *The Economist Series*, pp.256-272.
72. Cohen, J., 2005, *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit*, John Wiley and Sons, New Jersey.
73. Collins, J. and J. Porras, 1994, *Built to Last*, Harper Business, New York.
74. Combris, P., S. Lecocq and M. Visser, 1998, 'Estimation of a Hedonic price equation for Bordeaux wine: Does quality matter?', *The Economic Journal*, No.107, pp. 390-402.
75. Cooper C., L. Cook and Nigel Jones, 1999, 'How the chimps have kept PG Tips brand leader through 35 years of intense competition', *IPA*.
76. Cooper, A., 1997, *How to Plan Advertising*, Cassell Publications, London.
77. *Corporate Executive Board*, 2009, "What companies do best, 2009", *Business Week*, p. 48.
78. Corstjens, M. and J. Merrihue, 2003, "Optimal Marketing" *Harvard Business Review*, Vol. 81, pp. 114-121.
79. D. Lewis and D. Bridger, 2007, *The Soul of the New Consumer*, Nicholas Brealey, New York.
80. Davies, G., 2003, *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge, New York
81. Davis, S., 2001, *Brand Asset Management*, Jossey Bass, San Francisco, San Francisco.
82. 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.
83. De Chernatony, L., 2010, *From Brand Vision to Brand Evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*, Butterworth-Heinemann, London.
84. De Chernatony, L., M. McDonald and E. Wallace, 2003, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
85. Deming, E., 2000, *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston.
86. Dess, G., T. Lumpkin and A. Eisner, 2009, *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
87. Dierickx I., and K. Cool, 1989, "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol 32, No.12, pp.1504-1513.
88. DIN ISO, *Project Brand Valuation*, www.din.de
89. Donnych, A., J. Myat-Hsu Ysuke, 2010, "Lufthansa Going Global, but How to Manage Complexity?", *Eurofound*, Munich, p.16.
90. Dowling, G., 2001, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, Oxford.

91. Doyle, P. and P. Stern, 2006, *Marketing management and strategy*, Pearson Publishing, London.
92. Doyle, P., 2008, *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley and Sons, London.
93. Draper P., 2002, *Uncommon Practice*, Prentice Hall, New York.
94. Driesen, P., 2009, "BP – Back to Petroleum", *IPA Review*, New Jersey.
95. Dubas, K. and P. Jonsson, 2005, "Rationality in Consumer Decision Making", *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Las Vegas.
96. Duncan, B. and D. Harvey, 2009, *Brand Enigma: Decoding the Secrets of your Brand*, John Wiley and Sons, New Jersey.
97. Duncan, T. and S. Moriarty, 1997, *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Drive Stakeholders Relationships*, McGraw-Hill, New York.
98. Earls, M., 2002, *Brand New Brand Thinking*, Kogan Page, New York.
99. Earls, M. and M. Baskin, 2002, *Brand New Brand Thinking*, Kogan Page, New York.
100. Egan, C., 1995, *Creating Organizational Advantage*, Reed Educational and Professional Publishing Ltd., Oxford.
101. Eisenhardt, K. and J. Martin, 2000, "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol.15, Winter, pp.320-334.
102. Enrico, R., 1999, *The Other Guy Blinked*, Bantam Books, New York.
103. *Environmental Leader*, 2008, "Beyond Petroleum pays off for BP", 11 Nov., p.32.
104. Exter, T., 1986, "Looking For Brand Loyalty", *American Demographics*, p.33.
105. Farquhar, P., 1998, "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, Vol. 74, pp.24-33.
106. Fehle, F., S. Fournier, T. Madden and D. Shrider, 2008, "Brand Value and Asset Pricing", *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, Vol. 110, pp.203-217.
107. Feldwick, P., 1995, 'Reports of the death of brands have been greatly exaggerated', *Marketing & Research Today*, Vol. 38, p. 23.
108. Feldwick, P., 2002, *What is Brand Equity, Anyway?*, World Advertising Research Center, USA
109. Ferguson C., 1988, "From the People Who Brought You Voodoo Economics", *Harvard Business Review*, Vol 87, May/June, pp.55-63.
110. *Financial Times*, 2009, "Global Brands", FT Special Report.
111. *Financial Times*, 2011, "Global Brands", FT Special Report.
112. Fitz Gerald, N., Chairman of Unilever, 2007, Address to the Advertising Association
113. Foley, J. and J. Kendrick, 2006, *Balanced Brand: How to Balance the Stakeholder Forces That Can Make Or Break Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco.
114. Frieswick, K., 2005, "New Brand Day: Attempts to Gauge the ROI of Advertising Hinge on Determining a Brand's Overall Value", at www.CFO.com
115. Fukuyama, F., 1995, *Trust: the Social Virtues of the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
116. Gaeth, G., I. Levin, G. Chakraborty and A. Levin, 1990, "Consumer Evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis", Working Paper, The University of Iowa, Iowa.
117. Gamble, J. and Arthur Thompson, 2008, *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
118. Garth, S., 2001, *Strategic Management*, John Wiley and Sons Inc., New Jersey.
119. Garvin, D., 1984, "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons*, Vol.27, pp.31-44.
120. Gates, B., 2000, *Business @ The Speed of Thought*, Penguin Books, New York.
121. Gelder, S., 2005, *Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures & Markets*, Kogan Page Ltd., London.
122. Gorman, A., 2004, *Briefs for Building Better Brands: Tips, Parables and Insights for Market Leaders*, AGCD Book, London.
123. Grant, R., 1991, "The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Implementation", *California Management Review*, Vol.33, No.3, p.122.

124. Grant, R., 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, Cambridge.
125. Greenough, P., A. Rosenshine and D. Neale-May, 2002, *The Art of Building a Brand: CEOs from Worldwide & More on the Secrets Behind Successful Branding Strategies (Inside the Minds Series)*, Aspatore Inc., New Jersey.
126. Gregory, J., 2004, *The best of branding: best practices in corporate branding*, McGraw-Hill Professional, New York.
127. Hadley, R., 2002, 'Over-stretching the brand', *Brand Strategy*, Vol. 56, pp.238-251.
128. Hallberg, G., 1995, *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley&Sons, New Jersey.
129. Hamel G., Y. Doz and C. Prahalad, 1989, "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Vol. 45, pp.133-139.
130. Hamel, G. and C. Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, HBS Press, Boston.
131. Hamilton, A., 2006, "The Future of Advetrising: Implications for Marketing and Media", *McLean*, p.32.
132. Han M. and V. Terpstra, 1989, "Country of Origin Effects for Uninational and Binational Products", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, p.242.
133. Hanson, L., 2004, "Lord of the Raiders", *The Economist*, 23 Sep., p.34.
134. Harris, F. and L. De Chernatony, 2001, "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 441-457.
135. Hatch M. and M. Schultz, 2003, 'Bringing the corporation into corporate branding', *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1041-1064.
136. Hatch, M. and M. Schultz, 2000, *Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organisations*, Oxford University Press, Oxford.
137. Hatch, M. and M. Schultz, 2001, "Are the strategic stars aligned for your corporate brand", *Harvard Business Review*, February, pp.128-134.
138. Hatch, M. and M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Desktop Editions, Oxford.
139. Healey, M., 2004, *What is branding?*, Roto Vision, San Francisco.
140. Henderson, B., 2013, *The Product Portfolio*, McGraw-Hill, New York.
141. Herman, D., 2008, *Outsmart the MBA Clones: The Alternative Guide to Competitive Strategy, Marketing and Branding*, Paramount Market Publishing, New York.
142. Hill, S., C. Lederer and K. Keller, 2001, *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, HBS Press, Boston.
143. Ho, Y.K., H.T. Keh and J. Ong, 2005, "The Effects od R&D and Advertising on Firm Value: An Examination of Manufacturing and Non-manufacturing Firms", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 52, pp.3-14.
144. Hollis, N., 2010, *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, Macmillan, New York.
145. Holt, D. and D. Cameron, 2010, *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford University Press, Oxford.
146. Hoskinsson, R., M. Hitt, R. Ireland and J. Harrison, 2008, *Competing for Advantage*, Thomson South-Western Co., Ohio.
147. http://www.bcg.com/careers/careers_splash.asp
148. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>
149. <http://www.mckinsey.com/careers/>
150. <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>
151. <http://www.news.harvard.edu/gazette/2003/02.27/17-ebay.html>
152. Hubbard, D., 2010, *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
153. IAS 38, *International Accounting Standards Board*, www.iasb.org
154. Ind, N. and R. Bjerke, 2007, *Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process*, John Wiley & Sons, London.
155. Ind, N., 1997, *The Corporate Brand*, Macmillan Business, London.

156. Ingemar D. and K. Cool, 1989, "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol 32, No.12, pp.1504-1513.
157. *Investment Dealer's Digest*, 2003, "The Scramble to Brand: Not all Wall Street Banks are Equal – or Are They?", 18 Feb., p.6.
158. Itami H., 1986, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston.
159. Jacobson, R. and D. Aaker, 1987, "The Strategic Role of Product Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp.31-44.
160. Jacoby, J., 2001, "Is it Rational to Assume Consumer Rationality? Some Consumer Psychological Perspectives of Rational Choice Theory", working paper, New York.
161. Jatusripiak, F., and P. Kotler, 1985, 'Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, pp.153-172.
162. Jensen, B., 2000, *Simplicity: The New Competitive Advantage in a World of More, Better, Faster*, Perseus Books, Cambridge.
163. Jones, T.O. and E. Sasser, 1995, 'Why satisfied customers defect', *Harvard Business Review*, Vol. 75, p.385.
164. Kalwarski, T., 2009, "Investing in Brands", *Business Week*, pp.34-42.
165. Kapferer, J. N., 1997, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London.
166. Kapferer, J. N., 2008, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th edition, Kogan Page, London.
167. Keller, K. and D. Lehmann, 2003, "How Brands Create Value?", *Marketing Management*, Vol. 116, p.23.
168. Keller, K., 1998, *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall, New Jersey.
169. Keller, K., 2000, *Building and managing corporate brand equity*, Oxford University Press, Oxford.
170. Keller, K., 2001, "The brand report card", *Harvard Business Review*, Boston, pp.157-173.
171. Keller, K., 2002, *Branding and Brand Equity*, Relevant Knowledge Series Marketing Science Institute, New York.
172. Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, Pearson Education, Oxford.
173. Keller, K., 2009, *Marketing Management*, Prentice-Hall, New York.
174. Keller, K. 1993, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), p.22.
175. Keller, K., 1993, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), p.22.
176. King, S., 1993, MRS Conference Speech, San Francisco.
177. Kirmani, A. and P. Wright, 1989, "Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality", *Journal of Consumer Research*, Vol.16, pp.344-353.
178. Klein, N., 2001, *No Logo*, Flamingo, New York.
179. Knapp, D. and C. Hart, 2000, *The Brand Mindset: Five Essential Strategies for Building Brand Advantage Throughout Your Company*, McGraw-Hill, New Jersey.
180. Knox, S. and S. Maklan, 1998, *Competing on Value*, F.T. Pitman, London.
181. Koller T., M. Goedhart and D. Wessels, 2005, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 4th edition, John Wiley&Sons, New York.
182. Korczynski, M., 2009, 'The political economy of trust', *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp.56-68.
183. *KPMG*, 2007, "Purchase Price Allocation in International Accounting", New York.
184. Kunii, I., C. Edwards and J. Greene, 2005, 'Can Sony regain the magic?', *Business Week*, Issue 3773.
185. Lambert, H., 1987, "Britons on the Prowl", *New York Times*, 16 May, p.17.
186. Leavitt, H., 1957, "A Note on Some Experimental Findings About the Meaning of Price", *Journal of Business*, Vol.27, pp. 205-210.

187. Liebowitz, J., 2006, *Strategic Intelligence*, Auerbach Publications, Florida.
188. Lindemann, J., 2010, *The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, New York.
189. Lippman, S. and R. Rumelt, 1982, "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, Vol.13, pp.418-438.
190. Little, F., D. Coffee and R. Lirely, 2005, "Brand Value and the Representational Faithfulness of Balance Sheets", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 47, pp.109-127.
191. Loftus, E. and G. Loftus, 1980, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain" *American Psychologist*, Vol. 35/5, p.58.
192. Maddock, M., L. Uriarte and P. Brown, 2011, *Brand New: Solving the Innovation Paradox -- How Great Brands Invent and Launch New Products, Services, and Business Models*, John Wiley & Sons, New Jersey.
193. Marcus, A., 2009, *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
194. *Markenbewertung – Die Tank AG*, Absatzwirtschaft, 2004.
195. McAuley, T., 2003, "Brand Family Values", *CFO Europe Magazine*, London, p.66.
196. McEwing M., 1996, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: Theory and Practice*, Prentice Hall, New York.
197. McKenna, R., 1994, *The Regis Touch*, Addison-Wesley, New York.
198. Michaels, E., H. Handfield-Jones and B. Axelrod, 2001, *McKinsey Quarterly*, Harvard Business School Press, Vol 79, p.121.
199. Miller, A. and D. Tsiantar, 1998, "Psyching Out Consumers", *Newsweek*, pp.46-47.
200. Miller, J. and D. Muir, 2004, *The Business of Brands*, John Wiley & Sons, London.
201. Mitchell, D., C. Coles, B. Golisiano and R. Knutson, 2003, *The Ultimate Competitive Advantage: Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model*, Berrett-Koehler, San Francisco.
202. Mulhern, F. and J. Williams, 1998, 'Variability of brand price elasticities across retail stores: Ethnic, income, and brand determinants', *Journal of Retailing*, Vol.74, Issue 3, pp.224-259.
203. Murray, T., 1996, "The Wind at Nike's Back", *Adweek's Marketing Week*, November, pp.28-31.
204. Naik, P., K. Raman and R. Winer, 2005, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects", *Marketing Science*, Vol. 46, pp. 25-34.
205. Nash, E., 2000, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, McGraw-Hill, New York.
206. Navarro, P., 2006, *The Well-Timed Strategy*, Wharton School Publishing, New Jersey.
207. Nelson, R. and S. Winter, 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
208. Newman, J., 1957, *Motivation Research and Marketing Management*, Harvard University Press, Boston.
209. Nilson, T., 1998, *Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-Added Brands*, John Wiley & Sons, New York.
210. Papadopoulos, H. and G. Avlonitis, 1989, "Does County Of Origin Matter?", working paper, Marketing Science Institute, USA, pp.1055-1089.
211. Parameswaran, M.G., 2006, *Building Brand Value*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
212. Parry, M., 2005, *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, New York.
213. Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley&Sons, New York.
214. Perrier, R., 2008, *Brand Valuation*, Premier Books, London.
215. Plummer, J., 1998, "How Personality Makes a Difference", *Journal of Advertising Research*, Vol.24, pp.27-31.
216. Porter M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
217. Porter, M., 1996, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 56, pp.167-185.
218. Porter, M., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
219. Porter, M., 1998, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

220. Porter, M., 2001, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Boston, MA, Vol. 73, pp.258-271.
221. Porter, M., 2008, *On Competition*, HBS Publishing, Boston.
222. Post, R. and P. Post, 2007, *Global Brand Integrity Management: How to Protect Your Product in Today's Competitive Environment*, McGraw-Hill, New York.
223. Pounsford, M., 2007, 'Winning the war for talent', *Strategic Communications Management*, Vol. 20, pp.72-84.
224. Powell, A., 2003, 'Putting a dollar value on a good name', *Harvard University Gazette*, pp.1045-1058.
225. *PricewaterhouseCoopers*, 2008, "Advertising Pay Back".
226. Quelch, J. and A. Harrington, 2005, *Samsung Electronics Company: Global marketing Operations*, Harvard Business School Press, Boston.
227. Quelch, J. and K. Jocz, 2010, *Keeping a Keen Eye on Consumer Behaviour*, HBS Publishing, Boston.
228. Randall, G., 2006, *Branding: a practical guide to planning your strategy*, Kogan Page Ltd., London.
229. Reader's Digest Trusted Brands Survey, 2003.
230. Reed, R. and R.J. DeFillippi, 1990, "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.88-102.
231. Reichheld, F. and E. Sasser, 1990, "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol. 44, pp.105-111.
232. Reichheld, F., 1990, "Making Sure Customers Come Back for More", *The Wall Street Journal*, p.17.
233. Reichheld, F., 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston.
234. Reilly, R. and R. Schweih, 2007, *Valuing intangible assets*, McGraw-Hill, New York.
235. Reynolds, T. and J. Gutman, 1994, "Advertising Is Image Management", *Journal of Advertising Research*, Vol.25, pp.29-37.
236. Ricardo D., 1891, *Principles of Political Economy and Taxation*, G. Bell, London.
237. Riensenbeck H. and A. Freeling, 1991, 'How global are global brands?', *McKinsey Quarterly*, N.4, p.63.
238. Ritson, M., M. Bergen, S. Dutta, and M. Zbaracki, 2002, "Pricing as a Strategic Capability", *Sloan Management Review*, Vol. 93, pp.61-76.
239. Roll, M., 2005, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*, Palgrave Macmillan, Beijing.
240. Rosenbaum-Elliott, R., L. Percy and S. Pervan, 2011, *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford.
241. Rossiter, J., L. Percy и R. Donovan, 1989, "A Better Advertising Planning Grid", Working paper, The University of New South Wales, New South Wales, pp. 890-1039.
242. Rouse, M. and U. Daellenbach, 2001, "Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p.118.
243. Rumelt R., 1982, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, Vol 23, pp.418-438.
244. Rust, R., V. Zeithaml and K. Lemon, 2000, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
245. Ryan, M., 1998, "Assesment: The First Step in Image Management", *Tokyo Business Today*, pp.36-38.
246. S.Young and B.Feigin, 1975, "Using the Benefit Chain for Improved Strategy Formulation", *Journal of Marketing*, Vol.39, pp.72-74.
247. Salinas, G., 2009, *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

248. Schein, E., 2010, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
249. Schmalensee R., 1998, "Industrial Economics: An Overview", *Economic Journal*, Vol. 98, pp.643-681.
250. Schmitt, B., 2009, *Experimental Marketing*, The Free Press, New York.
251. Schmitt, B. and A. Simonsen, 2009, *Marketing Aesthetics*, Simon & Schuster, New York.
252. Schmitt, B. and D. Rogers, 2009, *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar Publishing Ltd., London.
253. Schmitt, B., 2003, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley and Sons, New Jersey.
254. Schultz, D. and S. I. Tannenbaum, 1993, *Integrated Marketing Communications: Putting it Together and Making it Work*, NTC Business Books, New York.
255. Schultz, M., Y. Antorini and F. Csaba, 2005, *Corporate branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
256. Schumpeter, J., 1934, *The Theory of Economic Development*, HBS Press, Boston.
257. Shapiro, B.P., 1998, 'The psychology of pricing', *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 62, pp.189-203.
258. Shapiro, G., 1993, 'Cigarette burn: Price cut on Marlboro upsets rosy notions about tobacco profits', *Wall Street Journal*, 23 March, p.10.
259. Smilansky, S., 2009, *Experiential Marketing: A Practical Guide to Interactive Brand Experiences*, Kogan Page, London.
260. Smith J. and W. Flangan, 2006, *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*, Broadway Business, New York.
261. Snow C. and L. Hrebiniak, 1980, "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp.317-336.
262. Stern, W. and M. Deimler, 2006, *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
263. Stevenson H., 1986, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review*, Vol. 18, pp.51-68.
264. Teece D., 1980, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol 1, pp.223-247.
265. Teece D., 1988, "Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions", *Interfaces*, Vol 18, No. 3, pp.46-61.
266. Temporal, P., 2009, *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*, John Wiley & Sons, New Jersey.
267. *The Economist*, 1995, "Faded Fad", 30 Sep., p.68.
268. *The Economist*, 1999, 'The Price Puzzle', 18 Dec., p.73.
269. *The Economist*, 2001, 'Who's wearing the trousers?', 6 Sep., p.44.
270. *The Economist*, 2010, "Drexel Burnham Lambert's legacy: Stars of the junkyard", Oct 21, p.32.
271. *The Nielsen Company*, "The Winning Brands", 2006, http://hk.nielsen.com/products/crs_winningbrands.shtml
272. Thomas, A., 2007, *Strategies for Branding Success*, eBookIt.com
273. Till, B. and D. Heckler, 2008, *The Truth About Creating Brands People Love*, FT Press, San Francisco.
274. Tollington, T., 2002, *Brand Assets*, The Wiley Finance Series, New Jersey.
275. Trout J. and A. Ries, 1972, "The Positioning Era Cometh," *Advertising Age*, Vol. 17, pp. 455-467.
276. Tuck R. and W. Harvey, 1982, "Do Promotions Undermine the Brand?," *ADMAP*, pp.29-33.
277. Tull, D.S., V.R. Wood, D. Duhan, T. Gillpatrick, K.R. Robertson and J.G. Helgeson, 1986, "Leveraged Decision Making in Advertising: The Flat Maximum Principle and its Implications", *Journal of Marketing Research*, Vol 36, pp.25-32.

278. Turkel, B., 2006, *Building Brand Value: Seven Simple Steps to Profitable Communications*, Turkel Co., San Francisco.
279. Ulrich, D. and N. Smallwood, 2007, *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, HBS Press, Boston.
280. Upshaw, L., 2005, *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
281. Urban, G., P. Johnson and J. Hauser, 1994, "Testing Competitive Market Structures", *Marketing Science*, Vol.3, pp.83-112.
282. Vaid, H., 2003, *Branding: Brand Strategy, Design, and Implementation of Corporate and Product Identity*, Design Directories, New York.
283. 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.
284. *Wall Street Journal*, 1990, "Ad World Is Abuzz", 23 March, p.112.
285. Wang, F., X. Zhang and M. Ouyang, 2007, "Does Advertising Create Sustained Firm Value? The Capitalization of Brand Intangible", *Academy of Marketing Science*, Vol. 30, p.328.
286. Warren, K., 2002, *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons Inc., London.
287. Weilbacher, W., 1993, *Brand Marketing: Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction*, NTC Business Books, New York.
288. Wheeler, A., 2006, *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, John Wiley and Sons, New Jersey.
289. Wiggins R., 1997, *Sustaining Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Rarity of Persistent Superior Economic Performance*, A.B. Freeman School of Business, New Orleans.
290. Will, M., M. Probst and T. Schmidt, 1999, "Who is managing corporate reputation? A survey of leading European companies", *Corporate Reputation Review*, Vol. 2 No. 4, pp.575-589.
291. Williamson, O., 1992 "Markets, hierarchies, and the modern corporation: An unfolding perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 17, pp. 335-352.
292. Wilson, R. and C. Gilligan, 2005, *Strategic Marketing Management: planning, implementation and control*, 3th ed., Elsevier Butterworth-Heinemann, London.
293. Wong, L., D. F. Sim and L. T. Siu Hui, 2006, *Brand Think: a guide to branding*, Trafford Publishing, Trafford.
294. Wood, R., 2008, *Into the Value Zone: Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, University Press of America, New Jersey.
295. Woodside, A., and E. Wilson, 1985, "Effects of Consumer Awareness of Brand Advertising on Preference", *Journal of Advertising Research*, Vol.25, pp.41-48.
296. Wreden, N., 2005, *Profit Brand: How to Increase the Profitability, Accountability and Sustainability of Brands*, Kogan Page Ltd., London.
297. Wurster, T., 1995, "The Leading Brands: 1925-1995", *Perspectives*, BCG, Boston.
298. www.bain.com
299. www.brandz.com
300. www.reuters.com; "Best Global Brands", 2010
301. www.royaltysource.com
302. www.superbrands.net
303. www.wpp.com
304. Zajonc, R.B., 1980, "Feeling and Thinking", *American Psychologist*, Vol. 26, pp. 151-175.
305. Zednik, A. and A. Strebinger, 2008, "Brand Management Models of Major Consulting Firms, Advertising Agencies and Market Research Companies: A Categorisation and Positioning Analysis of Models Offered in Germany, Switzerland and Austria", *Brand Management*, Vol.5, pp.144-160.

ПРИЛОГ

Анкетен прашалник

Првата група на прашања се однесува на анализата на значењето на корпоративниот бренд за конкурентската предност на македонските компании.

1. Која комбинација на ресурси ја сметате за клучен **извор на конкурентска предност** во Вашата компанија:

1. Физичкиот капитал
2. Човечкиот капитал
3. Организациониот капитал
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени

2. Колку сметате дека ресурсите на Вашата компанија се **хетерогени** во однос на оние на конкурентите во рамките на дејноста:

1. Малку
2. Умерено
3. Многу

3. Колку сметате дека ресурсите на Вашата компанија се **мобилен** – лесно можат да ги стекнат конкурентите во рамките на дејноста:

1. Малку
2. Умерено
3. Многу

4. Колку сметате дека **хетерогеноста и мобилноста** на ресурсите се важни за стекнување и одржување на конкурентска предност за Вашата компанија:

1. Малку
2. Умерено
3. Многу

5. Која категорија на ресурси на Вашата компанија ја сметате за **најхетерогена и најмалку мобилна**:

1. Физичкиот капитал
2. Човечкиот капитал
3. Организациониот капитал
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени

6. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според нивната **трајност** – колку брзо депрецираат и стануваат незначајни (1-најтрајни, 2-помалку трајни итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациониот капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

7. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според нивната **транспарентност** – колку брзо може да ги имитираат Вашите конкуренти (1-најмалку транспарентни, 2-потранспарентни итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациониот капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

8. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според нивната **преносливост** – колку брзо може да се пренесат од една во друга конкурентска компанија (1-најмалку преносливи, 2-попреносливи итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациониот капитал _____

4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

9. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според нивната **замелнивост** – колку брзо може друга конкурентска компанија да ги реплицира, доколку не може да ги преземе (1-најмалку заменливи, 2-позаменливи итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

10. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според **сопственоста** над истите (1-јасна сопственост, 2-нецелосно регулирана сопственост итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

11. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според посветеноста на компанијата кон нивно **надградување и усовршување**(1- максимална посветеност, 2-делумна посветеност итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

12. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според тоа колку се **вредни** – колку ѝ овозможуваат на компанијата соодветно да одговори на одредена можност или ограничување во окружувањето(1-највредни, 2-помалку вредни итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

13. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според тоа колку се **ретки** – колкав број на конкурентски компании располагаат со нив (1-најретки, 2-помалку ретки итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

14. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според тоа колку се **лесни за имитирање** од страна на конкурентските компании (1-најтешки за имитирање, 2-полесни за имитирање итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

15. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според тоа колку **компанијата е организирана** во искористување на нивниот потенцијал (1-најорганизирана, 2-помалку организирана итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

16. Рангирајте ги одделните категории на ресурси на Вашата компанија според тоа колку истите претставуваат **извор на конкурентска предност** за компанијата (1-најзначаен извор на конкурентска предност, 2-помалку значаен извор на конкурентска предност итн.):

1. Физички капитал _____
2. Човечки капитал _____
3. Организациски капитал _____
4. Корпоративниот бренд како комбинација од сите наведени _____

17. Според Вас, колку корпоративниот бренд придонесува за зголемување на **пазарното учество** на Вашата компанија:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

18. Дали имате утврдено квантифициран однос меѓу зголемувањето на пазарното учество кое се должи на Вашиот бренд и таквото влијание врз профитабилноста на бизнисот? (на пример, зголемувањето на пазарното учество за 20% предизвикува зголемување на профитабилноста за 10% и сл.). Ве молам наведете го: _____

19. Според Вас, колку корпоративниот бренд придонесува за создавање на **бариири за влез на нови конкуренти** во рамките на Вашата дејност:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

20. Според Вас, колку корпоративниот бренд придонесува за **производно и пазарно проширување** на Вашата компанија :

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

21. Според Вас, колку корпоративниот бренд обезбедува **ниска ценовна еластичност** на производите/услугите на Вашата компанија (колку спречува пад на продажбата при пораст на цената):

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

22. Според Вас, колку потрошувачите ја користат **цената** како водич за **квалитет**:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

23. Според Вас, дали брендот е **гаранција за квалитет**:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

24. Според Вас, колку Вашиот бренд е во состојба да обезбеди **премиум цена**:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

25. Според Вас, колку корпоративниот бренд привлекува **квалитетна работна сила**:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

26. Според Вас, колку брендот обезбедува **лојалност кај потрошувачите** :

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

27. Според Вас, колку од потрошувачите на Вашиот бренд/ови се **лојални** на брендот:
1. до 10%
 2. до 20%
 3. до 50%
 4. над 50%
28. Според Вас, колку **пазарното учество** на Вашиот бренд влијае на **лојалноста** на потрошувачите (поголемо пазарно учество – полојални потрошувачи):
1. Многу
 2. Умерено
 3. Малку
29. Сметате дека **нивото на лојалност** кон Вашиот бренд во принцип:
1. Опаѓа
 2. Останува константно
 3. Расте
30. Какви активности презема Вашата компанија за да ја зголеми **лојалноста на потрошувачите**:
1. Се заложува за нешто посебно
 2. Компанијата има јасно дефинирани цели
 3. Компанијата стимулира иновативност
 4. Постојано испорачува повеќе од очекуваното
31. Според Вас, колку потрошувачите му веруваат на Вашиот бренд:
1. Многу
 2. Умерено
 3. Малку
32. Според Вас, потрошувачите повеќе им веруваат на:
1. Домашните компании
 2. Странските компании
 3. Мултинационалните компании
33. Според Вас, колку брендот стимулира **иновации**:
1. Многу
 2. Умерено
 3. Малку
34. Заокружете ја алтернативата, доколку се согласувате со наведената констатација. Брендот стимулира **иновации** кои додаваат вредност за бизнисот, бидејќи:
1. Тие создаваат нови производи и услуги, а на тој начин и нови пазари.
 2. Тие создаваат подобрувања на постојните производи и услуги, а на тој начин сеизвор на диференцијација и конкурентска предност.
 3. Тие можат да бидат единствениот пат за раст на бизнисот, кога постојните пазари сезаситени.
 4. Можат да ја стимулираат побарувачката на потрошувачите преку создавање новитети и возбуда, а ова го поддржува обемот и/или вредноста на продажбата.
35. Заокружете ја алтернативата, доколку се согласувате со наведената констатација:
1. *Корпоративниот бренд ги намалува трошоците*, бидејќи компаниите можат да заштедат со користење на корпоративниот бренд, преку економите од обем во рекламирањето, вкупниот маркетинг и останатите активности на компанијата.
 2. *Корпоративниот бренд им нуди на клиентите чувство на заедничтво*, бидејќи потрошувачите се подготвени да платат повеќе за одреден знак за идентификација.

3. *Корпоративниот бренд обезбедувајќи на одобрување.* Силниот корпоративен бренд им овозможува потрошувачите да знаат што можат да очекуваат од целиот спектар на производи/услуги кои компанијата ги нуди.

36. Според Вас, колку е јака врската меѓу **стратегиската визија, организациската култура и корпоративниот имиџ** на Вашата компанија:

1. Многу
2. Умерена
3. Малку

37. Според Вас, колку Вашата компанија ги практикува **вредностите** што ги промовира:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

38. Според Вас, колку визијата на Вашата компанија ги **инспирира вработените**:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

39. Според Вас, колку **визијата и културата** на Вашата компанија доволно се разликуваат од оние на Вашите конкуренти:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

40. Според Вас, каква е **сликата/те** со кои стейкхолдерите (потрошувачите, снабдувачите, акционерите, банките, владата, медиумите итн.) ја опишуваат Вашата компанија:

41. Според Вас, колку **вработените** се грижат што **стейкхолдерите** мислат за Вашата компанија :

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

42. Според Вас, како го опишувате начинот на кој вработените во Вашата компанија комуницираат со стейкхолдерите: _____

43. Рангирајте ги одделните групи **стейкхолдери** според нивната значајност за Вашата компанија (1-најважни, 2-помалку важни итн.):

1. Потрошувачи _____
2. Вработени _____
3. Акционери _____
4. Инвеститори _____
5. Банки и фин. институции _____
6. Влада _____
7. Еколошки друштва _____
8. Здруженија/групи со јавен притисок _____
9. Други _____

44. Според Вас, што мислите дека **стейкхолдерите** очекуваат од Вашата компанија:

45. Според Вас, колку ефективно се комуницира **визијата** на Вашата компанија со стейкхолдерите:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

46. Како би ја продолжиле реченицата: „После 10 години нашата компанија ќе“

47. Кои се **целите** на Вашиот бренд: _____

48. Кои **вредности** на брендот ги сметате за вообичаени во рамките на Вашата дејност:

49. Кои се **вредностите** на Вашиот бренд: _____

50. Доколку на планетата Земја ѝ се заканува уништување, а постои можност за продолжување на Вашиот бизнис на друга планета, кои **5 вработени** би ги пратиле таму (толку места Ви се овозможени во вселенскиот брод): _____

Втората група на прашања се однесуваат на одделни аспекти за тоа како македонските компании го градат и управуваат со својот корпоративен бренд.

51. Рангирајте ги елементите на **пазарната анализа** според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Големина на пазарот _____
2. Раст на пазарот _____
3. Сегментите _____
4. Географските региони и разлики _____
5. Сезонскиот карактер _____
6. Дистрибуцијата _____

52. Според Вас, колку е интензивен притисокот од Вашите **директни конкуренти** во рамките на Вашата дејност:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

53. Според Вас, колку е јака соработката и зависноста од Вашите **снабдувачи** во рамките на Вашата дејност:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

54. Според Вас, колку е интензивен притисокот од **комплементарните**, односно **суплементарните брендови** во рамките на Вашата дејност:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

55. Рангирајте ги елементите на **анализата на потрошувачите** според нивната значајност за Вашата компанија(1-најзначаен итн.):

1. Бројноста _____
2. Навиките и однесување при купување _____
3. Приходите _____
4. Социо-економската класификација _____

56. Рангирајте ги одделните групи на **ресурси и способности** според нивната значајност за Вашата компанија, односно колку претставуваат Ваша **предност** (1-најзначаен итн.):

1. Финансиите _____
2. Техничко-технолошките способности _____
3. Знаењето и вештините на вработените _____
4. Истражувањето и развојот _____
5. Продажниот потенцијал на персоналот _____

57. Рангирајте ги елементите на **општото окружување** според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Владини регулативи _____
2. Макроекономски импликации _____
3. Социолошки промени _____
4. Технолошки усовршувања _____
5. Глобални трендови _____

58. Според Вас, рангирајте ги **причините** поради кои потрошувачите ги купуваат Вашите производи/услуги (1-најзначајна итн.):

1. Цена _____
2. Квалитет _____
3. Состав _____
4. Практичност _____
5. Дистрибуција _____
6. Чувство на задоволство _____
7. Статус и престиж _____
8. Современост _____

59. Според Вас, рангирајте ги следниве типологии на **позиционирање на брендот**, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначајна итн.):

1. Според составот на производот _____
2. Според користите _____
3. Според употребата _____
4. Според карактеристиките на производот/услугата _____
5. Според корисниците _____
6. Според цената _____
7. Според вредноста _____
8. Според традицијата _____
9. Според конкурентите _____
10. Според технологијата _____
11. Според дизајнот _____
12. Според земјата на потекло _____

60. Доколку Вашиот корпоративен бренд е човек, кои **лични карактеристики** би ги имал

61. Според Вас, какви **чувства** предизвикува Вашиот корпоративен бренд:

62. Кое е единственото нешто за кое Вашиот бренд постојано се заложува (**суштината на брендот**): _____

63. Како би го опишале Вашиот бренд во однос на следниве димензии: квалитет, односи со потрошувачите и цена/вредност (**јадрен идентитет на брендот**): _____

64. Што би додале во описот на Вашиот бренд, а што се однесува на: **културата, симболот, имицот и наследството** на Вашата компанија

65. Според Вас, рангирајте ги следниве елементи на **идентитетот на брендот**, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Името _____
2. Дизајнот _____
3. Боите _____
4. Логото и симболот _____

66. Според Вас, рангирајте ги следниве елементи на **интегрираните маркетинг комуникации**, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Рекламирање (телевизии, весници, списанија, радиа, надворешно) _____
2. Односи со јавноста (прес, појава на телевизија или интернет) _____
3. Интерактивност (интернетот за информации и услуги) _____
4. Настани (спонзорства, забави, шоуа и сл.) _____
5. Малопродажба (продавница и партнери) _____
6. Пакување _____
7. Промоции (потрошувачки, ценовни, продажни) _____
8. Директен маркетинг (електорнска пошта, телефон, интернет) _____

67. Какви **дополнителни услуги** им нуди Вашата компанија на потрошувачите (продажни и постпродажни): _____

68. Кои од следниве **мерила на силата на брендот** ги практикува Вашата компанија и истовремено, рангирајте ги според нивната значајност за успехот на Вашиот бренд (1-најзначаен итн.):

1. Продажби (вредност и обем) – географски _____
2. Добивка - географски _____
3. Пазарно учество – географски _____
4. Лојалност на потрошувачите _____
5. Дистрибуција – длабочина и широчина _____
6. Ценовно ниво – конкуренти и супститути _____
7. Имиџ на брендот _____

69. При **проширување на брендот**, за која алтернатива би се одлучиле (доколку се повеќе, рангирајте ги, 1-најзначаен итн.):

1. Варијанти на брендот (ист производ со неколку опции) _____
2. Асортиман на брендот (неколку производи од иста категорија) _____
3. Екстензии на брендот (производи од различни категории) _____

70. Кои од следниве елементи од **архитектурата на брендот** ги практикува Вашата компанија:

1. Корпоративен бренд
2. Производни брендови
3. Брендови на производни линии
4. Брендови на одделни модели
5. Брендови за одделна карактеристика на производот/услугата

71. Според Вас, рангирајте ги следниве елементи на **извршувањето на брендот**, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Производната понуда _____
2. Ценовната понуда _____
3. Дистрибутивната понуда _____
4. Промотивната понуда _____
5. Пакувањето _____
6. Добивката _____
7. Човечкиот фактор _____

72. Според Вас, рангирајте ги следниве **фактори**, според нивната значајност за создавање на успешна бренд компанија (1-најзначаен итн.):

1. Водство од врвниот менаџмент _____
2. Материјална мотивација за вработените (покачување на плата, бонуси и сл.) _____
3. Напредување во кариерата за вработените _____
4. Нематеријална мотивација за вработените (пофалби, одликување) _____
5. Обука и едукација на вработените _____
6. Регрутирање на таленти _____
7. Интернетите комуникации во компанијата _____
8. Екстерните комуникации на компанијата _____

Третата група на прашања се однесуваат на анализата на капиталот на корпоративниот бренд на македонските компании.

73. Според вас, на кое ниво се наоѓа **свесноста** за Вашиот корпоративен бренд:

1. Препознавање на брендот (меѓу понудени алтернативи)
2. Присетување на брендот (самостојно набројување)
3. „Прв на ум“ свесност

74. Според Вас, рангирајте ги начините на кои **свесноста** му помага на брендот, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Свесноста е сидро за кое се прикачуваат други асоцијации за брендот _____
2. Свесноста обезбедува познатост и поврзување со брендот _____
3. Свесноста обезбедува посветеност на потрошувачите кон брендот _____
4. Свесноста одредува кои брендови ќе се земат предвид при купување _____

75. Според Вас, рангирајте ги начините на кои може да се постигне поголема **свесност за брендот**, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Различност и запаметливост _____
2. Употреба на слоган или цингл _____
3. Експониран симбол _____
4. Публицитет _____
5. Спонзорирање на настан _____
6. Проширување на корпоративниот бренд (на сите производи/услуги) _____
7. Користење на знаци _____
8. Редовна изложеност и повторување _____
9. Инхибирање на свесноста за конкурентски брендови _____

76. Според Вас, рангирајте ги начините на кои **согледаниот квалитет** (од страна на потрошувачите) генерира вредност, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Согледаниот квалитет е причина за купување _____
2. Согледаниот квалитет е основа за диференцирање / позиционирање на брендот _____
3. Согледаниот квалитет овозможува премиум цена _____
4. Согледаниот квалитет обезбедува подобра дистрибуција _____
5. Согледаниот квалитет овозможува проширувања на брендот (производни и пазарни) _____

77. Според Вас, каков е **согледаниот квалитет** за Вашиот корпоративен бренд:

1. Висок
2. Умерен
3. Низок

78. Според Вас, колку **согледаниот квалитет** за Вашиот корпоративен бренд влијае на повратот од инвестициите:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

79. Според Вас, рангирајте ги одделните **димензии на квалитетот**, според нивната значајност за согледаниот квалитет на Вашиот бренд (1-најзначајна итн.):

1. Перформансите на производот, односно компетентност кај услугите _____
2. Функционалноста на производот _____
3. Отсуство на дефекти, односно кредибилитет _____
4. Цената како знак за квалитет _____
5. Сигурноста (конзистентноста на перформансите) _____
6. Трајноста на производот _____
7. Сервисирањето и постпродажните услуги _____
8. Љубезноста и услужливоста на продажниот кадар _____
9. Крајниот ефект за потрошувачите _____

80. Според Вас, рангирајте ги начините на кои **асоцијациите** за брендот генерираат вредност за бизнисот, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Помош при обезбедување/процесирање информации _____
2. Диференцирање/позиционирање на брендот _____
3. Генерирање причина за купување _____
4. Креирање на позитивни ставови/чувства _____
5. Обезбедување на основи за проширување на брендот _____

81. Според Вас, рангирајте ги одделните **видови на асоцијации** за брендот, според нивната значајност за Вашиот бренд (1-најзначајна итн.):

1. Карактеристиките на производот _____
2. Невидливите димензии (чувствата што се предизвикуваат) _____
3. Придобивки (користи) на потрошувачите _____
4. Релативната цена _____
5. Употребата на производот _____
6. Корисниците _____
7. Познати личности _____
8. Животниот стил _____
9. Категорија на производот _____
10. Конкуренстите _____
11. Земјата/географско потекло _____

82. На својот најдобар пријател би му препорачале да го/ги купи производот/ите на Вашата компанија, бидејќи _____

83. Што ќе беше Вашиот корпоративен бренд ако беше:

1. Животно _____
2. Автомобил _____
3. Дрво _____
4. Филм _____
5. Книга _____

84. Според вас, на кое ниво се наоѓа **лојалноста** на потрошувачите кон Вашиот корпоративен бренд:

1. Потрошувачите не се лојални
2. Потрошувачите не се незадоволни и купуваат по навика
3. Потрошувачите се задоволни и имаат трошоци за префрлување
4. Потрошувачите се пријатели на брендот
5. Потрошувачите се посветени и лојални на брендот

85. Според Вас, рангирајте ги начините на кои **лојалноста кон брендот** генерира вредност за бизнисот, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Редуцирани трошоци за маркетинг _____
2. Трговски леверидж _____
3. Привлекување на нови потрошувачи _____
4. Време за одговор на конкурентски закани _____

86. Според Вас, рангирајте ги начините на кои најдобро може да се создаде и одржи **лојалноста** кон брендот, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Добар третман на потрошувачите, односно клиентите _____
2. Блискост со потрошувачите _____
3. Мерење/менаџирање со задоволството на потрошувачите _____
4. Креирање на трошоци за префрлување кон конкурентски бренд _____
5. Дополнителни услуги _____

87. Според Вас, колку Вашиот корпоративен бренд ги **задржува** потрошувачите / клиентите:

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

Четвртата група на прашања се однесува на евалуација на корпоративниот бренд на македонските компании.

88. Според Вас, рангирајте ги следниве **индикатори за вредноста** на брендот, според нивната значајност за Вашата компанија (1-најзначаен итн.):

1. Подготвеност да се плати премиум цена _____
2. Задоволство / лојалност _____
3. Согледан квалитет _____
4. Водство / популарност _____
5. Уважување и почит _____
6. Согледана вредност _____
7. Персоналитет _____
8. Доверба и восхит кон компанијата _____
9. Диференцијација _____
10. Пазарно учество _____
11. Разлики во цена _____
12. Покриеност / длабочина на дистрибуција _____

89. Според Вас, колку Вашиот корпоративен бренд е различен од другите (**диференцијација**):

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

90. Според Вас, колку Вашиот корпоративен бренд ги исполнува барањата и потребите на стеикхолдерите (**значајноста**):

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

91. Според Вас, колку Вашиот корпоративен бренд е популарен и подразбира висок квалитет (**ценетост**):

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

92. Според Вас, колку потрошувачите разбираат што точно претставува Вашиот корпоративен бренд (**знаење**):

1. Многу
2. Умерено
3. Малку

93. Според Вас, колкав **процент од потрошувачите** на Вашите производи/услуги би го препорачале Вашиот бренд на пријател или колега:

1. До 50 %
2. Од 50% до 80%
3. Над 80%

94. Според Вас, рангирајте ги следниве пристапи за утврдување на **вредноста на брендот**, според нивната соодветност и точност (1- најсоодветен итн.):

1. Пристап базиран на трошоците и инвестициите во брендот _____
2. Пристап базиран на трошоците за замена _____
3. Пристап базиран на пазарна вредност _____
4. Пристап базиран на приливи _____
5. Метод на ројалитет (% од приходи за право на продажба на производите/услугите на брендот) _____

95. Според Вас, рангирајте ги следниве **фактори** според нивното влијание на одлуката за купување (1- најзначаен итн.):

1. Перформансите на производот/услугата _____
2. Имицот _____
3. Дизајнот _____
4. Квалитетот _____
5. Асортиманот _____
6. Дополнителни услуги _____
7. Фер цена _____
8. Совети при купување _____
9. Лесна употреба _____

96. Според Вас, рангирајте ги следниве **фактори** според тоа колку брендот влијае на секој од нив (1- најмногу влијае итн.):

1. Перформансите на производот/услугата _____
2. Имицот _____
3. Дизајнот _____
4. Квалитетот _____
5. Асортиманот _____
6. Дополнителни услуги _____
7. Фер цена _____
8. Совети при купување _____
9. Лесна употреба _____

97. Според Вас, дали вредноста на корпоративниот бренд треба да биде евидентирана во **билансот на состојба** (како нематеријално средство):

1. Да
2. Да, како додаток со објаснување
3. Можеби, доколку е потребно
4. Не

98. Кои се клучните **вредности** на Вашиот бренд: _____

99. Според Вас, рангирајте ги следниве **допирни точки со потрошувачите** според нивната значајност за Вашата компанија (1- најзначајни итн.):

1. Производот _____
2. Дизајнот _____
3. Цената _____
4. Точката на купување/ присуство во малопродажба _____
5. Продажниот персонал _____
6. Присутноста на интернет _____
7. Рекламирањето _____
8. Спонзорствата _____

100. Според Вас, рангирајте ги следниве **перцепции на потрошувачите** според нивната значајност за Вашиот бренд (1- најзначајни итн.):

1. Свесноста _____
2. Знаењето _____
3. Клучни вредности _____
4. Консидерација при купување _____
5. Преференци _____
6. Намера за купување _____
7. Задоволство _____
8. Препорака _____
9. Лојалност _____