МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

- магистерски труд -

СТРАТЕГИСКО УПРАВУВАЊЕ СО БРЕНДОТ КАКО ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Ментор:

Проф. д-р. Ленче Петреска

Кандидат:

Тања Ковачев

Свети Николе, 2022

СОДРЖИНА

Вовед 4

1. Цели на истражувањето 6

2. Предмет на истражувањето 7

3. Методологија на истражувањето 8

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИОД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 10

1. Значењето на стратегиското управување со брендот за остварување на долгорочни односи со потрошувачите и конкурентска предност 10

1.1 Улога и значење на процесот на брендирање 11

1.2 Концептот на управување со брендот 20

1.3 Модели на управување со брендот 31

1.4 Вредност на брендот и мерење на вредноста на брендот 33

1.5 Пропусти во управувањето со брендовите 37

1.6 Стратегија за позиционирање на брендот 43

2. Карактеристики и начини за остварување на одржлива конкурентска предност 46

2.1 Видови и карактеристики на конкурентска предност 47

2.2 Конкурентска предност и ланец на вредности 51

2.3 Анализа на конкуренцијата и избор на конкуренти за напад и избегнување 54

2.4 Начини за остварување одржлива конкурентска предност 58

2.5 Диференцијацијата како начин за остварување конкурентска предност 63

2.6 Стратегијата на фокусирање како начин за остварување конкурентска предност 67

II ИСТРАЖУВАЊЕ 69

1. Изготвување на анкетен прашалник кој се однесува на стратегиското управување со брендот како основа за создавање одржлива конкурентска предност на компаниите 69

2. Анализа на добиените резултати од спроведеното истражување 73

3. Предлог мерки за подобрување на работењето на компаниите 93

Заклучок **96**

Користена литература **98**

Вовед

Денес од големо значење е стратегиското управувањето со брендовите за постигнување на пазарен успех, особено кога станува збор за производи наменети за крајна потрошувачка. Една од најважните компоненти за успех на пазарот на една компанија е да поседува силен бренд. Создавањето на бренд, како и способноста на маркетерите да го одржуваат, заштитат и прошират креираниот бренд е еден од најголемите предизвици со кои се соочуваат маркетерите и менаџерите на брендови денес. Брендот е име, термин, знак, симбол, облик или комбинација од сето ова, чија цел е да се идентификуваат производите или услугите на еден продавач или група продавачи и да се разликуваат од конкурентите. Брендот на производите се користи уште од античко време. Може да се каже дека бренд постои одкако има пазар. Првичната улога на брендирањето беше да ги издвои производите и да овозможи истите да се разликуваат од другите, да бидат препознатливи и полесно да се идентификуваат. Првите форми се поврзувале со означување на производите, а целта беше да се заштитат клиентите од купување лоши производи. Денес, постои цела палета на функции, а брендовите станаа незаменлив дел од секојдневниот живот на луѓето од начин на означување на одредени производи.

Бренд е препознатливо име и ознака на производите, компаниите или услугите. Кога ќе кажеме бренд се подразбира квалитет и мора да се создаде силен постојан идентитет на производот или услугата и да се поттикне чувство на корисност, доверба и сигурност. Постојат различни дефиниции за поимот „бренд“, а една од најприфатените е онаа дадена од AMA (Американска асоцијација за маркетинг), според која бренд е име, термин, знак, симбол или дизајн, или комбинација од сите нив, со намера да се идентификува производот или услугата и да се разликува од производите и услугите на конкурентите. Брендот го претставува начинот на кој потрошувачот разбира, гледа и доживува одреден производ и услуга, носи со себе одреден сет на мислења и асоцијации и треба да претставува одредена додадена вредност.

Управувањето со брендовите или брендирањето вклучува создавање, зајакнување, репозиционирање, ажурирање и менување на фазата на развој на брендот и негово проширување и продлабочување.

Процесот на управување со брендот вклучува дизајн и практична имплементација на програмата и активности за градење, мерење и управување со вредноста на брендот.

Стратегиското управување со брендот се состои од четири фази:

1. Идентификување и одредување на клучните вредности за позиционирањето на брендот;

2. Планирање и спроведување на маркетинг програми;

3. Мерење и анализа на перформансите на брендот;

4. Раст и одржливост на вредноста на брендот.

Процесот на стратегиско управување со брендот започнува со јасно разбирање на тоа што треба да претставува брендот и како треба да се позиционира во однос на конкурентите. Позиционирањето на брендот значи заземање на истакнато и вредно место на брендот во свеста на целниот клиент. Целта е да се позиционира брендот, како на пазарот, така и во умот на клиентот, за да биде максимизирана користа за компанијата. банката. Во суштина, позиционирањето вклучува убедување на клиентите за предностите на брендот, во споредба со конкурентите, а во исто време се намалува загриженоста за какви било можни недостатоци за истиот. Всушност, позиционирањето подразбира спецификација на адекватни клучни вредности на брендо кои се сет на апстрактни асоцијации (атрибути и придобивки) што го карактеризираат брендот. За да се обезбеди дополнителен фокус на она за што се залага брендот, обично е корисно да се дефинира т.н бренд мантра, исто така познат како бренд суштина што ги опфаќа неговите клучни вредности за потрошувачите.

Градењето на вредност на брендот бара создавање на бренд каков што очекуваат потрошувачите, за кој се доволно свесни и за што имаат силни, поволни и уникатни асоцијации. Клучните концепти во градењето на вредноста на брендот зависат од три фактори:

- ✓ Почетен избор на елементите на брендот или идентитет на брендот;
- ✓ Маркетинг активности и поддршка на маркетинг програмите и начинот на кој
- ✓ брендот се интегрира во нив;
- ✓ Асоцијации кои се индиректно поврзани со брендот, преку нивно поврзување со некој друг субјект (т.е. компанија, земја на потекло, канал на дистрибуција итн).

Различните функции на брендирање имаат исти крајни цели: да ја зголемат продажбата, да го зголемат пазарното учество и да ја одржуваат лојалноста на клиентите.

Во принцип, функциите на брендирањето се:

- да се диференцира понудата на компанија во однос на неговите конкуренти;
- да се креира свесност за брендот;
- да се постигне високо ниво на квалитет и задоволство на клиентите;
- да се пристапи кон успешна промотивна кампања.

Во услови на голема конкуренција и отворен пазар, клиентите се во ситуација да изберат што најмногу ги задоволува, односно да изберат помеѓу голема количина на производи и конкуренти. Од друга страна, компаниите се соочуваат со голем број на конкуренти, а сите имаат иста цел, да остварат профит и да земат најголем дел од пазарот. Она што една компанија ја прави поуспешна и попривлечна од нејзините конкуренти е нејзината конкурентската предност, која се остварува како резултат на стратегиско управување со брендот поради што клиентот избира одредена компанија. Конкурентската предност и долгорочното преживување и бизнис се нарекува одржлива конкурентска предност.

1. Цели на истражувањето

Целта на овој магистерски труд е да ја покаже важноста на стратегиското управување со брендовите како основа за остварување одржлива конкурентска предност на пазарот. Стекнувањето и одржувањето на конкурентска предност значи издвојување од конкуренцијата, односно да се биде подобар од конкуренцијата. Компаниите кои можат да постигнат конкурентската предност ќе работат подолго и поуспешно од компаниите кои не можат да го сторат тоа. Конкурентската предност е всушност суштината на стратешката ориентација и активности на компанијата, а тоа подразбира создавање поголема вредност за клиентот од неговите конкуренти. Компаниите кои применуваат стратегиско планирање на брендот и кои ветуваат колку што можат да исполнат постигнуваат конкурентска предност на пазарот. Претпоставки за да се изгради еден силен бренд е градење на идентитет на брендот, градење на

препознатливост на брендот и влијание на чувствата на потрошувачите. При креирање на стратегија на брендот најпрво треба да се определат вредностите и асоцијациите на брендот, врз основа на кои ќе се пристапи кон позиционирање на пазарот. Позиционирањето на брендот претставува обликување на понудата и имиџот на компанијата така што тие заземаат истакнато и вредно место во главите на целните клиенти. Во суштина, позиционирањето е генерално идентификување на оптималната локација на брендот во главите на потрошувачите со цел да се максимизира потенцијалната корист за конкретната компанија. Доброто позиционирање на брендот покажува колку е уникатен и колку е сличен истиот со конкурентните брендови и зошто клиентите треба да го купуваат и да го користат тој бренд.

Според тоа целите на ова истражување се:

- ✓ да се нагласи улогата и значењето на стратегиското управување со брендот,
- ✓ да се нагласи улогата на идентитетот на брендот и асоцијациите кои тој ги предизвикува кај купувачите,
- ✓ да се нагласи значењето на свесноста на брендот за успешно позиционирање на пазарот,
- ✓ да се нагласи улогата на стратегиското планирање на брендот за остварување на одржлива конкурентска предност.

2. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во овој магистерски труд е, како што и самиот наслов на темата гласи е да се согледа значењето на стратегиското управување со брендот за остварување на одржлива конкурентска предност на компаниите. Процесот на стратегиско управување со брендот започнува со јасно разбирање на тоа што треба да претставува брендот и како треба да се позиционира во однос на своите конкуренти. Позиционирањето на брендот претставува дизајнирање на понудата на компанијата и нејзиниот имиџ во свеста на целниот клиент. Одлуката за пазарното позиционирање на брендот бара идентификување на целниот пазар и конкуренцијата и утврдување на асоцијациите на брендовите. Со други зборови, потребно е да се одлучи: кои се целните потрошувачи, кои се главните конкуренти, колку и на кои начини брендот е сличен so

конкурентите и колку и на кој начин брендот се разликува од конкурентите. Една од основните задачи во позиционирањето на брендот на пазарот е планирање и имплементација на оптимален комуникациски микс, со цел да се изгради и зголеми бренд капиталот, односно избор на голем број различни комбинации на маркетинг инструменти за комуникација, кои се засноваат на заедничко разбирање и содржина, но и понуда различни, комплементарни предности. Основната цел е постигнување конкурентска предност на пазарот. Конкурентноста на една компанија значи да се најде начин да се биде пред другите компании на пазарот. Основен предуслов за опстанок на компанијата е подигањето на конкурентноста која е клучна задача на нејзините менаџери. Компаниите треба да го применуваат стратегиското управување со брендот и да бидат флексибилни, иновативни и континуирано да го подобруваат своето работење преку поставување на различни стратегија со цел поуспешно позиционирање во однос на конкуренцијата и постигнување и/или одржување конкурентска предност.

Предмет на ова истражување е:

- ✓ улогата и значењето на стратегиското управување со брендот за остварување на конкурентска предност на пазарот;
- ✓ улогата на идентитетот и асоцијациите на брендот за успешно позиционирање на пазарот;
- ✓ идентификување и утврдување на клучни вредности за позиционирање на брендот;
- ✓ значењето на диференцијацијата и дополнителната вредност на брендот за успешен настап на пазарот;
- ✓ Значење на интегрираните маркетинг комуникации за пазарно позиционирање.

3. Методологија на истражувањето

Во истражувањето и обработката на предметната материја се применуваат научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применуваат аналитичкиот, синтетичкиот, компаративниот и

статистички метод. За подобро разбирање се применуваат и хипотетични примери. При изработка на трудот се применети и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија. Од методите за истражување ќе се примени методот на испитување (преку анкети и анкетирање, односно преку длабински интервјуа).

Низ една сеопфатна анализа на добиените резултати се извлечени релевантни заклучоци. Заклучувањата се вршени по пат на дедукција, односно, се претпоставува дека она што е став за една појава или процес важи и за одреден случај. За добивање на потребните податоци за изработка на трудот беше користена:

- домашна и странска литература;
- секундарни извори на податоци;
- статистички показатели;
- сопствени истражувачки зафати.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИОД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Значењето на стратегиското управување со брендот за остварување на долгорочни односи со потрошувачите и конкурентска предност

Стратегиското управување со брендот во пракса е најкраткиот пат до успехот. Активностите околу управувањето со брендот не се нови, но денес компанијата се фокусира на тоа почесто отколку на процесите на глобализација и либерализација на пазарот. За денешното деловно опкружување потрошувачите се свесни и информирани. Конкуренцијата на пазарот е поизразена, а маркетинг алатките се подобруваат секој ден.

Значењето на брендот постојано расте, бидејќи секоја компанија го нуди производот на пазарот, но пласманот и продажбата, односно успехот на пазарот на истите тие производи зависи од тоа колку тие се диференцираат во однос на останатите и колку добро ги задоволуваат специфичните потреби на потрошувачите. Создавањето на силни и успешни брендови со кои потрошувачите се идентификуваат бара постепен развој, дизајнерска креативност и постепено воведување на соодветна стратегија за развој на брендот.

Брендот претставува понуда за потрошувачите која има одредена вредност, бидејќи името на брендот, логото и маркетинг миксот претставува конкретни вредности. Потрошувачите постојано собираат информации и ги споредуваат е со нивните потреби.

Брендот е начин на кој компанијата остварува поголем профит. Создавањето и развојот на успешен бренд е тековен процес, затоа, стратешкото управување со брендот е исклучително важен процес за секоја компанија. Благодарение на вредноста што ја претставува брендот може да се компанијата чиј бренд е прифатен на пазарот да оствари конкурентска предност и да ги продава своите производи по повисоки цени.

Стратегиското управување со брендот вклучува три процеси (Kotler, 2015):

1. Сегментација на пазарот, како начин за разбирање на потрошувачите.

2. Позиционирање на сопствениот бренд во однос на производите на конкуренцијата.

3. Бренд инженеринг, односно создавање и имплементација на соодветни стратегии во однос на целните пазарни сегменти.

Познавањето на потребите на потрошувачите и идентификувањето на атрактивни пазарни сегменти врз основа на социо-демографските карактеристики на потрошувачите е важно за да може да се пристапи кон стратегиско управување со брендот. Денес на пазарот постои изобилство на производи и услуги наменети за истите потреби. Сепак, овие производи и услуги треба да се разликуваат едни од други. За да се постигне посакуваната и насочена перцепција на брендот, треба истиот да биде усогласен со вредностите и желбите на потрошувачите. Тогаш потрошувачот одлучува да го купи.

Со оглед на тоа дека еден бренд не може да ги задоволи сите потреби на ист начин на сите корисници, за време на сегментацијата важно е да се идентификуваат групи на слични поединци и потреби и да се определи група кон која ќе биде насочена избраната стратегија. Покрај познавањето на пазарните сегменти, компанијата треба да биде свесна и за моменталната позиција на сопствениот бренд на пазарот и неговата позиција во однос на конкуренцијата. При позиционирање на брендот, најважно е истиот да одговара на вистинските желби и потреби на потрошувачите (Descotes and Delassus 2015).

Успешното управување со брендот подразбира и конзистентност на креираната комуникација на брендот со желбите и потребите на потрошувачот. При обликувањето на маркетинг миксот, а при изработката на целокупната комуникациска стратегија сите активности треба да одат во иста насока. Нема ефект доколку се рекламираме на ТВ со една порака, а спонзорските активности да бидат со друга. Потребно е целокупната комуникација целосно да биде усогласена и координирана. Ваквиот пристап води до поголема ефикасност на маркетинг активностите. Ефективноста на маркетинг активностите во функција на промоција на брендот треба да се измери со цел да се утврди дали проекцијата и перцепцијата на брендот се во хармонија една со друга. Неусогласеноста на проекцијата со пазарната перцепција за брендот не само што не го овозможува посакуваното позиционирање, но и се заканува со загуба на клиенти кои веќе се запознаени со брендот.

1.1 Улога и значење на процесот на брендирање

Креирањето брендот денес е најважниот процес во компаниите кои инвестираат милијарди евра во своите брендови. Постојат различни дефиниции за бренд. Една од најприфатените во литературата е дефиницијата на Акер и прифатена од Американската асоцијација за маркетинг (AMA). AMA го дефинира брендот како име, термин, знак, симбол или форма, или комбинација од нив, наменети да ги идентификуваат производите или услугите на еден или група продавачи и истите да ги диференцира од конкурентските производи и услуги (AMA, 2007).

Покрај оваа, постојат и други бројни дефиниции за брендови кои се претставени во Табелата 1.

Табела 1. Различни дефинирање на терминот бренд

Šernatoni i MekDonald	1992	Успешниот бренд претставува препознатлив производ, услуга, личност или место, на таков начин што клиентот или корисникот искусуваат соодветна, единствена додадена вредност што најдобро ги задоволува неговите потреби. Дополнително, успехот на брендот се рефлектира во одржување на создадената додадена вредност во однос на неговите конкуренти
Ambler i Stajls	1996	Брендирањето опфаќа многу повеќе од производи и услуги. Брендот ги зема во предвид сите елементи на маркетинг миксот. Брендот се дефинира како ветување за карактеристиките на производот или услугата што некој ќе го купи, што ќе му обезбеди задоволство
Dejvis	2002	За потрошувачот, брендот претставува збир на

		ветувања кои вклучуваат доверба, непроменливост и очекувања
Majers	2003	Брендот не е само предмет на размена, туку и средство за взаемна интеракција помеѓу засегнатите страни
Jober	2004	Брендовите се потврда за квалитетот
Nojmajer	2005	Во традиционалното разбирање, постојат четири можни цели на брендот: да идентификува, да информира, да забавува или да убеди. Но, постои петто во брендирањето: додека првите четири цели се тактички, петтата е стратешка
Rakita i Mitrović	2007	Во современиот менаџмент и маркетинг, брендот се третира како инструмент, но и показател за успех на пазарот. Брендот е пазарен израз кој има своја вредност и препознатливост во секој временски интервал
Eš	2008	Брендот е додадена, нематеријална вредност што може да ја има производот или услугата, а се создава кога квалитетите на живо суштество ги припишуваме на производ или услуга
Veljković	2009	Брендот го претставува начинот на кој потрошувачот гледа, перципира и разбира специфичен бренд (бренд) во сите димензии. Притоа, од клучно значење е каква слика има набљудуваниот бренд, односно како е позициониран во главите на потрошувачите
Šernatoni	2010	Брендот е збир на функционални и

		емоционални вредности кои им овозможуваат на компаниите да изградат ветување за клиентите за уникатно и пријатно искуство
Kapferer	2012	Бренд е име кое има моќ да влијае

Извор: Kotler, 2015.

Секој бренд треба да им понуди на потрошувачите нешто уникатно што би ги натерало да му веруваат. Тоа понекогаш може да биде физички доказ за квалитет (брзината во давањето на услугата или одличниот вкус на храната во ресторан). Покрај функционалните и рационалните страни многу често точката на диференцијација на брендот се крие во неговата емотивна димензија (мирис кој не враќа во училишниот период, бисквит кој потсетува на детството), самоизразувачка димензија (купување на скап рачен часовник што овозможува корисникот да чувствува престиж во општеството) или експресивна димензија (нужност) поседување мобилен телефон за да се биде забележан во општеството).

Накратко, брендот е ентитет што им нуди на клиентите (и на другите засегнати страни) додадена вредност врз основа на неговите функционални карактеристики. Традиционално, маркетерите го користат маркетинг миксот, концептот 4P, за да го позицинираат брендот и да создадат вредност на брендот (Котлер, 2003). Со текот на времето, маркетинг знаењето за ефектот на овие различни стимули врз искуството на потрошувачите се зголеми и бренд менаџерите станаа бренд инженери кои управуваат со докажаните стимули за да постигнат предвидливо ниво на вредност на клиентите и да генерираат висок профит. Маркетингот денес бара поинаков пристап кој се разикува од основните одредби на концептот 4P од две причини:

- Прво, добрата волја и угледот на компанијата претставуваат инвестиција и удел, а не само име поврзано со производ или услуга на поединечен пазар (Нокс, 2004).
- Второ, управувањето со репутацијата на компанијата е процес кој бара повеќе ресурси од управувањето со репутацијата на одреден производ, бидејќи вредноста на компанијата се создава врз основа на искуствата на потрошувачите од повеќе референтни точки, што ги надминува производите и нивниот индивидуален

имиџ. Маркетиншкиот микс и позиционирањето на брендот може да се одредат според репутацијата, карактеристиките на производот/услугата, портфолиото на потрошувачите и производите и воспоставената мрежа на врски со синџирот на снабдување (Knox, 2004). Бидејќи 4P маркетингот останува централно фокусиран на стратегиите за производи и продажба, организацискиот маркетинг микс е посоодветен за средина каде што вредноста на потрошувачите се создава преку активности на целата компанија. Суштината на позиционирањето е градење силен бренд во главите на потрошувачите.

Силниот бренд има влијание во главите на потрошувачите, а брендот е силен кога се гледа како „шампион“ на вредност, т.е. има повеќе авторитет отколку моќ (Капферер, 2012). Во согласност со ова тој дава преглед на одговорите на прашањето „Што е бренд?“:

- ✓ име и/или знак што го гарантира потеклото и автентичноста на производот;
- ✓ име на различен и супериорен производ;
- ✓ идентитет на производот што го прави единствен и супериорен;
- ✓ местото што цврсто го зазема во умот на купувачот;
- ✓ име што значи ветување;
- ✓ име што означува предност или збир на вредности во умот на потрошувачот;
- ✓ име што дава дополнителна вредност надвор од употребата што ја означува производот;
- ✓ име со моќ да влијае на пазарот;
- ✓ име кое создава желба и лојалност;
- ✓ име што ги тера луѓето да заборават на цената;
- ✓ името на предлогот за одлична вредност;
- ✓ име што значи почит, восхит, љубов и страст;
- ✓ име кое може да создаде заедница околу нејзините вредности.

Важноста на брендирањето во корпоративното опкружување се рефлектира во фактот дека успешното управување со брендот значи и опстанок на денешниот се побурен пазар во ерата на глобализацијата. Не можеме да зборуваме за опстанок на пазарот ако пазарните субјекти не работат на создавање иновации, ако не ја обноват својата понуда со нови, различни, препознатливи, т.е. брендирани вредности.

Консолидацијата на пазарот, глобализацијата, но и зголемениот број на брендови, ја прават оваа област понапорна и сложена за сите учесници на пазарот.

Брендирањето, како деловен процес, не е само значајна тема која е во фокусот на новите истражувања, туку и голем деловен предизвик во современото деловно опкружување, особено затоа што градењето на силен бренд бара големо знаење и инвестиции, што често го прави да биде долготрајно и не дава брзи резултати.

Треба да се прави разлика помеѓу пристапите за брендирање B2B (business-to-business) и B2C (business-to-customer) пристапи. Работата со B2B сегментот, на нашите пазари, значи работа со правни лица, т.е. компании и корпорации, кои многу често претставуваат сложени системи. Додека во B2C сегментот компаниите директно комуницираат со крајните потрошувачи, во B2B сегментот има цели тимови кои рационално купуваат и ја оценуваат понудата на компанијата на повеќе нивоа. На B2C пазарот потрошувачите се крајните корисници на брендот, а на B2B пазарот клиентите можат, покрај користењето на брендот за свои потреби, да го користат брендот за понатамошна продажба или изнајмување. Додека клиентите на B2B работат на многу пазари и користат индустријализирани производи кои се многу слични на сите континенти (Kotler и Pfoertsch, 2007), за клиентите на B2C пазарите, националните разлики во културата, вредностите и потребите играат главна улога. Така, B2B брендовите имаат значително помалку клиенти од B2C брендовите.

Земајќи ја предвид специфичноста на двата пазарни сегменти (B2B и B2C), брендот обезбедува вредност и за потрошувачите и за компаниите.

Улогата на брендот во однос на крајните корисници се рефлектира во безбедноста, намалувањето на ризикот од погрешни набавки и градењето на чувство на блискост. Ракита и Митровиќ ја систематизираат важноста на брендирањето од гледна точка на потрошувачот во однос на подобрувањето на побарувачката на пазарот на следниов начин (Ракита и Митровиќ, 2007):

- Препознавање - потрошувачите го идентификуваат брендот полесно од некој друг помалку познат бренд.
- Донесување одлуки - брендот го поедноставува и олеснува процесот на донесување одлуки за купување за потрошувачот.
- Лојалност - брендот е симбол на договорот за партнерство помеѓу компанијата и потрошувачот, каде што потрошувачот ја става својата доверба во брендот, што му гарантира квалитет и безбедност.

- Безбедност и намалување на ризикот - брендот го намалува времето и напорот за пребарување на саканиот производ и го намалува ризикот од погрешно купување. Со купување на погрешен бренд (или производ кој нема статус на бренд), потрошувачот е изложен на опортунитетен трошок.
- Информативност – брендот има големо информативно значење за крајните потрошувачи. Тој зборува за профилот на бараниот производ и неговите основни функционални карактеристики.
- Комуникативност - брендот ја поедноставува комуникацијата на поединецот со неговата околина. Тој со себе носи одреден статус и асоцијативен контекст кој се пренесува на статусот и имиџот на потрошувачите во нивната околина.

Андерсон и Нарус ја изразуваат улогата на вредноста на брендот преку различни реакции на клиентите (Андерсон и Нарус, 1990):

- ✓ Поголема подготвеност да се проба производот/услугата;
- ✓ Пократко време потребно за завршување на процесот на продажба;
- ✓ Поверојатно е дека некој ќе го купи производот/услугата;
- ✓ Подготвеност да се освои поголем дел од побарувачката;
- ✓ Подготвеност да се плати повисока цена;
- ✓ Помала чувствителност на поскапувања;
- ✓ Послаб поттик за пробање на конкурентна понуда.

Препознатливиот бренд е гаранција за квалитетот на производот, бидејќи го намалува ризикот од купување на неквалитетен производ, а со тоа ги штити потрошувачите од лоши набавки. Дополнително, преку купувањето, потрошувачите воспоставуваат посебен однос исполнет со емоции кон брендот, но и кон другите луѓе кои го користат истиот бренд. Оттука произлегува дека „вредноста плус“ што потрошувачот ја добива со купување на одреден бренд е резултат на цела низа поволности, односно функции што брендот му ги овозможува на потрошувачот (Вељковиќ и Ѓорѓевиќ, 2010). Самата причина зошто потрошувачите претпочитаат одредени брендови е тоа што тие ги „одржуваат ветувањата“ дадени на потрошувачите (преку маркетинг миксот) и со тоа го намалуваат ризикот бидејќи пренесуваат одреден имиџ за компанијата и нејзините производи/услуги.

Со купување на одредени производи и услуги, потрошувачите создаваат чувство на блискост со одреден бренд и често купуваат други брендирани производи од истиот производител, како што покажува една студија (Малцер и Бидмон, 2008). Со зближување и стекнување доверба во одреден бренд, потрошувачите купуваат брендирани производи кои припаѓаат на различни категории на производи, како што се: мобилен телефон Samsung, телевизор Samsung, монитор Samsung, фрижидер Samsung, машина за перење Samsung и слично. Безбедноста, т.е. намалениот ризик што го нудат брендовите, како и ефектот на зближување (запознавање), претставуваат значаен извор на вредност за потрошувачите.

Конечно, значењето на еден силен бренд се рефлектира во неговото влијание врз свеста на потрошувачите. Каферер наведува осум функции на брендот кои влијаат на свеста на потрошувачите. Првите две се механички и се однесуваат на суштината на брендот - да се препознае симболот со цел да се олесни изборот на потрошувачите; следните три функции укажуваат на намалување на ризици, додека последните три се насочени кон задоволството на потрошувачите од брендот.

Табела 2. Функции на брендот од аспект на потрошувачите

Идентификација	**Лесно се согледува суштината на понудата и брзо да ги идентификуваат бараните производи**
Практичност	Повторените купувања и долгорочната лојалност заштедуваат време и енергија
Гаранција	Обезбедува сигурност во наоѓањето ист квалитет, без разлика каде и кога е купен производот/услугата.
Оптимизација	Обезбедува купување на најдобриот производ во својата категорија и избор на најдобар извршител за одредена услуга.
Карактеризација	Потврда за сопствениот имиџ и имиџот што потрошувачот ја има за другите
Онтинуитет	Запознавањето и асоцијацијата со брендот носи задоволство кое продолжува со години
Хедонизам	Задоволство поврзано со атрактивноста на брендот, неговото лого и комуникација.
Етичност	Задоволството поврзано со општествено одговорното однесување овозможено со купување на одреден производ

Извор Kapferer, 2012.

Брендовите се важни и за создавање на вредност за компанијата. Вредноста на компаниите кои поседуваат силни брендови се мерат во милијарди долари на светскиот пазар, цена која е многу повисока од реалната цена на основните средства, инвестициите и трошоците поврзани со исплата на платите на вработените и се базира исклучиво на вредноста на имиџот на својот бренд. Имиџот на брендот ја претставува најголемата вредност што може да ја поседува еден производ или услуга, а со тоа и дава на компанијата голема предност на пазарот.

Од гледна точка на компанијата, додадената вредност се рефлектира во способноста да се наплаќа премиум цена за нејзините брендови (Ракита и Митровиќ, 2007). Неколку студии, исто така, покажуваат дека водечките брендови постигнуваат значителна разлика во цената (Парк и Сринивасан, 1994; Aggarwal, 1996; Sethuraman, 1996). Силните брендови се столбот на одржливоста на цените на пазарот (Court, et. al 1996). Брендот игра значајна улога во перформансите на компанијата, што се мери во нематеријалната вредност на компанијата (добрата волја) и дека компаниите со најголема пазарна вредност се всушност оние со силен и препознатлив бренд (Вељковиќ и Ѓорѓевиќ, 2010).

Бидејќи брендовите подразбираат фокус на создавање вредност за потрошувачите, се создаваат и придобивки за сопствениците на капиталот. Ако се гледа од гледна точка на компанијата, силниот бренд е важен затоа што (Котлер и Келер, 2009):

- ✓ ги зајакнува перцепциите за перформансите на производот;
- ✓ ја зголемува лојалноста на потрошувачите;
- ✓ ја намалува чувствителноста на маркетинг активностите на конкурентите;
- ✓ ја намалува ранливоста во кризни времиња;
- ✓ ги зголемува маржите и профитот;
- ✓ дава пофлексибилен одговор на клиентите на намалувањата на цените и понефлексибилен одговор на клиентите на зголемувањето на цените;
- ✓ обезбедува подобра поддршка и соработка со трговците;
- ✓ ја зголемува ефективноста на маркетинг комуникациите;
- ✓ отвора можност за патентирање и лиценцирање;

- ✓ создава можност за проширување на „семејството на брендови“ преку екстензии на брендови;
- ✓ го зголемува задржувањето на вработените и вработувањето на поквалитетен персонал;
- ✓ го зголемува финансискиот резултат.

1.2 Концептот на управување со брендот

Компаниите денес се обидуваат да управуваат со своите брендови преку конвенционални техники, кои некогаш добро функционирале. Тие се стремат да создадат успешни брендови, но наместо тоа брендовите доживуваат неуспеси, кои скапо ги чинат компаниите. Самата пазарна конкуренција се претвора во војна на ниските цени, па затоа компаниите треба да се свртат кон барањата на новото потрошувачко општество кое ќе обезбеди долгорочна профитабилност и одржлив бизнис. Брендирањето го менува фокусот од стекнување клиенти кон задржување на клиентите, што на долг рок ги намалува трошоците на компанијата и ја зголемува профитабилноста. Доминантниот фокус на брендирањето е комерцијалниот сектор. Креирањето бренд во други сектори, како што се спортот, образованието, уметноста, религијата, невладините и владините сектори е понова, а во исто време и почувствителна појава. Во 21 век, освен економијата, предизвик на брендирањето ќе биде создавањето на успешни брендови во (Mikolon, et al. 2015):

- ✓ географски области (градови, држави, саеми...),
- ✓ невладин сектор (еколошки, добротворни, здравствени институции...),
- ✓ владин сектор (полиција, даночна администрација...) i
- ✓ себепромоција.

Дека создавањето на успешни брендови на деловните субјекти е високопрофитабилна менаџерска алатка покажува и брендирањето на географските концепти. Конкурсите за избор на градови како центри на светската култура претставуваат вистинска борба за профит и други придобивки. Во 2003 година

Ливерпул победил на натпреварот, кој отворил 14.000 нови работни места, 3 милијарди 300 милиони долари инвестиции, 700.000 нови туристи (Олинс, 2008: 263). Сличен принцип на конкуренција важи и за изборот на домаќин на Светската изложба (Експо). Шангај победи во трката за домаќин на Експо 2010, каде што 73.080.000 луѓе го посетија Светскиот експо (Новинска агенција Ксинхуа, 2012 година).

Брендирањето во општествениот сектор (често наречено „трет“ сектор) не е ново и е релевантно уште од античко време преку организации како што се Црвениот крст, Гринпис, Амнести интернешенел, Хелсиншкиот комитет итн., кои водат силни кампањи со нивниот препознатлив имиџ. Но, важноста на општествениот сектор се зголемува и тој добива сè поголемо значење во медиумите и како таков станува авторитарен дел од јавноста. Моделите за управување со брендови, преземени и приспособени од комерцијалниот свет, ќе му помогнат на овој сектор да стане повлијателен и поефикасен.

Успехот на даночната, комуналната инспекција или полицијата зависи многу од нивната соработка со јавноста, пред се со нивните корисници и медиумите. Љубезноста на вработените, изгледот на просториите, начинот на обраќање и постапување со корисниците, униформноста на вработените ќе влијаат на создавање на поотворен и транспарентен пристап на овие институции, што може да го подобри нивниот имиџ. На долг рок, брендирањето на владините институции може да резултира со социјална благосостојба, побезбедна средина, намалување на сиромаштијата и други придобивки за граѓаните.

Денес, брендирањето е и најдобриот начин за промовирање на поединецот, особено при барање работа, вработување и самопромоција, каде што фокусот е на личноста и изгледот кои создаваат конзистентна и импресивна порака во јавноста. Брендирањето често се споменува во контекст на успешно управување со кариерата на поединци, кои за себе мислат како на производ кој треба да се разликува од „конкурентите“ за да добијат работа и да создадат успешна кариера.

Создавањето лојални потрошувачи и градењето долгорочни односи со нив ќе биде суштинска цел на управувањето со брендот во иднина. Застапниците на емоционалното брендирање не можат да прифатат програми за лојалност кои ги третираат клиентите без многу емоции. Интеграцијата на програмите за лојалност во

процесот на брендирање како и насочената комуникација со поединечни сегменти и подсегменти на потрошувачи во иднина ќе претставува столб на градење на долгорочни односи со потрошувачите и зголемување на нивната лојалност (Bailor, 2006).

Новите растечки конкурентски притисоци влијаат на однесувањето и искуството на потрошувачите. Клучното прашање е како да им се обезбеди на клиентите постојана врска и искуство кое долго ќе го паметат. Во создавањето на незаборавно искуство, треба да го погледнеме светот со други очи, да ја разбереме уникатната перцепција и перспектива на клиентите, бидејќи искуството ја претставува интеракцијата помеѓу клиентот и создадената средина. Иднината на брендирањето лежи во вкупното потрошувачко искуство, каде што компаниите ќе бидат фокусирани на создавање уникатна и целосна реализација на искуството (Ракита и Митровиќ, 2007). Брендирањето како што го знаеме во ерата на масовниот маркетинг нема да биде исто во ерата на Интернет (Xavier, 2000). Успехот на компанијата во голема мера ќе зависи од тоа колку брендирањето, како стратешка алатка која генерира вредност, учествува во деловната корпоративна агенда. Потрошувачите се охрабруваат да ги споделат своите искуства за купување и грижата кон нив од страна на компаниите. Однесувањето на потрошувачите на социјалните мрежи е следново (Барнс, 2008):

- повеќе од 70% од клиентите ги користат социјалните мрежи за да дознаат повеќе за брендот за кој се заинтересирани, пред самиот процес на купување, додека 19% го прават тоа многу ретко, а 9% воопшто не го користат.
- 95% од испитаниците се согласуваат со изјавата дека избираат бренд врз основа на грижата за клиентите, додека 74% се согласуваат со таа изјава во контекст на споделување на искуството за грижа за корисници на компанијата преку социјалните мрежи.

Успешен бренд е оној кој изгледа супериорен во однос на другите конкуренти во перцепцијата на потрошувачот. Тој постигнува значајни ефекти преку обемот на продажба (Филиповиќ и Јаниќиќ, 2009). Силните брендови, кога се управуваат правилно, им даваат на компаниите долговечност, како и „потенцијал за бесмртност“, така што процесот на управување со брендот е насочен кон зголемување на вредноста на брендот со текот на времето, што може да се измери (Temporal, 2011).

Управувањето со брендот припаѓа на збир на маркетинг активности, но треба да се гледа исклучиво како дел од целокупниот процес на управување, а не само како специјалност на маркетинг секторот (Дојл, 2001).

Концептот на управување со брендот е кога подобруваме нешто така што тоа станува повредно и позначајно“ (Kotler и Pfoertsch, 2007). Управувањето со брендот е начин на создавање, потврдување и промоција на препознатлив бренд во кој производот е индивидуализиран и континуирано диференциран, ја создава посакуваната перцепција и асоцијативност и ја гради лојалноста на потрошувачите (Ракита и Митровиќ, 2007). Препознавањето на името на брендот или логото значително влијае на потрошувачите преку зголемување на перцепираната вредност што ќе ја добијат од купување на брендиран производ (Baldauf et al., 2003). Управувањето со брендот како процес влијае на умот на потрошувачот и овозможува производот да се разликува од конкурентите, притоа комуницирајќи ги потенцијалните придобивки што може да се добијат преку потрошувачката и знаење за производите и услугите на начин што ќе им олесни да донесат одлука за купување, притоа обезбедувајќи вредност за компанијата (Келер, 2013). Пошироко, управувањето со брендот е организациска рамка која систематски управува со планирањето, развојот, имплементацијата и евалуацијата на стратегијата на брендот (Kotler и Pfoertsch, 2007).

Управувањето со брендот претставува управување со ветувања (De Chernatony, 2006). Искуството на потрошувачите кое ги надминува неговите очекувања со помош на добра комуникација од страна на компанијата го зајакнува брендот. Да се испорача вредност во овој случај значи да се испорача искуство кое треба да има уникатни асоцијации за самиот бренд и да се перцепира како нешто автентично. При креирањето на единствен идентитет, неопходно е да се вклучат следните категории на автентичност (Гилмор и Пајн, 2007):

- природна автентичност– автентичност која не е вештачка и синтетичка (на пр. Lush);
- оригинална автентичност - автентичност што укажува дека брендот е прв во категоријата на производи (на пр. Кока Кола);
- извонредна автентичност - каде ветувањето на брендот е целосно исполнето (на пр. Lexus);

- трансформациска автентичност - автентичност каде што брендот ги мотивира луѓето на позитивни активности (на пр. Innocent Drinks, Stevia, Red Bull).

Без стратегија, речиси е невозможно да се управува со брендот, бидејќи стратегијата обезбедува фокус и насока, како и платформа која овозможува конзистентност во сите активности поврзани со формирањето на брендот (Temporal, 2011). Целта на стратегијата за управување со брендот е да се создаде и зголеми вредноста што ја има брендот за компанијата и за самите потрошувачи, кои „ја одредуваат судбината на брендот“ (Вељковиќ, 2010. Управувањето со брендот има три главни цели: да постигне целосна лојалност на клиентите, да постигне лидерска позиција на пазарот и да се разликува од конкурентите.

Целите за управување со брендот треба да бидат усогласени со стратешките цели на компанијата. Така, ниту една компанија не може да дозволи долгорочна инвестиција во бренд, а да не покаже мерлив деловен резултат, што овозможува профитабилност и доверливост. Инвестирањето во маркетингот е неопходно за долгорочен раст на корпорациите, но сепак има некои кои сметаат дека маркетинг инвестициите се само краткорочна тактичка мерка, аголемдел од менаџерите сметаат дека буџетот за маркетинг е тој што прво треба да се намали во услови на криза (Вреден, 2009). Целта на бренд менаџментот е да се постигне свест за постоењето на брендот кај потрошувачите, како и интерес за брендот, поттикнување на купување, како и постигнување долгорочна лојалност (Филиповиќ, 2008).

Во својата пирамида на цели за управување со брендот, бихејвиоралните, економските и глобалните цели се испреплетени (Esch, 2008). Глобалната цел на компанијата е да обезбеди долгорочен опстанок преку раст на приходите. Економската цел се рефлектира во градењето и растот на вредноста на брендот и позитивниот ефект врз постигнувањето на премиум цената на производот. Вредноста на брендот што произлегува од создавањето на висока (премиум) цена е директно поврзана со глобалната цел. Исто така, реализацијата на економските цели е индиректно поврзана со реализацијата на бихејвиоралните цели. За да се влијае на потрошувачите да купат производ по премиум цени, неопходно е влијанието на социјалните техники.

Социјалните техники значат употреба на знаење за систематско и насочено влијание врз однесувањето на потрошувачите.

Архитектурата на брендот ја претставува организираната структура на портфолиото на брендот што ги дефинира улогите на брендот и односите со брендот и различните контексти на брендот во однос на производот и пазарот. Архитектурата на брендот е дефинирана преку пет димензии: портфолио на бренд, улоги на портфолио, улоги во контекст на производ-пазар, структура на портфолио и графика на портфолио.

За да се одреди архитектурата на брендот треба да се направи стратегија според пазарните услови. Стратегијата за архитектура на брендот ја опфаќа широчината и длабочината на брендот, што и помага на компанијата да одреди кои производи и услуги треба да ги претстави на пазарот и кое име, лого, симбол и други делови од визуелниот идентитет може да ги користи и да се применуваат на постоечките или новите производи (Келер, 2013).

Улогата на архитектурата на брендот е двојна (треба да ја зголеми свеста за брендот, а потоа да го подобри имиџот на брендот) и се одвива во три клучни чекори (Keller, 2013):

1. дефинирање на потенцијалот на брендот;

2. идентификување на екстензии на производи и услуги, кои ќе овозможат целосно искористување на тој потенцијал;

3. утврдување на елементите на брендот и нивно позиционирање во согласност со постоечките производи и услуги.

Оновни цели на архитектурата на брендот се (Aaker and Joachimsthaler, 2000):

- ✓ создавање на ефективни и силни брендови,
- ✓ распределба на ресурси за градење брендови,
- ✓ создавање синергетски ефект,
- ✓ постигнување јасност на понудата,
- ✓ градење платформа за иден раст и развој.

Портфолиото на брендови значи збир од различни брендови кои се во сопственост на една компанија (Ракита и Митровиќ, 2007) и подбрендови кои се комбинирани во понудата на пазарот, вклучително и ко-брендирање со други компании. Некои компании имаат еден силен бренд, додека има компании со многу различни брендови. Централното и стратешкото прашање во архитектурата на брендовите е проширувањето на секој од брендовите. Со проширување на брендот се постигнуваат две од шесте веќе споменати цели: влијание на вредноста на брендот и синергистички ефект. Портфолиото може да се зајакне со додавање други брендови. Со стратегијата за проширување, брендовите се обидуваат да се позиционираат на повеќе целни групи. Брендовите често се растргнати помеѓу нивната причина за постоење: да се намалат трошоците и да се минимизира ризикот од влез на нов производ на пазарот. Стратегијата за проширување на брендот е поприсутна денес бидејќи истата гради и позиционира силни брендови и ја зголемува свеста за тоа, како и профитабилноста на компанијата (Тејлор и Берден, 2002). Проширувањето на брендот зависи од трансферот на моќта на брендот, неговото препознавање и асоцијациите поврзани со него. Имено, овде станува збор за т.н брендирање чадор, кое се користи за воведување нови производи. Со проширување на брендот, инвестициите во брендот треба да се капитализираат преку трансфер на изградени вредности на нови производи. Многу автори споменуваат различни придобивки од стратегијата за проширување на брендот:

- ✓ брза и видлива комуникација,
- ✓ користење на пазарните можности,
- ✓ користење на позитивните карактеристики и вредности на брендот.

Како придобивка на стратегијата за проширување на брендот е намалување на трошоците за рекламирање и големи инвестиции во изградба на нови брендови. Со примена на стратегија за проширување на брендот и користење на бренд-чадор полесно се воведуваваат нови производи на пазарот.

Стратегијата за проширување на брендот може да биде:

1. Хоризонтално проширување - се применува кога постојниот бренд се пренесува на нов производ од истата класа. Постојат два вида хоризонтално проширување: линеарно и франшизинг. Линеарното проширување вклучува постоечки бренд кој влегува на нов пазар или пазарен сегмент во иста класа како и оригиналниот

бренд. Екстензијата на франшизата користи бренд на чадор за да внесе производ што е нов за компанијата.

2. Вертикално проширување - се однесува на воведување на бренд во иста категорија, но со различна цена и квалитет, на два начина: воведување на нов производ со повисока цена и исто ниво на квалитет од оригиналниот бренд или нов производ со понизок квалитет и цени. Одличен пример за вертикално проширување се новите производни линии на Gillette (Mach 3, Blue 3 Ice, M3 Power and Fusion) и различните верзии на софтвер (Windows XP Home или Windows XP Professional).

Истражувањата покажуваат дека успехот на екстензиите на брендот зависи многу од перцепцијата на потрошувачот за екстензијата во однос на основниот бренд, позитивните симболи и чувствата на потрошувачите кон основниот бренд може да биде основа за изградба на екстензијата на брендот.

Неуспехот со екстензија на брендот потенцијално може да го еродира и оштети основниот бренд, само ако постои високо ниво на сличност помеѓу основниот бренд новиот брен т.е. ако неуспехот бил доживеан од производ од истата категорија. Структурирањето и управувањето со брендот и сите негови елементи низ широчината, должината и длабочината на брендот е предизвик со кој се соочуваат компаниите денес. Стратегијата за проширување може да го зајакне основниот бренд, особено кога новиот бренд е понапреден во нова категорија на производи што нема многу сличности со основниот што имплицира дека новиот подбренд може да го заштити основниот бренд од несакани негативни повратни информации од пазарот. Вредноста на брендот значи дека откако ќе испорача вредност, брендот станува толку силен што, врз основа на неговата вредност, може да се инвестира во нови производи и производни линии, под-брендови, ко-брендирање, асоцијација на брендот и социјална интеграција. Ова усогласување може да предизвика и позитивно и негативно влијание врз „основниот“ бренд, бидејќи ако пропадне новиот (под)бренд, тоа може лошо да се одрази на основниот бренд. По можност, кога се градат подбрендови треба да се внимава тие да покажат сличност со брендот „родител“ за да се избегне ризикот. Затоа, управувањето и одржувањето на силен и успешен бренд значи постигнување рамнотежа помеѓу континуитетот и промените од статус кво.

Брендот е искуство кое постои во умот на потрошувачот и неговата сила во голема мера зависи од позицијата што ја има брендот во свеста на потрошувачот во однос на другите брендови. Целта на брендирањето е да се создаде перцепција во свеста на потрошувачот дека не постои ниту еден производ/услуга на пазарот освен она што го нуди одредена компанија. Клучното нешто во брендирањето е тој процес да не се одвива на пазарот на производи и услуги, туку исклучиво во главите на потрошувачите. Моќта на брендот лежи во свесноста на потрошувачите, која се заснова на претходните искуства на потрошувачите, нивното претходно знаење за брендот и нивната реакција на брендот со текот на времето. Брендовите додаваат вредност на производите за широка потрошувачка обезбедувајќи им значење. Познавањето на брендот ја формира суштината на создавањето на вредноста на брендот. За да се изгради свест за брендот кај потрошувачите потребно е време. Свесноста за брендот, заедно со имиџот на брендот, ги претставуваат основните димензии на знаењето за брендот. Свесноста за брендот се однесува на моќта што го има брендот во умот на потрошувачот и што овозможува истиот да ги потсети, т.е. да го препознаат брендот во различни околности. Имиџот на брендот претставува слика или претстава што се формира во јавноста за компанијата и нејзините производи (Ракита и Митиќ, 2010), односно перцепцијата на потрошувачот за брендот, која се рефлектира преку асоцијации задржани во меморијата на потрошувачот. Свесноста за брендот треба да ја земе во предвид нејзината длабочина и ширина. Додека длабочината на свеста за брендот се однесува на тоа колку е веројатно потрошувачот да размислува за самиот бренд, широчината на свесноста за брендот е поврзана со различните ситуации при купување и користење производи, при што брендовите им доаѓаат на ум на потрошувачите.

Свеста за брендот ги објаснува различните карактеристики на производот во однос на конкурентските производи и служи за градење појасна слика за брендот кај потрошувачите, со што го претставува основниот предуслов брендот да може да се поврзе со различни асоцијации. Градењето на свеста на потрошувачите за брендот бара прво информирање на јавноста за неговото постоење и објаснување што го прави неговиот имиџ уникатен. Ова е особено значајно со оглед на специфичноста на пазарните сегменти кои на различни начини ја перципираат вредноста на брендовите. Затоа компанијата ја прилагодува својата понуда според различни целни групи. После

тоа, потрошувачите почнуваат да го користат, да му веруваат и конечно да градат емоции кон брендот и целосно да се идентификуваат со него. За поцелосно разбирање на длабочината на свесноста за брендот, Акер разви пирамида за препознавање, која вклучува четири различни нивоа на препознавање: од непознат бренд до доминантно препознавање. На пазарот на енергетски пијалоци, Ред Бул најверојатно би бил на врвот на оваа пирамида, додека препознатливоста на брендот Guarana би можела да се класифицира во една од двете централни категории на препознатливост, а Run во сегментот на непрепознатливост. Јасно е дека доминантното препознавање обезбедува голема веројатност за избор меѓу потрошувачите во процесот на купување. Целта на управувањето со брендот е позиционирање што е можно повисоко на пирамидата за препознавање. Улогата на свесноста за брендот во вредноста на брендот ќе зависи од тоа која позиција во пирамидата за препознавање брендот зазема во умот на потрошувачот. Најниското ниво на препознавање на брендот, се заснова на „потпомогнато препознавање“, каде што испитаниците, добиваат список од неколку во брендови од иста класа на производи и од нив се бара да ги идентификуваат оние за кои слушнале претходно. Ова ниво на препознавање е од особена важност кога клиентот избира бренд при купувањето. За разлика од првото ниво, каде што брендовите му се споменуваат на испитаникот, во следното ниво, наречено и ниво на препознавање на брендот каде од испитаникот се бара да именува бренд во класата на производи „без никаква помош“. Името на брендот, кое ќе биде споменато прво, всушност претставува доминантно препознавање, посебна позиција, бидејќи брендот го зазема првото место во свеста на испитаниците. Имиџот на брендот е став и природата на неговото создавање е двојна - директна и/или индиректна, така што може да се анализира како став, што важи и за концептот на личноста на брендот (Aggarwal, 2004). Квалитетот на постигнатиот имиџ на брендот директно се рефлектира на нивото на лојалност на крајните клиенти и потрошувачи (Ракита и Митиќ, 2010). Имиџот на брендот ја претставува сликата или перцепцијата што потрошувачите ја создаваат за самиот бренд. Оваа слика е надополнета со силни, позитивни и уникатни асоцијации во главите на потрошувачите кои се поврзани со брендот (Keller, 2013. Овие асоцијации на атрибути и користи, каде што атрибутите ги претставуваат физичките карактеристики на производите и користи на лични вредности кои потрошувачите ги додаваат на атрибутите на производите или услугите. Потрошувачите ги преципираат

производите и услугите не само благодарение на маркетинг активностите на компанијата, туку и преку (Keller, 2013):

- ✓ директно искуство,
- ✓ онлајн пребарувања,
- ✓ препораки,
- ✓ други непристрасни извори,
- ✓ претпоставки и заклучоци за самиот производ,
- ✓ имиња и логоа,
- ✓ земја на потекло,
- ✓ канали на дистрибуција,
- ✓ вработени,
- ✓ места или
- ✓ некој друг настан.

Уникатните асоцијации им помагаат на потрошувачите да изберат бренд. Директното искуство ги создава најмоќните атрибути и придобивки на брендот, но и креативните реклами кои се емитуваат доволно често за да го „потсетат“ клиентот на придобивките на производот. Исто така, компаниите создаваат корисни и позитивни асоцијации за брендовите, уверувајќи ги потрошувачите дека брендот има важни карактеристики, придобивки и предности кои ќе ги задоволат нивните потреби и желби. Потрошувачите се однесуваат различно во различни (купувачки) продажни ситуации. Бидејќи имиџот на брендот го претставува збирот на сите материјални и нематеријални карактеристики на брендот кои сите заедно го прават тој производ или услуга единствен на пазарот, позиционирањето на брендот подразбира препознавање токму на неговата слика. При позиционирањето на брендот најважна е диференцијацијата што значи вредност што го разликува брендот од неговите конкуренти. Затоа е многу важно во позиционирањето на брендот да се имаат во вид вистинските желби и потреби на потрошувачите. Имиџот на брендот е канал преку кој брендот комуницира со своите потрошувачи и тие треба да ги препознаат асоцијациите и ставовите на брендот и да станат негови корисници. Конечно, бидејќи брендот е поврзан со категорија на производи, некои асоцијации поврзани со категории на производи може да се поврзат со брендот, и со специфични верувања и општи ставови. Ставот кон категоријата на производи може да биде исклучително важен во

одредувањето на одговорот на потрошувачите и силата на асоцијацијата на брендот е важна детерминанта за свесноста за брендот.

1.3 Модели на управување со брендот

Историски гледано, процесот на управување со брендот се менувал со текот на времето и може да се подели на три периоди: масовна економија, потрошувачка економија и економија на барање. Управувањето со брендот како деловна дисциплина постои од крајот на 19-тиот век, кога компаниите како Campbell's и Heinz создадоа брендови како начин да се справат со загриженоста на клиентите за масовно произведените производи. Во текот на 20-тиот век, вештините за управување со брендот беа приспособени за да се задоволи високата побарувачка во деловните услови за време и по Втората светска војна. Потрошувачите се повеќе заземаа клучно место во фокусот на деловните стратегии на секоја компанија.

Класичните модели на брендирање се залагаат за построги форми на процесот, а емотивните се залагаат за поголема слобода и креативност. Во класичните пристапи, мисијата, визијата и суштината на брендот се земаат како константи до кои треба да се придржуваат вработените во компанијата, бидејќи тие го отсликуваат пазарот, целта на постоењето на компанијата, а може да се предизвика конфузија доколку се излезе од овие рамки, нарушувајќи ги приоритети во распределбата на ресурсите, фокусот на компанијата и идентитетот на брендот.

Функционалните својства на производот и неговите карактеристики се важни за формирање на диференцијација, бидејќи тие се насочени кон потребите на потрошувачите. Во пазарната конкуренција се бараат дополнителни вредности во атрибутите на брендот, кои може да се перципираат поинаку и затоа веќе при создавањето на брендот се евоцираат асоцијации кои ќе ги претворат овие карактеристики во корист на потрошувачот и на чија основа ќе се стекнуваат позитивни согледувања и имиџ. Сепак, вредноста и воочената разлика од конкуренцијата се заснова на емотивните односи на компанијата и нејзините вработени кон засегнатите страни. Добриот пристап го интегрира функционалното и емоционалното искуство. Сепак, се чини дека таквиот пристап веќе не е доволен, па се

земаат предвид емоционалните елементи кои особено влијаат на вредноста на брендот, довербата и лојалноста.

Во почетокот, емоционалната врска во брендирањето беше занемарена и таа се засноваше на основните показатели на брендот; забележливост, блискост, привлечност и корисност. Најважна беше функционалноста која ги привлекуваше корисниците, т.е. силнот бренд се градеше на придобивките од производот, а маркетингот ги презентираше уникатните предности и придобивки од производот на потрошувачите преку рекламирање. Во моментот кога свеста на потрошувачот стана презаситена од информации и производи потребно беше да се пристапи кон поголема диференцијација и фокусирање (Susskind, et al 2000).

Компанијата ќе создаде успешен бренд само ако се позиционира во свеста на потрошувачот. Позиционирањето на производите или услугите го претставува процесот на креирање на понудата на компанијата и нејзиниот маркетинг микс со цел производот да заземе одредено место во умот на потрошувачот, при што позитивната слика за брендот е од суштинско значење за позиционирање на производот и неговата диференцијација од конкурентите. Диференцијацијата, како процес кој влијае на одлуката за купување, веќе не е доволна сама по себе, иако има свое место во вредносната структура на брендот, но неопходно е да се инкорпорира „емотивна врска“, бидејќи одлуките за купување се носат само кога има желба и мотивите се судираат со можностите потрошувачот - дали може да си го дозволи тоа.

Потрошувачите денес бараат додадена вредност за производите што ги купуваат и конкретни придобивки од самото купување. Ова значи дека менаџментот на брендот мора да ги прифати императивите на потрошувачката економија, вклучувајќи ги односите, пристапноста и доверливоста на потрошувачите врз основа на нивните искуства и препораките од другите потрошувачи, а не на тоа како компаниите ги позиционираат. Во центарот на вниманието на повеќето модели на брендирање е идентитетот на брендот. Создавањето на силен бренд и вредноста на брендот се проактивни наместо реактивни. Во споредба со стандардниот интегриран модел, лидерството на брендот се однесува на вредноста на брендот, а не на имиџот и краткорочните финансиски резултати, регрутирање на надворешни и внатрешни инпути на компанијата. Со создавање вредност на брендот, се зајакнуваат средствата на компанијата, што е основа на долгорочната профитабилност и конкурентност. Овој

пристап не е фокусиран само на продажба и зголемување на уделот на пазарот, туку и на идентитетот на брендот, кој е стратешки двигател на развојот на компанијата.

Концептот на Акер и Јоакимсталер го следи Каферер, со посебен акцент на конзистентна и интегрирана визија и идентитет на брендот, како иницијатор на процесот на брендирање во однос на стариот концепт на истакнување на имиџот. Каферер смета дека за долгорочно одржување на вредноста на брендот, треба да се создадат пречки за влез на конкуренцијата (Kapferer, 2004). Тој, исто така, прави разлика помеѓу производи за широка потрошувачка (како Кока-Кола која мора да биде присутна и во продавниците и во ресторaните) и брендови кои го одржуваат својот имиџ во специјално дизајнирани простори (Старбакс, Бенетон...). Кинг и Грејс отидоа чекор понатаму и ги истакнаа вработените како најзначаен фактор во креирањето на вредноста на брендот (Кинг и Грејс, 2010).

Успешните светски компании, го користат т.н интегрален пристап во процесот на брендирање, кој се однесува на целосна униформност во каналите за комуникација со потрошувачите, преку директна комуникација со потрошувачите на продажното место или преку интернет-комуникации, брендот „зрачи“ униформност.

Според системскиот модел на последици и причини за брендирање, процесот на брендирање започнува од она што го прават компаниите, што директно влијае на тоа што мислат и чувствуваат потрошувачите за брендот и личните искуства (повратни информации по користење на производот и препораки од други) го одредуваат односот на потрошувачот кон компанијата. Она што го прават клиентите е поврзано со нивните последователни активности: упати, повторени купувања и дополнителни набавки. Сето ова дополнително влијае на финансиската вредност на компанијата, но и на самиот пазар. Ова се однесува и на индиректното влијание врз трендовите на пазарот, можноста за иновација на производот врз основа на информации од клиентите.

1.4 Вредност на брендот и мерење на вредноста на брендот

Брендовите се повеќе од името на еден производ, корпоративните бои, логоа и други елементи на корпоративниот идентитет и се појавуваат како директен резултат на сегментацијата на пазарот и диференцијацијата на производите. Денешните клиенти се многу софистицирани и уверени во сопствените способности да одлучуваат помеѓу

многу различни понуди. На многу пазари, потрошувачите избираат од широк спектар на висококвалитетни производи од реномирани производители. Квалитетот на производот е основен предуслов за создавање силен бренд. Сепак, дури и најквалитетните производи треба да се разликуваат од конкуренцијата. Како што истакнува Каферер, пред 1980 година, потрошувачите сакале да купат чоколадо или паста, а потоа сакале KitKat или Buitoni (Kapferer, 2008). Ова е од суштинско значење, бидејќи купувањето резултира со купување производствен капацитет (во првиот случај) или место во главите на потрошувачите (во вториот случај). Тој истакнува дека брендот има економска функција во главите на потрошувачите и дека вредноста на брендот доаѓа од неговата способност да постигне позитивно, ексклузивно, истакнато и влијателно место во главите на голем број потрошувачи. Оттука, управувањето со брендот и градењето бренд треба да се фокусираат на развивање на вредноста на брендот. Треба да се направи појаснување во однос на разликата помеѓу вредноста на брендот и финансиката вредност на брендот. Најважо е да се знае дека клиентот ја одредува и создава вредноста на брендот. Клиентот создава имиџ на брендот на лично ниво, врз основа на начинот на кој ги прима, собира и памти информациите за брендот. Затоа, за да се одреди нивото на вредноста на брендот за купувачот, или вредноста на врската, маркетерите мора да ги мерат ставовите, мислењата и верувањата кои купувачот ги има за брендот со текот на времето. Вредноста на брендот се однесува на збир на асоцијации и однесувања на корисниците на брендот кои му овозможуваат на брендот да генерира поголеми приходи и профит отколку што би можел без името на брендот. Брендовите се вредни средства на компаниите кои можат да влијаат на однесувањето на потрошувачите. Брендот и дава нова вредност на компанијата, ја диференцира на пазарот и ги прикажува и проектира идеите што ја водат компанијата. Основната функција на брендот е тој да комуницира со пазарот. Вредноста на брендот е додадена вредност што ја имаат производите/услугите и може да се рефлектира во начинот на кој потрошувачите размислуваат, чувствуваат и дејствуваат во однос на брендот, како и цените, пазарниот удел и профитабилноста што ги поседува брендот (Котлер и Келер, 2012). Вредноста на брендот е збир на средства и обврски поврзани со брендот, неговото име и симбол кои додаваат или одземаат од вредноста што ја обезбедува производот или услугата на компанијата на клиентот на компанијата. Средствата и обврските на брендот, на кои се заснова брендот, се разликуваат. Сепак, може да се групира во пет категории (Aaker, 1991:

- ✓ лојалност кон брендот,
- ✓ свесност за името,
- ✓ разбирање на квалитетот,
- ✓ асоцијации за брендот и перцепцијата за квалитет и
- ✓ други својства на брендот – патенти, трговски марки, односи со индустриски партнери итн.

Вредноста на брендот е резултат на одговорот на потрошувачите на маркетинг активностите на одреден бренд, што зависи од нивната блискост со брендот. Брендот има вредност заснована на позитивни реакции на потрошувачите од производите и услугите на компанијата или од позитивната реакција на рекламирањето на брендот. Знаењето за брендот се состои од две компоненти: свесност за брендот и имиџ на брендот, а вредноста на брендот се состои од маркетинг ефекти уникатно поврзани со брендот. Капиталот на брендот објаснува зошто постојат различни маркетиншки резултати за брендиран производ или услуга наспроти небрендиран производ или услуга. Вредноста на брендот треба да се гледа како вредност додадена на оригиналниот производ или услуга преку нејзината поврзаност со името на брендот. Додека за некои автори вредноста на брендот претставува посубјективна евалуација на брендот и е фокусирана на имиџот и значењето на брендот. Од перспектива на маркетинг менаџментот постојат три главни основни групи на двигатели на вредноста на брендот (Котлер и Келер, 2003):

- ➢ Почетен избор на елементи на брендот или уникатни карактеристики што го сочинуваат брендот (на пр. име на брендот, интернет адреси, логоа, симболи, слогани, џинглови, пакување и знаци);
- ➢ Користените маркетинг активности и дополнителни маркетинг програми;
- ➢ Други асоцијации кои индиректно се пренесуваат на брендот, преку негово поврзување со некој друг ентитет (на пр. лице, место или предмет).

Вредноста на брендот го претставува вкупниот износ на материјални и нематеријални инвестиции што компанијата ги има инвестирано во брендот. Од аспект на потрошувачите, вредноста на брендот се формира во главите на потрошувачите. Во оваа идентификација со потрошувачите, брендот со својот имиџ ги изразува ставовите и вредностите што ги застапува, а кои потрошувачите недвосмислено ги препознаваат

како свои. Вредностите на брендот може да се класифицираат во пет групи: функционални, социјални, емоционални, епистемолошки и условни вредности. Функционалните вредности се однесуваат на функционалните капацитети на производот и неговата корисност за потрошувачот, додека социјалните вредности обезбедуваат поврзаност на потрошувачот со различни групи и заедници (социјални мрежи, алумни организации...). Емоционалната вредност се однесува на чувствата што ги доживува потрошувачот во врска со брендот, а епистемолошката вредност се однесува на љубопитноста и потрагата по ново искуство при изборот на нов бренд. Условната вредност, на крајот, ги одразува различните употреби на истиот бренд (дресот дома може да значи удобност; истиот на фудбалски натпревар значи лојалност и поддршка за фудбалскиот тим). Вредноста на брендот ја претставува вредноста што ја доживува потрошувачот со купување на самиот производ. Капиталот на брендот е директно под влијание на свесноста за брендот, корпоративната етика, бројот на клиенти, уделот на пазарот, обемот на продажба, задржувањето на клиентите, лојалноста на брендот и перципираниот квалитет и имиџот на брендот. Силните брендови влијаат на подобра заработка и профит на компаниите, што подразбира поголема вредност и за акционерите. Вкупната вредност на брендот се состои од два ентитета: финансиската вредност што може да се одреди со продажните резултати и пазарната вредност што потрошувачите ја доживуваат во нивната свест за брендот. Брендовите, покрај луѓето, се највредниот ресурс на компанијата. Оваа изјава станува особено важна ако се земат предвид трите стратешки цели на брендирањето: постигнување целосна лојалност на клиентите, лидерство на пазарот и диференцијација во однос на конкуренцијата. Бренд кој не е способен да создаде профитабилен бизнис - нема вредност. Финансиската вредност на брендот го претставува нејзиниот потенцијал да генерира профит. Создавањето на финансиската вредност на брендот зависи од директни или индиректни, материјални или симболични интеракции со брендот. Некои брендови формираат водечки пазарен удел без забележлива свесност за брендот: нивната цена е примарна причина за претпочитање на клиентите. Исто така, постојат брендови чиишто средства се супериорни во однос на нивната сила на пазарот - тоа е затоа што нивниот имиџ е далеку посилен од нивната пазарна позиција. Се подразбира дека брендот ќе остане безвреден доколку трошоците за маркетинг се превисоки и не остават простор за профит. Силниот бренд може веднаш да генерира краткорочни придобивки. Овие краткорочни придобивки

може да се реализираат со намалени инвестиции во рекламирање, зголемување на цените, но на долг рок тие не можат да обезбедат вредни и значајни придобивки. За долгорочно одржување на односите со клиентите и вредноста на брендот, неопходно е да се задржи неговата вредност. Вредноста на брендот вклучува парични инвестиции и нематеријални инвестиции. Бидејќи секој потрошувач има своја перцепција за придобивките и предностите што ги ветува брендот, вредноста на брендот се формира на индивидуално ниво, што дополнително укажува на фактот дека ниту компанијата ниту брендот не ја поседуваат вредноста на брендот, туку таа произлегува од клиентите. Вредноста на брендот од перспектива на клиентите влијае на поединците да создадат сопствено искуство и да ги поврзат со асоцијации во нивната свест, што влијае на нивната одлука за купување. Во моментот кога менаџерите ќе сфатат дека потрошувачите повеќе не се само купувачи на производи, туку и лојални купувачи кои даваат препораки на другите за производите, тогаш компанијата ќе постигне додадена вредност во својата понуда. Вредноста на брендот е директно под влијание на приспособувањето на производите и услугите, подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на продажбата и услугите на клиентите, како и персонализацијата и индивидуализацијата на маркетинг пораките. Исто така, перцепцијата за квалитетот на производот од страна на потрошувачите влијае на вредноста на капиталот. Вредноста на односот клиент-компанија е директно поврзана со програмите за лојалност и градењето знаење на клиентите. Вредноста на брендот, која може да биде функционална и емотивна, влијае на квалитетот и вредноста на односот помеѓу компанијата и потрошувачот.

1.5 Пропусти во управувањето со брендовите

Надминувањето на пропустите во управувањето со брендовите е можно ако идентитетот на брендот е детално конципиран. Во надминувањето на можните пречки во управувањето со брендот, корисно е и создавањето на референци кои ќе бидат од особено значење за сегашните и потенцијалните клиенти при оценувањето на брендовите во конкурентската средина. За таа цел, некои компании организираат тим од вработени на кој им се достапни информациите за потрошувачите за полесно да ги

утврдат пропустите. При управувањето со брендот, најпрво е потребно да се обрне внимание на креирање на идентитетот на брендот и сите можните пречки т.е проблеми. Во практиката може да се забележат четири категории на пречки кои во исто време претставуваат слабости и ограничувања во креирањето на идентитетот на брендот. Доколку не се намали влијанието на тие пречки тогаш може да се појават проблеми од нефункционалноста на избраната стратегија на брендот. По анализата на можните пречки, развојот на концептот опфаќа градење на соодветен идентитетот на брендот.

Пропустите во управувањето со брендот се појавуваат кога се намалува трпението, ресурсите и искуството за да се создаде имиџ на брендот. Имиџот на брендот е резултат на минатото, а идентитетот на брендот е ориентиран кон иднината, и ги претставува различните асоцијации инспирирани од брендот. Имиџот на брендот се создава со тактички активности, а идентитетот на брендот има стратешка ориентација. Ваквата деловната стратегија води кон создавање на одржлива конкурентска предност. Идентитетот на брендот ги претставува трајните квалитети на брендот кои се клучни за имиџот на брендот. Идентитетот на брендот е почетна точка за креирање на стратегијата на брендот. Постоењето на стратешки пристап укажува на проактивно размислување на компанијата и примена на иновации во работењето.

Позиционирањето на брендот значи креирање на понуда и имиџ на компанијата на таков начин што ќе заземе значајна конкурентска позиција восвеста на целните потрошувачи. Позиционирањето на брендот преку воспоставениот комуникациски систем на компанијата и пазарот е поедноставно и појасно од процесот на креирање идентитет на бренд. Некои елементи на идентитетот на брендот не треба да бидат предмет на комуникација со крајниот потрошувач, додека некои треба да се предмет на комуникација. Важно е да се направи разлика помеѓу имиџот на брендот, идентитетот на брендот и позиционирањето на брендот. Брендот ја претставува перцепцијата на потрошувачот за брендот, таа се наоѓа и формира во неговата свест. Идентитетот на брендот укажува на стратешкиот пристап на брендот, а позицијата на брендот е дел од неговиот идентитет, но и од постигнатата вредност на пазарот. Идентитетот на брендот ги поттикнува потрошувачите да купат производ или услуга токму поради начинот на кој тие го доживуваат брендот.

Бренд е сè она што е опипливо и нематеријално и што се создава во свеста на потрошувачот кога размислува за одреден производ или услуга. Тој е додадена вредност на производот и се она на што инсистираме како креатори на брендови.

Кога градиме бренд, му доделуваме карактеристики за кои мислиме дека најдобро ќе ги претставуваат неговите својства и со кои тој ќе обезбеди убедливост. Потребно е на самиот почеток да се истакне дека судбината на секој бренд ја одредуваат потрошувачите. Лојалноста на клиентите е последица на високото ниво на задоволство што набљудувачот го има со користење на одреден бренд. Лојалните потрошувачи се токму она кон што се стреми секој бренд. Создавањето бренд значи да се има верни (лојални) потрошувачи. За да создадеме еден бренд потребно е да обрнеме внимание најпрво на името на брендот. Името на брендот е збор што треба да се состои (најчесто) од неколку букви и да биде целосно различен од конкуренцијата. Целната група на потрошувачи треба брзо да го запомни, да го препознае и лесно да го изговара. Мора да биде на врвот во свеста на потрошувачот кога размислува за потребата што сака да ја задоволи. Името на брендот е главната врска помеѓу потрошувачот и брендот и треба да биде единствено и способно да опстои долг временски период но истовременода може и да се регистрира и заштити. Во името и логото на брендот, потрошувачот ги сублимира сите свои искуства и ставови во однос на тој бренд. Да се дојде до вакво име е сериозна и промислена задача. Важна стратешка одлука на компанијата е изборот на соодветна архитектура на брендот. Архитектурата на брендот го претставува начинот на кој компанијата ги структурира и ги именува брендовите во нејзиното портфолио. Постојат три основни архитектури на брендови (Koushiki 2015):

1. монолитна структура - името на компанијата се користи за секој производ/услуга на компанијата

2. комбинирана структура - името на производот/услугата (подбренд) се користи заедно со корпоративното име

3. независна структура – секој производ/услуга е целосно независен од корпоративното име.

Во управувањето со брендовите значајно е и дијанирањето на слоган. Слоганот е создаден како резултат на потребата од поефективен маркетинг на производите на пазарот, односно потребата за полесно позиционирање на производите, услугите и идеите во главите на потрошувачите. Во хаосот на современиот пазар, особено на Интернет, каде што просечниот потрошувач стана премногу изложен на секакви реклами и стана „претерано комуницира“, единствениот начин да му го привлечете вниманието е преку поедноставена порака . Тоа значи да се пренесе порака со два или

три збора која јасно и брзо ќе ги претстави придобивките и предностите на производите.

Пазарна персонификација на брендот и перцепција од поширокатa структура на потенцијалните клиенти зависи од асоцијациите поврзани со одреден бренд. Често пати компаниите за да ги диференцираат своите пораки користат познати личности, како испраќачи на пораката, но и специфични симболи. Асоцијациите со брендот се цврсто врзани за идентитетот на брендот. Сите видови маркетинг активностите треба да се стремат да го позиционираат брендот во свеста на потрошувачот. Основната функција на вредноста на брендот е да создаде асоцијација со името. Ако потрошувачот изгради врска со брендот, се вели дека е вреден бренд или силен бренд.

Создавањето силен бренд подразбира препознавање на неговиот идентитет. Препознатливоста на идентитетот се реализира во практиката преку висока специјализација на пристапот во промоцијата на компанијата, брендовите и производите и услугите што се продаваат под тој бренд. Важно е да се земе во предвид времето, просторот, методот и интензитетот на промотивните активности со цел да се постигнат саканите асоцијации со специфичниот бренд.

Модерното пазарно опкружување е многу сложено, и создавањето на силен бренд е сложена и тешка задача, без оглед на расположливите средства и ресурси. Структурата на денешниот пазар наликува на тркачка патека полна со препреки и состојби што се менуваат додека трчате по таа патека. Не само што успехот не е гаранција, туку и целата вложена волја и ресурси не се гаранција. Активностите насочени кон создавање силен бренд често се попречени од разни внатрешни и надворешни причини. За да може бренд менаџерот да развие ефективни стратегии корисно е да се разбере генезата на потеклото и функционирањето на сите овие внатрешни и надворешни фактори. Во истражувањето на ова прашање често се појавуваат осум фундаментални факти кои го отежнуваат создавањето силен бренд (Kotler, 2015):

1. Тенденцијата да се натпреваруваме со цената - директно влијае на мотивацијата за создавање бренд, која е под влијание на многу фактори како што се трошоците за производство. Намалувањето на трошоците е клучен фактор за успех.

2. Проширување и раст на конкуренцијата - ја намалува можноста за соодветно позиционирање на пазар преполн со конкуренти. На крајот на краиштата, тоа ја намалува ефективноста на имплементацијата на производи на пазарот.

3. Историскиот развој на пазарот забележан како фрагментација на пазарот.

4. Комплексноста на стратегиите на брендовите, како и меѓусебната поврзаност на брендовите наметнува денес сè покомплексно и сложено создавање на силен бренд во современото пазарно опкружување.

5. Постои тенденцијата да се менуваат и модифицираат стратегиите но понекогаш таквите активности може да резултираат со пазарни грешки. Промените може да ја намалат вредноста на брендот во очите на потрошувачите или да го спречат зајакнувањето на позицијата на пазарот.

6. Склоност и ризици од иновации - секоја промена подразбира цена и ризик, а со тоа неизвесност за враќање на инвестициите. Компаниите развиваат бренд и често се задоволни со постигната пазарна позиција, но се презафатени и со секојдневните бизнис проблеми, и не ги забележуваат промените што се јавуваат во конкурентната средина. Со игнорирање и минимизирање на суштинските промени на пазарот, но и со потенцијалниот технолошки напредок, брендовите стануваат незаштитени и изложени на различни пазарни ризици. Од друга страна, новиот, конкурентен бренд често е свој на пазарниот простор и се создава токму благодарение на иновативниот пристап.

7. Краткорочно размислување – притисокот врз краткорочните резултати не поддржува инвестирање во бренд. Потребно е да се жртвува краткорочниот профит за да се направи компанијата профитабилна на долг рок кој обезбедува значителна продажба, раст на пазарниот удел и потрошувачите. Во тој контекст, понекогаш е тешко за сопствениците и раководството да го оправдаат инвестирањето во невидливи средства, како што е бренд. Честопати дури и не е можно да се докаже профитабилноста на овие инвестиции на краток рок. Краткорочните резултати обично не се значајни, а компанијата губи драгоцено време.

Создавањето силен бренд е сложена маркетинг задача. На крајот на краиштата, создавањето силен бренд денес е императив за сите компании кои планираат долгорочно. Од сето она што е кажано е јасно што е основата на создавањето на силни брендови кои разбираат како да развијат идентитет на бренд. Без идентитет нема силен брендови. Честопати, искуствата на другите кои успеале во тоа се вредни.

Исто така важно е да се управува со сите расположливи внатрешни сили и ресурси на компанијата. Идентитетот на брендот се сите асоцијации кои ги имаат потрошувачите за брендот. Преферирањето на брендот на производот е резултат на успешен процес на комуникација.

Бидејќи имиџот се формира со добра работа околу брендот, потребно е внимателно да се планира комуникациски комплекс насочен кон создавање имиџ на брендот. Идентитетот на брендот помага да се зајакне врската помеѓу брендот и неговите потрошувачи и да генерира вредност вклучувајќи функционални, емоционални и самоизразни придобивки. Идентитетот на брендот се состои од испреплетени димензии обликувани преку перспектива на брендот.

Во процесот на креирање на идентитетот на брендот, треба да се обрне внимание на можните пречки т.е проблеми. Во практиката се забележуваат четири категории на пречки кои во исто време претставуваат слабости и ограничувања во креирањето на идентитетот на брендот. Доколку влијанието на тие пречки не се неутрализира последиците може да биде во нефункционалноста на избраната имплементација на бренд стратегиите. После анализата на можните пречки, треба да се развие поширок концепт кој ја офаќа структура на идентитетот на брендот. На крајот, целта е посакуваната вредносна позиција и кредибилитет на идентитетот на брендот.

Идентитетот на брендот ги поттикнува потрошувачите да купат производ или услуга токму поради начинот на кој тие го доживуваат брендот. Така, ориентацијата на брендот е целосно надворешна. Идентитетот на брендот треба да обезбеди свесност за основните вредности и целта на брендот. Но често се појавуваат одредени проблеми доколку вработените во компанијата дејствуваат за да се постигне визијата, а тие самите не ја разбираат таа визија.

Надминувањето на пречките е можно доколку идентитетот на брендот е детално конципиран. Концептуалниот пристап се реализира преку следново (Kotler, 2015):

- ✓ Брендот како производ треба да го исполни ветеното;
- ✓ Креирањето и управувањето со брендот е сложен процес кој бара многу време и средства;
- ✓ Идентитетот на брендот секогаш треба да се заснова на перспективите на брендот што ја претставуваат компанијата и се симболи кои се поврзани со производот или услугата;
- ✓ Брендот треба да го претставува и вредносниот концепт на емотивните и функционални придобивки;
- ✓ Карактеристиките на брендот треба да се гледаат преку позиционирањето на брендот.

- ✓ Потребно е постојано да се прави контрола за да може да се надмнат сите пропусти при градењето на соилен бренд;

Во надминувањето на можните пречки во управувањето со брендот, потребно е вработените да се во постојана комуникација со потрошувачите за да ги согледаат сите недостатоци и пропусти и навремено да реагираат за нивно елиминирање.

1.6 Стратегија за позиционирање на брендот

Позиционирањето на меѓународниот бренд е клучен елемент за успешен меѓународен маркетинг, на која било компанија и на кој било пазар. Производот или услугата која нема јасна позиција во свеста на потрошувачот следствено нема ниту потенцијал ниту пазарна моќ и ретко може да достигне повеќе од минимална продажна цена. Цените и конкурентската предност во голема мера зависат од перцепцијата на потрошувачите и фактот дека тие нудат производ или услуга која јасно се разликува на некој начин од конкурентските понуди. Бидејќи перцепцијата на потрошувачите за атрибутите на погодност е значајна, позиционирањето на производот е активност која создава посакувана „позиција“ во свеста на потрошувачот за тој производ. Позиционирањето на производот на пазарите започнува со опис на специфичните атрибути на производот, кои се способни да создадат придобивки за клиентите. Компаниите креираат производи кои одговараат на посебните барања на одредени пазарни сегменти. Особено треба да се обрне внимание на дизајнот на производот кој ги вклучува не само основните компоненти на производот (физички, пакување, услуга и земја на потекло), туку и стил и слични карактеристики. Ако производот се разликува од неговите конкуренти тогаш неговото позиционирање ќе биде поуспешно затоа што тоа укажува на значајни карактеристики за клиентите. Земјата на потекло на производот обично се пренесува со фразата „произведено во (земја)“ и има влијание врз перцепцијата за квалитетот на тој производ. Некои земји имаат добра репутација, а други имаат лоша репутација за одредени производи. На пример, Јапонија и Германија имаат добра репутација за производство на автомобили, додека Италија е репер за обувки, а Франција за облека. Ефектите од земјата на потекло се особено критични за потрошувачите од Источна Европа. Во една студија каде потрошувчи од Полска,Русија

и Унгарија ги оценувале телевизорите произведени во различни земји, се утврдило дека телевизорите кои се произведени во Јапонија, Германија и Соединетите Американски Држави биле повеќе претпочитани. Земјата на потекло е поважна од името на брендот и може да се гледа како добра вест за западните компании кои се обидуваат да навлезат во источноевропскиот регион. Кога се разгледуваат импликациите од позиционирањето на производот, важно е да се знае дека позиционирањето може да варира од пазар до пазар, бидејќи целните клиенти за тој производ се разликуваат од земја до земја. Затоа, потребно е кога се позиционира некој производ или услуга на одреден пазар или регион, треба точно да се утврди што точно претставува производот и како тој се разликува од постоечкиот и потенцијалната конкуренција. Кога се позиционираат производи на одреден пазар компанијата може да се фокусира на еден или повеќе елементи од целокупната понуда на производи, така што разликата може да се заснова на цена и квалитет односно на еден или повеќе атрибути. Во суштина, позиционирањето претставува наоѓање на вистинска локација во главите на некоја група на потрошувачи или на некој пазарен сегмент, со цел да се максимизираат потенцијалните придобивки за конкретната компанија. Доброто позиционирање на брендот е потпомогнато со креирање на маркетинг стратегија оја укажува колку брендот е уникатен и колку е сличен со конкурентни брендови и зошто клиентите треба да го купуваат и користат токму тој бренд. Како значајна поддршка за пазарното позиционирање на брендот е интерното позиционирање на брендот. Одлуката за пазарното позиционирање на брендот бара одредување на рамка (преку идентификување на целниот пазар и природата на конкуренцијата) и идеални точки на паритет и утврдување на разлика помеѓу асоцијациите на брендовите. Со други зборови, потребно е да се одлучи (1) кои се целните потрошувачи, (2) кои се главните конкуренти, (3) како и на кои начини брендот е сличен со конкурентите и (4) како и на кој начин брендот се разликува од конкурентите. Идентификувањето на целните потрошувачи е важно бидејќи различни потрошувачи може да имаат различно знаење за брендот и со тоа различни перцепции и преференции за брендот (Descotes, and Delassus 2015). Без тоа разбирање, може да биде тешко да се наведе кои асоцијации на брендови треба да бидат силни, прифатливи и единствени. Голем број на размислувања се релевантни за сегментација на пазар и избор на целни пазарни сегменти. Имено, пазарот е збир на реални и потенцијални клиенти кои се доволно заинтересирани и имаат доволно приходи за купување на производи. Со други зборови, пазарот се состои

од сите потрошувачи со доволна мотивација, способност и можност за купување на производ. Сегментацијата на пазарот вклучува поделба на пазарот на посебни групи на хомогени потрошувачи кои имаат слични потреби и однесување на клиентите и затоа бараат слични маркетинг миксови. Дефинирањето на план за сегментација на пазарот вклучува анализа на трошоците и придобивките. Колку попрецизно е сегментиран пазарот, толку е поголема веројатноста за компанијата практично да спроведуваат маркетинг програми кои ги задоволуваат потребите на потрошувачите во еден сегмент. Позитивниот одговор на потрошувачите се обезбедува со адаптација на маркетинг програмите, сепак трошоците се значително зголемени во однос на апликацијата на стандардизирана маркетинг програма. Неопходно е да се предвиди потенцијалната конкуренција, која ги вклучува сите компании кои постојат на сегашниот или би можеле да се појават на новиот пазар, каде што никогаш претходно не биле присутни, а се поврзани со конкурентски брендови. Потенцијалната конкуренција претставува латентна опасност дека одредени субјекти, доколку оценат дека тоа е поволно за нив, нагло се појавуваат на пазарот и ги нарушуваат претходните позиции на присутните брендови. Откако ќе се дефинира целниот пазар и природата на конкуренцијата може да се дефинира и самата основа на позиционирање. Правилното позиционирање бара одредување на правилни точки на разлика и точки на паритет. Точките на диференцијација треба да се силни и уникатни асоцијации за брендот. Со други зборови, точки на диференцијација се атрибути или придобивки што потрошувачите силно ги поврзуваат со брендот, позитивно ги оценуваат и веруваат дека не можат да ги најдат во ист опсег кај некој друг конкурентен бренд. Маркетинг пораките треба да се фокусирани на клучна придобивка за потрошувачот и да придонесат во позиционрање на производот на пазарот. Компаниите за да остварат конкурентска предност на пазарот треба да креираат и успешно да ги имплементираат стратегиите за позиционирање.

2. Карактеристики и начини за остварување на одржлива конкурентска предност

Денес не е доволно само да се познаваат клиентите. Според маркетинг концептот, компанијата се стекнува со конкурентна предност преку дизајнирање на понуда која подобро ги задоволува потребите на потенцијалниот клиент отколку понудата на конкуренти. Бидејќи резултатите на компанијата зависат од задоволството и способноста на клиентите да создадат поголема вредност од конкуренцијата, доста важно е креирањето на маркетинг стратегиите за кои е важно да се имаат во предвид стратегии на конкурентите кои се користат како и потребите на целните клиенти. Ова е период на жестока конкуренција. Во овие услови компаниите треба да почнат да посветуваат исто толку внимание на своите конкуренти колку и на целните клиенти. Затоа, првиот чекор ќе биде анализа на конкурентите, а втората е формулирање на конкурентна стратегија, која силно ја позиционира компанијата во однос на конкурентите и на истата и обезбедува најголема можна конкурентска предност.

За да се планира успешна конкурентна маркетинг стратегија, многу е важно компанијата да знае сè за неговите конкуренти. Постојано мора да ги споредува своите производи, цени, дистрибуција и промоција со онаа на блиските конкуренти. На овој начин, компанијата може да стигне до потенцијалните конкурентски предности и недостатоци. Тоа може да доведе до поуспешна маркетинг кампања во однос на своите конкуренти и да компанијата да подготви посилна одбрана од нападите на конкурентите.

Конкуренцијата е ривалство помеѓу алтернативни компании кои се обраќаат на истата група на клиенти, секоја обидувајќи се на свој начин да ја зголеми продажбата, уделот на пазарот и профитот. Конкурентската средина влијае на бројот и видот на конкурентите со кои маркетинг менаџерот треба да се сретне - и како тие можат да се однесуваат. Иако маркетинг менаџерот обично не може да ги контролира овие фактори, тој може да избере стратегии кои ја избегнуваат директната конкуренција и може да планираат.

Се поставува прашањето што треба да знае една компанија за своите конкуренти? Треба да знае: Кои се нејзините конкуренти? Кои се нивните цели? Кои се нивните стратегии? Кои се нивните силни и слаби страни? Какви се нивните реакции?,

за да може успешно да се креираат ефикасни стратегии со кои ќе се оствари одржлива кокурентска предност на пазарот.

2.1 Видови и карактеристики на конкурентска предност

Целта на секоја деловна стратегија е стекнување и одржување конкурентска предност и издвојување од конкуренцијата, односно да се биде подобар од конкуренцијата. Компаниите кои можат да постигнат конкурентската предност ќе работат подолго и поуспешно од компаниите кои не можат да го сторат тоа.

Конкурентската предност е всушност суштината на стратешката ориентација и активности на компанијата, која создава поголема вредност за клиентот од неговите конкуренти. Извори на конкуренција може да се најдат исто толку во опкружувањето на компанијата, како и во самата компанија, и резултатот е постигнување на конкурентска предност која се манифестира преку создавање супериорна вредност.

Конкурентноста е фактор што го разликува успехот или неуспехот на компанијата. Поуспешна компанија ќе се издвои од конкуренцијата додека компаниите кои нема да се истакнат ќе бидат неуспешни.

Стратегијата со која се постигнува конкурентност е начин за наоѓање позиција во рамките на индустријата каде функционира компанијата.

Конкуренцијата или пазарната конкуренција е основен регулатор на пазарот. Иако некои теоретичари кои веруваат дека конкурентноста не е ништо повеќе од мерење на богатството на општеството на поинаков начин, воведување на иновации, подобрување на бизнисот и целокупниот раст на економијата. Конкурентноста на една компанија значи да се најде начин да се биде пред другите компании на пазарот. Таа е основен предуслов за опстанок на компанијата. Подигањето на конкурентноста станува клучна задача на менаџерите во компанијата. Компаниите мора да бидат флексибилни, иновативни и континуирано да го подобруваат својот бизнис преку поставување на различни стратегии со цел поуспешно позиционирање во однос на конкуренцијата и постигнување и/или одржување конкурентска предност.

Постојат различни дефиниции за конкурентска предност, односно различни автори различно ја дефинираат и објаснуваат конкурентската предност.

Конкурентската предност го воведува концептот на синџир на вредност, што претставува општа рамка за стратешко размислување за активностите кои се дел од секој бизнис. Синџирот на вредност обезбедува начин за разбирање на потеклото на вредноста создадена за купувачот што ќе ја одреди цената со дополнителна добивка и причините заради кој еден производ или услуга се заменува за друг. Стратегијата е група на внатрешни активности кои ја одредуваат стратешката ориентација на компанијата и на тој начин ја разликуваат компанијата од нејзините конкуренти.

Конкурентноста е функција на најмалку две групи променливи: поволни национални и индустриски услови, но и резултат на напорите на луѓето во компанијата, па дури и генерации луѓе да постигнат резултати подобри од конкурентните компании. Тоа значи дека конкурентската предност може да има извори во околината, но и во самата компанија. Конкурентноста е основата што го одредува успехот или неуспехот на една компанија. Често пати како резултат на соодветноста на активностите на компанијата придонесуваат за поголема конкурентност, како што се иновациите, кохезивна организациска култура или добра имплементација. Конкурентската стратегија е пребарување на поволна конкурентна позиција во рамките на индустријата. Таа е насочена кон воспоставување профитабилна и одржлива позиција на пазарот. Со цел компаниите да можат да се натпреваруваат во која било индустрија, тие мора да преземат голем број на активности како што се обработка на нарачки, стекнување на клиенти, производство и продажба на квалитетни производи и обука на вработените. Активностите сфатени во потесна смисла од традиционалните функции како на пример маркетинг и истражување и развој, создаваат трошоци и вредност за клиентите, која доведува до конкурентска предност.

Конкурентската предност произлегува првенствено способноста на компанијата да создаде вредност за своите клиенти. Вредноста е она за што потрошувачите се подготвени да платат, додека додадената вредност доаѓа од понудата на производи по пониски цени од конкурентите, а со истата придобивка за клиентот или создавање на уникатни придобивки за повисока цена. Затоа, разликуваме две основни генерички стратегии со чија помош постигнуваме конкурентска предност, имено стратегија за лидерство на трошоците и стратгеија на диференцијација. Глобалниот пазар со себе носи голем број на конкуренти, а создавањето конкурентна предност за компаниите е императив доколку сакаат долгорочно да опстанат и да се натпреваруваат на пазарот.

Самиот ефект на конкурентската предност е тешко да се види и да се пренесе со набљудување на компанијата. Тоа всушност потекнува од поединечните активности кои компанијата ги презема да ги создаде своите производи наменети за крајните потрошувачи. Секоја од активностите во синџирот на вредности може да создаде основа за диференцијација. Предноста во трошоците може да се постигне од сосема различни извори, како на пример многу ефикасен производствен процес или супериорна употреба на продажната сила. Диференцијацијата исто така може да произлезе од различни фактори. Конкурентните предности се резултат на конкурентните способности, односно клучните компетенции кои даваат уникатност во одредени деловни сегменти, но само доколку се препознаени од клиентите. Ова значи дека основната компетентност станува основа за конкурентна компетентност.

Еден од основните типови на конкурентски предности се (Fulgoni, and Lipsman 2014):

- производство на производи со врвен квалитет
- супериорност на услугата, односно брзина во однос на конкуренцијата
- препознатливост и оригиналност
- продажба по најниски цени
- извонредност на продажната локација
- производ кој најдобро ги реализира сите свои функции
- производство на побезбедни и поиздржливи производи
- нудење на најдобра вредност за парите (комбинација од најдобар квалитет, добра услуга и прифатливи цени)
- надпросечно ниво на информации за пазарните трендови и конкуренцијата
- нов бизнис модел.

Компанијата која располага со атрактивен број клиенти има одржлива конкурентска предност и располага со производи и услуги кои се преферираат повеќе од производите на конкурентите. Компанија која сака поуспешно да работи и да биде лидер или да се стреми кон лидерска позиција на пазарот мора да имаат барем една конкурентска предност што ја диференцира и издигнува од конкуренцијата. Секоја следна конкуренска предност значи сè поголем успех и заземање на лидерска позиција на пазарот. Компанијата мора да има барем една одржлива конкурентска предност, или ако ги има повеќе, толку подобро за компанијата со цел подобро да се заштитат од

конкуренцијата. Компаниите кои имаат силни брендови се диференцираат во однос на конкуренцијата и остваруваат одржлива конкурентска предност на пазарот.

Најчесто користени пристапи за диференцијација на компанијата од конкуренцијата и остварување на одржливи конкурентски предности се (Amenc, Goltz, and Lodh 2012):

- компанијата да има најниска цена во дејноста,
- надминување на конкуренцијата врз основа на одредени карактеристики како што е повисок квалитет,
- поголема палета на производи, дополнителни ефекти, технолошка супериорност, подобра дистрибуција, дизајн или невообичаено добра вредност за парите,
- компанијата да се фокусира на ограничена пазарна ниша и да постигне конкурентска предност со тоа што работи подобро,
- преку опслужување на посебните потреби и вкусови на клиентите од ривалите во нишата,
- преку развивање на професионално знаење и конкурентска способност, која конкуренцијата тешко може да ја копираат.

Значаен придонес во развојот на стратегијата за остварување на конкурентска предност е идентификување на позицијата на компанијата во која може адекватно и успешно да се брани од конкурентните сили на пазарот или најдобро да влијае врз нив самите т.н моделот на петте конкурентски сили.

Првата основна детерминанта на профитабилноста на компанијата е атрактивноста на индустријата. Конкурентните стратегии мора да произлезат од софистицираното разбирање на правилата на конкуренција кои ја одредуваат атрактивноста на индустријата чија крајна цел е да се справи со овие правила, односно во идеален случај, да ги промени во корист на компанијата. Без разлика дали стнува збор за домашна или меѓународна индустрија и без разлика дали компанијата нуди производ или услуга, правилата на конкуренција се групирани во пет конкурентни сили (Koushiki 2015):

- ривалство меѓу постоечките клиенти
- влез на нови учесници,
- закана од заменски производи или услуги,
- преговарачка моќ на купувачот,

- и преговарачка моќ на добавувачите

Моделот на пет конкурентни сили всушност беше изграден за такви ситуации во корпоративното опкружување кои се сметаат за нормални (без разлика на сложеноста). Тогаш компанијата може да ги утврди јаките страни и да формира соодветни планови со кои ќе се дејствува во околината. Но, факт е дека промените во околината можат да имаат разурнувачки ефект, а со тоа да се зголемат неизвесностите на компанијата. Поради ова, непредвидливоста, која е во денешни услови најважната реалност на работењето, значително влијае на начинот на кој се однесува менаџментот на компанијата за да оствари конкурентската предност.

Шестата сила ја вклучуваат владата, државните претпријатија, синдикатите, организациите, здруженијата на работодавачи или совети на работниците. Конкурентската предност не може да се разбере со гледање на компанијата како целина. Таа произлегува од бројни одделни активности што ги спроведува компанијата во дизајнирање, производство, маркетинг, испорака и поддршка на производот. Секоја од овие активности може да придонесе за релативната трошковна позиција на компанијата и да се создаде основа за диференцијација. Значи предноста може да произлезе од сосема различни извори, како што е системот за физичка дистрибуција на ниски трошоци, многу ефикасен производствен процес или супериорна употреба на продажните сили.

За остварување и одржување на супериорен бизнисважни се неколку принципи со кои се постигнува и одржува конкурентска предност. Се работи за технологија, цена, диференцијација, сегментација и синџир на вредности. Сите овие принципи можат да бидат основа на конкурентска предност, а комбинацијата од нив може да значи не само постигнување туку и одржување на конкурентска предност, што значи и успешно деловно работење на компанијата.

2.2 Конкурентска предност и ланец на вредности

Концептот на анализа на вредност значи утврдување на додадената вредност на производот низ поединечни фази во процесот на производство. Потребно е посебно испитување на секоја од овие активности со цел да се утврдат изворите на

конкурентска предност. Терминот синџир на вредност опишува начин на гледање на деловниот процес како синџир на активности кои ги трансформираат влезните податоци во аутпути како вредности за клиентот. Вредноста за клиентот, е изведен од три основни групи на активности:

- Активности по кои еден производ се разликува од другите исти или слични производи
- Активности кои влијаат на пониските трошоци на тој производ во однос на некој сличен или ист производ,
- Активности кои овозможуваат навремено задоволување на потребите на клиентите.

Компанијата мора да ги анализира сите овие активности во синџирот на вредност бидејќи тоа е единствениот начин на кој може да создаде вредносен систем на кој ќе се градат нејзините конкурентски предности. Во исто време, неопходно е да се одреди (Lewes 2010):

- кои се најкритичните активности во намалување на трошоците или додадена вредност
- кои се клучните трошоци или водечки вредности во синџирот на вредност
- кои се најважните алки на активности во синџирот на вредност, кои ги намалуваат трошоците или ја зголемуваат вредноста и го обесхрабруваат копирањето.

Синџирот на вредност се определува преку две активности: примарни активности и активности за поддршка. Примарните активности може да се наречат и главни, основни активности со кои компанијата остварува профит и успева да биде што е можно поконкурентна на пазарот. Примарни активности се: влезна логистика, операции, излезна логистика, маркетинг и продажба и услуги. Активностите за поддршка може да се сфатат и како помошни активности, а нивната примена го олеснува извршувањето на основните активности и исто така да влијае на остварувањето на добивката. Поуспешно извршување на која било од овие активности од конкуренцијата, може да биде основа за остварување на конкурентска предност на компанијата, без разлика дали се работи за основни или активности за поддршка. За да

се анализираат изворите на конкурентска предност, неопходен е систематски метод на проучување на сите активности што ги спроведува компанијата и нивните меѓусебни интеракции. Синџирот на вредности е основното средство за да се постигне тоа. Синџирот на вредност ги има во вид сите стратешки активности, со цел да се разбере движењето на трошоците, како и постоечките и потенцијалните извори на диференцијација во компанијата. Компанијата постигнува конкурентска предност со доколку овие активности кои ги превзема се со пониски трошоци или се подобри во однос на конкуренцијата. Синџирот на вредност ги опфаќа физичките и технолошките активности што ги спроведува компанијата, а преку кои компанијата создава вредност за клиентот. Добивката е разликата помеѓу вкупната вредност и вкупните трошоци за вршење на овие активности. Таа се мери на повеќе начини. Синџирите на вредност на добавувачите и посредниците исто така создаваат добивка. Синџирот на вредност опфаќа неколку деловни процеси, од развој на нови производи и нарачување до продажбата на клиентот и поддршка по завршувањето на продажбата. Синџирот на вредност се состои од примарни и секундарни активности. Сите секундарни активности мора да бидат вклучени во уникатен синџир на вредности. За разлика од примарните, секундарните активности не доведуваат до директна вредност за компанијата, но се неопходни за нејзино функционирање. Процесот е дел од синџирот на вредности, а во зависност од сложеноста може да се подели на помали делови, односно потпроцеси. На пример набавката е поделена на нарачка, договарање, склучување договор, примање, складирање, плаќање... Активноста е најмалиот дел од процесот. Постигнувањето и одржувањето на конкурентска предност не зависи само од разбирањето на синџирот на вредностите на компанијата, но и за начинот на кој компанијата се вклопува во севкупниот систем на вредности. Според тоа, синџирот на вредност се состои од основни и помошни активности кои се вклучени во создавање вредност и реализирана добивка. Основни активности се (Keller, 2015):

- внатрешна логистика (прием, складирање, ракување и дистрибуција на производството),
- операции (активности на трансформација на инпутите во финална форма на производот производство, пакување, одржување, тестирање итн.),
- надворешна логистика (собирање, складирање, нарачка и физичка дистрибуција на производи за клиенти)

- маркетинг и продажба (промоција, продажна сила, избор на канали, политика на цени итн.) и
- услуги (активности на одржување и зголемување на вредноста на производот како што се инсталирање, поправки, обука, резервни делови и прилагодување на производот).

Додека активностите за поддршка може да се поделат во четири основни групи:

- снабдување со инпути неопходни за производи и услуги,
- развој на технологија,
- управување со човечки ресурси и
- инфраструктурни активности (менаџмент, планирање, финансии, сметководство, општи и правни работи, управување со квалитет).

Синџирот на вредност вклучува и профитна маржа што ја прави разликата помеѓу трошоците на активноста и продажните цени, што е резултат на процесот на создавање вредност за клиентот во синџирот на вредност. Анализата на синџирот на вредност бара проценка од случај до случај на активностите имајќи предвид дека една активност која е поддршка во некоја компанија или индустрија може да е примана активност во друга компанија.

2.3 Анализа на конкуренцијата и избор на конкуренти за напад и избегнување

Откако компанијата ќе ги идентификува своите примарни конкуренти, таа мора да ги одреди нивните карактеристики, особено нивните цели, стратегии, силни и слаби страни и начини на одговор.

Откако компанијата ќе ги идентификува главни конкуренти, маркетинг менаџментот мора да даде одговор на следниве прашања:

- Што бара секој конкурент на пазарот?
- Што го мотивира однесувањето на секој од конкурентите?
- Потребно е да се дознае дали конкурентот е задоволен од моменталната профитабилност и пазарна позиција и оттука колку е веројатно да ја

задржи својата моментална позиција со креираната стратегија - особено ако средината се промени или ако ривалите преземаат одредени стратешки потези.

Утврдувањето на целите на конкурентите ни дава добра идеја за нивните сегашни и можеби идни цел и креираните стратегии.

Целите вклучуваат финансиски цели, конкурентна позиција (удел на пазарот) и квалитативни цели како што се лидерство во гранката по цени, технологија на производи и општествена одговорност. Менаџерите мора да знаат каква рамнотежа ќе воспостави конкурентот помеѓу целите на профитабилноста и неговите други цели во услови на криза. Корисна почетна претпоставка е дека конкурентите имаат тенденција да го максимизираат својот профит. Сепак, компаниите може да се разликуваат во акцентот што го стават на краткорочниот наспроти долгорочниот профит. Покрај тоа, некои ги фокусираат своите цели на задоволување на потребите наместо максимизирање на профитот - тие ги поставуваат посакуваните профитни цели и се задоволни кога ќе ги достигнат, дури и со други стратегии или со повеќе напори.

Секоја компанија мора да се погледне подалеку од целите за максимизирање на профитот. Алтернативна претпоставка е дека секој натпреварувач се стреми кон комбинација на цели, од кои секоја е од различно значење: целта може да е профитабилност, раст на пазарниот удел, готовински тек, технолошко лидерство, лидерство во услугите итн. Знаејќи како компанијата ја мери секоја цел, ни помага да пресметаме дали таа е задоволна со своите тековни финансиски резултати како може да реагира на различни видови натпреварувачки напад итн.

Целите на компаниите се обликувани од многу фактори, вклучувајќи ја нивната големина, историја, моментално управување и финансиска состојба. Кога ги анализираме конкурентите важно е да се знае дали компанијата расте или финансиски се исцрпува. Компанијата треба да ја утврди стратешката вредност која ја има конкурентот? Најтешко е да се нападне конкурент за кого тоа е единствената работа и кој работи на глобално ниво.

Конечно, компанијата треба да ги земе предвид плановите за проширување на нејзините конкуренти на различни сегменти на пазарот. Ако компанијата дознае дека конкурентот открил нов сегмент, може да биде шанса и за нејзе. Доколку дознае дека конкурентите планираат нови влезови во сегментите кои ги опслужува компанијата повторно сето тоа е добро затоа што компанијата ќе биде поспремна за конкуренцијата.

Оваа анализа ги испитува минатите и сегашните стратегии на секој голем конкурент. Во повеќето гранки, конкурентите може да се поделат во групи во зависност од креираните стратегии. Стратешка група е група на компании кои со текот на времето следат иста или слична стратегија на даден целен пазар, ги имаат истите карактеристики и ги имаат истите знаења и средства. Компанијата треба да ја идентификува стратешката група во која се натпреварува. На пример, во индустријата за апарати за домаќинство, Elektrolux, Hotpoint и Zanussi припаѓаат на истата стратешка група. Секој од нив произведува целосна линија на апарати за домаќинство по средни цени поддржани од добра услуга. Bosch, кој е ориентиран кон квалитет и стил припаѓа на друга стратешка група. Оваа компанија произведува тесна линија на апарати за домаќинство и наплаќа премиум цена.

Може да се добијат важни сознанија од идентификацијата на овие стратешки групи. Прво, се согледуваат бариерите за влез во секоја стратешка група затоа што тие бариери се различни. Второ, ако компанијата успешно влезе во една од стратешките групи, членовите на таа група стануваат негови клучни конкуренти. Затоа, доколку компанијата влегува во првата група против Електролукс, Хотпоинт и Зануси, може да успее само ако се развие некои стратешки предности во однос на овие големи конкуренти (Jobber and Fahy, 2006). Иако конкуренцијата е најинтензивна во стратешката група, често постои и ривалство помеѓу групите, од повеќе причини. Прво, некои стратешки групи може да бараат преклопување со одреден сегмент на клиенти. Второ, клиентите не мора да забележат голема разлика во понудите на различните стратешки групи (на пр. разлика во квалитетот помеѓу Elektrolux и Bosch). Трето, секоја групата можеби ќе сака да го прошири својот удел на пазарот, особено ако компаниите се прилично слични по големина и сила, а бариерите за мобилност меѓу групите се ниски (на пр. Hotpoint го прошири опсегот на неговите машини за перење да одговараат на цените на Bosch).

Компанијата треба да ги земе во предвид сите димензии идентификувани од стратешките групи во гранката. Таа треба да има добро познавање во деловното работење, маркетингот, производството, финансиите и човечките ресурси и стратегии на секој конкурент; квалитетот, својствата и маркетинг миксот и политиката на компанијата, услугите на клиентите; политика на цена, покриеноста на дистрибуцијата, стратегијата за продажно работење; програмите за пропаганда и промоција. Во

суштина, стратешкиот профил на секој конкурент би требало да биде сеопфатно претставен.

Компанијата мора постојано да ги следи стратегиите на своите конкуренти, бидејќи тие можат да ги менуваат во текот на своето работење. Покрај тоа, треба да ги следи и анализира стратешките улоги што си ги припишуваат (лидер на пазарот или следбеник), каков тип на стратешко управување користат (напад, одбрана, повлекување) итн.

Постојано се прави проценка на силните и слабите страни на конкурентите. Се проценува дали конкурентите на компанијата ќе ги спроведат своите стратегии и ќе ги постигнат своите цели, но истовремено се прави проценка на ресурсите и способностите на секој од нив. Оттука, потребно е внимателно да се проценат силните и слабите страни на секој конкурент со цел да се одговори на критичното прашање: што може да направи нашиот конкурент?

Точното познавање на силните и слабите страни на конкурентите е важен предуслов за формулирање на стратегија. Конкретно ги лоцира областите на ранливост на конкурентите. Воената стратегија сугерира дека успехот е најголем. Почесто се постигнува кога силите се концентрирани против најголемите слабости на конкуренцијата. Како прв чекор во идентификувањето на силните и слабите страни на своите конкуренти, компанијата треба да собере информации за работењето на секој конкурент: продажбата и позицијата на пазарот во сегментите кои ги опслужува, нивото на задоволство на клиентите, деловните перформанси (цена, квалитет, услуги, агресивност), финансиски резултат (тековен и историски), трошковна позиција во однос на клучните конкуренти, квалитет на производот, иновации, портфолио на производи, менаџерски вештини, стратегијата и маркетинг ефективноста, методи на дистрибуција, збир на клучните силни и слаби страни.

Некои од овие информации ќе биде тешко да се соберат. Компаниите вообичаено стекнуваат одредени знаења за силните и слабите страни на своите конкуренти преку секундарни податоци, лично искуство и со слушање гласини. Потребно е да се направи и примарно маркетинг истражување на клиентите и добавувачити. Неодамна, сè поголем број компании се свртеа кон бенчмаркинг и споредба на производите и процесите на компанијата со оние на конкурентите или водечките компании во други гранки за да се најдат начини за подобрување на

квалитетот и резултатите. Бенчмаркингот стана моќно средство за зголемување на конкурентноста на компанијата.

Компанијата може да го фокусира својот напад на една од следните категории на конкуренти: силни или слаби конкуренти, блиски или далечни конкуренти, добри или лоши конкуренти. Повеќето компании претпочитаат да ги таргетираат своите слаби конкуренти. Оваа стратегија бара помалку ресурси и време. Но, во овој процес компанијата добива малку. Затоа треба да се бори со силни конкуренти за да ги зајакне своите способности. Покрај тоа, дури и силните конкуренти имаат некои слабости и успехот против нив често обезбедува поголема добивка. Повеќето компании ќе се натпреваруваат со конкурентите кои се најслични на нив. Во исто време, компанијата треба да избегнува или да се обиде да не го уништи блискиот конкурент.

На компанијата навистина и требаат корисни конкуренти. Постоењето на конкуренти има неколку стратешки придобивки. Конкурентите можат да помогнат да се зголеми вкупната побарувачка. Сепак, секоја гранка има свои конкуренти. Компанијата треба да поддржи нејзините добри конкуренти и да ги напаѓа лошите. Добрите конкуренти имаат многу карактеристики: формираат цени според трошоците, и не мотивираат да ги намалиме трошоците или да ја подобриме диференцијацијата која ќе ни помогне да го зголемиме профитот во рамките на гранката. Лошите конкуренти, од друга страна, ги кршат правилата, прифаќаат високи ризици и инвестираат во вишок капацитет.

2.4 Начини за остварување одржлива конкурентска предност

Конкурентската предност не може да се разбере со гледање на компанијата како целина. Таа е резултат од бројни одделни активности кои компанијата ги спроведува во проектирање, производство, маркетинг, испорака и поддршка на производите. Секоја од овие активности може да придонесе за релативната трошковна позиција на компанијата и да се создаде основа за диференцијација. Значи предноста, на пример, може да дојде од сосема различни извори, како што се: системот на физичка дистрибуција со ниска цена, високо ефикасен процес за производство на производи или супериорна употреба на продажната сила. Диференцијацијата може да произлезе и од

различни фактори, вклучувајќи набавка на висококвалитетни суровини, напреден систем за нарачки или супериорен дизајн на производи.

Начинот на кој се изведува секоја активност во комбинација со нивната економичност одредува дали компанијата работи со високи или ниски трошоци во однос на своите конкуренти. Споредувањето на синџирите на вредност на конкурентите ги открива разликите кои ја одредуваат конкурентската предност.

Конкурентската предност сама по себе води до успешно работење на компанијата, но за супериорен и долгорочен бизнис, неопходно е да се воведе концептот на одржливост. Одржлива конкурентска предност подразбира отпор кон однесувањето на конкурентите и пазарот, односно различни ризици со кои се соочува компанијата која има некаква конкурентска предност. Различни компании применуваат различни начини за постигнување одржлива конкурентска предност. Компанијата преку различните видови на активностите што ги извршува овозможува да се создаде и да се одржи конкурентска предност. Активностите можат да се поделат на примарни активности и активности за поддршка. Примарните активности се поделени на влезна логистика, операции, излезна логистика, маркетинг и продажба и сервисирање.

Влезната логистика се активности поврзани со примање, складирање и дистрибуција на производи, ракување со материјали, складирање, контрола на залихи.

Операции се активности поврзани со конверзија на инпутите во финална форма на производи, како на пример пакување, монтажа, одржување на опрема, тестирање, печатење и ракување.

Излезна логистика се активности поврзани со собирање, складирање и физичка дистрибуција на производи на клиентите, како што се складирање на готови производи, обработка на нарачки и одредување рокови.

Маркетинг и продажба се активности поврзани со обезбедување на средства со кои клиентите можат да купуваат производи и охрабрување да го сторат тоа, како што се рекламирање, промоција, продажба, цени, избор на посредници, односи со посредници и цени.

Сервисирање се активности поврзани со давање услуги со цел подобрување или одржување на вредност на производот, како што се монтажа, поправки, обука, набавка на делови и корекции на производи.

Секоја од овие активности може да биде клучна за создавање конкурентна предност, затоа потребн е активностите треба да се разберат и да се подобрат одделно

и дури потоа компанијата може ефективно и успешно да функционира како целина. Извор на одржлива конкурентска предност за трговецот на мало може да биде обработката и одржувањето на опрема, а од друга страна може да биде одредување цена или некоја од другите примарни активности.

Покрај примарните активности, постојат и активности за поддршка, кои исто така можат да бидат клучни за создавање и одржување на конкурентска предност. Активностите за поддршка можат да бидат поделени на набавки, технолошки развој, управување со човечки ресурси и компаниска инфраструктура.

Набавката се однесува на функцијата на купување на инпути, кои се користат во синџирот на вредност. Купените инпути вклучуваат суровини, набавки и други потрошни материјали и средства, како што се машини, лабораториска опрема, канцелариска опрема и згради. Трошоците за самите набавки обично претставуваат мал, ако не и занемарлив, дел од вкупните трошоци, но често имаат големо влијание на вкупните трошоци и диференцијација на компанијата. Подобрените практики за набавки може да имаат силно влијание на трошоците и квалитетот на купените инпути и за интеракцијата со добавувачите.

Технолошкиот развој е секоја вредна активност било да е тоа знаење, процедури или технологија внесени во процесна опрема. Повеќето компании користат многу широк опсег на користени технологии при подготовка на документи и транспорт на производи, до технологиите со кои се произведува производот.

Технолошкиот развој може да поддржи телекомуникациските технологии за системот примање нарачки, или канцелариска автоматизација во одделот за сметководство. Технолошкиот развој е поврзан со производот и неговите својства. Технологијата на малопродажба е сè поважна конкурентна алатка. Трговците на мало користат компјутери со цел да се подобри работењето. Тие компјутерски нарачуваат од добавувачите, ги следат трошоците за залихи, ги подобруваат системите за управување со производи и слично.

Инфраструктурата на компанијата се состои од неколку активности кои вклучуваат генерално управување, планирање, финансии, сметководство, правни работи, односи со јавноста и менаџмент на квалитет. Инфраструктурата, за разлика од другите активности за поддршка, обично го поддржува целиот синџир вредности, а не индивидуални активности. Инфраструктурата на една компанија понекогаш се гледа значаен извор на конкурентска предност.

Управувањето со човечки ресурси се состои од активности вклучени во систем за регрутирање, обука и развој на вработените. Управувањето со човечки ресурси обезбедува поддршка за одредени примарни активности и активности за поддршка (на пр. вработување на инженери), како и целиот синџир на вредности (на пр. преговори со синдикатот). Управувањето со човечките ресурси влијае на конкурентската предност во секоја компанија преку нејзината улога во одредувањето на вештините и мотивацијата на вработените и трошоците за вработување и обука.

Управувањето со човечки ресурси станува не само најважна деловна функција, но и специфична филозофија и пристап кон менаџментот кој ги смета луѓето за најважен потенцијал и клучна стратешка и конкурентна предност. Современиот тренд на технолошки развој го носи човекот и менаџментот на човечките потенцијали до самиот центар на деловната стратегија на една модерна компанија.

Во современата економија, како и во малопродажбата, фокусот е на луѓето и нивниот потенцијал како и управувањето со нив. Способноста на поединецот како работник во сите нивоата на компанијата како и во сите активности на компанијата можат да направат голема разлика помеѓу конкурентите и да биде основа на одржлива конкурентска предност. Затоа менаџирањето на чоечкиот потенцијал е сè поважно прашање на кое се посветува се повеќе внимание и време. Почнувајќи од менаџери кои носат големи деловни одлуки до работниците на најниското ниво на хиерархијата, исклучително е важно да има квалитетни вработени кои се способни да ги имплементираат своите идеи и деловни стратегии, односно ги претвораат деловните планови во акции. Човечката способност е предуслов за успешна компанија и може да се каже дека е компанијата е успешна од тоа колку се успешни нејзините вработени, односно дека компанијата вреди колку што вредат нејзините вработени. Поради тоа управувањето со човечките ресурси е еден од клучните делови на секоја успешна компанија, и секако една од најтешките задачи и основа на конкурентска предност. Квалитетно извршените активности како што се регрутирање, вработување, обука и системи за компензација и мотивација на вработените без сомнение можат да создадат основа за долгорочен успешен бизнис и да бидат основа за одржлива конкурентска предност на компаниите, особено во малопродажбата (Koushiki 2015).

Концептот на одржлив развој подразбира фаворизирање на учењето и знаењето. Во таа смисла знаењето е важен фактор за успехот на работењето на компаниите. Специфичните вештини и знаење се императив за менаџерите во нивните напори да

обезбедат одржлива конкурентска предност. Исто така, треба да се нагласи дека брзината на реакцијата на компанијата на турбуленциите на околината и нејзините промени се клучен фактор за нејзината конкурентност, опстанок и развој. Има потреба да се биде во сегашноста, а да се донесуваат одлуки кои ќе имаат позитивни ефекти во иднина. Со носење одлуки треба да се разгледа нивното влијание врз животната средина во иднина. Односите меѓу вработените стануваат многу посложени. Во компаниите потребен е развој на вештини кои ја нагласуваат независноста, комуникацијата и способност за градење и одржување силни односи меѓу вработените. Информациите и комуникациската технологија станува императив и таа е вградена во голем број интерперсонални интеракции и деловни трансакции. Луѓето станаа технолошки позависни од порано. Клуч за стратешките ресурси на компанијата повеќе не се природните богатства или капиталот, туку знаењето. Знаењето во компанијата ја одредува својата економска сила во способноста да развие други ресурси и да ја зголеми ефикасноста на нивната употреба. Знаењето е збир на факти, информации и вештини стекнати преку образование или искуство, со цел теоретско или практично разбирање и решавање на проблемите. Тоа придонесува за развој на поединците, компаниите и општеството. Знаењето е динамично бидејќи се создава од сложени социјални интеракции помеѓу поединците и компаниите. Вработените се свесни дека знаењето е моќ и често не се подготвени да ја споделат таа моќ на другите.

Сепак, поради сложеноста на врските помеѓу елементите на животната средина, општеството и природата, спроведувањето на принципите на одржлив развој е тешко да се постигне во рамките на компанијата. Интеракциите меѓу нив претставуваат мрежи „кои овозможуваат поголем внес на информации и идеи надвор од традиционалните деловни модели“.

Мрежите на знаење имаат за цел да го пронајдат потребното знаење и да го поддржат создавањето на ново знаење. Бројни институции, како што се колеџи, истражувачки центри, компании и сл. ја сфатија неопходноста од постоењето на посилни и подобри врски меѓу нивните мрежи со цел да се постигне одржлив развој.

2.5 Диференцијацијата како начин за остварување конкурентска предност

Компаниите можат да создадат конкурентска предност со успешно спроведување на стратегијата за диференцијација, која се заснова на конкурентно позиционирање кое овозможува создавање и искористување на уникатната позиција на компанијата во индустријата.

Стратегијата за диференцијација се сведува на дизајнирање или адаптација на деловни активности и асортимани, со кои компаниите можат подобро да се разликуваат од нивните конкуренти. Диференцијацијата треба да им понуди на клиентите нешто уникатно и особено вредно за нив, што другите компании во индустријата не можат да им го понудат (Porter, 2005). Економски гледано, тоа е обид да се создаде еден вид монопол во кој политиката на цени не се заснова само на трошоците. Целта на диференцијацијата е да се создадат преференции и лојалност на клиентите со цел да се намали нивната чувствителност на разликите во цените помеѓу понудените индустриски производи (Hofer и Schendel, 2011).

Компаниите можат да ја градат својата индустриска диференцијација врз многу различни критериуми. Диференцијацијата може да се заснова на: самиот производ, системот за испорака на производот, маркетинг пристапот и други фактори од синџирот на вредност. Дури и индустриите кои се сметаат за наједноставни (ниска додадена вредност и хомоген асортиман) може да применат повеќе начини на диференцијација.

Изворите на диференцијација треба да се бараат во сите деловни активности кои создаваат вредност: (1) квалитетот и карактеристиките на производите и услугите, (2) угледот на компанијата и асортиманот (клиентите се потпираат на репутацијата, а не на суштинските карактеристики и карактеристики на производите), (3) активности за продажба и промоција кои создаваат преференции на клиентите, (4) престижот на производите и нивните брендови и (5) разликите во локациите на добавувачите во една индустрија.

Изворите на диференцијација можат да се бараат насекаде во синџирот на вредност на компанијата, во секоја активност што компанијата ја презема во бизнисот. Различноста на компаниите произлегува од посебните активности што компаниите ги извршуваат во создавањето вредност и начинот на кој тие влијаат на клиентите.

Клучните извори на диференцијација се: (1) разликите во понудата на суровини и други деловни инпути, (2) разлики во постигнатиот технолошки развој, (3) разлики во производните активности кои влијаат на изгледот на производите и нивната доверливост, (4) разлики во дистрибутивниот систем и (5) разлики во маркетинг и продажни активности.

Исто така, неопходно е да се споменат двигателите на диференцијација, без кои е невозможно да се разбере зошто една активност е единствена. Тоа се: (1) избор на активности кои треба да се извршат, (2) врски помеѓу активностите во синџирот на вредност или дистрибутивните мрежи, (3) времето, кога се спроведува активноста во синџирот на вредност, (4) локацијата, (5) можни врски во компанијата, (7) учење, како да се спроведат активностите на подобар начин од претходно, (8) интеграција, (9) големината на операциите, доколку тоа е диференцирачки фактор и (10) институционални фактори, особено добриот однос со синдикатот и другите важни интересни групи (Портер, 2006).

Без оглед на тоа кои фактори на диференцијација ги има или се обидува да ги изгради компанијата, перцепцијата на клиентот дека им се нуди нешто особено вредно е основата за успешна диференцијација. Стратегијата за диференцијација се заснова на перцепциите на клиентите наместо на вистинската разлика помеѓу конкурентите (Porter, 2005).

Можноста за поставување на премиум цена е суштината на диференцијацијата. Компанијата има простор да постави повисоки цени од другите индустриски ривали, бидејќи клиентите гледаат поголема вредност во нејзините производи или услуги. Која е цената што клиентите се спремни да ја платат во однос на цената на стандардниот производ, и кое е нивото на диференцијација на компанијата.

Успехот на диференцијацијата е директно поврзан со односот помеѓу премиумската цена и трошоците за диференцијација. Компанијата е конкурентна само ако разликата помеѓу стандардните и премиум цените е поголема од разликата помеѓу стандардните и трошоците за диференцијација. Тој ќе биде натпросечен конкурент во индустријата ако неговата премиум цена ги надмине дополнителните трошоци вклучени во создавањето на уникатност.

Диференцијаторот треба да се стреми да постигне паритет во трошоците со своите конкуренти во индустријата. Да се има просечни индустриски трошоци и способност да се постават премиум цени е солидна претпоставка за конкурентна

предност. Тогаш компанијата испорачува поголема вредност на своите клиенти по исти трошоци како и нејзините конкуренти

Диференцијацијата може да чини дополнително. Компанијата потоа има дополнителни трошоци за да може да се позиционира уникатно конкурентно. Овие дополнителни трошоци (исто така наречени трошоци за диференцијација) треба да се споредат со просечните индустриски трошоци и со премиумската цена поставена од диференцијаторот. Конкурентна предност постои ако придобивката што им се испорачува на клиентите ги надминува трошоците за диференцијација, т.е. ако премиумската цена е доволна за претпријатието да постигне поголема вкупна вредност од конкурентите.

Диференцијацијата ќе доведе до супериорни перформанси доколку вредноста што ја перцепираат клиентите ги надминува трошоците за диференцијација. Целта на стратегијата е да се создаде најголема разлика помеѓу создадената вредност за клиентите (која, во последен случај, се изразува со премиум цена) и трошоците за постигнување уникатност во синџирот на вредност на компанијата.

Премиум цената не мора да биде единствениот начин да се постигне разлика во предност. Со имплементирање на стратегија за диференцијација, компаниите можат да постигнат поголема предност и лојалност на постојните индустриски клиенти за нивниот асортиман на производи и на тој начин да постигнат релативно повисоки нивоа на продажба во споредба со конкурентите по исти индустриски цени. Ако успешен диференцијатор не постави премиум цени (поради специфични индустриски услови или други причини), може да се претпостави дека ќе успее да постигне поголем удел на пазарот од ривалите кои немаат конкурентска предност.

Компаниите треба да знаат како нивниот производ влијае на синџирот на вредност на клиентите, со цел да се стремат да ги намалат неговите трошоци. Диференцијацијата ги намалува трошоците на купувачот на повеќе начини со намалување на трошоците за испорака и инсталирање на производот; преку намалување на трошоците за финансирање; со намалување на потребната фреквенција на употреба; со намалување на директните трошоци со користење на производи за диференцијација, како што се работна сила, гориво, одржување итн.; преку намалување на индиректните трошоци преку употреба на производот или влијанието на производот врз други активности што создаваат вредност преку намалување на трошоците во

други активности со додадена вредност кои не се поврзани со физичкиот производ; со намалување на ризикот од грешка, а со тоа и на очекуваните трошоци за грешка.

Диференцијацијата доаѓа од уникатно и посебно создавање вредност за клиентите. Ако диференцијацијата на компанијата не е корисна за клиентите, тогаш тоа не води до конкурентна предност.

Стратешката намера на компанијата е да ги насочи преференциите на клиентите кон сопствената палета на производи и услуги, и затоа е важно да се разбере структурата на потребите и желбите на клиентите. Потребно е да се создадат дополнителни вредности за клиентите, кои се гледаат како особено важни од гледна точка на зголемување на нивната ефикасност и подобро задоволување на нивните потреби.

Диференцијацијата е можна во сите видови индустрии, но особено во оние каде што има многу начини да се разликуваат производите или услугите и каде што овие разлики се особено ценети од клиентите. Погодна е во индустрии каде што нема премногу конкуренти кои следат слични пристапи и стратегии за диференцијација. За разлика од лидерството со ниски трошоци, можни се повеќекратни успешни стратегии за диференцијација во една индустрија

Градењето на конкурентска предност со диференцијација е полесно доколку клиентот е подготвен да плати повисока цена за карактеристиките на производот што ја зголемуваат испорачаната корист; доколку карактеристиките и особено квалитетот на индустрискиот производ може да се проценат само искуствено врз основа на употребата на производот (обично технолошки сложени производи). Диференцијацијата може да се заснова на имиџ, репутација или доверливост, што е многу потешко да се имитира отколку реалните и објективни карактеристики на производството.

При формулирањето и спроведувањето на стратегијата за диференцијација постојат неколку чекори:

1) Најпрво треба да се дефинираат вистинските клиенти,

2) Да се идентификуваат синџирот на вредност на клиентите и влијанието на компанијата врз него,

3) Да се определат критериумите за купување и нивното рангирање,

4) Да се проценат постоечките и потенцијалните извори на уникатност во синџирот на вредност на компанијата,

5) Да се идентификуваат трошоците за постоечките и потенцијалните извори на диференцијација,

6) Да се избере конфигурацијата на вредносните активности што создава „највредна“ диференцијација за клиентот во однос на трошоците за диференцијација

7) Да се провери и да се тестира одржливоста на диференцијацијата,

8) Да се намалат трошоците во активностите кои влијаат на избраната форма на диференцијација.

2.6 Стратегијата на фокусирање како начин за остварување конкурентска предност

Успешната стратегија за фокусирање е насочена кон искористување на разликата помеѓу сегментот со поволни деловни услови и целата индустрија. Структурните карактеристики на тој сегмент треба да и гарантираат на компанијата солидна заработка, што значи дека клиентите во тој сегмент треба да имаат карактеристични преференции, посебни барања или единствени потреби.

Работењето на компаниите во сегментот мора да овозможи подобро задоволување на потребите на клиентите во споредба со големите индустриски конкуренти. Применувајќи ја оваа стратегија, компанијата мора да ја воспостави и зајакне својата конкурентска позиција, концентрирајќи ги своите напори на задоволување на потребите на целните групи на потрошувачи во избраниот сегмент.

Постојат два вида на стратегијата за фокусирање: лидерство на трошоците во сегментот и диференцијација во сегментот.

И двете верзии се фокусираат на разликите помеѓу сегментот и целата индустријата. Само еден сегмент не е доволен за да се изгради конкурентска предност. Стратегијата на фокусирано лидерство на трошоците во сегментот се базира на структурата на трошоците и се фокусира на диференцијација на посебните потреби на клиентите во сегментите. Овие сегменти се недоволно опслужени од широко фокусирани конкуренти.

Успешните компании се фокусираат на одредени интереси на сегментот. Ако една компанија може да постигне и одржи диференцијација или лидерство во трошоците во профитабилен сегмент, тогаш таа ќе биде натпросечно профитабилна во

индустријата, без оглед на нејзината големина и сила во споредба со најголемите индустриски компании. Тие ќе бидат далеку од опасноста да бидат уништени од лидерот во индустријата.

Некои од карактеристиките на атрактивноста на стратешките сегменти за фокусирање се: сегментот треба да биде доволно голем за фокусирањето да биде профитабилно, треба да се има добар развоен потенцијал, компанијата која сака да се фокусира треба да има ресурси за ефективно да му служи на сегментот кој го има избрано, компанијата која се фокусира може да се одбрани од другите компании бидејќи нејзините клиенти се лојални.

Примери за успешни стратегии за фокусирање може да се најдат во речиси секоја индустрија. На пример, тоа се Rolls Royce во сегментот на луксузни автомобили, Apple Computer во ИТ индустријата, Nokia во телекомуникациската технологија итн.

Конкурентската сила на фокусот е најголема кога индустријата има брзорастечки сегменти; кога сегментите се доволно големи за профитабилност, но сепак доволно мали за да не привлечат премногу внимание и интерес од големите конкуренти; кога ниту еден од ривалите не се фокусира на сегментот; кога клиентите во сегментот бараат специјализиран пристап или специјално дизајнирани карактеристики на производ/услуга (Hofer и Schendel, 2011).

Стратегијата за фокусирање има најголеми шанси за успех во оние индустрии во кои има многу различни сегменти, со многу различни можности за фокусирање и во кои е тешко или многу скапо за големите конкуренти да ги опслужат посебните потреби на целните сегменти. Посебна предност е доколку компанијата е единствената во сегментот, без индикација за концентрацијата на други компании и доколку сопствените ресурси не им дозволуваат да влезат на широкиот индустриски пазар.

Конкурентската предност во стратешкиот сегмент и овозможува на компанијата да се брани и заштити од конкурентните сили: доколку ривалите немаат способност да ги задоволат специјализираните потреби на целните групи на клиенти; доколку за компаниите кои треба да влезат постојат влезни бариери заради компетентноста на компанијата која е веќе фокусирана; заменските производи не можат да се пробијат до клиентите; начинот на преговарање со купувачите и добавувачите е неутрализиран поради уникатната способност на компанијата.

II ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Изготвување на анкетен прашалник кој се однесува на стратегиското управување со брендот како основа за создавање одржлива конкурентска предност на компаниите

Ова истражување беше спроведено во 28 компании од мал и среден бизнис на територијата на Република Северна Македонија, а испитаници беа вработените на мнаџерски позиции во истите. Беа опфатени вкупно 157 испитаници менаџери со цел да се согледа влијанието на стратегиското управување со брендот како основа за одржлива конкурентска предност на компаниите. За потребите на анкетата беше направен прашалник кој е даден во продолжение:

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

1. **Вашата компанија има воспоставено континуиран програм за управување со брендовите?**

   Да
   Не
   Делумно

2. **Во Вашата компанија управувањето со брендот е поддржано од соодветна организациска клима?**

   Да
   Не
   Делумно

3. **Во Вашата компанија сите вработени се запознаени и вклучени во процесот на стратегиско управување со брендот?**

   Да
   Не
   Делумно

4. **Претпоставка за успешно управување со брендот во Вашата компанија е идентификување на клучните потрошувачи?**

   Да
   Не
   Делумно

5. **Вашата компанија континуирано ја мери успешноста во задоволувањето на потребите на потрошувачите?**

   Да
   Не
   Делумно

6. **Вашата компанија поседува силен бренд на пазарот?**

   Да
   Не
   Делумно

7. **Квалитетот на производите е основа за да се започне со управување со брендот во Вашата компанија?**

   Да
   Не
   Делумно

8. **Перципираниот квалитет на брендот влијае на лојалноста на Вашите потрошувачи ?**

   Да
   Не
   Делумно

9. **Управувањето на брендот во Вашата компанија е поддржан со интегрирани маркетинг активности?**

   Да
   Не
   Делумно

10. **Вашата компанија внимава на изборот на пазарен сегмент кон кој ги насочува своите брендови?**

Да
Не
Делумно

11. **Брендовите во Вашата компанија се приспособуваат на потребите и очекувањата на потрошувачите на пазарот?**

Да
Не
Делумно

12. **Градењето на идентитетот на брендот е основа на стратешкото управување со брендот во Вашата компанија?**

Да
Не
Делумно

13. **Што има најголемо влијание врз купувачите кои го купуваат производите на Вашата компанија?**

Квалитетот
Дизајнот
Името
Цената
Друго

14. **Брендираните производи на Вашата команија и овозможуваат да оствари конкурентска предност?**

Да
Не
Делумно

15. **Вашата компанија нуди најквалитетни производи во однос на својата конкуренција?**

Да
Не
Делумно

16. **Вложувањата во управувањето со брендот во Вашата компанија се континуирани независно од успехот на брендот?**

Да
Не
Делумно

17. **Стратегијата за управување со брендовите во Вашата компанија е усогласена со стратегијата на компанијата?**

Да
Не
Делумно

18. **Лојалноста на потрошувачите влијае на создавање долгорочни односи?**

Да
Не
Делумно

19. **Дополнителната вредност што ја даваат Вашите производи во однос на конкуренцијата доведуваат до одржлива конкурентска предност?**

Да
Не
Делумно

Ви благодарам за издвоеното време

Анкетниот прашалник беше поделен на вработените на менаџерски позиции во 28 компании од мал и среден бизнис на територијата на Република Северна

Македонија со цел да се согледа дали стратегиското управување со брендот е основа за одржлива конкурентска предност.

2. Анализа на добиените резултати од спроведеното истражување

Врз основа на направеното истражување добиени се резултати по однос на поставени прашања. Прашањата беа поврзани со цел да се добие јасна претстава за согледување дали користењето на стратегиското управување со брендот влијае за создавање одржлива конкурентска предност на компаниите на пазарот. Со цел да се добие појасна претстава за добиените резултати, истите се обработени и графички претставени.

Првото прашање гласеше: **Вашата компанија има воспоставено континуиран програм за управување со брендовите?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **78** испитаници или **50%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **53** испитаници или **34%** и **3. Делумно,** одговориле **26** испитаници или **26%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 1:

Табела бр.1, Прашање број 1

Вашата компанија има воспоставено континуиран програм за управување со брендовите?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
1	78	53	26	157
	50%	34%	16%	100%



Графикон бр.1, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.1

Второто прашање гласеше: **Во Вашата компанија управувањето со брендот е поддржано од соодветна организациска клима?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **103** испитаници или **66%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **25** испитаници или **16%** и **3. Делумно,** одговориле **29** испитаници или **18%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 2:

Табела бр.2, Прашање број 2

Во Вашата компанија управувањето со брендот е поддржано од соодветна организациска клима?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
2	103	25	29	157
	66%	16%	18%	100%



Графикон бр.2, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.2

Третото прашање гласеше: **Во Вашата компанија сите вработени се запознаени и вклучени во процесот на стратегиско управување со брендот?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **77** испитаници или **49%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **49** испитаници или **31%** и **3. Делумно,** одговориле **31** испитаници или **20%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 3:

Табела бр.3, Прашање број 3

Во Вашата компанија сите вработени се запознаени и вклучени во процесот на стратегиско управување со брендот?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
3	77	49	31	157
	49%	31%	20%	100%



Графикон бр.3 Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.3

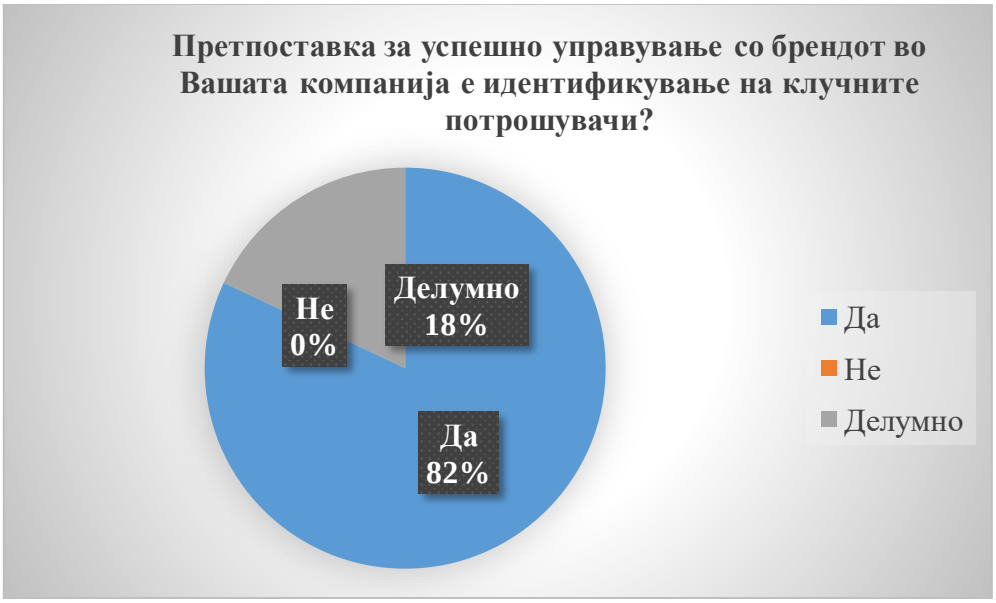
Четвртото прашање гласеше: **Претпоставка за успешно управување со брендот во Вашата компанија е идентификување на клучните потрошувачи?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **129** испитаници или **82%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **28** испитаници или **18%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 4:

Табела бр.4, Прашање број 4

Претпоставка за успешно управување со брендот во Вашата компанија е идентификување на клучните потрошувачи?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
4	129	0	28	157
	82%	0%	18%	100%



Графикон бр.4, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.4

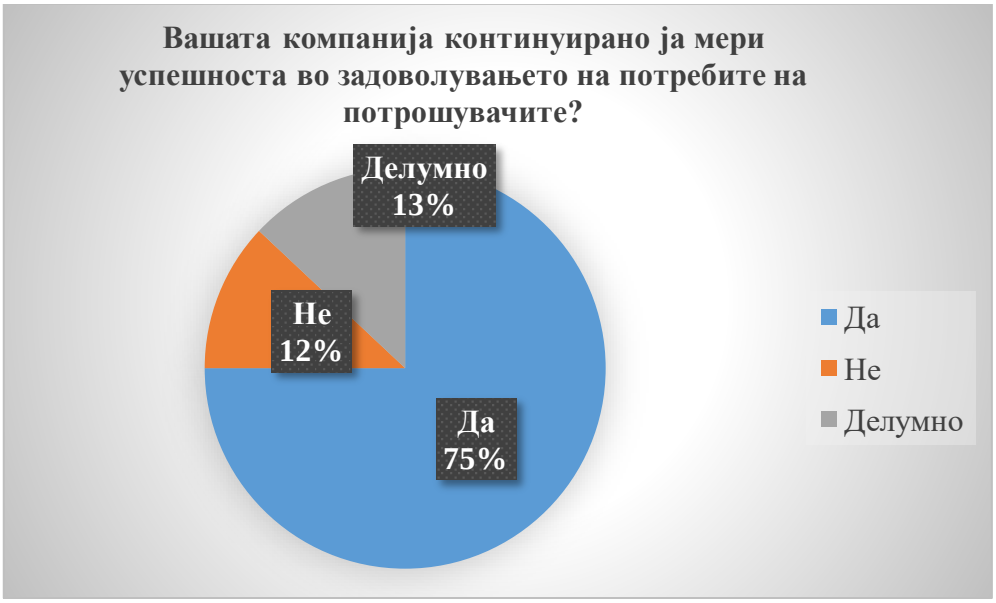
Петтото прашање гласеше: **Вашата компанија континуирано ја мери успешноста во задоволувањето на потребите на потрошувачите?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **117** испитаници или **75%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **19** испитаници или **12%** и **3. Делумно,** одговориле **21** испитаници или **13%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 5:

Табела бр.5, Прашање број 5

Вашата компанија континуирано ја мери успешноста во задоволувањето на потребите на потрошувачите?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
5	117	19	21	157
	75%	12%	13%	100%



Графикон бр.5, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.5

Шестото прашање гласеше: **Вашата компанија поседува силен бренд на пазарот?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **141** испитаници или **90%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **16** испитаници или **10%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 6:

Табела бр.6, Прашање број 6

Вашата компанија поседува силен бренд на пазарот?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
6	141	0	16	157
	90%	0%	10%	100%



Графикон бр.6, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.6

Седмото прашање гласеше: **Квалитетот на производите е основа за да се започне со управување со брендот во Вашата компанија?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **129** испитаници или **82%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **28** испитаници или **18%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 7:

Табела бр.7, Прашање број 7

Квалитетот на производите е основа за да се започне со управување со брендот во Вашата компанија?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
7	129	0	28	157
	82%	0%	18%	100%



Графикон бр.7, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.7

Осмото прашање гласеше: **Перципираниот квалитет на брендот влијае на лојалноста на Вашите потрошувачи?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **131** испитаници или **83%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **26** испитаници или **17%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 8:

Табела бр.8, Прашање број 8

Перципираниот квалитет на брендот влијае на лојалноста на Вашите потрошувачи?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
8	131	0	26	157
	83%	0%	17%	100%



Графикон бр.8, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.8

Деветтото прашање гласеше: **Управувањето на брендот во Вашата компанија е поддржан со интегрирани маркетинг активности?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **117** испитаници или **75%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **11** испитаници или **7%** и **3. Делумно,** одговориле **29** испитаници или **18%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 9:

Табела бр.9, Прашање број 9

Управувањето на брендот во Вашата компанија е поддржан со интегрирани маркетинг активности?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
9	117	11	29	157
	75%	7%	18%	100%



Графикон бр.9, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.9

Десеттото прашање гласеше: **Вашата компанија внимава на изборот на пазарен сегмент кон кој ги насочува своите брендови?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **103** испитаници или **66%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **22** испитаници или **14%** и **3. Делумно,** одговориле **32** испитаници или **20%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 10:

Табела бр.10, Прашање број 10

Вашата компанија внимава на изборот на пазарен сегмент кон кој ги насочува своите брендови?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
10	103	22	32	157
	66%	14%	20%	100%



Графикон бр.10, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.10

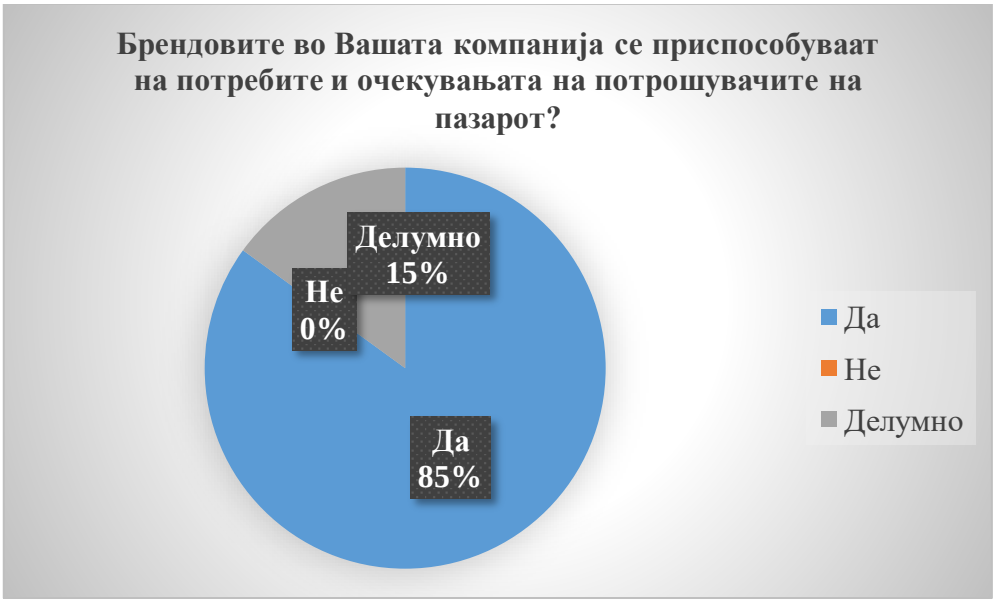
Единаесеттото прашање гласеше*:* **Брендовите во Вашата компанија се приспособуваат на потребите и очекувањата на потрошувачите на пазарот?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **133** испитаници или **85%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **24** испитаници или **15%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 11:

Табела бр.11, Прашање број 11

Брендовите во Вашата компанија се приспособуваат на потребите и очекувањата на потрошувачите на пазарот?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
11	133	0	24	157
	85%	0%	15%	100%



Графикон бр.11, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.11

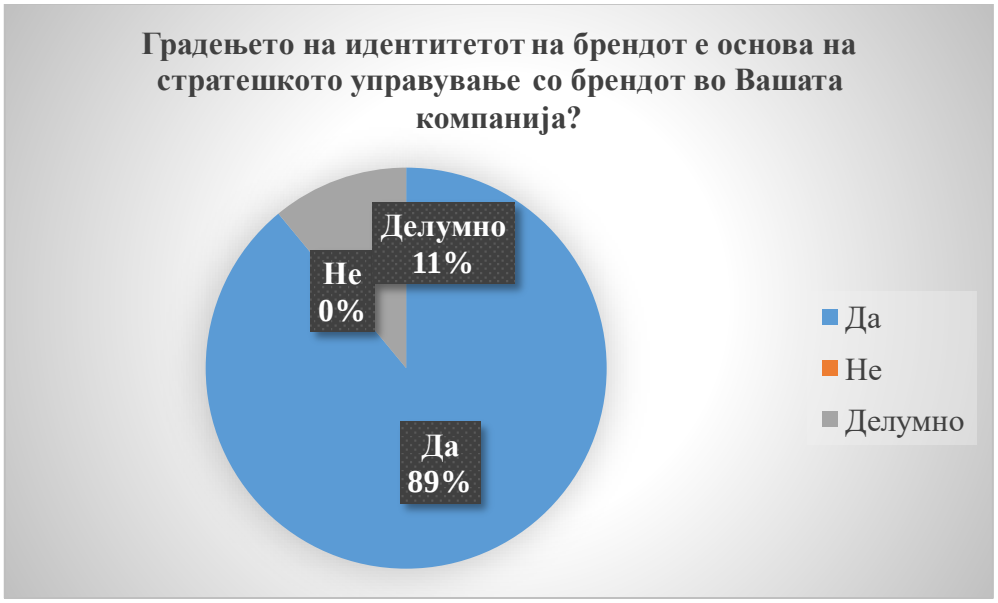
Дванаесеттото прашање гласеше: **Градењето на идентитетот на брендот е основа на стратешкото управување со брендот во Вашата компанија?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **139** испитаници или **89%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **18** испитаници или **11%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 12:

Табела бр.12, Прашање број 12

Градењето на идентитетот на брендот е основа на стратешкото управување со брендот во Вашата компанија?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 12	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	139	0	18	157
	89%	0%	11%	100%



Графикон бр.12, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.12

Тринаесеттото прашање гласеше: **Што има најголемо влијание врз купувачите кои го купуваат производите на Вашата компанија?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: **39** испитаници или **25%**, одговориле дека најголмо влијание врз купувачите кои купуваат производи од Вашата компанија има квалитетот, **40** испитаници или **25%** одговориле дека најголемо влијание за нив при купувањето има дизјанот, **35** испитаници или **22%** од испитаниците сметаат дека најголемо влијание има името, **33** испитаници или **21%** од испитаниците сметаат дека најголемо влијание има цената и **10** испитаници или **6%** од испитаниците сметаат дека постојат други фактори кои вијаат на одлуката за купување.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 13:

Табела бр.13, Прашање број 13

	Што има најголемо влијание врз купувачите кои го купуваат производите на Вашата компанија?					
	ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ					
ПРАШАЊЕ БР. 13	**квалитетот**	**дизајнот**	**името**	**цената**	**друго**	**ВКУПНО**
	39	40	35	33	10	157
	25%	25%	22%	21%	6%	100%



Графикон бр.13, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.13

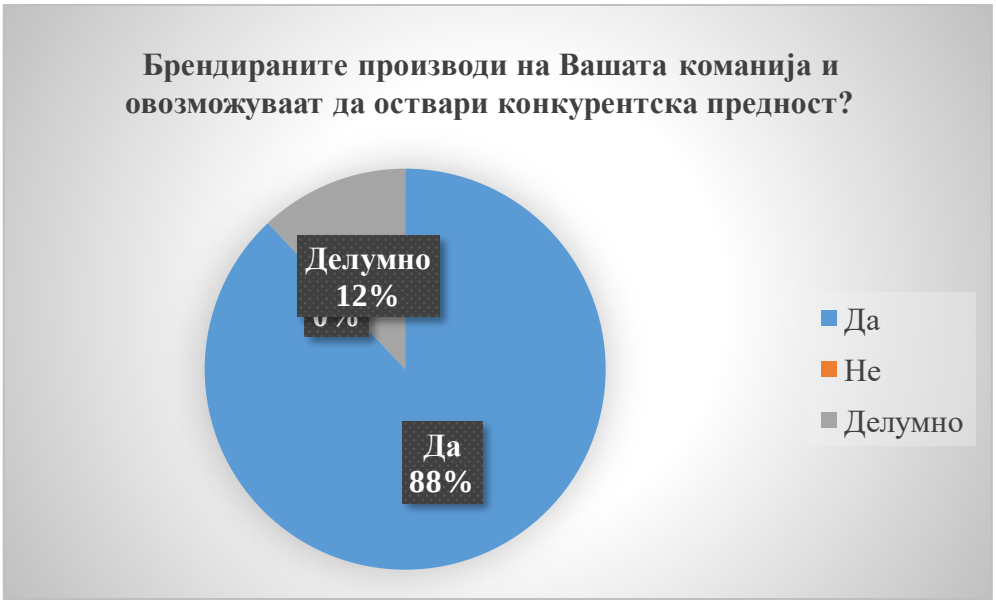
Четиринаесеттото прашање гласеше: **Брендираните производи на Вашата команија и овозможуваат да оствари конкурентска предност?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **138** испитаници или **88%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **19** испитаници или **12%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 14:

Табела бр.14, Прашање број 14

Брендираните производи на Вашата коменија и овозможуваат да оствари конкурентска предност?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 14	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	138	0	19	157
	88%	0%	12%	100%



Графикон бр.14, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.14

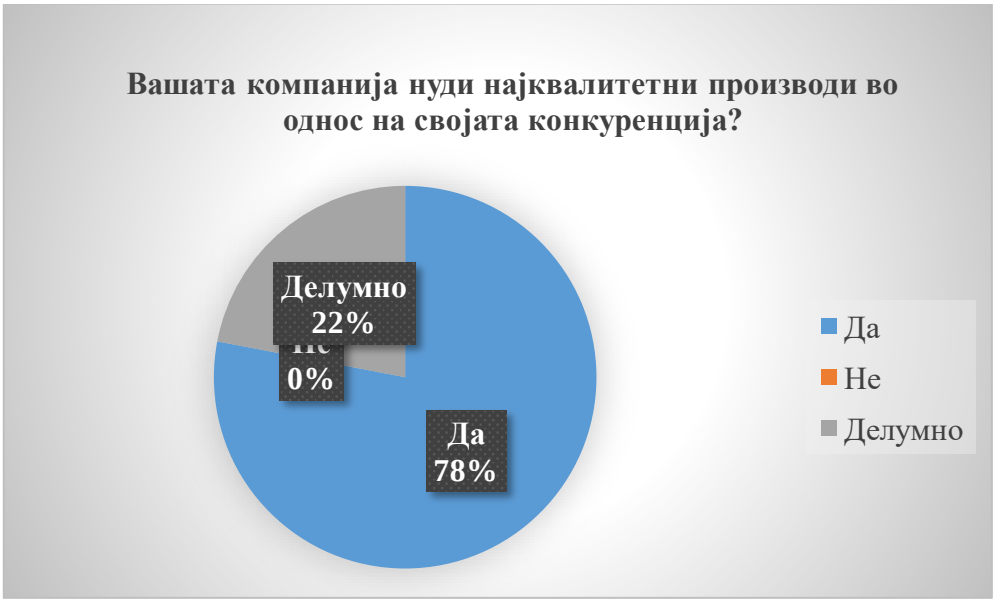
Петнаесеттото прашање гласеше: **Вашата компанија нуди најквалитетни производи во однос на својата конкуренција?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **123** испитаници или **78%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **34** испитаници или **22%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 15:

Табела бр.15, Прашање број 15

Вашата компанија нуди најквалитетни производи во однос на својата конкуренција?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 15	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	123	0	34	157
	78%	0%	22%	100%



Графикон бр.15, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.15

Шеснаесеттото прашање гласеше: **Вложувањата во управувањето со брендот во Вашата компанија се континуирани независно од успехот на брендот?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **110** испитаници или **70%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **19** испитаници или **12%** и **3. Делумно,** одговориле **28** испитаници или **8%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 16:

Табела бр.16, Прашање број 16

Вложувањата во управувањето со брендот во Вашата компанија се континуирани независно од успехот на брендот?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 16	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	110	19	28	157
	70%	12%	8%	100%



Графикон бр.16, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.16

Седумнаесеттото прашање гласеше: **Стратегијата за управување со брендовите во Вашата компанија е усогласена со стратегијата на компанијата?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **131** испитаници или **83%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **14** испитаници или **9%** и **3. Делумно,** одговориле **12** испитаници или **8%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 17:

Табела бр.17, Прашање број 17

Стратегијата за управување со брендовите во Вашата компанија е усогласена со стратегијата на компанијата?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 17	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	131	14	12	157
	83%	9%	8%	100%



Графикон бр.17, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.17

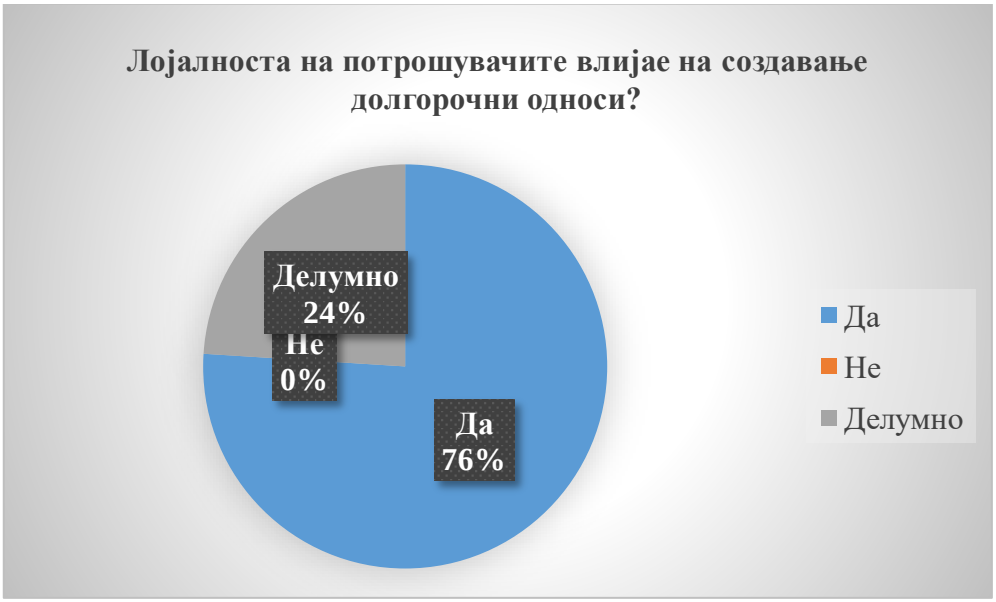
Осумнаесеттото прашање гласеше: **Лојалноста на потрошувачите влијае на создавање долгорочни односи?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **120** испитаници или **76%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **37** испитаници или **24%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 18:

Табела бр.18, Прашање број 18

Лојалноста на потрошувачите влијае на создавање долгорочни односи?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 18	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	120	0	37	157
	76%	0%	24%	100%



Графикон бр.18, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.18

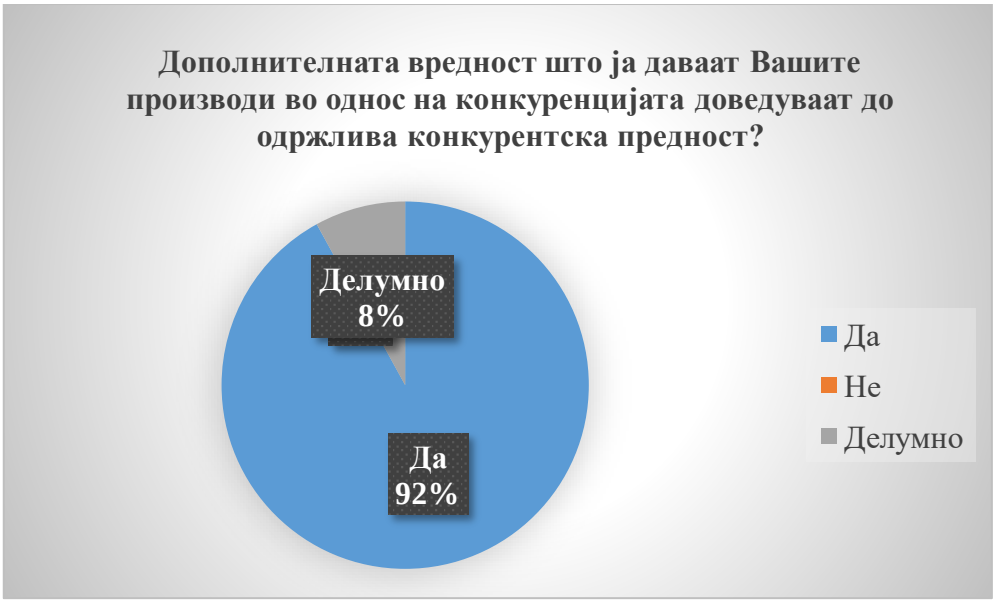
Деветнаесеттото прашање гласеше: **Дополнителната вредност што ја даваат Вашите производи во однос на конкуренцијата доведуваат до одржлива конкурентска предност?**

Од дадените одговори на испитаниците добиени се следниве резултати: потврдно или со **1. Да,** одговориле **144** испитаници или **92%**, негативен одговор односно со **2. Не,** одговориле **0** испитаници или **0%** и **3. Делумно,** одговориле **13** испитаници или **8%**.

Во следнава табела се прикажани резултатите од прашањето бр. 19:

Табела бр.19, Прашање број 19

Дополнителната вредност што ја даваат Вашите производи во однос на конкуренцијата доведуваат до одржлива конкурентска предност?				
ОДГОВОРИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 19	**1**	**2**	**3**	**ВКУПНО**
	144	0	13	157
	92%	0%	8%	100%



Графикон бр.19, Визуелен приказ на резултатите од прашање бр.19

3. Предлог мерки за подобрување на работењето на компаниите

Врз основа на спроведеното истражување за да се согледа дали стратегиското управување со брендот овозможува да се оствари одржлива конкурентска предност на комаииите на пазарот, добиени беа следниве резултати:

- ✓ Според исказите на испитаниците дали нивната компанија има воспоставено континуиран програм за управување со брендовите, најголем број од испитаниците одговориле потврдно, а дел од нив не спроведуваат стратегиско управување со брендот, но таквите најчесто се компании од малиот бизнис кои немаат доволно обучен кадар и финснсии за да ја извршува оваа активност;
- ✓ Од истражувањето може да се забележи дека секоја компанија за да има успех на пазарот потребно е да бидат вклучени сите вработени во процесот на стратегиско управување со брендот;
- ✓ Од истражувањето може да се забележи дека основа за управувањето со брендот е квалитетот на произодите. Според одговорите на испитаниците се забележува дека компаниите знаат дека единствениот успех на пазарот и создавањето на одржлива конкурентска предност се постигнува преку квалитетни производи кои ќе ги задоволат потребите на потрошувачите и ќе ги воодушеват, а со тоа ќе ги направат и лојални кон истиот тој бренд;
- ✓ Според испитаниците може да се заклучи дека управувањето на брендот за да има успех потребно е да биде поддржано со интегрирани маркетинг активности;
- ✓ Според исказите на испитаниците потребно е менаџерите на компанијата да внимаваат на изборот на соодветен пазарен сегмент кон кој ќе ги насочат своте брендови, а истите ќе бидат соодветни на потребите и очекувањата на потрошувачите на пазарот;
- ✓ Од истражувањето и одговорите на испитаниците можеме да забележиме дека градењето на идентитетот на брендот (име, слоган, лого, дизајн, бои) се основа за да се пристапи кон стратегиско управување со брендот;
- ✓ Според одговорите на испитаниците најголемо влијание врз донесувањето на одлука на купувачите има квалитетот и диајнот на производот. Дизајнот на производот е оној кој го привлекува вниманието на купувачите кога се наоѓаат пред полиците со голем број на исти или слични производи. Врз основа на податоците од истражувањето не треба да се занемари и името на производот

кој има влијание врз одлуката за купување, додека пак цената нема некоја голема улога кога станува збор за брендирани производи, затоа што очекувано е дека брендираните производи се поквалитетни, а тоа значи дека истите имаат и повисока цена;

- ✓ Според одговорите на испитаниците за да се оствари одржлива конкурентска предност потребно е производите на компанијата да нудат дополнителна вредност;
- ✓ Од истражувањето може да забележиме дека стратегијата за управување со брендовите треба да биде усогласена со стратегијата на компанијата.

Како предлог мерки би ги истакнале следниве:

- Компаниите треба да го сфатат значењето на управувањето со брендовите како начин за постигнување на пазарен успех или одржлива конкурентска предност. Главна причина за тоа зошто некои компании не го применуваат стратегиското управување со брендовите е фактот што тие сеуште ја немаат согледано важноста од тоа управување, а и немаат соодветен кадар за имплементација на истото.
- Потребно е да се примени континуиран програм за стратегиско управување со брендот. За да може овој процес успешно да се имплемнтира треба сите вработени да ја знаат основната идеја на брендот.
- Основа за успешно стратегиско управување е: идентификување на пазарен сегмент кон кого ќе се насочиме, утврдување што е најважно за тие потрошувачи кон кои се насочуваме, определување на цели и постојано следење на успешноста во задоволувањето на потребите на потрошувачите.
- Потребно е да знаеме дека силниот бренд е ефикасно средство во борбата на конкурентниот пазар.
- Треба да се присапи кон континуиран програм за градење на брендот кој опфаќа: квалитетен производ, градење на идентитет на бренд, позиционирање на брендот, разбирање на вредноста на брендот од страна на вработените во компанијата за да може истите да станат амбасадори на брендот.

- За управување со брендот, менаџерите треба да располагаат со интерни и екстерни информации кои се однесуваат на потрошувачите, конкуренцијата и сите останати субјекти на пазарот.
- Брендовите за да успеат на пазарот треба да бидат соодветни на мисијата и визијата на компанијата, а од друга страна да бидат флексибилни за да може да се приспособат на локалните услови, потреби и очекувања на потрошувачите и пазарот.
- Треба да знаеме дека брендот е ветување кое треба да се исполни и тој дава врвен квалитет, сигурност, дизјн, практичност, престиж, трајност и иновативност, но за да биде силен со брендот треба да се управува и континуирано да се вложува во него. За да се создаде силен бренд потребно е многу знаење, време и пари, а истиот може да пропадне преку ноќ доколку со него правилно не се управува.
- Компаниите во Република Северна Македонија во своето секојдневно работење треба да го имплементираат стратегиското управување со брендот за да може да остварат одржлива конкурентска предност на пазарот.

Заклучок

Значењето на брендот постојано расте, бидејќи секоја компанија го нуди производот на пазарот, но пласманот и продажбата, односно успехот на пазарот на истите тие производи зависи од тоа колку тие се диференцираат во однос на останатите и колку добро ги задоволуваат специфичните потреби на потрошувачите. Создавањето на силни и успешни брендови со кои потрошувачите се идентификуваат бара постепен развој, дизајнерска креативност и постепено воведување на соодветна стратегија за развој на брендот.

Брендот претставува понуда за потрошувачите која има одредена вредност, бидејќи името на брендот, логото и маркетинг миксот претставува конкретни вредности. Потрошувачите постојано собираат информации и ги споредуваат со нивните потреби.

Познавањето на потребите на потрошувачите и идентификувањето на атрактивни пазарни сегменти врз основа на социо-демографските карактеристики на потрошувачите е важно за да може да се пристапи кон стратегиско управување со брендот. Денес на пазарот постои изобилство на производи и услуги наменети за истите потреби. Сепак, овие производи и услуги треба да се разликуваат едни од други. За да се постигне посакуваната и насочена перцепција на брендот, треба истиот да биде усогласен со вредностите и желбите на потрошувачите. Тогаш потрошувачот одлучува да го купи.

Со оглед на тоа дека еден бренд не може да ги задоволи сите потреби на ист начин на сите корисници, за време на сегментацијата важно е да се идентификуваат групи на слични поединци и потреби и да се определи група кон која ќе биде насочена избраната стратегија. Покрај познавањето на пазарните сегменти, компанијата треба да биде свесна и за моменталната позиција на сопствениот бренд на пазарот и неговата позиција во однос на конкуренцијата. При позиционирање на брендот, најважно е истиот да одговара на вистинските желби и потреби на потрошувачите.

Моќта на брендот лежи во свесноста на потрошувачите, која се заснова на претходните искуства на потрошувачите, нивното претходно знаење за брендот и нивната реакција на брендот со текот на времето. Брендовите додаваат вредност на производите за широка потрошувачка обезбедувајќи им значење. Познавањето на

брендот ја формира суштината на создавањето на вредноста на брендот. За да се изгради свест за брендот кај потрошувачите потребно е време. Свесноста за брендот, заедно со имиџот на брендот, ги претставуваат основните димензии на знаењето за брендот.

Стекнувањето и одржувањето на конкурентска предност значи издвојување од конкуренцијата, односно да се биде подобар од конкуренцијата. Компаниите кои можат да постигнат конкурентската предност ќе работат подолго и поуспешно од компаниите кои не можат да го сторат тоа. Конкурентската предност е всушност суштината на стратешката ориентација и активности на компанијата, а тоа подразбира создавање поголема вредност за клиентот од неговите конкуренти. Компаниите кои применуваат стратегиско планирање на брендот и кои ветуваат колку што можат да исполнат постигнуваат конкурентска предност на пазарот. За управување со брендот, менаџерите треба да располагаат со интерни и екстерни информации кои се однесуваат на потрошувачите, конкуренцијата и сите останати субјекти на пазарот.

Треба да знаеме дека брендот е ветување кое треба да се исполни и тој дава врвен квалитет, сигурност, дизјн, практичност, престиж, трајност и иновативност, но за да биде силен со брендот треба да се управува и континуирано да се вложува во него. За да се создаде силен бренд потребно е многу знаење, време и пари, а истиот може да пропадне преку ноќ доколку со него правилно не се управува.

Магистерскиот труд ни дава научни сознанија дека компаниите во Република Северна Македонија во своето секојдневно работење треба да го имплементираат стратегиското управување со брендот за да може да остварат одржлива конкурентска предност на пазарот.

.

Користена литература

1. Amenc, N., Goltz, Ф., and Lodh, A. (2012). Choose Your Betas: Benchmarking Alternative Equity Index Strategies, *Journal of Portfolio Management*, 39 (1): 88–111.

2. Calvert, S. (2008). Children as Consumers: Advertising and Marketing. The Future of Children, 18 (1): 205– 234.

3. Coviello, N., Winklhofer, H., and Hamilton, K. (2006). Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An Examination in the Tourism Accommodation Sector, *Journal of Service Research*, 9 (1): 38–58.

4. Descotes, M. R., and Delassus, V. P. (2015). The impact of consumer resistance to brand substitution on brand relationship, *Journal of Consumer Marketing*, 32 (1): 34–42.

5. De Mooij, M. (2010). *Global marketing and advertising – Understanding cultural paradoxes*, SAGE Publications, California.

6. De Pelsmacker, P., Geuens, M. and Van den Bergh, J. (2001). *Marketing Communications*, Pearson Education Limited, London.

7. Lewes, Bobbi. (2010). Social Media and Strategic Communication: Attitudes and Perceptions among College Students, *Public Relations Journal*, 4 (3): 21–23.

8. Lipsman, A., et al. (2012). The Power Of "Like": How Brands Reach (And Influence) Fans Through Social-Media Marketing, *Journal Of Advertising Research*, 52 (1): 40-52.

9. Malthouse, E. C., Oakley, J. L., Calder, Б. J., and Iacobucci, D. (2004). Customer Satisfaction Across Organizational Units. *Journal of Service Research* 6 (3): 231–242.

10. Meyer, J., Gremler, D., and Hogreve, J. (2014). Do Service Guarantees Guarantee Greater Market Value?, *Journal of Service Research*, 17 (2): 150–163.

11. Mikolon, S., Kolberg, A., Haumann, T., and Wieseke, J. (2015). How Much is too Much? How Perceived Service Complexity Erodes Cognitive Capacity in the Selling of Professional Services, *Journal of Service Research*, 18 (4): 513–528.

12. Papasolomou, I.,, and Yioula, M. (2012). Social Media: Marketing Public Relations New Best Friend, *Journal of Promotion Management*, 18 (3): 319–328.

13. Pozzi, A. (2012). Shopping Cost and Brand Exploration in Online Grocery, *American Economic Journal Microeconomics*, 43 (3): 96–120.

14. Ries, A., and Ries, L. (2004). The Fall of Advertising the rise of PR: The value of advertisement. New York: Harper Collins Publisher Inc. Schultz, Edward, and Charles H. Patti. 2009. The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace, *Journal of Marketing Communication*, 15 (2): 75–84.

15. Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Brymer, R. A., and Kacmar, M. K. (2000). Customer Service Behavior and Attitudes among Hotel Managers: A Look at Perceived Support Functions, Standards for Service, and Service Process Outcomes, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3): 373–397.

16. Familmaleki, M., Aghighi, A., and Hamidi K. (2015). Analyzing the Influence of Sales Promotion on Customer Purchasing Behavior, *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4 (2):1-6.

17. Fulgoni, G., and Lipsman, A. (2014). Digital Game Changers: How Social Media Will Help Usher In The Era Of Mobile And Multi-Platform Campaign-Effectiveness Measurement, *Journal Of Advertising Research*, 54 (1): 11-16.

18. Fill, C., (2006). *Simply Marketing Communications*, Pearson Education Limited, London.

19. Galbreath, J. (2005). Which resources matter most for firm success? An exploratory study of resource based view, *Technovation*, 25 (2):979-987.

20. Gaur, A., Kumar, V., and Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms, *Journal of World Business*, 49 (2):12- 20.

21. Gaynor, G., (2002). *Competitive strategies by Design: What it Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge*. AMACOM American management association, New York.

22. Gerstenfield, A., and Wortzel L. (2007). *Strategies for Competitive strategies in developing Countries,* Sloan Management Review, New York.

23. Gilbert, D., and Carrim, J. N. (2002). The Efficacy of Sales Promotions in UK supermarkets: A Consumer View. *International Journal of Retail and Distribution Management* , 30 (6): 315–322.

24. Harrell, G. (2008). *Marketing: Connecting with Customers*, Chicago Education Press, Chicago.

25. Hill, C., and Jones, G. (2001), *Strategic Management*, Houghton Mifflin, London.

26. Hunger, D., and Wheelen, Th. (2005), *Strategic Management*, 5th ed., Addison-Wesley Publishing Company, New York.

27. Jobber, D., and Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Data status, Beograd.

28. Johnson, G., and Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.

29. Kerin, R., and Berkowitz, E., Hartley, S., and Rudelius, W. (2003). *Marketing.* Mc Graw Hill, New Jersey.

30. Koushiki, Ch. (2015). Service quality and customers' behavioral intentions: Class and mass banking and implications for the consumer and society. Asia Pacific *Journal of Marketing and Logistics* 27 (5): 735– 757.

31. Kotler, Ph., and Kevin, K. (2006), *Marketing menadzment,* Data Status, Beograd.

32. Kotler, Ph., Saunders, J., Armstrong, G., and Wong, V. (2008). *Principles of marketing*, Prentice Hall, Europe.

33. Kotler, Ph. (2003). *Marketing insights from A to Z- 80 concepts every manager needs to know*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

34. Kotler, Ph. (2010). *Marketing management*. Prentice Hall, New Jersey.

35. Kotler, Ph. (2003). *A Framework for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.

36. Kourdi, J. (2003). *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*, Profile Books Ltd., London.

37. Kurt, D., and Hulland, J. (2013). Aggressive marketing strategy following equity offerings and firm value: the role of relative strategic flexibility, *Journal of Marketing*, 77 (2): 57-74.

38. Kwok, S., and Unncles, M. (2005). Sales promotion effectiveness: the impact of consumer differences at an ethnic-group level, *Journal of Product and Brand Management*, 14 (3): 170-186.

39. Levinson, J. C., and Lautenslager, A. (2009). *Guerilla Marketing in 30 Days*, Second Edition, Entrepreneur press, London.

40. Mariadoss, B. J., and Tansuhaj, P. S., and Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms, *Industrial Marketing Management,* 40 (5):1305–1318.

41. Mariole, P. V., Delgado B. E. (2005). Sales promotion effects on consumer based brand equity, *International Journal of Market Research,* 47 (2): 172-204.

42. McAdam, R. and McClelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Journal of Technovation.* 22 (3): 113-21.

43. Mihić, M. (2006). *Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment,* Ekonomski fakultet, Split. .

44. Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.

45. Ndubisi, N. O., and Chew, T. M. (2006). Awareness and usage of promotional tools by Malaysian consumers: the case of low involvement products, *Management Research News*, 29 (2): 28-40.

46. Nor, A., Ali, M., Hanif, M., Gafar, A., and Akbar, J. (2013). Enhancing Promotional Strategies within Automotive Companies in Malaysia, *Procedia Economics and Finance*, 7 (2): 158 – 163.

47. Nour, M., Almahirah, M. S., and Freihat, S. (2014). The Impact of Promotional Mix Elements on Consumers Purchasing Decisions.International. *Business and Management,* 8 (2): 143-151.

48. Obeid, M. Y. (2014). The effect of sales promotion tools on behavioral responses. *International Journal of Business and Management Invention.* 3 (4): 28–31.

49. Oyedapo, W., Akinlabi, B., and Sufian, J. (2012). The impact of sales promotion on organizacion effectiveness in Nigeria manufacturing industy, *Universal Journal of Marketing and Business Research*, 14 (2):128–131.

50. Pauwels, K., Hanssens, D., and Siddarth, S. (2002). The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice and purchase quantity, *Journal of Marketing Research*, 39 (4): 421-439.

51. Percy, Larry & Richard Elliot. *Strategic advertising management.* Oxford University Press Inc., New York, 2009.

52. Porter, M., Olmsted, T. E. (2004). Redefining competition in health care, *Harvard Business Review*, 82 (2):64-76.

53. Porter, M., and Sakakibara, M. (2004). Competition in Japan, *Journal of Economic Perspectives*, 18 (1): 27-50.

54. Porter, M. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

55. Raghubir, P. (2004). Free gift with purchase: promoting or discounting the brand?, *Journal of Consumer Psychology*, 14, (2): 181–185.

56. Salai, S. Hegediš, I., and Grubor, A. (2007). *Marketing komuniciranje*. Ekonomski fakultet, Subotica.

57. Scholz, U. (2008). Analysis of Purchasing Specific Determinants of Border-Crossing Business Loyalty, *Transformations in Business & Economics*, 7 (2): 144-162.

58. Senić, R. (2008). *Menadžment i marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.

59. Smith, M., and Sinha, I. (2000). The Impact of Price and Extra Product Promotions on Store Preference, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28 (2): 83–92.

60. Srivastava, R., Fahey, L., and Christensen, K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, *Journal of Management*, 27 (6): 777-802.

61. Stauffer, D. (2003). *The Power of Competitive Intelligence*. Harvard Business School Publishing, Cambridge.

62. Stone, B. (2001). *Successful Direct Marketing Methods*, VII Edition, McGraw-Hill, New Jersey.

63. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., Purdie,, T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management.* John Wiley & Sons Ltd, London.

64. Taylor, R. (2000). Marketing strategies: gaining a competitive advantage through the use of emotion., *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10 (2): 146-152.

65. Thompson, A., and Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Jersey.

66. Адижес, И., (2014). Овладување со промените, Арс Ламина, Скопје.

67. Јаќовски, Б., Циунова – Шулеска, А. (2008). Маркетинг менаџмент, Европски Универзитет, Скопје.

68. Конеска, Л., Петреска, Л. (2008). Управување со производите, Европски универзитет, Скопје.

69. Димитриеска, С. (2009). Маркетинг комуникации, Европски Универзитет, Скопе.

70. Милисавлевиќ, М. (2011). Маркетинг, Современа администрација, Београд.

ПРИЛОГ

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

1. **Вашата компанија има воспоставено континуиран програм за управување со брендовите?**

   Да
   Не
   Делумно

2. **Во Вашата компанија управувањето со брендот е поддржано од соодветна организациска клима?**

   Да
   Не
   Делумно

3. **Во Вашата компанија сите вработени се запознаени и вклучени во процесот на стратегиско управување со брендот?**

   Да
   Не
   Делумно

4. **Претпоставка за успешно управување со брендот во Вашата компанија е идентификување на клучните потрошувачи?**

   Да
   Не
   Делумно

5. **Вашата компанија континуирано ја мери успешноста во задоволувањето на потребите на потрошувачите?**

   Да
   Не
   Делумно

6. **Вашата компанија поседува силен бренд на пазарот?**

   Да
   Не
   Делумно

7. **Квалитетот на производите е основа за да се започне со управување со брендот во Вашата компанија?**

   Да
   Не
   Делумно

8. **Перципираниот квалитет на брендот влијае на лојалноста на Вашите потрошувачи ?**

   Да
   Не
   Делумно

9. **Управувањето на брендот во Вашата компанија е поддржан со интегрирани маркетинг активности?**

   Да
   Не
   Делумно

10. **Вашата компанија внимава на изборот на пазарен сегмент кон кој ги насочува своите брендови?**

    Да
    Не
    Делумно

11. **Брендовите во Вашата компанија се приспособуваат на потребите и очекувањата на потрошувачите на пазарот?**

    Да
    Не
    Делумно

12. **Градењето на идентитетот на брендот е основа на стратешкото управување со брендот во Вашата компанија?**

Да
Не
Делумно

13. **Што има најголемо влијание врз купувачите кои го купуваат производите на Вашата компанија?**

Квалитетот
Дизајнот
Името
Цената
Друго

14. **Брендираните производи на Вашата команија и овозможуваат да оствари конкурентска предност?**

Да
Не
Делумно

15. **Вашата компанија нуди најквалитетни производи во однос на својата конкуренција?**

Да
Не
Делумно

16. **Вложувањата во управувањето со брендот во Вашата компанија се континуирани независно од успехот на брендот?**

Да
Не
Делумно

17. **Стратегијата за управување со брендовите во Вашата компанија е усогласена со стратегијата на компанијата?**

Да
Не

Делумно

18. Лојалноста на потрошувачите влијае на создавање долгорочни односи?

Да
Не
Делумно

19. Дополнителната вредност што ја даваат Вашите производи во однос на конкуренцијата доведуваат до одржлива конкурентска предност?

Да
Не
Делумно

Ви благодарам за издвоеното време