



мр Никола Глуховић

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ БРЕНДИРАЊА

Резиме |179|

Бренд-производ матрица |180|

Ширина стратегије брендирања |183|

Ширина производног микса |183|

Дубина производног микса |184|

Дубина стратегије брендирања |184|

Заштитни брендови |186|

Брендови профита |186|

Брендови масовне и престижне намјене |186|

Хијерархија бренда |187|

Изградња вриједности бренда на различитим хијерархијским нивоима |190|

Корпоративни ниво бренда |190|

Породични ниво бренда |192|

Индивидуални ниво бренда |193|

Модификатор |193|

Димензије корпоративног имица |193|

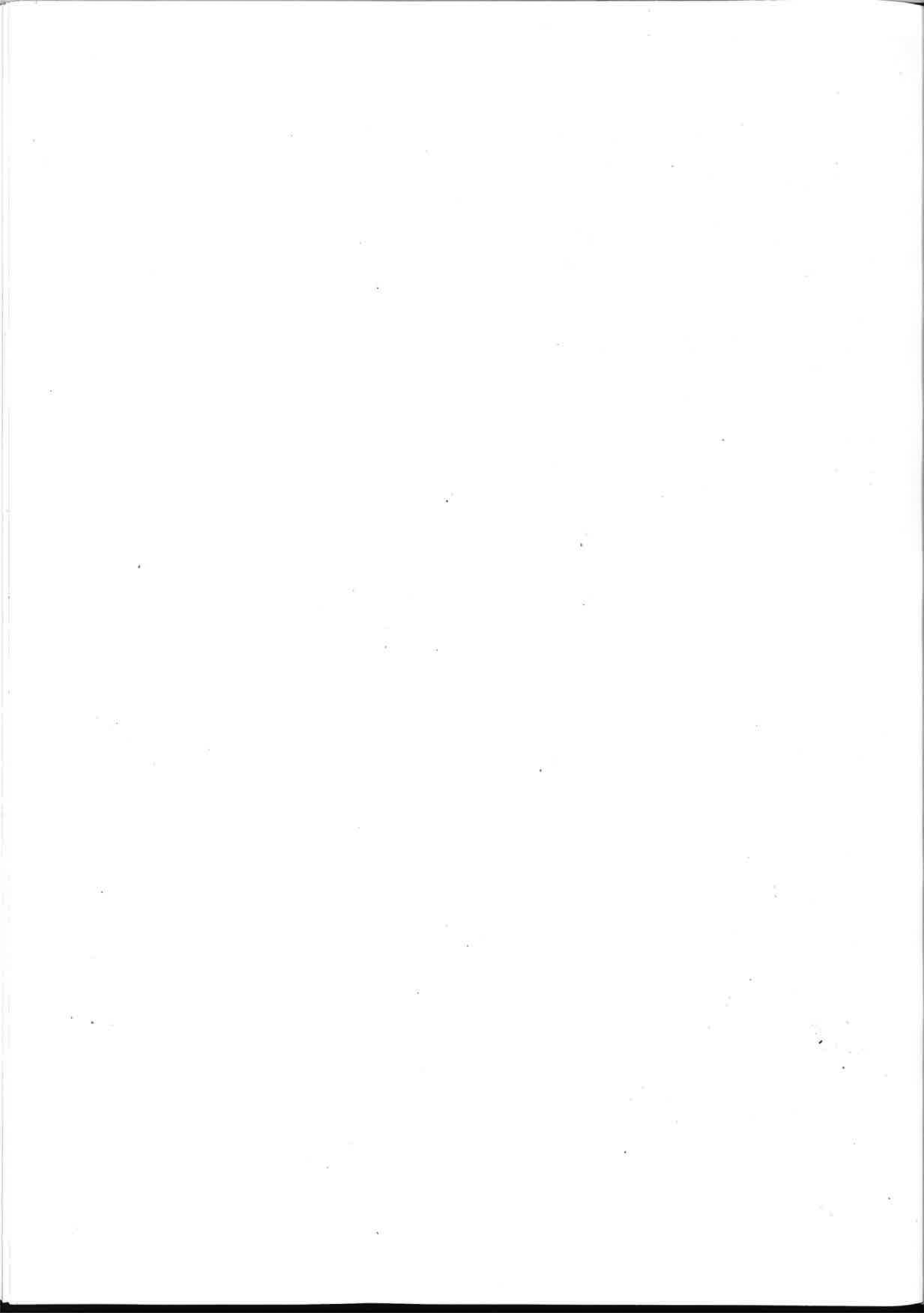
Заједнички атрибути, користи или ставови производа |194|

Људи и односи |195|

Вриједности и програми |195|

Корпоративни кредибилитет |195|

Литература |196|



*Ваш највећи капитал - ваше људе, ваше репутације,
ваше брендове, ваше купце - не можете наћи у
рачуноводственим књигама.*

Ted Levitt

Резиме

Један од изазова у управљању брендovima, представљају бројне промјене до којих је дошло у маркетиншком окружењу посљедњих година. Без сумње, маркетиншко окружење ће наставити да се развија и мијења, врло интензивно, у наредним годинама. Промјене понашања потрошача, конкурентних стратегија, државних прописа или неких других аспеката маркетиншког окружења, могу суштински утицати на субдину бренда. Осим ових спољашњих сила, и сама фирма се може бавити различитим активностима и промјенама стратешког фокуса или правца, што може захтијевати мање или веће прилагођавање на начин пласирања брендова на тржиште. Сходно томе, ефективно управљање брендovima захтијева проактивне стратегије пројектоване тако да бар задрже - ако не да побољшају - бренд концепт обиљежавања производа заштитним знаком. Идеје, ставови и осјећања према бренду су често критични приликом одабира производа.

Временом, оштри економски услови, неопходност раста, и остали фактори принудили су многа предузећа да поново размотре стратегију брендирања. Схвативши да је њихова највриједнија имовина управо њихов бренд, многа предузећа су почела да користе левериџ ефекат увођења нових производа са именом својих најјачих брендова. С обзиром да је имплементација стратегије брендирања тек од (релативно) скоро постало актуелно, правила за те стратегије се још увијек појављују. Ипак, постоји велики број академских истраживача и истраживања на ову тему, гдје успјеси и неуспјеси у пракси омогућавају да се добије увод у најбоља практична искуства. Овај рад се у том смислу фокусира на основне појмове ширине и дубине стратегије брендирања, хијерархије бренда и димензија корпоративног имиџа уз одговарајуће пропратне case study-је, који илуструју поменути проблематику. На крају, многа предузећа у РС и БиХ немају развијене стратегије брендирања, а надам се да ће трансфер знања и искуства из развијених земаља омогућити да отпочну примјењивати поменуте стратегије, наравно, прилагођене домаћим условима пословања.

Кључне ријечи: strategic brand management (стратегијско управљање брендом), branded house (породични бренд), house of brands (индивидуални брендови), flankers (заштитни брендови), cash cows (брендови профита), corporative image (корпоративни имиџ), brand hierarchy (хијерархија бренда).

Бренд-производ матрица

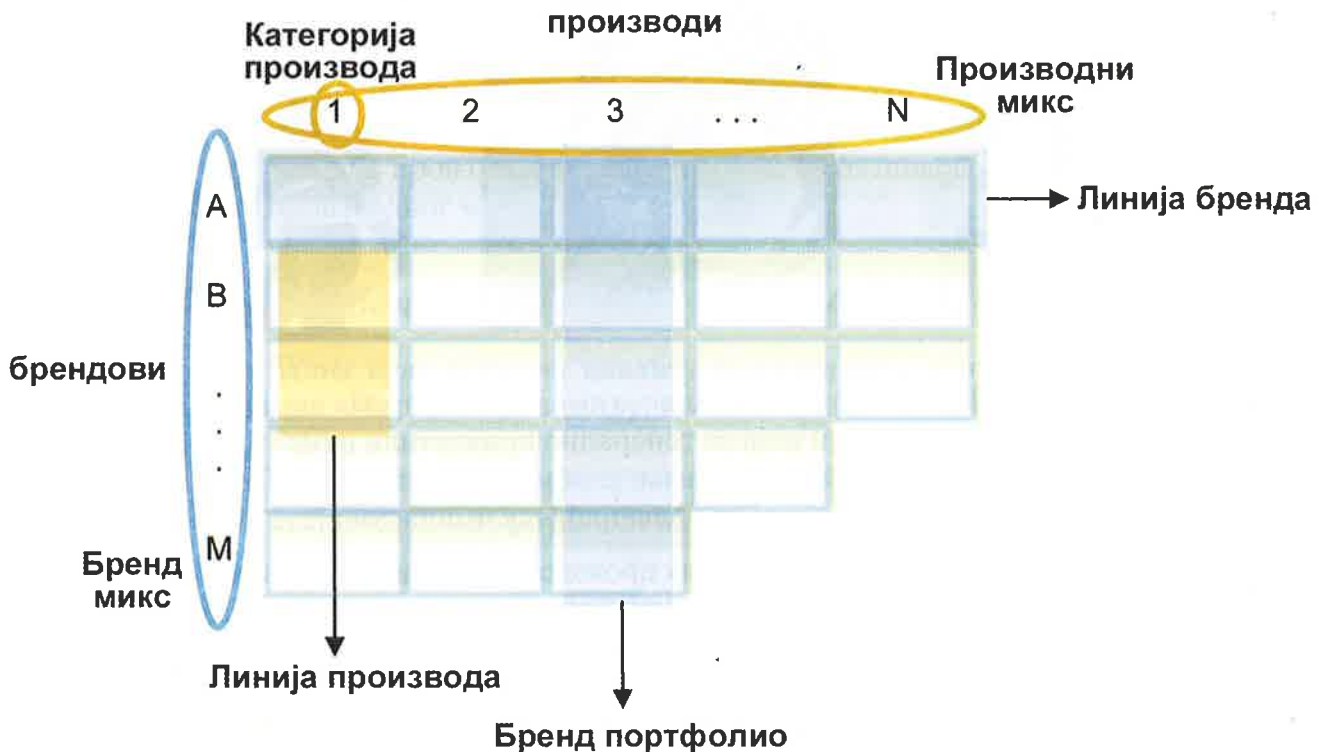
Како би смо за неку компанију описали стратегију брендирања, можемо се послужити корисним алатом у виду бренд-производ матрице. Ова матрица (сл.1) представља графичку презентацију свих брендова и производа који су обухваћени понудом фирме, при чему брендове посматрамо као врсте, а производе као колоне матрице.

Прецизније посматрано, врсте матрице представљају односе између брендова и производа, па се тичу стратегије екстензије бренда, у смислу броја и природе производа који се продају под бренд-имена фирме. Линију бренда (*brand line*) чине сви производи - оригинални, као и екстензије линије или категорије производа - који се продају као један одређени бренд. Према томе, линија бренда чини једну врсту матрице. Потенцијално продужење линије новим производом процјењује се из угла следећих питања: "У којој мјери је нови производ у стању да материјализује постојећу вриједност бренда?", односно: "Да ли екстензија (у виду производа) у довољној мјери повратно утиче на повећање вриједности бренда?" Другим ријечима, овдје се поставља питање у вези са стварањем степена свијести, односно, о очекиваној снази, предности, и јединствености асоцијација на бренд, које би могле бити посљедица увођења новог производа. Истовремено, мора се водити рачуна о томе како проширење линије бренда утиче на претходно поменуто асоцијативне елементе, те на опште ставове и осјећања према бренду као цјелини.

Са друге стране, колоне матрице сликају односе производ-бренд, па обухватају стратегију бренд портфолија, у смислу броја и природе брендова, који су обухваћени сваком категоријом производа. Бренд портфолио (*brand portfolio*) је скуп свих брендова и линија брендова које компанија нуди потрошачима у одређеној категорији. Стога, бренд портфолио чини једну колону бренд-производ матрице. Технике креирања и пласирања различитих брендова намјенски се осмишљавају за различите тржишне сегменте. Бренд портфолио се вреднује на основу своје способности да колективно максимизира вриједност бренда. То, свакако, подразумева да сваки бренд у портфолију не смије да умањује вриједност било ког другог бренда из истог портфолија. Посљедично, оптимални бренд портфолио је онај у којем сваки бренд, у комбинацији са осталим бренд-имена из портфолија, максимизира своју вриједност.

Позабавимо се додатним скупом дефиниција појмова, који су саставни дио бренд-производ матрице:

- Линија производа - група производа из исте производне категорије за коју је карактеристична блиска повезаност елемената према: сличном начину функционисања, истој потрошачкој групи, заједничким каналима продаје, или истим цјеновним опсезима. Линија производа може се састојати из различитих брендова или од једне фамилије, односно, једног бренда, чија је линија продужена.
- Производни микс (асортиман) - сет производних линија и засебних артикала, које одређени продавац нуди купцима. Према томе, линије производа представљају различите комбинације колона бренд-производ матрице, које свеукупно чине производни микс.
- Бренд микс (асортиман) - сет свих линија брендова, које одређени продавац нуди купцима.



Слика 1. Бренд-производ матрица

Извор: Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002 стр. 378

Стратегија брендирања једне компаније рефлектује број и природу заједничких и диференцирајућих елемената бренда, примјењених на различите производе из понуде фирме. Другим ријечима, ова стратегија односи се на доношење одлука о томе која имена марки, логои, симболи и други елементи бренда ће се придруживати тачно одређеним производима, као комбинације нових и постојећих елемената бренда када су у питању нови производи. Стратегија брендирања фирме карактерисана је са двије димензије:

- Ширина, у смислу бренд-производ односа, и стратегије екстензије бренда, и
- Дубина, у смислу производ-бренд односа, односно стратегије бренд портфолија.

Објашењења ради, стратегија брендирања може се посматрати и као дубока и као широка уколико фирма поседује велики број брендова, од којих се многи протежу кроз различите категорије производа.

На следећој страни илустрован је изглед бренд портфолиа и развој брендова компаније Гап.¹

¹ Прилагођено према: Hamish Pringle and Marjorie Thompson, Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands, Chichester, NY: Wiely, 1999

Gap



Banana Rep



Old Navy



Гап је основан у Сан Франциску 1969. године, а име је добио према појму „generation gap“. Тада су циљна група били млади који се генерално прихватили цинс - а Levi's поготово - као униформу своје генерације. Асортиман је обухватао један број Гапових артикала и 15-ак других брендова. Важне одлуке о унапређењу имиџа донијете су 1983.

Први храбар потез био је избацивање свих производа који нису Гап из понуде. Остао је само Levi's. Уведени су нови производи: разнобојне Гап мајице, кошуље, џемпери како би се привукли и нешто старији купци. Гап одјећа позиционирала се као опуштена, функционална, једноставна али са специфичним ставом. Продаја је расла током 80-их и достигла 1 милијарду \$ 1987. Паралелно се одијало увођење нових модних трендова и елемената, односно, нових технологија.

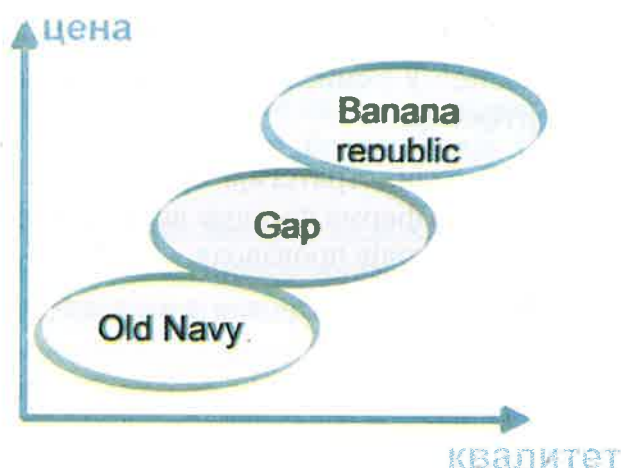
Гап се такође почео ширити ван својих традиционалних продавница. Током '80-их и '90-их дошло је до сљедећих проширења и аквизиција:

- Gap Kids (проширење, 1986.) Отворено је више од 350 радњи до 1995.
- Banana Republic (аквизиција, 1983.) Сафари тематске радње у авантуристичком духу преформулисане су у урбани стил.
- Old Navy (аквизиција, 1994.)

Разноврсна понуда по нижим ценама, која је постала веома популарна.

Током '90-их продаја Гапа порасла је са 3% у 1994. (\$120 мил) на преко 30% у 2000. (4.3 млрд). Након тога компанија биљежи пад продаје проузрокован, прије свега, промјеном циљне групе, и фокусирањем на teen популацију. Одрасли потрошачи почели су да избјегавају Old Navy због новог стила који је постао превише неозбиљан.

У компанији су сматрали да се Гап не може ограничити само на један тржишни сегмент, и да је неопходно увођење нових стилских палета. Међутим, оно што се догодило Old Navy задесило је и Гап, који је новембра 2001. забиљежио 19 узастопних мјесеци пада продаје. ЦЕО компаније признао је тада: "Променили смо се превише и пребрзо, на начин који није био у складу са нашим бренд-овима."

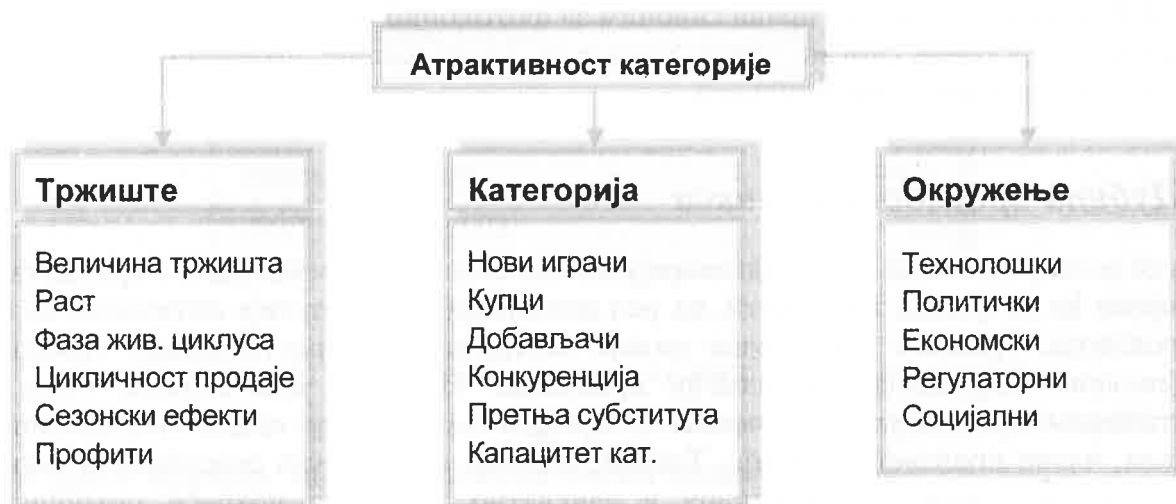


Ширина стратегије брендирања

Ширина стратегије брендирања тиче се броја и природе различитих производа и њихових веза са брендним фирме. Постоји више разматрања, која третирају производни микс, односно, питања које производе компанија треба да производи или продаје. Стратешке одлуке које се доносе у вези са претходним односе се на то колико производних линија треба да постоји (ширина производног микса), као и на разноврсност понуде у свакој од линија (дубина производног микса).

Ширина производног микса

Аутори Lehman и Winer нуде детаљну анализу фактора који утичу на атрактивност категорије производа.² Према овом извору, постоје три основне групе ових фактора - Слика 2.



Слика 2. Фактори атрактивности категорије производа

Извор: Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002 стр.476

1. Кумулативни тржишни фактори: описне карактеристике самог тржишта. Уколико се, на тренутак, искључе остали фактори, категорија се сматра атрактивном уколико је релативно велика (мјерено и у обиму јединица и у новцу); са великом стопом раста (и у текућим и у пројектованим оквирима) и у фази раста животног циклуса производа; нециклична и несезонска по питању продаје; и коју карактеришу релативно високе и стабилне профитне марже.

2. Категоријални фактори: структурни фактори који су у основи категорије. Уопштено посматрано, категорија се сматра атрактивном ако постоји мала вјероватноћа уласка нових конкурената (на примјер, услед баријера проузрокованих економијама обима, диференцијацијом производа, инвестиционим захтјевима, трошковима уласка, или дистрибутивним системима); преговарачка моћ купаца је мала (нпр., када купљени производ представља само мали удио трошкова купца, или када је производ високо диференциран, или када купац има велика примања, нема довољно информација о конкурентским производима, или не може извршити интеграцију уназад); постоје и ривалитет у категорији је низак (постоји мало конкурената или нису добро уравнотежени, а тржиште брзо расте); у очима потрошача постоји мало субститута у категорији; и, коначно, тржиште функционише на нивоу или око свог капацитета.

² Product Management, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

3. Фактори окружења: екстерни утицаји који нису у директној вези са потрошачима и конкуренцијом за дати производ, али утичу на маркетинг стратегије. Скуп технолошких, политичких, економских, регулаторних и социјалних фактора може утицати на будући успјех у посматраној категорији, те се мора узети у разматрање.

Сви поменути фактори су на неки начин у вези са потрошачима, конкуренцијом, и маркетинг окружењем, и морају се процјењивати како би се утврђивала инхерентна атрактивност категорије или самог тржишта. Коначна одлука компаније да уђе на такво тржиште мора узети у обзир и фундаментално разматрање способности и могућности фирме - стручне компетенције - као и њене стратешке циљеве.

Имена која ће производи користити при уласку на различита тржишта зависе од изабране стратегије брендирања. На примјер, Хегох је, осјетив и организациони и маркетиншки императив уласка у област аутоматизације и компјутеризације канцеларијског окружења, одлучио да своје рачунаре брендира именом Хегох. Генерички квалитети овог имена, које је у свијету прави синоним за фотокопирање, довело је до сумњи код потрошача. Рекламни слоган: "Овај Хегох и не прави копије", додатно је подстакао невјерицу у квалитет новог рачунара.

Дубина производног микса

Када се донесу опште одлуке о одговарајућим категоријама производа и о тржиштима на којима ће се фирма такмичити, на ред долази избор стратегије оптималне линије производа. Анализа производне линије захтијева јасно разумијевање тржишта и ценовних међузависности између производа. Посебно, ова анализа бави се испитивањем процентуалног учешћа у продаји и профиту сваког појединачног артикла, члана производне линије. Такође, посебно се приступа способности сваког производа да издржи конкуренцију и адекватно испуњава потребе потрошача. Најпростије посматрано, производна линија је исувише кратка ако менаџер може додавањем артикала повећати дугорочне профите. Са друге стране, аналогно, линија је предугачка ако се профитабилност може повећати избацивањем неких производа. Циљ проширивања производне линије додавањем нових варијанти артикала свакако је тржишна експанзија, односно увећање тржишног учешћа, али је оно увијек праћено и увећањем трошкова. Посматрано из перспективе брендирања, дуже производне линије носе опасност од пада конзистентности имица бренда, ако се он користи за велики број производа.

Узимајући у обзир да је дефинисана политика производа компаније, у смислу да су одређене категорије производа, односно, границе производних линија, долазимо до фазе у којој се мора одабрати стратегија брендирања у смислу употребе одређених елемената бренда за одређене производе. Посебно се доносе одлуке о томе који производи ће додијелити посматраном бренду, али и колико брендова ће подржавати одређену категорију производа. Прва одлука тиче се екстензије бренда, док је друга у вези са појмом бренд портфолија.

Дубина стирањеије брендирања

Дубина стратегије брендирања односи се на број и тип различитих брендова у одређеној класи производа, коју предузеће нуди купцима. Основно питање које се при томе поставља гласи: Зашто фирма уопште треба да посједује вишеструке брендове у истој категорији производа? Примарни разлог тиче се покривености тржишта. Иако

је пионир у овој области био *General Motors, Proctor&Gamble (P&G)* је компанија која је широко позната по примјени ове праксе. P&G су постали заговорници вишеструких брендова након што су увидјели да је увођење *Cheer* бренда детерџента као алтернативе већ веома успјешном *Tide* бренду, довело до веће комбиноване продаје у овој категорији производа.

Основни разлог за постојање више брендова једне компаније јесте могућност истовременог таргетирања различитих тржишних сегмената. При томе, ови сегменти се могу диференцирати на много начина - по цијени, каналима дистрибуције, географским границама, итд. На Слици 3 приказана је структура *Seiko* брендова на основу цјеновне сегментације тржишта ручних сатова.

Сегмент (сатови)	Seiko бренд
Луксузни (Rolex, Cartier)	Lassale
Скупи (Omega, Logines)	Credor, Seiko
Mid-price (Tissot, Citizen)	Seiko, Pulsar
Масовни (Swatch)	Pulsar, Lorus
Јефтини (Hong Kong)	

Слика 3. Seiko сегментација тржишта ручних сатова

Извор: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, NY, 2002 стр.485

Као други примјер, може послужити случај *Holiady Inn Woldwide* ланца хотела. У оквиру плана унапређења, ланац је разбијен на пет одвојених дијелова, при чему је сваки био предвиђен да искористи могућности у одређеном тржишном сегменту. Тако су настали: луксузна *Crowne Plaza*, традиционални *Holiday Inn*, приступачни *Holiday Inn Express*, и бизнис оријентисани *Holiday Inn Select* и *Holiday Inn Suites&Rooms*. Различити брендови ланца хотела имали су различите маркетинг програме, односно, приступе кампањама.³ У многим случајевима, неопходно је увести више брендова јер потрошачи из различитих сегмената не вреднују подјендако један бренд који компанија нуди. Да би се допрло до тих потенцијалних купаца, односно, таргетирали жељени тржишни сегменти, плански се уводе нови брендови..

Дизајнирање оптималног бренд портфолиа обично захтијева компромис између тржишне покривености и елемената трошкова и профитабилности. Оно што је већ речено за линију производа, важи и за портфолио: портфолио је превелики ако се профит може повећати избацивањем брендова; односно, портфолио је недовољно велики ако се додавањем нових брендова може повећати зарада. Другим ријечима, сваки бренд треба да је јасно диференциран и позициониран у довољно великом тржишном сегменту како би оправдао трошкове производње и маркетинга. Уколико нема прецизне диференцијације, велика је вејроватноћа да ће доћи до међусобне канибализације, и да ће бити потребно одговарајуће прочишћавање портфолиа.

Можемо закључити да је основни принцип у дизајнирању бренд портфолиа максимизација тржишне покривености, али тако да 1. ни један од потенцијалних купаца не буде запостављен, и 2. да се минимизира преклапање брендова, односно, избјегне

³ David Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, The McGraw Hill, London, 2004. стр.271.

међусобна конкуренција брендова исте компаније. Сваки бренд треба да има јасно препознатљив тржишни сегмент, односно позиционираност.

Постоји више специфичних улога брендова у једном портфолију. Слика 4 сумира неке посебне улоге, док су у даљем тексту обрађене три карактеристичне улоге брендова.

Заштитни брендови

Сврха постојања заштитних брендова (flankers) је да фирма креира снажније тачке конкурентности са ривалским брендovima, како би њени важнији и профитабилнији брендови могли да заузму жељене позиције. Често се као елемент заштитних брендова јавља попуст (дисконтни бренд), са циљем да се цијеновно бори са постојећим брендovima и приватним маркама, који се нуде у продавницама, и на тај начин штити позиција скупљих брендова исте компаније. На примјер, *Philip Morris* увео је приступачан бренд цигарета под именом Basic са циљем да штити свој главни премиум бренд - Marlboro. Basic је пласиран са слоганом: "Доброг је укуса, а мало кошта", а реклама се састојала од једноставне сцене са паклом цигарета и паром фармерки, праћених насловом: "Ваш основни (басиц) стил."

При дизајнирању заштитних брендова мора се водити рачуна о сљедећем балансу: flanker не смије да постане превише атрактиван и тако, по питању профита, угрози бренд, који уствари треба да штити. Са друге стране, пошто се заштитни брендови, као дио портфолиа неке компаније, повезују са њеним најбољим брендovima, не смије се дозволити да својом превеликом једноставношћу или ниском цијеном угрозе имиџ који је компанија градила кроз премиум брендове.

Брендови њрофија

Неки брендови остају дио понуде компаније упркос смањеној продаји јер успијевају да задрже довољно купаца, односно одржавају своју профитабилност без икакве маркетиншке подршке. Ови брендови (енг. *cash cows*) се ефективно искоришћавају на бази резерви постојеће вриједности. Карактеристичан примјер бренда са овом улогом је било који од Gilletteovih старијих брендова жилета за бријање. Иако је Mach3, технолошки напреднији производ, узео највећи дио тржишта, Gillette се није одрекао својих старијих варијанти *Trac II*, *Altra* и *Sensor*. Повлачење ових брендова не подразумијева да би потрошачи обавезно прешли на неки Gilletteovih бренд, па је профитабилније за компанију да их и даље држи у портфолиу.

Брендови масовне и ѡресѡијне намјене

Многи брендови доживљавају проширења своје линије или додавање нових варијанти бренда у одређеној категорији производа, при чему особине цијене и квалитет варијанти варирају. Суб-брендови користе асоцијације постојећих брендова, али се и посебно профилишу на бази цијене и квалитативних димензија. У оваквим случајевима, крајње тачке линије бренда су нарочито занимљиве, и имају посебне улоге.

Улога релативно јефтиног производа у бренд портфолиу често се састоји у привлачењу потрошача да купују од исте франшизе. Малопродавци радо имају у понуди ове брендове јер они генеришу промет, а често су у стању да редовне купце приволе скупљим брендovima. Примјера ради, BMW је увео неке моделе у своју серију 3 дјелимично из

разлога привлачења нових купаца, надајући се да ће они временом прећи на скупље modele аутомобила. Слично је наступио и Mercedes са својом А класом таргетирајући млађу популацију купаца аутомобила.

На другој страни линије бренда, улога релативно скуних брендова је да читавом портфолиу додају престиж и кредибилитет. Постоји мишљење да стварна вриједност коју Chevrolet има од Corvette, спортског модела врхунских перформанси, лежи у њеној моћи да буквално намами потрошаче у салоне аутомобила, и да истовремено поправи имиџ осталих Chevrolet модела. То можда не значи превише за ГМ у смислу профита, али свакако ствара већи промет.

Специјалне улоге

1. Привлачење одређеног тржишног сегмента, који није покривен брендovima фирме
2. Повећање присуства у малопродаји и зависност радње од бренда
3. Привлачење потрошача који цијене разноврсност
4. Повећање интерне конкуренције у фирми
5. Постизање ефекта економије обима (рекламирање, продаја, дистрибуција)

Слика 4. Посебне улоге брендова

Извор: Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002.

Хијерархија бренда

Матрица бренд-производ нам помаже да истакнемо спектар производа и брендова које фирма продаје. Како је и описано, она подразумијева да сваки производ има један назив бренда. У многим случајевима, фирма жели да направи конекције између производа и брендова не би ли показала потрошачима у којој вези ови производи и брендови могу бити. Као резултат овога, бренд називи производа се не ограничавају на једно име, већ се често састоје од комбинације више елемената бренд назива. На примјер, IBM ThinkPad A22M notebook PC састоји се од 3 различита елемента назива бренда, "IBM", "ThinkPad", и "A22M". Неки од ових елемената може постојати код различитих производа; други елементи су ограничени на ужи спектар производа. На примјер, док IBM користи свој корпоративни назив као бренд за мноштво својих производа, ThinkPad означава одређени тип компјутера, а A22M означава одређени модел ThinkPad-a.

Хијерархија бренда је средство које служи за сумирање брендинг стратегије приказујући количину и природу заједничких и различитих елемената бренда у асортиману производа компаније, откривајући експлицитни редосљед бренд елемената. Истичући потенцијалне брендинг везе између различитих производа које фирма продаје, бренд хијерархија је корисно средство за графички приказ брендинг стратегије компаније. Хијерархија бренда се базира на схватању да се производ може брендирати на различите начине у зависности колико се нових, а колико постојећих елемената бренда употребљава, и како се они комбинују за било који производ. Пошто се одређени

елементи бренда користе за више од једног бренда, хијерахија се може конструисати тако да прикаже како су производи међусобно повезани према њиховим заједничким елементима бренда (ако су уопште и повезани). Неки елементи бренда могу постојати код мноштва производа (нпр. Ford); друге елементе бренда могу користити само одређени производи (нпр. Ф-серис камioni).

Примјер 1

Карфегеров систем брендирања

1. Бренд производа: приписује ексклузивни назив једном производу да истакне његову индивидуалност при позиционирању (Procter&Gamble's Ariel, Tide,...)
2. Брендлиније: шири одређени концепт на различите производе, омогућавајући cross-branding (Renault аутомобили)
3. Бренд спектра: намјењује један назив групи производа, који имају исте способности (Green Giant производи)
4. Кишобран бренд: подржава производе на различитим тржиштима, сваки са сопственим промоцијама и индивидуалним нијансама (Canon камере, фотокопир апарати и канцеларијска опрема)
5. Бренд поријекла: сличан кишобран бренду, али су производи директно наименовани (Yves Saint Laurent with Jazz дезодоранси и различите врсте одјеће)
6. Одобравајући бренд: окупља различите производе, који су груписани под брендове производа, брендове линије или брендове спектра (General Motors аутомобили)

Извор: Jean Noel Kapferer, Strategic Brand Management (London, Kogan-Page, 1992).

Као код сваке хијерархије, нивои од највишег до најнижег подразумевају неколико међунивоа, у овом случају неколико брендова. Постоје различити начини за дефинисање елемената бренда и нивоа хијерархије. Најједноставнији приказ могућих елемената бренда и, према томе, потенцијалних нивоа у хијерархији бренда - од највишег до најнижег - може бити овакав:⁴

1. Корпоративни бренд (бренд компаније) - нпр., General Motors
2. Породични бренд - нпр., Buick
3. Индивидуални бренд - нпр., Park Avenue
4. Модификатор - нпр., Ultra

Највиши ниво хијерархије технички увек подразумева један бренд - корпоративни бренд или бренд компаније. Корпоративни бренд је из правних разлога скоро увијек присутан негдје на производу или амбалажи, иако постоје случајеви када се назив

⁴ Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002. стр.489

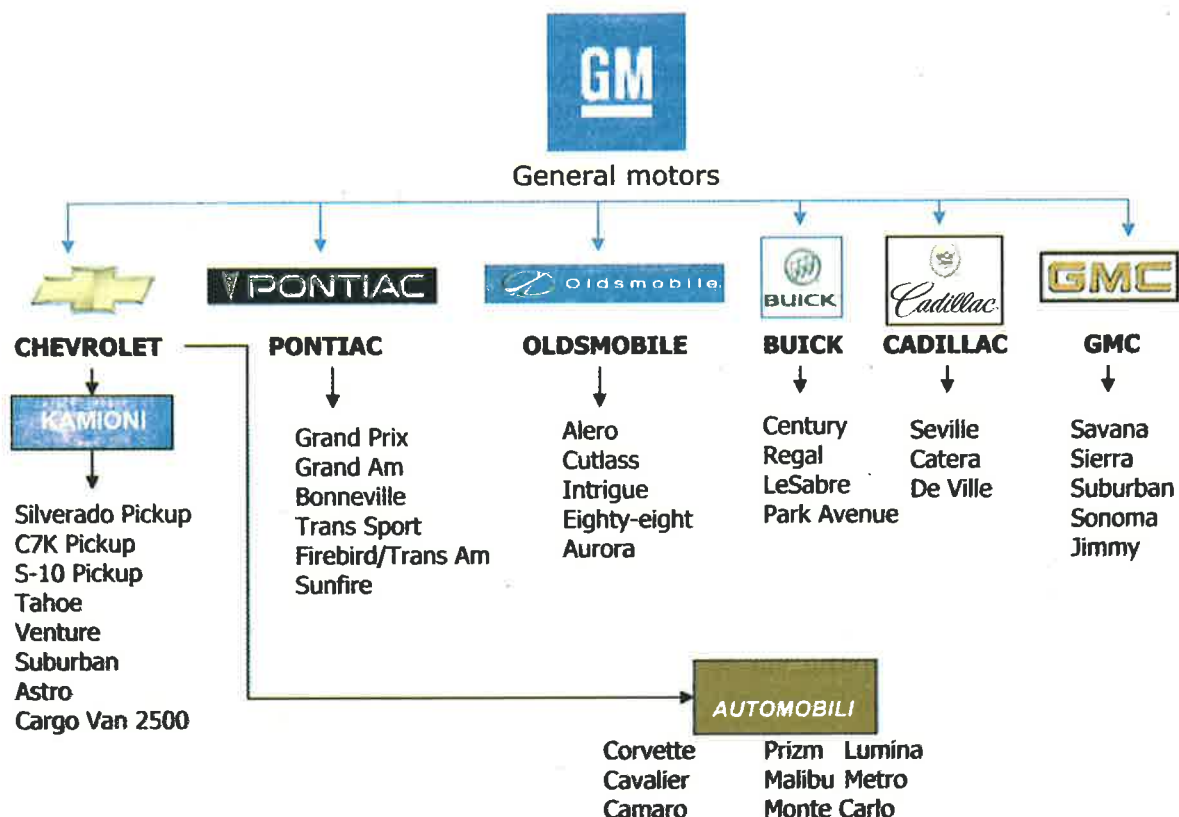
супсидијара компаније може појавити умјесто корпоративног назива. На примјер, Fortune Brands посједује мноштво различитих компанија, као што су Titleist, Footjoy, Jim Beam, Master Lock, и Moen, али не користи свој корпоративни назив у било којој својој линији пословања.⁵ За неке компаније је корпоративни бренд виртуелно једини бренд који се користи (нпр., General Electric и Hewlett-Packard). Друге фирме комбинују свој корпоративни бренд са породичним или индивидуалним брендом (нпр., у конгломерату Siemensових пословних јединица за електронику и инжењеринг у електрици јединице су брендиране помоћу описних модификатора, као што је Siemens Transportation Systems). На крају, у неким случајевима, име компаније је виртуелно невидљиво и, иако технички представља дио хијерархије, не призива пажњу у маркетинг програму (нпр., Hewlett-Packard је створио супсидијар за своје јефтине Apollo ink-jet штампаче).

Сљедећи ниво, породични бренд, дефинише се као бренд, који се користи за више од једне категорије производа, али не представља увијек назив саме компаније или корпорације. На примјер, ConAgra's Healthy Choice породични бренд се користи у продаји широког асортимана прехранбених производа, укључујући замрзнуте пакете за микроталасну пећницу, сир у паковањима, месо у паковањима, сосове и сладолед. Ако се корпоративни бренд примјењује за спектар производа, онда он функционише, такође, као породични бренд, па се у том случају два нивоа спајају у један за такве производе.

Породични бренд се дефинише као бренд који је ограничен на једну категорију производа, иако се може користити за неколико различитих типова производа у оквиру категорије. На пример, у класи производа "ситни слани производи" Frito-Lay продаје Fritos слани чипс, Doritos тортиља чипс... Сваки бренд има доминантну позицију у својој производној категорији у оквиру шире производне класе ситних сланих производа. Модификатор је средство за одређивање специфичне јединице или типа модела или одређене верзије или конфигурације производа. У оквиру тога, многи од Frito-Lay сланих производа продају се у облицима потпуне ароме (full-flavor) или са мало масноће (low-fat).

На сљедећој слици може се видјети проширена верзија хијерархије бренда која приказује брендинг стратегију General Motorsa у 2001. години. Треба истаћи да, као што овај примјер илуструје, различити нивои хијерархије могу бити истицани на различит начин приликом развијања брендинг стратегије. General Motors се, на примјер, традиционално одређује за умањење истицања свог корпоративног назива у брендирању својих возила, иако је назив доскора играо важнију улогу у помоћним маркетиншким активностима. Овакве промјене у наглашавању су покушај компаније да унаприједи позитивне асоцијације и ублажи негативне асоцијације различитих брендова у различитим контекстима, и постоје бројни начини да се нагласе различити елементи у изградњи бренда.

⁵ Да би вам практично приближили примјену брендинга у савременом пословању, битно је да бренд посједује једну ријеч у свијести потрошача. Која вам ријеч прво пада на памет када помислите о посједовању аутомобила као што је Мерцедес. Када би могли да уђемо у ум просјечног власника Мерцедеса, то би вјероватно била ријеч "престиж". Ријеч "најскупљи" би вјероватно ишла уз Феррари, ријеч "квалитет" уз Lexus, ријеч "сигурност" уз Волво, ријеч "Немачка" уз BMW, Audi, Volkswagen итд., али "престиж" је ријеч коју најчешће асоцира помен имена Мерцедес. То је аутомобил који у себи оличава све поменуте квалитете, али је престиж који доноси својим власницима широм свијета нешто што је најјача карактеристика овог бренда. Кад говоримо о појму бренда, кључно је да је он везан прије за осјећај који човјек осјети кад помисли на њега, него на сложену комбинацију карактеристика и квалитета који се могу везати уз одређени бренд. А као што знате, осјећај је нешто што се може везати само уз једну једину ријеч. У истом тренутку не можете имати и осјећај престижа, и скупости, и сигурности, све одједном. Просјечан човјек познаје неких 50.000 ријечи, док само у Америци има 2.500.000 регистрованих трејд марка. Како онда очекивати да обичног човјека одређени бренд асоцира на више атрибута одједном.



Изградња вриједности бренда на различитим хијерахијским нивоима

Корпоративни ниво бренда

Корпоративни бренд се може сматрати као асоцијација коју потрошач има у памћењу у вези компаније или корпорације, која ствара производ или пружа услугу. Корпоративни имиџ је нарочито битан имајући у виду истакнуту улогу, коју корпоративни (компанијски) бренд игра у одређеној брендинг стратегији.

Неки маркетиншки експерти сматрају да је фактор, који има све већу улогу у потрошачевим одлукама у куповини: перцепција потрошача о фирминој цјелокупној улози у друштву, на примјер, како фирма третира своје запослене, акционаре, локалне фирме, и др. Директор једне велике рекламне агенције рекао је да је "једина одржавајућа конкурентна предност, коју нека фирма посједује - њена репутација"⁶. У вези са оваквим резоновањем, обимна национална анкета потрошача у САД показала је да 89% испитаника оцјењује да је репутација компаније фактор, који најчешће одређује који ће производ купити. Такође, 71 % испитаника истакло је да "што више знају о компанији биће наклоњенији према њој". У поткрепљивању својих маркетинг инвестиција, директори у компанији Accenture подвлаче да је снажан корпоративни имиџ ефикасно средство за привлачење и мотивацију запослених.

Схватање да потрошачи и други могу бити заинтересовани у факторе поред карактеристика производа и асоцијација убрзало је маркетинг активности за

⁶ Philip Kotler, How to create, win and dominate markets, превод, Адизес, Нови Сад, 2003. стр 168

устостављање одговарајућег корпоративног имиџа. Корпоративни имиџ зависиће од неколико фактора, као што су: производ који компанија прави, акције које предузима, и начин на који комуницира са потрошачима. СЕО компаније Johnson & Johnson изјавио је следеће: "Репутације одражавају понашање које испољаваш сваког дана, преко стотину малих ствари". Управљање репутацијом се мора вршити на начин константног размишљања и покушавања да се свакодневно чини добро.

Вриједност корпоративног бренда се може дефинисати као диференцијалан одговор потрошача, запослених, других фирми, или било којих релевантних учесника на тржишту, на ријечи, дјела, комуникације, производе или услуге, које пружа одређена корпорација. Другим ријечима, позитивна вриједност корпоративног бренда појављује се када релевантна клијентела има наклоњеније мишљење према рекламној кампањи корпорације, производу или услузи, које брендира компанија, изјави за штампу, итд. Вриједност корпоративног бренда јавља се када релевантна клијентела има јаку, позитивну и јединствену асоцијацију о корпоративном бренду.

Корпоративни бренд се разликује од производног бренда тиме што обухвата шири спектар асоцијација. Приликом успостављања корпоративног имиџа корпоративни бренд може побудити асоцијације потпуно различите од индивидуалног бренда, који се идентификује само уз одређени производ или производе. На примјер, корпоративни бренд може побудити асоцијације на заједничке производе и њихове заједничке атрибуте или користи; на људе и односе; програме и вриједности; и корпоративни кредибилитет. Ове асоцијације могу имати веома битан ефекат на вриједност бренда и тржишне резултате индивидуалних производа.

Изградња и управљање јаким корпоративним брендом има додатне захтјеве. На примјер, фирма мора одржавати висок јавни профил. Предсједник или директор менаџмента, ако је повезан са корпоративним брендом, мора бити вољан да одржава јавни профил приликом изношења вијести и информација. У исто вријеме, фирма мора бити вољна да се подвргне контроли и да буде транспарентна по питању својих вриједности, активности и програма. Корпоративни брендови стога морају пружити висок ниво отворености.

Корпоративни бренд пружа мноштво потенцијалних маркетиншких предности, али само ако је вриједност корпоративног бренда пажљиво грађена, што представља изазов. Многи маркетиншки побједници у напредним годинама биће управо оне фирме, које ће правилно градити и управљати вриједношћу корпоративног бренда. Биће потребно пуно дисциплине и фокусирања од стране вишег менаџмента да би се ово остварило.

Примјер 2

Репутације корпорација: Америчке компаније које се највише цијене

"Fortune" часопис сваке године врши преглед перцепција пословања компанија са највешом репутацијом. Испитивано је више од 10.000 извршних директора, директора и финансијских аналитичара, који су бирали по 5 компанија које највише цијене, без обзира на грану. Компаније су рангиране по осам атрибута: квалитет менаџмента, квалитет производа или услуге, иновативност, дугорочна инвестициона вриједност, здрава финансијска позиција, способност за привлачење, развој и очување талентованих људи, одговорност према заједници и окружењу, и мудро коришћење корпоративне активе. У 2002. години General Electric је био број 1 по шести пут заредом. У 2002. је листа најбољих десет изгледала овако:

1. General Electric
2. Southwest Airlines
3. Wal-Mart Stores
4. Microsoft
5. Berkshire Hathaway
6. Home Depot
7. Johnson&Johnson
8. FedEx
9. Citigroup
10. Intel

У испитивању 26.000 потрошача "Harris Interactive" и Институт за Репутацију одредили су 10 најуспјешнијих компанија по репутацији:

1. Johnson&Johnson
2. Maytag
3. Sony
4. Home Depot
5. Intel
6. Anheuser-Busch
7. IBM
8. Disney
9. Microsoft
10. Procter&Gamble

Породични ниво бренда

Породични брендови, као и корпоративни брендови, су брендови који се примјењују на спектар категорија производа. Основна разлика је у томе што се породични бренд може разликовати од корпоративног бренда, па асоцијације према компанији могу бити мање истакнуте. Породичне брендове неки аутори често називају и "брендови спектра" или "кишобран брендови".

Породични брендови могу се користити умјесто корпоративних из неколико разлога. Како производи постају све различитији, употреба корпоративног бренда може бити све сложенија, а да се притом сачува било које значење производа или да се ефикасно повежу различити производи.. Различити породични брендови, са друге стране, могу побудити одређени сет асоцијација за групу повезаних производа. Као и код корпоративних брендова, ове асоцијације могу се односити на заједничке атрибуте, користи и ставове везано за производе, и можда у мањем обиму - на људе и односе, програме и вриједности и корпоративни кредибилитет.

Породични брендови могу бити корисно средство за повезивање заједничких асоцијација за мноштво различитих производа. Трошкови пуштања новог производа могу бити мањи, а вјероватноћа прихватања већа у случају да се постојећи породични бренд користи као бренд за нови производ. Са друге стране, ако се производи везани за

породични бренд и њихови маркетинг програми подршке и не размотре и не дизајнирају пажљиво, пад једног производа може имати штетне посљедице на друге производе, које фирма продаје под истим брендом. Све ове позитивне и негативне стране морају се добро процијенити приликом избора стратегије између породичног бренда ("branded house") и скупа индивидуалних брендова ("house of brands").⁷

Индивидуални ниво бренда

Индивидуални брендови су ограничени на једну категорију производа, иако у оквиру ње може постојати мноштво типова производа, који се разликују по моделима, паковањима, укусима и тако даље. Основна предност у стварању индивидуалних брендова је у томе што се бренд и све његове маркетинг активности подршке могу прилагодити одређеним потрошачким групама. Назив, лого, и други елементи бренда, као и дизајн производа, маркетиншки програми, ценовна стратегија и стратегија дистрибуције, могу се дизајнирати са фокусом на одређена циљна тржишта. Штавише, ако бренд доживи крах, ризик за друге брендове и саму компанију је минимизиран. Мане стварања индивидуалних брендова су тешкоће, комплексност и трошкови развоја различитих маркетинг програма за грађење нивоа вриједности бренда.

Модификаџор

Без обзира на то, да ли је употријебљен корпоративни, породични или индивидуални бренд, често је неопходно да се додатно појасни бренд у вези са различитим типовима предмета или модела, који су у њега укључени. Додавање модификатора често може да сигнализира разлике у бренду према факторима као што је ниво квалитета (Johnnie Walker Red label, Black Label, and Gold Label Scotch Whiskey), атрибуту (Wrigley's Spearmint, Doublemint and Juicy Fruit ароме жвакаћих гума), функције (Kodak 100, 200 и 400), и тако даље. Модификатори могу играти значајну улогу у представљању како се различити производи, који у оквиру једне категорије дијеле исти бренд назив, разликују по једном или више значајних атрибута. Једна од употреба модификатора је да се прикаже једна варијација бренда у оквиру једне породице брендова. Као такви, модификатори играју значајну улогу у обезбјеђивању покривености тржишта у оквиру једне категорије. Модификатори помажу да производи постану разумљивији и важнији за потрошаче или чак и за трговину. Farquhar и Неп⁸ истичу да модификатори могу постати чак и јаке трговачке марке ако су способни да развију јединствену асоцијацију са матичним брендом.

Димензије корпоративног имиџа

Прије разматрања неких од одлука које су потребне да се постави хијерархија бренда, треба детаљније размотрити типове веза које могу постојати на нивоу бренда корпорације - или чак породичног бренда - када се узме у обзир њихова потенцијална важност и релативни недостатак пажње. Овдје ћемо представити неке типове асоцијација које су везане за корпоративни бренд и који потенцијално могу утицати на вриједност бренда.

⁷ Colin Egan and Michael J. Thomas, *The CIM Handbook of Strategic MArketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998. стр.199-03.

⁸ Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, New York: Free Press, 1994. стр. 217

Примјер 3**Неке важније асоцијације корпоративног имица:***Заједнички атрибути, користи или ставови производа*

Квалитет

Иновативност

Људски односи

Оријентација на потрошача

Вриједности и програми

Брига о окружењу

Социјална одговорност

Корпоративни кредибилитет

Експертиза

Поузданост

Привлачност

Извор: Jean-Noel Kapferer, Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, New York: Free Press, 1994.

Заједнички атрибути, користи или ставови производа

Корпоративни бренд може побудити јаку асоцијацију код потрошача преко својства производа (Hershey и чоколада), типа корисника (BMW и јапији), општег суда (Sony и квалитет).

Ако је корпоративни бренд повезан са производима преко различитих категорија неке од најјачих асоцијација могу бити она нематеријална својства, апстрактне користи, или ставови који се појављују у различитим категоријама производа. Нпр., компаније се могу повезати са производима и услугама који рјешавају одређене проблеме (Black&Decker), доносе забаву одређеним активностима (Nintendo), који се праве по највећим стандардима квалитета (Motorola) и сл.

Асоцијација корпоративног имица високог квалитета подразумева стварање перцепције потрошача према којој компанија прави производе највећег квалитета. Неколико различитих организација оцјењује производе и компаније на бази квалитета. Анкете потрошача често откривају да је квалитет можда и најважнија ставка у њиховом одлучивању у куповини.

Асоцијација иновативног корпоративног имица подразумева стварање перцепције потрошача према којој компанија развија нове и јединствене маркетинг програме, нарочито у упознавању са производом, или побољшањима. Бити иновативан значи бити модеран и у тренду, инвестирати у истраживање и развој, ангажовати најнапредније производне могућности и сл. Приоритетан имиц за многе јапанске компаније је асоцијација иновативности. Таква перцепција је такође кључно конкурентно оружје и за фирме у другим земљама. У Европи је Michelin покушао да се истакне својим иновативним способностима.

Људи и односи

Асоцијације корпоративног имиџа могу испољавати карактеристике запослених у компанији. Иако је ово природна стратегија за позиционирање услужних фирми као што су авиокомпаније, рент-а-цар компаније и хотели, производне фирме као што је DuPont и друге такође су усмјериле своју пажњу на своје запослене у својим програмима комуникације.

Малопродаје такође доприносе вриједности бренда преко запослених. На примјер, растући од мале продавнице обуће, Nordstrom, компанија са базом у Сијетлу, постала је једна од водећих националних модних специјализованих продавница оданошћу ка квалитету, вриједности, селекцији, и нарочито - услузи. Постала је легендарна по свом "персонализованом додиру" и вољи да се иде до крајности у задовољавању муштерија.

Асоцијација корпоративног имиџа који је фокусиран на потрошача подразумева стварање перцепције потрошача о компанији која брине о својим потрошачима. У таквим случајевима потрошачи вјерују да ће се њихов глас слушати и да компанија не покушава да буде експлоататор. Компанија која је фокусирана на потрошача сматра се компанијом која "слуша" потрошача имајући најбоље намјере на уму. Често се ова филозофија одражава у маркетинг програму и преноси рекламирањем.

Примјер 4

Saturn

General Motors створио је читаву аутомобилску јединицу, Saturn, коју рекламира као "Другачију врсту аутомобилке компаније" у покушају да изгради јединствене односе са потрошачима. Према Генералном менаџеру GM-а, Saturn-ова бренд порука била је да је то аутомобил за потрошаче, који "Желе ауто, који је направљен, продат и са услугама од људи који заиста брину - људи, чији је приоритет да се потрошач задовољи и да се изгради однос са њим, без обзира на све." Цио маркетинг програм створио је асоцијације према Saturn-у као према аутомобилу који долази из "посвећене и пажљиве" аутомобилске компаније.

Извор: Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002. str.452

Вриједности и програми

Асоцијације корпоративног имиџа могу испољавати вриједности и програме компаније који нису увијек директно у вези са производом који се продаје. У многим случајевима, ови напори се објављују преко маркетиншких кампања. Фирме могу лансирати рекламне кампање за корпоративни имиџ као средство да се опише потрошачима, запосленима и другима филозофија и акције компаније уз поштовање организационих, социјалних, политичких или економских питања.

Корпоративни кредибилијет

Поред свих горе наведених асоцијација потрошачи могу створити апстрактније мисли или чак осјећања о компанији. На примјер, једна велика јавна компанија описана је од стране потрошача као "мушкарац, стар 35-40 година, средње класе, ожењен,

са дјецом, обучен у фланел кошуљу и каки панталоне, који је поуздан, компетентан, професионалан, интелигентан, поштен, моралан и оријентисан на посао". Са друге стране, ова компанија је од истих потрошача оцијењена као "удаљена, имперсонална и фокусирана на себе", што је омогућило важну област за побољшања имиџа корпоративног бренда.

Нарочито битан сет апстрактних асоцијација за корпоративни бренд представља корпоративни кредибилитет. Корпоративни кредибилитет се осликава представом потрошача у којој мјери фирма може дизајнирати и пружити производе и услуге које задовољавају потребе и жеље потрошача. Корпоративни кредибилитет је репутација коју је фирма постигла на тржишту. Зависи од 3 фактора:

1. Корпоративна експертиза: мјера у којој је компанија виђена као способна да компетентно ствара и продаје своје производе и пружа своје услуге
2. Корпоративна поузданост: мјера у којој је компанија виђена као мотивисана да буде поштена, зависна и осјетљива на потребе потрошача
3. Корпоративна допадљивост: мјера у којој је компанија виђена као допадљива, атрактивна, престижна, динамична и тако даље.

Мноштво других карактеристика може се такође односити на ове три димензије као посљедице, на примјер, успјех и лидерство. Стварање фирме са јаком и кредибилном репутацијом може пружити користи и изван потрошачевог одговора на тржишту. Високо кредибилна компанија може се третирати наклоњеније од стране екстерних институција, као што су влада или правни званичници. Такође може бити могуће да се привуку квалификованији радници.

На крају да закључимо, високо кредибилна компанија може помоћи постојећим запосленима да буду продуктивнији и лојалнији. Снажна корпоративна репутација може помоћи фирми да преживи кризу бренда и да отклони јавни бијес, који може смањити продаје или блокирати планове за експанзију.

Литература

1. Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, NY, 2002.
2. Hamish Pringle and Marjorie Thompson, Brand spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands, Chichester, NY: Wiley, 1999.
3. Philip Kotler, How to create, win and dominate markets, превод, Адизес, Нови Сад, 2003.
4. Jean-Noel Kapferer, Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, New York: Free Press, 1994.
5. Colin Egan and Michael J. Thomas, The CIM Handbook of Strategic Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
6. Бранко Ракита, Међународни маркетинг, ЦИД Економски факултет, Београд, 2004.
7. David Jobber, Principles and Practice of Marketing, 4th edition, The McGraw Hill, London, 2004.
8. Burr Ridge, Product Management, IL/. Irwin, 1994.