

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

EKONOMIKOS IR VERSLO VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

TOMAS TAMULEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIS: PREKĖS IR ŽENKLO SAŠAJOS

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

EKONOMIKOS IR VERSLO VADYBOS KATEDRA

TOMAS TAMULEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIS: PREKĖS IR ŽENKLO SĄSAJOS

Darbo vadovas _____

(parašas)

prof. dr. Regina Virvilaitė

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO KONCEPTUALŪS PAGRINDAI	8
1.1. Prekės ženklo samprata	8
1.2. Prekių ženklų portfelio konceptualioji esmė.....	15
1.3. Prekių ženklų portfelio struktūra: prekės ir ženklo sąsajų aspektas.....	19
1.3.1. Konkrečios prekės ženklas	20
1.3.2. Linijos prekės ženklas	22
1.3.3. Šeimos prekės ženklas.....	23
1.3.4. Skėtinis prekės ženklas.....	25
1.3.5. Šaltinio prekės ženklas	26
1.3.6. Patvirtinantis prekės ženklas	28
1.4. Prekių ženklų portfelio struktūros pokyčiai ir juos lemiantys veiksniai	29
2. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO PARENGIMAS.....	37
3. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS	41
3.1. Prekių ženklų portfelio empirinė studija: AB „Kalnapilis“ prekės ženklų pavyzdžiu	41
3.2. AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio empirinis tyrimas.....	45
3.2.1. Tyrimo metodika	46
3.2.2. Kokybinių tyrimų projektavimas, eiga ir rezultatai	48
3.3. Prekių ženklų portfelio formavimo teorinio modelio empirinis pagrindimas.....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	54
SANTRAUKA	57
LITERATŪRA.....	58
PRIEDAS	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Prekės ženklo elementai	11
2 pav. Alternatyvių prekės ženklų strategijų pozicionavimas.....	17
3 pav. Konkrečios prekės ženklo strategija	21
4 pav. Šeimos prekės ženklo formavimas	24
5 pav. Skėtinė prekės ženklų strategija	26
6 pav. Šaltinio prekės ženklo strategija.....	27
7 pav. Patvirtinančių prekės ženklų strategija.....	28
8 pav. Prekės ženklo struktūrą veikiantys veiksniai.....	30
9 pav. Prekės ženklų portfelio formavimas	35
10 pav. Prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis.....	38
11 pav. AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelis	45
12 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	46
13 pav. Ekspertų grupės darbo organizavimo schema	49

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Prekės ženklo samprata	8
2 lentelė. Prekės ženklo funkcijos	15
3 lentelė. Prekės ženklo vertės	33

IVADAS

Aktualumas. Globalizacijos, naujų technologijų, intensyvios konkurencijos, kintančios vartotojų paklausos ir ekonominių bei politinių sistemų pokyčiai kelia vis naujus iššūkius verslo įmonėms. Aštrėjanti konkurencija, vis didesnis vartotojų patyrimas, greitai besikeičianti vartotojų elgsena, nuolatos didėjantys prekių kokybės reikalavimai skatina įmones ieškoti konkurencinio pranašumo šaltinių. Dėl šių vykstančių procesų gausėja prekių, kurios labai panašios savo funkcijomis, todėl prekės ženklas vartotojui tampa viena svarbiausių prekių identifikavimo priemonių, o įmonei – konkurencinio pranašumo šaltiniu. Prekės ženklas pats savaime neužtikrina įmonės konkurencinio pranašumo rinkoje. Gerų rezultatų pasiekia tos įmonės, kurios sugeba parinkti tokį prekių ženklų portfelį, kuris atitiktų vartotojų lūkesčius bei suteiktų įmonei konkurencinį pranašumą.

Problema. Šiandieniniame aštrios konkurencinės kovos kontekste tiek mokslininkai, tiek praktikai aktyviai diskutuoja apie prekių ženklų portfelio formavimą, tačiau išsamių teorinių studijų, bei jomis pagrįstų empirinių tyrimų bazė yra pakankamai ribota. *Todėl magistro darbe sprendžiama problema, susijusi su prekių ženklų portfelio formavimu.*

Tyrimo objektas – prekių ženklų portfelio koncepcija.

Darbo tikslas – atskleidus prekių ženklų portfelio konceptualiąją esmę, parengti prekių ženklų portfelio formavimo teorinį modelį ir jį empiriškai pagrįsti AB „Kalnapilis“ prekių ženklų pavyzdžiu.

Darbo tikslui pasiekti formuluojami tokie uždaviniai:

- Atskleisti prekės ženklo ir prekių ženklų portfelio konceptualiąją esmę;
- Atlikti prekių ženklų portfelio struktūros: prekės ir ženklo sąsajų aspektu teorinę analizę;
- Išstudijuoti ir apibendrinti prekių ženklų portfelio struktūros pokyčius ir identifikuoti juos lemiančius veiksnius;
- Parengti prekių ženklų portfelio formavimo teorinį modelį;
- Atlikti ir apibendrinti prekių ženklų portfelio empirinių studijų rezultatus;
- Remiantis prekių ženklų portfelio empirinio tyrimo rezultatais pagrįsti prekių ženklų portfelio formavimo teorinio modelio praktinį pritaikomumą.

Tyrimo metodika. Rašant magistro darbą, naudotasi sistetine bei palyginamąja mokslinės literatūros analize, antrinių duomenų analize. Atliekamas kokybinis tyrimas, kuriame naudojama ekspertų vertinimų analizė.

Hipotezė. Prekių ženklų portfelio formavimo svarba, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.

Teorinė darbo reikšmė:

- Atskleista prekių ženklų portfelio konceptualioji reikšmė
- Teoriniu lygmeniu išanalizavus ir apibendrinus prekių ženklų portfelio struktūros pokyčius bei juos lemiančius veiksnius, parengtas prekių ženklų portfelio formavimo modelis.

Praktinė darbo reikšmė:

- Atliktas prekių ženklų portfelio empirinis tyrimas.
- Remiantis empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis AB „Kalnapilis“ pavyzdžiu.

Darbo loginė struktūra. Magistro darbą sudaro keturios dalys.

Pirmoje darbo dalyje atskleista prekės ženklo samprata ir prekių ženklų portfelio konceptualioji esmė. Apibendrinta prekių ženklų portfelio struktūra ir išanalizuoti prekių ženklų portfelio struktūros pokyčiai ir juos lemiantys veiksniai.

Antroje darbo dalyje parengtas ir pagrįstas prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis.

Trečioje darbo dalyje atliktas kokybinis AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio empirinis tyrimas, ekspertų požiūriu. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis.

Ketvirtoje darbo dalyje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

1. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO KONCEPTUALŪS PAGRINDAI

1.1. Prekės ženklo samprata

Pirmieji prekių ženklai atsirado viduramžiais, kai amatininkų ir prekybininkų gildijos iš savo narių reikalavo atitinkamai pažymėti prekes (pvz., taip atsirado apelsinų „Sunkist“ prekės ženklas). Prekių ženklai supaprastino gamybos ir pardavimo apskaitą ir padėjo lengviau išaiškinti nekokybiškų prekių gamintojus. Jungtinėse Amerikos Valstijose pirmieji prekės ženklus pradėjo naudoti užpatentuotų medikamentų gamintojai. Kai kurie JAV funkcionuoja jau ilgiau nei šimtas metų.

Reklamuojamas ir puoselėjamas prekių ženklas – kiekvienos įmonės turtas. Vartotojai juo pasitiki ir žino, kokios kokybės gali tikėtis iš perkamos prekės ir paslaugos. Neužtenka sukurti sėkminga prekių ženklą – ji reikia įtvirtinti, plėtoti bei apsaugoti, kad nebūtų klastojamas.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keletas prekės ženklo apibrėžimų kurie pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Prekės ženklo samprata

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Kotler, Turner	1985	Vardas, terminas, ženklas simbolis, dizainas ar jų kombinacija, kurios tikslas identifikuoti prekės ar paslaugos pardavėjus ar jų grupes, išskirti jas iš konkurentų.
Somers, Barnes, Stanton, Futrell	1989	Vardas markė simbolis ar specialus ženklas arba šių elementų derinys kuris identifikuoja vieno prekybininko ar jų grupės prekes ar paslaugas nuo kito.
Aaker	1991	Prekės ženklas apima apčiuopiamas, realias prekės savybes, t.y. fizines prekės savybes taip pat pakuotę, grantines paslaugas, o taip pat neapčiuopiamas tai yra vartotojo įsitikinimai ir požiūriai.
Kapferer	1992	Prekės ženklas nėra tik prekės ženklas, kitoks grafinis ar techninis sprendimas. Tai prekės reikšmė, šaltinis ir būdas būti žinimam rinkoje.
Kinncar, Bernardt, Krentler	1995	Vardas, terminas, ženklas, simbolis, dizainas ar jų kombinacija kuri identifikuoja pardavėją, prekes ar paslaugas, bei išskiria juos iš konkurentų
The Brand Consultancy	1997	Prekės ženklas yra kelių elementų kombinacija: įmonės vardas, simbolis ar logotipas; asociacijų ir tam tikrų savybių rinkinys, lūkesčiai, įvaizdis; prekė/paslauga; pažadas ar įsipareigojimas suteikti kam nors naudą. Tai funkcinių ir emocinių elementų kombinacija, kuri suformuoja tam tikrą asmenybę ar įvaizdį, siekiant patraukti vartotojo dėmesį.
Dibb, Simkin, Pride, Ferrell	1997	Vardas, terminas, ženklas, simbolis, dizainas ar jų kombinacija, kuri identifikuoja pardavėjo prekes ar paslaugas kaip išskirtines iš kitų prekių ar paslaugų.
Hart, Murph	1998	Prekės ženklas yra fizinių, estetinių, racionalių ir emocinių elementų sintezė (prekės vardas, logotipas, dizainas, pakuotė, reklama, įvaizdis), kuri išskiria prekę iš kitų. Gamintojo požiūriu atsiranda dar vienas sudedamasis elementas – finansinė prekės ženklo vertė.
Chernaton	1999	Prekės ženklas yra funkcinių ir emocinių elementų, tenkinančių vartotojų poreikius, rinkinys, glaudžiai susietas su įmonės kultūra.
Urbonavičius	2000	Prekės ženklas – tai žymuo, kuriuo vienos įmonės prekės išskiriamos iš konkuruojančių prekių visumos.
Kotler	2000	Prekės ženklas yra pardavėjo pažadas suteikti vartotojui specifinių savybių kompleksą, naudą ir paslaugas. Prekės ženklą galima apibūdinti remiantis šiais elementais: savybėmis, nauda, vertybėmis, kultūra, asmenybe, vartotojais.

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Kotler	2003	Prekės ženklas yra pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, dizainas arba jų derinys, naudojami atpažinti vieno pardavėjo arba jų grupės siūlomoms prekėms arba paslaugoms, atskirti joms nuo konkurentų prekių bei paslaugų.
Guseva	2003	Prekės ženklas - tai tam tikras išpūdis apie prekę vartotojų sąmonėje, kuris iš karto prisiklijuoja prie prekės.
Keler	2005	Prekės ženklas reiškia - pavadinimą, terminą, ženklą, simbolį, dizainą arba šių elementų suderinamumą, kurių pagalba žymimos pardavėjo arba grupės pardavėjų prekės, ir išskiria jas iš kitų konkurentų prekių.

Šaltinis: sudaryta Autoriaus.

Pasaulio prekybos organizacijos prekės ženklas apibrėžiamas kaip kiekvienas žymuo ar žymenų kombinacija, pagal kurią vienos organizacijos prekes ar paslaugas galima atskirti nuo kitų organizacijų prekių.

Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatyme prekės ženklas apibūdinamas kiek siauriau - kaip kiekvienas žymuo, kurio paskirtis yra atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų ir kurių galima pavaizduoti grafiškai.

Visgi visi šie apibrėžimai nenusako tikrosios prekės ženklo esmės. Tai kur kas platesnę reikšmę turintis reiškinys, nes prekės ženklas turi savo svarbią emocinę pusę, todėl galima teigti, kad prekės ženklas yra sudėtingas darinys.

Prekės ženklui gali būti naudojamos įvairaus šrifto raidės ir žodžiai, skaitmenys, piešiniai, emblemos, spalvos ir jų deriniai. Bet kuri iš išvardintų priemonių prekės ženkle gali būti viena arba suderinta su kitomis. Remiantis dizaino principais iš jų sudaromas įmonės pageidavimus geriausiai atitinkantis derinys, kuris tampa jos žymeniu – prekės ženklu.

Kiekvienas prekės ženklas suteikia *pridėtinę vertę prekei* – jis yra įvaizdis, kuriuo tiki vartotojas. Prekės ženklo įvaizdis turi didelę reikšmę pirkimo apimčiai: kuo stipresnis prekės ženklas, tuo didesnė tikimybė, kad nauja prekė bus pamatyta rinkoje ir greitai joje adaptuosis.

Prekės ženklas turi tris sudedamąsias dalis – yra reklaminis informacinis simbolis, grafinio dizaino kūrinys ir įmonės nematerialus aktyvas – pramoninės intelektinės nuosavybės objektas. Tai įmonės turtas, kuriam reikia patikimos, visų pirma teisinės apsaugos nuo visokių imitacijų, padirbinėjimo ar falsifikavimo.

Kaip įmonės simbolis prekės ženklas reiškia nustatyta tvarka teisiškai užregistruotą, originaliai apipavidalintą meninį vaizdą (originalūs pavadinimai, žodžiai, pakuotės rūšys, meninės kompozicijos, suderintos su raidėmis, skaitmenimis ir t. t.), susijusį su įmonės prekių atskyrimu ir atpažįstamumu, arba skirtas jų reklamai.

Urbanskienė ir Vaitkienė (2006). teigia, jog prekės ženkle reikšminga ne tik pati raidinė ar simbolinė informacija, bet ir jos išdėstymo būdas, apipavidalinimas. Jeigu prekės ženklas oficialiai įregistruojamas, jam numatoma teisinė apsauga ir galimybė su šiuo ženklo naudojimu susijusius

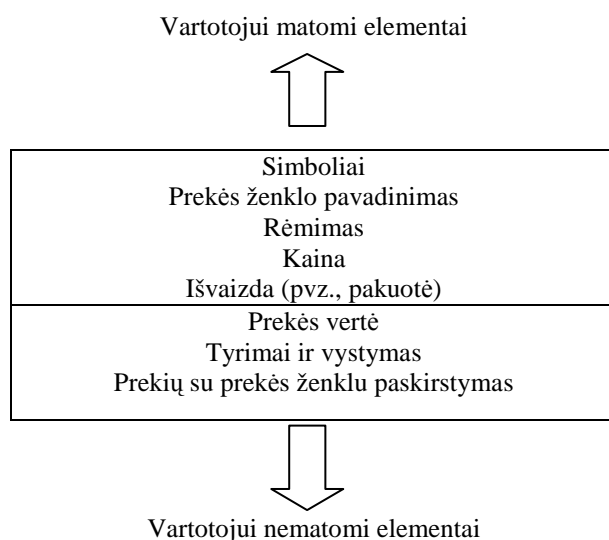
konfliktus spręsti per teismą. Pranulio ir kt. (2000) manymu, užregistruoto ženklo nebegali kaitalioti ir įmonė-savininkė. Tačiau tokio pat (ar netgi panašaus į jį) ženklo nebegali naudoti konkurentai. Teisinės tokio registravimo procedūros ir pačios registravimo formos skirtingose šalyse nėra vienodos (Urbanskienė ir Vaitkienė, 2006). Daug kur egzistuoja tik vienas teisinės apsaugos lygmuo, kitur jų yra du ar net daugiau. Tradiciškai registravimo buvimas nurodomas ženkleliu ® arba visu anglišką žodžiu „registered“. Kiek mažesnę teisinę apsaugą garantuoja registravimas, žymimas simboliu ™ (angl. trade mark – prekės ženklas). Dažnai jis tiesiog konstatuoja, kad ši prekė dabar parduodama kaip tik su šiuo ženklu. Kūrybinių darbų (knygų, meno kūrinių) autorinių teisių apsaugai nurodyti vartojamas simbolis ©. Šiuo atveju registruojamas ir teisiškai saugomas jau ne ženklas, bet pats jos turinys, kūrybinis autentiškumas (Pranulis ir kt., 2000).

Remiantis Kotler ir kt. (2003) **prekės ženklas gali reikšti:**

1. *Savybes*. Prekės ženklas pirmiausiai asocijuojasi su tam tikromis jos savybėmis. Pavyzdžiui “Mercedes” automobilio prekės ženklas rodo, kad automobilis “gerai sukonstruotas”, “puikiai pagamintas”, “patvarus”, “labai prestižiškas”, “greitas”, “brangus”. Bendrovė, reklamuodama savo automobilį, gali naudoti vieną, ar kelias šių savybių.
2. *Privalumus*. Klientai neperka savybių, jie perka privalumus. Todėl savybes reikia paversti funkciniais ir emociniais privalumais. Pavyzdžiui, savybę “patvarumas”, galima paversti funkciniu privalumu: “man nereikia, kas kelerius metus pirkti naujo automobilio”.
3. *Vertybes*. Prekės ženklas tam tikru mastu apibūdina pirkėjo pripažįstamas vertybes. Pavyzdžiui, galima teikti, jog “Mercedes” pirkėjai vertina puikias automobilio technines charakteristikas, saugumą ir prestižą. Prekės ženklo rinkodaros specialistas privalo surasti konkrečias automobilių pirkėjų grupes, kurių vertybės sutampa su siūlomais automobilių privalumais.
4. *Asmenybę*. Prekės ženklas taip pat atspindi asmenybę. Tiriantys motyvacinis sprendimus specialistai kartais klausia: “Jei šis prekės ženklas būtų žmogus, kokia tai būtų asmenybė?” Vartotojai “Mercedes” automobilį gali įsivaizduoti, kaip turtingą, vidutinio amžiaus firmos vadovą. Prekės ženklas pritraukia tuos žmones, kurių tikrasis ar geidžiamasis “aš” sutampa su prekės ženklo įvaizdžiu.

Prekės ženklas – ne vien pavadinimas ar logotipas. Tai tarsi gamintojo sukurta idėja, įdiegta vartotojo sąmonėje. Populiarūs prekės ženklai turi *vartotojų privilegiją* – tai reiškia, jog vartotojai šiems ženkams yra labai ištikimi. Tad gamintojui yra tikslinga investuoti dideles pinigų sumas, kad jo prekės ženklas būtų pripažintas visoje šalyje arba net visam pasaulyje (Kotler ir kt., 2003).

Prekės ženklo komponentai, kurie leidžia identifikuoti ir atskirti prekę, vadinami *prekės ženklo elementais* arba *charakteristikos* (Keller, 2005, p. 26). Skirtingi autoriai išskiria įvairius elementus: kokybė, dizainas, pakuotė, papildomos paslaugos logotipai ir t.t. Taigi, pakuotė, reklama, vartotojų pasiūlymai ir t.t., tai, ką labiausiai vertina patys žmonės, sukuria *prekės pridėtinę vertę*, kuri sąlygoja konkurencinį pranašumą. 1 paveiksle pateikti prekės ženklo elementai pagal Urbanskiene ir Vaikiene (2006).



Šaltinis: Urbanskiene ir Vaitkiene, *Prekės ženklo valdymas*, 2006, p. 13.

1 pav. Prekės ženklo elementai

Urbanskiene ir Vaitkiene (2006) teigimu prekės ženklas yra *matomų ir nematomų elementų derinys*. Prekės ženklo simbolis, pavadinimas yra aiškiai matomi ir vartotojo lengviau identifikuojami nei nematomi prekės ženklo elementai (prekės ženklo vertė; su preke susiję elementai: tyrimai ir vystymas, paskirstymas). Iš 1 paveikslo matoma, kad prekės ženklo vertė yra nematomas ir neapčiuopiamas prekės ženklo elementas, todėl jai sunkiausia padaryti įtaką ir sukurti. Kiekvienas prekės ženklo elementas vartotojo suvokimui yra savaip svarbus, nes juo gali būti išreiškiamas tam tikras prekės ženklo įvaizdis, komunikacija su išorine aplinka vyksta, naudojant prekės ženklo elementus.

Taigi, prekės ženklas turi būti suprantamas ne tik kaip prekės vardas, simbolis, terminas, dizainas ar jų kombinacija, kuri identifikuoja vieno gamintojo prekes bei išskiria jas iš konkurentų, bet ir kaip gamintojo siūloma idėja, pirkėjo galvoje sukurianti papildomą prekės vertę (Urbanskiene ir Vaitkiene, 2006). Svarbu pažymėti, kad Pranulio ir kt. (2000) manymu, prekės ženklas yra labai gera prekės identifikavimo priemonė, tačiau praktiškai jį vartoti ne visuomet patogu, nes norint nusiųžengti registravimo reikalavimams jį kiekvieną kartą reikia vaizduoti tiksliai tokį, koks jis

užregistruotas, t.y. su visomis dizaino detalėmis (piešiniais, spalvomis, kai kada – net erdviniais elementais). Tai nėra patogu minint prekę netgi rašytiniame tekste, o perduodant informaciją žodžiu tiksliai nusakyti prekės ženklą dažniausiai neįmanoma. Todėl reikia paprastesnės, lengvai užrašomos bei ištariamoms prekės identifikavimo priemonės. Kaip tik dėl šių savybių populiariausia identifikavimo priemone dažnai laikomas *prekės vardas* (angl. brand name).

Prekės vardas – tai prekės identifikavimo priemonė, besiremianti tik žodine (raidine) informacija (Pranulis ir kt., 2000). Prekės vardas gali būti tiek prekės ženklo dalis, tiek savarankiška identifikavimo priemonė. Remiantis Kuvykaite (2001); Urbanskiene ir Vaitkiene (2006), prekės vardas turi nemažai praktinio vartojimo privalumų. Jį galima ištarti, todėl patogu vartoti visą prekės ženklą su visais jo dizaino elementais. Net ir užregistruotą prekės vardą galima rašyti bet koku šriftu, nes registruojant paprastai fiksuojama tik tam tikra raidžių seka, o ne forma. Tačiau prekės vardas turi ir keletą specifinių savybių, kurių neįvertinus jis neduoda planuotos naudos, todėl ***prekės vardas turi atitikti kiek galima daugiau kriterijų:***

- Lengvai įsimenamas, atpažįstamas ir ištariamasis;
- Atitikti prekės ženklo koncepciją;
- Paprastas, bet emocionalus;
- Reikšmingas, turintis tam tikrą reikšmę;
- Turi sukelti asociacijas apie prekių grupę;
- Kitomis kalbomis neturėti neigiamų reikšmių;
- Elitinis įvaizdis;
- Su pasikartojančiais garsais;
- Morfemų naudojimas;
- Fonemų naudojimas.

Savaime suprantama, kad prekės vardas turi būti unikalus ir reikšti tiksliai juo nusakomą prekę. Įmonė turi apsispręsti, ar kuriamas prekės vardas bus *tik tam tikras savarankiškos prasmės neturintis raidžių derinys, ar jame bus vartojami prasmingi žodžiai* ar bent jų dalys (Pranulis ir kt., 2000).

Pirmuoju atveju jį išgirdusiam potencialiam vartotojui toks vardas bus bereikšmis. Įmonė turės padėti nemaža pastangų, kol jis supras ir įsimins, kokią prekę šis vardas reiškia. Tačiau tuomet jis gali tapti reikšminga marketingo priemone, nes konkurentai negalės naudoti panašiai skambančių žodžių. Pagrindiniai reikalavimai tokiam vardui yra aiškumas ir paprastas tarimas. Geriausiai vardais laikomi gana trumpi (dviskiemeniai ar triskiemeniai), pakankamai balsių turintys vardai.

Antruoju atveju jau pats vardas išreiškia tam tikrą prasmę, atsirandančią dėl jame pavartotų prasmingų žodžių ar jų dalių. Tokį vardą lengviau pristatyti potencialiems vartotojams, nes pats vardas jiems „sufleruoja“ prekės paskirtį ar tam tikrą savybę. Tačiau vardu nusakyta prasmė

egzistuoja tik tą kalbą suprantantiems žmonėms. Visiems kitiems toks prekės vardas tėra nesuprantama raidžių kombinacija. Jei tarimo problemų nekyla, kita kalba kalbantys žmonės negauna tik prekės varde esančios prasminės informacijos dalies. Jei prekės vardą kitakalbiams žmonėms ištarti sunku, jis neatlieka savo paskirties ir netenka prasmės, nes yra įvairiai tariamas ir todėl painiojamas su kitais.

Nepaisant to, ar varde panaudoti prasmingi žodžiai, ar tik tam tikras raidžių derinys, kitakalbėse rinkose visuomet esama grėsmės, kad prekės vardas toje kalboje įgaus kokią nors visiškai nepageidautiną prasmę. Todėl parenkant užsienio ar daugiakalbės rinkoms skirtų prekių vardus, tenka atsižvelgti ir į tokią grėsmę (Pranulis ir kt., 2000).

Kiekvienos šalies įstatymai reglamentuoja, kas gali būti registruojama kaip prekės vardas. Negali būti bendriniai žodžiai ar bendriniai prekių grupių pavadinimai. Tačiau kartais atsirandančios itin novatoriškos prekės tarsi pradeda naujos rūšies egzistavimą – tad joms tenka ieškoti ir naujų pavadinimų. Jais tampa plačiai paplitę gamintojų (žmonių ar įmonių) vardai ar specialiai sukurti prekių vardai. Pasitaiko, kad ypač išpopuliarėję prekės vardai tampa bendriniais visos prekių grupės pavadinimais. Tokiu atveju išskirtinės teisės naudoti tokius pavadinimus kaip vienos įmonės prekių vardus gali būti teisiškai apribotos (Pranulis ir kt., 2000).

Prekės vardo nereikėtų painioti su užregistruotu įmonės *logotipu*, kuriame dažniausiai būna tik raidinė informacija, tačiau registravimas fiksuoja tiek raidžių tiek raidžių rinkinio sandarą, tiek jo formą (dizainą). **Logotipas** – tai įmonės identifikavimo priemonė, besiremianti vien raidine informacija. Esminis logotipo bruožas yra tas, kad jis identifikuoja ne prekę, bet pačią įmonę. Tačiau logotipą galima naudoti ir identifikuojant prekes, t.y. kaip grupinį prekių ženklą ar vardą. Tai atliekama netiesiogiai, per įmonės identifikavimą.

Taigi, apibendrinant prekės ženklo *prekės vardo savybės*, galima teigti (Urbanskienė ir Vaitkienė, 2006):

1. Prekės vardas turi atspindėti prekės privalumus ir kokybę.
2. Jį turėtų būti lengva ištarti, atpažinti ir įsiminti.
3. Prekės vardo pavadinimas turi būti originalus.
4. Prekės vardas turi būti lengvai ir (prasmingai) išverčiamas į kitas kalbas.
5. Prekės vardą turi būti įmanoma užregistruoti ir teisiškai apginti. Jo negalima užregistruoti, jei jis kopijuoja jau esamus pavadinimus.

Yra situacijų, kai patogiu naudoti tik *prekės simbolį*. **Prekės simbolis** – tai prekės identifikavimo priemonė, kurioje nėra tekstinės informacijos. Vienas prekės simbolio privalumų yra tas, kad jo suvokimas nepriklauso nuo vartotojo mokamų kalbų ir netgi nuo jo raštingumo (Kuvykaitė, 2001). Žmonės tiesiog įpranta, kad tam tikras simbolis atitinka ir darosi nesvarbu, kaip

jie tą vardą ištaria ar užrašo. Tai ypač patogu bendraujant su nelotyniškus rašmenis vartojančia auditorija. Kuvykaitė (2001) teigia, kad *prekės simboliui keliami* tokie *reikalavimai*:

1. *Paprastumas*. Simbolyje turi būti kuo mažiau linijų, smulkių detalių ir nieko tokio, kas trukdytų greitai ir tiksliai jį įsiminti.
2. *Individualumas*. Tai turi užtikrinti simbolio atpažinimą, taip pat išskirtinumą. Svarbu, kad simbolis nekartotų prekės kontūrų. Tokie simboliai blogai įsimenami ir neatlieka išskiriamosios funkcijos.
3. *Patrauklumas*. Svarbu, kad simbolyje nebūtų dalykų, keliančių neigiamas emocijas. Ypač svarbu, kad ženklas nebūtų susijęs su žmonių jausmais (pvz., religiniais).
4. *Teisinės apsaugos galimybė*. Kad prekės ženklą būtų galima registruoti, jo simbolis neturėtų atkartoti konkuruojančių prekės ženklų simbolių.

Vis dėlto, ne kiekvienas prekės žymuo gali virsti visaverčiu prekės ženklu. Reikalingas ilgalaikis ir tikslingas prekės ženklo formavimo bei plėtros procesas (angl. branding), kurio metu pasitelkiamos marketingo priemonės. Be to, stiprus prekės ženklas nėra kokio nors vieno marketingo komplekso elemento poveikio, o kryptingos veiklos rezultatas. Marketingo veiksmų nuoseklumas ir kryptingumas sukuria unikalią prekės ženklo vertę. Būtent tai, tampa konkurencijos „saugikliu“, leidžiančiu išsikvoti rinkoje tą taip trokštamą išskirtinumą. Gana daug klientų renkasi šiuos prekių ženklus ir atsisako pakaitalų netgi tada, kai jie siūlomi mažesnėmis kainomis. Bendrovėms, kurios turi sukūrusios prekių ženklus, kuriuos stipriai remia vartotojai, konkurentų vykdoma pardavimų rėmimo strategija nėra pavojinga. Petrenko (2002) savo straipsnyje pabrėžia, kad prekės ženklas turi tapti neatskiriama dalimi kiekvienos kompanijos. Jis formuoja vartotojo lojalumą, kuris savo ruožtu, sukuria konkurentabilumą. Prekės ženklas nustato pastovią paklausą ir jos nepriklausomybę nuo daugumos rinkos veiksnių tame tarpe ir nuo bendro kainų lygio rinkoje.

Pasak Keler (2003), sėkmingas prekės ženklas visų pirma turi būti unikalus. Kad jį sukurti, reikia nemažai nuveikti ir sukoordinuoti pastangas. Reikia sukurti ir išlaikyti prekės kokybę, patenkinti vartotojų poreikius, sugalvoti pritraukiantį pavadinimą, atspindintį vartojamo gamintojo ypatumus. Taip pat reikia sukurti tinkamą pakuotę, suteikti marketinginę pagalbą masinės informacijos priemonėms, apgalvoti kainų politiką. Visa tai turi atitikti prekės ženklo reikšmingumą, pritraukti vartotojų dėmesį ir išskirti ženklą tarp jam lygių ženklų. Remiantis Keler (2003), 2 lentelėje pateiktos pagrindinės *prekės ženklo funkcijos vartotojams ir gamintojams (įmonei)*.

Prekės ženklo funkcijos

Prekės ženklo funkcijos vartotojams	Prekės ženklo funkcijos gamintojams
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prekės šaltinio identifikacija ▪ Gamintojo išsipareigojimų pripažinimas ▪ Rizikos sumažinimas ▪ Prekės paieškos laiko sumažinimas ▪ Gamintojų pažadų suformulavimas, ryšys arba susitarimas su gamintoju ▪ Prekės simbolis ▪ Kokybės ženklas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikacijos priemonė, padedanti supaprastinti darbą su preke arba jos susekimas ▪ Juridinės priemonės, apsaugančios unikalias prekės charakteristikas ▪ Kokybės lygio signalas vartotojų poreikių patenkinimui ▪ Priemonė, kurianti unikalias asociacijas preke ▪ Konkurencinio pranašumo šaltinis ▪ Pelno šaltinis

Šaltinis: sudaryta Autoriaus pagal Keller, Strategic brand Management: building, measuring and managing brand equity, 2003.

Remiantis 2 lentelėje pateiktomis prekės ženklo funkcijomis galima išskirti **prekės ženklo svarbą** vartotojui ir gamintojui:

- *Prekės ženklo svarba vartotojui.* Žinomo pirkėjui prekės ženklo vartojimas užtikrina kokybę ir sumažina pirkimo riziką. Remiantis Urbanskiene ir Vaitkiene (2006) perkantys visada to paties prekės ženklo prekes pirkėjai žino, jog kiekvieną kartą gauna tokią pačią kokybę. Jie labiau linkę pasitikėti prekinį ženklą turinčiomis įmonėmis. Be to, pasak Kotler ir kt., (2003), prekės ženklas palengvina prekės atranką ir yra paprastas būdas pirkėjui įsiminti tam tikras prekės charakteristikas ir tos prekės vardą atpažinti kaip geriausiai atitinkantį jo poreikius. Taip yra sutrumpinamas paieškos laikas, nes pirkėjas žino kokios prekių grupės ir prekės jis ieško. Prekės ženklas suteikia pasitenkinimą simbolizuodamas atitinkamą įvaizdį. Kai kurie prekės ženklais parodo pirkėjų gyvenimo stilių ar socialinį statusą.
- *Prekės ženklo svarba gamintojui.* Prekės ženklas suteikia galimybes formuoti pirkėjo požiūrį, daryti įtaką jo elgsenai, tai savo ruožtu skatina pakartotiną naudojamąsi gamintojo ar paslaugos teikėjo preke. Taip pat teigiama nuomonė apie esamą prekę skatina teigiamos informacijos sklidimą rinkoje apie prekę bei taip pat pritraukia potencialius vartotojus, bei palengvina kitų to paties prekės ženklo naujų prekių įvedimą į rinką.

Taigi, atlikta prekės ženklo sampratos mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad prekės ženklas vaidina svarbų vaidmenį tiek vartotojų atžvilgiu, tiek ir pačiai įmonei.

1.2. Prekių ženklų portfelio konceptualioji esmė

Prekės ženklų portfelis organizuoja ir struktūrizuoja įmonės prekės ženklus, nustatydamas prekių ženklų vaidmenis ir tarpusavio santykių prigimtį skirtingose rinkose ir tarp pačių prekių ženklų. Atidžiai apgalvotas ir sutvarkytas prekės ženklų portfelis gali užtikrinti prekės ženklų

aiškumą, sinergiją ir plėtimą. Nuoseklus prekės ženklų portfelis yra pagrindinė bendros marketingo strategijos įmonėje sudedamoji dalis, teikianti veiksmų struktūrą, kaip perkelti stiprius prekės ženklus į kitas rinkas, įsisavinti įsigytus prekės ženklus ir racionalizuoti įmonės prekių žymėjimo strategiją. Gebėjimas sukurti stipraus prekės ženklo vertę yra žymiai lengvesnis ir pigesnis būdas, nei kurti naują prekės ženklą. Tinkamo prekės ženklų portfelio sukūrimas yra svarbi šio proceso dalis. Stiprus prekės ženklų portfelis yra strateginės analizės ir santykių optimizavimo tarp daugelio įmonės lygių rezultatas – nuo bendros iki prekės tapatybės.

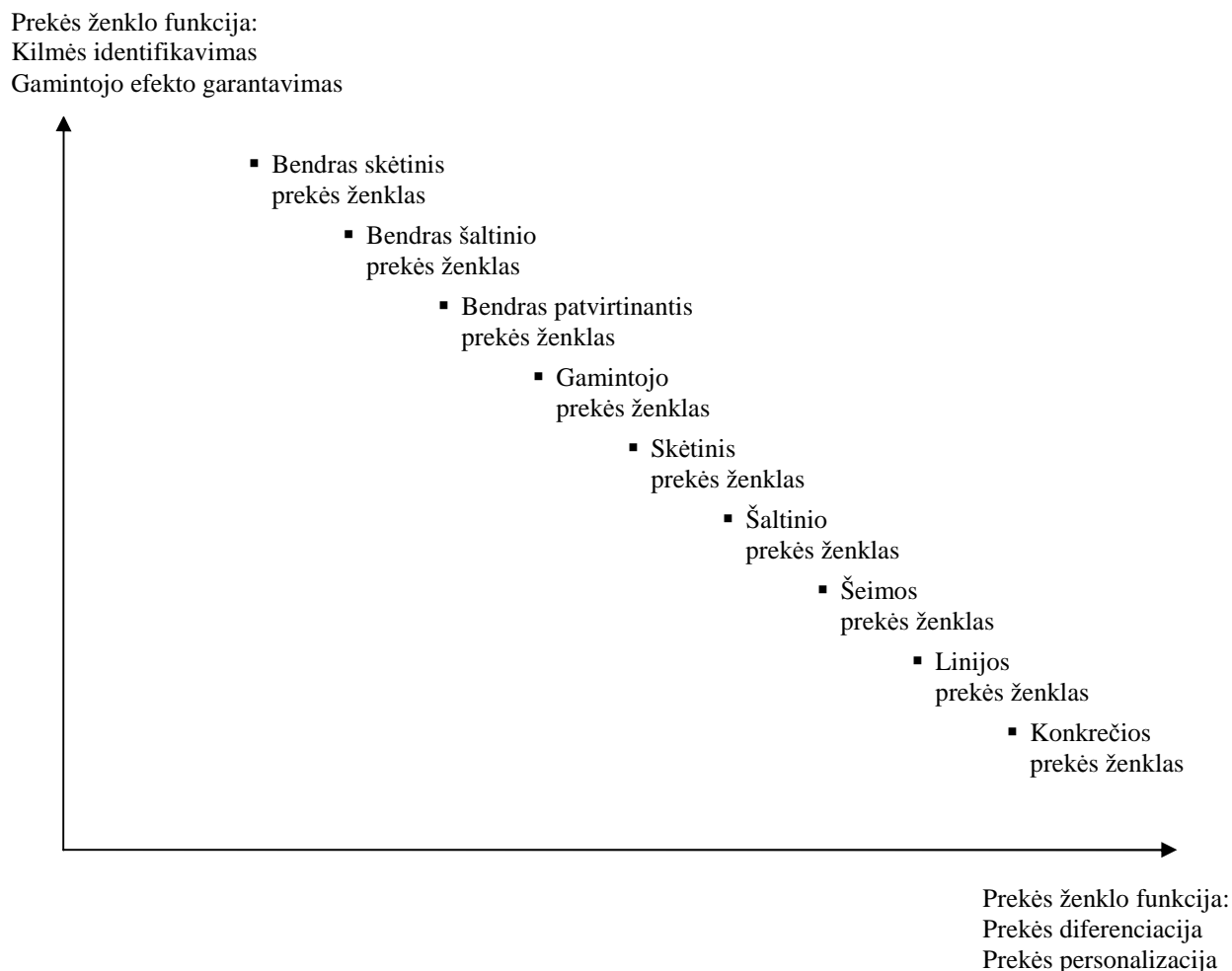
Kiekviena įmonė turi spręsti prekės ženklo – prekės sąsajų valdymą, iškart kai tik pradeda gaminti daugiau nei vieną prekę. Prekės ženklo pasirinkimo sudėtingumas yra glaudžiai susijęs su dviguba prekės ženklo funkcija. Pasaulinė Pramonės Organizacija prekės ženklą apibrėžia kaip „pavadinimą, terminą, ženklą, simbolį, dizainą arba šių elementų suderinamumą kurių pagalba žymimos pardavėjo arba grupės pardavėjų prekės, ir išskiria jas iš kitų konkurentų prekių“. Taigi, *globaliniu mastu prekės ženklas turi dvi funkcijas:*

- Išskirti skirtingas prekes vieną iš kitos;
- Pažymėti prekės kilmę.

Remiantis Kapferer (2004), įmonėms sparčiai augant, nuoseklus šių dviejų funkcijų įgyvendinimas tapo komplikuoatas. Įmonių gaminamų prekių padidėjimas tarsi reikalauja sistemos, pagal kurią kiekvienai prekės bus suteikiamas prekės ženklas. Ši sistema, parastai apibūdinama kaip prekių ženklų portfelis, turi aiškiai paaiškinti bendrą pasiūlymą ir prekės ženklo suteikimą lengvai struktūrizuoti tokiu būdu, kad tai būtų itin lengvai suvokiama perspektyvių pirkėjų. Tai turi būti aiški ir logiška seka bei taisyklės, kurias suvoktų bei galėtų pritaikyti visi įmonės padaliniai. Prekės ženklų portfelio sistema turi skatinti pardavimus ir rėmimą trumpame laikotarpyje bei prekės ženklo kapitalo kūrimą vidutiniame laikotarpyje. Be to, prekės ženklų portfelis turi numatyti galimus prekių linijos pasikeitimus bei įgalinti įmonę pritaikyti šią sistemą (portfelį) naujoms prekėms.

Rajagopal ir Sanchez (2004) pateikia tokį prekės ženklų portfelio apibrėžimą: prekės ženklų portfelis – tai integruotas prekės ženklo kūrimo procesas, kuriuo siekiama sukurti ryšį tarp prekės ir vartotojo šiuolaikinėje, nuolat besikeičiančioje, ekonomikoje. Įmonės prekės ženklų portfelis turi būti suvokiamas kaip ankstesnės valdymo sistemos palikimas, taip pat kaip ir nusistovėję konkurenciniai santykiai rinkoje. Rajagopal ir Sanchez (2004) manymu, įmonės istorija tarsi sukuria „prekės ženklų“ bagažą, kuris apima ne tik stiprius prekės ženklus su senomis tradicijomis, tačiau ir silpnus prekės ženklus su senomis tradicijomis. Įmonių valdymas bei teisėti suvaržymai įmonėms sukuria barjerus silpnų prekės ženklų atnaujinimui arba jų pakeitimui naujus, stipriais prekės ženklais.

Kapferer (2004) teigimu yra šeši prekės ženklo – prekės sąsajos struktūriniai modeliai. Šiuos modelius galima pritaikyti pačiai įmonei arba jos prekės ženklui ir daugybei prekės – ženklų kuriuos įmonė remia, tokiu būdu sukurdama įvairius prekės ženklų variantus (žr. 2 paveikslą).



Šaltinis: Kapferer, The new strategic brand management, 2004, p. 294.

2 pav. Alternatyvių prekės ženklų strategijų pozicionavimas

Įmonė gamintoja savo prekėms suteikianti prekės ženklus bei juos reklamuodama ilgainiui sukuria beveik savarankišką prekės ženklo vertę, arba turtą, kuris netgi „atitrūksta“ nuo konkrečių prekių. Taip atsirinka todėl, kad prekės ženklas tarsi persikelia į vartotojų žinių ir nuomonių lygmenį – kai kuriuos ženklus jie prisimena, vertina ar mėgsta labiau nei kitus, sieja su jais prekių kokybę ar net suvokia tam tikrą paties ženklo vertę ar kokybę. Todėl įmonei prekių ženklų valdymo klausimai yra labai svarbūs, ko pasekoje iškyla klausimas apie tinkamą prekės ženklų portfelio suformavimą. Kai naujos prekės parduodamos remiantis jau pripažintu įmonės siūlomos prekės prekių ženklu, į jas pirkėjai žiūri kaip ir į jau pažįstamas šios įmonės prekes. Todėl labai svarbu įmonei parengti tokį prekės ženklų portfelį, kurį įmonės galės naudoti visoms savo prekėms.

Remiantis Kuvykaite (2001), geras *prekės ženklų portfelis atneša įmonei nemažą naudą*, nes:

- prekės ženklas, kuris žada bei teikia išskirtinę vartojamąją vertę, labiau įsimenamas ir turi daugiau ištikimų klientų;
- leidžia parduoti prekę aukščiausia kaina;
- užtikrina didelę prekės dalį rinkoje;
- garantuoja dideles pardavimo apimtis ir pelną;
- suteikiant įmonei galimybę naujai prekei naudoti jau turimą ir išpopuliarintą prekės ženklą;
- Suteikia galimybę segmentuoti rinką.

Laforet ir Saunders (1994) išskiria keletą priežasčių, kodėl prekės ženklų portfelis šiandieninėmis, laisvos rinkos bei konkurencijos, sąlygomis tampa vis svarbesnis:

- Prekės ženklų portfelis užtikrina funkcinę naudą bei sukuria vertę, o tai pirkėjus skatina pirkti prekę.
- Prekės ženklų portfelis skatina marketingo komplekso integracija bei suteikia tvirtą pagrindą marketingo taktikai ir strategijai neramioje rinkoje.
- Ilgalaikio vartojimo rinkose – pasitaikius prekėms, kurios rinkoje egzistuoja trumpą laikotarpį – prekės ženklas itin svarbus siekiant, kad pirkėjai prekę pastebėtų ir įsigytų.
- Reklamos industrija pradėjo naudoti prekės ženklų frančizę, kaip būdą kuriuo galima vykdyti pardavimų skatinimą.
- Įmonės siekdamos padidinti gaunamą vertę iš naudojamo prekės ženklo, prekės ženklo vertę įtraukia į įmonės finansinį balansą.
- Prekės ženklas yra pagrindinė priežastis, dėl kurios įmonės perka viena kitą.
- Įmonės itin domisi naudojamo prekės ženklo platesniu panaudojimu bei skėtinio prekės ženklo galimybėmis.
- Įmonės identitetas ir jos prekės ženklas tampa neatsiejami.

Kotler ir kt. (2003) teigia, kad per didelio prekės ženklų portfelio trūkumas yra tas, kad kiekvienas prekės ženklas gali apimti tik nedidelę rinkos dalį, ir visi jie gali būti nelabai pelningi, o tai neigimai paveiktų visą prekių ženklų portfelį. Be to, gali atsitikti taip, kad bendrovė, užuot vysčiusi kelis prekės ženklus ir pavertusi juos labai pelningais, išsklaidys savo išteklius remdama daug ženklų. Dėl šių priežasčių Kotler (2003) manymu, tokios bendrovės turėtų sumažinti esamų prekės ženklų skaičių ir įvesti griežtesnes naujų prekės ženklų atrankos procedūras bei taip išlaikyti optimalaus prekės ženklų portfelio dydį. Vartojimo prekių rinkoje, jau dabar yra per daug prekės

ženklų, mažai besiskiriančių vienas nuo kito, tad „Procter & Gamble“, „Lever Brothers“ ir kitų didžiųjų vartojamųjų prekių gamintojų marketingo specialistai imasi vadovautis prekės megaženklų strategija – atsisako silpnesnių prekės ženklų. Tokiu būdu išlaikomas reikiamas (optimalus) prekės ženklų portfelio dydis, o lėšas marketingui investuojamos tik į tokius prekės ženklus, kurie savo kategorijose rinkoje gali užimti pirmą arba antrą vietas.

Kurdama prekės ženklą, įmonė turi apmąstyti, ar sukurtasis prekės ženklas ateityje galės būti panaudotas naujoms prekėms žymėti bei tapti prekės ženklų portfelio dalimi. Esamas prekės ženklas iš jau egzistuojančio prekės ženklų portfelio naujoms prekėms žymėti gali būti panaudotas, kai įmonė tenkina naujos prekės pardavimo apimtys ir dėl to nenukenčia esamųjų prekių pardavimas. Priešingu atveju naujoms prekėms turi būti kuriami nauji prekių ženklai (Kuvykaitė, 2001).

Rajagopal ir Sanchez (2004) teigia, kad prekių ženklų portfelis turi apimti visus įmonės naudojamus prekės ženklus, nepriklausomai nuo ar ženklas sukurtas ir vystytas pačios įmonės ar įsigytas jau suformuotas. Įmonė turėtų parengti planą pagal kurį būtų siekiama stiprinti visą prekės ženklų portfelį: sumažinti prekės ženklų kiekį bei stiprinti individualius prekės ženklus. Įsigyti prekės ženklai turi būti įtraukti į jau naudojamą prekės ženklų portfelį, kad būtų galima išvengti rinkos persidengimo kai įmonė toje pačioje rinkoje tam pačiam segmentui siūlo tokią pačią arba labai savo funkcinėmis savybėmis panašią prekę, tik skirtingu prekės ženklu.

1.3. Prekių ženklų portfelio struktūra: prekės ir ženklų sąsajų aspektas

Kapferer (2004) teigimu, kiekviena įmonė siekia sukurti ryšius tarp prekių ir prekių ženklų, kad atskleisti vartotojui, kaip jie gali būti susiję. To pasėkoje prekių ženklai nėra ribojami tik vienu vardu, bet dažnai susideda iš daugybės prekių ženklų elementų kombinacijos. Kai kuriais iš šių elementų gali dalintis daug skirtingų prekių, kiti elementai yra skirti tik ribotam prekių kiekiui.

Prekės ženklų portfelis yra prekių žymėjimo strategijos apibendrinimas, išskiriant įmonės bendrų ir savitų prekių ženklų elementų skaičių ir prigimtį, atskleidžiantis prekių ženklų elementų tikslią klasifikaciją. Vystant potencialius prekių žymėjimo ryšius tarp skirtingų įmonės prekių, prekės ženklų portfelis yra naudinga priemonė padedanti grafiškai atvaizduoti įmonės prekių žymėjimo strategiją. Ypatingai prekės ženklų portfelis yra paremtas supratimu, jog prekę gali būti pažymėta įvairiais būdais, priklausomai nuo to, kiek naujų ir jau egzistuojančių prekių ženklų elementų yra naudojama ir kaip jie pritaikomi bet kuriai prekei. Kadangi keletas prekės ženklų elementų naudojama norint daugiau pasiekti nei su vienu prekės ženklu, gali būti sudaryta struktūra, kuri vaizduotų, kaip įterpiamos skirtingos prekės su bendrais prekės ženklo elementais. Kai kurie prekių ženklai gali dalintis bendrais elementais su visomis prekėmis, kiti elementai gali būti unikalūs ir būdingi tik tam tikrai prekei.

Kapferer (2004) kompanijų strategijų analizė atskleidžia šešis prekės ir prekės sąsajos modelius. Kiekvienas modelis pažymi įtakingą prekės ženklo svarbą, ženklo statusą, taip pat prekės ženklo santykį (formalų ir/arba vizualinį) su preke, kuri prekės ženklas apima.

Pagal Kapferer (2004) skiriamos šios šešios *prekės ženklų strategijos*:

1. Konkrečios prekės ženklas (*angl. Product brand*);
2. Linijos prekės ženklas (*angl. Line brand*);
3. Šeimos prekės ženklas (*angl. Range brand*);
4. Skėtinis prekės ženklas (*angl. Umbrella brand*);
5. Šaltinio prekės ženklas (*angl. Source brand*);
6. Patvirtinantis prekės ženklas (*angl. Endorsing brand*).

Laforet ir Saunders (1994, p. 67) pritaria Kapferer siūlomam prekės ženklų naudojimo strategijų skirstymui, todėl prekės ir prekės ženklų sąsajos bus analizuojamos remiantis Kapferer (2004) siūlomomis prekės ženklų strategijomis.

1.3.1. Konkrečios prekės ženklas

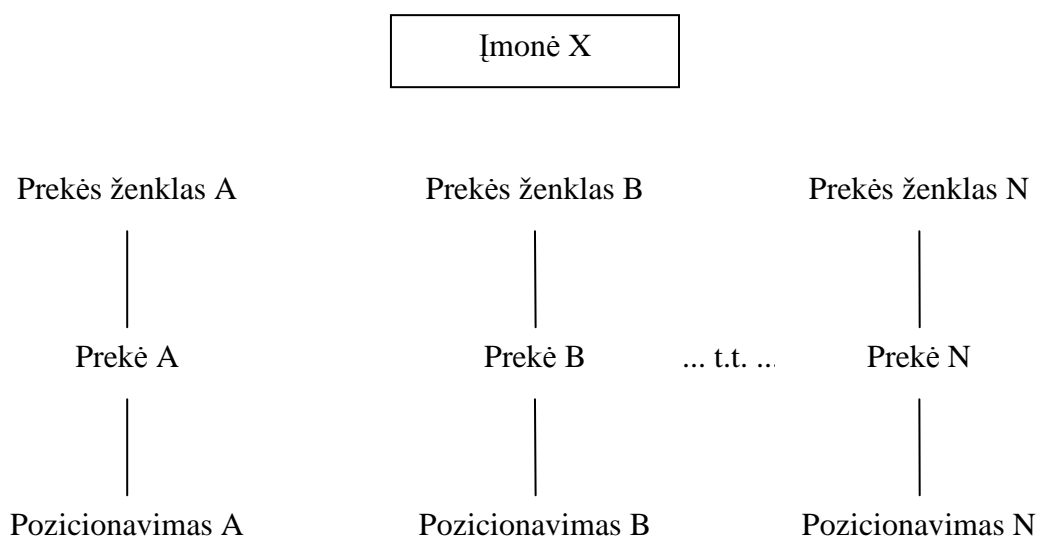
Konkrečios prekės ženklo strategija apima konkretų vardo paskyrimą vienai, ir tik vienai prekei, taip pat vienam išskirtiniam pozicionavimui. Šios strategijos rezultatas yra tai, jog kiekvienai naujai prekei suteikiamas išskirtinis prekės ženklas, kuris priklauso tik šiai prekei (Kapferer, 2004). Laforet ir Saunders (1994) teigimu, konkrečios prekės ženklas yra dažniausiai naudojama prekės ženklo forma, kurią naudoja didžioji dalis didžiausio įmonių pasaulyje, pavyzdžiui „Procter & Gamble“ – Ariel.

Įmonėms gaminančioms kelių kokybės ir kainos lygių, skirtingiems vartotojų segmentams skirtas prekes, to paties ženklo (o kartu - ir įvaizdžio) naudojimas nėra patogus. Pavyzdžiui, žinoma Japonijos automobilių įmonė “TOYOTA” naujai sukurtą prabangių automobilių liniją pavadino “Lexus”, tuo siekdama, kad pirkėjai šių mašinų nesietų su populiariais, bet ne itin prabangiais pačios firmos vardu vadinamais modeliais (Kotler ir kt., 2003).

Pranulis ir kt. (2000) teigia, jog paprastai taip pavadinama bandomoji prekė, kuria įmonė pradeda skverbimasi į kol kas neįvaldytą rinkos dalį ar bando įvaldyti naują prekių grupę. Individualus prekės ženklas mažai siejamas su įmonės pavadinimu ar kitais jos ženklais, todėl nesėkmės atveju įmonės reputacija nukenčia menkai. Vartotojai tiesiog nežino, kas gamino jiems nepatikusią prekę, nes nedaugelis skaito visą ant pakuotės esančią informaciją. Pagrindinis šios strategijos privalumas yra tas, jog įmonė nesusieja individualaus prekės ženklo su savo reputacija. Tokiu būdu, jei prekė yra nekokybiška arba nesėkminga, įmonės įvaizdis ir reputacija nenukenčia. Pripažinimo atveju individualaus ženklo naudojimas dažnai pasiteisina, nes prekę renkasi ne tik

gamintoją ar kitas jo prekes mėgstantys pirkėjai. Individualaus ženklo strategija leidžia įtraukti į rinką daug naujų prekių, atitinkančių skirtingus poreikius, užimti maksimalią rinkos dalį, išbandyti savo jėgas įvairiose rinkose, o jei segmentai nėra labai skirtingi, tai skirtingi prekių ženklai padeda vartotojui identifikuoti skirtybes. Tačiau šie pranašumai sąlygoja dideles išlaidas, kurias dar reikia padalinti turimiems prekių ženklu, užuot kūrus vieną stiprų pelningą prekės ženklą. Prekės ženklai net gali sunaikinti vienas kitą (toje pačioje įmonėje).

Remiantis Kapferer (2004) kompanijos turinčios prekės ženklų portfelį, derina jį prie prekių taip, kaip pateikta 3 paveiksle.



Šaltinis: Kapferer, The new strategic brand management, 2004, p. 296.

3 pav. Konkrečios prekės ženklo strategija

Kuzykaitės (2001) teigimu, individualiais ženklais pažymėtos prekės konkuruoja tarpusavyje, o tai skatina įmonių darbuotojų kūrybiškumą. Ši prekių ženklų strategija orientuota į vartotojus, kurie domisi naujovėmis ir linkę įsigyti prekių su naujais prekių ženklais. Naudojant individualius konkrečios prekės ženklus, galima tiksliau akcentuoti kiekvienos prekės privalumus, taip pat padidėja pardavimo apimtys. Tačiau individualūs prekės ženklai labai brangūs, o prekių nesėkmės rinkoje tikimybė yra didelė.

Individualaus prekės ženklo atveju, Urbanskienės ir Vaitkienės (2006) teigimu prekės ženklas nesiejamas nei su firmos vardu, nei su kitomis prekėmis. Įmonė gali siūlyti įvairius tos pačios prekių kategorijos prekės ženklus skirtingiems segmentams, taip plėsdama vartotojų ratą. Naudojant konkrečios prekės ženklus, galima tiksliau apibrėžti kiekvienos prekės privalumus arba parodyti, kad prekės labai skiriasi savo kokybe ir/ar kaina. Pavyzdžiui, „Procter&Gamble“ gamina

Camay muilą tiems vartotojams, kurie nori, kad jų oda būtų minkšta, *Safeguard* - tiems kurie nori apsaugos nuo nemalonaus kvapo, *Lava* - tiems, kurie tikisi nepriekaištingos švaros.

Konkrečios prekės ženklo tipo naudojimas susijęs su dideliais rėmimo kaštais, o nesėkmingas vienos prekės pardavimas negali paveikti kitos prekės, t. y. jei rinkoje ją ištinka nesėkmė, tai nenukenčia nei kitų prekių, nei įmonės prestižas, nes vartotojas nežino, kas pagamino prekę. Be to, Rajagopal ir Sanchez (2004) teigimu, konkrečios prekės ženklas gali turėti itin didelę reikšmę tam tikrose rinkos nišose, sėkmingai išskiriant prekės ženklo savybes bei privalumus ir juos lyginant su artimiausiu konkuruojančiu prekės ženklu.

Taigi, konkrečios prekės ženkilai yra skirti tik vienai prekių kategorijai, nors gali būti siūlomi įvairus prekių tipai skirtingų modelių pagrindu, pakuotės dydžių, skonių ir t.t. Pagrindinis individualaus prekės ženklo kūrimo privalumas yra tai, kad prekės ženklas ir visa jį paremianti marketingo programa gali būti pritaikyta individualiai vartotojų grupei. Tokiu būdu, vardas, logotipas ir kiti prekės ženklo elementai, kaip prekės dizainas, marketingo komunikacijos programa, kainos ir paskirstymo strategijos gali būti kuriamos susitelkiant ties tam tikra tiksline rinka. Jei prekės ženklas nepasiteisina, rizika kitiems prekės ženkliams ir pačiai įmonei minimizuojama. Tačiau yra ir keletas individualaus prekės ženklo trūkumų, tai sudėtingumas, painumas ir išlaidos kuriant atskiras marketingo programas norint pasiekti atitinkamą prekės ženklo vertės lygmenį.

1.3.2. Linijos prekės ženklas

Linijos prekės ženklas – tai daliai ar visoms įmonės prekėms sutektas ženklas (Kapferer, 2004). Linijos prekės ženklas suteikiamas prekių linijai ar netgi visoms įmonės prekėms. Urbanskienės ir Vaitkienės (2006) nuomone, toks prekės tipas naudojamas, kai įmonė nediferencijuoja savo prekių, o visas prekes reklamuoja kaip prekės ženklų šeimą. Kapferer (2004) mano, kad kai naujos prekės parduodamos remiantis pripažintu linijos prekės ženklu į jas pirkėjai žiūri kaip į jau pažįstamas šios įmonės prekes. Pranulio ir kt. (2000) manymu, nauja prekė naudojasi senesniųjų prekių sukurta reputacija ir lengviau įsiskverbia į rinką. Tuo pagrįsti prekės ženklo pratęsimo veiksmai, kai sėkmingas ženklas naudojamas įvedant į rinką modifikuotas ar visai naujas prekes. Kuvykaitės (2001) teigimu, naujas prekių linijos prekes žymint esamais linijos prekės ženklais, sumažėja naujos prekės įvedimo į rinką rizika. Šiai nuomonei pritaria ir Laforet ir Saunders (1994), nes esamo prekės ženklo panaudojimas naujoms prekėms yra logiškas sprendimas. Tačiau jei nauja prekė pasirodo nepakankamai geros kokybės arba kitaip neatitinka vartotojų poreikių, ji gali pakenkti visos prekių linijos bei pačios įmonės reputacijai. Kad taip neatsitiktų, įmonei būtina nuodugniai iširti, ar prekės ženklas tinka konkrečiai naujai linijos prekei.

Kapferer (2004) teigia, kad *linijos prekės ženklo strategija suteikia keletą pranašumų:*

- sustiprina prekės ženklo pardavimo galią ir stiprų prekės ženklo įvaizdį;
- palengvina kiekvienos linijos išplėtimą;
- sumažina pristatymo rinkai kaštus.

Linijos prekės ženklo strategijos trūkumai:

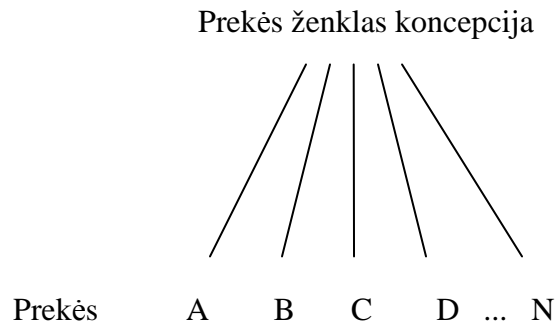
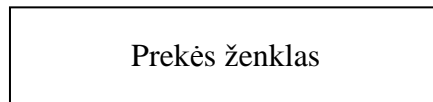
- įmonių tendencija pamiršti jog prekių grupė turi tam tikrus limitus;
- vienai prekei patyrus nesėkmę, gali nukentėti ir kitų prekių reputacija.

Kuvykaitės (2001) manymu, linijos prekės ženklą įmonės naudoja siedamos kuo našiau išnaudoti gamybos pajėgumus, geriau patenkinti vartotojų poreikius reaguoti į konkurentų veiksmus.

Apibendrinant linijos prekės ženklo naudojimą, galima pažymėti, kad šis strategija įmonei leidžia kiekvienai naujai prekei sukurti naują pavadinimą. Pvz., SEIKO – kokybiškų laikrodžių gamintojas – gali išleisti prastesnės kokybės laikrodžių liniją, pavadinimu PULSAR, nesumenkindama savo prekių ženklo SEIKO.

1.3.3. Šeimos prekės ženklas

Kapferer (2004) teigimu, šeimos prekės ženklas dažniausiai taikomas maisto produktų sektoriuje (Green Giant, Campbell, Heinz, Whiskas ir taip toliau), įrengimų sektoriuje (Moulinex, Seb, Rowenta, Samsonite) ar pramonėje (Steelcase, Facom). Šie prekės ženklai apima visas įmonių prekes per vienintelį elementą, prekės ženklo koncepciją, taip kaip pateikta 4 paveiksle. Laforet ir Saunders (1994) teigimu, šeimos prekės ženklas dažniausiai naudojamas įmonei veikiant griežtai apibrėžtoje rinkoje kur šeimos prekės ženklo naudojamas turi aiškų privalumą – prekės tarsi reklamuoja viena kitą, nes parduodamos tuo pačiu prekės ženklu.



Šaltinis: Kapferer, The new strategic brand management, 2004, p. 300.

4 pav. Šeimos prekės ženklo formavimas

Šeimos prekės ženklas gali būti naudojamas dėl kelių priežasčių. Atsirandant vis daugiau skirtumų tarp prekių, gali būti sunkiau naudoti konkrečios prekės ženklą ir išlaikyti prekės savitumą arba efektyviai susieti skirtingas prekes. Kita vertus, skirtingi šeimos prekių ženklai gali būti apriboti, idant sukelti specialias asociacijas tam tikrai prekių grupei tarp susijusių prekių. Šeimos prekių ženklų atveju šios asociacijos gali sietis su prekės požymiais, nauda, požiūriu ir siauresniu atžvilgiu – su žmonėmis ir santykiais, programomis ir vertybėmis bei bendru patikimumu.

Tokiu būdu šeimos prekės ženklas gali būti veiksminga priemonė norint priskirti bendras asociacijas įvairioms, bet skirtingoms prekėms. Naują prekę ženklinant šeimos prekės ženklu, jos pristatymo kaina mažesnė ir priėmimo tikimybė aukštesnė. Kita vertus, jei prekės susietos šeimos prekės ženklu, o jų marketingo programos nėra nuodugniai apsvaistytos, toks prekės ženklas gali tapti silpnas ir nemėgstamas. Be to, vienos prekės nesėkmė gali turėti neigiamų padarinių kitoms, tuo pačiu prekės ženklu pažymėtoms įmonės prekėms.

Laforet ir Saunders (1994) teigia, kad įmonės, sėkmingai naudodamos šeimos prekės ženklą, dažnai pakeičia įmonės pavadinimą ir pradeda vadintis sėkmingo šeimos prekės ženklo vardu. Tačiau Kapferer (2004) manymu, toks sprendimas ne visada pasiteisina, nes šeimos prekės ženklo *struktūrą turi ne tik privalumų tačiau ir trūkumų*:

- Ši struktūra įgalina naudoti daugybę būdų išorinei komunikacijai, sukonzentruojant dėmesį į viena vardą – prekės ženklą – tuo pačiu sukuriant prekės ženklo vertę pačiai įmonei, kuri gali būti panaudota kitoms įmonės prekėms. Šioje struktūroje prekės ženklas komunikuoja bendru atveju pristatydamas vienintelę prekės ženklo koncepciją. Be to, prekės su nauju prekių ženklu pardavimas bus sėkmingas, jei gamintojo ar paslaugų teikėjo prekių ženklas yra stipriai įsitvirtinęs rinkoje.

- Šeimos prekės ženklas gali lengvai priskirtas naujoms prekėms, kurios atitinka įmonės misiją ir patenka į ta pačią prekių kategoriją. Be to, naujų prekių pristatymo kaštai dėl lengvo šeimos prekės ženklas priskyrimo yra labai maži nes nereikia tirti naujo pavadinimo ir skirti didelių išlaidų reklamai, kad sukurti prekių ženklo žinomumą bei pripažinimą.

Viena iš dažniausiai minimų problemų yra prekės ženklo nepermatomumas kai šis išsiplėčia. Pavyzdžiui, prekės ženklas „Findus“ atstovauja skaniai kvepiantiems šaldytiems produktams. „Findus“ – žinomas prekės ženklas – aukštos kokybės, modernus, žinomas kaip puikus šaldytų produktų specialistas, universalus, nes tinka įvairių rūšių patiekalams. Nuo pat įmonės veiklos pradžios, prekių vardai suteikiami prekėms buvo pagal receptų vardus. Galima pažymėti, kad šie vardai banalūs. Bet kuris prekės ženklas gali būti pretenzija, kad jis turi ta patį receptą. Iš vienos pusės siekiant praturtinti prekės ženklą ir pabrėžti jo turimą individualumą iš kitos pusės, padėti pirkėjui pasirinkti iš gausybės siūlomų prekių turi būti sukurta tarpinė grandis tarp prekės ženklo vardo ir kiekvienam aktualios prekės vardo. Tai specifinių linijų vaidmuo, tokių kaip:

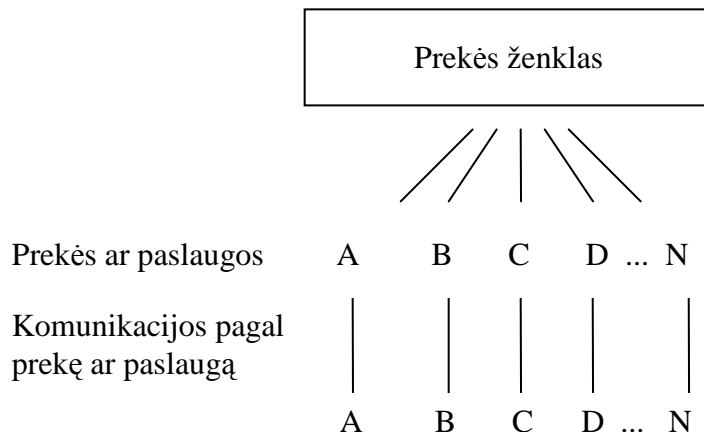
- „neriebus maistas“ kurios pergrupavo 18 patiekalų, atpažįstamų pagal balta pakuotę;
- „tradiciniai“, apimantys 9 patiekalus, pažystamus iš išorinės kaštoninės spalvos;
- „jūros produktai“ apimantys 9 patiekalų rūšis ir įvairius produktus (paprasciausiai vadinamais žuvies kotletai, lydekos filė ir t.t.) mėlyname įpakavime.

Tokie prekės vardai padeda lengviau rasti tinkamą prekę, o taip pat struktūrizuoti mažmenininkams prekes savo lentynose, nes segmentavimo kriterijai ir prekių grupių kūrimas priklauso nuo prekės ženklo.

Galima pažymėti, kad šeimos prekės ženklas yra išskiriamas kaip prekės ženklas, naudojamas daugiau nei vienoje prekių grupėje, bet nebūtinai įtraukiamas įmonės vardas. Daugelis įmonių remia tik nedidelę dalį šeimos prekių ženklų.

1.3.4. Skėtinis prekės ženklas

Canon kameros, kopijavimo aparatai, biuro įranga – visos prekės rinkoje turi tą patį prekės ženklą – skėtinį prekės ženklą. Yamaha parduoda motociklus, tačiau taip pat pianinus ir gitaras. Mitsubishi apima bankus, automobilius ir namų reikmenis. *Naudojant šią strategiją prekės ženklas apima skirtingų rūšių prekes skirtingose rinkose.* Kiekviena iš prekių turi savo reklamines kampanijas ir yra plėtojamas naudojant savo komunikacijas (kartais netgi turi savo reklamos agentūras). Tokiu būdu mes kalbama apie Canon kameras, Canon fakso aparatus, Canon spausdintuvus. Remiantis Kapferer (2004), 5 paveikslas iliustruoja šią struktūrą.



Šaltinis: Kapferer, *The new strategic brand management*, 2004, p. 302.

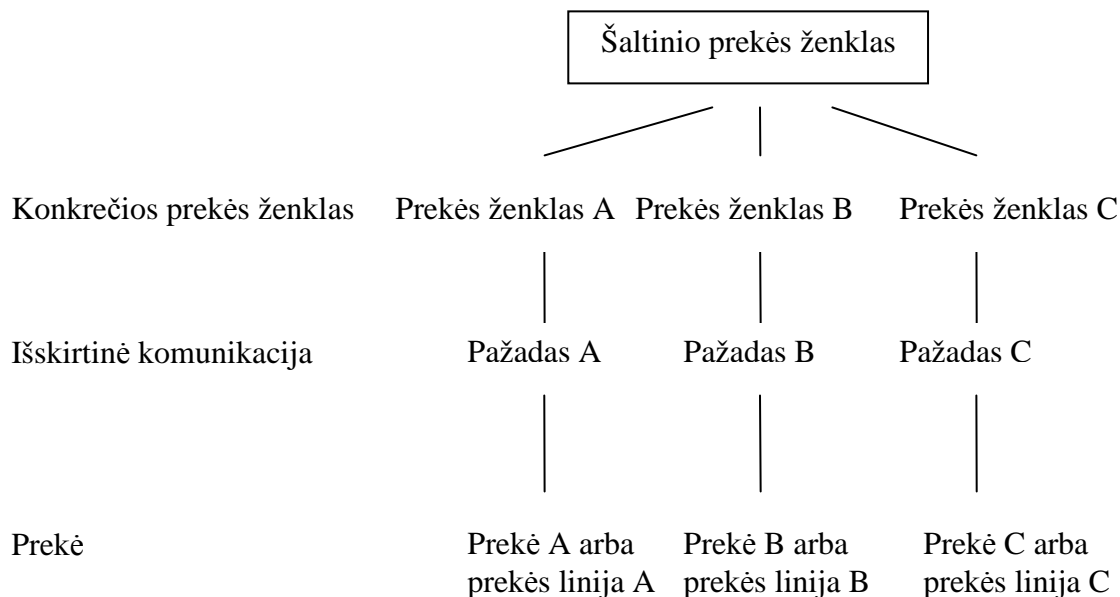
5 pav. Skėtinė prekės ženklų strategija

Kapferer (2004) nuomone pagrindinis *skėtinio prekės ženklo strategijos privalumas* yra vieno prekės ženklo kapitalizacija ir ekonominė nauda internacionalizacijos lygyje. Tuo tarpu Rajagopal ir Sanchez (2004) mano, kad pagrindinė nauda, kurią įmonės gauna naudodamos skėtinę prekės ženklo struktūrą yra mažesnės rėmimo išlaidos lyginant su kitomis prekės ženklo struktūromis, nes skėtinės prekės ženklo struktūros atveju reikia remti tik vieną prekės ženklą.

Skėtinio prekės ženklo strategija įgalina pagrindinį prekės ženklą susieti su prekėmis, kurios su šiuo prekės ženklu dar nebuvo susiję.

1.3.5. Šaltinio prekės ženklas

Šaltinio prekės ženklo strategija yra identiška skėtinei prekės ženklų strategijai, tačiau skiriasi tik viena ypatybe – *kiekviena skirtingos kategorijos prekė turi savo prekės ženklą*. Prekės daugiau nėra vadinamos skėtinio prekės ženklu, tokiu kaip „eau de toilette“ ar „eau de parfum“, bet kiekviena turi savo vardą, pavyzdžiui: Jazz, Opium, Nina ir t.t. Ši, sujungta iš dviejų prekės ženklų, struktūra žinoma kaip dvigubo prekės ženklo strategija (pateikta 6 paveiksle) (Kapferer, 2004).



Šaltinis: Kapferer, The new strategic brand management, 2004, p. 304.

6 pav. Šaltinio prekės ženklo strategija

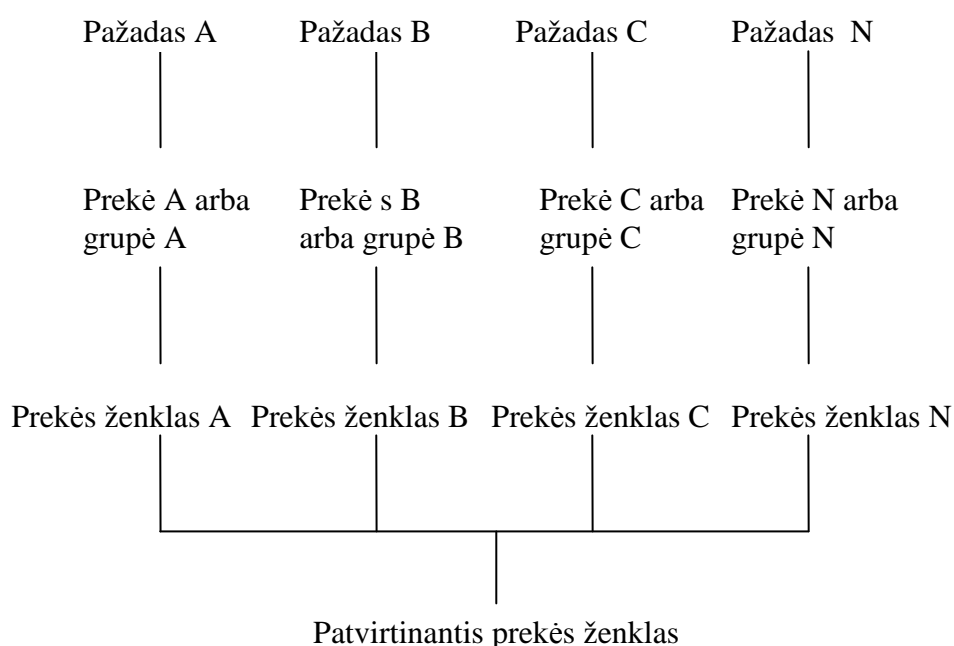
Šaltinio prekės ženklo strategijos nauda, Kapferer (2004) manymu, yra šios strategijos galėjimas užtikrinti dvigubai sujungiamą skirtingumo jausmą ir gylį. Sudėtinga personalizuoti pasiūlymą arba teiginį klientui be jokio asmeninio žodyno. Šaltinio prekės ženklas siūlo savo reikšmę ir identitetą, modifikuotą ir praturtintą dukteriniu prekės ženklu. Tai daroma siekiant patraukti išskirtinį klientų segmentą. Grupė turinti „Cristian prekes“ suteikia prekės vardą kuris reikalingas pabrėžti savo prekės ženklą siekiant patraukti naujo rinkos segmento vartotojus ir naujas rinkas.

Šaltinio prekės ženklo trūkumai priklauso nuo būtinybės ir pagarbos geriausiai žinomam – „pagrindiniam“ prekės ženklui, reputacijai ir identitetui kurią suteikia „pagrindinis“ prekės ženklas. Dėl šios priežasties Rajagopal ir Sanchez (2004) nuomone, kiekvienai prekių kategorijai suteikiant atskirą prekės ženklą būtų išsaugotas prekės ženklo identitetas bei sumažinta galimų neigiamų rezultatų rizika (pavyzdžiui tarp maisto ir chemikalų).

Rajagopal ir Sanchez (2004) manymu naudojant šaltinio prekės ženklo struktūrą labai svarbu pasirinkti tinkamą prekių kiekį kategorijoje ir pačių kategorijų skaičių. Be to, būtina parinkti tinkamą prekės ženklą visai prekių kategorijai, kad vartotojui būtų lengva susieti prekės ženklą su preke.

1.3.6. Patvirtinantis prekės ženklas

Kiekvienas atpažįsta žinomus automobilių prekės ženklus, tokius kaip Pontiac, Buick, Chevrolet Jungtinėse Amerikos Valstijose ar Opel Europoje. Šalia šių prekės ženklų logotipų ir dilerių ženklų mes visada matome raides: GM - General Motors. Tai patvirtinantis prekės ženklas (Kapferer, 2004). Patvirtinantys prekės ženklai suteikia pritarimą plačiai prekių, sugrupuotų po prekės ženklais, linijiniams prekės ženklais ar šeimos prekės ženklais, diversifikacijai. Toks prekės ženklo naudojimas, remiantis Laforet ir Saunders (1994), labai tikslingas, nes tokiu būdu vartotojams galima siūlyti prekes skirtingose rinkose, ar net skirtinguose vartotojų segmentuose. 7 paveikslas, sudarytas remiantis Kapferer (2004), vaizduoja patvirtinančių prekės ženklų strategijas.



Šaltinis: Kapferer, The new strategic brand management, 2004, p. 308.

7 pav. Patvirtinančių prekės ženklų strategija

Patvirtinančių prekės ženklų privalumas yra tai, jog suteikiama didesnė judėjimo laisvė. Priešingai nei šaltinio prekės ženklas, patvirtinantis prekės ženklas nesukuria itin stipraus ryšio tarp prekės ženklo ir patvirtinančio prekės ženklo. Visgi, Kapferer, (2004) manymu, kiekvienas tam tikras prekės ženklas sukelia stiprų įvaizdį ir turi grįžtamąją galią vartotojui. Rajagopal ir Sanchez (2004) teigimu, patvirtinantis prekės ženklas gali būti net ir vizualiai nesusietas su prekės ženklu, tačiau vartotojai apie patvirtinantį prekės ženklą žino.

Rajagopal ir Sanchez (2004) išskiria keletą *patvirtinančio prekės ženklo naudojimo privalumų*:

- Sujungia tarpusavyje nesusietus prekės ženklus.

- Sukuria prekių sąsajas rinkoje, nes prekės ženklai susiejami patvirtinančiu prekės ženklu.
- Vysto vartotojų pasitikėjimą.
- Reprezentuoja skirtingas prekes ir skirtingus rinkos segmentus.
- Didina prekės vertę naujuose rinkose segmentuose.
- Patvirtinantys prekės ženklai rinkoje funkcionuoja nepriklausomai nuo kitų prekės ženklų (prekės ženklų kuriuos „patvirtina“).

Laforet ir Saunders (1994) teigia, kad patvirtinančių prekės ženklų strategija yra vienas iš pigiausių būdų suteikiantis vertės kompanijos vardui ir įgalinantis pasiekti minimalų prekės ženklo statusą. Tuo pačiu Rajagopal ir Sanchez (2004) mano, kad patvirtinančio prekės ženklo tikslas užtikrinti prekės patikimumą ir nuraminti pirkėjus, tačiau tuo pačiu metu suteikti patvirtinančiam prekės ženklu visišką laisvę kuriant asociacijas su kitais prekės ženklais. Dėl šios priežasties patvirtinantis prekės ženklas gali būti labai parankus prekei skverbiantis į naujas rinkas arba plečiant prekės ženklą.

Apibendrinant prekių ženklų strategijas, galima pažymėti, kad įmonė gali pasirinkti tam tikrą prekių žymėjimo prekės ženklais strategiją, tačiau vieno prekės žymėjimo strategijos pasirinkimo modelio nėra, kuris būtų taikomas visose įmonėse visoms prekėms.

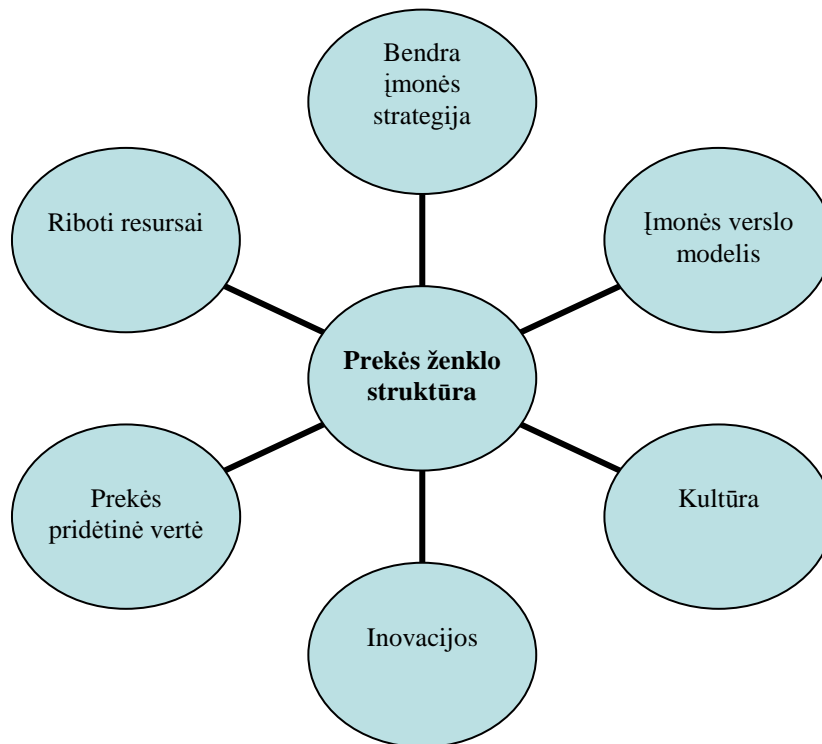
1.4. Prekių ženklų portfelio struktūros pokyčiai ir juos lemiantys veiksniai

Kiekviena prekės ženklo strategija turi savo privalumas ir trūkumus, kurie buvo aptarti ankstesniame darbo skyriuje. Kaip bebūtų, paprastas argumentų už ir prieš sąrašas neužtikrina paprastos pasirinkimo galimybės konkrečiai įmonei tam tikroje rinkoje. Prekės ženklo politika nėra paprastas uždavinys, bet daugiau strateginis sprendimas paremtas konkrečių prekės, šeimos prekės ženklų ar šaltinio prekės ženklų naudojimu ilgame laikotarpyje. Šis pasirinkimas gali būti atliktas atsižvelgiant į tris veiksnius (Kapferer, 2004, 310 p.):

- Pačią prekę ar paslaugą;
- vartotojų elgseną;
- firmų konkurencinę poziciją.

Prekės ženklo politika yra ir tarsi atspindys konkrečios įmonės pasirinktos strategijos tam tikrame kontekste.

Remiantis Kapferer, (2004, 310 p.), pasirenkant tinkamą prekės ženklo struktūrą reikia atsižvelgti į pagrindinius, pateiktus 8 paveiksle, veiksnius.



Šaltinis: sudaryta Autoriaus pagal Kapferer, *The new strategic brand management*, 2004, p. 310.

8 pav. Prekės ženklo struktūrą veikiantys veiksniai

Pirmasis ir svarbiausias veiksnys yra bendra įmonės strategija. Šio veiksnio įtakai pagrįsti pateikiamas viena iš elektros prietaisų gamybos lyderių – Shneider Electric – pavyzdys. Įmonei nusprendus atgaivinti anksčiau naudotus individualius prekės ženklus, kurie buvo žinomi daugeliui elektros prietaisų gamybos srityje dirbančioms didelėms elektros prietaisų gamybos įmonėms visame pasaulyje. Be to, įmonė pradėjo savo (Shneider Electric) strateginį pozicionavimą prieš kitas įmones su kuriomis konkuravo: General Electrics, ABB bei Siemens. Shneider Electric nors ir ne maža įmonė, tačiau lyginant su su minėtais elektros prekių ir elektrinių prietaisų gamybos gigantais buvo aiškiai matomas skirtumas tarp įmonės ir jos konkurentų dydžio. Įmonė atrodė tarsi daugianacionalinių specialistų įmonė, gaminanti įvairias, aukštos kokybės, elektros prekes įvairiems įrengimams, kurios ieško pirkėjai. Kita vertus, įmonę palyginus su smulkiaisiais nacionaliniais gamintojais, Shneider Electric buvo itin stambi įmonė. Taigi, Shneider Electric siekiant save pozicijuoti kaip daugianacionalinių specialistų įmonę, įmonė skirtingos veiklos sritys turi būti pristatomos prekės ženklais skirtais specialistams. Svarbu pažymėti, kad šie prekės ženklai turėtų būti apjungti grupinio prekės ženklo kuris užtikrintų ir palaikytų santykį su pirkėju. Dėl minėtų priežasčių įmonė nusprendė nenaudoti individualaus prekės ženklo strategijos, bet apjungti visus prekės ženklus trimis skirtingais skėtiniais prekės ženklais. Tokiu būdu Shneider Electric prekių

pardavimas organizuotas pagal pirkėjo tipą. Tuo pačiu pirkėjai gali įsigyti tas pačias prekes skirtingais prekės ženklais.

Prekės ženklas būtinas, kai norima atkreipti didesnę rinkos dalį, sukurti kliūčių konkurentams, motyvuoti darbuotojus, užtikrinti geresnę įmonės veiklą bei didesnę pelną, prisivilioti į įmonę kvalifikuotų darbuotojų. Kad šie tikslai būtų pasiekti, prekių ženklas turi būti suderintas su bendrąja verslo strategija. Prekių ženklas, anot specialistų, tai įmonės reputacija. Todėl neturėtų kilti klausimas, ar investuoti į savo reputaciją - juk patikimos įmonės vardas reiškia nuolatinius klientus, taip pat ir stabilias pajamas.

Antrasis veiksnys yra įmonės verslo modelis. Šiuo atveju, įvertinti šio veiksnio struktūrą padeda įmonių, veikiančių tame pačiame sektoriuje, palyginimas. Dažnai šių įmonių prekės ženklų portfelio naudojimo politika, aiškiai parodo pačios įmonės verslo modelį, pagrindinę kompetencijos sritį ar netgi įmonės pelningumą.

Trečiasis veiksnys parenkant tinkamą prekės ženklų portfelio struktūrą yra kultūra. Globalizacija, kaip ir daugelis kitų pasaulyje vykstančių procesų, susilaukia teigiamų ir neigiamų reakcijų. Marketingo specialistams nėra svarbu palaikyti vieną ar kitą nuomonę, svarbu suvokti vykstančius procesus. Taigi globaliame pasaulyje prekės ženklai, kad prasiskintų kelią per tamsų, “nereguliuojamą” pasaulinės konkurencijos tankumyną ir sukeltų publikos susidomėjimą, turi sužadinti troškimą, o tam jie turi sugundyti būsimus vartotojus ir nuvilinti juos nuo konkurentų.

Taigi, jei įmonė ketina įeiti į tarptautines rinkas, ji gali keisti savo pavadinimą, kuris tiko tik vienai konkrečiai šaliai. Vienoje šalyje vartoti žodžiai, spalvos, santrumpos kitoje šalyje gali būti nesuprantamos. Būtina atsižvelgti ir į rinkos segmentą, kuriam bus perduodama prekių ženkle užkoduota informacija., nes tarptautinė rinka skirtingai nuo nacionalinės rinkos apima skirtingas kultūras.

Jungtinės Amerikos Valstijos propaguoja ženklo, kuris gamina kitą individualaus prekės ženklo prekę kultūrą. Kaip pavyzdys galėtų būti puikiai pasaulyje žinomas Procter & Gamble prekės ženklas, kuriuo žymimos įvairūs skalbimo milteliai, dantų pastos, asmens higienos priemonės bei kitas prekės turinčios skirtingus, t.y. individualius prekės ženklus. JAV tokia prekės ženklų naudojimo strategiją labai priimtina, todėl ją naudoja daug įmonių. Kita vertus, nesunkiai paaiškinama kodėl Europa ar Japonija dažniausiai naudoja skėtinę prekės ženklo strategiją. Nivea arba Nestle yra tik du iš daugelio Europos pavyzdžių. Japonijoje, nepaisant rinkos dydžio, įmonės koncepcija susideda iš to, kad kuo daugiau prekių gamina arba sričių apima, tuo aukštesnę įgyja reputaciją. Japonijoje, gali būti sunkiai įsivaizduojama, kad įmonė nenaudotų vieno prekės ženklo visoms įmonės prekėms. Yamaha galėtų būti puikus pavyzdys atskleidžiantis tokios koncepcijos naudojimą, kai tas pats prekės ženklas suteikiamas visiškai skirtingoms įmonėms prekėms: motociklams ir garso aparatūrai (įvairūs pianinai, sintezatoriai, kita garso technika).

Ketvirtasis veiksnys – tai inovacijų greitis. Individualaus prekės ženklo politika, priklausanti tam tikrai grupei yra labiau pageidaujama, tai gali puikiai įrodyti Nokia, Sony-Ericsson, Samsung ar kitų įmonių naudojamos prekės ženklų strategijos.

Penktasis veiksnys - pridėtinė vertė, kurią vartotojui sukurs prekė. Šio veiksnio grafinis atvaizdavimas pateiktas darbo 1.3 skyriuje, 1 paveiksle. Kapferer (2004) mano, kai pridėtinė vertė konkrečioje rinkoje yra nukreipta į garantijas, pasitikėjimą ir padėtį, rekomenduojama vieno prekės ženklo skėtinė prekės ženklo strategija (pasaulio pramonėje, tai dažnai būna gamintojo prekės ženklas). Kita vertus, kuo rinka yra labiau segmentuota, su aukščiausios kokybės, suasmenintomis prekėmis, tuo labiau reikalingas prekės ženklų portfelis suteikiantis galimybę naudoti šaltinio prekės ženklą. Tokiu būdu prekes naudojant kasdieniniam naudojimui išsaugoma jau sukurta prekės ženklo vertė, nes suteikus tokį patį prekės ženklą kasdieninėms naudojimui prekėms ir aukščiausios kokybės prekėms būtų visiškai sumenkinta aukščiausios kokybės prekių sukuriama pridėtinė vertė. Lafarot ir Saunders (1994) teigimu, šiuo tikslu labai naudinga segmentuoti vartotojus, kad būtų galima pagal jų poreikius kurti pridėtinę vertę. Galima teigti, kad prekės ženklas kaip vertė sukuria įvaizdį, kuriuo tiki vartotojas (Kapferer, 2004). Prekės ženklo įvaizdis turi didelę reikšmę pirkimo apimčiai: kuo stipresnis prekės ženklas, tuo didesnė tikimybė, kad nauja prekė bus pamatyta rinkoje ir greitai joje adaptuosis. Be to, prekės ženklas yra ir prekės suvokiamos vartojamosios vertės ir kokybės sudedamoji dalis, o tuo pačiu atskiras perkamas bei parduodamas objektas.

Keller (2003) teigia, jog prekėms ir paslaugoms suteikta vertė gali atsispindėti per tai, ką vartotojai mano, jaučia ir kaip elgiasi prekės ženklo atžvilgiu, o taip pat per kainas, rinkos dalį ir pelningumą kurį prekės ženklas sukuria įmonei. Prekės ženklo vertė yra svarbus neapčiuopiamas turtas, kuris įmonei turi psichologinės ir finansinės vertės. Tuo tarpu Kapferer (2004) teigimu, į vartotoją orientuoti prekės ženklo vertės modeliai remiasi prielaida, kad prekės ženklo vertė glūdi tame, ką laikui bėgant vartotojai pamatė, perskaitė, išgirdo, sužinojo, pamanė ir pajuto apie tam tikrą prekės ženklą. Kitaip tariant prekės ženklo vertė glūdi esamų arba potencialių vartotojų mintyse ir tame, ką jie tiesiogiai arba netiesiogiai išgyveno prekės ženklo atžvilgiu. Pagrindinės prekės ženklo vertės teikiamos naudos vartotojui pagal Keller ir Kotler (2003) pateiktos 3 lentelėje.

Prekės ženklo vertės

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aiškesnis prekės funkcijų suvokimas ▪ Didesnis lojalumas ▪ Mažiau pažeidžiama konkurentų ▪ Mažiau pažeidžiama marketingo nuosmukių ▪ Didesni pelnai ▪ Mažiau elastinga paklausa kainai padidėjus ▪ Daugiau elastinga paklausa kainai sumažėjus ▪ Didesnis prekybos skatinimas ▪ Didesnis marketingo komunikacijų efektyvumas ▪ Licencijavimo galimybės ▪ Papildomos prekės ženklo plėtros galimybės |
|---|

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Keller, *Strategic brand Management: building, measuring and managing brand equity*, 2003.

Paskutinysis veiksnys – riboti resursai. Neturėdama pakankamai išteklių, įmonė gali stengtis susikoncentruoti į vienintelį prekės ženklą, ypač jei tas ženklas yra tarptautinis. Įmonės poreikis tapti matomai, tampa daug svarbesniu nei bet kuris kitas veiksnys.

Apibendrinant tinkamos prekės ženklo struktūros pasirinkimą, galima teigti jog prekės ženklo vizija priklauso nuo pasirinkto prekės ženklo portfelio (Kapferer, 2004, 310 p.). Kosmetikos rinkoje yra tūkstančiai prekių ir daugybė mokslinių terminų todėl inovacijos yra būtinos. Visa tai, ypač prekių gausa, sąlygoja rinkos nepermatomumą. Prekės ženklai tarnauja tarsi kelią žymintys ženklai ir dažniausiai kylantis klausimas yra: kurią prekės ženklų strategiją naudoti? Nėra vienareikšmiško atsakymo į šį bendrą klausimą, nes tai žymia dalim priklauso ir nuo pačio prekės ženklo koncepcijos.

Įmonės nuolat keičia savo prekės ženklą ir renkasi prekės ženklą, kurį laiko geriausiu savo komerciniu prekės ženklu. Geriausio prekės ženklo pabrėžimas, panaudojant prekės ženklo vardą įmonės pavadinime dažnai gali suteikti privalumų ir sukelti „aureolės“ efektą. Populiarių prekių ženklai gerina ir visos įmonės reputaciją, daro ją žinomesnę. Prekės tarsi savaime reklamuoja jų gamintoją. Kapferer (2004, 322 p.) teigimu tai pasireiškia kaip vieno ženklo suvokimo persidavimu kitam ženklui, netgi jei tai yra visiškai skirtingi šaltiniai. Kitos įmonės laikosi priešingos nuomonės, t.y., kad vartotojui nebūtina žinoti, kas yra populiarių prekių gamintojas ir savininkas. Pavyzdžiui, „General Motors“ ne itin stengiasi parodyti, kad jai priklauso vokiškasis „Opel“ – nuo to gali pasikeisti prekės įvaizdis rinkoje. Kartais beveik tokia pati prekė parduodama naudojant keletą skirtingų ženklų, o kitąsyk kelios bendradarbiaujančios įmonės paduoda skirtingas prekes su tuo pačiu ženklu. Prekės ženklas gali būti netgi specialiai pritaikomas kokios nors šalies rinkai, nors kitose šalyse ta prekė vadinama kitaip. Pasirinkimas labai priklauso nuo prekės ar paslaugos, vartojimo įpročių, įmonės konkurencingumo, turimų išteklių. Pasirinkimas lemia ilgalaikę prekės rėmimo politiką ir prekės ženklo, kaip finansinio turto, formavimą.

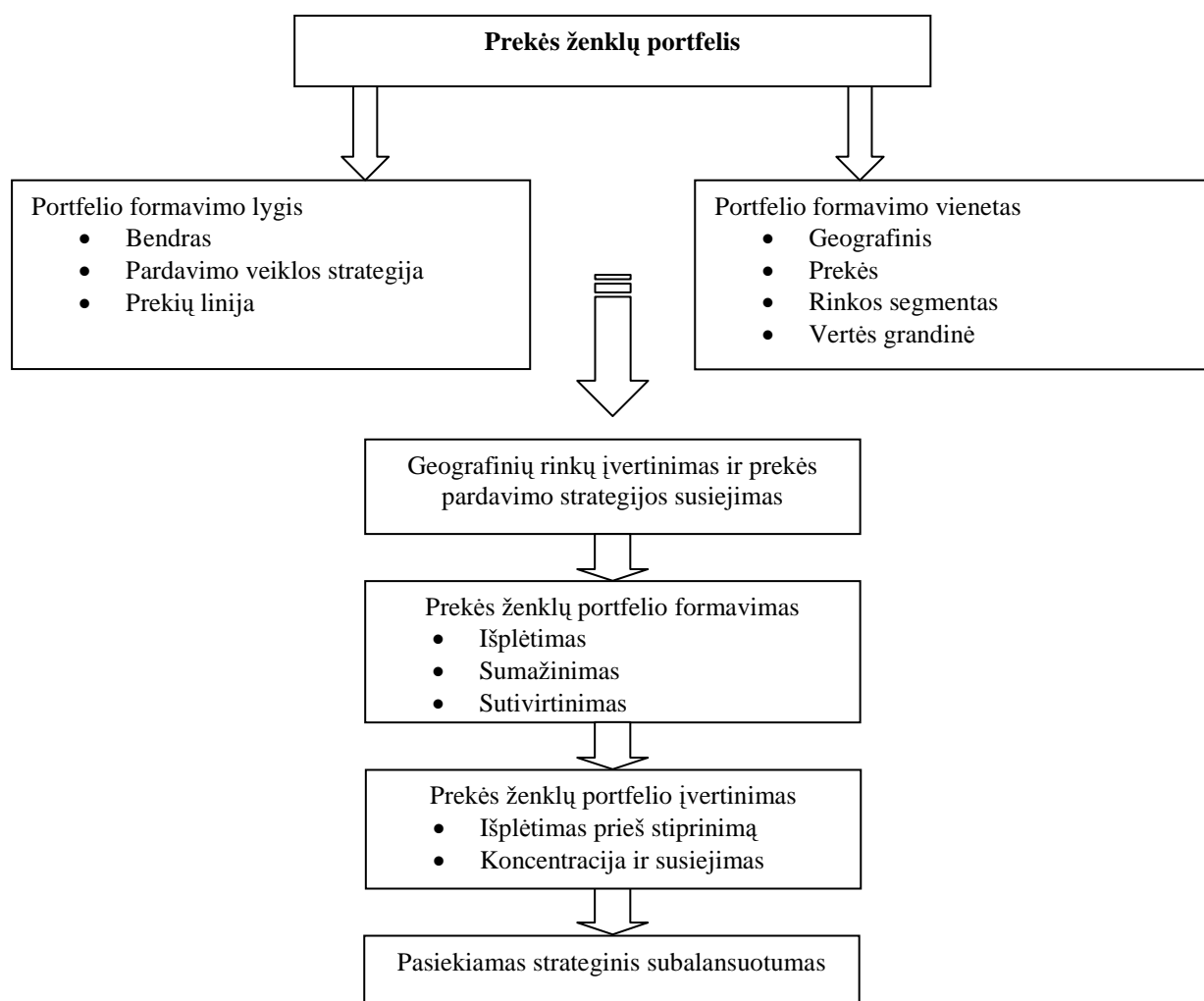
Tarptautinės įmonės veikiančios globaliose rinkose pripažįsta, kad skirtingos jų veiklos sritys labai dažnai turi visiškai skirtingus konkurencinius pranašumus ir padėti konkrečioje rinkoje. Kapferer (2004, 322 p.) manymu prekės ženklų portfelis turi tarsi papildomos reikšmės atspalvį – gražaus, kampuoto ir pastovaus. Nepastoviose moderniose rinkose įmonės neturėtų būti atsargios savo operacijų suvaržymuose, nes tai gali privesti prie staigaus kontrapuolimo. Dėl šios priežasties nėra naudinga turėti tą patį prekės ženklų portfelį visoms prekėms ar paslaugoms visuose veiklos regionuose. Visgi, Rajagopal ir Sanchez (2004) manymu, kadangi rinka keičiasi nepaprastai greitai, todėl kai tik rinkos plečiasi įmonėms reikia nuspręsti kaip koreguoti naudojamą prekės ženklų portfelį ir ieškoti galimybių kaip sumažinti esamų prekės ženklų kiekį bei pagerinti efektyvumą, o taip pat suvienodinti prekės ženklo strategiją visoms prekėms ir rinkoms. Be to, susikontravimas į ribotą kiekį prekės ženklų įgalins įmonę labiau sutvirtinti ir sustiprinti savo pozicijas rinkoje bei sustiprinti savo prekės ženklą.

Užsienyje iki pat XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio laikytasi nuomonės, kad prekės ženklas sukuriamas visiems laikams, forma ar prekės vardas negali keistis. Vienas to meto teoretikų Heinrichas Reifas rašė, kad „ženklų negalima ir nereikia iš pagrindų keisti, jeigu planuojama ir toliau jais naudotis: senasis ženklo vaizdas išspaudė į visuomenės sąmonę, jam buvo išleista daug lėšų, padėta pastangų, ir toks jis turi išlikti visų vartotojų atmintyje.“ Kitas teoretikas Hansas Domichafas rašė: „Struktūriniai ženklo pakitimai, kad ir kokie nedideli iš pirmo žvilgsnio atrodytų, gali visiškai sugriauti susiformavusį vaizdą. Jis netenka poveikio galios, o naujam buvusio ženklo vaizdai teks iš naujo užkariauti rinkoje savo pozicijas, lyg mes įvestume naują ženklą.“ Tačiau abu minėti teoretikai nenumatė, kokių pokyčių atneš pokario metų ekonomikos raida. Atsitiko visai priešingai: prasidėjo (ypač JAV) masinis senų ženklų atnaujinimas. Anksčiau ženkle buvo akcentuojama firmos identifikavimo, prekės kilmės bei kokybės garantijos funkcijos, o dabar svarbiausiu dalyku tapo konkurencinis kovingumas ir reklamiškumas. Ženklas pasidarė reklamos objektas, t.y. jį pradėjo naudoti visais atvejais: spaudoje, reklaminiuose skyduose, ant produkcijos ir t.t. Prisirišimas prie senojo stiliaus ženklo ėmė reikšti tam tikrą sąstingį, o modernizavimas – žengimą koja kojon su gyvenimu, naujų technologijų panaudojimą, bendrą firmos atgimimą, pažangą. Ženkilai buvo atnaujinami dviem būdais: keičiamas ženklo grafikos stilius arba jo struktūra. Pirmuoju atveju grafiniai elementai išlikdavo tie patys, keisdavosi tik stilius: buvo atsisakoma nereikalingų linijų, pasirenkamos vis kontrastingesnio storio, realistinės detalės virsdavo labiau apibendrintomis. Antruoju atveju ženkle vietoje vieno elementų atsirasdavo kiti, dažnai keitėsi jų kiekis, stilius.

Prekės ženklo atnaujinimas užima daug laiko. Didelės tarptautinės įmonės naujam ženklui įsitvirtinti skiria dvejus – trejus metus, nes laipsniškai reikia koreguoti dizainą, reklamą, marketingą, atšaukti arba iš naujo rengti išties kampanijas, techniškai apipavidalinti naujus

firminio stiliaus objektus. Ir visa tai tenka padaryti kartais daugelyje pasaulio šalių. Žinoma, kuo firma mažesnė, tuo mažiau sąnaudų ir laiko reikia ženklui atnaujinti ar visiškai naujam įvesti. Tačiau ir nedidelei firmai geras prekės ženklas lygiai toks pats svarbus (gal net svarbesnis) veiksnys įmonės veikloje kaip ir daugelį metų klestinčiai.

Douglas ir Craig (1996) teigimu, įmonėms būtina atlikti prekės ženklų portfelio planavimą, tokiu būdu užtikrinant maksimaliai efektyvų prekės ženklų portfelio panaudojimą. Prekės ženklų portfelio planavimas turi apimti esamų prekės ženklų bei prekės sąsajų nuolatinę analizę, rinkos, kurioje įmonė veikia, patrauklumą bei konkurencinę situaciją rinkoje. Valdant prekės ženklų portfelį, būtina nuspręsti kaip esamą prekės ženklų portfelį pertvarkyti taip, kad būtų galima įgyvendinti įmonės ilgalaikius tikslus bei užtikrinti puikius veiklos rezultatus. Prekės ženklų portfelio planavimui Douglas ir Craig (1996) siūlo naudoti 9 paveiksle pateiktą modelį.



Šaltinis: Douglas, Craig, Global portfolio planning and market interconnectedness, 1996.

9 pav. Prekės ženklų portfelio formavimas

Prekės ženklų portfelis įmonėje gali būti analizuojamas įvairiais aspektais: bendrai arba koncentruojantis į kokį nors veiksnį (Douglas ir Craig, 1996). Portfelio formavimo lygis ir vienetas paprastai priklauso nuo įmonės naudojamos prekių pardavimo strategijos diversifikavimo, prekių linijos ir tikslinių rinkų. Geografinė padėtis ir operacijų apimtis suteikia papildomo kompleksškumo, kuris sėkmingai panaudojamas įvairiuose planavimo lygiuose.

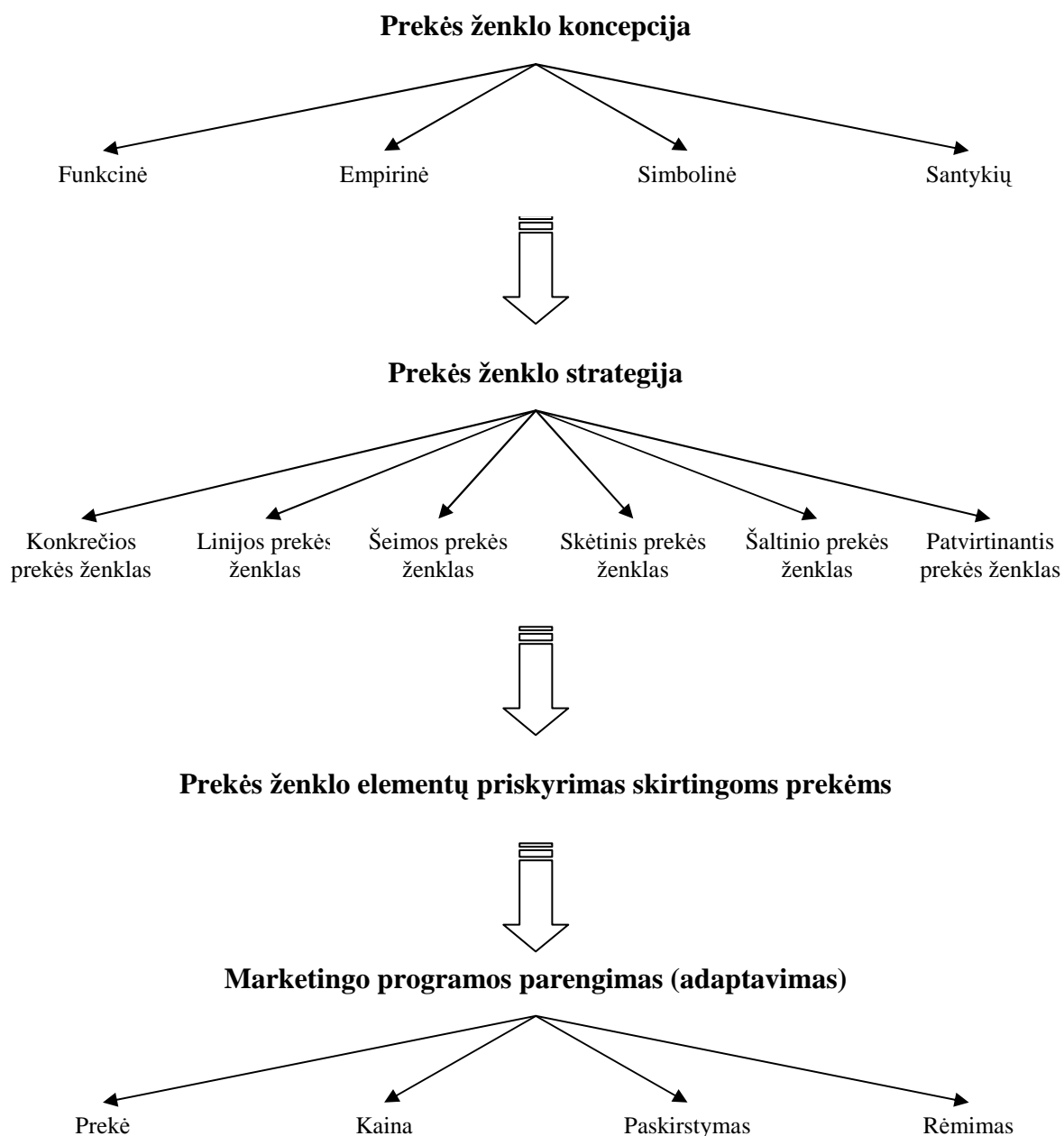
Tarptautinis prekės ženklų portfelis yra labiausiai palankus analizei. Pavyzdžiui, diversifikuota veikla užsiimanti įmonė, prekiaujanti trijų kategorijų prekėmis visame pasaulyje, gali analizuoti savo veiklą bei veiklos rezultatus ne tik pagal regionus bet ir pagal konkrečią šalį. Tokiu būdu sužinomas, regionas kuriame įmonei tikslingiausia plėsti savo veiklą, tikintis geriausios verslo plėtimosi galimybių. Douglas ir Craig (1996) įsitikinę, kad prekės ženklų portfelio formavimas turi prasidėti pačioje anksčiausioje marketingo strategijos – planavimo stadijoje, nes tik tokiu būdu galima sukurti funkcionalų prekės ženklų portfelį bei įmonei pasiekti maksimaliai gerų veiklos rezultatų.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros palyginamąja analize sekančiame darbo skyriuje atliekamas prekės ženklų portfelio formavimo teorinio modelio parengimas.

2. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO PARENGIMAS

Kiekvienas populiarus prekės ženklas turi glaudžias sąsajas su preke. Pagrindinis turtas, lemiantis prekės ženklo vertę, yra vartotojų suvokiamo bei matomo prekės ženklo susiejimas su preke. Kotler, Armstrong, Saunders ir Wong (2003) teigimu planuojant prekės ženklo portfelio formavimą daugiausia reikia orientuotis į tai, kad būtų padidinta lojalus vartotojo per visą jo gyvenimą sukuriama vertė, o prekės ženklo portfelio tinkamas suformavimas bei valdymas turi tapti pagrindiniu įrankiu.

Taigi, išnagrinėjus prekės ženklo portfelio esmę ir struktūrą, o taip pat prekių ženklų portfelio struktūrą lemiančius veiksnius, galima pasiūlyti prekių ženklų portfelio formavimo teorinį modelį. Prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis pateiktas 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

10 pav. Prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis

Tiksliai parengta prekės ženklo koncepcija bei prekės suderinamumas su prekės ženklu pastebimai prisideda prie sėkmingo prekės ženklo išplėtimo. Pirmuoju prekės ženklų portfelio formavimo modelio etapu išskiriamas Park, Jaworski ir Macinnis (1986) *prekės ženklo koncepcijos pasirinkimas*:

1. *Funkcinė* prekės ženklo koncepcija žada didesnę prekės naudą, pavyzdžiui, techninius pranašumus, patvarumą, patikimumą, ilgesnę garantiją ar paprasčiausiai

gerą kainos ir kokybės santykį. Kadangi ši prekės ženklo koncepcija susitelkia į pagrindinius argumentus (pvz. prekės požymius), ji turėtų būti naudojama stiprius prekių ženklus turinčiose įmonėse, ypač tais atvejais, kur vartotojų išitraukimas ir prekės suvokimas yra pakankami norint šiuos argumentus įgalinti.

2. *Empirinės* (patyriminės) prekės ženklo koncepcijos akcentuoja prekės jausminį patyrimą sukelti asociacijas su keturiais jutimais – skoniu, klausa, regėjimu ir lietim. Dažnai prekės kuriamos siekiant apeliuoti į daugiau nei vieną pojūtį. Empirinių prekės ženklo koncepcijų tikslas yra sukelti hedonizmą ir pasitenkinimą prekės jausminio patyrimo būdu ir glaudžiai siejamas su prekių apdorojimo stiliumi.
3. *Simbolinės* prekės ženklo koncepcijos įgalina vartotoją išreikšti savo asmenybę, vertybes ir socialinę padėtį, didina savigarbą ir pagerina socialinį savęs pristatymą (pvz. prestižą). Svarstant įtaką prekės ženklo portfelio formavimo strategijai, yra du argumentai naudojantis atskirų simbolinės prekės ženklo koncepcijų veiksmis:
 - dauguma vartotojų siekia išsiskirti nuo kitų, pabrėžti savo individualumą;
 - šališkas informacijos apdorojimas visada yra trapus žaidimas, kuris pasiteisina tik tol, kol manipuliuojantis ženklas (pvz. prestižinis prekės ženklas) yra visiškai aiškus ir neabejotinas.
4. *Santykinės* (santykių) prekės ženklo koncepcijos naudojamos tais atvejais, kur nėra esminių ginčų dėl prekės ženklo, arba kur vartotojas nenori ar negali kompetentingai įvertinti prekės skirtumų. Santykinėmis (santykių) prekės ženklo koncepcijomis bandoma sukelti emocinį prisirišimą ir artimumo jausmą prekės ženklui.

Antrajame prekės ženklo portfelio formavimo modelio etape reikia nustatyti, kokia **prekės ženklo strategija** bus naudojama. Prekei gali būti suteikta įvairi prekės ženklo strategija, kuri priklauso nuo įmonės naudojamo prekės ženklų portfelio. Iš esmės sprendžiama problema, kiek naujų ir jau egzistuojančių prekių ženklų elementų yra naudojama ir kaip jie pritaikomi bet kuriai prekei. Remiantis ankstesniuose darbo skyriuose analizuota Kapferer (2004) prekės ženklų portfelio struktūra, išskiriamos šešios prekės ženklų strategijos, kur kiekvienoje strategijoje pateikimas skirtingas prekės ir prekės ženklo sąsajos vaidmuo:

1. Konkrečios prekės ženklas;
2. Linijos prekės ženklas;
3. Šeimos prekės ženklas;
4. Skėtinis prekės ženklas;
5. Šaltinio prekės ženklas;
6. Patvirtinantis prekės ženklas.

Remiantis skirtingomis prekės ženklų strategijomis, vieni prekės ženklai gali dalintis bendrais elementais su visomis prekėmis (pavyzdžiui šaltinio prekės ženklas), kiti prekės ženklai gali būti unikalūs ir būdingi tik tam tikrai prekei (pavyzdžiui konkrečios prekės ženklas).

Trečiajame prekės ženklų portfelio modelio formavimo etape ***prekės ženklo elementai priskiriami skirtingoms prekėms***. Kaip jau minėta prekės ženklo elementais gali būti:

- prekės ženklo vardas;
- logotipas;
- simbolis;
- pakuotė;
- šūkis.

Jei keletas prekės ženklo elementų iš skirtingų prekės ženklų strategijų apjungiami naujai prekei, svarbu nuspręsti, kurį elementą labiausiai išryškinti. Tokiu būdu gali būti parenkama tinkamiausia prekės ženklų strategija ir prekės ženklo elementai priskiriami skirtingoms prekėms. Remiantis Keller (2003) paprasčiausias būdas susieti prekes yra vieno prekės ženklo elemento naudojimas skirtingoms prekėms.

Ketvirtajame (paskutiniajame) prekės ženklo portfelio formavimo modelio etape atliekamas ***marketingo programos parengimas arba jau esamos marketingo programos adaptavimas***. Skirtingi prekių ženklai gali atlikti skirtingus vaidmenis ir reikalauti skirtingų marketingo programų. Dėl šios priežasties prekės dizaino sprendimai, kainų nustatymo strategijos, paskirstymo kanalai ir marketingo komunikacijos gali žymiai skirtis, priklausomai nuo prekės ženklo strategijos bei vaidmens įmonės prekės ženklų portfelyje.

Remiantis atlikta parengtu prekės ženklų portfelio teoriniu modeliu, sekančiame darbo skyriuje bus atliekamas empirinis tyrimas, kuris suteiks galimybę palyginti parengto prekės ženklų portfelio formavimo modelį su praktine „Kalnapolio“ patirtimi, o taip pat atlikti parengto modelio empirinį pagrindimą.

3. PREKIŲ ŽENKLŲ PORTFELIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS

Šiame darbo skyriuje atliekama AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio empirinė studija. Tyrimo rezultatais siekiama atlikti prekių ženklų portfelio empirinį pagrindimą.

3.1. Prekių ženklų portfelio empirinė studija: AB „Kalnapilis“ prekės ženklų pavyzdžiu

AB „Kalnapilis“ alaus darykla gali pasigirti daugiau nei šimto metų aludarystės patirtimi. Tačiau net ir turėdama gilią istoriją ir tradicijas, ši alaus darykla sugeba išlikti viena moderniausių ir atviriausių naujovėms alaus daryklų Baltijos šalyse.

AB „Kalnapilis“ teigimu: „Kalnapilio“ alaus darykla pirmoji perorientavo Lietuvos vartotojų skonį lengvo, šviesaus, aukštos kokybės alaus link ir pradėjo šalyje puoselėti naujovišką alaus gėrimo kultūrą. AB „Kalnapilis“ pirmasis išpilstė alų į naujo tipo butelius, pirmasis pristatė alų buteliuose su atsukamais kamšteliais, pirmasis iš Lietuvos alaus gamintojų pasiūlė vartotojams alų 0,33 l buteliukuose, pirmasis pagamino itin lengvo skonio ledinį (*Ice*) alų, taip pat pirmasis rinkai pateikė Lietuvoje pagamintą alų skardinėse.

Įmonė įkurta 1902 m. vokiečių kilmės miestelėno Alberto Foigto. Svarbu pažymėti, kad 1995 m. prasidėjęs visapusiškas įmonės vystymas lėmė, jog 2001 m. AB „Kalnapilis“ pirmasis iš Lietuvos alaus gamintojų įdiegė tarptautinę kokybės valdymo sistemą pagal ISO 9001:2000 standartą. Be to, investuodamas į pažangiausias technologijas, darbuotojų profesionalumą, išlaikydamas tvirtą prekės ženklą bei garantuodamas aukščiausią alaus kokybę ir unikalias skonio savybes, AB „Kalnapilis“ užsitikrina pelningos, stabilios, modernios alaus daryklos pozicijas.

AB „Kalnapilis“ tikslas – išlaikyti atviriausios naujovėms alaus daryklos vardą Lietuvos rinkoje ir gaminti aukščiausios kokybės alų moderniems, išlavinto skonio alaus mėgėjams. Tvirtas pagrindas tam – ilgametės alaus kokybės tradicijos ir naujausių technologijų taikymas, dėmesys vartotojų ir užsakovų poreikiams, atvirumas inovacijoms ir jaunatviškumas, dėmesys bendruomenei ir puoselėjamai alaus gėrimo kultūrai.

Verta pažymėti, kad 2004 m. buvo atnaujinta AB „Kalnapilis“ alaus šeima. Kai kurias senąsias prekes pakeitė naujai sukurtos alaus rūšys. Visos prekės pasipuošė naujomis etiketėmis. Šie atnaujinimai susiję su 2 aukso apdovanojimais pasaulio alaus olimpiada tituluojamame „World Beer Cup“ (Pasaulio alaus taurės) čempionate. Tiek alaus šeimos, tiek pakuotės atnaujinimas buvo paremtas vartotojų tyrimais.

Unikalus „Kalnapilio“ alaus skonis jau ne pirmus metus garsina įmonę ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Didžiausias AB „Kalnapilis“ laimėjimas – net 2 aukso apdovanojimai „World Beer Cup“ (Pasaulio alaus taurės) čempionate. Iki šiol tokio aukšto įvertinimo nėra gavusi nė viena Lietuvos alaus darykla.

AB „Kalnapilis“ alaus darykla šiuo metu alaus mėgėjams siūlo devynių rūšių alų: Dvaro, „Original“, „Grand“, „Pilsner“, „7.30“, „3 salykiai“, „Kalnapilis in ICE“ ir „FAXE“ bei „FAXE Amber“. Šios alaus rūšys vartotojams parduodamos ne tik standartiniuose 0,5 l. stikliniuose buteliuose, tačiau ir 0,33 l buteliukuose, skardinėse arba plastikiniuose 1 l talpos buteliuose.

Akcinė bendrovė „Kalnapilis“ savo prekėms suteikia skirtingus prekės ženklų pavadinimus ne atskiroms prekėms, o skirtingoms jų grupėms. Vienai prekių grupei suteikiamas prekės ženklas „Kalnapilis“, antrai prekių grupei „FAXE“. Tokiu būdu, pagamintam naujam alui suteikiamas esamas prekės ženklas iš jau egzistuojančio AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio ir naujoji prekė yra įvedamas į esamą prekių kategoriją. Svarbu pažymėti, kad AB „Kalnapilis“ ketvirtį (apie 24 proc.) visos gaminamos produkcijos eksportuoja į užsienį. Dėl šios priežasties, įmonei svarbu ne tik prekės ženklo bei prekės sąsaja Lietuvoje, tačiau ir tarptautiniu mastu.

Tarptautinių prekių ženklų naudojimo galimybes priklauso nuo prekes pobūdžio (pavyzdžiui, lengviau standartizuoti buitines elektronikos, sunkiau maisto prekių ženklus), šalies specifikos (ekonominės, socialinės ir kultūrinės, teisinės aplinkos), įmonės tikslų ir galimybių. AB „Kalnapilis“, priklausydamas dideliame tarptautiniame alaus koncerno (Danijos koncerno „The Royal Unibrew“), į užsienį daugiausiai eksportuoja FAXE prekės ženklu pažymėtą alų. Galima paminėti, kad FAXE yra Danijos koncerno sukurtas alus bei prekės ženklas, todėl AB „Kalnapilis“ šiuo metu tik gamina šį alų ir vykdo visus prekybos veiksmus. Galima paminėti, kad AB „Kalnapilis“ Lietuvoje pagamintas FAXE alus sudaro tik nedidelę dalį, visame pasaulyje parduodamo FAXE alaus kiekio bei FAXE alaus rūšių. „Kalnapilio“ alus eksportuojamas į tas šalis kur gausios Lietuvių išeivių bendruomenės: Jungtinės Amerikos Valstijos, Australija, Didžioji Britanija ir, pastaruoju metu, Airija. Tai siejama su itin sparčia šiuo metu vykstančia emigracija į šią šalį. Žinoma, eksportuojama ir ten, kur nėra lietuvių išeivių, tačiau iš šių rinkų verta pažymėti tik Rusiją.

Kuriant tarptautini prekių ženklą, lengviau standartizuoti pačią prekę, prekes vardą, simbolį, sunkiau taikyti standartizuotą pozicionavimo ir rėmimo strategiją. Dėl šių priežasčių AB „Kalnapilis“ aktyviai reklamuodamas „Kalnapilio“ prekės ženklą Lietuvoje, vykdo pasyvią prekės ženklo reklamą užsienyje. Kita veiksnys, lemiantis tokią įmonės poziciją, yra prekės ženklas FAXE. Juk natūralu, kad AB „Kalnapilis“ priklausydamas tarptautiniam koncerno taiko tokią strategiją, kuri naudinga veikiant ne tik lokaliu (Lietuvos) mastu, tačiau ir globaliu. Kam tarptautinėse rinkose populiarinti prekės ženklą „Kalnapilis“, jeigu galima naudoti prekės ženklą FAXE kurio žinomumas

yra pakankamai aukštas ir ši prekės ženklą tereikia stiprinti?

Vienas svarbiausių prekes ženklo sprendimų yra prekes ženklo sukūrimas. Parinkti prekės ženklą kaip tik tokį, kokio reikia, yra viena iš svarbiausių marketingo proceso sudedamųjų dalių. Geras pavadinimas gali labai prisidėti prie prekės sėkmės, tačiau surasti tinkamiausią prekės ženklą išties nelengva. AB „Kalnapilis“ prekės ženklų analizė globalių prekės ženklų pavyzdžiu atliekama remiantis Urbanskienės ir Vaitkienės (2006) siūlomais kriterijais, kuomet prekės ženklas turi tenkinti tokias pageidautinas prekės ženklo vardo savybes:

1. Vardas turėtų vaizduoti prekės privalumus ir kokybę. Pavyzdžiui: „Proactive“ (išvertus iš anglų k. – „veiksnius“; mažinantis cholesteroliną margarinus); „Oasis“ („oazė“; neputojantis vaisių gėrimas); „Kleenex“ („švarus“; valomosios popierinės kosmetinės servetėlės); „Frisp“ (anglišku žodžių „fresh“ - „šviežias“ ir „crisp“ - „traškus“ junginys; lengvas skanus užkandis); „Time-Out“ („pertrauka“; šokoladinis biskvitas, tinkamas valgyti per kavos ar arbatos pertraukas);

„Kalnapilio“ prekės ženklas prekės privalumu ar kokybės nesimbolizuoja – tai pateikiama per kitus prekės ženklo elementus: prekės simbolį arba prekės ženklo komunikaciją vartotojams. AB „Kalnapilis“ yra du kartus laimėjęs Pasaulio alaus taure (angl. World Beer Cup), kuri laikoma prestižiškiausiu alaus gamintojų apdovanojimu. Siekiant vartotojams atskleisti mintį „gerdamas šį alų žinosiu, kad geriu geriausią alų Pasaulyje“, sukurtas „Kalnapilio“ ženklas – raudonas trikampiukas, kuriame yra krentanti žvaigždė.

2. Jį turėtų būti lengva ištarti, atpažinti ir įsiminti. Pavyzdžiai: „Dove“ („balandis“; muilas); „Yale“ („automatinis“, apsaugos priemonės); „Hula Hoops“ („lankas“; lanko formos bulvių traškučiai). Kartais būna efektyvūs ir ilgi pavadinimai. Pavyzdžiai: margarinas „I Can't Believe it's Not Butter“ („Negaliu patikėti, jog čia ne sviestas“), „Better Business Bureau“ („geresnio verslo biuras“);

3. Prekės ženklo pavadinimas turi būti originalus. Pavyzdžiui „Kodak“, „Exxon“, „Nerf“. Tokie žodžiai vadinami neologizmais, o jų privalumas – lengvesne registracija. Be to, su tokiu prekes vardu įmonė gali pardavinėti praktiškai bet ką – nuo duonos iki lėktuvo. „Kalnapilis“ nors ir nepriklauso neologizmų kategorijai, tačiau yra visiškai originalus. Be to, „Kalnapilio“ prekės ženklą pažymėti ir parduoti galima bet kokios rūšies prekes – prekės ženklas nėra tiesiogiai savo reikšme susietas su kurios nors kategorijos preke.

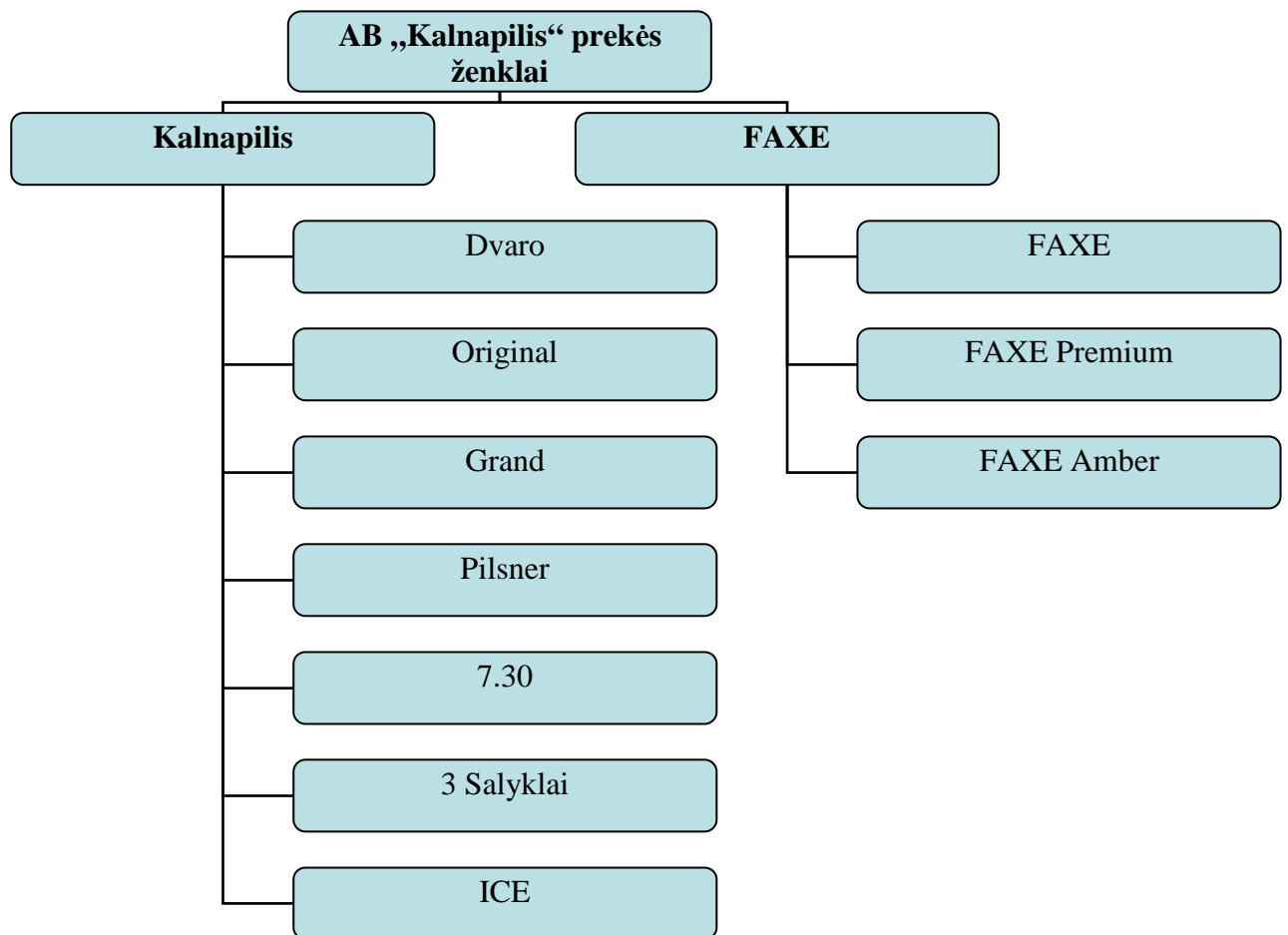
4. Pavadinimas turi būti lengvai (ir prasmingai) išverčiamas į kitas kalbas. Pavyzdžiui, „Ferrari“ kiniškai yra tariamas „fa li li“, o tai reiškia „magija, ginklas, traukos jėga, galia“. Tai pavadinimui suteikia patrauklumo. „Kalnapilio“ pavadinimo atitikmuo anglų kalboje yra „Castle on a Hill“, vokiečių kalboje „Bergschlosschen“. Beja, įkūrus „Kalnapilio“ alaus daryklą, ji buvo pavadino „Bergschlosschen“ vardu.

5. Pavadinimą turėtų būti įmanoma užregistruoti ir teisiškai apginti. Jo negalima užregistruoti, jei jis kopijuoja jau esamus pavadinimus. Neįmanoma teisiškai apginti aprašomojo ar sugestyvaus pobūdžio prekių ženklų pavadinimų. Pavyzdžiui, alaus darykla *Miller Brewing Company* užregistravo savo mažai kaloringo alaus pavadinimą „Lite“ (tariamasi kaip ir angliškas žodis „light“ - „nekaloringas“) ir investavo milijonus, kad įtvirtintų šį pavadinimą vartotojų sąmonėje. Tačiau vėliau teismas nusprendė, kad žodžiai *light* ir „lite“ alui apibūdinti yra bendriniai, aprašomieji, todėl bendrovė *Miller* neturi išskirtinės teisės naudoti „Lite“ pavadinimą.

Panaši situacija yra ir su „Kalnapilis in Ice“ prekės ženklu. „ice“ yra bendrinis tam tikros alaus rūšies pavadinimas, panašiai kaip „Pilsener“ ar „Export“, todėl šios rūšies gamybos teisė negali priklausyti nė vienai įmonei. Todėl konkurentai Lietuvoje AB „Švyturys-Utenos alus“ pradeda gaminti alų pažymėtą „Utenos Ice“ prekės ženklu. Toks sprendimas argumentuojamas, tuo jog prekės ženklas nėra teisiškai užregistruotas (ir negali), be to pasaulyje jau egzistuoja daugybė „ice“ alaus gamintojų, pavyzdžiui, „Anheuser-Bush“, turintis „Bud Ice“ arba „Labbat breweries“ gaminamas „Labatt Ice beer“.

Galima teigti, kad prekės ženklas yra sudėtingas darinys. Jei bendrovė prekės ženklą suvokia tik kaip prekės pavadinimą, ji nesupranta prekės ženklo esmės. Prekės ženklo kūrimo tikslas yra parengti turiningą prekės ženklo įvaizdžių ar asociacijų sistemą.

Remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotu prekės ženklų portfeliu, AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelis sudarytas naudojant šaltinio prekės ženklų strategiją ir šeimos prekės ženklų strategiją. Šaltinio prekės ženklo strategijos naudojimas, „Kalnapilio“ nuomone, tikslingas dėl stipraus įvaizdžio. Visgi „Kalnapilis“ naudoja dvigubą prekės ženklą: šaltinio prekės ženklo strategija „įteisina“ gamintoją, o konkrečios prekės ženklas rodo prekės savitumą, pavyzdžiui „Kalnapilis Grand“. Toks prekės ženklų portfelio naudojimas praturtina įmonės naudojama prekės ženklų portfelį ir suteikia galimybę geriau segmentuoti rinką bei pačius vartotojus. Šeimos prekės ženklo strategiją „Kalnapilis“ naudoja alui „FAXE“. Šios strategijos naudojimas argumentuojamas, tuo kad „FAXE“ yra ne Lietuvos aludarių sukurtas alus, su stipriu prekės ženklu, žinomu tarptautiniu mastu bei turinčiu išskirtinį pozicionavimą. Gaminamų prekių asortimentas plečiamas prekių linijose, priklausomai nuo gėrimo kategorijos. Tokiu būdu pagrindinis prekės ženklas išlieka toks pats, tik pridamas atitinkamas gėrimo rūšies pavadinimas ar vardo modifikacija (žr. 11 pav.).



Šaltinis: sudaryta Autoriaus.

11 pav. AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelis

Paveiksle (žr. 11 pav.) matome visą AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelį. Kaip jau minėta, prekės ženklas formuojamas iš šaltinio prekės ženklo sudvigubinant jį su konkrečios prekės ženklu, pavyzžiui: „Kalnapilis Grand“, „Kalnapilis Dvaro“ „FAXE Amber“ ir t.t. Taigi, AB „Kalnapilis“ formuodamas prekės ženklų portfelį naudoja dvi prekės ženklų strategijas: šaltinio prekės ženklo strategija prekės ženkliui „Kalnapilis“ bei šeimos prekės ženklo strategija prekės ženkliui FAXE. Galima pažymėti, kad prekės ženklas „Kalnapilis“ akcentuojamas veikiant Lietuvos rinkoje, prekės ženklas FAXE – eksportuojant prekes į užsienio rinkas.

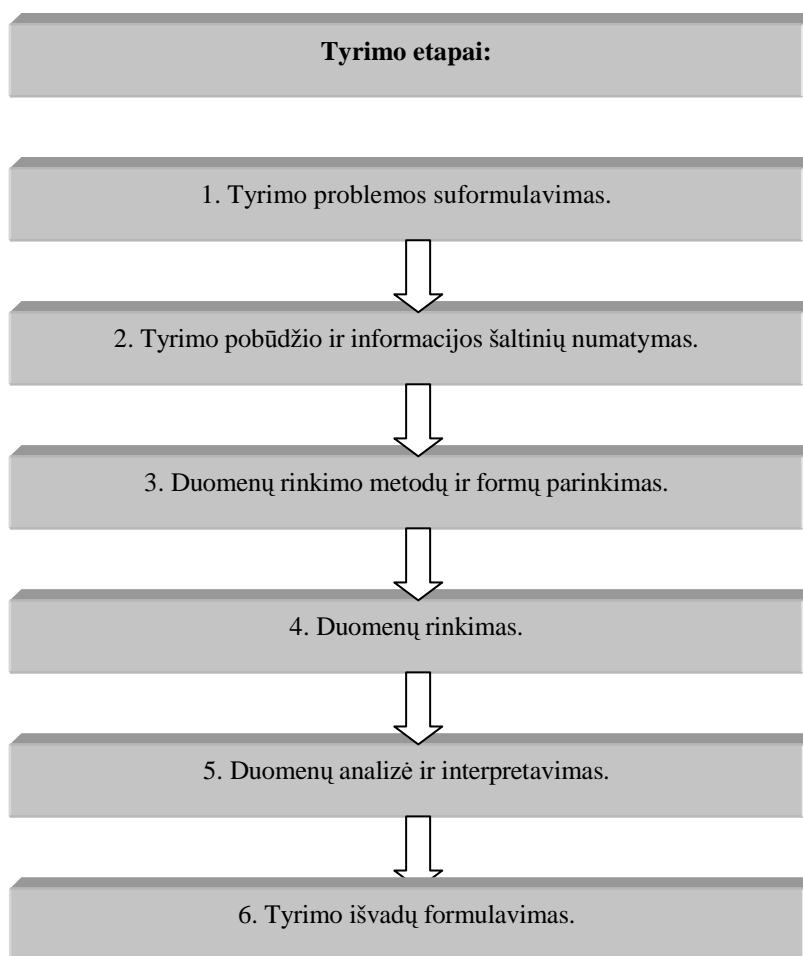
3.2. AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio empirinis tyrimas

Šiame darbo skyriuje atliekamas AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio empirinis tyrimas bei pateikiami tyrimo rezultatai.

3.2.1. Tyrimo metodika

Atliekamus tyrimus galima traktuoti kaip rizikos mažinimo veiklą. Visiškai pašalinti riziką, taigi ir jos išvengti dinamiškoje rinkoje neįmanoma. Tačiau analizuojant ir vertinant duomenis, įmanoma kurti strategijas, didinančias sėkmės tikimybę. Atlikus tyrimą, lengviau suprasti, kas skatina tikslią rinką pirkti įmonės prekes, o tai gali vaidinti itin svarbų vaidmenį plėtojant prekių ženklų portfelį ir naujoms prekėms parenkant prekes ženklų strategijas.

Atliekant empirinį tyrimą remiamasi ir kt. (2005) siūlomais pagrindiniais tyrimo etapais:



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Churchill ir kt. (2005).

12 pav. Empirinio tyrimo etapai

Tyrimo problemos suformulavimas.

Tyrimo problema gali būti įvardinta kaip tinkamo prekės ženklų portfelio suformavimas.

Planuojamam tyrimui reikia suformuluoti tikslus, kurie leistų išspręsti susidariusią problemą, nes pastarųjų pagalba organizuojamus darbus būtų galima vesti kryptingai ir teisingai

orientuotus. *Tyrimo tikslas* – išnagrinėti AB „Kalnapilis“ esamą prekių ženklų portfelį ir empiriškai pagrįsti parengto prekės ženklų portfelio formavimo modelį.

Pagal antrame darbo skyriuje parengtą prekės ženklų portfelio formavimo modelį įmonė, formuodama savo prekės ženklo portfelį, turėtų: parinkti prekės ženklo koncepciją, nustatyti prekės ženklo strategiją, prekės ženklo elementus priskirti skirtingoms prekėms bei parengti arba adaptuoti marketingo programą. Tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti, ar AB „Kalnapilis“ atlieka minėtus žingsnius formuojant prekės ženklų portfelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios dominuoja prekės ženklo koncepcijos, klasifikuojamos pagal motyvus, naudą ir labiausiai paplitusį mąstymo stilių, pasireiškiantį vartotojų pirkimo elgsenoje.
2. Identifikuoti prekės ženklo pasirinkimo strategiją.
3. Identifikuoti prekės ženklo elementų priskyrimą skirtingoms prekėms.
4. Nustatyti, kaip parengiama marketingo programa, prekės ženklų portfeliui pasipildžius nauju prekės ženklu.

Tyrimo pobūdžio ir informacijos šaltinių numatymas.

Tyrimo tikslams pasiekti šiame darbe bus *atliekamas kokybinis tyrimas*. Literatūroje išskiriami kokybiniai tyrimų metodai – santykinai nenuoseklūs įvertinimo būdai, pagal kuriuos atsižvelgiama į įvairius vartotojų atsiliepimus ir atsakymus. Dėl abejoms pusėms suteikiamos laisvės: tyrėjams ir jų tyrimams bei vartotojams ir jų atsakymams, kokybiniai tyrimai dažnai gali būti pirmasis žingsnis tiriant vartotojo prekės ženklo suvokimą ir prekės supratimą. Pasak Dikčiaus (2003), kokybiniais tyrimams būdingas ilgesnis, lankstesnis ryšys su respondentu, todėl gauti duomenys turi išsamesnį ir turtingesnį turinį, kas taip pat reiškia didesnę galimybę pažvelgti į esmę ir perspektyvas. Kokybinio metodu atliktas tyrimas paremtas stebėjimo ir patirties duomenimis, kuomet su respondentu bendraujama tiesiogiai ir informacija perteikiama žodžiais.

Planuojamo tyrimo tikslui įgyvendinti reikia išanalizuoti ir įvertinti AB „Kalnapilis“ patirtį formuojant prekės ženklų portfelį, kuri nėra kiekybiniais rodikliais išreikšta marketingo informacija.

Autoriaus nuomone, analizuojamu atveju kokybinį tyrimą verta pasirinkti dėl šių priežasčių:

- Naudojant kokybinį tyrimą bus gauta tiksli, aiški ir patikima informacija iš kvalifikuotų specialistų
- Vietoje ilgų suvestinių, pranešimų skaitymo ir studijavimo galima bus gauti žinių apie prekių ženklų portfelio formavimą iš šioje srityje nusimanančių specialistų.
- Paprastas vartotojas negalės atsakyti į iškeltus tyrimo tikslus ar objektyviai įvertinti prekių ženklų portfelio formavimo.

Dėl minėtų priežasčių *pasirenkamas kokybinis tyrimo metodas*.

Duomenų rinkimo metodų ir formų parinkimas.

Išnagrinėjus pirminių duomenų rinkimo metodų privalumus ir trūkumus tikslinga pasirinkti aprašomąjį tyrimo tipą bei duomenų rinkimo metodą – interviu, suformuojant tikslinę grupę sudarytą iš ekspertų. Užduodant atvirus klausimus su laisvai formuojamais atsakymais, leidžiančiais surinkti patikimus duomenis bei išsiaiškinti marketingo ekspertų nuomonę apie AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelio formavimą. Marketingo ekspertai – tai dešimt, aukštos kompetencijos asmenų, pateikiančių savo nuomonę ir vertinimą apie AB „Kalnapilis“ prekių ženklų portfelį. Galima daryti prielaidą, kad šiame tyrime dalyvaujanti dešimties ekspertų grupė gali atstovauti ir išreikšti vartotojų nuomonę ir pažiūras apie AB „Kalnapilis“ prekės ženklo ir prekės sąsają bei pati prekės ženklų portfelį. Reikia pažymėti, kad visi ekspertai, pakviesti dalyvauti kokybiniame tyrime, yra visiškai laisvi sakyti, kas juos domina, ir reikia būti labai kvalifikuotam ir atsargiam, kad nebūtų padarytos mažai pagrįstos, menkai argumentuotos ar net ir visiškai klaidingos išvados ir rekomendacijos.

Ekspertų vertinimas yra labiausiai tinkamas dėl didelio gaunamos informacijos kiekio ir galimybių naudoti atviro tipo klausimus, kurie yra nepakeičiami atliekant kokybinį tyrimą. Pagal Pranulį (1998), interviu leidžia gauti informacijos iš pokalbių su didele patirtį, gerų sumanymų ir daug žinių turinčiais asmenimis. Šiame interviu užduodami klausimai yra atviro tipo, nėra iš anksto numatytų atsakymų. Tokių klausimų pagalba gaunama išsamesnė, detalesnė, tačiau nelabai lengvai sisteminama informacija. Preliminarus klausimynas pateiktas Priede Nr. 1

Duomenų rinkimo, duomenų analizės ir interpretavimo bei tyrimo išvadų formulavimas pateikiamas sekančiuose darbo skyriuose.

3.2.2. Kokybinių tyrimų projektavimas, eiga ir rezultatai

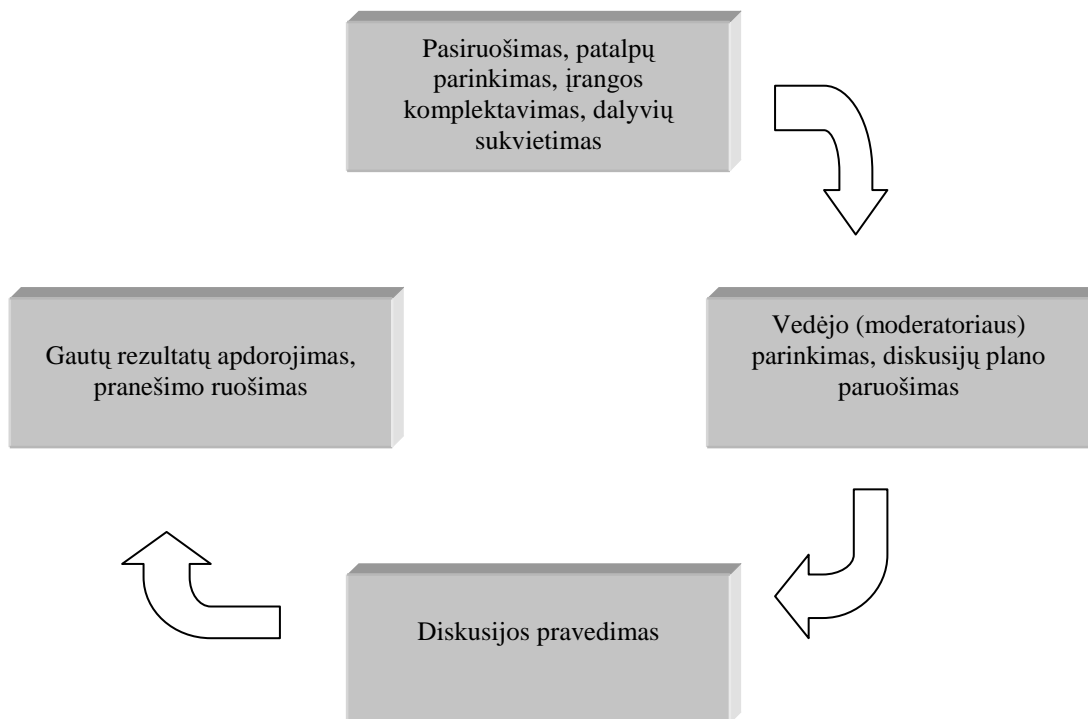
Siekiant aukštos tyrimų rezultatų kokybės, visų pirma buvo susisiepta su tiriamosios įmonės AB „Kalnapilis“ rinkodaros skyriumi. Pokalbio telefonu metu, buvo trumpai išdėstyta situacija ir prašant suteikti informacijos bei atsakyti į rūpimus klausimus buvo susitarta dėl susitikimo. Susitikimas įvyko Vilniuje.

Ekspertų susitikimui reikėjo tam tikrų patogumų ir įrengimų. Pirmiausiai buvo suorganizuota posėdžių salė, kurioje numatyti laiku susirinko ekspertų grupė. Posėdžių salėje, dalyvių pritarimu, siekiant tikslaus surinktos informacijos reprezentatyvumo, diskusija buvo įrašinėjama diktofonu.

Visi ekspertai gali būti įvardinti kaip puikus ir aukščiausios kompetencijos marketingo specialistai. Objektivumo dėlei verta paminėti, kad ekspertų grupę sudarė: didžiausios Kaune kabelinės televizijos, interneto ir telefonijos paslaugų bendrovės vykdytojai bei marketingo

direktorius; prekės ženklo ir marketingo sprendimu konsultacinės firmos direktorius ir komercijos direktorius (be ja, abu asmenys yra dirbę UAB „Švyturys“ marketingo skyriuje); vieno didžiausių mobiliojo ryšio operatoriaus marketingo projekto vadovas; reklamos agentūros direktorius, interneto svetainių dizainų kūrimo įmonės direktorius ir kt. asmenys. Konfidencialumo sumetimais, visi minėti asmenys nenorėjo tiesiogiai būti įvardinti.

Galima paminėti, kad visos ekspertų grupės darbas vyko 13 paveiksle pateikta darbo organizavimo tvarka.



Šaltinis: Pranulis, Marketingo tyrimai, 1998, 73.

13 pav. Ekspertų grupės darbo organizavimo schema

Remiantis AB „Kalnapilis“ ir ekspertų pateiktais duomenimis, galima palyginti šiame darbe parengtą teorinį prekės ženklų portfelio formavimo modelį su realia AB „Kalnapilis“ padėtimi. Kadangi tyrimo metu gauta informacija leidžia daryti išvadą, jog sudarinėjant prekės ženklo portfelį AB „Kalnapilis“ vykdo panašius etapus kaip ir siūlomame modelyje, lyginimas bus atliekamas remiantis išskirtais teorinio modelio etapais.

Pirmajame, prekės ženklo koncepcijos parinkimo, etape labiausiai akcentuojama empirinė (patyriminė) nauda vartotojui, t.y. prekės jausminis patyrimas, šiuo atveju išskirtinės skoninės savybės. Simbolinės prekės ženklo koncepcijos įgalina vartotoją išreikšti savo asmenybę – modernūs, jaunatviški ir išlavinto skonio alaus mėgėjai. Visi ekspertai pritarė, kad mažiau

akcentuojama prekės funkcinė bei santykinė koncepcijos. Galima teigti, jog „Kalnapilis“ prekių ženklai sudaro dviejų koncepcijų mišinį.

Prekės ženklas FAXE daugiau akcentuoja funkcinę koncepciją, kurios pagrindinis akcentas yra vartojimo patogumas: FAXE alus parduodamas skardinėse (stikliniuose buteliuose pradėtas pardavinėti tik prieš pusmetį), todėl vartotojams siekiama įrodyti, kad alų skardinėse vartoti patogiau, nes nereikia ne tik mokėti už butelį, tačiau rūpintis jo utilizavimu. Kita vertus, ne visi ekspertai šiai nuomonei pritarė – kita dalis ekspertų teigė, kad taip buvo priimta siekiant ne suteikti funkcinio patogumo vartotojui, o pasiūlyti ne tik skoninėmis savybėmis, tačiau ir pakuote pranašesnę alų. Pastarasis teiginys grindžiamas argumentu, kad tik pastaruosiu metu gausu lietuviško alaus skardinėse pakuotėse, todėl FAXE alaus pardavimą skardinėse galima vertinti kaip tikslinį įmonės pozicionavimą.

Antrajame etape, kuriame nustatoma prekės ženklų strategija, nustatyta, kad AB „Kalnapilis“ taikomos dvi prekės ženklų strategijos: šaltinio prekės ženklo strategija „Kalnapilio“ suteikiant dvigubą prekės vardą konkrečiai prekei ir šeimos prekės ženklo strategija „FAXE“ alui. Ekspertai pritaria tokiam „Kalnapilio“ prekės ženklo strategijos vartojimui bei pažymi, kad praktikoje dažnai taikomas dvigubo prekės ženklas. Ekspertų nuomonei pritaria ir AB „Kalnapilis“ - jų manymu šaltinio prekės ženklas įteisina gamintoją, o konkrečios prekės ženklas rodo prekės savitumą. Kaip pavyzdį įmonė pateikia kompaniją „Kellogg’s“, kuri siūlo vartotojams sausus pusryčius: „Kellogg’s Corn Blakes“ (liet. Kellogg’s kukurūzų dribsniai“), „Kellogg’s Sugar Pops“ (liet. Kellogg’s saldūs sausi pusryčiai). Visgi vertinant šiandieninės rinkos tendencijas, šaltinio prekės ženklo strategijos „Kalnapiliui“ naudojimas suteikia daug privalumų, kur svarbiausias jų – stiprus prekės ženklas.

Prieštaringesnės nuomonės buvo sulaukta analizuojant prekės ženklą FAXE bei šiam prekės ženklui taikomą strategiją. Nors FAXE prekės ženklui taikoma panaši strategija, tačiau ekspertai pasigedo aiškesnės koncepcijos - nors pačio prekės ženklo suteikimo naujai prekei nekėlė abejonių, tačiau buvo sunku suvokti pačios prekės reklamos koncepcijos nuolatinę kaita (blogąją prasme) bei nepastovumą.

Visi gi, analizuojant prekės ženklo strategiją, prieita bendros išvados, kad pradinė nuomonė pasitvirtino – AB „Kalnapilis“ išties taiko dvi prekės ženklų strategijas: prekės ženklui „Kalnapilis“ taikoma šaltinio prekės ženklo koncepcija, o prekės FAXE šeimos prekės ženklo koncepcija. Taip patvirtintas AB „Kalnapilis“ teiginys, kad prekių kategorija plečiama kaip visuma su papildančiomis prekėmis siejamomis vienos, pagrindinės koncepcijos. Ekspertų nuomone tai ypatingai palengvina paskirstymą kiekvienos kategorijos išplėtimui bei sukuria stiprų prekės ženklo įvaizdį.

Remiantis trečiuoju modelio etapu, kaip prekės ženklo elementai priskiriami skirtingoms prekėms, „Kalnapilis“ taiko priklausomai nuo prekių kategorijos, todėl priklausomai nuo gėrimo kategorijos visoms prekėms priskiriamas prekės ženklo vardas ir šūkis. Dabar AB „Kalnapilis“ prekės ženklui „Kalnapilis“ taiko šūkį „atradimo skonis“, kas puikiai siejasi su pirmame modelio etape nustatyta empirine nauda vartotojui, kai siekiama akcentuoti išskirtines skonines savybes. Visi ekspertai pabrėžė, kad „Kalnapilio“ prekės ženklo koncepcija yra parengta kokybiškai – prekės ženklas siejasi su šūkiu bei pačios įmonės vartotojams siekiamas perduoti kokybiško alaus bei modernaus gamintojo vaizdu. Tačiau tiriant prekės ženklo FAXE elemento priskyrimą, ne toks konkretus buvo net ir pats AB „Kalnapilis“ atstovas. Visgi, sąmoningai ar nesąmoningai, kaip prekės ženklo elementas ekspertų išskiriamas pakuotės elementas. To priežastis paprasta – ilgą laiką FAXE buvo bene vienintelis alus Lietuvoje parduodamas vartotojams už priimtina kokybės/kainos santykį, nes konkurentų prekės buvo arba ženkliai brangesnės arba itin prasto kokybės. Tačiau keičiantis pačiai FAXE pozicionavimo strategijai, tampa ne visai aišku, kuri prekės ženklo elementą AB „Kalnapilis“ išskiria.

Ketvirtajame etape – marketingo programos parengimas arba adaptavimas yra vienas iš svarbiausių etapų prekės ženklo portfelio formavime. Įtraukiant naują prekės ženklą į esamų prekių ženklo portfelį svarbų jam parengti tinkamą marketingo programą. Dažniausiai yra atliekama prekės ženklo adaptavimas jau esamoje marketingo programoje. Ekspertų manymu, AB „Kalnapilis“ išlaiko tą pačią kainų strategiją, t.y. orientuojamasi į vidutines pajamas gaunančius vartotojus. AB „Kalnapilis“ gamina skirtingas alaus rūšis skirtingų amžiaus grupių ir skirtingų poreikių turintiems vartotojams. Pavyzdžiui, „Kalnapilis In Ice“ arba „Kalnapilis Dvaro“ – lengvo alaus rūšis, skirtos jaunimui, o „Kalnapilis Original“ iš ypatingos kilmės *Saaz* apynių – išrankaus skonio vartotojui. Tokių būdu, ekspertu manymu siekiama išsaugoti prekės ženklo vertę. Ekspertams pritaria ir AB „Kalnapilis“, teigdami, kad įmonės marketingo specialistai atidžiai tuo rūpinasi ir nuolatos bendradarbiauja su tyrimų ir diegimo padalinio darbuotojais, kad nuolatos būtų pateikiamos patobulintos ir naujos alaus rūšys, kurios patenkintų besikeičiančius klientų poreikius. Tokiu būdu daugiau vartotojų sužinos apie prekę, susidarys gerą nuomonę apie jo kokybę ir naudingumą bei susiformuos teigiamas asociacijas su prekės ženklu.

Vertinant prekės ženklą FAXE galima pažymėti, kad FAXE alui taikomas marketingo programos adaptavimas, kai naujai prekei pritaikoma jau esama marketingo programa. Ekspertai vienbalsiai pritaria teiginiui, kad neskaitant pardavimų skatinimo prekės ženklas FAXE nėra populiarinamas ir šio ženklo įvaizdis nėra stiprinimas. Tuo tarpu, ekspertai teigia, kad prekės ženklas „Kalnapilis“ yra pats patvariausias bendrovės turtas, išliekantis gerokai ilgiau negu konkrečios šios alaus daryklos alaus rūšys – „Kalnapilis“ tai tik prekės ženklas, tai ir pačios įmonės vardas. Kiekvienas populiarus prekės ženklas turi ištikimus vartotojus, todėl pagrindinis turtas,

lemiantis prekės ženklo vertę, yra vartotojų vertė. Tai reiškia, jog parengiant ar adaptuojant marketingo strategiją bendrovė daugiausia orientuojasi į tai, kad būtų padidinta lojalus vartotojo per visą jo gyvenimą sukuriama vertė, o prekės ženklų portfelio formavimas bei valdymas čia turi tapti pagrindiniu marketingo įrankiu.

Ekspertai pastebi, kad AB „Kalnapilis“ sumaniai investuoja į reklamą ir užtikrina puikią prekybą bei klientų aptarnavimą. Įmonės atstovo teigimu jau ilgą laiką AB „Kalnapilis“ siekia pirkėjų sąmonėje įsitvirtinti kaip lietuviškas alus ir jam tas pavyko (priemonių pavyzdžiai - žalia spalva reklamose, šiuo metu rodomas reklaminius klipas apie „Kalnapilį“ ir kitus lietuvių tautinius įpročius ir t.t. Siekiant didesnio reklaminių klipų efektyvumo, klipai baigiasi retoriniu klausimu – „gal metas keistis?). Nuolat laikydamasis tradicijų, tuo pat metu rinkai pristatydamas naujas alaus rūšis nebijo šūkio „atradimo skonis“, nes lietuviams jau yra pažįstamas kaip seniai gaminamas kokybiškas lietuviškas alus. Tokiu būdu, reklaminiuose klipuose siekiama sužadinti vartotojo smalsumą išbandyti naują gėrimo rūšį.

Taigi, pateikus apibendrintas ekspertų nuomones apie AB „Kalnapilis“ naudojamus prekės ženklus, sekančiame darbo skyriuje atliekamas prekių ženklų portfelio modelio formavimo empirinis pagrindimas.

3.3. Prekių ženklų portfelio formavimo teorinio modelio empirinis pagrindimas

Ekonomikai tampant globaliai, prekės ženklo vaidmuo parduodant prekes vartotojams darosi vis svarbesnis. Taip yra todėl, kad nyksta funkciniai prekių skirtumai. Dėl šios priežasties vis svarbesnis tinkamas prekės ženklų modelio suformavimas.

Šiame darbo skyriuje atliekamas ankstesniuose darbo skyriuose suformuoto teorinio modelio pagrindimas atlikto empirinio tyrimo rezultatais:

1. AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio formavimas nėra giliai formalizuotas procesas (t.y. nėra sudaryta principinė schema/modelis, kuriame būtų išdėstyti visi planuojami prekės ženklų portfelio formavimo etapai). Visgi, galima teigti, jog prekių ženklų portfelis formuojamas nuosekliai, apgalvotai ir logiškai.
2. Remiantis ekspertu pateikta informacija, galima teigti, jog pagrindiniai prekės ženklo portfelio formavimo žingsniai sutapo su parengto teorinio modelio etapais.
3. AB „Kalnapilis“ prekių ženklai sudaro dviejų koncepcijų mišinį: empirinė (patyriminė) nauda vartotojui, t.y. prekės jausminis patyrimas, šiuo atveju išskirtinės skoninės savybės bei simbolinė nauda, kuomet vartotojas savo sprendimu įsigyti prekę arba ją nuolat vartodamas gali išreikšti savo asmenybę.

4. AB „Kalnapilis“ taikoma *šaltinio prekės ženklo* strategija prekės ženklui „Kalnapilis“ ir *šeimos prekės ženklo strategija* prekės ženklui FAXE. Prekių kategorijos plečiamos kaip visuma su papildančiomis prekėmis siejamomis vienos, pagrindinės koncepcijos. Tai ypatingai palengvina paskirstymą kiekvienam linijos išplėtimui bei sukuria stiprų prekės ženklo įvaizdį.
5. Įvedinėjant naują prekės ženklą ar plečiant prekių kategoriją, išskiriamas prekės ženklo elementas skirtingoms prekėms. Kadangi prekės ženklo elementai išskiriami kiekvienai gėrimų kategorijai atskirai, galima pažymėti, kad prekės ženklui „Kalnapilis“ suformuojamas šūkis. FAXE prekės ženklo formavime šis etapas išskiriamas labai silpnai.
6. Kadangi AB „Kalnapilis“ naudoja dvigubą prekės ženklą, kai suteikimas šaltinio prekės ženklas ir alaus prekės vardas, labai svarbu yra naujo prekės ženklo adaptavimas marketingo programoje.
7. Atlikus visų teorinių modelio etapų empirinę analizę, AB „Kalnapilis“ patirtis patvirtina parengto teorinio prekės ženklo portfelio formavimo modelio teisingumą ir praktinio taikymo galimybes.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus prekių ženklų portfelio formavimo teorines studijas ir parengus prekių ženklų portfelio teorinį modelį bei jį empiriškai pagrindus AB „Kalnapilis“ prekės ženklų pavyzdžiu, galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus prekės ženklo ir prekių ženklų portfelio konceptualios esmės teorines studijas, galima teigti, kad nuoseklus prekės ženklų portfelis yra bendros marketingo strategijos įmonėje sudedamoji dalis, teikianti veiksmų struktūrą kaip perkelti stiprius prekės ženklus į kitas rinkas, įsisavinti išsigtus prekės ženklus, racionalizuoti įmonės prekių žymėjimo strategiją bei apima rinkoje veikiančių prekių ženklų valdymo aspektus. Tuo pačiu konstatuojama, kad prekės ženklų portfelis padeda atgaivinti, sustiprinti arba sujungti prekių ženklus, kurie mažai įtakoja rinką.
2. Apibendrinant prekės ir ženklo sąsajų teorinę analizę, daroma išvada, kad prekių ženklų portfelis yra tokia struktūra, kuri apibrėžia prekės ženklo vaidmenį ir santykių tarp prekės ženklų prigimtį.
3. Išanalizavus prekių ženklų portfelio struktūrą, nustatyta, kad prekės ženklų portfelis gali būti apibrėžiamas kaip bendras prekės ženklo kūrimo procesas, nustatant prekės ženklo santykius prekių žymėjimo sprendimuose konkurencinėje aplinkoje. Be to, teorinės studijos rezultatai atskleidė, jog efektyvaus prekės ir prekės ženklų sąsajų kūrimo procese, pagrindinis aspektas yra sprendimas, kada išplėsti egzistuojantį prekės ženklą, kada prijungti naują prekės ženklą ar kada naudoti patvirtintą prekės ženklą ir pan.
4. Remiantis prekių ženklų portfelio struktūros teorinėmis studijomis nustatyta, kad tinkamas prekių ženklų portfelis yra pagrindinis veiksnys įmonei siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Apibendrinant tinkamą prekės ženklų struktūros pasirinkimą, galima konstatuoti, kad reikia atsižvelgti į šiuos, struktūrą lemiančius, veiksnius: bendrą įmonės strategiją, įmonės verslo modelį, kultūrą, inovacijas, vartotojui sukuriama vertę ir resursus.
5. Apibendrinant prekių ženklų portfelio esmę, struktūros pokyčius bei juos lemiančius veiksnius galima teigti, kad siekiant sukurti tinkamą prekių ženklų portfelį, gali būti parengtas prekių ženklų portfelio formavimo teorinis modelis.
6. Išnagrinėjus prekių ženklų portfelio formavimo ypatumus nustatyta, kad prekių ženklų portfelio formavimo modelis, turi išskirti šiuos prekių ženklų portfelio formavimo etapus:
 - Prekės ženklo koncepcijos parinkimas.
 - Prekės ženklo strategijos nustatymas.
 - Prekės ženklo elementų priskyrimas skirtingoms prekėms.
 - Marketingo programos parengimas (adaptavimas).

7. Siekiant pagrįsti prekių ženklų portfelio taikymo galimybes, atliktas AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio empirinis tyrimas. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad AB „Kalnapilis“ taikoma *šaltinio prekės ženklo* strategija prekės ženklui „Kalnapilis“ ir *šeimos prekės ženklo strategija* prekės ženklui FAXE. Prekių kategorijos plečiamos kaip visuma su papildančiomis prekėmis siejamomis vienos, pagrindinės koncepcijos. Tai ypatingai palengvina paskirstymą kiekvienam linijos išplėtimui bei sukuria stiprų prekės ženklo įvaizdį. Tačiau reikia paminėti, kad pagrindinis šaltinio prekės ženklo trūkumas yra tai, jog dažnai pamiršamos prekių grupės ribos, todėl rekomenduojama, kad ji apimtų tik tas naujas prekes, kurios labai glaudžiai susijusios su jau egzistuojančia ir nelėtintų pagrindinės prekės vystymosi. Tuo pačiu, remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad prekės ženklai priklauso tai pačiai kategorijai ir vieno prekės ženklo nesėkmė turės neigiamos įtakos kitiems įmonės prekių ženkliams ar įmonės vardui (nesėkmę patyrus prekės ženklui „Kalnapilis“, sukeliama neigiama įtaka įmonės vardui).
8. Apibendrinant AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio tyrimo rezultatus daroma išvada, kad įvedinėjant naują prekės ženklą ar plečiant prekių kategoriją, išskiriamas prekės ženklo elementas skirtingoms prekėms. Konstatuojama, kad prekės ženklo elementai išskiriami kiekvienai gėrimų kategorijai atskirai, o prekės ženklui „Kalnapilis“ suformuojamas šūkis.
9. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio formavimas nėra giliai formalizuotas procesas (t.y. nėra sudaryta principinė schema/modelis, kuriame būtų išdėstyti visi planuojami prekės ženklo portfelio formavimo etapai). Visgi, daroma išvada, jog prekių ženklų portfelis formuojamas nuosekliai, apgalvotai ir logiškai.
10. Apibendrinant galima teigti, kad AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio tyrimo rezultatai parodė, kad suformuotas teorinis modelis gali būti pritaikytas prekių ženklų portfelio formavimui.
11. Pagrindus prekės ženklų portfelio praktinį taikymą, pateikiami pasiūlymai prekių ženklų portfeliui sustiprinti:
 - Norint sustiprinti vartotojų emocinį prisirišimą prie įmonės produkcijos, galima įkurti virtualų alaus mėgėjų klubą. Tai padėtų įmonei palaikyti santykius su vartotojais, o tuo pačiu, įmonės interneto svetainė taptų ne tik AB „Kalnapilis“ reprezentacija, tačiau ir vartotojų susibūrimo vieta.
 - Siekiant stiprinti prekės ženklų portfelį, AB „Kalnapilis“ siūloma naudoti ne tik šūkį ir logotipą, tačiau ir kitus prekės ženklo elementus – simbolį bei personažą. Naujų elementų panaudojimas, sustiprintų prekės ženklo sąsajas su preke.

- Siekiant išlaikyti sukurta aukščiausios alaus kokybės bei įmonės modernumo įvaizdį ir toliau siekti išlaikyti alaus gamybos technologijos modernumo lyderio statusą ir kurti naujas, originalias alaus rūšis, kurios išsiskirtų iš kitų alaus rūšių savo ypatingomis skoninėmis savybėmis.
- Nuolatos atlikti vartotojų prisirišimo prie prekės ženklų (tiek įmonės, tiek konkurentų) priežasčių tyrimus, kurie padėtų AB „Kalnapilis“ vystyti prekės ženklų portfelį, didinti žinomumą, bei pritraukti naujų vartotojų.

TAMULEVIČIUS, Tomas. (2007) *Brand Portfolio: Product and brand relationship*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 60 p.

S U M M A R Y

The importance of brand portfolio: product and brand relationship to companies activities are analyzed in this work. The company's work result in competitive market depends not only from product, it's advantages and disadvantages, but also on effective brand portfolio management.

The work has four parts. The first part gives the scientific literature analysis of brand portfolio, product and brand relationship. The model of brand portfolio planning is prepared on the second part. The application of theoretic product brand portfolio model is researched in the third part. Findings and guidelines depending on the results of theoretic studies and practice researching are prepared on the last part.

Brands play a significant role in developing marketing strategies for specific product categories in a firm. The term "brand portfolio" refers to an organization's approach to the design and management of its products brands. In particular, brand portfolio decisions are concerned with the number of brands to utilize the role of specific brands and the relationship between such brands. A coherent brand portfolio is a key component of a firm's overall marketing strategy as it provides a structure to leverage strong brands into other markets, assimilate acquired brands, and rationalize the firm's branding strategy. Brand extension, umbrella branding, and acquisition give firms an increasingly complex portfolio of brands. This study discusses and shows how firms can develop brand portfolio, and considers the factors that contribute in shaping the brand portfolio. The managerial implications to brand portfolio structure and its developing or reconfigure are also analyzed.

Accomplished to theoretic study of brand portfolio prepared the model for brand portfolio planning. The model shows, that for correct brand portfolio it is essential to decide product brand's conception, choose brand strategy, to attach brand elements to different products and to prepare or adopt the marketing strategy.

Accomplished practical research shows, that the theoretic model were approved by analysis of SC "Kalnapilis" brand portfolio. Depending on the results of SC "Kalnapilis" brand portfolio researching were prepared findings and guidelines.

LITERATŪRA

1. BAKER Susan. (2003). *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 218 p. ISBN 0470844825.
2. CHURCHILL Jr. GILBERT, A. (2005) *Marketing research: methodological foundations*. Fort Worth: The Dryden Press. 1017 p.
3. DOUGLAS Susan P.; CRAIG Samuel C. (1996). Global portfolio planning and market interconnectedness. Iš *Journal of international marketing* [interaktyvus]. Vol. 4. 1996 [žiūrėta 2006 m. balandžio 5], p. 93-110. Prieiga per internetą: www.ebscohost.com.
4. DIKČIUS Vytautas. (2005). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija. 187 p. ISBN 9955-528-04-4.
5. KAPFERER Jean-Noël. (2004) *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 3rd ed. London: Kogan Page. 496 p.
6. KELLER Kevin Lane. (2003). *Strategic brand Management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 788 p. ISBN 0-13-041150-7.
7. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS John; WONG Veronica. (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 854 p. ISBN 9986-850-50-9.
8. КОТЛЕР Филип. (1999). *Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль*. Питер. 896 p. ISBN 5-8046-0048-6.
9. KUVYKAITĖ Rita (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija. 248 p. ISBN 0955-9-039-1.
10. KUVYKAITĖ Rita (1997). *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija. 255 p. ISBN 9986-13-511-7.
11. LAFORET Sylvie; SAUNDERS John. (1994). Managing brand portfolios: How the leaders do it. Iš *Journal of advertising research* [interaktyvus]. September/October, [žiūrėta 2006 m. balandžio 5], p. 64-76. Prieiga per internetą: www.ebscohost.com.
12. JOHANSSON Johny K. (2003). *Global marketing : foreign entry, local marketing & global management*. Boston: McGraw - Hill. 654 p. ISBN 0-07-119563-7.
13. PARK C. Whan; JAWORSKI Bernard J.; MACINNIS Deborah J. (1986). Strategic brand concept-image management. Iš *Journal of marketing* [interaktyvus]. Vol. 50, [žiūrėta 2006 m. kovo 31], 135-145 p. Prieiga per internetą: www.ebscohost.com.
14. PRANULIS Vytautas; PAJUODIS Arvydas; URBONAVIČIUS Sigitas; VIRVILAITĖ Regina. (2000). *Marketingas*. Vilnius. The Baltic Press. 470 p. ISBN 9955-9318-0-9.
15. PRANULIS Vytautas. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 166 p. ISBN 9986-879-10-8.

16. RAJAGOPAL, SANCHEZ Romulo. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. Iš *Journal of brand management* [interaktyvus]. Feb 2004, Vol. 11 Issue 3 [žiūrėta 2006 m. kovo 31], p. 233-247. Prieiga per internetą: www.ebscohost.com.
17. SHAUN Smith (2007). *Dešimt būdų sugadinti brandą* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 30]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt>.
18. URBANSKIENĖ Rūta; VAITKIENĖ Rimgailė. (2006). *Prekės ženklo valdymas*. Kaunas: Technologija. 199 p. ISBN 9955-25-014-3.
19. Prieiga per internetą: www.kalnapilis.lt. [žiūrėta 2007 m. kovo 23].
20. Prieiga per internetą: www.alutis.lt [žiūrėta 2007 m. kovo 23].

Interviu klausimynas

AB „Kalnapilis“ prekės ženklų portfelio formavimo tyrimo preliminarus pokalbio su ekspertais klausimynas.

1. Kokius prekių ženklus AB „Kalnapilis“ turi?
2. Ar AB „Kalnapilis“ turi prekių ženklų portfelį? Ar skirstomas atitinkamas vaidmuo prekių ženkams? (kuris pagrindinis, kuris paremiantis ir t.t.)
3. Kokią funkcinę naudą deklaruoja AB „Kalnapilis“ prekių ženklai?
4. Kokią empirinę naudą deklaruoja AB „Kalnapilis“ prekių ženklai?
5. Kokią simbolinę naudą deklaruoja AB „Kalnapilis“ prekių ženklai?
6. Kokią santykių (emocinio prisirišimo) naudą deklaruoja AB „Kalnapilis“ prekių ženklai?
7. Kaip, plečiant asortimentą, pasirenkamas naujas prekės ženklas AB „Kalnapilis“? Kokios prekių žymėjimo strategijos laikomasi?
8. Išskirkite svarbiausius žingsnius, kuriuos matote AB „Kalnapilis“ kuriant prekės ženklą. Kokios problemos Jūsų nuomone pasitaiko dažniausiai?
10. Išskirkite aukščiausio lygio prekės ženklo elementus? Kokius AB „Kalnapilis“ naudoja (simbolis, prekės ženklo vardas, logotipas ir kt.)?
11. Kaip AB „Kalnapilis“ naujas prekės ženklas, įtraukiamas į esamų prekių ženklų portfelį, adaptuojamas marketingo programoje?
 - a) Prekėje (simbolis, logotipas, pakuotė, šūkis);
 - b) Kainodaroje (kaip pozicionuojama AB „Kalnapilis“ produkcija);
 - c) Paskirstyme (paskirstoma per tarpininkus ar egzistuoja AB „Kalnapilis“ paskirstymo kanalai);
 - d) Rėmime (ar reklamuojama televizijoje, per radiją, ar rengiamos akcijos).