

## SCENARIJŲ KŪRIMAS KAIP PREKĖS ŽENKLO PAŽEIDŽIAMUMO NUMATYMO METODAS

Vestina Vainauskienė, Rimgailė Vaitkienė

Kauno technologijos universitetas, Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas

El. paštas: vestina.vainauskiene@stud.ktu.lt, rimgaile.vaitkiene@ktu.lt

### Anotacija

Prekės ženklas veikia šiuolaikinėje, neapibrėžtumu charakterizuojamoje verslo aplinkoje. Ši tendencija lemia, kad organizacijoms sudėtinga numatyti ateities tendencijas ir priimti teisingus strateginius bei taktinius prekės ženklo valdymo sprendimus. Todėl, neteisingi vadybiniai sprendimai, priimti neturint reikiamos informacijos apie ateities išorinės aplinkos tendencijas, sąlygoja prekės ženklo pažeidžiamumą. Organizacijoms reikalingas įrankis, padedantis numatyti, kokie veiksniai lems prekės ženklo pažeidžiamumą. Straipsnyje daroma prielaida, kad strateginio planavimo įrankį – scenarijų kūrimo metodą – galima naudoti prekės ženklo pažeidžiamumui numatyti. Todėl svarbu išsiaiškinti, koks prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesas, atskleidžiant prekės ženklo pažeidžiamumo aspektai. Suformuluota prekės ženklo pažeidžiamumo samprata ir išskirtos prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančių veiksnių grupės. Aptarus scenarijų kūrimo metodo sampratą, tikslus ir tipologiją, jie adaptuoti prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo sampratai, tikslams ir tipologijai apibrėžti. Analizuoti dažniausia mokslinėje literatūroje aptariami scenarijų kūrimo procesai. Jais remiantis, sudarytas prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesas.

**Pagrindiniai žodžiai:** neapibrėžtumas, prekės ženklo pažeidžiamumas, prekės ženklo vertė, vartotojų lojalumas, scenarijų kūrimas.

### Įvadas

Mokslinėje literatūroje vieningai pripažįstama, kad stiprus prekės ženklas – tai organizacijos veiklos sėkmės garantas. Šiuolaikinės organizacijos veikia verslo aplinkoje, kurios svarbiausios charakteristikos yra greitai besikeičiančios technologijos, sutrumpėjęs produkto gyvavimo ciklas, nuolat intensyvėjanti globali konkurencija (Lee, Yeung ir Cheng, 2008) ir augantys vartotojų poreikiai individualizuotiems produktams (Merschmann, 2007). Pastarosios tendencijos suformuoja rinkos neapibrėžtumo savybę. Neapibrėžtumas yra kertinė šiuolaikinę išorinę aplinką charakterizuojanti dimensija (Ebrahimi, 2000; Oreja-Rodriguez ir Yanes-Estevez, 2007) ir nusako įvairių organizacijos veiksmų, atliktų nenuspėjamos situacijos, neturint reikiamos informacijos kontekstuose,

rezultatų dviprasmiškumą (Ebrahimi, 2000; Herzig ir Jimmieson, 2006; Wilson, 2009). Taigi šiuolaikinėje verslo aplinkoje tiek organizacijos, tiek prekės ženklo konkurentabilumas ir netgi išlikimo rinkoje garantas priklauso nuo organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos tendencijų; jomis remiantis, priimti strateginius ir taktinius prekės ženklo valdymo sprendimus. Todėl egzistuoja lygiavertė tikimybė įvykti ir teigiamoms, ir neigiamoms sprendimų pasekmėms. Organizacijų sprendimai ir kiti įvairūs veiksmai, kurių pasekmės yra neigiamos, lemia prekės ženklo pažeidžiamumą. Kitaip tariant, prekės ženklas, veikdamas neapibrėžtumu charakterizuojamose rinkose, tapo pažeidžiamu organizacijos turtu. Organizacijai, siekiančiai sumažinti prekės ženklo pažeidžiamumą, svarbu proaktyviai reaguoti į prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančius veiksnius ir iš anksto priimti teisingus prekės ženklo valdymo sprendimus, mažinančius prekės ženklo pažeidžiamumą. Organizacijai, siekiančiai numatyti prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančius veiksnius, reikalingas strateginio planavimo įrankis, adaptuotas proaktyviam reagavimui į prekės ženklo pažeidžiamumą. Mokslinėje literatūroje minėtas įrankis nepateikiamas, nepaisant teorinio ir praktinio problemos aktualumo.

Organizacijos strateginio valdymo lygmenyje autoriai išsamiai diskutuoja apie scenarijų kūrimo metodą, padedantį numatyti ir pasirengti ateities išorinės aplinkos pokyčiams (Becker, 1989; Schoemaker, 1995; Schwab, Cerutti ir von Reibnitz, 2003; Money ir Gardiner, 2005). Itin intensyviai apie scenarijų kūrimo metodą pradėta diskutuoti ekonominės krizės kontekste (Marren ir Kennedy, 2010). Galima teigti, kad pastarasis strateginio planavimo įrankis galėtų būti naudojamas ir proaktyviam reagavimui į prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančius veiksnius, taip „kontroliuojant“ prekės ženklo pažeidžiamumą.

**Tyrimo objektas** – scenarijai kaip prekės ženklo pažeidžiamumo numatymo įrankis.

**Tyrimo tikslas** – pateikti prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesą.

### ***Tyrimo uždaviniai:***

1. suformuluoti prekės ženklo sampratą ir įvardyti prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksmų grupes;
2. apibrėžti scenarijų kūrimo kaip prekės ženklo pažeidžiamumo numatymo metodo svarbiausius teorinius aspektus;
3. pateikti prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesą.

***Tyrimo metodai:*** sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginamojo analizė, dedukcinis metodas.

### **Prekės ženklo pažeidžiamumo samprata ir jį lemiantys veiksniai**

Mokslinėje literatūroje galima rasti pažeidžiamumo koncepto kontekstus ir skirtingas pažeidžiamumo sampratas. Globalių aplinkos pokyčių mokslinėje literatūroje sąvoka *pažeidžiamumas* apibrėžiama kaip matavimo vienetas, įvertinantis ateityje galimai išskilšančią žalą. Tačiau svarbu paminėti, kad ateityje žala gali ir pasireikšti, ir nepasireikšti (Hinkel, 2010). Sociologijos mokslo teorijose sąvoka *pažeidžiamumas* apibrėžiama kaip neapsisaugojimas nuo gerovės praradimo (Vatsa, 2004). Vartotojų elgsenos teorija pažeidžiamumo sąvoką traktuoja kaip vartotojo pasitikėjimo išraišką, kai vartotojai linkę būti pažeidžiami organizacijos veiksams (Mysen and Svensson, 2011). Cardona (2004) pažeidžiamumo sampratą pateikia holistinėje perspektyvoje: pažeidžiamumas – tai subjekto ar sistemos vidinis rizikos veiksnys, sąlygojamas įvairių pavojų ir atskleidžiantis vidinį polinkį būti neigiamai veikiamam, jautriam žalai. Taigi iš esmės pažeidžiamumas gali būti tiek teigiama, tiek neigiama objekto ar sistemos charakteristika. Vartotojo pažeidžiamumas yra teigiamas reiškinys, nes tai vartotojo pasitikėjimo prekės ženklu rezultatas (Mysen ir Svensson, 2011). Visais kitais atvejais pažeidžiamumas yra vidinė neigiama subjekto, objekto ar sistemos savybė, leidžianti įvairiems veiksniams jį neigiamai veikti.

Verslo globalizacija ir dėl to auganti konkurencija prekių ir paslaugų rinkose lemia, kad prekės ženklas tampa organizacijos sėkmės garantu. Stiprus prekės ženklas yra silpniau veikiamas neigiamų rinkos pokyčių ir organizacijai garantuoja augančias pardavimų pajamas (Vaitkienė ir Vainauskienė, 2010). Galima užtikrintai teigti, kad prekės ženklas yra objektas, darantis įtaką organizacijos gerovei. Sėkmingo prekės ženklo veikimo rinkoje būtina sąlyga – prekės ženklas turi sukurti vertę vartotojui (angl. *customer value*). Prekės ženklo sukurta vertė yra esminė prielaida, turinti įtakos vartotojų lojalumui prekės ženklui. Lojalūs vartotojai organizacijai užtikrina augančias pajamas ir tvirtą prekės ženklo poziciją rinkoje, t. y. formuoja prekės ženklo vertę organizacijai (angl. *brand equity*). Todėl šiuolaikinės organizacijos vienas svarbiausių strateginio prekės ženklo valdymo tikslų – sukurti

ir išsaugoti prekės ženklo vertę.

Prekės ženklo vertė apima visas vartotojo sąmonėje suformavusias nuostatas apie prekės ženklą ir pirkimo elgsenos modelius (Wood, 2000). Prekės ženklo vertė yra sistema, susidedanti iš trijų tarpusavyje susijusių dimensijų: 1) prekės ženklo žinios: prekės ženklo vertė susiformuoja tik tuomet, kai vartotojas atpažįsta prekės ženklą ir jo sąmonėje susiformavusios teigiamos, stiprios ir unikalios asociacijos su konkrečiu prekės ženklu; 2) nuostatos apie prekės ženklą apima visą vartotojų patirtį (ją lemia vertė vartotojui), susijusią su konkrečiu prekės ženklu; 3) esant pastarosioms sąlygoms, formuojasi vartotojų lojalumas prekės ženklui, t. y. pirkimo elgsena ilgalaikėje perspektyvoje (Wood, 2000; Rajagopal, 2006).

Anselmsson, Johanson ir Persson (2007) teigimu, organizacijos kontekste, prekės ženklo vertę galima vadinti matu, padedančiu lygintis su konkurentais. Wood (2000) pagrindžia pastarąjį požiūrį, teigdamas, kad prekės ženklo vertė iš organizacijos perspektyvos nusako vartotojų prisirišimo prie prekės ženklo stiprumą, t. y. lojalumą prekės ženklui. Vartotojų lojalumas prekės ženklui užtikrina prekės ženklo vertės finansinę išraišką, kuri, pardavus prekės ženklą, įtraukiama į organizacijos finansinį balansą (Wood, 2000; Atilgan, Aksoy ir Akinci, 2005; Jung ir Sung, 2008).

Taigi, aptarus prekės ženklo vertės konceptą ir jo svarbą organizacijai, galima teigti, kad prekės ženklo vertė yra prekės ženklo savybė, lemianti organizacijos gerovę. Prekės ženklo vertė yra vientisa sistema: neesant bent vienai prekės ženklo vertės dedamųjų, neįmanoma suformuoti prekės ženklo vertės. Tačiau šiuolaikiniai prekės ženklai veikia neapibrėžtumo kontekste, todėl organizacijoms, valdančioms prekės ženklus, sudėtinga priimti strateginius sprendimus, nes neįmanoma numatyti ateities tendencijų. Todėl egzistuoja lygiavertė tikimybė, kas bus sulaukta tiek teigiamų, tiek neigiamų sprendimų pasekmių. Netinkami organizacijų sprendimai, susiję su prekės ženklo valdymu bei kiti išorinės ir vidinės aplinkos veiksmai, lemia prekės ženklo pažeidžiamumą.

Apibendrinant galima teigti, kad prekės ženklo vertė yra prekės ženklo vidinė savybė, kuri gali būti prielaida, leidžianti įvairiems veiksniams neigiamai veikti prekės ženklą. Prekės ženklas gali tapti pažeidžiamu organizacijos turtu tuomet, kai viena arba visos prekės ženklo dedamosios turi būti veikiamos taip, kad jų pagrindu nesiformuotų ar / ir silpnėtų vartotojų lojalumas prekės ženklui. Taigi prekės ženklo pažeidžiamumas gali būti apibrėžiamas kaip vidinė prekės ženklo savybė, leidžianti įvairiems veiksniams potencialiai neigiamai veikti vartotojų lojalumą prekės ženklui.

Išnagrinėjus prekės ženklo pažeidžiamumo sampratą, kyla klausimas, kas turi atsitikti prekės ženklo vertei, kad prekės ženklas taptų pažeidžiamumo organizacijos turtu? Taikant dedukcinį metodą, galima teigti,

kad viena arba visos prekės ženklo vertės dedamosios turi būti veikiamos taip, kad jų pagrindu nesiformuotų ar / ir silpnėtų vartotojų lojalumas prekės ženklui. Thomas ir Kohli (2009) teigimu, prekės ženklo sėkmė arba iškritimą iš rinkos lemia taktiniai vadybiniai organizacijos sprendimai, išorinės aplinkos tendencijos ir konkurentų veiksmai. Neabejotinai Thomas ir Kohli (2009) išskirtos veiksnių grupės veikia ir prekės ženklo pažeidžiamumą. Todėl organizacijai, siekiančiai minimizuoti prekės ženklo pažeidžiamumą, svarbu numatyti ir proaktyviai reaguoti į veiksnius, kuriuos apima organizacijos vadybiniai sprendimai, išorinės aplinkos tendencijos ir konkurentų veiksmai. Kitaip tariant, prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių numatymas tolygus prekės ženklo pažeidžiamumo numatymui. Pavyzdžiui, vadybinių sprendimų grupei galima priskirti trumpalaikį kainų mažinimo veiksnių. Trumpalaikis kainų mažinimas (arba produkto kainos akcija) prekės ženklo vertę neigiamai veikia per žinių apie prekės ženklą dedamąją, nes suformuojama neigiama produkto kokybės asociacija. Pastaroji asociacija veikia tiek potencialų vartotoją, tiek lojalų vartotoją. Potencialus vartotojas nepriims sprendimo įsigyti „žemos kokybės“ produkto, o lojalus vartotojo sąmonėje pakis prekės ženklo įvaizdis – tai turės įtakos lojalumo mažėjimui. Prie prekės ženklo išorinės aplinkos tendencijų, sąlygojančių prekės ženklo pažeidžiamumą, galima priskirti augantį vartotojų cinizmą, pasireiškiantį marketingo veiksnių ignoravimu. Tačiau marketingo veiksmai yra svarbi prielaida prekės ženklo vertei formuotis. Nesuformuojanti prekės ženklo vertė – tai prielaida maksimaliam prekės ženklo pažeidžiamumui. Globalią ir nuolat intensyvėjančią konkurenciją galima vertinti kaip svarbiausią jėgą, kuri turi įtakos prekės ženklo išorinei aplinkai, taip pat strateginiams ir taktiniams organizacijos prekės ženklo valdymo sprendimams. Pastaroji tendencija lemia būtinybę organizacijoms reaguoti į konkurentų veiksmus (pvz., konkuruojančio produkto reklama, produkto papildomos savybės, paskirstymo kanalai ir pan.) proaktyviai, priešingu atveju vartotojas rinksis konkuruojantį produktą, tuomet silpnės vartotojų lojalumo elementas, turintis tiesioginės įtakos prekės ženklo pažeidžiamumui.

Organizacijai, siekiančiai numatyti prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančius veiksnius, reikalingas strateginio planavimo įrankis, adaptuotas proaktyviai reaguoti į prekės ženklo pažeidžiamumą. Mokslinėje literatūroje, nepaisant teorinio ir praktinio problemos aktualumo, minėtas įrankis nepateikiamas. Tačiau organizacijos strateginio valdymo kontekste sėkmingai naudojamas scenarijų kūrimo metodas, padedantis įvertinti ateities neapibrėžtumus ir numatyti sprendimus bei strategijas (Schomaker, 1995; Johnston, Gilmore ir Carson, 2008; Millet, 2003). Straipsnio autorių nuomone, galima teigti, kad scenarijų kūrimo metodas galėtų būti įrankis padedantis numatyti pre-

kės ženklo pažeidžiamumo veiksnius bei proaktyviai reaguoti į prekės ženklo pažeidžiamumą.

### **Scenarijų kūrimo kaip prekės ženklo pažeidžiamumo numatymo metodo teorinė apibrėžtis**

Prekių ženklams, veikiant neapibrėžtumu pasižyminčiose rinkoje, organizacijoms sudėtinga numatyti ateities tendencijas, todėl didelė tikimybė, kad bus priimti neteisingi strateginiai ir taktiniai prekės ženklo valdymo sprendimai. Taigi iš esmės prekės ženklo pažeidžiamumą lemia tiek išorinės aplinkos suformuoti veiksniai (pvz., vartotojų nepasitikėjimo tendencingas augimas, vartotojų cinizmas, vartotojų suvokiamos rizikos augimas ir kt.), tiek pačios organizacijos neapibrėžtumo kontekste priimti klaidingi sprendimai (pvz., nepagrįsta prekės ženklo plėtra, trumpalaikiai produktų kainų mažinimai ir kt.). Todėl organizacijoms, valdančioms prekės ženklus, svarbu proaktyviai reaguoti į ateityje pasireiškiančius išorinės aplinkos veiksnius, konkurentų veiksmus ir iš anksto priimti tinkamus strateginius sprendimus. Joms gali padėti strateginio planavimo įrankis – scenarijų kūrimas. Organizacija, taikydama šį metodą, išplėtotų nuoseklius ir logiškus prekės ženklo aplinkos paveikslus, išskirtų galimus išorinės aplinkos veiksnius, jų įtaką prekės ženklo pažeidžiamumui ir iš anksto priimtų teisingus strateginius ir taktinius sprendimus, orientuotus į prekės ženklo pažeidžiamumo minimizavimą

**Scenarijaus samprata.** Godet (2000), reikšmingai prisidėjęs prie scenarijų kūrimo metodologijos vystymo, scenarijų apibrėžia kaip ateities situacijos aprašymą, apimantis įvykių seką nuo dabarties iki ateities. Pastarajai nuostatai antrina ir ją papildo Pii-rainen, Kortelainen, Elfvingren ir Tuominen (2010), teigdami, kad scenarijus yra rinkinys skirtingų ir logiškų vystimosi kelių, vedančių nuo dabarties iki apibrėžtų būsenų ateityje. Tačiau Becker (1989), Masum, Ranck ir Singer (2010) į jau pateiktas sampratas įveda tikimybinį aspektą: scenarijai – tai tikėtinų ateities sąlygų, su kuriomis organizacija gali susidurti, aprašymas. Schwab ir kt. (2003) savo scenarijaus sampratoje pabrėžia, kas scenarijus yra detalus ir išplėtotas galimos ateities portretas. Taigi galima matyti, kad autoriai nepateikia vieningo scenarijų apibrėžimo, tačiau visos analizuotos sampratos iš esmės yra tų pačių scenarijų aspektų variacijos. Pateiktose scenarijų sampratose galima išskirti tris dominuojančius ir apibendrinančius raktinių žodžių junginius: galimos / tikėtinės ateities tendencijos, detalus ateities paveikslas ir ateities rezultatas. Visus pastaruosius prasminių žodžių junginius apima Ringland ir Young (2006) pateiktas Porter (2004) suformuotas scenarijų apibrėžimas: scenarijai – tai nuoseklūs ir išplėtoti paveikslai, nusakantys, kokia gali būti ateitis – ne prognozė, bet ateities rezultatas. Šia konceptualia scenarijaus samprata straipsnyje ir bus vadovaujamas.

Scenarijaus sampratos kontekste svarbu pabrėžti, kad, diskutuojant apie scenarijus, dažnai naudojami scenarijų kūrimo (angl. *scenario development*) ir scenarijų planavimo (angl. *scenario planning*) konceptai. Siekiant suprasti scenarijų esmę, būtinai teoriškai atskirti šiuos konceptus.

Mietzner ir Reger (2005) naudoja scenarijų kūrimo ir scenarijų planavimo konceptus. Minėto autoriaus teigimu, scenarijų kūrimas siejamas su spėliojimu apie neapibrėžtumus ateityje, t. y. numatyti keletą skirtingų galimų ateities pasekmių. Scenarijų planavimas gali būti suprantamas kaip ilgalaikis scenarijų integravimas į organizacijos planavimo procesą. Bishop, Hines ir Collins (2007) akcentuoja, kad scenarijų planavimas orientuotas į išbaigtą ateities numatymą, o scenarijų kūrimo rezultatas yra faktiniai ateities poveikslai. Kitaip tariant, scenarijų planavimas yra visapusiškesnė veikla, kai scenarijų kūrimas yra labiau orientuotas į konkrečių istorijų apie ateitį kūrimą. Taigi pastarieji du konceptai yra glaudžiai tarpusavyje susiję: scenarijų kūrimas yra būtinas pagrindas formalizuotam scenarijų planavimo procesui. Šio straipsnio problematika leidžia apsiriboti scenarijų planavimo konceptu, nes straipsnyje nesiekama integruoti scenarijų planavimo proceso į prekės ženklo valdymo procesą.

Žvelgiant į scenarijų kūrimo metodą iš prekės ženklo pažeidžiamumo perspektyvos ir aptarus scenarijaus reikšmę, galima teigti, kad prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijai – tai nuoseklūs ir išplėtoti prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių poveikslai, parodantys, kaip jie lems prekės ženklo pažeidžiamumą ateityje. Tuo tarpu prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų planavimo konceptą būtų galima naudoti tik integravus scenarijų metodą į strateginį prekės ženklo valdymo procesą.

**Scenarijų kūrimo tikslai.** Mokslinėje literatūroje autoriai (Becker, 1989; Courtney, 2003; Walsh, 2005; Mietzner ir Reger, 2005) pateikia nemažai scenarijų kūrimo tikslų, tačiau visus juos galima apibendrinti sekančiomis scenarijų kūrimo metodo tikslų kategorijomis: 1) *Sukurti holistinius, integruotus ateities vystymosi poveikslus.* Pastarieji poveikslai tampa planavimo kontekstais, idėjų testavimo dirva (angl. *ground*) ar stimulais naujam vystymui (Ratcliffe, 1999). Šiame kontekste scenarijai leidžia organizacijoms papildyti supratimą, kokia gali būti ateitis, kaip ji gali atsitikti ir kodėl, taip pat generuoti naujus sprendimus, sukeliant naujus svarstymus; pakeičiant egzistuojančius sprendimus; tiriant organizacijos veiksmus konkrečiomis sąlygomis, identifikuoti nenumatytus sprendimus. Kitaip tariant, praktinis scenarijų panaudojimo tikslas – išgauti daug ir skirtingų pabaigų: scenarijai yra nuoseklūs ir suprantami galimos ateities poveikslai. 2) *Remiantis optimistinėmis ir pesimistinėmis praeities įvykių projekcijomis, vystyti daugialypius ateities vaizdus bei numatyti platų spektrą galimumų* (Miet-

zner ir Reger, 2005; Masum ir kt. 2010); 3) *Pagerina vidinį organizacijos lankstumą, reaguojant į išorinės aplinkos neapibrėžtumus ir pasiruošimą galimiems sistemų sugedimams.* 4) *Stimuliuoja strategines mintis ir organizacijų komunikaciją* (Godet, 1987; Godet ir Roubelat, 1996); 5) *Padeda identifikuoti strateginius spragas, struktūrinius pokyčius ir griauinančius faktorius* (Heinecke ir Schwager, 1995). Taigi iš esmės scenarijų kūrimo konstrukto idėja tokia: taip planuoti ateitį, kad būtų galima minimizuoti neapibrėžtumo neigiamą įtaką ir išplėsti įvairių galimybių matymą.

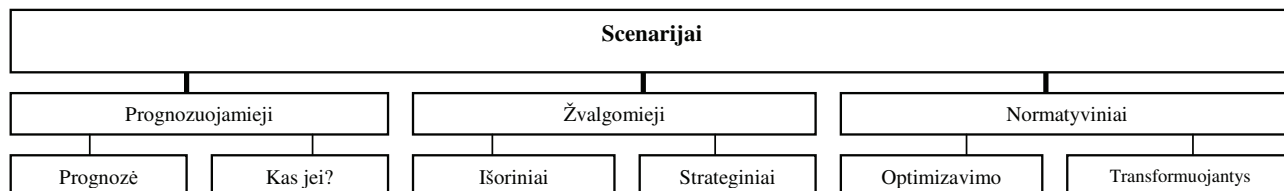
Taikant scenarijų metodą, prekės ženklo pažeidžiamumui numatyti, organizacija įgyvendintų tokius tikslus: 1) sukurtų integruotus prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių vystymo poveikslus, nusakančius, kaip pastarieji veiksniai veiks prekės ženklo vertę holistinėje perspektyvoje; 2) numatytų ne tik išorinės aplinkos tendencijų, vadybinių sprendimų ir konkurentų veiksmų įtaką prekės ženklo pažeidžiamumo formavimuisi, bet ir jų teikiamas galimybes prekės ženklo vertės stiprinti; 3) scenarijų kūrimo taikymas, siekiant numatyti prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančius veiksnius ir tokiu būdu proaktyviai reaguoti į prekės ženklo pažeidžiamumą, kuris lemtų organizacijos gebėjimą ir lankstumą priimti strateginius ir taktinius prekės ženklo valdymo sprendimus išorinės aplinkos neapibrėžtumo kontekste (pagerintų strategijos ir valdymo procesus).

**Scenarijų tipologija.** Scenarijų tipologija užima svarbią vietą scenarijų kūrimo teorijoje, nes be scenarijų skirstymo į kategorijas ir tipus, sudėtinga perteikti, suvokti, lyginti ir vystyti scenarijų konstrukta tiek teoriniame, tiek praktiniame kontekstuose. Vis dėlto mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės išskiriant scenarijų tipus. Akivaizdžius autorių tipologijų skirtingumas atspindi Mietzner ir Reger (2005), pateikdami įvairių autorių scenarijų išskirtus tipus: Maleska (1995) išskiria misijos, scenarijus ir veikimo scenarijus; Dammers (2000) pateikia scenarijų skirstymą pagal kintamuosius: scenarijų temos platumą, sankaupos lygį, laiko kryptį ir ištyrimo gilumą; Fahey ir Randell scenarijus skirsto į globalius, pramonės šakos, konkurentų ir technologijų. Courtney (2003) savo darbuose apsiriboja vizija ir sprendimais paremtais scenarijais. Notten (2005) pateikia scenarijų charakteristikų klasifikaciją į tris svarbiausias grupes: scenarijų tikslas (kodėl?), proceso dizainas (kaip?) ir turinys (kas?). Scenarijų kūrimo tikslai taip pat gali būti klasifikuojami į žvalgomuosius ir sprendimais paremtus scenarijų kūrimo procesas – intuityvus arba formalus. Scenarijų turinys gali atspindėti tam tikrą laiko aspektą, sukurtas konkrečiam laikui ir būti išsamiai arba paviršutiniškas suformuluotas. Galima teigti, kad scenarijų tipų diferencijavimas priklauso nuo organizacijos problemos, kurią siekiama išspręsti taikant scenarijų kūrimo metodą. Tarkime, jei organizacija siekia numatyti pramonės šakos ateities tendencijas, tuomet tai

bus pramonės scenarijai; jei organizacijos tikslas – numatyti konkurentų veiksmus, tokiu atveju tai bus konkurentų scenarijai ir pan.

Priešingai nei dėl scenarijų tipų, mokslinėje literatūroje vieningai sutariama dėl scenarijų kategorijų: žvalgomųjų (angl. *exploratory*) ir normatyvinių / išankstinių (*normative/anticipatory*) scenarijų (Godet, 1996, 2000; Mietzner ir Reger, 2005; Notten, 2005;

Borjeson, Hojer, Drebor, Ekvall ir Finvveden, 2006). Tačiau svarbu pabrėžti, kad Borjeson ir kt. (2006) praplečia pastarąjį kategorijų skirstymą, įtraukdamas prognozuojamuosius (angl. *predictive*) scenarijus ir pateikdamas subkategorijas (žr. 1 pav.). Atsižvelgiant į šios klasifikacijos platumą, ja ir bus vadovaujamasi šiame straipsnyje.



1 pav. Borjeson ir kt. (2006) išskirtos scenarijų kategorijos

*Prognozuojamųjų scenarijų* esmę atspindi klausimas *Kas ateityje įvyks?* Pateiktas klausimas leidžia teigti, kad prognozuojamųjų scenarijų esminis tikslas – bandyti prognozuoti, kas vyks ateityje. Todėl aptariama scenarijų kūrimo kategorija glaudžiai siejasi su tikimybės konceptu. *Prognozės* subkategorijos tikslas – atskleisti organizacijai, kas *įvyks, esant laukiamam vystimuisi*, t. y., sudarant scenarijus, vadovaujama prielaida, kad scenarijuose numatoma ateitis yra palanki organizacijai. Prognozės kuriamos remiantis tokiais išoriniais veiksniais kaip ekonominiai įvykiai, gamtos fenomenai ir organizacijų statistika. Šios prognozės labiausiai tinkamos trumpalaikiam prognozavimui, kai neapibrėžtumas išorinėje aplinkoje nėra didelis. *Kas jeigu?* subkategorija atspindi klausimą *Kas įvyks specifinio įvykio kontekste netolimoje ateityje?* Borjeson ir kt. (2006) teigimu, specifiniu įvykiu gali būti išorinės aplinkos pokytis, vidinės aplinkos sprendimai ir pan.

*Žvalgomieji scenarijai* apima praeities bei dabarties tendencijas ir veda norimos ateities link (Godet ir Roubelat 1996; Godet, 2000; Mietzner ir Reger, 2005). Mietzner ir Reger (2005) teigimu, šie scenarijai gali būti paremti tendencijomis arba priešybėmis, priklausomai nuo to, ar į juos įtraukiama labiausiai laukiami, ar nelaukiami pokyčiai. Borjeson et al. (2006) žvalgomųjų scenarijų esmę atskleidžia klausimu *Kas gali atsitikti?* Taigi *žvalgomųjų scenarijų* tikslas – įvairių perspektyvų kontekste ištirti galimas situacijas ir jų vystymąsi. Tai atskleidžia ir išorinių bei strateginių scenarijų subkategorijos. *Išoriniai scenarijai* susitelkia į aplinkybes ir veiksmus, kurie yra už atsakingų suinteresuotųjų – šiuo atveju – organizacijos – kontrolės ribų. Minėta žvalgomųjų scenarijų subkategorija leidžia organizacijoms reaguoti net į silpnus signalus apie radikalius pokyčius išorinėje aplinkoje. *Strateginių scenarijų* tikslas – apibūdinti galimas strateginių sprendimų pasekmes. Pastarieji scenarijai susikoncentruoja į vidinius veiksmus (veiksniais,

kuriais organizacija gali daryti įtaką), įvertinant išorinius aspektus. Šie scenarijai taip pat atskleidžia, kaip strateginių sprendimų pasekmes galimuose ateities vystimosi kryptyse.

*Normatyviniai* scenarijai formuojami remiantis ateities alternatyviomis vizijomis. Pastarieji scenarijai gali numatyti laukiamą arba nenorimą ateitį (Godet ir Roubelat 1996; Godet, 2000). Pasak Borjeson ir kt. (2006), ši scenarijų kategorija padeda organizacijoms atsakyti į klausimą *Kaip pasiekti specifinį tikslą?* Pastarasis scenarijų tipas apima dvi dedamąsias – optimizavimo (angl. *preserving*) ir transformuojančius (angl. *transforming*) scenarijus. Normatyvinių optimizuojančių scenarijų užduotis – nustatyti, kaip efektyviai ir optimaliai įvykdyti konkrečią užduotį. Efektyvumas ir optimalumas šiame kontekste atspindi ne finansinę išraišką, bet „pasitenkinimą“. Antroji normatyvinių scenarijų subkategorija – transformuojantys scenarijai – padeda organizacijai atsakyti į klausimą *Kaip pasiekti tikslą, nepaisant to, kad dominuojančios sistemos blokuoja būtinos pokyčius išorinėje aplinkoje?*

Taigi organizacija, siekdami numatyti prekės ženklo pažeidžiamumą, turėtų taikyti tokias scenarijų kategorijas: 1) prognozuojamųjų scenarijų turinį sudarytų organizacijos prognozė, o tai lems prekės ženklo pažeidžiamumą. Pastarieji scenarijai turėtų apimti organizacijos laukiamą pažeidžiamumo vystymąsi, t. y. kai išorinės aplinkos veiksniai taip susiklostę, kad nelemia prekės ženklo pažeidžiamumo; numatyti, kaip vystysis prekės ženklo pažeidžiamumas, esant konkrečioms išorinės aplinkos tendencijoms, priėmus konkrečius vadybinius sprendimus ir konkurentams vykdant konkrečius veiksmus; 2) žvalgomųjų scenarijų turinys turėtų būti orientuotas į prekės ženklo pažeidžiamumą įvairiose kontekstuose ir situacijose. Aptariama scenarijų kategorija apimtų dvi scenarijų kryptis: išorinius scenarijus, numatančius prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančius veiksmus, kurių organizacija, valdanti prekės ženklą, niekaip negali

paveikti, ir strateginius scenarijus, numatančius organizacijos strateginių sprendimų pasekmes prekės ženklo pažeidžiamumui; 3) normatyvinių scenarijų tikslas – numatyti, kaip minimizuoti prekės ženklo pažeidžiamumą (tai turėtų būti svarbiausias organizacijos tikslas prekės ženklo valdymo veiklose). Siekiant optimaliai numatyti, kaip sumažinti prekės ženklo pažeidžiamumą, organizacijai taip pat svarbu numatyti, kaip tai galima pasiekti mažiausiomis sąnaudomis ir kaip minimizuoti prekės ženklo pažeidžiamumą, jei aplinkoje vyraujančios struktūros blokuoja būtinus pakeitimus prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių grupėje.

Kalbant apie prekės ženklo pažeidžiamumo tipus, svarbu pabrėžti, kad jie turėtų būti skirstomi remiantis organizacijos tikslu – numatyti prekės ženklo pažeidžiamumo veiksnis, ir proaktyviai reaguoti į prekės ženklo pažeidžiamumą. Remiantis šia nuostata, galima išskirti šiuos prekės ženklo pažeidžiamumo tipus: išorinės aplinkos, (priimamų) sprendimų ir konkurentų scenarijai.

### **Prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesas**

Scenarijų kūrimo procesai (dažnai mokslinėje literatūroje naudojamas scenarijų kūrimo technikos konceptas), iš kitų ateities tyrimų (angl. *future studies*) procesų, išsiskiria tuo, kad pastarųjų tikslas – sukurti ateities alternatyvas neapibrėžtumo kontekste ir jas „sudėti“ į nuoseklius scenarijus (von Reibnitz, n.d). Kitaip tariant, scenarijų kūrimo metodo taikymas organizacijai leidžia pasiruošti kraštutinai skirtingoms situacijoms.

Kaip buvo aptarta anksčiau, scenarijų kūrimo teorijoje sunku rasti vieningą scenarijų sampratą, tikslų įvardinimą ir tipologiją. Tačiau dėl minėtos teorijos svarbios dalies, scenarijų kūrimo proceso svarbiausių etapų, sutariama vieningai. Mokslinėje literatūroje pagrindiniais scenarijų kūrimo procesais įvardijami Godet, Schwartz ir von Reibnitz sudaryti scenarijų kūrimo procesai (Mietzner ir Reger, 2005). Kiti autoriai (Becker, 1989; Schoemaker, 1995; Walsh, 2005; Piirainen ir kt. 2010) pateikia jau minėtų procesų variacijas.

*von Reibnitz scenarijų kūrimo procesas* apima aštuonis esminius scenarijų kūrimo žingsnius (žr. 1 lent.). Siekiant naudoti scenarijų kūrimo metodą, taikant minėto autoriaus scenarijų kūrimo procesus, visų pirma organizacija privalo išsamiai išanalizuoti užduotį, kurią siekia atlikti, taikydama scenarijų kūrimo metodą. Užduoties subjektu gali būti organizacija, strateginis verslo vienetą, produktas, individas ir pan. Pirmojo žingsnio analizė susijusi su subjekto struktūra, esamais tikslais ir strategijomis, silpnosiomis ir stipriosiomis vietomis. Kitas žingsnis – išorinės įtakos analizė, apimanti išorines sritis ir lemiančius

veiksnius, jų tarpusavio ryšius ir sisteminę dinamiką. Remiantis antrajame žingsnyje gauta informacija, organizacija numato išorinių lemiančių veiksnių vystymąsi ateityje ir formuoja alternatyvas neapibrėžtumo kontekste. Toliau, vadovaujantis logiškumo principu, organizacija turėtų sudaryti alternatyvų klasterius, kad galėtų suformuoti tikėtinų scenarijų struktūras ir pasirinkti labiausiai kontrastuojančius scenarijus interpretacijai. Svarbu pabrėžti, kad, taikant von Reibnitz scenarijų kūrimo procesą, organizacijai pakanka dviejų radikalai skirtingų scenarijų. Aprašant ir interpretuojant scenarijus, svarbu pasitelkti vaizduotę, analizuoti jų sisteminę dinamiką ir pokyčius ateityje. Scenarijau turi apimti organizacijos identifiкуotas ateities galimybes, grėsmes ir konkrečius veiksmus, maksimalizuojančius galimybes ir grėsmes paverčiančius galimybėmis. Kitame žingsnyje svarbu išanalizuoti galimus griaunamuosius įvykius ir jų įtaką subjektui, numatyti veiksmus ir reakcijas mažinančius įvykių neigiamą įtaką. Griaunamųjų veiksnių identifikavimo platumą ir svarbumą atskleidžia Shwab ir kt. (2003) nuostata, kad svarbu įvertinti ir tuos įvykius, kurie negali įvykti. Paskutiniajame scenarijų kūrimo etape organizacija suformuoja gaires ir naują tvarią viziją, kurią nesudėtinga realizuoti, vadovaujantis visais scenarijais. Paskutinis žingsnis itin svarbus numatymo procese, nes organizacijai svarbu žinoti ne tik kaip vystysis ateitis (scenarijai), bet ir kaip ji norėtų, kad ji vystytųsi (vizija).

Taikant *Shwartz scenarijų kūrimo procesą*, visų pirma organizacijai svarbu identifiкуoti tai, kas labiausiai neramina. Antruoju scenarijų kūrimo proceso žingsniu svarbu išskirti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnis, galinčius lemti sėkmingą arba netinkamą problemos sprendimą. Shwartz išorinės aplinkos veiksniais įvardija konkurentus, tiekėjus ir vartotojus. Todėl galima teigti, kad šiame žingsnyje organizacijoms analizę padėtų atlikti Porter penkių konkurencinių jėgų modelis. Išskyrus išorinės aplinkos veiksnis, svarbu rasti atsakymą į klausimą, kas yra varomosios jėgos, lemiančios globalius pokyčius (PEST analizė). Identifiкуavus varomąsias jėgas, jos skirstomos į „labiausiai svarbias“ ir „labiausiai neapibrėžtas“. Scenarijų logikos pasirinkimo etape svarbu pasirinkti vieną iš trijų scenarijų sudarymo logikų – vienos, dviejų ar trijų tendencijų ašis. Toliau – scenarijų plėtojimo etapas, kuriame būtina sugrįžti prie varomųjų jėgų ir tendencijų sąrašo (antrasis ir trečiasis etapai). Minėtame etape būtina įvertinti aplinkos ir varomųjų jėgų sąveiką. Remiantis minėta sąveika, plėtojami scenarijai. Suformavus scenarijus, svarbu grįžti į pirmąjį scenarijų kūrimo etapą ir įvertinti, koks problemos sprendimas pateikiamas kiekviename jų. Jei problemos sprendimas įvardijamas, kaip tinkamas tik viename ar keliuose scenarijuose, tuomet jį galima vertinti, kaip rizikingą. Shwartz scenarijų kūrimo proceso paskutinis žings-

nis – nustatyti, kokius realius ir patikimus rodiklius ir indikatorius organizacija naudos scenarijams kontroliuoti ir išvelgti nerimą keliančius signalus sudarytų scenarijų kontekste (Mietzner ir Reger, 2005)

**Pagal Godet, sudarant scenarijų kūrimo procesą,** šis paremtas nuostata, kad strateginio planavimo įrankis(-iai) privalo būti paprasti, racionalūs, padedantys stimuliuoti vaizduotę, pagerinti darnumą (angl. *coherence*) ir palengvinti paskirstymą (angl. *facilitate appropriation*) (Mietzner ir Reger, 2005). Dėl minėtos priežasties, Godet į scenarijų kūrimo procesą integruoja problemų sprendimų metodus (angl. *problem solving methods*), taip darant įtaką scenarijų kūrimo metodui, kuris būtų prieinamesnis praktikams. Šiame straipsnyje bus aptarti Godet scenarijų kūrimo proceso etapai, neatsižvelgiant į siūlomus problemų sprendimo metodus, nes tai neprisideda prie straipsnio

tikslo įgyvendinimo. Kaip matyti 1 lentelėje, Godet technikos pirmasis etapas skirtas analizuoti iškilusią problemą ir organizaciją (pradedant technologinėmis naujovėmis (angl. *know-how*) ir baigiant produktų linijomis). Antrajame etape organizacija turėtų susikoncentruoti į svarbiausių išorinių ir vidinių kintamųjų išskyrimą. Taip pat svarbu suvokti organizacijos dinamiką retrospektyviai, praeities vystymąsi, stipriausias ir silpnąsias organizacijos vietas, susiejant jas su pagrindiniais rinkos veikėjais organizacijos strateginėje aplinkoje. Organizacijos „kovos lauko“ ir strateginių gairių analizė atskleidžia pagrindinius klausimus, kilusiančius ateityje. Visa informacija, atskleista ankstesniuose scenarijų kūrimo etapuose, leidžia suformuoti konkrečius scenarijus (Godet ir Roubelat, 1996; Godet, 2000).

1 lentelė

### Scenarijų kūrimo procesų lyginamoji analizė

Lygis	Godet scenarijų kūrimo procesas	von Reibnitz scenarijų kūrimo procesas	Schwartz scenarijų kūrimo procesas (pateikia Mietzner ir Reger, 2005)	Prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesas
A.	Problemos formulavimas, sistemos analizavimas	Užduoties analizė (tikslai, strategijos)	Pagrindinių problemų identifikavimas	<b>Problema:</b> prekės ženklą sąlygojančių veiksnių identifikavimas ir proaktyvių sprendimų priėmimas, prekės ženklui veikiant neapibrėžtoje rinkoje
B.	Svarbiausių išorinių ir vidinių kintamųjų identifikavimas	Išorinės įtakos analizė	Pagrindinių aplinkos jėgų identifikavimas	Pagrindinių išorinės aplinkos veiksnių, konkurentų veiksnių ir galimų vadybinių sprendimų, galinčių turėti įtakos prekės ženklo pažeidžiamumui identifikavimas.
			Varomųjų jėgų identifikavimas	Globalių jėgų, veikiančių antrajame etape, išskirtų veiksnių grupių identifikavimas
			Pagrindinių veiksnių ir varomųjų jėgų surikavimas pagal svarbumą ir neapibrėžtumą	Galimai prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančių veiksnių ir juos sąlygojančių varomųjų jėgų suskirstymas pagal svarbumą ir neapibrėžtumą. Labiausiai neapibrėžti ir organizacijai itin svarbūs veiksniai ir juos sąlygojančios jėgos turėtų „atsirasti“ scenarijuose.
C.	Organizacijos strategijos gairės ir tikslai	Projekcijos	Scenarijų logikos pasirinkimas	Scenarijų logikos pasirinkimas
	Galimybių identifikavimas	Alternatyvų klastemizavimas	Scenarijų išplėtojimas	Scenarijų išplėtojimas
	Ateities hipotezės	Scenarijų interpretacija, vystymas, vizualizavimas	Prasmės ieškojimas	Kiekviename scenarijuje numatytų organizacijos sprendimų, proaktyviai priimtų atsižvelgiant į ateityje iškilusiančius veiksnis, potencialiai galinčius lemti prekės ženklo pažeidžiamumą, peržiūrėjimas
	Scenarijai	Pasekmių analizė Griaunamųjų įvykių analizė		
D.		Kontrolės sistema	Pagrindinių indikatorių ir kelrodžių pasirinkimas	Pagrindinių indikatorių ir kelrodžių pasirinkimas

Aptarus tris mokslinėje literatūroje dominuojančias scenarijų kūrimo procesus, galima teigti, kad vienas svarbiausių scenarijų kūrimo tikslų – organizacijai padėti formuoti strategijas, apimančias ateityje pasireikšiančias galimybes, ir ateities grėsmes paversti galimybėmis. Aptarti scenarijų kūrimo procesai neturi radikaliai išsiskiriančių aspektų. Kaip matyti iš 1 lentelės, tiek Swartz, tiek Godet bei von Reibnitz scenarijų kūrimo procesai apima keturis plačius etapus: problemos (kurią organizacija siekia išspręsti taikydama scenarijų kūrimo metoda) identifikavimą, išorinės aplinkos analizę, scenarijų sudarymą ir jų susiejimą su organizacijos strategija. Pastarieji etapai minėtoje lentelėje skirstomi pagal lygius. Svarbu pastebėti, kad minėti autoriai skirtingai skaido šiuos etapus. Dėl pirmojo scenarijų kūrimo etapo visuose procesuose sutariama vieningai: organizacijai svarbu aiškiai suvokti problemą, kurios sprendimo siekiama, taikant scenarijų kūrimo metoda.

Išorinės aplinkos analizė yra organizacijos strateginio valdymo proceso svarbi struktūrinė dalis. Pastaroji analizė laikytina veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savo tikslų, visuma (Jucevičius, 1998). Taigi strateginės aplinkos analizės tikslas – nustatyti veiksnius ir jų galimą įtaką organizacijai. Todėl analizuotose scenarijų kūrimo procesuose autoriai vieningai sutaria dėl išorinės aplinkos analizės būtinumo scenarijų kūrimo procese. Svarbu pastebėti, kad daugiau dėmesio nei kiti autoriai šiam svarbiam etapui skiria Shwartz, skaidydamas šį etapą į tris dedamąsias: pagrindinių išorinių jėgų identifikavimą, varomųjų jėgų išskyrimą ir pagrindinių aplinkos veiksnių ir varomųjų jėgų surikiavimą pagal svarbą. Scenarijų rašymui Shwartz taip pat skiria daugiau dėmesio nei kiti minėti autoriai, todėl šis procesas darosi labiau suprantamas praktikams. von Reibnitz ir Shwartz scenarijų kūrimo procesus baigia scenarijų perkėlimo į organizacijos strategiją aspektu (tik tuomet galima scenarijų kontrolė). Toliau kalbant apie prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesą, bus remiamasi Shwartz scenarijų kūrimo procesu, nes pastarasis yra išsamesnis, todėl suprantamesnis.

Remiantis 1 lentele, organizacijai, siekiančiai numatyti prekės ženklo pažeidžiamumą ir šiam tikslui taikančiai scenarijų kūrimo metoda, visų pirma svarbu suprasti, kokia svarbiausia problema, numatant prekės ženklo pažeidžiamumą, identifikuoti prekės ženklą sąlygojančius veiksnius ir priimti proaktyvių sprendimų, prekės ženklui veikiant neapibrėžtoje rinkoje. Siekiant identifikuoti minėtus veiksnius, svarbu atlikti išorinės aplinkos ir varomųjų jėgų analizę. Išorinės aplinkos ir varomųjų jėgų analizė turėtų apimti išorinės aplinkos veiksnius ir konkurentų veiksmus, galinčius turėti įtakos bent vienam iš prekės ženklo

vertės dedamųjų. Taip pat svarbu numatyti neteisėtus vadybinius sprendimus, kuriuos organizacija gali priimti neapibrėžtoje aplinkoje ir taip lemti prekės ženklo pažeidžiamumą. Sudarant scenarijus, svarbu pasirinkti, kurie prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojantys išorinės aplinkos veiksniai, konkurentų veiksmai ir vadybiniai sprendimai prekės ženklo pažeidžiamumo formavimuisi yra svarbiausi, juos būtina vystyti scenarijuose. Priešingu atveju bus sudarytas platus scenarijų spektras, o tai lems sudėtingesnį scenarijų pasirinkimą. Pasirinkus prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų sudarymo logiką ir juos išplėtojus, svarbu peržiūrėti scenarijuose pateiktus vadybinius sprendimus, esant konkrečioms prekės ženklą sąlygojantiems konkurentų veiksmais ir išorinės aplinkos veiksniams.

## Išvados

Pateikiant prekės ženklo pažeidžiamumo sampratą, vadovaujamasi nuostata, kad prekės ženklo sukurtą vertę yra esminė prielaida, lemianti vartotojų lojalumą prekės ženklui. Lojalūs vartotojai organizacijai užtikrina augančiais pajamas ir stiprią / tvirtą prekės ženklo poziciją rinkoje. Taigi svarbiausia prekės ženklo funkcija – kurti vertę organizacijai ir vartotojui. Minėta požiūris atskleidžia prekės ženklo vertės koncepcija. Prekės ženklo vertė yra vidinė prekės ženklo sistema, kurios vidinė savybė leidžia įvairiems veiksniams ją neigiamai veikti, formuoja / lemia prekės ženklo pažeidžiamumą. Remiantis dedukciniu metodu, galima teigti, kad viena arba visos prekės ženklo vertės dedamosios (žinios apie prekės ženklą, nuostatos apie prekės, vartotojų lojalumas prekės ženklui) turi būti veikiamos taip, kad jų pagrindu nesiformuotų ar (ir) silpnėtų vartotojų lojalumas prekės ženklui. Šiame kontekste prekės ženklo pažeidžiamumą galima apibrėžti taip: prekės ženklo pažeidžiamumas – tai vidinė prekės ženklo savybė, leidžianti įvairiems veiksniams potencialiai neigiamai veikti vartotojų lojalumą prekės ženklui. Thomas ir Kohli (2009) teigimu, prekės ženklo sėkmę arba išėjimą iš rinkos lemia taktiniai vadybiniai organizacijos sprendimai, išorinės aplinkos tendencijos ir konkurentų veiksmai. Neabejotinai Thomas ir kt. (2009) išskirtos veiksnių grupėms įtakos turi ir prekės ženklo pažeidžiamumui.

Prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijai – tai nuoseklūs ir išplėtoti prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių paveikslai, parodantys, kaip jie lems prekės ženklo pažeidžiamumą ateityje. Taikant scenarijų metoda prekės ženklo pažeidžiamumui, galima numatyti tokius tikslus organizacijoje: sukurtų integruotus prekės ženklo pažeidžiamumą sąlygojančių veiksnių vystymo paveikslus, nusakančius, kaip pastarieji veiksniai veiks prekės ženklo vertę holistinėje perspektyvoje; numatytų išorinės aplinkos tendencijų,



vadybinių sprendimų ir konkurentų veiksmų įtaką prekės ženklo pažeidžiamumo formavimuisi ir jų teikiamas galimybės prekės ženklo vertei stiprinti; lemtų organizacijos gebėjimą ir lankstumą priimti strateginius ir taktinius prekės ženklo valdymo sprendimus išorinės aplinkos neapibrėžtumo kontekste. Organizacija, taikydama scenarijų kategorijas ir tipus, proaktyviam reagavimui į prekės ženklo pažeidžiamumą, numatytų prekės ženklo pažeidžiamumą įvairiuose kontekstuose ir situacijose.

Siekiant pateikti prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesą, aptariami mokslinėje literatūroje dažniausiai naudojami Godet, von Reibnitz ir Shwartz scenarijų kūrimo procesai. Prekės ženklo pažeidžiamumo scenarijų kūrimo procesas sudaromas remiantis Shwartz scenarijų procesu ir apima šiuos etapus: 1) problemos identifikavimas: prekės ženklą sąlygojančių veiksnių identifikavimas ir proaktyvių sprendimų priėmimas, prekės ženklui veikiant neapibrėžtoje rinkoje; 2) pagrindinių išorinės aplinkos veiksnių, konkurentų veiksnių ir galimų vadybinių sprendimų, galinčių daryti įtaką prekės ženklo pažeidžiamumui, identifikavimas; 3) globalių jėgų, veikiančių antrajame etape iškirtas veiksnių grupes, identifikavimas; 4) galimai prekės ženklo pažeidžiamumą lemiančių veiksnių ir juos sąlygojančių varomųjų jėgų suskirstymas pagal svarbumą ir neapibrėžtumą; 5) scenarijų logikos pasirinkimas; 6) scenarijų išplėtojimas; 7) kiekviename scenarijuje numatytų organizacijos sprendimų proaktyviai priimtų, atsižvelgiant į ateityje iškilsiančius veiksnus, potencialiai galinčius lemti prekės ženklo pažeidžiamumą, peržiūrėjimas; 8) pagrindinių indikatorių ir kelrodžių pasirinkimas.

**Tyrimą finansavo Lietuvos mokslo taryba (sutarties Nr. MIP-102/2012).**

#### Literatūra

1. Anselmsson, J., Johanson, U., Persson, N. (2007). Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (6), 401–414.
2. Atilgan, E., Aksoy, S., Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity. A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 3 (23), 237–248.
3. Becker, H., S. (1989). Developing and using scenarios – assisting business decisions. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 4 (1), 61–70.
4. Bishop, P., Hines, A., Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9 (1), 5–25.
5. Borjeson, L., Hojer, M., Drebor, K., G., Ekvall, T., Finvveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38, 723–739.
6. Cardona, D. (2004). *Mapping Vulnerability: Disasters, Development and People*. Earthscan Publishers, VA: Sterling.
7. Courtney, H. (2003). Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. *Strategy & Leadership*, 31 (1), 14–22.
8. Ebrahimi, P., B. (2000). Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives. *Journal of Business Research*, 49, 67–77.
9. Fahey, L., Randall, R., M. (1998). *Learning from the future: competitive foresight scenarios*, John Willey & Sons, Inc.
10. Geersbro, J., Ritter, T. (2010). External performance barriers in business networks: uncertainty, ambiguity, and conflict. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (3), 196–201.
11. Godet, M. (1987). *Scenarios and strategic management*. London: Butterworth.
12. Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 3–22.
13. Godet, M., Roubelat, F. (1996). Creating the future: The use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29 (2), 164–171.
14. Herzig, S., E., Jimmieson, N., L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 628–645.
15. Hinkel, J. (2010). Indicators of vulnerability and adaptive capacity: Towards a clarification of the science–policy interface. *Global Environmental Change*, 21 (2011), 198–208.
16. Johnston, M., Gilmore, A., Carson D. (2008). Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs). *European Journal of Marketing*, 42 (11), 1170–1178.
17. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: Monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
18. Jung, J., Sung, E. (2008). Consumer-based brand equity. Comparison among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1 (12), 24–35.
19. Lee, P. K. C., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E. (2008). Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study. *Production Economics*, 120 (2009), 190–204.
20. Masum, M., Ranck, J., Slinger, A., P. (2010). Five promising methods for health foresight. *Foresight*, 12 (1), 54–66.
21. Merren, B., P., Kennedy, P., J. (2010). Scenario planning for economic recovery: short-term decision making in a recession. *Strategy & Leadership*, 38 (1), 11–16.
22. Merschmann, U., Thonemann, U. W. (2007). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *Production Economics*, 130 (2011), 43–53.
23. Mietzner, D., Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Technology Intelligence and Planning*, 1 (2), 220–239.

24. Millet, S. M. (2003). The future of scenarios: challenges and opportunities. *Strategy & Leadership*, 31 (2), 16–24.
25. Money, K., Gardiner, L. (2005). Reputational management: ignore at your own peril. *Handbook of Business Strategy*, 43–36.
26. Mysen, T., Svensson, G. (2011). A construct of META-RELQUAL: measurement model and theory testing. *Baltic Journal of Management*, 6 (2), 227–244.
27. Notten, Ph. (2005). *Scenarios development: a typology of approaches*. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/27/38/37246431.pdf>>.
28. Oreja-Rodri'guez, J. R., Yanes-Este'vez, V. (2007). Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model. *Tourism Management*, 28 (2007), 1450–1463.
29. Piirainen, K., Kortelainen, S., Elfvingren, K., Tuominen, K. (2010). A scenario approach for assessing new business concepts. *Management Research Review*, 6 (33), 635–655.
30. Rajagopal 2006. Brand excellence: measuring the impact of the advertising and brand personality on buying decision, *Measuring business excellence*, 2 (10), 56–65.
31. Ratcliffe, J. (2005). Imagineering global real estate: a property foresight exercise. *Foresight*. 3 (5), 453–465.
32. Ringland, G., Young, L. (2006). *Scenarios in Marketing. From Vision to Decision*, John Wiley & Sons Ltd.
33. Schoemaker, P., J., H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36 (2), 25–40.
34. Schwab, P., Cerutti, F., von Reibnitz, U., H. (2003). Foresight – using scenarios to shape the future of agricultural research. *Foresight*, 5 (1), 55–61.
35. Thomas, S., Kohli, Ch. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52, 377–386.
36. Vaitkienė, R., Vainauskienė, V. (2010). Risk of Brand Equity: Theoretical Insights. *Social Sciences*, 3 (69), 39–47.
37. Vatsa, K., S. (2004). Risk, Vulnerability, and Asset-based Approach to Disaster and Risk Management, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 10 (11), 1–48.
38. von Reibnitz, H. (n.d.). *Scenarios on the Futures of Consumer Attitudes And Their Use Of Sustainable Products*. Prieiga per internetą: <<http://ienica.csl.gov.uk/fibresseminar/reibnitz.pdf>>.
39. Walsh, R. P. (2005). Dealing with the uncertainties of environment change by adding scenarios planning to the strategy reformulation equation. *Management Decisions*, 1 (43), 113–122.
40. Wilson, M., C. (2009). Creativity, probability and uncertainty. *Journal of Economic Methodology*, 16 (1), 45–56.
41. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38 (9), 662–669.

Vainauskienė, V., Vaitkienė R.

### Scenario Development as a Brand Vulnerability Prediction Method

#### Summary

The main characteristics of a modern business environment are rapidly changing technologies, a shortened life-cycle of products, continuously increasing global competition (Lee et al., 2008) and an increasing demand of customers for individualized products. Because of such characteristics of the external environment business organisation have difficulties in forecasting future tendencies and making strategic and tactical brand management decisions: consequences may be equally positive or negative. Decisions, consequences and other actions of an organization affect brand vulnerability. In other words, a brand in the market is a very vulnerable asset of an organization. An organization must react proactively to the factors that cause brand vulnerability and make right brand management decisions and thus reduce brand vulnerability in advance. Seeking to forecast factors that cause brand vulnerability an organization must use strategic planning as an instrument to proactively react to brand vulnerability. Despite theoretical and practical relevance of the problem, use of this instrument has been insufficiently analysed in scientific literature.

Some authors discuss the method of scenario development as an instrument of strategic management of an organization to predict and prepare for future changes in the external environment (Money and Gardiner, 2005; Becker, 1989; Schoemaker, 1995; Schwab, Cerutti and von Reibnitz, 2003, etc.). The method of scenario development has been intensively analysed in the context of an economic crisis (Marren and Kennedy, 2010). The authors claim that this instrument of strategic planning could be used to proactively react to and control the factors that cause brand vulnerability.

The objective of this paper is to propose the process of brand vulnerability scenario development. The following tasks were raised: to define the concept of a brand, to identify groups of factors that cause brand vulnerability, to overview theoretical aspects of brand vulnerability scenario development, to present the process of brand vulnerability scenario development.

The concept of vulnerability is discussed and summarized: vulnerability as an internal negative characteristic of a subject, object or system that allows various factors to affect it negatively.

A brand is an asset that raises customer loyalty. Loyal customers ensure profit growth and the position of a brand in the market. The main function of brand equity is to add value to the organization and customers. Brand equity is a valuable asset, but various factors may influence it negatively and cause vulnerability. Pursuant to a deductive method, it may be stated that all attributes of a brand, knowledge, attitudes to it may affect customer loyalty and (or) weaken it. In this context brand vulnerability may be defined as follows: it is an internal feature of a brand that allows various factors to affect customer loyalty to that brand negatively. Thomas and Kohli (2009) claim that tactical management decisions, tendencies in the external environment, competitors' actions affect success or failure of a brand on the market. According to Thomas et al. (2009) these groups of factors cause brand vulnerability.

The second part of the paper deals with the process of brand vulnerability scenario development, objectives and typologies. Groups of factors that cause brand vulnerability were identified showing how they may affect brand vulnerability in the future. While developing a brand vulnerability prediction scenario, an organisation should present the total picture of the factors that may cause brand vulnerability, forecast their effect on brand equity, tendencies of influences of the external environment,

management decisions and competitors' actions; all that will strengthen brand equity, increase an organisation's capacities and its flexibility in making strategic and tactical brand management decisions in an uncertain external environment. Using the developed scenario an organization will be able to forecast brand vulnerability and react proactively in various contexts and situations.

In the third part of the paper the authors analyse the brand vulnerability development scenario of Godet, von Reibnitz and Shwartz. It covers the following stages: 1) to identify the problem, factors that cause brand vulnerability, proactive decisions launching a brand into an uncertain market; 2) to identify the main factors of the external environment, competitors' actions and possible management decisions that may cause brand vulnerability; 3) to identify global forces that may cause groups of factors; 4) to group the factors that may cause brand vulnerability by their importance and uncertainty; 5) to outline the logic of the scenario; 6) to specify the scenario; 7) to re-consider decisions in the scenario, to forecast factors that may arise in the future and cause brand vulnerability; 8) to highlight the main indicators and actions.

**Keywords:** uncertainty, brand vulnerability, brand equity, customer loyalty, scenario development

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn; straipsnis priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012; accepted in November 2012.