

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE MARKE

Bradarić, Maja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:786536>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U POŽEGI



MAJA BRADARIĆ, MBS: 257

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE MARKE

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2019. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE MARKE

IZ KOLEGIJA: „UPRAVLJANJE MARKAMA“

MENTOR: dr. sc. Berislav Andrić

STUDENT: Maja Bradarić

Matični broj studenta:257

Požega, 2019. godine

SAŽETAK

Internacionalizacija marke s domaćeg na inozemno tržište jedna od strateških odluka koje poduzeće donosi i koja ima temeljan i značajan utjecaj na njegovo poslovanje i cjelokupnu budućnost i prepoznatljivost. Iako se veliki broj marki u početku razvija isključivo za domaće tržište, gotovo sve one s vremenom teže postati globalne i proširiti svoje poslovanje i na druge države, ne samo zbog ostvarenja većeg profita, nego i zbog različitih drugih razloga, poput proširenja linije proizvoda, iskorištavanja državnih poticaja koje mogu dobiti za izlazak na strana tržišta, uvođenja inovacija i brojnih drugih razloga. Nakon donošenja odluke o internacionalizaciji marke, potrebno je donijeti odluku o načinima ulaska na internacionalna tržišta, a tri ključne strategije internacionalizacije jesu: strategija proširenja, strategija potvrđivanja i kobranding.

Ključne riječi: marka, internacionalizacija, strategije, nova tržišta

SUMMARY

The internationalization of the brand from domestic to foreign market is one of the strategic decisions that the company makes and which has a groundbreaking and significant impact on its business and the overall future and recognizability. Although a large number of brands are initially developing exclusively for the domestic market, almost all of them are increasingly trying to become global and expanding their business to other countries over time, not only for gaining more profit but also for various other reasons, such as product line extensions, exploitation state incentives they can get for going out to foreign markets, introducing innovations and many other reasons. After making the decision on internationalization of the brand, it is necessary to make a decision about the ways of entering the international markets, and the three key internationalization strategies are: enlargement strategy, validation strategy and kobranding.

Key words: mark, internationalization, strategies, new markets

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode prikupljanja podataka i izvori podataka	1
1.3. Struktura i sadržaj rada	2
2. POJAM I OBILJEŽJA MARKE.....	3
2.1. Definicija i uloga marke	3
2.2. Važnost i vrijednost marke	5
2.3. Upravljanje markom	8
3. IDENTITET MARKE.....	11
3.1. Prizma identiteta marke	12
3.2. Elementi identiteta marke	13
3.4. Upravljanje elementima identiteta.....	16
4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE MARKAMA	19
4.1. Faze strateškog upravljanja markom	21
4.2. Klasičan i suvremen način strateškog upravljanja markama.....	23
5. INTERNACIONALIZACIJA MARKE.....	24
5.1. Razlozi za izlazak na strana tržišta	25
5.2. Strategije internacionalizacije marke.....	28
5.2.1. Strategija proširenja	29
5.2.2. Strategija potvrđivanja	31
5.2.3. Kobranding	32
6. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE MARKE NA PRIMJERU	35
6.1. Povijest poduzeća	36
6.2. Analiza elemenata identiteta marke Giordano.....	37
6.3. Strategije internacionalizacije marke Giordano	38

7. ZAKLJUČAK	42
LITERATURA	44
POPIS SLIKA	47
POPIS TABLICA.....	48
POPIS GRAFIKONA	49

1. UVOD

Internacionalizacija znači proces plasiranja proizvoda izvan granica matične države, a s ciljem zadovoljenja potreba korisnika u mnogim zemljama. U okviru internacionalizacije, marke imaju vrlo važnu ulogu, jer širenje poslovne aktivnosti bilo kojeg poduzeća na međunarodna tržišta ne može se zamisliti bez marke. Mnoga poduzeća odlučuju se za internacionalizaciju marke jer smatraju da će time postići drugačije stope rasta, odnosno da će rasti brže nego samo na domaćem tržištu. Uz to, smatraju da internacionalizacija marke pomaže stjecanju novih znanja, a ne samo postizanju boljih financijskih rezultata, a postoje i drugi motivi za internacionalizaciju, poput razvoja i rasta marke, uvođenja inovacija, zasićenosti domaćeg tržišta itd.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je internacionalizacija marke, a cilj rada je definirati i odrediti osnovne odrednice marke te prikazati temeljne strategije internacionalizacije marke. Uz to, cilj rada je analizirati strategije internacionalizacije marke na odabranom primjeru.

1.2. Metode prikupljanja podataka i izvori podataka

U ovom radu korišteno je primarno i sekundarno istraživanje. Sekundarnim istraživanjem prikupljene su i proučene knjige, znanstveni i stručni članci te internetski izvori domaćih i stranih autora vezani za tematiku rada. Rad je pisan metodama deskripcije, kompilacije, analize te dedukcije. Metoda deskripcije poslužila je za pojašnjenje i definiranje osnovnih teoretskih pojmova vezanih uz marku i njene odrednice, dok je metoda analize korištena u empirijskom dijelu rada prilikom analize strategija internacionalizacije odabranog poduzeća. Metoda kompilacije korištena je za preuzimanje tuđih citata i stavova pri izradi rada, a metoda dedukcije za donošenje pojedinačnih zaključaka.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod, u kojem se određuju predmet i cilj izrade rada, metode prikupljanja podataka i sadržaj rada. U drugom poglavlju definiraju se pojam, obilježja i uloga marke, njena važnost i vrijednost te načini upravljanja markom. Treće poglavlje govori o identitetu marke te prikazuje odnos identiteta i imidža marke, prizmu i elemente identiteta marke, kao i načine upravljanja elementima identiteta. U četvrtom poglavlju prikazuje se strateško upravljanje markama, procesi strateškog upravljanja markama, faze strateškog upravljanja markama te načine strateškog upravljanja markama. Peto poglavlje govori o internacionalizaciji marke, razlozima za izlazak na strana tržišta te analizira strategije internacionalizacije marke. Šesto poglavlje je empirijski dio rada, u kojem se analizira strategija internacionalizacije marke na odabranom primjeru. Sedmo poglavlje je zaključak rada, u kojem se iznose zaključna razmatranja cjelokupnog rada.

2. POJAM I OBILJEŽJA MARKE

Pojam marke proizvoda prisutan je dugo vremena, ali je tek krajem 20. stoljeća u procesu preuzimanja i spajanja mnogih tvrtki postao paradigma marketinga, njegova bitna značajka u smislu stvaranja snažnih maraka proizvoda kao uvjeta i načina uspješnog poslovanja i opstanka na tržištu. Potrebe i potrošači nikad nisu bili zahtjevniji nego što su danas, a u takvoj situaciji marka proizvoda ima presudno značenje. Njezina je uloga da kao naziv, izraz, dizajn, simbol ili neka druga značajka pridonese da se proizvod ili usluga razlikuje od proizvoda ili usluge nekog drugog ponuđača (Lijović, 2012: 357).

2.1. Definicija i uloga marke

Trgovačke marke mogu se definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena. Najčešće je riječ o markama veleprodavača i maloprodavača, a ponekad, ako to dopuštaju zakonski propisi, na proizvodu se ni ne navodi naziv proizvođača jer svu odgovornost za upravljanje markom i jamstva za proizvod preuzima posrednik (vlasnik marke) koji je od proizvođača zatražio proizvod odgovarajućih značajki (Renko, 2015: 2).

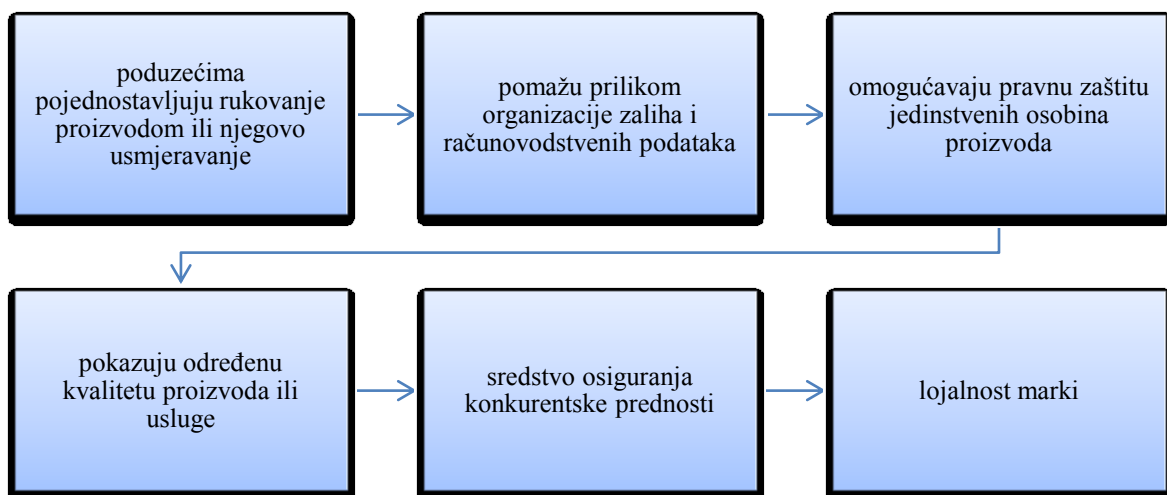
Marka se doživljava najčešće putem zaštićenog naziva i/ili znaka dodijeljenih nekom proizvodu, poduzeću, usluzi, proceduri, konceptu itd. Kao osnovna značajka marke najčešće se doživljava jamstvo konstantne kvalitete koja je prepoznatljiva na tržištu, a to je svakako pojednostavljeno promatranje jer marka je jamstvo nečega što je potrošačima iz nekog razloga vrlo bitno. Marka ne mora uvijek pružati jamstvo kvalitete, već to može biti i nešto drugo (niska cijena, brza usluga, itd.). Marka se može sastojati i od nekoliko elemenata, osnovni su naziv i znak, a sve češće se marketinške aktivnosti usmjeravaju preko marke i ona ima važnost koju brojni menadžeri uspijevaju prepoznati (Vranešević, 2007: 3).

Brand ili marka je ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinacija čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog prodavatelja ili grupe prodavatelja te njihovo razlikovanje od konkurenata. Također, marka se može okarakterizirati kao obećanje marketinških stručnjaka da će isporučiti predvidive osobine proizvoda ili usluge, a dodaje i karakteristike (funkcionalne, racionalne ili simboličke) koje proizvod ili uslugu razlikuju od drugih proizvoda ili usluga namijenjenih zadovoljavanju istih potreba (Levačić, 2012: 34).

Marke potrošačima pružaju emocionalne i iskustvene prednosti koje se temelje na tri grupe obilježja: fizičkim značajkama proizvoda, funkcionalnim koristima za potrošača i karakteru odnosno osobnosti marke. Osobnost marke definira se kao skup ljudskih osobina koje se pridodaju određenoj marki, a sastoji se od skupa demografskih karakteristika, karakteristika životnog stila i osobina ličnosti. Osobnost marke je karakteristična i trajna, a za razliku od karakteristika povezanih s proizvodom koje služe za ispunjenje funkcionalnih potreba potrošača, osobnost marke ima simboličko značenje, pa potrošaču služi da se izrazi na željeni način. Korištenjem marke potrošač se poistovjećuje sa njezinim značajkama (Sinčić Čorić, Roglić, 2015: 141).

Slika 1. prikazat će uloge marke. Uloga marke je ta da poduzećima pojednostavljuje rukovanje proizvodom, usmjerava ih u kom smjeru proizvod napreduje na tržištu, pomaže prilikom organizacije zaliha i računovodstvenih podataka, pruža pravnu zaštitu jedinstvenih osobina proizvoda, pokazuje određenu kvalitetu proizvoda ili usluge, osigurava konkurentsku prednost i pruža lojalnost.

Slika 1. Uloga marke



Izvor: Izrada autora prema Levačić, G. (2012) Marketing i izgradnja branda. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje, str. 34.

Marka je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda, koje često podrazumijeva i kvalitetu i mora stvarati snažni i trajni identitet proizvoda/usluge, sažimati osobnost poduzeća i poticati osjećaje povjerenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti. Osnovna prednost marke proizlazi upravo iz njezine nazočnosti u podsvijesti potrošača/korisnika, odnosno mogućnosti

za njezino prisjećanje i prepoznavanje, tzv. "brand awareness", odnosno svjesnost o marki (Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske, 2013).

U visoko konkurentnom i vizualno vođenom tržištu ključni je izgled, stil i ton identiteta svake marke, svakog poduzeća koje želi opstati na zahtjevnom tržištu. Marka bi trebala odražavati osobnost i duh organizacije, a vizualno privlačiti široku publiku. Snaga marke potječe od načina na koji ona funkcionira i što ona predstavlja, a kada marka dobije pravi smisao i položaj na tržištu, potrošači ju kupuju. U poslovnom svijetu u kojem je konkurencija na svakom koraku, a racionalan izbor postaje nemoguć jer na tržištu postoji nebrojeno mnogo sličnih proizvoda, marka proizvoda je važna jer predstavlja jasnoću, sigurnost, dosljednost, status u društvu i sl. te predstavlja i osobni identitet potrošača.

Marka se ranije razvijala kao sredstvo identifikacije pojedinih proizvoda ili usluga za koje je proizvođač ili vlasnik davao određene garancije za obećane performanse ili razinu tzv. funkcionalne kvalitete. Putem marke se povećava i vrijednost poduzeća te nije učinkovito propagirati promovirati kategoriju proizvoda ili generički proizvod, jer to ne koristi ni poduzeću niti to potrošač razumije, jer doživljava poduzeće, proizvod i kategoriju upravo putem marke (Muller, Singh, 2006:68).

2.2. Važnost i vrijednost marke

Vrijednost marke vrlo je značajna za poduzeće, a najčešće se i koristi kako bi se utvrdila i procijenila vrijednost poduzeća i vrijednost marke. Informacije o vrijednosti marke bitne su za uspješnost poduzeća u konačnici, ali i za pozicioniranje te marke na tržištu. Sljedeća tablica prikazuje marketinške vrijednosti marke.

Vranešević (2007: 19) navodi kako marka kao proizvod ne posjeduje važnu dodanu vrijednost, dok koncept marke ima, uz funkcionalno i određeno emocionalno značenje odnosno vrijednost. U sagledavanju uloge marke moguće je sagledati i potrebe kreiranja odnosa s klijentima zbog brojnosti i složenosti poticaja kojima su klijenti izloženi. Marke imaju veliku ulogu za svoje vlasnike, ali i za gospodarska kretanja općenito. Marka ima utjecaj i na osnovne ekonomske zakonitosti ponude i potražnje, a također imaju društveni i socijalni utjecaj. Uloga i važnost marke ogledaju se u sljedećem:

- učvršćuju lojalnost klijenata te dovode do toga da poduzeća koja zaslužuju njihovo povjerenje zarađuju, opstaju i povećavaju zaposlenost i opće blagostanje,

- potiču inovacije, omogućuju da poduzeća mogu opravdati ulaganja u unaprjeđivanje proizvoda i usluga,
- čine pouzdane mehanizme zaštite klijenata, ali i društvene javnosti,
- osiguravaju temelje za uspješno korporativno vodstvo koje uzima u obzir društvenu korist,
- imaju progresivnu društvenu ulogu putem suradnje, ali i samim postojanjem u neprofitnom sektoru,
- promoviraju društvenu koheziju (na lokalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini).

Tablica 1. Marketinške vrijednosti marke

poboljšana percepcija učinkovitosti proizvoda
veća lojalnost
manja ranjivost na konkurentska tržišna djelovanja
manja ranjivost na tržišne krize
veća dobit
kupac vjerojatno ne primjećuje povećanje cijene
kupac vjerojatno primjećuje sniženje cijene
veća trgovačka suradnja i podrška
povećana učinkovitost marketinških komunikacija
povećane mogućnosti prodaje licence
dodatne mogućnosti proširenja marke

Izvor: Izrada autora prema Levačić, G. (2012) Marketing i izgradnja branda. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje, str. 35.

Vrijednost marke je dodatna vrijednost koja se “daruje” proizvodima ili uslugama, a prema tome pojam markiranja (brendiranja) se odnosi na davanje snage marke određenim proizvodima i uslugama. Vrijednost marke je u tom važna neopipljiva aktiva poduzeća koja često nadilazi vrijednost iskazanu kroz goodwill poduzeća. Poduzeća danas često smatraju marku proizvoda najvrjednijim dijelom imovine koju posjeduju. Vrijednost marke se može definirati kao premium koji poduzeće ostvaruje u odnosu na generički ekvivalent, a ako je potrošač spreman da plati više za generički ekvivalent onda je riječ o negativnoj vrijednosti marke (Čavalić, 2013: 5).

Važnost marke nije samo u tome da se ciljano tržište pridobije prije nego konkurencija, nego je i u tome da poduzeće koje marku plasira na tržište dobije na vrijednosti i da ih potrošači gledaju kao jedinog davatelja proizvoda za njihovu potrebu. Dobra marka prepoznaje se po tome da dostavlja potrošačima jasnu poruku, potvrdi vjerodostojnost marke na tržištu, emocionalno poveže ciljne izgled s proizvodom te potakne potrošača na kupnju i stvori lojalnost kod njega.

Marka je prije svega nematerijalno dobro, ključni element na raspolaganju poduzeću koje ga posjeduje, koji, ako se njime koristi na pravi način, ima snagu na tržištu pokazati samu bit poduzeća, proizvoda ili usluge, privući tržište i zadržati ga, stvarati tako velike financijske priljeve koji se vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrijednost poduzeća koje posjeduje tu marku i garantirati vremenski održivu prednost u tržišnoj utakmici. Marka je vrijedan element za poduzeće te može uvećati vrijednost nekog društva za 5-7% na rastućem tržištu i ublažiti gubitke u negativnim trenucima (Predović, 2007:7).

Prema Deluxe Enterprise Operations (2019), važnost marke ogleda se i u sljedećem:

- a. poboljšava prepoznatljivost poduzeća na tržištu - jedna od glavnih komponenti marke je logotip, jer logo marke, kao „lice“ poduzeća, je ono što potrošači odmah prepoznaju. Profesionalni dizajn logotipa dovoljno je jednostavan da bude nezaboravan, ali dovoljno snažan da pruži dojam koje poduzeće želi ostaviti na potrošače i na tržište,
- b. stvara povjerenje – veća vjerojatnost je da će potrošači kupovati proizvode poduzeća koje je legitimno na tržištu i koje u poslovnom svijetu pruža profesionalnu sliku ne samo o proizvodu, nego i o cjelokupnom poduzeću. Na taj način stvara se povjerenje, a potrošači i svi ostali koji se susreću s proizvodom identificiraju poslovanje poduzeća kao pouzdano,
- c. podržava oglašavanje – oglašavanje je vrlo važna komponenta marke, jer svaki oglas pomaže u njenoj izgradnji na tržištu, stoga poduzeće treba prepoznati koji logo, ambalažu i tiskane materijale je potrebno uklopiti u oglašavanje kako bi se poduzeće i marka izdvojili od konkurencije,
- d. stvara financijsku vrijednost – poduzeća koja javno trguju na burzi mnogo se više vrednuju u javnosti nego što je stvarna vrijednost poduzeća, a veliki dio vrijednosti stvara se upravo zbog marke. Snažna marka/brand često jamči i poslovanje u budućnosti,

- e. nadahnjuje zaposlenike – mnogim zaposlenicima potrebno je puno više od plaće, npr. da razumiju misiju poduzeća i njen razlog postojanja, jer tada je veća vjerojatnost da će osjetiti ponos na postignute rezultate i raditi u istom smjeru s ciljevima koje je postavio vlasnik poduzeća,
- f. privlačenje novih potrošača – sva poduzeća, bez obzira na veličinu, imaju zajedničku želju postajanja lidera u svojoj branši te žele graditi snažnu marku poduzeća, a privlačenje novih potrošača prvi je korak ka postizanju željenog.

U slučaju poduzeća s vrlo jakim markom, teško je napraviti razliku između ugleda poduzeća i vrijednosti marke. Čimbenici vrijednosti marke u biti su isti oni koji određuju i vrijednost trgovačke sposobnosti. Na potpuno konceptualnom planu moguće je razmišljati o razlikovanju ugleda poduzeća i vrijednosti marke, ali u praksi to je gotovo nemoguće (Predović, 2007:11).

2.3. Upravljanje markom

Osnovni preduvjet kreiranja i održavanja snažne marke je kvaliteta proizvoda koja iza nje stoji, a osim kvalitete, marka treba nositi određenu poruku koja u sebi sadržava njenu jedinstvenost. Imidž marke treba postupno graditi, a jednom pogreškom njen se ugled može narušiti. Određenom markom najčešće upravlja menadžer marke, dok u velikim poduzećima glavnim markama upravljaju čitavi timovi menadžera (Rocco, 2015: 29).

Upravljanje markom počinje tek kad se temeljito upozna pojam branda odnosno marke, što podrazumijeva definiranje marke, pozicioniranje branda i isporuku branda. Upravljanje markom nije ništa drugo nego umjetnost stvaranja i održavanja branda tj. marke, čime su klijenti više predani poslovanju. Snažan brand razlikuje proizvode od konkurenata, što daje kvalitetnu sliku o poslovanju poduzeća.

Upravljanje markom ima određene specifičnosti i razlikuje se od upravljanja proizvodom. Ukoliko bi se tražile poveznice u upravljanju markom sa upravljanjem nekom tržišnom robom, onda bi bilo najprimjerenije usporedbe tražiti s upravljanjem uslugom. Pored kvalitetnog i atraktivnog naziva te slikovno-grafičkog rješenja određene marke, izuzetno je važan tržišni dojam koji se uz marku vezuje. Stvaranje tog dojma traži marketinško umijeće, vrijeme i novac, a kada se stvori određeni pozitivan dojam, marka tada postaje vrijedna imovina kojom treba znati i htjeti upravljati. Tako tretirana marka može predstavljati razvojnu

platformu za uspjeh mnogih novih proizvoda i usluga koji će njome biti obilježeni (Šerić, 2009: 75).

Proces upravljanja markom proizvoda koji ima za cilj ostvarenje određene tržišne vrijednosti marke proizvoda polazi od identiteta marke proizvoda te izbora i kombinacije elemenata identiteta marke proizvoda, pratećeg marketing programa i razvoja dodatnih asocijacija koje mogu osnažiti njezin željeni identitet. Izgradnja identiteta marke proizvoda početna je i temeljna točka cjelokupnog procesa upravljanja markom proizvoda (Lijović, 2012: 360).

Upravljanje markom uključuje upravljanje opipljivim i nematerijalnim obilježjima marke. U slučaju robnih marki proizvoda, opipljive stvari uključuju sam proizvod, cijenu, pakiranje itd., dok u slučaju robnih marki usluga opipljive stvari uključuju iskustvo korisnika. S obzirom da snažne marke smanjuju rizike koje potrošači uvide prilikom kupnje proizvoda, poduzeća trebaju markama pružiti dobru podršku kako bi se što dulje održale na tržištu, a vrlo je važno da se upravlja svim robnim markama i gradi tržišna vrijednost marke tijekom određenog vremenskog razdoblja. Upravljanje markom pomaže u izgradnji korporativnog imidža poduzeća, a uspješna marka može se stvoriti samo ako je sustav upravljanja markom stručan i kompetentan.

Prema Vranešević (2007: 71), osnovne pretpostavke uspješnog upravljanja markama jesu:

- intenzivno praćenje potreba i očekivanja potencijalnih potrošača što spada u domenu istraživanja tržišta, u svrhu optimiziranja postojećeg proizvoda i otkrivanja potreba i očekivanja, ali i želja koje još nisu zadovoljene i ispunjene,
- reagiranje na tehnički i tehnološki progres u što je moguće kraćem roku zbog stvaranja i održavanja konkurentske prednosti vezano za troškove i uspješnost proizvoda,
- stalna dovoljna količina kvalitetnih proizvoda u svrhu podmirivanja ponovnih kupnji,
- isporučivanje proizvoda posrednicima pravodobno i sukladno njihovim zahtjevima u pogledu termina isporuke, pakiranja i ostalih uvjeta,
- pridavanje značenja marki i komuniciranje tog značenja na ciljnom tržištu, ciljnom segmentu klijenata koristeći se identitetom marke kao signalom i referencom jedinstvenosti proizvoda.

Upravljanje markom kao imovinom poduzeća, danas više nije prepušteno isključivo brand menadžerima, a sve više poprima obličje sinergijskih korporativnih aktivnosti u funkciji stvaranja novih i jačanja postojećih marki. Brand menadžeri često su usmjereni kratkoročnim ciljevima, dok upravljanje markom u širem smislu riječi predstavlja dugoročan cilj. Zbog svega toga se sve češće za upravljanje leaderskim markama imenuju timovi menadžera. Činjenica je da se markom ne upravlja oglašavanjem, nego iskustvom marke, a potrošači spoznaju informacije o marki kroz različite tržišne aktivnosti koje uključuju oglašavanje, ali podrazumijevaju i osobno iskustvo marke, usmenu predaju o njoj, osobne kontakte sa zaposlenicima, telefonske kontakte i ankete, internetske stranice i forume itd. Svaka od navedenih mogućnosti može predstavljati pozitivno ili negativno iskustvo potrošača, sa aspekta doživljaja marke i konkretnih osjećaja prema njoj, a poduzeće stalno treba širiti modalitete i kvalitetu ovakve komunikacije sa tržištem (Šerić, 2009: 122).

3. IDENTITET MARKE

Vrlo se često identitet marke proizvoda poistovjećuje s kućnim stilom odnosno vizualnim identitetom i grafičkim standardima gospodarskog subjekta ili marke proizvoda, što nije isto budući da je to samo vanjska pojavnost marke proizvoda. Definirati identitet marke proizvoda znači odgovoriti na pitanje je li određena marka proizvoda pogodna za sponzoriranje određenih događanja, jesu li aktivnosti u vezi s konceptom oglašavanja primjereni za određenu marku proizvoda, postoji li mogućnost za uvođenje novih proizvoda pod postojećom markom i koji su to proizvodi i do koje se granice može ići te kako mijenjati stil komuniciranja, a da marka proizvoda ostane vjerna svojim jedinstvenim i trajnim propozicijama (Lijović, 2012: 358).

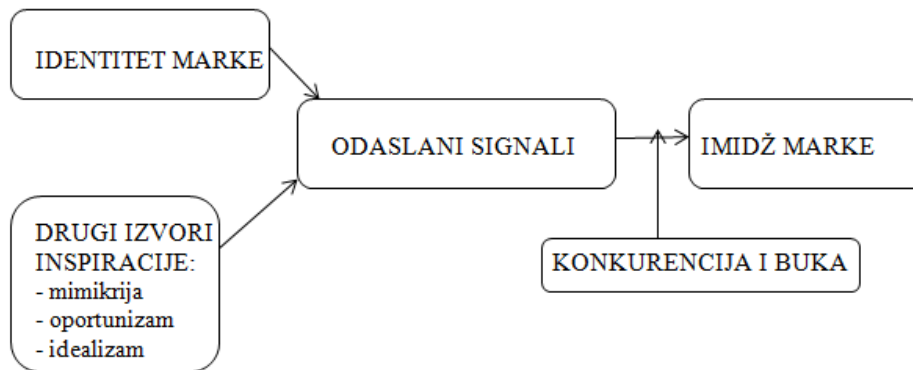
Identitet marke je ono što se može vidjeti, a potiče prepoznavanje, pojačava diferencijaciju i omogućuje pristup velikim idejama i značenju. Jednostavnije rečeno, sve što se može vidjeti je identitet branda, počevši od boje, logotipa, sustava mreža i kompozicija, pokretne grafike do pakiranja, medijskog sadržaja, web i digitalnog dizajna itd.

Identitet marke je skup svih elemenata koje poduzeće stvara kako bi prikazalo pravu sliku svojim potrošačima, a razlikuje se od imidža marke i brendiranja" iako se ti pojmovi ponekad smatraju podjednakima. Potrošači se povezuju s identitetom marke proizvoda ili usluge, a taj identitet je ono što stvara vezu između poduzeća i potrošača, gradi lojalnost između njih i određuje kako će potrošači percipirati tu marku (De Barra, 2017).

Osim što štedi novac poduzeća na promociji, uspješna marka može biti jedna od najvrjednijih sredstava poduzeća. Vrijednost marke je nematerijalna, što otežava kvantificiranje, ali uobičajeni pristupi uzimaju u obzir trošak koji bi bio potreban za izgradnju sličnog branda, trošak autorskih naknada za korištenje naziva robne marke itd.

Kroz identitet marke proizvoda projicira se njeno značenje, ciljevi i imidž koji se želi postići. Identitet marke proizvoda i njegovi elementi su signali koji se upućuju potrošačima, a oni ih interpretiraju što predstavlja imidž marke. Sljedeća slika prikazuje odnos identiteta i imidža marke.

Slika 2. Odnos identiteta i imidža marke



Izvor: Lijović, B. (2012) Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 25., No. 2, str. 359.

Identitet marke predstavlja sustav asocijacija uz marku, a primjerena strategija bi te asocijacije trebala potencirati i održavati, naravno ukoliko su iste u interesu imidža poduzeća. Iste asocijacije predstavljaju i način kojim marka zagovara i podrazumijeva obećanje potrošačima u svezi kvalitativnih karakteristika onoga što nudi pod markom. Identitet marke potpomaže učvršćivanju odnosa između marke i njenih potrošača generirajući vrijednosne propozicije i uključujući funkcionalne, emocionalne i samoizražajne koristi. Identitet marke se sastoji od isprepletenih dimenzija oblikovanih kroz perspektivnost marke (Šerić, 2009: 94).

3.1. Prizma identiteta marke

Prema Vranešević (2007: 39), prizma identiteta marke može se objasniti na sljedeći način:

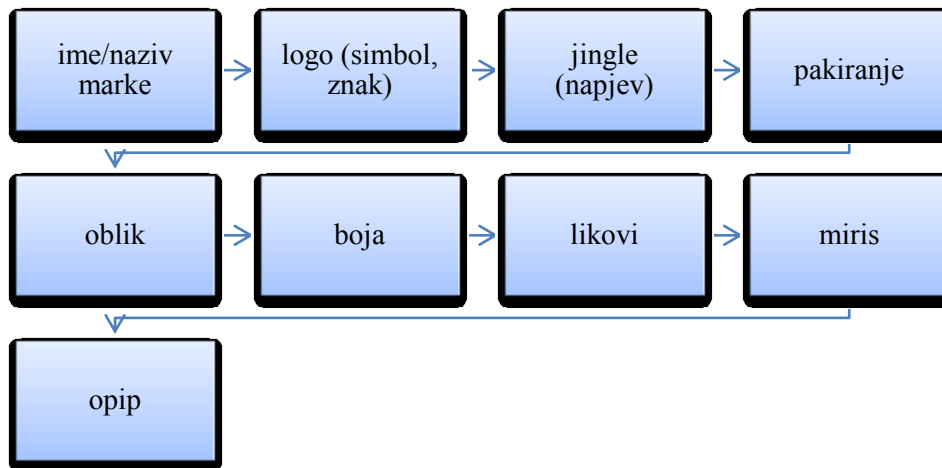
- a. marka ima fizičke značajke koje su važne za njezino razumijevanje i spoznavanje. Pakiranje/ambalaža proizvoda može utjecati na vrijednost marke ako je pakiranje ili oblik pakiranja različit od ostalih te ako pretpostavlja dodatnu funkcionalnu prednost,
- b. osobnost marke – marke se mogu doživljavati kao da posjeduju neke ljudske ili životinjske osobine, a često se marke predstavljaju likovima iz životinjskog svijeta ili stvarnim ili izmišljenim osobama s namjerom da se značajke marke počinju poistovjećivati sa značajkama tih likova. Često poznate osobe reklamiraju marke s namjerom da se njihove osobine projiciraju na marku,

- c. kultura marke – prenosi se i ima utjecaj na svaki proizvod koji marka posjeduje, a to je posebno važno kad marka posjeduje istodobno više proizvoda ili kad se proizvodi mijenjaju tijekom vremena. Kultura čini osnovnu ideju marke koja se želi prenijeti svekolikoj javnosti: što marka želi značiti na tržištu, koji sustav vrijednosti podržava i koji je način širenja i upoznavanja tržišta s tim sustavom vrijednosti,
- d. marke se razlikuju po odnosima i načinima njegovanja tih odnosa sa svojim klijentima, a odnosi s markom posebno su važni kad marka posjeduje uslugu. Uz već navedenu činjenicu da se proizvodi sve manje razmatraju prema njihovim fizičkim razlikama, a više prema psihološkim, odnos s klijentima koji se povezuje s određenom markom i njezinom kulturom može biti presudan za različite segmente klijenata,
- e. pod odrazom (refleksijom) marke pretpostavlja se uloga marke u kreiranju percepcije i imidža klijenata u okolini. To se može promatrati kao samoiskazivanje,
- f. samopotvrđivanje – slično refleksiji, ali je u ovom primjeru riječ o odrazu prema unutra odnosno prema samom posjedniku marke. To je značajka marke da utječe na doživljaj samog posjednika marke, a uz kupnju i upotrebu određenih maraka u namjeri kreiranja i projiciranja imidža, klijenti često kupuju određene marke da sebi što dokažu ili sebe uvjere u nešto.

3.2. Elementi identiteta marke

Elementi identiteta marke proizvoda su ime marke, logo (simbol, znak), jingle (napjev), pakiranje, oblik, boja, likovi, miris, opip i dr., a pri odabiru elemenata identiteta marke proizvoda kriteriji su sljedeći: nezaboravnost, smislenost, privlačnost, prenosivost, prilagodljivost i zaštićenost.

Slika 3. Elementi identiteta marke



Izvor: Izrada autora

Prema Lijović (2012: 360), elementi identiteta marke proizvoda imaju važnu ulogu u izgradnji marke proizvoda, pogotovo u situacijama kada potrošači nemaju dovoljno informacija prilikom donošenja odluke o kupnji. Elementi identiteta marke proizvoda sa svojom prepoznatljivošću trebali bi im pomoći da se u situaciji kada su obasuti brojnim informacijama prisjete marke proizvoda i uzmu ju u razmatranje. Također trebaju kod potrošača izazvati podsjećanje i prepoznavanje te povezanost s asocijacijama i osjećajima koji se žele izazvati, a te asocijacije trebaju biti snažne (što znači da informacije o marki proizvoda moraju biti važne za potrošača i da postoji dosljednost u njihovoj prezentaciji potrošačima), preferirane (da postoje asocijacije za koje potrošač smatra da zadovoljavaju njegove potrebe), poželjne (odnosi se na važnost asocijacija pri oblikovanju stavova i donošenje odluke o kupnji).

Navedeni elementi mogu grupirati na različite načine, a postoji i mnogo mišljenja o tome koje specifične elemente marke treba uključiti u ovaj popis i kojim redoslijedom bi ih trebalo predstaviti. Te se razlike obično objašnjavaju kontekstom u kojem se raspravlja o identitetu branda i perspektivi određenog stručnjaka. Nasuprot tome, puniji raspon elemenata identiteta marke obično je uključen tijekom procesa stvaranja nove marke, umjesto da se rebrandira postojeći proizvod ili poduzeće.

Prema North Row (2016), dodatni elementi koji pomažu da se potrošači na višoj razini povežu s markom jesu:

- a. logo – grafički simbol, oznaka odnosno riječi poduzeća ili naziva proizvoda koje su postavljene na specifičan, fiksiran način. Logo je srž identiteta marke. Neke organizacije biraju samo oznaku jer su jednostavniji projekti koji općenito koštaju manje, a još jedan važan čimbenik je može li se dizajnirati simbol koji će prikazivati jedinstvenost poslovanja, jer dobro izrađena oznaka može prenijeti osjećaj profesionalnosti bez pokušaja vizualizacije marke,
- b. boja – element identiteta marke koji je također vrlo važan i više je nego vizualan aspekt: to je prva percepcija koju potrošači vide kod marke proizvoda. Zanimljivo je kako odabir prave boje može transformirati marku i podići je na potpuno novu razinu. Najvažniji aspekt je zapamtiti koje boje kako utječu na psihu potrošača te stvoriti identitet branda koji će privući potencijalne potrošače da kupe ne samo taj proizvod nego i ostale proizvode istog poduzeća,
- c. izgled i fotografija – visokokvalitetne slike su vrlo značajne za vizualan izgled identiteta marke, a pravilna upotreba fotografija čini web stranicu ili stranicu na društvenoj mreži još privlačnijom. Prilikom odabira fotografije pobliže se treba uzeti u obzir stil, osvjetljenje, kompozicija, boje, raspoloženje i sve ostalo što se smatra bitnim,
- d. uzorak i tekstura – osobni uzorci i teksture među najomiljenijim su elementima vizualnog identiteta marke jer daju dodatan izgled elementu i stilu i često imaju veliku ulogu u stvaranju prepoznatljive marke. Mogu se koristiti na web stranicama, na pakiranjima, itd. Razni uzorci mogu se koristiti i kombinirati, poput geometrijskih oblika, točkica, cvjetnih uzoraka itd.

Prema Vranešević (2007: 42), kriteriji odabira elemenata marke su sljedeći:

- a. zapamtljivost – elementi marke moraju biti tako odabrani da omogućuju postizanje podsjećanja i prepoznavanja marke. Naziv, simboli, znakovi i svi ostali mogući elementi trebaju zaokupljati pozornost i biti pamtljivi te na taj način pridonositi uspješnosti marke,
- b. značenje – dvije osnovne dimenzije značenja elemenata marke mogu se promatrati u mogućnosti pojedinih elemenata da upozore na općenito narav kategorije proizvoda te na određene koristi marke,

- c. dopadljivost – elementi marke moraju pozitivno utjecati na maštu potencijalnih korisnika na ciljnom tržištu,
- d. prenosivost – elementi marke moraju biti takvi da ih je moguće prenositi, proširiti na druge kategorije proizvoda i na druga tržišta,
- e. prilagodljivost – elemente marke često treba modificirati tijekom vremena zbog želje da se upozori na vrijednost marke u novim okolnostima i sukladno ciljnom tržištu,
- f. zaštitljivost – odabrati i kreirati takve elemente marke koji će se moći zakonski zaštititi kao jedinstveni i razlikovni.

Elementi identiteta marke proizvoda trebaju kod potrošača pobuditi asocijacije koje su od strane potrošača preferirane, odnosno da ih potrošač smatra poželjnima, a one će to biti ako su uspješno prenesene putem proizvoda ili uspješnog marketing programa. Izgradnja identiteta marke proizvoda dugoročan je proces, a kombinacija elemenata identiteta, prije svega imena i znaka te kombinacija ostalih elemenata identiteta čini podlogu za uspješno provođenje marketinških aktivnosti. Ono što je potrebno posebno istaknuti kada se razmatra identitet marke, važnost je ostalih elemenata identiteta marke proizvoda kojima se često ne pridaje dovoljno važnosti u pristupu izgradnji identiteta marke, a pri tome se misli na važnost elemenata kao što su zgrade, radna odijela, brošure, prodajna mjesta, internetske stranice te posebno cjeloviti i dosljedni te standardizirani vizualni identitet kao dio cjelokupnog identiteta marke proizvoda (Lijović, 2012: 361).

3.4. Upravljanje elementima identiteta

Nakon što je marka razvijena i proširena, potrebno je njome upravljati, odnosno upravljati elementima identiteta te marke na strateški i odgovoran način te pratiti i osiguravati da identitet i osobnost marke dosljedno ide u korak s ciljanom demografijom i dodirnim točkama kako potrošača, tako i cijele organizacije. Upravljanje elementima identiteta marke može se odvijati putem internetskih stranica, robe i odjeće, uredskog maloprodajnog okruženja, oglašavanja, ponašanja zaposlenika, kulture poduzeća i njegovog ugleda u javnosti itd. Uspješno upravljanje elementima identiteta dovodi do vjerodostojnosti i lojalnosti potrošača te porasta tržišnog udjela kroz poznavanje i prepoznavanje marke.

Vizualnim se identitetom mora upravljati na odgovarajući način, a upravljanje mora biti opsežno tako da se istodobno vodi računa o svim identifikacijskim elementima i njima djeluje. To podrazumijeva usklađenost oglašivačkih poruka, web stranica, aktivnosti na prodajnim mjestima itd., a svaki od elemenata mora iskazivati korporativne značajke – privlačne vrijednosti i strategije sadašnjim i potencijalnim klijentima. Vizualnim identitetom mora se upravljati tako da se vodi računa o klijentima, konkurentima, kao i o kulturološkim i društvenim kretanjima. Uvijek treba misliti na potrošače, a ne samo na „umjetničku“ stranu vizualnog identiteta. Vizualni identitet treba prepoznati i shvatiti, ali i promatrati u odnosu prema konkurentskim markama, a također mora biti sukladan kulturi i društvenim trendovima (Vranešević, 2007: 56).

Slika 4. Elementi vizualnog identiteta marke



Izvor: Izrada autora

Uz navedeno, postoje i drugi brojni elementi i aktivnosti marke kojima se može upravljati (poput boje koja se koristi u oglašavanju, a koja ne mora nužno biti jednaka kao i boja marke, zvučnih poruka, animiranih likova, naziva i slogana, raznih melodija koje se lako pamte itd.), a koji uključuju osjetila poput sluha, vida itd. Nerijetko se i u upravljanju markom koristi i element mirisa, što je moguće samo izravnim kontaktom sa potrošačem. Također, elementima marke može se upravljati i uz pomoć poznatih osoba koje reklamiraju marku.

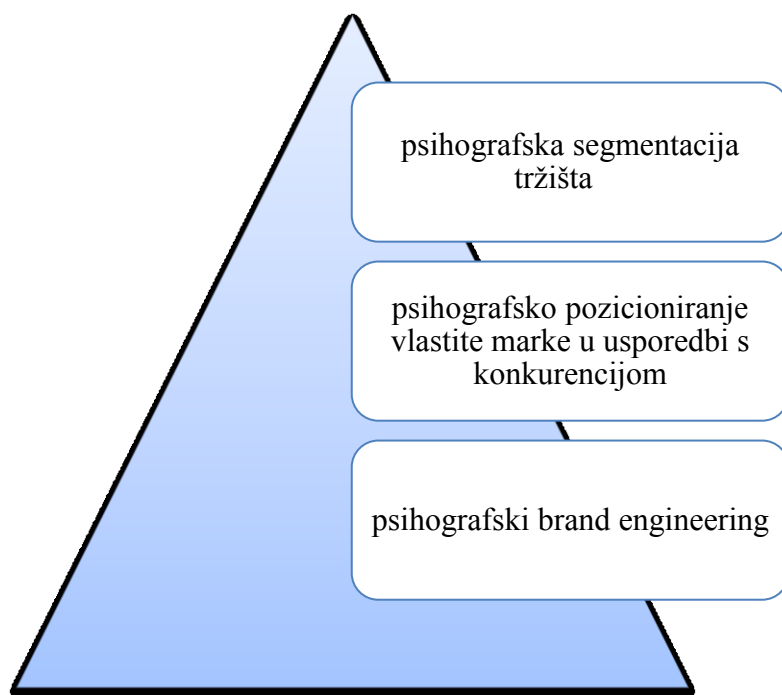
Marke su prepoznate kao moćno tržišno sredstvo i u većini kategorija proizvoda postoje brojne marke koje žele zauzeti vlastitu tržišnu poziciju, a često marke odašilju i slične poruke jer i posjeduju proizvode različitih obilježja. Izgradnjom i održavanjem identiteta stječe se prigoda da marka postane jedinstvena čak i u slučajevima kada nije prva odnosno nije lider na tržištu ili posjeduje proizvod koji se svojim osnovnim značajkama i ne razlikuje od drugih sličnih proizvoda u kategoriji. Identitet marke je uz neke dodatne utjecaje sredstvo za kreiranje imidža marke, odnosno dugoročne percepcije marke od strane potrošača koja je nastala tumačenjem i preradom podražaja iz okoline koji su vezani uz marku ili se na neki način odnose i na marku (Vranešević 2007: 58).

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE MARKAMA

Proces strateškog upravljanja robnim markama dodaje vrijednost proizvodima i uslugama poduzeća stvarajući jedinstveni identitet na tržištu, što omogućuje poduzeću da se razlikuje od svojih konkurenata i da komunicira svoju poruku i tržišnu poziciju na dosljedan i holistički način. Kada na određenom tržištu brojne proizvode i usluge nude različita poduzeća, identitet koji se razvije za taj proizvod ili usluge tijekom određenog vremenskog razdoblja, kroz marketinške strategije, čvrste performanse itd., naziva se brand ili marka. Tada marka postaje sinonim za proizvod, a taj se proces naziva strateškim upravljanjem markom.

Strateško upravljanje markom u praksi je najkraći put uspjehu, a današnje poslovno okruženje je kompleksno jer su potrošači svjesni i informirani, pa je i konkurencija na tržištu izraženija. Marketinški instrumenti se svakodnevno usavršavaju, a strateško upravljanje markom podrazumijeva tri procesa: psihografsku segmentaciju tržišta kao put ka spoznaji potrošača, psihografsko pozicioniranje vlastite marke u usporedbi s konkurencijom te psihografski brand engineering, odnosno izradu i implementaciju odgovarajuće strategije s obzirom na ciljane tržišne segmente (Šerić, 2009: 116).

Slika 5. Procesi strateškog upravljanja markom



Izvor: Izrada autora prema Šerić, N. (2009) Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom. Split: Ekonomski fakultet, str. 116.

Marka treba biti iskaz kulture i vrijednosti koje poduzeće njeguje i treba biti utkana u viziju i misiju, jer je temeljna odrednica strategije poduzeća. Danas je poznata važnost upravljanja markama za postizanje tržišnog uspjeha, posebno u proizvodnji proizvoda namijenjenih krajnjoj potrošnji. Posjedovanje snažne marke, jasno prepoznatljive potrošačima, smatra se jednom od najvažnijih komponenata tržišne vrijednosti marke. Jedna od najvećih pogrešaka u upravljanju markama nastaje kad se gubi fokus, odnosno kad se marka usmjeruje na previše segmenata potrošača, a marka je u pravilu usmjerena na određenu skupinu potrošača i ako preraste taj segment, mora se širiti na druge segmente u kojima vrijeme druga „pravila igre“, koje je potrebno istražiti, sagledati te njima prilagoditi pristup odnosno (re)pozicionirati marku (Vranešević, 2007: 65).

Kako je već spomenuto, Šarić (2009) navodi tri procesa strateškog upravljanja markom:

- a. psihografska segmentacija tržišta – poznavanje potreba potrošača i identificiranje atraktivnih tržišnih segmenata ne podrazumijeva isključivo podatke poput socio-demografskih karakteristika potrošača, već i poznavanje procesa kupnje, razumijevanje potrošačevih želja i potreba. Danas je na tržištu obilje proizvoda i usluga namijenjenih istim potrebama, a ipak se te usluge i proizvodi međusobno razlikuju. Da bi se postigla željena i ciljana percepcija marke, ona treba biti usklađena sa vrijednostima i željama potrošača. Tada se potrošač i odlučuje na kupnju,
- b. psihografsko pozicioniranje vlastite marke – pored poznavanja tržišnih segmenata, poduzeće bi trebalo biti svjesno trenutačne pozicije svoje marke na tržištu i njene pozicije u odnosu na konkurenciju. U tom smislu, jedinstvena prodajna propozicija predstavlja vrijednost koja razlikuje marku od marke, a zbog toga je u pozicioniranju marke iznimno važno da vrijednosna propozicija marke označava stvarne želje i potrebe potrošača,
- c. psihografski brand engineering – uspješno upravljanje markom podrazumijeva i usklađenost komunikacije kreirane vrijednosne propozicije marke s potrošačevim željama i potrebama. Pri oblikovanju marketinškog spleta i prilikom razvoja cjelokupne komunikacijske strategije, sve aktivnosti trebaju ići u tom smjeru. Koordinacija cjelokupne komunikacije treba biti u potpunosti usklađena, jer takav pristup vodi višoj efikasnosti marketinških aktivnosti određene marke. Efikasnost marketinških aktivnosti u funkciji promocije marke treba mjeriti kako bi se utvrdilo jesu li projekcija i percepcija marke u međusobnom skladu.

Strateško upravljanje markama uključuje dizajn i implementaciju marketinških programa i aktivnosti koje služe izgradnji, mjerenju i upravljanju markom. Strateški menadžment ima četiri osnovna koraka, a ona su: identifikacija i razvoj planova marke, dizajn i implementacija marketinških programa, mjerenje i interpretacija izvedbi marke te rast i održavanje tržišne vrijednosti marke.

4.1. Faze strateškog upravljanja markom

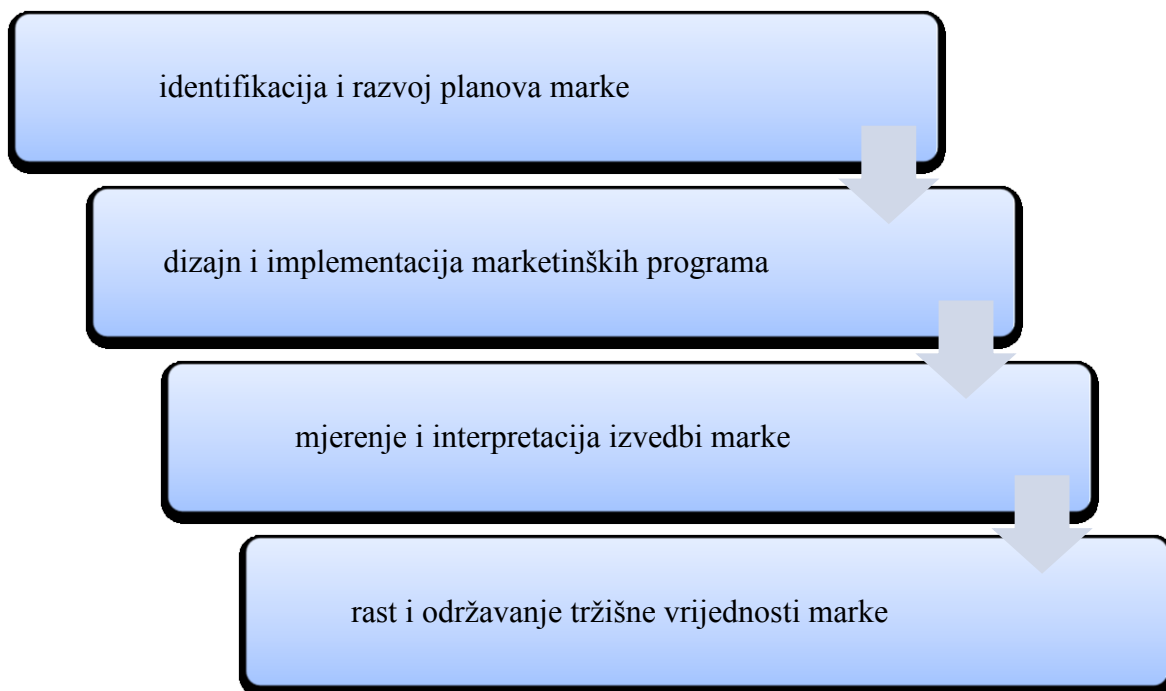
U svojoj osnovi se strategij amarke uglavnom temelji na dva parametra: diferencijaciji i dodanoj vrijednosti. Diferencijacija podrazumijeva napore da se proizvod razlikuje od drugih, dok dodana vrijednost upućuje na mogućnost da proizvod označen markom ima veću vrijednost za klijente negoli proizvod kojemu marka nije dodijeljena. Uloga marke je usmjeriti pozornost na proizvod koji ima sposobnost podmiriti određene potrebe klijenata, a koje ne moraju biti vezane isključivo za fizičke značajke i fizičke sposobnosti proizvoda. Osnovica je upozoravanje na proizvod i na njegovu mogućnost podmirivanja raznolikih potreba određenog segmenta klijenata, a označavanje markom olakšava tu spoznaju klijentima i čini im lakše prikupljanje informacija i stjecanje znanja o brojnim sličnim, ali i različitim proizvodima na tržištu u situaciji kad se klijent mora odlučiti za određeni proizvod iz iste kategorije proizvoda, ali i iz različitih kategorija (Vranešević, 2007: 66).

U nastavku će se analizirati sve četiri faze procesa strateškog upravljanja markama (Lane Keller, 2016: 30-32):

- a. identifikacija i razvoj planova marke – proces strategijskog razvoja marke započinje s čistim razumijevanjem onoga što marka predstavlja i kako bi se trebala pozicionirati na tržištu, uz poštivanje konkurencije. Razvoj planova marke koristi sljedeća tri modela: pozicioniranje modela marke opsiuje kako upravljati integriranim marketingom s ciljem maksimizacije konkurentnih prednosti), model zvučnosti (opisuje kako stvoriti intenzivnu i aktivnu lojalnost potrošača i marke), lanac vrijednosti marke (znači stvaranje vrijednosti procesa u razvoju marke s ciljem boljeg razumijevanja financijskog utjecaja troškova i investicija za marketing marke),
- b. dizajn i implementacija marketinških programa – stvaranje marke koja će biti pravilno pozicionirana na tržištu i kod potrošača s ciljem postizanja što boljeg učinka. Implementacija marketinškim programa ovisi o tri faktora: inicijalnim

- izborima elemenata marke, marketinškim aktivnostima i programima te načinu njihove međusobne integracije, druge asocijacije koje se indirektno vežu uz marku (poduzeće, zemlja porijekla, kanali distribucije itd.),
- c. mjerenje i interpretacija izvedbi marke – kako bi se markom profitabilno upravljalo, menadžeri moraju uspješno dizajnirati i implementirati marku u sustav. Mjerenje marke je skup istraživačkih metoda koje služe kako bi pružile informacije o marki koje će biti vremenski točne i ispravne u svakom pogledu kako bi se mogle donijeti najbolje taktične i strategijske odluke, kratkoročno i dugoročno,
 - d. rast i održavanje tržišne vrijednosti marke – održavanje i širenje marke može često biti izazovno, a strateško upravljanje markama ima širu perspektivu jer ima za cilj razumijevanje strategija marke i njihovog utjecaja na poduzeće i tržište.

Slika 6. Faze strateškog upravljanja markama



Izvor: Izrada autora prema Lane Keller, K. (2016) Strategic Brand Management. London: Pearson Education, str. 31.

4.2. Klasičan i suvremen način strateškog upravljanja markama

Strateško upravljanje markama može se odvijati na klasičan ili suvremen način. Klasičan način upravljanja markama relativno je jednostavan i nadasve uspješan kad se radi o jednom tržištu te kad postoji nekoliko uspješnih maraka s proizvodima koji su imali manje-više različite fizičke značajke. U novom, suvremenom pristupu upravljanju markom, osoba koja je odgovorna za njezin uspjeh, menadžer marke, treba biti uključena u kreiranje dugoročne poslovne strategije, kao i neposredno uključena u njezinu provedbu. Strategija marke dijeli istu viziju, a njezina se misija izvodi iz misije poduzeća. U suvremenom pristupu uprava tvrtke upravlja markom, strategija maraka je istovjetna strategiji poduzeća, a marka nije samo marketinški element ili aktivnost, nego je utkana u odrednicu tržišnog uspjeha poduzeća (Vranešević, 2007: 72).

Tablica 2. Razlike između klasičnog i suvremenog upravljanja markama

	Klasični model	Suvremeni, liderski model
Od taktičnog do strateškog upravljanja		
Pogled	Taktički i reaktivan	Strateški i vizionarski
Status upravljača markama	Manje iskustven, kraći vremenski horizont	Na vodećim mjestima u organizacijskoj strukturi, duži vremenski horizont
Koncepcijski model	Imidž marke	Vrijednost marke
usmjerenost	Kratkoročna financijska	Dugoročno praćenje vrijednosti marke
Od ograničene do široke usmjerenosti		
Odnos proizvod-tržište	Jedan proizvod po tržištu	Više proizvoda na više tržišta
Struktura marke	Jednostavna	Složena arhitektura marke
Broj maraka	Usmjerenost na zasebne marke	Usmjerenost na kategorije-višestrukne marke
Djelokrug	Jedna država/tržište	Globalna perspektiva
Uloga komuniciranja upravljača marke	Koordinator ograničenih načina komuniciranja	Voditelj tima brojnih načina komuniciranja
Usmjerenost komuniciranja	Eksterno prema klijentima	Interno prema zaposlenicima i eksterno prema klijentima i okruženju
Od prodaje prema identitetu marke kao pokretaču strategije		
Pokretač strategije	Prodaja i tržišni udio	Identitet marke, zadovoljstvo i lojalnost klijenata

Izvor: Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama. Zagreb: Adecco, str. 72.

5. INTERNACIONALIZACIJA MARKE

Jedna od kulturoloških posljedica globalizacije je i nastajanje koncepta globalne marke i branda, koji se pritom definira kao marka koja više od trećine svojih prihoda ostvaruje izvan granica svoje zemlje porijekla te onaj koji ima širi javni profil. Na primjer, Coca-Cola, Nokia i Toyota su vodeće svjetske marke koje imaju vidljivu prisutnost na stranim tržištima. Unatoč lokaliziranoj verziji koja se razlikuje od zemlje do zemlje, globalna marka mora biti dostupna u mnogim državama, ali u isto vrijeme zadržati sličnost identiteta na svim tržištima. Primarna istraživanja pokazuju da potrošači kupuju određenu globalnu marku kako bi osnažili svoju pripadnost određenom globalnom segmentu (Orlović, Krajnović, Bosna, 2014: 119).

Internacionalizacija marke ključan je korak za poduzeće koje želi izvoziti svoje proizvode u inozemstvo. U vremenu kada je tehnologija ključna u razvoju poduzeća, a većina poduzeća koja djeluju na međunarodnoj razini, naglasak stavljaju upravo na marku, međunarodna prisutnost i prihvaćanje za poduzeće je od iznimne važnosti, bez obzira na njegovu veličinu, a boravak na međunarodnom tržištu uzbudljiv je i izazovan. Iako izlazak na međunarodno tržište zahtijeva prilagodbu i osmišljavanje novih aspekata i načina poslovanja (poput imidža marke, stvaranja međunarodne mreže ureda, poslovnih partnera, lokalne tehničke podrške itd.), prednosti toga su vrlo jasne.

Svako poduzeće koje želi svoju marku internacionalizirati, mora imati na umu da određena marketinška strategija može funkcionirati u jednoj zemlji, dok u drugoj to uopće ne znači da će marka biti uspješna. Poduzeća se u tom slučaju susreću s velikim očekivanjima i nastoje stvoriti glas o svojoj marki koji će djelovati na globalnoj razini, ali također moraju biti spremni imati jedinstvenu strategiju za ciljna tržišta svake zemlje u koju žele plasirati svoju marku.

Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti po pitanju kulture, jezika, ekonomskog i političkog uređenja zemalja. Ono što je zajedničko međunarodnom i domaćem marketingu jest činjenica da se temeljni alati i koncepti marketinga koriste s ciljem zadovoljenja potreba potrošača. Pred svako poduzeće, bilo ono veliko ili malo, postavlja se isti osnovni problem, a cilj svakog poduzeća je na optimalan način iskoristiti postojeće resurse i potencijale, i to s ekonomskog, političkog i društvenog stajališta. Dakle, cilj je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan (Malenica, Dorbić, 2014: 66).

Veliki broj današnjih jakih svjetskih maraka prvenstveno su bile razvijane kao marke za domaća, nacionalna tržišta, a tek zauzimanjem jake pozicije na nacionalnim tržištima, uslijedila je njihova ekspanzija na druga, u početku brojna međunarodna tržišta, a danas na globalno tržište. Sama želja ili neminovnost tržišnog natjecanja na globalnom tržištu daje dodatnu težinu upravljanju markama jer na globalnom tržištu marka možda može imati čak veći utjecaj na sveukupnu očekivanu vrijednost proizvoda ili usluge nego na domaćem tržištu. To je razumljivo jer marke na globalnom tržištu moraju biti još jači signal jamstva kvalitete i vrijednosti nego prije. Na globalnom tržištu potrošači više vjeruju marki nego što im je važno u kojoj zemlji je proizveden proizvod koji marka označuje (Vranešević, 2007: 117).

Tablica 3. Osnovne preporuke uspješne internacionalizacije marke

Razumijevati sličnosti i razlike na različitim tržištima
Ne prihvatiti (niti razmišljati o tome) prečace u izgradnji marke i izbjegavati „instant rješenja“
Uspostaviti marketinšku infrastrukturu za potrebe marke
Provoditi integrirano marketinško komuniciranje
Izgraditi i održavati partnerstva na temelju marke
Postići ravnotežu između standardizacije i lokalne prilagodbe marke (i proizvoda koje posjeduje)
Postići ravnotežu između globalne i lokalne kontrole
Napisati priručnik za operativne aktivnosti upravljanja markom
Uvesti jedinstven sustav mjerenja vrijednosti marke
Potencirati elemente identiteta marke u svim prilikama

Izvor: Izrada autora prema Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama. Zagreb: Adecco, str. 120.

5.1. Razlozi za izlazak na strana tržišta

Internationalizacija marke s domaćeg na inozemno tržište jedna od strateških odluka koje poduzeće donosi i koja ima temeljan i značajan utjecaj na svako poduzeće, a postoje i brojne prednosti koje ona nosi. Iz tog, ali i drugih razloga, broj poduzeća koja se danas odlučuju poslovati izvan svog domaćeg tržišta se znatno povećao. Internationalizacija marke postala je vrlo popularna diljem svijeta, ali vrlo je važno da svako poduzeće za sve razmotri motive za internacionalizaciju marke, prije nego što krene djelovati globalno.

Postoje višestruki razlozi zašto poduzeća odlučuju svoju marku plasirati na globalno tržište, a najčešći razlog je potreba za traženjem potencijala u inozemstvu i želja za diversifikacijom rizika. Većina poduzeća razmišlja o proširenju svoje marke ili linije njenih proizvoda na inozemnom tržištu, a u većini slučajeva, konkurencija je dovoljno jaka na domaćem tržištu, pa je i to jedan od razloga zašto se poduzeća odlučuju djelovati na globalnoj razini. Još jedan od razloga za odlazak na inozemno tržište je izbjegavanje rizika koji proizlazi iz djelovanja na jedinstvenom, domaćem tržištu. Alternativno tržište marke u stranoj zemlji može uvelike pomoći toj marki i općenito poduzeću da neutraliziraju negativne poslovne rezultate, jer poduzeće koje je plasiralo svoju marku na internacionalno tržište u pravilu i bolje posluje (Azuayi, 2016).

Slika 7. Razlozi za internacionalizaciju marke



Izvor: Izrada autora

Iz navedenog se može zaključiti kako svako poduzeće ima svoje različite razloge za provođenje internacionalizacije marke, odnosno da svako poduzeće ima određeni cilj koji želi postići tom internacionalizacijom. Većina poduzeća se odlučuju plasirati svoju marku na međunarodno tržište te sama odabiru načine ulaska na ta tržišta, a s obzirom da postoje različiti razlozi za internacionalizaciju, tako se može reći kako ne postoji ispravan ili pogrešan način ulaska na internacionalno tržište. Sve ovisi o razlozima poduzeća koje želi izaći sa svojom markom na međunarodno tržište, stoga svako poduzeće i koristi različite strategije i metode ulaska.

Većina poduzeća u svijetu, bez obzira na veličinu, su aktivni, povremeni ili potencijalni izvoznici proizvoda i usluga. Poduzeća donose odluku o ulasku na inozemna tržišta iz različitih razloga, a fundamentalan razlog za ulazak na nova tržišta jest postojanje potencijalne potražnje za koju poduzeće smatra da je može uspješno zadovoljiti. No, uz to postoji i niz drugih motiva koji poduzeće mogu potaknuti na međunarodno poslovanje. Najvažniji faktori, odnosno motivi za izvoz i uključivanje u međunarodnu razmjenu prema Malenica i Dorbić (2014) jesu:

- ostvarivanje dobiti,
- razvoj i rast marke,
- bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta,
- mogućnost većeg zapošljavanja,
- marketinška sposobnost,
- poduzetnički motivi u poduzeću vezani uz marku,
- inovacija marke,
- zasićenost domaćeg tržišta te
- prednost stranog pred domaćim tržištem.

Mnoga poduzeća odlučuju se za internacionalizaciju marke jer smatraju da će time postići drugačije stope rasta, odnosno da će rasti brže nego samo na domaćem tržištu. Uz to, smatraju da internacionalizacija marke pomaže stjecanju novih znanja, a ne samo postizanju boljih finansijskih rezultata. Mnoga poduzeća ušla su sa svojom markom na međunarodno tržište kako bi saznala što je potrebno promijeniti kod postojeće marke kako bi ona bila prihvaćena na internacionalnoj razini, a također, državni poticaji koji potiču internacionalizaciju također su dobar razlog zbog kojeg se poduzeće odlučuje na takav potez. Prevelika konkurencija na domaćem tržištu također je jedan od razloga zbog kojih poduzeća plasiraju svoju marku internacionalno, a postoje i državni poticaji koji pomažu poduzećima izaći i pristupiti tržištima koja im inače ne bi bila dostupna.

- „dužina“ marke – mogućnost marke da (za)živi u različitim kategorijama proizvoda i djelatnostima,
- „snaga“ marke – lojalnost postojećih potrošača,
- „širina“ marke – postojanje privlačnosti marke između različitih segmenata potrošača.

Kako navode Perkov, Gregurić-Bajza i Perkov (2018: 88), postoje tri ključne razlike između globalne strategije i internacionalne strategije:

- a. prva se odnosi na stupanj uključenosti i koordinacije iz središta poduzeća. Koordinacija strateških aktivnosti je proširenje do kojeg se ključne operacije poduzeća u različitim zemljama planiraju i provode na globalnoj razini kako bi se iskoristili izvori svake države. Dok internacionalna strategija ne obuhvaća imanentno koordinaciju iz središnjice, globalna strategija zahtijeva takvu koordinaciju,
- b. druga je razlika u stupnju standardizacije produktivnosti i odgovora lokalnom poslovnom okruženju. Standardizacija proizvoda je stupanj do kojega su proizvod, usluga ili proces standardizirani preko država, a internacionalna strategija pretpostavlja da bi podružnice trebale odgovarati lokalnom poslovanju i njegovim potrebama. Nasuprot tome, globalna strategija pretpostavlja da središnjica poduzeća treba standardizirati svoje operacije i proizvode u svim državama,
- c. treća razlika vezana je uz stratešku integraciju i konkurentске poteze koji se odnose na granicu do koje su odluke poduzeća samostalne. Primjerice, multinacionalna kompanija smanjuje operacije ili podružnice gdje tržište ne negira, a internacionalna strategija daje podružnicama samostalnost u odlučivanju. U stvarnosti, teško je naći poslovnu organizaciju koja ima isključivo internacionalnu ili globalnu strategiju.

5.2.1. Strategija proširenja

Strategija proširenja robne marke je moćan način za rast i razvoj poduzeća pronalaženjem neiskorištenog potencijala tog poduzeća. Istraživanjem novih potencijalnih područja za relevantan rast, proširenja marki itd. poduzeće ima višestruke koristi: od bolje vidljivosti marke, do povećanih veza s potrošačima i, naravno, više mogućnosti za ostvarenje

profita. Strategija proširenja marke uključuje korištenje postojeće reputacije marke za promoviranje nove usluge ili proizvoda.

Pod strategijom proširenja marke podrazumijeva se kada se marki dodjeljuje neki novi proizvod koji može biti iz iste kategorije ili iz druge kategorije, a kada se govori o fleksibilnosti marke, govori se o fleksibilnosti vezanoj za širenje na druge proizvode iz iste kategorije, ali i iz potpuno drugih kategorija proizvoda. Širenje marke ne smije biti „mehanička“ aktivnost nego osmišljena te treba uzeti u obzir važnost dugotrajne vrijednosti marke i to se treba imati u vidu kao sastavni dio strategije marke koja uključuje sve aktivnosti koje pomažu ostvarenju zadanih strateških ciljeva (Vranešević, 2007: 125).

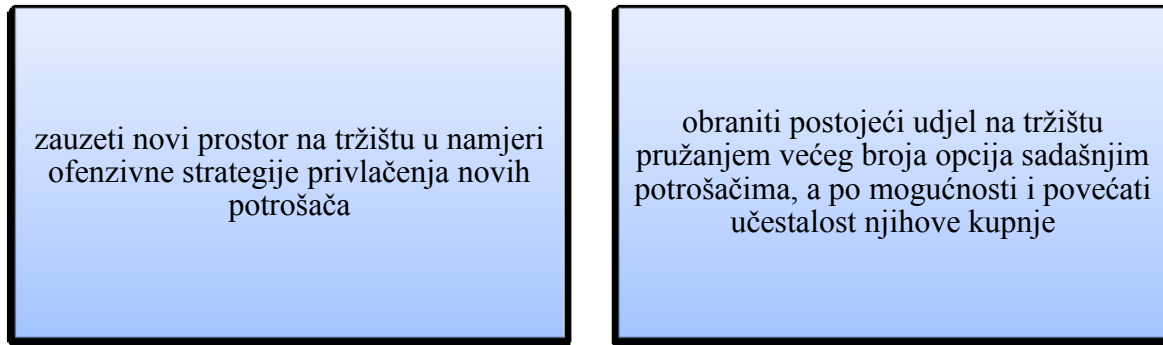
Prema Krupka i Butara (2016: 89), proširenje marke je korištenje elemenata postojeće marke za uvođenje novog proizvoda u asortiman i njegovo predstavljanje na tržištu, a prilikom odlučivanja o odabiru strategije proširenja marke, poduzeće se može odlučiti za sljedeće:

- a. vodoravno proširenje marke – koristi se za predstavljanje novog proizvoda unutar postojeće ili nove kategorije proizvoda, a to podrazumijeva korištenje roditeljske marke za proizvod koji je namijenjen novom tržišnom segmentu. S obzirom na kraći životni ciklus proizvoda i zahtjevnost potrošača, proširenje unutar postojeće kategorije proizvoda predstavlja efikasnu strategiju kojom se relativno brzo i s manjim rizikom ulazi u nove tržišne segmente, a istodobno zadržava interes postojećih potrošača,
- b. okomito proširenje marke – podrazumijeva širenje unutar iste kategorije, ali je proizvod pozicioniran na drugoj razini cijene i kvalitete u usporedbi s roditeljskom markom. S obzirom da je osnovna razlika između roditeljske i proširene marke u stupnju kvalitete i cijene, može se govoriti o okomitom proširenju marke na više i na niže.

Strategija proširenja marke je marketinška strategija u kojoj organizacija koja plasira proizvod ili uslugu s dobro razvijenom slikom te koristi isto ime, ali u drugoj kategoriji poslovanja. Menadžeri koji su specijalizirani za proširenje marki to koriste kao strategiju povećanja i povećanja tržišne vrijednosti marke. Proširenje marke, s druge strane, je druga verzija istog nadređenog proizvoda koji služi segmentu ciljnog tržišta i povećava raznolikost ponude. Ova strategija omogućuje da novi proizvod uđe na tržište s unaprijed uspostavljenom

svijesti o marki. Iako je novi proizvod nepoznat potrošačima, oni su obično svjesni marke koja je stvorila proizvod, što ga čini vjerojatnijim za uspjeh na tržištu.

Slika 9. Osnovni ciljevi proširenja marke



Izvor: Izrada autora prema Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama. Zagreb: Adecco, str. 128.

Bez obzira na optimistične projekcije, treba voditi računa o uvijek prisutnom riziku ugrožavanja cijelog procesa upravljanja portfeljem maraka zbog nekritičnog proširenja maraka, a pri tome se kao posebnu opasnost treba uzeti u obzir proširenja stožerne, osnovne marke, na što se poduzeća najčešće i odlučuju jer smatraju da što je „vrjednija“ osnovna marka, veća je vjerojatnost uspjeha proširenja. To zaista i je tako, ali i posljedice neuspješnog proširenja stožerne marke znatno su pogubnije za poduzeće nego posljedice neuspješnog proširenja drugih maraka, stoga uvijek treba dobro procijeniti razloge za proširenje i protiv njega (Vranešević, 2007: 130).

5.2.2. Strategija potvrđivanja

Strategija potvrđivanja marke ili kako se naziva još i strategija „sponzorstva“, podrazumijeva da nova marka ima podršku postojeće uspješne marke. Za razliku od strategije proširenja marke u kojoj je vlasništvo nad novim proizvodom ili proizvodima potvrđeno nazivom postojećeg poduzeća, pri strategiji potvrđivanja za nove se proizvode kreira i novi naziv marke, ali koji je na određen način podržan, potvrđen ili „sponzoriran“ s nazivom, dijelom naziva ili čak nekim drugim elementom identiteta postojeće uspješne marke i to najčešće „obiteljske“ ili korporativne marke (Vranešević, 2007: 137).

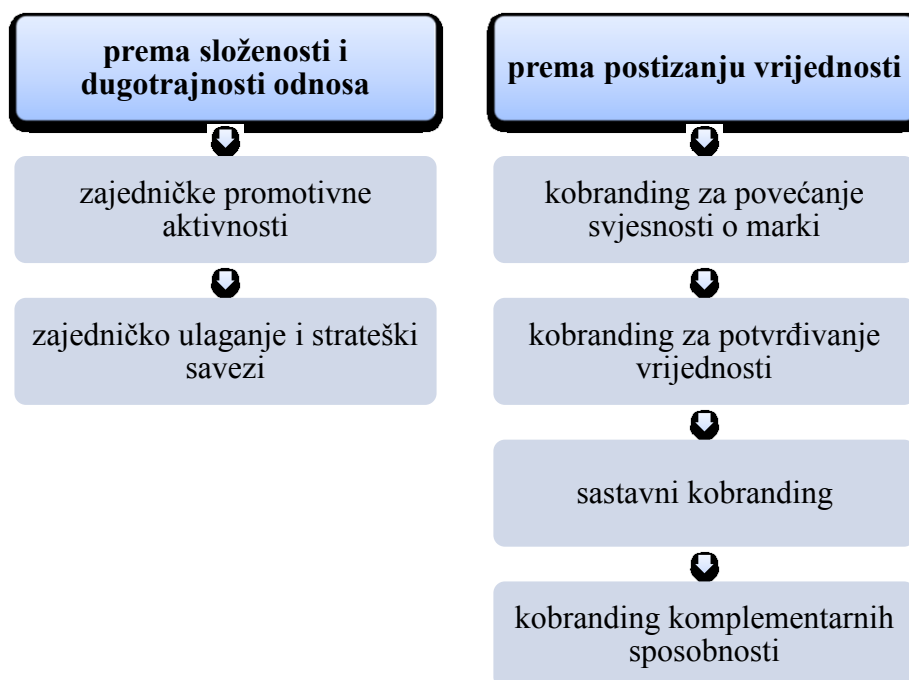
Ako je percepcija o osnovnoj marki pozitivna, to donosi i bolje rezultate za potvrđivanje marke, jer je nova marka u neku ruku jedinstvena i posebna, stoga je moguće stvoriti u potpunosti njen novi identitet, kao i položaj na tržištu. Marka koja je „sponzorirana“ ima veće mogućnosti da se njome jednostavnije ustupa ili da se prenese na druge. Iako je proširenje marke znatno jače i jednostavnije za prenošenje imidža osnovnog proizvoda, kod strategije potvrđivanja to je puno slabije i sam proces puno duže traje te može donijeti negativne povratne utjecaje koji mogu puno jače ostaviti utisak na marku nego kod strategije proširenja.

5.2.3. Kobranding

Kobranding predstavlja kombiniranje dvije ili više poznatih robnih marki u jedinstven proizvod, a poduzeća ovu tehniku koriste za prijenos pozitivne asocijacije drugog poduzeća ili robne marke proizvoda na novo formiranu ili kobrand stvorenu marku ili stvaranje sinergije s postojećim markama. Pri tom procjenjuju uvjete i okolnosti od ključne važnosti za sadašnjost, odnosno za budući rast i razvoj poslovanja. Kroz ubrzan tehnološki napredak, globalizaciju i nove komercijalne prilike te kroz različite oblike suradnje, partnerstva i strateških saveza, kobranding postaje sve zanimljiviji marketinški koncept. Kobranding je definiran kao trajni oblik suradnje između dvije marke s određenim priznanjem na tržištu, a svijest kobrandinga se odnosi na suradnju gdje jedan partner povećava svijest o drugome te brzo pridobiva nove korisnike (Jurlina, Krajnović, Peša, 2012: 84).

Kobranding se odnosi na korištenje dvije ili više maraka kako bi se stvorio novi proizvod. To može biti od istog poduzeća ili od dvije različita poduzeća, a temeljne marke nove marke pomažu jedni drugima u postizanju svrhe novostvorene robne marke. Važno je pažljivo odrediti sinkronizaciju između branda sastojka i novog proizvoda. Kobranding nastoji stvoriti cjelokupnu marketinšku sinergiju stvaranjem veće baze potrošača koja kombinira postojeću bazu potrošača marke, naglašavajući najbolje značajke svake marke. Poduzeća koje rade na mreži također imaju vidljivost svojih poslovnih web stranica i drugih svojstava kako bi dodatno promovirali kampanju (Marketing tutor, 2019).

Slika 10. Oblici kobrandinga



Izvor: Izrada autora prema Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama. Zagreb: Adecco, str. 140.

Prema Vranešević (2007: 144), kobranding zbog sinergije koja se očekuje i ostvaruje nudi niz prednosti:

- a. iskorištavanje tržišnih prigoda i izbjegavanje opasnosti uz manja ulaganja,
- b. uloga jamstva i doživljena kvaliteta izraženija je jer surađuju dvije ili više maraka (pretpostavlja se suradnja maraka s pozitivnim imidžem),
- c. privlačenje novih klijenata (npr. klijenata marke partnera) i zadržavanje postojećih klijenata (zbog nuđenja većeg izbora),
- d. postizanje veće poznatosti kroz novost „povezivanja“ kao temeljne poruke u promotivnim aktivnostima (izazivanje pozornosti odmakom od uobičajenih poruka kojima ciljni segmenti već mogu biti zasićeni),
- e. mogućnost osluškivanja i pripreme tržišta za nove proizvode i širene maraka (u smjeru stručnosti marke partnera u budućnosti, ali i drugim smjerovima te u želji procjene kako bi sadašnji i potencijalni klijenti reagirali na takvo širenje marke),
- f. mogućnost zadržavanja pa ponekad čak i povećanja premijske cijene osnovnih maraka zbog sinergijske veće vrijednosti obiju maraka odnosno djelovanja dodatne vrijednosti marke partnera,
- g. „prelijevanje“ pozitivnog imidža s marke na marku pa na taj način i na imidž poduzeća vlasnika maraka i njihovih kulturnih vrijednosti,

- h. pretpostavku širenja i trajnosti suradnje između poduzeća partnera, čak i mogućnost spajanja ili trajni strateški nastup na tržištu.

Kobranding podrazumijeva sve aktivnosti na tržištu, uključujući i promotivne, kojima se povezuju marke različitih gospodarskih subjekata s ciljem postizanja boljih rezultata, odnosno sinergije. U toj vezi niti jedna marka ne gubi svoj identitet, već se međusobno nadopunjuju i postaju jače. Ovakva suradnja se najčešće ostvaruje zbog nemogućnosti postizanja ciljeva kroz vlastite aktivnosti. Važno je obratiti pažnju jesu li marke u potpunosti kompatibilne ili će ostvarivanjem suradnje jedna od njih imati štetu. U najgorem slučaju može doći do gubitka identiteta jedne marke, narušene pozicije na tržištu i povjerenja ciljne skupine, gubitka lojalnih kupaca ili slabog povrata ulaganja u cobranding. Co-branding može donijeti povećanje pozornosti i vjerodostojnosti. S druge strane, ovisnost o stavu i reputaciji drugog gospodarskog subjekta može predstavljati značajan problem u poslovanju (Mlivić Budeš, 2011).

Važnost kobrandinga ogleda se u činjenici da investicija u marku mora biti kontinuirana, dok svijest potrošača o marki mora dati jasne i jedinstvene pozitivne asocijacije i diferencijalne kvalitete u odnosu na konkurenciju. Nositelji marke svjesni su snage i vrijednosti svojih marki i na temelju tih znanja grade svoju vrijednost, ali i prepoznaju da svaka marka ima svoje ograničenje (Lacković, Andrić, Budić, 2013).

6. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE MARKE NA PRIMJERU

U empirijskom dijelu ovoga rada autorica se odlučila analizirati internacionalizaciju marke u modnoj industriji na vrlo konkurentnom globalnom tržištu. Kao primjer bit će odabrana azijska marka odjeće, koja postaje globalna i sve popularnija. S obzirom da azijske marke nisu toliko prisutne na svjetskom tržištu, a samim time ni previše poznate, ovaj primjer dat će dobar uvid u načine uspješne internacionalizacije marke.

U radu će se analizirati rad azijske modne kuće Giordano, koja danas posluje ne samo na azijskom kontinentu, nego i diljem svijeta. Ova modna marka u početku je bila usredotočena na azijske zemlje u razvoju, a s vremenom su integrirani lanci nabave i koncept pozicioniranja ove marke kao kvalitetne odjeće po vrlo pristupačnim cijenama, što je doprinijelo i olakšalo proces internacionalizacije. Dok globalna industrija odjeće postaje vrlo nestabilna s povećanjem internacionalizacije, može se reći da azijska industrija odjeće stalno raste na globalnim tržištima. No, unatoč brzorastućoj prisutnosti azijskih brandova odjeće na globalnim tržištima, Azija se još uvijek uvelike smatra samo proizvođačem u opskrbnom lancu koji pruža vrlo jeftinu radnu snagu, stoga se puno svjetskih modnih marki odlučuje otvoriti podružnice za proizvodnju odjeće upravo na azijskom teritoriju.

Slika 11. Logo poduzeća Giordano



Izvor: Giordano (2019) About us. URL: http://corp.giordano.com.hk/en/about_us.aspx [17.06.2019.]

6.1. Povijest poduzeća

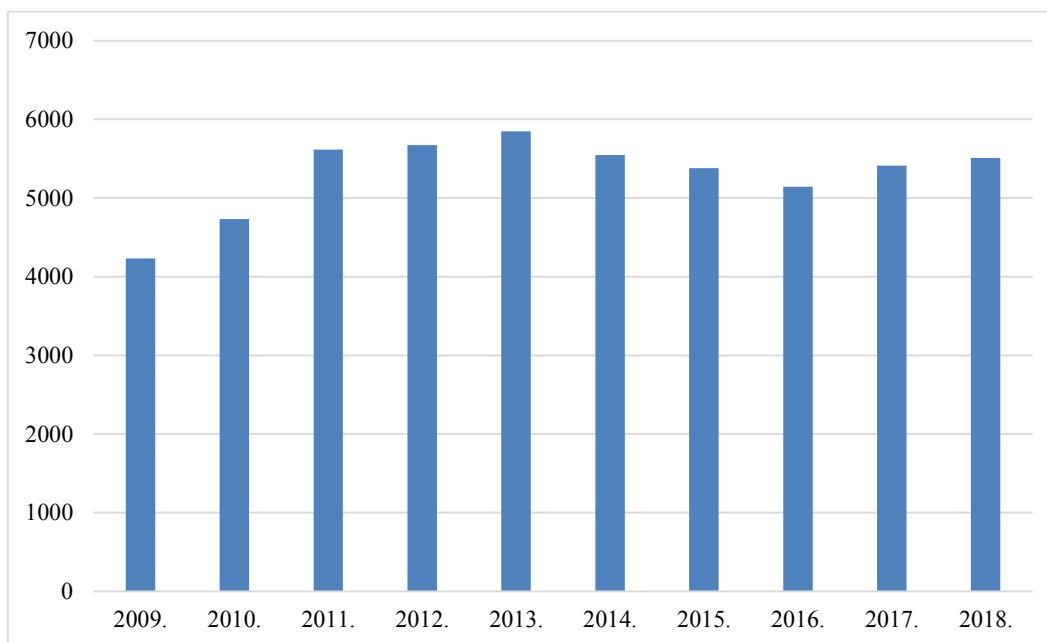
Giordano International je poduzeće koje je osnovano u Hong Kongu 1981. godine, a danas je jedan od vodećih svjetskih trgovačkih lanaca muške, ženske i dječje odjeće i modnih dodataka. Ovo poduzeće se neprestano fokusira na osnovne korporativne vrijednosti poslovanja, kvalitetu, znanje, inovacije, usluge i jednostavnost, a iz svoje jedinstvene trgovine u Hong Kongu iz 1981. godine preraslo je u sadašnju mrežu od preko 2.300 trgovina u preko 30 zemalja i regija u azijsko-pacifičkoj i bliskoistočnoj regiji. Marke tvrtke - "Giordano", "Giordano Junior", "Giordano Ladies", danas su sinonim za vrhunsku kvalitetu, vrijednost i uslugu. Globalna priča o uspjehu poduzeća Giordani International predstavljena je i kao studija slučaja na Harvard Business School, a poduzeće je također dobilo međunarodno priznanje za svoju predanost korporativnom upravljanju (Giordano, 2019).

Temeljni cilj poduzeća Giordani International je pružiti relevantnu, esencijalnu i bezvremensku odjeću za sve te razviti odjeću za svakoga bez obzira na etničku pripadnost, nacionalnost ili kulturu, stoga je vrlo popularan njihov slogan "Svijet bez stranaca".

Vizija poduzeća Giordani International je biti najbolji i najveći svjetski brand u maloprodaji odjeće, dok je misija učiniti da se ljudi osjećaju bolje i dobro izgledaju. Ova misija je i poslužila poduzeću Giordano International da ostvari rast na tržištu od proizvođača casual odjeće do vodećeg međunarodnog trgovačkog lanca odjećom za muškarce, žene i djecu. Giordano International utjelovljuje današnje suvremene odabire načina života, a to su jednostavnost dizajna i kvaliteta. Njihova potpuna predanost vrhunskoj usluzi i izvanrednoj kvaliteti i vrijednosti omogućila je poduzeću da uspješno provede svoju strategiju s više tržišta i više marki (Giordano, 2018).

Sljedeći grafikon prikazat će kretanje prodaje poduzeća Giordano u razdoblju od 2009-2018. godine iskazano u milijunima američkih dolara. Vidljivo je kako je prodaja bila na vrhuncu 2013. godine, kada je iznosila 5.848 milijuna USD, dok su nakon toga zabilježene manje oscilacije i sniženje prodaje, no već od 2017. godine prodaja ide uzlaznom putanjom te je u 2018. godini prodaja iznosila 5.509 milijuna USD.

Grafikon 1. Prodaja poduzeća Giordano u razdoblju od 2009-2018. godine (u milijunima USD)



Izvor: Izrada autora prema Giordano International Limited (2019) Annual Report 2018. URL: http://corp.giordano.com.hk/en/financial_reports.aspx [10.06.2019.]

6.2. Analiza elemenata identiteta marke Giordano

S obzirom da je konkurencija na tržištu vrlo visoka, a poduzeće Giordano ne posjeduje samo jedan proizvod, nego niz odjevnih predmeta za djecu, žene i muškarce, može se reći da su s vremenom razvijali nove marke s ciljem razvoja i širenja na tržište. Nove linije odjeće koje se lansiraju na tržište nemaju toliko veliki rizik za već postojeću marku koja je na tržištu uhodana, ali za poduzeće je svakako vrlo dobro pokretati nove trendove i stavljati na tržište nove linije proizvoda kako bi se širili i uspješno poslovali. Poduzeće Giordano, prije stavljanja na tržište nove linije odjeće, uzimaju u obzir mnoge elemente marke, koje uglavnom klasificiraju prema tome da žele da njihova marka bude dobro zapamćena, smisljena, privlačna, simpatična i sl. U nastavku će se izvršiti analiza elemenata identiteta odabrane marke Giordano.

Logo, kao centralni i središnji element marke i ime samog poduzeća, najvažniji je element marke Giordano. U samom početku, poduzeće Giordano se odlučilo za jednostavan logo „Giordano“ s uzrečicom „World without strangers“, odnosno svijet bez stranaca, čime su dobili jednostavan, a istovremeno upečatljiv i lako pamtljiv logo. No, logo nije jedini element marke, a poduzeće uz njega treba i dodatne vizualne elemente kako bi u javnosti bili često i

jednostavno prepoznati, što će doprinijeti prodaji proizvoda, jer će ih kupci lakše prepoznavati na tržištu. Može se reći da je logo svojom jednostavnošću vrlo uspješno privukao brojne potrošače diljem svijeta. On znači trajnost, pristupačnost i eleganciju, jednostavnost dizajna i kvalitetu proizvoda te predanost svih zaposlenika stvaranju vrhunskih odjevnih predmeta. Font koji je odabran za logo je jednostavan, a učinkovit.

Drugi element branda je slogan, a poduzeće se odlučilo za slogan „World without strangers“. S obzirom da je sama bit poduzeća Giordano pružiti relevantne, esencijalne i bezvremenske odjevne predmete za osobe svih dobni skupina te razviti odjeću za svakoga bez obzira na etničku pripadnost, nacionalnost i kulturu, odabrali su navedeni slogan kako bi istaknuli i prikazali vrijednost svoje marke, koja je danas dostupna u gotovo cijelom svijetu po vrlo pristupačnim cijenama.

Elementi marke poput opipa, boja i oblika mogu se pojasniti na način da poduzeće Giordano u svom poslovanju odnosno u proizvodnji odjevnih predmeta koristi prirodne materijale koji se mogu nositi u svim vremenskim uvjetima i prilikama, a boje koje koriste za svoju odjeću su vesele boje, šarenih uzoraka. Takve boje su upečatljive i najviše se fokusiraju na korištenje veselih boja za odjeću mlađih uzrasta, dok za odjeću za odrasle biraju jednostavnije linije.

6.3. Strategije internacionalizacije marke Giordano

Giordano upravlja cjelokupnim poslovnim sustavom uz pomoć integriranog poslovnog modela koji uključuje proizvodnju, franšizu i marketing, a poznat je po svojim osnovnim odjevnim predmetima: praktičnim majicama, hlačama i udobnim trapericama. U početku, ovo poduzeće je željelo prodavati odjeću koja će služiti povremenim potrebama mlađe srednje klase u Aziji, s ciljem prodaje u trgovinama diljem zemlje.

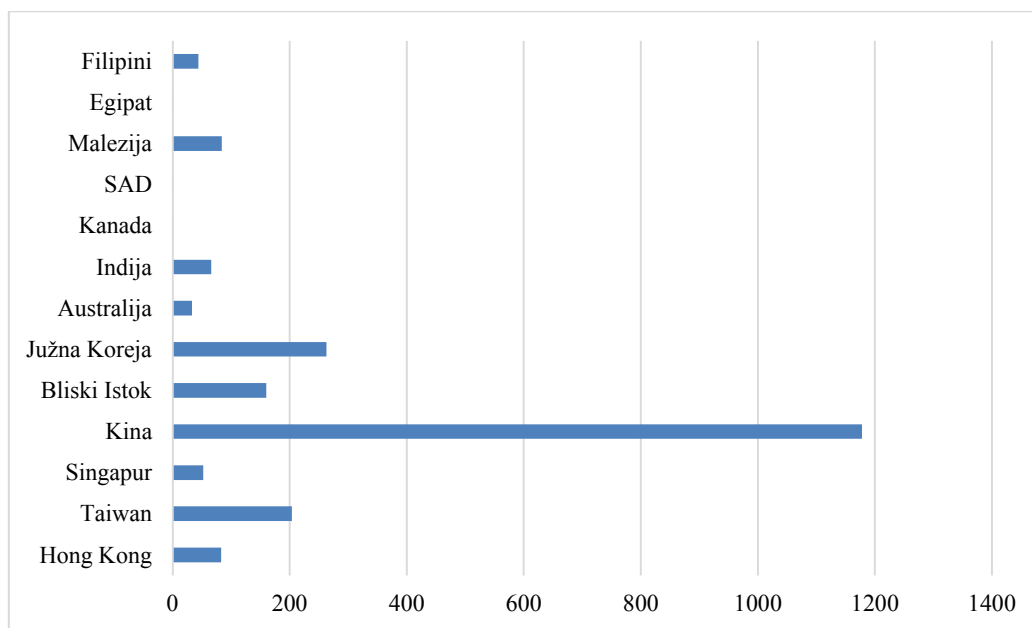
Marketinški cilj ove marke je pružiti tzv. "vrijednost za novac", a dobro pozicioniranje na tržištu mogu zahvaliti dobroj kombinaciji cijene i zadovoljstva kupaca s kvalitetnim proizvodima. Giordano je uspio održati svoju nisku razinu cijena proizvodnjom većine svojih proizvoda u Kini, gdje su troškovi rada i tvornice niski, što uvelike doprinosi konačnom financijskom rezultatu.

Prvi međunarodni ulazak na tržište marke Giordano bio je na Tajvan 1983. godine, dvije godine nakon osnivanja poduzeća, a danas Giordano posluje u više od 30 zemalja širom

svijeta, uključujući kontinentalnu Kinu, Hong Kong, Tajvan, Južnu Koreju, Singapur, Maleziju, Tajland, Indoneziju, Australiju i Bliski Istok, a zapošljava više od 8.000 zaposlenika u više od 2.600 trgovina diljem svijeta (Giordano, 2018).

Ulazak ove marke na međunarodna tržišta može se grupirati u tri razdoblja koja pokazuju prepoznatljiv uzorak. Prvi uzorak odnosi se na internacionalizaciju promatrane marke na tržišta zemalja koje su geografski bližu matičnoj državi. Prve poslovnice otvorene su u Hong Kongu 1981. godine, gdje je otvoreno 83 trgovine, zatim u Taiwanu 1983. godine (204 trgovine), u Singapuru 1985. godine (52 trgovine), Kini 1992. godine (1.178 trgovina), Bliskom Istoku 1993 godine (preko 160 trgovina) te Južnoj Koreji 1994. godine (263 trgovine). Drugi uzorak odnosi se na udaljene zemlje poput Indije (66 trgovina), Kanade (1 trgovina) i SAD-a (1 trgovina), gdje je ova marka internacionalizirana u 21. stoljeću odnosno tek u 2006. i 2007. godini. Treći uzorak odnosi se na internacionalizaciju koja je provedena 2007. godine na Maleziju (84 trgovine), Egipat (1 trgovina) i Filipine (44 trgovine).

Grafikon 2. Internacionalizacija marke Giordano prema zemljama proširenja



Izvor: Izrada autora prema Woo, H., Jin, B. (2014) Asian apparel brands' Internationalization: the application of theories to the cases of Giordano and Uniqlo. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40691-014-0004-7#Fig2> [10.06.2019.]

Kao što je spomenuto, strategija internacionalizacije marke Giordano tekla je prema tri uzorka. Prvi uzorak internacionalizacije, koji je inače i uobičajen kod internacionalizacije, pokazuje da je marka Giordano započela proces internacionalizacije u relativno bliskim zemljama: prvo u Tajvanu, a zatim u Singapuru i Kini. Te zemlje nisu samo zemljopisno blizu, već su i kulturno slične jer koriste isti jezik (kineski) i imaju zajedničko kinesko stanovništvo. Ovo je klasičan primjer internacionalizacije marke koja pretpostavlja da će poduzeće započeti svoje ulaganje u internacionalizaciju marke u nekoliko susjednih zemalja, a zatim će proširiti svoju distribuciju na nova tržišta koja su geografski udaljenija.

Nakon ekspanzije na zemljopisno i kulturno bliske zemlje, marka Giordano se širi na zemlje s većim udaljenostima te ulazi u zemlje Bliskog istoka, uključujući Saudijsku Arabiju, Ujedinjene Arapske Emirate i Iran, odmah nakon ulaska u Kinu. Promatrana marka je proširila svoju mrežu na Bliskom istoku u Kuvajt, Gruziju, Bugarsku i druge zemlje, a zatim je ušla i na tržište Australije i Indije.

Giordano je prije otvaranja trgovina u Dubaiju obratio pozornost na tržišta Bliskog Istoka prije drugih modnih trgovaca. U smislu financijski što povoljnije strategije ulaska, otvorene su trgovine u bescarinskim trgovinama u zračnim lukama, središnjim turističkim atrakcijama u blizini zračnih luka i poznatim turističkim mjestima.. Za ulazak na egipatsko tržište, otvorena je prva trgovina u City Stars Mallu u Kairu, velikom turističkom mjestu, a samo nekoliko minuta od Međunarodne zračne luke. Giordano također ima trgovine u Dubaiju i na aerodromu u Kataru. Za ovo poduzeće, trgovine u zračnim lukama ili središnjim trgovačkim četvrtima igraju ulogu izložbe i povećavaju reputaciju globalne marke među stranim putnicima. Također, svrha ove strategije bila je daljnja ekspanzija na druga udaljena tržišta u blizini zemalja Bliskog Istoka s prepoznatljivom markom u međunarodnim zračnim lukama. Bazirajući se na njegov uspjeh na inicijativi, Giordano je u 2006. godini ostvario veliku ekspanziju tražeći prilike na tržištima Srednje Azije i Istočne Europe, kao što su Kazahstan, Bugarska i Gruzija (Woo, Jin, 2014).

Posljednji obrazac internacionalizacije robne marke Giordano je usmjeren na razvoj azijskih zemalja, pa je tako ova marka nedavno ušla na tržište Malezije, Tajlanda i Filipina, a u svojim izvješćima navode da se prodaja na tim tržištima značajno povećala i više od očekivanog.

Prednosti koje su išle u korist strategijama internacionalizacije marke Giordano su također i integrirani lanac opskrbe te jedinstveno pozicioniranje na osnovnoj, kvalitetnoj marki odjeće po niskim, vrlo pristupačnim cijenama. Giordano ima integrirani sustav opskrbnog lanca u kojem se planira i kontrolira proizvodnja vlastitih proizvoda te distribucija i prodaja proizvoda u vlastitim specijaliziranim trgovinama, a svime se upravlja iz glavnog središta u Hong Kongu. Na taj način ovo poduzeće u stanju je održati svoju vrijednost proizvodeći odjeću većinom u Kini, gdje su troškovi rada i tvornički troškovi niski. Na taj način Giordano kombinira prednosti jeftinog regionalnog okruženja s iskustvom u logističkim sustavima koji se smatraju vrlo kvalitetnima u međunarodnim marketinškim mrežama.

Druga vrlo dobra strategija na kojoj Giordano temelji svoje poslovanje je pozicioniranje marke kao cjenovno pristupačne, kvalitetne odjeće. Marka Giordano u javnosti se predstavlja kao univerzalna marka odjeće za sve dobne uzraste te su uzeli u obzir da postoji veliki broj potrošača srednje klase kojima su potrebne kvalitetne vrijednosti i pristupačne cijene i na tome temelje svoj rad. Ovakva strategija pozicioniranja bila je uspješna među azijskim kupcima jer su kupovali odjeću bez osjećaja krivnje, vodeći se teorijom da za pristupačnu cijenu dobivaju dobru kvalitetu. Promatrano poduzeće identificira svoje funkcionalne odjevne predmete kao ključne strateške proizvode i ispunjava svoju strategiju kroz poslovanje svog poduzeća na internacionalnoj razini.

Ovaj koncept pozicioniranja marke vrlo je koristan za internacionalizaciju marke Giordano u dvostrukom smislu. Prvo, fokusiranje na osnovni dizajn odjeće omogućilo im je da budu slobodni od lokalizacije dizajna na različitim inozemnim tržištima. Budući da poduzeće ne mora nužno mijenjati dizajne proizvoda kako bi zadovoljile ukus svakog tržišta, širenje poslovanja na međunarodna tržišta bilo je puno brže u usporedbi s konkurentima.

7. ZAKLJUČAK

Za marku se najčešće kaže da je to zaštićeni naziv i/ili znak koji je dodijeljen nekom proizvodu, poduzeću, usluzi, proceduri, konceptu itd. Kao osnovna značajka marke najčešće se doživljava jamstvo konstantne kvalitete koja je prepoznatljiva na tržištu, a to je svakako pojednostavljeno promatranje jer marka je jamstvo nečega što je potrošačima iz nekog razloga vrlo bitno. Marka u poduzeću ima različite važne uloge, pa tako se uz pomoć nje pojednostavljuje rukovanje proizvodom ili njegovo usmjeravanje, a također marka pomaže prilikom organizacije zaliha i računovodstvenih podataka te omogućava pravnu zaštitu jedinstvenih osobina proizvoda. Uz to, marka znači i određenu kvalitetu proizvoda ili usluge, sredstvo je osiguranja konkurentске prednosti te stvara lojalnost.

Važnost marke nije samo u tome da se ciljano tržište pridobije prije nego konkurencija, nego je i u tome da poduzeće koje marku plasira na tržište dobije na vrijednosti i da ih potrošači gledaju kao jedinog davatelja proizvoda za njihovu potrebu. Dobra marka prepoznaje se po tome da dostavlja potrošačima jasnu poruku, potvrdi vjerodostojnost marke na tržištu, emocionalno poveže ciljne izgled s proizvodom te potakne potrošača na kupnju i stvori lojalnost kod njega. Uz to, marka je važna jer poboljšava prepoznatljivost poduzeća na tržištu, stvara povjerenje i financijsku vrijednost, privlači nove potrošače itd.

Marka ima različite elemente koji vrlo bitno utječu na njen položaj na tržištu, poput njenog naziva, loga, napjeva koji se pušta uz reklamnu poruku o marki, pakiranja i ambalaže, oblika i boje ambalaže, mirisa, opisa i brojnih drugih značajki, a oni se biraju prema kriterijima dopadljivosti, prenosivosti, zapamtljivosti, prilagodljivosti itd. Izgradnjom i održavanjem identiteta stječe se prigoda da marka postane jedinstvena čak i u slučajevima kada nije prva odnosno nije lider na tržištu ili posjeduje proizvod koji se svojim osnovnim značajkama i ne razlikuje od drugih sličnih proizvoda u kategoriji.

Strateško upravljanje markom u praksi je najkraći put uspjehu, a današnje poslovno okruženje je kompleksno jer su potrošači svjesni i informirani, pa je i konkurencija na tržištu izraženija. Iz tog razloga sve više poduzeća veliku pozornost pridaje strateškom upravljanju markama. Proces strateškog upravljanja markom podrazumijevaju psihografsku segmentaciju tržišta, psihografsko pozicioniranje vlastite marke te psihografski brand engineering, a markama se na strateški način može upravljati na klasičan i suvremen način.

S razvojem globalizacije došlo je i do širenja tržišta te je svijet postao pristupačan i nudi brojne poslovne mogućnosti plasiranja proizvoda u gotovo svaki dio svijeta. Na taj način i marke su postale globalne te su dostupne u mnogim državama, ali u isto vrijeme zadržavaju sličnost identiteta na svim tržištima. Internacionalizacija marke ključan je korak za poduzeće koje želi izvoziti svoje proizvode u inozemstvo. U vremenu kada je tehnologija ključna u razvoju poduzeća, a većina poduzeća koja djeluju na međunarodnoj razini, naglasak stavljaju upravo na marku, međunarodna prisutnost i prihvaćanje za poduzeće je od iznimne važnosti, bez obzira na njegovu veličinu, a boravak na međunarodnom tržištu uzbudljiv je i izazovan.

Dok određena marketinška strategija može funkcionirati u jednoj zemlji, u drugoj to uopće ne znači da će marka biti uspješna, stoga poduzeća moraju biti spremna i prije svega ispitati tržište prije nego krenu poslovati internacionalno. Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti po pitanju kulture, jezika, ekonomskog i političkog uređenja zemalja, a međunarodnom i domaćem marketingu zajednička je činjenica da se temeljni alati i koncepti marketinga koriste s ciljem zadovoljenja potreba potrošača.

U radu je analizirana strategija internacionalizacije na primjeru kineske marke odjeće Giordano. Ova modna marka u početku je bila usredotočena na azijske zemlje u razvoju, a s vremenom su integrirani lanci nabave i koncept pozicioniranja ove marke kao kvalitetne odjeće po vrlo pristupačnim cijenama, što je doprinijelo i olakšalo proces internacionalizacije. Marka Giordano vrlo uspješno je provela svoj proces internacionalizacije na globalno tržište koristeći strategiju proširenja te je ubrzo postala poznata diljem svijeta. Proces internacionalizacije započeli su relativno brzo nakon osnivanja poduzeća, šireći se na tržišta koja su geografski blizu matičnoj državi u kojoj je poduzeće osnovano, a s vremenom su se širili i na druge kontinente te danas posluju u više od 30 država diljem svijeta.

LITERATURA

KNJIGE

1. Lane Keller, K. (2016) *Strategic Brand Management*. London: Pearson Education
2. Levačić, G. (2012) *Marketing i izgradnja branda*. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje
3. Muller J., Singh, J. (2006) *Category Management*, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o.
4. Predović, D. (2007) *Vrednovanje marke*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Rocco, S. (2015) *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb
6. Šerić, N. (2009) *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*. Split: Ekonomski fakultet
7. Vranešević, T. (2007) *Upravljanje markama*. Zagreb: Adecco

STRUČNI ČLANCI

1. Čavalić, A. (2013) *Vrijednost i mjerenje vrijednosti marke*. *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, Vol. 5, No. 23, str. 1-14.
2. Jurlina, M., Krajnović, A., Peša, T. (2012) *Savez maraka – kobranding kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu*. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 2 No. 2, str. 82-98.
3. Krupka, Z., Butara, A. (2016) *Utjecaj proširenja marke na osobnost roditeljske marke*. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 14, No. 1, str. 87-102.
4. Lijović, B. (2012) *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 25., No. 2, str. 357-361.
5. Malenica, N., Dorbić, B. (2014) *Internacionalizacija poslovanja poduzeća*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 5 No. 1, str. 65-74.
6. Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J. (2014) *Suvremene marketinške tehnike i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga*. *Praktični menadžment*, Vol. 5, No. 2, str. 115-123.
7. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M. (2018) *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*. *Zbornik sveučilišta Libertas* 3, str. 81-94.

8. Sinčić Čorić, D., Roglić, M. (2015) Osobnost luksuzne modne marke. Ekonomski preglod, Vol. 66, No. 2, str. 138-155.

IZVORI S INTERNETA

1. Azuayi, R. (2016) Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark. URL: <https://www.omicsonline.org/open-access/internationalization-strategies-for-global-companies-a-case-study-of-arlafoods-denmark-2168-9601-1000191.php?aid=80434> [27.05.2019.]
2. De Barra, D. (2017) What is brand identity? And how to design and develop a great one. URL: <https://99designs.com/blog/tips/brand-identity/> [22.05.2019.]
3. Deluxe Enterprise Operations (2019) 6 reasons why a strong brand is important for your small business. URL: <https://www.deluxe.com/sbrc/branding/six-reasons-why-strong-brand-important-small-business> [21.05.2019.]
4. Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske (2013) Brand ili robna marka. URL: <http://potrosac.hr/index.php/2-uncategorised/7-brand-ili-robna-marka> [21.05.2019.]
5. Giordano (2018) About us. URL: <http://corp.giordano.com.hk/en/vision.aspx> [09.06.2019.]
6. Giordano International Limited (2019) Annual Report 2018. URL: http://corp.giordano.com.hk/en/financial_reports.aspx [10.06.2019.]
7. Giordano (2019) Giordano International. URL: <http://www.giordano.com.sa/company-info/> [09.06.2019.]
8. Lacković, K., Andrić, B., Budić, H. (2013) Impact of co-branding strategy in communication with the market. URL: <https://www.bib.irb.hr/627233> [17.06.2019.]
9. Marketing tutor (2019) Co-Branding Definition Types and Examples. URL: <https://www.marketingtutor.net/co-branding-definition-examples/> [02.06.2019.]
10. Mlivić Budeš, E. (2011) Mogućnosti i prednosti Co-brandinga. URL: <https://www.teklic.hr/biz/trzisne-mogucnosti-i-prednosti-co-brandinga/3078/> [02.06.2019.]
11. North Row, A. (2016) What are the key elements of visual brand identity. URL: <https://northrow.eu/archives/1051> [22.05.2019.]
12. Renko, S. (2015) Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf [21.05.2019.]

13. Woo, H., Jin, B. (2014) Asian apparel brands' Internationalization: the application of theories to the cases of Giordano and Uniqlo. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40691-014-0004-7#Fig2> [10.06.2019.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Uloga marke	4
Slika 2. Odnos identiteta i imidža marke	12
Slika 3. Elementi identiteta marke	14
Slika 4. Elementi vizualnog identiteta marke.....	17
Slika 5. Procesi strateškog upravljanja markom	19
Slika 6. Faze strateškog upravljanja markama	22
Slika 7. Razlozi za internacionalizaciju marke	26
Slika 8. Strategije zemljopisnog širenja marke	28
Slika 9. Osnovni ciljevi proširenja marke	31
Slika 10. Oblici kobrandinga.....	33
Slika 11. Logo poduzeća Giordano	35

POPIS TABLICA

Tablica 1. Marketinške vrijednosti marke	6
Tablica 2. Razlike između klasičnog i suvremenog upravljanja markama	23
Tablica 3. Osnovne preporuke uspješne internacionalizacije marke	25

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prodaja poduzeća Giordano u razdoblju od 2009-2018. godine (u milijunima USD).....	37
Grafikon 2. Internacionalizacija marke Giordano prema zemljama proširenja	39

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Maja Bradarić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **Strategije internacionalizacije marke** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 19. lipanj 2019.

Maja Bradarić