

# STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE MARAKA NA TRŽIŠTU

---

**Pavlović, Blaženko**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*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:112:783285>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



**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



**BLAŽENKO PAVLOVIĆ, MBS: 145**

## **STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE MARKA NA TRŽIŠTU**

### ***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2017 godine.

Veleučilište u Požegi  
Društveni odjel  
Specijalistički studij  
Trgovinsko poslovanje

**STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE MARKA NA  
TRŽIŠTU**

***ZAVRŠNI RAD***

**IZ KOLEGIJA: UPRAVLJANJE MARKAMA**

**MENTOR: dr.sc.Berislav Andrić**

**STUDENT: Blaženko Pavlović**

**Matični broj studenta: 145**

Požega, 2017 godine.

## **SAŽETAK**

Pojam i teorija internacionalizacije marka na tržištu je multimodalnog karaktera. Pristupa se razvojem teorija koji su financijske problematike do problematike međunarodnog marketinga. Prvi stupanj ulaska na međunarodno tržište je model stupnja razvoja određene zemlje i s tim stupanj razvoja određenih poduzeća koji konkuriraju na stranom tržištu. Internacionalizacija je dugotrajan i postepen proces determiniran geografskom/kulturološkom ekspanzijom i predanošću uprave poduzeća. Marka je instrument rada svakog poduzeća pri ulasku i opstanku na međunarodnom tržištu. Strategije ulaska na međunarodno tržište su vezane za dugoročnu efikasnost s obzirom na predviđeni rizik koji je nezaobilazan faktor u ovom procesu.

Ključne riječi: internacionalizacija, međunarodno tržište, marka.

## **SUMMARY**

The concept and the theory of brand internationalization is multimodal. It approaches the development of theories that are financial issues to the problems of international marketing. The first step of entering the international market is the model of the degree of development of a particular country and with that degree of development of certain firms competing in the foreign market. Internationalization is a long-lasting and gradual process determined by geographic / cultural expansion and dedication of enterprise management. The brand is the instrument of every company's entry and survival on the international market. Strategies for joining the international market are related to long-term efficiency considering the foreseeable risk that is an inevitable factor in this process.

Keywords: Internationalization, international market, brand.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. OSNOVNE ZNAČAJKE INTERNACIONALIZACIJE MARKE.....	2
2.1. Pojam i strategija internacionalizacije poslovanja.....	2
2.2. Pojam i važnost marke na tržištu.....	5
2.3. Marketinška strategija upravljanja markom.....	7
2.4. Uloga i važnost marke u internacionalnoj trgovini.....	8
2.5. Elementi identiteta marke.....	11
2.6. Strategijske opcije internacionalizacije marke.....	13
2.6.1. Globalizacija marke.....	14
2.6.2. Internacionalizacija marke.....	16
2.6.3. Udruživanje marke – kobranding.....	18
2.7. Upravljanje procesom internacionalizacije marke.....	19
3. ŽIGOVI I ZAŠTITA POSLOVANJA.....	21
3.1. Kriteriji razlikovanja žigova poznatih marki.....	21
3.1.1. Međunarodna zaštita žiga.....	23
3.1.2. Zaštita žigova EU.....	24
3.1.3. Odnos žiga i dizajna.....	25
3.1.4. Odnos žiga i zemljopisne oznake.....	26
3.1.5. Odnos žiga i imena domene.....	26
3.1.6. Prestanak žiga.....	27
4. FRANŠIZA MLINAR D.D. I STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE MARKE..	28
4.1. Osnovni podaci.....	28
4.2. Mlinar caffe.....	29
4.3. SWOT analiza internacionalizacije franšize Mlinar d.d.....	29
4.4. Anketa i rezultati istraživanja .....	29
5. ZAKLJUČAK.....	32
6. LITERATURA.....	34
7. POPIS GRAFIKONA.....	35
8. PRILOG - ANKETA.....	36
IZJAVA O AUTORSTVU RADA.....	37

## 1. UVOD

Prvi dio rada strukturno je podijeljen i objašnjava pojmove internacionalizacije, poslovne korespondencije i važnost marke na tržištu.

Internationalizacija poslovanja je pojam koji se definira kao uključenost poduzeća u međunarodno poslovanje. Globalizacija poslovanja utječe na veću potrebu internacionalizacije u sve sektore gospodarstva. Stoga se kao njihovi osnovni faktori smatraju marke koji se nalaze na tržištu i glavni su konkurenti u gospodarskom lancu.

Drugi dio rada je strukturna cjelina koja se odnosi na proces internacionalizacije marke na međunarodnim tržištima, njihov ulazak i opstanak na inozemnim tržištima. Kao važan aspekt njihovog ostanka i opstanaka je međunarodna razmjena kao proces internacionalizacije poslovanja i njihovo oslobađanje resursa i oplemenjivanje gospodarstva.

Međunarodna razmjena kao instrument internacionalizacije poslovanja je ukupnost razmjene proizvoda, usluga i resursa jedne zemlje s inozemstvom te je ona kao takva sastavni dio ekonomskog sustava svake zemlje. Ona omogućava brži ekonomski razvoj pojedine zemlje, primjenu tehnološkog napretka, razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja te porast efikasnosti nacionalne proizvodnje boljim iskorištavanjem domaćih kapaciteta kroz svoje prepoznatljive marke na domaćem i inozemnom tržištu. Globalizacijom nastaju globalna tržišta i globalni proizvodi te dolazi do jačanja međusobno povezanih nacionalnih gospodarstava, kao i regija i gradova unutar njih.

## **2. OSNOVNE ZNAČAJKE INTERNACIONALIZACIJE MARKE**

### **2.1. Pojam i strategija internacionalizacije poslovanja**

Međunarodno poslovanje označava poslovnu aktivnost poduzeća koji se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Međunarodno poslovanje kao proces trgovine gospodarskim dobrima i kao uvjet svog poslovanja nužno je za postojanje najmanje dva partnera iz različitih država zainteresiranih za razmjenu proizvoda ili usluga od koje se očekuje obostrana korist kao partneri su to pojedinci ili poduzeća.

Današnje upravljanje markama uvjetovano je globalizacijom i globalizacijskim procesima. Kompanije intenzivno prate potrebe i očekivanja potencijalnih klijenata, reagiraju na tehnički i tehnološki proces, raspolažu dovoljnim količinama proizvoda u svrhu podmirivanja ponovnih kupnji. Razlika između klasičnog i modernog upravljanja markama su sada vizija i misija marke treba biti polazna osnova iz koje se razrađuje poslovna strategija kompanije, strategija odnosa s klijentima te cjelokupni marketinški plan. Etape strateškog upravljanja markama su: određivanje i upravljanje identitetom marke, pozicioniranje marke i njenih vrijednosti te određivanje i upravljanje. (Vranešević, 2007, str. 79).

Međunarodnu trgovinu čini izvoz proizvoda ili usluga u druge zemlje, kao i uvoz i izvoz proizvoda ili usluga iz drugih zemalja. Međunarodna trgovina potječe na povećanje proizvodnosti, ekonomičnosti i zaposlenosti te dolazi do porasta dohotka nacionalnih ekonomija. Međunarodna razmjena je proces koji se odvija na međunarodnom tržištu, ono obuhvaća manji ili veći broj zemalja koje međusobno održavaju stalnu razmjenu. Internacionalno poslovanje danas obilježavaju tehnološke promjene, deregulaciju, globalizacijsko rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima, te promjene u načinima komunikacije i razmjene informacija.

Prilagođavanja poslovanja suvremenim trendovima potiču:

- Formiranje umreženih kompanija
- Snažan utjecaj multinacionalnih kompanija
- Stvaranje strateških saveza
- Partnerstva za izlazak na strana tržišta
- Globalizaciju poslovanja
- Povećanje raznolikosti radne snage.

Ovi procesi rezultiraju u jedno internacionalno svjetsko tržište na kojem će moći opstati isključivo najefikasnija i najbolja poduzeća. Svako poduzeće ima određene ciljeve na čije ostvarenje utječe okruženje u kojem se poduzeće nalazi. S tim se uzimaju u obzir svi

elementi iz okruženja, oni se moraju maksimalno iskoristiti i neutralizirati loše strane poslovanja. Tako na internacionalnom tržištu, okruženje za tržište je potpuno novo, za razliku od nacionalnog tržišta koje je dobro poznato. Poduzeća koja imaju internacionalno poslovanje u pravilu postižu bolje rezultate od ostalih poduzeća. Veliku ulogu imaju i njihova marketinška predstavljanja. One su glavni uvjet proboja na internacionalno tržište. Jer vrijeme je novac, u današnjem globalnom okruženju, nema se vremena za ambicije, već se treba odmah djelovati. (Škrtić, Mikić, 2009, str. 307.).

Kriteriji internacionalizacije poslovanja su podijeljeni u četiri faze:

- I. Identifikacija zemlje – u ovoj fazi u identifikaciji pojedine zemlje koriste se različiti statistički podaci, kao npr. BDP, broj stanovnika u promatranoj zemlji, stopa rasta gospodarstava, te politička situacija promatrane zemlje.
- II. Preliminarno istraživanje – uključuje identifikaciju zemalja prema indikatorima kao što su politička stabilnost, zemljopisna udaljenost, ekonomski razvoj... Bitno je evoluirati sve one faktore kako bi se identificirale sve one zemlje na čijem tržištu postoji velika vjerojatnost za uspjeh. U ovoj fazi se i procjenjuju troškovi samog ulaska poduzeća na strano tržište.
- III. Detaljno istraživanje – u ovoj fazi se vrši procjena tržišnog potencijala i stvarno velikih tržišta, stopa rasta tržišta, postojanje konkurencije te visinu regulacije i ulaznih barijera kao što su carine i kvote.
- IV. Konačan odabir zemlje – u ovoj fazi se donosi odluka o jednoj ili više zemalja u kojima poduzeće ima namjeru poslovati.

Menadžer formira cjelokupnu sliku o situaciji u određenoj zemlji te svojim zapažanjem može korigirati neke postojeće podatke ili nadopuniti one koji nedostaju, prikupljanjem informacija o: potencijalnu stranog tržišta, uvjetima pristupa stranog tržišta, troškovima distribucije i međunarodnim konkurentima, prihvatljivosti proizvoda ili usluga. (Previšić J. – Ozretić Došen, Đ, 1999 str. 383).

Suvremeni trendovi koji su simbol internacionalizacije poslovanja su:

- Formiranje umreženih poduzeća;
- Utjecaj multinacionalnih kompanija;
- Koordinacija strateških veza;
- Globalizacija poslovanja;
- Povećanje raznolikosti radne snage.

Rezultat svih ovih procesa i trendova je jedno jedinstveno svjetsko tržište na kojem će preživjeti i opstati isključivo najefikasnija i najbolja poduzeća. Procese međunarodnog



poslovanja pokreću partneri posjedovanjem različitih proizvoda ili usluga koje za njih imaju različitu korist. Obilježja njihova poslovanja su brže tehnološke promjene, deregulacija, globalizacija, rušenje prepreka međunarodnim ulaganjem te promjene u načinu komuniciranja i razmjene informacija. ( Tolušić, 2015, str. 105.).

Modeli internacionalizacije poduzeća razlikuju nekoliko: ( Paunović, Prebežac, 2010, str 57.).

- Teorijskih skupnih modela
- Model eksperimentalnog učenja
- Model sistematskog planiranja
- Model slučajne perspektive
- Hibridni model
- „Born Global“ model.

Model eksperimentalnog učenja se bazira na iskustvena ponašanja i na rastu poduzeća. Poduzeće prolazi kroz proces internacionalizacije postepeno u fazama i naglasak je na otkrivanju specifičnog znanja o stranom tržištu.

Model sistematskog planiranja internacionalizaciju promatra kao sustavno i precizno planiran proces koji se događa postepeno. Karakteristike ovog modela su racionalnost i pretpostavka da se na temelju dugoročno održivih preciznih tržišnih istraživanja i analiza vrši dugotrajno planiranje poslovanja.

Metode slučajne perspektive je usredotočeno na proces internacionalizacije a koji ovisi o trenutnoj situaciji u kojoj se poduzeće nalazi, naglašava nepredvidivost tržišnih situacija, te se u velikoj mjeri okružuje marketingom.

Hibridni model je spajanje eksperimentalnog modela i modela sistematskog planiranja, s glavnim elementima slučajne perspektive. Ovaj model pruža određene prednosti menadžerima.

„Born Global“ model je onaj koji u procesu internacionalizacije malih poduzeća moraju u kratkom roku postati globalni igrači ( Amazon, Google, Facebook...), ovo su poduzeća koja su u principu u prvih pet godina svoga poslovanja ušli u proces internacionalizacije.

## 2.2. Pojam i važnost marke na tržištu

Marka (engl. *brand*) je pojmovni razvoj na globalizacijskom tržištu. Danas u svijetu sveopće ponude i potražnje, predmet marketinga su usluge i ideje. To je potencijalno riječ o marketinškom menadžmentu (marketing management) i njegovom najvažnijem sastavnom dijelu upravljanjem markama (*brand management*). Poduzeća se vežu uz prepoznatljivu cjelinu, kategoriju koja je njihov simbol i marku po kojoj su prepoznati na tržištu kao jedinka koja potrošačima daje interes i vođenje k toj marki. Velike marke i marketinška revolucija, kao takva započela je u drugoj polovici prošlog stoljeća upravo kao rezultat tog procesa. Marka označava ujedno i stav sa svim svojim elementima, spoznajnim elementima i biheviorističkim elementima. Razlikovna vrijednost označava racionalni i emocionalnu dodatnu vrijednost marketinga. To rezultira većom cijenom koja se zbog marke može dodati generičkom proizvodu. Pretpostavke marke moguće je definirati preko (Vranešević, 2007, str. 11):

- Funkcionalnosti marke
- Jedinstvenosti marke
- Dodatne vrijednosti koje marke sadrže
- Uravnoteženosti između racionalnih i emocionalnih razloga za davanje povjerenja markama.

Marke se sa svim svojim elementima su odgovor na činjenicu da je vrijednost koju kupac traži najčešće u kombinaciji funkcionalnih i psiholoških koristi odnosno značajki što se često podrazumijeva kroz funkcionalne značajke proizvoda i psihološke značajke marke. Marke imaju važnu ulogu u naglašavanju posebnih značajki proizvoda te u smanjivanju rizika pri procjeni proizvoda ili usluge označenih markom. Klijenti mogu spoznati različite vrste rizika pri donošenju odluke o kupnji i tijekom korištenja proizvoda (Vranešević, 2007, str. 12):

- Funkcionalni rizik – kada proizvod neće ispuniti očekivanja vezano za osnovnu namjenu;
- Fizički rizik – proizvod može biti opasnost za fizičku dobrobit ili zdravlje korisnika;
- Financijski rizik – proizvod ne vrijedi uloženog novca;
- Društveni rizik – proizvod za rezultat ima uznemiravanje, dovođenje u neugodnu situaciju od strane drugih ljudi;

- Vremenski rizik – neuspjeh proizvoda ima za posljedicu gubljenje vremena i mogućnosti pronalaženja zadovoljavajućeg proizvoda.

Marka je upravo jedan od mogućih načina da se rizik usmjeri na klijenta na prihvatljivu mjeru. Posebno je važno vlastito iskustvo s tom markom, iskustvo drugih i opće percepcija marke od strane referentne grupe. Najvažnija percepcija je stvaranje snažnog *brenda* koji menadžeri pokušavaju kreirati asocijacijski i planski, marketinškim aktivnostima utjecati na sveukupnu percepciju marke i poduzeća. Jer marketing omogućava kreiranje razlika između brojnih proizvoda u okviru iste ali i drugih djelatnosti te na taj način poseban odnos klijenata prema toj marki, a to u konačnici ima utjecaj na sveukupnu imovinu tvrtki.

Povijest označavanja markom postoji stoljećima. Osnovni cilj oznake proizvoda bila je identifikacija proizvoda da bi ih kupci lakše prepoznali. U tim oznakama moguće je prepoznati osnovne značajke i namjenu, a to je određena garancija porijekla, prepoznatljivosti i stabilnosti. Marka je vremenom postala zaštita potrošača i zaštita proizvođača. Najviše se upotrebljava riječ „*Brand*“, koja se pojavljuje 1552. godine. (Vranešević, 2007, str. 10) Dakle, od davne ljudske povijesti proizvodi su označavani na određen način. To je postalo važno kad su se proizvodi prodavali izvan mjesta proizvodnje – kad se roba prodavala na sajmovima van grada, drugim regijama i drugim državama. Znakovi su pokazivali porijeklo proizvoda na takav način da su ih razumijevali i nepismeni ljudi. U srednjem vijeku se pojavila cehovska udruženja koja su kreirala svoje znakove kojima su se mogli koristiti samo njihovi članovi, te se na taj način jamčila određena razina kvalitete i cijene. Tijekom industrijske revolucije kada su proizvođači postali brojniji, marka je imala značenje u povezivanju proizvođača i potrošača. Olakšavalo je identificiranje proizvoda na širem tržištu.

Marka je ustvari zaštićeni naziv po kojem je neki proizvod, tvrtka, usluga, procedura prepoznata u svijetu marketinga i po tome drugačija od drugih. Jamstvo je karakteristika koja je klijentu iz nekih razloga bitna, to u suštini nije i ne mora uvijek biti jamstvo kvalitete, može biti i niska cijena, brza usluga... pomoću čega ga klijenti procjenjuju očekivanu u primljenu vrijednost. Osnovni elementi od kojih se sastoji marka su: naziv i znak. Prije na tržištu nisu bile prisutne globalne marke u tolikoj mjeri kao danas. U moru *brendova* koji pariraju i kvalitetom i cijenom na marketinškom tržištu vode se ratovi kako opstati na tržištu. Marka se ne stvaraju preko noći, uz proizvod koji predstavljaju vežu se osjećaji i uspomene, kojih klijenti nisu uvijek ni svjesni. To je zapravo činjenica da koncept upravljanja marketingom temelji se na upravljanju markom gdje treba uz jako mnogo znanja da se kreira

uspješna marka i još veća borba da ostane na tržištu i danas sutra ostane prepoznatljiva i kontinuirana. No, sve se to može i upropastiti za jedan dan. (Vranešević, 2007, str. 10).

Identitet marke je najvažnija činjenica koja proizlazi iz misije i vizije poduzeća. Identitet marke treba snažno komunicirati „prema unutra“ i „prema vani“. Svaki zaposlenik treba vjerovati u to što radi i stvara i biti predan tom *brendu*. Pored zaposlenika i klijenata marka danas najčešće predstavlja najveću vrijednost poduzeća. Svaki identitet marke treba realno i pouzdano pokazivati vrijednost marke za klijente. S tom činjenicom se poslovanje određenoga poduzeća globalizira i stvaraju se faktori koji utječu na internacionalizaciju poslovanja koji jačaju gospodarstvo u cjelini. Najviše utjecaja ima pomoć pri ulazu na međunarodno tržište za start – up poduzeća. Start – up poduzeća su poduzeća sa kratkom povijesti poslovanja, tek u osnivanju, u fazi razvoja i istraživanja tržišta. Tek prolaskom svih faza prolazeći brojne razvojne faze i poslujući profitabilno, a sve to zbog njegove prepoznatljivosti i marke koja ga izdvaja od drugih. ( Vranešević, 2007, str. 37).

### **2.3. Marketinška strategija upravljanja markom**

Proizvodi i usluge imaju svoje funkcionalne vrijednosti, to je sve da zadovoljavaju određene potrebe klijenata i postizanje tržišnih ciljeva poduzeća. Pretpostavka tržišnog uspjeha je uspostavljanje odgovarajućeg odnosa između onog što poduzeće proizvodi, prodaje i što klijenti žele kupiti ili uslugu dobiti. Zadovoljavanje potreba klijenata je središnji dio marketinške filozofije poslovanja, koja podrazumijeva pokušaj optimalne alokacije sredstava za postizanje ciljeva tvrtke. Ta sredstva podrazumijevaju svu fizičku imovinu, financijska i organizacijska sredstva, te veliki naglasak stavlja na marketinška sredstva.

Marketinška sredstva su tržišno naslijeđe, distribucijske kanale, tržišni udio, odnosi s dobavljačima, odnosi s klijentima, tehnološku osnovicu. Sve prednosti i imovinu tvrtke treba staviti u funkciju budućeg tržišnog uspjeha, koju treba neprestano pratiti, kako bi se njome moglo upravljati. Osnovni čimbenici tržišnog uspjeha u okolnostima potražnje veće od ponude, uz prisutnost proizvoda na tržištu i njegovu sposobnost da zadovolji osnovnu potrebu, je tehnička kvaliteta i cijena proizvoda. Uz prateće okolnosti na tržištu razvoj tehnologije, informatike, telekomunikacija, globalizacijski procesi, uspjeh je često izostao. Razlog je bio pretpostavka da menadžeri znaju što je dobro za klijente i što klijenti znaju, što je dobro za klijente i što klijenti žele. To je dovelo do segmentiranja tržišta, odabira ciljanog segmenta, pozicioniranje proizvoda i pomoć pri poslovnom odlučivanju.

Proizvod u marketinškom smislu je s što je predmet traženja, razmjene u svrhu široko shvaćenog podmirenja potreba. To su fizička dobra, usluge, tvrtke, ideje, mjesta... Ljudi

očekuju mnogo više, nego što je sam proizvod ili usluga, zato proizvode treba promatrati kao „gotove/totalne proizvode“ ili usluge koje osim osnovnog djela, čine i određeni dodatni dio.

Koncept „proširenoga“ proizvoda razvio je Levitt, po tom konceptu proizvod se sastoji od:

- Generičkog proizvoda;
- Očekivanoga proizvoda;
- Proširenoga proizvoda;
- Potencijalnog proizvoda.

Generički proizvod se temelji na osnovnoj koristi na potrebi podmirivanja postojeće potrebe. On je osnovni dio na koji ili što se nadograđuje sve ostalo.

Očekivani proizvod je ono što klijent prilikom kupovine misle da kupuju, odnosno ono što očekuju da će dobiti.

Prošireni, dodatni proizvod uključuje značenje koje nisu bile očekivane i koje podrazumijevaju pokušaj da se dobije da klijent dobije više nego očekuje.

Potencijalni proizvod je ono što svaki proizvod ili usluga zaista može biti u konačnici. Klijenti su spremni platiti više za proizvode kojima su oduševljeni i koji nadmašuju njihova očekivanja, ali i očekivanja nisu uvijek racionalna.

Većina se konkurenata na tržištu poslije određenog vremena „poravna“ na razinu proširenoga, dodatnoga proizvoda, te će uspjeh na dugi rok ostvariti ni koji prvi definiraju i počnu pružati potencijalni proizvod.

Generički proizvodi su toliki slični i jednostavni da ili nema potrebe da ih se fizički razlikuje ili je to prilično teško postići. Usprkos tome, vrijeme je pokazalo da su generički proizvodi dodavanjem dodatne vrijednosti počeli znatno razlikovati i postajati proizvodi s markom.

## **2.4. Uloga i važnost marke u internacionalnoj trgovini**

Trademark - trgovački simboli ili žig, moguće je promatrati kao sinonime potrebne koji su razlikovni znak kojim poduzeće želi označiti svoje proizvode ili usluge i omogućiti klijentima njihovo lakše razlikovanje od sličnih proizvoda i usluga druge tvrtke. Ovaj znak moguće je pravno zaštititi. Uloga marke na internacionalnom tržištu je ( Vranešević, 2007, str. 15). :

- Znak, signal iskazivanja vlasništva
- Sredstvo diferencijacije
- Funkcionalno sredstvo

- Simboličko sredstvo
- Sredstvo smanjivanja rizika
- Sredstvo uštede vremena
- Pravno sredstva
- Strateško sredstvo

Marka kao politika korporacije označava vrhunac koncepta vrijednosti proizvoda i njegovog odnosa s markom. Marka kao proizvod nema dodatnu vrijednost dok koncept ima funkcionalno i određeno emocionalno značenje, odnosno vrijednost. Korporativni koncept marke podrazumijeva razuman i usklađen asortiman (portofolio) maraka ali i proizvoda unutar pojedine marke u poduzeću. Kultura marke označava veliku uključenost i vrijednost za klijente tako da su oni istodobno svjedoci marke, imaju društveni i socijalni utjecaj. Društveni utjecaj na marke izražavaju:

- Učvršćujući lojalnost klijenta i dovode do toga da tvrtke koje zavrjeđuju njihovo povjerenje zarađuju, opstaju i povećavaju zaposlenost.
- Tvrtke pravdaju ulaganja u unaprjeđivanje proizvoda i usluga;
- Mehanizmi zaštite klijenata su pouzdani;
- Osiguravaju temelje za uspješno korporativno vodstvo koje uzima u obzir društvenu korist;
- Imaju progresivnu društvenu ulogu putem suradnje i samim postojanjem u neprofitnom sektoru;
- Promoviranja društvenih kretanja.

Uloge marke su složene i vrlo važne. Sa stajališta vlasnika marka je pružanje kupcu jedinstvenog proizvoda/usluga u usporedbi s konkurentnim proizvodima / uslugama. Važnost / uloga marke je od velikog značaja za tvrtku, jer odnos tvrtki i marki određuju različite okolnosti: ( Vranešević, 2007, str 19.)

- Spajanje i preuzimanje tvrtke
- Troškovi i monopol klasičnih medija
- Snaga prodavača/kanala distribucije
- Postotak na tržištu dionica
- Sredstvo identificiranja za jednostavnije rukovanje i praćenje
- Sredstvo za pravnu zaštitu jedinstvenih obilježja
- Signal razine kvalitete za potrošače
- Sredstvo obogaćivanja proizvoda jedinstvenim asocijacijama

- Izvor konkretnih prednosti
- Izvor financijskih prihoda.

Promatranje marke kroz prizmu strateških poslovnih jedinica olakšava se strateško planiranje i određivanje ciljeva tvrtke. Mogu se zaštititi i to čini sigurnijim ulaganje sredstava tvrtke, kako je lakše spriječiti i pravno se osigurati od kopiranja proizvoda ili usluga. Kada klijent ima pozitivna iskustva s markiranim proizvodom tada mu je marka signal koji ga upućuje na kupnju tog istog proizvoda.

Najvažnija uloga marke za klijente znači:

- Identificiranje porijekla proizvoda
- Određivanje odgovornosti proizvođača
- Smanjenje rizika
- Smanjenje troškova traženja proizvoda
- Jamstvo ili ugovor s proizvođačem
- Simboličko sredstvo
- Znak kvalitete.

Kada klijent kupi proizvod, njegova oznaka ili marka može im služiti za identifikaciju porijekla proizvoda. To se odnosi na slučaj kad proizvod ne ispuni ili ispuni sva očekivanja. Marka znači smanjivanje rizika na više načina: čim netko označi proizvod on stoji iza njega, klijenti mogu prepoznati marku koju su već koristili ili marku za koju smo čuli da je dobra. Traženjem određene marke u skupini proizvoda smanjuju se troškovi i vrijeme traženja za klijenta. Marka je jamstvo da će se ispuniti sve ono što obećava.

Korisne značajke koje daju prednost marki nad ostalim proizvodima koji su manje *brendirani*:

- Funkcionalnost;
- Jasna prepoznatljivost;
- Jednostavno traženje i ponovna kupnja;
- Jasna prepoznatljivost, spoznaja ponude i potražnje;
- Ušteda vremena i energije, praktičnost ;
- Garancija kvalitete;
- Optimalizacija koja je sigurnost kupnje odgovarajućeg proizvoda;
- Karakterizacija;
- Kontinuitet ponude i potražnje;
- Sličnost i zadovoljstvo utemeljeno na društveno odgovornom ponašanju marke vezano za društvenu dobrobit.

Od marke se više očekuje nego od proizvoda, jer sama marka je jamstvo kvalitete. Po markama, danas su i stvorene barijere u društvenim skupinama između ljudi, nažalost. Klijenti procjenjuju značenje različitih maraka i kupuju one za koje misle da govore o njima što žele čuti i što će shvatiti njihova okolina.

## 2.5. Elementi identiteta marke

Stvaranje marke u suvremenom poslovnom svijetu iznimno je zahtjevan, složen i dugotrajan posao. Osnovni preduvjet je da marka odražava kvalitetu proizvoda; nema proizvoda koji je uspio na tržištu, a da je loše kvalitete, bez obzira na marku. Vlasništvo nad markom je intelektualno vlasništvo i ima zakonsku zaštitu. Registriranjem marke se smanjuje mogućnost potencijalne opasnosti od falsificiranja. Tvrtke koje ne registriraju svoju marku i ne zaštite je su u velikoj opasnosti. Danas u globalizacijskom poslovnom trendu, marke se najčešće štite istodobno u više zemalja. parišku konvenciju za zaštitu intelektualnog vlasništva je sporazum između 150 zemalja kojim su države EU obvezale stvoriti minimalnu zaštitu svojih *brendova* unutar vlastitoga sudskog sustava. U Europi se Trademark – trgovački znak registrira preko 2 organizacije: WIPO ( World Intellectual Property Organization) u Ženevi i OHIM ( Office for Harmonization in the Internal Market u Alicanteu). Vrste Trademark koje mogu biti zaštićene su( Vranešević, 2007, str 42.) :

- Nazivi marke ( npr. Coca Cola, Marlboro...)
- Kombinacijom slova, znakova ( BMW, IBM...)
- Slogani ( Just do it – Nike...)
- Ispis na pakiranju , slike
- Dizajn pakiranja ( Coca Cola...)
- Dizajn, oblik proizvoda ( Toblerone...)
- Gestikulacije
- Zvuk ( prepoznatljivi jinglovi i tonovi u reklamnim kampanjama )
- Miris.

Identitet marke je za menadžere rezultat borbe konkurentnosti na tržištu. Marka svojim identitetom mora intenzivno, eksterno komunicirati na ciljnom tržištu. Vrlo je važno njegovo predstavljanje i među zaposlenicima unutar tvrtke ( npr. ne bi bilo u redu da menadžer npr. BMW, vozi Mercedesa). To je osobito važno u komuniciranju marke i izvan i unutar tvrtke između uposlenika. Unutarnja perspektiva je gledanje na marku kao alat za kapituliranje napora tvrtke da utječe na privlačenje i zadržavanje klijenata. Vanjska perspektiva temelji se na interpretaciji i pronalaženju načina kako omogućiti da pripadnici ciljanog segmenta pruži



veću vrijednost i značenje. Klijenti u određenoj mjeri prepoznaju razlike između proizvoda bez marke i proizvoda s markom. Preduvjet izgradnje identiteta marke je fizičko značenje marke, osobnost marke, kultura marke, odnos i način odnosa marke i klijenta.

Elementi identiteta marke:

- Lako pamćenje marke kao prepoznatljivost i lako sjećanje/prisjećanje, koje su važni segmenti jer prepoznavanje i prisjećanje simbola, znakova i svi ostali elementi trebaju odvratiti pozornost i na taj način pridonositi uspješnosti marke.
- Značenje koje je opisno i uvjerljivo; su dvije dimenzije značenja elemenata marke koja se može promotriti u mogućnosti pojedinih elemenata.
- Dopadljivost, zabavnost, maštovitost, estetski ugodno; ovi elementi utječu na maštu potencijalnih korisnika na ciljanom tržištu.
- Prenosivost; daju mogućnost prenosivosti i proširivati na druge kategorije i druga tržišta.
- Prilagodljivost; je element prilagođavanja novim okolnostima i novom tržištu.

Jedan od najosnovnijih elemenata je Naziv marke kojeg kao središnji element marke predstavljen slikom, prikazom, logotipom kojim se marka prepoznaje i razlikuje od drugih, (npr. Coca Cola, BMW, Cedevita...). Njegove značajke usmjerene su na postizanje ciljeva postavljenih pred marku i vežu se za sljedeće:

- Jednostavnost kao što su laka izgovorljivost i lako za upamtiti;
- Različitost, jedinstvenost kao jedna takva među ostalima;
- Kompatibilnost;
- Sažetost;
- Opreznost.

Ovaj element koji se odnosi na lako pamćenje imena marke nego što pamte i ostale elemente marke, koje vežu uz ime. Postoje četiri opcije poistovjećivanja marke s proizvodom / tvrtkom:

- a. Marka je i naziv tvrtke/poduzeća
- b. Naziv tvrtke pruža snažnu podršku marki
- c. Naziv tvrtke pruža slabu podršku marki
- d. Marka je jedinstvena i nema nikakvu prepoznatljivu poveznicu s tvrtkom.

Ponekad se namjerno odabira naziv koji slični i podsjeća na druge marke u istoj kategoriji te su na taj način kapitalizirali naziv marke lidera. Ali, uzimajući u obzir da je

vrijednost marke rezultat dugotrajne borbe za opstanak na tržištu, te da nove marke odnosno nazivi vjerojatno neće imati tako dobre poslovne rezultate, već imaju etablirane marke.

Odnos marke i proizvoda ( Vranešević, 2007, str 49.)

- Ne stvaraju nikakve veze, marka nema s proizvodom asocijativna je u namjeri da podsjeća na proizvod.
- Odnos je sugestivn u uvjeravanju općenitu kvalitetu proizvoda
- Odnos s namjerom da opisuje proizvod u cjelini
- Određuju strateške ciljeve tvrtke
- Mogućnost zaštite
- Željeni odnos marke i proizvoda
- Željena konkurentska pozicija marke i odnos s pozicijama konkurentnih maraka
- Ispravnost naziva od strane vlasnika i potencijalnih klijenata marke.

Znak marke /logo

Logo se svrstava u tri kategorije: ( Vranešević, 2007, str 50.)

- Logo koji upućuje na naziv tvrtke
- Logo koji upućuje na neku značajku proizvoda
- Logo koji upućuje na osobnost marke.

Zbog njihove vizualnosti i primjenjivosti, znakovi su način identificiranja proizvoda, a budući da su neverbalni, mogu buditi različite asocijacije u različitim kulturama. Kao npr. Nike budi iste asocijacije na svim tržištima. Važnost znakova je dobro sredstvo, mediji kojim se marke vežu mogu se lakše identificirati i mogu u tomu biti presudni iako su samo njezin dio, ali izraziti i važan dio. Razvoj robnih maraka je ustvari prilagodba tržišnim okolnostima.

## **2.6. Strategijske opcije internacionalizacije marke**

Da bi se *brend* menadžmenta adekvatno implementirao na internacionalno tržište, mora imati centralno mjesto u korporativnoj strategiji kompanije. Brendiranje se mora shvatiti kao strategijska odrednica kompanije. Danas, pod velikim utjecajem globalizacije nemoguće je da kompanija bude prepoznatljiva bez adekvatnog brendiranja, koje podrazumijeva jedinstven i održiv način kreiranja vrijednosti. To obuhvaća multidiscipliniran pristup upravljanju *brendom*. Strategijski tretman *brenda* podrazumijeva: definiranje vizije, misije i vrijednosti za koje se zalaže, prijedlog vrijednosti upućen je k potrošaču i orijentiran je na kompletost ponude i potražnje. Međutim, kritični faktori svake *brend* strategije su: dinstinktivnost, kreativnost i konzistentnost. . (Škrtić, Mikić, 2009, str. 312.)

### 2.6.1. Globalizacija marke

Globalizacija marke podrazumijeva usmjeravanje pojedinih dijelova tržišta u jedno jedinstveno globalno tržište. Taj ubrzani proces od pojedinih kompanija, koje su se pozicionirale na pravi način, stvara globalne igrače koje diktiraju trendove na tržištu. Kompanije koje se uspiju probiti svojim markama na internacionalno tržište tako kreiraju globalne lance vrijednosti ili da pronađu svoje mjesto u postojećim globalnim lancima vrijednosti, u velikoj mjeri šire svoj potencijalni potencijal. Put do globalnog marketinškog razvoja su: politički, tehnološki, kulturološki, konkurentski, pravni...Jer tim putem je otvorena komunikacija kompanije sa potrošačima, prepoznatljiva preko svoje marke. Brendovi predstavljaju najmoćniji način komunikacije s potrošačima. I oni su glavni simbol tog procesa internacionalizacije maraka na globalnom tržištu. Takvi primjeri su industrija gaziranih pića kao npr: Coca Cola, PepsiCo. Borba u osvajanju internacionalnih tržišta između globalnih brendova je vrlo bitna da ta marka ima prije svega učvršćeno mjesto kao lokalni brend. Jer, pri samom osvajanju lokalnog tržišta, gdje postaješ lider, onda je internacionalni put lakši. Kada govorimo o procesima globalizacije prisutnima u upravljanu markama tada najviše mislimo na marku podrijetla i marku potvrde. Veliki broj danas jakih svjetski marki prvotno je bio razvijan na domaćim lokalnim tržištima, te kako je jačao slijedila je njegova ekspanzija na prvo međunarodna a potom globalno tržište. Na globalnom tržištu stvar je pomalo drugačije prirode. Naime radi se o tome da klijenti više vjeruju marki negoli što im je važno u kojoj zemlji je proizveden proizvod koji marka označuje. Samim time jamstva kvalitete/vrijednosti moraju biti jača nego što je bio slučaj s domaćom razinom. U sveukupnoj percepciji važnija je zemlja podrijetla marke negoli zemlja proizvodnje proizvoda s markom. ( Veljković, 2010, str. 69).

Globalizacija tržišta i svakodnevni rast konkurencije predstavljaju imperativ širenja geografskog okvira poslovnih operacija. Koliko će biti uspješna internacionalizacija kompanije ili samog brenda, zavisi od stvaranja globalnog lanca vrijednosti. U suvremenim konkurentskim uvjetima mnogi poduzetnici stavljaju akcent na plasiranje osobnog imena ili nekog zaštićenog imena koje je specifično, diferenciranost marke na tržištu. Danas, sve pod utjecajem distributera i okrupnjavanja maloprodajnih lanaca koji imaju veliku financijsku podlogu, brendovi proizvođača se suočavaju s najvećim izazovima. U SAD-u, trgovačke marke su poznatije kao *private label*, svojim, konkurentskim sposobnostima uspijevaju da nadjačaju brendove proizvođača. Proizvodi sa osobnom trgovačkom markom definiraju se kao potrošna dobra proizvedena od strane ili po nalogu distributera, koja se prodaju pod njegovim imenom ili zaštićenim trgovačkim znakom kroz njegove osobne trgovine. Privatne

marke su jeftinije, i donose trgovcima veću zaradu, a to je upravo marka/brend. Taj uspjeh se postiže kada oni imaju kontrolu nad kanalima marketinga. Oni najbolje znaju plasirati proizvode potrošačima. Nije samo njena ta koja opredjeljuje trgovine da uvedu svoje marke.

Mehanizmi sprovođenja strategije internacionalizacije marke su: ( Veljković, 2010. str. 105).

- Marketing promocija proizvoda/usluga;
- Sponzorstvo;
- Unapređenje prodaje ( popusti, nagradne igre...)
- Osobna prodaja (direktna komunikacija) između prodavača i kupaca s ciljem da se kupac informira i motivira na kupovinu proizvoda.
- Odnosi s javnošću, PR, publicitet
- Internet promocija.

Prilikom promocije lokalnog *brenda* na međunarodno tržište je prikupljanje feedback – a od strane potrošača, a to je najbolje kroz komunikaciju sa tržištem i kroz utjecaj imidža zemlje porijekla proizvoda, a to je efekt koji zemlja porijekla proizvoda /usluge ima ma stavove potrošača i kupovinu namjere. Razvijene zemlje imaju pozitivan utjecaj na potrošače, pa tako proizvodi koji dolaze iz Njemačke, Engleske, Francuske, SAD-a, lakše postaju globalni *brendovi* i brže se prihvaćaju od strane potrošača, jer se percipiraju s obzirom na imidž zemlje kao kvalitetniji. Kao npr. zemlje koje lošije kotiraju po pitanju efekta zemlje porijekla: Kina, Vijetnam, Indija, Tajland...

Međutim suvremeni uvjeti globalizacije i globalnog poslovanja danas su doveli da velike globalne kompanije premještaju svoje proizvode ( outsourcing ) u zemlje s jeftinijom radnom snagom. Ovakav način poslovanja je doveo dekomponiranje efekta zemlje porijekla jer se često možemo susresti s kompanijom koja ima sjedište u jednoj zemlji a vrši proizvodnju u drugoj zemlji. Tako npr. kompanija Nike je američki *brend* koji svoje proizvode proizvodi u Kini, Vijetnamu i Tajlandu , a ne u SAD-u gdje je sjedište kompanije.

Proces strateškog upravljanja započinje s jasnim razumijevanjem što će marka predstavljati i što bi trebale biti njezine osnovne prednosti i posebnosti s obzirom na konkurentske tržišne subjekte. Kada danas razmišljamo o konceptu marke prvenstveno polazimo od stajališta da se marke ne dodjeljuju proizvodima i uslugama već je upravo obrnuto, a to i je prednost današnjeg suvremenog upravljanja markama. Premda upravo zbog prethodnog navedenog razloga, upravljanje markom danas je mnogo složenije negoli upravljanje samim proizvodom. U osvrtu kroz povijest marke naglašena je bila bitna razlika između prijašnje masovne proizvodnje i današnje segmentacije tržišta čime je marka došla u

fokus marketinških zbivanja. Tradicionalnu usmjerenost s proizvoda i opipljivih značajki tržišnih nastupa zamijenili su oni neopipljivi a to su prije svega osjećaji i odnosi. Proizvode kao takve s njegovim pripadajućim fizičkim obilježjima lako je kopirati, no odnosi i osjećaji koji se stvaraju između marke i potrošača su jedinstveni i nisu predmet kopiranja. Danas kada govorimo o suvremenom upravljanju markama bitno je naglasiti kako je izuzetno važno intenzivno praćenje potreba i očekivanja potencijalnih potrošača, kako bismo ili unaprijedili već postojeći proizvod ili stvorili novi kao odgovor na potrebe potrošača. Potom važno je održavati stalnu dovoljnu količinu kvalitetnih proizvoda u svrhu podmirivanja ponovnih kupnji, potrebna je upornost i dosljednost pri komuniciranju marke na tržištu, što podrazumijeva pridavanje značenja marki i komuniciranje istih koristeći se identitetom marke. Identitet marke potrebno je izgraditi a koji će činiti marku jedinstvenom i diferencirati je na tržištu. Važno je postići odgovarajuću razinu prepoznatljivosti - barem 3/4 potrošača ciljnog segmenta treba uz podsjećanje biti u mogućnosti prepoznati marku i znati njezine osnovne prednosti i značajke, i povrh svega utjecati na osjećaje i razum potrošača, iako bismo vrlo lako mogli reći kako je to zapravo vrsta manipulacije podsjetimo se da osjećaji i odnosi su ono što danas marku stavljaju u fokus. Same po sebi zemlja podrijetla marke i zemlja proizvodnje mogu se neutralizirati do određene mjere ako je to potrebno te nemaju dominantan utjecaj na izgradnju vrijednosti marke. Zbog globalizacijskih procesa, zemlja podrijetla kao kriterij odabira danas se promatra s kulturološke strane. Naime percepciju marke na osnovi njezinog kulturološkog podrijetla lakše je stvoriti kao marketinško oruđe posebice je to slučaj s hibridnim proizvodima ( proizvodi koji vuku podrijetlo nekoliko zemalja istodobno ) nego na osnovu zemlje podrijetla.

### **2.6.2. Internacionalizacija marke**

Koliko je marka uspješna može se mjeriti kroz njezinu sposobnost da bude lokalna, regionalna ili globalna te sposobnost standardizacije identiteta marke. Kada govorimo o internacionalizaciji marke valja imati na umu stajalište da marka posjeduje proizvod, a ne da se marke dodjeljuju proizvodima, što nas i dovodi do zaključka kako su upravo marke te što se izvoze a ne proizvodi. Cilj njihova izvoza nije isključivo financijske prirode, već zbog ojačanja strateške pozicije tvrtke i ostvarivanja pretpostavki za tržišni uspjeh i opstanak na globalnom tržištu. Prilikom širenja marke na inozemno tržište u obzir valja uzeti snagu lokalnih maraka. Prisjetimo se slučaja iz prakse s Kraševim čokoladama koje su uspjeli zadržati svoju poziciju na domaćem tržištu usprkos prisutnosti globalnih maraka. Odgovor leži u činjenici da se marke ne stvaraju preko noći te uz proizvode koje predstavlja ona ima

određenu emocionalnu vrijednost, koje ni sami klijenti ponekad nisu svjesni. Stoga veliki je izazov upravljačima marke odrediti do koje mjere marka treba biti prilagođena lokalnim uvjetima te hoće li dominantna strategija biti standardizacija ili prilagodba marke. Apsolutna standardizacija podrazumijeva u potpunosti jedinstvenu marku na svim tržištima na kojima je prisutna, dok pod pojmom potpune prilagodbe se pretpostavlja prilagodba svih značajki marke na svakom tržištu zasebno. Kod potpune prilagodbe srž marke je isključena jer za nju se podrazumijeva da je stabilna i konzistentna tijekom vremena na različitim tržištima. Premda u praksi je teško naći primjere upravljanja markama pridržavanjem isključivo jednim od ta dva ekstremna pristupa. Najčešće su to kombinacije i kompromisi između ta dva pristupa. Odluka u kojoj mjeri će pojedini pristup biti dominantan ovisi o ciljnom segmentu na pojedinim tržištima, o tržišnoj poziciji te isto tako i razvijenosti toga tržišta te sposobnosti tvrtke da odgovori na zahtjeve koji su pretpostavljeni različitim strategijama nastupa i osvajanja tržišta.

Zaključujemo kako prilikom internacionalizacije marke valja voditi računa o sličnostima i razlikama na pojedinim tržištima, u ovom slučaju ne postoje rješenja “preko noći” jer marka je nešto što se izgrađuje tijekom vremena. Važno je postići ravnotežu između standardizacije i lokalne prilagodbe marke, provoditi integrirano marketinško komuniciranje te uvesti jedinstven sustav mjerenja vrijednosti marke. (Vranešević, 2007. str. 123) Razvijanje novih maraka iziskuje dodatna i velika ulaganja u marketinške aktivnosti kako bi se nova marka što uspješnija uvela na tržište pritom imajući na umu kako je uspjeh poprilično neizvjestan. Manje rizična opcija je strategija proširenja marke kao želja za rastom profitabilnosti tvrtke i željom za daljnjom izgradnjom imidža marke. Proširenje marke opisuje se kao proces u kojemu se srž, bitak te asocijacije i vrijednosti od kojih je satkana osnovna marka prenose na njezino proširenje odnosno na druge proizvode. Premda proširenje marke rijetko utječe direktno povoljno na osnovni proizvod, taj utjecaj u određenoj mjeri ipak je prisutan. Prijenos imidža s osnovnog proizvoda na proširenje marke i obratno je svakako prisutan i neminovan. Proširenjem se disperzira rizik i ono je dobro sredstvo rušenja ulaznih barijera na ciljno tržište jer se na proširenje projicira vrijednost osnovnog proizvoda koji marka posjeduje. Najčešći razlog proširenja marke je smanjenje ulaganja u nove marke iako veliki broj proširenja na tržištu i nije bio posve uspješan. Najčešći razlog za neuspjehom proširenja navodi se udaljavanje od osnovne, “roditeljske” marke te ako novi proizvod ne zadovolji očekivanja. Ono što nas logički navodi da proširenje roditeljske marke može lakše i brže privući klijente na probnu uporabu dok je novoj marki potrebno vrijeme da se razvije i komunicira plus veliki troškovi ulaganja u novu marku kako bi se postigla ista razina

poznatosti u fazi uvođenja marke na tržište. Osnovni ciljevi proširenja jesu zauzimanje novog segmenta na tržištu s namjerom ofenzivne strategije privlačenja novih klijenata i obrana postojećeg udjela na tržištu pružanjem većeg broja opcija sadašnjim klijentima. Što je uspješnija marka i što je proširenje sličnije ( novi proizvod sličan osnovnom proizvodu ) veća je vjerojatnost da će strategija proširenja polučiti pozitivne rezultate. Premda je važno naglasiti da novi proizvod treba biti sličan osnovnom proizvodu no isto tako dovoljno različiti da potrošači spoznaju svrhu njegova uvođenja.

Strategija sponzorstva je strategija u kojoj nova marka je potvrđena uspjehom već postojeće marke. Pri strategiji potvrđivanja za nove se proizvode uvodi novi naziv marke no uz podršku nekog od elemenata već uspješne postojeće marke, primjerice to može biti naziv, dio naziva, boja itd. Podrška uspješne već postojeće marke na neki način je jamstvo da će i nova marka ostvariti očekivanja i zahtjeve klijenata. Prednost strategije potvrđivanja se očituje u tome što je nova marka u određenoj mjeri jedinstvena pa je moguće kreirati njezin potpuno novi identitet i poziciju na tržištu, a što je znatno teže i uz veća i brojnija ograničenja pri strategiji proširenja marke. Premda cijeli proces prijenosa je znatno slabiji i dugotrajniji lakše se je osigurati od negativne projekcije imidža osnovnog proizvoda. (Vranešević, 2007. str. 137)

### **2.6.3. Udruživanje marki – kobranding**

Iz dana u dan svjedoci smo promjena koje se odvijaju na tržištu, primorane promjena nije rijedak slučaj da se tvrtke odlučuju na suradnju i uspostavljaju saveze s drugim tvrtkama kako bi zadržali trenutne pozicije ili se proširili na nova tržišta. To dovodi do pojave kobrandinga gdje se uz zajedničke promotivne aktivnosti pokušava ostvariti povezivanje marki različitih tvrtki radi postizanja zajedničkog sinergijskog učinka povećanja vrijednosti maraka. Pri tomu je važno naglasiti kako svaka marka koja je sudionica kobrandinga zadržava svoj osnovni identitet. Tvrtke se udružuju s ciljem postizanja stvari koje nisu u mogućnosti samostalno ostvariti. Savezi koji se odnose na kobranding najčešće se sklapaju zbog pokušaja zadržavanja i izgradnje vrijednosti svake marke u savezu, dok se ne steknu uvjeti za početak ili nastavak samostalnog nastupa na tržištu. (Vranešević, 2007. str. 138)

Oblici kobrandinga prema složenosti i dugotrajnosti odnosa mogu se promatrati kroz zajedničke promotivne aktivnosti gdje se najčešće radi o intenzivnoj kratkoročnoj suradnji kojoj je cilj (uz niske troškove) potaknuti klijente na kupnju i postojanje maraka. U zajedničke promotivne aktivnosti spadaju aktivnosti poput oglašavanja, publiciteta, odnosa s javnošću, unaprjeđenja prodaje itd. S druge strane postoje zajedničko ulaganje i strateški

savezi gdje se investira u nova tržišta ili razvoj nove marke i proizvoda. Prema postizanju vrijednosti moguće je razlikovati nekoliko vrsta kobrandinga. Kobranding za povećanje svjesnosti o marki - važno je da se radi o komplementarnim markama; približno jednakih razina poznatosti te se zajedničkim promotivnim aktivnostima pokušava ostvariti dizanje razine svijesti o prisutnosti određene marke na tržištu. Kobranding za potvrđivanje vrijednosti - preduvjet je da se radi o markama usporedivih tržišnih vrijednosti; nije nužno potrebno da su usmjerene prema istim segmentima klijenata no zajedničke aktivnosti usmjerene su u potvrđivanje tih vrijednosti; zajedničke promotivne aktivnosti najčešće rezultiraju poravnanjem vrijednosti maraka koje su u procesu kobrandinga. Sastavni kobranding - temelji se na naglašavanju poznatih maraka koje su već potvrđene kao izrazito kvalitetne, a koje su sastavni dio konačnog proizvoda ili usluge marke domaćina koja na taj način odašilje poruku o kvaliteti. Kobranding komplementarnih sposobnosti jest udruživanje snažnih komplementarnih maraka - najčešće se tu radi o tvrtkama koje imaju već snažne potvrđene marke, a žele uvesti na tržište novi proizvod ili novu marku.

Prednosti kobrandinga ogledaju se u projekciji pozitivnog imidža s marke na marku, privlačenju novih klijenata, iskorištavanju tržišnih prigoda i jamčenju kvalitete od strane dviju ili više maraka. Kobranding je za neke tvrtke taktički odgovor na trenutačne prigode i opasnosti na tržištu dok je drugima strateška usmjerenost i pretpostavka rasta, a ponekad i opstanka. Osnovne pretpostavke od kojih kobranding kreće jesu komplementarnost marki i međusobno uvažavanje vrijednosti kako ne bi došlo do narušavanja tržišne vrijednosti niti jedne marke u savezu. Upravo u tome i leži najveći izazov kobrandinga jesu li marke međusobno komplementarne i neće li jedna naštetiti i ugroziti drugu. Opasnost leži u gubljenju identiteta jedne marke što za posljedicu ima narušeno povjerenje, od strane klijenata, u marku, gubitak tih istih klijenata, slab povrat ulaganja i narušavanje odnosa s tvrtkom partnerom u kobranding savezu.

## **2.7. Upravljanje procesom internacionalizacije marke**

U današnjem poslovnom okruženju koji je proces globalizacije i ekonomske liberalizacije. Ovi procesi obuhvaćeni su u većini država, osim manjeg broja koje tvrdo promiču svoje poslovanje i društveno uređenje na principima socijalističkog društvenog uređenja ili ekonomskog nacionalizma. Proces globalizacije karakterizira sve veća povezanost nacionalnih ekonomija stvarajući tako multidimenzionalnu mrežu, stvaranja globalne konkurencije. Internacionalizacija poslovnih procesa konkurentnih okruženja vrlo su često radikalni potezi koji dovode do konkurentne inferiornosti, jer novi poslovni ambijent je i nova



poslovna prilika s jedne strane, a s druge strane i veliki rizik. Internacionalizacijom poslovnih prilika formiraju se mreže strateških partnerstava u cilju aktivnog upravljanja rizikom.

Najveći broj država koje su imale krajnje restriktivan odnos prema stranim investicijama su nakon velikih socijalno – ekonomsko- političkih promjena 90-ih godina prošlog stoljeća liberalizirale regulativu za strane investitore. Ova nekada „nedostupna“ tržišta su odjednom postala dostupna stranim investitorima, ali su i dan danas pod povećalom rizika. To je vid partnerskog povezivanja na investicijskoj osnovi. Udruživanja informacija, znanja i kontakata kompanije stvaraju bolju bazu u zajedničko upravljanje rizikom.

Integracija marke na novom tržištu je prije svega njeno pozicioniranje i putem kreiranja marketinške strategije koje njihovim proizvodima ili uslugama daju najveću prednost na odabranom ciljanom tržištu. Strategija pozicioniranja kreira naklonost potrošača prema proizvodu i potrošačima olakšava izbor proizvoda. Ta strategija je određivanje pozicije koju želi na tržištu, to je konkurentsko pozicioniranje kao npr. Volvo znači sigurnost, BMW znači sportski duh i vrhunske performanse, Mercedes luksuz, dok Porsche označava najbolji mali sportski automobil. Potrošači tako pamte proizvode ili usluge koji su prvi na rang listi, odnosno one koje nazivamo „*broj jedan*“. Jer, najprije se kroz marku, mora odrediti hoće li se promovirati kvaliteta, cijena, vrijednost i slično. Marke koje nisu „*broj jedan*“ treba da prilikom odabira i budu broj jedan prema tom atributu koje su odabrali.

Osobine određene zemlje utječu na spremnost menadžmenta da usmjere resurse u određenu zemlju ili tržište kao i način izbora ulaska na njih. Ako se menadžeri i kompanije odluče za ulazak na tržište u zemljama visokog rizika onda je potrebno da se ograniče resursi koje treba da se usmjere u te zemlje. Dominatna marka ima značajno veće učešće na tržištu od svih ostalih konkurenata. Struktura učešća može biti jedna od monopolskih dominacija ( Microsoft i Intel). Pozicija dominantne kompanije može biti zasnovana na liderstvu u različitim kategorijama ( Gillete, P&G...). Strategije međunarodnog marketinga dominantnih kompanija mogu biti defenzivne i ofenzivne. Ofenzivne strategije predstavljaju putem svojih marki i konkurentni i osnovni cilj za povećanje tržišnog učešća i ugrožavanje pozicije konkurentnosti osvajanjem njihovih ciljanih tržišta. Ove ofenzivne strategije podrazumijevaju : inovacije proizvoda, pakovanje, usluge, redefiniranje tržišta, tržišnu raznolikost proizvoda distribucije, međunarodnu ekspanziju. (Vranešević, 2007. str. 148)

Strategije podrazumijevaju: odbijanjem konkurenata jačanjem robne marke, korištenje specifičnih lokalnih zakonskih rješenja, poreza, uvoznih kvota u cilju analiziranja vlastitih troškova.

### **3. ŽIGOVI I ZAŠTITA POSLOVANJA**

#### **3.1. Kriteriji razlikovanja žigova poznatih marki**

Pravna praksa ističe četiri ključna kriterija ispunjavanjem kojih stječe epitet čuvenog ili prepoznatljivog (Marinković 2013, str. 18):

- Dominantnost na tržištu
- Jedinstvenost žiga
- Izvornost znaka
- Posebna pozicija (percepcija) žiga u javnosti.

Za kvalifikaciju žiga nužna je njegova dominantna pozicija na tržištu, odnosno postizanje izrazito visokog stupnja snage označavanja, čime se deklarira kao prepoznatljiva oznaka neke tvrtke ili proizvoda. Kod toga se traže prepoznatljivost kod ukupnog potrošačkog korpusa, a ne samo onog koji je usmjeren na proizvode koje su tim žigom označeni. Iznimka su karakteristični proizvodi koji se isključivo vezuju samo uz jedan poseban krug konzumenata, primjerice lijekovi i drugi farmaceutski proizvodi. U tom slučaju traži se da prepoznatljivost bude u granicama same prirode poznatosti pripadajućeg proizvoda. Obično se smatra se da je žig ispunio uvjet opće prepoznatljivosti ako ga poznaje 70-80 % stanovništva zemlje u kojoj se traži zaštita.

Nadalje, traži se jedinstvenost pojavnosti žiga na određenom tržištu, odnosno da se radi o jedinom takvom žigu. Ipak ne traži se strogo udovoljavanje ovom kriteriju, nego prije svega primjerenost žiga percepciji javnosti, da li je taj žig poznat u maksimalnoj mjeri, te da li ga javnost percipira kao žig određenog nositelja. Kod toga se ne traži da takav žig koristi isključivo jedna tvrtka neovisno o poslovnoj djelatnosti odnosno vrsti proizvoda ili usluga na koje se odnosi. Čuveni žigovi obvezno moraju implicirati i određen stupanj izvornosti, osobitosti ili originalnosti. Kao izvorni žigovi mogu se promatrati samo oni znakovi koji zbog svog sadržaja ili oblika ili zbog povezanosti sadržaja i oblika predstavljaju nešto novo i jedinstveno. O originalnosti ne može se govoriti onda kad je žig sličan oznakama koje su uobičajene na tržištu. Kao jedan od kriterija razlikovnosti navodi se i ugled žiga u javnosti, odnosno koliko je jedan žig cijenjen od potrošača i ukupne javnosti. Ovaj dojam ovisi o percepciji koju potrošači imaju o tom žigu, neovisno o razlozima koji utječu na takav odnos odnosno predodžbu javnosti. Dakle, ne mora nužno biti vezana za kvalitetu proizvoda označenog tim žigom, jer se radi o objektivnom kriteriju koji se lako može tržišno utvrditi, niti je riječ o odnosu potrošača prema kvaliteti proizvoda. Kriterij cijenjenosti žiga općeg je karaktera, a može se temeljiti na rangu i starosti tvrtke, njenoj veličini, tehničkim

mogućnostima, dobro organiziranoj servisnoj službi itd. Ovi kriteriji ne moraju biti kumulativno ispunjeni, ali se radi o odrednicama koje u svojoj povezanosti i interakcijama mogu bitno utjecati na stupanj poznatosti nekog žiga. Tako i u situaciji da neki žig ne ispunjava jedan od navedenih kriterija, izrazita intenzivnost drugih kriterija može ipak taj žig svrstati među čuvene žigove. Primjerice zaštitu u statusu čuvenog žiga može uživati i takav žig koji je doduše iznimno poznat, ali ne ispunjava uvjet jedinstvenosti, ukoliko se radi o žigu s kojim je povezana percepcija javnosti da se njime označavaju naročito kvalitetne robe ili usluge. Uz navedene bitne kriterije mogu se rabiti i neki drugi, primjerice reklamna moć žiga. Tu se misli na samo one žigove čija je reklamna moć izuzetna, a njena tržišna vrijednost tolika da i neznatna povreda uzrokuje štetu titularu žiga. Ona, pak, u svakom slučaju daleko nadmašuje gubitke koji nastaju na strani trećih osoba za slučaj da im bude zabranjena upotreba tog žiga za označavanje neistovrsnih proizvoda ili usluga. Može se zaključiti da su čuveni žigovi neka vrsta simbola za samu robu koja je njima označena. Takvi su žigovi duboko ukorijenjena u svijest publike, te i sam njihov spomen izaziva asocijaciju na žig, proizvod i određeno mjesto proizvodnje. Žig se približava imenu proizvoda, ali se od njega razlikuje upravo po još očuvanoj funkciji označavanja porijekla. On se, dakle, transformira u pojam kojim se označava predmet za zadovoljavanje neke potrebe. Dakle, da bi neki žig imao referencu čuvenog žiga, mora zadovoljavati barem to da je postao prepoznatljiv simbol za jedan ili više proizvoda u krugovima svih sadašnjih ili potencijalnih sudionika na tržištu, da je ušao u njihov jezik na cijelom državnom teritoriju, te da se s njim izaziva dojam posebne vrijednosti proizvoda koji su njime označeni. Stranke koje imaju nakanu da njihov žig postigne status dobro poznatog žiga i da potom postane opće poznat drugim poduzetnicima odnosno potrošačima, moraju raspolagati podupirućom dokumentacijom radi mogućeg razmatranja, uključujući, između ostaloga, i sljedeće: ( Zlatović, 2007, str. 76).

- fature, tržišnu i marketinšku dokumentaciju, dokumentaciju o izvozu odnosno uvozu, te detaljne statističke podatke o prodaji roba ili usluga;
- oglašavanje u domaćim i inozemnim medijima, kao što su novine, časopisi ili televizijske emisije;
- dokumentaciju koja se odnosi na distribuciju i trgovinske kanale za proizvode ili usluge;
- vrijednost ili vrednovanje žiga na tržištu, rangiranje u prodajnim rezultatima, rangiranje u reklamnim troškovima i dr.;
- dokaz o godini kad je žig prihvaćen ili stvoren, kao i dokaz o premanentnoj uporabi žiga;

- materijale koji pokazuju registracijski status žiga u zemlji i izvan zemlje porijekla, uključujući registracije učinjene po podružnicama;

- relevantne evidencije ili tržišne pregledne izvještaje izdane od vjerodostojnih organizacija; • dokumente o priznanju izdane od upravnih ili sudskih tijela;

- drugu evidenciju koja dokazuje poznatost ili slavnost žiga. Uz ova u doktrini zastupljena specifična mjerila evaluacije, neke od kriterija nailazimo i u pravnim dokumentima i aktima, bilo međunarodnim konvencijama i ugovorima, bilo u nacionalnim zakonima ili drugim pravnim propisima.

Iako se najvažnija namjena poznatih i čuvenih žigova ogleda u porastu prodaje proizvoda ili usluga određenog tržišnog subjekta, popis mogućnosti marketinške uporabe poznatih žigova je sukladno suvremenoj trgovinskoj praksi i uvjetima iznimno širok. Tako se, u sklopu strateške uporabe poznatih žigova u poslovanju, poznati žigovi koriste radi:

( Zlatović, 2007, str. 153).

- povećanja pojedinačne prodaje;
- jačanja i učvršćivanja vjernosti potrošača;
- kvalitetnog odgovora konkurenciji;
- povećanja profita;
- proširenja i održavanja dijela tržišta;
- razlikovanja proizvoda;
- uvođenja novih linija proizvoda;
- ostvarivanja dobiti od licenciranja;
- širenja franchising poslova;
- uspostavljanja strateških partnerstava i marketinških savezništava i dr.

### **3.1.1. Međunarodna zaštita žiga**

Madridski sustav Međunarodna zaštita žiga provodi se kroz Madridski sustav preko Međunarodnog ureda Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (World Intellectual Property Organization – WIPO). Madridski sustav se sastoji od dva višestrana ugovora: Madridskoga sporazuma o međunarodnoj registraciji žigova, koji datira iz 1891. i Protokola koji se odnosi na Madridski sporazum o međunarodnoj registraciji žigova koji je usvojen 1989. godine. Najveći značaj Madridskog sustava je u omogućavanju podnošenja jedne prijave za registraciju žiga za bilo koju ili sve zemlje potpisnice (preko 95 zemalja) Madridskog sporazuma ili Madridskog protokola preko ureda porijekla. Takvom prijavom postiže se jednaki učinak kao da je prijava podnesena u svakom nacionalnom uredu (uredu

porijekla) ponaosob. Također, Madridski sustav ima još prednosti osim jedne prijave, a to su plaćanje jedne pristojbe za registraciju, jedan zahtjev za upis promjena, jedan zahtjev za naknadnu designaciju ili jedan postupak za produženje. Bitno je napomenuti da svaka prijava mora biti vezana za nacionalnu prijavu (ili registraciju) žiga, može biti zahtijevana samo u opsegu nacionalne prijave te je takva međunarodna prijava vezana uz nacionalnu prijavu tijekom perioda od pet godina (ako nacionalna prijava ili 33 registracija bude odbijena, prestane vrijediti ili se od nje odustane, prestaje vrijediti i međunarodna registracija koja se na njoj temelji).

Znači, svaka zemlja samostalno odlučuje da li neki znak udovoljava njenim zakonskim okvirima za registraciju. Ukoliko dođe do preliminarnog odbijanja ili prigovora, za rješavanje je nadležan ured koji je preliminarno odbio prijavu ili kod kojeg je podnesen prigovor od strane nositelja ranijeg prava. Iako su Madridski sporazum i Madridski protokol vrlo slični, postoje neke novosti koje je Madridski protokol unio u Madridski sustav. (The Madrid Protocol, 2014).

Glavna prednost Madridskog sustava je pojednostavljene međunarodne registracije kroz jedan postupak, mogućnost prijave bez zastupnika i financijska ušteda kod dobivanja i održavanja žiga u inozemstvu.

### **3.1.2. Zaštita žiga u EU**

Registracijom žiga zajednica dobivaju se isključiva prava obuhvaćena žigom u svih 28 zemalja članica Europske unije, a ulaskom neke nove zemlje u Europsku uniju ta prava se bez plaćanja dodatnih pristojbi ili zahtjeva automatski proširuju i na nju. Prijava se podnosi u Ured za harmonizaciju na unutarnjem tržištu Europske unije (Office for Harmonization in Internal Market, skraćeno OHIM) sa sjedištem u Alicanteu, a neke zemlje imaju omogućeno podnošenje prijave i u svome nacionalno. Postupak ispitivanja provodi se u OHIM-u istovremeno za sve zemlje članice Europske unije neovisno o nacionalnim propisima i postupcima. Istovremeno se može imati i nacionalni žig i žig zajednice jer jedno ne isključuje drugo, odnosno prenošenje prava ranijeg nacionalnog žiga na žig zajednice.

Sporazum o trgovinskim aspektima prava intelektualnog vlasništva – TRIPS ([www.wto.org](http://www.wto.org) 2017).

Sporazum TRIPS formalno se naziva ” Sporazumom o trgovačkim aspektima prava intelektualnog vlasništva, uključujući trgovinu krivotvorenom robom”. Kao što je i naznačeno samim imenom, sporazum TRIPS ratificiran je temeljem ponovno uspostavljene svijesti o pojavi različitih ozbiljnih problema koji se tiču trgovine i prometa robom, poput problema s krivotvorenom robom, zbog pomanjkanja usklađenosti i nedostataka u sustavima za zaštitu prava intelektualnog vlasništva koji se primjenjuju u mnoštvu zemalja, a nakon niza rasprava

u okviru GATT - Općeg sporazuma o carinama i trgovini (trenutno WTO-a – Svjetska trgovinska organizacija), s ciljem poboljšanja navedene situacije na globalnog razini, uključujući razvijene zemlje, zemlje u razvoju i najmanje razvijene zemlje. Nositelj registriranog žiga ima isključivo pravo spriječiti sve treće osobe koje nemaju njegovu suglasnost da koriste u tijeku trgovine identične ili slične znake za robe ili usluge koje su identične ili slične onima za koje je žig registriran, gdje postoji vjerojatnost da bi takvo korištenje moglo dovesti do zabune. U slučaju korištenja identičnog znaka za identične robe ili usluge, pretpostavlja se vjerojatnost zabune. Navedena prava neće vrijedati bilo kakva postojeća prethodna prava, niti će utjecati na mogućnost da članice učine prava dostupnim na osnovu upotrebe.

Pri utvrđivanju da li je žig nesumnjivo poznat, članice će uzimati u obzir upoznatost odgovarajućeg dijela javnosti sa žigom, uključujući i poznavanje do koga je u toj članici došlo putem promocije žiga. Potrebno je napomenuti da s obzirom sporazuma TRIPS obvezuje na primjenu prava i zemlje članice WTO-a, a s obzirom na stvarne odredbe Pariške konvencije, može se očekivati racionalna zaštita širokoga opsega između zemalja članica WTO-a (značajan broj zemalja su i članice Pariške konvencije i WTO-a) i sporazuma TRIPS. ( Zlatović, 2007, str. 55).

### **3.1.3. Odnos žiga i dizajna**

Dizajnom ne možemo štiti riječi ili slogane, ali možemo zaštititi logo ili izgled proizvoda. Dizajn je znatno jeftiniji od žiga, ali vrijednost mu je 25 godina, a žig može biti beskonačan. Također, kod dizajna ne postoji ispitivanje na razlikovnost, ne štiti se u odnosu na proizvode i usluge (kod dizajna označavanje proizvoda je zbog administrativnih razloga) i nema mogućnost prigovora te je samim time sam postupak ispitivanja i registracije brži nego u slučaju registracije žiga. Dizajn se ispituje na novost i individualni karakter i ukoliko vam se dizajn proglasi nevažećim ili vam istekne registracija, možete ga zaštititi kao žig, ali ne i obrnuto, odnosno jednom zaštićeni žig ne može biti zaštićen kao dizajn jer neće predstavljati novost. Također, prilikom zaštite žiga vaša uporaba dizajna kao znaka prepoznavanja vaših proizvoda i usluga može se uzeti kao dokaz u slučajevima dokazivanja stečene razlikovnosti. Nadalje, oznake poput loga firme su podložne promjenama i modernizaciji te postoji velika mogućnost da staru zaštitu žiga nećete produžavati nego ćete zaštititi novi žig te je i to jedan od razloga (s obzirom na to da je dizajn znatno jeftiniji, razmislite što odista želite - žig ili dizajn). Najveći prilog u zaštiti žiga naspram dizajna je činjenica da vaš žig može postati

znatno ekonomsko dobro i njegova vrijednost jednoga dana može biti veća od materijalne imovine vaše tvrtke.

#### **3.1.4. Odnos žiga i zemljopisne oznake**

Zemljopisne oznake su imena mjesta u nekim zemljama i riječi povezane s mjestima (kao što je Basmati za rižu ili Feta za grčki sir iako nisu zemljopisni nazivi), koje se koriste za utvrđivanje porijekla i kvalitete, ugleda ili drugih svojstva proizvoda zbog isključivo ili bitnog zemljopisnog okruženja, uključujući prirodne (specifičnosti nekog područja, klimatski uvjeti, tlo) i ljudske čimbenike ili oboje (npr. Champagne...). Zemljopisne oznake mogu se koristiti ne samo za različite poljoprivredne proizvode, nego i za proizvode koji su poznati po svojoj iznimnoj kvaliteti zbog ljudskog faktora kao specifičnih proizvodnih vještina i tradicije ("Bohemia" za kristalne i staklene proizvoda iz Češke). Znak koji sadržava zemljopisni pojam koji javnost shvaća ili bi mogla u budućnosti shvatiti kao oznaku zemljopisnog porijekla tog proizvoda nije moguće zaštititi kao žig. Žig može nositi naziv nekoga zemljopisnog područja ukoliko taj zemljopisni pojam ima isključivu ulogu žiga, a ne označava zemljopisno podrijetlo proizvoda kao što je CORDOBA za automobile ili MONT BLANK za olovke. (Marinković, 2013, str. 163). Također, postoje i zemljopisni pojmovi koji ne služe razlikovanju proizvoda niti kao oznaka zemljopisnog porijekla, niti kao žig, već upućuju na samu vrstu proizvoda na isti način kao kad žigovi postaju generički pojam za cijelu vrstu proizvoda npr. BERMUDE za kratke hlače. (Marinković, 2013, 180).

#### **3.1.5. Odnos žiga i imena domene**

Naziv domene predstavlja jednostavnu internetsku adresu koja omogućuje korisniku da dođe do željene web stranice na jednostavan način. Svako ime domene je jedinstveno jer postoji samo jedno mjesto za jednu riječ ili naziv koji se može koristiti u jednoj vršnoj domeni (.com, .net, .org). U kasnim devedesetima, Internet je doživio naglu ekspanziju i tako stekao veliki komercijalni značaj za rast poslovanja u cijelom svijetu. Drugim riječima, ako koristite svoj znak na Internetu, to može biti korisno za vaše poslovanje (kao dobra pozicija trgovine u najpoznatijoj i omiljenoj ulici s trgovinama, ali u slučaju Interneta shopping ulica je cijeli svijet). Zaštitni znakovi i imena domena imaju vrlo sličnu namjenu - identificirati jednu pravnu ili fizičku osobu od druge. U globalnom okruženju postoje mnoge mogućnosti ne samo za rast poslovanja, nego i za različite povrede intelektualnog vlasništva. Jedan problem može nastati iz činjenice da žig uživa teritorijalna prava, a Internet je globalna. Domene su registrirane na principu "tko je prvi, taj dobiva". Ako netko registrira naziv domene koji želite prije vas, vi ste u slabijoj poziciji da ćete uspjeti dobiti taj naziv nazad, osim ako se može

dokazati da je osoba koja je vlasnik imena domene uzurpirao vaš zaštitni znak. Nadalje, moguće je da je vlasnik istoga ili sličnoga žiga registrirao domenu na koju on ima legitimno pravo prije vas. Ako nositelj žiga smatra da je nositelj domene postupao u zloj vjeri, prilikom registriranja imena domene (cyber, squatter) može pokrenuti upravni spor preko WIPO Uniform Dispute Resolution Policy. Najpopularniji poslovna vršna domena je .com ali sada postoji više generičkih vršnih domena (.net, .org, biz) a tu su i vršne domene svake države (.hr, .de, .cn, .uk, .na, .sl ....). Moguće je tražiti ime domene za svoj žig u svakoj zemlji u kojoj namjeravate na tržište ukoliko za to imate uvjete (adresu za dopisivanje u toj zemlji ili podružnicu). Većina zemalja ima svoju politiku protiv cyber squatinga, odnosno mogućnost jednog arbitražnog postupka u slučaju kršenja u zloj vjeri koji je jednostavniji, brži i jeftiniji od sudskih postupaka.

### **3.1.6. Prestanak žiga**

Žig se registrira na deset godina i produžavanje registracije žiga je neograničeno uz uvjet da tijekom posljednje godine trajanja desetogodišnje registracije podnesete zahtjev za produženje registracije uz uplatu propisanih pristojbi i naknade troškova. Zahtjev za produženje registracije žiga može biti podnesen i nakon isteka roka, ali ne dužem od šest mjeseci i tada se pristojbe i troškovi plaćaju u dvostrukom iznosu. Žig također može prestati pismenom izjavom nositelja žiga o odricanju, bilo u odnosu na dio proizvoda i usluga ili u odnosu na cijeli žig. Ukoliko se žig ne upotrebljava u neprekinutom razdoblju od pet godina za proizvode i usluge za koje je zaštita dobivena, a ne postoji opravdani razlog za neuporabu, svaka fizička ili pravna osoba može podnijeti zahtjev za opoziv takvoga žiga. Opoziv se također može podnijeti i za žigove koji postanu uobičajeni trgovački naziv za proizvode ili usluge u trgovini (generika), kao i za žigove koji mogu javnost dovesti u zabludu u odnosu na proizvode i usluge za koje su registrirani. Ukoliko je neki žig registriran iako su postojali apsolutni razlozi za odbijanje, postupak za proglašenje žiga ništavim može biti pokrenut po službenoj dužnosti, na zahtjev državnog odvjetnika ili svake zainteresirane stranke. Zahtjev za proglašenje žiga ništavim može podnijeti i nositelj ranijeg žiga zbog istih razloga zbog kojih se podnosi prigovor ili nositelj nekoga ranijeg prava prema kojemu uporaba predmetnog žiga može biti zabranjena. Ta ranija prava odnose se na pravo na ime, pravo na osobnu sliku, autorsko pravo i pravo industrijskog vlasništva kao što je pravo na industrijski dizajn. Ukoliko se zahtjev za ništavost nekoga žiga pokaže opravdanim, žig može biti proglašen ništavim u cijelosti ili djelomično, odnosno za određene proizvode ili usluge. ( Adamović i ostali, 2006, str 215).



## **4. FRANŠIZA MLINAR D.D. I STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJA MARKE**

### **4.1. Osnovni podaci**

Mlinar pekarska industrija d.d., je najstariji hrvatski pekarski *brend* s tradicijom od 1903, kada je na Križevcima utemeljena tvrtka "Prvi križevački paromlin i paropila Hinko Švarc i sinovi", koja je sagradila mlin za pšenicu, a kroz godine konstantno je rasla. U Zagrebu je 1969. otvorena u to vrijeme najveća industrijska pekara u državi, koja je ostala do danas, a od 1993. ime je promijenjeno u dioničko društvo Mlinar, koje svoje objekte ima širom Hrvatske, Slovenije, Mađarske, Njemačke, Slovačke, Australije, Švicarske, UAE te BiH.

Mlinar d.d. trenutno zapošljava 1800 radnika. (Internet stranica Mlinar d.d.)

Osnovna djelatnost društva je proizvodnja pekarskih proizvoda te distribucija vlastitih proizvoda i trgovačke robe, na području Hrvatske posjeduje tri pogona za proizvodnju, u Zagrebu, Križevcima i Poreču.

Mlinar d.d. prodaje svoje proizvode na domaćem tržištu, EU te međunarodnom tržištu. Na području Republike Hrvatske trenutno posluje sa 178 maloprodajnih mjesta, U Sloveniji 27 maloprodajnih mjesta, u Mađarskoj 7, Njemačkoj 1, Australija 1, Švicarska 1, BiH 1, te UAE 1. te svojim proizvodima opskrbljuju dnevno preko 110 000 potrošača. (www.mlinar.hr)

Poduzeće je u 2013. godini ostvario prihod od 338,3 milijuna kuna, što je povećanje od 13,47 % u odnosu na 2012. godinu. (Međuzvještaj posloводства za razdoblje od 01.01.13 – 31.12.13. Mlinar d.d.)

U novu tvornicu uloženo je 40 milijuna eura, a riječ je o *green field* investiciji koja je uspješno završena unatoč teškoj gospodarskoj situaciji. Pekarska proizvodnja organizirana je na površini od 20.000m<sup>2</sup>. Pogoni su certificirani za proizvodnju standardiziranu u zemljama europske unije (IFS, ISO 9001, HACCP, HALAL i KOSHER certifikati), te je u tom smislu tvrtka Mlinar d.d. spremno dočekala uključenje Hrvatske u zajedničko europsko tržište. Izgradnjom nove tvornice uspješno se razvijaju i poslovni procesi koji rezultiraju izvozom zamrznutih pekarskih proizvoda u zemlje europske unije i preoceanskih zemalja.

## **4.2. Mlinar caffe**

Mlinar caffe se razlikuje od klasičnih pekara Mlinar, jer pruža različiti doživljaj pri kupnji pekarskih proizvoda te njihovu konzumaciju. Smješteni su uglavnom u trgovačkim centrima, i poslovnim zonama, gdje pored pekarskih proizvoda nude se topli napitci kao što su čaj ili kava ili prirodni voćni sokovi. Mlinar caffe je zamišljeno kao okupljalište ljudi za vrijeme pauze ili nakon radnog dana. Koncept je vrlo sličan Starbuku, s time da je u Mlinar caffe akcent stavljen na pekarske proizvode a ne na napitke. (Internet stranica Mlinar d.d.)

## **4.3. SWOT analiza internacionalizacija franšize Mlinar d.d.**

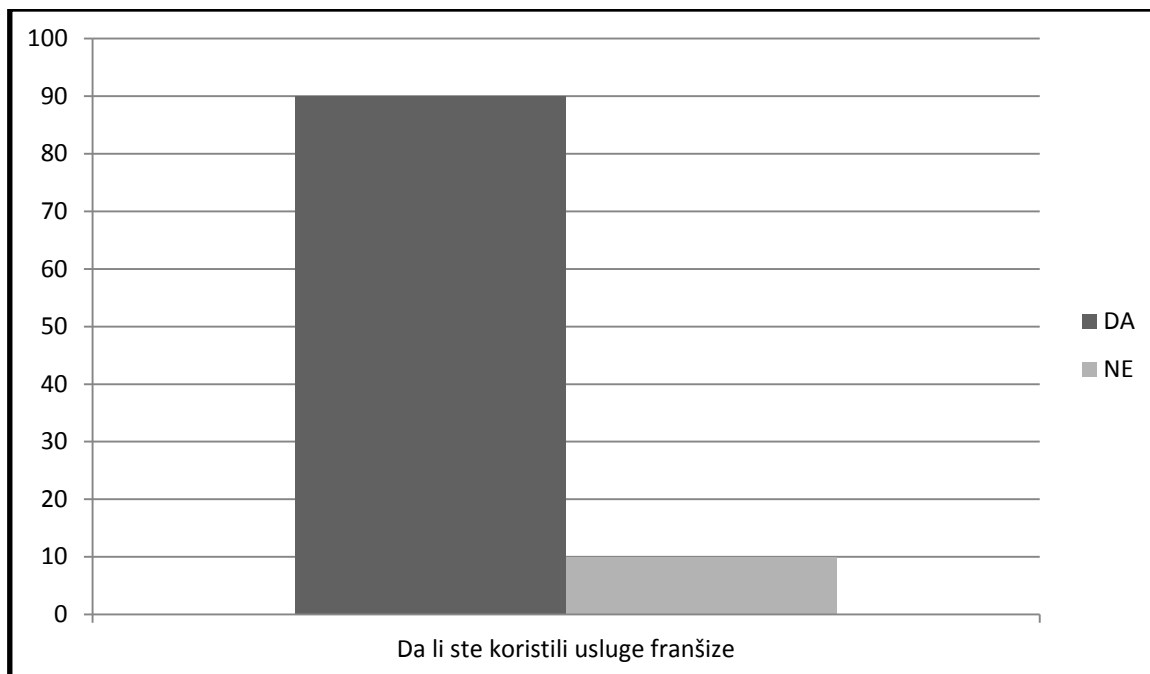
SWOT analiza je krajnje efikasan alat za donošenje odluka u najrazličitijim situacijama u radu kompanije ili organizacije. Tvorac SWOT analize je A. S. Humphrey. SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats).

- Snaga – se ogleda u dugogodišnjoj tradiciji poslovanja, veliko iskustvo u proizvodnji pekarskih proizvoda te razvijena tehnologija proizvodnje. Raširenost poslovanja na domaćem tržištu, lider na tržištu te prepoznatljivost marke. Prepoznatljivost i pozitivan stav potrošača prema marki Mlinar d.d. te odlični financijski pokazatelji.
- Slabosti – nedovoljno iskustvo na međunarodnom tržištu, relativno malo tržište iz kojeg se razvilo poduzeće.
- Prilike – velika dijaspora je velika prilika, jer upravo ona može biti nosilac u začetcima ekspanzije franšize na druge države i kontinente. Novi proizvodi koji nisu globalno poznati, te imaju velike mogućnosti napredovanja i brendiranja. Proširenje poslovanja na druge kontinente i EU.
- Prijetnje – velika konkurencija, nestabilna globalna politika te rizici valutnih tečajeva.

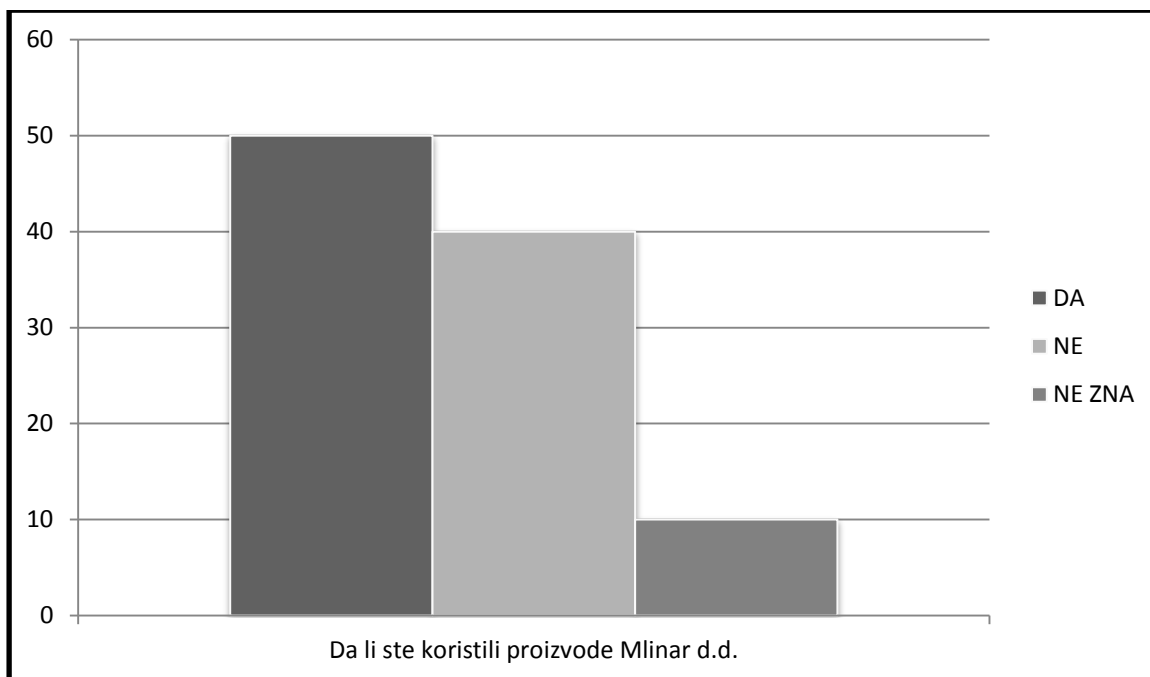
## **4.4. Anketa i rezultati istraživanja**

Anketa je provedena na uzorku od 100 ispitanika koji su anketaru osobno odgovarali na upite. Prvo pitanje je bilo da li su ikada koristili usluge ili proizvode neke franšize i 90% ispitanika je potvrdno odgovorilo, dok 10% ispitanika je navelo da nije koristilo usluge franšize. Proizvode Mlinara d.d. koristilo je 50 % ispitanika, najpoznatija franšiza koju su naveli je McDonalds. Da su proizvodi koje se nude u Mlinar d.d. vrhunske kvalitete misli 20% da su dobre misli 50%, da su loše kvalitete misli 20%, te 10% ispitanika ne zna odgovor.

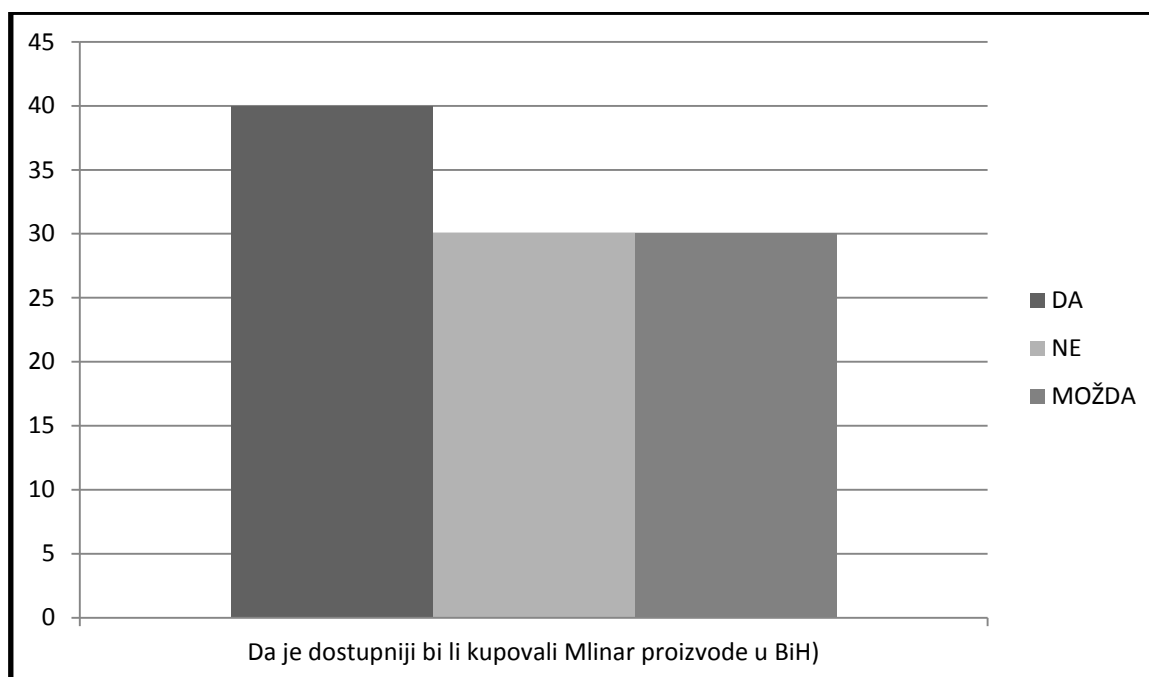
Da li bi ispitanici kupovali proizvode Mlinar d.d. u BiH da su proizvodi dostupniji 40% ispitanih bi kupovalo proizvode 30% ne bi kupovalo dok bi 30 % možda kupilo proizvode iz Mlinar d.d..



Grafikon broj 1. „Da li ste koristili usluge franšize?“



Grafikon broj 2. „Da li ste koristili proizvode Mlinar d.d.“



Grafikon broj 3. „Da je dostupniji bi li kupovali Mlinar proizvode u BiH?“

## 5. ZAKLJUČAK

Pojam internacionalizacije marki i pojavom brendiranja kompanije su pronašle način kako da svoje proizvode predstave potrebnim i veoma važnim za potrošače. Suvremeni način poslovanja i globalizacijski sustav internacionalizacije sve više ističe stvaranje vrijednosti marki. Taj proces ističe vrijednosti koje su važni momenti uspjeha i poistovjećivanja marki s potrošačima. Proces je to identificiranja potrošača na emocionalnom polju s određenim *brendovima*. Svi proizvodi ustvari danas nisu marke, nit su sve marke dobri proizvodi. To je dugotrajan proces identifikacije i samog procesa internacionalizacije kako na domaćem tako i na stranom tržištu. Dugotrajan i višegodišnji proces koji je strateški usmjeren prije svega prema potrošačima a onda njegovo širenje i borba za opstanak na globalnom tržištu. Ono mora biti dugoročno i da s tim dugoročno donosi pogodnosti i prednosti određene kompanije na tržištu. Pod utjecajem globalizacijskih procesa pomiču se određene barijere i marke postaju globalni fenomeni. Globalni proizvođači se opredjeljuju za standardizaciju ili prilagođavanje na tržištu, s obzirom na kulturnološke, društvene, demografske, ekonomske i tehnološke razlike između tržišta, strategija prilagođavanja je najbolja opcija. Jedan od osnovnih razloga je prihvaćanje na lokalnim tržištima, koja je prva stepenica za internacionalizaciju koja je drugi vrlo važan korak u poslovanju.

Danas, trgovačke marke koje su jeftinije u odnosu na poznate *brendove* proizvođača sa konstantnim poboljšavanjem kvalitete, dovode proizvođače u položaj gdje je marka neka vrsta mentalne igre u kojoj svaki element ima svoju karakteristiku, i baš je to ona „sitnica“ koja je uvijek presudna. Dakle, zaključak da elementi moraju biti jasni i vidljivi i lako pamtljivi za potrošače, tako da se mogu lako prepoznati i izdvojiti u moru ostalih proizvoda. Osnovna marka leži u odnosu koji se razvija između potrošača i diferencijacije ponude marke, i iako je proizvod inovativan i ima sve dobre elemente, loše pozicioniranje na tržištu je ustvari, neuspjeh.

Dobar marketing, dizajn i neupitna kvaliteta u svim svojim elementima i segmentima su garancija uspjeha. U slučaju Mlinara d.d. koji je razvio dobru koncepciju poslovanja, mora uložiti u dodatno oglašavanje, kako bi se dodatno pojačala marka u međunarodnim okvirima. Udruživanje i spajanje marki je put koji Mlinar d.d. treba slijediti, jer uz pomoć drugih marki i uz zajedničke napore moći će lakše doći do novih potrošača i njihovog povjerenja. Mlinar d.d. trenutno zapošljava 1800 radnika, trenutno posluje u Hrvatskoj, BiH, Sloveniji, Mađarskoj, Australiji, Njemačkoj, UAE, te Švicarska. Veliki napredak u poslovanju i izlazak iz okvira klasične pekare je uvođenja koncepta „Mlinar caffè“, koji osim pekarskih proizvoda

nudi tople napitke, voćne sokove te kolače. Cilj ovog načina poslovanja je približiti se modernom načinu života koji je brz, te omogućiti potrošaču da u što kraćem roku na jednom mjestu zadovolji što više potreba. Veliki napredak u poslovanju ogleda se i u mnogim investicijama na domaćem i inozemnom tržištu. Kako bi se marka bila prepoznatljiva trebao bi se promijeniti logo tvrtke i krenuti u agresivnu televizijsku kampanju kako bi se marka što bliže približila potrošačima. Velika prednost Mlinar d.d. je u posjedovanju raznih certifikata pomoću kojih mogu poslovati i u arapskim zemljama koje su u ekonomskom zamahu.

## 6. LITERATURA

1. Vranešević Tihomir, „Upravljanje markama“, Accent, Zagreb, 2007.
2. J. Sudar, G. Keller, „Promocija“, Informator, Zagreb, 1991.
3. J. Adamović, M. Dika, I. Gliha, I. Josipović, Lj. Katerovac, A. Rački Marinković, T. Sučić, Ž. Topić, „Hrvatsko pravo intelektualnog vlasništva u svijetu pristupa Europskoj Uniji“, Narodne novine, Zagreb, 2006.
4. R. Marinković, „Usporedba oznaka zemljopisnog podrijetla i žigova s obzirom na pojmovna određenja i međunarodno prihvaćene standarde zaštite“, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 2013. ( Stručni Bilten, Posebno izdanje)
5. D. Zlatović, „ Posebna zaštita dobro poznatih čuvenih žigova“, Pravni fakultet Rijeka, 2007.
6. Guide of The International Registration of Marks under The Madrid Agreement and The Madrid Protocol“, 2014.
7. S. Veljković, „ Brend menadžment u suvremenim tržišnim okolnostima“, CID, Beograd, 2010.
8. Ž. Tolušić, „ Primjena marketinga i međunarodnom marketingu“, Zagreb, 2015.
9. Z. Paunović, D. Prebežac, „ Internationalization of Small and Medium sized Enterprises“, 2010.
10. M. Škrtić, M. Mikić, „ Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća“, Ekonomski pregled, 2009.
11. Previšić J. – Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing. Masmedia, Zagreb, 1999
12. Međuizvještaj posloводства za razdoblje od 01.01.13 – 31.12.13. Mlinar d.d.

### INTERNET IZVORI:

13. [www.icsid.org](http://www.icsid.org) 15.08.2017
14. [www.stari.dizajn.hr](http://www.stari.dizajn.hr) 01.08.2017
15. [www.mlinar.hr](http://www.mlinar.hr) 20.08.2017
16. [www.wto.org](http://www.wto.org) 25.08.2017

## **7. POPIS GRAFIKONA**

1. Grafikon broj 1. „Da li ste koristili usluge franšize?“ stranica .....31
2. Grafikon broj 2. „Da li ste koristili proizvode Mlinar d.d.?“ stranica.....32
3. Grafikon broj 3. „Da je dostupniji bi li kupovali Mlinar proizvode u BiH“ .....32



## 8. PRILOG - ANKETA

Ime i prezime \_\_\_\_\_

Starost \_\_\_\_\_

Da li ste koristili usluge franšize?

1. Da
2. Ne

Da li ste koristili proizvode Mlinar d.d.?

1. Da
2. Ne
3. Ne znam

Da su dostupniji bi li koristili proizvode Mlinar d.d. u BiH?

1. Da
2. Ne
3. Možda

Kako ocjenjujete kvalitetu proizvoda Mlinar d.d.?

1. Vrhunska kvaliteta
2. Dobra kvaliteta
3. Loša kvaliteta

Navedite Vama najpoznatiju franšizu?

\_\_\_\_\_

U \_\_\_\_\_,

Datum: \_\_\_\_\_

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Blaženko Pavlović**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Strategija internacionalizacije marka na tržištu**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 30.kolovoz, 2017. godine.

Ime i prezime studenta

Blaženko Pavlović