

# PRODAJNA STRATEGIJA U FUNKCIJI KONKURENTNOGA POZICIONIRANJA LUKSUZNIH MARKI MODNIH DODATAKA

---

**Maltež, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:584082>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)





**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**PRODAJNA STRATEGIJA U FUNKCIJI  
KONKURENTNOGA POZICIONIRANJA  
LUKSUZNIH MARKI MODNIH DODATAKA**

**Mentor:**  
**prof.dr.sc Neven Šerić**

**Studentica:**  
**Marija Maltež, 2200813**

**Split, kolovoz, 2022.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Problem istraživanja</b> .....	2
<b>1.3. Istraživačka pitanja</b> .....	4
<b>1.4. Ciljevi istraživanja</b> .....	5
<b>1.5. Metode istraživanja</b> .....	5
<b>1.6. Doprinos istraživanja</b> .....	6
<b>1.7. Struktura rada</b> .....	7
<b>2. PRODAJNE STRATEGIJE U POZICIONIRANJU MARKE</b> .....	8
<b>2.1. Odabir ciljnih tržišta</b> .....	8
<b>2.2. Segmentacija kupaca</b> .....	8
<b>2.3. Modeli upravljanja prodajom</b> .....	11
<b>2.4. Temeljne prodajne strategije</b> .....	15
<b>2.5. Čimbenici i strategije pozicioniranja marke</b> .....	17
<b>3. KONKURENTNOST MARKE</b> .....	20
<b>3.1. Konkurentne prednosti marke</b> .....	20
<b>3.1.1. Strukturalistički pristup</b> .....	21
<b>3.1.2. Resursni pristup</b> .....	22
<b>3.2. Temelji konkurentnih prednost marke</b> .....	24
<b>3.2.1. Tehnologija i inovacije</b> .....	24
<b>3.2.2. Djelatnici</b> .....	26
<b>3.2.3. Organizacijska struktura poduzeća</b> .....	27
<b>3.3. Upravljanje konkurentnošću marke</b> .....	28
<b>3.3.1. Generičke strategije</b> .....	29
<b>3.3.2. Strategija plavog oceana</b> .....	30
<b>3.3.3. Strategija crvenog oceana</b> .....	31
<b>4. LUKSUZNE MARKE MODNIH DODATAKA</b> .....	33
<b>4.1. Pojam i definicija luksuzne marke</b> .....	33
<b>4.1.1. Razlike luksuznih i ostalih marki</b> .....	34
<b>4.1.2. Obilježja i prepoznatljivost luksuznih marki</b> .....	37
<b>4.2. Percepcija luksuzne marke</b> .....	37
<b>4.2.1. Identitet luksuzne marke</b> .....	38

4.2.2. Percipirana vrijednost luksuzne marke.....	39
4.3. Tržište luksuznih marki .....	40
4.3.1. Trendovi potražnje i specifičnosti tržišta .....	41
4.3.2. Faktori uspjeha luksuznih marki .....	42
5. IZVIDAJNO ISTRAŽIVANJE .....	44
5.1. Prodajne strategije: Chanel, Gucci i Louis Vuitton .....	44
5.1.1. Povijest i organizacijska kultura .....	44
5.1.2. Upravljanje marketinškim aktivnostima .....	47
5.1.3. Upravljanje odnosima s kupcima.....	54
5.1.4. Analiza konkurencije.....	56
5.1.5. Modeli prodajnih strategija.....	60
5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE .....	64
5.1. Nalazi anketnog istraživanja .....	64
5.2. Kritički osvrt na nalaza istraživanja.....	73
6. ZAKLJUČAK .....	76
SAŽETAK .....	78
SUMMARY .....	79
LITERATURA: .....	80
POPIS SLIKA .....	90
POPIS TABLICA .....	91

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovoga istraživanja je analiza uloge prodajne strategije luksuznih marki modnih dodataka u svrhu konkurentnoga pozicioniranja. Fokus rada je na utvrđivanju i marketinškom korištenju specifičnih utjecajnih faktora koji doprinose tržišnom dojmu luksuzne marke modnih dodataka.

Kako bi se pojasnilo i shvatilo što doprinosi dojmu luksuzne marke potrebno je pojasniti pojam luksuza. Pojam luksuza se mijenjao kroz povijest. U vrijeme prije uspostave međunarodne trgovine robom i dobrima, luksuzom su se smatrala rijetka dobra poput određenih začina, nakita, parfema i slično (Daswani i Jain, 2011). Uspostavom odnosa međunarodne trgovine, potpomognuto procesima globalizacije i uspostavom konzumerističke kulture, došlo je do značajnijih promjena u poimanju luksuza i luksuzne robe. Današnji pojam luksuza nema jedinstvenu definiciju (Heine, 2012). Određena dobra i usluge doprinose različitom poimanju u svijesti potrošača (Rozga et al. 2013). Tako odlazak na zimovanje, odnosno ljetovanje, može se smatrati uobičajenim, ali kod drugih koji ne putuju često ista aktivnost se može smatrati luksuzom. Prema Neuno i Quelch (1998), luksuz može biti predstavljen kao proizvod s visokim omjerom stečenih neopipljivih koristi i cijene uz nizak odnos funkcionalnosti i cijene (Šerić et al. 2011). Ekonomska definicija toga apstraktnoga pojma bi bila da je luksuz dobro koje posjeduje specifičan odnos cijene i kvalitete na način da je isti najviši među konkurencijom na tržištu (McKinsey Corp., 1990).

Vodeći se definicijom luksuza, može se analizirati koncept zajedničkih vrijednosti koje dijele luksuzne marke modnih dodataka, poput osobnosti i specifičnosti, ekskluzivnosti, ograničenih serija proizvoda, ručne izrade, visoke identifikacije s markom i slično (Heine, 2012). Obzirom na navedene karakteristike, luksuzne marke modnih dodataka se po mnogim obilježjima razlikuju od marki masovne proizvodnje koje se svakodnevno trže. Obilježavaju ih više cijene, kupuje ih uži segment imućnije klijentele, iskustvo kupovine je drugačije – pristup kupcima je osobniji s posebnom poslije prodajnom podrškom kupcima - u smislu pružanja dugotrajne ili doživotne garancije na proizvod (Srun, 2017). Kod ostalih, ne-luksuznih marki, fokus je na prodaji proizvoda, dok se kod luksuznih marki modnih dodataka prodajna strategija gradi na

način da se u percepciji ciljanih kupaca ne prodaje samo proizvod, već i iskustvo, identitet i posebni dojmovi implementirani u identitetu proizvoda i usluge (prilagođeno prema Kotler et al. 2019). Cilj odabrane marketinške strategije je prepoznati potrebe potrošača, te na efikasan način zadovoljiti njihove potrebe i ostvariti diferencijaciju na tržištu (Šerić et al. 2010; Šerić, 2009). S obzirom na navedeno, postavlja se pitanje na koji način i pod kojim uvjetima luksuzne marke modnih dodataka prodajnom strategijom mogu doprinijeti stvaranju, održavanju i jačanju konkurentne prednosti u cilju ispunjavanja postavljenih strateških ciljeva.

## 1.2. Problem istraživanja

Socio-ekonomski pokazatelji poput relativnoga rasta broja osoba s većim prihodima, povećanja mobilnosti mladih potrošača te demografsko starenje imućnije kupovne populacije još uvijek potiču rast tržišta luksuznih marki, posebice tijekom posljednjih 20 godina. Rast tržišta je iznosio i do 25% u razdoblju do 1989. – te godine. Nakon toga rast se usporava do 2000.- tih godina (Vigneron i Johnson, 2004). Takvi trendovi globalnog tržišta poticali su i rast ponuđača luksuzne robe. Na tržištu luksuznih marki modnih dodataka se pojavljuju novi konkurenti, te jača diferencijacija robe obzirom na stupanj luksuza. (prilagođeno prema Business Wire, 2021) Stupanj luksuza se može analizirati prema sljedećim obilježjima (Mira, Panahandeh i Sh'abani 2014):

1. U kojoj mjeri marka doprinosi osjećaju samopouzdanja kupca
2. Na koji način marka doprinosi socijalnom statusu kupca
3. Doprinosi li marka dojmu nagrade za kupca

Polazeći od tih obilježja tržište luksuznih marki modnih dodataka se može podijeliti (Heine, 2012):

1. Luksuzne marke početne razine
2. Luksuzne marke srednje razine
3. Luksuzne marke premium razine
4. Luksuzne marke elitne razine

Kategorizacija luksuzne marke usko je povezana sa stupnjem luksuza pojedine marke. Ono što je zajedničko svim kategorijama je način upravljanja marketinškim aktivnostima – doprinoseći

dojmu identiteta i pripadnosti kupcu, kao i za proizvode koje obilježavaju (Linked In, 2019). Dileme u praksi su vezane uz same marketinške aktivnosti u cilju održavanja i jačanja konkurentnosti i privlačnosti ciljanih segmenata kupaca.

Kupovni motivi variraju (Meža i Šerić, 2014; Mihić i Šerić, 2007). Za jednog kupca motiv može biti ne-osobni razlog – kvaliteta, dizajn ili jedinstvenost, za drugog kupca to može biti motiv osobne prirode - osjećaj hedonizma ili pripadnosti marki (prilagođeno prema Kotler et al. 2015). Kako bi se odabrala marketinška strategija primjerena konkretnoj marki, a potom i prodajna strategija, potrebno je identificirati trenutne i potencijalne kupce konkretne marke i njihove kupovne motive (prilagođeno prema Zorić, 2019).

Suprotno uvriježenom mišljenju, proizvode luksuznih marki modnih dodataka ne kupuju isključivo imućnije osobe (Bentyn et al. 2020; Šerić i Luetić, 2008 A). Tako se u literaturi govori o fenomenu „potrošača željnoga statusa“. Radi se o segmentima kupaca koji određeni markirani proizvod ne kupuju zbog prethodno navedenih razloga, već zbog toga što žele stvoriti dojam imućne osobe koja svoju osobnost komunicira prestižnom markom (Vigneron i Johnson, 1999).

Tržište ukazuje da ne postoji homogena skupina kupaca luksuznih marki modnih dodataka (Branding Strategy Insider, 2021). Zbog te činjenice u istraživanjima se treba fokusirati na kupce koji brže donose kupovne odluke. Prodajnu strategiju u tom kontekstu treba promatrati kao sistematizirano planiranje prodajnih aktivnosti u cilju obuhvata većine unutarnjih i vanjskih faktora utjecaja na prodaju. (prilagođeno prema Jobber i Lancaster, 2012). Tijekom planiranja prodajnih aktivnosti uvijek treba voditi računa o postavljenim prodajnim ciljevima. Nije mudro pretjerivati s mogućim obuhvatom kupaca, jer takav koncept tržišne komunikacije luksuznih marki može stvoriti suprotnu percepciju od željene (prilagođeno prema Šerić, Peronja i Marušić, 2020). Proizvodi luksuznih marki ne smiju biti niti jednostavno niti svima dostupni (Kapferer, 1997). Ekskluzivnost dostupnosti ovakvih marki doprinosi održavanju i jačanju njihove privlačnosti kod užih segmenata kupaca kojima po pravilu visoka cijena ne predstavlja problem (Krajnović, Bosna i Grubišić, 2021).

Slijedom navedenih činjenica problem istraživanja je fokusiran na načine kojima je luksuznu marku modnih dodataka prodajnom strategijom učiniti poželjnijom i konkurentnijom u niši u kojoj je ista pozicionirana. Oduvijek je prisutna dilema i o povezivanju prodajne strategije s luksuznom markom u cilju ostvarenja prodajnih ciljeva. Prodajna strategija prilagođena određenoj marki doprinosi dojmu dodane vrijednosti u percepciji kupca. Ovisno o specifičnosti

kategorije proizvoda kojoj neki asortiman pripada prodajna strategija je u funkciji stvaranja i održavanja lojalnosti kupaca. Pri odabiru prodajnih aktivnosti treba razmišljati i o očekivanjima kupaca, ali i mogućim reakcijama konkurenata. Sve to ima reperkusije na tržišnu percepciju luksuzne marke (prilagođeno prema Šerić, 2009).

### 1.3. Istraživačka pitanja

Nezavisna varijabla u istraživanju je prodajna strategija, a zavisna je pozicioniranje luksuznih marki modnih dodataka. Polazeći od toga, te od predmeta i problema istraživanja, temeljno istraživačko pitanje glasi:

IP<sub>1</sub>... U kojoj mjeri i na koje načine prodajna strategija doprinosi konkurentnosti luksuzne marke modnih dodataka?

Temeljem te dileme izvode se pomoćna istraživačka pitanja:

IP<sub>11</sub>... Koje su učestale dileme pri odabiru prodajnih strategija luksuzne marke?

IP<sub>12</sub>... Što sve u sferi prodajnih strategija doprinosi percepciji dodane vrijednosti luksuzne marke?

IP<sub>13</sub>... Koja tržišna obilježja luksuznih marki treba uzeti u obzir pri odabiru prodajne strategije?

IP<sub>14</sub>... Jesu li konvencionalne prodajne strategije koje se prakticiraju za ne-luksuzne marke primjenjiva za luksuzne marke modnih dodataka?

Izviđajnim istraživanjem ponuđeni su odgovori za sljedeće dileme:

- Koje sastavnice prodajnih strategija luksuznih marki modnih dodataka su identične, a koje su različite ovisno o vrsti proizvoda?
- Kako se poslovni subjekti obuhvaćeni izviđajnim istraživanjem prilagođavaju tržišnim trendovima?
- Koje su konkurentne prednosti evidentne kod analiziranih luksuznih marki modnih dodataka?
- Kako se poslovni subjekti analizirani izviđajnim istraživanjem diferenciraju od direktnih konkurenata?



## **1.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je analizirati i predstaviti načine i vrste prodajnih strategija koje luksuznim markama modnih dodataka omogućavaju konkurentno pozicioniranje, stjecanje i održavanje lojalnosti kupaca i zadovoljavajuću prodaju.

Nalazima istraživanja je predstavljen odnos različitih prodajnih strategija i temeljem istih ostvarenih tržišnih pozicija. Ukazano je na utjecaj pojedinih sastavnica prodajne strategije koje su u većoj ili manjoj mjeri imale utjecaja na prodajni rezultat proizvoda brendiranih u kategoriji luksuznih marki modnih dodataka.

Istražene su mogućnosti implementacije različitih prodajnih strategija za različite luksuzne marke. Kroz primarno istraživanje je postavljeni koncept testiran. Cilj je bio dokazati značaj odabira primjerene prodajne strategije luksuzne marke modnih dodataka vezano uz ostvarenje planirane prodaje.

## **1.5. Metode istraživanja**

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskoga dijela, što podrazumijeva korištenje raznovrsnih metoda kojim su se prikupili relevantni podaci i testirala promišljanja koja su se postavila temeljem nalaza izviđajnog istraživanja.

Prilikom izrade teorijskoga dijela rada prikupljali su se sekundarni podaci iz recentne znanstvene literature i analizirali odabrani poslovni slučajevi. Koristile su se sljedeće znanstvene metode (Zelenika, 2011):

1. Metoda indukcije – u cilju poopćavanja činjenica ekstrahiranih ih literature i izviđajnog istraživanja;
2. Metode dedukcije – radi donošenja zaključaka temeljem prikupljenih pojedinačnih činjenica vezanih uz predmet i problem istraživanja;

3. Metoda deskripcije – za potrebe opisivanja uočenih pojava i pojašnjenja mogućih uzročno posljedičnih odnosa i veza;
4. Metoda sinteze – za potrebe povezivanja pojedinačnih činjenica u kompleksnija promišljanja i pretpostavke;
5. Metoda analize – za potrebe raščlanjivanja kompleksnijih spoznaja na jednostavnije sastavnice;
6. Metoda komparacije – radi uspoređivanja istih ili sličnih spoznaja radi utvrđivanja pretpostavki koje se mogu promatrati kao određeni kauzaliteti.

Empirijski dio rada je podijeljen na izviđajno i primarno istraživanje. U sklopu izviđajnoga istraživanja, analizirale su se specifičnosti i sastavnice prodajnih strategija tri različita poslovna subjekta koji trguju asortimanom luksuznih marki. Usporedba se temeljila na sekundarnim podacima, iz članaka i dostupnih financijskih izvještaja o poslovanju. Podaci koji su interpretirani kroz primarno istraživanje prikupljeni su anketnim istraživanjem. Fokus je bio na stavovima i mišljenjima jedinki koje su se obuhvatile uzrokom, a pretest pitanjima su bile potvrđene njihove kompetencije za predmet i problem istraživanja. Anketni upitnik je proveden na namjernom uzorku poznavatelja, odnosno kupaca luksuznih marki modnih dodataka obuhvaćenih istraživanjem. Prikupljeni podaci su predstavljani kvantitativno i grafički. Nalazi istraživanja su protumačeni u kontekstu predmeta i problema istraživanja, odnosno za potrebe testiranja temeljnog i pomoćnih istraživačkih pitanja.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Očekivani doprinos istraživanja su smjernice primjerenih prodajnih strategija primjenjivih za različite vrste luksuznih marki modnih dodataka. Ponuđena je i argumentacija spoznaja iskoristivih u znanstvenom smislu, ali primarno za praktičnu implikaciju. Znanstveni aspekt očekivanog doprinosa se ogleda u analitičnome fokusiranom pristupu specifičnoj robi na tržištu koja nije često predmetom znanstvenih istraživanja. Praktični aspekt rada se ogleda u analizi primjenjivosti modela različitih prodajnih strategija u praksi upravljanja luksuznim markama modnih dodataka.

## 1.7. Struktura rada

Diplomski rad je podijeljen na šest poglavlja. Na kraju rada se nalazi popis literature, slika, grafikona i prilozi.

Prvo poglavlje je uvodno, te je u tome poglavlju prikazan predmet i problem istraživanja diplomskoga rada. Slijedom toga, formirana su istraživačka pitanja koja su testirala ulazne varijable u empirijskome dijelu rada. Dodatno, navedeni su ciljevi kao i znanstvene metode istraživanja, te sami doprinos istraživanja.

Drugo poglavlje se odnosi na primjenu prodajnih strategija u pozicioniranju marke. Obradeni su načini prema kojima se bira ciljno tržište, kao i alati potrebni za provođenje segmentacije potencijalnih kupaca. Definirane su temeljne prodajne strategije i modeli upravljanja prodajom. Na kraju poglavlja, raspravljeno je o tome koji čimbenici i strategije stvaraju utjecaj na pozicioniranje marke.

Treće poglavlje se odnosi na stvaranje konkurentnosti marke. Objašnjeni su teorijski pristupi prilikom kreiranja konkurentske prednosti marke, kao i temelji koji čine konkurentsku prednost. Također je obrađen utjecaj različitih strategija kako bi se upravljalo konkurentskom prednošću marke.

Četvrto poglavlje je usmjereno ka karakteristikama luksuznih marki; ispitana je njihova diferencijacija od ostalih, te specifičnost samoga tržišta i percipirane vrijednosti koje one stvaraju u oku potrošača.

Peto poglavlje je obuhvatilo izviđajno istraživanje koji se temeljilo na usporedbi prodajnih strategija triju luksuznih marki modnih dodataka. Kroz usporedbu prodajnih strategija, analizirana je organizacijska kultura poduzeća, provedba marketinških aktivnosti, primjena modela prodajnih strategija te konkurencija i odnosi s kupcima.

U šestome poglavlju je provedeno primarno istraživanje. Pomoću anketnoga upitnika na prigodnome uzorku su istraženi stavovi potrošača o primjenjivosti modela prodajnih strategija. Prezentirani su zaključci na postavljena istraživačka pitanja kroz kritički osvrt.

U sedmome poglavlju, autor je donio zaključak na cjelokupan rad i istraživanje.

## 2. PRODAJNE STRATEGIJE U POZICIONIRANJU MARKE

### 2.1. Odabir ciljnih tržišta

Kako bi poduzeće uspješno plasiralo novi proizvod na tržište, od iznimne je važnosti odabir ciljnih tržišta kojima će proizvod biti ponuđen (Bentyn et al. 2020; Šerić, 2019; Šerić et al. 2011; Meža i Šerić, 2009). Pomoću alata ciljanoga marketinga može se definirati ciljno tržište kupaca (Marketingfancier, 2016; Šerić i Petričević, 2009).

Ciljani marketing se provodi kroz tri faze (Kotler et al. 2019):

1. *Segmentacija tržišta* – podjela tržišta prema različitim obilježjima potencijalnih kupaca
2. *Izbor ciljnih tržišta* – odabir marketinške strategije i jednog ili više tržišnih segmenata na koje će se utjecati
3. *Pozicioniranje proizvoda* – primjena marketinškoga miksa u svrhu pozicioniranja proizvoda na ciljnome tržištu

Potražnja za proizvodima je raznolika; različiti kupci očekuju različite koristi od istoga proizvoda (Marketingfancier, 2016; Šerić et al. 2010). Dodatno, nekad će konkurenti biti u boljem položaju da zadovolje potrebe pojedinih segmenata (Bentyn et al. 2020; Šerić, 2009; Šerić i Petričević, 2009).

Prema tome, nije moguće privući sve potencijalne kupce na novome tržištu (Šerić et al. 2010; Šerić, 2009). S obzirom na navedeno, nameće se zaključak da će poduzeće uspješno prezentirati proizvod ukoliko ga namjeni adekvatnome krugu kupaca – odabranome tijekom segmentacije ciljanog tržišta (Meža i Šerić, 2014; Šerić i Luetić 2008 A).

### 2.2. Segmentacija kupaca

Svrha segmentacije kupaca je kreiranje proizvoda na način da se zadovolje različite potrebe kupaca (Šerić et al. 2017). Kupci se mogu segmentirati prema sljedećim obilježjima (Šerić, 2009; Šerić et al. 2017):

- Zemljopisna segmentacija (grupacija zemalja, zemlja, županija, grad)

- Sociološka segmentacija (kultura, društvena klasa, referentna grupa)
- Demografska segmentacija (dob, spol, veličina obitelji, zanimanje, obrazovanje)
- Psihografska segmentacija (životni stil, svjetonazor)
- Segmentacija prema navikama potrošača (učestalost kupnje, motivi kupnje, privrženost marki, kategorija usvajača novog proizvoda)
- Segmentacija prema očekivanoj koristi od proizvoda (niska cijena, atraktivan dizajn, dobar okus)

Kako odabrati poželjan segment kupaca? Prije odabira ciljnoga segmenta, potrebno je identificirati i razumjeti karakteristike pojedinoga segmenta kako bi se mogla ocijeniti privlačnost istoga (Šerić, 2009). Privlačnost segmenta ovisi o njegovome tržišnome i profitnome potencijalu – projekciji stope rasta, rizičnosti, djelovanju ekonomije obujma, pojavi supstituta i slično (Šerić, 2009; Šerić et al. 2017).

Osim ukupne privlačnosti segmenta, poduzeće treba razmisliti i o vlastitim snagama – posjedovanju znanja i vještina za usluživanje odabranoga segmenta i mogućnosti razvitka konkurentske prednosti (Šerić, 2009).

Segmentacija tržišta ne mora nužno dijeliti potrošače na grupe kupaca. Postoje četiri razine prema kojima se kupci mogu segmentirati (Kotler et al. 2019):

- Segmenti – veća grupa potrošača na jednome tržištu
- Niše – manja grupa potrošača sa specifičnim obilježjima
- Lokalna područja - manji dijelovi nacionalnoga tržišta sa specifičnim obilježjima
- Pojedinci – jedna osoba

Kako bi poduzeća otkrila tržišne segmente, mogu se koristiti navedeni pristupi (Previšić i Ozretić Došen, 2004):

1. *A priori pristup (klasični pristup)* – segmentacija kupaca temeljem uočljivih osobinama (demografske i zemljopisne). Ti podaci se nadopunjuju dodatnim informacijama (navike kupovanja, potrošački stavovi i drugo (Katić, 2018; Šerić, 2009);
2. *Segmentacija prema skupinama* – istraživanjem se prikupljaju podaci o potrošačima koji se potom razvrstavaju u grupe temeljem odabranih obilježja (Šerić, 2009);

3. *Hibridni model* – kombinacija a priori pristupa i segmentacije prema skupinama. Prvo se potrošači dijele po nekom obilježju (npr. demografsko ili zemljopisno), a nakon toga se a priori segmenti dijele u manje skupine temeljem specifičnosti tržišta (Šerić, 2009).

Ovisno o odabiru poželjnoga segmenta, poduzeće može izabrati jednu od tri navedene strategije segmentacije kupaca (Šerić, 2009):

1. *Masovni pristup* – predstavljanje proizvoda na sličan način za sve potencijalne kupce (za homogena tržišta);
2. *Proizvodno diferencirani pristup* – orijentacija na dva ili više tržišnih segmenata pri čemu se za svaki kreira poseban marketinški splet (kada se teži bržoj maksimizaciji tržišnog udjela);
3. *Ciljana segmentacija* – odabir jednog segmenta kome se prilagođava marketinški splet (stvaranje konkurentске prednosti specijalizacijom za pojedini segment).

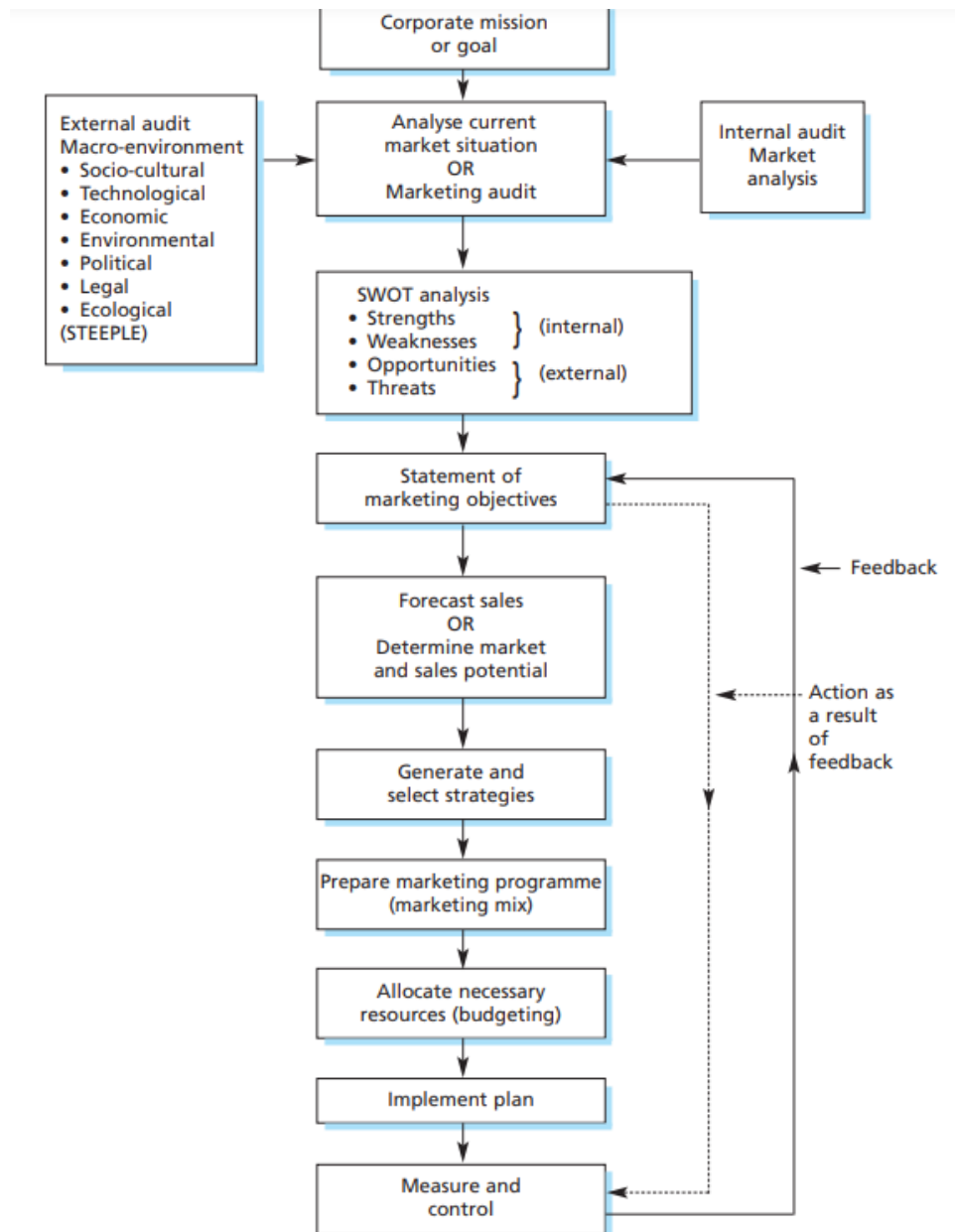
**Tablica 1: Strategije segmentacije**

Strategija segmentacije	Masovni pristup	Proizvodno diferencirani pristup	Ciljana segmentacija
Tržišni cilj	Veliki broj obuhvaćenih grupa potrošača	Dvije ili više obuhvaćenih grupa potrošača	Jedna specifična obuhvaćena grupa potrošača
Proizvod/usluga	Proizvod pod jednom trgovačkom markom za više grupa potrošača	Različite marke proizvoda za svaku grupu potrošača	Jedna marka proizvoda prilagođena jednoj grupi potrošača
Cijena	Jedan model cijena	Različiti modeli cijena za svaku grupu potrošača	Jedan model cijena prilagođen jednoj grupi potrošača
Distribucija	Svi mogući posrednici	Posrednici koji odgovaraju segmentu kupaca	Odgovarajući posrednici
Promocija	Masovni mediji	Mediji koji odgovaraju segmentu kupaca	Odgovarajući mediji

Izvor: <http://docplayer.rs/182819055-Segmentacija-izbor-i-tr%C5%BEi%C5%A1ta-ta-i-pozicioniranje-prof-dr-mira-ka%C4%8Dar.html> (28.05.2022)

### 2.3. Modeli upravljanja prodajom

Kako bi poduzeće uspješno upravljalo prodajom, potrebno je definirati prodajne aktivnosti u sklopu cjelokupnoga marketinškoga plana (Jobber i Lancaster, 2012; Bentlyn et al. 2020; Šerić et al. 2010). Ne postoji jedinstveni marketinški plan; poduzeća kreiraju individualne marketinške planove sljedeći zadani okvir.



**Slika 1: Odrednice za sastavljanje marketinškoga plana**

Izvor: Jobber, D. i Lancaster G. (2012). Selling and sales management., 59.str

Planiranje i uspostava prodajne funkcije kroz marketinški plan se odvija kroz sljedeće korake: (Jobber i Lancaster, 2012):

#### *Definiranje misije poduzeća*

Kao preduvjet razvoja marketinškoga plana potrebno je definirati misiju poduzeća. Dobro definirana misija poduzeća temeljena na sljedećim postupcima (Kotler et al. 2019):

- Postavlja limitiran broj poslovnih ciljeva
- Ističe osnovne vrijednosti i politike poduzeća
- Definira područja djelovanja u kojima poduzeće želi konkurirati

Proces definiranja misije poduzeća je od iznimne važnosti. Misija poduzeća treba osigurati da poduzeće vodi računa o potrebama i željama svojim kupaca (Jobber i Lancaster, 2012). Dodatno, ona bi trebala biti temeljena na dugoročnoj viziji poduzeća: u smislu planiranja procesa i aktivnosti koje tek slijede kako bi se osigurala dugoročna profitabilnost (Jobber i Lancaster, 2012; Kotler et al. 2019).

#### *Analiza okoline*

Analiza okoline poduzeća se sastoji od (Jobber i Lancaster, 2012):

- Analize interne okoline:
  - a. Analiza trenutnoga marketinškoga miksa
  - b. Analiza ponašanja kupaca
  - c. Analiza veličine i rasta tržišta
  - d. Analiza konkurencije

Prodajna funkcija može doprinijeti analizi trenutne tržišne situacije. Analizom podataka o ostvarenoj prodaji poduzeće može bolje razumjeti ponašanje kupaca i trendove na tržištu (Jobber i Lancaster, 2012).

- Analize eksterne okoline:
  - a. PEST analiza

#### *Provedba SWOT analize*

Pomoću SWOT analize poduzeće može osigurati informacije o (Kotler et al. 2019):

- Unutrašnjim snagama (S)



- Unutrašnjim slabostima (W)
- Vanjskim prilikama (O)
- Vanjskim prijetnjama (T)

Kako bi provedba SWOT analize bila učinkovita, potrebna je pravilna identifikacija i kategorizacija pojedinih aktivnosti poduzeća (Kotler et al. 2019).

Nadalje, svrstavanje aktivnosti u jednu od četiri navedene kategorije može poslužiti poduzeću kao temelj za analizu njihovoga strateškoga utjecaja na djelovanje poduzeća (Kotler et al. 2019).

### *Definiranje ciljeva*

Postoji nekoliko vrsta ciljeva u poduzeću: poslovni, marketinški, proizvodni, financijski i slični (Jobber i Lancaster, 2012). Važnost marketinških ciljeva se ogleda u tome što oni odražavaju potrebe kupaca i načine ispunjenja njihovih potreba (Jobber i Lancaster, 2012).

U procesu korporativnoga planiranja tržišno-vođenih poduzeća marketinški planovi su na prvome mjestu. Odnosno, ostali ciljevi se moraju prilagoditi postavljenim marketinškim ciljevima (Jobber i Lancaster, 2012).

Poduzeća usmjeravaju vlastiti razvoj kroz definiranje „SMART“ ciljeva. To znači da bi navedeni ciljevi trebali biti (Jung, 2007):

- Specifični
- Mjerljivi
- Dostižni
- Temeljeni na rutinama/praksama
- Vezani uz funkcionalni prioritet

### *Predviđanje prodaje*

Predviđanje prodaje se temelji na sljedećim procjenama (Jobber i Lancaster, 2012):

- Procjena tržišnoga potencijala – označava najveću moguću prodaju za cijelu industriju u određenome vremenskome intervalu
- Procjena prodajnoga potencijala – označava najveći mogući tržišni udio koje bi poduzeće moglo zauzeti pod najpovoljnijim uvjetima

- Prognoza prodaje – označava dio prodajnog potencijala za koji se pretpostavlja da će biti postignut u određenome vremenskom razdoblju

### *Odabir prodajne strategije*

Nakon definiranja marketinških ciljeva i procjene odnosno prognoze prodaje slijedi odabir prodajne strategije. Prodajna strategija je skup pristupa koje će poduzeće koristiti kako bi ostvarilo svoje prodajne ciljeve (prilagođeno prema Jobber i Lancaster, 2012):

Poduzeće mora odabrati jedan od više alternativnih načina (strategija) na koji se neki cilj može postići. Na koji način poduzeće odabire ispravnu strategiju? Prvo je potrebno generirati što više alternativnih strategija. Nakon toga slijedi vrednovanje navedenih strategija; procjena njihovih implikacija na resurse u uvjetima ranije definiranih tržišnih prilika. Dodatno, odabrana strategija bi se trebala ispitati i u odnosu na strategije korištene od strane konkurenata (Jobber i Lancaster, 2012).

### *Izbor elemenata marketinškoga spleta*

Postoje četiri elementa marketinškoga miksa (Kotler et al. 2015):

- Proizvod – ime marke, percipirana kvaliteta, ambalaža proizvoda i ostale dodatne usluge proizvoda
- Cijena – količina novca koju je potrebno platiti za određeni proizvod
- Distribucija - aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi približilo svoj proizvod kupcima
- Promocija – aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi promoviralo svoj proizvod kupcima

Poduzeće donosi odluke o elementima marketinškoga miksa kako bi ispunilo zadane ciljeve na ciljnome tržištu.

### *Alokacija resursa*

Nakon donošenja odluka o odabiru strategije i elemenata marketinškoga miksa, potrebno je napraviti okvir za alokaciju resursa – proračun. Proračun treba sadržavati procjenu prihoda i rashoda te prognozirani izvještaj o dobiti i gubitku (Jobber i Lancaster, 2012).

Prodajni budžet se svrstava pod domenu proračuna. Kako bi se pripremio prodajni budžet, ključna je prognoza prodaje. Na temelju prognoze prodaje, voditelj prodaje određuje razinu izdataka za postizanje predviđene razine prodaje (Jobber i Lancaster, 2012).

Dodatno, potrebno je definirati prodajne aktivnosti koje su potrebne za realizaciju prognozirane prodaje. Nakon što je voditelj prodaje pripremio prodajni budžet, slijedi provedba i kontrola (Jobber i Lancaster, 2012).

### *Implementacija*

Prethodni koraci su rezultirali izradom detaljnog dokumenta u kojem će biti navedeno što treba učiniti, kada će se to raditi i tko je odgovoran (Jobber i Lancaster, 2012).

Nadalje, procijenjeni su troškovi i prihodi, kao i vremenski okviri za različite aktivnosti u planu (Jobber i Lancaster, 2012).

### *Praćenje i kontrola*

Zadnji korak u stvaranju marketinškoga plana je implementacija kontrolnih mehanizama. Zadaci kontrolnih mehanizama su (Jobber i Lancaster, 2012).

- Mjerenje stupnja uspješnosti u postizanju ciljeva
- Stvaranje mogućnosti modifikacije različitih elemenata marketinškoga plana

## **2.4. Temeljne prodajne strategije**

Postoje dva pristupa u oblikovanju prodajne strategije (Tomašević Lišanin et al. 2019):

### *1. Transakcijski (tradicionalni) pristup prodaji*

Transakcijski pristup vrednuje prodajnu aktivnost kao trivijalnu transakciju. U tu svrhu, prodavač ne pridodaje veliku važnost potrebama i željama potrošača. Primarni fokus je postavljen na zaključenje prodaje, odnosno na povećanje prodajnog volumena. Proizvod je nametnut kupcu, bez ikakvoga uplitanja u njegov proces odlučivanja (Tomašević Lišanin et al. 2019).

Transakcijski pristup prepoznaje prodaju kao kratkoročnu aktivnost. Poduzeća koja posluju na ovaj način najčešće ne nude nikakve post – prodajne usluge. Čim je prodaja dovršena, fokus je na pronalasku novih kupaca (Tomašević Lišanin et al. 2019).

### *2. Prodaja temeljena na razvoju odnosa s kupcima*

Ovaj prodajni princip se temelji na uspostavljanju dugoročnih odnosa s kupcima. Poticanje dijaloga i osnaživanje želja i potreba potrošača su temelj ovoga pristupa. Primarni fokus je postavljen na kupca i njegove potrebe. Prodavač više nije samo prodavač, već postaje savjetnik i dugoročni partner potrošača. Prodavač posjeduje znanja i vještine kako bi odgovorio na svako postavljeno pitanje od strane kupca i aktivno sudjelovao u donošenju odluka (Tomašević Lišanin et al. 2019).

Ovaj princip se može podijeliti na dvije kategorije (Tomašević Lišanin et al. 2019):

- Prodaja usmjerena na dodatno unaprjeđenje odnosa

Ova prodajna strategija ima za cilj izgradnju odnosa s kupcima, ali i ispunjenje specifičnih potreba potrošača i nakon ostvarivanja odnosa. Kod ovoga pristupa je izuzetno važno identificirati što je potrošaču bitno. Nakon identifikacije, slijedi prilagodba i isporuka modificiranoga proizvoda/usluge kupcu (Tomašević Lišanin et al. 2019).

- Prodaja usmjerena na kupca

Cilj prodajne strategije koja je orijentirana prema kupcu je ispunjavanje potreba potrošača kroz uložene prodajne napore. Navedeni cilj se može postići na sljedeće načine (Tomašević Lišanin et al. 2019):

- a) Pružanje detaljnoga opisa proizvoda
- b) Izbjegavanje prodajnog pritiska
- c) Pružanje pomoći kupcu u donošenju kupovne odluke
- d) Pružanje pomoći kupcu pri procjeni vlastitih potreba

Uz navedene, autori Tomašević Lišanin, Maglajlić-Kadić i Drašković (2019) navode još tri ključne prodajne strategije:

- Usmjerenost na prodaju

Ova orijentacija ima za cilj stvaranje potražnje za proizvodima i povećanje prodajnog volumena. U prvi plan su stavljeni kratkoročni prodajni ciljevi, dok su potrebe potrošača manje bitne (Tomašević Lišanin et al. 2019).

- Prodajna strategija dodavanja vrijednosti

Kroz prodajnu strategiju dodavanja vrijednosti, prodajno osoblje dodaje vrijednost ponuđenom proizvodu odnosno usluzi. Strategija je bazirana na konceptu očekivanoga proizvoda. Očekivani proizvod podrazumijeva minimalna obilježja koje proizvod mora ispuniti. Kako bi prodajno osoblje stvorilo dodatnu vrijednost proizvodu, potrebno je zadovoljiti razinu očekivanoga proizvoda i nešto dodatno iznad te razine (Tomašević Lišanin et al. 2019).

- Adaptivna prodajna strategija

Adaptivna prodajna strategija svoje teze temelji na psihologiji. Kod primjene ovoga pristupa ne postoji jedinstveni obrazac prodajnoga postupanja. Adaptivna prodaja se može definirati kao mogućnost prilagodbe prodajnoga ponašanja na temelju percipiranih informacija o prodajnoj situaciji (Tomašević Lišanin et al. 2019).

## **2.5. Čimbenici i strategije pozicioniranja marke**

Uspjeh poduzeća na tržištu ovisi o sposobnosti stvaranja adekvatne potražnje za vlastitim proizvodima i uslugama. Potražnja bi trebala biti na razini na kojoj bi zadovoljila sve činitelje lanca vrijednosti: klijente, distributere, investitore, zaposlenike i ostale. Poslovna praksa pokazuje načine dostizanja navedenih ciljeva; kroz primjenu koncepcije marke i sustave tržišnoga pozicioniranja (Stanko i Kalajdžić, 2018).

Pavlek (2008) definira tržišno pozicioniranje kao „proces kojim se, posredstvom marketinškog miksa, utječe na percepciju potrošača o marki u odnosu prema drugim markama.“ Pozicioniranje marke je u svojoj suštini zauzimanje novoga teritorija – tržišnoga prostora (Pavlek, 2008). To je rezultat primijene multidisciplinarnoga pristupa različitih znanosti specijaliziranih za analizu ljudskoga ponašanja (Stanko i Kalajdžić, 2018).

Izgradnja snažne marke podrazumijeva neprestano promatranje želja i potreba potrošača (Stanko i Kalajdžić, 2018). Izgradnja marke se temelji na strateškome odabiru atributa pozicioniranja. Atributi pozicioniranja predstavljaju marku na tržištu i stvaraju percepciju u glavama potrošača (prilagođeno prema Rako, 2016; Stanko i Kalajdžić, 2018). To mogu biti (Renko, 2009):

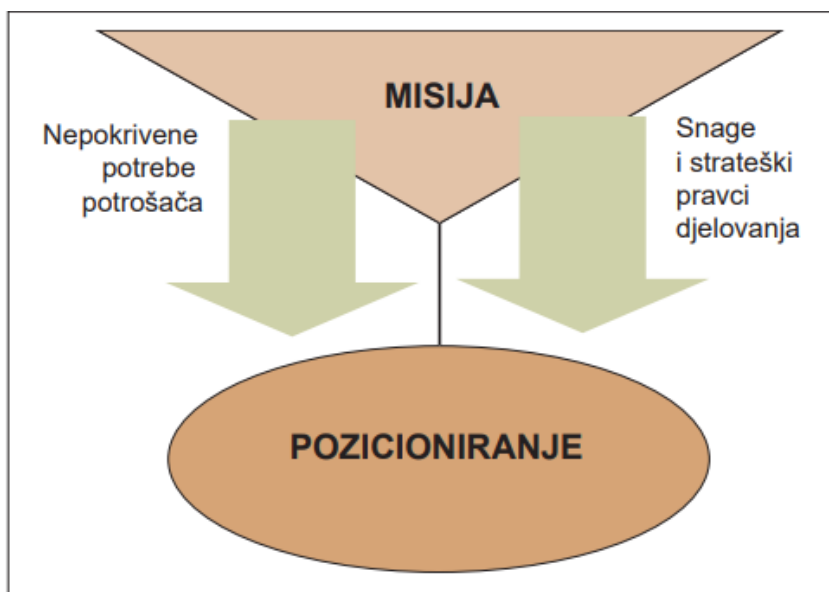
- Opipljive karakteristike proizvoda

- Neopipljive karakteristike proizvoda
- Upotrebna vrijednost proizvoda
- Cijena proizvoda
- Koristi nastale posjedovanjem proizvoda

Koristeći strategiju pozicioniranja, marke se odmiču od trenutnoga položaja do željene pozicije. Prilikom definiranja strategije, polazi se od misije: temeljnih vrijednosti marke (Pavlek, 2008).

Dodatno, potrebno je provesti analizu tri ključna elementa (Pavlek, 2008):

- Cijena ulaza – zahtjevi kategorije za igrača na tržištu
- Trendovi područja koje se želi zauzeti – potrebe potrošača
- Trendovi koji se mogu predvidjeti – trendovi iz kojih se stvara pozicioniranje



**Slika 2: Model pozicioniranja**

Izvor: Pavlek, Z. (2008). Branding: kako izgraditi najbolju marku. *MEP Consult, Zagreb.*, 234.str

Strategija pozicioniranja se odvija prema sljedećim koracima (Rako, 2016):

1. Identifikacija konkurenata
2. Odabir atributa pozicioniranja
3. Analiza postojećeg položaja

4. Odabir strategije pozicioniranja
5. Implementacija strategije pozicioniranja
6. Kontrola provedene strategije

Moguće je zauzeti sljedeće položaje na tržištu provedbom strategije pozicioniranja (Kotler et al. 2019):

- Dominantan položaj – mogućnost korištenja raznolikih strategijskih opcija
- Snažan položaj – mogućnost poduzimanja samostalnih aktivnosti bez narušavanja svoje dugoročne pozicije
- Održiv položaj – poslovanje pod pritiskom jačega poduzeća
- Slab položaj – nezadovoljavajuće poslovanje sa mogućnosti poboljšanja
- Nesposobnost za poslovanje - nezadovoljavajuće poslovanje bez mogućnosti poboljšanja

### 3. KONKURENTNOST MARKE

#### 3.1. Konkurentne prednosti marke

Konkurentna prednost je sposobnost poduzeća da stvori dodatnu vrijednost na jedan ili više načina koje konkurencija ne može oponašati (Kotler et al. 2015). Poduzeće mora neprekidno pronalaziti nove izvore dodatne vrijednosti kako bi konkurentna prednost bila održiva, te iste učinkovito komunicirati s ciljanim tržištem (Borovac Zekan et al. 2011). Od iznimne je važnosti da konkurentna prednost poduzeća predstavlja prednost i za klijenta (Kotler et al. 2019; Šerić i Luetić, 2008 B).

U kontekstu luksuznih marki konkurentna prednost može biti superiorno iskustvo kupovine proizvoda – ukoliko klijent smatra doživljaj kupovine značajnim.

Porter (1985) navodi da postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti: prednost u niskim troškovima i diferencijacijska prednost. Ukoliko poduzeće želi ostvariti prednost nad konkurencijom, prethodno mora donijeti izbor o vrsti konkurentne prednosti koje želi postići i tržištu u kojem želi djelovati (Tipurić, 1999).

Istovremena konkurentna prednost u troškovima i diferencijaciji je iznimno rijetka i kratkotrajnoga karaktera (Tipurić, 1999). Drugim riječima, poduzeće treba zauzeti superioran diferencijacijski ili troškovni položaj kako bi gradilo svoju prednost.

		Relativni troškovni položaj	
		Inferirotan	Superirotan
Relativni diferencijacijski položaj	Superirotan	Diferencijacijska prednost	Diferencijacijska i troškovna prednost
	Inferirotan	Bez prednosti	Prednost niskih troškova

**Slika 3: Konkurentna prednost**

Izvor: Tipurić, D. (1999). Konkurentna prednost poduzeća–izbor između niskih troškova i diferencijacije. Poslovna analiza i upravljanje, 3, 4.str



### 3.1.1. Strukturalistički pristup

Strukturalistički pristup je ekonomski pravac koji objašnjava posjedovanje konkurentne prednosti. Pretpostavke na kojima se temelji ovaj pristup su (Vrdoljak Raguž et al. 2013):

#### 1. *Strateško pozicioniranje je ključno za uspjeh poduzeća*

Cilj vodstva poduzeća je pronaći optimalan položaj unutar industrije. Prema Tipuriću, idealan strateški položaj je onaj gdje se poduzeće može obraniti od konkurenata, istodobno stvarajući svoju korist. Ukoliko poduzeće stvara iznadprosječne dugoročne profite, može se zaključiti da posjeduje konkurentnu prednost (Tipurić, 1999).

#### 2. *Poduzeća trebaju voditi računa o dugoročnoj profitabilnosti industrije u kojoj djeluju*

Kada se govori o profitabilnosti industrije, potrebno je obratiti pozornost na njenu trenutnu i buduću strukturu (Vrdoljak Raguž et al. 2013). Industrijska struktura je varijabilna, te se u svakome trenutku može promijeniti pod utjecajem različitih faktora. S obzirom na to, poduzeće prije ulaska u industriju treba provesti analizu njezine dugoročne profitabilnosti. Prema Porteru, industrijska struktura se može analizirati pomoću pet sila:

- *Prijetnja postojeće konkurencije*

Ukoliko u industriji djeluju agresivni konkurenti, njezina očekivana profitabilnost je niska. Nasuprot tome, odsustvo agresivne konkurencije je znak profitabilne industrije.

- *Opasnost od ulaska novih konkurenata*

Ukoliko je industrija takva da sadrži niske ulazne barijere, onda postoji opasnost od ulaska novih konkurenata i zasićenja tržišta. Idealna situacija pretpostavlja visoke ulazne i niske izlazne barijere. Na taj način je spriječen ulazak novih konkurenata, a neuspješne tvrtke lako odlaze s tržišta.

- *Prijetnja od supstituta*

Ukoliko na tržištu postoji potencijalna zamjena za proizvod – supstitut, onda je ta industrijska grana neprivaćna. Zamjenski proizvodi mogu ograničiti cijenu i profit poduzeća koje proizvodi glavni proizvod.

- *Pregovaraćka moć kupaca*

Kupci mogu navoditi konkurente da se bore međusobno – kvalitetom, cijenom i ostalim svojstvima proizvoda/usluge. Ukoliko je pregovaračka moć kupaca visoka, to negativno utječe na profitabilnost industrije.

- *Pregovaračka moć dobavljača*

Koncentrirani i dobro organizirani dobavljači mogu poduzećima uvjetovati razine cijene i količine odabrane robe. Ukoliko je to slučaj, može se zaključiti da je riječ o industriji gdje se ne očekuje visoka profitabilnost.

### **3.1.2. Resursni pristup**

Resursni pristup se temelji na pretpostavci da poduzeća koja posjeduju i uspješno upravljaju svojim resursima posjeduju konkurentsku prednost (Jelenc, 2013). Za razliku od strukturalističkoga pristupa, ovaj pristup ne pridaje značaj obilježjima industrijske strukture (Vrdoljak Raguž et al. 2013).

Kako bi poduzeće uspješno raspolagalo resursima, potrebno je prvo prepoznati kolika je njihova vrijednost. Vrijedni resursi su oni koji mogu biti izvor konkurentske prednosti. Ključne odrednice u utvrđivanju vrijednosti resursa su (Vrdoljak Raguž et al. 2013):

#### *1. Učinkovitost korištenja resursa*

Resursi se učinkovito koriste ukoliko se može proizvesti isti output uz manju količinu inputa ili više outputa uz isti input s obzirom na konkurenciju (Pavić, 2015).

#### *2. Rijetkost resursa*

Poduzeće može koristiti rijetke resurse koje konkurencija ne posjeduje ili teško može posjedovati.

#### *3. Ekskluzivnost resursa*

Glavna karakteristika ekskluzivnih resursa je nemogućnost oponašanja od strane konkurenata. Može se odnositi na njihovu jedinstvenost, kao što su lokacije, patenti i slično. S druge strane, može označavati nedostupnost resursa u pogledu visokih troškova i dugoga vremena pribavljanja.

#### 4. Trajnost resursa

Trajnost označava svojstvo resursa da sporije gubi na svojoj vrijednosti.

#### 5. Zamjenjivost resursa

Ukoliko poduzeće ne posjeduje superioran resurs, isti može biti zamijenjen skupinom osrednjih sredstava - resursa. Zajedničko korištenje tih sredstava stvara konkurentsku moć.

Je li resurs (ili sposobnost) vrijedan ?	Je li resurs (ili sposobnost) rijedak ?	Je li resurs (ili sposobnost) skupo imitirati ?	Je li resurs (ili sposobnost) iskorišten od organizacije?	Konkurentske implikacije	Ekonomska djelotvornost
NE	-	-	NE	Konkurentski zaostatak	Ispodprosječna
DA	NE	-		Konkurentski paritet	Prosječna
DA	DA	NE		Privremena konkurentska prednost	Iznadprosječna
DA	DA	DA	DA	Održiva konkurentska prednost	Iznadprosječna

**Slika 4: Resursni pristup**

Izvor: Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., (2013) U potrazi za konkurentskom prednosti, 13.str

Na slici se mogu vidjeti konkurentske implikacije s obzirom na karakteristike resursa. Kako bi konkurentski paritet postao konkurentska prednost, poduzeće treba koristiti rijetke resurse – nedostupne konkurenciji. Kako bi se privremena konkurentska prednost pretvorila u održivu, potrebno je resurse učiniti još nedostupnijima – u pogledu nemogućnosti imitiranja istih.

Posjedovanje vrijednih resursa samo po sebi ne znači stjecanje konkurentske prednosti. Kako bi osiguralo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati umijeće uporabe resursa (Jelenc, 2013). Korištenje resursa treba biti dobro promišljeno i u skladu s odabranom strategijom poslovanja (Vrdoljak Raguž et al. 2013). Kako bi se resurs pretvorio u resursnu snagu, te potom u konkurentsku prednost, potrebno je (Vrdoljak Raguž et al. 2013):

- Posjedovanje stručnoga znanja
- Posjedovanje stručnih vještina
- Posjedovanje konkurentskih sposobnosti
- Stvaranje vrijedne organizacijske imovine

- Posjedovanje vrijedne nematerijalne i materijalne imovine
- Stvaranje konkurentskih saveza i zajedničkih ulaganja

Zajedničko korištenje pribavljenih resursa i navedenih aktivnosti poduzeća stvaraju konkurentsku prednost.

### **3.2. Temelji konkurentnih prednost marke**

Konkurentska prednost je nužan faktor uspješnosti poduzeća, ali i zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupaca proizlazi iz stjecanja veće vrijednosti samoga proizvoda, dok poduzeća koriste konkurentsku prednost kako bi ojačala svoj položaj na tržištu i povećala prihode poduzeća (Simić et al. 2008).

U ekonomskoj znanosti se susrećemo s problematikom oskudnosti resursa (Pavić, 2015). Oskudnost ekonomskih resursa polazi od činjenice da ih ne nalazimo u neograničenim količinama (Pavić, 2015). S obzirom na to, poduzeća trebaju donositi racionalne odluke i s obzirom na ograničenja, optimalno alocirati resurse (Sabolić, 2014.) Prema Barneyu (1991), optimalno korištenje oskudnih resursa može poslužiti kao izvor konkurentne prednosti.

Koncepti stare i nove ekonomije vrednuju različite pristupe u stvaranju konkurentnosti poduzeća (Škuflić i Vlahinić-Dizdarević, 2003). Stara ekonomija temelji izvore konkurentne prednosti na korištenju jeftine radne snage, sirovina, materijala i energije (Škuflić i Vlahinić-Dizdarević, 2003; Sundać, i Švast, 2009).

Nasuprot tome, nova ekonomija koristi visoke tehnologije, inovacije, obrazovanost radne snage i globalno povezivanje kako bi stvorila dodatnu vrijednost (Škuflić i Vlahinić-Dizdarević, 2003; Sundać i Švast, 2009).

U nastavku su predstavljeni izvori konkurentne prednosti prema konceptu *nove ekonomije*.

#### **3.2.1. Tehnologija i inovacije**

Kao izvor konkurentskih prednosti poduzeća može se navesti primjena novih tehnologija i inovacija. Primjenjivost novih tehnologija se može odnositi na sam proizvod odnosno uslugu, kao i na inovaciju procesa unutar poduzeća (Wang et al. 2011). Inovacija proizvoda se odnosi na poboljšanje samoga proizvoda, dok se inovacija procesa odnosi na smanjenje troškova proizvodnje ili unaprjeđenje postojeće proizvodnje (Harmsen et al. 2000). Korištenje novih tehnologija u proizvodnji može smanjiti prosječni trošak po jedinici proizvoda ili troškove u dugom roku.

**Tablica 2: Utjecaj korištenja novih tehnologija na uspješnost poduzeća**

Pokazatelj	Poduzeća koja ne koriste ICT	Poduzeća koja koriste ICT	Razlika
Rast prodaje (u %)	0.4	3.8	3.4
Rast zaposlenosti (u %)	4.5	5.6	1.2
Profitabilnost (u %)	4.2	9.3	5.1
Dodana vrijednost po zaposleniku (u \$)	5288	8712	2.5
Faktorska produktivnost (u %)	78.2	79.2	1.0

Izvor: Yousefi, A. (2011). The impact of information and communication technology on economic growth: evidence from developed and developing countries. *Economics of Innovation and New Technology*, dostupno na: doi:10.1080/10438599.2010.544470

Iz tablica se može ustvrditi da postoji razlika između poduzeća s obzirom na korištenje novih tehnologija. Poduzeća koja ih koriste imaju veći rast po navedenim pokazateljima. Potrebno je napomenuti da se u tablici radi o poduzećima koja posluju u zemljama u razvoju; gdje određene tehnologije još uvijek nisu dostupne široj javnosti.

S obzirom na navedeno, može se zaključiti da tehnološke promjene mogu pozitivno utjecati na stvaranje konkurentnosti poduzeća. Poduzeća koja idu u korak s tehnološkim napretkom mogu iskoristiti tehnologiju kako bi implementirala novu poslovnu strategiju. Ukoliko se tehnologija koristi kako bi se smanjili troškovi proizvodnje, poduzeće se može odlučiti na strategiju troškovnoga vodstva kako bi konkuriralo nižim cijenama. Isto tako, poduzeće može implementirati novu tehnologiju u proizvod odnosno uslugu. Na taj način se može kupcima prezentirati proizvod koji je drugačiji od ostalih na tržištu – koristeći strategiju diferencijacije.

### 3.2.2. Djelatnici

Radna snaga poduzeća se može promatrati u kontekstu ljudskih potencijala. Pojam ljudskih potencijala se odnosi na zaposlene u poduzeću i njihove sposobnosti, kao i na dio organizacije čiji je zadatak zapošljavanje, otpuštanje i ostali poslovi vezani uz djelatnike (Andžić, 2018). Upravljanje ljudskim potencijalima sadrži stratešku ulogu u organizaciji. Pravilna briga o zaposlenicima, njihovim potrebama, zdravlju i osiguravanju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnoga života može diferencirati poduzeće na tržištu i postati izvor konkurentske prednosti.

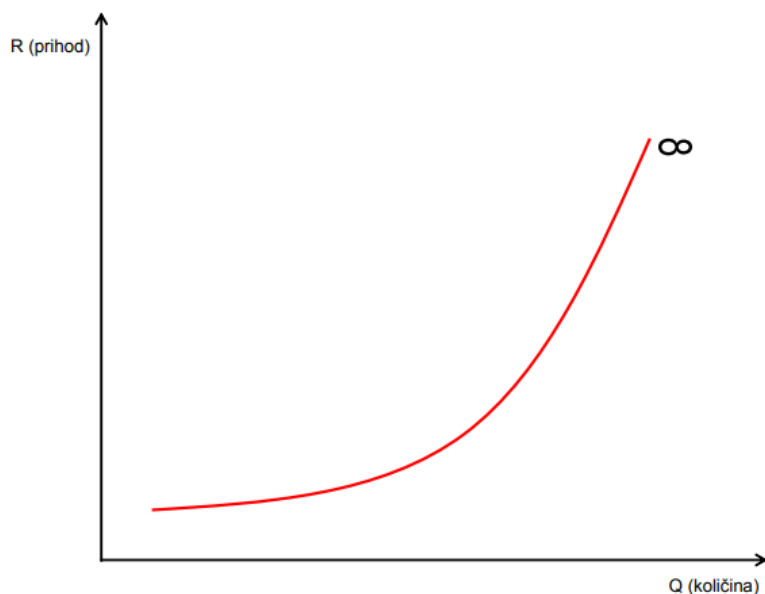
Konkurentska prednost poduzeća podrazumijeva stvaranje dodatne vrijednosti na način da je konkurencija ne može oponašati. Tradicionalni izvori konkurentske prednosti su financije, prirodni resursi, tehnologija i ekonomija razmjera (Wang et al. 2011). Navedeni resursi nisu u tolikoj mjeri značajni jer se istima može lako pristupiti i imitirati ih. S druge strane, složena društvena struktura poput zaposlenika poduzeća i sustava zapošljavanja je jedinstvena i ne može biti lako imitirana (Wang et al. 2011). Može se zaključiti da su politike i prakse ljudskih potencijala ključni izvor održive konkurentske prednosti (Jackson, Schuler i Jiang, 2014).

Postavlja se pitanje kakve politike i prakse ljudskih resursa trebaju biti implementirane u strategiju upravljanja ljudskim resursima kako bi poduzeće bilo konkurentno. Autori Wang, Wen-Cheng i Lin (2011) navode sljedeće prakse:

1. Preferencija korištenja internih izvora za zapošljavanje
2. Osiguravanje treninga za razvoj vještina zaposlenika
3. Stvaranje osjećaja sigurnosti kod zaposlenika
4. Sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka
5. Ocjenjivanje učinka zaposlenika
6. Jasno definiranje opisa posla

Kontinuirano ulaganje u ljudske potencijale poboljšava razinu znanja i vještina kod djelatnika poduzeća. Ključno je da znanje djelatnika postane znanje organizacije (Konjevod, 2020). Takvo znanje se naziva intelektualnim kapitalom poduzeća. Ljudski kapital je pokretač intelektualnoga kapitala (Sundać, i Švast, 2009). Prema Stewartu, intelektualni kapital je zbroj kolektivnoga znanja u poduzeću – uključujući iskustvo, stručnost, informacije i sposobnosti koje se mogu koristiti za kreiranje konkurentske prednosti. Intelektualni kapital je isključivo

vezan za organizaciju, te je on postojan i ukoliko zaposlenici napuste organizaciju (Konjevod, 2020). Kako bi poduzeće stvorilo i održalo konkurentsku prednost, ključno je upravljanje intelektualnim kapitalom kao resursom proizvodnje.



**Slika 5: Odnos prihoda poduzeća i intelektualnoga kapitala**

Izvor: Sundać. i Švast (2009) Intelektualni kapital - Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. 66.str

Kao što je vidljivo na slici, prihod poduzeća neprekidno raste s korištenjem intelektualnoga kapitala kao resursa proizvodnje. Razlog tome je činjenica što je intelektualni kapital neiscrpan i neograničen resurs u poduzeću. Svakako treba imati na umu da se u poduzećima ne koristi isključivo intelektualni kapital kao resurs, već se isti kombinira s ostalim inputima proizvodnje.

### **3.2.3. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura predstavlja kostur organizacije, odnosno poduzeća. Autori Sikavica i Novak definiraju pojam organizacijske strukture kao „sustav odnosa i veza koji je uspostavljen radi izvršenja određenih zadataka.“ Njena uloga je definiranje hijerarhije rada u poduzeću s obzirom na odabranu strategiju i u svrhu ispunjenja poslovnih ciljeva (Zdjelar, 2019).

Poduzeća egzistiraju na tržištu u uvjetima turbulentne okoline, što zahtjeva mogućnost adaptacije na nove uvjete. Kako se mijenja okolina, stvara se i potreba za promjenom organizacijske strukture kao dijela poduzeća (Zdjelar, 2019). Faktori utjecaja na odabir organizacijske strukture mogu biti: okolina, strategija, tehnologija i veličina (Vukušić, 2016). S obzirom na to, može se zaključiti da je organizacijska struktura dinamičan faktor koji je podložan promjenama. Ispravan odabir organizacijske strukture i mogućnost reorganizacije i prilagodbe iste može stvoriti prednost poduzeću nad konkurentima.

Kako treba izgledati uspješna organizacijska struktura? Prema autorima Wangu, Wen-Chenug i Linu (2011), organizacijska struktura treba olakšati radne odnose između različitih subjekata i poboljšati učinkovitost rada unutar različitih organizacijskih jedinica. Fokus je postavljen na preraspodjelu odgovornosti na različite entitete poput divizije, odjela ili radne jedinice (Wang et al. 2011).

### **3.3. Upravljanje konkurentnošću marke**

Prema Tongu i Wangu (2011) konkurentnost marke se može definirati kao sposobnost marke da konkurira na tržištu temeljem svojih jedinstvenih obilježja. Pomoću jedinstvenih obilježja marke se međusobno razlikuju i stvaraju koncept vrijednosti marke. Pod koncept vrijednosti marke može se svrstati (Šulentić, 2016):

- Tržišna vrijednost marke
- Prepoznatljivost marke
- Percipirana kvaliteta marke
- Lojalnost kupaca
- Asocijacije vezane za marku

Koncept vrijednosti marke je formiran kroz učinkovito upravljanje markom. Upravljanje markom je oblikovanje marketinške priče kako bi se stvorio tržišni dojam koji se za nju vezuje (Šerić, 2009). Vješto oblikovan tržišni dojam marke može predstavljati polaznu točku poduzeća za predstavljanje proizvoda i razvoj konkurentnosti (Šerić, 2009).



### 3.3.1. Generičke strategije

Prema Porteru (1985), postoje dva načina postizanja konkurentske prednosti pomoću generičkih strategija:

#### *1. Postizanje konkurentnosti kroz diferencijaciju*

Poduzeće može zauzeti konkurentnu poziciju na tržištu kroz primjenu i implementaciju strategije diferencijacije. Strategija diferencijacije se odnosi na oblikovanje poslovnih aktivnosti i asortimana na način da se kupcima nude proizvodi i usluge koji su prezentirani na tržištu kao jedinstveni i osobito vrijedni (Tipurić, 1999). Provedbom strategije diferencijacije, kupcima se komunicira vrijednost koju proizvod posjeduje, te koju mu ne mogu ponuditi drugi konkurenti u industriji.

Diferencijacija se ne mora primjenjivati samo u odnosu na fizičke karakteristike proizvoda, već može biti sadržana kroz marketinški pristup, tehnologije, umreženost, lanac vrijednosti, korisničku podršku i dizajn (Tipurić, 1999; Tanwar, 2013). Tipurić ističe da je strategija diferencijacija primjenjiva čak i u slučajevima kada se radi o homogenome ili standardiziranome proizvodu. Kroz strategiju diferencijacije, poduzeće stvara lojalnost kupaca koja posljedično utječe na smanjenje osjetljivost na prodajnu cijenu (Tanwar, 2013).

#### *Fokusirana diferencijacija*

Može se istaknuti specifična strategija diferencijacije koja se bazira na uskome segmentu kupaca – fokusirana diferencijacija. Fokusirana diferencijacija se može primijeniti na segmentu kupaca čije su potrebe neadekvatno prepoznate i opslužene od strane konkurenata (Tipurić, 1999). Fokusiranje može biti primijenjeno na način da poduzeće cilja određene demografske segmente. S druge strane, strategija fokusiranja se može odnositi i na korištenje specifičnih prodajnih kanala; na primjer kupnja preko Interneta (Edwards et al. 2014).

#### *2. Postizanje konkurentnosti kroz model niskih troškova*

Strategija troškovnoga vodstva podrazumijeva učinkovitost; proizvodi ili usluge se prodaju po nižoj cijeni od konkurenata kako bi se opslužio veliki dio tržišta, te potom pokrili tekući troškovi poslovanja. Ključno je da se poduzeće orijentira na stalno smanjenje troškova (Tanwar, 2013). Smanjenje troškova se može odnositi na materijal i radnu snagu, ali i na istraživanje i razvoj, te dodatne i prateće usluge (Tipurić, 1999). S obzirom na to da se prilikom

korištenja ove strategije troškovi stavljaju u središte upravljanja, potrebno je prilagoditi aktivnosti u lancu vrijednosti tome cilju.

Imperativ je postavljen na to da proizvodi budu dostupni većem broju kupaca kako bi se iskoristili benefiti ekonomije razmjera (Tanwar, 2013). Ekonomija razmjera je situacija kada se s porastom proizvodnje smanjuju prosječni troškovi proizvodnje (Edwards et al. 2014). Poduzeće koje uspije proizvesti više uz manje prosječne troškove, te potom postaviti nižu cijenu od konkurenata uspješno provodi strategiju troškovnoga vodstva.

#### *Fokusirano troškovno vodstvo*

Posebna vrsta troškovnoga vodstva je fokusirano troškovno vodstvo. Fokusirano troškovno vodstvo se temelji na konkuriranju niskim cijenama u uskome, fokusiranome segmentu kupaca (Edwards et al. 2014). Poduzeća koje se koriste ovom strategijom, ne moraju nužno imati najniže cijene u industriji. Temelj ove strategije je postavljanje nižih cijena odabranome tržišnome segmentu (Edwards et al. 2014). Strategija fokusiranja ima najviše izgleda za uspjeh u onim industrijama u kojima ima puno različitih segmenata, s naglaskom na atraktivne, odnosno profitabilne segmente kupaca (Tipurić, 1999).

### **3.3.2. Strategija plavog oceana**

Autori W. Chan Kim i Renée Mauborgne (2005) oblikuju „Teoriju plavoga oceana“ kao odgovor na postojeće „crvene oceane“. Autori ove teorije su dodijelili slikovite nazive plavi odnosno crveni ocean kako bi ilustrirali odnos među konkurencijom i razvojni potencijal različitih industrijskih grana.

Naziv crvenoga oceana pripada etabliranim tržištima gdje se kontinuirano povećava broj poduzeća koji se natječu za tržišni udio i profit (Kim, 2005). Tržišni prostor s vremenom postaje pretrpan konkurencijom, dok se istovremeno smanjuju mogućnosti za ostvarivanjem rasta poduzeća (Kim, 2005). S obzirom na zagušenost tržišnoga prostora konkurencijom, on se može slikovito opisati kao krvavi – odnosno crveni ocean.

Nasuprot tome, plavi ocean predstavlja nedovoljno istraženi i nepoznati tržišni prostor. (Smodila i Perić, 2019). Odbacivanjem tržišta crvenih oceana i istraživanjem novih

industrijskih grana, poduzeće otvara vrata novim poslovnim mogućnostima. U svojoj srži, plavi ocean predstavlja industriju koja nije još definirana, odnosno čije potrebe kupaca tek treba ispuniti (Kim i Mauborgne, 2014).

S obzirom na to da se strategija plavoga oceana primjenjuje prodiranjem u novi tržišni prostor, može se zaključiti da ova strategija počiva na inovativnosti i kreativnosti. Cilj je uz pomoć tehnoloških inovacija i snalažljivosti vodstva poduzeća stvoriti novu vrijednost za kupce. Nova vrijednost može biti predstavljena kroz tehnološke promjene, ali one nisu uvjet nastanka plavih oceana (Kim i Mauborgne, 2014). Kao rezultat plavih oceana, može se pojaviti skroz nova industrijska grana ili nadogradnja već postojeće industrije (Smodila i Perić, 2019).

Postavlja se pitanje na koji način poduzeća mogu stvoriti plavi ocean. Korištenjem ove strategije, fokus je postavljen na stvaranje potražnje. Nasuprot drugim poslovnim strategijama, korištenje ovoga poslovnoga modela nema za cilj nadjačavanje konkurencije – jer ona još nije ni formirana (Kim i Mauborgne, 2014). Nakon obuhvaćanja neiskorištenoga tržišnoga prostora, poduzeće postavlja pravila tržišne igre i pokušava spriječiti dolazak novih konkurenata. U slučaju prodiranja novih konkurenata na novonastalo tržište i postepene promjene u crveni ocean – poduzeće lider će pokušati stvoriti novi plavi ocean (Kim i Mauborgne, 2014). Stvaranje plavoga oceana je dinamičan, a ne statičan proces koji se ogleda u kontinuiranom inoviranju usluga, potrage za novim kupcima te obuhvaća cijeli sustav aktivnosti poduzeća (Smodila i Perić, 2019).

### **3.3.3. Strategija crvenog oceana**

Kao što je navedeno, crveni ocean predstavlja tržišni prostor gdje se natječe veliki broj konkurentskih poduzeća. Kada na tržištu konkurira veliki broj ponuđača, poduzeće mora donijeti odluku o ostanku na tržištu ili o prelasku u drugu industrijsku granu (Rafique et al. 2015).

Prilikom donošenja odluke o ostanku u crvenome oceanu ključno pitanje resursa (Rafique et al. 2015). Resurse predstavljaju čimbenici proizvodnje koji se koriste u poduzeću. Najčešće se dijele na zemlju, rad i kapital (Pavić, 2015).

Crvene oceane karakterizira turbulentna poslovna okolina i neiscrpna borba oko tržišnoga položaja i profita (Smodila i Perić, 2019). Poduzeća koja sudjeluju u tržišnoj utakmici međusobno se razlikuju.

Poduzeća koja se uspješno natječu u crvenim oceanima su ona čije djelovanje podrazumijeva operativnu učinkovitost – težnja što većem profitu u odnosu na troškove proizvodnje i distribucije (Rafique et al. 2015). Poduzeće koje posjeduje resurse koji omogućavaju postizanje operativne učinkovitosti će vrlo vjerojatno nastaviti konkurirati u crvenome oceanu (Rafique et al. 2015). Ti resursi mogu biti: znanje, tehnologija, zaposlenici, sposobnost menadžmenta i slično. S druge strane, poduzeća koja ne dosežu takvu razinu mogu svoje trenutne kapacitete preusmjeriti u istraživanje plavoga oceana.

**Tablica 3: Plavi i crveni ocean - razlike**

Strategija crvenoga oceana	Strategija plavoga oceana
Natjecanje na postojećem tržištu	Stvaranje novoga tržišta
Fokusiranje na postojeću potražnju	Stvaranje nove potražnje
Fokusiranje na konkurenciju	Fokusiranje na kupca
Segmentacija postojećih korisnika	Privlačenje novih korisnika
Konkurentska prednost	Vrednovanje inovacija

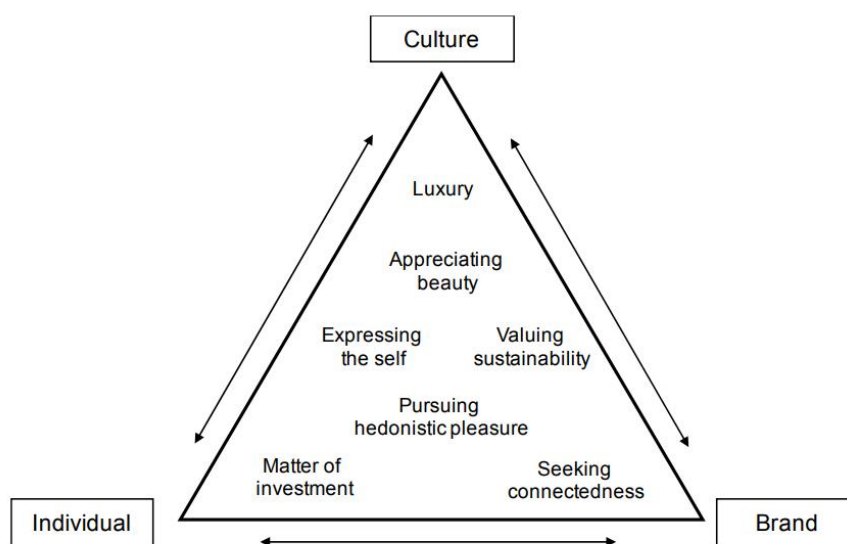
Izvor: Izrada autora prema izvorniku Entrepreneur Scan, 2022.

## 4. LUKSUZNE MARKE MODNIH DODATAKA

### 4.1. Pojam i definicija luksuzne marke

Različite marke stvaraju različite dojmove u glavama potrošača (Li, 2018). Tijekom kupovine u trgovini mješovitom robom, kupci razlikuju proizvode ovisno o cijeni, količini, upotrebim svojstvima i slično. Nasuprot tome, proizvod luksuzne marke predstavlja sva uporabna svojstva sadržana u imenu marke (Li, 2018). Na primjer, čitajući tisak kupci se susreću s pojmom „Hermes torbe“. Taj naziv je dovoljan za opis svih svojstava proizvoda. Nije potrebno spominjati niti boju niti materijal proizvoda kako bi se referiralo na sami proizvod.

Prema Li (2018), luksuzna marka se sastoji od simboličke, funkcionalne i iskustvene dimenzije. Simbolička dimenzija se odnosi na skup asocijacija koje marka odašilje prema kupcu (Berthon et al. 2009). Nadalje, iskustvena dimenzija reflektira intrizične potrebe potrošača, poput hedonizma ili potrage za različitostima (Vickers i Renand, 2003). S druge strane, funkcionalna dimenzija označava upotrebno svojstvo proizvoda (Li, 2018). Navedene dimenzije su sastavljene od različitih elemenata koji čine osobnost potrošača, marke ili samu kulturu (Li, 2018).



**Slika 6: Elementi luksuznih proizvoda modnih marki**

Izvor: Li, C. (2018). Consumer-brand relationship of American luxury brands in the Finnish market—A case study of Michael Kors (Master's thesis)., str 13.

### 4.1.1. Razlike luksuznih i ostalih marki

Prema Heine, postoje različita viđenja pojma luksuznoga dobra:

#### *Filozofsko – sociološko stajalište*

Ovo stajalište obuhvaća najširi opseg shvaćanja pojma luksuznoga dobra. Odnosi se na sva resurse koji potrošaču pružaju više od onoga što mu je potrebno (Heine, 2012). Na primjer, to mogu biti: vrijeme, ljubav, umjetnički talent i slično.

#### *Mikroekonomsko stajalište*

Mikroekonomsko stajalište kao luksuzna dobra podrazumijeva one proizvode koja potrošaču pružaju više od onoga što mu je potrebno i koja se mogu razmijeniti na tržištu (Heine, 2012). Na primjer, to mogu biti: klima uređaj, sportska oprema i slično.

#### *Menadžersko stajalište*

Prema menadžerskome stajalištu, luksuzna dobra su proizvodi koji potrošaču pružaju više od onoga što mu je potrebno u usporedbi s drugim proizvodima iste kategorije (Heine, 2012). To mogu biti Rolls Royce automobili, Dior torba ili slično.

U nastavku će biti napravljena usporedba marki koje obuhvaćaju luksuzna dobra po menadžerskome stajalištu i ostalih marki.

Major Characteristics	Manufacturing Characteristics	Concrete Product Characteristics	Abstract Product Characteristics
Price		Price	
Quality	Expertise of manufacturer	Material & Components	Durability & Value
	Manufacturing complexity	Construction & Function principle	Comfortability & Usability
		Workmanship	Functionality & Performance
	Features	Safety	
	Product size		
	Service		
Aesthetics			Aesthetics
Rarity		Rarity	
Extraordinariness			Extraordinariness
Symbolism			Symbolism

**Slika 7: Diferencijacija luksuznih dobara**

Prema Heine (2012), sljedeće karakteristike razlikuju luksuzne od ostalih marki:

### 1. *Cijena*

Nedvojbeno je da proizvod luksuzne marke ima višu cijenu. U formiranje konačne cijene proizvoda, izuzev cijene materijala i rada, ulaze i različiti psihološki faktori kupaca (Heine, 2012). Korištenjem više cijene roba dobiva na ekskluzivnosti: može biti dostupna isključivo užem krugu potrošača. Prema Dubois, Laurent i Czellar-u (2001) viša cijena stvara diferencijaciju od ostalih marki i potrošačima dodjeljuje elitni status u društvu.

### 2. *Kvaliteta*

Prema Heine (2012), kvaliteta marke je određena sljedećim svojstvima:

- Složenost proizvodnje

Može se odnositi na ručnu izradu proizvoda, ali i na veliku količinu vremena i truda uloženoga u sami proces proizvodnje.

- Korišteni materijali

Prema Heine (2012), postoje određeni materijali koji asociraju na luksuz. Tu se mogu nabrojati materijali poput zlata, srebra ili dijamanta.

- Način izrade

Način izrade luksuznih proizvoda podrazumijeva perfekcionizam; ne smije postojati nikakva greška na proizvodu.

- Značajke proizvoda

Luksuzni proizvodi trebaju imati višu razinu upotrebljivosti i novih značajki s obzirom na ostale.

- Usluga

Usluga se odnosi na iskustvo kupovine, kao i na post-prodajni proces. Dodatno, usluga luksuznoga proizvoda treba uključivati modifikaciju proizvoda, garanciju, korisničku podršku i slično.

- Veličina proizvoda

Proizvod svojom veličinom treba odgovarati funkciji za koju se koristi.

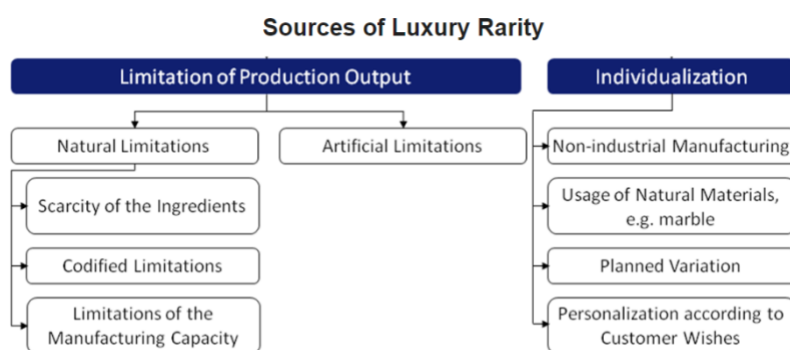
### 3. Estetika

Estetika je glavno svojstvo diferencijacije luksuznih i običnih dobara (Heine, 2012). Estetika luksuznih dobara odgovara ukusima više klase: raskošu, sjaju i glamuru (Krajnović, Bosna i Grubišić, 2021).

Luksuzni proizvodi bi trebali biti „izvor senzualnoga užitka“ (Dubois, Laurent i Czellar, 2001). Autori označavaju njihovu polisenzualnost – luksuz nije samo ugodan za oči, već i za ostale osjete poput sluha, njuha, okusa i dodira.

### 4. Rijetkost

Smanjena dostupnost proizvoda stvara veću vrijednost (Krajnović, Bosna i Grubišić, 2021). Izvor smanjene dostupnosti proizvoda može biti limitirana proizvodnja ili individualizacija proizvoda (Heine, 2012).



### Slika 8: Izvori rijetkosti luksuznih proizvoda

Izvor: Heine, K. (2012). The concept of luxury brands. *Luxury brand management*, 1(2)

### 5. Osebnost

Luksuzni proizvodi se vizualno razlikuju od proizvoda ostalih marki (Heine, 2012). Također se ova karakteristika može odnositi i na inovativne tehnologije korištene u samome proizvodu (Krajnović, Bosna i Grubišić, 2021). Luksuzni proizvodi prvi donose trend na tržište koji potom slijede ostali ponuđači na tržištu (Heine, 2012).

### 6. Simbolizam



Korištenje proizvoda određenih marki može pobuditi određene asocijacije u kupcima (Krajnović, Bosna i Grubišić, 2021). Asocijacije mogu biti povezane s načinom života ili vrednovanjem određenih životnih vrijednosti (Heine, 2012).

#### **4.1.2. Obilježja i prepoznatljivost luksuznih marki**

Kako bi luksuzna modna marka bila prepoznatljiva na tržištu, marketinški stručnjaci joj moraju udahnuti osobnost. Osobnost marke se može definirati kao skup ljudskih osobina pridodanih marki (Sinčić Ćorić i Roglić, 2015).

Potrošači kupuju marke čija osobnost odgovara vlastitoj. S obzirom na navedeno, marketinški stručnjaci trebaju stvarati i održavati osobnost marke unutar okvira ciljane skupine kupaca (Sinčić Ćorić i Roglić, 2015).

Marka proizvodu daje dodatnu vrijednost. Dodatna vrijednost marke se ogleda u tome što su potrošači spremni platiti višu cijenu u odnosu na drugi proizvod koji ima istu uporabnu vrijednost (Kotler et al. 2015).

#### **4.2. Percepcija luksuzne marke**

Luksuzne marke ne predstavljaju same po sebi luksuz. Predznak luksuza im pridodaju potrošači svojim promišljanjima o marki (Hudders, 2012). S obzirom na to, od izuzetne je važnosti upravljanje percepcijom kupaca o luksuznoj marki.

U literaturi su navedene karakteristike koje doprinose osjećaju i dojmu luksuza kod potrošača (Romaniuk i Huang, 2019):

1. Povijest i kulturalno nasljeđe marke
2. Visoka cijena proizvoda
3. Visoka kvaliteta proizvoda
4. Ekskluzivnost

## 5. Simbolizam

Navedenim karakteristikama je potrebno upravljati na način da se stvori žudnja kod potrošača za proizvodima luksuzne marke. Luksuzne marke trebaju širiti žudnju među potrošačima, kao i među ne-potrošačima određenoga proizvoda (Romaniuk i Huang, 2019). Ne-potrošači možda ne koriste određeni proizvod, ali zbog prepoznatljivosti marke mogu biti vrlo dobro upoznati s navedenom markom. Stoga se može zaključiti da se percepcije između ove dvije skupine potrošača ne razlikuju značajno te luksuzna marka može na iste utjecati (Romaniuk i Huang, 2019).

### 4.2.1. Identitet luksuzne marke

Koncept identiteta marke proizvoda ima za cilj predstaviti marku na tržištu i prenijeti poruku potrošačima. Identitet marke proizvoda preslikava značenje marke, njezine ciljeve i imidž. (Lijović, 2012). Pomoću izgradnje identiteta može se stvoriti željena percepcija potrošača o marki (Šulentić, 2016). Elementi identiteta marke mogu biti: naziv, slogan, logo, ambalaža, likovi i slično (Lijović, 2012).

Koncept identiteta luksuzne marke se bitno razlikuje od identiteta ostalih marki. Osim navedenih elemenata identiteta, identitet luksuznih marki čine sljedeći faktori (Romaniuk i Huang, 2019):

#### *Prepoznatljivost marke*

Ovaj faktor se može odnositi na prepoznatljivost same marke ili na upadljivost dizajna korištenoga na proizvodima te marke (Romaniuk i Huang, 2019).

#### *Visoka kvaliteta / ručna izrada proizvoda*

Luksuzna marka može „opravdati“ visoku cijenu proizvoda kvalitetnim procesom izrade (ručni rad) ili korištenjem superiornih materijala (drago kamenje, dijamanti... (Vigneron i Johnson, 2004).

#### *Vrhunska korisnička podrška*

Ovaj faktor se odnosi na proces prodaje i pružanje podrške kupcima nakon kupovine proizvoda (Romaniuk i Huang, 2019).

### *Mogućnost izražavanja vlastite ličnosti*

Kupovina luksuznih marki može poslužiti kupcu kao alat za izražavanje vlastite ličnosti i stavova (Dubois, Laurent i Czellar, 2001).

### *Mogućnost diferencijacije od ostalih marki*

Ključni motiv identiteta luksuznih marki je mogućnost razlikovanja od drugih marki (luksuznih i ne-luksuznih) (Dubois, Laurent i Czellar, 2001).

S obzirom na navedeno, može se zaključiti da luksuzne marke daju dodatnu vrijednost potrošačima s obzirom na ostale marke. Unutar njihovoga identiteta nije prezentiran samo vizualni identitet marke, već cijeli splet osjećaja koje luksuzna marka pobuđuje u potrošaču.

## **4.2.2. Percipirana vrijednost luksuzne marke**

Percipirana vrijednost je razlika između dobiti i troškova određene ponude, nastala prema procjeni potrošača (Kotler et al. 2019). Potrošačevo viđenje određene marke oblikuje percipiranu vrijednost marke. Postoje četiri dimenzije percipirane vrijednosti (Wuestefeld et al. 2011):

### *1. Ekonomska dimenzija percipirane vrijednosti*

Ekonomska dimenzija označava novčani kontekst percipirane vrijednosti (Anjoš i Pandža Bajs, 2017). Pod novčani kontekst mogu se svrstati: novčani tokovi, osobna ulaganja, psihološki troškovi i rizik (Wuestefeld et al. 2011). Može se kazati da ekonomska dimenzija prikazuje vrijednost za kupca izraženu u novčanoj valuti (Anjoš i Pandža Bajs, 2017).

### *2. Funkcionalna dimenzija percipirane vrijednosti*

Funkcionalna dimenzija vrednuje svojstva proizvoda koji služe za obavljanje određene zadaće (Anjoš i Pandža Bajs, 2017). Prema Wuestefeld-u (2011), ta svojstva mogu biti preciznost, pouzdanost, kvaliteta izrade, estetika ili slično.

### *3. Emocionalna dimenzija percipirane vrijednosti*

Emocije i osjećaji koje marke proizvoda mogu pobuditi u potrošačima spadaju u sferu emocionalne dimenzije percipirane vrijednosti (Anjoš i Pandža Bajs, 2017). Za luksuzne marke

je izrazito važna emocionalna dimenzija. Luksuzne marke pružaju neopipljive koristi: osjećaj pripadnosti i samo-izražavanja, užitak, uzbuđenje i estetsku ljepotu (Wuestefeld et al. 2011). Kako bi luksuzna marka bila uspješna na tržištu, potrebno je stvoriti povezanost s potrošačima kroz emocionalnu dimenziju njihove percipirane vrijednosti.

#### *4. Socijalna dimenzija percipirane vrijednosti*

Socijalna dimenzija se odnosi na socijalnu vrijednost koji potrošač ostvaruje kao konzument određenoga proizvoda odnosno marke (Anjoš i Pandža Bajs, 2017). Pomoću socijalne vrijednosti potrošač se može povezati sa željenim društvenim skupinama. Posjedovanjem proizvoda luksuznih marki potrošač može ostvariti prestiž i status u društvenoj skupini (Vigneron i Johnson, 2004). Dodatno, potrošač može izgraditi vlastitu osobnost kroz korištenje luksuznih proizvoda (Anjoš i Pandža Bajs, 2017). Luksuzne marke kreiraju narativ i značajke društvenih skupina, kao i njihovih članova.

### **4.3. Tržište luksuznih marki**

Tržište luksuzne modne industrije se neprekidno širi. Postoje tri vrste čimbenika koji djeluju kao glavni pokretači razvoja (Seo i Buchanan-Oliver, 2015):

- Kulturni čimbenici – proces globalizacije i razvitak zemalja u usponu
- Društveni čimbenici – poboljšanje bogatstva srednje klase
- Vanjski čimbenici - tehnološki razvoj

Prema Cabigiosu (2020), prihodi luksuzne modne industrije u 2019.-toj godini iznose 1,64 bilijuna eura na globalnoj razini. U periodu od 2013-te godine do 2019-te godine tržište modne industrije je kontinuirano raslo stopom od 4-5% na godišnjoj razini (Cabigiosu, 2020). Unatoč volatilnosti i turbulentnosti globalnoga okruženja u kojemu djeluju tvrtke, projekcije najavljuju daljnji rast tržišta od oko 3-5% (McKinsey, 2020).

Luksuzne tvrtke primarno su smještene u Europi, SAD-u i Aziji, a Italija ima najveći broj luksuznih marki na Interbrand ljestvici (Cabigiosu, 2020).

### 4.3.1. Trendovi potražnje i specifičnosti tržišta

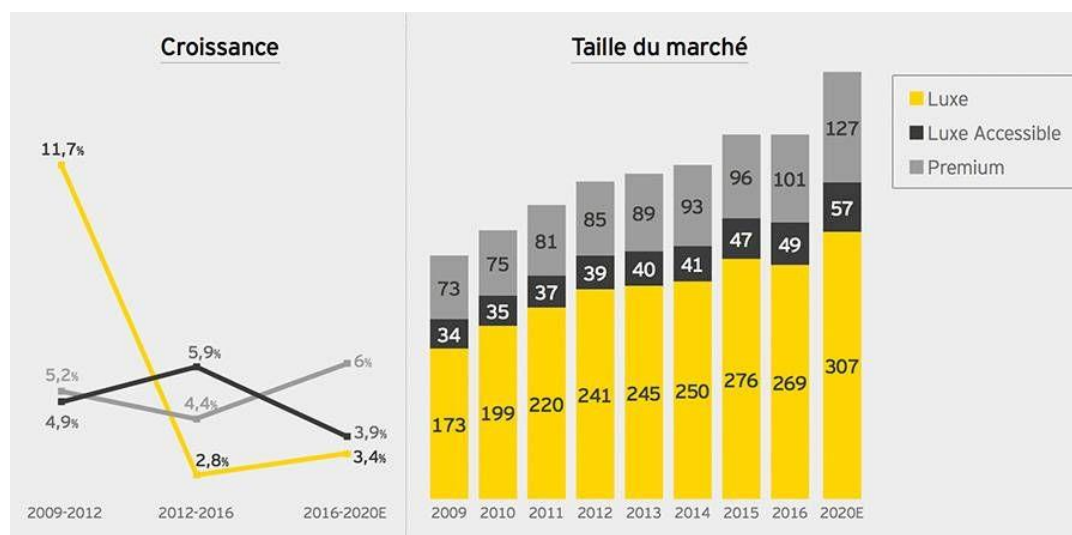
Sljedeći izvještaji razlikuju dvije podvrste luksuznih modnih marki (Consultancy.eu, 2018):

- Tradicionalne luksuzne marke – modne marke koje udovoljavaju prethodno postavljenim kriterijima luksuza (cijena, kvaliteta, estetika...)

Primjer: Gucci, Rolex, Verasace

- Premium marke – modne marke koje ne udovoljavaju u potpunosti postavljenim kriterijima luksuza ali su brendirane kao luksuzne marke

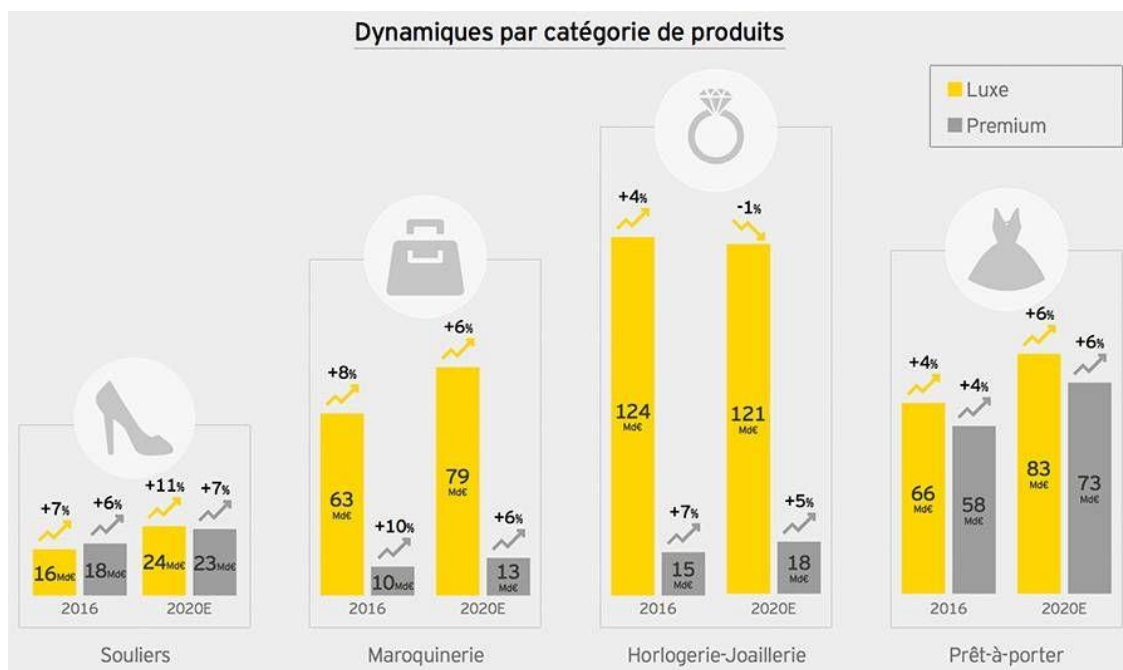
Primjer: Diesel, Guess, Calvin Klein



**Slika 9: Rast i veličina tržišta luksuznih modnih marki**

Izvor: <https://www.consultancy.eu/news/768/premium-products-driving-growth-in-420-billion-luxury-fashion-market> (12.06.2022)

S lijeve strane slike se može vidjeti trend rasta na tržištu luksuznih modnih marki. Do 2012-te godine pokretač rasta bile su upravo tradicionalne luksuzne marke. Međutim, stopa rasta se snižava na 2,8 % u 2016-toj godini. Istodobno, predviđa se rast premium segmenta: na način da isti premaši rast tradicionalnoga segmenta i postane globalni pokretač rasta luksuzne modne industrije.



**Slika 10: Rast i veličina tržišta luksuznih modnih marki po kategorijama**

Izvor: <https://www.consultancy.eu/news/768/premium-products-driving-growth-in-420-billion-luxury-fashion-market> (12.06.2022)

Na slici 10 mogu se pratiti trendovi i projekcije na tržištu luksuznih modnih marki po kategorijama proizvoda: obuća, torbe, nakit i odjeća. Može se zaključiti prema projekcijama za 2020-tu godinu brži rast premium segmenta od tradicionalnoga u kategorijama nakita i torbi. Dodatno, može se uočiti da tržište kontinuirano raste u kategorijama obuće i odjeće, dok kategorije nakita i torbi bilježe blagi pad.

### 4.3.2. Faktori uspjeha luksuznih marki

Globalizacija modne industrije proširila je tumačenje koncepta luksuzne modne marke (Cabigiosu, 2020). Pojam luksuznih modnih marki se ne veže više isključivo uz tradicionalne marke već je vidljiva orijentacija premium segmentu modne industrije.

Premium segment se može nazvati „novim luksuzom“ – za koji se prognozira da će imati veći i stabilniji rast od „staroga luksuza“ (Cabigiosu, 2020). Novi luksuz svojim karakteristikama

odgovara preferencijama mlađih generacija (milenijalci i generacija Z) (Cabigiosu, 2020). Takve marke stvaraju osjećaj inkluzije i bliži su svakodnevnome životu ciljanoga tržišta.

Nasuprot tome, starije generacije (generacija X) više cijene tradicionalne modne marke (Halwani, 2020). One bude u potrošaču osjećaj nostalgije korištenjem originalnih logotipa i klasičnoga dizajna. Potrošač se poistovjećuje s pričom tradicionalne marke i kreira svoju osobnost kroz nasljeđe luksuzne marke (Halwani, 2020).

Luksuzna tržišta šire se globalno: najviše raste kinesko, indijsko i bliskoistočno tržište modnih marki (Cabigiosu, 2020). S obzirom na navedeni trend, potrebno je provoditi međukulturalna istraživanja kako bi se bolje razumjelo kako na ponašanje i potrebe klijenata utječe kultura specifična za njihovu zemlju.

## **5. IZVIĐAJNO ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Prodajne strategije: Chanel, Gucci i Louis Vuitton**

Kroz izviđajno istraživanje će se usporediti prodajne strategije tri gospodarska subjekta i njihov utjecaj na tržišnu poziciju. Navedeni subjekti spadaju u domenu tradicionalnih luksuznih marki, odnosno dijele slične karakteristike: nasljeđe, simbolizam, estetsku funkciju, doprinose osjećaju hedonizma i slično. Nadalje, uz navedene sličnosti, svaka marka posjeduje specifične značajke kojim utječe na potrošače i njihovu percepciju. S obzirom na to da je vrijednost luksuzne marke sadržana u očima potrošača, u nastavku će biti opisati prodajni modeli kroz koje pojedina marka stvara svoj utjecaj i mjesto na tržištu.

#### **5.1.1. Povijest i organizacijska kultura**

Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, normi i obrasca ponašanja koji su specifični za neku organizaciju (Žugaj, 2002). Pojam organizacijske kulture razlikuje marke na tržištu i pridonosi stvaranju konkurentne prednosti (Oreč, 2020).

Organizacijska kultura stvara sliku o marki; ilustrira životni stil i komunicira zajedničke vrijednosti koje dijeli sa klijentima (Meža i Šerić, 2014). Prema Žugaju (2020) postoje tri elementa organizacijske kulture: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i upravljački stil.

S obzirom na navedeno, razumijevanje organizacijske kulture luksuznih marki modnih dodataka je od iznimnog značaja. Riječ je o visoko profitabilnim i etabliranim tvrtkama koje utječu na ljude diljem svijeta.

U nastavku će biti objašnjeno na koji način različite luksuzne marke modnih dodataka generiraju dodanu vrijednost marke temeljem vrijednosti organizacijske kulture i povijesti.

#### **Chanel**

Modna kuća je osnovana od strane Gabrielle Chanel, poznatije pod imenom Coco Chanel. U svojim počecima, modna kuća Chanel je djelovala kao prodavaonica šešira. Kasnije se ponuda



proširila te je obuhvaćala mušku i žensku modu, modne dodatke i parfeme (CHANEL, 2018). Danas, Chanel njeguje stoljetnu tradiciju izrade luksuznih proizvoda.

Završetkom 1. svjetskoga rata, Chanel postavlja standarde u modi diljem svijeta; specifičan dizajn ženskoga odjela je prepoznat u svijetu kao Chanel odijelo. Dodatno, 1921. godine predstavljen je kulturni parfem Chanel No.5 – koji je omogućio Chanelu rast prepoznatljivosti i širenja modne marke (Estetica, 2021).

Vrijednost modne marke Chanel se ogleda u organizacijskoj kulturi. Organizacijska kultura se temelji na tri glavna faktora – perspektivnome menadžmentu, kreativnosti i značaju ljudskoga faktora (Chanel, 2018).

Chanel njeguje organizacijsku kulturu koja je usmjerena na ljude, s naglaskom na obitelj. Chanel trenutno zapošljava više od 20 000 radnika na globalnoj razini (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2022). Radna mjesta su dizajnirana na način da se smanji hijerarhija i stvori mogućnost neometane razmjene ideja - ključne za kreativni rad (Cabigiosu, 2020).

## **Gucci**

Gucci je talijanska kuća visoke mode sa sjedištem u Firenci u Italiji. Modna priča marke Gucci je započela 1921. godine kada je Guccio Gucci otvorio svoju prvu prodavaonicu kožne galanterije. Ponuda je sadržavala uvozne kožne proizvode, ali i one proizvedene od strane lokalnih obrtnika. Kako se broj prodavaonica povećavao, proširila se i ponuda dobara napravljenih od kože (rukavice, novčanici, privjesci i remeni).

1964. godine je predstavljen prepoznatljiv Gucci logotip – dvostruko slovo „G“ koji se trenutno nalazi na svim modnim dodacima pod okriljem modne marke Gucci. Danas, modna marka Gucci nudi puno više od kožne galanterije: razne modne dodatke i odjeću. Cjelokupna povijest modne marke prikazana je u muzeju Gucci Museo (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2021a).

Zadovoljstvo zaposlenika je od iznimne važnosti za organizacijsku kulturu modne marke Gucci. Gucci ističe jednakost, raznolikost i inkluziju svojih zaposlenika kao glavne komponente koje trenutno čine organizacijsku kulturu i poslovne strategije. Pokrenuta je globalna kampanja naziva „Chime for change“ u svrhu osnaživanja djevojaka i žena diljem svijeta i poticanja spolne ravnopravnosti (Gucci, 2019).

Modna kuća potpisuje LGBT standarde poslovnog ponašanja. Navedeni standardi su razvijeni od strane Ujedinjenih naroda u svrhu zaštite ljudskih prava LGBT pojedinaca. Odnose se na uklanjanje svih vrsta diskriminacije na radnom mjestu (Gucci, 2019).

### **Louis Vuitton**

Louis Vuitton je najstarija modna marka od navedenih, utemeljena je 1854. godine. Modna marka je u svojim počecima proizvodila transportne torbe – kovčege, torbe za putovanja i slično. Kasnije je svoju proizvodnju proširila na modne torbe i ostale dodatke. Proizvodi su napravljeni od životinjske kože.

Kulni Louis Vuitton logo – monogram je osmišljen 1959. godine te se isti koristi i danas. 1987. godine dolazi do stvaranja LVMH konglomerata specijaliziranoga za luksuzna dobra. LVMH je nastao pripajanjem Louis Vuittona, Moeta i Hennesya.

Louis Vuitton u središte svoje organizacijske kulture stavlja ljudski kapital poduzeća (LVMH, 2022). Zaposlenicima je omogućen kontinuirani razvoj vještina kroz sustav internih obuka.

Modna kuća je poduzela radnje u svrhu očuvanja okoliša i smanjenja stakleničkih plinova. Prodavaonice su dizajnirane na način da troše optimalnu količinu električne energije. Potrošnja električne energije je smanjena za 50% u razdoblju od 1995. do 2010. godine. Uz napore očuvanja električne energije i dalje je postojano atraktivno osvjetljenje u trgovinama (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2021b).

Donzé i Wubs (2018) navode da modna marka egzistira pod sloganom „Kreativna strast“. Navedeni slogan aludira na važnost procesa kreacije i domišljatosti zaposlenika. Pojam kreativnosti je povezan s konceptom jedinstvenosti i idejom da luksuznu robu ručno izrađuju ili kreiraju obrtnici, umjesto masovne proizvodnje u industrijskim pogonima (Donzé i Wubs, 2018).

Sve tri modne marke dijele zajedničku komponentu organizacijske kulture – društveno odgovorno poslovanje. To se odnosi na princip ophođenja prema zaposlenicima, suradnje s humanitarnim udrugama, odnos prema okolišu, organiziranje humanitarnih događaja i slično.

Uz to, svaki subjekt stavlja još neke dodatne značajke u fokus organizacijske kulture:

- Chanel – inovativnost i kreativnost
- Gucci – stvaranje društvene inkluzije
- Louis Vuitton – povijest i nasljeđe marke

### 5.1.2. Upravljanje marketinškim aktivnostima

Upravljanje marketinškim aktivnostima se odvija preko elemenata marketinškoga miksa – proizvoda, cijene, modela distribucije i promocije.

#### Chanel

##### *Proizvod*

Prema službenoj stranici modne kuće Chanel, u ponudi su kategorije proizvoda: odjeća (haute couture i pret-a-porter), modni dodaci, nakit te parfemi. Pojam haute couture označava visoku modu namijenjenu za modne piste, dok pret-a-porter visoko-kvalitetnu modu namijenjenu širem krugu kupaca (Mochni, 2016).

Svi proizvodi su označeni s logotipom modne marke. Logo je predstavljen u obliku dva slova „C“ koja se međusobno zrcale. Dva slova „C“ predstavljaju inicijale osnivačice modne marke – Coco Chanel (Madison Avenue Couture, 2021).



Slika 11: Chanel logo

Izvor: <https://logos-world.net/chanel-logo/> (11.06.2022)

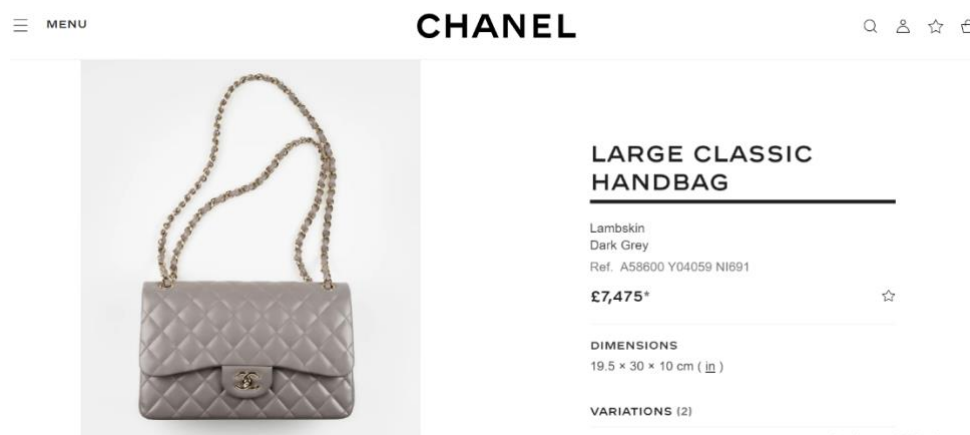
Pakiranje proizvoda se nije značajno mijenjalo od osnutka modne kuće. Proizvodi su zapakirani u luksuznome crno-bijelome pakiranju. Zadaća pakiranja je da stvori i zadrži osjećaj luksuza od prvoga do posljednjega dana korištenja (Nagasawa i Irisawa, 2013).

Prema službenoj Chanel stranici, nudi se petogodišnja garancija na torbe i novčanike. Garancija uključuje popravak i zamjenu dijelova proizvoda.

### *Cijena*

Chanel prodaje premium proizvode i stoga zaračunava visoku cijenu. Elementi na kojima modna marka temelji svoju cjenovnu politiku su (MBA Skool-Study.Learn.Share., 2022):

- Visoko kvalitetni materijali izrade
- Konačni proizvodi predstavljaju simbol elegancije i stila
- Ciljani segment je spreman platiti percipiranu vrijednost proizvoda
- Posjedovanje Chanel proizvoda poboljšava socijalni status potrošača
- Visoka potražnja za proizvodima



**Slika 12: Cijena klasične Chanel torbe**

Izvor: <https://www.chanel.com/gb/fashion/p/A58600Y04059NI691/large-classic-handbag-lambskin//> (11.06.2022)

### *Distribucija*

Većinu Chanel proizvoda je moguće kupiti isključivo u fizičkim trgovinama. Fizičke trgovine se obično nalaze na otmjenim i skupocjenim mjestima. Također, trgovine je moguće pronaći u zračnim lukama i u predvorjima luksuznih hotela. Navedene lokacije su odabrane jer njih posjećuje ciljana baza kupaca (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2022). Kao sekundarni

prodajni kanal Chanel proizvoda koristi se Internet prodaja. Prije nekoliko godina je uspostavljena on-line prodaja određenoga dijela asortimana preko vlastite web stranice i partnera. Još uvijek nije moguće kupiti najtraženije proizvode on-line: odjeću i torbe.

### *Promocija*

Promocija proizvoda modne marke Chanel se odvija kroz različite marketinške kanale (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2022):

- Modni časopisi – Vogue, Marie Claire i slični
- Prodajna mjesta – domišljato postavljanje lutki na izlozima prodajnoga mjesta
- Korištenje slavnih osoba – najčešće za visoku modu
- Društvene mreže
- Reklame na televiziji – najčešće za parfeme

### **Gucci**

#### *Proizvod*

Na službenoj web stranici, Gucci nudi niz kategorija proizvoda: mušku, žensku i dječju odjeću, nakit, kozmetiku, dekor za interijere, torbe i razne modne dodatke. Logotip Gucci marke postoji u dvije verzije. Prva verzija je dvostruko slovo „G“ – inicijali osnivača marke. Druga verzija je naziv „Gucci“ napisan velikim tiskanim te crnim slovima (Fabrik brands, 2022).



**Slika 13: Gucci torba s istaknutim logotipom**

Izvor: <https://www.gucci.com/us/en/pr/women/handbags/crossbody-bags-for-women/gg-marmont-small-matelasse-shoulder-bag-p-447632DTD1T1000> (13.06.2022)

Dodatno, Gucci brendira svoju prepoznatljivost kroz korištenje crvenih i zelenih uzoraka. Najčešći korišteni dizajn je ušivanje crvene trake između dvije zelene. Korištenje nijansi uzoraka na naveden način je postalo sinonim za Gucci marku (StockX News, 2019).

Izuzev klasičnoga logotipa i crveno-zelenih uzoraka, još jedan zaštitni znak marke je korištenje monogram uzorka. Klasični logo u obliku dvostrukoga slova „G“ je okrenut i utisnut kao monogram na platnu. Najčešće korištena inačica monograma je ušivanje smeđih slova na klasičnome bež platnu (StockX News, 2019).

Prema informacijama sa službene stranice, Gucci nudi standardnu garanciju za sve proizvode – u trajanju od dvije godine. Uz garantni list su navedene i preporuke o tome kako kupac treba postupati sa pojedinim osjetljivim materijalima.

### *Cijena*

Guccijski proizvodi imaju manju početnu cijenu s obzirom na dva navedena konkurenta. Većina Gucci torbi se može pronaći u cjenovnome rangu od 900 do 3 000 dolara. Takvim cjenovnim modelom, modna marka ima za cilj privući mlađe potrošače i stvoriti lojalnost

prema marki. Dodatno, Gucci praktičira povećanje cijena svake godine, kao i većina ostalih luksuznih marki (Wp Diamonds, 2022).

### *Distribucija*

Gucci prodaje svoje proizvode putem klasičnih trgovina i on-line kanala prodaje. Fizičke trgovine se nalaze na području Europe, Sjedinjenih Američkih Država, Azije, Bliskoga istoka i Australije. Gucci trgovine su smještene na prestižnim lokacijama imajući na umu profil potencijalnih klijenata (MBA Skool-Study.Learn.Share, 2021a).



**Slika 14: Izgled Gucci trgovine u New Yorku**

Izvor: <https://www.gucci.com/us/en/store/725-fifth-avenue> (11.06.2022)

### *Promocija*

Promotivna strategija modne kuće Gucci se odvija preko sljedećih kanala (MBA Skool-Study.Learn.Share., 2021a):

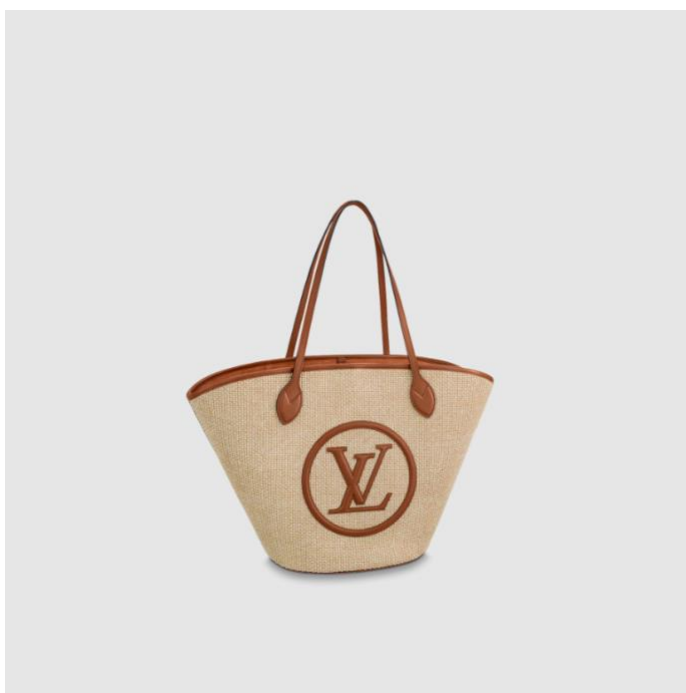
- Modne revije
- Marketinške kampanje na društvenim mrežama
- Suradnja sa slavnim osobama
- Suradnja s blogerima
- Gucci style aplikacija za mobilne uređaje
- Televizija
- Tisak

## **Louis Vuitton**

### *Proizvod*

Modna kuća LV nudi široki raspon modnih proizvoda: nakit, torbe, cipele, satove, odjeću i mirise. Postoji i mogućnost personalizacije određenih proizvoda – dodavanjem simbola, bedževa, inicijala kupca ili promjenom boje tkanine, šavova i slično.

Logo koji koristi Louis Vuitton je ručno crtano slovo „V“ koje se preklapa sa slovom „L“ u rimskim fontovima. Logo je identičan od osnutka kompanije. Jedina promjena koja se dogodila je to da je prijašnji logo sadržavao naziv „Louis Vuitton“ ispod simbola. Logo luksuzne marke je statusni simbol koji nije doživio niti jednu značajnu promjenu tijekom razdoblja u kojem se gotovo sve u ostatku svijeta dramatično promijenilo. Danas kupci koji cijene povijest Louis Vuittona vide kulturni logo marke kao dokaz relevantnosti i postojanosti marke (Logo My Way, 2022).



**Slika 15: Louis Vuitton torba s utisnutim logotipom**

Izvor: <https://us.louisvuitton.com/eng-us/products/saint-jacques-nvprod3580133v/M59963> (13.06.2022)



Modna kuća službeno ne nudi garanciju na prodane proizvode. Usprkos tome, na službenoj stranici je navedena mogućnost besplatnoga popravka i zamjene proizvoda. Prema iskustvima kupaca sa stranice bagaholic.com politika popravka dijelova ili cijeloga proizvoda je sljedeća:

- LV priznaje oštećenje kože na ručkama torbi te zamjenjuje oštećenu kožu
- Oštećenje platna odnosno „pucanje“ nije priznato
- Moguć je popravak odnosno zamjena patenta
- LV priznaje popravak oštećenih dodataka na torbama
- Ne nudi se popravak proizvoda od epi kože
- LV nudi popravak proizvoda od empreinte kože

### *Cijena*

LV označava svoje proizvode visokom cijenom kako bi privukao željeni segment – elitnu i višu srednju klasu kupaca. Visoka cijena odražava stoljetnu povijest marke, prestižne materijale izrade i inovativni dizajn proizvoda.

Kao što je slučaj kod ostala dva konkurentna, i ova luksuzna marka svake godine podiže cijene svojih proizvoda. (MBA Skool-Study.Learn.Share., 2021a).

### *Distribucija*

Modna marka Louis Vuitton je osigurala ekskluzivnu distribuciju svojih proizvoda. Proizvodi se prodaju isključivo u LV trgovinama i na službenoj web stranici. S obzirom na navedeno, proizvodi nisu dostupni u prestižnim prodavaonicama luksuzne robe, kao što je slučaj kod ostala dva subjekta.

### *Promocija*

Promotivni splet marke Louis Vuitton se odvija na sljedeći način (MBA Skool-Study.Learn.Share., 2021b):

- Korištenjem slavni osoba – modela, glumaca i pjevača
- Korištenjem jumbo plakata u odabranim gradovima
- Organizacijom modnih revija
- Objavljivanjem u ekskluzivnim modnim časopisima
- Objavljivanjem u tisku

Navedena modna marka ne koristi televiziju niti ostale masovne medije kao sredstvo promocije.



**Slika 16: Promocija proizvoda korištenjem slavne osobe**

Izvor: <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/articles/michelle-williams-advertising-campaign> (13.06.2022)

### **5.1.3. Upravljanje odnosima s kupcima**

Praksa upravljanja odnosa s kupcima (CRM – Customer relationship management) podrazumijeva različite aktivnosti za različita poduzeća. Na primjer, neka poduzeća smatraju slanje e-mail-ova klijentima kao dostatnu praksu CRM-a, dok druga ulažu izrazite napore kako bi stvorili lojalan krug zadovoljnih potrošača. Zadovoljstvo kupaca proizašlo iz adekvatnih praksi CRM-a se može postići na sljedeći način (Winer, 2001):

- Prilagodbom proizvoda potrošaču
- Ulaganjem u korisničku podršku
- Stvaranjem programa vrijednosti
- Stvaranjem zajednice potrošača

Luksuzne marke modnih dodataka ne prodaju samo proizvode, već iskustvo. Iz toga razloga je izrazito bitno regulirati kakav će doživljaj potrošači imati u doticaju s proizvodima luksuzne marke.

## **Chanel**

Kao što je prethodno navedeno, Chanel proizvodi odjeću namijenjenu za modne piste - haute couture. Takva vrsta visoke mode nije namijenjena za široke mase – već je dostupna u ograničenome vremenskom roku te se radi po mjeri naručitelja odjeće. Izuzev prezentiranih proizvoda na modnim pistama, Chanel ne nudi mogućnost prilagodbe proizvoda kupcu.

Prema službenoj stranici, korisničku podršku je moguće zatražiti putem kontakta s Chanel savjetnicima. Chanel savjetnici su dostupni u buticima, preko telefona ili e-maila.

Kako i većina luksuznih modnih marki, Chanel ne nudi programe vjernosti. Nasuprot tome, kupci s visokom razinom potrošnje budu nagrađeni – u vidu dodijele pozivnica za modne revije ili pružanjem usluge osobnoga asistenta pri kupovini (Vogue Business, 2021).

## **Gucci**

Gucci nudi personaliziranu visoku modu, kao i ostala dva promatrana subjekta. Dodatno, na službenoj stranici je dostupna opcija personalizacije proizvoda pod nazivom „Gucci DIY“. Na stranici je navedeno da je moguće ušivanje simbola po želji na dijelovima odjeće. Uz to, postoji mogućnost dodavanja inicijala kupaca na jaknu ili na tenisice.

Korisnička podrška modne marke djeluje preko službene web stranice, društvenih mreža, telefona, e-maila i fizičke trgovine. Organizirana je kroz rad Gucci savjetnika koji odgovaraju na pitanja o proizvodima, popravcima i sličnim upitima.

Gucci također ne nudi nikakav oblik programa vrijednosti za potrošače. Nasuprot tome, modna marka ulaže napore u ostvarivanju kontakta s potrošačima i stvaranjem zajednice. To je postignuto komunikacijom na društvenim mrežama i organizacijom događanja namijenjenih klijentima.

## **Louis Vuitton**

U ponudi personaliziranih proizvoda modne kuće Louis Vuitton mogu se pronaći klasični proizvodi i visoka moda. Personalizacija proizvoda uključuje: dodavanje inicijala i bedževa, promjena boje unutarnjih i vanjskih dijelova proizvoda kao i odabir uzorka na proizvodu.

Korisnička podrška funkcionira preko LV savjetnika koji odgovaraju na upite kupaca. Na web stranici su navedeni kontakt podaci za svaku zemlju i radno vrijeme. Kao i kod modne marke Gucci, korisnička podrška je dostupna svaki dan u tjednu. Nasuprot tome, korisnička podrška za Chanel proizvode nudi uslugu isključivo radnim danima.

Louis Vuitton obično ne nudi programe vjernosti i nagrade za svoje klijente. Usprkos tome, prije tri godine je plasiran mini-program vrijednosti za kinesko tržište preko online kanala We Chat (Tong, 2019). Cilj programa je bila edukacija potrošača o proizvodima navedene marke. Kroz korištenje navedenoga kanala, uz edukaciju, klijenti su mogli osvojiti popuste za neke proizvode Louis Vuittona.

#### **5.1.4. Analiza konkurencije**

Industrija luksuznih modnih marki se značajno mijenjala tijekom posljednjih godina. Sektor luksuznih modnih marki je bio namijenjen isključivo užem krugu potrošača preko limitiranih kanala distribucije (Kapferer, 2014).

Ekspanzijom tržišta luksuznih modnih marki došlo je do povećanja potražnje za proizvodima, ali i broja konkurenata. S obzirom na sve veći broj igrača u industriji luksuznih marki modnih dodataka, od iznimne je važnosti analiza konkurencije. Pomoću analize konkurencije, poduzeće može spoznati na koji način poslovanje konkurenata utječe na vlastito poslovanje u budućnosti (Petrović, 2015).

Kada poduzeće spozna nedostatke konkurencije, može to iskoristiti na način da se ti nedostaci pretvore u vlastite prednosti u svrhu postizanja diferencijacije na tržištu (Ribić i Pleša Puljić 2020). S obzirom na to, može se zaključiti da analiza konkurencije omogućava stjecanje konkurentne prednosti i zauzimanja željene pozicije na tržištu (Lovreković, 2021)

Postoje četiri prednosti analize konkurencije: benchmarking, učenje od konkurenata, pozicioniranje te identificiranje prilika i prijetnji (Cheong, 2011).

Benchmarking je proces uspoređivanja vlastitoga poduzeća s drugim u industriji kako bi se spoznali načini poboljšavanja tržišnoga nastupa (Kotler et al. 2019). Usporedba se radi sa superiornijim poduzećem, najčešće najboljim u industriji – tržišnim liderom.

## MARKET SHARES

in percent

	2021
Other	60.0
Chanel	10.0
LVMH	10.0
PVH	10.0
Kering	5.0
Ralph Lauren	5.0

### Slika 17: Udjeli na tržištu luksuznih modnih marki (2021)

Izvor: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/worldwide#key-players> (15.06.2022)

Na slici 17 su prikazani tržišni udjeli najvećih igrača na globalnome tržištu luksuzne modne industrije. Lideri industrije su Chanel, te grupacije LVMH i PVH sa tržišnim udjelima od 10%. S obzirom na to da grafikon prikazuje situaciju na globalnome tržištu, za primjenu benchmarkinga bi bilo potrebno suziti geografski okvir – kako bi se bolje razumjela vlastita pozicija u kontekstu različitih segmenata kupaca. Na primjer, na obećavajućem i brzo-rastućem azijskome tržištu, situacija zauzetih tržišnih udjela može biti potpuno drugačija od one globalne.

Učenje od konkurenata pretpostavlja promatranje i analizu tržišnih poteza konkurenata (Petrović, 2015). Na primjer, Calvin Klein (dio PVH grupe – lidera na globalnome tržištu) najavljuje modnu reviju. Modne revije obično služe luksuznim modnim markama kao sredstvo promocije noviteta te kreativnih sposobnosti marke. Tržišni izazivač – Ralph Lauren može iskoristiti navedenu informaciju kao temelj za napad i zauzimanje liderske pozicije. Ukoliko se Ralph Lauren odluči na strategiju frontalnoga napada može također organizirati modnu reviju, ali na prestižnijoj lokaciji kako bi oteo klijente konkurentu.

Pozicioniranje je strategija pomoću koje se konkurent predstavlja tržištu. Temelji se na snagama i slabostima konkurenta (Petrović, 2015).

Ukoliko modna marka Gucci (tržišni udio < 5%) želi preuzeti tržišnu poziciju Ralph Laurena (tržišni udio 5%), potrebno je napraviti analizu snaga i slabosti toga konkurenta. Takva analiza će otkriti na kojim elementima konkurent gradi svoju strategiju.

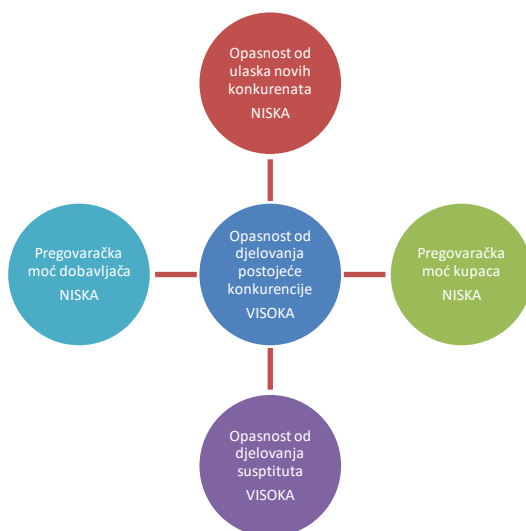
Uz analizu konkurentske strategije, potrebno je identificirati unutrašnje i vanjske elemente na kojoj će marka temeljiti svoju strategiju. Primjer je prikazan pomoću tablice:

**Tablica 4: SWOT analiza marke „Gucci“**

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snažan identitet marke</li> <li>- Efikasni distribucijski kanali</li> <li>- Snažan lanac vrijednosti</li> <li>- Ulaganje u marketinške aktivnosti</li> <li>- Veliki broj trgovina</li> <li>- Partnerske veze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoka cijena održavanja imidža marke</li> <li>- Gubitak klijenata zbog pojave jeftinih kopija proizvoda</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost pozicioniranja među mlađom populacijom potrošača</li> <li>- Prisustvo na atraktivnim tržištima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjetljivost na vanjske utjecaje više sile (pandemija)</li> <li>- Zamjenjivost proizvoda</li> <li>- Veliki broj konkurenata u segmentu</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/2645-gucci.html> (13.06.2022)

Porter navodi da nije dovoljna sama analiza konkurenata kako bi se stekao dojam o određenoj industriji. Uz to, potrebno je provesti analizu pomoću pet Porterovih sila:



**Slika 18: Djelovanje Porterovih 5 sila u industriji luksuzne mode**

Izvor: Izrada autora 2022 prema [https://www.academia.edu/43358208/LOUIS\\_VUITTON\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_STRATEGY\\_FOR\\_A\\_POSSIBLE\\_BRAND\\_EXTENSION](https://www.academia.edu/43358208/LOUIS_VUITTON_A_CASE_STUDY_STRATEGY_FOR_A_POSSIBLE_BRAND_EXTENSION) Fashion Branding Summative Assessment MA Fashion Design Management (20.06.2022)

Analiza Porterovih 5 sila se može objasniti na sljedeći način (Academia.edu, n.d.):

- Opasnost od ulazaka novih konkurenata je niska jer je tržište zasićeno postojećom konkurencijom. Uz to, ulazak u industriju zahtijeva visoke kapitalne investicije.
- Opasnost od djelovanja postojeće konkurencije je visoka zbog velikoga broja konkurenata u industriji. Najčešće se konkuriira kvalitetom proizvoda i imidžom marke.
- Opasnost od djelovanja supstituta je visoka zbog velikoga broja krivotvorenih proizvoda. Uz to, postoji premium segment luksuznih modnih marki koje su cjenovno pristupačnije potrošačima.
- Pregovaračka moć kupaca je niska zbog visokoga stupnja diferencijacije proizvoda.
- Pregovaračka moć dobavljača je niska jer većina dobavljača surađuje tek s nekoliko klijenata.

S obzirom na navedeno, mogu se evidentirati konkurentne prednosti marki Chanel, Gucci i Louis Vuitton (prilagođeno prema Ginnare, 2017, Academia.edu, n.d.):

### **Chanel**

- Promocija se odvija kroz prestižna modna događanja
- Prepoznatljivost marke
- Stvaranje utjecaja kroz pop kulturu
- Plasiranje kulturnih proizvoda i njihovih varijacija na tržište (primjer Chanel žensko odijelo)

### **Gucci**

- Prepoznatljivost marke
- Lojalna skupina potrošača
- Dostupnost proizvoda kroz široki lanac distribucije
- Stvaranje utjecaja na mlađe potrošače
- Mogućnost personalizacije proizvoda

### **Louis Vuitton**

- Kontrola prodajnih kanala korištenjem ekskluzivnih kanala distribucije
- Upravljanje ljudskih resursima kroz individualne treninge zaposlenika
- Sistem upravljanja odnosa s kupcima
- Mogućnost personalizacije proizvoda
- Plasiranje različitih kategorija proizvoda na tržište
- Prepoznatljivost marke

U uvjetima opisane industrije te posjedovanjem navedenih konkurentskih prednosti, subjekti su se pozicionirali na sljedeći način:



**Slika 19: Pozicioniranje luksuznih marki modnih dodataka**

Izvor: Izrada autora, 2022.

### 5.1.5. Modeli prodajnih strategija

Odabir prodajne strategije marke ovisi o postojećim marketinškim i strateškim planovima marke. Marka treba upravljati prodajom na način da navedene strategije budu u skladu s temeljnim vrijednostima.

Temeljne vrijednosti luksuznih marki modnih dodataka se zasnivaju na filantropskim načelima. Korporativna filantropija navedenih marki podrazumijeva društveno odgovorno poslovanje i poštivanje etičkih načela. Od iznimne je važnosti odnos prema zaposlenicima. Zaposlenici u takvome sektoru imaju veću slobodu izražavanja, razmjene ideja i konstruiranja rješenja. Takav sustav vrednovanja zaposlenika dovodi do veće originalnosti i proaktivnosti u osmišljavanju konačnih proizvoda. S obzirom na to, može se zaključiti da je kreativnost i inovativnost kao dio identiteta luksuznih marki zasnovan na pažljivome odnosu prema zaposlenicima. Uz to, luksuzne marke modnih dodataka sklapaju partnerstva s raznim humanitarnim udrugama. Takva partnerstva komuniciraju javnosti humanitarni karakter



luksuzne modne marke. U tu svrhu, marke sponzoriraju udruge ili organizirane događanje, organiziraju donacije ili potpisuju standarde poslovanja.

Uz poštivanje navedenih načela, potrebno je odabrati kome je namijenjen proizvod luksuzne marke modnih dodataka. Ciljana skupina kupaca može se odrediti pomoću strategija ciljanoga marketinga.

Nakon toga slijedi definiranje prodajnih ciljeva. Prodajni ciljevi trebaju biti određeni u okviru prodajnog budžeta. U kontekstu prodajnog budžeta i u svrhu ostvarivanja prodajnih ciljeva, prodajni menadžer predviđa moguću prodaju. Imajući prognozu prodaje na umu, oblikuju se daljnje aktivnosti prodaje.

Prodajna aktivnost označava razmjenu proizvoda za odgovarajuću cijenu izraženu u novcu. Proizvod luksuznih marki modnih dodataka nije klasični proizvod skupljeg cjenovnog ranga. Takvu vrstu proizvoda karakterizira visoka kvaliteta i način izrade, funkcionalna vrijednost, estetika i slično. Uz navedene karakteristike proizvoda, modna marka prodaje iskustvo korištenja proizvoda. Prodajni naponi su uloženi kako bi se stvorila kultura korištenja i povezanost sa samom markom. Zadatak elemenata promotivnoga spleta je stvaranje utjecaja na potrošače. Najčešće korišteni oblik promoviranja je korištenje slavnih osoba te reklame na Internetu i u tisku. Na taj način se stvara žudnja kod potrošača i želja za posjedovanjem proizvoda te marke. Identitet marke se preslikava na identitet potrošača; dijele iste vrijednosti i kulturu. Proizvod luksuzne marke nema sam po sebi superiornu vrijednost, već mu je dodjeljuje potrošač kroz svoja razmišljanja o marki.

Luksuzne marke modnih dodataka koriste opće oblike prodaje. Koristi se prodaja u fizičkim prodavaonicama te prodaja putem Interneta – službene web stranice.

Prodajne politike se mogu utvrditi na sljedeći način (Renko et al. 2014):

#### *Politika asortimana*

Posebna pažnja je pridodana uređenju asortimana luksuznih modnih marki. Proizvodi su prezentirani u izlozima na lutkama i po policama. Proizvodi na policama su podijeljeni po kategorijama: klasici i moderni proizvodi. Dodatno, najveći dio asortimana zauzimaju modni dodaci, dok manji dio opada na odjeću i ostali asortiman. Na policama se nalazi tek nekoliko proizvoda kako se kupac ne bi izgubio u mnoštvu ponude. Isto tako, iza svakoga proizvoda se nalazi pozadinsko osvjetljenje koje stvara fokus na proizvodu.

### *Politika kvalitete*

Kvaliteta proizvoda luksuznih modnih dodataka je neupitna. Proizvodi su rađeni od skupljih materijala poput janjeće, kozje, krokodilske i ostalih vrsta životinjske kože.

### *Politika cijena*

Luksuzni proizvodi imaju visoku cijenu u usporedbi s proizvodima ostalih marki. Donji rang cijena za torbe iznosi oko 1000 američkih dolara. Ostale kategorije modnih dodataka imaju manju cijenu od navedene. Gornji rang cijena za torbe može doseći iznimno visoke iznose, osobito ukoliko se radi o limitiranim kolekcijama koje se kasnije prodaju na aukcijama.

Temelj ovakve politike cijena je taj da kupci dobivaju veću vrijednost za višu cijenu. Dodatno, to je potkrijepljeno učestalim razmišljanjem kupaca da je bolji onaj proizvod koji više košta.

### *Politika načina prodaje*

Kao što je prethodno navedeno, luksuzne modne marke prakticiraju prodaju preko vlastitih prodavaonica i službene web stranice. Najčešće je riječ o 300 do 500 prodavaonica koje su smještene na svim kontinentima. Najčešće su smještene u glavnim gradovima razvijenih zemalja, aerodromima te lobijima hotela. Dodatno, trgovine su locirane na skupocjenim mjestima. Interijer prodavaonica odražava luksuz ponuđenih proizvoda. Najčešće se radi o klasično dizajniranome interijeru s pomno odabranim detaljima.

Postupak kupovine u prodavaonicama luksuznih marki modnih dodataka podrazumijeva uslugu asistenta pri kupovini. Asistenti i prodavači u takvim trgovinama se nazivaju savjetnicima. Posao savjetnika je pružanje individualne asistencije kupcu. To podrazumijeva: pomoć pri odabiru proizvoda, informiranje kupaca i slično.

Zadatak prodajnih savjetnika je posluživanje klijenta i zadovoljavanje prodajnih ciljeva. Prodajni ciljevi su propisani za svaku poslovnicu na individualnoj i timskoj razini. Uz ispunjavanje želja klijenata, savjetnici trebaju težiti što efikasnijoj prodaji po klijentu. To se može ostvariti uz tehnike up-sellinga i cross-sellinga. Up-selling označava prodaju skupljega proizvoda od onoga kojeg je kupac naumio kupiti. S druge strane, cross-selling označava prodaju dodatnoga proizvoda (Kamakura, 2008).

### *Politika usluga*

Luksuzne marke modnih dodataka pružaju mogućnost prilagodbe pojedinih proizvoda željama klijenata. Tu se najčešće radi o dodavanju inicijala, bedževa, odabiru boje i slično.

Dodatno, iako ponekad proizvodi nemaju formalnu garanciju, marke omogućavaju popravak i zamjenu istih. Priznaje se popravak potrošnih dijelova poput patenta, zakovica, ručki i slično. S druge strane, ukoliko je koža ili platno oštećeno to može ovisiti o politici popravka pojedine marke.

Luksuzne marke modnih dodataka prakticiraju mogućnost ostvarivanja kontakta s kupcima preko agenata korisničke podrške. Korisnička podrška je najčešće svaki dan dostupna za klijente kako bi odgovorila na njihove upite.

Kako bi se pratila efikasnost implementirane prodajne strategije, potrebno je uvesti kontrolne mehanizme. Pokazatelji prodaje se najčešće prate na određenome području i na mjesečnoj bazi. Najčešća je praksa postavljanje prodajnih ciljeva po zaposlenicima i poslovnici, te kontinuirano praćenje ostvarenja tih ciljeva.

## 5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Nalazi anketnog istraživanja

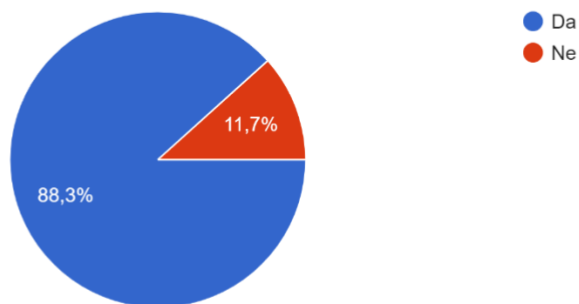
Anketno istraživanje je provedeno u cilju utvrđivanja značajnih elemenata prilikom odabira luksuznih marki modnih dodataka među potrošačima. Anketni upitnik je baziran na prodajnim strategijama subjekata koji su analizirani u izviđajnom istraživanju: Chanel, Gucci i Louis Vuitton. Postavljena su dva pre-test pitanja:

- Kupujete li dizajnerske modne dodatke
- Označite koje modne marke kupujete

Svrha pre-test pitanja je eliminacija ispitanika koji nisu upoznati s luksuznim markama navedenima u izviđajnome istraživanju.

Anketni upitnik sadrži ukupno 11 pitanja, a istraživanju je prisustvovalo 60 sudionika.

Kupujete li dizajnerske modne dodatke (U slučaju da je odgovor "Ne", molim Vas završite ispunjavanje upitnika")  
60 odgovora



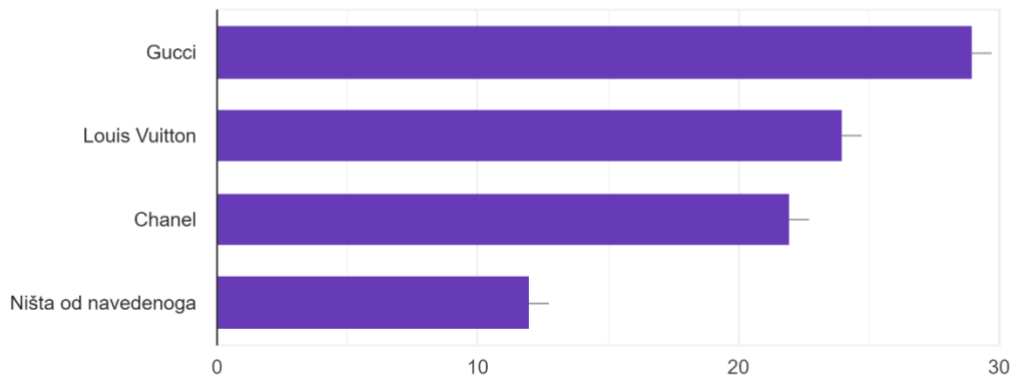
**Slika 20: Kupovina dizajnerskih modnih dodataka**

Izvor: Izrada autora, 2022

Od ukupno 60 ispitanika, 53 ispitanika (88.3%) je odgovorilo potvrdno na pitanje „Kupujete li dizajnerske modne dodatke?“ Ostalih 7 ispitanika (11.7%) je odgovorilo da ne prakticiraju kupovinu navedenih proizvoda.

Označite koje modne marke kupujete (U slučaju da je odgovor "Ništa od navedenoga", molim Vas završite ispunjavanje upitnika")

60 odgovora

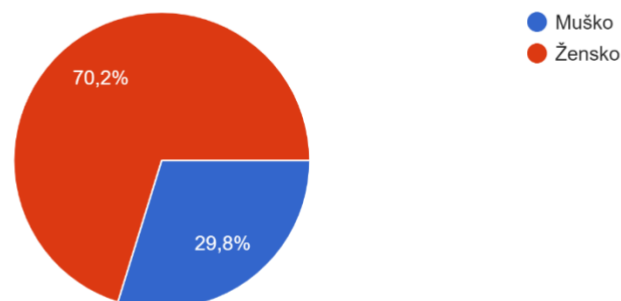


**Slika 21: Izbor modne marke**

Izvor: Izrada autora, 2022

Na slici 19 se mogu vidjeti preferencije potrošača o odabiru modne marke. S obzirom na to da je anketa temeljena na tri modne marke koje su navedene u pitanju, ispitanici koji ne koriste ništa od navedenih marki su eliminirani iz ankete. Riječ je o 12 ispitanika (20%) od ukupnih 60. Daljnje istraživanje se temelji na odgovorima 47 ispitanika.

Spol  
47 odgovora

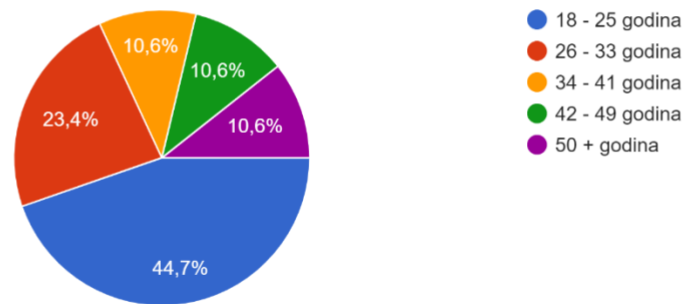


**Slika 22: Spol**

Izvor: Izrada autora, 2022

Na slici je opisana struktura ispitanika prema spolu. 33 ispitanika (70.2%) su ženskoga spola, dok su 14 (29.8%) ispitanika muškarci.

Dob  
47 odgovora



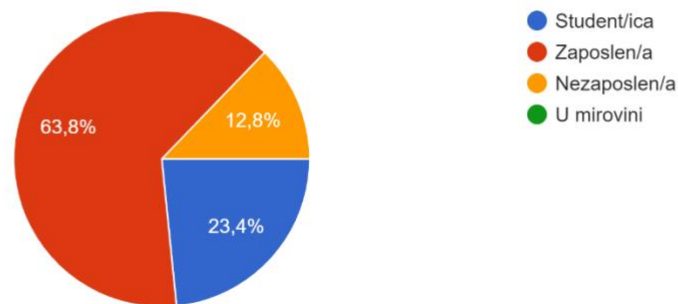
**Slika 23: Dob**

Izvor: Izrada autora, 2022

Na slici je prikazana struktura ispitanika prema godinama starosti. Najveći broj ispitanika spada u kategoriju mlađe populacije: 21 ispitanik (44.7%) ima 18 do 25 godina, dok 11 ispitanika (23.4%) ima 26 do 33 godina. Podjednako ima ispitanika u ostalim kategorijama – 5 ispitanika (10.6%). Riječ je o kategorijama 34 do 41 godine, 42 do 49 godina i više od 50 godina.

### Vaš trenutni status

47 odgovora



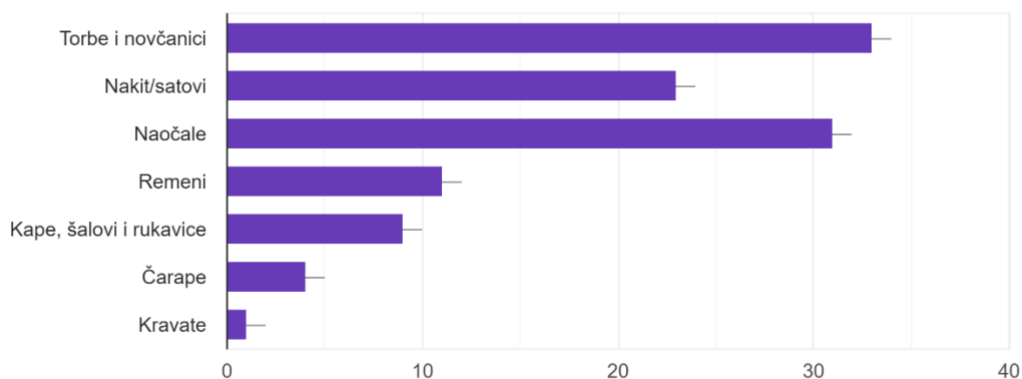
### Slika 24: Radni status

Izvor: Izrada autora, 2022

Od ukupnoga broja ispitanika, najveći broj je zaposlenih osoba (30 ispitanika – 63.8%). Nakon toga slijedi 11 studenata (23.4%) i 6 nezaposlenih osoba (12.8%). Niti jedan ispitanik nije u mirovini.

### Koje modne dodatke najčešće kupujete?

47 odgovora



### Slika 25: Najčešće kupljeni modni dodatci

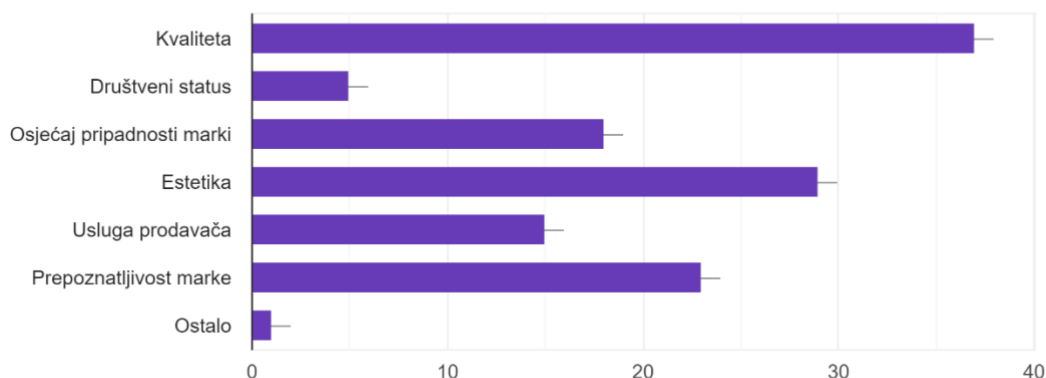
Izvor: Izrada autora, 2022

Ispitanici najčešće kupuju torbe i novčanike (33 ispitanika – 70,2%). Kategoriju naočala najčešće kupuje 31 ispitanik (66%), dok 23 ispitanika (48,9%) najčešće kupuje nakit odnosno

satove. Nakon toga slijedi kategorija remena, koju najčešće kupuje 11 ispitanika (23.4%) i kapa, šalova i rukavica (9 ispitanika – 19.1%). Manji broj ispitanika (4 ispitanika – 8.5%) najčešće kupuje čarape i kravate (1 ispitanik – 2.1%).

Razlozi zbog kojih najčešće kupujem luksuzne marke:

47 odgovora



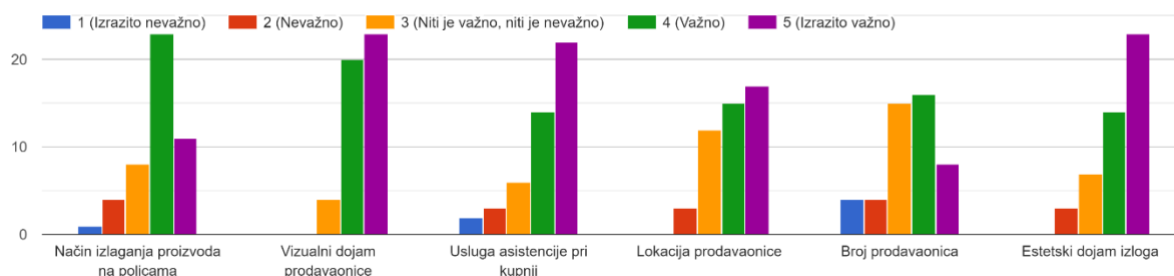
### Slika 26: Razlog kupovine

Izvor: Izrada autora, 2022

Najveći broj ispitanika (37 ispitanika – 78.7%) kupuje modne dodatke luksuznih marki zbog kvalitete. Estetiku kao razlog kupovine je navelo 29 ispitanika (61.7%). Prepoznatljivost marke je razlog kupovine kod 23 ispitanika (48.9%). Nadalje slijedi kategorija osjećaja pripadnosti marki koja je razlog kupovine proizvoda kod 18 ispitanika (38.3%). 15 ispitanika (31.9%) navodi uslugu prodavača kao razlog kupovine. Najmanji dio ispitanika navodi društveni status kao razlog kupovine (5 ispitanika – 10.6%). 1 ispitanika (2.1%) navodi ostale razloge za kupovinu.



Kako biste na ljestvici od 1 do 5, ocijenili važnost čimbenika koji utječu na odabir luksuzne modne marke? 1 - izrazito nevažno, 2 - nevažno 3 - niti je važno, niti je nevažno, 4- važno 5 - izrazito važno



**Slika 27: Važnost čimbenika prilikom odabira modne marke**

Izvor: Izrada autora, 2022

Kroz anketni upitnik je bilo ispitano mišljenje potrošača o važnosti sljedećih čimbenika koji utječu na odabir modne marke:

- Način izlaganja proizvoda na policama

Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik važan (23 ispitanika) ili izrazito važan (11 ispitanika).

- Vizualni dojam prodavaonice

Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik izrazito važan (23 ispitanika) ili važan (20 ispitanika).

- Usluga asistencije pri kupnji

Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik izrazito važan (22 ispitanika) ili važan (14 ispitanika).

- Lokacija prodavaonice

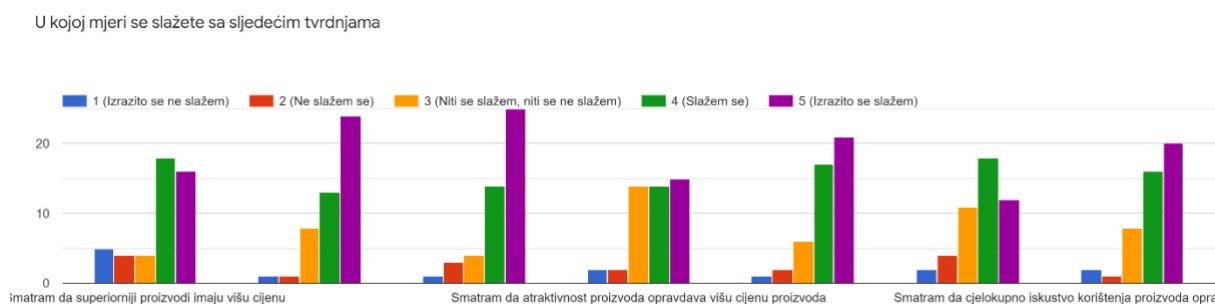
Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik izrazito važan (17 ispitanika), važan (15 ispitanika) ili smatraju da nije ni važan niti nevažan (12 ispitanika).

- Broj prodavaonica

Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik važan (16 ispitanika) ili smatraju da nije ni važan niti nevažan (15 ispitanika).

- Estetski dojam izloga

Najveći broj ispitanika smatra da je ovaj čimbenik izrazito važan (23 ispitanika) ili važan (14 ispitanika).



### Slika 28: Slaganje s tvrdnjama o opravdanosti više cijene proizvoda

Izvor: Izrada autora, 2022

Kroz ovo pitanje je testirano mišljenje ispitanika o faktorima koji utječu na višu cijenu proizvoda modne marke. Navedene su sljedeće tvrdnje:

- Smatram da superiorniji proizvodi imaju višu cijenu

Najveći broj ispitanika se slaže (18 ispitanika) ili izrazito slaže (16 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Smatram da ručno rađeni proizvodi opravdavaju višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika se izrazito slaže (24 ispitanika) ili slaže (13 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Smatram da korištenje skupljih materijala opravdava višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika se izrazito slaže (25 ispitanika) ili slaže (14 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Smatram da atraktivnost proizvoda opravdava višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika je označio da se izrazito slaže sa tvrdnjom (15 ispitanika). S druge strane, broj ispitanika koji su označili da se slažu i da se niti slažu niti ne slažu sa tvrdnjom je jednak i iznosi 14 ispitanika.

- Smatram da dugotrajna garancija opravdava višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika se izrazito slaže (21 ispitanika) ili slaže (17 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Smatram da mogućnost personalizacije proizvoda opravdava višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika se slaže (18 ispitanika) ili izrazito slaže (12 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Smatram da cjelokupno iskustvo korištenja proizvoda opravdava višu cijenu proizvoda

Najveći broj ispitanika se izrazito slaže (20 ispitanika) ili slaže (16 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama



### Slika 29: Slaganje s tvrdnjama o utjecajima kupovine

Izvor: Izrada autora, 2022

Kroz ovo pitanje je testirano u kojoj mjeri se ispitanici slažu sa navedenim tvrdnjama:

- Luksuzne marke kupujem zbog utjecaja pop kulture

Najveći broj ispitanika se ne slaže (15 ispitanika) ili niti slaže niti ne slaže (12 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Luksuzne marke kupujem zbog utjecaja društva

Najveći broj ispitanika se ne slaže (15 ispitanika) ili niti slaže niti ne slaže (10 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Luksuzne marke kupujem zbog utjecaja slavnih osoba

Najveći broj ispitanika se ne slaže (12 ispitanika) ili se izrazito ne slaže (11 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

- Luksuzne marke kupujem zbog poistovjećivanja s markom

Najveći broj ispitanika se slaže (13 ispitanika) sa tvrdnjom. Ostali ispitanici imaju podijeljena mišljenja u vezi ove tvrdnje.

- Luksuzne marke kupujem zbog društveno odgovornoga poslovanja

Isti broj ispitanika (12 ispitanika) je odgovorilo na ovo pitanje i da se slaže i da se ne slaže.

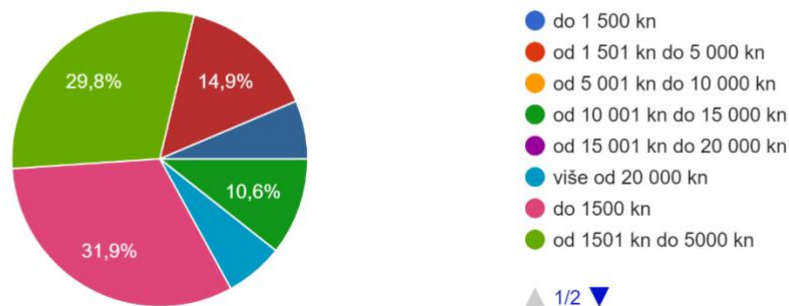
- Luksuzne marke kupujem zbog inovativnosti i kreativnosti proizvoda

Najveći broj ispitanika se izrazito slaže (23 ispitanika) ili se slaže (15 ispitanika) sa navedenom tvrdnjom.

S obzirom na odgovore na pitanje iz anketnoga upitnika, može se zaključiti da većina ispitanika ne smatra vanjske društvene utjecaje (pop kultura, slavne osobe i društvo) bitnom stavkom pri odabiru luksuzne marke. To može biti slučaj, ali određena istraživanja ukazuju na drugačiji društveni fenomen.

Pomoću različitih eksperimenata skupina znanstvenika je testirala tezu o vanjskim društvenim utjecajima na ponašanje studenata. Završetkom istraživanja je zaključeno da većina ispitanika prihvaća nametnute vrijednosti pop kulture i slavnih osoba. Najčešće to bude iz razloga da ne budu izolirani ili ignorirani od strane društva. Isto tako, postavljena je teza da su ovakvi utjecaji postojani, makar ispitane osobe tvrdile da navedene stavke ne smatraju bitnima (Iannone, Kelly i Williams, 2018).

Koliko novca namjeravate izdvojiti za idući modni dodatak  
47 odgovora



**Slika 30: Iznos novca namijenjen idućoj kupovini modnoga dodatka**

Izvor: Izrada autora, 2022

Najveći broj ispitanika (15 ispitanika – 31.9%) planira odvojiti do 1500 kn za idući modni dodatak. Drugi najpopularniji iznos je 1501 do 5000 kn koji je označilo 14 ispitanika (29.8%). Najmanje zastupljen segment je onaj od 15001 do 20000 kn i poviše 20000 kn koji je označilo tek 3 ispitanika (6.4%)

## 5.2. Kritički osvrt na nalaze istraživanja

Kroz izviđajno i primarno istraživanje ponuđeni su odgovori na glavno istraživačko pitanje koje glasi:

*U kojoj mjeri i na koje načine prodajna strategija doprinosi konkurentnosti luksuzne marke modnih dodataka?*

Kao što je već navedeno, prodajna strategija mora biti u funkciji globalne strategije marke. S obzirom na specifičnost tržišta luksuzne marke modnih dodataka najčešće prakticiraju strategiju diferencijacije. Prema Tipuriću, pomoću strategije diferencijacije poduzeća nude proizvod koji kupci percipiraju kao osobito vrijedan ili jedinstven. Isto tako, diferencijacija se ne mora temeljiti na samome proizvodu. To može biti bilo koja aktivnost u lancu vrijednosti poduzeća koja se razlikuje od konkurentne i koju kupac smatra poželjnom.

Prema tome, prodajna strategija mora biti definirana na način da prati navedenu strategiju. Luksuzna marka mora kroz prodajni model ponuditi nešto više od konkurencije kako bi se uspješno zauzeo željeni tržišni položaj.

Kroz prodajnu funkciju prenose se obilježja marke koja će biti predstavljena kupcu. S obzirom da se radi o kategoriji luksuzne robe, poželjno je prakticiranje prodajne strategije dodavanja vrijednosti. Strategija dodavanja vrijednosti pretpostavlja da kupac uz očekivanu vrijednost proizvoda, dobije i dodatnu vrijednost. Dodatna vrijednost se može kreirati u samome prodajnome procesu. To se može kreirati na sljedeće načine:

- Odnos prodavača prema kupcu – korištenje individualnoga pristupa prema svakom kupcu
- Vizualni dojam prodavaonice – načina izlaganja proizvoda i estetskoga dojma izloga
- Pravilni odabir broja i lokacija prodavaonica – odabir mjesta gdje se nalazi ciljana skupina kupaca

Kroz prodajnu funkciju, nužno je prilagoditi elemente marketinškoga miksa navedenim strategijama:

- Proizvod – treba biti prezentiran na prodajnome mjestu na način da se istaknu njegova distinktivna svojstva: atraktivnost, inovativnost, kreativnost i ostalo.
- Cijena – treba odgovarati karakteristikama proizvoda. Cijenu proizvoda potrošači trebaju percipirati kao rezultat korištenja skupih materijala, ručnoga rada i slično.
- Distribucija – kanali distribucije trebaju odgovarati uvjetima prodajne strategije koji su postavljeni.
- Promocija – promotivni kanali trebaju odgovarati uvjetima prodajne strategije koji su postavljeni.

Sljedeći navedenu prodajnu strategiju, marka stvara obilježja po kojima se razlikuje od konkurenata. Ta obilježja mogu biti iskorištena kao temelj za razvijanje konkurentske prednosti i zauzimanje željenoga tržišnoga položaja.

Uz temeljno istraživačko pitanje, pružen je i odgovor na dodatna istraživačka pitanja:

*Koje su učestale dileme pri odabiru prodajnih strategija luksuzne marke?*

Jedna od glavnih dilema luksuznih marki modnih dodataka je odabir prodajnih kanala. Većina luksuznih marki kao primarni prodajni kanal odabire vlastitu prodavaonicu. Uz nju, postavlja se pitanje korištenja web stranice kao alata za prodaju proizvoda.

Prije 15 godina, tek je jedna od šest luksuznih marki koristila Internet kao prodajni alat. S druge strane, u današnje vrijeme je Internet nezaobilazna točka svakoga kućanstva te se gotovo svaki proizvod masovne potrošnje i poneki luksuzne može kupiti on – line (Seringhaus, 2005).

Luksuzne marke nisu olako prihvatile prelazak na on-line prodajne kanale. Temeljile su svoju ekskluzivnost, estetski dojam i osjećaj pripadnosti na izgledu prodavaonica i uslugama modnih savjetnika. Nije bio lagan zadatak izazvati emocije kupaca temeljene na navedenim karakteristikama putem web trgovine. S druge strane, prisutnost na Internetu omogućava prisutnost među velikim brojem kupaca. Na dohvat ruke su dostupne sve informacije: o proizvodu, cijenama, materijalima i slično. Može se zaključiti da mogućnost on-line kupovine luksuznih marki ne oslabljuje, već osnažuje imidž i identitet marke (Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Schmidt, S., Wuestefeld, T., 2011).

*Što sve u sferi prodajnih strategija doprinosi percepciji dodane vrijednosti luksuzne marke?*

Kupci stvaraju dodatnu vrijednost marke kroz svoju percepciju. U radu je navedeno da postoje četiri percepcije dodane vrijednosti: ekonomska, funkcionalna, emocionalna i socijalna. Na sljedeći način se može percipirati vrijednost luksuzne marke kroz navedene dimenzije:

- Ekonomska – luksuzne marke nude superiorniji proizvod za veću količinu novca
- Funkcionalna – luksuzne marke koriste superiorne materijale koji ostvaruju svoju funkcionalnu svrhu – dugotrajnost, izdržljivost, otpornost i slično
- Emocionalna – luksuzne marke mogu pobuditi osjećaje u potrošaču kroz prezentaciju svoga nasljeđa, kulture, povijesti i ostaloga
- Socijalna – luksuzne marke mogu doprinijeti društvenome statusu potrošača

*Koja tržišna obilježja luksuznih marki treba uzeti u obzir pri odabiru prodajne strategije?*

Prilikom odabira prodajne strategije potrebno je uzeti u obzir socio – demografska obilježja ciljnoga tržišta. Na tržištu luksuznih marki je vidljiv trend relativnoga rasta broja osoba s većim prihodima te demografsko starenje imućnije kupovne populacije. Uz to, sve više je prisutna mobilnost mlađih potrošača. S obzirom na navedeno, potrebno je kreirati prodajnu strategiju temeljenu na vidljivim socio – demografskim trendovima ciljanje skupine potrošača.

Dodatno, vidljiv je trend rasta kineskoga, bliskoistočnoga i indijskoga tržišta luksuznih modnih marki. Nasuprot tome, većina navedenih marki potječe iz Europe čija se kultura bitno razlikuje od azijske. Bilo bi potrebno pomno istražiti azijsku kulturu i njihove specifičnosti kako bi se razumjele potrebe potrošača. Na taj način se proizvod može adekvatno predstaviti na tome tržištu.

Uz navedeno, trenutno se može opaziti veća popularnost premium segmenta nasuprot tradicionalnim luksuznim modnim markama. Premium segment luksuznih marki najčešće nema sva obilježja luksuzne robe te je cijena nešto niža u odnosu na tradicionalne marke. Nasuprot tome, navedene marke najčešće ne nude takvu kategoriju proizvoda. Kao rješenje toga potencijalnoga problema se nudi mogućnost suradnje s ostalim markama u pogledu izdavanja zajedničke kolekcije proizvoda. Kroz zajedničku suradnju nude se proizvodi označeni s oznakama oba dvije marke po nešto nižoj cijeni. Na taj način se cilja na širu skupinu kupaca. Kao primjer uspješne suradnje može se navesti HiM i Kenzo ili Him i Balmain.

*Jesu li konvencionalne prodajne strategije koje se prakticiraju za ne-luksuzne marke primjenjiva za luksuzne marke modnih dodataka?*

Prodajne strategije namijenjene ne-luksuznim markama ne mogu se uspješno prakticirati kod luksuznih marki. Ne-luksuzne marke se razlikuju po broju kupaca i proizvoda od luksuznih marki. Najčešće prodaju veći broj proizvoda i opslužuju veći dio kupaca. S obzirom na navedene karakteristike, njihova prodajna strategija je namijenjena takvome načinu poslovanja. Naglasak je na prodajnome volumenu i privlačenju novih kupaca.

S druge strane, luksuzne marke pretpostavljaju uski krug klijenata i manji broj proizvoda. Prema tome, potrebno je kreirati posebnu prodajnu strategiju koja će zadovoljiti potrebe specifičnoga tržišta.

## **6. ZAKLJUČAK**

Trendovi u industriji luksuznih marki modnih dodataka ukazuju na sve veću zasićenost tržišta konkurentima. Povećanjem broja konkurenata i plasiranjem raznolikoga asortimana proizvoda na tržište stvara se okvir za veću probirljivost kupaca prilikom odabira modne marke. Kako bi



se ostvarila konkurentnost na navedenom tržištu, luksuzna modna marka mora ponuditi nešto što konkurenti ne nude. U okviru prodajnih strategija se može definirati specifičan splet koordiniranih prodajnih aktivnosti koje pridonose ostvarenju poslovnoga cilja. Prodajna strategija ne podrazumijeva isključivo proces kupoprodaje dobara. Ona kreira iskustvo kupovine i korištenja proizvoda. Superiorno iskustvo kupovine može biti izvor konkurentne prednosti marke te samim time temelj za zauzimanje konkurentne pozicije. Superiorno iskustvo kupovine se može odnositi na različite aspekte prodajnog procesa za različite potrošače. Kroz anketno istraživanje je ustanovljeno da odabrani uzorak potrošača vrednuje izgled i estetski izričaj prodavaonice luksuznih modnih dodataka. Uz to, izrazito je važno da odnos prodavača prema kupcu odražava osjećaj hedonizma i glamura koji donosi kupovina i korištenje proizvoda. Usluga asistencije pri kupnji proizvoda treba pomoću kupcu u sugestiji i odabiru prikladnoga proizvoda. Prodajni savjetnik treba voditi računa o karakteru, statusu i modnome izričaju klijenta. Fokus je na opservaciji prekrivenih potreba i želja kupaca. Imajući na umu navedeno, prodajni savjetnik može preporučiti klijentu skuplji ili dodatni proizvod odnosno uslugu. Na taj način se povećava prodajni volumen određenoga prodajnog mjesta. Uz to, klijentu je pruženo individualno iskustvo kupovine s naglaskom na vlastite želje i potrebe. Dodatno, prodajnim poslovanjem se treba kreirati žudnja za proizvodima. Žudnja ne treba biti nametnuta; ona treba kreirati znatiželju u glavama kupaca kroz nevidljive aspekte svakodnevnoga života. Cijena koju kupac plaća treba odražavati viziju koju kupac ima o proizvodu. Istraživanjem je ustanovljeno da se određene karakteristike proizvoda uvažavaju kao ključni faktor postavljanja visoke cijene. Te karakteristike su: estetika, ručni rad, skuplji materijali, dugotrajna garancija i mogućnost personalizacije. Potrošači pristaju na kupoprodaju proizvoda u kojoj plaćaju veću cijenu u zamjenu za neopipljive koristi pružene kroz navedene elemente. Visoka cijena predstavlja sofisticiranost i ekskluzivnost proizvoda luksuzne modne marke. U svrhu stvaranja jedinstvenosti kao elementa identiteta marke potrebno je preostale elemente marketinškoga miksa prilagoditi tome cilju.

## SAŽETAK

Luksuzne marke modnih dodataka koriste jedinstveni marketinški splet. Naime, one djeluju na specifičnome tržištu gdje se prodaje mnogo više od samoga proizvoda. Uz ispunjavanje potreba kupaca, potrebno je i stvoriti superiornost nad konkurentima kako bi se zauzela željena tržišna pozicija. U tu svrhu, u sklopu marketinškoga plana je potrebno kreirati prodajnu strategiju koja omogućava izvršenje navedenih ciljeva.

U radu su objašnjeni teorijski pristupi prilikom stvaranja konkurentnosti marke i upravljanja prodajom. Odabir ispravne strategije je od ključne važnosti jer putem iste marka komunicira svoju konkurentnu prednost. Uz navedeno, opisane su karakteristike tržišta luksuznih marki modnih dodataka, te su analizirani čimbenici potražnje za navedenim dobrima. Analiza navedenih čimbenika potražnje je nužna kako bi se stvorila šira slika o faktorima uspjeha na navedenom tržištu.

Kroz empirijski dio rada je osmišljen prodajni model. Prodajni model je temeljen na analizi komponenti prodajnih strategija tri gospodarska subjekta. Nadalje, kroz anketni upitnik je testirano mišljenje potrošača o navedenom prodajnom modelu.

**Ključne riječi:** prodajne strategije, konkurentnost, tržišno pozicioniranje, luksuzne marke

## SUMMARY

Luxury fashion accessory brands use a unique marketing mix. They operate in a specific market in which they sell much more than the product itself. In addition to meeting customer needs, it is also necessary to create superiority over competitors in order to occupy the desired market position. To this end, as part of the marketing plan, it is necessary to create a sales strategy that enables the implementation of these goals.

This paper explains the theoretical approaches in creating brand competitiveness and sales management. Choosing the right strategy is crucial, because through the chosen strategy brand communicates its competitive advantage. In addition, characteristics of the market of luxury fashion accessories brands are described, and the demand factors for these goods are analyzed. An analysis of the above demand factors is necessary in order to create a broader picture of the success factors in the said market.

Through the empirical part of the paper, a sales model was designed. The sales model is based on the analysis of the components of the sales strategies of three economic entities. Furthermore, consumer opinion on the mentioned sales model was tested through a survey questionnaire.

**Keywords:** sales strategies, competitiveness, market positioning, luxury brands

## LITERATURA:

1. Andžić, A. (2018). *Znacaj ljudskih resursa*. [www.academia.edu](http://www.academia.edu). dostupno na: [https://www.academia.edu/40438797/Znacaj\\_ljudskih\\_resursa](https://www.academia.edu/40438797/Znacaj_ljudskih_resursa) [datum pristupa 02.06.2022]
2. Anjoš, M., Pandža Bajs, I. (2017). Analiza dimenzija percipirane vrijednosti i njihove povezanosti s nasljeđem maraka. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15(2), str.147–163. doi:10.22598/zefzg.2017.2.147. [datum pristupa 11.06.2022]
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), str.99–120. doi.org/10.1177/014920639101700108. [datum pristupa 03.06.2022]
4. Bentyn, Z., Šerić, N., Luetić A. (2020), Development of business strategies based on logistics performance of the Republic of Croatia, *Ekonomski Vjesnik / Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues* 1/2020 str. 133 – 149
5. Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., Berthon, J.-P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*, 52(1), str.45–66. doi:10.1525/cmr.2009.52.1.45. [datum pristupa 12.06.2022]
6. Borovac Zekan, S., Rakušić, K., Šerić, N. (2011), Using social networks in a small business entrepreneurship, *Proceedings REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 27/29 October 2011. ISSN 2233-1034, str.414-421
7. Cabigiosu, A. (2020). An Overview of the Luxury Fashion Industry. *Palgrave Advances in Luxury*, str.9–31. doi:10.1007/978-3-030-48810-9\_2. [datum pristupa 18.06.2022]
8. Chun Cheong, F. (2011). Competitor analysis and accounting. *PBE Management Accounting and Finance*. School of Business: Macao Polytechnic Institute, str.1–5. Dostupno na: [http://www.hkiaat.org/images/uploads/articles/PBE%20 PII%20Competitor %20analysis.pdf](http://www.hkiaat.org/images/uploads/articles/PBE%20PII%20Competitor%20analysis.pdf). [datum pristupa 21.06.2022]
9. Daswani, A., Jain, V. (2011). Understanding Luxury Branding. *Media Asia*, 38(3), str.131–139. doi:10.1080/01296612.2011.11726892. [datum pristupa 07.03.2022]
10. Donzé, P.-Y., Wubs, B. (2018). LVMH: Storytelling and organizing creativity in luxury and fashion. *European fashion: The creation of a global industry*, str.64–85. [datum pristupa 09.06.2022]

11. Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. ideas.repec.org. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/p/ebg/heccah/0736.html>. [datum pristupa 13.06.2022]
12. Edwards, J., Ketchen, D. and Short, J. (2014). *Mastering Strategic Management – 1st Canadian Edition*. Umn.edu. Dostupno na: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/> [datum pristupa 01.06.2022]
13. Ginnare, G. (2017). *LVMH in 2016: Diversification into Luxury Goods*. prezi.com. Dostupno na: <https://prezi.com/p/ykz8c52xstya/gg/?fallback=1> [datum pristupa 20.06.2022].
14. Halwani, L. (2020). Heritage luxury brands: insight into consumer motivations across different age groups. *Qualitative Market Research: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/qmr-07-2019-0092. [datum pristupa 14.06.2022]
15. Harmsen, H., Grunert, K.G., Declerck, F. (2000). Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. *RiD Management*, 30(2), str.151–166. doi:10.1111/1467-9310.00165. [datum pristupa 02.06.2022]
16. Heine, K. (2012). *Definition and Categorization of Luxury Products and Brands • Handbook for the Creation of Luxury Products and Brands: The Code of Luxury and the Luxury Marketing-Mix*. Dostupno na: [https://upmarkit.com/sites/default/files/content/20130403\\_Heine\\_The\\_Concept\\_of\\_Luxury\\_Brands.pdf](https://upmarkit.com/sites/default/files/content/20130403_Heine_The_Concept_of_Luxury_Brands.pdf). [datum pristupa 12.03.2022]
17. Hennigs, N., Wiedmann, K.-P. i Klarman, C. (2012). Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity. *Marketing Review St. Gallen*, 29(1), str.30–35. doi:10.1007/s11621-012-0108-7. [datum pristupa 25.06.2022]
18. Hudders, L. (2012). Why the devil wears Prada: Consumers' purchase motives for luxuries. *Journal of Brand Management*, 19(7), str.609. Dostupno na: [https://www.academia.edu/47030902/Why\\_the\\_devil\\_wears\\_Prada\\_Consumers\\_purchase\\_motives\\_for\\_luxuries](https://www.academia.edu/47030902/Why_the_devil_wears_Prada_Consumers_purchase_motives_for_luxuries) [datum pristupa 17.06.2022]
19. Iannone, N.E., Kelly, J.R. i Williams, K.D. (2018). 'Who's that?': The negative consequences of being out of the loop on pop culture. *Psychology of Popular Media Culture*, 7(2), str.113–129. doi:10.1037/ppm0000120. [datum pristupa 25.06.2022]

20. Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), str.1–56. doi:10.5465/19416520.2014.872335. [datum pristupa 05.06.2022]
21. Jelenc, L. (2013) Umijeće oblikovanja strategije kao izvor konkurentske prednosti u Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku*, Dubrovnik, str.21-80
22. Jobber, D., Lancaster, G. (2012). *Selling and sales management*. Harlow: Pearson. [datum pristupa 12.03.2022]
23. Jung, L.A. (2007). Writing SMART Objectives and Strategies That Fit the routine. *Teaching Exceptional Children*, 39(4), str.54–58. doi:10.1177/004005990703900406. [datum pristupa 30.05.2022]
24. Kamakura, W.A. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), str.41–58. doi:10.1300/j366v06n03\_03. [datum pristupa 22.06.2022]
25. Kapferer, J.-N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), str.251–259. doi:10.1057/bm.1997.4. [datum pristupa 08.03.2022]
26. Kapferer, J.-N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), str.716–726. doi:10.1057/bm.2014.32. [datum pristupa 17.06.2022]
27. Katić, A. (2018). *'Strategija pozicioniranja na tržištu meda: Završni rad'*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, citirano: 26.05.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:783207>
28. Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), str.105–121. doi:10.1177/000812560504700301. [datum pristupa 05.06.2022]
29. Kim, W.C., Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. [datum pristupa 05.06.2022]
30. Konjevod, M. (2020). *'Ljudski potencijali kao temelj konkurentske prednosti organizacije: Stručni završni rad'*, Završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić, citirano: 04.06.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:297896>
31. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU. [datum pristupa 08.03.2022]
32. Kotler, P., Keller, K.L., Goodman, M., Brady, M., Hansen, T. (2019). *Marketing management*. 4th ed. Harlow: Pearson Education. [datum pristupa 09.03.2022]

33. Krajnović, A., Bosna, J., Grubišić, S. (2021). Specific Features of Luxury Products Branding. *Elektronički zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(3-4), str.29–38. doi:10.51650/ezrvs.15.3-4.3.[datum pristupa 11.03.2022]
34. Li, C. (2018). *Consumer-brand relationship of American luxury brands in the Finnish market – A case study of Michael Kors*. trepo.tuni.fi. Dostupno na: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102932>. [datum pristupa 15.06.2022]
35. Lijović, B. (2012). 'Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda', *Ekonomski vjesnik*, 25(2), str. 357-361. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94879> [datum pristupa 16.06.2022]
36. Lovreković, M. (2021). '*Analiza konkurencije kao element za donošenje odluke*', Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Virovitici, citirano: 14.06.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:569392>
37. McKinsey Corp. (1990) '*The Luxury Industry*', McKinsey, Paris. [datum pristupa 09.03.2022]
38. Meža, P., Šerić, N. (2014), Impact of organizational culture on product management performance – case study on domestic appliance industry, *Proceedings III REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, str. 432 – 440
39. Meža, P., Šerić, N., (2009), The role of product management in the global crisis – case study in domestic appliance industry, *Proceedings 3rd Marketing Theory challenge in transitional societies 24th-25th of September 2009*. Maribor, Slovenia, str. 189-196
40. Mihić, M., Šerić, N. (2007), Ethics and social responsibility as weakness or strenght on the market in transition, *Conference proceedings 7th international conference Enterprise in Transition 2007*. Ekonomski fakultet Split, str. 459 – 469
41. Mira, A., Panahandeh, A.H., Sh'abani, R. (2014). Value Creation of Luxury Brands for Consumers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2). doi:10.6007/ijarbss/v4-i2/632. [datum pristupa 08.03.2022]
42. Nagasawa, S. Y., Irisawa, Y. (2013). Luxury Strategy of Beauty Products by Chanel. In *International Marketing Trend Conference*. [datum pristupa 20.06.2022]
43. Nueno, J.L., Quelch, J.A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), str.61–68. doi:10.1016/s0007-6813(98)90023-4. [datum pristupa 08.03.2022]
44. Oreč, E. (2020). '*Organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentске prednosti poduzeća : Završni rad*', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u

- Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 10.06.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:611340>
45. Pavić, I. (2015). *Mikroekonomija: teorija i praksa*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. [datum pristupa 03.06.2022]
46. Pavlek, Z. (2008). *Branding: kako izgraditi najbolju marku*. library.foi.hr. [datum pristupa 28.06.2022]
47. Petrović, G. (2015). *'Računovodstvo konkurenata'*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, citirano: 15.06.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:528994>
48. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York ; London: Free Press. [datum pristupa 27.05.2022]
49. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004). *'Marketing'*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/22002> [datum pristupa 31.05.2022]
50. Rafique, M., David Evans, R., Nawaz, M.T. (2015). Absorptive capacity: A hub of blue ocean and red ocean strategies and capability transformation in innovative business environments. *2015 2nd International Conference on Knowledge-Based Engineering and Innovation (KBEI)*. doi:10.1109/kbei.2015.7436022. [datum pristupa 05.06.2022]
51. Rako, J. (2016). *'Tržišno pozicioniranje Zvijezda ulja: završni rad'*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, citirano: 20.06.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:383970>
52. Renko, N. (2009). Strategije marketinga. *Market-Tržište*, 21(2), str.269–271. Datum pristupa: <https://hrcak.srce.hr/en/53129>. [datum pristupa 15.06.2022]
53. Renko, S., Guszak Cerovečki, I. (2014). *Prodajno poslovanje: udžbenik za 2.razred srednje strukovne škole, zanimanje: prodavačica/prodavač*. Zagreb. Alka script d.o.o..
54. Ribić D., Pleša Puljić N. (2020): *Osnove poduzetništva*, Školska knjiga d.d., Zagreb [datum pristupa 20.06.2022]
55. Romaniuk, J. and Huang, A. (2019). Understanding Consumer Perceptions of Luxury Brands. *International Journal of Market Research*, 62(5), str.1-15. doi:10.1177/1470785319891109. [datum pristupa 14.06.2022]
56. Rozga, A., Šerić, N., Luetić, A. (2013), Business intelligence and supply chain management, *Proceedings of the 6th International Conference on Information Technology Cloud Computing* str. 716-722
57. Sabolić, D. (2014). *Uvod u mikroekonomiku*. Sveučilište u Zagrebu, raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/690008.Sabolic\\_Uvod\\_u\\_mikroekonomiku.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/690008.Sabolic_Uvod_u_mikroekonomiku.pdf), str.37-88. [datum pristupa 03.06. 2022]



58. Seo, Y., Buchanan-Oliver, M. (2015). Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), str.82–98. doi:10.1108/apjml-10-2014-0148. [datum pristupa 12.06.2022]
59. Seringhaus, F.H.R. (2005). Selling Luxury Brands Online. *Journal of Internet Commerce*, 4(1), str.1–25. doi:10.1300/j179v04n01\_01. [datum pristupa 26.06.2022]
60. Sikavica, P. and Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. (Udžbenici Informatora) ed. Zagreb: Informator. [datum pristupa 02.06.2022]
61. Simić, R., Bolfek, B., Stoić, A. (2008). Document management system as source of competitive advantage. *Proceedings of New ways in Manufacturing Technologies 2008*, str.343. Available at: <https://www.bib.irb.hr/360519> [datum pristupa 04.06.2022]
62. Sinčić Ćorić, D., Roglić, M. (2015). Osobnost luksuzne modne marke. *Ekonomski pregled*, 66(2), str.138–155. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/139351> [datum pristupa 13.06.2022]
63. Smodila, M. and Perić, M. (2019). Strategic orientation of Croatian companies: Blue or red oceans? *Naucne publikacije Drzavnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene i humanisticke nauke*, 2(1), str.46–55. doi:10.5937/npdunp1901047s. [datum pristupa 06.06.2022]
64. Srun, F. (2017). *Luxury Selling*. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-45525-9. [datum pristupa 11.03.2022]
65. Stanko, Z. and Kalajdžić, G. (2018). *Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu* Available at: <https://hrcak.srce.hr/en/file/288777> [datum pristupa 29.05.2022]
66. Sundać, D. i Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital - Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb, MINGORP. [datum pristupa 01.06.2022]
67. Šerić, N. (2019), Iskustva priključenja male post tranzicijske zemlje ekonomskoj integraciji: poslovni slučaj Republike Hrvatske, *E -Proceedings of the VIII Scientific conference Sustainable tourism and institutional environment*, Jahorina, Faculty of Economics in East Sarajevo
68. Šerić, N. (2009). *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/752823> [datum pristupa 12.03.2022]
69. Šerić, N., Ljubica, J., Jerkunica, A. (2017), *Istraživanje tržišta u sportu i sportskoj industriji*, Redak/Aspira Split

70. Šerić, N., Luetić A. (2008), Business intelligence u funkciji upravljanja nabavnim lancem, *Zbornik Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Rundsheimer, Bodo ; Kliewer, Natalia; Mulej, Matjaž et all. Ekonomski fakultet Osijek, str. 167-184
71. Šerić, N., Luetić A. (2008), Business intelligence platform for judgment evaluation of risk associated with acceptance of international projects, *Conference proceedings 9th Paneuropean shipping conference 2008*.
72. Šerić, N., Perišić, M., Maljić, V., (2010), Modelling of marketing strategies for the single markets vs marketing strategy for the global market: case study mobiExplore, *Perspectives of Innovations, Economics i Business*, Volume 4, Issue 1, 2010. PIEB CZ, str. 63-65
73. Šerić, N., Peronja, I. i Marušić, F. (2020). *Upravljanje razvojem specijaliziranog turističkog proizvoda*, Split, Redak
74. Šerić, N., Petričević, D. (2009), Rizici neuravnoteženoga razvoja elemenata marketinškog spleta – poslovni slučaj stečaj tvrtke Wonder Trade, *Review for law and economics*, 10., Br.1.-2., Law faculty of Mostar
75. Šerić, N., Žilić, I., Kalinić, S. (2011), The testing of strategic model of positioning of a new product from the country in transition on the global market, *Proceedings REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, str.322-327
76. Škuflić, L. and Vlahinić-Dizdarević, N. (2003). Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u republici hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 54(5-6), str.460–479. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25464> [Datum pristupa: 30.05.2022.]
77. Šulentić, E. (2016). *Marka kao sredstvo komunikacije: Utjecaj na potrošače*, Završni rad, Sveučilište Sjever, citirano: 29.05.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:548459>
78. Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), str.11–17. doi:10.9790/487x-1511117. [datum pristupa 03.06.2022]
79. Tipurić, D. (1999). Konkurentna prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije. *Poslovna analiza i upravljanje*, (3), str.3–16. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/68754> [datum pristupa 01.06.2021]
80. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S. and Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [datum pristupa 01.06.2022]
81. Tong, G.J. and Wang, W. (2010). The Comprehensive Evaluation of Regional Agricultural Brand Competitiveness Based on Fuzzy Gray Analysis. *Applied Mechanics and Materials*,

- 44-47, str.3687–3691. doi:10.4028/www.scientific.net/amm.44-47.3687. [datum pristupa 30.05.2022]
82. Vickers, J.S., Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study – three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), str.459–478. doi:10.1362/146934703771910071. [datum pristupa 14.06.2022]
83. Vigneron, F., Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of marketing science review*, 1(1), str.1-15. [datum pristupa 11.03.2022]
84. Vigneron, F., Johnson, L.W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6), str.484–506. doi:10.1057/palgrave.bm.2540194. [datum pristupa 10.03.2022]
85. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc L., Podrug, N., (2013) U potrazi za konkurentskom prednosti u Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str.1-20 [datum pristupa 02.06.2022]
86. Vukušić, K. (2016). *'Analiza organizacijske strukture na primjeru „Strabag“ Zagreb: diplomski rad'*, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, citirano: 28.05.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:491374>
87. Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. and Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5). doi:10.5539/ijbm.v6n5p100. [datum pristupa 04.06.2022]
88. Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Schmidt, S., Wuestefeld, T. (2011). Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), str.205–220. doi:10.2753/mtp1069-6679190206. [datum pristupa 18.06.2022]
89. Winer, R.S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), str.89–105. doi:10.2307/41166102. [datum pristupa 18.06.2022]
90. Zdjelar, I. (2019). *Proces organizacijske strukture i utjecaj na uspješnost logistike prodaje*. repozitorij.vup.hr. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:774869> [datum pristupa 01.06.2022]
91. Zelenika, R. (2011). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela • pisana djela na stručnim i sveučilišnim studijima*. [www.bib.irb.hr](http://www.bib.irb.hr). Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/688868> [datum pristupa 10.03.2022]

92. Zorić, A. (2019). *Pozicioniranje i postupci brendiranja odjevnih proizvoda na tržištu*. repozitorij.ttf.unizg.hr. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:201:548755> [datum pristupa 07.03.2022.]
93. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. and Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 18(1-2), str.17–29. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [datum pristupa 16.06.2022]

#### INTERNET IZVORI

94. <https://blog.logomyway.com/louis-vuitton-logo-history> [datum pristupa 15.06.2022]
95. <https://estetica.hr/novosti/chanel-5-prica-iza-svevremenskog-klasika> [datum pristupa 12.06.2022]
96. <https://fabrikbrands.com/gucci-symbol-and-gucci-logo-history/>. [datum pristupa 16.06.2022]
97. <https://madisonavenuecouture.com/blogs/news/chanel-logo-origin-design-meaning>. [datum pristupa 17.06.2021]
98. <https://marketingfancier.com/ciljani-marketing-ciljno-trziste/>. [datum pristupa 27.05.2022]
99. <https://mochni.com/the-real-difference-pret-a-porter-and-haute-couture/>. [datum pristupa 18.06.2022]
100. <https://stockx.com/news/gucci-colors/>. [datum pristupa 17.06.2022]
101. [https://www.academia.edu/43358208/LOUIS\\_VUITTON\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_STRATEGY\\_FOR\\_A\\_POSSIBLE\\_BRAND\\_EXTENSION Fashion Branding Summative Assessment MA Fashion Design Management](https://www.academia.edu/43358208/LOUIS_VUITTON_A_CASE_STUDY_STRATEGY_FOR_A_POSSIBLE_BRAND_EXTENSION_Fashion_Branding_Summative_Assessment_MA_Fashion_Design_Management) [datum pristupa 18.06.2022]
102. <https://www.brandingstrategyinsider.com/understanding-todays-luxury-consumer/>. [datum pristupa 16.06.2022]
103. <https://www.businesswire.com/news/home/20211012005519/en/Global-Luxury-Goods-Markets-Competition-Forecast-and-Opportunities-2021-2026-Focus-on-Jewelry-Watches-Clothing-Footwear-Bags-Accessories-and-Cosmetics-Fragrances---ResearchAndMarkets.com>. [datum pristupa 14.03.2022]
104. <https://www.chanel.com/us/>. [datum pristupa 11.06.2022]
105. <https://www.consultancy.eu/news/768/premium-products-driving-growth-in-420-billion-luxury-fashion-market>. [datum pristupa 12.06.2022]
106. <https://www.gucci.com/us/en/>. [datum pristupa 13.06.2022]

107. <https://www.linkedin.com/pulse/how-create-value-power-narrative-luxury-brands-matt-davies> [datum pristupa 10.03.2022]
108. <https://www.linkedin.com/pulse/louis-vuitton-wechat-mini-program-chinese-luxury-brand-liang-tong/> [datum pristupa 19.06.2022]
109. <https://www.lvmh.com/>. [datum pristupa 13.06.2022]
110. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/16755-louis-vuitton.html>.  
[datum pristupa 13.06.2022]
111. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17110-gucci.html>. [datum pristupa 13.06.2022]
112. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17280-chanel.html>. [datum pristupa 13.06.2022]
113. <https://www.voguebusiness.com/companies/what-the-new-luxury-customer-loyalty-programme-looks-like>. [datum pristupa 16.06.2022]
114. <https://www.wpdiamonds.com/how-much-is-a-gucci-bag/>. [datum pristupa 17.06.2022]

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1: Odrednice za sastavljanje marketinškoga plana .....</b>	<b>11</b>
<b>Slika 2: Model pozicioniranja .....</b>	<b>18</b>
<b>Slika 3: Konkurentna prednost .....</b>	<b>20</b>
<b>Slika 4: Resursni pristup .....</b>	<b>23</b>
<b>Slika 5: Odnos prihoda poduzeća i intelektualnoga kapitala .....</b>	<b>27</b>
<b>Slika 6: Elementi luksuznih proizvoda modnih marki .....</b>	<b>33</b>
<b>Slika 7: Diferencijacija luksuznih dobara .....</b>	<b>34</b>
<b>Slika 8: Izvori rijetkosti luksuznih proizvoda .....</b>	<b>36</b>
<b>Slika 9: Rast i veličina tržišta luksuznih modnih marki .....</b>	<b>41</b>
<b>Slika 10: Rast i veličina tržišta luksuznih modnih marki po kategorijama .....</b>	<b>42</b>
<b>Slika 11: Chanel logo .....</b>	<b>47</b>
<b>Slika 12: Cijena klasične Chanel torbe .....</b>	<b>48</b>
<b>Slika 13: Gucci torba s istaknutim logotipom .....</b>	<b>50</b>
<b>Slika 14: Izgled Gucci trgovine u New Yorku .....</b>	<b>51</b>
<b>Slika 15: Louis Vuitton torba s utisnutim logotipom .....</b>	<b>52</b>
<b>Slika 16: Promocija proizvoda korištenjem slavne osobe .....</b>	<b>54</b>
<b>Slika 17: Udjeli na tržištu luksuznih modnih marki (2021) .....</b>	<b>57</b>
<b>Slika 18: Djelovanje Porterovih 5 sila u industriji luksuzne mode .....</b>	<b>58</b>
<b>Slika 19: Pozicioniranje luksuznih marki modnih dodataka .....</b>	<b>60</b>
<b>Slika 20: Kupovina dizajnerskih modnih dodataka .....</b>	<b>64</b>
<b>Slika 21: Izbor modne marke .....</b>	<b>65</b>
<b>Slika 22: Spol .....</b>	<b>65</b>
<b>Slika 23: Dob .....</b>	<b>66</b>
<b>Slika 24: Radni status .....</b>	<b>67</b>
<b>Slika 25: Najčešće kupljeni modni dodatci .....</b>	<b>67</b>
<b>Slika 26: Razlog kupovine .....</b>	<b>68</b>
<b>Slika 27: Važnost čimbenika prilikom odabira modne marke .....</b>	<b>69</b>
<b>Slika 28: Slaganje s tvrdnjama o opravdanosti više cijene proizvoda .....</b>	<b>70</b>
<b>Slika 29: Slaganje s tvrdnjama o utjecajima kupovine .....</b>	<b>71</b>
<b>Slika 30: Iznos novca namijenjen idućoj kupovini modnoga dodatka .....</b>	<b>73</b>

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1: Strategije segmentacije.....</b>	<b>10</b>
<b>Tablica 2: Utjecaj korištenja novih tehnologija na uspješnost poduzeća.....</b>	<b>25</b>
<b>Tablica 3: Plavi i crveni ocean - razlike.....</b>	<b>32</b>
<b>Tablica 4: SWOT analiza marke „Gucci“.....</b>	<b>58</b>