AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA MARKOM U UVJETIMA GLOBALNE GOSPODARSKE KRIZE – POSLOVNI SLUČAJ PAŠKI SIR

Mandarić, Juraj

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:301141

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA MARKOM U UVJETIMA GLOBALNE GOSPODARSKE KRIZE – POSLOVNI SLUČAJ *PAŠKI SIR*

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

prof. dr. sc. Neven Šerić

Student:

Juraj Mandarić, univ. bacc.

Split, rujan, 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 1
1.3. Istraživačko pitanje 4
1.4. Ciljevi istraživanja 5
1.5. Metode istraživanja 5
1.6. Struktura diplomskog rada 6
2. UPRAVLJANJE MARKOM U SUVREMENOM POSLOVANJU 7
2.1. Pojam i obilježja marke 7
2.2. Strategije upravljanja markom 12
2.3. Etape procesa i etape upravljanja markama 19
2.3.1. Upravljanje spletom marki 20
3. POSLOVANJE U UVJETIMA GLOBALNE KRIZE I RECESIJE 27
3.1. Globalna ekonomska kriza i njena obilježja 27
3.2. Ekonomska recesija i njena obilježja 27
3.3. Održavanje tržišnog udjela u periodima globalnih gospodarskih poremećaja 28
4. UPRAVLJANJE MARKAMA U KRIZI I RECESIJI 30
5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU PAŠKI SIR 32
5.1. Preliminarno istraživanje konkurentnosti subjekta 32
5.2. SWOT analiza 33
5.3. MOF analiza 37
5.4. Recoil analiza 38
5.5. Pest analiza 39
5.7. Kritički osvrt metodom generalizacije 41
6. ZAKLJUČAK 43
LITERATURA 47
SAŽETAK/SUMMARY 53
SUMMARY 54

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Pandemija korona virusa COVID-19 ukazuje i potvrđuje negativne reperkusije globalizacije na mnoga nacionalna gospodarstva (Čavrak, 2020). Posebice je to očito u nacionalnim gospodarstvima manjih posttranzicijskih zemalja kao što je Republika Hrvatska (Šerić, 2018; Šerić, 2019; Bentyn, Šerić, Luetić, 2020). U usporedbi s dosadašnjim globalnim ekonomskim krizama i periodima gospodarske recesije (1929-1930; 2008-2009) evidentna je potreba drugačijeg tržišnog ponašanja i djelovanja ne samo u cilju očuvanja postojećeg tržišnog udjela, već i u težnji izbjegavanja scenarija nemogućnost reguliranja tekućih poslovnih obaveza i bankrota. Obzirom da je uzrok aktualne krize vezan uz zdravlje postavlja se pitanje koje su preporučljive niše u kojima određeni poslovni subjekti mogu iskoristiti potencijalne mogućnosti afirmativnog stava potencijalne potražnje? Ne generira li strah za osobno zdravlje dodatna promišljanja o kvaliteti prehrane, o važnosti jačanja osobnog imuniteta čemu doprinosi kvaliteta namirnica koje se unose u organizam? Je li moguće u tom kontekstu redefinirati i efektivno iskoristiti aktivnosti upravljanja markom? Istraživanja određenih autora u području kreiranja i upravljanja markama ukazuju da je to moguće (Šerić, 2011; Jakšić Stojanović, Šerić, 2018; Melović, Djokaj, Šerić, Mitrović, 2018; Jakšić Stojanović, Janković, Šerić, 2019; Šerić, Jakšić Stojanović, 2019; Jakšić Stojanović, Janković, Šerić, 2019; Jakšić Stojanović, Janković, Šerić, Vukilić, Ibrahimi, 2019). Nalazi ovih istraživanja su potaknuli odabir teme rada.

1.2. Predmet istraživanja

Aktivnosti upravljanja markom u periodima tržišnih poremećaja različito se sagledavaju u poslovnoj praksi (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Tako su evidentni primjeri zapuštanja ovog segmenta marketinških aktivnosti, ali i pojačanih napora upravo u ovoj sferi. Recentna istraživanja ukazuju da širenje i jačanje aktivnosti upravljanja markom u periodima tržišnih poremećaja imaju smisla ukoliko je moguće pozitivno utjecati na svijest ciljane populacije o percepciji brendirane ponude. Mogućnost utjecaja na svijest ciljane tržišne populacije u uvjetima globalnih gospodarskih poremećaja ovisi i o specifičnostima uzroka konkretne krizne situacije (Šerić, Rozga, Luetić, 2014; Šerić, 2018).

Primarni fokus u aktivnostima upravljanja markom u periodima globalnih gospodarskih poremećaja treba biti na donošenju strateških odluka (Šerić, 2009; Meža, Šerić, 2009; Šerić,

Luetić, 2016). Za mnoge kategorije proizvoda i usluga je potrebno redefinirati ne samo postojeće aktivnosti upravljanja markom, već i cjelokupnim asortimanom (Šerić, 2016; Šerić, Melović, Perišić, 2019).

U kategoriji marki prehrambenih proizvoda pozicioniranje u nišama u periodima recesije uzrokovane pandemijama predstavlja marketinški izazov i koncept tržišne održivosti (Čavrak, 2020). Na svijest ciljanih kupaca marke prehrambenih proizvoda je moguće utjecati zbog pojačane osobne brige za vlastito zdravlje, no potreban je širi komunikacijski pristup i prepoznatljivost marke (Mihić, Šerić, 2007; Šerić, Luković, 2007; Šerić, Žilić, Kalinić, 2011). U aktualnom vremenu aktivnosti upravljanja markom prehrambenih proizvoda (kao i farmaceutskih) treba prilagoditi krivulji tržišnih reakcija na pandemiju. U medicinskoj teoriji se ova krivulja predstavlja sa šest faza tijekom kojih se problem i stanje svijesti pojedinca različito iskazuje u tržišnim reakcijama (Čavrak, 2020):

(1) Faza pojave i ispitivanje prvih slučajeva;

(2) Faza prepoznavanja načina prijenosa bolesti;

(3) Faza pojave pandemijskog vala;

(4) Faza ubrzavanje pandemijskog vala;

(5) Faza usporavanja pandemijskog vala;

(6) Faza pripreme za moguće buduće pandemijske valove.

Svaka faza analizirana u kontekstu aktivnosti upravljanja markom podrazumijeva određene modifikacije u tržišnom pristupu (Vranešević, 2007; Šerić, Melović, Perišić, 2019). Posebno j važno diferencirati aktivnosti upravljanja markom tijekom prve dvije faze (*predpandemijski interval*) u kome je negativan gospodarski trend još uvijek blag. S širenjem pandemije dolazi do potpune obustave dijela gospodarskih aktivnosti, što ima reperkusije na potrošnju mnogih dobara i druge tržišne poremećaje (cijene nafte, zlata i drugih vrijednih kovina na burzama, odnosi u međunarodnoj *korpi valuta* i dr.).

Aktivnosti upravljanja markom u uvjetima globalnih tržišnih poremećaja treba mijenjati neovisno o promjenama asortimana proizvoda/usluga. Svrha promjena u aktivnostima upravljanja markom je utjecanje na postojeću percepciju asortimana. Marka s proizvodom/uslugom čini cjelinu. Aktivnosti upravljanja markom pored poticanja reakcija

ciljanih kupaca definiraju i viziju marke u svijesti tržišne javnosti (Vranešević, 2007; Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017; Šerić, Melović, Perišić, 2019). Pri tome, osim imidža marke, što je reakcija tržišta na upravljanje njome treba voditi računa i o identitetu marke.

Identitet marke se može definirati kao jedinstveni skup asocijacija marke koji predstavlja srž marke u smislu *obećanja kupcima*. Po Aaker-u, identitet marke se sastoji od 12 dimenzija organiziranih oko četiri perspektive (Kotler, Keller, 2008):

1. marka kao proizvod (doseg proizvoda, osobine proizvoda, kvaliteta/vrijednost, uporabe, korisnici, zemlja podrijetla),
2. marka kao organizacija (organizacijske osobine, lokalno nasuprot globalnom),
3. marka kao osoba (osobnost marke, odnos marka-kupac),
4. marka kao simbol (vizualni izgled/metafore i nasljeđe marke).

Identitet marke podrazumijeva središnji i prošireni identitet. Središnji identitet je centralni i bezvremeni bitak marke koji će kod širenja marke na nova tržišta i proizvode vrlo vjerojatno ostati nepromijenjen. Prošireni identitet uključuje različite elemente identiteta marke koji su organizirani u povezane i smislene grupe. U izrazito konkurentnoj situaciji kada pada potražnja i potrošnja važno je u komuniciranju identitetom marke isticati sadržaje koji doprinose njenoj diferencijaciji i privlačnosti. U konkretnom poslovnom slučaju *Paškog sira* ocijenjeno je da je potencijal upravljanja njegovom markom vrijedan istraživanja. Prepoznatljiv i vjerodostojan identitet marke i snaga marke doprinose razvoju povjerenja u marku i lojalnosti kupaca. Efektivno upravljanje identitetom marke je složen i kompleksan proces koji podrazumijeva iskustvo i značajna financijska sredstva (Krupka, Škvorc, 2014).

Paškom siru su dodijeljene mnoge prestižne nagrade na svjetskom sajmu sireva *Global Cheese Awards*, a 2017. godine je proglašen najboljim ovčjim sirom. Dodijeljene su mu mnoge medalje kvalitete (*World Cheese Awards* 2011. godine, *Super Gold Award* 2016. godine, zlatna medalja za najbolji sir proizveden od ovčjeg mlijeka i najbolji specijalitet od ovčjeg mlijeka). Na prestižnom natjecanju 2016. godine u Španjolskoj mu je dodijeljena zlatna medalja u kategoriji tvrdog ovčjeg sira, te je proglašen najboljim sirom u srednjoj i istočnoj Europi (https://www.paskasirana.hr/hr/onama/nagrade). Koliko su ove sastavnice njegovog identiteta iskorištene u aktivnostima upravljanja markom *Paški sir*? To je tek dio problema istraživanja – utvrditi i prepoznati iskoristiva iskustva primjenjiva u aktivnostima

upravljanja markama prehrambenih proizvoda u periodima ozbiljnih gospodarskih poremećaja. Istražiti će se iskustva upravljanja markama u uvjetima gospodarskih poremećaja na tržištu temeljem kojih će se ponuditi smjernice za repozicioniranje marke *Paški sir* u cilju održavanja i rasta tržišnog udjela.

1.3. Istraživačko pitanje

Temeljem problema i predmeta istraživanja definirano je temeljno istraživačko pitanje:

- *Je li u uvjetima globalne gospodarske krize uzrokovane COVIDOM 19 moguće aktivnostima upravljanja markom prehrambenog proizvoda utjecati na održavanje i rast tržišnog udjela?*

Temeljno istraživačko pitanje će se testirati kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjem kroz koje će se težiti spoznati odgovore i na slijedeća, pomoćna istraživačka pitanja:

- *O čemu treba posebno voditi računa pri provedbi aktivnosti upravljanja markom u periodima globalne krize?*
- *Koje specifičnosti marke prehrambenog proizvoda u uvjetima gospodarske krize uzrokovane pandemijom mogu doprinijeti njenoj privlačnosti i potražnji?*
- *Koje su posebno preporučljive aktivnosti upravljanja markom prehrambenog proizvoda u uvjetima gospodarske krize uzrokovane pandemijom?*

Nezavisna varijabla u istraživanju su aktivnosti upravljanja markom prehrambenog proizvoda. Pri osmišljavanju ovih aktivnosti treba uvažiti širi kontekst specifičnosti aktualnog globalnog gospodarskog stanja (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Aktivnosti upravljanja markom prehrambenog proizvoda vremenom postaju dijelom njenog identiteta te tako mogu doprinositi efektivnosti tržišne komunikacije (Vranešević, 2007).

Zavisna varijabla u istraživanju je konkurentno repozicioniranje marke prehrambenog proizvoda u uvjetima globalnih gospodarskih poremećaja uzrokovanih pandemijom.

Marku se u praksi učestalo pozicionira planski, premda su evidentni i slučajevi inercijskog pozicioniranja, kada se njena klasifikacija temeljem imidža brendiranog asortimana prepušta tržištu (Vranešević, 2007). Prepuštanje tržišnoj inerciji pozicioniranja marke u periodima gospodarskih poremećaja je rizično (Vranešević, 2007; Šerić, Melović, Perišić, 2019). Suprotno tome u takvim periodima je preporučljivo sagledati šire mogućnosti pozicioniranja

nove ili repozicioniranja postojeće marke. Temeljem tih uvida opredjeljuje se za aktivnosti koje mogu doprinijeti jačanju afirmativnog stava ciljane potražnje prema brendiranom asortimanu. Afirmativni stav potencijalnog kupca je važan preduvjet donošenju kupovne odluke (Mihić, Šerić, 2007). Po Vraneševiću (2007) u aktivnostima upravljanja markom posebno treba voditi računa o isticanju:

- prepoznatljivoj vrijednosti marke,
- dodanoj vrijednosti marke,
- jedinstvenosti identiteta marke,
- potencijalu marke za jačanje povjerenja kupaca,
- stabilnosti tržišne pozicije marke,
- skladu ciljane pozicije marke sa strateškim ciljevima poslovnog subjekta.

1.4. Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj istraživanja je spoznati mogućnosti konkurentnog repozicioniranja marke prehrambenog proizvoda u periodima globalnih gospodarskih poremećaja uzrokovanih pandemijom, a temeljem modifikacije postojećih odnosno uspostave posebnih aktivnost upravljanja istom. Pored temeljnog cilja istraživanja postoje i sporedni ciljevi temeljem kojih će se spoznati mogućnosti i iskustva specifičnih aktivnosti upravljanja markama prehrambenih proizvoda u periodima globalnih gospodarskih poremećaja i kriza.

1.5. Metode istraživanja

Sukladno ciljanim spoznajama planiranog istraživanja koristiti će se različite kvantitativne i kvalitativne metode: metoda analize, metoda sinteze, deduktivna metoda, metoda kompilacije, metoda komparacije, induktivna metoda, metoda deskriptivne analize i druge. Metode će se koristiti sukladno konkretnim drugim poslovnim slučajevima koji će se komparirati sa mogućnostima razvoja aktivnosti upravljanja markom subjekta istraživanja.
Tijekom preliminarnog istraživanja predočiti će se nalazi SWOT, TOWS, Mof, Recoil i Pest analize marke *Paški sir* (Šerić,Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017).
U konačnici će se provesti i kvantitativno istraživanje na prigodnom uzorku kupaca paškog sira.

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od šest poglavlja. Prvo, *Uvodno* poglavlje detaljnije će obraditi problem i predmet istraživanja, istraživačka pitanja, ciljeve istraživanja, očekivani doprinos i metodologiju istraživanja. Drugo poglavlje *Upravljanje markom u suvremenom poslovanju* pozabaviti će se teorijskim aspektom ove problematike. Biti će riječi o temeljnim obilježjima marke, strategijama upravljanja markama i drugim oblicima i konceptima upravljanja markom. U trećem poglavlju *Poslovanje u uvjetima globalne krize i recesije* dati će se teorijski osvrta s primjerima i iskustvima u sferi kriznog menadžmenta, specifičnosti globalne recesije i ekonomske krize. Četvrto poglavlje *Upravljanje markama u krizi i recesiji* predstaviti će recentnu teoriju i praksu u toj marketinškoj sferi. Peto poglavlje, *Istraživanje na poslovnom slučaju Paški sir* obuhvatiti će nalaze preliminarnih istraživanja tržišnog potencijala poslovnog subjekta, njegovog okruženja, ali i smjernice koje nameće dobra praksa u aktivnostima upravljanja markama prehrambenih proizvoda. U završnom poglavlju, *Zaključku,* ponuditi će se konkretne smjernice i sugestije za efektivno upravljanje markama prehrambenih proizvoda u periodima globalnih gospodarskih poremećaja prvenstveno uzrokovanih pandemijama.

2. UPRAVLJANJE MARKOM U SUVREMENOM POSLOVANJU

2.1. Pojam i obilježja marke

Korištenje marke. kao simbola za označavanje proizvoda se prakticiralo još u drevnoj Kini, antičkoj Grčkoj i na prostoru Rimskog Carstva. Arheološki nalazi upućuju da su te oznake predstavljale svojevrsno jamstvo podrijetla prepoznatljivosti među sličnim proizvodima, kao svojevrsna zaštita korisnika markama označenih proizvoda. Simboli, koji se danas nazivaju markama, su prvotno korišteni i radi obilježavanja vlasništva nad određenom imovinom

Terminološki pojam brand potječe od staro norveškog glagola brand - gorjeti, koji se zadržao u anglosaksonskom narječju do danas. Pojam je vezan uz žigosanje stoke radi razlikovanja porijekla vlasništva. Prva brendirana serijski proizvedena dobra su bile glinene posude su ostaci nalaženi ma Mediteranu, a potječu od antičkih Etrurije, Grčke Rima. Kao primitivne marke su korišteni otisci prstiju, znak ribe, zvijezde, križa i sl. na dnu posude. Na temelju tih nalaza se može konstatirati da su simboli predstavljali prve oblike vizualne forme nečega što se danas naziva markom (Šerić, 2016)

Marka ili brand je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda koje često podrazumijeva i kvalitetu. Marka je zaštitni znak i nositelj imidža. Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja omogućuje razlikovanje jednog proizvoda (proizvođača, zemlje) od mnoštva drugih. Nekoć su marke bile jednostavni proizvodi za kućanstvo – sapun, čaj, sredstvo za pranje rublja ili poliranje cipela, dosadni svakidašnji proizvodi koje se potrošilo i nadomjestilo. Marka je bila simbol dosljednosti. U vrijeme sazrijevanja proizvoda, nepouzdane izvedbe i promjenjivog određivanja cijena, marka je označavala standardnu kvalitetu, količinu i cijenu (Onlis, 2008).

Dvije su vrste odnosa marke i proizvoda/ usluga koji upućuju da se marka može mijenjati, a proizvod/usluga ostaju isti ili da marka ostaje ista a mijenja se proizvod/usluga. Promjene proizvoda su rezultat dugotrajnog i osmišljenog procesa. Marka se može mijenjati neovisno o proizvodu, i to prvenstveno zato što oni koji upravljaju markama žele promijeniti asocijacije klijenata vezano za marku, ali najčešće želeći utjecati na percepciju proizvoda od strane klijenata. Ona je izravan odgovor na zahtjeve segmentacije i diferencijacije proizvoda, čineći uz proizvod cjelinu, odnosno marka je pojam nadređen proizvodu. Marke potiču tržišne aktivnosti, određuju viziju što bi pojedina kategorija proizvoda trebala biti. Kad se razmišlja o pozicioniranju proizvoda u odnosu prema ostalim proizvodima iz iste kategorije, najčešće se

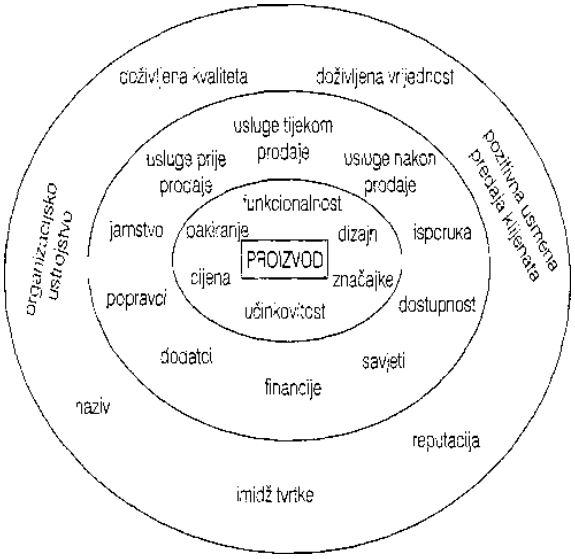
pomisli na cijenu i osnovni proizvod odnosno značajke osnovnog proizvoda (Vranešević, 2007).

Iako brojni menadžeri smatraju cijenu najvažnijim kriterijem odabira proizvoda od strane klijenata, istina je da niska cijena izolirano od ostalih značajki ne može biti jamstvo uspješnosti marke na dugi rok. Od ulaska u izravnu cjenovnu borbu tvrtki konkurenata, korist će imati samo njihovi klijenti.

Najraniji znaci kreiranja marke javljaju se u Europi kada su srednjovjekovni cehovi zahtijevali od zanatlija da svoje proizvode označavaju zaštitnim znakovima kako bi sebe i kupce zaštitili od slabije kvalitete (Kotler et.al. 2014).

Marka se nekad smatrala sredstvom identifikacije pojedinih proizvoda ili usluga za koje je proizvođač ili vlasnik dao jamstva za obećanje performanse. Povijest bilježi oznake porijekla već u antičko doba te u Kini na keramičkom posuđu. Stari Rimljani su na svoje prodavaonice stavljali znakove prema vrsti robe. Također nakon nekog vremena obilježavanje dobiva i zakonske norme. U Engleskoj 1266. godine donesen zakon o obilježavanju kruha. Zloupotreba trgovačkog znaka je česta pojava, ali se mora zaštititi ne samo zakonski već i u očima potrošača.

Marka kao politika korporacije označuje vrhunac pristajanja uz koncept, ali moguće je sagledati evoluciju marke preko njezine vrijednosti za klijente i njihovu uključenost u odnos s markom; tu se ona može promatrati samo preko razine proizvoda pa sve do one razine vrijednosti koju je možda moguće nazvati religijom marke.



Slika 1. Narav odnosa s klijentima

Izvor: Vranešević, T. (2007). Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 38.

Marka kao proizvod (ili obrnuto, proizvod kao marka) ne posjeduje važnu dodatnu vrijednost dok koncept marke ima, uz funkcionalno, i određeno emocionalno značenje odnosno vrijednost. Korporativni koncept marke podrazumijeva razuman i usklađen asortiman (ili "portfolio") marki, ali i proizvoda unutar pojedine marke u tvrtki. Kultura marke označuje veliku uključenost i vrijednost za klijente tako da su oni istodobno i zagovornici i svjedoci marke. Lojalnost prema marki samo je početna točka suvremenog upravljanja markom nakon koje slijedi tradicija, rituali i religija marke.

Marke danas igraju brojne važne uloge koje poboljšavaju živote kupaca i osnažuju financijsku vrijednost tvrtki. Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja omogućuje razlikovanje jednog proizvoda (proizvođača, zemlje) od mnoštva drugih. Ime marke je dio marke dio je marke koji se može izgovoriti, a sadrži riječi, slova i brojeve (npr, Audi automobil, Samsung-elektronički aparati ili Coca-Cola bezalkoholno piće i sl.). Grafički znak marke dio je marke prikazan simbolom, likom ili oblikom, a ne sadrži riječi (primjerice, lik crnog konja na oznaci Ferrarija, četiri povezana kruga –Audi). Zaštitni znak zakonski je zaštićena marka ili njezin dio koji posebnom oznakom upućuje da je ostalima zabranjena njegova uporaba i kopiranje (Previšić i Ozretić Došen, 2004).

Slika 2. Primjeri marke

Izvor: Vranešević, T. (2007). Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 38.

Zaštićeno može biti i ime poduzeća, jednako kao i ime proizvoda (primjerice, Ledo, UniCredit banka, Unis, Hepok i sl.). Da bi zaštitilo marku, znak i ime, poduzeće ih mora registrirati kao zaštićeno kod odgovarajućih državnih tijela (najčešće Zavoda za patente) u svakoj zemlji. Na ambalaži proizvoda kod navođenja zaštićenih marki, znakova i imena uz njih se stavlja oznaka zaštite i zabrane kopiranja (®, © ili ™). Prije je izgradnja marke slijedila tek nakon stvaranja određenih konkurentskih prednosti proizvoda koje su bile korisne potrošačima. Danas se takav proces sve manje zasniva na odgovarajućim tehnološkim i funkcionalnim prednostima proizvoda, a sve više na dodatnim psihološkim vrijednostima. Zaštita je potrebna i radi sve češćeg krivotvorenja proizvoda, koji se potom prodaju po manjoj cijeni, manje su kvalitete, a kod potrošača stvaraju dojam lošije kvalitete originalnog vlasnika marke.

Mogućnost korištenja suvremene tehnologije i dostignuća u proizvodnom procesu sve je više ujednačena te, u većini slučajeva, svaki proizvođač može u relativno kratkom roku dostići tehnologiju konkurenata. To je posebice izraženo kod prestižnih proizvoda. Marka proizvoda daje određena jamstva kvalitete i određeni status njezinim korisnicima. Uporaba automobila, ručnih satova, konfekcije i sl. s poznatom markom ima prestižno značenje za većinu korisnika. Vrijednost glasovitijih marki može dostići stotine milijuna dolara. To pokazuju preuzimanja nekih poduzeća s poznatim markama od strane velikih međunarodnih poduzeća. Međunarodno poduzeće Grand Metropolitan kupilo je poduzeće Pillsbury za 5,6 milijardi $, iako mu je vrijednost bila oko 300 milijuna £.(Previšić i Ozretić Došen, 2004).

Vrijednost marke ne čini uporabna vrijednost proizvoda. Primjerice, električna energija (struja) ima veliku uporabnu vrijednost, ali nema marku. Marka proizvodu daje dodatnu vrijednost u odnosu prema drugim proizvodima koji imaju istu uporabnu vrijednost, a potrošači su za tu dodatnu vrijednost spremni platiti znatno višu cijenu. Kupci su spremni platiti puno više za jednu bočicu parfema poznate marke nego za bočicu neprepoznatljiva mirisa. Većina proizvođača može tehnološki proizvesti odijelo, ručni sat, parfem, TV aparat ili stroj za kućanstvo istih svojstava kao što su takvi proizvodi poznatih marki, ali nemaju image tih marki. Kupac se rijetko dvoumi pri izboru nepoznatog proizvođača i proizvođača s poznatom markom i najčešće kupuje proizvod s markom. Kakvoća proizvoda više nije obilježje razlikovanja, što potvrđuje istraživanje na tržištu Njemačke. Od 14 testiranih usisivača za prašinu (Roventa, Philips, AEG i dr.) njih 13 imalo je isti rezultat. Jednako tako, istraživanjima propagandne agencije Grey utvrđeno je, na osnovi testiranja više od stotinu različitih proizvoda, da 85% svih živežnih namirnica i 65% proizvoda široke potrošnje imaju slične rezultate testiranja (Previšić i Ozretić Došen, 2004). Takvi rezultati potvrđuju raniji stav da u današnjim uvjetima proizvode razlikuje samo ime, a odluku o kupnji potrošači najčešće donose zbog emocionalne vrijednosti marke.

Marke imaju veću važnost u marketingu potrošačkih dobara nego industrijskih proizvoda te u tom slučaju ime poduzeća kupci lakše prepoznaju. Tako, npr. a whiskey marke Chivas Regal ili J&B potrošači neće poznavati ime tvrtke koje ga proizvodi (Seagram, odnosno Grand Metropolitan), dok je ime Samsung ili Nokia mnogo poznatije od svakog njihova proizvoda. Kada poduzeće posluje u međunarodnom okruženju, odluke o markama i trgovačkim imenima dobivaju veliku važnost zbog uvjerenja o tržišnoj vrijednosti međunarodnih marki.

Prednosti koje marka proizvoda osigurava proizvođačima i kupcima na tržištima su: prepoznavanje pojedinih proizvoda, skraćivanje vremena potrebnog za kupnju, procjenu pretpostavljanje kakvoće i sl. Kupcima bi bilo vrlo teško odabrati određeni proizvod pri prvoj i svakoj idućoj kupnji bez postojanja marki. U tom slučaju bi odabir bio slučajan, a kupci ne bi bili sigurni da su odabrali proizvod upravo onih vrijednosti koji su željeli. Većini potrošača u svijetu nije svejedno koju će marku proizvoda rabiti, jer nije svaka cigareta „cigareta“ niti je svaki parfem „parfem“. Čak i pri prvoj kupnji proizvoda s markom kupac očekuje umanjeni rizik pri uporabi, zbog psihološkog djelovanja, jer marka jamči određenu razinu kvalitete.

2.2. Strategije upravljanja markom

Dok je upravljanje markama bilo samo za jedno tržište, moglo je opstati klasično upravljanje markama. Danas, u novim, promijenjenim okolnostima tržišnog poslovanja, temeljne pretpostavke za uspješno upravljanje markama su:

- intenzivno praćenje potreba i očekivanja potencijalnih klijenata što spada u domenu istraživanja tržišta; u svrhu optimiziranja postojećeg proizvoda i otkrivanja potreba i očekivanja ali i želje koje još nisu zadovoljene i ispunjene reagiranje na tehnički i tehnološki progres u što je moguće kraćem roku zbog stvaranja i održavanja konkurentske prednosti vezano za troškove i uspješnost proizvoda
- stalna dovoljna količina kvalitetnih proizvoda u svrhu podmirivanja ponovljenih kupnji
- isporučivanje proizvoda posrednicima pravodobno i sukladno njihovim zahtjevima u pogledu termina isporuke, pakiranja i ostalih uvjeta
- pridavanje značenja marki i komuniciranje tog značenja na ciljnom tržištu, ciljnom segmentu klijenata koristeći se identitetom marke kao signalom i referencom jedinstvenosti proizvoda (Vranešević, 2007).

Ipak, ove pretpostavke nisu jamstvo dugoročnog uspjeha kod upravljanju markama. Taylor (2003) navodi slijedeće pretpostavke za uspješno upravljanje markama:

- izgradnja odgovarajućeg identiteta (gdje se naglašava uloga naziva i simbola kao elementa identiteta marke)
- postizanje odgovarajuće razine prepoznatljivosti - barem 3/4 pripadnika/klijenata ciljnog segmenta trebaju moći, uz podsjećanje, da prepoznaju marku i da znaju njezine osnovne koristi/prednosti i/ili osnovne značajke
- utjecanje na osjećaje i razum klijenata – da bi marka bila uspješna, treba postojati povezanost klijenta s njom, u vezi osjećaja, emotivne povezanosti klijenta s markom, a sve to temeljeno na prosudbi o krajnjoj koristi i o vrijednosti marke.

Globalizacija sa svojim procesima, uz pojačanje konkurencije, pojavu novih kanala distribucije i novim načinom razmišljanja i poslovanja općenito, stavlja pred upravljanje

markama složeniji zadataka i povećava njegovu važnost za cjelokupni uspjeh tvrtke. Razlike između klasičnog i modernog upravljanja markama su suštinske (tablica 1.).

Tablica 1. Klasično i suvremeno upravljanje markama

	Klasični model upravljanja markama	Suvremeni, liderski model upravljanja markama
Od taktičkog do strateškog upravljanja		
pogled	taktički i reaktivan	strateški i vizionarski
status upravljača markama	manje iskustven, kraći vremenski horizont	na vodećim mjestima u organizacijskoj strukturi, duži vremenski horizont
koncepcijski model	imidž marke	vrijednost marke
usmjerenost	kratkoročna financijska	dugoročno praćenje vrijednosti marke
Od ograničene do široke usmjerenosti		
odnos proizvod-tržište	jedan proizvod po tržištu	više proizvoda na više tržišta
struktura marke	Jednostavna	složena arhitektura marke
broj marki	usmjerenost na zasebne marke	usmjerenost na kategorije - višestruke marke
djelokrug	jedna država/tržište	globalna perspektiva
uloga komuniciranja upravljača marke	koordinator ograničenih načina komuniciranja	voditelj tima brojnih načina komuniciranja
usmjerenost	eksterno prema klijentima	interno prema zaposlenicima i eksterno prema klijentima i

komuniciranja		okruženju
Od prodaje prema identitetu marke kao pokretaču strategije		
pokretač strategije	prodaja i tržišni udio	identitet marke, zadovoljstvo i lojalnost klijenata

Izvor: Aaker & Joachimsthaler, 2002. str. 8.

Kod novog pristupu upravljanju markom, menadžer marke kao osoba koja je odgovorna za njezin uspjeh, treba biti uključen kod kreiranja dugoročne poslovne strategije kao i neposredno uključen u njezinu provedbu, što je shvatljivo, zbog pretpostavke tog pristupa da je marka važan sastavni dio sveukupne strategije tvrtke. Strategija marke dijeli istu viziju, a e misija marke se izvodi iz misije poduzeća, dok treba ispuniti cilj da je kultura marke kao i kultura tvrtke, marka je predstavlja za tvrtku. Kako je marka sastavni dio poduzeća. Treba postići maksimalnu usklađenost., uz ispunjavanje danih obećanja, jer u suprotnom je ono što poduzeće želi izbjeći, neispunjavanje danih obećanja. Poduzeće i s njim marka, treba postići zadovoljstvo klijenata. U suvremenom pristupu uprava tvrtke upravlja markom, strategija marki je istovjetna strategiji tvrtke (Vranešević, 2007).

U razvoju strategije marketinga poželjno je zajedničko djelovanje menadžera i marketinških stručnjaka u poduzeću. Strategija se kreira na temelju relevantnih tržišnih spoznaja i provedenih istraživanja. Podaci koji su prikupljeni se raspoređuju u bazama marketinškog informacijskog sustava poduzeća (Šerić, Ljubica, 2018).

Ovi se podaci kasnije koriste za dodatne analize kod dorađivanja i modifikacije strategije. Strategija marketinga novog proizvoda uz uvažavanje specifičnosti tržišnih odnosa pretpostavka je za učinkovito upravljanje novim proizvodom za vrijeme njegovog životnog ciklusa (Šerić, 2016).

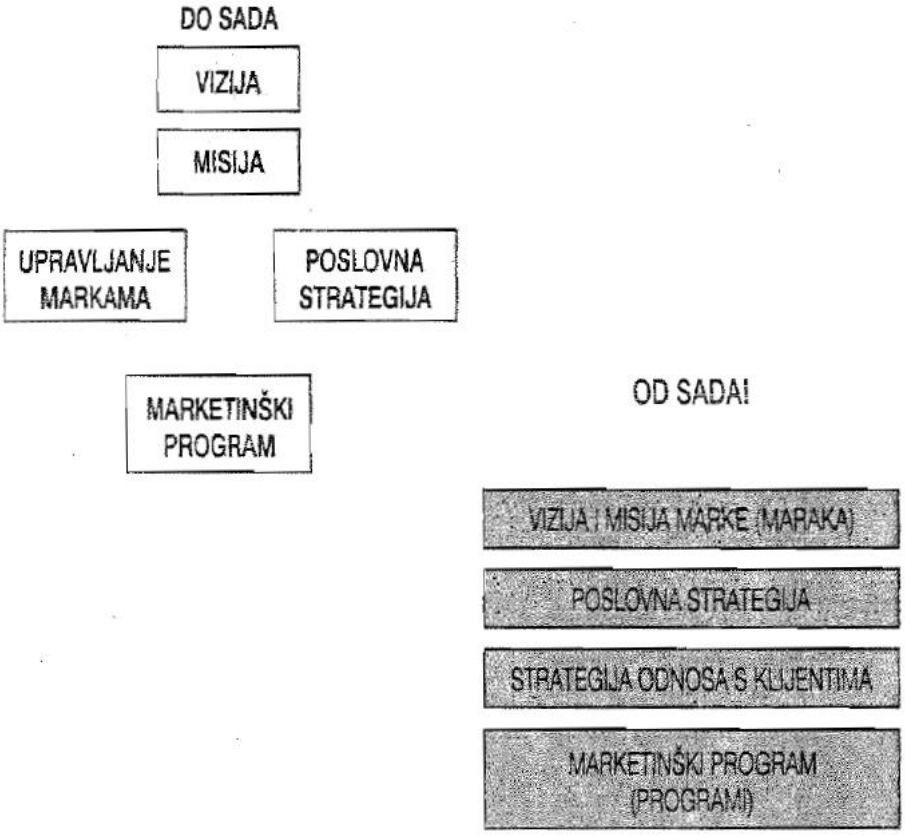
Marka je odrednica uspjeha tvrtke na tržištu, pod čime se podrazumijeva usmjerenost na klijente marke koji su istodobno i prije svega klijenti tvrtke, i to promatrani kao interni (zaposlenici) i eksterni klijenti (potrošači, kupci, korisnici). Marka je napredovala od označivanja proizvoda sa jedinstvenom prodajnom predispozicijom do današnje predispozicije, koja je holistička.

Proces evolucije marke može se prikazati preko sljedećih etapa:

- etapa jedinstvene prodajne predispozicije *(USP - unique selling proposition)* - marka je bila oznaka jednog jedinstvenog proizvoda, dok se različite marke značile različite proizvode
- etapa emocionalne prodajne predispozicije *(ESP - emotiond selling proposition)* - proizvodi koji su imali oznaku markom imali su doživljaj kod klijenata različit u odnosu prema njihovim emocijama
- etapa organizacijske prodajne predispozicije *(GSP - organmiiond selling proposition)* – poduzeće vlasnik marke protokom vremena sama postaje marka
- etapa prodajne predispozicije marke *(ESP - brand selling proposition)* – marka je jača i od proizvoda i od poduzeća čija je marka
- etapa prodajne predispozicije klijenata *(MSP - me selling proposition)* - klijenti postaju "vlasnicima" marke, te mogu određivati strateške smjernice vezane za marke
- etapa holističke prodajne predispozicije *(HSP-bolisticsellingproposition)* - marka se svojim značajkama poistovjećuje s potpunom vjernosti klijenata uz simbiozu klijenata i marke (Vranešević, 2007).

Mada holističkoj prodajnoj predispoziciji teže sve marke, samo neke od njih to i uspiju ostvariti, dok je veća vjerojatnost poistovjećivanja i simbioze klijenata i marke u industriji zabave.

Moguće je tvrditi da je na nekim tržištima i u nekim djelatnostima marka toliko važna da se vizija i misija marke pretvara u viziju i misiju same tvrtke. Vizija i misija marke postaju središnja polazna osnova iz koje se dalje razrađuje poslovna strategija, strategija odnosa s klijentima te marketinški plan. Prema Temporalu (2002) korporativna strategija promatra marku kao određenu nadogradnju strategiji (prikaz 1.).



Slika 3. Promjena koncepta upravljanja markom

Izvor: Vranešević, T. (2007). Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 74.

Tvrtke koriste uspješnost marke da bi razvile svoju viziju i misiju, te za određivanje poslovne strategije, u kojoj se uzima u obzir odnos s klijentima i utjecaj na njih, da bi se potom odredile aktivnosti marketinga za njihovo ostvarenje. Kako se prepoznala uloga marke za uspjeh tvrtke i menadžeri marke ("brand menadžeri") doživljavaju uspjeh na hijerarhijskoj ljestvici upravljanja u tvrtki sve do strateških razina upravljanja.

Upravljanje markom podrazumijeva i upravljanje marketinškim aktivnostima potrebnim za ostvarenje željene tržišne pozicije marke, za dugoročni period, što je posebno važno u procesima globalizacije, gdje marke nemaju granica. Lokalne marke dobivaju konkurenciju u globalnim markama, regionalnim i drugim lokalnim markama, čime se zaoštrava konkurentska borba, uz uporabu složenijih pristupa i preciznijih oruđa. Jedno od oruđa je upravljanje zadovoljstvom zaposlenika i klijenata, uz brigu o njima. Dolazi do promjene tradicionalne usmjerenosti s proizvoda i opipljivih značajki tržišnog nastupa na neopipljive, u koje spadaju odnosi i osjećaji. Marka ima nezaobilaznu ulogu upravo pri izgradnji odnosa i osjećaja. Stvara se nova strategija, da se razvija nova marka ili unaprjeđuje, a za to vrijeme joj

se dodjeljuje proizvod ili proizvodi i usluga, a njihova vrsta ovisi o okolnostima tržišta. Marka i upravljanje markama može biti novi način učinkovitog odgovora na izazove konkurencije, pogotovo ako je uz marku i kvalitetna usluga.

Strateško upravljanje markom podrazumijeva tri procesa:

1. Psihografsku segmentaciju tržišta, kao put ka spoznaji potrošača.

2. Psihografsko pozicioniranje vlastite marke u usporedbi sa konkurencijom.

3. Psihografski brand engineering, odnosno izrada i implementacija odgovarajuće strategije obzirom na ciljane tržišne segmente (Šerić, 2016).

Kod psihografske segmentacije tržišta, u obzir se uzima ne samo poznavanje potreba potrošača i identificiranje atraktivnih tržišnih segmenata, uz njihove socio-demografske osobine, kao i saznanja o procesu kupnje, razumijevanje želja i potreba potrošača. Mada se na tržištu nalaze mnogi proizvodi i usluge namijenjene istim potrebama, oni nisu uopće isti. Za postizanje željene i ciljane percepcije marke, treba je uskladiti sa vrijednostima i željama potrošača, da bi se on odlučio na kupovinu. Kod segmentacije, s obzirom na činjenicu da marka, mada je uspješna, ne može na isti način zadovoljiti potrebe svih korisnika, potrebno je segmentacijom identificirati skupine koje imaju slične individualne potrebe, te odabrati jednu od njih, da bi se točno na nju usmjerila odabrana strategija.

Tvrtka treba poznavati tržišne segmente uz svjesnost o trenutačnoj poziciji marke na tržištu te u odnosu na konkurente. Jedinstvena prodajna propozicija je vrijednost za razlikovanje marki između sebe. Tako se, kada se nekom spomene Porsche i Volvo, za većinu ljudi je Porsche sportsko vozilo, dok je Volvo obiteljsko vozilo, jer svaka od ovih marki zadovoljava točno određenu vrstu potrošača. Tu se javlja pozicioniranje marke, gdje je vrlo važno da vrijednosna propozicija marke označava stvarne želje i potrebe kupca (Šerić, 2016).

Kod uspješnog upravljanja markom, potrebna je usklađena komunikacija kreirane vrijednosne propozicije marke s željama i potrebama potrošača. Kada se oblikuje marketinški splet, kao i razvija cjelokupna komunikacijska strategija, sve aktivnosti trebaju biti usklađene, što vodi većoj efikasnosti marketinških aktivnosti određene marke. Ove aktivnosti kod promocije marke treba mjeriti, da se može utvrditi jesu li projekcija i percepcija marke u međusobnom skladu (Kerp, 2006).

Kada projekcija nije usklađena s tržišnom percepcijom marke, nije omogućeno željeno pozicioniranje, a javlja se i prijetnja od gubitka kupaca koji su marku već odabrali kao svoj izbor.

Jedan od osnovnih izazova za dobro upravljanje markama je stvaranje organizacijske klime koja će podržavati učinkovito upravljanje markama. Svaka marka mora imati svog menadžere, n uz njihovu neophodnu suradnju da bi mogli usklađeno upravljati svim markama za postizanje dugoročnijeg uspjeha.

Kako je činjenica da svi pojedinci u poduzeću ne sagledavaju upravljanja markama na isti način, ako se gleda na njihov entuzijazam, mogu se podijeliti u 4 skupine:

- zagovornici marke i upravljanja markama
- zainteresirani za marku i upravljanje markama, mada nisu potpuno predani osnovnoj ideji i koristima odgovarajućeg pristupa
- nezainteresirani i neuključeni u procese koji su vezani za upravljanje markama
- protivnici upravljanja markama, koji iz nekih svojih razloga ne vjeruju u marku, te su aktivno u radu protiv ovog koncepta (Vranešević, 2007).

Istraživanja su pokazala da samo manji broj menadžera prepoznaje i prihvaća misiju, viziju i vrijednost marke. Ovo se odnosi na menadžere koji su na najvišim upravljačkim razinama, ali još više na ostale zaposlenike (Ind, 2004).

Glavni razlog se nalazi u tome što ne razumiju vrijednost marke, njeno značenje za tvrtku, te vrste vrijednosti koncepta upravljanja markama u novim okolnostima tržišta. Stoga je potrebno stvoriti odgovarajuću "priču" za marku, da bi preko nje svi zaposlenici mogli lako prepoznati osnovnu ideju marke, ali i ideju upravljanja markom.

Da bi se uspješno upravljalo markom, treba identificirati ciljne klijente, uz koncentraciju ulaganja na stvari za koje se otkrije da su najvažnije klijentima, a i da se ostvari potražnja od strane klijenata s profitom. Također ciljevi trebaju biti realni, uz stalno mjerenje koliko su ostvarena očekivanja, kao i koja su očekivanja klijenata.

2.3. Etape procesa i etape upravljanja markama

Marka daje proizvodu i usluzi značenje i svrhu, sa gledišta poduzeća i klijenta. To je nepoznanica koju treba definirati, što je moguće sa nekom riječi ili značajkom, prema kojoj se prepoznaje. Ta značajka može biti sigurnost, dizajn, praktičnost, kvaliteta, trajnost, ali ipak nije rezultat samo jedne ili dvije značajke. Na te značajke, kao osnovicu, se nadograđuje druga ili više značajki, što marku tek tada čini cjelovitom. Mada marka može imati inovativnost kao značajku, ako nije usklađena s proizvodom i ostalim značajkama, neće biti previše uspješna. Iako jedna značajka marke može biti važna za percepciju marke, ipak je zbroj svih značajki ono što čini marku markom. Postignuta prepoznatljivost marke preko jedne dominantne značajke je pretpostavka uspješne marke, kada je postala jamstvo i signal koji će privući klijente. Marka je pouzdana kada pođe odašiljati taj signal, a kroz jamstvo što ga pruža protokom vremena kod klijenata stvara osjećaj zadovoljstva i lojalnost. Marke koje su stabilne vremenom, također se procjenjuju, te se može dogoditi da proizvod koji marka predstavlja nestane, propadne ili se pojave neki nedostatci, a marka opstane i ima novu priliku za oporavak. U izgradnji i upravljanju marke treba biti usmjerenje cijele tvrtke, a tu se misli na poslove istraživanja, proizvodnje, financija. Tako marka postaje predmetom strateškog upravljanja marketinga, uz stalno unapređivanje i poboljšanje onoga što marka predstavlja. Pod strateškim upravljanjem markom misli se na osmišljavanje programa sa planom marketinških aktivnosti za njenu izgradnju i upravljanje u vremenu. To se čini na temelju informacija dobivenih kroz stalno praćenje i mjerenje vrijednosti, znači kroz uspješnost marke, a sve to s obzirom na strateške ciljeve marke i tvrtke.

Skupno promatrano, osnovne etape procesa strateškog upravljanja markama jesu:

- određivanje identiteta i upravljanje identitetom marke
- (re)pozicioniranje marke i njezinih vrijednosti
- i određivanje spleta ("portfolija") marki,
- Uloga identiteta i upravljanje identitetom marke (Vranešević, 2007).

Cjelokupni identitet koji utječe na sveukupnu percepciju marke podrazumijeva srž, bit ili genetičku memoriju marke (odnosno ono što neki drugi autori nazivaju DNK marke), osnovni identitet i dodatni ("prošireni") identitet.

2.3.1. Upravljanje spletom marki

Pod upravljanjem većim brojem marki (spletom, "portfolijom" marki) podrazumijeva se veći broj opcija međuodnosa marke i proizvoda čime se ostvaruje sinergijski učinak. Kroz veći broj marki može se vršiti opskrba različitih segmenata klijenata, uz zauzimanje različitih pozicija i posjedovanje različitih pozicijskih vrijednosti. Kos većeg broja marki može se pretpostaviti i veće rasipanje rizika uspjeha i opstanka tvrtke. Kod tvrtki koje imaju veći broj marki, uvijek postoji jedna ili više njih koje su važnije u odnosu na druge, pogotovo ako se radi o markama koje su u istoj kategoriji proizvoda. Pri tome neke od marki mogu imati ulogu da zaštite osnovne, glavne marke. Većinom tvrtka ima više marki za više proizvoda, što za rezultat može imati da svaka pojedinačna marka ima manje-više iste proizvode u istoj kategoriji ili pak da svaka pojedina marka ima više proizvoda koji ne moraju biti iz iste kategorije, iz iste djelatnosti, pa čak niti na istim tržištima.

Prednosti upravljanja portfolijom više marki jesu da postoji veća vjerojatnost za sljedeće:

- klijenti kupuju proizvod (marku) od tvrtke zbog raznolikije ponude
- tvrtka ostvaruje različite prednosti od različitih marki
- tvrtka ima strateške prednosti u odnosu prema konkurentima
- rizik se rasporedi na više marki
- tvrtka poradi sinergijskog efekta ostvaruje veću sveukupnu profitabilnost
- i lakše (pro)širivanje marki inoviranim proizvodima (Vranešević, 2007).

Za svaku marku u spletu treba jasno definirati ciljeve odnosno razlog postojanja, a to je moguće sagledavajući sadašnje i buduće tržišne atraktivnosti te sadašnje i buduće konkurentske sposobnosti ili pozicije. Ovisno o ta dva činitelja moguće je odrediti matricu spleta marki te sukladno poziciji mogu se razmatrati različite strateške opcije za pojedine marke. Pri razmatranju broja marki u spletu uvijek treba voditi računa koliko je zaista marki potrebno u portfoliju i s koliko je njih moguće uspješno upravljati. Sagledavanjem tržišnih okolnosti upravljanje različitim markama u spletu može podrazumijevati širenje i/ili suzivanje spleta, premještanje pojedinih marki na nove pozicije i/ili nove segmente i/ili tržišta ali i kreiranje i uvođenje novih marki.

U sadašnjim tržišnim okolnostima uspješno upravljanje spletom marki podrazumijeva:

- prihvaćati jednaku važnost emocionalnih i realnih opipljivih vrijednosti marke
- vjerovati u zajedništvo i dijeljenje vrijednosti i učinaka sa širim okruženjem

- dijeliti iste osnovne vrijednosti, uvjerenja i iskustva s pripadnicima ciljnih segmenata
- uporabiti inovativne načine komuniciranja i poruka ali sukladno s osnovnim uvjerenjima pripadnika ciljnog segmenta
- poklanjati iznimnu pažnju svim detaljima jer se sve velike stvari - a to je marka u današnjim okolnostima - sastoje od sitnih detalja (Vranešević, 2007).

Poseban izazov upravljanja je upravljanje spletom marki u istoj kategoriji proizvoda odnosno istoj djelatnosti. Prednosti upravljanja s više od jedne marke mogu se promatrati i u činjenici da su rijetke tvrtke koje posjeduju samo jednu marku, pa čak iako ta marka posjeduje ili se proteže u više kategorija proizvoda. Upravljanjem jednom markom ostvaruju se prednosti fokusiranja resursa tvrtke na nju, ali upravljanje većim brojem marki može također imati brojne prednosti, Te prednosti su prepoznatljive i u slučaju kad tvrtka upravlja s više od jedne marke u istoj kategoriji proizvoda. Osnovna prednost većeg broja marki u jednoj kategoriji proizvoda je strateško "zauzimanje" prostora na tržištu čime se postiže:

- otežavanje konkurentskim markama ulazak na tržište
- pružanje većeg broja opcija sadašnjim i potencijalnim klijentima
- osnovica za razne mogućnosti proširenja pojedinih marki (vodoravno i okomito); bilo s namjerom zadržavanja u istoj djelatnosti i segmentu/tržištu ili premještanjem u drugu djelatnost, segment, tržište.

Osnovne preporuke pri upravljanju spletom marki jesu:

- trajno uskladiti splet marki sa strateškim usmjerenjem - o tome će ovisiti broj i pozicije pojedinih marka u spletu
- nastojati da marke u spletu budu hijerarhijski logično poredane prema njihovoj cijeni i kvaliteti te usmjerene prema različitim segmentima klijenata, pri čemu na dnu piramide trebaju biti marke s nižom cijenom usmjerene k manje zahtjevnim klijentima kojima je cijena važan kriterij odabira
- podržavati uspješne marke,
- sagledati načine kako izvući koristi iz manje uspješnih marki;
- zadržati „zdrav razum" u širenju marke na nove proizvode i na nova tržišta - primjeri neuspjeha: Levi's večernja odijela ili Starbucks namještaj (Vranešević, 2007).

Često se uspjeh upravljača marke mjeri time koliko je u kratko vrijeme "pogurao" marku. Neki autori to nazivaju "momentum" marke te tumače da je to moguće kad marke imaju veliku poznatost kod klijenata ciljnog segmenta, ali i općenito veliki publicitet na cjelokupnom tržištu.

Moguće je razmotriti koliko bi tvrtka trebala imati marki u istoj kategoriji proizvoda tako da ih nije previše, da svaka ima svoju poziciju i ulogu, da ih tvrtka može podržavati odnosno da upravlja njima učinkovito. Općenito, osnovno pravilo je maksimiranje pokrivenosti tržišta kako bi potencijalni klijenti imali brojne opcije, uz istodobno minimiziranje preklapanja kako pojedine marke ne bi bile u suviše rivalskom odnosu za pridobivanje klijenata marki. Svaka marka u spletu/portfoliju u istoj kategoriji mora biti jasno diferencirana i usmjerena na dovoljno veliki segment klijenata te imati jasnu stratešku ulogu u portfoliju kako bi opravdala svoje postojanje. Više marki u okviru jedne kategorije, a u vlasništvu iste tvrtke, može se sagledavati kroz njihove pozicije, i to kao:

- osnovna marka (stožerna marka, marka utvrda)
- prestižna marka
- borbena marka
- podržavajuća marka (marka podrške).

Ovakav splet je izrazito učinkovit u očuvanju najvažnije marke tvrtke - stožerne marke ili marke utvrde kojom se najčešće upravlja u namjeri ostvarivanja posebnih koristi i profita. U odnosu prema drugim markama proizvodi koje posjeduje ta marka percipiraju se kao izrazito kvalitetni i sama se marka percipira sa znatnom uravnoteženom psihološkom vrijednosti za klijente. Najčešće ta marka ima i veliki tržišni udio i ostvaruje najveći prihod tvrtke te je razumljiv pokušaj njezine obrane od konkurentskih marki. Jedan od načina je izgradnja odgovarajućeg spleta u kojemu će biti marke koje imaju ulogu podržavanja, borbenu ulogu bilo za napad ili obranu i ulogu zadovoljavanja potrebe za prestižem.

Podržavajuće marke ostvaruju sličnu profitnu stopu kao marka stožer. Te marke su usmjerene na zadovoljavanje specifičnih potreba i želja koje nije jednostavno zadovoljiti markom stožerom jer bi u opasnost mogla doći njezina tržišna vrijednost. Podržavajuće marke usmjeravaju se na segmente klijenata koji nisu veliki kao segment klijenata na koji je usmjerena marka stožer. Svrha je podržavajućih marki zauzeti što je moguće više tržišnog prostora za segmente klijenata koji imaju posebne potrebe kako ti segmenti ne bi poslužili kao polazišni prostor za napad i pokušaj osvajanja tržišta od strane konkurentske marke.

Borbene marke služe za zaštitu marke utvrde od cjenovnih aktivnosti konkurentskih marki. Bilo da se radi o markama s nižom cijenom (penetracijskom cijenom) ili o markama s višom cijenom (premijskom cijenom), borbena marka se sa svojom cijenom smješta između marke stožera i konkurentske marke – marke izazivača. U prvom slučaju borbena marka pruža nešto

više od konkurentske marke te stoji više, a u drugom slučaju pruža nešto manje pa ima nižu cijenu negoli konkurentska marka s premijskom cijenom. Dakle, u svakom slučaju, bez obzira na to s koje strane dolazi napad, bilo s pozicije više ili niže cijene, borbena marka smješta se uvijek u prostor ispred stožerne marke kako bi preuzela na sebe glavninu napada i iscrpila izazivača.

Moguće temeljne vrste marki u portfoliju mogu biti:

- osnovna (marka koja ima najpoznatiji proizvod i koja je općenito najpoznatija - "flagship brand");
- krilne ili pobočne marke ili borbene marke (koje svoje opravdanje nalaze prvenstveno preko usmjerenosti na konkurentsku borbu); marke niske cijene; marke visoke cijene (uloga prestižne marke);
- marke "krave muzare" (one marke koje još uvijek privlače dosta klijenata iako u portfoliju postoje marke koje posjeduju inovirane proizvode) (Kotler i Keller, 2006).

Prestižna marka najčešće je usmjerena na mali tržišni segment pripadnici kojega posebno cijene psihološku vrijednost marke s obzirom na funkcionalnu vrijednost proizvoda koji marka posjeduje. Da bi bila prestižna, marka mora pružati nešto posebno. Prestižna marka također zauzima područje koje bi moglo poslužiti kao odskočna daska za konkurentske marke, a ujedno uz to ima i pozitivan utjecaj na imidž osnovne marke.

Splet marki je važan jer osnovnoj marki (stožernoj ili marki utvrdi) znači stabilnost i omogućuje različite odgovore na napade konkurentskih marki, tvrtki pak omogućuje podmirivanje potreba različitih segmenata klijenata različitim markama jer prevladava mišljenje da istom markom (pa makar to u ovom slučaju bila i stožerna marka) nije isplativo podmirivati potrebe različitih segmenata klijenata, a često želja da se zadovolje svi, rezultira time da nitko nije zadovoljan. Podmirivanjem potreba različitih segmenata različitim markama tvrtka zauzima područja koja mogu poslužiti kao polazišta za napad na konkurente.

Brojne tvrtke imaju više od jedne stožerne marke u različitim kategorijama te oko njih veći broj podupirućih i borbenih marki. Nešto rjeđe, tvrtke imaju veći broj prestižnih marki, a pogotovo rjeđe imaju više od jedne prestižne marke u jednoj kategoriji proizvoda.

Značenje različitih marki u spletu moguće je promatrati i putem financijskih i strateških prednosti dugoročnog uspjeha na tržištu kao i putem prednosti koje bi se mogle ostvariti njihovim proširenjem.

Kad tvrtka posjeduje više marki u spletu u istoj kategoriji proizvoda, tad je različitim aktivnostima, moglo bi se reći strateškim odgovorima, moguće odgovoriti na aktivnosti koje poduzimaju konkurenti da bi ostvarili svoju korist, a koja može biti usmjerena na eroziju vrijednosti tvrtkine stožerne marke ili marke utvrde. Odgovori na konkurentske aktivnosti mogu biti brojni, a jedan od posebno učinkovitih jest strateška izolacija konkurentske marke kad nova konkurentska marka pokušava ugroziti tvrtkinu stožernu marku, a svoj izazov temelji na nižoj cijeni.

Tvrtke uz samostalno lansiranje i izgradnju marke mogu kupiti marku koja već postoji na tržištu ili mogu sklopiti savez s tvrtkom koja posjeduje drugu marku te udružiti svoje dvije marke u savez (lakše ili teže prepoznatljiv) u zajedničkom napora ostvarivanja uspjeha na tržištu, i to najčešće s obzirom na druge konkurentske marke, a što je jedan od oblika kobrandinga (cobranding).

Bez obzira na to radilo se o kupnji marke zasebno ili pak o preuzimanju tvrtki s markama, najčešće se, uz očekivanje povećanih prihoda, željelo ostvariti veći tržišni udjel na domicilnim ili stranim tržištima i/ili u određenim ciljnim segmentima. U nekim slučajevima ne treba smetnuti s uma i želju za izbjegavanjem budućih konkurentskih odnosa. Koji pristup je odgovarajući ovisi o okolnostima na tržištu i strateškim ciljevima i aktivnostima tvrtke tijekom vremena. Odluka ovisi i o brzini koja se nameće pri potrebi proširenja spleta te kontroli tržišne pozicije i količini sredstava koje je potrebno uložiti.

Dok se savezi najčešće mogu promatrati preko nekog od oblika kobrandinga već postojećih marki, vlastiti razvoj i izgradnja marke često su privlačna i izazovna aktivnost, ali i aktivnost koja pretpostavlja znanje i vrijeme i veliki je rizik. Kupnja marke podrazumijeva da se poznaje tržišna pozicija marke koju se želi preuzeti te da je ta pozicija za tvrtku poželjna. Brojni su primjeri kupnje poznatih marki na tržištu. Primjer je kupnja tvrtke Rowntree od strane Nestlea, i to za 2,6 milijardi funti iako je iskazana knjigovodstvena vrijednost tvrtke bila 0,4 milijarde funti (balance sheet vdue). Na taj je način Nestle proširio vlastiti splet uspješnim markama (After Eight, KitKat, Rolo, Smarties i Quality Street) (Vranešević, 2007).

Iz raznih razloga, a ovisno o okolnostima, tvrtke mogu odlučiti iz spleta izbaciti neuspješne ili manje uspješne marke. Razlog je najčešće što se žele usmjeriti napori - alocirati sredstva na osnovne i uspješne marke. Kao i u brojnim drugim okolnostima, i tu često vrijedi pravilo 20/80 (često navođeno i kao Paretovo pravilo, zakon ili princip), kad 20% marke donosi 80% prihoda ili sukladno Paretu, 20% voćaka osigurava 80% prinosa cijelog voćnjaka. Tako je

1999. godine Unilever najavio da će smanjiti broj marki na 600 s ukupno 1 600 koliko ih je tada imao budući da s tih 600 marki ostvaruje 90% prihoda. Pri takvim racionalizacijama treba imati na umu da isključivo financijski razlozi, promatrani na kratki rok, u svim situacijama ne smiju biti presudni. Marke koje ne donose veliki financijski prihod mogu imati važnu stratešku ulogu u usklađenu i uravnoteženu spletu.

Pristupi racionalizaciji spleta marki:

- Iznenadna smrt kao pristup naglog prestanka proizvodnje proizvoda koje marka posjeduje i prestanak života marke na tržištu prikladna je, pogotovo u situaciji kad je tvrtka u mogućnosti kupiti ili je već kupila konkurentsku uspješniju marku, a koja može preuzeti ulogu koju postojeća marka ima u spletu.

- Polagano umiranje, zamrzavanje ili spremanje marke za zimski san podrazumijeva prepuštanje marke samoj sebi na "brigu", pri čemu su ulaganja u nju minimalna tijekom vremena. Na ovaj način marka se uspava te je prednost da ju se može reanimirati odnosno probuditi iz zimskog sna snažnim ulaganjem i podsjećanjem na njezina slavna vremena.

- Prodaja kao pristup omogućuje tvrtki da brzo dođe do sredstava koja može uložiti u neke druge uspješnije marke, za koje možda trenutačno nema dovoljno resursa na raspolaganju a one obećavaju znatne prinose. Često se ta marka koja se (pro) daje drugima na brigu naziva marka "siroče".

- Spajanje marki podrazumijeva da se od dvije manje uspješne marke želi stvoriti jedna uspješnija ili pak preuzimanje manje uspješne marke u okrilje znatno uspješnije marke. Taj pristup može se nazvati "skriveno" (re)brandiranje ili hibridni branding koji se kao pristup razlikuje od cobrandinga jer barem jedna marka gubi svoj osnovni identitet.

Brojni brand menadžeri su navodili da je najteža odluka u njihovoj karijeri bila o izbacivanju iz spleta dugovječnih marki s kojima su više gubili nego zarađivali.

Razlozi za izbacivanje marke iz spleta mogu biti brojni, a učestaliji od ostalih jesu:

- nema vizije oporavka kad marka opada na tržištu
- marka je neprofitabilna, ne vraća uloženo i ne očekuju se poboljšanja u dogledno vrijeme

- proizvodi koje marka posjeduje su zastarjeli, ne postoji potreba za njima, ne sagledava se mogući način njihova inoviranja, a ne prepoznaju se novi proizvodi koje bi marka mogla posjedovati da bi zadržala/povratila stari uspjeh
- marka više nema opravdanu ulogu u spletu niti se sagledava neka nova uloga s obzirom na druge marke
- segment klijenata marke suzio se na neprihvatljivu veličinu (brojnost), a ne prepoznaje se novi atraktivan segment na koji bi se marka "premjestila" ili bi to premještanje tražilo prevelika ulaganja s upitnim povratom
- oporavak marke je moguć ali ulaganja ne bi bila opravdana niti financijski niti u budućoj ulozi marke u spletu (Vranešević, 2007).

Iako je ponekad neminovno izbaciti marku iz spleta, treba voditi računa o budućnosti te je možda dobro ovdje pridržavati se stare izreke da za drastična rješenja uvijek ima vremena odnosno da prije njih treba nekoliko puta promisliti.

3. POSLOVANJE U UVJETIMA GLOBALNE KRIZE I RECESIJE

3.1. Globalna ekonomska kriza i njena obilježja

Kriza ima značenje svakog iznenadnog prekida do tada kontinuiranog razvoja. U užem smislu, to je situacija zaokreta, vrhunac opasnog razvoja (Sučević, 2010).

Kriza, koja se događa kao neplanirani i neželjeni proces, može ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvoj gospodarstva. Kriza ima značenje i financijske ranjivosti zbog loše osmišljene financijske liberalizacije (Grgić, Bilas, 2008).

Prema ekonomskom promišljanju, gospodarstvo se nalazi u krizi kada se nacionalno gospodarstvo nalazi u stagniranju u dva susjedna kvartala (takozvana "nulta stopa rasta") ili se bilježi negativan gospodarski rast, to jest da je gospodarski rast niži nego dvanaest mjeseci prije.

Gospodarstva zemalja imaju uzlazne i silazne faze gospodarskog rasta. Tako se dešava da nakon nekoliko godina blagostanja dolazi do pada, recesije ili sloma gospodarstva. Dolazi do pada društvenog proizvoda, profita, realnog dohotka, te do rasta nezaposlenosti. Nakon silazne faze kreće oporavak gospodarstva.

3.2. Ekonomska recesija i njena obilježja

Recesija dovodi do usporavanja većine gospodarskih aktivnosti na globalnom, te na nacionalnom tržištu (Šerić, Uglešić, 2014). Zbog recesije nacionalno gospodarstvo ima smanjenu stopu gospodarskog rasta uz narušavanje općeg ekonomskog stanja (Borovac Zekan, Rakušić, Šerić, 2011). Osobina recesije je ponavljanje u ciklusima, a na pojedinim nacionalnim tržištima imaju neprekinuti (Šerić, 2003).

Ako se gleda na globalnu razinu, recesija ima početak u većoj državi, uz postepeno širenje na manjem s naznakom da su gospodarstva ovih manjih zemalja povezana s gospodarstvom veće zemlje. Karakteristična obilježja recesije koja se odražavaju na gospodarstvo je porast nezaposlenosti, smanjenje osobne i poslovne potrošnje, pad vrijednosti indeksa na tržištima kapitala i dr. Smanjuje se ulaganje i trgovanje što ima negativni utjecaj na ukupne poslovne aktivnosti što dovodi do tržišnih poremećaja.

Uzroci recesija mogu biti prirodne katastrofe, ratovi ali i svjesne aktivnosti s političkom pozadinom (Šerić, 2018). Recesija uzrokovana svjesnim aktivnostima se može predvidjeti, dok se ona koja je uzrokovana prirodnim silama skoro pa nemoguće predvidjeti (Kotler, et al.

2006). Posljednja velika globalna recesija iz 2008. godine imala je početak kao financijska kriza, koja se ubrzo prenijela na gospodarstvo.

3.3. Održavanje tržišnog udjela u periodima globalnih gospodarskih poremećaja

Država može djelovati u recesiji preko podrške nacionalnom gospodarstvu te uvođenjem instrumenata državne regulative. Također država kroz fiskalnu politiku može imati ekspanzivnu i anticikličku ulogu, uz zadržavanje kamata na što nižem postotku, uz osiguranje mjera za stabilnost i likvidnost financijskog sektora. Uz osiguranje podrške financijskim institucijama, a gospodarskim sektorima treba osigurati stimulativne i poticajne mjere za nova ulaganja i investicije. Također treba gospodarskim subjektima pomoći kod održavanja tekuće likvidnosti i uz očuvanje tržišnog udjela. Osim alatima kriznog menadžmenta i financijskog restrukturiranja poslovanja, gospodarski subjekti trebaju raditi na mijenjanje marketinške strategije.

Jedan od načina marketinške strategije u uvjetima recesije je pozicioniranje u odabranoj tržišnoj niši, kao definiranoj tržišnoj kategoriji sa specifičnim obilježjima ponude i potražnje. U tržišnoj niši je pozicioniran manji broj konkurenata. Kod ovog pozicioniranja treba se prilagoditi definiranim standardima niše sukladno očekivanjima i zahtjevima ciljane potražnje. Za uspjeh u pozicioniranju u tržišnoj niši menadžment tvrtke treba znati koje su potrebe tržišnih segmenata orijentiranih određenoj niši, jer je prilagođavanje njima pretpostavka za stjecanje lojalnosti kupca, ali i za ostvarivanje premijske cijene. Postupak pozicioniranja se provodi sa prilagodbom atributa i obilježja proizvoda, asortimana i distribucije prema očekivanju u svijesti ciljanih kupaca, užih tržišnih segmenata. Ovdje se pod pozicioniranjem prepoznaje model preoblikovanja poslovnog imidža za stvaranje lojalnosti kupca.

Poslovanje koje se temelji na pozicioniranju u odabranoj tržišnoj niši daje mogućnost konkuriranja i uz mogućnost ograničenog obrtnog kapitala. Poslovanje i upravljanje ponudom treba biti usklađeno prema potrebama određenih užih tržišnih segmenata. Tržišna niša povećava dodanu vrijednost kroz fokusiranost uslužnih resursa i ponude prema užem segmentu potražnje. Ovo može biti određena kompetitivna prednost u usporedbi s konkurentima koji nude istu kategoriju proizvoda i usluga ali na nediferencirani način (Kotler et al. 2006).

Primjer odabira primjerene niše, poslije donošenja odluke o ovakvom obliku nastupa na tržištu, je ključna dilema. Za identifikaciju i odabir optimalne tržišne niše treba uraditi

segmentaciju ukupnog raspoloživog tržišta, potom uraditi odabir užih segmenata ili uže geografske lokacije na tržištu, prema kojem će se ponuda asortimanom i modelom distribucije posebno prilagoditi (Šerić, Uglešić, 2014). Kod segmentacije se vrši odabir onih tržnih segmenata, dijelova tržišta gdje je manja koncentracija konkurencije.

4. UPRAVLJANJE MARKAMA U KRIZI I RECESIJI

Periodi krize i recesije su specifični i kompleksni s aspekta donošenja taktičkih i strateških poslovnih odluka, pa tako i u sferi upravljanja markom. Pri odabiru marketinške strategije koja će se prakticirati u upravljanju markom u krizi i recesiji važno je što točnije procijeniti financijsku potentnost ciljanih tržišnih segmenata (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Financijsku potentnost bi trebalo kvantificirati. Ova procjena se u poslovnoj praksi provodi temeljem određenih obilježja – brojnost potencijalnih kupaca marke, mogućnost dosega istih, različitosti njihovih potreba i interesa i sl. Pojedini segmenti se uspoređuju te se vrši selekcija onih kojima će se primarno prilagoditi aktivnosti komuniciranja markom. Tome se prilagođava i postojeća strategija upravljanja markom. Pri tome posebno treba voditi računa o konkurentnim prednostima brendiranog asortimana, ali i o tržišnim odnosima konkurentnih marki na tržištu (Šerić, 2018). To pak znači da će modifikacije marketinške strategije imati reperkusije i na postojeći brendirani asortiman. Zbog toga se prvo utvrđuje tržišna pozicija asortimana marke. U teoriji se to definira kao skup osobina percepcija, utisaka i osjećaja potražnje prema brendiranoj ponudi u usporedbi s markama konkurenata (proizvoda za istu namjenu). Kod izbora marketinške strategije u recesiji treba voditi računa da se odabere strategija koja jednostavno omogućava repozicioniranje ponude jer se u periodima krize za takvo djelovanje često ukazuje potrebam. Svrha je da se brendirani asortiman momentalno učini vidljivijim i privlačnijim ciljanoj potražnji u odnosu na konkurenciju. U procesu evaluacije postojeće marketinške strategije, odnosno njene modifikacije i u periodima krize korisno je polazišta u promišljanjima temeljiti na načelnim platformama koje sugeriraju Kotler et.al (2006):

1. Monosegmentno pozicioniranje, prema kojem će se asortiman brendirane ponude dodatno prilagoditi preferencijama isključivo jednog tržišnog segmenta;
2. Multisegmentno pozicioniranje, prema kojem se asortiman brendirane ponude dodatno prilagoditi preferencijama više različitih tržišnih segmenata;
3. *Standby* pozicioniranje, pri kojem će se asortiman brendirane ponude definirati *u hodu* temeljem promjena na tržištu (proširivanje, produbljivanje ili sužavanje asortimana ponude) primarno u cilju smanjivanja troškova aktivnosti upravljanja markom i troškova poslovanja;
4. Imitacijsko pozicioniranje, pri čemu se prilagođavanje brendiranog asortimana vrši sukladno već prihvaćenim markama konkurenata;

5. Anticipatorno pozicioniranje – asortiman brendirane ponude se prilagođava sukladno procjenama o potrebama i željama ciljanog tržišnog segmenta;
6. Adaptivno pozicioniranje – periodično se vrši repozicioniranje marke i brendiranog asortimana sukladno promjenama koje se uočavaju u strukturi, potrošnji i ponašanju ciljanih tržišnih segmenata;
7. Obrambeno pozicioniranje – brendirani asortiman se mijenja kako bi se amortiziralo različite oblike djelovanja konkurenata, a sukladno njihovom prevladavajućem ponašanju u aktivnostima upravljanja markama (na primjer imitacijsko repozicioniranje u istoj tržišnoj niši).

Nakon odabira jedne od ovih načelnih strateških platformi aktivnosti upravljanja markom se prilagođavaju sukladno općoj tržišnoj situaciji i djelovanju konkurenata (Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017). Neke od mogućih opcija koje su na raspolaganju su:

A) Jačanje trenutne tržišne pozicije brendiranog asortimana i marke u svijesti ciljanih kupaca;
B) Repozicioniranje krovne marke radi privlačenja novih kupaca koji će prepoznati prednosti brendiranog asortimana i *dobru* vrijednost obzirom na cijene.
C) Repozicioniranje krovne marke u odnosu na konkurenciju, odnosno porijeklo ponude radi ciljanja segmenata koji preferiraju određeno porijeklo proizvoda (nacionalno obilježje i sl.). Ukoliko se odabere ovaj pristup praktična su nova strateška partnerstva, akvizicije i sl. (Šerić, Melović, Perišić, 2019).

Ono što slijedi je analiza dodatnih obilježja kojima se marka može dodatno prilagoditi postojećem stanju tržišta i konkurentnim odnosima. Istražuju se potencijalna nova obilježja čijom se implementacijom može ojačati tržišna pozicija marke, očuvati i čak povećati tržišni udjel. U praksi su za ovu analizu iskoristive MOF, PEST i RECOIL analize. Provedbom ovih analiza na primjeru konkretne marke, odnosno brendiranog asortimana utvrditi će se koliko je opravdano mijenjanje imena marke i proizvoda, veličine pakiranja, promjena cijena brendiranih proizvoda u asortimanu, modela distribucije i sl. (Šerić, Vitner Marković i Rakušić Cvrtak, 2017). Temeljem nalaza ovih analiza spoznaju se relevantne smjernice za upravljanje i širenje brendiranog asortimana, potreba uvođenja novih pogodnosti za kupce i drugih pogodnosti koje mogu privući nove kupce i dodatno ojačati lojalnost marki (Šerić, 2018).

5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU PAŠKI SIR

5.1. Preliminarno istraživanje konkurentnosti subjekta

Paška sirana d.d. osnovana je 1946. godine kao poljoprivredna zadruga, odnosno mala sirana koja je imala i matično stado ovaca.Kroz svoju povijest je prolazila kroz različite organizacijske oblike, a 1992. postaje dioničko društvo. Paška sirana se bavi proizvodnjom sireva od ovčjeg i kravljeg mlijeka te proizvodnjom ovčjeg mlijeka i mesa. Proizvodni asortiman sastoji se od sljedećih proizvoda: Jubilarni sir Pagus, Paški sir, Mini Paški sir, Dalmatinac, Dalmatinac Premium, Dalmatinac blok, Primorac, Trapist Paška sirana, Mediterano, Pramenko, Paprenjak, Parenjak, SoLun, Paški duo, Pravi bokun sira, Sirevi otoka Paga, Sir s tartufima, Paška kravlja skuta, Paška ovčja skuta, Ribani Paški sir, Paškinjice. Njihov proizvodni pogon je opremljen najmodernijim uređajima za proizvodnju sireva koji u potpunosti udovoljavaju europskim standardima. Paška sirana je dobitnica brojnih međunarodnih i domaćih priznanja kao najveći proizvođač ovčjeg mlijeka za 2009., 2010., 2011. i 2012. godinu.[1]

Prema posljednjim podacima iz 2014. godine, poduzeće zapošljava 85 stalna djelatnika. Od njih se 20 zaposlenika brine isključivo o stadu, koje broji oko 3000 ovaca. Vrše otkup mlijeka od 134 kooperanta s Paga, od kojih su neki sa siranom u partnerstvu već četrdeset i pet godina. Svoje proizvode plasiraju na čak četiri kontinenta. Njihovi sirevi se prodaju u Americi, Europi i Aziji, točnije na tržištima SAD-a, Novog Zelanda, zemalja Bliskog i Dalekog istoka, Švedske, Francuske, Austrije, Slovenije, Velike Britanije i Njemačke.[2]

Paška sirana d.d. ima vlastitu web stranicu na kojoj se mogu pronaći informacije o samoj tvrtki i o proizvodima. Također, na istoj se objavljuju novosti vezane uz različite događaje koji su bitni za tvrtku što im omogućuje stvaranje dobrih odnosa sa ciljnom javnosti tj. kupcima. Oglašavaju se na društvenim mrežama, točnije imaju svoj profil na Facebook-u, Instagram-u, Twitter-u i svoj You Tube kanal. Na njima objavljuju zanimljivosti vezane uz njihovo poslovanje i proizvode kako bi ostvarili komunikaciju s potrošačima, poslovnim partnerima i javnosti. Jedna od bitnijih načina promocije, odnosno osobne prodaje jest sudjelovanje na svjetski priznatim sajmovima poput SIAL Pariz, Eurohalal Bruxelles, World

---

[1] Internet; [dostupno na: https://www.paskasirana.hr/hr/onama] (24.08.2020)
[2] Internet; [dostupno na: https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/izvozna-ofenziva-paske-sirane-nakon-sad-a-i-svedske-osvajaju-indoneziju-i-singapur/4810349/] (24.08.2020)

cheese awards, Sajam u Švedskoj, Međunarodni Bjelovarski sajam, AGRA, Novosadski sajam, te Anuga sajam u Koeln-u. Putem istih demonstriraju svoje proizvode ciljnim kupcima i poslovnim partnerima te ostvaruju nove kontakte.
Cijena jednog kilograma paškog sira iznosi 255,75 kn (web shop). Svoje proizvode Paška sirana prodaje putem vlastitog web shop-a, u svojim maloprodajnim dućanima koje se nalaze u Splitu, Rijeci, Pagu, Novalji, Povljani i Zagrebu te u lokalnim supermarketima.

5.2. SWOT analiza

Swot analizom se razmatraju sadašnje i buduće snage (strenghts), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threaths) marke. Ovom analizom se razmatraju utjecaji vanjske i unutarnje okoline na marku i međuovisnost svih uočenih utjecaja.

Temeljem nalaza se definiraju mjere koje je potrebno poduzeti, identificiraju se prilike, odnosno rizici kako bi se ojačala vidljivost marke i njena konkurentnost.

Snage u konkretnom slučaju Paške sirane su: kvalificirana radna snaga temeljem uspješnih programa obuke i učenja. Sirana redovito ulaže sredstva u obuku i razvoj svojih zaposlenika koji su motivirani za rast i razvoj poslovanja i jačanje marke.

Pouzdani dobavljači – subjekt je povezna s pouzdanim dobavljačima koji cijene njegovu marku. Slijedom takvog dojma nema uskih grla u nabavi sirovina. Automatizacija aktivnosti donijela je dosljednost kvalitete proizvoda tvornice sira i omogućila tvrtki efektivno upravljanje asortimanom i markom i u periodima krize i recesije.

Automatizacija aktivnosti osigurava dosljednost kvalitete proizvoda ove marke slijedom čega količina proizvedene brendirane robe se može prilagoditi potrebama tržišta.

Potentna distribucijska mreža - tijekom godina Paška sirana d.d. je izgradila pouzdanu distribucijsku mrežu koja se na neki način kobrendira s njihovim asortimanom i primjereno pokriva čitavo nacionalno tržište.

Potentna marka za ulazak na nova tržišta – pored stručnosti kadra za pozicioniranje brendiranog asortimana na novim tržištima važan je i postojeći imidž marke. U sinergiji to omogućuje pro aktivno djelovanje u cilju povezivanja s novim distributerima i dosezanja novih točaka prodaje na tržištu. Širenje prodajne mreže doprinosi rastu prihoda i diverzificira rizik plasirane a ne naplaćene robe na tržištima na kojima se brendirani asortiman prodaje.

Uočavanjem slabosti marke utvrđuje se što bi trebalo kroz aktivnosti marke modificirati. Jedan od takvih aspekata je percepcija visoke cijene. Njihovi najbolji sirevi zbog kvalitete sirovine ne mogu biti jeftini, ali je moguće u asortiman uvesti i proizvode čije sastavnice mogu podnijeti nešto niže cijene. Slabost je i činjenica što poslovni subjekt nije u mogućnosti riješiti izazove koje generiraju novi konkurenti, odnosno nove marke sireva na tržištu. Paška sirana d.d. bi trebala unaprijediti marketinški informacijski sustav kako bi se brže spoznavale relevantne tržišne informacije temeljem kojih je potrebno modificirati brendirani asortiman i aktivnosti upravljanja markom.

Preporučljivo je predvidjeti i implementaciju novih tehnologija u poslovanje. S obzirom na opseg širenja marke na nova tržišta potrebno je unapređivati proizvodnju i proizvodne standarde kako bi se udovoljilo svim kvalitativnim kriterijima novih tržišta. Može se konstatirati da razina trenutnih ulaganja u nove tehnologije nije u skladu s postavljenom vizijom tvrtke.

Organizacijska struktura kompatibilna je prvenstveno s postojećim asortimanom, što ograničava širenje marke u nove kategorije proizvoda.

Prilike su slijedeće:

Otvaranje novih tržišta marke. Ekonomski rast i povećanje potrošnje kupaca prilika su za tvornicu sira da privuče nove kupce marke i tako poveća svoj tržišni udio.

Novi kupci s internetskog kanala - tijekom posljednjih nekoliko godina tvrtka je uložila novac u internetske platforme. Ova je investicija otvorila novi prodajni kanal za tvornicu sira. U sljedećih nekoliko godina tvrtka može iskoristiti ovu priliku poznavanjem svojih kupaca i zadovoljavanjem njihovih potreba pomoću analitike podataka.

Nova tehnologija pruža mogućnost tvornici sira da provodi diferenciranu strategiju cijena na novom tržištu. Omogućit će tvrtki da svojim vjernim kupcima i dalje nudi izvrstan proizvod i privuče nove kupce kroz druge vrijednosno orijentirane prijedloge.

Smanjenje troškova prijevoza zbog nižih cijena otpreme također može srušiti troškove proizvoda Paške sirane, čime se tvrtki pruža prilika - ili za povećanje profitabilnosti ili prenošenje pogodnosti na kupce kako bi stekli novi tržišni udio.

Stabilan slobodan novčani tok pruža mogućnosti za ulaganje u susjedne segmente proizvoda. S više gotovine u banci, tvrtka može ulagati u nove tehnologije kao i u nove

segmente proizvoda. Ovo bi trebalo otvoriti prozor mogućnosti za tvornicu sira u ostalim kategorijama proizvoda.

Prijetnje su:

Obzirom da subjekt posluje u brojnim zemljama, izložena je fluktuacijama valuta, posebno s obzirom na nestabilnu političku klimu na brojnim tržištima širom svijeta.

Zakoni o odgovornosti u različitim zemljama različiti su i Paška sirana može biti izložena raznim zahtjevima za odgovornost zbog promjene politike na tim tržištima.

Rast razine plaća, posebno kretanja cijene satnice i povećanje cijena, mogu dovesti do ozbiljnog pritiska na profitabilnost tvornice sira

Oponašanje krivotvorenih i nekvalitetnih proizvoda također predstavlja prijetnju proizvodima tvornice sira, posebno na tržištima u nastajanju i na tržištima s niskim prihodima.

Nema redovite opskrbe inovativnim proizvodima - tijekom godina tvrtka je razvila brojne proizvode, ali oni su često odgovor na razvoj konkurencije. Drugo, opskrba novim proizvodima nije redovita, što dovodi do velikih i niskih promjena u broju prodaje tijekom određenog vremenskog razdoblja.

Promjena ponašanja potrošača pri kupnji s internetskog kanala mogla bi predstavljati prijetnju postojećem modelu lanca opskrbe vođenog fizičkom infrastrukturom.

Intenzivna konkurencija - Stabilna profitabilnost povećala je broj konkurenata tijekom posljednje dvije godine što je smanjilo pritisak ne samo na profitabilnost već i na ukupnu prodaju.

Sve veći trend izolacionizma u američkoj ekonomiji može dovesti do slične reakcije druge vlade, što negativno utječe na međunarodnu prodaju.

Tablica 2. SWOT analiza Paške sirane

Prednosti-Strenghts	***Slabosti-Weaknesses***
Visokokvalificirana radna snaga Pouzdani dobavljači Automatizacija Jaka distribucijska mreža Izvrsna izvedba na novim tržištima Snažan besplatan novčani tijek Eko proizvod Kvaliteta	Tvrtka nije u stanju riješiti izazove koje predstavljaju novi sudionici u segmentu prodaje sira i izgubila je mali tržišni udio u kategorijama niša. Nedovoljan interni mehanizam povratnih informacija Ulaganje u nove tehnologije. Organizacijska struktura
Prilike- Opportunities	***Prijetnje-Threats***
Otvaranje novih tržišta. Ekonomski rast i povećanje potrošnje Novi kupci s internetskog kanala Nova tehnologija Smanjenje troškova prijevoza Stabilan slobodan novčani tok	Fluktuacija valuta Zakoni o odgovornosti Rast razine plaća Oponašanje krivotvorenih i nekvalitetnih proizvoda Nema redovite opskrbe inovativnim proizvodima Promjena ponašanja potrošača pri kupnji s internetskog kanala Intenzivna konkurencija Sve veći trend izolacionizma u američkoj ekonomiji

Izvor: autor, 2020.

Tablica 3. TOWS matrica

Unutarnje Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	S - O strategija: Maxi-Maxi - Vrhunski proizvod - Vrhunski užitak - Izuzetno dobro poznat u Hrvatskoj i okolnim zemljama - Skupi proizvod dokaz standarda	W – O strategija: Mini-Maxi - Luksuzni proizvod - Slabo poznat u svijetu
Prijetnje (T)	S – T strategija: Maxi-Mini - Hrana smanjuje stres, lijek za psihofizičko stanje čovjeka - Smanjuje se konkurencija - Osvajanje novih kupaca - Usvajanje novih načina poslovanja	W – T strategija: Mini-Mini - Štednja - Depresija – strah od bolesti, od bankrota, nema se volje za život i zabavu

Izvor: autor, 2020.

5.3. MOF analiza

MOF analiza u brendiranju temelji se na tri platforme: procjena stanja tržišta za koje se marka razvija i markom upravlja, procjena vlastitih resursa za aktivnosti upravljanja markom i procjena trenutačnog financijskog stanja subjekta vlasnika marke. Ove pod analize se provode prema konceptu u nastavku.

M – procjena stanja tržišta na kojem je marka pozicionirana. Paška sirana, sa svojom markom posluje na mnogim tržištima, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u mnogim zemljama Europe. Marka paškog sira je prepoznatljiva na svim tržištima, kako izgledom, ambalažom, tako i kvalitetom brendiranih proizvoda, te osobitim okusom proizvoda. Procjena stanja tržišta na kojima je marka plasirana - muškarci i žene svih životnih dobi, različitih razina obrazovanja. Sirevi se kupuju kao primarni prehrambeni proizvod. U slučaju ove marke kvalitetna sirovina i osobit okus plaća se i nešto višom cijenom, ali koja nije barijera za većinu populacije koja vodi računa o svom zdravlju u kontekstu namirnica koje kupuju. Raste broj tako osviještene tržišne populacije. Prva kupnja je u slučaju ove marke često preporuka lojalnih kupaca, ali i znatiželja vezana uz razlike okusa. S obzirom na lojalnost marki Paškog sira može se konstatirati da su kupci zadovoljno odnosom cijene i atributima proizvoda. Potrebe kupaca su

svakako ispunjenje, jer su sigurni u kvalitetu proizvoda. Paški sir lojalnim kupcima odgovara po obilježjima – intenzitetu okusa, kvaliteti i prednostima koje su posljedica odabranih politike prodaje.

O – procjena vlastitih resursa za provedbu projekta brendiranja, odnosno aktivnosti upravljanja markom Paški sir u ovom slučaju ukazuje na dugogodišnje iskustvo i tradiciju u održavanju liderske marke među sirevima na domaćem tržištu. Ova iskustva su iskoristiva i u razvoju novih aktivnosti upravljanja markom na inozemnom tržištu, gdje postoji prostor za poslovni rast.

F – procjena financijskog stanja tvrtke u slučaju ove marke ukazuje na stabilnost u poslovanju i održavanju tekuće likvidnosti što je pretpostavka razvoju primjerenih aktivnosti upravljanja markom u cilju njenog jačanja na odabranim tržištima.

5.4. Recoil analiza

RECOIL analizom se obrađuje svi relevantni resursi tvrtke vlasnika konkretne marke, dosadašnja iskustava u razvoju i upravljanju markom, sustav kontrole i praćenja poslovanja aktivnosti upravljanja markom, spoznaje iskoristivih ideja i učinkovitost vodstva u upravljanju markom (prilagođeno prema Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017). U slučaju marke Paški sir RECOIL analiza je iskoristiva za revidiranje dosadašnjih poslovnih iskustava i spoznaja temeljem drugih analiza aktualne tržišne pozicije marke. RECOIL analiza je iskoristiva i za revidiranje fizičkih obilježja marke. Što se tiče resursa Paške sirane može se konstatirati da su isti racionalno raspoređeni po različitim poslovnim aktivnostima. Zaposlenici su svjesni svoje marke i njenih reperkusija na njihovu materijalnu sigurnost.
Iskustvo i tradicija u proizvodnji Paškog sira su dio priče o marki. Isto ima pozitivne reperkusije i na kupce. S druge strane rijetke su marke proizvoda koji su desetljećima prisutne na tržištu bez srozavanja kvalitete što je posljedica razvijenog sustava kontrole proizvodenje i definiranih standarda kvalitete.

5.5. Pest analiza

Slika 4. Shema provedbe PEST analize

Izvor: https://www.pinterest.com/pin/362328732491454000/ (24.08.2020)

Polazeći od sheme na slici 4 može se konstatirati da marka Paški sir godinama ostvaruje relevantnu vidljivost i prodaju na stranom tržištu uz lidersku poziciju na domaćem tržištu. Te činjenice podrazumijevaju kompleksno upravljanje markom i prodajom, odnosno kontinuirano revidiranje politika i taktika poslovanja što ima reperkusije na marketinšku strategiju subjekta i njegove marke. Pri tome treba prepoznati na koje segmente vanjske okoline je moguće utjecati aktivnostima upravljanja markom, a na koje nije. Opću ili socijalnu okolinu marke čine one snage koje nisu pod kontrolom poslovnog subjekta zbog čega ih menadžment treba pratiti i adekvatno se prilagođavati istima. Čine ih: političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina, te prirodno-tehnološka okolina. Politička i gospodarska situacija u Republici Hrvatskoj osim *eksplozije u turizmu* posljednjih godina nije poticajna. Aktualna kriza *COVID-19* već je rezultirala značajnim poremećajima godišnjih planova prodaje Paškog sira i zbog više sile tu aktivnosti upravljanja markom ne

mogu značajnije pomoći. Prema objavljenim podacima DZS-a, bruto domaći proizvod je u prvom tromjesečju 2020. godine realno bio 0,4 posto veći u odnosu na isto tromjesečje 2019. godine. Tim je rastom nastavljen uzlazni godišnji trend koji kontinuirano traje od trećeg tromjesečja 2014. godine, a dinamika rasta u ovogodišnjemu prvom tromjesečju najsporija je također od trećeg tromjesečja 2014. godine, kada je rast iznosio 0,2 posto. Rast u prvome tromjesečju 2020. godine zabilježen je unatoč poduzetim mjerama u borbi protiv koronavirusa jer su mjere uvedene 19. ožujka, odnosno gotovo na kraju prvoga tromjesečja, pa utjecaj tih mjera nije toliko uočljiv kada je riječ o podacima BDP-a za promatrano tromjesečje.

Paška sirana i dalje provodi strateško opredjeljenje o povećanju izvoza u ukupnoj prodaji, posebno na prekomorska tržišta. Ono što zabrinjava je politička situacija koja pozitivno ne doprinosi uvjetima poslovanja u Hrvatskoj, produbljuju se postojeći problemi, što se odražava i na zaduživanje poduzeća u cilju potpore viziji i misiji marke.

Marka paški sir izložena je jakoj konkurenciji na inozemnim tržištima, posebice markama sireva iz zemalja koje predstavljaju i asocijaciju na ove proizvode kao što su Švicarska i Francuska. Ubrzano se pozicioniraju i nove marke sireva iz Austrije, Njemačke, Irske. Problem je i podložnost utjecaju promjena cijena gotovih proizvoda na inozemnom tržištu zbog izloženosti tečajnom riziku zbog zajmova denominiranih u drugim valutama, i kod prodaje na inozemnom tržištu. Rizične valute su trenutno euro i dolar za koje nema posebnih instrumenata zaštite te se djelomično osigurava valutnom usklađenošću imovine i obveza.

Na područje proizvodnje sireva sve izraženije utječe razvoj novih tehničko-tehnoloških procesa i sustava temeljenih na robotici. Premda u perspektivi ovakva unapređenja doprinose smanjivanju troškova poslovanja i omogućuju rast marketinških ulaganja u marku i svekoliku tržišnu komunikaciju potrebna su visoka inicijalna ulaganja. Akumulacija Paške sirane za veće investicije je skromna a zaduženost nije mala zbog koncepta poslovanja (krediti za obrtna sredstva).

Ono što zabrinjava je demografska slika tržišta, odnosno depopulacija na svim razvijenim tržištima na kojima se sirevi pod markom Paški sir plasiraju. Rastu i troškovi radne snage s velikim parafiskalnim nametima što u konačnici sva proizvodnja poduzeća dovodi u vrlo složenu financijsku situaciju. Posljedica je smanjivanje marketinškog budžeta što ima reperkusije na kvalitetu aktivnosti upravljanja markom.

Tablica 4. PEST analiza opće okoline Paške sirane d.d.

DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	UTJECAJ ČINITELJA	VAŽNOST ČINITELJA	PRILIKA/PRIJETNJA
PRIRODNO-EKOLOŠKA	4	9	prilika i prijetnja
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA	5	10	prilika i prijetnja
EKONOMSKA	5	10	prilika
POLITIČKO-PRAVNA	5	10	prijetnja
SOCIOKULTURNA OKOLINA	3	8	prilika

Izvor: Izrada autora, 2020.

Kada se promatra PEST analiza opće okoline marke vidljivo je kako prirodno-ekološka, te znanstveno-tehnološka okolina predstavljaju ujedno priliku i prijetnju. S druge strane prilike predstavljaju ekonomska i sociokulturna okolina, dok prijetnju predstavlja političko-pravna okolina. Političko-pravna okolina trenutno predstavlja prijetnju jer duže vremena postoji loše upravljanje gospodarstvom u cjelini koje se odražava i na poslovanje Paške sirane d.d. Koliko će nova vlast promijeniti smjer kretanja gospodarstva i ustaliti određene zakone vezane uz poslovanje poduzeća, vrijeme će pokazati, ali neprestane promjene u poreznim i ostalim sustavima, posebno na način na koji se rade u Hrvatskoj, svakako ne predstavljaju priliku, nego više prijetnje u poslovanju svih poduzeća.

5.7. Kritički osvrt metodom generalizacije

Nalazi provedenog istraživanja potvrđuju da je marka Paški sir prepoznata na tržištu kao visoko kvalitetno obilježje proizvoda u tom asortimanu. Autohtona proizvodnja s jasno definiranim porijeklom i prirodnim sastojcima osigurava izvornost ove marke. Izvornost je dugoročno zaštićena i osnivanjem Udruge proizvođača paškog sira (2005.), čiji su članovi svi važniji registrirani proizvođači paškog sira na otoku Pagu. Usprkos brojnim međunarodnim nagradama koje se vežu uz marku Paški sir (Paški sir *Gligora* je u Nantwichu u Velikoj Britaniji tri puta osvojio prvu nagradu - 2013., 2014. i 2017. godine u konkurenciji 5.000 sireva iz 27 država; Paški sir iz Paške sirane proglašen je i najboljim ovčjim sirom na svijetu na *Global Cheese Awardsu* u engleskom Somersetu 2017. godine) ne smije se zanemariti aktivnosti upravljanja markom niti u periodima smanjene prodaje uzrokovane globalnim poremećajima. Aktualna ekonomska kriza posljedica je reakcija šire javnosti potaknute strahom za vlastito zdravlje. Strah od zaraze *COVID-19*, kao i mnoga ograničenja uvedena na

razinama mnogih zemalja na čijem tržištu se prodaju proizvodi pod markom Paški sir rezultiraju padom ukupne prodaje. Izrazito negativne reperkusije na količinu prodanog sira ima i smanjena turistička posjete Republici Hrvatskoj. Upravo su turisti tijekom boravka u Republici Hrvatskoj važna poluga *nevidljivog* izvoza asortimana Paške sirane. No u aktualnim uvjetima na globalnom tržištu uzrokovanim *COVID-19* pandemijom potiče razmišljanja i o zdravoj prehrani, a marka Paški sir je jedna od takvih asocijacija na tržištu sireva. Isto predstavlja marketinšku perspektivu u aktivnostima upravljanja markom.

Tržišna komunikacija u kompleksnim uvjetima poslovanja, kao što je i ovo vrijeme *COVID-19,* podrazumijeva inovativnost u aktivnostima upravljanja markom. Pored toga potrebno je uvažiti i specifičnosti ciljanih tržišnih segmenata kupaca obzirom na etičke i druge standarde od utjecaja na donošenje kupovnih odluka i stvaranje afirmativnog stava prema marki konkretnog proizvoda ili usluge. Takav pristup upravljanju markom otvara mogućnosti širenja poslovanja na globalnom tržištu i u uvjetima negativnih gospodarskih trendova.
U poslovnoj praksi Paške sirane evidentna su iskustva upravljanja marketinškim spletom koja doprinose održavanju tržišnog udjela i privlačnosti marke. Zanemarivanje dobre prakse u uvjetima globalnih gospodarskih poremećaja ne samo da otežava tekuće poslovanje, već može rezultirati i drastičnim smanjenjem tržišnog udjela obzirom na rastuću konkurenciju marki u ponudi sireva. To ukazuje na značaj aktivnosti upravljanja markom prilagođenih specifičnostima globalne gospodarske situacije.

6. ZAKLJUČAK

U radu je na primjeru marke s više desetljeća tradicije i prepoznatljivosti ne samo kod domaćih, već i kod inozemnih kupaca (prvenstveno turisti koji su se s njom upoznali tijekom boravka na ovim prostorima) argumentiran značaj aktivnosti upravljanja markom. Zanemarivanje ovih aktivnosti i globalno poznate marke iznimnih proizvoda vodi prema tzv. *graveyard* zoni koju usprkos poznatosti marke karakterizira značajan pad prodaje brendiranih proizvoda. Neovisno o aktivnostima upravljanja asortimanom brendiranih proizvoda djelovanje kroz marku značajno doprinosi utjecaja na postojeću percepciju ponude. Aktivnostima upravljanja markom potiču se reakcije ciljanih kupaca, a vizija marke prilagođava njenom tržišnom imidžu. Problem je i što se mijenja tržišno okruženje, a globalni tržišni poremećaji, kao što su krize i recesijski periodi često potiču brojne dileme u sferi aktivnosti upravlja markom. Umjesto ograničavanja marketinškog budžeta za ovu namjenu potrebno je uočavati mogućnosti temeljem kojih se imidž marke prilagođava željenoj viziji ciljane populacije, pa ako je potrebno i s odmakom od inicijalne vizije poslovnog subjekta vlasnika konkretne marke.

Tako i u slučaju analizirane marke prehrambenog proizvoda u aktualnoj situaciji globalne pandemije sve marketinške poveznice koje asociraju na zdravlje su poželjne i iskoristive. Zbog toga je od izuzetne važnosti komunikacija marke prema ciljanim tržišnim segmentima, kako onima koji su već lojalni marki, tako i prema novim, potencijalnim kupcima. U prilagođavanju aktivnosti upravljanja markom treba uvažiti specifičnosti svakog užeg ciljanog segmenta posebice u specifičnim tržišnim uvjetima i odnosima među konkurentnim markama.

Svaka globalna kriza, pa tako i ova uzrokovan *COVID-19* pandemijom ima dva aspekta – negativne posljedice po poslovanje i nove prigode u poslovanju. Negativne posljedice potiču na rezanje troškova, pesimističnu projekciju budućnosti i opredjeljenje za održavanje postojeće proizvodnje makar i u smanjenom obujmu. Nove prigode u poslovanju su rezultat složenosti poslovanja za sve konkurente, pa i one najveće s najvećim tržišnim udjelima. Što je obujam prodaje neke marke u određenoj kategoriji proizvoda veći to ga je i teže održavati na toj razini. Poremećaji tržišta uzrokovani nečim na što je teško djelovati otvaraju mogućnosti rasta prodajnog udjela vlastite marke, no to se ne događa po inerciji bez obzira na tradiciju marke i kvalitetu brendiranih proizvoda. Potrebno je osmisliti primjerene aktivnosti za istu svrhu. U aktivnostima upravljanja markom to je svojevrstan rebranding koji se može kvalitetno provesti primjenom predstavljene metodologije koja se još uvijek rijetko koristi u sferi upravljanja markama jer mnogi brend menadžeri smatraju da je ista kompleksna za

primjenu. Upravo to je i bio cilj ovoga rada, da se na praktičnom primjeru metodom deskriptivne analize pokaže primjenjivost predstavljenih alata. U periodu krize svi konkurenti odnosno konkurentne marke imaju svojih problema na tržištima na kojima su pozicionirane. Kao što se u takvim periodima mijenjaju poslovne koncepcije, taktike i strategije treba mijenjati i aktivnosti upravljanja markama a ne ih sužavati zbog racionalizacije troškova poslovanja.

Uvažavajući nalaze istraživanja evidentno je da prepoznatljiv imidž i poznatost marke u periodima krize nisu garancija održavanja prodajnog udjela. Usprkos činjenici da kupci lojalni marki i kada nemaju dovoljno sredstava za kupnju proizvoda koje ista obilježava ne odbacuju je, odnosno često se suzdržavaju od kupnje zamjenskih proizvoda niže kvalitete. No ukoliko krizni period potraje moguće je da se usmjere nekoj drugoj marki koja nudi nižu, ali njima ipak prihvatljivu kvalitetu uz niže cijene. Poslovni subjekt koji je bio u fokusu istraživanja je ispravno procijenio aktualni trenutak za uvođenje drugih proizvoda, odnosno pod marki krovne marke koje karakterizira okus slabijeg intenziteta i niža cijena. No pitanje je koliko su s odnosom intenziteta okusa i cijene podmarki bili uspješni. U izviđajnom istraživanju i komunikaciji s kupcima ove marke sira dade se zaključiti da je većina razočarana intenzitetom okusa drugih varijanti sira ove marke koje su ponuđene po cijenama i do 50% nižima od temeljnog proizvoda marke. Oslanjajući se na postojeći imidž marke očito su odluke donosili tehnolozi a ne marketingaši. Krovna marka je stvorila relevantan imidž i prepoznatljivost na tržištima na kojima se nude proizvodi koji su njome obilježeni, no nešto u aktivnostima upravljanja ovom markom definitivno treba mijenjati, a i u politici asortimana. Poslovni subjekt u aktivnostima upravljanja svojom krovnom markom zanemaruje mnoge mogućnosti koje mogu značajno doprinijeti rastu i jačanju lojalnosti prema marki. U tom smislu bilo bi preporučljivo u periodu krize uvesti prigodne popuste na glavne proizvode, a sporednima osigurati također privlačna obilježja (okus, izgled, miris) pa i s manjim, a ne drastično nižim cijenama. Paralelno, obzirom na krizno vrijeme time bi se značajnije napali i tržišni udjeli konkurencije, posebice one koja također zanemaruje potrebu jačanja aktivnosti upravljanja markom u periodima krize.

Temeljem nalaza provedenog istraživanja može se konstatirati da je u uvjetima globalne gospodarske krize uzrokovane *COVID-19* moguće aktivnostima upravljanja markom prehrambenog proizvoda utjecati na održavanje i rast tržišnog udjela. Uzrok krize koji je usko vezan uz ljudsko zdravlje ima reperkusije na poticanje razmišljanja svakog pojedinca o zdravlju, pa posredno i o zdravoj prehrani. Marke prehrambenih proizvoda utemeljenih na kvalitetnim prirodnim sirovinama s dugom tržišnom tradicijom imaju perspektivu u

aktualnom kriznom vremenu. No prvo se potrebno opredijeliti za konkretne aktivnosti upravljanja markom kojima će se potaknuti dodatna potražnja za brendiranim asortimanom. To je odgovor i na prvo pomoćno istraživačko pitanje – u periodima krize primarno treba voditi računa da se ne smanjuje budžet ni aktivnosti upravljanja markom, jer se time slabi njena vidljivost pa konkurenti koji ovo ne zanemaruju preuzimaju dio kupaca drugih marki. Dugo pomoćno istraživačko pitanje također je raščišćeno nalazima istraživanja. U uvjetima gospodarske krize uzrokovane pandemijom specifičnosti brendiranog prehrambenog asortimana koje asociraju na zdravlje i zdravu prehranu treba maksimalno koristiti u svekolikoj komunikaciji marke s ciljanim tržišnim segmentima. Konačno, utemeljenost aktivnosti upravljanja markom na dosadašnjoj dobroj praksi i iskustvu treba također maksimalno iskoristiti u periodima tržišne krize jer ono što je doprinijelo tradiciji neke marke je u biti iskonska i trajna vrijednost brendiranog asortimana. U periodima tržišnog posustajanja potražnje za svim dobrima temeljenje aktivnosti upravljanja markom upravo na tome je optimalna marketinški scenarij.

Nalazi istraživanja ukazuju na važnost kontinuirane analize tržišne pozicije svake marke u specifičnostima globalnog okruženja i globalne konkurencije. Aktivnosti upravljanja markom vremenom postaju dijelom identiteta o čemu također treba voditi računa kako se ne bi pogrešnim odabirom istih napravio odmak od definirane vizije i misije marke. Premda se marku se u praksi učestalo pozicionira i repozicionira planski, u izvanrednim tržišnim okolnostima ponekad se može dopustiti improviziranje i inerciju temeljenu na tržišnim odjecima konkretnih poremećaja. Kupci svake marke su u konačnici ljudska bića koja kupovne odluke donose na temelju stanja svijesti i podsvijesti, ponekad i neracionalno. Zbog toga su informacije o specifičnim reakcijama kupaca i prema konkurentnim markama u periodima kriza i poremećaja vrlo vrijedni za donošenje plana aktivnosti upravljanja vlastitom markom. Pri tome treba upozoriti da je prepuštanje marke tržišnoj inerciji mogućeg repozicioniranja u uvjetima krize puno rizičnije od improvizacija. Reakcije potražnje na poremećaje s mogu događati u vrlo velikim *valovima* smanjenja kupnji pojedinih kategorija proizvoda pa je prepuštanje vlastite marke takvoj inerciji iznimno rizično. Posebice ukoliko postoje poveznice priče o marki koje mogu potaknuti afirmativni stav prema brendiranom asortimanu. U konkretnom analiziranom poslovnom slučaju to je poticanje logičkog razmišljanja – *zdravlje vam je ugroženo pandemijom, a zdravlju doprinosi i zdrava prehrana, zdrava prehrana podrazumijeva zdrave namirnice i zdrave prirodne sirovine.* Marketinški koncept posebno poželjan u razvoju aktivnosti upravljanja markom prehrambenog proizvoda. Ove spoznaje potiču na razmišljanje da je u periodima gospodarskih poremećaja umjesto

konzervativne skeptičnosti i pesimizma preporučljivo sagledati šire mogućnosti i kontekst opcija repozicioniranja postojeće marke. Temeljem tržišnih uvida treba donositi odluke o aktivnostima upravljanja markom koje će doprinijeti jačanju afirmativnog stava ciljane potražnje prema brendiranom asortimanu. Afirmativni stav potencijalnog kupca je vrlo važan preduvjet donošenju kupovne odluke. Zbog toga je u aktivnostima upravljanja markom u kriznim periodima posebno preporučljivo voditi računa o isticanju prepoznatljive vrijednosti marke, dodanoj vrijednosti marke, jedinstvenosti identiteta marke, potencijalu marke za jačanje povjerenja kupaca, stabilnosti tržišne pozicije marke i ostvarenom skladu ciljane pozicije marke sa strateškim ciljevima poslovnog subjekta.

LITERATURA

1. 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
2. Borovac Zekan, S., Rakušić, K., Šerić, N. (2011), *Using social networks in a small business entrepreneurship*, Proceedings of the 2011 REDETE Conference, Faculty of Economics, University of Banja Luka, ISSN 2233-1034, str. 414-421
3. Čavrak, V. (2020), *Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju*, EFZG working paper series, No. 03.
4. Grgić, M.,Bilas, V. (2008). *Međunarodna Ekonomija,* Lares plus d.o.o. za poslovne usluge, Zagreb.
5. Jakšić Stojanović, A., Janković, M., Šerić, N. (2019A), *Montenegro as a high-quality health tourism destination: Trends and Perspectives*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Volume 8 (3), str. 1 – 9
6. Jakšić Stojanović, A., Janković, M., Šerić, N. (2019B), *Montenegro as High-Quality Sports Tourism Destination - Trends and Perspectives*, Sport Mont Journal (SMJ) No.17(1), str. 93-95
7. Jakšić Stojanović, A., Janković, M., Šerić, N., Vukilić, B., Ibrahimi, A. (2019), *Branding of protected areas and National Parks: A case study of Montenegro*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Volume 8 (2), str. 1 – 9
8. Jakšić Stojanović, A., Šerić, N. (2018), *Brand Identity of Montenegro through Verbal and Visual Elements of its Logo*, Journal of Marketing Development and Competitiveness Vol 12 No 4, str. 134 – 144
9. Jerkić, I., Šerić, N. (2014), *Applicability of guerrilla marketing in e-business*, E - Proceedings of 15th Paneuropean shipping conference
10. Kerp, M., (2006). *Strateško upravljanje markom*, Marketing UP, br.15,
11. Kotler, P., Lane Keller, K., Martinović, M., (2014). *Upravljanje marketingom,* Mate, Zagreb,
12. Kotler, P., Lane Keller, K. (2008), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
13. Kotler, Ph., Keller, K.L., (2006). *Marketing Management,* Pearson Education Ltd.

14. Krupka, Z., Škvorc, A. (2014), V*ažnost identiteta snažne marke u stvaranju lojalnosti* i *povjerenja potrošača*, Zbornik Ekonomskog fakulteta *u* Zagrebu, 12 (2014), 1; str. 113-125
15. Melović, B., Djokaj, A., Šerić, N., Mitrović, S. (2018), *Mogućnosti i ograničenja brendiranja Kotora kao crnogorske turističke destinacije*, Proceedings of the VII Scientific conference Sustainable tourism and institutional environment, Jahorina, str. 187 – 194
16. Meža, P., Šerić, N. (2014), *Impact of organizational culture on product management performance – case study on domestic appliance industry*, Proceedings of the III REDETE Conference, Faculty of Economics, University of Banja Luka, ISBN 978-99938-46-54-3 str. 432 – 440
17. Meža, P., Šerić, N. (2009), *The role of product management in the global crisis – case study in domestic appliance industry*, Proceedings of the 3rd Marketing Theory challenge in transitional societies, Maribor Slovenia, ISBN 978-961-6354-95-0 str. 189-196
18. Mihić, M., Šerić, N. (2007), *Ethics and social responsibility as weakness or strenght on the market in transition*, Proceedings of the 7th international conference Enterprise in Transition ISSN 1846-2618
19. Onlis, W., (2008). *Brendovi*, Profil, Zagreb,
20. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., (2004). *Marketing*, Adverta, Zagreb,
21. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment – vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse*, Lider press d.d., Zagreb,
22. 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
23. Šerić, N., Melović, B., Perišić, M. (2019), *Upravljanje markom u poduzetništvu*, Redak Split
24. Šerić, N., Jakšić Stojanović, A. (2019), *Marketing management of the lighthouse heritage in the function of strenghtening the national identity on the global tourism market: Stone Lights (Croatia) and the art of the lighthouses (Montenegro)*, Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo n. 19, str. 83 – 98
25. Šerić, N. (2018), *Geneza nestajanja brodogradnje u Republici Hrvatskoj*, Proceedings of XIX Paneuropean shipping Conference, Split

26. Šerić, N. (2018), *Marketing društvenog poduzetništva,* Redak Split
27. Šerić, N., Ljubica, J. (2018), *Market research methods in the sports industry*, Emerald Publishing London, UK
28. Šerić, N., Vitner Marković, S., Rakušić Cvrtak, K. (2017), *Brendiranje za poduzetnike,* Redak Split
29. Šerić, N. (2016), *Upravljanje proizvodom,* Redak Split
30. Šerić, N., Luetić, A. (2016), *Suvremena logistika,* Redak Split
31. Šerić, N., Rozga, A., Luetić, A. (2014), *Relationship between Business Intelligence and Supply Chain Management for marketing decisions*, Universal Journal of Industrial and Business Management Vol. 2(2), February 2014, str. 31 – 35
32. Šerić, N., Uglešić, D. (2014), *The marketing strategies for market niches during recession*, Proceedings of the III REDETE Conference, Faculty of Economics, University of Banja Luka, ISBN 978-99938-46-54-3 str. 327 - 335
33. 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 of REDETE Conference 2011, Faculty of Economics, University of Banja Luka, ISSN 2233-1034, str.322-327
34. Šerić, N. (2011), *Rebranding hrvatske brodogradnje na globalnom tržištu*, E - Proceedings of XII Paneuropean shipping Conference, Split
35. Šerić, N., Vitner Marković, S. (2011), *Brand management in the practice of cross-border tourist destinations*, Academica turistica, Tourism & Innovation Journal Year 4, no 2, str. 89-99
36. Šerić, N. (2009), *Tržišno poslovanje malog poduzeća,* Ekonomski fakultet Split
37. Šerić, N., Petričević, D. (2009), *Rizici neuravnoteženoga razvoja elemenata marketinškog spleta – poslovni slučaj stečaj tvrtke Wonder Trade*, Review for law and economics godina 10, Br. 1/2, Law faculty University in Mostar, ISSN 1512-6706, Mostar
38. Šerić, N., Luković, T. (2007), *Primjena BPD (Build Primary Demand) modela razvoja tržišne strategije tranzicijskih tržišta*, Ekonomska misao i praksa br. 1, Sveučilište u Dubrovniku, ISSN 1330 – 1039
39. Vranešević, T.(2007). *Upravljanje markama (Brand Management*), Accent, Zagreb,

Internet izvori:

1. https://www.paskasirana.hr/hr/onama/nagrade (24.08.2020)
2. https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/izvozna-ofenziva-paske-sirane-nakon-sad-a-i-svedske-osvajaju-indoneziju-i-singapur/4810349/] (24.08.2020)
3. https://www.pinterest.com/pin/362328732491454000/ (24.08.2020)

POPIS SLIKA

Slika 1. Narav odnosa s klijentima 9
Slika 2. Primjeri marke 10
Slika 3. Promjena koncepta upravljanja markom 16
Slika 4. Shema PEST analize 39

POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasično i suvremeno upravljanje markama 13
Tablica 2. SWOT analiza Paške sirane 36
Tablica 3. TOWS matrica 37
Tablica 4. PEST analiza opće okoline Paške sirane d.d. 41

SAŽETAK/SUMMARY

Aktivnosti upravljanja markom u uvjetima globalnih tržišnih poremećaja treba mijenjati neovisno o promjenama asortimana proizvoda/usluga. Svrha promjena u aktivnostima upravljanja markom je utjecanje na postojeću percepciju asortimana. Aktivnosti upravljanja markom pored poticanja reakcija ciljanih kupaca definiraju i viziju marke u svijesti tržišne javnosti. Pri tome, osim imidža marke, što je reakcija tržišta na upravljanje njome treba voditi računa i o identitetu marke.

Temeljni cilj istraživanja je spoznati mogućnosti konkurentnog repozicioniranja marke prehrambenog proizvoda u periodima globalnih gospodarskih poremećaja uzrokovanih pandemijom, a temeljem modifikacije postojećih odnosno uspostave posebnih aktivnost upravljanja istom. Pored temeljnog cilja istraživanja postoje i sporedni ciljevi temeljem kojih će se spoznati mogućnosti i iskustva specifičnih aktivnosti upravljanja markama prehrambenih proizvoda u periodima globalnih gospodarskih poremećaja i kriza.

Ključne riječi: *Upravljanje, marka, gospodarstvo, kriza, Paški sir*

SUMMARY

Brand management activities in the context of global market disturbances should change regardless of changes in the range of products / services. The purpose of changes in brand management activities is to influence the existing perception of the range. In addition to encouraging the reactions of targeted customers, brand management activities also define the vision of the brand in the minds of the market public. In addition to the brand image, which is the market's reaction to its management, the brand identity should also be taken into account.

The basic goal of the research is to understand the possibilities of competitive repositioning of the food brand in periods of global economic disturbances caused by the pandemic, based on the modification of existing or the establishment of special management activities. In addition to the basic goal of the research, there are secondary goals based on which the possibilities and experiences of specific activities of food brand management in periods of global economic disturbances and crises will be known.

Keywords: *Management, brand, economy, crisis Pag cheese*