

MARKA KAO ELEMENT OPSTANKA NA TRŽIŠTU

BRAND AS A KEY ELEMENT OF SURVIVAL ON THE MARKET

UDK: 658.626:339.13

Dr. sc. Tihomir Vranešević, redovni profesor

Ekonomski fakultet - Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Telefon: ++385 1 238 3462, Fax: ++385 1 233 5633
E-mail: tvranesevic@efzg.hr

Miroslav Mandić, dipl. oec., asistent

Ekonomski fakultet - Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Telefon: ++385 1 238 3315, Fax: ++385 1 233 5633
E-mail: mmandic@efzg.hr

Ključne riječi:

marka proizvoda, dodana vrijednost, diferencijacija, povezivanja, strateški savezi

SAŽETAK

Rad opisuje praktičan primjer povezivanja malih proizvođača oko zajedničke marke proizvoda pod nazivom "Samoborska salama". Usljed sve veće prisutnosti kako inozemne tako i domaće konkurencije sve veći broj tvrtki se odlučuje na neki od oblika povezivanja, odnosno savezništva. Savezništva su karakteristična za dinamične, razvojno orijentirane i prije svega rizične industrije. No, rijetke su djelatnosti koje su lišene navedenog fenomena, tako isti nije zaobišao niti one najmanje. Posebnost ovoga rada je u tome što prikazuje koristan i primjenjiv model zajedničkog nastupa na tržištu malih obiteljskih proizvođača. U sve većoj tržišnoj otvorenosti i svakodnevnom brisanju granica globalizacija drastično mijenja tržišne uvjete. Tako ne iznenađuje stalni porast različitih oblika povezivanja, udruživanja i općenito savezništva tvrtki. U takvoj tržišnoj utakmici naglašena je opasnost gubitka vlastitog identiteta. Model opisan u radu pokazuje prednosti koje nastup na tržištu pod zajedničkom markom može pružiti. Rad pokazuje da tvrtke koje su se odlučile za tržišni nastup pod jedinstvenom, zajedničkom markom poboljšale su svoj konkurentski položaj. Kombiniranjem resursa u izgradnji jedinstvene marke proizvoda "Samoborske salame" ostvarene su brojne dodatne vrijednosti. Osim dodane vrijednosti kao

Keywords:

Brand, Added value, Differentiation, Strategic alliance, Mergers, Partnerships

ABSTRACT

The article describes a practical example of the alliance of small manufacturers in order to create the common brand "Samoborska salama". As a result of increasing competition on both domestic and foreign markets more and more companies decide to take part in a form of merger or alliances. Alliances are typical for dynamic, development oriented, and, above all, risky industries. Only few industries have not seen this phenomenon which has not bypassed even the smallest one. The uniqueness of this study is that it presents of useful and applicable model of common participation in the small family manufacturer market. The process of globalisation is dramatically changing all the market conditions: markets have been increasingly opening up and old frontiers are being erased. The fact that the number of various forms of mergers, associations and partnerships between different companies is on the increase should not surprise. In such a market game companies stand at great peril of losing their identity. The model which is described in this paper showcases the many benefits which participation in the market under a common brand can reap. The article clearly demonstrates that those companies which have decided to participate in the market under a single, common brand, have also managed to ensure their (threatened) market survival, have improved their position in regard

rezultata zajedničke i jedinstvene marke proizvoda ključan element za opstanak tvrtki je diferencijacija koja je ostvarena primjenom navedenog modela.

to their competition, and have created numerous synergic effects. With the pooling of the resources of all the companies participating in the creation of the unique brand "Samoborska salama" many added values also came as a result. However, besides these added values, another result of the creation of a single, common brand is the differentiation, a key element of any company's survival, ensured through the application of the said model.

1. UVOD

Poslovna povezivanja imaju rastući značaj za opstanak mnogih poduzeća, a posebice malih i srednjih. Između 1996. i 2001. američki izvršni direktori su svakog dana u prosjeku svakih pola sata potpisali jedan sporazum o povezivanju ili preuzimanju. Navedeno preneseno u brojke znači da je u šestogodišnjem razdoblju ostvareno 74.000 preuzimanja i 57.000 povezivanja (partnerstva, savezništva).¹ Male su razlike u razlozima povezivanja malih i srednjih od recimo velikih poduzeća. Iako mala i srednja poduzeća mogu imati sasvim specifične razloge povezivanja. Tako je moguće razlikovati povezivanja malih tvrtki koje imaju zajedničke klijente s ciljem boljeg opsluživanja klijenata, povezivanja zbog nadogradnje trenutne usluge i eventualno stvaranje neke nove usluge, odnosno općenito pružanje veće vrijednosti klijentu.² Postoje tvrtke koje se povezuju zbog svoje loše tržišne pozicije ili kako bi prikupili iskustva od tvrtki s kojima se povezuju. Neke od njih imaju sasvim specifične razloge, poput razvijanja zajedničkih vještina koje će dugoročno rezultirati ostvarenjem konkurentne prednosti. Dok istovremeno dio njih povezivanjem želi doprijeti do novog segmenta potrošača te se najčešće povezuju s tvrtkama koje posluju u nekoj drugoj regiji. U današnje vrijeme ne začuđuju povezivanja između maloprodajne tvrtke i dobavljača, distributera i tvrtke koja se bavi uslugama prijevoza, frizerskog salona i proizvođača boja za kosu, neovisnih knjižara, banaka i osiguravajućih kuća, građevinske tvrtke i proizvođača cigle. Svim navedenim povezivanjima zajedničko je povezivanje koncepta marketinga odnosa i strateških saveza kojima je cilj povećanje poslovne sposobnosti, obrana tržišne pozicije ili stvaranje nove vrijednosti.³ Unatoč brojkama koje govore o velikom broju povezivanja poražavajući su rezultati istih. Tvrtke su u većini slučajeva prisiljene na rast i grubo rečeno imaju dvije opcije; rast ili propadanje. Kako je vrlo mali broj tvrtki u mogućnosti osigurati samostalan rast sve veći dio njih se odlučuje na neki od oblika suradnje s drugim tvrtkama.

Toliki porast broja povezivanja motiviran je prvenstveno željom za poboljšanjem vlastitog poslovanja na način da tvrtka u konačnici ostvari veću stopu porasta i veći povrat na investirani kapital.⁴ Međutim, sve veći broj povezivanja gubi iz vida da bi osnovna svrha nji-

hovog povezivanja trebala biti dodatna vrijednost koja se treba ostvariti navedenim povezivanjem što bi na kraju trebalo rezultirati većim zadovoljstvom klijenata. U posljednje vrijeme unatoč zabilježenom porastu raznih oblika povezivanja među tvrtkama zabilježen je veliki broj propadanja spomenutih povezivanja. Broj neuspjelih povezivanja, ovisno o djelatnosti (području djelovanja) tvrtki, kreće se između 40 i 70%.⁵ Razlozi tolikog neuspjeha povezivanja, nažalost, još nisu dovoljno istraženi. Neuspješna povezivanja nimalo ne čude ako se uzme u obzir složenost današnjeg poslovanja i brojnost elemenata koji utječu na uspjeh povezivanja. Razni su elementi koji su nužni za uspjeh povezivanja. Općeprihvaćeno je da je za uspjeh povezivanja ključna odabrana struktura i oblik povezanosti koje tvrtke odabiru, a što pogrešno upućuje na sagledavanje značaja unutarnjeg ustrojstva koje formiraju povezane tvrtke, a ne toliko koliko bi trebalo na odnos povezanih tvrtki prema tržištu – u konačnici klijentima, potrošačima, korisnicima, kupcima. Glavne prednosti koje tvrtke u povezivanju vide su ekonomija obujma, pristup novim znanjima i vještinama, podjela rizika u istraživanjima i inovacijama.⁶ Naravno, veliki je broj motiva koji su u pozadini samog povezivanja, a oni su najčešće u direktnoj vezi s djelatnostima tvrtki koje su se odlučile na povezivanje. Primjerice veliki broj tvrtki koje se bave razvojem i prodajom software-a može biti vođen željom za izbjegavanjem brojnih međudržavnih barijera kako bi dobile pristup određenom tržištu. Ukoliko promatramo oblike povezivanja koje tvrtke odabiru kao oblik suradnje onda se može zaključiti da je trend u posljednjih nekoliko godina na strani strateških saveza. Tako posljednja istraživanja pokazuju da se svake godine broj strateških saveza poveća za oko 25%. Predviđanja, koja se temelje na spomenutim istraživanjima, govore o tome da će se u sljedećim godinama broj strateških saveza povećati u srednje velikim tvrtkama gdje bi se udio strateških saveza trebao kretati između 16% i 25%, dok bi tržišni udio strateških saveza trebao biti na razini od 40%.⁷ Ovakav porast broja strateških saveza ne čudi, jer u današnjem dinamičnom okruženju većina tvrtki vremenski nije u mogućnosti samostalno krenuti u osvajanje novih tržišta. Općenito promatrano, može se zaključiti da su male tvrtke da bi opstale jednostavno prisiljene na različite oblike povezivanja i suradnje s drugim tvrtkama. Istraživanja su pokazala da se tvrtke najčešće povezuju zbog:

- zajedničkog marketinškog nastupa, 54% njih,
- zajedničke prodaje i distribucije, 42%,
- proizvodnje, 26%,
- dizajna, idejnog rješenja, 23%,
- zajedničkog korištenja licence, 22%,
- zajedničkog istraživanja i razvoja, 19%

U povezivanjima koja u prvom redu imaju za cilj zajednički marketinški nastup sve je češće moguće susresti nastup pod zajedničkom markom.⁹ Marku je moguće definirati kao posebno ime i/ili simbol (poput loga, znaka, ili posebno dizajniranog pakiranja) koje ima namjenu da označi proizvode ili usluge proizvođača (prodavača) ili grupe proizvođača (prodavača) na način da se navedeni proizvodi ili usluge razlikuju od konkurentskih.¹⁰ Uspješna marka je označeni proizvod, usluga, osoba ili mjesto, oblikovana na način da je kupac ili korisnik doživljava kao jedinstvenu dodanu vrijednost koja zadovoljava njegove potrebe na najbolji način.¹¹ Naravno, marka znači puno više od pukog pridjeljivanja imena proizvodima dajući na taj način poruku svijetu da proizvod ili usluga imaju ime ili znak neke tvrtke. Marka je direktni rezultat marketinške strategije iza koje stoji segmentacija tržišta i diferencijacija proizvoda.¹²

2. ZAJEDNIČKA MARKA – “SAMOBORSKA SALAMA”

U sličnoj situaciji poput većine drugih malih tvrtki u svijetu našle su se i male obiteljske tvrtke koje proizvode tradicionalne prehrambene proizvode. Zagrebačka županija je u svrhu opstanka pojedinih djelatnosti potakla projekt stvaranja zajedničke marke malih tvrtki koje na tradicionalan način proizvode “Samoborsku salamu”. Zajednički nastup na tržištu pod zajedničkom markom proizvoda “Samoborska salama” je prepoznato kao mogućnost njihova opstanka i postizanja tržišnog uspjeha. Na odluku za razvoj zajedničke marke proizvoda utjecale su svakako prednosti koje primjena marke može pružiti.¹³

- financijske (veća prodaja, veće marže, garancija budućih prihoda)

- strateške (bolja pozicija u odnosu na konkurenciju, bolja pozicija u prodaji, bolji i lakši pristup tržištu)
- menadžerske (lakši razvoj novih maraka u asortimanu, mogućnost stvaranja “globalne” marke)

Sagledavajući sve prednosti koje marka ima započet je proces izgradnje identiteta marke i početnog lansiranja marke na tržištu. Cijeli projekt je trajao tri godine. A tijekom projekta posebna pozornost je stavljena na dva osnovna parametra koji su u srži svake strategije marke:¹⁴

- diferencijacija i
- dodana vrijednost

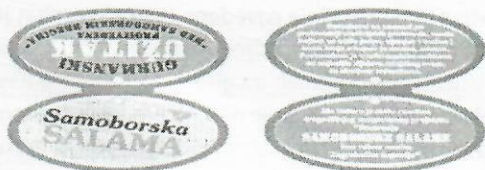
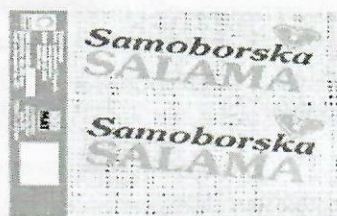
Kako bi se “realizirala” navedena dva parametra provedena su brojna istraživanja tijekom trogodišnjeg stvaranja marke. Svrha prvih istraživanja bila je dobiti informacije o navikama korištenja i kupnje salama upoznatosti s proizvođačima i markama salama, informacijama o osobinama “ponuđenih uzoraka”, te potencijalnoj kupnji istih. U prvom istraživanju koje je provedeno 2002. godine poseban naglasak je dan na definiranje samog proizvoda što je obuhvaćalo elemente poput: vanjskog izgleda salame, izgleda presjeka salame, mirisa salame, boja salame, okus salame te asocijacije vezane uz naziv “samoborska” u imenu marke. Iste godine provedena je druga faza istraživanja koja je imala zadatak dobiti mišljenja o veličinama pakiranja, i podrijetlu sirovine korištene u proizvodnji salame. Nakon toga uslijedila je proizvodnja uzoraka koji su proizvedeni na bazi dobivenih rezultata. U 2003. godini provedeno je istraživanje koje je pokrilo navike korištenja i kupnje salame, upoznatost s proizvođačima i markama salama, a posebno su ispitivane osobine kušanih uzoraka salama gdje je težište stavljeno na način obrade mesa (sjeckano/mljeveno), izgled “presjeka” salame, začinjenoš salame (normalno/šarf), miris salame, okus salame, boja salame, potencijalna kupnja uzoraka, sklonosti ispitanika spram dviju veličina pakiranja mišljenju o podrijetlu sirovine korištene u proizvodnji salama. Poslije provedenih osobnih ispitivanja u 2004. i 2005. provedena su istraživanja putem fokus grupe koja su imala za cilj utvrditi potrošnju salame; percepciju ispitanika nakon kušanja “Samoborske salame” ciljanu skupinu “Samoborske salame”, ideje za zaštitni znak i promociju “Samoborske salame”, te mjesto koje bi “Samoborska salama” zauzimala u odnosu na konkurenciju. Provođenjem svih ovih istraživanja došlo

se je do izgleda, okusa, znaka i ostalih elemenata koji marku čine prepoznatljivom i posebnom u odnosu na konkurenciju.

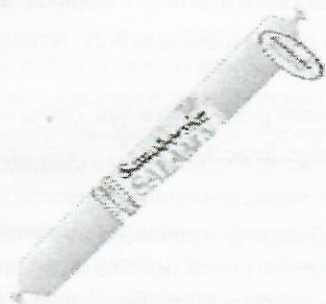
Slika 1.: Znak marke "Samoborska salama"



Slika 2.: Idejno rješenje (etiketa i privjesnica) marke "Samoborska salama"



Slika 3.: Aplikacija ukupnog idejnog rješenja marke "Samoborska salama"



Izvor: Interni materijali proizvođača

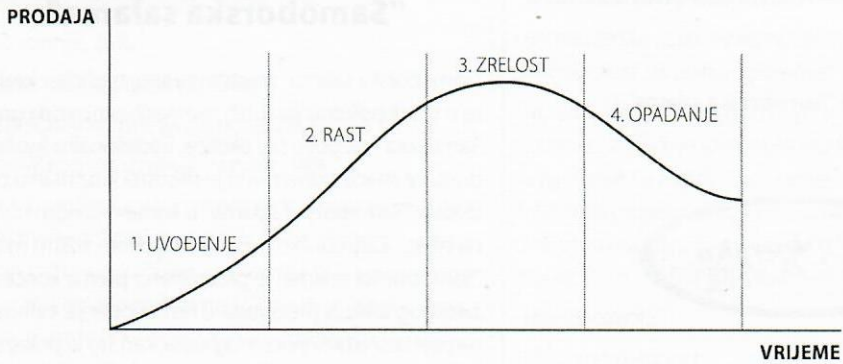
2.1. Trenutna pozicija marke "Samoborska salama"

"Samoborska salama" predstavlja spoj tradicije i kvalitete u izradi polutrajnih suhih mesnatih proizvoda grada Samobora i njegove šire okolice. Tradicionalna kvaliteta domaće izrade odnedavno je prisutna kroz marku proizvoda "Samoborska salama" u komercijalnom obliku na tržištu Zagrebačke županije. Na ovom tržištu marka "Samoborska salama" je promatrano prema konceptu životnog ciklusa proizvoda u fazi uvođenja, odnosno na prijelazu u fazu početnog rasta, kao što je prikazano na Slici 4.

Hrvatsko maloprodajno tržište prehrambenih proizvoda obilježava značajna cjenovna osjetljivost. Međutim, prema posljednjim rezultatima istraživanja tržišta postoji segment potrošača koji su za pravu kvalitetu spremni platiti višu, tzv. "premium" cijenu. Za učiti je i trend rasta broja potrošača delikatesnih i kvalitetnijih polutrajnih kobasica, segment prema kojem se želi pozicionirati marka "Samoborska salama". Uzimajući navedeno u obzir može se reći da se, prema modelu Boston Consulting Group (BCG) matrice rasta i udjela, marka "Samoborska salama" nalazi u kvadrantu u kojemu se obično nalazi većina novih proizvoda, kvadrantu upitnika (Slika 5). Navedeno znači da marka "Samoborska salama" zahtijeva snažnu marketinšku potporu i značajna ulaganja kako bi se dokazala na tržištu, te kako bi s vremenom migrirala prema kvadrantu "zvijezda" ili "krava muzara", dakle profitabilno pozicioniranih proizvoda na tržištu. Pretpostavka za ostvarenje navedenog pomaka je značajno povećanje tržišnog udjela u kratkom vremenskom periodu.

U početnoj fazi tržišne komercijalizacije marka "Samoborska salama" cilja na geografsku skupinu potrošača koju čini stanovništvo Zagrebačke županije i grada Zagreba, odnosno potrošači sa sljedećim osobinama:

- srednje, bolje i vrlo dobro situirani,
- polažu važnost na ishranu,
- imaju želju za isprobavanjem novih stvari,
- cijene tradicionalno kao i kvalitetno,
- nisu izrazito osjetljivi na cijenu,
- jednako im je važan vizualni kao i kulinarski doživljaj,

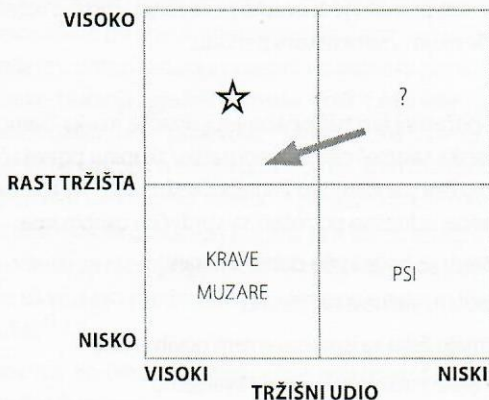
Slika 4: Životni ciklus proizvoda marke "Samoborska salama"

Izvor: Izrada autora

- srednje i starije dobi,
- srednje, više i visoko obrazovani.

Navedena ciljna skupina prema provedenim istraživanjima¹⁵ proizvode poput marke "Samoborska salama" konzumira u specijalnim, posebnim prilikama. Također, prema provedenim istraživanjima potrošači marku "Samoborska salama" ocjenjuju odlično i pokazuju visoku razinu zadovoljstva.

Prema spomenutim istraživanjima najveći konkurenti marke "Samoborska salama" su slijedeći domaći proizvođači; Gavrilović, PIK Vrbovec i Sljeme, te jaka inozemna konkurencija iz Mađarske, Slovenije i ostalih zema-

Slika 5: BCG matrica za marku "Samoborska salama"

Izvor: Izrada autora

lja EU. U odnosu na konkurenciju može se reći da marka "Samoborska salama" svojim tradicionalnim načinom proizvodnje, kvalitetom, nižom cijenom (od glavnog konkurenta) i prepoznatljivošću marke posjeduje velik tržišni potencijal. Osnovne odlike konkurenta mogu se sumirati pod agresivno oglašavanje (Gavrilović) i nisko cjenovno pozicioniranje većeg dijela inozemne konkurencije.

Marka "Samoborska salama" ima prepoznatljiv i poseban vizualni identitet koji je diferencira od konkurencije. Vizualni identitet je konzistentan s tradicionalnim načinom proizvodnje navedene marke i rezultat je provedenih istraživanja. Cjenovno zajednička marka je pozicionirana odmah iza glavnog konkurenta (Gavrilović, 180 kn) i ostvaruje odličnu prodaju s cijenom od 133 kn po kilogramu. U prodaji proizvoda za široku potrošnju strategije distribucije mogu značiti stvaranje održive konkurentske prednosti. Trenutna prodaja marke "Samoborska salama" vrši se putem četiri različita kanala distribucije:

- vlastitih prodajnih mjesta (tri maloprodajna mjesta)
- prigodna prodaja (pokloni za Božić, Novu godinu, Uskrs)
- specijalizirane prodavaonice (npr. Zračna luka)
- maloprodajni lanac "Mercator"

Dosadašnje ulaganje u promociju je zanemarivo i svi di se na sudjelovanje na nekoliko sajмова na kojima su bile organizirane promotivne prodaje. Međutim zamjetan je začetak promocije "od usta do usta" ko-

šire prvi zadovoljni potrošači kao i ograničeni publicitet koji je marka stekla putem natpisa u sredstvima javnog priopćavanja.

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) za marku "Samoborska salama" prikazana je na Slici 6. Ovom analizom utvrđuju se sadašnje odrednice koje određuju budući položaj marke na tržištu u odnosu prema konkurenciji.

Izjava o viziji nadopunjuje se na misiju i govori o dugoročnom, konkretnom cilju na koji se marka "Samoborska salama" fokusira a to je: "Postati vodeća marka u segmentu delikatesnih polutrajnih salama."

Opći ciljevi oblikuju se u specifične ciljeve djelovanja u svakom od područja koje obuhvaća misija. Sve niže navedene ciljeve moguće je na razini oblikovanja marketinške strategije svesti pod zajednički nazivnik stvaranja održive konkurentske prednosti.

Slika 6: SWOT analiza marke "Samoborska salama"

S (Snage)	W (Slabosti)
Nova marka Naziv marke Domaći proizvod Kvalitetan i zdrav proizvod Tradicionalno proizveden Prepoznatljiva marka Niža cijena od glavnog konkurenta Laka mogućnost prilagodbe Poznavanje ukusa tržišta Lokacija Mala i fleksibilna proizvodnja	Nova marka Ograničenost proizvodnih kapaciteta Ograničenost skladišnog prostora Mali utjecaj na kvalitetu sirovine Nedovoljna tržišna zastupljenost Nedostatak vlastite maloprodajne mreže
O (Prilike)	T (prijetnje)
Ulazak na tržište grada Zagreba Iskorištavanje povoljnih trendova na tržištu	Ulazak novih konkurenata Nepovoljna gospodarska situacija Otvaranje tržišta prema EU Nepovoljne promjene u ukusima kupaca

Izvor: Izrada autora

Misija kao definicija razloga postojanja i djelovanja, opisuje svrhu postojanja marke "Samborska salama" na slijedeći način: "Najbolje zadovoljavanje najzahtjevnijih potreba potrošača u segmentu delikatesnih polutrajnih salama uz istovremeno postizanje zadovoljstva zaposlenika, vlasnika i šire zajednice." Kao takva, ova misija predstavlja prvu stratešku razinu u procesu odabira, uvođenja i primjene strategije marketinga.

Opći ciljevi su sljedeći:

- Uvođenje marke "Samoborska salama" na tržište grada Zagreba i Zagrebačke županije,
- Povećanje dostupnosti i prodaje proizvoda putem novih distribucijskih kanala (ulazak u veće trgovačke lance),
- Zadržavanje postojeće kvalitete proizvoda,

- Stvaranje kontinuiranog trenda povećanja tržišnog udjela.

Specifični ciljevi su sljedeći:

- Uvođenje marke "Samoborska salama" u minimalno dva trgovačka lanca koji imaju prodajna mjesta u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji do kraja 2005. godine,
- Proširenje prodaje na minimalno deset (novih) ekskluzivnih maloprodajnih mjesta koja imaju delikatesni program do kraja 2005. godine,
- Podizanje svijesti o postojanju marke ("brand awareness") među potrošačima, posebice među ciljnim segmentima.

Trenutni položaj marke "Samoborska salama" je odličan s obzirom da se radi o novoj, na širem hrvatskom području relativno nepoznatoj marki. Uvođenjem marke u maloprodajni lanac Mercator samo u prva tri mjeseca prodaje na jednom prodajnom mjestu je prodana je količina od 800 kg.¹⁶ Korištenjem brojnih istraživanja kojima je bio cilj upoznavanje stvarnih potreba i želja ciljane skupine, u razvoju zajedničke marke korištena je strategija diferencijacije.

2.2. Marketinški splot marke "Samoborske salame"

Glavno usmjerenje marketinške strategije u ovom slučaju predstavlja diferencijacija marke "Samoborska salama" od maraka i proizvoda konkurencije. U postizanju navedenog cilja već kod samog uvođenja iskorištene su sve prednosti koje pruža zajednička marka svojom kvalitetom, tradicionalnim načinom proizvodnje, znakom i općenito svojim prepoznatljivim identitetom. Ključne osobine marke "Samoborska salama" su kvaliteta, tradicionalni način proizvodnje, odličan vizualni identitet. Postupanje s markom u smislu svih elementa marketinškog miksa u skladu je s pozicioniranjem proizvoda u viši, tzv. premium segment. Strategija cijena nalazi se u funkciji podrške strategiji marke proizvoda. Cilj je ući na tržište grada Zagreba i Zagrebačke županije s nižom cijenom od cijene glavnog konkurenta kako bi se osigurao dovoljno visok stupanj penetracije. Međutim, spomenuta cijena je pozicionirana na višoj razini od ostalih konkurenata jer je njezina funkcija pokazati potrošačima, da iza marke "Samoborska salama" stoji

trenutno jedan od najkvalitetnijih proizvoda na tržištu u klasi polutrajnih suhomesnatih proizvoda. Preporučena maloprodajna cijena se kreće 2% - 5% ispod cijene glavnog konkurentskog premium proizvoda, "Zims-salame". Strategija promocije sastoji se u tome da je balansirano upotrebom elemenata promotivnog miksa omogući obuhvat što većeg broja potencijalnih potrošača uz upotrebu što manje financijskih sredstava. Ovakva strategija odraz je ograničenih sredstava koje povezanim tvrtkama stoje na raspolaganju za promotivne svrhe. Slučajevi iz prakse potkrepljuju uvjerenje da će takva strategija biti uspješna za zajedničku marku "Samoborska salama". Kao što je ranije navedeno, ključne osobine marke "Samoborska salama" su kvaliteta koja proizlazi iz pomno odabranog najkvalitetnije mesa i tradicionalni načina proizvodnje i sušenja. Važno je uočiti da sama kvaliteta proizvoda nije dovoljno jamstvo za uspjeh marke na tržištu, ali svakako predstavlja dobar temelj koji je važno istaknuti u komunikaciji s potrošačima. Osnovne razlike marke "Samoborska salama" u odnosu na konkurenciju su upravo navedena kvaliteta i tradicionalni način proizvodnje, nadalje prepoznatljiv vizualni identitet marke koji će imati važnu ulogu u realizaciji odabrane strategije diferencijacije. Pod vizualnim identitetom, u prvom redu misli se na samu etiketu na kojoj se nalazi naziv i znak marke, te privjesnicu. Važni elementi u provedbi strategije diferencijacije su svakako sam okus proizvoda, boja, cjelokupni izgled proizvoda, miris. Prema do sada provedenim istraživanjima reakcije potrošača su odlične što nas dovodi do zaključka da je za provedbu strategije diferencijacije u kojoj su ističu navedeni elementi važna zadržati konstantnu kvalitetu proizvoda (u svim njenim elementima; okus, miris, boja, cjelokupni izgled). U provedenju strategije diferencijacije važnu ulogu će imati i sam način proizvodnje i sušenja proizvoda u kojem se ne koriste nikakve "agresivne" metode koje inače koristi većina konkurenata kako bi skratili proces sušenja. Također, pri tehničkoj kvaliteti proizvoda važno je obratiti pozornost na kvalitetu ovitka salame budući da su ispitanici lako otvaranje i "guljenje" naveli kao bitan čimbenik kvalitete. Cijena predstavlja samo jedan od elemenata marketinškog miksa, a ciljna skupina kojoj je namijenjena marka "Samoborska salama" prema provedenim istraživanjima nije pokazala posebnu (izrazitu) cjenovnu osjetljivost. Dva osnovna "motivatora" za trgovce pri uvrštavanju nove marke, generalno gledano

su ili izrazito niska cijena proizvoda (niža od ostalih proizvoda koje imaju u svojoj ponudi) ili cijena marke koja bi omogućavala ostvarivanje veće "marže" u odnosu na proizvode ili marke koje im trenutno nudi konkurencija. Cjenovni potencijal marke "Samoborska salama" leži upravo u prostoru koji postoji za dodatno podizanje cijene, koji se može iskoristiti bar dijelom za dodatno motiviranje (povećanje marže) trgovaca. Kako je u ciljevima postavljeno širenje prodaje kroz trgovačke lance i ostala prodajna mjesta koja u svojoj ponudi imaju delikatesni program potrebno je koristiti taktike koje bi bile usklađene s taktikama koje su navedene kod marke proizvoda i njene cijene. Poseban naglasak treba dati pozicioniranju proizvoda na prodajnom mjestu kako bi do izražaja došli svi elementi po kojima je marka "Samoborska salama" posebna u odnosu na konkurenciju. Trebalo bi težiti tome da se marka "Samoborska salama" pozicionira odmah uz glavnog konkurenta kako bi potrošač već u prvom kontaktu mogao uočiti prepoznatljivi vizualni identitet marke koji bi nakon kušanja mogao povezati s ostalim elementima marke. Također, preporuka bi bila se u prvoj godini uvođenja marke dogovori posebno pozicioniranje marke "Samoborska salama" na prodajnim mjestima. Navedeno podrazumijeva posebnu poziciju u dijelu polutrajnih proizvoda i posebnu poziciju izvan navedenog segmenta. Zbog ograničenih sredstava koja povezanim poduzećima stoje na raspolaganju strategija promidžbe sastoji se u tome da se dosegne što veći broj potencijalnih potro-

šača sa što manje sredstava. Zbog navedenoga je upravo odabrana strategija "guranja" kroz kanale distribucije koja je usmjerena na posrednike i aktivnosti vezane za njih. U skladu sa svim navedenim možemo reći da bi osim zastupljenosti marke na prodajnom mjestu koja se očituje kroz aktivnosti unapređenja prodaje, težište trebalo staviti i na aktivnosti koje bi potaknule što veći broj potencijalnih potrošača da probaju proizvod. Tako bi u prvoj godini nastupa na tržištu naglasak trebalo staviti na degustacije na prodajnim mjestima i na oglašavanja u mjesečnim katalogima trgovačkih lanaca.

Možemo zaključiti da je krajnji cilj nastupa na tržištu pod zajedničkom markom stvaranje snažne marke koja će na što je moguće bolji način zadovoljiti najzahtjevnije potrebe potrošača u segmentu delikatesnih polutrajnih salama uz istovremeno postizanje zadovoljstva zaposlenika, vlasnika i šire zajednice. Pri izgradnji takve marke potrebno je uzeti sljedeće parametre u obzir:¹⁷

- poznatost marke
- doživljena kvaliteta
- asocijacije vezane uz marku
- lojalnost

Literatura

1. Aaker, D.A.: *Managing Brand Equity*, Free Press, Simon & Schuster Inc, U.S.A., 1991.
2. Aaker, D.A., Joachimsthaler, E.: *Brand Leadership*, Free Press Business, Simon & Schuster UK Ltd, 2002.
3. de Chernatony, L., McDonald, M.: *Creating Powerful Brands in Cosumer, Service and Industrial Markets* Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.
4. Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H.: "When to ally and when to acquire", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No.7/8, 2004.
5. Denise, G., Jarratt, D.G.: "A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1, No 1, 1998.
6. Elmuti, D., Kathawala, Y.: "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, Vol. 39., No. 3., 2001.
7. Kapferer, J-N.: *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 2001.
8. Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G.: *Brand Management*, Prentice Hall, 2003.
9. Steven H. Appelbaum, H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F.: "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9., 2000.
10. Taylor, A.: "An operations perspective on strategic alliance success factors", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 5, 2005.

Bilješke

- ¹ Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H.: "When to ally and when to acquire", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No.7/8, 2004., str.109-115.
- ² Denise, G., Jarratt, D.G.: "A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1, No 1, 1998., str. 39-49.
- ³ Ibid., str. 39-49.
- ⁴ Taylor, A.: "An operations perspective on strategic alliance success factors", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 5, 2005., str. 469-490.
- ⁵ Ibid., str. 469-490.
- ⁶ Steven H. Appelbaum, H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F.: "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9., 2000., str 649-662.
- ⁷ Elmuti, D., Kathawala, Y.: "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, Vol. 39., No. 3., 2001., str. 205-218.
- ⁸ Ibid., str. 205-218.
- ⁹ Rodrigue, C., S., Biswas, A.: "Brand alliance dependency and exclusivity: an empirical investigation", *Journal of Product & Brand management*, Vol. 13., No. 7., 2004., str. 477-487.
- ¹⁰ Aaker, D.A.: *Managing Brand Equity*, Free Press, Simon & Schuster Inc, U.S.A., 1991., str. 7.
- ¹¹ de Chernatony, L., McDonald, M.: *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002., str. 20.
- ¹² Kapferer, J-N.: *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 2001., str. 46.
- ¹³ Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G.: *Brand Management*, Prentice Hall, 2003., str. 23-29.
- ¹⁴ Ibid., str. 17.
- ¹⁵ Istraživanje tržišta provedeno za potrebe marke "Samoborska salama" provedeno 2002. i 2003. godine.
- ¹⁶ Interni materijali proizvođača (Napomena: prodaja se odvijala u ljetnim mjesecima, što je apsolutno izvan sezone prodaje salama).
- ¹⁷ Aaker, D.A., Joachimsthaler, E.: *Brand Leadership*, Free Press Business, Simon & Schuster UK Ltd, 2002., str. 17.