

# Utjecaj identiteta marke na prepoznatljivost i konkurentnost obiteljskog poduzeća

---

**Madunić, Ante**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:331779>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-05**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ IDENTITETA MARKE NA PREPOZNATLJIVOST I  
KONKURENTNOST OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Mentor:

**prof. dr.sc. Neven Šerić**

Student:

**Ante Madunić**

**Split, svibanj 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Ante Madunić , OIB: 24695441930

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 12.05.2023. godine

Vlastoručni potpis: Ante Madunić

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema.....	1
1.2. Cilj rada.....	5
1.3. Metode istraživanja.....	6
1.4. Struktura rada.....	7
<b>2. PREGLED LITERATURE.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Marka proizvoda.....</b>	<b>8</b>
2.1.1. Pojam i definicija marke.....	8
2.1.2. Elementi marke.....	10
2.1.3. Indetitet marke.....	12
2.1.5. Vrijednost marke.....	15
<b>2.2. Konkurentnost u obiteljskom poslovanju.....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Pojam obiteljskog poduzeća.....	16
2.2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća.....	18
2.2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća.....	19
2.2.4. Konkurentnost i konkurentske prednosti.....	20
<b>2.3. Prepoznatljivost obiteljskog poduzeća.....</b>	<b>22</b>
2.3.1. Prepoznatljivost poslovnog subjekta.....	22
2.3.2. Prepoznatljivost u obiteljskom poslovanju.....	23
2.3.3. Faktori koji pridonose prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća.....	24
<b>3. METODE ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>26</b>
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Analiza poslovanja odabranih poduzeća.....</b>	<b>27</b>
4.1.1. Analiza poslovanja tvrtke Hermes International.....	27

4.1.2. Analiza poslovanja OPG Miletić “Spara” .....	28
4.1.3. Analiza poslovanja tvrtke Nadalina .....	30
4.1.4. Analiza poslovanja tvrtke SMS.....	31
<b>4.2. Rezultati anketnog upitnika.....</b>	<b>32</b>
<b>RASPRAVA.....</b>	<b>62</b>
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>63</b>
<b>LITERATURA :.....</b>	<b>64</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>70</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>70</b>
<b>POPIS SLIKA TABLICA I GRAFOVA .....</b>	<b>70</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Obiteljski biznis podrazumijeva uključenost obitelji u gospodarsku djelatnost u cilju ostvarivanja profita i egzistencije. U praksi se u organizacijskom i upravljačkom smislu susreću različiti oblici obiteljskih poduzeća, od malih trgovačkih radnji u kojima su zaposleni članovi najuže obitelji do velikih globalnih koncerna koje su razvile također obitelji, ali su vremenom poslovno narasli toliko da zapošljavaju desetke tisuća radnika raspoređenih u poslovnicama u različitim zemljama (Kružić i Bulog, 2012.).

Obiteljska poduzeća predstavljaju značajan udio svakog nacionalnog gospodarstva. U Republici Hrvatskoj u obiteljskim poduzećima je zaposleno 50% ukupnih aktivnih radnika. Prevladavaju mikro i mala poduzeća koja su pretežito u većinskom vlasništvu obitelji pokretača poslovne ideje. Neka od danas najvećih hrvatskih poduzeća pokrenuta su kao mali obiteljski subjekti (Tehnix, Tommy i drugi), a neka velika poduzeća koja su u periodu Jugoslavije bila nacionalizirana vraćena su obiteljima koje su ih osnovale (npr. Gavrilović, Muratović, 2020). U razdobljima tranzicije pojedinih zemalja obiteljski biznis je pokretan i u cilju osobne kapitalizacije resursa koje su radnici pojedinih državnih tvrtki stvarali generacijama (Šerić, 2018; Šerić, 2011A). Zbog svih tih različitosti konstruktivno obiteljska poduzeća treba u istraživanjima prilaziti s konkretnim fokusom radi li se o civilizacijski pozitivnoj ili negativnoj praksi, odnosno poslovnim slučajevima na kojima je moguće spoznati korisna iskustva (Šerić i Petričević, 2009).

Brand obiteljske tvrtke je njeno važno obilježje, te podrazumijeva formalno i neformalno komuniciranje identitetom obitelji osnivača i obilježjima ponude u cilju jasne diferencijacije na tržištu (Sageder i ostali, 2018; Šerić, 2011B). Prepoznatljivost marke svakog subjekta podrazumijeva jasnoću obilježja i identificiranje svrhe postojanja (Bulović i Šerić, 2021). Prepoznatljivost marke je posebno važna u oglašavanju i marketingu, jer učinkovitost ovih aktivnosti značajno ovisi o asocijativnosti njenih obilježja. Prepoznavanje subjekta koji neka marka predstavlja putem audio vizualnih obilježja imperativ je njene diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća obilježenog nekom markom doprinose logotip, slogan, ambalaža, boje korištene u vizualnim prezentacijama i drugo. U praksi se ovo često analizira na razini pojedinačnog subjekta kako bi se unaprijedilo marku i aktivnosti upravljanja markom, pa bi isto trebao postati praksa i u obiteljskom poslovanju (Kenton, 2021.). Marka u obiteljskom poslovanju podrazumijeva i obilježja organizacijske kulture subjekta koji predstavlja jer je to zalog dugoročnog tržišnog opstanka (Meža i Šerić, 2014). Obzirom na intenzitet konkurencije danas na svim nacionalnim i na globalnom tržištu obiteljska poduzeća kroz marku mogu razviti važnu polugu diferencijacije i privlačenja kupaca na dugoročnoj osnovi, što je pretpostavka opstanka.

Prema Abrattu i Kleynu (2012) postoji konsenzus da korporativni brend potiče sliku koju percipiraju dionici i njihov ukupni dojam o proizvodu. Balmer i Gray (2003.) navode da jaka korporativna marka može poduzeću osigurati konkurentsku prednost diferencijacijom, stvaranjem preferencija marki i lojalnosti u umovima više zainteresiranih strana. Zbog toga obiteljske tvrtke trebaju puno pažnje pokloniti prepoznatljivosti marke i aktivnostima upravljanja njom. Posebno ukoliko su orijentirane tržištima ekonomskih integracija (Bentyn et al. 2020).

Kako bi prepoznatljivost marke doprinosila poslovanju obiteljske tvrtke važne su i asocijacije podsjećanja na marku (Šerić, 2011). Tako se u aktivnostima upravljanja markom koriste dojmljivi audio i vizualni simboli, privlačni logotipovi, boje koje imaju određena podsvjesna značenja i drugo ( Nike logotip, zlatni lukovi *McDonald'sa*, slogani poput "Oni su čarobno ukusni" od Lucky Charms žitarica i "Sada sam veliko dijete" od Huggies Pull-Ups pelena (Kenton, 2021). Privlačna i prepoznatljiva rješenja marke u intenzivnim konkurentnim odnosima sličnih proizvoda značajno doprinose odabiru jedne marke, bez obzira radi li se o opipljivom proizvodu ili usluzi (Kenton, 2021; Šerić et al. 2017).

Tržišna prepoznatljivost svake marke podrazumijeva sedam važnih obilježja (Šerić, 2020):

- 1.) Originalnost – najvažnija karakteristika, kako bi se korisnici odlučili upravo za jednu marku bitno je da se ona razlikuje od drugih na tržištu po svome imidžu i “priči”;
- 2.) Iskrenost – marka treba biti personalizirana te se treba obraćati klijentima kao prijateljima, svakako treba izbjegavati unaprijed pripremljene korporativne šprance, na ovaj način čak ako se i dogodi pogreška tokom poslovanja klijenti je neće toliko zamjeriti;
- 3.) Razumijevanje – najjače su one marke koje razumiju potrebe svog ciljnog segmenta one to pokazuju stvaranjem poruka koje su relevantne za definirani segment kupaca;
- 4.) Smjelost - najhrabriji brendovi ne boje se eksperimentirati s novim tehnikama donekle su polarizirajuće, što znači da bi mogli otuđiti dio svoje publike, ali također potiču više lojalnosti i poštovanja kod korisnika kod kojih su prisutni, često se marke koje ne riskiraju smatraju “dosadnima”;

5.) Konzistentnost – standardi marke moraju biti jasno definirani i konzistentni, kako bi zadržali kupce što je duže moguće moramo im dati osjećaj poznatosti i predvidljivosti;

6.) Vidljivost – ako kupci ne vide našu marku ili je nisu uopće svjesni neće im je moći prodati, stoga je bitno ulagati znatne napore u oglašavanje i obrazovanje kupaca kako bi stvorili poznatost marke i pozitivne preferencije prema istoj koje potiču kupovnu odluku.

7.) Vrijednost - Marke se također mogu istaknuti nudeći veću vrijednost od svojih konkurenata; to se može ostvariti na različite načine, na primjer ponuditi proizvod koji je kvalitetniji od konkurentnih ili ponuditi dodatne usluge kupcima i bolju korisničku podršku.

Identitet marke doprinosi diferencijaciji poslovnog subjekta/proizvoda (usluge) od konkurenata. Može imati pozitivne reperkusije na lojalnost kupaca ako se s identitetom senzibiliziraju (Šerić i Batalić, 2017). Identitet marke bi trebao predstavljati simbolični tržišni odraz poslovnog subjekta. Razvoj imidža utemeljenog na identitetu marke podrazumijeva puno više od aktivnosti upravljanja njome. Prepoznatljiva marka treba komunicirati sve promovirane vrijednosti poslovnog subjekta koji predstavlja. Kako bi se utvrdilo koliko to doista uspijeva na tržištu analizira se ponašanje kupaca i konkurenata u odnosu na marku i poslovni subjekt koji predstavlja (Luetić, Šerić, 2008). Tako to desetljećima prate marketinški odjeli nekih od financijski najvrjednijih globalni marki (Amazon, Micorsoft, Facebook, Samsung, Google, Apple i dr. – *Marketing fancier 2016*). (marketing fancier, 2016).

Kotler et al. (1999) u kontekstu marke proizvoda argumentiraju i dodanu vrijednost koju kupci prepoznaju kroz skup značajki, prednosti i usluga tog proizvoda u odnosu na druge za istu namjenu. Marke koje su dobro pozicionirane na tržištu stvaraju percepciju posebne kvalitete proizvoda/usluga koje obilježavaju.

O značaju sklada marke s identitetom poslovnog subjekta svjedoči citat bivšeg direktora McDonalds: „Kada bi svaka imovina koju posjedujemo, svaka zgrada i svaki dio opreme bili uništeni u prirodnoj katastrofi, mogli bismo posuditi novac potreban da sve to ponovno izgradimo zahvaljujući vrijednosti našeg brenda... brend je vrjedniji od ukupnosti svih tih financijskih sredstava“ (Kotler et al. 1999). Marka u kojoj je primjereno uklopljen identitet poslovnog subjekta izniman je resurs čija vrijednost raste sukladno kreativnosti u upravljanju njome. Kako bi se ocijenila ta kreativnost provode se istraživanja temeljena na eksperimentima s fokus ili studijskim grupama (Šerić et al, 2017).

Fokus u radu je na utvrđivanju utjecaja identiteta marke na jačanje konkurentnosti i prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća. Konkurentnost u širem smislu znači sposobnost dugoročne opstojnosti poslovnog subjekta na tržištu. Mnogi čimbenici utječu na konkurentnost, a važniji među njima su kvaliteta



proizvoda/usluga, brzina rokova isporuke, inovacije, ugled poduzeća i dr. (Juras. 2020). Konkurentna prednost su obilježja kojima kupci daju prednost u odnosu na proizvod/usluge za istu namjenu koje nudi konkurencija. Konkurentna sposobnost označava potencijal poslovnog subjekta za stjecanje tržišnih prednosti u očima kupaca i svih dionika lanca vrijednosti (Rozga et al. 2013). Konkurentna prednost podrazumijeva i mogućnost njenog održavanja unapređenjem poslovnih kompetencija (Daraboš, 2015).

Prema Atkinsonu i Ezellu (2012) ostvarenje i održavanje konkurentnosti podrazumijeva i neka načela inovativnosti:

- inovacijsku politiku treba fokusirati na maksimizaciju inovacija u svim sektorima,
- inovacijska politika trebala bi podržavati različite vrste inovacija,
- pružanje kreativne destrukcije,
- inovacijama u logistici održavati što stalnije cijene inputa, uz relevantne informacije i ekonomične sustave komunikacijskih tehnologija, te
- podržavati generiranje osnovnih inovacijskih inputa.

Na temelju definiranog problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja, reperkusije identiteta marke obiteljskog poduzeća na njegovu tržišnu prepoznatljivost i konkurentnost.

Danas, u uvjetima kontinuiranog rasta globalne ponude prakticiraju se različite strategije i taktike u cilju pozicioniranja marke u željenoj tržišnoj niši (Šerić et al. 2023). Identitetom poslovnih subjekata se upravlja na različite načine, ali pri tome pridržavajući se relevantnih tržišnih standarda (Šerić, 2019; Luetić i Šerić, 2008). Menadžeri velikih poslovnih subjekata su svjesni važnosti identiteta marke, pa kontinuirano ulažu u promociju tih obilježja. Percepcija vrijednosti identiteta u marki se očituje i u mnogim slučajevima preuzimanja drugih tvrtki i njihovih marki (tvrtka Nestle je preuzela tvrtku Rowntree's LTD koja je u svom portfelju posjedovala niz poznatih marki kao što su Kit-Kat, After Eight, Smarties,...), zbog čega ju je platila 300% više od procijenjenih fizičkih resursa u bilanci.

Tvrtke koje su prepoznale vrijednost i važnost marke u prednosti su u odnosu na konkurenta jer mogu jednostavnije komunicirati s tržištem i kupcima, te lakše održavati ostvareni tržišni udio. Ukoliko poduzeće ima razvijenu marku ostvaruje pozitivne asocijacije kod kupaca što ima pozitivne reperkusije na pozicioniranje i dojam vrijednosti tvrtke. Zbog svega rečenog o razumijevanju potencijala marke i aktivnosti upravljanja markom treba posebno voditi računa i u obiteljskom poslovanju.

## 1.2 Cilj rada

Glavni cilj istraživanja je utvrditi načine utjecaja identiteta marke na rast prepoznatljivosti i konkurentnosti obiteljskih poduzeća, odnosno utjecaj identiteta marke na poslovni rast subjekta.

Sporedni ciljevi istraživanja:

- Analizirati i definirati konstrukte identitet marke, konkurentnost i prepoznatljivost u obiteljskom poslovanju;
- Spoznati utjecaje identiteta marke na konkurentnost obiteljskog poduzeća;
- Predstaviti dobru praksu odabranih obiteljskih poduzeća s tržišno prepoznatljivim markama.

Slijedom tih ciljeva postavljena su istraživačka pitanja koja se prvo analiziralo kroz izviđajno istraživanje. Sukladno nalazima izviđajnog istraživanja postavljeni su okviri i model provedbe primarnog istraživanja.

Istraživačka pitanja:

1. Kako identitet marke utječe na prepoznatljivost obiteljskog poduzeća?
  - 1.1. Postoji li zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća obzirom na slogan marke?
  - 1.2. Postoji li zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća obzirom na specifičnosti ambalaže?
  - 1.3. Postoji li zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća obzirom na ime marke?
2. Kako identitet marke utječe na konkurentnost obiteljskog poduzeća?
  - 2.1. Postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća obzirom na slogan marke?
  - 2.2. Postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća obzirom na specifičnost ambalaže?
  - 2.3. Postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća obzirom na ime marke?

### 1.3 Metode istraživanja

U teorijskom dijelu rada korištene su slijedeće metode istraživanja (Zelenika, 2000):

- induktivna metoda – zaključivanjem slijedom analize pojedinačnih činjenica, zapažanjem konkretnih pojedinačnih slučajeva i generiranjem općih zaključaka vezano uz problematiku marke, konkurentnosti, prepoznatljivosti u obiteljskom poduzetništvu, a u cilju spoznaja o utjecaju razvijene marke na konkurentnost i prepoznatljivost obiteljskog poduzeća,
- deduktivna metoda – razradom općih stavova analiziranih konstrukata radi izvođenja posebnih zaključaka,
- metoda analize – raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka vezanih uz problem istraživanja na jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda kompilacije – objedinjavanja recentnih teorijskih stavova i mišljenja o analiziranim konstruktima povezanima kroz problem istraživanja,
- metoda dokazivanja – u analizi i izvođenju istinitosti stavova slijedom znanstvenih činjenica radi definiranja okvira primarnog istraživanja.

U empirijskom dijelu rada korištena je metoda statističke analize kojom su obrađeni primarni podaci kako bi se ponudili odgovori na istraživačka pitanja slijedom statističkih testova i utvrđenih međuzavisnosti. Podaci su prikupljeni putem *on-line* upitnika na prigodnom uzorku kupaca koji su odgovorom na pretest pitanje potvrdili kompetentnost za predmet istraživanja.

## 1.4 Struktura rada

Diplomski rad se sastoji od pet poglavlja.

U prvom poglavlju pojašnjeni su problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, istraživačka pitanja te je argumentiran očekivani doprinos značajan za razvoj identiteta marke obiteljskih poduzeća.

U drugom poglavlju su pojašnjeni pojmovi vezani uz pojam identiteta i prepoznatljivost marke, elementi marke, te vrijednost marke za poslovni subjekt i njegovo poslovanje. Posebno je aspektiran naglasak na važnost kreiranja i aktivnosti upravljanja identitetom marke obzirom da isto ima značajne reperkusije na uspješnost obiteljskog biznisa – tržišnu vidljivost i prepoznatljivost ponude.

U trećem poglavlju je objašnjen pojam konkurentnosti i drugih elemenata koji značajno doprinose održavanju i rast tržišnog udjela obiteljskog poduzeća.

U četvrtom poglavlju je obrađen pojam prepoznatljivosti i čimbenici kojoj tome doprinose u praksi obiteljskih poduzeća.

U petom poglavlju slijedom nalaza empirijskih istraživanja su ponuđeni odgovori na istraživačka pitanja. Primarnim istraživanjem, korištenjem anketnog upitnika analizirani su stavovi ispitanika u prigodnom uzorku. Analizirana su mišljenja i dojmovi o identitetu marke odabranih poduzeća, kao i prepoznatljivost istih, te preferencije za odabir njihovih proizvoda. Metodologijom statističke analize ocijenjen je odnos identitet marke s prepoznatljivošću i konkurentnošću obiteljskih poduzeća .

U zaključku su metodom generalizacije argumentirane neke opće smjernice u kontekstu problema i predmeta istraživanja za šire korištenje u poslovnoj praksi. Navedena je korištenja literatura, popis slika i tablica, prilozi i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Marka proizvoda

#### 2.1.1. Pojam i definicija marke

Marka se radi označavanja proizvoda koristila u razdoblju stare Grčke i Rimskog carstva. Simboli, koji se danas mogu klasificirati kao primitivne marke su korišteni radi obilježavanja vlasništva nad imovinom. Takvi simboli su predstavljali i određeno jamstvo u ponudi sličnih proizvoda.

Pojam brand potječe od staro norveškog glagola brand (gorjeti), a pojam se vezuje uz žigosanje stoke kako bi se razlikovalo vlasništvo. Prvi „brendirani“ proizvodi su bile glinene posude čiji su ostatci pronalazeni u području Mediterana, a porijeklom su iz stare Grčke i Rima. Kao primitivne marke su korišteni i otisci prstiju, te znakovlje riba, zvijezde i križa koji su se oslikavali na dnu glinenih posuda. To su prve vizualne forme onoga što se danas naziva markom (Šerić, 2016).

Marka se po pravilu povezuje uz proizvod ili uslugu poduzeća. Brendiranje je obilježavanje i identifikacija nekog proizvoda/usluge. Kako bi se jasno odredilo značenje i važnost marke, potrebno je detaljnije objasniti pojmove proizvoda/usluge. Osnovni se proizvod razmatra kroz sastavnice, generički i dodirljivi dio (Pavlek, 2008). Generički dio se odnosi na potrebu kojoj je proizvod namijenjen. Dodirljivi dio je opipljivi, vidljivi dio proizvoda (boje, materijali, veličina, dizajn i dr.). Generički i dodirljivi dijelovi proizvoda smatraju se proširenim proizvodom. Prošireni proizvod integrira imidž, jamstvo, rok i uvjete isporuke, jednostavnost korištenja, marku, iskustvo i identitet proizvođača, zemlju podrijetla i drugo (Pavlek, 2008).

U literaturi se susreće mnoštvo definicija marke među kojima je učestala ona američkog marketinškog udruženja koja marku smatra imenom, pojmom, znakom, simbolom ili dizajnom, odnosno kombinacijom navedenoga u cilju prepoznavanja i diferencijacije proizvoda/usluge jednog proizvođača u odnosu na druge (Kotler, 2008). Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja u mnoštvu različitih proizvoda i proizvođača omogućava razlikovanje jednih od drugih temeljem dodatnih psiholoških vrijednosti (Ozretić Došen, 2004). Temeljne sastavnice marke su ime i znak (simbol). Ime treba biti pamtljivo i jednostavno za izgovor, a može se sastojati od kombinacije riječi, brojeva ili slova (MAN, Mercede – Benz, INA, H&M,...). Znak je obilježje koje predstavlja dizajn, oblik ili simbol koji asocira na određenu riječ, kao na primjer nike simbol *swoosh* (Ozretić Došen, 2004).

U suvremenom poslovanju sve su učestalije borbe konkurenata temeljene na markama i aktivnostima upravljanja markama u cilju privlačenja kupaca. Marka je i u obiteljskom poslovanju nužnost i jedna od pretpostavki tržišnog opstanka poslovnog subjekta. Marka predstavlja i doživljaj potrošača o proizvodu,

prodavaonicama, zaposlenicima i drugim resursima poslovnog subjekta vlasnika marke koji doprinose diferencijaciji od konkurencije.

Kakav će dojam marka imati na potrošača ovisi o mnoštvu čimbenika koji se mogu koristiti radi nadmašivanja dojmova konkurenata i boljeg pozicioniranja u svijesti kupaca (*brand equity*). Na temelju spoznaja o marki potrošač može brže i jednostavnije donositi kupovne odluke, a povećava se i mogućnost privrženosti kupaca određenoj marki, odnosno njihova lojalnost. Danas potrošači više vjeruju brendiranim proizvodima/uslugama nego onim generičkima, bez marki. Potrošač u marki prepoznaje jamstvo kvalitete, a u pojedinim markama i obilježja prestiža i luksuza (Ozretić Došen, 2004).

Marka je danas neizostavan čimbenik pri donošenju kupovnih odluka većine potrošača i ima značajan utjecaj na konačni odabir proizvoda/usluge. Vremenom se zahvaljujući marki razvija i emocionalna veza kupca koja doprinosi lojalnosti prema njoj.

Zbog rastuće uloge u tržišnom poslovanju u novije se vrijeme učestalije istražuju i razmatraju marke i njihove reperkusije na poslovanje u različitim kontekstima. Marka se danas procjenjuje i kao nematerijalna sastavnica poslovne bilance. Diferencirajući se od ostalih marki ostvaruju se različite prednosti (Kesić, 2003):

- Jednostavnija identifikacija tržišne pozicije proizvoda/ usluge;
- Spoznaja financijske vrijednosti marke;
- Doprinos marke vrijednosti imovine poslovnog subjekta;
- Ekonomičnija promocija;
- Bolja zaštita od konkurencije;
- Poticanje lojalnosti kod kupaca;
- Smanjenje svih poslovnih rizika;
- Jednostavnije donošenje poslovnih odluka;
- Dodatne konkurentne prednosti;
- Jednostavnija komunikacija s ciljanim potrošačima;
- Dostupniji izvori dodatnog financiranja.

Marka je dodana vrijednost brendiranog proizvoda/usluge. Čest je slučaj da marka potiče rast potražnje, a posebno je korisna u projektima pozicioniranja novih sadržaja na tržištu (Jakšić Stojanović i Šerić, 2020). U novije vrijeme se zapaža da marka u percepciji kupaca zadovoljava i potrebe koje nebrendirani proizvod ne može zadovoljiti. Marka tako postaje dio socijalnog statusa pojedinca i sredstvo jačanja samopouzdanja. U novije vrijeme brendiranjem se obilježavaju i nacionalni resursi u cilju jačanja identiteta zemlje (Jakšić Stojanović et al. 2022).

Velike kompanije (npr. Google, IBM, Nike) održavaju i svoje leaderske pozicije zahvaljujući globalno poznatim markama i učinkovitim aktivnostima upravljanja njima. Mnoga recentna istraživanja potvrđuju da globalno prepoznatljive marke predstavljaju primarnu asocijaciju kod kupaca za određene kategorije proizvoda i usluga (Šerić et al. 2023; Bulović i Šerić, 2022; Vranešević, 2007). Globalno najpoznatije marke se često koriste kao sinonimi određenih vrsta proizvoda/usluga. Takvih primjera ima i u povijesnoj poduzetničkoj praksi na prostoru Republike Hrvatske – kemijsku olovku i danas mnogi nazivaju prema prezimenu njenog izumitelja – Slavoljuba Penkale. Na žalost ova poveznica nikada nije bila marketinški iskorištena pa je *Tvornica olovaka Zagreb* desetljećima zanemarivala taj potencijal (tek od početka 21. stoljeća koristi ovu poveznicu za razvoj zasebne marke, gotovo stoljeće kasnije od izuma penkale (1906).

Tvrtke koje su spoznale ulogu i važnost marke svjesne su da razvoj i ulaganje u marku dugoročno doprinosi održavanju i poboljšavanju tržišne pozicije. Uloga svake marke je da u svijesti potrošača zauzme posebno mjesto obećanjem dodane vrijednosti. Tako marka doprinosi stvaranju dugoročnog odnosa kupac – marka – proizvođač (Šerić i Luetić, 2008; Luetić i Šerić, 2008). Zbog toga su ulaganja u marku i aktivnosti upravljanja markom danas posebno značajne u svim segmentima gospodarstva, pa tako i u obiteljskom biznisu (Šerić i Petričević, 2009).

### 2.1.2. Elementi marke

Marka se sastoji od naziva i/ili znaka marke i ostalih elemenata, te aktivnosti koje se provode radi informiranja tržišta i podsjećanja na konkretnu brendiranu ponudu. Pod markom se podrazumijeva naziv, simboli i čulima zamjetljivi podražaji koji se povezuju sa značajkama proizvoda i uslugama te njihovim funkcionalnim ili psihološkim koristima (Vranešević, 2007)

Elementima marke se nazivaju sva obilježja koja pomažu njenoj identifikaciji i razlikovanju od drugih marki kao na primjer: web stranica, logo-simbol-znak, korišteni lik, naziv, slogan, jingle ili pakiranje (Keller, 2003). Ostali elementi marke su boje, simbolika, tipografija i dr. (Kesić, 2003). U novije vrijeme sve se više prakticiraju i elementi čulnog brandinga, miris te zvuk (Šerić, 2016).

Pri opredjeljivanju za konkretne elemente marke vrijedno je pridržavati se određenih kriterija, pa Keller (2003) tako navodi: pamtljivost, značenje, dopadljivost, prenosivost, prilagodljivost i mogućnost zaštite. Vranešević (2007) smatra da se navedeni kriteriji mogu promatrati kao oni koji se vežu za izgradnju marke (pamtljivost, značenje i dopadljivost) i za iskorištavanje vrijednosti marke na drugim tržištima i u drugim kategorijama proizvoda. Elementi izgradnje marke trebaju biti takvi da ih je moguće lako zamijetiti i upamtiti. Trebaju upućivati na vrijednost proizvoda, a njihov značaj raste ukoliko proizvod nema izrazito lako

prepoznatljive razlikovne prednosti.

Objašnjenje navedenih kriterija odabira elemenata marke prema Vraneševiću (2007):

- Pamtljivost - elementi marke se odabiru da omoguće podsjećanje i prepoznavanje marke.
- Značenje - dvije su osnovne dimenzije – podsjećanje na određenu kategoriju proizvoda i određene koristi marke.
- Dopadljivost - elementi marke koji pozitivno utječu na maštu potencijalnih korisnika na ciljnom tržištu.
- Prenosivost - elementi marke trebaju se moći prenositi u vlasničkom smislu, proširiti na druge kategorije proizvoda i na druga tržišta.
- Prilagodljivost - elemente marke često treba modificirati tijekom vremena kako bi se održavala njena vrijednost u promijenjenom okruženju.
- Zaštitljivost – opredijeliti se za elemente marke koje je moguće zakonski zaštititi.

Vranešević (2007) objašnjava neke od zasebnih elemenata marke:

- Naziv marke - središnji element marke koji je praktičan za izgovori npr. Coca Cola, BMW, Vegeta, Cedevita; znak je predstavljen slikom, prikazom, logotipom kojim se marka prikazuje. Marka se može sastojati samo od naziva koji je stiliziran pa je istodobno i znak marke, kao npr. Coca Cola ili naziv marke može biti različit od znaka, kao npr. Mercedes i znak. Odabir naziva marke važan je jer se naziv promatra kao središnji dio marke uz što se nadograđuju ostali elementi. Naziv marke služi temelj identifikacije tržišnih aktivnosti pozicioniranja tvrtke i ponude.

- Znak marke (logo, simbol) – neke marke su stekle veći tržišni značaj temeljem znakovlja. Primjeri su Apple, IBM, Mercedes, BMW. Znak marke omogućava lakše i brže razumijevanje kulture i osobnosti marke. Znak uz ostale elemente marke utječe na njenu percepciju jer budi konkretne asocijacije. Vizualnost i primjenjivost znakovlja doprinose identifikaciji brendiranog proizvoda. Neverbalno je to obilježje pa može slično asociirati u različitim kulturama. Simbol koji podrazumijeva vizualnu imaginaciju je lakše pamtljiv, a njegov utjecaj na percepciju potrošača je izraženiji.

- Likovi se uglavnom dodjeljuju marki kako bi dodatno utjecali na stvaranje željene percepcije marke te su često temelj kampanja kojima se jača poznatost ili podsjeća na marku. Koriste se stvarni ili imaginarni likovi kojima je moguće privući pažnju javnosti i projicirati osobnost marke.

- Slogani su izreke koje se vežu uz marke. Imaju informirajuće i nagovarajuće značenje te se rabe u promotivnim kampanjama. Slogani se često rabe u promotivnim kampanjama koje se temelje na kombiniranom oglašavanju putem većeg broja medija, uz ostalo putem televizije i radija. U takvim slučajevima slogani su dobra poveznica i uglavnom čine osnovnu poruku kojom su povezani svi promotivni



napori informiranja o marki i uvjeravanju klijenata da se koriste markom proizvoda.

- Jingleovi su glazbene su poruke i teme koje se vežu uz marku. Ne primjenjuju se toliko kao ostali elementi marke zbog njihove „neprenosivosti“ i usmjerenosti isključivo na osjetilo sluha. Mogu se koristiti kao *upozorenja*, informiranje i podsjećanje na marku na neizravan način, poticanjem asocijacija putem zvučnih podražaja.

- Pakiranje (ambalaža) uz osnovnu namjenu držanja i čuvanja proizvoda može se koristiti i kao način promocije marke sa svrhom diferenciranja od ostalih proizvoda i marki na tržištu.

- Boja ima važnu ulogu kao sastavni dio marke i moguće ju je vezati uz ostale vizualne elemente – od ispisa naziva ili znaka marke, pakiranja do boje proizvoda.

### 2.1.3. Identitet marke

Identitet je konkretna bit, stvarnost, srž i temelj nečega, u konkretnom predmetu istraživanja poduzetnika, odnosno poduzetničke tvrtke (Šerić et al. 2023). Analizom identiteta spoznaju se slijedeće informacije:

- Temeljne vrijednosti subjekta na koga se konkretan identitet odnosi;
- Svrha postojanja i težnji subjekta predstavljenog konkretnim identitetom;
- Percepcija dojmova konkretnog identiteta u okruženju;
- Osobnost konkretnog identiteta koja je prihvatljiva;
- Odnosi u okruženju konkretnog identiteta.

U kontekstu marke identitet služi pri određivanju njene srži i značenja u okruženju. Identitet marke se ogleda i u njenoj vrijednosti koja pak ima reperkusije na viziju strategije marke (Šerić et al. 2023). Identitet je iskoristiv za asocijacije marke, a asocijacije marke određuju njenu bit. Globalno prepoznatljive marke velike vrijednosti asocijacijama ističu svoju vrijednost. Tako se npr. uz marku Nestlé uvriježio termin *brand constitution*, kojim se izražavaju važnost i poštovanje kao obilježja koja treba isticati u svom identitetu.

Identitet marke doprinosi učvršćivanju odnosa između marke i kupaca generirajući vrijednosne propozicije kao što su funkcionalne, emocionalne i samo-izražajne koristi. Identitet marke se tako može sagledati i kroz isprepletene dimenzije oblikovane kroz perspektivnost marke (Šerić et al. 2023).

Koncept identiteta marke proizvoda služi njenom tržišnom predstavljanju i prenošenju poruka marke prema kupcima (Šerić, 2016). Identitet marke proizvoda preslikava značenje marke, njezine ciljeve i imidž (Lijović, 2012). Tako se identitetom marke komunicira željena percepcija marke kod potrošača (Šulentić, 2016). Kao elementi identiteta marke se koriste naziv, slogan, logo, ambalaža, likovi i drugo (Lijović, 2012).

Prema Aakeru (2002) imidž marke je njena percepcija na tržištu, odnosno to su njene specifičnosti koje je

značajnije razlikuju od konkurentnih. Imidž je tako, za razliku od identiteta jedinstveni skup asocijacija kojima se na tržištu predočavaju obećanja o marki (Šerić, 2020; Šerić, 2011B).

Prema Lijović (2012) privlačan identitet i imidž marke su od velike važnosti u procesu njenog pozicioniranja, a doprinose prepoznatljivosti i lojalnosti kupaca. Zbog toga u procesima komunikacije marke treba odabirati sredstva i vrijeme sukladno postojećem imidžu. S ciljanim kupcima treba komunicirati načinima koji doprinose stvaranju prepoznatljivosti i lojalnosti. Imidž je važna poluga pri pozicioniranju marke i poduzeća koje predstavlja.

Lijović (2012) navodi i da postoji značajna razlika između pozicioniranja i identificiranja proizvoda. Pozicioniranje je konstrukt u sklopu kojega se ne raspravlja o stilu komuniciranja i stavovima poduzeća (marke), dok identifikacija putem identiteta marke predstavlja marku (Lijović, 2012). Romaniuk i Huang (2019) najvažnijim elementi identiteta marke smatraju njenu:

Prepoznatljivost – može se odnositi na prepoznatljiva obilježja marke.

Visoka kvaliteta (ručna izrada) – ovaj se faktor odnosi na specifičnosti materijala korištenih u izradi brendiranih proizvoda.

Vrhunska korisnička podrška – ovaj se faktor odnosi na sve oblike potpore kupcima nakon kupnje nečega iz brendiranog asortimana.

Mogućnost diferencijacije od ostalih marki – ovaj se faktor odnosi na razlikovna obilježja, karakteristike i specifičnosti marke koje su drugačije od konkurentnih.

Mogućnost izražavanja vlastite ličnosti – poseban element marke iskoristiv za izražavanje individualnih obilježja.

Identitet marke je puno više od logotipa kojim se predstavlja. Identitet marke predstavlja njene osobnosti, njen *dnk*. O tom jasno svjedoče digitalne platforme putem kojih se komuniciraju iskustva marke i dojmovi kupaca ([blog.hubspot.com](http://blog.hubspot.com)).

Marke snažnog identiteta kupcima pružaju dodanu vrijednost pa je važno aktivnostima marke upravljati njenim identitetom, odnosno obilježjima toga identiteta.

#### 2.1.4. Imidž i prepoznatljivost marke

Imidž marke predstavlja ukupnost pozitivnih i negativnih dojmova o njoj i onome što marka predstavlja (Šerić et al. 2023). Imidž marke je skup percepcija o njoj, odnosno o onome što ista predstavlja i svim asocijacijama koje potiče kod potrošača. Tako imidž marke predstavlja način kako ju potrošači percipiraju u procesima komunikacije, odnosno slijedom aktivnosti upravljanja njome (Lijović, 2012). Rajh i Rajh (2004) ističu da cijena

i imidž marke imaju najveći utjecaj na percepciju kvalitete brendiranog asortimana, a time i na donošenje kupovne odluke. Nalazi mnogih istraživanja ukazuju da je imidž marke utjecajnije na donošenje kupovne odluke u odnosu na cijenu (Šerić, 2016). Potrošačka javnost mišljenje o kvaliteti temeljene i na cjenovnoj kategoriji kojom se pojedina marka klasificira u odnosu na slične proizvode/usluge (2011A). Otklanjanjem utjecaja cijene dojam, odnosno imidž marke postaje snažna poluga pri donošenju kupovne odluke. Imidž marke predstavlja i dojmove potrošačke javnosti o (Lijović, 2012):

- Prihvatljivosti marke u sponzoriranju događanja;
- Primjerenosti načina oglašavanja za pojedinu marku;
- Mogućnosti proširenja asortimana pojedine marke;
- Prilagođenosti načina i stila komuniciranja markom.

Prema Aakeru (2002) imidž marke se odnosi na njene specifičnosti i intenzitet diferencijacije u odnosu na konkurentne marke. Imidž je dakle skup jedinstvenih asocijacija tržišnih dionika o onome što marka predstavlja i obećava.

Slijedom rečenoga u poduzetništvu bi trebalo težiti imidžu marke kojim se poduzetnik personificira kroz svoju ponudu, odnosno sve ono što poduzetnička tvrtka na tržištu predstavlja. Obzirom da se kupci poistovjećuju s markom (Ashforth i Mael, 1989), uspostava istih stavova i uvjerenja s poduzetničkom tvrtkom, odnosno poduzetnikom koga marka predstavlja pretpostavka je stjecanju njihove lojalnosti.

Prema Lijović (2012) imidž marke je pretpostavka uspješnom pozicioniranju iste, stjecanju prepoznatljivost i lojalnosti. Prepoznatljivost i lojalnost kupaca se steže komuniciranjem na način da se stavovi kupaca u aktivnostima upravljanja markom usklade s željenom percepcijom marke. Bez takvog sklada marka neće biti konkurentno pozicionirana u odnosu na konkurenciju (Šerić i Batalić, 2017).

Spoznaje koje tržišna javnost steže kroz imidž marke informativna su podloga o svemu što ista predstavlja. Pri tome treba voditi računa o zamkama imidža marke koje prijete ukoliko se odluke o aktivnostima upravljanja markom donose ishitreno, ukoliko raspoloživi budžet i iskustvo marke nisu dostatni za ostvarenje željenog tržišnog dojma o brendiranom asortimanu. Marketinški i financijski je racionalno uspostavljanje sklada imidža i identiteta marke na način da se isti nadopunjavaju sastavnicama (Šerić et al. 2017). U stvaranju takve ravnoteže važan je i sklad svih obilježja marke (ime, znak, logotip i drugo).

Slab imidž marke može biti posljedica tržišnog iskustva, odnosno percepcije tržišne javnosti svega što neka marka predstavlja. Imidž *skupe* ili *jeftine* marke može dugoročni imati reperkusije na cjelokupno poslovanje bilo da se radi o poduzetniku ili čitavoj gospodarskoj grani (Šerić, 2018).

Problem zamke imidža marke je pogrešna percepcija tržišne javnosti o njenoj tržišnoj poziciji. Dakle, važno je da poduzetnik bude svjestan da je Imidž marke rezultat prošlosti, a identitet marke je njena bit i upravo bi to trebalo biti temelj poslovne budućnosti. Pri tome je posebno važan sklad svih elemenata marketinškog spleta

na kojima poduzetnik gradi ne samo svoju marku već i ukupno poslovanje (Šerić i Petričević, 2009). Može se reći da se imidž marke u poduzetništvu stvara taktičkim djelovanjem, dok identitet marke treba biti strateška orijentacija i potpora poslovnoj strategiji u cilju održavanja konkurentskih prednosti. O ovome posebno treba voditi računa u procesima rejuvinizacije marke koja je već dulje prisutna na tržištu, odnosno u projektima rebrandinga (Šerić, 2011A). Zanemarivanje ovoga *pravila* može imati loše posljedice na poslovanje (Šerić, 2019). U poduzetništvu o ovome posebno treba voditi računa na tržištima tranzicijskih i post tranzicijskih zemalja (Šerić, 2019). Posebno ukoliko poduzetnik posluje na većim tržištima ekonomskih integracija (Bentyn, 2020). Tada prepoznatljivost, a posebno lojalnost marki ima značajne reperkusije na stav svih dionika u tržišnim lancima (Luetić i Šerić, 2008). Poznatost i afirmativan stav o marki većine dionika u tržišnim lancima imati će snažne reperkusije na rast potražnje za brendiranim asortimanom, ali i poticati rast investicija i novih projekata (Šerić i Luetić, 2008). Sve ovo su argumenti zbog čega sve poduzetnik treba voditi računa o imidžu i prepoznatljivosti svoje marke. Stvarnu tržišnu poziciju marke poduzetnik spoznaje kontinuiranim praćenjem i istraživanjem tržišta, pa je i implementacija ove prakse zalag stjecanju i održavanju konkurentnosti marke (Šerić et al. 2017B).

#### 2.1.5. Vrijednost marke

Prema Kotleru i Kelleru (2008) tržišna vrijednost marke je ono što se prepoznaje u odazivu potrošačke javnosti, u njihovoj informiranosti o marki (misli, iskustva, osjećaji i asocijacije), te u percepciji, preferencijama i ponašanju prema njoj. Ovakva percepcija vrijednosti marke podrazumijeva i dodanu vrijednost, o čemu je već bilo riječi, a povezana je s emocijama potrošačke javnosti prema svemu što marka predstavlja. Percepcija visoke vrijednosti marke pretpostavka je profitabilnosti poslovanja u poduzetništvu. Poduzetnik zbog toga svoju marku treba shvaćati kao neopipljivu imovinu koja putem psihološke i emocionalne poluge potiče rast prodaje (Kotler i Keller, 2006). Poduzetnik marku treba promatrati kao dodanu vrijednost proizvodu/usluzi (Marušić i Vranešević, 2003), paralelno težeći lojalnosti potrošačke javnosti prema njoj. Prema Aakeru i Joachimsthaleru (2002) uspješna marka kontinuirano privlači nove potrošače. U tom cilju poduzetnik treba naučiti upravljati parametrima poznatosti i doživljene kvalitete marke. Koristeći se asocijacijama vezanim uz marku moguće je stjecati i održavati odanost prema njoj. Sinergijsko djelovanje svih tih parametara doprinosi rastu tržišne vrijednosti marke. Ova se vrijednost može mjeriti prema perspektivi potrošača, te financijskoj i kombiniranoj perspektivi (Radeljić, 2015). Metode mjerenja marke koje su iskoristive u poduzetništvu su kako slijedi: *Brand Asset Valuator*, *Wunderman Brand Experience Scorecard*, *Millward Brown BrandDynamics & Conversion Model* i *Substitutability Method*

(Vranešević i Marušić, 2003). Ovo nije u fokusu problema istraživanja pa se neće dublje ulaziti u predstavljanje istih.

Kupčeva percepcija marke je ključni parametar njene tržišne vrijednosti. Poduzetnik je treba promatrati kroz informiranost i znanje tržišne javnosti o njoj. Ukoliko je ono skromno treba uložiti dodatne marketinške napore i sredstva da bi se isto unaprijedilo, odnosno marka učinila tržišno poznatijom. Upoznatost s markom se promatra kao sposobnost kupca da identificira i prepozna brendirane proizvode i usluge vezane uz marku uz određeni imidž koji doprinosi donošenju kupovne odluke (Keller, 2013). U cilju mjerenja ovih parametara Keller (2013) je uveo koncept kupčeve percepcije tržišne vrijednosti marke (*CBBE –Customer based Brand Equity*). CBBE mjeri tržišnu vrijednost marke iz perspektive potrošača izmjerom intenziteta (stupnja) ostvarene percepcije diferencijacije marke kod kupaca. Nalazi istraživanja istog autora dokazali su da će kupac pri odabiru između dva proizvoda za istu namjenu prednost dati onome s poznatijom markom percipirajući ga kvalitetnijim i pouzdanijim (sigurnost u kvalitetu). Pošto se CBBE koncept temelji na kupčevoj percepciji tržišne vrijednosti poduzetnik treba voditi računa da su reakcije kupaca posljedica percepcije postojećih marki. Pri tome svaka promjena u percepciji izravno utječe na dojam vrijednosti marke, a posljedično na prodaju, odnosno na poslovni/financijski rezultat poduzetnika.

## **2.2. Konkurentnost u obiteljskom poslovanju**

### **2.2.1. Pojam obiteljskog poduzeća**

Obiteljsko poduzetništvo se u poslovnom svijetu manifestira kroz različite pojavne poslovne oblike. Neovisno o kojoj vrsti poduzetničke ponude se radi danas ukupni asortiman ima reperkusije i na dojam nacionalne ponude (Šerić, 2020). Na danas globaliziranim tržištu poduzetnik i o ovome treba voditi računa, neovisno planira li ponudu koncentrirati na lokalnom, nacionalnom ili širem tržištu. Potrošačka javnost dojam ukupne nacionalne ponude određene kategorije proizvoda/usluga preslikava i na lokalna tržišta. Zbog toga, posebno u poduzetništvu u turizmu treba promišljati u postojećim okvirima resursa koji se doživljavaju kao svojevrsna nacionalna obilježja (Jakšić Stojanović et al. 2020).

Obiteljsko poduzetništvo se razvija kroz trgovačka društva, zadruge, obrte, gospodarska društva i druge oblike (Bakotić et al. 2016). Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja. Nastanak je često teško precizno odrediti u vremenu i prostoru, ali se u identitetu prepoznaje povijesni razvoj. Obiteljsko poduzeće je u vlasništvu obitelji, a u poslovne aktivnosti je uključen jedan ili više članova uže obitelji (Buble, 2006). Brojem zaposlenih ovi subjekti mogu imati tek nekoliko, ali i do više desetaka tisuća

radnika (Buble, 2006). Poduzetništvo, odnosno obiteljska poduzeća imaju pozitivne reperkusije na lokalnu ekonomiju. Doprinosu smanjenju nezaposlenosti, gospodarskom rastu i razvoju regije i države u cjelini. Mogu imati pozitivan utjecaj na lokalnu kulturu podupirući kulturne i druge manifestacije i događanja.

Obiteljsko poduzeće podrazumijeva tri elementa (Buble i Kružić, 2006):

1. Obitelj –srodstvo članova poduzeća,
2. Vlasništvo nad dijelom kapitala,
3. Kontrolu – utjecaj na donošenje odluka i upravljanje.

### Grafički prikaz 1.

*Sastavnice obiteljskog poduzeća*



Izvor: Alpeza i Jurić, 2016: *Upravljanje obiteljskim poduzećem*, Ekonomski fakultet Osijek, str. 56

U obiteljskim poduzećima funkcije vlasništva i upravljanja su povezane, pa je manje organizacijskih sukoba (vlasnik – menadžer i sl.). Konvergencija interesa vlasnika koji su i članovi obitelji rezultira boljom djelatnom sinergijom i uspješnijim poslovanjem. Jednostavnije se i brže uvode promjene i prilagodbe promijenjenim tržišnim uvjetima. Obiteljska poduzeća se u teoriji definiraju kroz prizmu privatnog vlasništva (Podrug i Burazin, 2011).

Pojam obiteljskog biznisa je širi od pojma obiteljsko poduzeće jer jedna obitelj može upravljati s više različitih tvrtki. Obiteljska poduzeća i obiteljski biznis se danas sve češće istražuju zbog rasta njihovog udjela u nacionalnom gospodarstvu, BDP-u i ukupnom broju zaposlenih (Alpeza i Peruna, 2012).

Mala i srednja poduzeća su temelj stvaralačke energije koja doprinosi rastu nacionalnog gospodarstva, a takvih je poduzeća najviše u poduzetničkom sektoru. Njihova prilagodljivost i sposobnost reakcije na tržišne promjene čini ih održivim u današnjim uvjetima intenzivne globalne konkurencije (Bistričić et al. 2011).

### 2.2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća su danas suočena s izazovima iznimne konkurencije, ali i perspektive rasta slijedom globalizacijskih procesa. Zbog toga je intenzitet stresa u obiteljskom biznisu danas izuzetno visok. Upravljanje poslovanjem je sve složenije i dinamičnije, pa je važno uključivanje svih članova obitelji. Obzirom na uključenost vlasnika u poslovanje razlikuju se 3 temeljna tipa obiteljskih poduzeća (Dyer, 1986):

1. Aktivna obiteljska poduzeća – u vlasništvu članova obitelji uključenih u poslovanje, a odluke donosi osnivač (menadžer). Zapošljavaju i ne-članove obitelji, ali pretežito na radnim mjestima izvršitelja i niže odgovornosti.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – članovi obitelji su vlasnici poduzeća, ali poduzećem upravljaju profesionalni menadžeri koji često nisu članovi obitelji.
3. Latentna obiteljska poduzeća (pritajena) – u poslovanje je uključen jedan član obitelji, dok su ostali zaposlenici ne-članovi. Ostatak članova obitelji se tek u kasnijoj fazi uključuje u poslovanje.

Osim s aspekta uključenosti obiteljska se poduzeća mogu razlikovati i po drugim obilježjima - djelatnosti kojima se bave, broj zaposlenih, doprinos lokalnoj zajednici, doprinos lokalnoj ekonomiji, prihod, faza životnog ciklusa i drugo.

Vezano uz kulturu obiteljskog poduzeća prepoznaju se slijedeći koncepti u praksi:

A) Paternalizam – dominantni oblik poslovanja, redovito u prvoj fazi razvoja - osnivač odluke donosi bez konzultacije s ostalim članovima obitelji i zaposlenicima. Vremenom se ovaj oblik modificira te se razvija decentralizacija u donošenju odluka. Istraživanja pokazuju da obiteljska poduzeća koja ne transformiraju ovaj oblik poslovanja rijetko prežive do druge generacije vlasnika (Kružić i Bulog, 2012);

B) Laissez-faire – sličan paternalizmu no prema zaposlenima se iskazuje određena razina povjerenja, te se operativne odluke donose na nižim razinama. Ipak je prevladavajući obiteljski nepotizam što usporava poslovni rast (Alpeza, 2019);

C) Participativni koncept – najrjeđe zastupljen, a nalazi ga se u drugoj i kasnijim generacijama obiteljskog biznisa. Potiče se aktivniji angažman svih zaposlenika i slobodnije donošenje odluka neovisno radi li se o članovima ili ne – članovima obitelji (Alpeza 2019).

D) Profesionalni menadžment – obiteljskim poduzećem upravlja profesionalni menadžer koji nije član obitelji. Doživljava ga se kao stranca koji nema pravo na pogreške. Koncept je karakterističan za kasnije (razvijenije) faze razvoja obiteljskog biznisa, potiče individualizam zaposlenika, a status pojedinca ovisi o njegovom doprinosu poduzeću.

Paternalizam i laissez-faire se praktiraju u prvim fazama razvoja obiteljskog poduzeća. Osnivač uglavnom upravlja, a koji će od ta dva koncepta prevladati ovisi o osobnosti i povjerenju osnivača u zaposlenike. Laissez-faire je vrijedna praksa za uvođenja ne-članova obitelji u donošenje poslovnih odluka.

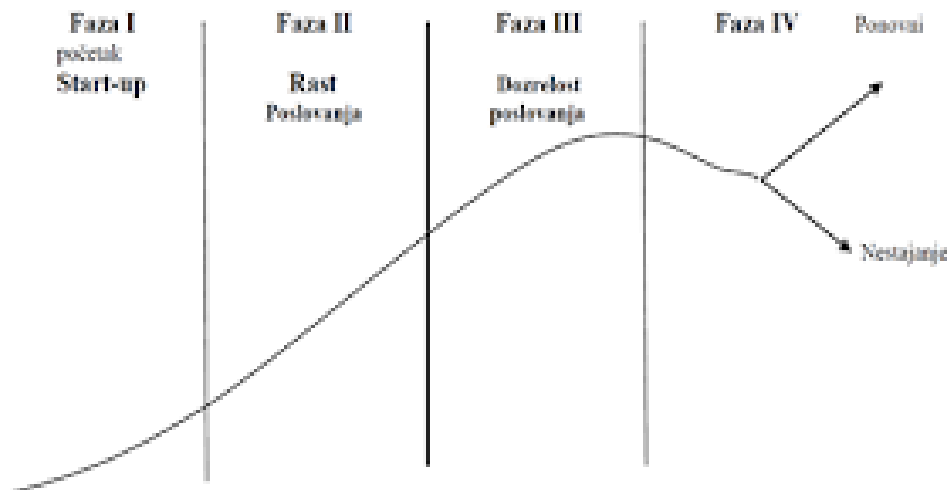
Ukoliko se teži dugoročnom opstanku obiteljskih poduzeća složeniji napredniji oblici su imperativ razvoja.

### 2.2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Pokretačka ideja svakog osnivača obiteljskog poduzeća jest težnja posjedovanja *svoje tvrtke* u težnji da omogući lagodniji život sebi i članovima svoje obitelji, te da nešto ostavi slijedećoj generaciji. Životni ciklus poduzeća se temelji na pretpostavci da je subjekt organizam pod utjecajem vremena i dionika u okruženju. Svako obiteljsko poduzeće prolazi faze nastanka, rasta (pada) i starenja (Hadrović i Lukić, 2015). U praksi se prepoznaju 4 etape obilježene oscilacijama koje se prepoznaju kao padovi i usponi (Bakotić et al. 2016).

#### Grafički prikaz 2.

*Životni ciklus obiteljskog poduzeća*



Izvor: Kružić, 2016: *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Mostar, str.120

Faza pokretanja i preživljavanja obiteljskog biznisa – u prvoj fazi je težnja uspostaviti posao i opstati. Ovu fazu karakterizira financijski rizik, nedostatnost dijela ili većine resursa, primitivni organizacijski pristup, težnja



rastu prodaje pod svaku cijenu. Fokus je preživljavanje i osiguranje pretpostavki za opstanak i stabiliziranje poslovanja (Kružić i Buble, 2006).

Stabiliziranje i rast poslovanja – nakon što se opstalo na tržištu unapređuje se sve što može doprinijeti rastu zarade i jačanju konkurentne pozicije. Počinje se pratiti konkurenciju, planirati i razmišljati o dugoročnijoj strategiji (Kružić i Buble, 2006).

Faza zrelosti poslovanja – stečeno je nekoliko godina ili više prakse, prodaja se usporava, čak i opada, slabi konkurentna pozicija, raste broj direktnih konkurenata. Promišlja se o promjenama, širenju poslovanja, obustavi dijela poslova. Potrebno je uključivanje menadžera profesionalca u cilju poticanja trenda rasta zarade. Promišlja se o dilemama budućnosti i analiziraju potrebni resursi, te traže rješenja za probleme koji još uvijek nisu otklonjeni. Neki subjekti odlučuju o napuštanju dosadašnjeg poslovanja i ulaganju kapitala u nove poslove s manjim brojem konkurenata na tržištu.

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz tri navedene faze razvoja. Mnoga od njih ne uspijevaju preživjeti sve tri faze, već se ugase tijekom druge faze. Duljina trajanja svake faze ovisi o konkretnoj djelatnosti, intenzitetu konkurencije, raspoloživosti resursa, inovacijama i idejama, iskustvu. Za slične poslovne skokove neki subjekti trebaju desetak i više godina, a neki uspijevaju tijekom nekoliko godina. Cilj u obiteljskom poslovanju je što dulje održati kakav takav poslovni rast i pronaći rješenje kada se dođe u fazu opadanja rasta poslovanja, stagnacije i gubitka tržišnog udjela. Zbog ovoga je važno da poduzetnici brinu o potrebnim resursima, da ih pravovremeno osiguraju, treba ulagati u zaposlenike, asortiman, razvijati aktivnosti promocije i aktivnosti upravljanja markom. Važno je kontinuirano pratiti i istraživati tržište (Šerić et al. 2017). Korisno je razvijanje suradnje unutar obiteljskog poduzeća, u lancu opskrbe i nalaženje rješenja za nove investicije (Šerić i Luetić, 2008; Luetić i Šerić, 2008). Važno je kontinuirano unapređivanje suradnje zaposlenih članova obitelji sa zaposlenicima koji su ne-članovi.

#### 2.2.4. Konkurentnost i konkurentske prednosti

U većini slučajeva cilj poslovne strategije je uspostava i održavanje konkurentske prednosti. Subjekti kojima to polazi za rukom ostvaruju profit iznad prosjeka sličnih poduzeća u poslovnoj branši. Strateške aktivnosti su različite od branše do branše, pa im se i drugačije pristupa. Utvrđuju se temeljni činitelji održive konkurentnosti i implementiraju u poslovanju. Važan aspekt je povezivanje poslovnog subjekta s tržištem i okruženjem na način da ostvari povoljnija tržišna pozicija u odnosu na konkurente (Tipurić, 1999). U literaturi je mnoštvo definicija konkurentske prednosti uzimajući u obzir različite čimbenike. Neki od tih čimbenika su učestaliji. Prema Talaji (2013) definicije konkurentnosti se mogu svrstati u dvije grupe:

1. Definicije koje konkurentsku prednost argumentiraju performansama poduzeća

2. Definicije koje konkurentnost argumentiraju stvaranjem vrijednosti.

Porter (1985) smatra da konkurentna prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća u stvaranju vrijednosti za kupca uz nadmašivanje troškova, dok Dierickx i Cool (1989) konkurentna prednost analiziraju ovisno o strateškoj imovini poduzeća.

Najpotpuniju definiciju su ponudili Peteraf i Barney (2003) koji smatraju da poduzeće posjeduje konkurentnu prednost ako stvara višu ekonomsku vrijednost u usporedbi s najvećim konkurentnom na istom tržištu, pri čemu ekonomska vrijednost predstavlja razliku između percipiranih koristi za kupca i troškova poslovanja (Talaja, 2013). Vedriš (2008) konkurentnu sposobnost predstavlja kao:

1.) Agresivnu želju za natjecanjem

2.) Težnju biti boljim u svemu od konkurenata

3.) Sposobnost subjekta ili zemlje da na globalnom tržištu omogući svojim zaposlenicima/stanovnicima bolji standard od prosjeka

4.) Koncept koji ukazuje na ono što doprinosi bržem razvoju od onoga u okruženju

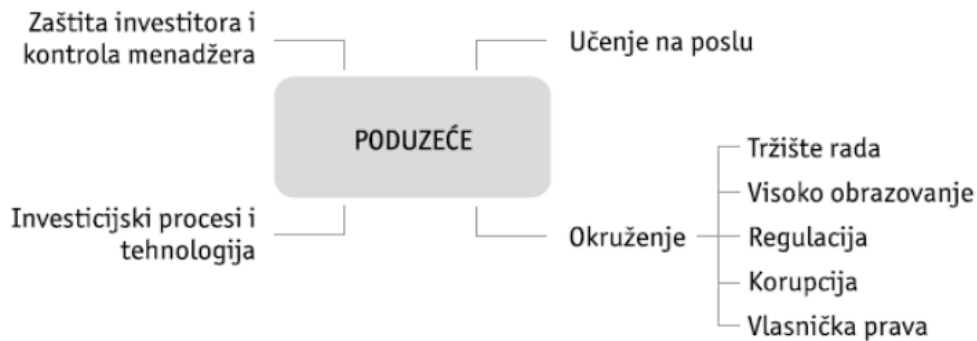
5.) Težnju za natjecanjem i postizanjem uspjeha koji rezultira visoko produktivnom gospodarstvu i rastu ekonomije i životnog standarda.

Na konkurentnost zemlje utječu brojni faktori. Konkurentnost njenih poduzeća koja su nositelji gospodarskog rasta i razvoja u tome imaju posebnu ulogu. Na konkurentnost posebno utječe racionalizacija troškova poslovanja, regulacija zaštite okoliša, prometna infrastruktura, središnji porezni i zakonodavni sustav, visina javnog duga i drugo. Barijera konkurentnosti su politikantstvo i korupcija, posebno na lokalnim razinama. Barijera konkurentnosti su i svi oblici prikrivenog monopola ukoliko država ne djeluje kao regulator. Na konkurentnost zemlje utječe i konkurentnost među institucijama i poticanje kratkoročnih nacionalnih interesa (Ljubos i Prskalo, 2013).

Faktori koji utječu na konkurentnost hrvatskih poduzeća mogu se prikazati grafičkim prikazom 3.

### **Grafički prikaz 3.**

*Faktori koji utječu na konkurentnost*



Izvor: preuzeto sa [www.konkurentnost.hr/nvk](http://www.konkurentnost.hr/nvk) [pristupljeno 28.03.2023.].

Učenje i obrazovanje uz rad je važan preduvjet održavanju konkurentnosti. Na tržištima s nedostatnom radnom snagom takve inicijative ne nailaze na prihvaćanje pa to narušava njihovu konkurentnost. Kada uz to postoje nepotizam, korupcija i druge pojave koje nisu regulirane problem nacionalne konkurentnosti zemlje se produbljuje. Rješenje je nacionalna težnja poticanju zdrave radne okoline uz rast udjela kvalificiranog i obrazovanog kadra, poticanje novih investicija i djelovanje u cilju stvaranja reguliranog i nekorumpiranog tržišta.

## 2.3. Prepoznatljivost obiteljskog poduzeća

### 2.3.1. Prepoznatljivost poslovnog subjekta

Tvrtke ulažu mnogo sredstava i napora u izgradnju prepoznatljivosti, pa tako i svojih marki. Prepoznatljivost na tržištu pretpostavlja poseban odnos s potrošačima, a isti se gradi i aktivnostima upravljanja markom. Marketingaši pronalaze inovativna rješenja isticanja marke, posebnim načinima korištenja logotipa, boja, oznaka, džinglova (Kenton, 2021). Jačanje prepoznatljivosti marke doprinosi rastu prodaje i kada se radi o kategoriji proizvoda kakvih je mnoštvo i slične su kvalitete (Kenton, 2021).

Istaknutost marke, odnosno prepoznatljivost poslovnog subjekta kroz njegovu marku se ostvaruje na slijedeće načine:

- 1.) Originalnošću – najvažnije obilježje različitosti za imidž i marketinšku priču.
- 2.) Iskrenost – personalizirana marka kojom se komunicira s potrošačima kao s prijateljima, bez

prepoznatljivih špranci.

3.) Razumijevanje – marka utemeljena na razumijevanju potreba ciljanih kupaca (segmenta kupaca).

4.) Smjelost – eksperimentiranje s novim pristupima komunikaciji s kupcima.

5.) Konzistentnost – standardi marke su jasno definirani i konzistentni radi poticanja lojalnosti.

6.) Vidljivost – uočljivost marke i kroz obrazovanje kupaca.

7.) Vrijednost – isticanje dodatne vrijednosti marke u odnosu na konkurentne.

U cilju bolje prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća treba ulagati u razvoj marketinga, a u sklopu toga i razvoj aktivnosti upravljanja markom. Marka je važno obilježje diferencijacije i prepoznatljivosti, ukoliko su njeni elementi primjereni stanju tržišta, potražnji i bitno drugačiji od marki konkurenata. Privlačna i originalna marka ostaje u svijesti kupaca koji u nekim situacijama ne mogu ni dati točan odgovor tko je tvrtka koja stoji iza neke od globalno poznatih marki. Primjer za to je tvrtka Nestle koja je globalno poznata i kao marka. No njene podmarke kao npr. Kit-Kat, Perrier, San Pellegrino, After Eight, Crunch ili Smarties mnogi kupci ako ne vide oznaku krovne marke neće ih povezati s njom. Na ovome iskustvu upravo poduzetnici trebaju razvijati koncept svoje marke – da marke njihovih strateških proizvoda razviju i održavaju što veću prepoznatljivost neovisno o tome povezuju li ih kupci s konkretnim obiteljskim poduzećem. Spomenute podmarke su mudra strategija ukoliko se uz krovnu marku vežu neke negativne konotacije. Nestle kao krovna marka se povezivala s neetičnim tretmanom zaposlenika i djece na plantažama kakaovca. Kako bi se otklonilo takve asocijacije krovna marka je *povučena* s većine čokoladnih proizvoda za koje su se razvile podmarke (Peppermint Crisp čokolade i dr.).

### 2.3.2. Prepoznatljivost u obiteljskom poslovanju

Obiteljska poduzeća karakteriziraju prilagodljivost i mogućnost brzog reagiranja na tržišne promjene. Fleksibilnost i agilnost u poslovanju ova poduzeća čini otpornim na rastuću konkurenciju. Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća se ogleda u povezivanju poslovnog subjekta s prezimenom vlasnika. Identifikacija marke obiteljskog poduzeća važan je preduvjet rastu prodaje. Posebno ukoliko postoje obilježja identiteta koje doprinose stjecanju lojalnosti kupaca. Identitet obiteljskog poduzeća i njegove marke vrijedan je resurs koji značajno pridonosi konkurentnosti (Carney et al, 2005). Post (1993) je analizirao obiteljski hotel Boston Park i utvrdio da implementacija obiteljskih vrijednosti u poslovnoj strategiji pozitivno doprinosi prepoznatljivosti i konkurentnosti obiteljskog poduzeća.

Prepoznatljivost u obiteljskom poslovanju se ostvaruje kvalitetom ponude i diferencijacijom od konkurenata

koji nude slične proizvode/usluge.

U poduzetništvu tranzicijskih i post tranzicijskih zemalja još uvijek se skromno i nedovoljno ulaže u sve oblike marketinške komunikacije, pa tako i u vlastitu marku. Tako pojedini kvalitetni proizvodi/usluge *nadrastaju* poduzeće koje ih je stvorilo i komercijaliziralo no usprkos svemu prodaja neće kontinuirano rasti. U Republici Hrvatskoj mnoštvo je obiteljskih poduzeća koja u svojoj ponudi imaju inovativne i originalne proizvode visoke kvalitete i prihvatljive cijene. No ni tvrtke ni njihova ponuda nisu šire poznati. Fokusirani na lokalno tržište na kome im konkuriraju inozemni proizvodi s poznatim markama često su prinuđeni usprkos višoj kvaliteti konkurirati nižom cijenom. Ulaganje u marku i aktivnosti upravljanja markom jeste financijski trošak, ali marka i upravljanje njome jedan su od rijetkih preduvjeta za implementaciju premijskog dodatka u cijeni. S premijskim dodatkom u cijeni refundiraju se povećani marketinški troškovi poslovanja. A ti troškovi značajno doprinose prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća, odnosno konkretnog obiteljskog poslovanja.

Mnoga obiteljska poduzeća ulaganjem u razvoj svoje marke stekla su tržišnu prepoznatljivost što je važno obilježje u borbi s konkurentnim proizvodima, posebno uvoznima čija je distribucija popraćena globalnom promocijom. Takvi primjeri su tjestenina tvrtke Klara Matić iz Kanfanara koja usprkos višoj cijeni od uvoznih globalno poznatih marki tjestenina jednostavno stječe nove lojalne kupce. Prepoznatljivost marke čini ih uočljivim i doprinosi rastu prodaje. Dobar primjer je i tvrtka Hermes International, koja se markom *Dida Božo* pozicionirala na tržištu najboljih džemova i voćnih namaza.

Poduzetnik treba procijeniti dinamiku i intenzitet ulaganja u aktivnosti upravljanja markom u cilju njenog jačanja i jačanja njene poznatosti. Uvijek se postavlja pitanje o optimalnom intenzitetu poslovanja obiteljskog poduzeća. Nemaju svi poduzetnici slične ambicije. Sukladno ciljanoj prodaji koja bi se željela održavati određuje se i budžet aktivnosti upravljanja markom. Obiteljski restorani i pekare fokusirani lokalnom tržištu nemaju po pitanju aktivnosti upravljanja markom isti pristup kao neki lokalni proizvođači alkoholnih pića i prehrambenih artikala koji ciljaju šire tržište.

No neovisno o tome na koje tržište je obiteljsko poduzeće fokusirano njegova vidljivost je važan preduvjet konkurentnog pozicioniranja i pretpostavka rastućem trendu prodaje. U konačnici i rastu poduzeća, jer upravo je tvrtka iHermes international od malog obiteljskog obrta uz adekvatan razvoj i upravljanje markom ostvarila respektabilan tržišni udio u kategoriji proizvoda koje nudi.

### 2.3.3. Faktori koji pridonose prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća

Prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća doprinose mnogi čimbenici. Važniji među njima su:

1.) Tradicija – ukoliko postoji obiteljsko nasljeđe u određenoj djelatnosti. Marketinško korištenje povijesnih poveznica pored osjećaja pripadnosti i ponosa zaposlenika razvija i posebnu vezu kod kupaca, pa pripadnici novih generacija u obiteljima kupuju određene proizvode gdje su ih kupovali njihovi roditelji ([www.lgt.com](http://www.lgt.com)). Zbog toga je vrijedno i opravdano u svekolikim marketinškim aktivnostima obiteljskog poduzeća koristiti tradicijska obilježja kao element diferencijacije.

2.) Obiteljske vrijednosti – ove vrijednosti povezuju članove obitelji međusobno, povezuju poslovni subjekt s zaposlenicima. Često ove vrijednosti održavaju filozofiju osnivača i svojevrsan su *recept* poslovanja. Marketinški je učinkovito koristiti ih u izjavama o 'temeljnim vrijednostima' koje se prakticiraju u tržišnoj komunikaciji. Jedna od uvriježenih tržišnih konstatacija je da "obitelji imaju vrijednosti, a kompanije imaju kulturu". Vrijednosti su osobne, a u obiteljskom kontekstu rezultiraju zajedničkim uvjerenjima, stavovima i idealima koji prožimaju poslovanje na poseban način ([www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)). Obiteljske vrijednosti obiteljska poduzeća razlikuju od velikih poslovnih subjekata te je moguće da upravo one budu okidači pri donošenju kupovne odluke.

3.) Kvaliteta proizvoda – različite su definicije kvalitete proizvoda, no generalno se može reći da se kvaliteta proizvoda ukazuje koliko dobro proizvod zadovoljava potrebe kupaca i služi li i koliko svojoj svrsi. Pri ocjenjivanju kvalitete proizvoda u obzir se uzima nekoliko ključnih čimbenika: rješava li proizvod problem kome je namijenjen i koliko je sukladan preferencijama kupaca. Obiteljska poduzeća odlikuje viša kvaliteta proizvoda, što potvrđuju danas neke globalne marke koje su nastale u obiteljskom poduzetništvu (Rolex, Bosch, Aldi, Nike i dr.).

4.) Fleksibilnost – obiteljska poduzeća se brže i jednostavnije prilagođavaju tržišnim promjenama. I fleksibilnost doprinosi prepoznatljivosti poduzeća. Cijeni se spremnost prilagođavanja ponude željama kupaca, a takva praksa doprinosi prepoznatljivosti na tržištu.

5.) Prisan odnos s kupcima – tradicija obiteljskog poslovanja je prisnost s kupcima. To stvara dobar dojam u tržišnoj javnosti. Prisnost s kupcima omogućava opstanak u uvjetima narasle korporativne konkurencije. Dobar primjer za ovo su male obiteljske mesarske radnje koje usprkos rastu broja supermarketa koji nude svježije meso kvalitetom i njegovanjem prisnog odnosa s kupcima održavaju svoje poslovanje.

6.) Inovativnost – inoviranje je temelj tržišnom opstanku. Ovisno o industriji kojoj obiteljsko poduzeće pripada inovativnost unutarnjih procesa doprinosi učinkovitosti, racionalizaciji i štednji.

Kako bi bila prepoznata i uspješna na tržištu važno je analizirati dobru praksu i kontinuirano jačati diferencijaciju. Konkurentna obilježja treba učiniti dugoročno održivima.

### **3. METODE ISTRAŽIVANJA**

Za potrebe izrade empirijskog dijela ovog rada provedeno je anketno istraživanje. Uzorkom je obuhvaćeno 114 ispitanika. Upitnik je strukturiran na način da se iskažu apsolutne i relativne frekvencije stavova i mišljenja ispitanika, te isto prikaže grafičkim i tabelarnim putem.

Numeričke vrijednosti se prezentiraju upotrebom metoda deskriptivne statistike, aritmetičke sredine i medijana kao srednjih vrijednosti, te standardne devijacije, interkvartilnog raspona, te minimalne i maksimalne vrijednosti kao pokazatelja odstupanja oko srednjih vrijednosti.

Istraživačka pitanja se ispituju upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije, te Wilcoxon testa za jedan nezavisan uzorak. Analiza prikupljenih podataka je provedena statističkom aplikacijom SPSS 25.

Analizirani poslovni slučaj je tvrtka Hermes International obzirom na stečenu poziciju i prepoznatljivost marke ovog obiteljskog poduzeća.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **4.1. Analiza poslovanja odabranih poduzeća**

#### **4.1.1. Analiza poslovanja tvrtke Hermes International**

Tvrtka Hermes International d.o.o. iz Sračinca se bavi proizvodnjom i distribucijom ekoloških i prirodnih džemova, namaza i sokova. U proizvodnji se primjenjuju najviši ekološki i drugi standardi koji podrazumijevaju pojedinačni pregled svih sastavnica njihovih proizvoda. Vlasnik i direktor tvrtke Neb Chupin 1989. godine, kao student treće godine Fakulteta strojarstva i brodogradnje, otišao je u SAD zbog poslovne karijere. Tamo je stekao iskustva u proizvodnji džema od smokve za lanac trgovina Whole foods market. Potražnja je rasla pa se vlasnik odlučio osuvremeniti i povećati proizvodne pogone. *Brand Dalmatia* je predstavljen 1999. u SAD-u, od kada se mnoge vrste džemova prodaju pod tom markom na tržištu SAD-a. Za tržište Hrvatske kreirana marka *Didabožo*, po imenu djeda osnivača tvrtke. Tvrtka u asortimanu trenutno ima više od 40 proizvoda ([www.didaboza.hr](http://www.didaboza.hr)).

Vlasnik često ističe mukotrpan put do globalno prepoznate marke, a koji je trajao 6 godina. Upornost se isplatila pa tvrtka danas uspješno koristi marku za ulaske na nova tržišta. Godišnji izvoz *brand Dalmatia* ostvaruje stotinjak kontejnera robe. Džemovi sadrže visoki udio voća, a posebna pažnja je posvećena prirodnom intenzitetu okusa i konzistenciji džemova. Džemovi su trenutno najvažniji i strateški proizvod premda asortiman sadrži i druge kvalitetne proizvode kao što su razni *snackovi*, *čoko smokvice*, *čoko aronija* i dr. Tvrtka je asortiman prilagodila specifičnosti svakog tržišta na kome prodaje svoje proizvode. Proizvodi



namijenjeni tržištu SAD-a sadrže više šećera u odnosu na proizvode koje prodaje u Hrvatskoj. Na američkom tržištu se u upravljanju markom posebno ističe tradicija i ekološki standardi, uz geografsko obilježje *brand Dalmatia*. Marki je prilagođena i ambalaža, a za američko tržište sadržaj pakovanja je vidljiviji obzirom na veličinu etikete. Za tržište sjeverne Europe proizvodi kao i za domaće tržište sadrže manju količinu šećera. Proizvodi koji se plasiraju na tržištu Bliskog istoka sadrže najmanji udio šećera. Ambalaža se prilagođava standardima i preferencijama kupaca svakog tržišta. Na tržištu SAD-a stečena je lojalnost kupaca što je potvrdila dobra prodaja i u razdobljima recesije. Tako je i tijekom 2009. godine na tržištu SAD-a ostvaren rast prodaje. Posljedica je to dobrog omjera cijene i kvalitete. Kvaliteta je prepoznata i od tijela u SAD-u koja ocjenjuju kvalitetu pa je džemovima tvrtke Hermes dodijeljeno osam nagrada za najbolje džemove na tržištu. Godine 2016-te je džem *Dalmatia* ostvario 2. mjesto po prodaji među svim džemovima na tržištu. Ostvarena prodaja na tržištu SAD-a danas iznosi oko 28 milijuna dolara.

Osim prodaje u SAD-u raste prodaja i u Kanadi, te na domaćem tržištu u Hrvatskoj. Džemovi marke *Dida Božo* u Hrvatskoj po količini prodaje su na drugom mjestu. Izvoz se razvija i na tržištu Nizozemske, Irske, UK, Njemačke, Australije, Bliskog istoka i drugdje. Na svim ovim tržištima provodi se konzistentna i prilagođena politika marke, a aktivnosti upravljanja podmarkama se planiraju i konzistentno provode.

U komuniciranju marke na tržištu Hrvatske posebno se ističe tradiciju, obiteljske vrijednosti, vrhunsku kvalitetu i zdravlje. U komunikaciji se najviše koriste društvene mreže (Facebook, Instagram) i vlastita web stranica. U komunikaciji marke na tržištu SAD-a kupcima se proizvod približava vizurama ljepota Dalmacije, obzirom na naziv podmarke. Obje podmarke su prepoznate kao obilježja iznimne kvalitete prehrambenog proizvoda s konkurentnim omjerom cijene i kvalitete, intenzivnim prirodnim okusima i nutritivno vrijednim sastavom visokih ekoloških standarda. Sve to doprinosi održavanju privlačnog i poželjnog imidža marke. U narednom razdoblju marketinški fokus će biti na Horeca kanalima prodaje kako bi se distribucija proširila u sektoru turizma i na taj način upoznavalo turiste s ovom markom navodeći ih da zbog zadovoljstva kvalitetom postaju *promotori* ove marke u svojim zemljama.

#### 4.1.2. Analiza poslovanja OPG Miletić "Spara"

Tvrtku OPG Miletić Spara osnovala je 2009. godine vlasnica Deane Miletić u želji da kreativno koristi razdoblje nakon umirovljenja na djedovini uređenjem maslinika. Uredila je zemljište i zasadila 120 stabala maslina, nakon čega je otvorila OPG. Nakon nekoliko godina kada su masline počele donositi plodove razvijaju se različiti recepti temeljeni na maslinovom ulju uz kontinuitet proizvodnje kvalitetnog maslinovog ulja kome su dodijeljene mnoge nagrade. Pokreće se proizvodnja mnogih kolača temeljenih na extra djevičanskom

maslinovom ulju, a recepti nekih proizvoda su zaštićeni u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo ([www.opg-spara.com](http://www.opg-spara.com)).

OPG Spara trenutno proizvode nude na domaćem tržištu kroz nekoliko trgovina zdrave prehrane te kroz lanac marketa Interspar. Otvorena je i vlastita kušaonica na Klisu. Tijekom 2021. godine se započelo s izvozom na tržište Njemačke (Frankfurt).

Ime marke ima zanimljivu povijest jer je vezano uz područje Klisa i Dalmacije. SPARA je isključivo ženski uporabni predmet. Nalik je okruglom jastučiću promjera 15-20 centimetara. Izrađuje se povezivanjem višekutnih komada raznobojne tkanine, kojom se i puni. Žene su to postavljale na glavu kada bi nosile kante s vodom, košare s voćem ili vreće s maslinama. Tako je ovaj tradicionalni proizvod kućne radinosti osmišljen da bi nošenje tereta na glavi učinio ugodnijim kao obilježje otpornosti i snage dalmatinskih žena kroz povijest postao simbol otpornosti istoimenog OPG-a.

Asortiman proizvoda trenutno obuhvaća 7 proizvoda: *Uskočka pogača*, *Kliška štruca*, *Kolač Spara*, *Kripno slatko od kupina*, *Kripno slatko od meda i suhog voća*, *Smokve u sirupu* te razni džemovi (marelica, limun i jabuka s mrkvom i dr.).

Džem i ostali proizvodi spadaju u kategoriju lako pokvarljive robe pa je važno adekvatno skladištenje (proizvodi se skladište na sobnoj temperaturi, na suhom i hladnom mjestu, zaštićeni od sunca). Proizvodi su napravljeni isključivo od domaćih namirnica a većinu ih proizvodi OPG Spara. Ovisno radi li se o džemovima (staklenke) ili kolačima (omotani prijanjajućom folijom) ambalažiraju se u smeđe kutije s upadljivom markom Spare i pratećim informacijama o sastavu proizvoda, roku trajanja, energetskim vrijednostima i nekim tradicijskim detaljima. Ambalaža za izvoz obogaćena je dodatnim detaljima vezanim uz povijest i lokalne legende.

Promocija marke se provodi putem *online* oglašavanja putem vlastite web stranice [OPG-spara.com](http://OPG-spara.com) i društvenim mrežama na kojima tvrtka ima vlastite profile (Instagrama i Facebook). Tvrtka ulaže u oglašavanje putem plaćenih web oglasa (google ads). I suradnja s trgovačkim lancem Spar se koristi za promociju marke. Izlaže se na sajmovima u Hrvatskoj i inozemstvu (sajam u Berlinu) gdje se organiziraju degustacije.

Trenutno je glavni kanal distribucije prodaja na kućnom pragu, suradnja s specijaliziranim trgovinama (wine shopovi, trgovine delicijama) i suradnja s trgovačkim lancem Spar (na tržištu cijele Hrvatske). Proizvodi su prepoznati kao visoko kvalitetni, premijskih karakteristika za posebne prilike (godišnjice, rođendani i slično). Kupci su prepoznali dobar omjer cijene i kvalitete proizvoda. Tvrtka je prepoznala važnost imidža marke pa razvija aktivnosti upravljanja njome. Teže stvaranju dojma ekskluzivnost marke pa se promišlja o promjenama u distribuciji obzirom da se ne teži većem rastu proizvodnje.

#### 4.1.3. Analiza poslovanja tvrtke Nadalina

Tvrtka LUXOR se od 1990. godine bavi proizvodnjom, preradom i pakiranjem začina, začinskog bilja, suhog voća i dodataka hrani. Neke od tih proizvoda tvrtka proizvodi sama (vanilin šećer, prašak za pecivo te mješavine začina), neke otkupljuje od malih proizvođača pa ih dorađuje ili prerađuje (lovorov list, ružmarin, kadulju, mljeveni rogač...), a egzotične začine i sušeno voće uvozi iz Indonezije, Malezije i pakira u vlastitu ambalažu. Od 2002. godine tvrtka proizvodi začinske mješavine po vlastitim recepturama prilagođene za upotrebu u domaćinstvu. Čitav asortiman svojih proizvoda nudi i u tzv. gastro pakiranjima za hotele i restorane.

Nakon višegodišnjeg rada u neadekvatnim iznajmljenim prostorima, 1998. godine izgrađeni su vlastiti proizvodni pogoni sa skladištem i uredskim prostorima u Solinu. Zaposleni su novi djelatnici, pa ih je sada 16, a ubrzani su i proizvodni procesi. Nabavljeni su novi strojevi te je uvedena stroža kontrola kvalitete finalnih proizvoda. Od 2000. godine udio izvoza je narastao na više od 20%. Proizvodi marke *Nadalina* se nude i u zemljama u okruženju (BIH, Srbija i Crna Gora). Primarni fokus je na domaće tržište pa su proizvodi dostupni u velikim trgovačkim lancima ([www.nadalina.hr](http://www.nadalina.hr)).

Strategija razvoja tvrtke se oslanja na širenja tržišta putem mreže kooperanata-poljoprivrednika u slabije razvijenim područjima Dalmacije. Kooperanti uzgajaju mediteransko začinsko bilje koje tvrtka Luxor otkupljuje, dorađuje, pakira i plasira na tržište pod markom *Nadalina Etno* ističući autohtone domaće sirovine.

Nakon dvadesetak godina rasta tvrtka je danas jedan od vodećih hrvatskih proizvođača začina. Vlasnik Marinko Biškić, nekadašnji glazbenik ponudu je proširio i mini tvornicom čokolade. Opredijelio se za posebne čokolade koje su drugačije od konkurencije sastavom i pakiranjem. *Nadalina* čokolade su posebne po dodacima (cimet, muškatni oraščići, rogač, suhe smokve, krema od maslinovog ulja, magareće mlijeko i dr.). Godine 2012. su na tržištu predstavili gramofonsku ploču od čokolade sa snimkom kompozicije *Ona više ne stanuje tu* autora glazbe Nene Belana, te teksta koji ju je i otpjevao Marinko Biškić, vlasnik tvrtke. Ovu neobičnu priču je objavio *Reuters*, pa su je prenijeli mnogi svjetski mediji (*BBC, La Repubblica, Yahoo news, SKY news, NHK* Japanska nacionalna TV i svi mediji u regiji). Ovakav globalni publicitet je pridonio poznatosti marke i promociji tvrtke povećanjem prepoznatljivosti na domaćem i na inozemnom tržištu.

*Nadalina* čokolade se proizvode od kakao zrna, ne od kakao praha, masla i šećernog sirupa. O kvaliteti ove čokolade svjedoče mnoge dodijeljene nagrade za kvalitetu. Čokolada punjena kremom od suhих smokava i prošeka dobila je nagradu kao inovacija na izložbi inovatora ARKA. Čokolada punjena kremom od maslinovog ulja i čokolada s 50% cvjetnog meda su osvojile brončane medalje.

Svoje proizvode tvrtka prodaje na tržištu pod krovnom markom *Nadalina*. Naziv marke potječe od festivalske

kompozicije koju su izveli Boris Dvornik i Oliver Dragojević slijedom čega je tvrtka stekla mnoge lojalne kupce. U marketingu se ulaže u održavanje poželjnog imidža lokalnog proizvođača visoke kvalitete. Stiliziran ispis imena na crvenoj podlozi ojačan je tradicionalnom slikom dalmatinske žene radi personifikacije podrijetla proizvoda.

Tvrtka svoje proizvode promovira prvenstveno putem *online* kanala (web stranica i društvene mreže). Promišljaju se originalni načini promocije, pa je tako za 25. rođendan postojanja tvrtke na splitskom peristilu napravljena najveća čokolada na svijetu, što su također prenijeli mnogi svjetski mediji. Promociju prakticiraju i nastupima glazbene skupine *Fon Biskic i Narodno blago* koja je krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina bila poznata na lokalnoj rock sceni.

Obilježja na kojima grade imidž svojih proizvoda i krovne marke su visoka kvaliteta, originalni sastojci, ekskluzivnost. Dio asortimana čokolada se prodaje u specijaliziranim trgovinama čokolade, u poklon trgovinama, bescarinskim prodavaonicama i sl.

Marka je prepoznata kao obilježje domaćeg, zdravog asortimana u kome se nude i odabrani ekskluzivni proizvodi (čokoladni program).

#### 4.1.4. Analiza poslovanja tvrtke SMS

Tvrtku SMS osnovao je Srđan Mladinić 1989. godine u složenom vremenu za poduzetništvo u uvjetima rastuće inflacije i političkim previranjima u regiji. Poslovanje je započelo sa soljenjem ribe za druge proizvođače, a potom s ribljim prerađevinama ponuđenima pod vlastitom markom SMS. Postavljeni su vrlo visoki standardi kvalitete što je ostalo zapamćeno do danas. Kvalitetni proizvodi, vrhunski dizajn ambalaže i briga o zaposlenicima su asocijacije koje se i danas povezuju s tom tvrtkom. Rast je bio planiran i postepen, a tako se širio i asortiman prehrambenih proizvoda.

Prvi originalni SMS-ov proizvod komercijaliziran je kao podmarka *Srdel pasta* 1991. godine. Ta pašteta u tubi je predstavljala potpunu novost na domaćem tržištu. Par godina kasnije, 1994. SMS na tržištu komercijalizira vlastito ekstra djevičansko maslinovo ulje čime je potaknula i druge domaće proizvođače da ponude najvišu klasu maslinovog ulja. Sljedećih godina asortiman je proširen džemovima, gotovim jelima i mnogim proizvodima od maslinovog ulja, te različitim konzerviranim i prerađenim ribama ([www.slobodnadalmacija.hr](http://www.slobodnadalmacija.hr)).

Posebnost asortimana tvrtke SMS je bila što su sve sirovine (osim ribe) bile iz vlastitog uzgoja. Tvrtka je imala velike maslinike s više od 353 000 stabala maslina i plantaže sa više od 54 000 stabala smokava. Vlastiti proizvodni pogoni su bili u Trilju i Dugopolju gdje su 2006. godine otvorili i jedini laboratorij u Hrvatskoj koji

je izdavao certifikate o sortnom/geografskom podrijetlu proizvoda od maslina, što je bio preduvjet za izvoz maslinova ulja u zemlje EU-a. No to je vrijeme kada se svašta miješalo pod maslinovo ulje, pa se slijedom toga izbjegavalo i pribavljanje certifikata za izvoz. Zbog toga laboratorij nije opstao, pa je nakon nekoliko godina zatvoren.

Svi proizvodi tvrtke SMS zapamćeni su po kvaliteti i doživljavalo ih se kao ekskluzivnu ponudu, a na domaćim i međunarodnim natjecanjima osvajali su prestižne nagrade. U Hrvatskoj su bili distribuirani putem maloprodajne mreže domaćih trgovačkih lanaca. Profitni potencijali tvrtke su bili evidentni pa se SMS našao u okruženju nedobronamjernih poslovnih subjekata koji su razmišljali o preuzimanju. Nekorektan odnos *Konzuma* čiji je vlasnik također htio preuzeti SMS je rezultirao prekidom suradnje. Gubitkom više od 500-injak maloprodajnih mjesta SMS ima problema s likvidnošću. Tvrtka je izvozila i u inozemstvo, pa se SMS marka pozicionirala i u SAD-u. I u tom dijelu poslovanja iskrsnuli su problemi jer su vlasnici partnerske tvrtke zadužene za američko tržište pokušali kopirati recepturu određenih proizvoda, a kontrolirali su i sve distributere, pa su izvozni poslovi za američko tržište zaustavljeni. Planiralo se asortiman ponuditi i na tržištu Bliskog Istoka zbog čega je osnovana poslovnica tvrtke u Omanu (SMS Innovation Food Middle East Ilc.). Prodaja na Bliskom Istoku je rasla, ali zbog problema s likvidnošću matična je tvrtka završila u stečaju. Tvrtka je poslovanje pokušavala održati suradnjom s Podravkom pa preko njih distribuirati svoje proizvode, no odabrana političko koruptivna tvorba je evidentno nastojala uništiti SMS radi preuzimanja njihovih resursa. Nasadi su preuzeti pa je moguće kroz vlasničku strukturu na tim resursima prepoznati iz kojih su društvenih grupa potekli oni koji su uništili SMS. Ta grupa je ipak bila nesposobna za održati tržišnu poziciju velike tvrtke, kao i postojeći asortiman.

Naziv tvrtke SMS asocijacija je na sunce, more i sol, oko čega je razvijan i logotip stiliziranih slova SMS narančaste i zelene boje s dva lista, masline i smokve. Uloženo je puno u osmišljavanje imidža i marke, a aktivnosti upravljanja markom bile su potpora u pozicioniranju na novim tržištima. Kolika je bila snaga SMS marke svjedoči da se i danas, nakon više od 15 godina nestanka o tvrtci govori s poštovanjem prema kvaliteti asortimana, ozbiljnosti poslovanja i posebnom odnosu prema zaposlenicima.

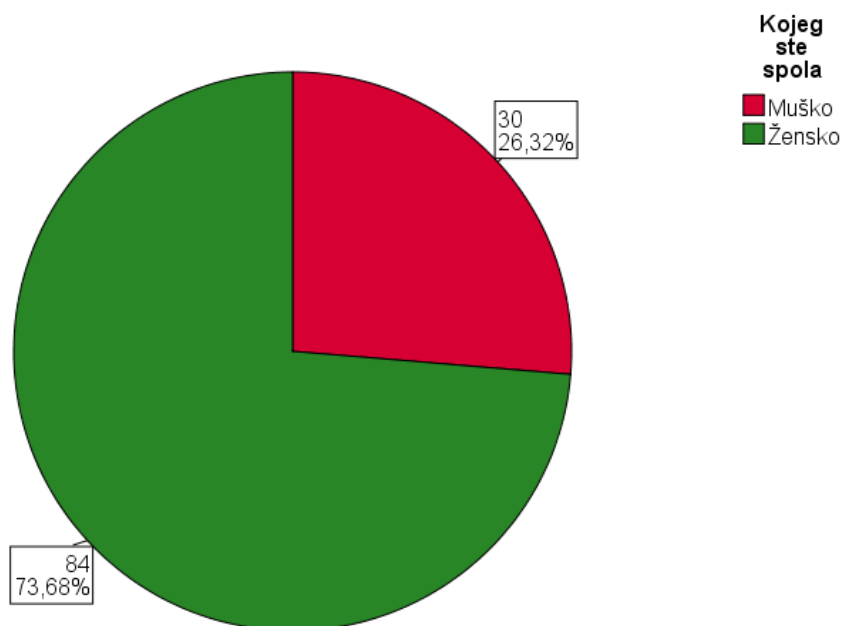
SMS se može smatrati jednom od najpoznatijih i tržišno najdojmljivijih marki na području Dalmacije. Vlasnik tvrtke, Srđan Mladinić, bio je inovator i jedinstven poduzetnik ispred svoga vremena. Prepoznao je važnost i značaj marke u poslovanju u vremenu kada su o tome tek rijetki razmišljali. Njegovo poštenje i beskompromisnost u konačnici ga je dovelo pred zid *pred zid* kako bi mu uz podršku političkih lobija bili oduzeti resursi koje je stvorio sa svojim suradnicima.

## 4.2. Rezultati anketnog upitnika

Prema spolu je veća zastupljenost ispitanica (n=84; 73,68%) u odnosu na zastupljenost ispitanika kojih je 30 (26,32%).

#### Grafički prikaz 4.

*Ispitanici prema spolu*

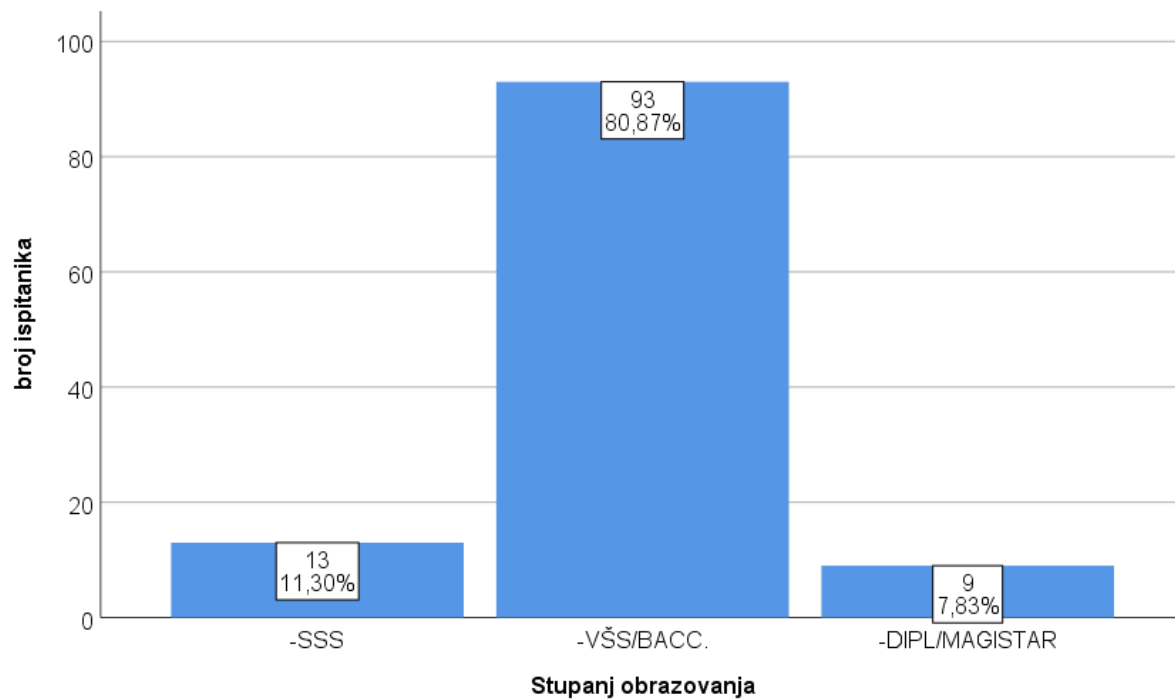


Napomena: Prikaz autora

Najčešći stupanj obrazovanja ispitanika je viša stručna sprema (n=93; 80,87%), dok su magistri i diplomirani zastupljeni sa 9 ispitanika (7,83%).

#### Grafički prikaz 5.

*Ispitanici prema razini obrazovanju*

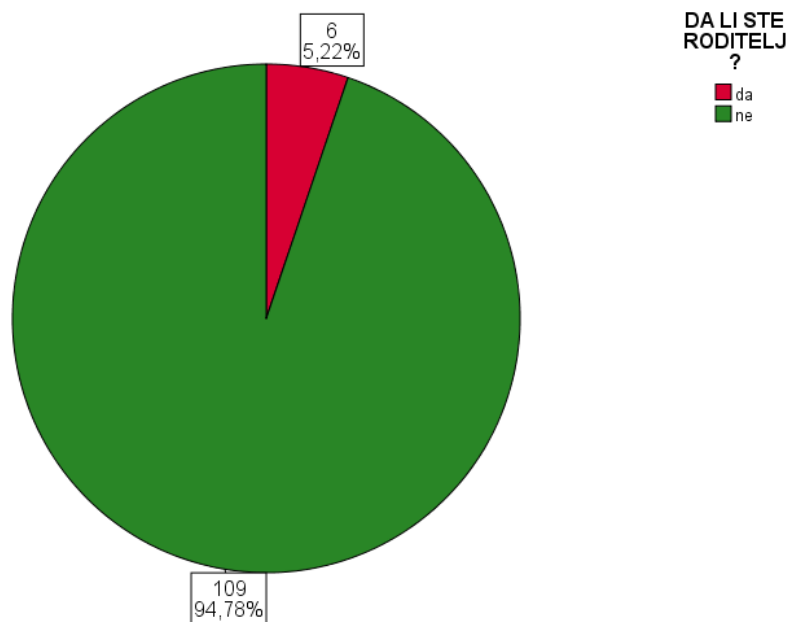


Napomena: Prikaz autora

Za 103 je veći broj ispitanika koji nisu roditelji u odnosu na zastupljenost roditelja koji su u uzorku zastupljeni sa 6 ispitanika (5,22%).

### Grafički prikaz 6.

*Ispitanici prema roditeljskom statusu*



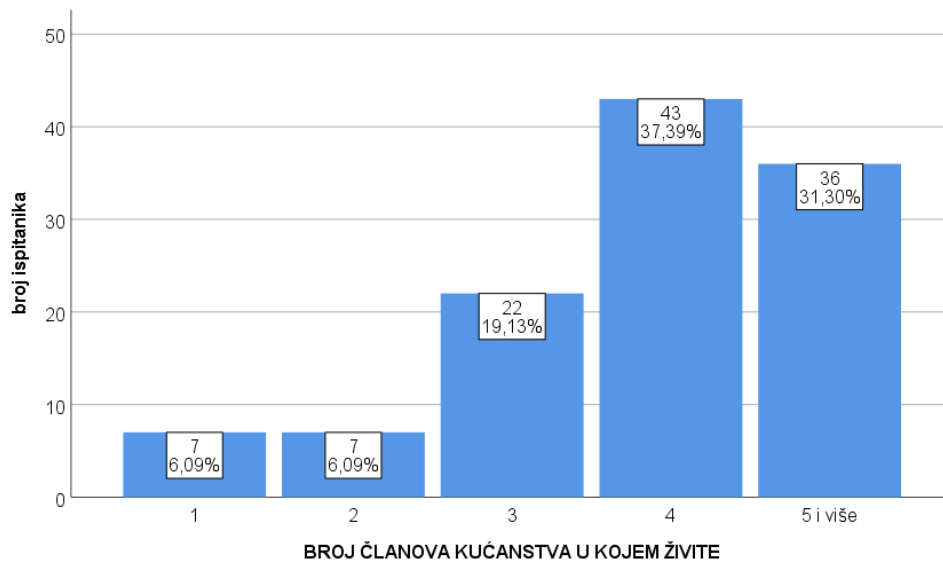
Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika živi u kućanstvima koja broje 4 člana (n=43; 37,39%), dok su ispitanici koji su u suživotu zastupljeni sa po 7 ispitanika (po 6,09%).

### Grafički prikaz 7.

*Ispitanici prema broju članova kućanstva*



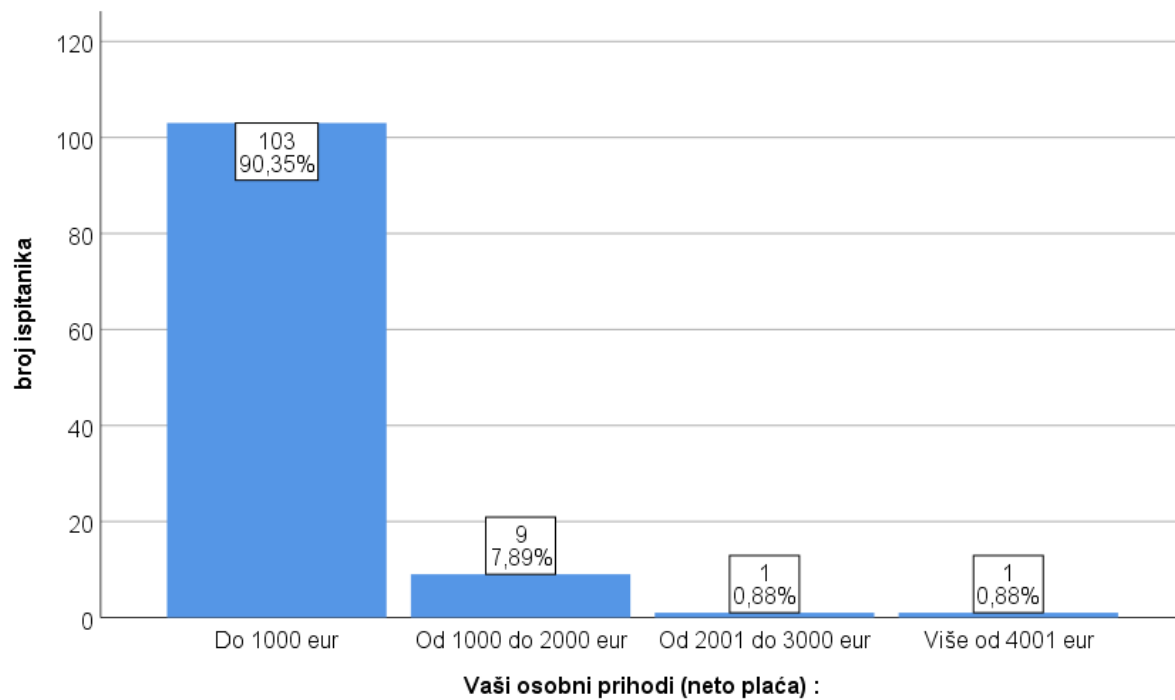


Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika ima osobne prihode do 1.000 EUR (n=103; 90,35%), dok je po jedan ispitanik sa dohotkom između 2.001 i 3.000 EUR, te sa dohotkom većim od 4.000 EUR.

**Grafički prikaz 8.**

*Ispitanici prema osobnim prihodu (neto plaća)*

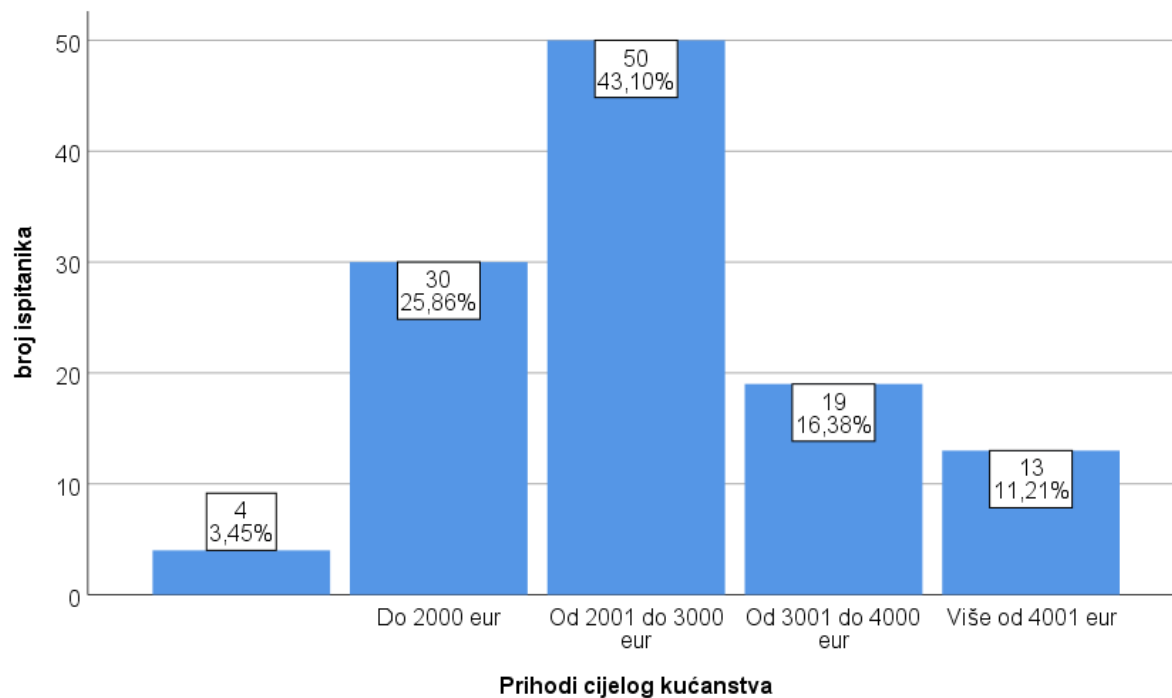


Napomena: Prikaz autora

Obitelji najvećeg broja ispitanika ostvaruju dohodak između 2.0001 i 3.000 EUR (n=50; 43,10 %).

### Grafički prikaz 9.

*Ispitanici prema prihodu kućanstva*



Napomena: Prikaz autora

U nastavku se prezentira rezultat prepoznavanja marke koji se temelji na prezentiranim prikazima. Kao prvi par marki za prepoznavanje navedene su marke Milka i Nadalina.

### Grafički prikaz 10.

*Prezentirane marke proizvoda*



Izvor: <https://www.milka.hr/hr-HR/svi-proizvodi> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.nadalina.hr/> [pristupljeno 25.02.2023.].

**Tablica 1.***Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke*

Upoznatost s markom	
Prosjek	-3,90
SD	1,84
Medijan	-5,00
Min	-5,00
Max	5,00

Napomena: Prikaz autora

Ispitanici u prosjeku više poznaju marku Milka, te je utvrđena prosječna razina poznavanja marke u odnosu na Nadalinu 3,90 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,84 boda

**Tablica 2.***Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu*

<b>V1. Kako preferirate odabranu marku u odnosu na drugu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-Ova marka mi omogućava izražavanje mojih vlastitih stavova bolje	3	2,59
-diferencijacija (ova marka se izdvaja od drugih po karakteristikama, sastavu,..)	39	33,62
-kvaliteta	28	24,14
-proizvod ove marke ima bolji okus	31	26,72
-ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	15	12,93
Ukupno	116	100.000

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu temeljem diferencijacije (ova marka se izdvaja od drugih po karakteristikama, sastavu,..) (n=39; 33,62%), dok najmanji broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu jer smatra da marka bolje omogućava izražavanje vlastitih stavova (n=3; 2,59%).

**Tablica 3.***Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti*

<b>V1.1. Gdje najčešće kupujete proizvod marke sa kojom ste više upoznati:</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-online	2	1,72
-specijalizirane trgovine (zdrave hrane, duty free shopovi..)	3	2,59

### Tablica 3.

*Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti*

<b>V1.1. Gdje najčešće kupujete proizvod marke sa kojom ste više upoznati:</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-trgovina	110	94,83
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	1	0,86
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>

Napomena: Prikaz autora

Najčešće mjesto kupovanja preferirane marke je trgovina (n=110; 94,83%).

U nastavku se prezentira rezultat drugog prepoznavanja marke koji se temelji na prezentiranim prikazima.

Kao prvi par marki za prepoznavanje navedene su marke Podravka i SMS.

### Grafički prikaz 11.

*Prezentirane marke proizvoda*



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/zelene-masline/> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/umjesto-ljubica-sms-dizajniraju-bruketa-zinic-20100903> [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 4.

*Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke*

	Upoznatost s markom
Prosjek	-3.25
SD	2.06
Medijan	-4.00
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

Ispitanici u prosjeku više poznaju marku Podravka, te je utvrđena prosječna razina poznavanja marke u odnosu na SMS 3,25 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,06 bodova.

**Tablica 5.***Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu*

<b>V1, Kako preferirate odabranu marku u odnosu na drugu_6</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% valjani</b>
-Ova marka mi omogućava izražavanje svojih vlastitih stavova bolje	1	0,86	0,88
-diferencijacija (ova marka se izdvaja od drugih po karakteristikama, sastavu,,,) )	29	25,00	25,44
-kvaliteta	39	33,62	34,21
-proizvod ove marke ima bolji okus	10	8,62	8,77
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	35	30,17	30,70
Nedostaje podatak	2	1,72	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu temeljem kvalitete (n=39; 33,62%), dok najmanji broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu jer smatra da marka bolje omogućava izražavanje vlastitih stavova (n=1; 0,88%).

**Tablica 6.***Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti*

<b>V1,1, Gdje najčešće kupujete proizvod marke sa kojom ste više upoznati:_7</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% valjani</b>
-specijalizirane trgovine (zdrave hrane, duty free shopovi,,)	2	1,72	1,75
-trgovina	100	86,21	87,72
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	12	10,35	10,53
Nedostaje podatak	2	1,72	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najčešće mjesto kupovanja preferirane marke je trgovina (n=100; 86,21%).

U nastavku se prezentira rezultat prepoznavanja marke koji se temelji na prezentiranim prikazima. Kao treći par marki za prepoznavanje navedene su marke Podravka i Dida Boža.

**Grafički prikaz 12.***Prezentirane marke proizvoda*



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/dzem-marelica/> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.didaboza.hr/hr/proizvodi/ekstra-konvencionalni-dzemovi/ekstra-dzem-marelica-690g/> [pristupljeno 25.02.2023.].

**Tablica 7.**

*Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke*

	Upoznatost s markom
Prosjek	-2,77
SD	2,34
Medijan	-4,00
Min	-5,00
Max	5,00

Napomena: Prikaz autora

Ispitanici u prosjeku više poznaju marku Podravka, te je utvrđena prosječna razina poznavanja marke u odnosu na marku Dida Božo 2,77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,34 boda.

**Tablica 8.**

*Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu*

V1, Kako preferirate odabrani proizvod marke u odnosu na drugi	n	%
-diferencijacija (ova marka se izdvaja od drugih po karakteristikama, sastavu,,)	20	17,24
-kvaliteta	37	31,90
-ova marka mi omogućava izražavanje mojih vlastitih stavova bolje	4	3,45

**Tablica 8.***Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu*

<b>V1, Kako preferirate odabrani proizvod marke u odnosu na drugi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-proizvod ove marke ima bolji okus	17	14,66
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	38	32,76
Nedostaje podatak	0	0,00
Ukupno	116	100,00

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu temeljem kvalitete (n=37; 31,90%), dok najmanji broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu jer smatra da marka bolje omogućava izražavanje vlastitih stavova (n=4; 3,45%).

**Tablica 9.***Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti*

<b>V1,1, Gdje najčešće kupujete proizvod marke sa kojim ste više upoznati:</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% valjani</b>
-online	1	0,86	0,87
-ostalo (navesti)	1	0,86	0,87
-specijalizirane trgovine (zdrave hrane, duty free shopovi,,)	1	0,86	0,87
-trgovina	98	84,48	85,22
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	14	12,07	12,17
Nedostaje podatak	1	0,86	
Ukupno	116	100,00	

Napomena: Prikaz autora

Najčešće mjesto kupovanja preferirane marke je trgovina (n=98; 84,48%).

U nastavku se prezentira rezultat prepoznavanja marke koji se temelji na prezentiranim prikazima. Kao četvrti par marki za prepoznavanje navedene su marke Schwartau i Spara.

**Grafički prikaz 13.:***Prezentirane marke proizvoda*





Napomena: Preuzeto sa: [www.opg-spara.com](http://www.opg-spara.com) [pristupljeno 25.02.2023. ] i <https://www.schwartau.de/home/produkte/brotaufstriche/weniger-zucker/aprikose-weniger-zucker> [pristupljeno 25.02.2023.].

**Tablica 10.**

*Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke*

	Upoznatost s markom
Prosjek	-0,77
SD	1,73
Medijan	0,00
Min	-5,00
Max	4,00

Napomena: Prikaz autora

Ispitanici u prosjeku više poznaju marku Schwartau, te je utvrđena prosječna razina poznavanja marke u odnosu na marku Spara 0,77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,73 bodova.

**Tablica 11.**

*Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu*

V1, Kako preferirate odabranu marku u odnosu na drugu_12	n	%	% valjani
-Ova marka mi omogućava izražavanje mojih vlastitih stavova bolje	2	1,72	1,74
-diferencijacija (ova marka se izdvaja od drugih po karakteristikama, sastavu,,,)	10	8,62	8,70
-kvaliteta	12	10,35	10,44
-proizvod ove marke ima bolji okus	4	3,45	3,48
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	87	75,00	75,65
Nedostaje podatak	1	0,86	
Ukupno	116	100,00	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika ima jednaku preferenciju prema obje marke / ne odnosi se na njih (n=87; 75,00%).

Među ispitanicima koji imaju preferenciju najveći broj preferira odabranu marku u odnosu na drugu temeljem

kvalitete (n=12; 10,35%), dok najmanji broj ispitanika preferira odabranu marku u odnosu na drugu jer smatra da marka bolje omogućava izražavanje vlastitih stavova (n=2; 1,74%).

**Tablica 12.**

*Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti*

V1,1, Gdje najčešće kupujete proizvod marke sa kojim ste više upoznati: _13	n	%	% valjani
-online	2	1,72	1,74
-ostalo (navesti)	4	3,45	3,48
-specijalizirane trgovine (zdrave hrane, duty free shopovi,,)	6	5,17	5,22
-trgovina	40	34,48	34,78
- ne odnosi se na mene / imam jednaku preferenciju prema obje marke	63	54,31	54,78
Nedostaje podatak	1	0,86	
Ukupno	116	100,00	

Napomena: Prikaz autora

Najčešće mjesto kupovanja preferirane marke je trgovina (n=40; 34,48%).

### Preferencija odabira marke 1

#### Grafički prikaz 14.

*Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje*



Napomena: Preuzeto sa : <https://www.milka.hr/hr-HR/svi-proizvodi> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano) i <https://www.nadalina.hr/> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano).

**Tablica 13.**

*Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje*

	Preferencija odabira marke
Prosjek	-3.43

SD	2.12
Medijan	-4.00
Min	-5.00
Max	4.00

Napomena: Prikaz autora

Veća je razina preferencije odabira pakiranja Milke u odnosu na preferenciju odabira pakiranja marke Nadalina, te je razina preferencije 3,43 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,12.

## Preferencija odabira marke 2

### Grafički prikaz 15.

*Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje*



Napomena: Preuzeto sa: [www.opg-spara.com](http://www.opg-spara.com) [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano) i <https://www.schwartau.de/home/produkte/brotaufstriche/weniger-zucker/aprikose-weniger-zucker> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano).

### Tablica 14.

*Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje*

	Preferencija odabira marke
Prosjek	-0.38
SD	2.56
Medijan	0.00
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

Veća je razina preferencije odabira pakiranja Schwartzau u odnosu na preferenciju odabira pakiranja marke Spara, te je razina preferencije 0,38 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,56.

### Preferencija odabira marke 3

#### Grafički prikaz 16.

*Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje*



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/zelene-masline/> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano) i <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/umjesto-ljubicica-sms-dizajniraju-bruketa-zinic-20100903> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano).

#### Tablica 15.

*Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje*

	Preferencija odabira marke
Prosjek	-2.92
SD	2.21
Medijan	-4.00
Min	-5.00
Max	4.00

Napomena: Prikaz autora

Veća je razina preferencije odabira pakiranja Podravke u odnosu na preferenciju odabira pakiranja marke SMS, te je razina preferencije 2,92 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,21.

## Preferencija odabira marke 4

### Grafički prikaz 17.

*Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje*



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/dzem-marelica/> [pristupljeno 25.02.2023.] (oblikovano) i <https://www.didaboza.hr/hr/proizvodi/ekstra-konvencionalni-dzemovi/ekstra-dzem-marelica-690g/> (oblikovano) [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 16.

*Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje*

	Preferencija odabira marke
Prosjek	-1.81
SD	2.81
Medijan	-2.50
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

Veća je razina preferencije odabira pakiranja Podravke u odnosu na preferenciju odabira pakiranja marke Dida Božo, te je razina preferencije 1,81 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,81.

## Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji marke 1

### Grafički prikaz 18.

Prezentirane marke proizvoda



Napomena: Preuzeto sa: : <https://www.milka.hr/hr-HR/svi-proizvodi> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.nadalina.hr/> [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 17.

Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju

	Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji
Prosjek	-3.94
SD	1.43
Medijan	-5.00
Min	-5.00
Max	0.00

Napomena: Prikaz autora

Prema grafičkoj prezentaciji je veća razina preferencije odabira marke Milka u odnosu na marku Nadalina. Prosječna razina preferencije je 3,94 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,43.

## Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji marke 2

### Grafički prikaz 19.

Prezentirane marke proizvoda



Napomena: Preuzeto sa: [www.opg-spara.com](http://www.opg-spara.com) [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.schwartau.de/home/produkte/brotaufstriche/weniger-zucker/aprikose-weniger-zucker> [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 18.

Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju

	Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji
Prosjek	-0.60
SD	2.68
Medijan	0.00
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

Prema grafičkoj prezentaciji je veća razina preferencije odabira marke Schwartau u odnosu na marku Spara. Prosječna razina preferencije je -0,60 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,68.

Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji marke 3

### Grafički prikaz 20.

Prezentirane marke proizvoda



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/zelene-masline/> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/umjesto-ljubica-sms-dizajniraju-bruketa-zinic-20100903> [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 19.

*Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju*

	Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji
Prosjek	-3.19
SD	2.42
Medijan	-4.00
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

### Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji marke 4

### Grafički prikaz 20.

*Prezentirane marke proizvoda*



Napomena: Preuzeto sa: <https://www.podravka.hr/proizvod/dzem-marelica/> [pristupljeno 25.02.2023.] i <https://www.didaboza.hr/hr/proizvodi/ekstra-konvencionalni-dzemovi/ekstra-dzem-marelica-690g/> [pristupljeno 25.02.2023.].

### Tablica 20.

*Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju*

	Preferencija odabira prema grafičkoj prezentaciji
Prosjek	-2.76
SD	2.88



Medijan	-4.00
Min	-5.00
Max	5.00

Napomena: Prikaz autora

Prema grafičkoj prezentaciji je veća razina preferencije odabira marke Podravka u odnosu na marku Dida Božo. Prosječna razina preferencije je -2,76 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,88.

**Tablica 21.**

*Kada pomislite na pojam obiteljska marka/poduzeće koja od navedenih tvrdnji vam prva pada na pamet*

<b>V1. Kada pomislite na pojam obiteljska marka/poduzeće koja od navedenih tvrdnji vam prva pada na pamet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Valjani odgovori %</b>
Inovacija	4	3,45	3,48
Kvaliteta	20	17,24	17,39
Tradicija	91	78,45	79,13
Nedostaje podatak	1	0,86	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika na pojam obiteljska marka/poduzeće ima asocijaciju tradicije (n=91; 78,45%).

**Tablica 22.**

*Smatrate li da su marke obiteljskih poduzeća kvalitetnije od industrijskih ?*

<b>V2. Smatrate li da su marke obiteljskih poduzeća kvalitetnije od industrijskih ?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Valjani odgovori %</b>
da	99	85,35	86,09
ne	16	13,79	13,91
Nedostaje podatak	1	0,86	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika smatra da su marke obiteljskih poduzeća kvalitetnije u odnosu na industrijske (n=99; 85,35%).

**Tablica 23.**

*Prilikom kupovine proizvoda vodite li računa radi li se o marki obiteljskog poduzeća ili industrijskoj marki ?*

<b>V4. Prilikom kupovine proizvoda vodite li računa radi li se o marki obiteljskog poduzeća ili industrijskoj marki ?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Valjani odgovori %</b>
da	35	30,17	30,70
ne	79	68,10	69,30
Nedostaje podatak	2	1,72	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika prilikom kupovine proizvoda ne vodi računa radi li se o marki obiteljskog poduzeća ili industrijskoj marki (n=79; 68,10%).

**Tablica 24.**

*Smatrate li da marke obiteljskih poduzeća mogu konkurirati snažnim industrijskim markama (npr. Nadalina vs Dorina) ?*

<b>V5.Smatrate li da marke obiteljskih poduzeća mogu konkurirati snažnim industrijskim markama (npr. Nadalina vs Dorina) ?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Valjani odgovori %</b>
Da	61	52,59	53,04
Ne	42	36,21	36,52
Ne znam	12	10,35	10,44
Nedostaje podatak	1	0,86	
<b>Ukupno</b>	<b>116</b>	<b>100,00</b>	

Napomena: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika smatra da marke obiteljskih poduzeća mogu konkurirati snažnim industrijskim markama (npr. Nadalina vs Dorina), te navedeni stav dijeli 61 ispitanik (52,59%).

## Ispitivanje istraživačkih pitanja

Prvo istraživačko pitanje je utvrditi kako identitet marke utječe na prepoznatljivost obiteljskog poduzeća. Istraživačko pitanje se ispituje kroz istraživačka podpitanja.

Prvim istraživačkim podpitanjem želi se ispitati prisutnost zavisnosti u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke.

Zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke se ispituje upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije. Upotreba Spearmanovog koeficijenta je opravdana budući da varijable imaju oblik ranga preferencije.

**Tablica 25.**

### *Spearmanov test korelacije*

	N	rho	t(N-2)	P
Identitet Milka/Nadalina čokolada & t [„Usudi se pokazati nježnost“] -Milka	116	0,16	1,79	0,077
Identitet Schwartau/Spara džem & [„Pa nek živi rad“] – Spara	116	0,07	0,77	0,444
Identitet Schwartau/Spara džem & [„Prvi dodatak dana“]	115	0,05	0,51	0,612
Identitet Podravka/SMS masline & Slogan [„Kompanija sa srcem“] - Podravka	117	0,05	0,55	0,582
Identitet Podravka/Dida Božo džem & Slogan [„Kompanija sa srcem“] - Podravka	116	0,04	0,42	0,676

Napomena: Prikaz autora

Ispitivanjem nije utvrđena prisutnost statistički značajne veze.

Drugim istraživačkim podpitanjem želi se ispitati postoji li zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na specifičnost pakiranja.

Zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke se ispituje upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije. Upotreba Spearmanovog koeficijenta je opravdana budući da varijable imaju oblik ranga preferencije.

**Tablica 26.***Spearmanov test korelacije*

	N	rho	t(N-2)	P
Identitet Milka/Nadalina čokolada & Specifičnost ambalaže Milka/Nadalina čokolada	121	0,35	4,04	<0,001
Identitet Schwartau/Spara džem & Specifičnost ambalaže Schwartau/Spara džem	118	0,59	7,96	<0,001
Identitet Podravka/SMS masline & Specifičnost ambalaže Podravka/SMS masline	120	0,49	6,18	<0,001
Identitet Podravka/Dida Božo džem & Specifičnost ambalaže Podravka/Dida Božo džem	120	0,61	8,28	<0,001

**Napomena: Prikaz autora**

Koeficijent korelacije između prepoznavanja marke obiteljskog poduzeća Nadalina i preferenciji prema specifičnosti ambalaže obiteljskog poduzeća Nadalina je 0,35. Koeficijent je statistički značajan ( $P < 0,001$ ). Statistički značajna povezanost je utvrđena i kod marke džema Spara sa pakiranjem džema Spara ( $\rho = 0,59$ ;  $P < 0,001$ ), marke maslina SMS sa specifičnosti pakiranja ( $\rho = 0,49$ ;  $P < 0,001$ ), te Marke obiteljskog poduzeća Dida Božo sa specifičnosti pakiranja ( $\rho = 0,61$ ;  $P < 0,001$ ).

Najveći intenzitet povezanosti je utvrđen kod marke Dida Božo gdje veća razina poznavanja marke Dida Božo dovodi do najveće preferencije ambalaže marke Dida Božo.

Trećim istraživačkim potpitanjem želi se ispitati postoji li zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na naziv marke.

Zavisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke se ispituje upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije. Upotreba Spearmanovog koeficijenta je opravdana budući da varijable imaju oblik ranga preferencije.

**Tablica 27.***Spearmanov test korelacije*

	N	rho	t(N-2)	P
Identitet Milka/Nadalina čokolada & Ime marke Milka/Nadalina čokolada	121	0,51	6,43	<0,001
Identitet Schwartau/Spara džem & Ime marke Schwartau/Spara džem	119	0,54	6,94	<0,001
Identitet Podravka/SMS masline & Ime marke Podravka/SMS masline	120	0,42	4,97	<0,001

Napomena: Prikaz autora

Koeficijent korelacije između prepoznavanja marke obiteljskog poduzeća Nadalina i preferenciji prema imenu marke obiteljskog poduzeća Nadalina je 0,51. Koeficijent je statistički značajan ( $P < 0,001$ ). Statistički značajna povezanost je utvrđena i kod marke džema Spara sa imenom marke džema Spara ( $\rho = 0,54$ ;  $P < 0,001$ ), marke maslina SMS sa imenom marke ( $\rho = 0,42$ ;  $P < 0,001$ ), te marke obiteljskog poduzeća Dida Božo sa imenom marke džema ( $\rho = 0,43$ ;  $P < 0,001$ ).

Najveći intenzitet povezanosti je utvrđen kod marke Spara gdje veća razina poznavanja marke Spara dovodi do najveće preferencije prema imenu Spara.

Drugim istraživačkim pitanjem želi se ispitati kako identitet marke utječe na konkurentnost obiteljskog poduzeća. Ispitivanje se provodi na istraživačkim potpitanjima, od čega se prvim potpitanjem ispituje postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke.

Od ponuđenih 7 marki proizvoda (Podravka je prisutna kod maslina i kod marmelade) slogan marke je pronađen za 4 marke, i to za marku Podravka („Kompanija sa srcem“), marke Milka („Usudi se pokazati nježnost“), marke Spara („Pa nek živi rad“), te marke Schwartau („Prvi dodatak dana“).

**Tablica 28.**

*Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak*

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of t [„Usudi se pokazati nježnost“] -Milka equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of [„Pa nek živi rad“] - Spara equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,078	Retain the null hypothesis.
3	The median of Slogan [„Kompanija sa srcem“] - Podravka equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of [„Prvi dodatak dana“] equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,466	Retain the null hypothesis.

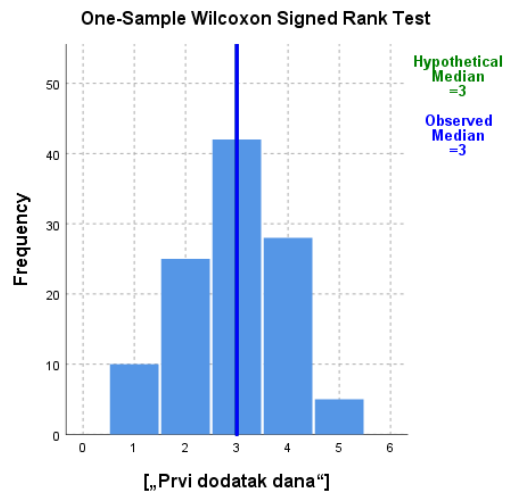
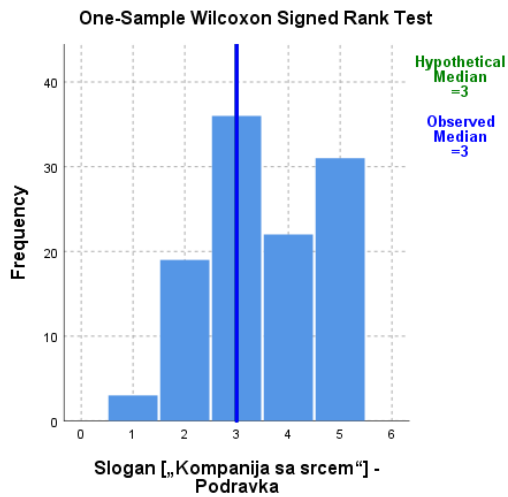
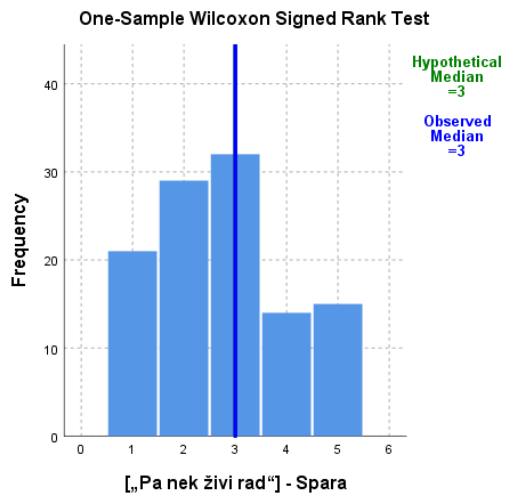
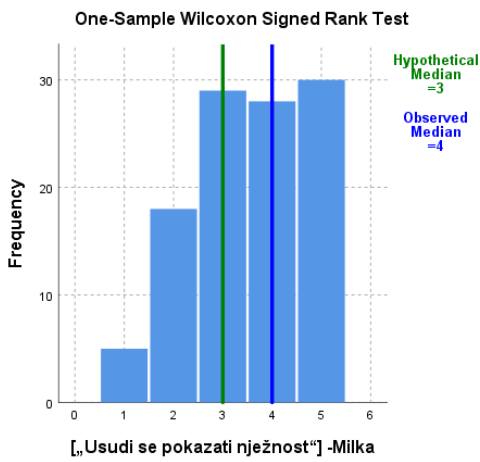
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Napomena: Prikaz autora

Među markama koje imaju slogan utvrđena je prisutnost statistički značajne preferencije prema marki Milka, te prema marki Podravka, dok preferencija prema markama koje imaju slogan Spara i Schwartau nije utvrđena.

**Grafički prikaz 21.**

*Preferencija odabira proizvoda prema sloganu marke*



Napomena: Prikaz autora

Drugim istraživačkim potpitanjem ispituje se postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća s obzirom na specifičnost pakiranja.

Preferencija odabira je prisutna ukoliko je prisutan statistički značajno visoka razina preferencije odabira u odnosu na marku supstituta.

**Tablica 29.**  
*Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak*

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	<b>Null Hypothesis</b>	<b>Test</b>	<b>Sig.</b>	<b>Decision</b>
1	The median of Specifičnost ambalaže Milka/Nadalina čokolada equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Specifičnost ambalaže Schwartau/Spara džem equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,142	Retain the null hypothesis.
3	The median of Specifičnost ambalaže Podravka/SMS masline equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Specifičnost ambalaže Podravka/Dida Božo džem equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

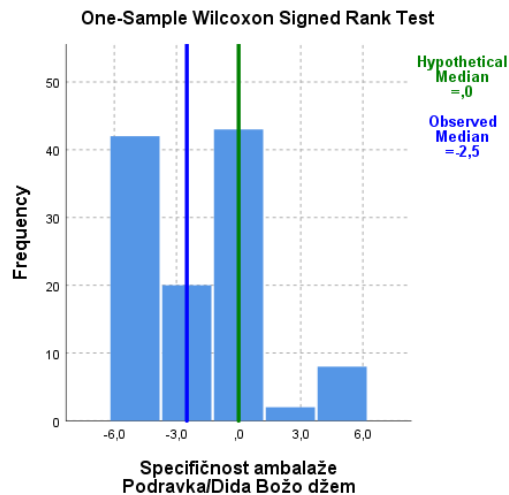
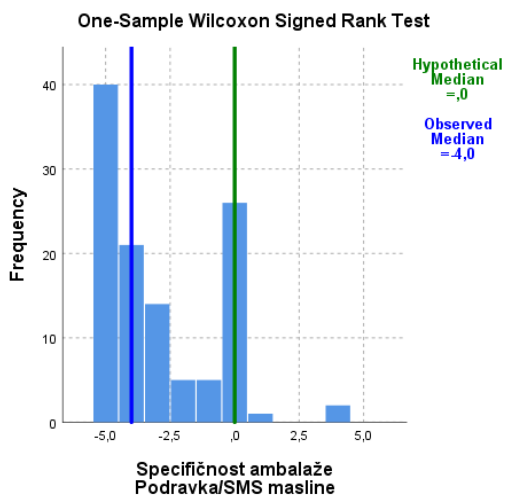
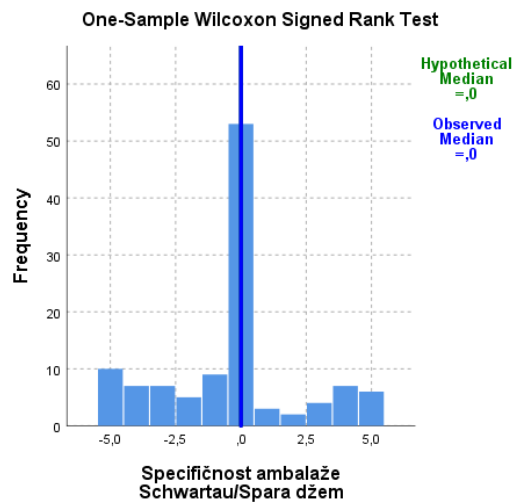
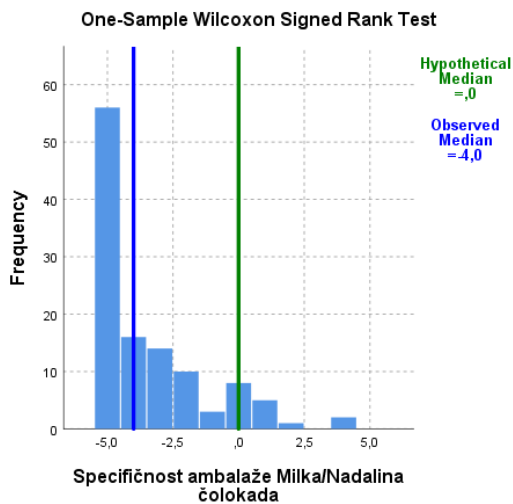
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

**Napomena: Prikaz autora**

Ispitivanjem je utvrđena prisutnost statistički značajno visoke razine preferencije marke Milka ( $P < 0,001$ ), marke Podravka marmelade ( $P < 0,001$ ), te marke Podravka džema ( $P < 0,001$ ) u odnosu na supstitut marke proizvoda obiteljskog poduzeća, dok se razina preferencije statistički značajni ne razlikuje između marke Schwartau i marke obiteljskog poduzeća Spara.

**Grafički prikaz 22.**

*Preferencija odabira proizvoda prema specifičnosti ambalaže*



Napomena: Prikaz autora

Trećim istraživačkim potpitanjem ispituje se postoji li zavisnost u preferenciji odabira proizvoda obiteljskog poduzeća s obzirom na naziv marke.

S obzirom na naziv marke je utvrđena prisutnost visoke i statistički značajne preferencije proizvoda industrijskih proizvođača (Milka, Podravka i Schwartau) u odnosu na marke obiteljskih poduzeća Nadalina ( $P < 0,001$ ), Spara ( $P = 0,043$ ), SMS ( $P < 0,001$ ), te Dida Božo ( $P < 0,001$ ).

**Tablica 30.**  
*Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak*



### Hypothesis Test Summary

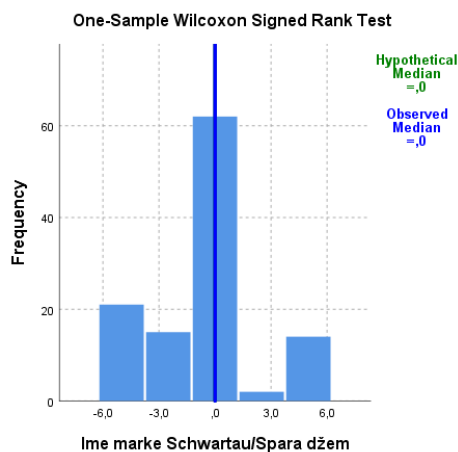
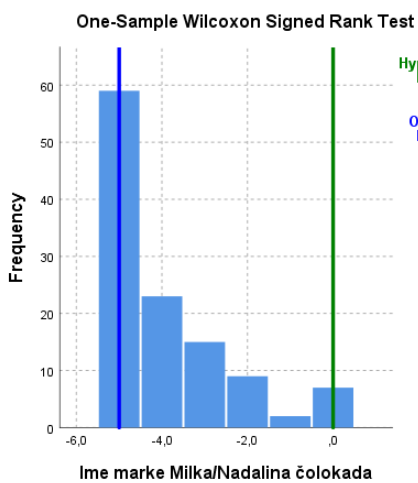
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Ime marke Milka/Nadalina čokolada equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Ime marke Schwartau/Spara džem equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,043	Reject the null hypothesis.
3	The median of Ime marke Podravka/SMS masline equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Ime marke Podravka/Dida Božo džem equals ,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

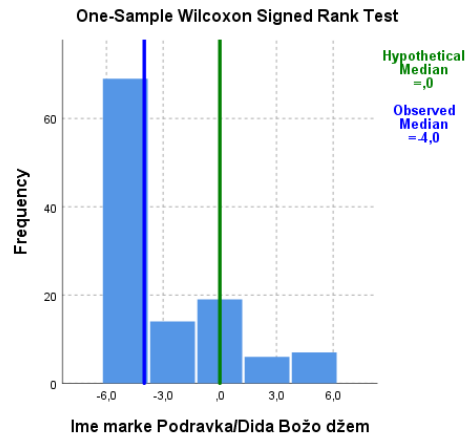
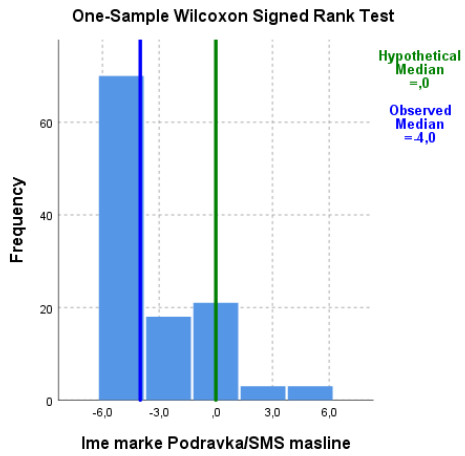
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Napomena: Prikaz autora

### Grafički prikaz 23.

Preferencija odabira proizvoda s obzirom na naziv marke





Napomena: Prikaz autora

## RASPRAVA

Nakon provedenog ispitivanja nije utvrđena prisutnost statistički značajne povezanosti između prepoznavanja obiteljskog poduzeća s obzirom na prisutnost slogana marke.

Koeficijent korelacije između prepoznavanja marke obiteljskog poduzeća Nadalina i preferenciji prema specifičnosti ambalaže obiteljskog poduzeća Nadalina je 0,35. Koeficijent je statistički značajan ( $P < 0,001$ ). Statistički značajna povezanost je utvrđena i kod marke džema Spara sa pakiranjem džema Spara ( $\rho = 0,59$ ;  $P < 0,001$ ), marke maslina SMS sa specifičnosti pakiranja ( $\rho = 0,49$ ;  $P < 0,001$ ), te Marke obiteljskog poduzeća Dida Božo sa specifičnosti pakiranja ( $\rho = 0,61$ ;  $P < 0,001$ ).

Najveći intenzitet povezanosti je utvrđen kod marke Dida Božo gdje veća razina poznavanja marke Dida Božo dovodi do najveće preferencije ambalaže marke Dida Božo.

Koeficijent korelacije između prepoznavanja marke obiteljskog poduzeća Nadalina i preferenciji prema imenu marke obiteljskog poduzeća Nadalina je 0,51. Koeficijent je statistički značajan ( $P < 0,001$ ). Statistički značajna povezanost je utvrđena i kod marke džema Spara sa imenom marke džema Spara ( $\rho = 0,54$ ;  $P < 0,001$ ), marke maslina SMS sa imenom marke ( $\rho = 0,42$ ;  $P < 0,001$ ), te marke obiteljskog poduzeća Dida Božo sa imenom marke džema ( $\rho = 0,43$ ;  $P < 0,001$ ).

Najveći intenzitet povezanosti je utvrđen kod marke Spara gdje veća razina poznavanja marke Spara dovodi do najveće preferencije prema imenu Spara.

Među markama koje imaju slogan utvrđena je prisutnost statistički značajne preferencije prema marki Milka, te prema marki Podravka, dok preferencija prema markama koje imaju slogan Spara i Schwartau nije utvrđena.

Ispitivanjem je utvrđena prisutnost statistički značajno visoke razine preferencije marke Milka ( $P < 0,001$ ), marke Podravka mermelade ( $P < 0,001$ ), te marke Podravka džema ( $P < 0,001$ ) u odnosu na supstitut marke proizvoda obiteljskog poduzeća, dok se razina preferencije statistički značajni ne razlikuje između marke Schwartau i marke obiteljskog poduzeća Spara.

S obzirom na naziv marke je utvrđena prisutnost visoke i statistički značajne preferencije proizvoda industrijskih proizvođača (Milka, Podravka i Schwartau) u odnosu na marke obiteljskih poduzeća Nadalina ( $P < 0,001$ ), Spara ( $P = 0,043$ ), SMS ( $P < 0,001$ ), te Dida Božo ( $P < 0,001$ ).

Ovim radom je ukazano na važnost i ulogu identiteta marke koji u velikoj mjeri malim, ali i većim obiteljskim poduzećima može pomoći da se uspješno nose s konkurencijom te da dodatno istaknu svoj asortiman kako bi upravo njihovi proizvodi kupcima bili prvi izbor.

Analizom podataka iz primarnih (putem anketnog upitnika) i sekundarnih izvora predočavaju se primjeri dobre prakse u kontekstu predmeta i problema istraživanja u današnjim, za poslovanje vrlo složenim tržišnim

uvjetima.

Usporednom analizom različitih poslovnih slučajeva testiraju se ključni atributi po kojima se uspješna i manje uspješna obiteljska poduzeća mogu međusobno razlikovati, a poseban naglasak je stavljen na to kada su i kako najuspješnija obiteljska poduzeća shvatila važnost identiteta svoje marke proizvoda te koji su načini na koji su razvili identitet marke svojih proizvoda te kako se u razvijanju identiteta marke svojih proizvoda nose s drugim poznatijim financijski moćnijim domaćim i stranim poduzećima. Također u radu se nude i smjernice kako obiteljska poduzeća mogu poboljšati svoje poslovanje vezano uz aktivnosti upravljanja markom, ali i kompletnu logistiku poslovanju.

## ZAKLJUČAK

Nalazi istraživanja su potvrdili pretpostavku da identitet marke značajno doprinosi prepoznatljivosti obiteljskog poduzeća. Marka svojim vizualnim i simboličkim obilježjima doprinosi stvaranju emotivne veze potrošača i poduzeća. Identitet u marki treba prezentirati jedinstvom vizualnih, verbalnih i simboličkih elemenata koji mogu stvoriti dojam jedinstvenosti i pozitivnih asocijacija u svijesti kupaca.

Obiteljsko poduzeće tržišni imidž treba graditi na svom identitetu koji se treba prepoznavati i u identitetu marke. Identitet obiteljskog poduzeća se ogleda u povijesnim činjenicama, tradiciji te rastu i razvoju poslovanja. Nalazi istraživanja su dokazali da je praktično i efikasno korištenje obiteljskog imena i obiteljskih simbola u imenu poduzeća i u logotipu. Prema nalazima istraživanja preporučljivo je isticanje obiteljskih vrijednosti poput pouzdanosti, kvalitete i predanosti u poslu i marketinškoj komunikaciji s tržištem.

Snažan i prepoznatljiv, dojmljiv, identitet marke iskoristiva je poluga konkurentnosti obiteljskog poduzeća. Takav identitet marke doprinosi podsjećanju kupaca i bržem donošenju kupovnih odluka.

Prepoznavanje u marki da se radi o obiteljskom poduzeću doprinosi percepciji kvalitete proizvoda i stvaranju emocionalne veze s markom. Kupci su skloni kupovati proizvode i usluge čije marke prepoznaju pouzdanima, s kojima se emocionalno lako povezuju, od obiteljskih poduzeća koje imaju reputaciju da se brinu o kvaliteti svoje ponude.

Istraživanjem je utvrđeno i da postoji ovisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća ovisno o korištenom sloganu marke, ali isto ovisi i o drugim. Slogan marke treba efektivno koristiti u marketinškim kampanjama i ekonomskoj propagandi kako bi se potaknulo prepoznavanje marke. Korištene riječi i fraze je preporučljivo povezati s vrijednostima obiteljskog poduzeća i dojmovima prednosti stečenog tržišnog imidža.

Poveznice slogana marke s obiteljskim vrijednostima, tradicijom i predanošću poslu doprinose jačanju percepcije poželjnosti ponude. Ovisno o specifičnostima tržišta, brendiranom proizvodu ili usluzi, slogan marke može različito utjecati na dojmove potencijalnih potrošača, pa i o tome treba voditi računa.

Nalazima istraživanja je utvrđena ovisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća sukladno specifičnostima ambalaže. Intenzitet prepoznavanja ovisi o različitim čimbenicima. Ambalaža proizvoda važan je element u marketinške strategije, jer može doprinijeti prepoznatljivosti i razlikovanju proizvoda od konkurencije. Sukladno identitetu marke preporučljivo je prilagoditi oblik ambalaže, boje, veličinu i materijal izrade. Ta obilježja treba povezati s obiteljskim vrijednostima, tradicijom i predanošću poslovanju, pa će imati dodatni utjecaj na privlačnost marke obiteljskog poduzeća. Nalazima istraživanja je potvrđena ovisnost u prepoznavanju obiteljskog poduzeća ovisno o imenu marke te utjecaj različitih čimbenika na isto. Ime marke je također važan element marketinške strategije, jer doprinosi prepoznatljivosti i razlikovanju proizvoda od konkurencije. Preporučljivo je i ime marke odabrati sukladno obiteljskoj povijesti, imenu osnivača ili drugim vrijednim obilježjima povezanim s obiteljskim poduzećem. Prepoznatljivost obiteljskog poduzeća ovisi i o drugim čimbenicima, poput logotipa, kvalitete proizvoda i usluga, te načinu na koji se obiteljska povijest i vrijednosti poduzeća predstavljaju kupcima. Ime marke je tek jedan od mnogih čimbenika koji utiču na prepoznatljivost obiteljskog poduzeća. Identitet marke ima važnu ulogu u konkurentnosti obiteljskog poduzeća. Identitet marke odnosi se na percepciju potrošača o vrijednostima, osobinama i karakteristikama koje marka predstavlja. Identitet marke obiteljskog poduzeća može imati pozitivan učinak na konkurentnost na različite načine. Razlikovanjem od konkurencije, dojmom povjerenja, dojmom sigurnosti proizvoda i usluga, stabilnosti poslovanja i slično.

No identitet marke sam po sebi nije dostatan za rast konkurentnosti obiteljskog poduzeća. Obiteljsko poduzeće treba upravljati i drugim čimbenicima konkurentnosti, kvalitetom proizvoda/usluga, cijenama, odabranim modelom distribucije, marketinškim aktivnostima i drugim. Slijedom svih spoznaja provedenog istraživanja, ne postoji jednoznačna receptura vezano za upravljanje svim analiziranim čimbenicima u cilju jačanja privlačnosti, konkurentnosti i preferencija potrošača

## LITERATURA :

1. Abratt R, Kleyn N (2012), *Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration*. European Journal of Marketing, 46(7-8), pp 1048–1063, raspoloživo na: <https://sci-hub.se/10.1108/03090561211230197> [Datum pristupa 21.12.2022.]
2. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: *The Key to the Brand Architecture Challenge*. *California Management Review*, 42(4), pp8–23. <https://doi.org/10.1177/000812560004200401> [Datum pristupa 20.12.2022.]
3. Alpeza, M., Peura, K. (2012.). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, online str.3.,

- raspoloživona: [https://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)[24.7.2021.]. [Datum pristupa: 14.4.2023.]
4. Alpeza, M. (2019). *Strategije i kultura obiteljskih poduzeća – promotori vrijednosti obitelji i poslovanja*, online, pp 1-13, raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-P5-Strategija-i-kultura-obiteljskih-poduze%C4%87a.pdf> [Datum pristupa: 14.4.2023.]
  5. Aakeru D.A. (2002.), *Building Strong Brands*. London : Simon&Schuster, 2002.
  6. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. The Academy of Management Review, 14(1), 20–39. raspoloživo na: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4278999> [Datum pristupa: 14.11.2022.]
  7. Atkinson, R. D., Ezell, S. J. (2012.). *Ekonomika inovacija – utrka za globalnu prednost*, Mate d.o.o. Zagreb
  8. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostar
  9. Balmer JM, Gray ER (2003). *Corporate brands: what are they? What of them?* , *European Journal of Marketing*. 37. pp 972-997. raspoloživo na [https://www.researchgate.net/publication/235294085\\_Corporate\\_Brands\\_What\\_are\\_They\\_What\\_of\\_Them\\_CORPORATE\\_BRAND\\_CORPORATE\\_BRAND\\_MANAGEMENT\\_EUROPEAN\\_JOURNAL\\_OF\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/235294085_Corporate_Brands_What_are_They_What_of_Them_CORPORATE_BRAND_CORPORATE_BRAND_MANAGEMENT_EUROPEAN_JOURNAL_OF_MARKETING) [Datum pristupa: 18.11.2022.]
  10. Bentina, 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
  11. Bistričić, A., Agatić, A., i Kuzman, Z. (2011). 'ZNAČAJ POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U GOSPODARSTVU REPUBLIKE HRVATSKE I GOSPODARSTVIMA ZEMALJA EUROPSKE UNIJE', *Pomorstvo*, 25(1), str. 145-158. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/69644> (Datum pristupa: 26.02.2023.)
  12. Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
  13. Bentina, 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
  14. Bulović, N., Šerić, N. (2021). *Creating a brand on the identity of a sports club*: Preliminary report creating a brand on the identity of a sports club, *Sport Mont Journal 19 (2)*, str. 65 - 68
  15. Daraboš M. (2015), *Evolucija konkurentske prednosti- u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim*

*uvjetima*, Ljevak, Zagreb

16. Dierickx, I i Cool, K. (1989). *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science 35(12).pp 1504-1511.
17. Hadrović Zekić B., Lukić K. (2015), *Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća*, Finiz – Contemporary Financial Management , pp 132.
18. Jakšić Stojanović, A., Šerić, N. (2020A), *Valorization of Montenegrin Lighthouses as Destination Icons Through Defferent Forms of Multimedia Arts in New Technologies Development and Appliction III*, Springer pp 939-946
19. Jakšić Stojanović, A., Miljušković, M., Šerić, N. (2020B). *The montengerin bridges and their valorization*, Ministry of Science Government of Montenegro
20. 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
21. Juras, K. (2020). *'Konkurentnost na primjeru poduzeća "Promal"'*, Završni rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka
22. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, Global Edition (4th ed.). Pearson Education.
23. Keller, K. (2003). *Understanding brands, branding and brand equity*. J Direct Data Digit Mark Pract 5, pp 7–20.
24. Kesić T., Piri Rajh S., Vlašić G. (2004.): *Country Branding as a Global Competitive Marketing Strategy*, 2nd International Conference 'An Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage', Zagreb pp 3-6
25. Kesić, T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb
26. Kotler P., Keller K. (2008). *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb 2008.
27. Kotler, P. and Keller, K. (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River [TY2OTc0MTUxNSwzMS4yMTcuMTYuNDc%3D&s=swp-splash-paper-cover](https://www.academia.edu/attachments/63664371/download_file?st=M) [Datum pristupa: 23.11.2022.]
28. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong J. (1999). *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey  
*raspoloživo na: [https://www.academia.edu/attachments/63664371/download\\_file?st=M](https://www.academia.edu/attachments/63664371/download_file?st=M)*
29. Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
30. Kružić D., Buble M. (2006.) : *Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb 2006.
31. Lindstrom, M. (2008) *Brand Sense*. [edition unavailable]. Mep d.o.o. Zagreb, Free Press. Available at:

- <https://www.perlego.com/book/779969/brand-sense-sensory-secrets-behind-the-stuff-we-buy-pdf>  
(Datum pristupa: 13.11.2022.).
32. Lijović, B. (2012). '*Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*', Ekonomski vjesnik, XXV(2), str. 357-361. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/94879> (Datum pristupa: 27.12.2022.)
  33. Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013). *Inovativnost i konkurentnost*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, str. 8..
  34. Luetić, A., Šerić, N. (2008). BI u funkciji upravljanja nabavnim lancem, *Zbornik znanstvenog skupa Logistika u suvremenom menadžmentu*, EF Osijek pp 167 - 184
  35. Marušić, M. i Vranešević, T. (2003). *Mjerenje vrijednosti marke* Biochemia medica, 1 (1), pp 129-14  
<https://www.bib.irb.hr/pregled/profil/18775> [Datum pristupa: 08.11.2022.]
  36. Meža, P., Šerić, N. (2014). *Impact of organizational culture on product management performance – case study on domestic appliance industry*, Conference proceedings III REDETE, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, ISBN 978-99938-46-54-3 str. 432 – 440
  37. Muratović, A. (2020). '*Značaj obiteljskog poduzetništva - primjer u Republici Hrvatskoj*', Završni rad, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:637084> [Datum pristupa: 08.11.2022.]
  38. Ozretić, Došen (2004). *Marketing*, Zagreb
  39. Pavlek, Z. (2008.) *Branding: Kako izgraditi najbolju marku*. Zagreb: M:E:P: Consult
  40. Podrug, N., i Burazin, M. (2011). '*IZAZOVI TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA*', Ekonomska misao i praksa, 20(2), str. 507-526. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/75569> (Datum pristupa: 26.02.2023.)
  41. Radeljić, M. (2015). *Povezanost vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja na primjeru autoindustrije*, dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A58/datastream/PDF/view> (Datum pristupa: 26.03.2023.)
  42. Romaniuk J, Huang A. (2019). *Understanding consumer perceptions of luxury brands*. International Journal of Market Research. 2020;62(5). pp. 546-560. doi:10.1177/1470785319891109  
<https://blog.hubspot.com/agency/develop-brandidentity#:~:text=What%20is%20brand%20identity%3F,a%20promise%20to%20your%20customers.>
  43. Rozga, A., Šerić, N., Luetić, A. (2013). *Business intelligence and supply chain management, Proceedings of the 6th International Conference on Information Technology Cloud Computing* str. 716-722



44. Sageder M., Mitter C., Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). *Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research*, *Rev Manag Sci* 12(1), raspoloživo na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-016-0216-x> (Datum pristupa: 26.03.2023.)
45. Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Jurišić, M., Melović, M., Marušić, F. (2023), *Marketinške strategije u turizmu i ugostiteljstvu*, Redak Split.
46. Šerić, N. (2020). *Nacionalni identitet i razvoj specijalizirane turističke ponude*, XXI Paneuropean Shipping Conference, poster izlaganje CROSB
47. 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, ISSN 2303-8969, str. 31-40
48. Šerić, N. (2018). *Geneza nestajanja brodogradnje u Republici Hrvatskoj*, Proceedings of XIX Paneuropean shipping Conference, poster izlaganje CROSB
49. Šerić, N., Batalić, M. (2017). *Lucije Ertorije Kast – iskoristiva platforma kreiranja vrijedne destinacijske ikone Podstrane*, Podstranska revija XVI br. 34, Ogranak Matice Hrvatske u Podstrani, str. 10-13
50. Šerić, N., Jerković, M., Bučić, K. (2017). *Mogućnosti kreiranja turističke marke zaobalne destinacije Svilaja Moseć*, Zbornik radova Župa Ogorje - Putovima života i vjere između Svilaje i Moseća, str. 467 – 486, Filozofski fakultet Split, Split
51. Šerić, N., Ljubica, J., Jerkunica, A. (2017B), *Istaživanje tržišta u sportu i sportskoj industriji*, Redak Split
52. Šerić, N. (2016), *Upravljanje proizvodom*, Redak Split
53. Šerić, N. (2011A). *Rebranding hrvatske brodogradnje na globalnom tržištu*, E -Proceedings of XII Paneuropean shipping Conference, Split
54. Šerić, N. (2011B). *The role of the word of mouth in the brand management*, 9.th International conference Challenges of Europe: growth and competitiveness, poster izlaganje CROSB
55. 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 of Mostar, University in Mostar, str. 88 – 105
56. Šerić, N., Luetić A. (2008). *Business intelligence platform for judging evaluation of risk associated with acceptance of international projects*, 9th Paneuropean shipping conference 2008, poster izlaganje, CROSB
57. Talaja, A. (2013). *Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća*, Ekonomski pregled : mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb (0424-7558) 64 (2013), 1; pp 49-63

58. Tipurić, D., (1999). *Konkurentna sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija*, Sinergija, Zagreb
59. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
60. Vedriš, M., (2008). *Odrednice nacionalne konkurentnosti*, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek
61. Vranešević, T. (2014). *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*, Accent, Zagreb, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/123376?lang=en>, (Datum pristupa: 26.04.2023.)
62. Vranešević, T (2007). *Upravljanje markama (Brand Management)*. Accent, Zagreb
63. Zelenika, R (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

#### Internet izvori

1. Didaboza.hr, <https://www.didaboza.hr/hr/o-dida-bozi/prica-o-dida-bozi/> (Datum pristupa: 15.02.2023.)
2. Kenton, W. (2021). "Mobile marketing". Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/mobile-marketing.asp> [Datum pristupa: 21.04.2023.]
3. Lgt.com, <https://www.lgt.com/en/magnet/entrepreneurship/how-family-businesses-use-tradition-to-their-advantage/#button2> (Datum pristupa: 26.04.2023.)
4. Investopedija, What Is Brand Recognition? Why It's Important and Benefits, raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-recognition.asp> [Datum pristupa: 23.11.2022.]
5. Marketing Fancier, Brend: izgradnja i važnost prepoznatljivosti Brenda, raspoloživo na: <https://marketingfancier.com/brend-izgradnja-prepoznatljivosti/> [Datum pristupa: 23.11.2022.]
6. Marketing Fancier, Brend: izgradnja i važnost prepoznatljivosti Brenda, raspoloživo na: <https://marketingfancier.com/brend-izgradnja-prepoznatljivosti/> [Datum pristupa: 23.11.2022.]
7. Milka,hr, <https://www.milka.hr/hr-HR/svi-proizvodi> (Datum pristupa: 12.02.2023.)
8. Nadalina.hr, <https://www.nadalina.hr/> (Datum pristupa: 14.02.2023.)
9. Opg-spara, [www.opg-spara.com](http://www.opg-spara.com) (Datum pristupa: 12.02.2023.)
10. Podravka.hr, <https://www.podravka.hr/> (Datum pristupa: 13.02.2023.)
11. Post (1993.) hotela Boston Park <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741->

- [6248.1993.00131.x](#) (Datum pristupa: 26.04.2023.)
12. Schwatrau.de, <https://www.schwartau.de/home/> (Datum pristupa: 15.02.2023.)
  13. Slobodna Dalmacija, <https://slobodnadalmacija.hr/split/ibrahim-agacevic-o-propasti-tvorca-sms-a-mladinic-je-bio-veliki-vizionar-i-jos-veci-naivac-od-njegova-zivota-bi-amerikanci-napravili-filmski-hit-1022825> (Datum pristupa: 29.04.2023.)
  14. Spencerstuart, (<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>) (Datum pristupa: 26.04.2023.)
  15. Tportal.hr, [https://www.tportal.hr/biznis/clanak/umjesto-ljubice-sms-dizajniraju-bruketa-zinic-20100903?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/biznis/clanak/umjesto-ljubice-sms-dizajniraju-bruketa-zinic-20100903?meta_refresh=1) (Datum pristupa: 12.02.2023.)

## SAŽETAK

Kupci stvaraju različite stavove o obiteljskom poduzeću ovisno o prethodnim iskustvima s proizvodima i uslugama ovih poslovnih subjekata, preporukama na društvenim mrežama, cijenama i dojmovima kvalitete. Sve ono što nije poželjno da se automatski percipira vezano uz obiteljski biznis na određenom tržištu treba modificirati vlastitom marketinškom komunikacijom. U toj komunikaciji marka i njen identitet imaju važnu ulogu. Identitet marke može imati presudan utjecaj na privlačnost proizvoda i usluga obiteljskog poduzeća. U radu su analizirani i ispitani različiti čimbenici koji tome pridonose. Nastavno na nalazima istraživanja sugerirane su određene sugestije i smjernice vezane uz pristupe i upravljanje markom obiteljskog poduzeća. Primarno treba voditi računa o dojmovima koje u svijesti potrošačke populacije stvaraju fizička obilježja marke, logotipa i drugih marketinških alata koje obiteljsko poduzeće prakticira u tržišnoj komunikaciji. Prepoznatljiv i dojmljiv identitet marke poluga je obiteljskom poduzeću u jačanju konkurentnosti i stvaranju emocionalnih poveznica s brendiranom ponudom. Pri tome treba voditi računa da ovo nije dovoljno u marketinškom smislu, ukoliko se želi osigurati dugoročno i uspješno poslovanje.

**Ključne riječi:** obitelj, poduzeće, marka, identitet, konkurentnost

## SUMMARY

Customers form different attitudes about family businesses depending on previous experiences with the products and services of these business entities, recommendations on social networks, prices and impressions of quality. Everything that is not desirable to be automatically perceived as related to a family

business in a certain market should be modified with its own marketing communication. In this communication, the brand and its identity play an important role. Brand identity can have a decisive influence on the attractiveness of a family business's products and services. The paper analyzed and examined various factors that contribute to this. Following on from the findings of the research, certain suggestions and guidelines related to the approach and management of the family business brand were suggested. Primarily, it is necessary to take into account the impressions created by the physical characteristics of the brand, logo and other marketing tools that the family business practices in market communication in the history of the consumer population. A recognizable and impressive brand identity is leverage for a family business in strengthening competitiveness and creating emotional links with the branded offer. At the same time, it should be taken into account that this is not enough in terms of marketing, if one wants to ensure long-term and successful business.

**Keywords:** Family, company, brand,

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Grafički prikaz 1 <i>Sastavnice obiteljskog poduzeća</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 1 <i>Životni ciklus obiteljskog poduzeća</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 3 <i>Faktori koji utječu na konkurentnost</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 4 <i>Ispitanici prema spolu</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 5 <i>Ispitanici prema razini obrazovanju</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 6 <i>Ispitanici prema roditeljskom statusu</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 7 <i>Ispitanici prema broju članova kućanstva</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 8 <i>Ispitanici prema osobnim prihodu (neto plaća)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 9 <i>Ispitanici prema prihodu kućanstva</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 10 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 11 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 12 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 13 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 14 <i>Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 15 <i>Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 16 <i>Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Grafički prikaz 17 <i>Prezentirane marke proizvoda s obzirom na pakiranje</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 18 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 19 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 20 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 21 <i>Prezentirane marke proizvoda</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 22 <i>Preferencija odabira proizvoda prema sloganu marke</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 23 <i>Preferencija odabira proizvoda prema specifičnosti ambalaže</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafički prikaz 24 <i>Preferencija odabira proizvoda s obzirom na naziv marke</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

<i>Tablica 1. Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke</i> .....	39
<i>Tablica 2. Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu</i> .....	39
<i>Tablica 3. Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti</i> .....	40
<i>Tablica 4. Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke</i> .....	40
<i>Tablica 5. Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu</i> .....	41
<i>Tablica 6. Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti</i> .....	41
<i>Tablica 7. Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke</i> .....	42
<i>Tablica 8. Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu</i> .....	43
<i>Tablica 9. Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti</i> .....	43
<i>Tablica 10. Preferencija odabira marke s obzirom na prepoznavanje marke</i> .....	44
<i>Tablica 11. Preferencija odabrane marke u odnosu na drugu</i> .....	44
<i>Tablica 12. Najčešće mjesto kupnje marke proizvoda sa višom upoznatosti</i> .....	45
<i>Tablica 13. Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje</i> .....	45
<i>Tablica 14. Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje</i> .....	46
<i>Tablica 15. Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje</i> .....	46
<i>Tablica 16. Preferencija odabira marke s obzirom na pakiranje</i> .....	47
<i>Tablica 17. Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju</i> .....	48
<i>Tablica 18. Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju</i> .....	49

Tablica 19. Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju.....	51
Tablica 20. Preferencija odabira marke s obzirom na grafičku prezentaciju .....	52
Tablica 21. Kada pomislite na pojam obiteljska marka/poduzeće koja od navedenih tvrdnji vam prva pada na pamet .....	53
Tablica 22. Smatrate li da su marke obiteljskih poduzeća kvalitetnije od industrijskih ? .....	54
Tablica 23. Prilikom kupovine proizvoda vodite li računa radi li se o marki obiteljskog poduzeća ili industrijskoj marki ? .....	55
Tablica 24. Smatrate li da marke obiteljskih poduzeća mogu konkurirati snažnim industrijskim markama (npr. Nadalina vs Dorina) ? .....	53
Tablica 25. Spearmanov test korelacije .....	54
Tablica 26. Spearmanov test korelacije .....	55
Tablica 27. Spearmanov test korelacije .....	56
Tablica 28. Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak .....	57
Tablica 29. Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak .....	58
Tablica 30. Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak.....	61