

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski studij „Marketing“

Martina Ferenčić

Uvođenje proizvoda na tržište žitarica za doručak

Magistarski rad

Osijek, 2009.

SADRŽAJ MAGISTARSKOG RADA:

Sažetak	7
Abstract	8
1. Uvodna razmatranja	9
1.1. Cilj i svrha istraživanja	10
1.2. Metodologija istraživanja	12
2. Marketing u prehrambenoj industriji	13
2.1. Prehrambena industrija	13
2.2. Tržište hrane	16
2.3. Specifičnosti marketinga u proizvodnji hrane	21
2.3.1. Marketing miks prehrambenih proizvoda	22
2.4. Trendovi u prehrani	26
3. Analiza tržišta žitarica za doručak	30
3.1. Analiza makro okruženja	30
3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih podataka	30
3.1.2. PESTLE analiza	36
3.2. Analiza globalnog tržišta žitarica za doručak	40
3.3. Analiza tržišta žitarica za doručak u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja	44
3.4. Segmentacija i odabir ciljnog tržišta	48
4. Razvijanje novog proizvoda	51
4.1. Faze procesa razvoja novog proizvoda	59
4.1.1. Generiranje ideja i pokretanje procesa	59
4.1.2. Razvoj proizvoda	60
4.1.3. Testiranje proizvoda	61
4.1.4. Operacionalizacija	61

4.1.5. Implementacija	62
4.1.6. Kontrola	62
4.2. Proces razvoja novog proizvoda u kategoriji žitarica za doručak	65
4.3. Proces brandiranja	70
4.3.1. Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica	80
5. Zaključna razmatranja	84
6. Popis tablica	86
7. Popis slika	88
8. Literatura	90
Curriculum vitae	95

SAŽETAK

Kroz analiziranje *uvođenja proizvoda na tržište žitarica za doručak* rad se bavi i istraživanjem relevantnih okolnosti i specifičnosti prisutnih na tržištu hrane općenito te detaljnije u prehrambenoj kategoriji žitarica za doručak.

Osim specifičnosti u implementaciji marketing koncepcije na tržištu hrane, analize makro okruženja u regiji Jugoistočne Europe te analize tržišta žitarica za doručak, u radu se prezentira kako na uspješan način voditi proces razvoja novog proizvoda s aspekta proizvođača u prehrambenoj industriji, a uz pomoć primjera hrvatskih kompanija.

Osim procesu razvoja novog proizvoda posebna pažnja se posvećuje i procesu brandiranja. U sklopu rada provedeno je i posebno istraživanje potrošača, odnosno *istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica* na temelju kojeg su doneseni zaključci koji potvrđuju prethodno definirane pretpostavke.

Za oba procesa u radu se definiraju smjernice primjenjive u kategoriji žitarica za doručak, ali i u prehrambenoj industriji općenito.

Ključne riječi: *marketing koncepcija, prehrambena industrija, tržište hrane, prehrambeni trendovi, žitarice za doručak, proces razvoja novog proizvoda, proces brandiranja*

1. UVODNA RAZMATRANJA

Magistarski rad na temu "*Uvođenje proizvoda na tržište žitarica za doručak*" istražuje važnost primjene koncepcije marketinga u poslovanju gospodarskih subjekata u prehrambenoj industriji, s posebnim osvrtom na tržište žitarica za doručak, odnosno, kako se popularnije naziva, tržište cerealijska. Kroz rad će biti, kao prvo, istražene i prikazane specifičnosti marketinga u prehrambenoj industriji, odnosno na tržištu hrane, a u poseban fokus istraživanja stavljeno je tržište žitarica za doručak.

S obzirom da sam imala priliku zaposliti se u Podravki, jednoj od najvećih hrvatskih prehrambenih kompanija i to ne samo u Hrvatskoj nego i u regiji, a u kojoj je stupanj primjene marketinške filozofije u poslovanju na zavidnom nivou, imala sam mogućnost da se u svojem radu koristim širokim spektrom kako primarnih tako i sekundarnih izvora informacija, odnosno cijelim nizom kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja. Razlog odabira navedene teme magistarskog rada je direktni rad na projektu lansiranja novog proizvoda na tržište žitarica za doručak u periodu od 2005. do 2008. godine.

Tema rada mogla je biti definirana i kao *Uvođenje žitarica za doručak na tržište* ili *Uvođenje novog proizvoda na tržište žitarica za doručak*. Obje varijante, ako se promatraju sa stajališta potrošača, nisu točne: kod prve bi značilo da žitarice za doručak ne postoje na tržištu (u regiji tržišta analiziranih u istraživanju žitarice za doručak su poznate potrošačima), a kod druge varijante to bi značilo da se uvodi novi proizvod žitarica za doručak, odnosno oblik/način pripreme/pakiranje koji potrošačima još nije poznat (u ovom radu nije predviđeno analiziranje uvođenja proizvoda koji je nov za potrošača, nego koji je nov za ponuđača). S obzirom da nas marketinški pristup poslovanju uči da uvijek krećemo od stajališta potrošača na kraju je tema ipak istraživanja definirana na način kako stoji u naslovu rada.

Predmet, odnosno temu istraživanja smo definirali, međutim, prije nego što se krene u elaboraciju, potrebno je definirati svrhu i ciljeve istraživanja te nakon toga i odgovarajuću metodologiju.

1.1. Cilj i svrha istraživanja

Pola stoljeća marketinške teorije i prakse podastire nam nebrojene primjere uspjeha temeljnog na primjeni marketinške filozofije u poslovanju na svim tržištima, pa čak i u neprofitnom, kao i profitnom sektoru. Tržište hrane samo je jedan segment u kojem marketinško postupanje može donijeti rezultate. Cilj ovog istraživanja je ispitati primjenu marketinga u prehrambenoj industriji u Hrvatskoj te omogućiti detaljan pogled na mogućnosti i dosege koje takav način razmišljanja otvara kompanijama.

Pronalaženjem relevantnih informacija za donošenje odluka u procesu marketinga u ovom segmentu tržišta, kroz ovaj rad će biti predloženi marketinški alati u procesu razvoja proizvoda i procesu brandiranja pomoću kojih je, na što jednostavniji način, moguće doći do zavidnih rezultata.

Na početku istraživanja postavljene su slijedeće dvije hipoteze:

1. Primjenom koncepcije marketinga i domaće kompanije mogu biti konkurentne velikim svjetskim proizvođačima hrane.

2. Dobro postavljeni i usklađeni elementi branda su ključna konkurentska prednost kod žitarica za doručak.

Uz postavljene hipoteze potrebno je napomenuti da se pod pojmom *domaće kompanije* podrazumijevaju kompanije koje imaju sjedište u Hrvatskoj i čijim se poslovanjem upravlja u Hrvatskoj, odnosno koje su u vlasništvu hrvatskih rezidenata, bilo pravnih ili fizičkih osoba, a nastupaju u regiji tržišta jugoistočne Europe (odnosno tržištima bivše Jugoslavije).

Pretpostavka za definiranje prve hipoteze jest da je marketinška orijentacija u poslovanju neophodna za nastup na međunarodnom tržištu hrane. Poslovanje na principu proizvodnih i prodajnih orijentacija funkcionira samo do određene razine, a za ozbiljne tržišne igrače fokus na potrošača je presudan. Hrana spada u robu široke

potrošnje (FMCG¹) gdje se ne može ozbiljno konkurirati ukoliko se ne razumiju zahtjevi potrošača i ukoliko ne postoji komunikacija s potrošačima i to dvosmjerna.

Dok se prva hipoteza odnosi na prehrambenu industriju i tržište hrane općenito, druga hipoteza ima u fokusu tržište žitarica za doručak i važnost brandiranja u toj kategoriji. Pod pojmom brandiranja podrazumijeva se razvijanje branda kroz njegove sastavne elemente: imena, logotipa, zaštitne boje, maskote itd, kao i formiranja željene percepcije branda temeljene na komunikacijskoj platformi i vrijednostima koje se žele prenijeti potrošačima u smislu dodane vrijednosti.

S obzirom na koncipiranost istraživanja ovog magistarskog rada, nadam se da će rad biti od pomoći managerima gospodarskih subjekata prvenstveno u prehrambenoj, ali i drugim industrijskim granama koje svoje poslovanje temelje na koncepciji marketinga. Također se nadam da će rad koristiti i studentima marketinga za lakše razumijevanje kako se teorijske postavke mogu primijeniti u praksi i na koji način praksa utječe na teorijske razvojne tokove, jer teorija sama sebi ne smije biti svrha, već svoju vrijednost dobiva primjenom u praksi.

¹ *Fast Moving Consumer Goods* ili *roba široke potrošnje* su proizvodi koji se prodaju brzo. Iako je zarada po jedinici proizvoda na njima relativno mala, prodaju se u velikim količinama pa kumulativni prihodi na takvim proizvodima mogu biti vrlo visoki. Primjeri: proizvodi za osobnu higijenu, proizvodi od stakla, žarulje, baterije, pairna konfekcija, proizvodi od plastike, farmaceutski proizvodi, bijela tehnika, prehrambeni proizvodi i pića. (Izvor: Wikipedia. FMCG (pristup 18.05.2009.), [dostupno na: <http://en.wikipedia.org/wiki/FMCG>])

1.2. Metodologija istraživanja

Početak svakog istraživanja, pa tako i ovog, se prije svega temelji na analizi sekundarnih izvora informacija.

Sekundarni izvori informacija korišteni u istraživanju su zakoni, pravilnici i propisi doneseni od strane nadležnih državnih organa; razne publikacije javnih institucija poput, primjerice, Državnog zavoda za statistiku; zatim publikacije međunarodnih institucija, poput Svjetske trgovinske asocijacije ili Međunarodnog monetarnog fonda objavljenih na njihovim internetskim stranicama i drugi slični izvori.

Važni izvori su svakako i podaci *Datamonitora* te drugih istraživačkih agencija i institucija iz već ranije provedenih istraživanja.

Najvažniji izvori podataka su interni podaci koje svaka kompanija ima pohranjene u svojim bazama podataka: ranije provedena istraživanja (kvalitativna i kvantitativna), podaci o prodaji, podaci o distributivnom lancu, podaci o konkurenciji i slično.

Jedan dio sekundarnih izvora se odnosi na članke iz časopisa i ostalih tiskovina, čiji je sadržaj više komercijalnog karaktera (poput časopisa *Progressive* ili dnevnih tiskovina) i čija točnost ne može uvijek biti zajamčena. Međutim, svaki izvor je točno specificiran te prosudbu njegove vjerodostojnosti ostavljam na razmatranje korisniku ovog istraživanja.

Prikupljanje primarnih informacija korištenih u ovom istraživanju uglavnom se temelji na metodi osobnog promatranja u prirodno stvorenoj situaciji, odnosno promatranje kolega na radnom mjestu i bilježenje njihova razmišljanja putem zapisnika i izvještaja o radu te kroz neformalne intervjuje sa managerima u marketingu i prodaji, kao i prehrambenim tehnologizima koji su po svojem iskustvu kompetentni raspravljati na temu proizvoda iz kategorije žitarica za doručak.

Također, specijalno za potrebe ovog rada naručeno je istraživanje o prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak.

S obzirom da se pod pojmom internih podataka u ovom radu podrazumijevaju većinom Podravkini interni podaci, važno je napomenuti da sve informacije korištene iz Podravkine interne baze podataka, a koje već nisu ranije javno objavljene u vlastitim publikacijama ili kroz medije, podliježu proceduri odobravanja objave od strane odgovornih osoba u kompaniji, a u svrhu zaštite poslovne tajne.

2. MARKETING U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

2.1. Prehrambena industrija

Članak 2 Zakona o hrani definira hranu kao „svaku tvar ili proizvod prerađen, djelomično prerađen ili neprerađen, a namijenjen je konzumaciji ili se može opravdano očekivati da će ga ljudi konzumirati“. Tu spadaju i pića (uključujući i vodu) te žvakače gume².

Prehrambeni proizvodi, kako ih definira Ekonomski leksikon, namijenjeni su prehrani stanovništva te ih se dijeli na *poljoprivredne* i *industrijske*³. Općenito, literatura uvijek zajedno navodi poljoprivredne i prehrambene proizvode, što je i logično s obzirom da i jedni i drugi konkuriraju na istom tržištu - tržištu hrane.

Ipak, predmet ovog istraživanja su industrijski prehrambeni proizvodi, odnosno prehrambena industrija. Poljoprivredni proizvodi su u ovom slučaju interesantni samo kao sirovinska osnova za prehrambenu industriju.

Prehrambena industrija se smatra strateškom industrijskom granom svakog pojedinog gospodarstva u svijetu te joj kao takvoj svaka država daje veliku važnost u vođenju gospodarske politike. Hrvatska nije izuzetak. Primjerice Ministarstvo je poljoprivrede krajem 2008. osnovalo „krizni savjet“⁴ sačinjen od čelnih ljudi najvećih hrvatskih prehrambenih kompanija, predstavnika seljačkih udruga i znanstvenika sa Prehrambena-biotehnološkog fakulteta. Savjet je imao za cilj pripremiti rješenja za nadolazeću krizu prehrambenog sektora u 2009. godini.

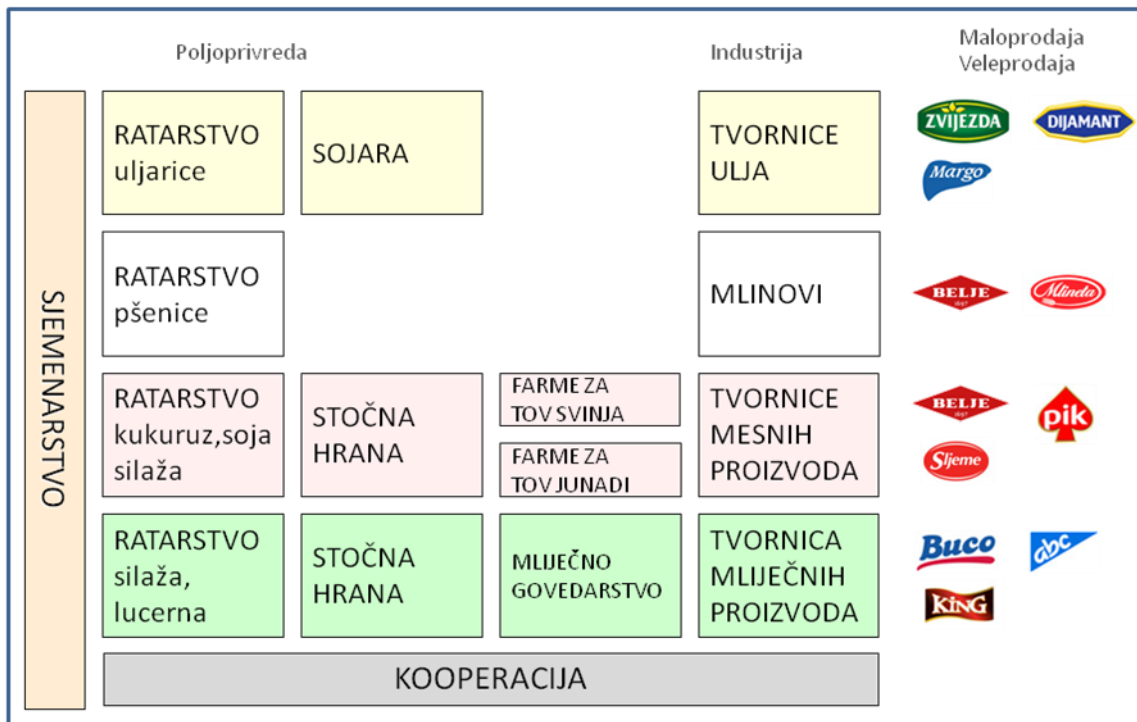
Naše prehrambene kompanije, poput Leda, Kraša ili Podravke, među najvećim su tvrtkama iz industrijskog sektora Hrvatske. Najveći spektar djelatnosti obuhvaća Koncern Agrokor, koji sukladno filozofiji „od polja do stola“ u svom sastavu objedinjuje djelatnosti od poljoprivredne proizvodnje hrane, preko industrijske proizvodnje hrane, zatim veleprodajnog lanca Velpro te maloprodajnog lanca Konzum pokrivajući zaista cijeli put kojim hrana dolazi do potrošača.

² Zakon o hrani, Članak 2, NN 46/07, NN155/08

³ Baletić, Zvonimir, urednik (1995), Ekonomski leksikon. Zagreb: Leksikografski zavod “Miroslav Krleža” i Masmedia, str. 714

⁴ Pankrećićev krizni stožer počinje s radom idući tjedan (2008), Poslovni dnevnik 04.12.08. str. 3

Slika 1: Agrokorov lanac vrijednosti „od polja do stola“



Preuzeto iz: Agrokor partner za velike uspjehe (2006), Zavod za sjemenarstvo i rasadničarstvo, Osijek (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: www.zsr.hr/publikacije/2006%20EESNET/8.%20Agrokor_Sjemenarstvo.pps]

Agrokor je jedini hrvatski primjer vertikalne integracije kod akviriranja novih poduzeća i širenja poslovanja. Sve ostale akvizicije uglavnom su fokusirane na preuzimanja manjih konkurentskih tvrtki te na taj način postizanja efekta okrupnjavanja. Jedan od novijih primjera iz hrvatske poslovne prakse je preuzimanje *Purisa* iz Pazina (prerada puretine) od strane petrinjske kompanije Gavrilović⁵. Nešto stariji primjeri iz mljekarske industrije uglavnom su nam donijeli preuzimanja od strane ne-hrvatskih kompanija, što je rezultiralo time da osim Vindije iz Varaždina te nekoliko manjih lokalnih mljekara sve preostale kompanije koje konkuriraju u Hrvatskoj na tržištu mlijeka i mliječnih prerađevina nisu hrvatske.

Iako od strateške važnosti za svjetsko stanovništvo, prehrambenu industriju u posljednjih nekoliko godina obilježio je visoki rast cijena svih žitarica (pšenice, kukuruza, riže...) kao i drugih proizvoda i sirovina poput šećera, ulja ili kaka, što je u konačnici prouzrokovalo i rast cijena na tržištu prehrambenih proizvoda. Profesor

⁵ Petrinjski mesni magnat iznenadio javnost preuzimanjem Pazinskog Purisa (2008), Lider 04.12.08. str. 8

prehrane, nutricionizma i javne uprave na Sveučilištu Cornell University, te profesor razvojne ekonomije na Sveučilištu u Kopenhagenu Per Pinstrup-Andersen ističe da su tome pridonijele klimatske promjene te prije svega nepravilno i neodgovorno gospodarenje prirodnim resursima, nedostatak vode na globalnom nivou, rastuće cijene goriva, nedostatak investiranja u ruralnu infrastrukturu kao i nedostatak ulaganja u fundamentalna istraživanja i tehnologiju. Naglašava: „*Ključna lekcija je naučiti da nedovoljno ulaganje u znanost i prikladnu vladinu politiku dovodi do krize prehrambenog tržišta. Kako bi se nestašice izbjegle u budućnosti, svjetski proizvođači i farmeri moraju dobiti pomoć kako bi proizvodili dovoljno da zadovolje rastuće potrebe koje su i potaknute rastom populacije i rastom prihoda. Osim toga, moraju proizvoditi više s manje zemljišta i vode, po razumnim cijenama, a da pri tome ne oštete prirodne resurse ili pogoršaju klimatske uvjete. No da li Vlade dobivaju poruku? Vjerujem da je dobivaju.*“⁶ Kada se tome razmišljanju pridodaju kretanja na financijskom tržištu u 2008. godini koja su se prelila na realni sektor izazivajući globalnu krizu i recesiju svjetskog gospodarstva, već tada očekivani trendovi za 2009. nagovještavali su još niža ulaganja zbog rezanja troškova te daljnje povećanje cijena prehrambenih proizvoda kao posljedica rasta cijena sirovina. Svi ti negativni pokazatelji nisu značajnije smanjili potrošnju hrane pa samim time niti njeno tržište. Prehranjivanje je ipak jedna od temeljnih ljudskih potreba, iako se smanjila kupovna moć potrošača što ima utjecaj na smanjenje potrošnje, prvenstveno luksuznih proizvoda i usluga.

⁶ Popravljanje sve labavijeg lanca prehrane (2008), Poslovni.hr (pristup 16.09.08.), [dostupno na: <http://www.poslovni.hr/92619.aspx>]

2.2. Tržište hrane

Tržište hrane, kao što je već napomenuto, sastoji se od tržišta poljoprivrednih te od tržišta prehrambenih proizvoda. Ponuda/potražnja na oba tržišta u mnogome ovisi o prehrambenim navikama stanovništva.

Ponuda hrane sastoji se od: sirovina za industriju (prehrambenu i ostale), međufaznih proizvoda, proizvoda za potrošnju stanovništva te proizvoda za izvoz⁷. Ovo istraživanje se fokusira na posljednje dvije navedene kategorije.

Literatura navodi i neka ograničenja koja određuju tržište hrane poput primjerice prirodnih bogatstava, specifičnosti proizvodnje, namjene proizvedene hrane itd.⁸ Međutim u današnjim uvjetima poslovanja i procesa globalizacije ta ograničenja su (gotovo) u potpunosti premoštena. Na policama u našim hipermarketima bez problema pronalazimo dimljeni losos ili tabasco umak. Jedan od tipičnih primjera globalizacijskih procesa jest konzervirana tunjevina: većina svjetske proizvodnje je koncentrirana u Tajlandu i od tamo se opskrbljuju gotovo sva svjetska tržišta. Razlog tome je specijalizacija i okrupnjavanje tajlandske prerade i proizvodnje riba uz činjenicu da raspolažu jeftinom radnom snagom. Tamošnji proizvođači su stekli nenadmašive konkurentske prednosti za europske proizvođače. Hrvatsko tržište i tržišta u našem okruženju su preplavljena tim proizvodima, a tunjevina iz jadranskih ribogojilišta plasira se na tržište Japana⁹.

Tržište hrane specifično je po tome što je hrana, odnosno opskrbljenost stanovništva hranom, od strateške važnosti, kako na globalnoj, tako i na nacionalnoj razini. Međutim, uvjeti poslovanja ipak nisu potpuno tržišno slobodni. Države različitim mjerama i mehanizmima štite domaće proizvođače. Najčešći mehanizmi zaštite su carinske stope te uvozne kvote za određene kategorije proizvoda. Vratimo se primjeru tunjevine: carinske stope za uvoz tunjevine u Europsku uniju iz Tajlanda iznose 24%¹⁰ (Španjolska i Italija su najveći europski proizvođači konzervirane tunjevine). Također, mehanizmi zaštite mogu biti i razna poticajna sredstva domaćim

⁷ Meler, Marcel (2002.) Marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 406

⁸ Leko-Šimić, Mirna (2002.) Marketing hrane. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 14-15

⁹ Čizmić, Martina (2008.) Zabrana ulova tune najviše će štetiti državi. SEebiz (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: <http://www.seebiz.eu/hr/tvrtke/zabrana-izlova-tune-najvise-ce-stetiti-drzavi,27366.html>]

¹⁰ Taric. Uvoz/Izvoz (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://taric-curs.gov.si/itaric/Prog01.jsp>]

proizvođačima, bilo u vidu kreditiranja uz simbolične kamatne stope, novčanim subvencijama ili organiziranjem besplatnih stručnih seminara itd.

Tablica 1: Vodeći svjetski izvoznici i uvoznici poljoprivrednih proizvoda

(milijarde dolara i postoci)

	vrijednost	udio u svjetskom uvozu/izvozu					godišnja postotna promjena			
	2007	1980	1990	2000	2007	2000-07	2005	2006	2007	
Izvoznici										
European Union (27)	487,74	-	-	41,7	43,3	11	7	10	19	
extra-EU (27) exports	108,66	-	-	10,1	9,6	10	8	13	15	
United States	113,51	17,0	14,3	12,9	10,1	7	4	12	22	
Canada	48,67	5,0	5,4	6,3	4,3	5	2	7	10	
Brazil	48,22	3,4	2,4	2,8	4,3	18	14	13	22	
China	38,85	1,5	2,4	3,0	3,4	13	19	13	19	
Argentina	28,81	1,9	1,8	2,2	2,6	13	12	11	35	
Thailand	24,96	1,2	1,9	2,2	2,2	11	4	21	16	
Russian Federation a	23,52	-	-	1,4	2,1	18	23	23	36	
Indonesia	23,43	1,6	1,0	1,4	2,1	17	16	27	31	
Australia	22,35	3,3	2,9	3,0	2,0	4	-4	5	1	
Malaysia	20,51	2,0	1,8	1,4	1,8	14	2	16	32	
New Zealand	16,04	1,3	1,4	1,4	1,4	11	7	2	21	
India	16,02	1,0	0,8	1,1	1,4	15	19	20	30	
Mexico	15,59	0,8	0,8	1,6	1,4	8	13	15	8	
Chile	13,63	0,4	0,7	1,2	1,2	11	11	14	19	
gornjih 15 ukupno	941,87	-	-	83,4	83,5	-	-	-	-	
Uvoznici										
European Union (27)	528,54	-	-	42,3	44,4	11	6	9	20	
extra-EU (27) imports	149,46	-	-	13,2	12,5	10	5	9	20	
United States	109,40	8,7	9,0	11,5	9,2	7	9	8	6	
Japan	68,86	9,6	11,5	10,4	5,8	1	1	0	5	
China	65,24	2,1	1,8	3,3	5,5	19	7	14	26	
Canada b	27,34	1,8	2,0	2,5	2,3	9	11	12	14	
Russian Federation a, b	26,88	-	-	1,5	2,3	16	23	22	15	
Korea, Republic of	21,94	1,5	2,2	2,1	1,8	8	5	11	18	
Mexico b	21,90	1,2	1,2	1,8	1,8	10	7	12	19	
Hong Kong, China	13,43	1,2	1,9	2,0	1,1	2	-1	7	13	
retained imports	8,60	1,0	1,0	1,1	0,7	4	3	7	10	
Saudi Arabia	12,45	1,5	0,8	0,9	1,0	12	31	8	26	
United Arab Emirates a	11,29	0,3	0,4	0,6	0,9	17	17	22	28	
Taipei, Chinese	10,78	1,1	1,4	1,3	0,9	5	5	2	12	
Malaysia	10,61	0,5	0,5	0,8	0,9	13	3	17	25	
Indonesia	10,46	0,6	0,5	1,0	0,9	9	11	2	40	
Switzerland	10,37	1,2	1,3	0,9	0,9	9	4	7	17	
gornjih 15 ukupno	944,68	-	-	82,1	79,3	-	-	-	-	

Izvor: International trade statistics 2008, WTO (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its08_merch_trade_product_e.htm]

Iz gornje tablice vidljivo je da su Europska unija i SAD najveći svjetski izvoznici, a samim time i proizvođači, poljoprivrednih proizvoda. U 80% međunarodne razmjene poljoprivrednih proizvoda sudjeluje svega 21 zemlja, najveće stope rasta izvoza u 2007. na prethodnu godinu imaju Rusija (36%) i Argentina (35%), a daleko najveću stopu rasta uvoza ima Indonezija (40%).

Čimbenici kreiranja svakog tržišta pa tako i tržišta hrane su mehanizmi utjecaja ponude i potražnje te njihovog uravnoteživanja.

Kategorije ponude i čimbenici potražnje hrane opisani su i sumirani kroz slijedeće dvije tabele.

Tablica 2: Kategorije ponude hrane

Kriterij	Podjela	Opis
Prema vremenu	Dnevna	Proizvodi koji su predmet dnevne potražnje: kruh, mlijeko i sl.
	Sezonska	Uglavnom se odnosi na poljoprivredne proizvode, jedini su sa specifičnim oscilacijama cijena (izvan sezone su skuplji)
	Višegodišnja	Rezultat je fizičkih oscilacija poljoprivredne proizvodnje uzrokovane prirodnim čimbenicima (padaline, suše) ili ekonomskim (odnosi cijena)
Prema obuhvatu	Lokalna	Vremenske i prostorne relacije su najkraće, najlakše oblikovanje i upravljanje (npr. mala lokalna mljekara pokriva tržište mlijeka u svojem najužem okružju)
	Regionalna	Odvija se na prostoru nekoliko lokalnih tržišta koja imaju zajedničku proizvodnu poveznicu i tržišnu infrastrukturu (npr. lokalna mljekara dostavlja proizvode u centralno skladište trgovačkog lanca)
	Nacionalna	Zadovoljava potrebe unutar državnih granica
	Međunarodna regionalna	Nekoliko nacionalnih tržišta koja imaju neku zajedničku poveznicu (npr. tržište zemalja EU)
	Svjetska	Omogućava opće praćenje tijekom kretanja i obujma pojedinih proizvoda na svjetskoj razini
Prema obujmu	Ponuda homogenog proizvoda	Pojedinačna ili individualna ponuda; ponuda jednog ponuđača na određenom tržištu
	Ponuda heterogenog proizvoda	Ponuda više grupa proizvoda iste vrste od strane više ponuđača (np: ponuda mlijeka i mliječnih prerađevina na tržištu Hrvatske)
	Agregatna ponuda	Ponuda svih ponuđača proizvoda iz grupe „hrana“ na pojedinom tržištu

Tablica izrađena na temelju podataka preuzetih iz: Leko-Šimić, M. (2002.), Marketing hrane.

Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 28-30

Tablica 3: Čimbenici potražnje za hranom

Čimbenik	Podjela	Opis
Racionalni	Stabilnost izvora hrane	Omogućava stvaranje navika i tradicija u prehrani (poveznica i pretpostavka najznačajnijeg iracionalnog čimbenika potražnje)
	Stanje, struktura i razvoj stanovništva	Broj stanovnika, dinamika rasta stanovništva, dobna struktura određuju različiti obujam odnosno strukturu potražnje
	Veličina i struktura specijalnih potreba/potrošnje	Specifični segmenti potrošača: dijabetičari, djeca i sl.
	Stanje i rast bogatstva stanovništva	Kupovna moć stanovništva
	Stupanj razvoja i primjene znanosti i tehnologije	Širenje ponude, povećanje kvalitete
	Cijene	Značajna uloga gospodarske državne politike, kontroliranje i usklađivanje cijena dijela proizvoda sa kupovnom moći stanovništva
	Ostali čimbenici	Svijest o zdravlje, ekološka svijest, životni stil itd.
Iracionalni	Tradicija i uvjetovane navike potrošača	Stvaraju se već u najranijem djetinjstvu i vrlo se teško mijenjaju
	Ukusi i želje potrošača te njihove promjene	Psihološki uvjetovani
	Trendovi u prehrani	Npr. trend zdrave hrane ili „on the go“
	Neregularna stanja u ponudi	Uvjetuje neekonomsko ponašanje potrošača

Tablica izrađena na temelju podataka preuzetih iz: Leko-Šimić, M. (2002.), Marketing hrane. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 35-38

U najvećoj mjeri zakonitosti tržišta hrane su istovjetne zakonitostima tržišta roba široke potrošnje, naravno uz određene specifičnosti djelomično već opisanim u gornjim tablicama, a koje same po sebi zahtijevaju i specifičnosti u marketiranju.

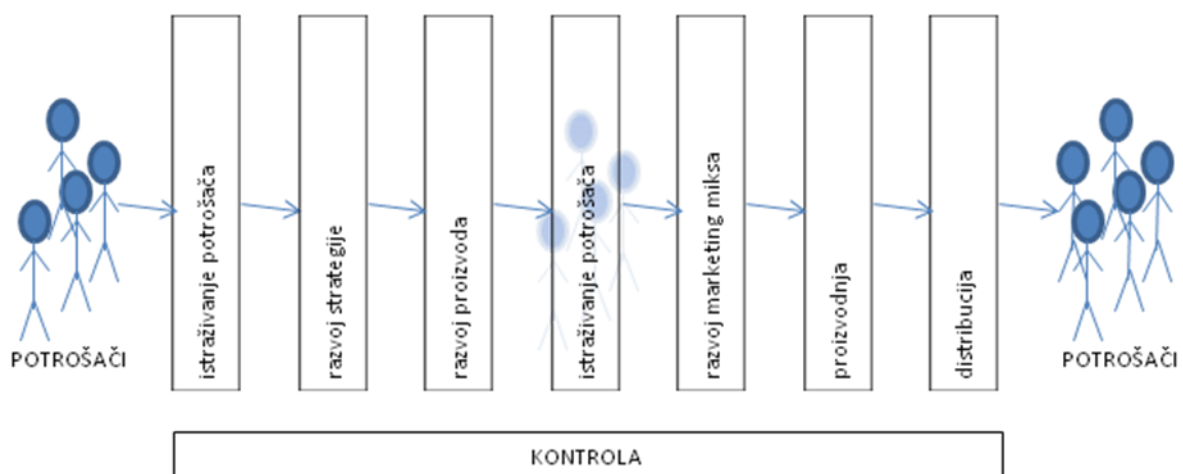
2.3. Specifičnosti marketinga u proizvodnji hrane

Marketinška orijentacija u poslovanju ponuđača na tržištu hrane im omogućava razvoj elemenata marketing miksa na način da se na optimalnom nivou uravnoteže zahtjevi potrošača i mogućnosti ponuđača. Kontinuirano provođenje marketing procesa s jedne strane optimalizira troškove proizvodnje, distribucije i promocije, a paralelno s druge strane maksimalizira prodajne efekte.

Marketinška orijentacija poslovanja u prehrambenoj industriji nije novost, principi marketinga su se počeli primjenjivati već početkom dvadesetog stoljeća, a od druge polovice to postaje pretežita poslovna orijentacija. Hrvatska koja je bila dio socijalističkog poretka i čije tržište, kao i tržište zemalja u okruženju, gotovo do samog kraja prošlog stoljeća nije bilo slobodno, nije usvojila postulate marketinškog opredjeljenja još i desetak godina nakon otvaranja tržišta. Samo mali broj hrvatskih kompanija koje su još i za vrijeme socijalističkog državnog ustroja poslovale na tržištima izvan granica bivše Jugoslavije imale su priliku i obavezu naučiti i usvojiti principe marketinga. Intenzivni razvoj marketinga dogodio se tek nekoliko godina nakon otvaranja tržišta.

Marketing proces počinje istraživanjem potrošača i analiziranjem stanja i perspektiva tržišta, nakon čega se pristupa odabiru strategija te razradi marketing miksa.

Slika 2: Marketing proces



Opseg procesa marketinga ovisi o stupnju prerade prehrambenih proizvoda. Kod generičkih (osnovnih) proizvoda poput brašna, gdje nisu moguće velike razlike među ponuđačima ne postoje niti značajne subjektivne preferencije potrošača, stupanj elastičnosti cijene je visok te konkuriranje u tom segmentu ovisi isključivo o postizanju konkurentne cijene te o dostupnosti proizvoda potrošačima. Što je stupanj industrijske proizvodnje viši moguće je više diferencirati proizvode od proizvoda konkurencije. Što je diferencijacija proizvoda veća, veći je opseg i složenost marketing procesa te je samim time viša profitabilnost poslovanja.

Neophodno je da komuniciranje s potrošačima tijekom marketing procesa bude kontinuirano i dvosmjerno. Osim slanja informacija prema potrošačima kroz medije (i pomoću ostalih promotivnih alata), neophodno je putem različitih tipova istraživanja tržišta i potrošača dobiti povratne informacije o prihvaćenosti proizvoda te daljnjih očekivanja koje potrošači imaju od već postojećih, odnosno od novih proizvoda. U unapređivanju dvosmjerne komunikacije s potrošačima velik doprinos je odigrao razvoj informacijskih tehnologija.

Ukoliko kompanija raspolaže sa dovoljno relevantnih informacija može efikasnije usmjeriti svoje resurse i maksimalizirati profite.

2.3.1. Marketing miks prehrambenih proizvoda

O stupnju složenosti industrijske tehnologije te stupnju diferencijacije prehrambenih proizvoda ovisi i odabir strategije marketinga te način slaganja elemenata marketing miksa sukladno odabranoj strategiji.

Specifičnosti proizvodnog miksa

Prehrambeni proizvodi podliježu nizu strogo reguliranih zakonskih normi, pravilnika i smjernica, koji su prvenstveno usmjereni zdravstvenoj ispravnosti te zaštiti potrošača. Veće restrikcije su kod proizvoda namijenjenih posebnim namjenama i posebnim skupinama potrošača, primjerice dječja hrana. Trenutne izmjene pravilnika idu u smjeru povećanja nutritivnih vrijednosti prehrambenih proizvoda, odnosno na proizvodu moraju biti istaknute negativne ili manje pozitivne

komponente proizvoda poput visokog udjela šećera i sl. Sve to skupa utječe na recepture proizvoda kao i na komunikaciju prema potrošaču na samom proizvodu.

Na način pakiranja i vrstu ambalaže utječe (ne)ograničenost tehničko-tehnoloških mogućnosti linija za pakiranje koje su raspoložive proizvođačima. Promjena pakiranja zahtjeva ponekad prilično velika ulaganja u nove tehnologije. Primjer da se kompanije u određenim situacijama odlučuju i na takva ulaganja je proizvod Cedevisa GO! koji je zahtijevao razvoj sasvim nove vrste ambalaže i načina pakiranja proizvoda. Ulaganja u R&D, proizvodnu tehnologiju i distribuciju Cedevisa GO! su procijenjena na iznos od 75 milijuna kuna kroz razdoblje od 2002. – 2011. godine ¹¹.

Specifičnosti cjenovnog miksa

Na politiku određivanja cjenovne pozicije nekog proizvoda utječe više faktora: od troškova izrade proizvoda, preko cjenovne pozicije konkurencije, utjecaja maloprodajnih lanaca do očekivanja potrošača kakva bi cijena trebala biti.

Neki prehrambeni proizvodi imaju izraziti sezonalni karakter pa kod njih sezonalnost može uvelike utjecati na razinu cijene. Sezonalnost je pretežito izražena kod nekih generičkih proizvoda, primjerice povrća svježeg ili ukiseljenog, dok je sa brandiranim proizvodima to rijetko slučaj.

Specifičnosti distribucijskog miksa

Distribucijski miks ovisi prvenstveno o razvijenosti logističko-distribucijskog lanca pojedinog igrača na tržištu, odnosno da li za to postoje vlastite snage ili su potrebni partneri za distribuciju.

Neke kategorije proizvoda zahtijevaju posebne distribucijske kanale - poput mliječnih proizvoda koji podrazumijevaju rashladna skladišta, kamione s hladnjačama, rashladne uređaje na prodajnim mjestima što nije svim igračima na tržištu jednako dostupno te zahtjeva vrlo velika ulaganja.

¹¹ Atlantic grupa d.d. – Cedevisa GO! – Penetrating new consumption channel (2009), Zagreb: Zagrebačka burza (pristup 4.3.09.) [dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=24060>]

Specifičnosti promotivnog miksa

U promociji prehrambenih proizvoda koristi se cijeli set promotivnih aktivnosti i alata. Razina ulaganja u promociju određenog proizvoda je uglavnom određena njegovom razinom profitabilnosti. Kod manje profitabilnih proizvoda promotivne aktivnosti se fokusiraju na samo prodajno mjesto. Kako raste profitabilnost proizvoda tako raste njegov značaj za kompaniju te sukladno tome rastu i sredstva za ulaganja i u druge vidove promocije te se zbog toga širi spektar različitih medija.

Najvažnije je odabrati odgovarajuću strategiju za svaki proizvod i pravilno uravnotežiti sve elemente marketing miksa.

Primjerice, Nestle razlikuje 4 osnovna smjera marketing strategije¹²:

Slika 3: Nestle-ova „Multi price“ strategija – cjenovni indeksi za 4 smjera marketing strategije



Izvor: Singh, J. Bulcke, P. 2008 Full Year Results Roadshow (2009.) Nestle, (pristup 4.3.09.)

[dostupno na:

<http://www.nestle.com/MediaCenter/Presentations/Sales+and+Results/Sales+and+Results.htm>]

¹² Singh, J. Bulcke, P. 2008 Full Year Results Roadshow (2009.) Nestle, (pristup 4.3.09.) [dostupno na: <http://www.nestle.com/MediaCenter/Presentations/Sales+and+Results/Sales+and+Results.htm>]

- Affordable – proizvodi sa samo osnovnim sastojcima u recepturi, jeftinijim ambalažnim materijalima, niže cjenovno pozicionirani (instant napitak Nido Everyday)
- Mainstream – proizvodi s jednim funkcionalnim dodatkom u recepturi, nešto složeniji način pakiranja, prosječno cjenovno pozicionirani (instant napitak Nido Fortified)
- Premium – složenost recepture je veća sa više funkcionalnih dodataka, ambalažni materijali su skuplji, više cjenovno pozicioniranje (instant napitak Nido Perfection)
- Super Premium – proizvodi specijalne namjene, za manje ciljne skupine potrošača (niše), sa skupim ambalažnim materijalima, cjenovna pozicija daleko iznad prosječne cijene kategorije proizvoda (instant napitak Nido Excella Gold)

2.4. Trendovi u prehrani

Suvremeni trendovi u prehrani su nešto o čemu svakako treba voditi računa u prehrambenoj industriji. Promjene životnog stila uzrokuju i promjene u načinu prehrane. Sve veća prisutnost određenih bolesti i teškoća sa zdravljem poput primjerice dijabetesa, raznih alergija, pretilosti ili kardiovaskularnih tegoba uzrokovanih stresom i sličnih problema koje donosi suvremeni život, ponukao je potrošače da vode više računa o svojoj prehrani. Danas se potrošači informiraju i educiraju o hranidbenim vrijednostima pojedinih namirnica te njihovim efektima, odnosno kontra-efektima, na ljudski organizam.

Tablica 4: Zdravstvena pitanja koja dugoročno najviše brinu potrošače

(Uvid u proizvode s funkcionalnim karakteristikama, zdravstvena pitanja po pojedinim dobnim skupinama, istraživanje provedeno u SAD-u)

	total	25-34 god	35-44 god	45-54 god	55-70 god
bolesti srca	41%	29%	43%	49%	54%
problemi s vidom	37%	29%	37%	40%	51%
starenje (anti-aging)	28%	29%	29%	32%	30%
problemi s kostima	20%	17%	16%	24%	28%
Alzheimer	14%	17%	12%	17%	22%

Izvor: Vierhile, Tom (2006.), "Trends in New Functional Foods; Nutraceuticals",
Concept to Market Conference, Jamaica, 15. November

Zdravstvena pitanja koja najviše brinu potrošače mogu biti baza za razvoj proizvoda koji imaju u svoj sastav ugrađene sastojke koji, primjerice čuvaju srce i krvožilni sustav, odnosno ne sadrže tvari koje im štete.

Što je "in" u prehrani? Svakako *organska hrana*¹³ koja uključuje kombinaciju "prirodnog i zdravog" te uz koju se veže komunikacija zdravstvenih i nutritivnih

¹³ Proizvodi uzgajani bez sintetičkih gnojiva, pesticida, stimulatora rasta ili antibiotika. Štetočine se kontroliraju sadnjom u skladu s prirodnim ritmovima i upotrebom prirodnih pesticida. Organska hrana također mora biti i spremljena bez upotrebe umjetnih dodataka i konzervansa. (Kemijsko-tehnološki fakultet u Splitu (2003), „Ilustrirani hrvatsko-engleski kemijski rječnik & glosar (pristup 15.06.2007.) [dostupno na: http://www.ktf-split.hr/glossary/hr_o.php?def=organski])

tvrdnji. "Proizvodi plus", koji predstavljaju proizvode sa dodanim funkcionalnim argumentima, od sad već klasičnih vitamina i minerala, pa zatim s raznim oblicima vlakana, prebiotici, probiotici, omega kiseline i dr. Zatim "proizvodi minus" koji obuhvaćaju razne "light" verzije, bez šećera, s manje kalorija, manje masnoća i slično. Ubrzani način života zahtjeva da određene obroke obavljamo usputno dok jurimo na posao ili između dva sastanka. U tu svrhu su se javili razni "on the go" proizvodi, različite energetske pločice, napitci, peciva produžene trajnosti... i sve to upakovano za potrebe jednog obroka, takozvani "single pack" koji predstavlja još jedan od trendova. Također, postoji tendencija zamjene "domaće" kuhinje polugotovim i gotovim jelima (razni umaci, zamrznuti obroci, instant proizvodi i sl.) kod kojih je najvažnije da postupak pripreme bude što jednostavniji i da ne traje duže od nekoliko minuta.

Top 10 trendova u funkcionalnoj hrani prema istraživanju *Datamonitor-a* su¹⁴:

- **"Super voće"** – svako voće ima neke karakteristike koje povoljno utječu na ljudski organizam i njegovo zdravlje, no postoje vrste voća koje tih karakteristika imaju više nego što je to uobičajeno, to je takozvano "super voće"¹⁵. To su, na primjer, brusnice (štite od urinarnih infekcija, imaju antioksidansna svojstva, usporavaju starenje, štite od srčanih bolesti, služe za preventivu širokog spektra jer su prirodni antibiotici¹⁶). Na tržištu ih se može naći u obliku kapsula, kapi, zatim sokova, čajeva, džemova, u mueslima s voćem itd. Svjetski hit u 2006. bilo je voće acai, tropska voćka. Tradicionalna hrana indijanskih plemena u Amazonskom području, posebno je popularna na području Sjeverne Amerike, ali se predviđa da će se njena popularnost proširiti i u naše krajeve¹⁷.
- **Antioksidansi** – imaju svojstvo neutralizacije slobodnih radikala u organizmu, čuvaju tijelo od bolesti te mogu pomoći u usporavanju procesa starenja. Antioksidansi su vitamini E i A, β-karoten itd, a može ih se naći u voću i povrću, primjerice rajčica ili mrkva, zatim čaju, kakau i kavi.

¹⁴ Vierhile, Tom. (2006), „Trends in New Functional Foods; Nutraceuticals“, Concept to Market Conference, Jamaica, November 15.

¹⁵ Mintel International Group koristi termin "super hrana" ("Promišljaj održivo, promišljaj prirodno!" (2007), Mintel International Group, Progressive magazin, VI (61), str. 34-35.)

¹⁶ "Brusnice – drevno znanje" (pristup 15.06.2007.) [<http://www.biovega.hr/Default.aspx?tabid=176>]

¹⁷ "Promišljaj održivo, promišljaj prirodno!" (2007), Mintel International Group, Progressive magazin, VI (61), str. 34-35.

- **Napitci koji sagorijevaju kalorije** – kriza pretilosti koja je sve više prisutna u svijetu nameće i potrebu pojave ovakvih proizvoda koji "sagorijevaju" više kalorija nego što ih sadrže. Bazirani su na zelenom čaju, ili kofeinu koji ubrzava rad metabolizma (npr. funkcionalni sokovi *Vindi vital*).
- **Proizvodi koji povećavaju osjećaj sitosti** – to su proizvodi koji sadrže više vlakana i proteina kako bi produljili osjećaj sitosti, odnosno anulirali osjećaj gladi.
- **Probiotici** – podrazumijevaju "dobre bakterije" u probavnom sustavu koje jačaju imunološki sustav ljudskog organizma. Za one koji su alergični na laktozu također su i izvor kalcija. Osim probioticima proizvodi se obogaćuju i prebioticima, odnosno oblikom ugljiko-hidrata koji predstavljaju hranu za "dobre bakterije" probiotike. Prema *Datamonitor-ovom "Productscan Online"* od 2000. do 2006. godine učetverostručio se broj novih proizvoda obogaćenih probioticima i prebioticima poput jogurta, žitarica ili žitnih pločica.
- **Proizvodi koji smanjuju kolesterol** – visoka razina kolesterola može uzrokovati probleme sa srcem. Biljni steroli mogu smanjiti razinu kolesterola u krvi. Proizvodi koji mogu sadržavati biljne sterole su razni jogurti i mliječni napitci, žitarice od cjelovitog zrna, tunjevina...
- **Proizvodi koji daju ekstra energiju** – odnosno koji omogućavaju brzu obnovu energije. Ubrzani životni stil nas dovodi u situaciju da radimo duže i napornije trošeći više fizičke i mentalne energije, zbog čega su nam ovakvi proizvodi ponekad neophodni za podnošenje napora. Sigurno najpoznatiji energetske napitak je *Red bull*.
- **Novi "vrući" funkcionalni sastojci** – primjerice koenzim Q10 koji štiti organizam na staničnoj razini od slobodnih radikala sprečavajući/usporevajući odumiranje stanica i samim time i zaustavljajući proces starenja. Proizvodi na azijskom tržištu koji sadrže Q10 su različiti jogurt i mliječni napitci. Osim Q10, novi "vrući" sastojak je acticoa¹⁸ (posebno procesuiran kakao, kakao u kojem su posebnim proizvodnim procesom zadržani njegovi vrijedni sastojci koji imaju povoljan efekt na krvo-žilni sustav, živčani sustav te se povećava njegovo djelovanje kao prirodnog antioksidansa).

¹⁸ Dooms, J. : De Lee, J. (2006), „Barry Callebaut“, prezentacija održana u Podravki, Koprivnica, 30. lipnja

- **Manje štetni proizvodi** – proizvodi bez ili sa smanjenim masnoćama, bez šećera, bez umjetnih boja, bez aditiva, bez glutena... Ponekad u proizvod nije moguće ugraditi dodatne funkcionalne sastojke, ali je moguće izostaviti "štetne" sastojke poput kristalnog ili rafiniranog šećera te ga zamijeniti nekim od prirodnih šećera, ili izbjegavati potencijalne alergene.
- **Zakonska ograničenja** – osim uobičajenih zakona o hrani i propisa o deklariranju prehrambenih proizvoda, javlja se sve više novih propisa i smjernica namijenjenih boljem informiranju i zaštiti potrošača. Novi *Pravilnik o prehrambenim i zdravstvenim tvrdnjama*¹⁹ regulira deklariranje prehrambenih tvrdnji (tvrdnje koje potrošača navode na mišljenje da hrana ima posebna prehrambena svojstva uvjetovana energijom ili hranjivim sastojcima, na primjer: "*nizak sadržaj masti*") te zdravstvenih tvrdnji (tvrdnje koje potrošača navode na mišljenje da postoji veza između prehrambenog proizvoda ili jednog od njegovih sastojaka i zdravlja, na primjer: "*kalcij - za jače kosti*"). Takve tvrdnje prolaze proces notifikacije (registracije) pri Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi. Dakle, način deklariranja hrane mora biti takav da podaci na deklaraciji potrošača ne dovode u zabludu da prehrambeni proizvod ima neke posebne karakteristike u odnosu na sve ostale proizvode koji također imaju takve karakteristike. Zabranjeno je pripisivanje svojstava sprječavanja, liječenja ili izlječenja bolesti, ili upućivanje na takva svojstva za bilo koji proizvod, osim proizvoda za posebne namjene koji se mogu staviti u promet samo s posebnom dozvolom Ministarstva.

¹⁹ Pravilnik o prehrambenim i zdravstvenim tvrdnjama, NN 17/09

3. ANALIZA TRŽIŠTA ŽITARICA ZA DORUČAK

3.1. Analiza makro okružja

Prije analiziranja tržišta kategorije žitarice za doručak potrebno se osvrnuti i na makro okružje odabranih tržišta. Opsegom istraživanja su definirana sljedeća tržišta: Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija. Navedena tržišta čine regionalno tržište zbog svojih zajedničkih obilježja koja imaju u preferencijama prema hrvatskim kompanijama, odnosno na kojima hrvatske kompanije imaju pozitivnu percepciju kod potrošača, a hrvatski brandovi su brandovi kojima se vjeruje. Agencija Superbrands od 2007. godine u Hrvatskoj, Sloveniji i BiH, a od 2008. u Srbiji i Makedoniji organizira izbor „superbrandova“. Hrvatski brandovi iz prehrambene industrije koji su titule „superbrandova“ dobili na svim promatranim tržištima su Vegeta, Čokolino i Podravka, a u pojedinim zemljama im se još pridružuju i Zvijezda, Ledo, Cedevisa, Bio Aktiv, Dukatela itd.²⁰

3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja

Na web portalu *investitor.hr* svaki poduzetnik i kompanija može pronaći informacije o tržištima iz okruženja, makroekonomske podatke, burzovna kretanja, tečajne liste, vijesti iz regije itd. U nastavku je pregled osnovnih makroekonomski pokazatelja po zemljama preuzetih sa spomenutog portala.

²⁰ Superbrands Adriatic, Publikacije. (pristup: 30.03.2009.), [dostupno na: <http://www.superbrands.hr/index.php?id=5>]

Hrvatska

Tablica 5: Makroekonomski pokazatelji za Hrvatsku

Stanovništvo: 4,44 milijuna

Površina (1000 km²):	2002	2003	2004	2005	2006	2007
56,54						
<u>BDP, realna stopa rasta,</u>						
<u>u %</u>	5,2	4,3	4,3	4,3	4,8	5,6
<u>BDP u tekućim</u>						
<u>cijenama, mlrd. EUR</u>	24,5	26,2	28,7	31,3	34,2	37,5
<u>Potrošačke cijene</u>						
<u>(inflacija), %, prosjek</u>	1,7	1,8	2,1	3,3	3,2	2,9
<u>Stopa nezaposlenosti,</u>						
<u>%, prosjek</u>	22,5	19,5	18,0	18,0	17,0	15,1
<u>Devizni tečaj</u>						
<u>(nacionalne valute za</u>	7,41	7,56	7,50	7,40	7,32	7,34
<u>EUR), prosjek</u>						

Izvor: einvestitor.hr (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]

U promatranom razdoblju makroekonomski podaci za Hrvatsku su pokazivali kontinuirani rast BDP-a, rast realnog BDP-a po stanovniku, smanjenje stope nezaposlenosti i stabilni tečaj valute.

Hrvatska vanjskotrgovinska bilanca pokazuje izvoz u 2007. godini na razini od 66 milijuna kuna, uvoz na razini od 138 milijuna kuna što predstavlja razinu pokrivenosti uvoza izvozom od svega 48%. Zemlje s kojima Hrvatska ostvaruje najviše robne razmjene su Italija, Njemačka, Slovenija i Bosna i Hercegovina²¹.

²¹ Državni zavod za statistiku (2008.) Statistički ljetopis 2008. Zagreb: Državni zavod za statistiku, str. 376 i 390 (pristup: 06.04.2009.), [dostupno na: <http://www.dzs.hr/>]

Bosna i Hercegovina

Tablica 6: Makroekonomski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu

Stanovništvo: 3,86 milijuna

Površina (1000 km²): 51,13	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<u>BDP, realna stopa rasta, u %</u>	5,5	3,0	6,3	4,3	6,2	5,5
<u>BDP u tekućim cijenama, mlrd. EUR</u>	5,9	7,4	8,1	8,7	9,8	10,5
<u>Potrošačke cijene (inflacija), %, prosjek</u>	0,4	0,6	0,4	3,6	7,4	1,5
<u>Stopa nezaposlenosti, %, prosjek</u>	40,5	41,5	42,0	44,0	45,5	43,9
<u>Devizni tečaj (nacionalne valute za EUR), prosjek</u>	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96

Izvor: [einvestitor.hr](http://www.einvestitor.hr) (pristup 20.03.2009.), [dostupno na:

<http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]

Bosna i Hercegovina je zemlja sa najmanjim BDP-om od promatranih zemalja i ogromnom stopom nezaposlenosti. Neke procjene govore da je vrlo velika siva ekonomija čak do 50% službenog BDP-a.

Hrvatskoj je Bosna i Hercegovina važan gospodarski partner, oko 8% ukupne vanjskotrgovinske robne razmjene otpada na robnu razmjenu sa BiH. Izvoz u BiH je u 2007. bio 2,4 puta veći od uvoza.

Makedonija

Tablica 7: Makroekonomski pokazatelji za Makedoniju

Stanovništvo: 2,06 milijuna

Površina (1000 km²): 25,33	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<u>BDP, realna stopa rasta, u %</u>	0,9	2,8	4,1	4,1	3,7	5,1
<u>BDP u tekućim cijenama, mlrd. EUR</u>	4,0	4,1	4,3	4,7	5,0	5,3
<u>Potrošačke cijene (inflacija), %, prosjek</u>	1,8	1,2	-0,4	0,5	3,2	2,3
<u>Stopa nezaposlenosti, %, prosjek</u>	31,9	36,7	37,2	37,3	36,0	34,2
<u>Devizni tečaj (nacionalne valute za EUR), prosjek</u>	61,00	61,30	61,30	61,30	61,20	61,20

Izvor: einvestitor.hr (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]

Makedonsko gospodarstvo je vrlo malo, ali polagano raste. Stope nezaposlenosti su vrlo visoke, iako niže od onih u Bosni i Hercegovini.

Vanjskotrgovinska razmjena Hrvatske i Makedonije je vrlo malo, u 2007. udio robne razmjene s Makedonije u ukupnoj vanjskotrgovinskoj razmjeni čini svega 0,9% te time Makedoniju ne svrstava u red važnih hrvatskih gospodarskih partnera.

Slovenija

Tablica 8: Makroekonomski pokazatelji za Sloveniju

Stanovništvo: 2,00 milijuna

Površina (1000 km²): 20,25	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<u>BDP, realna stopa rasta, u %</u>	3,7	2,8	4,4	4,1	5,7	6,0
<u>BDP u tekućim cijenama, mlrd. EUR</u>	24,1	25,3	26,8	28,2	30,5	33,2
<u>Potrošačke cijene (inflacija), %, prosjek</u>	7,5	5,6	3,6	2,5	2,5	3,6
<u>Stopa nezaposlenosti, %, prosjek</u>	11,3	10,9	10,3	10,2	9,8	7,7
<u>Devizni tečaj (nacionalne valute za EUR), prosjek</u>	226,22	233,70	238,86	239,50	239,60	1,00

Izvor: [einvestitor.hr](http://www.einvestitor.hr) (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]

Iako sa upola manje stanovništva od Hrvatske BDP im je 2002. godine bio gotovo na istoj visini. Razlika se polako iz godine u godinu povećavala u korist Hrvatske čiji je BDP 2007. bio 13% viši, no kada se u odnos uzme BDP po stanovniku koji je u 2007. u Hrvatskoj iznosio 8.445,9 eura, a u Sloveniji 16.600 eura vidi se da je slovensko gospodarstvo puno razvijenije od hrvatskog i od ostalih promatranih zemalja regije.

Vanjskotrgovinska razmjena Hrvatske i Slovenije u 2007. iznosila je 13,7 milijardi kuna što predstavlja više od 10% ukupne robne razmjene sa Europskom unijom. Hrvatska bilježi vanjskotrgovinski deficit sa Slovenijom iako se pokrivenost uvoza izvozom polako povećava iz godine u godinu i 2007 je bila na razini od 66,5%.

Slovenija je članica Europske unije od 2004. godine, a euro kao službenu valutu je preuzela 1. siječnja 2007.

Srbija

Tablica 9: Makroekonomski pokazatelji za Srbiju

Stanovništvo: 7,45 milijuna

Površina (1000 km²): 88,40	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<u>BDP, realna stopa rasta, u %</u>	4,2	2,5	8,4	6,2	5,7	7,5
<u>BDP u tekućim cijenama, mlrd. EUR</u>	16,8	18,0	19,7	21,0	25,2	30,3
<u>Potrošačke cijene (inflacija), %, prosjek</u>	19,5	11,7	10,1	16,5	12,7	6,8
<u>Stopa nezaposlenosti, %, prosjek</u>	23,5	26,0	25,0	25,2	26,6	26,7
<u>Devizni tečaj (nacionalne valute za EUR), prosjek</u>	60,79	65,26	72,82	83,20	84,41	80,00

Izvor: einvestitor.hr (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]

Gospodarstvo Srbije raste, stopa nezaposlenosti je nepromijenjiva, ali na vrlo visokom nivou. Stopa inflacije je na izrazito visoka, tek se 2007. smanjila ispod dvoznamenkaste.

Iako je Srbija i površinom i prema broju stanovnika mnogo veća od Hrvatske, hrvatsko je gospodarstvo veće, međutim razlika se postupno smanjuje.

Robna razmjena Hrvatske i Srbije dosegla 5,3 mlrd. kuna u 2007, pri čemu je robni izvoz iz Hrvatske u Srbiju dvostruko veći od uvoza iz Srbije u Hrvatsku.

Crna Gora

Tablica 10: Makroekonomski pokazatelji za Crnu Goru

Stanovništvo: 0,65 milijuna

Površina (1000 km ²): 20,25	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<u>BDP, realna stopa rasta, u %</u>	1,7	2,3	3,7	4,1	6,5	7
<u>BDP u tekućim cijenama, mlrd. EUR</u>	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	2,3
<u>Potrošačke cijene (inflacija), %, prosjek</u>	9,5	6,7	4,3	1,8	2,5	4,2
<u>Stopa nezaposlenosti, %, prosjek</u>	21,6	22,9	22,4	17	15,5	11,9
<u>Devizni tečaj (nacionalne valute za EUR), prosjek</u>	1	1	1	1	1	1

Izvor: Contes Invest (pristup 20.03.2009.), [dostupno na:

<http://www.contesinvest.com/investicije/makroekonomski-pokazatelji.html>]

Službena valuta je euro iako Crna Gora nije članica Europske unije niti Eurozone, euro je prihvaćen 1999. kad su ga prihvatile članice Europske unije.

Gospodarstvo lagano raste, uglavnom zahvaljujući razvoju turizma i turističke infrastrukture, a stope nezaposlenosti se smanjuju iz godine u godinu.

Mnoge hrvatske firme posluju u Crnoj Gori, a početkom 2009. osnovan je i Hrvatski poslovni klub u Crnoj gori²².

3.1.2. PESTLE analiza

Poznata još i pod nazivima ETPS, PESTEL, PESTLEE, STEP itd. PEST, odnosno PESTLE²³ je opće prihvaćeni alat za analiziranje makro okruženja u kojem određena kompanija posluje te parametara na koje ne može (ili može u vrlo malo)

²² SEEBiz (2009) Danijel Kocijan iz Podravke na čelu Hrvatskog poslovnog kluba u Crnoj Gori, (pristup: 03.04.2009.), [dostupno na: <http://www.seebiz.eu/hr/tvrtke/danijel-kocijan-iz-podravke-na-celu-hrvatskog-poslovnog-kluba-u-crnoj-gori.39911.html>]

²³ PEST/PESTLE: kratica od Political, Economic, Social, Technological, Legal, Enviromental, odnosno predstavlja političke, ekonomske, tehnološke, pravne i ekološke faktore

mjeri) sama utjecati već im se treba prilagoditi. Alat je tijekom primjena u različitim industrijama i situacijama doživio brojne preinake i nadopune, otkuda mu i gore spomenuta brojna različita imena. Za potrebe ovog rada alat je prilagođen u tablični prikaz.

Tablica 11: PESTLE analiza

Faktori	Hrvatska	Slovenija	BiH
Politički	- Ne postoji sustavne potpore razvoju domaćeg gospodarstva +akcije kupujemo hrvatsko i slične inicijative	-slovensko blokiranje hrvatskih pregovora za ulazak u EU +članica EU	-podijeljenost zemlje po kantonima izdvojenost Republike Srpske +veliki udio hrvatskog stanovništva
Ekonomski	-visoka stopa PDV-a -okrupnjavanje trgovine, jačanje pregovaračke moći lanaca +stabilan gospodarski rast +stabilni monetarni sustav	-okrupnjavanje trgovine, jačanje pregovaračke moći lanaca +niska razina proizvodnje +stabilan gospodarski rast +razina likvidnosti	-visoka stopa nezaposlenosti -slaba kupovna moć +stabilan gospodarski rast +stabilna valuta
Socijalni	-starenje stanovništva +preferencije prema domaćim proizvodima	-/+brzo prihvaćanje svjetskih trendova +hrvatski proizvodi se percipiraju kao domaći	+hrvatski proizvodi imaju dobar image
Tehnološki	-tehnološki razvoj na niskom nivou -niska ulaganja u istraživanje i razvoj	-tehnološki razvoj na niskom nivou	-tehnološki razvoj na niskom nivou -niska ulaganja u istraživanje i razvoj
Pravni	-/+sve veća zaštita potrošačkih prava -/+prilagođavanje pravilnika EU standardima	+članica EU +carinske stope za robu sa EUR1 certifikatom 0%	+carinske stope za robu sa EUR1 certifikatom 0%
Ekološki	-takse za zbrinjavanje ambalažnog otpada	-takse za zbrinjavanje ambalažnog otpada	-/+ekološka osviještenost na relativno niskom nivou
Faktori	Srbija	Crna Gora	Makedonija
Politički	-ratna zbivanja iz 90tih +kontinuirano unapređenje političkih odnosa	+osamostaljenje od Srbije -/+nije do kraja sređena zakonska regulativa	+dobri politički odnosi Hrvatske i Makedonije
Ekonomski	-velike oscilacije u deviznom tečaju (visoka stopa inflacije)	+značajan gospodarski rast	-malo gospodarstvo +jeftin zakup medija
Socijalni	+pozitivna nekih hrvatskih brandova i proizvoda	+izrazito pozitivna percepcija hrvatskih brandova i proizvoda	+hrvatski proizvodi imaju dobar image
Tehnološki	-tehnološki razvoj na niskom nivou -niska ulaganja u istraživanje i razvoj	-tehnološki razvoj na niskom nivou -niska ulaganja u istraživanje i razvoj	-tehnološki razvoj na niskom nivou -niska ulaganja u istraživanje i razvoj
Pravni	+carinske stope za robu sa EUR1 certifikatom 0%	+carinske stope za robu sa EUR1 certifikatom 0%	-/+u potpunost prihvaćeni pravilnici EU +carinske stope za robu sa EUR1 certifikatom 0%
Ekološki	-/+ekološka osviještenost na relativno niskom nivou	-/+ekološka osviještenost na relativno niskom nivou	-/+ekološka osviještenost na relativno niskom nivou

Od svih spomenutih faktora makro okružja oni ekonomskog karaktera imaju najvećeg utjecaja na poslovne subjekte, kako one već prisutne na tržištu, tako i na one koji razmatraju ulazak na tržište. Inflacija i fluktuiranje tečaja domaće valute može biti veliki problem, što je jedna od karakteristika srpskog gospodarstva i problem kojim se strane kompanije u Srbiji kontinuirano bave.

Ono što je karakteristika svih promatranih zemalja i što je posebno potrebno izdvojiti i detaljnije analizirati jesu procesi razvoja maloprodaje.

U Sloveniji je maloprodaja visoko koncentrirana, najveći trgovački lanac ima gotovo pola tržišta, a najveća 3 oko 90%. Njihova pregovaračka moć je toliko dominantna prema ponuđačima da im ne ostavlja previše manevarskog prostora. Privatne marke su visoko razvijene i prisutne u većini kategorija robe široke potrošnje. Ponuđači koji imaju kapaciteta i uspiju ugovoriti proizvodnju privatnih marki za trgovačke lance stječu određenu konkurentsku prednost pred onima koji nemaju tu mogućnost. Implementacija „*category managementa*“ je trenutno najviša faza razvijenosti maloprodaje.

Isti proces okrupnjavanja maloprodaje se intenzivno događa u posljednjih nekoliko godina i u Hrvatskoj. Također se profilirao dominantni domaći trgovački lanac Konzum. Prema istraživanjima istraživačke agencije *GFK* na promet maloprodaje realizirane kroz top 10 trgovačkih lanaca je 2005. otpadalo 55%, ta se brojka u 2008. popela na 64%²⁴.

Srpski domaći lanac Delta nije toliko dominantan, ali se u nazad nekoliko godina također intenzivno širi. *Nielsen-ova* studija *Shoper Trends* koja istražuje potrošačke navike (za ispitanike se biraju kupci koji barem jednom mjesečno kupuju u modernom formatu trgovine) pokazuje da je u 2006./2007. 29% ispitanika najviše novca trošilo u hipermarketima, dok je u 2008. ta brojka narasla na 41%²⁵.

Što je maloprodaja na višem stupnju razvoja to je pregovaračka snaga maloprodajnih lanaca veća. U regiji promatranih zemalja najveći stupanj koncentracije i razvijenosti maloprodaje je na tržištu Slovenije, a najmanji u Makedoniji. Tri navedena trgovačka lanca su najveći nacionalni lanci u regiji i sva tri imaju strategiju regionalnog razvoja. Strategiju ostvaruju dijelom kroz akvizicije malih lokalnih igrača, a dijelom kroz otvaranja novih vlastitih prodajnih mjesta. Delta je preuzela crnogorski lanac Maxi, Konzum je postao vodeći u Bosni i Hercegovini, a

²⁴ Maloprodaja u Hrvatskoj (2009.) Progressive magazin VII (83), str. 30

²⁵ Filipović, Ana (2009.) Srbija. Progressive magazin VII (83), str. 43

Mercator²⁶ sustavno otvara hipermarkete i supermarkete u Hrvatskoj i Srbiji. Za očekivati je još i snažniju integraciju i konsolidaciju maloprodaje u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju. Toj činjenici najviše pridonosi objava krajem 2008. g. o prodaji 48% vlasničkog udjela u Mercatoru te novinski članci u kojima se vide naznake da su Delta i Agrokor (Konzum) zainteresirani za preuzimanje²⁷.

Europski lanci nisu imali preveliki uspjeh u nastojanjima da uđu u ovu regiju. Do sada je najveći uspjeh imao austrijski Spar koji je drugi igrač na slovenskom tržištu, a tijekom 2007. i 2008. g. se značajnije proširio i u Hrvatsku²⁸. Potrebno je spomenuti još i Lidl koji je također najprije ušao na slovensko tržište gdje nije imao značajnijeg uspjeha, međutim u Hrvatskoj je u 2008. ostvario zamjetni rast.

Za očekivati je da će ulaskom u EU pritisak europskih lanaca na regiju biti značajniji jer će se umanjiti birokratske i druge prepreke za njihov ulazak. Sve promatrane zemlje, osim Slovenije koja je već članica, su u nekoj fazi pretpristupnih pregovora za ulazak u Europsku uniju.

Sve ove pretpostavke znače da će pregovaračka moć maloprodajnih lanaca u budućnosti biti sve veća, odnosno da će se pregovaračka moć ponuđača smanjiti te će u tim uvjetima još veću prednost imati velike multinacionalne kompanije, što zbog širine asortimana i brandova s visokim stupnjem lojalnosti, što zbog mogućnosti veće razine ulaganja, kako u potrošače, tako i u trgovce.

Sve promatrane zemlje su zemlje u razvoju, stopa rasta BDP-a je u nekima viša u nekima niža, ali može se povući zaključak da sve zemlje imaju potencijal jačanja kupovne moći i rasta tržišta roba široke potrošnje u većem ili manjem obimu te su kao takve interesantne za širenje kompanijama iz okruženja.

Potrebno je napomenuti da u trenutku analiziranja makro okružja implikacije globalne krize koja je uzela maha u drugoj polovici 2008. još uvijek nisu bile pretočene u brojčane pokazatelje. Međutim, može se sa sigurnošću očekivati da pokazatelji za 2008. i 2009. neće biti toliko dobri kao pokazatelji za prethodne godine. Usporavanje rasta gospodarstava je evidentno. Problemi koji su se prvi pojavili vezani su uz smanjenje likvidnosti zbog čega je došlo do produživanja rokova

²⁶ Mercator u Srbiji investirao više od 250 milijuna eura (2008.) Progressive magazin VII (82), str. 8

²⁷ Mercator na bubnju? (2009.) Progressive magazin VII (81), str.10

²⁸ Spar preuzeo Ipercoop (2009.) Progressive magazin VII (84), str. 6

plaćanja što proizvođačima nikako ne ide na ruku. Kreditni rejting pojedinih zemalja se smanjio, a neke su morale potražiti i pomoć *MMF*-a.

3.2. Analiza globalnog tržišta žitarica za doručak

Za početak je potrebno definirati što se podrazumijeva pod pojmom žitarica za doručak. Definicije su razne, ovisno o tome iz kojeg kuta se polazi pri definiranju. *Pravilnik o žitaricama, mlinskim i pekarskim proizvodima, tjestenini, tijestu i proizvodima od tijesta*, žitarice za doručak definira kao *gotove proizvode od žitarica* te ih dijeli na²⁹:

- Instant oljuštene žitarice – proizvode se po posebnom postupku te time skraćuju vrijeme pripreme
- Žitne pahuljice – proizvodi iz žitarica proizvedeni posebnim postupcima toplinske i mehaničke obrade
- Instant mlinski proizvodi (brašna, krupice, pahuljice) - proizvodi iz žitarica proizvedeni posebnim postupcima toplinske i mehaničke obrade, promijenjenih fizikalnih svojstava što skraćuje vrijeme pripreme prije neposredne potrošnje

Istraživačka kuća *Datamonitor* žitarice za doručak uvrštava u kategoriju *Bakery and Cereals* (pekarstvo i žitarice), a dijeli ih na *Hot cereals* (potrebno ih je kuhati - instant kaše, poput pšenične krupice ili kukuruzne palente) te na *Ready-to-eat cereals* (proizvodi od žitarica koji ne zahtijevaju posebnu pripremu već ih je dovoljno prelitati mlijekom ili jogurtom).

Prema *Ac Nielsen-u* u žitarice za doručak (žitne pahuljice) spadaju sve vrste žitarica koje se poslužuju s mlijekom, jogurtom ili vodom, a jedu se za doručak. Mogu biti različitih okusa i oblika, obogaćene raznim vitaminima i mineralima te pakirane u vrećice ili kutije. U kategoriju spadaju i žitarice za bebe i djecu, ali ne i dječja hrana³⁰.

²⁹ Pravilnik o žitaricama, mlinskim i pekarskim proizvodima, tjestenini, tijestu i proizvodima od tijesta, Članak 16, NN 75/05

³⁰ Zima bez pahuljica? Nikako! (2005.) Progressive magazin, IV (36), str. 28

Tablica 12: Veličine tržišta žitarica za doručak u Europi

(u mln eura)

Zemlja	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	ukupni rast	CAGR (2000 - 2012)
UKUPNO	5.630	5.731	5.828	5.934	6.044	6.160	6.282	6.409	6.543	25%	2%
Velika Britanija	2.058	2.043	2.029	2.015	2.003	1.991	1.980	1.970	1.961	-7%	-1%
Njemačka	995	1.036	1.078	1.121	1.165	1.209	1.254	1.301	1.347	59%	4%
Francuska	500	506	513	520	528	536	543	552	560	19%	1%
Italija	248	255	263	272	281	289	298	307	315	42%	3%
Španjolska	183	196	205	213	221	230	238	247	256	63%	4%
Portugal	122	129	138	147	157	169	182	196	211	121%	7%
Belgija	196	198	198	199	199	200	200	201	201	2%	0%
Irska	147	149	153	156	160	164	167	171	174	32%	2%
Poljska	107	113	119	126	132	139	145	152	159	81%	5%
Švedska	142	144	147	149	152	154	157	160	162	22%	2%
Danska	109	112	115	118	121	125	128	132	136	40%	3%
Rusija	105	107	109	111	114	118	121	126	131	39%	3%
Turska	102	104	105	106	108	110	112	115	119	28%	2%
Nizozemska	106	108	109	110	111	112	113	114	115	13%	1%
Švicarska	101	102	102	104	105	107	108	109	111	19%	1%
Finska	85	88	91	93	96	99	102	105	107	49%	3%
Grčka	70	75	78	81	84	87	91	94	98	84%	5%
Rumunjska	27	31	36	41	47	54	61	69	79	340%	13%
Norveška	70	71	72	72	73	74	75	76	77	20%	2%
Austrija	44	45	47	48	49	51	52	54	56	42%	3%
Mađarska	25	25	26	28	29	31	33	34	36	99%	6%
Češka	20	22	23	25	26	28	29	31	32	91%	6%
Hrvatska	14	14	15	15	16	16	17	18	18	58%	4%
Slovenija	10	10	10	10	11	11	11	11	11	15%	1%

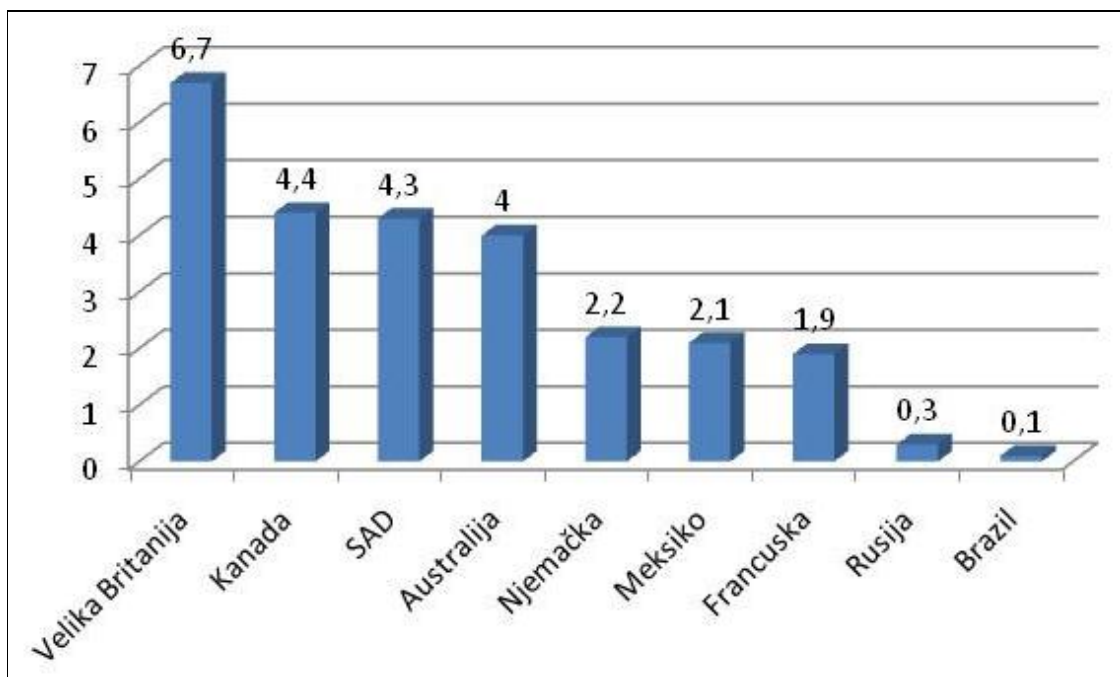
Izvor: Datamonitor, Market Value by Country for 2000-2012 in Millions of Euros, Export from Interactive Consumer Database, (pristup bazi, 10.03.09.)

Najveći udio u ukupnom europskom tržištu čini Velika Britanija, otprilike trećinu, no prema prognozama *Datamonitora* to tržište će u godinama koje slijede padati po prosječnoj godišnjoj stopi od 1%. Navika potrošnje je u toj zemlji najviša u svijetu, čak 6,7 kilograma po stanovniku prema podacima iz 2006.

Cereal Partners Worldwide (CPW), kompanija osnovana kao joint venture američkog drugog po veličini proizvođača žitarica za doručak *General Mills-a* i prehrambene kompanije *Nestle*, svjetsko tržište žitarice dijeli na *SAD i Kanadu* (čine 45% svjetskog tržišta u 2006. g.) i *ostatak svijeta* (55% svjetskog tržišta u 2006. g.),

gdje SAD i Kanadu doživljavaju kao razvijena tržišta, a za ostatak svijeta smatraju da tržište žitarica ima potencijala za daljnji rast i razvoj³¹.

Slika 4: Potrošnja žitarica za doručak u kilogramima po stanovniku u svijetu



Izvor: Strauss, Christi (2007), CPW S.A. Minneapolis: General Mills Analyst Day

Iz gornje slike je vidljivo da najveću potrošnju žitarica za doručak u kilogramima po stanovniku ima Velika Britanija, kao što je već ranije navedeno, zatim Kanada, SAD i Australija. Sve ostale zemlje imaju potrošnju na puno manjoj razini te je kod njih moguće očekivati daljnji rast tržišta kroz povećanje navika potrošnje.

Dva glavna svjetska igrača, *Kellogg's* i *CPW* imaju glavnu ulogu i na tržištu Europe. Zajedno drže preko dvije trećine ukupne vrijednosti europskog tržišta. Oni su pokretači tržišta, oni razvijaju navike potrošnje i oni su ti koji formiraju trendove i smjerove razvoja.

³¹ Strauss, Christi (2007), CPW S.A. Minneapolis: General Mills Analyst Day

Tablica 13: Tržišni udjeli ponuđača žitarica za doručak u Europi

(vrijednosni tržišni udjeli)

Company	2002	2003	2004	2005	2006	2007
UKUPNO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Kellogg's Company	42,05%	42,14%	42,17%	42,26%	42,28%	42,36%
Cereal Partners Worldwide	19,02%	19,26%	19,44%	19,61%	19,78%	19,98%
Private label	14,78%	14,83%	14,85%	14,94%	14,96%	14,65%
Ostali	7,58%	7,18%	7,00%	6,66%	6,39%	6,37%
Weetabix Limited	5,48%	5,54%	5,51%	5,49%	5,51%	5,51%
PepsiCo, Inc.	3,36%	3,26%	3,11%	3,01%	2,94%	2,87%
Kölln	0,85%	0,88%	0,93%	0,98%	1,04%	1,08%
W Jordan (Cereals) Ltd.	1,06%	1,00%	0,95%	0,90%	0,86%	0,81%
Premier Foods plc	0,68%	0,67%	0,66%	0,65%	0,64%	0,64%
The Lantmännen group	0,50%	0,51%	0,52%	0,53%	0,54%	0,54%
Gulluogo	0,44%	0,45%	0,45%	0,45%	0,46%	0,46%
Oetker Gruppe	0,39%	0,40%	0,40%	0,41%	0,42%	0,44%
Leche Pascual	0,30%	0,31%	0,32%	0,33%	0,34%	0,34%
Myllyn Paras Oy	0,29%	0,29%	0,30%	0,30%	0,30%	0,31%
Brüggen	0,26%	0,27%	0,28%	0,29%	0,30%	0,31%
Cameo	0,27%	0,28%	0,28%	0,29%	0,30%	0,30%
Also	0,21%	0,22%	0,23%	0,24%	0,26%	0,27%
Orkla Foods	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%
Bistroff	0,19%	0,20%	0,20%	0,20%	0,21%	0,21%
Emco Spol s.r.o.	0,16%	0,17%	0,18%	0,19%	0,20%	0,20%

Izvor: Datamonitor, Market Value by Company for 2002-2007 in US Dollars, % of Total, Export from Interactive Consumer Database, (pristup bazi, 10.03.09.)

Na trećem mjestu po prodavanosti su privatne marke, što ne treba biti iznenađenje s obzirom da su žitarice za doručak proizvodi koji imaju relativno visok obrtaj na polici, marže na zavidnom nivou te kontinuirane stope rasta, a maloprodajni lanci ulaze sa svojim privatnim markama upravo u kategorije proizvoda sa nabrojenim karakteristikama.

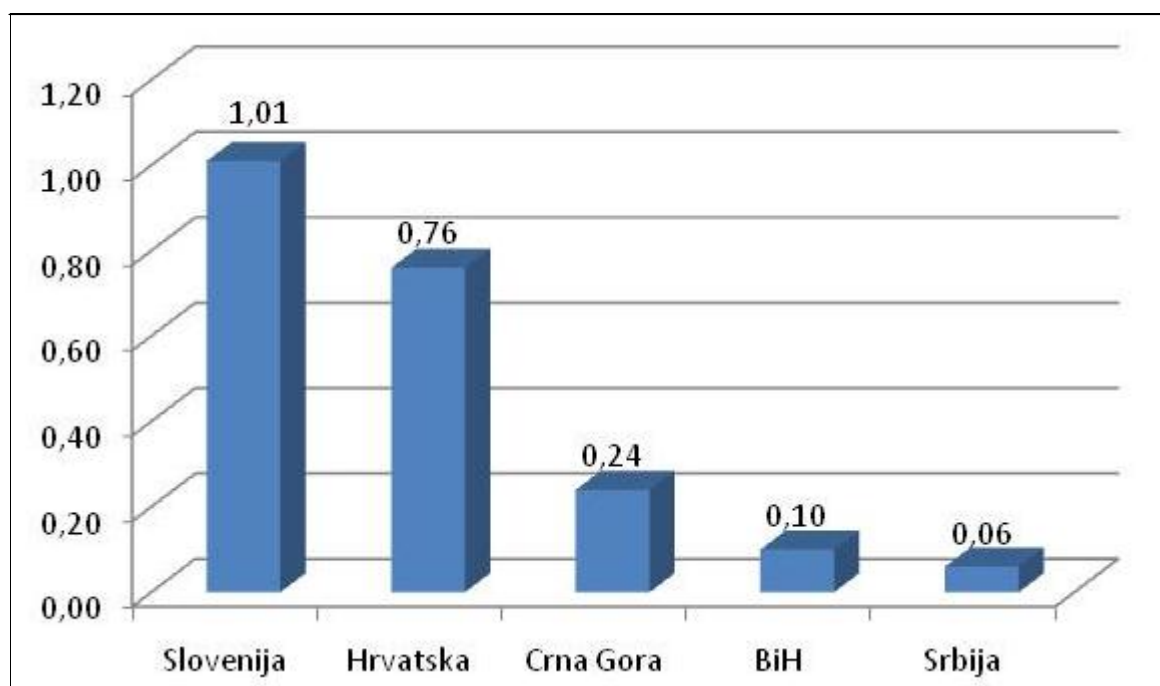
Potrebno je svakako napomenuti da se podaci za *Datamonitor*-ove baze podataka, između ostalog, prikupljaju i indirektno kroz intervju sa managementom igrača prisutnih na pojedinom tržištu te da su uvelike podložni njihovim subjektivnim procjenama, međutim kao generalni trend, odnosno smjernica na početku istraživanja, mogu se uzeti u obzir.

Potrebno je još istaknuti i da lokalni i regionalni proizvođači na svojim domicilnim tržištima imaju veću ulogu nego što je to prikazano u gornjoj tablici, primjerice *Brüggen* u Njemačkoj. Također, isti su i proizvođači već spomenutih privatnih marki pa i njihovi volumeni proizvodnje mogu postići i postiću zavidne nivoe.

3.3. Analiza tržišta žitarica za doručak u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja

U Hrvatskoj i zemljama u okruženju (Slovenija, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Makedonija) potrošnja žitarica za doručak je vrlo mala, ispod kilograma po stanovniku (s izuzetkom Slovenije gdje je potrošnja na nivou od 1,01 kilogram po stanovniku), što je još jedan od pokazatelja da su ta tržišta, tržišta u razvoju, ili tek u nastanku.

Slika 5: Potrošnja žitarica za doručak u kilogramima po stanovniku u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja



Izvor: Izračun na temelju podataka o kategoriji žitarica za doručak iz panela maloprodaje istraživačke kuće Ac Nielsen za godinu 2007.

Prema podacima *AC Nielsen*³², objavljenih u *Progressive magazinu* veličina tržišta žitarica za doručak u 2004. godini je bila 1.835 tona, odnosno 69,5 milijuna kuna. Kategorija se prodaje većinom kroz hipermarkete i supermarkete, čak 67% prodaje odvija se kroz taj format maloprodaje. Vodećih 5 ponuđača na tržištu 2004. su bili *Nestle (CPW)*, *Hahne*, *Vivera*, *Brüggen* i *Dr. Oetker*.

³² Zima bez pahuljica? Nikako! (2005.) *Progressive magazin*, godina IV, broj 36, str. 28

U 2008, također prema podacima objavljenim u *Progressive magazinu*, ali ovog puta na temelju izvještaja istraživačke kuće *MEMRB*, tržište je naraslo na cca. 3.000 tona i 117 milijuna kuna, što je povećanje od 68% za razdoblje od 5 godina, odnosno 11% CAGR³³. Lider su *Nestle* žitarice sa 26% tržišnog udjela³⁴.

Do 2007. godine, kada je *AC Nielsen* prema narudžbi Podravke počeo po prvi puta izrađivati maloprodajne panela za kategoriju žitarica za doručak, veličine tržišta u BiH, Srbiji, Crnoj Gori i Makedonije niti jedna istraživačka kuća nije mjerila, a s obzirom da podaci nisu javno objavljeni nije ih moguće objaviti niti u ovom radu. Evidentno je da su ta tržišta i po nekoliko puta manja nego što je to slučaj u Hrvatskoj, što je vidljivo i iz prikazanih podataka o potrošnji po stanovniku (slika 5). Međutim, važno je napomenuti da bilježe dvoznamenkaste stope rasta i predstavljaju tržišta s velikim potencijalom.

Prema *AC Nielsen-ovoj* strukturi žitarice za doručak se dijele na dvije potkategorije i to na:

- *cereals* (otprilike dvije trećine tržišta)
- i *muesli* (otprilike jedna trećina tržišta)

Na svim promatranim tržištima u regiji kod kategorije žitarica za doručak postoji nekoliko zajedničkih karakteristika:

- Lider na regiji je CPW sa brandovima Nesquik i Fitness
- CPW je prvi pokretač tržišta, navike potrošnje gradi kroz tri tipa aktivnosti:
 - 1) Komunikacija sa primarnom ciljnom skupinom (potrošačima) – npr. animirani TV spotovi za dječji brand Nesquik sa zecom Quikom
 - 2) Komunikacija sa sekundarnom ciljnom skupinom (donositeljima odluke o kupnji) – npr. poruka roditeljima (majkama) da je proizvod Nesquik dobar za njihovu djecu „*od kalcija se raste*“
 - 3) Trade aktivnosti – npr. zakup prostora na policama, gradnja blokova na policama, zakup dodatnih pozicija

³³ Category Annual Growth Rate – prosječna godišnja stopa rasta

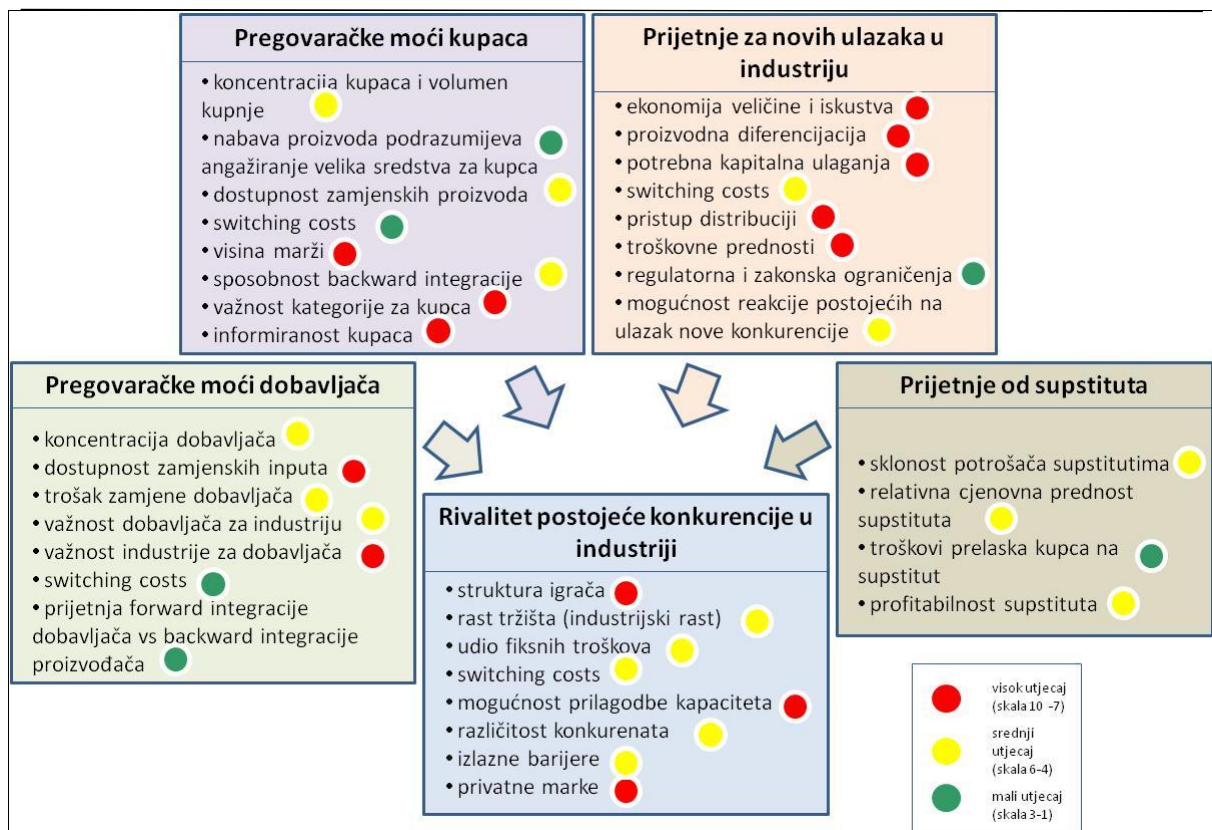
³⁴ Započnimo dan zdravo! (2009.) *Progressive magazin*, godina VIII, broj 86, str. 30

Za sva tri tipa aktivnosti izdvajaju sredstva nedostižna ostalim igračima na tržištu.

- Na drugom mjestu su regionalni i lokalni igrači: *Hahne, Dr. Oetker, Žito Ljubljana, Takovo*
- Privatne marke, od promatranih tržišta, su razvijene samo u Sloveniji i Hrvatskoj
- Svjetski broj 1, *Kellogg's* na promatranim tržištima je prisutan samo sa nekoliko proizvoda i njegovi tržišni udjeli su vrlo mali (ispod 5%)

U analiziranju neke industrije alat koji se često koristi je model 5 snaga industrije velikog znanstvenika M. Portera.

Slika 6: Porterov model 5 snaga za kategoriju žitarica za doručak



Korištenje Porterovog modela³⁵ pri analizi kategorije/industrije omogućuje da se na jednom mjestu strukturiraju karakteristike svih zainteresiranih strana u lancu vrijednosti.

U ovom slučaju svaki od promatranih kriterija u analizi su ocjenjivani sa skalom 1 – 10, odnosno jačina njihova utjecaja na industriju može biti visoka (crvena oznaka, ocjena na skali 10 - 7), srednja (žuta oznaka, ocjena na skali 6 - 4) ili niska (zelena oznaka, ocjena na skali 3 - 1).

Zaključak Porterovog modela za kategoriju žitarica je da najveći utjecaj u lancu vrijednosti imaju kupci, odnosno trgovački lanci, a okrupnjavanjima njihova snaga sve više raste. Barijere za ulazak su visoke, a najveća od njih je know-how u proizvodnji te distributivna snaga i pregovaračka moć ponuđača (proizvođača) prema trgovačkim lancima. Uspjeh *CPW*-a na globalnom tržištu leži upravo u toj sinergiji potrebnih snaga, proizvodni know-how *General Mills*-a i snaga globalne distributivne mreže *Nestle*-a. Također, obrazloženje zašto *Kellogg's* na ovim tržištima nema veću ulogu je upravo u činjenici da nema izgrađenu distributivnu mrežu, međutim u trenutku kad tržišta postignu veće volumene realno je za očekivati da će i svjetski broj jedan pojačati svoje aktivnosti i uložiti u izgradnju distribucije.

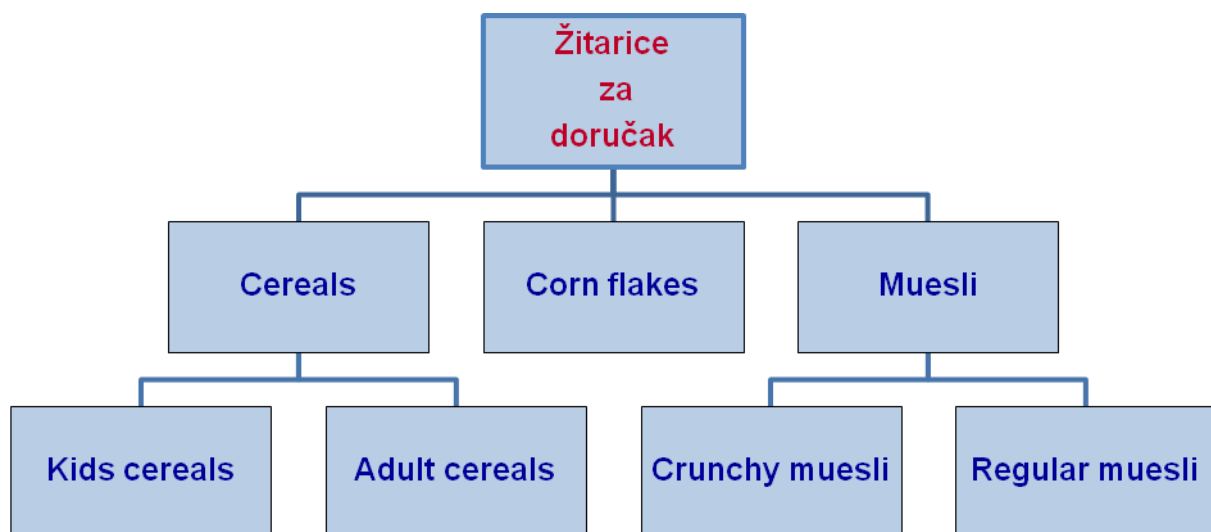
Povećanje aktivnosti *Kellogg's*-a je veća prijetnja za ostale konkurente na tržištu nego ulazak novih igrača, pogotovo jer su na početku potrebna velika kapitalna ulaganja iako se to u ovom slučaju većinom odnosi na ulaganja u promotivne aktivnosti koja u prvoj godini sigurno prelaze razinu ostvarene prodaje. Međutim, što su ulazne barijere veće to je realnije za očekivati visoke profite.

³⁵ Porter, M. (1980), *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, str. 3 - 29

3.4. Segmentacija i odabir ciljanog tržišta

Kroz detaljniju analizu koncepata proizvoda prisutnih na tržištu i pristupa u njihovom marketiranju, moguće je napraviti detaljnije razgraničenje u strukturi žitarica za doručak i to na način prikazan na slici 7.

Slika 7: Struktura kategorije žitarica za doručak



Pri izradi prikazane strukture krenulo se od uobičajene AC Nielsenove podjele žitarica za doručak na *cereals*, *muesli* i *other*.

Na potkategoriju *cereals* 2006. g. u Hrvatskoj otpadalo je oko 60% tržišta. Unutar potkategorije *cereals* detektirana su tri osnovna koncepta proizvoda: proizvodi namijenjeni djeci (*kids cereals*), proizvodi namijenjeni odraslima (*adult cereals*) i *corn flakes*. S obzirom da je *corn flakes* generički proizvod, vrlo jednostavne recepture i cijene daleko ispod ostalih proizvoda s kojima su se mjerili u grupi imalo je smisla *corn flakes* izdvojiti pri analiziranju podataka.

Obilježja potkategorije *kids cereals* su:

- komunikacija na ambalaži usmjerena djeci, obavezna je prisutnost maskote
- proizvodi su obogaćeni vitaminima i mineralima (važnim za pravilan rast i razvoj djece)

- često imaju dodanu vrijednost u smislu insertirane igrčke ili nekog zanimljivog, edukativnog sadržaja na ambalaži
- tipični predstavnik *kids cereals* je Nesquik.

Proizvodni koncepti u podsegmentu *adult cereals* su usmjereni na principe „manje je više“ odnosno imaju smanjen udio šećera ili masti i imaju manje kalorija ili su pak od cjelovitih žitarica. Taj segment se počeo osjetnije razvijati tek 2008. g. kada je Nestle (CPW) lansirao liniju žitarica pod brandom Fitness popraćenu sa snažnim promotivnim miksom (TV i radio kampanja bazirana na edukaciji potencijalnih potrošača, nagradna igra, jake aktivnosti na prodajnim mjestima).

Što se tiče dijeljenja potkategorije *muesli* na *crunchy* i *regular*, prvi razlog je cjenovno pozicioniranje koje je kod *crunchy muesli* na puno većem nivou u odnosu na *regular* (prosječna cijena po kilogramu *crunchy muesli* dvostruka je u odnosu na *regular*). Drugi razlog se nalazi u koncepciji samog proizvodnog miksa, *crunchy baza* (pečene zobene pahuljice s dodatkom mini corn flakesa i/ili lješnjaka sljubljene u veće hrskave komade) je osnova sastava proizvoda što i čini podlogu za visoko cjenovno pozicioniranje. Za razliku od njih, *regular muesli* se zapravo dobivaju samo miješanjem više vrsta žitarica te sušenog voća i/ili sjemenki. Razvojem trenda osviještenosti potrošača o vrijednosti hrane koju unose u organizam, odnosno trenda zdrave prehrane, *regular muesli* imaju sve veću potrošnju.







Konačna struktura tržišta je slijedeća (na temelju podataka za 2006. volumeni prema AC Nielsenu), udio u ukupnim količinama žitarica za doručak u Hrvatskoj:

- Kids cereals – 31%
- Adult cereals – 5%
- Corn flakes – 24%
- Crunchy muesli – 11%
- Regular muesli – 29%

Kod strukture konkurencije važno je napomenuti da nisu svi igrači na tržištu prisutni u svim tržišnim segmentima. Razlog tome je što je za proizvode iz svakog segmenta potrebna različita tehnologija. Najviše konkurenata, uključujući i prisutnost privatnih marki, ima u segmentu *kids cereals* i u segmentu *corn flakes-a*, dok su u segmentu *adult cereals* prisutni samo Nestle (CPW) i Kellogg's. U segmentu *muesli*

također su dominantna dva igrača Dr. Oetker (Vitalis) i Hipp (Vivera), gdje je potrebno napomenuti da utjecaj Hipp-a lagano slabi.

Slika 8: Struktura konkurencije kroz tri segmenta tržišta žitarica za doručak u regiji zemalja jugoistočne Europe

CEREALS	CORN FLAKES	MUESLI
GLOBALNI I REGIONALNI IGRAČI		
Nestle (CPW) Kellogg's Hahne 	Nestle (CPW) Kelloggs Hahne Hipp Bruggen 	Dr. Oetker Emco Hahne Bruggen Viola 
Karolina Podravka Agropod PL 	Mitrosrem Podravka PL 	Nestle (CPW) Florida Bel Podravka PL 
LOKALNI IGRAČI		

Jedini igrači na tržištu prisutni u svim segmentima su Nestle (CPW) s brandovima Nesquik, Chocapik i drugim dječjim brandovima te brandom Fitness te Podravka s brandovima Čokolino i Podravka Provita.

4. RAZVIJANJE NOVOG PROIZVODA

Prije nego što krenemo u analizu razvojnog ciklusa proizvoda u kategoriji žitarica za doručak, potrebno je ispitati širi kontekst razvoja novih proizvoda.

Kod razvijanja novog proizvoda u pojedinoj kompaniji, uvijek se kreće od trenutnog stanja, trenutnog portfolija, a u skladu sa dugoročnim i kratkoročnim strateškim smjernicama. Kompanije, da bi rasle i razvijale se, mogu koristiti se različitim strategijama i taktikama poput recimo akvizicija, međutim da bi kompanija ostvarivala kontinuirani rast mora također kontinuirano raditi i na razvoju novih proizvoda.

Da bi lakše ušli u područje istraživanja procesa razvoja novog proizvoda potrebno je najprije odgovoriti na nekoliko pitanja:

1. Što je to novi proizvod?

Proizvod može biti nov za tvrtku ili za tržište, ili i za tvrtku i za tržište. Također, novi proizvodi podrazumijevaju i širenje postojeće proizvodne linije, poboljšanja i revizije te repozicioniranje postojećih proizvoda³⁶.

S obzirom da je tema ovog istraživanja uvođenje (novog) proizvoda na tržište žitarica za doručak, razvoj novog proizvoda je promatran iz perspektive tvrtke, odnosno analiza je rađena za proizvod koji je *nov za tvrtku* prema gornjoj definiciji (nova linija proizvoda koja tvrtci omogućava ulazak u postojeći tržišni segment na kojem sama još nije prisutna).

2. Koji su izazovi kod razvoja novog proizvoda?

Dug je put procesa razvoja novih proizvoda, a prolazi kroz brojne veće ili manje izazove, poput:

- na koji način prepoznati pravu ideju?

³⁶ Kotler, Philip (2001), Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o., str. 307

- tko treba biti pokretač razvoja novog proizvoda?
- da li je potrebna nabava novih tehnologija i tehničko-tehnoloških rješenja?
- itd.

Ponekad je potrebno odustati od nekih projekata jer je primjerice tržišni potencijal premali, ili su troškovi razvojnog procesa u datom trenutku za kompaniju previsoki, ili pak postoje neka zakonodavna ograničenja za lansiranje novo-razvijenog proizvoda na tržište.

Sigurno je jedan od većih izazova i vrijeme trajanja razvojnog procesa. Uvijek postoji težnja za skraćanjem tog perioda što otvara nove opasnosti za pogreške i propuste izazvane brzopletošću, što za sobom povlači i povećanje troškova razvoja u konačnici.

Problemi se načelno mogu grupirati po slijedećem principu:

- organizacijski* (moguće su situacije u kojima više ili visoko pozicionirani manageri na temelju subjektivnih procjena proguraju lansiranje proizvoda koji to možda ne zaslužuju ili pak stopiraju lansiranje proizvoda za koje je dugoročno postojao tržišni potencijal)
- troškovni* (budgeti za razvoj novih proizvoda su limitirani, kao i budgeti za promotivni miks)
- formalno-pravni* (zakoni i pravilnici pojedinih tržišta, visoke carinske stope i sl.)

Redoslijed nije slučajan, organizacijska ograničenja imaju najveći utjecaj, a formalno-pravna najmanji.

3. Koliko se ulaže u razvoj novih proizvoda?

"R&D Scorebord" kojeg svake godine retroaktivno za prethodnu godinu objavljuje Vlada Velike Britanije u verziji za 2005. godinu započinje slijedećom rečenicom: "*Istraživanje i razvoj su ključne komponente održivog razvoja baziranog na inovacijama, jer omogućuju stvaranje proizvoda sa dodanom vrijednošću, procesa*

*i usluga o kojima sve više ovisi budućnost kompanija u Velikoj Britaniji.*³⁷ Što naravno nije pravilo samo za Veliku Britaniju, već se može reći da su to postavke na kojima leži budućnost svake kompanije i svakog gospodarstva, pa tako i hrvatskog.

Prema *Scorebordu za 2006. godinu*³⁸ 82% kompanija koje baziraju svoj razvoj na R&D-u potječe iz slijedećih 5 zemalja svijeta: SAD, Japan, Njemačka, Francuska i Velika Britanija; a glavne gospodarske grane na koje otpada 70% svjetskog ulaganja u R&D-a su:

1. hardware za industriju (industrijska oprema),
2. farmacija,
3. automobilska industrija,
4. elektronika
5. software.

*Scorebord za 2007. godinu*³⁹ donosi podatak o 10% povećanja ulaganja u R&D za 1.250⁴⁰ međunarodnih kompanija, odnosno 244 milijarde funti, od čega je 81% uloženo u kompanijama iz 5 gore navedenih zemalja. Međutim, u 2007. došlo je do preraspodjele uložениh sredstava po sektorima, tako da se u 2007. najviše ulagalo u:

1. farmaciju i biotehnologiju,
2. hardware za industriju (industrijska oprema)
3. automobilska industrija
4. elektroniku
5. software

U prehrambenoj industriji nema značajnih promjena kod ulaganja u R&D te je svega 26 međunarodnih kompanija iz prehrambene industrije ušlo u analizu, a uložile su zajedno cca 2,5 milijarde funti u R&D, odnosno 5% od prodaje, a u 1.250 međunarodnih kompanija iz Scoreboard-a doprinose sa svega 1% ukupnog ulaganja u R&D. Razloge tome treba svakako tražiti u činjenici da je prehrambena industrija, u

³⁷ UK Department of Trade and Industry (2006.), „The 2005 R&D scoreboard: The top 750 UK and 1000 Global companies by R&D investment“ (pristup 01.03.06.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard]

³⁸ UK Department of Trade and Industry (2007.), „The R&D scoreboard 2006: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment“ (pristup 31.05.07.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2006_rd_scoreboard_analysis.pdf]

³⁹ UK Department for Innovation, Universities and Skills (2008.), „The R&D scoreboard 2007: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment“ (pristup 18.08.08.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2007_rd_scoreboard_analysis.pdf]

⁴⁰ U Scorebordu su označene kao G1250. Podaci o ulaganjima u R&D prezentirani u Scoreboard-u se uzimaju iz godišnjih i drugih financijskih izvješća koje objavljuju analizirane kompanije.

odnosu na vodećih 5 sektora, svakako manje profitabilna, cijene repromaterijala kontinuirano rastu dok s druge strane maloprodajni lanci okrupnjavaju svoje poslovanje te jača njihova uloga u distributivnom lancu.

Situacija kod hrvatskih kompanija u 2006. godini je sljedeća (prema priopćenju⁴¹ o istraživanju i razvoju Državnog zavoda za statistiku RH): poslovni sektor ukupno je uložio u R&D 800 milijuna kuna, najveća ulaganja su u sektoru Telekomunikacije (135 milijuna kn), slijedi Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica; Proizvodnja dijelova i pribora za motorna vozila i njihove motore (102 milijuna kn), zatim Proizvodnja hrane i pića (58 milijuna kn) te Proizvodnja farmaceutskih, kemijskih i biljnih proizvoda za medicinske svrhe (38 milijuna kn). Također je interesantan i podatak da ulaganja u istraživanje i razvoj u Hrvatskoj bilježe pad u odnosu na 2005. (16%) i značajan pad u odnosu na 2004. (26%).

Tablica 14: Ulaganje u istraživanje i razvoj u Hrvatskoj 2004.-2006. za poslovni sektor

(u 000 kn)

	2004.	2005.	2006.
Poslovni sektor ukupno	1.077.390	953.523	799.891
Proizvodnja hrane i pića	58.000	34.131	58.077
Udio sektora Proizvodnje hrane i pića u ukupnim ulaganjima u istraživanje i razvoj u Poslovnom sektoru	5,4%	3,3%	7,3%

Tablica izrađena na temelju podataka preuzetih iz Priopćenja o istraživanju i razvoju Državnog zavoda za statistiku za 2004, 2005. i 2006.

Ulaganja u R&D prehrambene industrije u 2006. iznose 7,3% od ukupnih ulaganja poslovnog sektora, kad taj podatak usporedimo sa Scoreboard analizom nameće nam se zaključak da se u hrvatskoj prehrambenoj industriji u R&D ulaže daleko više nego što je to slučaj u svijetu. Međutim, potreban je oprez pri donošenju takvih zaključaka prvenstveno zbog razlike u metodologiji prikupljanja podataka. Sektor Proizvodnje hrane i pića ulazi u pet najvećih hrvatskih ulagača u R&D što je također i svojevrsan pokazatelj (ne)razvijenosti hrvatskog gospodarstva.

⁴¹ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2007) "Priopćenje: Istraživanje i razvoj u 2006." (pristup 18.08.08.), [dostupno na: <http://www.dzs.hr/>]

U istraživačkom radu⁴² koji proučava stupanj inovativnosti i izvoza hrvatskih kompanija ističe se da ne postoji sustavni pristup u bilježenju razine inovativnosti u hrvatskim kompanijama, međutim da se može navesti nekoliko argumenata koji neminovno potvrđuju da Hrvatska na tom području zaostaje za ostalim europskim zemljama. Argumenti su slijedeći:

- razina tehnologije na kritično niskom nivou
- prevladava tehnologija sa niskim kapitalnim ulaganjima
- vlastita rješenja na zanemarivom nivou
- spora prilagodba rješenjima koja dolaze iz vana

Također, u istom istraživačkom radu ta se tvrdnja dodatno podupire činjenicom da se u Hrvatskoj samo 3% BDP-a ulaže u istraživanje i razvoj dok je ta razina u Irskoj čak 12%.

Evo jednog konkretnog hrvatskog primjera. U posljednje vrijeme u Podravki se stavlja poseban naglasak na organski rast kompanije temeljen na lansiranju novih proizvoda. Zbog toga se i stavlja poseban fokus na razvoj novih proizvoda. Nastoji se inicirati lansiranje što više novih proizvoda kako bi se približilo standardima u R&D-u nametnutim od strane najvećih svjetskih prehrambenih kompanija. Također se nastoji skratiti razvojne procese koliko je to god vremenski moguće. Da bi se skratilo vrijeme potrebno za razvoj novih proizvoda, početkom 2008. godine otvoreno je poluindustrijsko pilot postrojenje, opremljeno proizvodnim linijama i tehnologijama s malim kapacitetima i tehničko-tehnološkim svojstvima koja simuliraju uvjete proizvodnje u originalnim postrojenjima s kojima kompanija raspolaže⁴³. Naime, probne proizvodnje su često otežane jer ih treba unaprijed najaviti i planirati u proizvodnim planovima, uzimaju barem jednu smjenu, što narušava optimalne uvijete redovne proizvodnje, zbog čega često dolazi i do nerazumijevanja od strane ljudi koji organiziraju proizvodnju i upravljaju proizvodnim kapacitetima. Može se dogoditi da se na termin za probnu pogonsku proizvodnju čeka i po dva do tri mjeseca. Da bi se mogli ujednačiti tehnološki parametri proizvodnog procesa za novi proizvod potrebno je proizvesti ponekad i po nekoliko tisuća jedinica proizvoda, od čega se iskoristi samo jedan manji dio koji se daje na potrebne analize i ispitivanja kvalitete te trajnosti proizvoda. Ostatak je potrebno zbrinuti, što predstavlja dodatan trošak za kompaniju.

⁴² Leko-Šimić, M. Horvat, J. (2005) Innovativeness and export performance of Croatian companies. Split – Bol: Zbornik radova VI. Međunarodne konferencije “Enterprise in Transition”

⁴³ Barać Ivica, “Za nasljednike Tete Vegete laboratorij od 5 milijuna kuna“, Večernji list, 23.08.2008.

Da bi se došlo do finalnih receptura potrebno je ponavljanje nekoliko probnih proizvodnji, što sve zajedno multiplicira troškove koje je, između ostalog, gotovo nemoguće izračunati. Troškovi se knjiže na različita mjesta troškova u kompaniji, ovisno o tome gdje se određena aktivnost provodi. Troškovi različitih istraživanja tržišta, zatim razvoj ambalaže, kreiranje dizajna i slično, knjiže se na mjesta troška kojima se upravlja u Marketingu. Laboratorijske probe, uzorci novih sirovina, senzorička ispitivanja itd. troškovno se prate u sektoru Razvoja proizvoda. Međutim, najveći problem ponovno nastaje kod pogonskih proba. Naime, režijske troškove probne proizvodnje je teško razgraničiti od redovne proizvodnje. Zbog toga se za troškove probnih proizvodnji terete tvornice u kojima se nalaze odabrane proizvodne linije. Jedini sektor u kompaniji koji ima uvid u kompletnu troškovnu strukturu kompanije je Kontroling. To je mjesto gdje bi se svi troškovi procesa razvoja proizvoda mogli pobrojati i izračunati, međutim u sustavu još uvijek nije riješen način da se prate troškovi po projektima bez obzira na mjesto (sektor) gdje su nastali. Dodatno, osim troškova koje pokriva kompanija jedan manji dio troškova ponekad preuzimaju i poslovni partneri, primjerice dobavljači ambalažnog materijala sudjeluju u razvoju pakovine za novi proizvod te uzorke za probe pakiranja u pravilu ne naplaćuju. Pilot postrojenje će, u svakom slučaju, skratiti vrijeme potrebno za razvoj novih proizvoda i definitivno smanjiti troškove razvojnog procesa u cjelini. U poluindustrijsko pilot postrojenje Podravka je do njegova otvaranja uložila ukupno 5 milijuna kuna⁴⁴.

A kako to rade veliki? Jedan od najvećih svjetskih proizvođača hrane Nestle u svom izdvojenom istraživačkom centru u Švicarskoj u R&D ulaže gotovo milijardu eura godišnje⁴⁵. Istraživački centar u svom istraživačkom radu također surađuje sa ukupno 140 sveučilišta, istraživačkih instituta i medicinskih centara diljem svijeta. Prema članku objavljenom u Wall Street Journal-u iz 2004.⁴⁶ u Nestle-u radi 3.500 ljudi na poslovima istraživanja i razvoja, s posebnim fokusom na nutritivna istraživanja. Tijekom 2002. godine ta kompanija je objavila dvjestotinjak radova na temu nutricionizma i prijavila 34 patenta. Najnoviji Nestleov R&D centar je otvoren u listopadu 2008. godine u Pekingu, vrijedan je 7,8 milijuna eura, a istraživanja koja će

⁴⁴ Podravka d.d. (2008.). Podravka predstavila poluindustrijski laboratorij za razvoj, (pristup 20.08.08.), [dostupno na: <http://www.podravka.hr/mediji/priopcenja/podravka-predstavila-poluindustrijski-laboratorij-za-razvoj>]

⁴⁵ Van Bladeren, Peter (2007.), Inside Nestle's R&D brain centre, (pristup 15.06.07.) [dostupno na: <http://www.nutraingredients.com/news/ng.asp?n=75822&m=1NIE419&c=yorhlaouxgqwyjn>]

⁴⁶ "Nestle se fokusira na nutritivne i obogaćene proizvode" Wall Street Journal, 18. 03. 2004.

se tamo provoditi biti će fokusirana na lokalne okuse i tradicionalne kineske namirnice, odnosno na njihove benefite u zdravoj i takozvanoj „wellness“ prehrani. Kompanija raspolaže ukupno sa 24 R&D centra diljem svijeta, a ovaj najnoviji u Pekingu jedan je od najvećih⁴⁷.

4. Koliki je uspjeh novih proizvoda?

Kao što je prethodno već navedeno, razina ulaganja u istraživanje i razvoj u prehrambenoj industriji je vrlo niska kada se usporedi sa ostalim industrijskim granama. Stupanj inovacija novolansiranih proizvoda je vrlo nizak, uglavnom se radi o proširenju proizvodnih linija (npr. novim okusom) ili o proizvodima koji imitiraju konkurentske uspješnice. Opravdanje za neintegracijom većeg stupnja inovacija kod novih proizvoda često se traži u prehrambenim navikama kod ljudi koje se sporo mijenjaju te u činjenici da se za većinu inovacija u prehrambenoj industriji koriste dostignuća proizašla iz istraživanja za druge svrhe (u farmaciji ili slično).

Prema nekim istraživanjima⁴⁸ „*me too*“⁴⁹ proizvodi lansirani u Europi u prosjeku doživljavaju neuspjeh u 18% više slučajeva nego „*line extenders*“⁵⁰ i u 24% više slučajeva nego kod proizvoda koji su potpuno novi za tržište.

5. Koje su faze razvojnog procesa?

U nastavku ovog rada biti će prikazan proces razvoja novog proizvoda kroz nekoliko faza koje su temeljene na iskustvima istraživača stečenih tijekom četverogodišnjeg rada u prehrambenoj industriji.

Za usporedbu će nam poslužiti prikaz procesa⁵¹ kako ga opisuje Kotler kroz sliku koja slijedi.

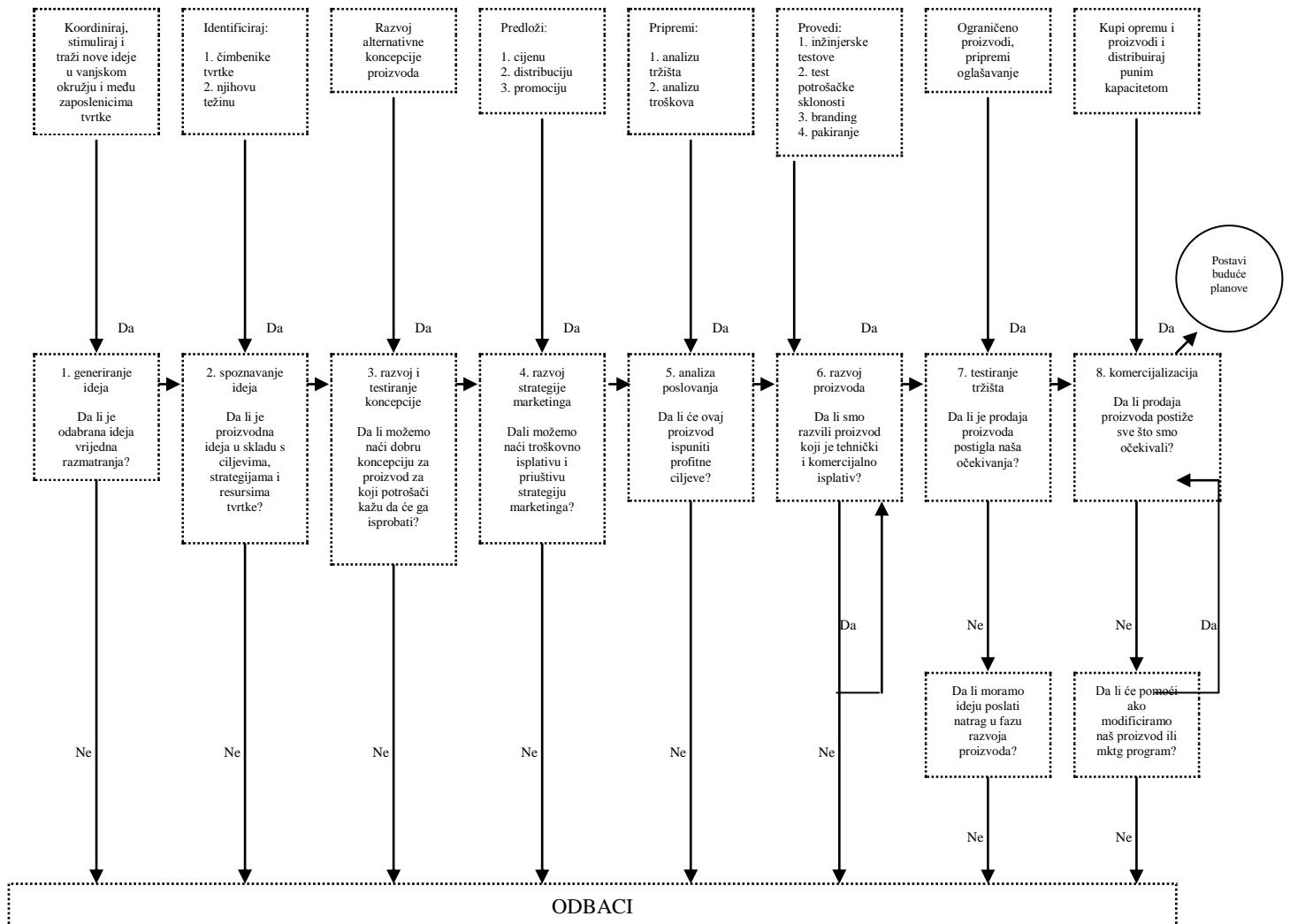
⁴⁷ Daniells, Stephen (2008.), Nestle targets health and wellness with new Beijing R&D centre, (pristup 10.11.08.), [dostupno na: <http://www.ap-foodtechnology.com/Formulation/Nestle-targets-health-and-wellness-with-new-Beijing-R-D-centre>]

⁴⁸ Ćustić, Biljana (2008.), Consumer research in the early stages of new product development: Methods to understand consumer attitudes. Magistarski rad. Zagreb : Prehrambeno-biotehnološki fakultet u Zagrebu

⁴⁹ Me too proizvodi – proizvodi novi za proizvođača, ali ne i za tržište; proizvodi koji kopiraju konkurenciju

⁵⁰ Line extension – proširenje proizvodne linije

Slika 9: Proces odlučivanja o razvoju novih proizvoda



Izvor: P. Kotler (2001.) Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate, str. 312

Dakle, Kotler proces prikazuje kroz slijedećih osam faza⁵²:

1. Generiranje ideja
2. Pregledavanje ideja
3. Razvoj i testiranje koncepcije
4. Razvoj strategije marketinga
5. Poslovna analiza
6. Razvoj proizvoda
7. Testiranje tržišta
8. Komercijalizacija

⁵¹ i ⁵² Kotler, Philip (2001), Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o., str. 311

4.1. Faze procesa razvoja novog proizvoda

Na temelju iskustava prikupljenih kroz rad u prehrambenoj industriji, vlastitih te iskustava prikupljenih od kolega i suradnika, u ovom radu predloženo je slijedećih šest faza procesa razvoja novog proizvoda:

- *generiranje ideja i pokretanje procesa,*
- *razvoj proizvoda,*
- *testiranje proizvoda,*
- *operacionalizacija,*
- *implementacija i*
- *kontrola.*

Proces razvoja proizvoda treba biti usklađen s ISO⁵³ i drugim procesima i standardima o upravljanju kvalitetom za koje svaka ozbiljna kompanije posjeduje certifikate. Jasno trebaju biti definirane ovlasti i odgovornosti uz pojedine faze/podfaze procesa.

U cjelini, može se reći da faze razvojnog procesa u praksi (u promatranim kompanijama) korespondiraju općepoznatim i prihvaćenim teorijskim spoznajama o razvoju proizvoda. Iako je Podravkin razvojni proces⁵⁴ zapravo podijeljen u tri odvojena procesa: 1) Proces stvaranja i prosijavanja ideja - obuhvaća petnaest faza, 2) Proces razvoja proizvoda – obuhvaća osamnaest faza i 3) Proces uvođenja novog proizvoda na tržište – obuhvaća dvanaest faza, potrebno ga je promatrati kao cjelinu, unutar koje se sve faze mogu grupirati u šest, već ranije spomenutih, glavnih faza.

4.1.1. Generiranje ideja i pokretanje procesa

Moglo bi se reći i da je ovo zapravo "nulta faza", jer u ovom trenutku projekt još nije formalno pokrenut, odnosno postoji samo zapisnik s listom ideja.

Ideja za razvoj proizvoda može biti inicirana iz svih organizacijski cjelina pojedine kompanije neovisno o hijerarhiji. No, u pravilu su to ili timovi u marketingu ili

⁵³ Međunarodno priznati sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001 : 2000)

⁵⁴ Podravkin razvojni proces je tijekom provođenja ovog istraživanja prošao kroz reviziju, tri odvojene procedure su spojene u jednu proceduru.

tehnolozi koji se bave razvojem proizvoda. Rjeđe je to top management, ili neke od prodajnih funkcija.

Ova faza također obuhvaća snimanje tržišta, ili tržišne niše u koju (koje) se želi ući, analizu makroekonomskih obilježja, poput carinskih propisa te drugih ograničenja, specifičnosti u distribuciji ako postoje (primjerice distribucija pothlađenih ili zamrznutih proizvoda), tehničko-tehnoloških zahtjeva itd. Sve ove analize trebaju dati odgovor o isplativosti i opravdanosti pokretanja projekta.

Ukoliko su rezultati analiza zadovoljavajući izdaju se inicijalni dokumenti za pokretanje razvoja proizvoda: zahtjev za razvoj proizvoda popraćen konceptom i vremenskim planom aktivnosti. Koncept proizvoda treba uključivati zaključke provedenih analiza o tržištu i konkurenciji kao i strateške smjernice nastupa na tržištu (ciljane količine, cjenovno pozicioniranje, distribucijske kanale te procjenu budgeta promotivnih aktivnosti potrebnih za lansiranje).

Opseg testiranja koncepcije cjelokupnog projekta ovisi o veličini i zahtjevnosti projekta. Ukoliko se radi o ulasku u novu kategoriju proizvoda u kojoj kompanija još nije prisutna, istraživanja koja se provode su puno opsežnija i temeljitija (od kupovanja panela maloprodaje, CATI istraživanja, do kvalitativnih istraživanja poput fokus grupa) nego što je to slučaj pri proširenju proizvodne linije, primjerice novim okusom proizvoda koji je već duže vremena na tržištu.

Za neke proizvode, ako se radi o proširenju postojeće linije, u ovoj fazi se ne vrše nikakva posebna testiranja. Prva testiranja se vrše nakon razvijenih laboratorijskih uzoraka novog proizvoda.

4.1.2. Razvoj proizvoda

Ova faza podrazumijeva razvoj recepture novog proizvoda u laboratoriju i/ili poluindustrijskom pogonu. Nakon usuglašenih laboratorijskih proba prelazi se na pogonske probe kako bi se postigli optimalni tehnološki uvjeti proizvodnje. Tu se uključuje i razvoj *packaging* materijala, odnosno ambalaže u smislu određivanja kvalitete pakovine, dimenzija te usklađivanja logističkih zahtjeva. Proces se ciklički ponavlja toliko dugo dok se ne postignu kvalitativna i organoleptička svojstva proizvoda definirana na početku projekta.

Kontrolna točka ove faze je izrada okvirne kalkulacije, odnosno proračuna cijene koštanja proizvodnje željenog proizvoda kako bi se dobila slika o profitabilnosti i konkurentnosti na definiranom tržištu/tržištima. Ukoliko razina profitabilnosti nije zadovoljavajuća proces se ponovno vraća na početak, redefiniiraju se parametri kako bi se optimalizirao proces, ukoliko je to moguće (primjerice odluka o traženju outsourcing partnera za proizvodnju) ili se donosi zaključak o neisplativosti nastavka projekta u danim uvjetima.

4.1.3. Testiranje proizvoda

U ovoj fazi proizvod se testira na ciljnoj skupini. Najčešće se provode slijepi testovi⁵⁵ proizvoda, te usporedni slijepi testovi kod kojih se novorazvijeni proizvod testira u usporedbi sa konkurentskim proizvodom koji je izabran kao benchmark, odnosno kao standard kvalitete kojemu se teži. Također se provode fokus grupe, zatim testiranja koncepcije proizvoda (odnosno njegova marketing miksa) te testiranje ambalaže.

Rezultati istraživanja su nova kontrolna točka, nakon kojih se proces razvoja proizvoda ili vraća na ponovne korekcije receptura ili se prelazi na sljedeću fazu projekta.

4.1.4. Operacionalizacija

Nakon što je proizvod definiran i potvrđena njegova finalna receptura, prelazi se na operacionalizaciju koja obuhvaća: pisanje tekstova deklaracije i njihovo prevođenje na jezike koji se koriste na tržištima na koja će se proizvod lansirati, otvaranje šifri i EAN kodova, definiranje logističkih podataka itd.

Pisanje tehničke dokumentacije je važno za osiguravanje optimalnih uvjeta proizvodnje kako ne bi došlo do osciliranja, odnosno kako bi se osigurala ujednačena razina kvalitete u proizvodnom procesu.

⁵⁵ Ispitanik ne zna o kojem se proizvodu radi, proizvod se testira iz posude na kojoj nema nikakvih znakova prepoznavanja.

Finalizira se dizajn ambalaže i predaju se pripreme za tisak dobavljačima ambalaže te se vrše sve druge pripremne radnje koje su preduvjet za integraciju proizvoda u uobičajene poslovne procese kompanije.

Ova faza, također obuhvaća i pisanje operativnog plana aktivnosti za nastup na pojedinom tržištu, definiranje taktičkih ciljeva (prodajnih i distributivnih) i alata za njihovo postizanje te definiranje internih⁵⁶ i eksternih⁵⁷ cjenika.

4.1.5. Implementacija

Faza implementacije obuhvaća prvu proizvodnju te otpremanje proizvoda na tržište.

Glavnu ulogu sada preuzima prodajno – distributivni lanac. Vršiti se ulistavanje proizvoda u prodajne lance prema definiranim ciljevima i planiranim vremenskim rokovima. Nakon što su ispoštovani ciljani indeksi distribucije kreće se s promotivnim aktivnostima u medijima i na prodajnim mjestima. Dakle, nakon snažnih "push" aktivnosti, koje svakako ovise i o pregovaračkoj snazi koju kompanija ima prema svojim kupcima, slijede i snažne "pull" aktivnosti kako proizvodi postavljeni na police ne bi tamo i ostali, nego kako bi našli put do svojih ciljanih potrošača.

4.1.6. Kontrola

Iako se uobičajeno navodi na kraju, faza kontrole nikako nije posljednja faza, već zapravo kreće paralelno s pokretanjem projekta. Proces je konstantno potrebno uspoređivati sa zadanim parametrima i ciljevima. U momentu odstupanja od inicijalno definiranih pretpostavki potrebno je proces vratiti u prethodnu fazu ili podfazu, odnosno potrebno je revidirati zadane parametre i ciljeve ukoliko dođe do novih spoznaja koje to nalažu.

⁵⁶ Interne ili transferne cijene su cijene kojima se regulira protok robe (i dobiti) od centrale (odnosno mjesta gdje se odvija proizvodnja) prema ostalim izdvojenim pravnim subjektima u vlasništvu kompanije.

⁵⁷ Eksterne cijene su bruto cijene (cijene u cjeniku) s kojima kompanija nastupa prema svojim kupcima.

Kontrola je potrebna kako bi se na vrijeme identificiralo probleme i pristupilo njihovom saniranju te unaprijedilo proces na način da se izbjegne ponovno pojavljivanje istih problema.

Dodatnu kontrolu ispunjavanja prodajnih i distributivnih ciljeva vrše terenski prodajni kontrolori koji direktno na terenu provjeravaju da li su proizvodi zaista i ulistani na definirana prodajna mjesta te da li su tamo pravilno placirani, izloženi i označenim materijalima za uređenje prodajnih mjesta (POSM⁵⁸).

Također, kontrolni alat su svakako i podaci o izlazima s prodajnih mjesta dobiveni od ključnih kupaca kao i retail paneli kupljeni od istraživačkih agencija.

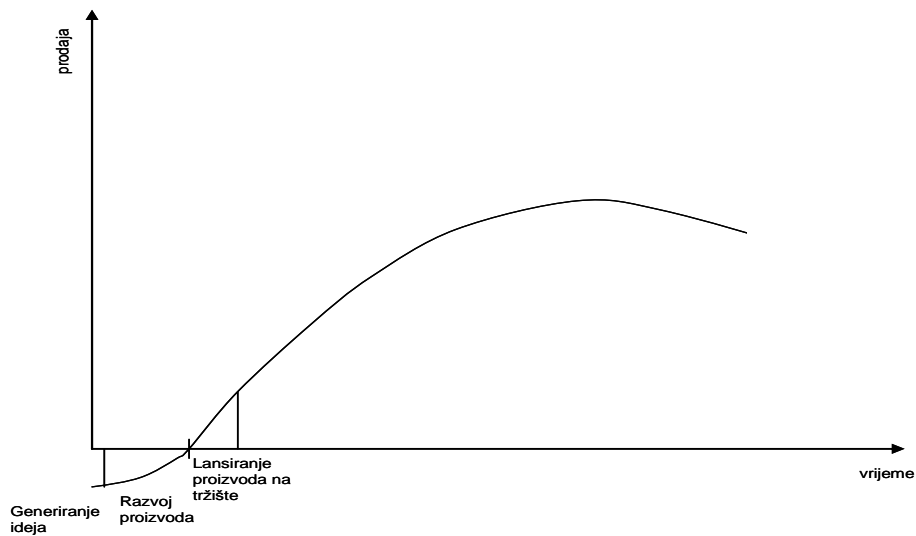
Bitno je naglasiti da se faze procesa ne mogu vremenski jasno razgraničiti jer je moguće, pa čak i preporučljivo zbog kraćeg ukupnog trajanja razvojnog procesa, da se određene (pod)faze odvijaju paralelno.

Proizvode koji na kraju svojeg razvojnog procesa nisu doživjeli lansiranje na tržište, iz bilo kojeg razloga, potrebno je dokumentirati i pohraniti u svojevrsnu bazu za generiranje ideja. Može se dogoditi da će nakon određenog vremenskog perioda biti sanirani razlozi zbog kojih proizvod nije odmah lansiran na tržište te će se lansirati naknadno (primjerice postizanje konkurentnije cijene koštanja proizvodnje unapređenjem proizvodnog procesa ili ugradnjom zamjenskih sirovina, ili pak osiguravanje potrebnih sredstava za promotivne aktivnosti).

Faze procesa razvoja novog proizvoda isključuju pojedine podfaze ukoliko se radi o poboljšanju postojećeg proizvoda, lansiranju na novo tržište ili širenju postojeće proizvodne linije, jer se tada veći ili manji dio koncepcije preuzima od već postojećeg proizvoda. Također je za takve proizvode poznat i tehnološki postupak, način pakiranja, distributivni kanali itd. pa je cijeli proces jednostavniji i može se brže implementirati. Strategija tržišnog nastupa se najčešće definira na razini grupe ili kategorije, odnosno potkategorije proizvoda. Svakoj od (pot)kategorija potrebno je pristupiti na različiti način ovisno o ciljnoj skupini kojoj su proizvodi namijenjeni.

⁵⁸ Point of sale materials

Slika 10: Proces razvoja novog proizvoda u odnosu na životni ciklus proizvoda



Proces razvoja novog proizvoda, odnosno sve njegove faze kada se promatraju kroz sferu životnog ciklusa proizvoda pokrivaju njegov početni dio završno sa uvođenjem proizvoda na tržište. Opisani proces razvoja proizvoda samo je početak provođenja marketing procesa.

Daljnje provođenje marketing procesa osigurava da se proizvod razvija i raste. Marketing proces podrazumijeva da se strategija nastupa proizvoda na tržištu i marketing programi neprestano dovode u odnos sa novonastalim uvjetima na tržištu te da se neprestano revidiraju i nadopunjavaju kako bi se osigurao što duži životni vijek proizvoda.

4.2. Proces razvoja novog proizvoda u kategoriji žitarica za doručak

Proces razvoja novog proizvoda u kategoriji žitarica za doručak se po fazama ne razlikuje od procesa razvoja novog proizvoda u bilo kojoj drugoj prehrambenoj kategoriji. U ovom poglavlju će biti analizirani primjeri hrvatskih kompanija koje su na tržište žitarica za doručak lansirale proizvode koji su zaživjeli zahvaljujući njihovim vlastitim razvojnim snagama.

Kao što je već opisano u ranijem izlaganju, barijere za ulazak na tržište žitarica za doručak su poprilično velike. Tržište na globalnoj razini kreiraju dvije velike multinacionalne kompanije Kellogg's i Nestle (CPW). Kellogg's je svoj know how gradio kroz više od 100 godina, osnovan je 1906. Nestle pak nije imao kompetencija u bussinessu žitarica za doručak te je na to tržište ušao kroz joint venture sa General Milss-om. Dvije kompanije su osnovale posebni poslovni subjekt pod nazivom Cereal Partnes Worlwide 1990. godine, koji koristi General Milss-ove kompetencije u proizvodnji žitarica, Nestle-ovu distribucijsku mrežu te najjače brandove obje kompanije.

Prva kompanija u Hrvatskoj koja je ušla u buissiness žitarica za doručak je Vivera koja je u svom asortimanu u početku imala samo corn flakes. Međutim, kompanija je od 2001. godine u vlasništvu njemačke kompanije *Hipp & Beteiligungs AG*⁵⁹, što je isključuje iz opsega ovog istraživanja jer više ne zadovoljava kriterij „domaće“ kompanije.

Sličnu priču dijeli i *Karolina d.o.o.* koja je na tržište žitarica za doručak ušla 2005. godine, a 2006. je preuzeta od strane *Lorenz Bahlsen* grupe, također njemačke kompanije. Međutim, Karolinu bi se eventualno i moglo uzeti u razmatranje s obzirom da je svoja dva proizvoda iz kategorije žitarica za doručak pod imenom Brundo razvila i prvotno lansirala samo za tržište Hrvatske te u kasnijoj fazi Bosne i Hercegovine, a proizvod se i dalje marketira i proizvodi u Hrvatskoj.

Razvojni put Brundo žitarica svoj početak zahvaljuje činjenici da je Karolina u svom proizvodnom sustavu raspolagala tehnologijom ekstruzije⁶⁰ koju inače koristi u proizvodnji Bobi flipsa. Svoj asortiman kategorizira na liniju *ekstrudirani – snack proizvodi (Bobi flips i ostali Bobi asortiman)* te na liniju *ekstrudirani – slatki snack*

⁵⁹ Vivera d.o.o. O kompaniji , (pristup 05.09.08.), [dostupno na: <http://www.vivera.hr/pages/croatian/site/o-kompaniji.php>]

⁶⁰ Tehnološki postupak kojim se proizvode žitarice za doručak, snack proizvodi, dječja hrana; proizvodi koji baziraju sastojke na nekoj vrsti žitarica (pšenica, riža, kukuruz i sl.)

proizvodi (*Brundo žitarice*)⁶¹. Proizvodi pod brandom Brundo (Brundo kakao i Brundo med) su pozicionirani u segment dječjih žitarica i targetiraju cjenovno osjetljive potrošače. Najjeftiniji su na tržištu (ako se izuzmu privatne marke), proizvodi su pakirani u jednostavne vrećice sa jednostavnim tiskom. Karolina ne ulaže značajnija sredstva u ovu kategoriju, jedinu promotivnu aktivnost koju koristi su dodatne cjenovne akcije. Strategiju razvoja fokusira na jačanju distribucije. Početkom 2009. distribuciju njihovih proizvoda preuzela je Atlantic Grupa⁶² koja slovi za jednog od najjačih distributera u Hrvatskoj, a već je ranije napomenuto da je pristup distribuciji jedna od ključnih konkurentskih prednosti.

Od 2007. godine na tržištu žitarica za doručak u Hrvatskoj je prisutna i *Božjakovina d.d.* čija je osnovna djelatnost uzgoj žitarica (sirovinske baze) i mlin. Asortimanski pokriva samo potkategoriju muesli-ja i to samo klasičnih ili regular, sa 4 proizvoda pod imenom *Bivita*. Proizvodnja klasičnih muesli-ja je vrlo jednostavna u tehnološkom smislu i kompatibilna sa mlinarskom industrijom. Iskoristili su sirovinsku osnovu i tehnologiju koju se imali na raspolaganju te ušli u novi segment poslovanja koji im po jedinici proizvoda nosi veći profit. Međutim, za daljnje širenje na tržištu žitarica za doručak trenutno nemaju dovoljno snaga i resursa, niti u proizvodnom, a niti u distribucijskom smislu.

Početkom 2006. godine jedna je domaća kompanija smogla snage za realiziranje projekta ulaska na tržište žitarica za doručak na cijelu regiju bivše Jugoslavije. Ulazak na tržište žitarica za doručak za Podravku predstavljao je razvijanje sasvim nove kategorije proizvoda⁶³. Ideja o ulasku u ovu kategoriju u toj kompaniji pojavila se još krajem devedesetih godina prošlog stoljeća. Naime, analize tržišta dječje hrane na tržištima jugoistočne Europe (odnosno tržištima zemalja bivše Jugoslavije) pokazale su da je konzumacija *Lino* dječje hrane (posebno proizvoda *Lino Čokolino*) prešla u okvire konzumacije žitarica za doručak. Razvojem tržišta žitarica za doručak uzrokovanog aktivnostima jakih ponuđača, prije svega Nestle-a (CPW), potrošačima je ponuđen novi, drugačiji oblik doručka. Da bi Podravka zadržala svoje potrošače morala im je ponuditi alternativu u vlastitom asortimanu. Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća je pokrenut projekt proizvodnje žitarica

⁶¹ Karolina d.o.o. Kategorije proizvoda, (pristup 08.04.09.), [dostupno na: <http://www.karolina.hr/hr/asortiman/kategorije#>]

⁶² Atlantic preuzima distribuciju Karoline (2009.) Progressive magazin VII (83), str. 8

⁶³ Prema Kotlerovoj klasifikaciji novih proizvoda to je *proizvod nov za tvrtku* (Kotler, Philip (2001), Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o., str. 307)

za doručak u suradnji sa outsourcing partnerom, koji se pokazao neuspjelim iz više različitih razloga (od poteškoća pri upravljanju outsourcing partnerom, do lošeg pozicioniranja i neadekvatnog targetiranja ciljnih skupina). Proizvodi su postepeno povučeni s pojedinih tržišta te je tada donesena strateška odluka za investiranje u vlastitu tehnologiju, ponovno definiranje strategije nastupa na tržištu, pokretanje vlastite proizvodnje te ponovnog ulaska na tržište pod brandom *Čokolino* početkom 2006. godine. *Čokolino* je bio već dobro poznat ciljnoj skupini, a i činjenica da je simbol za sve što je čokoladno, što su pokazala istraživanja potrošača, bilo je logično odlučiti se za njegovu ekstenziju u novu kategoriju proizvoda namijenjenih djeci⁶⁴. Pokretanje vlastite proizvodnje ponovno, kao i kod *Karoline*, počiva u činjenici da asortiman slanog snack-a (*Kviki* flips) koristi istu tehnologiju.

S obzirom da je Podravka bila dugogodišnji distributer Nestle-ovih proizvoda, na taj je način stekla uvid u tržište, a ako govorimo o kompaniji sa regionalnom distribucijskom snagom, onda je to svakako Podravka.

Nakon proširenja asortimana pod brandom *Čokolino* sa novim proizvodima, za daljnji razvoj kategorije Podravka je odabrala lansiranje corn flakes-a i to pod novim brandom *Podravka Provita*. Imajući na umu da ovaj proizvod targetira sasvim različitu ciljnu skupinu od one koju targetira *Čokolino*. U kasnijom fazi lansirana su još četiri proizvoda pod brandom *Podravka Provita*, ali ovog puta u segmentu crunchy mueslija.

U samo tri godine uspješno su pokrivena sva tri segmenta tržišta žitarica za doručak. Podravka je jedini lokalni igrač koji ulaže u razvoj kategorije i svojih brandova, raspolaže zavidnim medijskim budgetima, a osim toga kontinuirano je na policama prisutna s nekom vrstom promotivnih pakiranja, bilo da se radilo o igrački u kutiji *Čokolino* žitarica ili gratis pakiranju corn flakes-a.

Već prve godine *Čokolino* je dobio status Superbranda u Sloveniji i Hrvatskoj, prvenstveno zahvaljujući višedesetljetnom razvoju u okviru dječje hrane, ali mu je tu titulu donijela upravo ekstenzija branda u kategoriju žitarica za doručak. U 2008. godini odrađena je i velika kopromocija sa Paramount Pictures-om na filmu *Kronike Spiderwick*, što je prva suradnja tog tipa realizirana od strane jedne hrvatske kompanije⁶⁵.

⁶⁴ Fabijanec, Boris (2006.) Novi proizvodi *Čokolino* crunch i *Čokolino* maxi na hrvatskom i tržištima jugoistočne Europe. Koprivnica: Podravka, br. 1783, str. 4

⁶⁵ Suradnja Podravke i Paramount Picturesa (2008.) *Progresive magazin* VI (73), str. 9

Osim uz filmove, Čokolino se veže i uz sportska natjecanja hrvatskih osnovnoškolaca, od 2006. sportska natjecanja u organizaciji Sportskih novosti nose ime *Čokolino višebojac*. Ugovor za taj projekt potpisan je za razdoblje do 2010. godine, a ugovoreni iznos za to razdoblje iznosi čak 6,6 milijuna kuna⁶⁶.

Početakom 2008. godine kompanija je objavila da je na ovom programu ostvarila promet od 30 milijuna kuna te osvojila 10% regionalnog tržišnog udjela kojeg je preotela Nestle-u⁶⁷.

S obzirom da je lider na tržištu ipak Nestle (CPW) potrebno je proanalizirati smjerove razvoja proizvoda i tog ponuđača žitarica za doručak. U početku je Nestle u asortimanu imao samo corn flakes i dječje žitarice. Fokus proizvod, ali i brand na kojem se godinama razvijalo cjelokupno tržište je Nesquik. Kroz edukaciju potrošača, zašto je važna konzumacija žitarica za doručak, stvarana je navika potrošnje. Komunikacija je usmjeravana i na primarnu i na sekundarnu ciljnu skupinu. Svi se sjećamo malog košarkaša koji može ubaciti loptu u obruč tek nakon pojedene pune zdjelice Nesquik žitarica jer „od kalcija se raste“, odnosno animiranog zeca koji vječno smišlja nove mini pustolovine u kojima sudjeluju i njegovi prijatelji djeca.

Nestle kontinuirano ima razna promotivna pakiranja, ponekad ih se može pronaći i po nekoliko istovremeno na policama. Promopakiranja su u pravilu vezana uz neki od filmova za djecu i mlade poput Madagaskara, Shreka, Spidermana ili Batmana.

U novije vrijeme na dječjim žitaricama Nesquik i Chocapik se pojavila nova komunikacija „još više čokolade“ na temelju povećanja udjela kakaa u recepturi za 0,1%. Drugi razvojni smjer koji je osmišljen su proizvodi na bazi cjelovitih žitarica. Ta inovacija uvedena je u cjelokupni asortiman. U 2008. Nestle također sustavno radi i na segmentu *adult cerealas-a* pod brandom Fitness.

Strategija razvoja CPW iz 2007⁶⁸, između ostalog je fokusirana i na sljedeća dva pravca:

1. *Core brand innovations*, odnosno inovacije na glavnim brandovima i to kroz:
 - Brand novosti

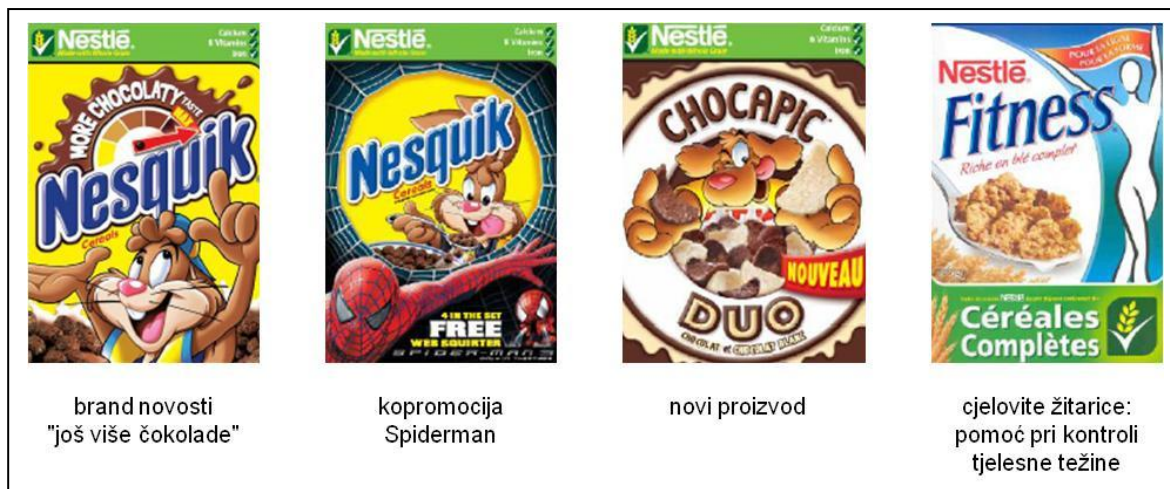
⁶⁶ Podravka i Sportske novosti do 2010. godine u projektu Čokolino višebojac (2007.) Podravka d.d. (pristup 10.04.09.), [dostupno na: <http://www.podravka.hr/mediji/vijesti/podravka-i-sportske-novosti-do-2010-godine-u-projektu-cokolino-visebojac>]

⁶⁷ Gatarić, Ljubica (2008.) Novi proizvodi donijeli su nam 7% prihoda, Večernji list 16. 04.2008, str. 16

⁶⁸ Strauss, Christi (2007), CPW S.A. Minneapolis: General Mills Analyst Day

- Kopromocije
 - Nove proizvode
 - Proizvode na bazi cjelovitih žitarica
2. *Health and nutrition*, odnosno proizvodi namijenjeni čuvanju zdravlja i pravilnoj prehrani, npr. pomoć pri očuvanju krvožilnog sustava ili pomoć u kontroli tjelesne težine

Slika 11: Strategija razvoja proizvoda CPW-a



Tijekom 2008. mogli smo posvjedočiti da se CPW i drži zacrtane strategije, kako globalno, tako i na tržištima iz fokusa ovog istraživanja.

Na temelju analiziranih primjera nameće se zaključak da je za razvoj žitarica za doručak unutar neke kompanije, potrebno donošenje jasnih strateških odrednica. Također, kako bi se došlo do zadovoljavajućeg uspjeha na tržištu, kompanija mora u te svrhe biti spremna kontinuirano ulagati značajnija financijska sredstva, kako u istraživanje i razvoj tako i u kontinuiranu komunikaciju s potrošačima.

4.3. Proces brandiranja

Analiziranje procesa razvoja proizvoda, odnosno lansiranja novog proizvoda na tržište bilo bi nepotpuno ako ne bi uključivalo poseban osvrt na proces brandiranja proizvoda.

Dostupni su brojni izvori koji obrađuju tematiku vezanu uz brandove, međutim niti jedan od proučenih tijekom pripreme ovog rada proces brandiranja ne opisuje na način da mu definira faze ili korake, niti pokušava precizno definirati koje je sve radnje potrebno obuhvatiti procesom. Autori uglavnom pokušavaju dati smjernice za uspješno provođenje procesa brandiranja.

Jedna od najpoznatijih konzultantskih kuća koja se bavi brandiranjem u uvodniku svojeg Brand Glossary-ja navodi slijedeće: „*Brandovi su srce poslovanja. Tvrtci, proizvodu ili usluzi daju ime, lice i osobnost. Brandovi ne predstavljaju samo logo, slogan ili oglašavanje – oni su zbroj svih iskustava. Velike kompanije učinile su brandove i središtem svoje organizacijske sheme. Kroz toliki angažman oko brandova na neki način smo uspjeli postići da proces brandiranja postane kompliciraniji nego što je to potrebno.*“⁶⁹ Zbog čega je proces razvoja brandova postao toliko kompliciran? Odgovor na to pitanje leži u činjenici da su brandovi najvrjednija imovina kojom neka kompanija raspolaže, a cijela misterija nastala oko brandova je u činjenici da im je vrijednost izraženu u financijskim pokazateljima toliko teško odrediti. Drugi razlog je svakako i to da su pojmovi koji se koriste u kontekstu brandiranja mnogima nerazumljivi, često zbunjujući ili ih se koristi na pogrešan način. Važnost brandova leži u tome da svaki uspješan brand ima svoje lojalne potrošače, a kompanijama trebaju lojalni potrošači.

Svi proučavani izvori, odnosno njihovi autori, slažu se da proces brandiranja mora sadržavati definiranje vizije, misije i strategije.

Wally Olins, veliki marketinški stručnjak i autor, daje jedanaest smjernica za brandiranje⁷⁰:

1. Sagledavanje brandova kroz četiri vektora: proizvod, okruženje (mjesto proizvodnje i prodaje), komunikacija (način na koji se publici/potrošačima govori o brendu, čemu ona služi i kakav ima učinak) i ponašanje

⁶⁹ Interbrand (2007) Brand Glossary. New York: Palgrave MacMillan

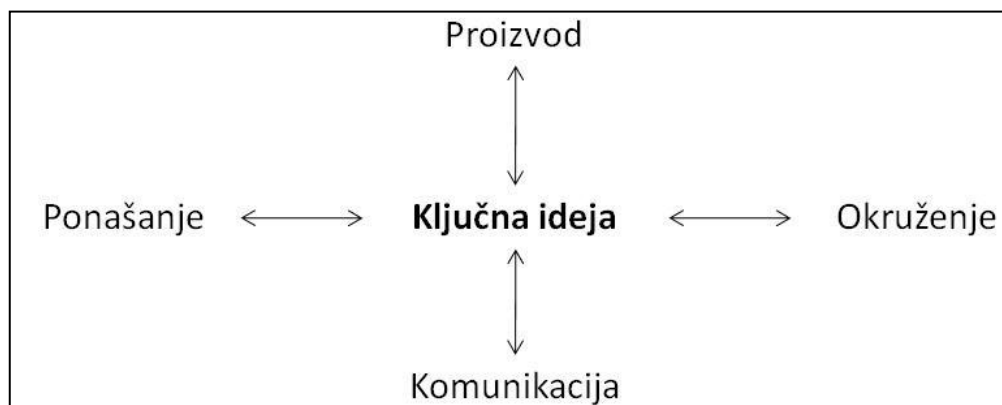
⁷⁰ Olins, Wally (2008.) Brendovi – marke u suvremenom svijetu. Zagreb: Golden marketing, str. 197 - 217

(podrazumijeva kako se svaki pojedinac koji radi s brandom ponaša u svakoj interakciji s bilo kojim drugim pojedincom ili organizacijom)

2. Ustroj branda: korporativni, potvrđeni (organizacija ima niz brandova od kojih svaki ima svoj naziv i identitet, ali se također percipiraju i kao cjelina) ili označeni brand (svaki brand se potrošaču predstavlja odvojeno i doživljava neovisno od organizacije u čijem je vlasništvu)
3. Novostvoreni brandovi, već postojeći koji su repositionirani i brandovi promijenjena naziva
4. Kvaliteta proizvoda: proizvod treba biti minimalno dobar koliko su dobri oni najuspješniji
5. Iznutra i izvana: brandovi moraju uvjeriti ljude izvana da ih kupe i ljude iznutra da u njih vjeruju
6. Diferencijatori i ključne ideje: proizvod ili usluga se treba razlikovati od konkurencije, diferencijacija se može postići dizajnom ili kroz kreativnost u komunikaciji. Najuspješniji brandovi imaju jasnu i jednostavnu ideju, a najbolje razlikovne ideje su odmah prepoznatljive.
7. Razbijanje kalupa: ponekad je potrebno odbaciti postojeće konvencije poslovanju, najpoznatiji primjer je IKEA
8. Smanjenje rizika – istraživanje
9. Promocija
10. Distribucija
11. Usklađenost, jasnoća i slaganje: želite li da vam ljudi vjeruju, da kupe vaše dionice, da vas razumiju i preporuče drugima, trebate biti dosljedni, usklađeni i vjerodostojni.

Iako ovih jedanaest smjernica ne daje recept za stvaranje uspješnog branda, kroz njih je prikazano koliko su brandovi važni, koliko je proces brandiranja težak, na koliko se sve stvari mora misliti i koliko je proces dugotrajan.

Slika 12: Četiri vektora za kreiranje brandova



Izvor: Olins, Wally (2008.) The Brand Handbook. London: Themes and Hudson, str. 29

Još jedan marketinški stručnjak, kreator mnogih velikih internacionalnih brandova, Thomas Gad za razliku od prethodno spomenutog autora daje *Deset zapovijedi za brand s budućnošću*⁷¹:

1. Brand s budućnošću stvara se u mislima osobe (ne putem samog proizvoda ili usluge)
2. Brand s budućnošću mora se zalagati za nešto, mora biti različit (ali ne i neophodno svima privlačan)
3. Brand s budućnošću je predan poput dobrog prijatelja
4. Brand s budućnošću se uvijek smatra najvrednijom imovinom kompanije
5. Management koristi brand s budućnošću kao pokretača kompanije
6. Brand s budućnošću je kristalno jasna njegova uloga na tržištu
7. Brand s budućnošću potiče kreativnost, ne samo među svojim kupcima
8. Brand s budućnošću se veseli savezima s drugim brandovima (radije nego da održava ekskluzivnost pod svaku cijenu)
9. Brand s budućnošću najbolje štiti sam sebe (bolje nego što to čine zakoni o zaštiti robnih marki)
10. Brand s budućnošću je vozilo za prijenos koristi i vrijednosti

I Olinsove smjernice i Gadove zapovijedi usmjeravaju nas prema bitnim značajkama uspješnog branda i uspješnog procesa brandiranja. I jedan i drugi autor govore o jednakim stvarima na sebi svojstven način.

⁷¹ Gad, Thomas (2005.) 4-D Branding: razbijanje korporacijskog koda mrežne ekonomije. Zagreb: Differo, str. 232 - 238

Za potrebe ovog rada i dokazivanja postavljene hipoteze pokušano je strukturiranje neizostavnih sastavnica procesa brandiranja, a u kontekstu kompanije koja u svojem portfoliju već ima razvijen jedan ili više brandova (minimalno korporativni) i ulazi u novu kategoriju proizvoda (u našem slučaju žitarice za doručak).

Svakako prva stvar koju treba napraviti je odabrati da li će se u procesu razvoja novog proizvoda koristiti:

- korporativni brand
- odraditi ekstenzija već postojećeg branda
- ili
- razviti novi brand

Zahtjevnost procesa brandiranja korporativnim brandovima je najmanja. Taj pristup brandiranja (kod žitarica) koriste uglavnom kompanije s manjim stupnjem orijentacije na potrošača. Primjerice Hahne je svoje poslovanje većinom usmjerio na B2B (proizvodnja privatnih marki), u tom smislu osim korporativnog branda nije bilo potrebe za razvijanjem drugih brandova, međutim i oni su u momentu kada su odlučili samostalno izaći na tržište počeli taj brand nadograđivati u smjeru pristupačnijem krajnjem potrošaču.

Kod ekstenzije branda u novu kategoriju proizvoda, ako se slijedi već ranije postavljena strategija, odnosno ako je lansiranje novog proizvoda u skladu sa ranije postavljenom strategijom branda, proces brandiranja može biti vrlo jednostavan. Svi elementi branda su već od ranije poznati, ponekad čak definirani i do razine dizajna ambalaže te ih je samo potrebno implementirati. Postoje također i stav o brendu, ugled branda kao i zaposlenici, klijenti, dobavljači i potrošači što pomaže i pri prihvaćanju novog proizvoda od strane tržišta, odnosno ciljanog potrošača.

Nestle je takvu strategiju primijenio kod svojeg dječjeg branda Nesquik. Pod brandom Nesquik najprije se našao instant kakao napitak, a nakon što su stvorene sve pretpostavke za njegov daljnji razvoj odrađena je njegova ekstenzija i na razne druge „čokoladne“ kategorije poput dječjih žitarica, pločica od žitarica, čokolade, čokoladnog preljeva, sladoleda itd. Međutim, potrebno je naglasiti da nisu sa svim kategorijama proizvoda prisutni na svim svjetskim tržištima, što uvelike ovisi o razvijenosti neke kategorije na pojedinom tržištu te navikama potrošnje.

Slika 13: Ekstenzija branda Nesquik



Najzahtjevniji proces brandiranja je u slučaju razvoja novog branda. Svaka kompanija koja se odluči razvijati potpuno novi brand mora biti svjesna da je to dugotrajan proces koji također zahtjeva i ulaganja u komunikaciju i edukaciju potrošača. Ali, s druge strane, kreiranje sasvim novog branda pruža toliko novih mogućnosti. Najpoznatiji primjer takvog pristupa brandiranju je automobil Lexus koji je nastao kada je Toyota odlučila ući u tržišni segment luksuznih automobila. Kreiranje novog branda bilo je neophodno jer percepcija koju potrošači imaju o Toyoti (automobili srednje klase) nije bila zadovoljavajuća za ulazak u segment luksuznih automobila.

Potrebno je istaknuti da **proces brandiranja i upravljanja brandom nije i ne može biti izdvojeni proces u kompaniji**, već da je sastavni dio procesa strateškog upravljanja kompanijom, odnosno sastavni dio marketing procesa. Pavlek na tu temu kaže sljedeće: „Marketing i branding su procesi koji teku vodoravno i ne mogu uspješno djelovati izdvojeno, u rigidnoj vertikalnoj organizaciji, te se i cijela organizacija mora postaviti vodoravno kako bi bila protočna.”⁷² Prema Pavleku,

⁷² Pavlek, Zvonimir (2008.) Branding – Kako izgraditi najbolju marku. Zagreb: M.E.P. Consult, str. 46

najbolja organizacijska shema za upravljanje brandovima je projektna, jer osigurava najlakši protok informacija u svim smjerovima, a ne samo odozgora prema dolje te također ubrzava ukupni tijek procesa i donošenje odluka.

U kontekstu procesa razvoja novog proizvoda, odnosno pokretanja marketing procesa za novi proizvod, proces brandiranja započinje u najranijoj fazi generiranja ideje. U momentu definiranja koncepta razvoja novog proizvoda odluka da li će se koristiti već postojeći brand ili razvijati novi mora biti donesena. U slučaju da kompanija nema u portfoliju brand adekvatan za željeno pozicioniranje pristupa se procesu razvoja novog branda.

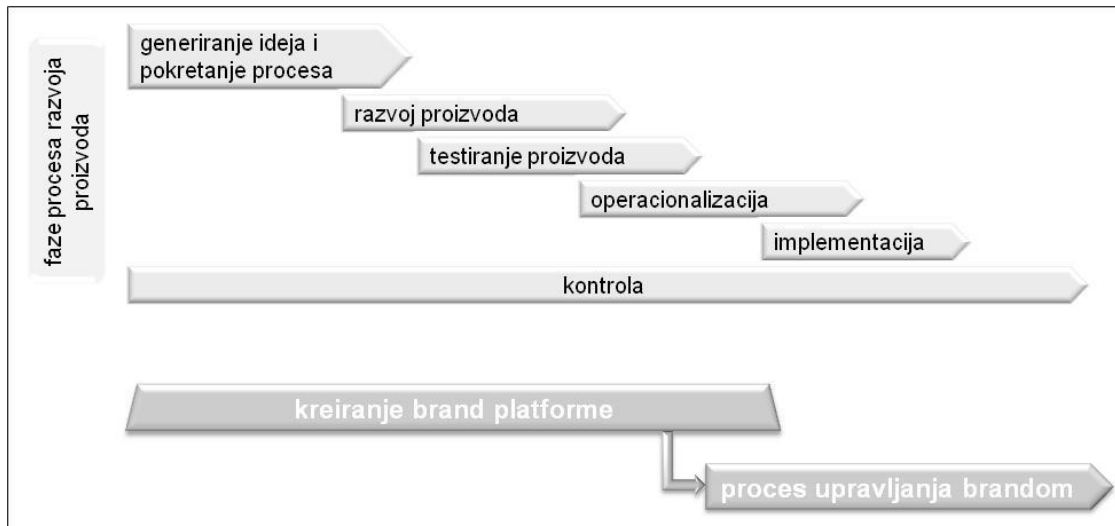
Prvi korak je svakako analiziranje trenutne pozicije kompanije, njenih snaga i slabosti, zatim tržišta, konkurencije i trendova. Osim kvantitativnih istraživanja potrebno je provesti i kvalitativna. Fokus grupe mogu uvelike pomoći pri definiranju vizije, misije i strategije branda. Također daju odgovore i na pitanja kako potrošači percipiraju samu kompaniju, općenito i u kontekstu ponuđača predmetnog proizvoda koji razvija, što pomaže u odluci da li korporativni brand može biti u ulozi krovnog branda ili branda potpisnika ili je bolje uopće ne isticati korporativni brand jer potrošači ne očekuju kompaniju u toj industriji (primjerice, Adrisovog preuzimanja lanca kioska za koji su osmislili sasvim novi brand iNovine). U prehrambenoj industriji to ne bi trebao biti slučaj kad je u pitanju ulazak u novu prehrambenu kategoriju (iako i tu ima izuzetaka, ako bi se primjerice Kraš odlučio za ulazak na primjerice tržište bezalkoholnih napitaka vjerojatno bi za taj slučaj trebao odabrati sasvim novi brand, a korporativni ne isticati). Fokus grupe se mogu (i trebaju) organizirati, ne samo sa potrošačima, nego i sa managementom kompanije i partnerima (prodaja, marketing, R&D, agencije s kojima kompanija dugo surađuje, dobavljači ključnih sirovina i ambalaže). To su znanja koja su lako dostupna svakoj kompaniji i svakom brand manageru, samo treba posegnuti za njima.

Na temelju svih prikupljenih informacija pristupa se definiranju vizije i misije te vrijednosti koje karakteriziraju brand i koje će osigurati pravilno/željeno pozicioniranje branda u svijesti potrošača. Na temelju vizije, misije i vrijednosti definira se strategija branda i komunikacijska matrica⁷³, što sve zajedno čini brand platformu. Može se reći da je kreiranje brand platforme drugi korak u procesu brandiranja. Prema

⁷³ Komunikacijska matrica stavlja u odnos vrijednosti branda sa ciljnom (ciljnim) skupinama potrošača, proizvodnim asortimanom i komunikacijskim alatima.

Interbrandu, brand platforma predstavlja srž diferencijacije branda te mu daje kredibilitet naspram definirane ciljne skupine⁷⁴.

Slika 14: Proces razvoja proizvoda i proces brandiranja



Što se tiče komunikacijske matrice, najvažniji medij za komuniciranje s potrošačima je ambalaža. Vizualni identitet branda (logo, zaštitna boja, slogan itd.) te dizajn ambalaže su također vrlo važan dio definiranja brand platforme.

Na kraju procesa kreiranja brand platforme potrebno je proces dokumentirati, što je i posljednji korak u procesu brandiranja, odnosno početak upravljanja brandom.

Uobičajeni načini dokumentacije su⁷⁵:

- *Brand guidelines* – sadrži definiciju logotipa (veličina, tipografija), slogana, primarne i sekundarne boje, interne i eksterne komunikacijske alate, aplikacije za web, memorandumne itd. Koriste se interno, ali i eksterno (agencije za oglašavanje, mediji, dobavljači promotivnih materijala, dobavljači ambalaže).
- *Brand centar* – online alat koji sadrži sve informacije o brandu, od ključne ideje do detaljnijih uputa za njegovu implementaciju. Web stranica mora biti osigurana i sa limitiranim pristupom samo za definirane korisnike.

⁷⁴ Interbrand (2007.) Brand Glossary. New York: Palgrave MacMillan, str. 17

⁷⁵ Olins, Wally (2008.) The Brand Handbook. London: Themes and Hudson, str. 91 - 92

- *Brand guardianship* – nakon lansiranja branda potrebno je imenovati i njegova čuvara. Čuvar može biti imenovan interno, npr. brand manager ili eksterno od primjerice konzultantske agencije koja je pomagala pri stvaranju branda.
- *Brand book* – sadrži „priču o brandu“, treba prikazati brand na način da svaki zaposlenik koji priču pročita od prve shvati ključnu ideju branda te osjeti uzbuđenje i nadahnuće.

Na kraju treba napomenuti da dokumentaciju treba kontinuirano revidirati i nadopunjavati. Kako se mijenja okolina u kojoj brand egzistira tako se tim promjenama treba prilagođavati, odnosno treba težiti da baš taj brand bude kreator promjena i donositelj novih trendova.

Vratimo se ponovno na ponuđače žitarica za doručak analizirane u poglavlju 4.2., ovog puta u kontekstu razvoja brandova, ovog puta iz aspekta brandiranja.

Karolina je lansirajući svoje proizvode na tržište žitarica za doručak odabrala kreiranje novog branda Brundo. Informacija da se radi o Karolininu brandu se može iščitati tek iz adrese proizvođača na poleđini proizvoda. Brundo targetira djecu uz pomoć maskote medvjedića, koji je vjerojatno odabran iz razloga što je i sam proizvod u obliku medvjedića. Pomoću medvjedića i vrlo jednostavna dizajna nastoji se privući simpatije djece i pridobiti njihovo povjerenje. S obzirom na cjenovnu strategiju, proizvod targetira potrošače slabije kupovne moći koji odluku o kupnji donose isključivo na temelju niske cijene te sukladno tome nema opravdanja za ulaganja u komunikaciju s potrošačima kroz masovne medije već je okosnica komunikacijske matrice prodajno mjesto i sama polica.

Božjakovina je također bila primorana osmisлити novi brand za svoje žitarice. Bivita targetira mlađu, urbanu populaciju te potrošače koji su svjesni nutritivnih vrijednosti žitarica. U imenu Bivita nalazi se latinska riječ vita čije je značenje život, a u razgovornom jeziku općenito asocira na vitalnost. Vitalnost i zdravlje (zdrav život) su vrijednosti koje brand komunicira (ili bi trebao komunicirati). Potrebno je naglasiti da je to zapravo svojevrsno kopiranje u pristupu brandiranja žitarica u segmentu *muesli* po uzoru na Vitalis Dr. Oetker-a te Hipp-ovu Viveru. S obzirom da za ovaj brand nije moguće detektirati komunikacijsku matricu (osim povremenog pozicioniranja na policama zdrave hrane koja je više rezultat znanja pojedinog trgovca o segmentu *muesli-ja* nego upravljanja brandom od strane Božjakovine,

odnosno da nema nikakvih komunikacijskih aktivnosti) pretpostavka je da proces brandiranja nije odrađen u potpunosti. To je također i posljedica proizvodne, ili u najbolju ruku prodajne orijentacije u poslovanju ove firme.

Posljednja kompanija iz prethodne analize je Podravka. Podravka je prilikom lansiranja dječjih žitarica koristila strategiju ekstenzije branda Čokolino, a u kasnijem fazi kada je pristupljeno lansiranju corn flakes-a i muesli-ja bilo je potrebno kreirati novi brand.

Ciljna skupina branda Čokolino su djeca i mlađi teenageri. Kroz aktivnosti koje se provode na brandu Čokolino te na temelju slogana „svijet po tvom“ lako je zaključiti koje se vrijednosti kroz Čokolino žele komunicirati. Čokolino želi djeci omogućiti da kreiraju svijet onako kako oni misle da bi njihov svijet trebao izgledati, želi ih nadahnuti, ali istovremeno i biti dio tog njihovog svijeta. Preko projekta Čokolino višebojac, Čokolino aktivno sudjeluje u druženju uz sport brojne djece u Hrvatskoj, a preko rubrike „Čokolino te vodi“ i kviza znanja u National Geographic Junioru⁷⁶ sudjeluje i u obrazovnim sadržajima za svoju ciljnu grupu. Slične aktivnosti se provode i na drugim tržištima. Od 2006. kontinuirano je pokrovitelj ŠKL-a (Školska košarkaška liga) u Sloveniji. U 2008. djeca u Srbiji su svoje slobodno vrijeme provodila igrajući ulični nogomet na Čokolino street football-u, u Makedoniji 2008. Čokolino je opremio informatičke učionice u 4 osnovne škole, a sudjeluje i na dječjim filmskim festivalima u Srbiji i BiH. Kao što vidimo, osim ulaganja u klasične masovne medije (pretežito TV), komunikacijska matrica je usmjerena i na brojne BTL aktivnosti⁷⁷ upravo opisane. Od dokumentacije Čokolino prate „Brand book“ u kojem je zapisano sve od A do Ž što se tiče Čokolina te „Design guidelines“ u kojem su zapisani grafički standardi branda. Brand book je isključivo interni dokument, dok Design guidelines-e koriste i Podravkine partneri koji rade na brandu Čokolino (kreativne agencije, web agencije, dobavljači promotivnih materijala itd).

⁷⁶ Podravka (2007.) NGJ i Čokolino u četvrtoj sezoni kviza „Kroz vrata znanja do putovanja“ (pristup: 25.05.2009.), [dostupno na: <http://www.podravka.hr/brandovi/vijesti/ngj-i-cokolino-u-cetvrtoj-sezoni-kviza-kroz-vrata-znanja-do-putovanja>]

⁷⁷ “Below-the-line” komunikacijske aktivnosti su aktivnosti koje ne uključuju zakup medija, mogu uključivati publicitet, direktni marketing, odnosno s javnošću, promotivne aktivnosti na prodajnim mjestima i slično. (Izvor: Interbrand (2007.) Brand Glossary. New York: Palgrave MacMillan, str. 12)

Slika 15: Ekstenzija branda Čokolino



U slučaju određivanja brand strategije za corn flakes i muesli, korporativni brand Podravka nije samostalno mogao komunicirati vrijednosti vitalnosti i zdrave prehrane, uz brand Podravka se povezuju kvaliteta, tradicija i kulinarsstvo, pa mu je traženi moment vitalnosti dodan kroz novi naziv Provita s kojim u cjelini tvori novi brand Podravka Provita. Priča Podravka Provite o vitalnosti i zdravlju kreće od samog pakiranja: na poleđini svake pojedine kutiji se govori o vrijednostima sastojaka samog proizvoda, a ta priča se prenosi i u print oglasima i na webu. Grafički standardi Podravka Provite su također zapisani u „Provita guidelines“.

Za Podravku je evidentno, po opsegu aktivnosti koja su za brand *Čokolino* daleko opsežnija od onih za *Podravka Provitu*, gdje je fokus ulaganja kompanije. Kako s aspekta ulaganja u komunikacijske aktivnosti, tako i s aspekta upravljanja razvojem proizvoda i razvojem branda - ekstenzija *Čokolina* odrađena je i u kategoriji slatkih kremnih namaza te sladoleda.

4.3.1. Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica

U sklopu istraživanja i pripremanja ovog rada odrađeno je i mini istraživanje potrošača sa slijedećim ciljevima:

- ispitati stavove potrošača o pojedinim proizvodima/brandovima dječjih žitarica za doručak u Hrvatskoj
- ispitati efikasnost komuniciranja pojedinih brandova u Hrvatskoj

S obzirom da su stavovi potrošača unutar različitih ciljnih skupina vrlo različiti, a istraživanjem nije bilo moguće obuhvatiti sve ciljne skupine, istraživanje je fokusirano na segment dječjih žitarica odnosno na ciljnu skupinu djece i mlađih teenagera (6-14 godina). Dječje žitarice su odabrane iz razloga što jedino u tom segmentu postoji domaći igrač na tržištu koji sustavno ulaže u komunikaciju.

Metoda i ograničenja

Metoda za regrutiranje ispitanika korištena u istraživanju je „on-line pull“ iz baze korisnika web portala *Coolinarika.com*, ispitanicima je putem news letter-a poslan poziv za sudjelovanje u istraživanju te su oni nakon toga samostalno ispunjavali anketni upitnik direktno na portalu. U uzorku je sudjelovalo 30 ispitanika iz različitih krajeva Hrvatske.

Ograničenja ove metode su što se na ovaj način ne mogu dobiti podaci o brand awarenessu jer se ispitanik prilikom ispunjavanja upitnika može koristiti raznim pomoćima pri odgovaranju na pitanja (primjerice pretraživačima poput Google-a). Još veće ograničenje je što korisnici *Coolinarike* zapravo nisu primarna ciljna skupina segmenta dječjih žitarica već sekundarna (majke djece 6-14). Kako je za ispitivanje djece potrebna suglasnost roditelja, anketni upitnik je koncipiran na način da na prvih nekoliko pitanja (demografija i učestalost konzumacije žitarica) odgovara odrasla osoba, a nakon toga joj se daje mogućnost da anketni upitnik popuni do kraja sama odnosno da popunjavanje prepusti svojem djetetu.

Tablica 15: Demografska struktura realiziranog uzorka

		N	%
Total		30	100
Dob	15-24	8	27
	25-34	13	43
	35-44	8	27
	45-54	1	3
Broj članova u obitelji	1	1	3
	2	1	3
	3	8	27
	4	11	37
	5 i više	8	27
	bez odgovora	1	3
Veličina naselja	do 2000	8	27
	2000-10000	8	27
	10000-100000	3	10
	preko 100000	11	37

Izvor: Podravka (2009.) Izveštaj o istraživanju tržišta: Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica, str.4

Rezultati istraživanja

S obzirom na rezultate provedenog istraživanja, žitarice za doručak koje potrošači najviše prepoznaju i kojima najviše vjeruju su proizvodi Nestlea i zatim Podravke, što je u skladu i sa pokazateljima iz maloprodajnih panela.

Na pitanje: „Navedite ime (marku) proizvoda na slici“ koje je bilo pripremljeno na način da su sa fotografije proizvoda bile odstranjene sve oznake proizvoda, naziv, brand, korporativni brand, čak 87% ispitanika je prepoznalo da se radi o Nesquiku i još dodatnih 10% je navelo da se radi o Nestleu. Čokolino je prepoznalo 66% ispitanika, Chocapic 27%, a Brundo svega 10% ispitanika.

Slika 16: Postotak ispitanika koji su prepoznali pojedini proizvod



Kao najvažniji faktor u odabiru pojedinog proizvoda ističe se dobar okus, nakon čega slijede okus čokolade i igračka u kutiji te porijeklo proizvoda (hrvatski proizvod), a cijena dolazi tek na 5. mjesto (cijenu je kao važan faktor odluke o kupnji istaklo 17% ispitanika).

Tablica 16: Motivi za donošenje odluke o kupnji žitarica za doručak

Motiv kupnje određenog proizvoda (mogućnost višestrukih odgovora)		
	N	%
dobra kvaliteta proizvoda (okus, miris, topivost u mlijeku)	26	87
čokoladni okus	8	27
atraktivna ambalaža/pakiranje	2	7
igračka u kutiji	8	27
nagradne igre	1	3
hrvatski proizvod	8	27
zdrav proizvod, bez aditiva, bio i sl.	3	10
cijena	5	17

Izvor: Podravka (2009.) Izveštaj o istraživanju tržišta: Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica, str. 7

Posebno su interesantni rezultati vezani uz pitanja o komunikacijskim elementima. TV spotova za Nesquik prisjeća se 43% ispitanika kod kojih mogu

detaljno opisati radnju spotova, što je naravno posljedica kontinuiranog dugogodišnjeg komuniciranja putem ovog medija. Dok se TV spotova za Čokolino prisjeća svega 23%, vjerojatno je razlog tome što je posljednja TV kampanja za Čokolino žitarice bila godinu dana prije nego što je provedeno ovo istraživanje

57% ispitanika prepoznaje Nesquikov slogan „od kalcija se raste“, dok ih samo 3% Nesquik povezuje sa žitaricama od cjelovitog zrna. Evidentno je u ovom slučaju da promatranoj ciljnoj skupini vrijednost žitarica od cjelovitog zrna nije od značaja.

Čokolino i slogan „svijet po tvom“ povezuje 37% ispitanika, a Čokolino i „višebojac“ povezuje 33%.

Kada se usporede razine ulaganja Nestle-a i Podravke u brandove *Nesquik* i *Čokolino*, gdje Nestle ulaže barem dvostruko više od Podravke, jasno je zbog čega komunikacijski elementi *Nesquika* imaju puno veću razinu prepoznavanja od komunikacijskih elemenata *Čokolina*. Za razumijevanje problematike do kraja, važno je napomenuti da Nestle u komunikaciju i razvoj branda *Nesquik* kontinuirano ulaže od 1998. godine kada se pojavio na tržištu Hrvatske, a Podravka je sa značajnijim ulaganjima u brand *Čokolino* krenula tek 2006. godine prilikom ekstenzije branda u kategoriju žitarica za doručak.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Tržište hrane kontinuirano raste porastom potražnje za hranom, odnosno porastom svjetskog stanovništva. Međutim, potražnja za pojedinom prehrambenom kategorijom ovisi o stupnju razvijenosti gospodarstva i o kupovnoj moći potrošača u danom trenutku. Gdje je kupovna moć slabija veća je važnost generičkih kategorija kod kojih se odluka o kupnji donosi na temelju razine cijene. Prehrambena industrija, kao jedna od ključnih gospodarskih grana, često je na poseban način legislativno uređena (carinski propisi, kvote uvoza, subvencioniranje i slično) kako bi se zaštitila i ujedno poticao njen razvoj. Velika važnost u nastupu na tržištu hrane pridaje se tradicijama u prehrani stanovništva pojedine regije, ali i globalnim trendovima.

To su samo neke od specifičnosti tržišta hrane, koje svaki igrač na tom tržištu mora uzeti u obzir prilikom definiranja strategije nastupa na tržištu te prilagođavanja elemenata marketing miksa istima.

U skladu s trendovima današnjice, žitarice za doručak kategorija su sa velikim potencijalom rasta na globalnom tržištu. U promatranoj regiji iz ovog istraživanja tržište se još oblikuje i to velikim djelom pod utjecajem lidera na tržištu koji sa svojim proizvodima nastupaju multinacionalno te povećavaju potrošnju po stanovniku ove perspektivne prehrambene kategorije. Pravilnom primjenom koncepcije marketinga i domaće kompanije mogu u svoju korist iskoristiti upravo komunikaciju lidera koja razvija navike potrošnje i time otvara prostor za lakši ulazak na tržište jer potrošači očekuju da se kao igrači također afirmiraju i domaće kompanije.

Istraživanje na primjeru *Karoline, Božjakovine* i *Podravke* pokazalo je da usprkos znatno manjim ulaganjima u razvoj proizvoda kao i u komunikaciju s potrošačima, mogu se postići zavidni tržišni rezultati (10% regionalnog tržišnog udjela za *Čokolino* žitarice preuzetog od tržišnog lidera Nestle-a). Čime se potvrđuje prva hipoteza ovog istraživanja, koja govori da *primjenom koncepcije marketinga i domaće kompanije mogu biti konkurentne velikim svjetskim proizvođačima hrane*.

Neosporivo je da je u današnjim okolnostima opće globalizacije dobro definirani brand presudan između uspjeha i neuspjeha nekog proizvoda. Istraživanje je pokazalo da na tržištu žitarica za doručak cijena nije najvažniji faktor pri donošenju odluke o kupnji (tek peti faktor po važnosti). Često su presudni subjektivni faktori,

koje kod potrošača osiguravamo tek izgradnjom branda. Međutim, pretpostavka za gradnju branda je kvaliteta proizvoda u skladu sa očekivanjima potrošača (minimalno na razini tržišnog lidera), do koje se može doći pravilnim vođenjem procesa razvoja proizvoda. Vrijednosti branda u komunikacijskoj platformi efikasno komunicirani ciljnoj skupini, a pomoću kojih se potrošači mogu identificirati sa brandom, pridonose izgradnji lojalnosti. Potrošači lojalni brandu su njegova najveća vrijednost. Time se potvrđuje i druga postavljena hipoteza, odnosno da su *dobro postavljeni i usklađeni elementi branda ključna konkurentska prednost kod žitarica za doručak*.

U implementaciji marketinške koncepcije u poslovanje danas možemo se bez problema osloniti na pola stoljeća marketinške teorije. No kod procesa brandiranja ne postoji *recept* koji bi nas korak po korak doveo do uspjeha. Svi autori pozivaju se na primjere iz prakse, pa su i u ovom radu faze procesa brandiranja žitarica za doručak u uvjetima funkcioniranja prehrambene industrije u Hrvatskoj definirane na temelju prakse te također daju samo smjernice za vođenje procesa brandinga.

6. POPIS TABLICA

Tablica 1: Vodeći svjetski izvoznici i uvoznici poljoprivrednih proizvoda (2.2. Tržište hrane, str. 17)

Tablica 2: Kategorije ponude hrane (2.2. Tržište hrane, str. 19)

Tablica 3: Čimbenici potražnje za hranom (2.2. Tržište hrane, str. 20)

Tablica 4: Zdravstvena pitanja koja dugoročno najviše brinu potrošače (2.4. Trendovi u prehrani, str. 26)

Tablica 5: Makroekonomski pokazatelji za Hrvatsku (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 31)

Tablica 6: Makroekonomski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 32)

Tablica 7: Makroekonomski pokazatelji za Makedoniju (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 33)

Tablica 8: Makroekonomski pokazatelji za Sloveniju (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 34)

Tablica 9: Makroekonomski pokazatelji za Srbiju (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 35)

Tablica 10: Makroekonomski pokazatelji za Crnu Goru (3.1.1. Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja, str. 36)

Tablica 11: PESTLE analiza (3.1.2. PESTLE analiza, str. 37)

Tablica 12: Veličine tržišta žitarica za doručak u Europi (3.2. Analiza globalnog tržišta žitarica za doručak, str. 41)

Tablica 13: Tržišni udjeli ponuđača žitarica za doručak u Europi (3.2. Analiza globalnog tržišta žitarica za doručak, str. 43)

Tablica 14: Ulaganje u istraživanje i razvoj u Hrvatskoj 2004.-2006. za poslovni sektor (4. Razvijanje novog proizvoda, str. 54)

Tablica 15: Demografska struktura realiziranog uzorka (4.3.1. Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica, str. 81)

Tablica 16: Motivi za donošenje odluke o kupnji žitarica za doručak (4.3.1. Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica, str. 82)

7. POPIS SLIKA

Slika 1: Agrokorov lanac vrijednosti „od polja do stola“ (2.1. Prehrambena industrija, str. 14)

Slika 2: Marketing proces (2.3. Specifičnosti marketinga u proizvodnji hrane, str. 21)

Slika 3: Nestle-ova „Multi price“ strategija – cjenovni indeksi za 4 smjera marketing strategije (2.3. Specifičnosti marketinga u proizvodnji hrane, str. 24)

Slika 4: Potrošnja žitarica za doručak u kilogramima po stanovniku u svijetu (3.2. Analiza globalnog tržišta žitarica za doručak, str. 42)

Slika 5: Potrošnja žitarica za doručak u kilogramima po stanovniku u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja (3.3. Analiza tržišta žitarica za doručak u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja, str. 44)

Slika 6: Porterov model 5 snaga za kategoriju žitarica za doručak (3.3. Analiza tržišta žitarica za doručak u Hrvatskoj i zemljama iz okruženja, str. 46)

Slika 7: Struktura kategorije žitarica za doručak (3.4. Segmentacija i odabir ciljanog tržišta, str. 48)

Slika 8: Struktura konkurencije kroz tri segmenta tržišta žitarica za doručak u regiji zemalja jugoistočne Europe (3.4. Segmentacija i odabir ciljanog tržišta, str. 50)

Slika 9: Proces odlučivanja o razvoju novih proizvoda (4. Razvijanje novog proizvoda, str. 58)

Slika 10: Proces razvoja novog proizvoda u odnosu na životni ciklus proizvoda (4.1. Faze procesa razvoja novog proizvoda, str. 64)

Slika 11: Strategija razvoja proizvoda CPW-a (4.2. Proces razvoja novog proizvoda u kategoriji žitarica za doručak, str 69)

Slika 12: Četiri vektora za kreiranje brandova (4.3. Proces brandiranja, str. 72)

Slika 13: Ekstenzija branda Nesquik (4.3. Proces brandiranja, str. 74)

Slika 14: Proces razvoja proizvoda i proces brandiranja (4.3. Proces brandiranja, str. 76)

Slika 15: Ekstenzija branda Čokolino (4.3. Proces brandiranja, str. 79)

Slika 16: Postotak ispitanika koji su prepoznali pojedini proizvod (4.3. 4.3.1. Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica, str. 82)

8. LITERATURA

1. "Agrokor partner za velike uspjehe" (2006), Zavod za sjemenarstvo i rasadničarstvo, Osijek (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: www.zsr.hr/publikacije/2006%20EESNET/8.%20Agrokor_Sjemenarstvo.pps]
2. Atlantic grupa d.d. – Cedevisa GO! – Penetrating new consumption channel (2009), Zagreb: Zagrebačka burza (pristup 4.3.09.) [dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=24060>]
3. "Atlantic preuzima distribuciju Karoline" (2009.) Progressive magazin VII (83)
4. Baletić, Zvonimir, urednik (1995), Ekonomski leksikon. Zagreb: Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia
5. Barač Ivica, "Za nasljednike Tete Vegete laboratorij od 5 milijuna kuna", Večernji list, 23.08.2008.
6. "Brusnice – drevno znanje" (pristup 15.06.2007.)
[\[http://www.biovega.hr/Default.aspx?tabid=176\]](http://www.biovega.hr/Default.aspx?tabid=176)
7. Contes Invest (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.contesinvest.com/investicije/makroekonomski-pokazatelji.html>]
8. Čizmić, Martina (2008.) Zabrana ulova tune najviše će štetiti državi. SEEBiz (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: <http://www.seebiz.eu/hr/tvrtke/zabrana-izlova-tune-najvise-ce-stetiti-drzavi,27366.html>]
9. Ćustić, Biljana (2008.), Consumer research in the early stages of new product development: Methods to understand consumer attitudes. Magistarski rad. Zagreb : Prehrambeno-biotehnološki fakultet u Zagrebu
10. Daniells, Stephen (2008.), Nestle targets health and wellness with new Beijing R&D centre, (pristup 10.11.08.), [dostupno na: <http://www.ap-foodtechnology.com/Formulation/Nestle-targets-health-and-wellness-with-new-Beijing-R-D-centre>]

11. Dooms, J. : De Lee, J. (2006), „Barry Callebaut“, prezentacija održana u Podravki, Koprivnica, 30. Lipnja
12. Državni zavod za statistiku (2008.) Statistički ljetopis 2008. Zagreb: Državni zavod za statistiku
13. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2007) “Istraživanje i razvoj u 2004.” (pristup 19.08.08.), [dostupno na: <http://www.dzs.hr/>]
14. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2007) “Pripćenje: Istraživanje i razvoj u 2006.” (pristup 18.08.08.), [dostupno na: <http://www.dzs.hr/>]
15. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2007) “Pripćenje: Istraživanje i razvoj u 2005.” (pristup 19.08.08.), [dostupno na: <http://www.dzs.hr/>]
16. einvestitor.hr (pristup 20.03.2009.), [dostupno na: <http://www.einvestitor.hr/pokazatelji.aspx>]
17. Fabijanec, Boris (2006.) Novi proizvodi Čokolino crunch i Čokolino maxi na hrvatskom i tržištima jugoistočne Europe. Koprivnica: Podravka, br. 1783
18. Ferenčić, Martina (2007), Što je novo na jelovniku? - Razvoj novog proizvoda iz perspektive proizvođača prehrambenih proizvoda, XX kongres CROMAR-a : Marketing u društvu znanja i suvremenoj poslovnoj stvarnosti, Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka
19. Filipović, Ana (2009.) Srbija. Progressive magazin VII (83)
20. Gad, Thomas (2005.) 4-D Branding: razbijanje korporacijskog koda mrežne ekonomije. Zagreb: Differo
21. Gatarić, Ljubica (2008.) Novi proizvodi donijeli su nam 7% prihoda, Večernji list 16. 04.2008.
22. Ilustrirani hrvatsko-engleski kemijski rječnik & glosar (2003), Kemijsko-tehnološki fakultet u Splitu (pristup 15.06.2007.) [dostupno na: http://www.ktf-split.hr/glossary/hr_o.php?def=organski]

23. Interbrand (2007.) Brand Glossary. New York: Palgrave MacMillan
24. Karolina d.o.o. Kategorije proizvoda, (pristup 08.04.09.), [dostupno na: <http://www.karolina.hr/hr/asortiman/kategorije#>]
25. Kotler, Philip (2001), Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o.
26. Leko-Šimić, M. Horvat, J. (2005) Innovativeness and export performance of Croatian companies. Split – Bol: Zbornik radova VI. Međunarodne konferencije "Enterprise in Transition"
27. Leko-Šimić, Mirna (2002.), Marketing hrane. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
28. "Maloprodaja u Hrvatskoj" (2009.) Progressive magazin VII (83)
29. Marušić, Mira; Vranešević, Tihomir (2001), Istraživanje tržišta. Zagreb: Adeco
30. Meler, Marcel (2002.) Marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
31. "Mercator na bubnju?" (2009.) Progressive magazin VII (81)
32. "Mercator u Srbiji investirao više od 250 milijuna eura" (2008.) Progressive magazin VII (82)
33. Mintel International Group, (2007), "Promišljaj održivo, promišljaj prirodno!" Progressive magazin, VI (61)
34. "Nestle se fokusira na nutritivne i obogaćene proizvode" Wall Street Journal, 18. 03. 2004.
35. Olins, Wally (2008.) Brendovi – marke u suvremenom svijetu. Zagreb: Golden marketing
36. Olins, Wally (2008.) The Brand Handbook. London: Themes and Hudson
37. Pavlek, Zvonimir (2008.) Branding – Kako izgraditi najbolju marku. Zagreb: M.E.P. Consult

38. Podravka (2009.) Izvještaj o istraživanju tržišta: Istraživanje prihvaćenosti komunikacijskih konstanti brandova u kategoriji žitarica za doručak u segmentu dječjih žitarica
39. Podravka (2007.) NGJ i Čokolino u četvrtoj sezoni kviza „Kroz vrata znanja do putovanja“ (pristup: 25.05.2009.), [dostupno na: <http://www.podravka.hr/brandovi/vijesti/ngj-i-cokolino-u-cetvrtoj-sezoni-kviza-kroz-vrata-znanja-do-putovanja>]
40. Podravka d.d. (2008.). Podravka predstavila poluindustrijski laboratorij za razvoj, (pristup 20.08.08.), [dostupno na: <http://www.podravka.hr/mediji/priopcenja/podravka-predstavila-poluindustrijski-laboratorij-za-razvoj>]
41. Porter, M. (1980), Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press
42. Pravilnik o prehrambenim i zdravstvenim tvrdnjama, NN 17/09
43. SEEbiz (2009) Danijel Kocijan iz Podravke na čelu Hrvatskog poslovnog kluba u Crnoj Gori, (pristup: 03.04.2009.), [dostupno na: <http://www.seebiz.eu/hr/tvrtke/danijel-kocijan-iz-podravke-na-celu-hrvatskog-poslovnog-kluba-u-crnoj-gori,39911.html>]
44. Singh, J. Bulcke, P. 2008 Full Year Results Roadshow (2009.) Nestle, (pristup 4.3.09.) [dostupno na: <http://www.nestle.com/MediaCenter/Presentations/Sales+and+Results/Sales+and+Results.htm>]
45. Spar preuzeo Ipercoop (2009.) Progressive magazin VII (84)
46. Superbrands Adriatic, Publikacije. (pristup: 30.03.2009.), [dostupno na: <http://www.superbrands.hr/index.php?id=5>]
47. “Suradnja Podravke i Paramount Picturesa“ (2008.) Progressive magazin VI (73)

48. UK Department for Innovation, Universities and Skills (2008), „The R&D scoreboard 2007: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment“, (pristup 18.08.08.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2007_rd_scoreboard_analysis.pdf]
49. UK Department of Trade and Industry (2006.), „The 2005 R&D scoreboard: The top 750 UK and 1000 Global companies by R&D investment“ (pristup 01.03.06.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard]
50. UK Department of Trade and Industry (2007.), „The R&D scoreboard 2006: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment“, (pristup 31.05.07.), [dostupno na: http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2006_rd_scoreboard_analysis.pdf]
51. *Van Bladeren, Peter (2007.)*, Inside Nestle's R&D brain centre, (pristup 15.06.07.) [dostupno na: <http://www.nutraingredients.com/news/ng.asp?n=75822&m=1NIE419&c=yorh1auoxgqwyjn>]
52. Vierhile, Tom (2006.), “Trends in New Functional Foods; Nutraceuticals”, *Concept to Market Conference*, Jamaica, 15. November
53. Wikipedia: FMCG (pristup 18.05.2009.), [dostupno na: <http://en.wikipedia.org/wiki/FMCG>]
54. WTO (2008) International trade statistics, (pristup 10.02.2009.), [dostupno na: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its08_merch_trade_product_e.htm]
55. “Započnimo dan zdravo!” (2009.) Progressive magazin, godina VIII, broj 86
56. “Zima bez pahuljica? Nikako!” (2005.) Progressive magazin, IV (36)

CURRICULUM VITAE

Martina Ferenčić, dipl. oec.

Osobni podaci

Ime i prezime: Martina Ferenčić
Adresa: Kralja Tomislava 122
48350 Đurđevac
Tel: 091 591 2966
e-mail: martina.ferencic@podravka.hr

Obrazovanje

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet
Smjer: Marketing Management
Diplomirala 02.02.2004.; tema diplomskog rada: Marka – brand
Godina upisa: 1999./2000.

Opća gimnazija dr. Ivana Kranječeva u Đurđevcu
Maturirala 1999.
Godina upisa: 1995.

Radno iskustvo

01.10.2008. – do danas: Podravka d.d., Koprivnica; Marketing manager – Poslovni program hrana, Služba marketinga riba i ribljih proizvoda
19.02.2007. – 30.09.2008.: Podravka d.d., Koprivnica; Marketing manager - Marketing kategorije žitarica za doručak i kremnih namaza
01.01.2007. – 18.02.2007.: Podravka d.o.o. Ljubljana; Asistent u Marketingu tržišta Slovenije
18.02.2006. – 31.12.2006.: Podravka d.d., Koprivnica; Product manager – Marketing kategorije dječje hrane, žitarica za doručak i kremnih namaza
18.04.2005. – 17.02.2006.: Podravka d.d., Koprivnica; pripravnik u Marketingu
16.08.2004. – 17.04.2005.: Elak d.d., Đurđevac; pripravnik u Komercijali na poslovima prodaje

Objavljeni radovi

Što je novo na jelovniku? - Razvoj novog proizvoda iz perspektive proizvođača prehrambenih proizvoda (2007.) XX kongres CROMAR-a : Marketing u društvu znanja i suvremenoj poslovnoj stvarnosti, Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka

Dodatne vještine

Strani jezik: Engleski (aktivno), njemački i slovenski (pasivno)
Informatička pismenost: Windows, MS Office, SAP
Vozačka dozvola: B kategorija

Stručni seminari:

Primjena GS1 standarda, 2009. (glavni predavač: M. Romac, GS1 Croatia)
Superbrands Summit: Emotional branding, 2007. (glavni predavač: Marc Gobe, ICPE)
Managing Customer Relations: Loyalty as a Competitive Advantage, 2006. (predavač: prof. Juan M. Serrano, IEDC Bled School of Management)
Prezentacijske i komunikacijske vještine, 2005. (predavač: Nikša Sviličić, Proactiva)
Prodajne i pregovaračke vještine, 2005. (predavač: Ivan Ferenčak, Pigmalion)