

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVANA OBRADOVIĆ

**UPRAVLJANJE PROIZVODNIM ASORTIMANOM U
PODUZEĆU KRAŠ D.D.**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVANA OBRADOVIĆ

**UPRAVLJANJE PROIZVODNIM ASORTIMANOM U
PODUZEĆU KRAŠ D.D.**

Završni rad

MB: 594 – E, izvanredni student

Studijski smjer: Poslovna informatika

Predmet: Marketing

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat

Pula, listopad 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ivana Obradović kandidat za prvostupnika Poslovne ekonomije - Poslovna informatika ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima, te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojeg necitiranog rada, te da koji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 20.10.2015

Student:

SADRŽAJ:

1.	UVOD	1
2.	MARKETINŠKI SPLET	2
2.1.	PROIZVOD	2
2.2.	CIJENA	3
2.3.	DISTRIBUCIJA	3
2.4.	PROMOCIJA.....	4
3.	PROIZVOD	5
3.1.	POJAM I RAZINE PROIZVODA.....	5
3.2.	KLASIFIKACIJA PROIZVODA	7
3.3.	UPRAVLJANJE PROIZVODOM.....	8
3.3.1.	Inovacija proizvoda	9
3.3.2.	Modifikacije proizvoda	10
3.4.	TRŽIŠNA OBILJEŽJA PROIZVODA	11
3.4.1.	Bitna obilježja proizvoda	12
3.4.1.1.	Kvaliteta proizvoda	12
3.4.1.2.	Cijena proizvoda	13
3.4.1.3.	Marka proizvoda	15
3.4.1.4.	Imidž proizvoda.....	16
3.4.1.5.	Dizajn proizvoda	16
3.4.1.6.	Pakiranje i ambalaža.....	17
3.4.1.7.	Usluga potrošaču	18
3.4.2.	Asortiman i njegove dimenzije	19
4.	UPRAVLJANJE ASORTIMANOM PROIZVODA	21
4.1.	KLJUČNI PROCESI U UPRAVLJANJU ASORTIMANOM.....	21
4.1.1.	Analiza asortimana	22
4.1.2.	Odlučivanje o širini i dubini asortimana	22
4.1.3.	Odlučivanje o modernizaciji asortimana.....	24
4.1.4.	Odlučivanje o proizvodu koji će se isticati u asortimanu.....	24
4.1.5.	Odlučivanje o eliminaciji proizvoda iz asortimana.....	25
5.	UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U PODUZEĆU KRAŠ D.D.	26

5.1.	OPĆENITO O KRAŠU	26
5.2.	MARKETINŠKI CILJEVI	28
5.3.	STRATEŠKI MARKETING.....	29
5.3.1.	Swot analiza Kraš d.d.....	29
5.3.2.	Segmentacija tržišta.....	30
5.3.3.	Strategije pozicioniranja i diferenciranja	30
5.4.	MARKETINŠKI SPLET	31
5.4.1.	Proizvod	31
5.4.1.1.	Proizvodni asortiman.....	31
5.4.1.2.	Kvaliteta proizvoda u asortimanu	32
5.4.2.	Ostali elementi marketinškog spleta u funkciji marketinga proizvoda	33
5.5.	PRIMJER USPJEŠNIH KAMPANJA KRAŠ D.D.	34
6.	ZAKLJUČAK.....	43
7.	LITERATURA	44
8.	POPIS SLIKA I TABLICA	47

1. UVOD

Upravljanje proizvodnim asortimanom pomaže u stvaranju vrijednosti u obliku proizvoda i usluga koje se razmjenjuju na tržištu kako bi se zadovoljile potrebe i želje samih kupaca, te na taj način ostvarili poslovni ciljevi poduzeća. Spoznaja o kupcima kao krajnjim potrošačima i njihovim potrebama bit je upravljanja proizvodnim asortimanom. Kraš d.d. svoje poslovanje temelji na kontinuiranom ulaganju u svoj asortiman, te plasira nove i inovativne proizvode na tržište. Posjeduje veliki broj linija proizvoda, te veliki broj varijanti proizvoda unutar svih linija, što znači da Kraš d.d. ima najpoželjniju politiku asortimana tj. široki i duboki asortiman. Također, ulaže u dobre i kvalitetne ideje kako bi produbili i proširili asortiman, kako u svoju korist, tako i u korist svojih potrošača. Potrošači Kraša su obično oni potrošači koji kupuju na bazi navike, lojalni su marki, zadovoljni proizvodima, te iza sebe imaju pozitivno iskustvo. S druge strane njihove proizvode kupuju i potrošači na bazi impulzivne odluke o kupovini kako bi isprobali nešto novo, različito od onoga što inače kupuju tj. da bi izbjegli monotoniju u kupovini.

Završni rad „Upravljanje proizvodnim asortimanom u poduzeću Kraš d.d.“, sastoji se od 5 poglavlja. U prvom poglavlju „Marketinški splet“ teorijski su obrađeni elementi marketinškog spleta, a to su proizvod, cijena, promocija i distribucija. Drugo poglavlje „Proizvod“ donosi objašnjenje samog pojma i razina proizvoda, njegovu klasifikaciju i upravljanje istim. Također, opisana su tržišna obilježja proizvoda (kvaliteta, cijena, marka, imidž, dizajn, pakiranje i ambalaža, te usluga potrošaču) i asortiman i njegove dimenzije. U trećem poglavlju „Upravljanje asortimanom proizvoda“ dolazi se do glavnog dijela završnog rada, gdje se detaljnije opisuje pojmovno određivanje upravljanja asortimanom, te njegovi ključni procesi poput analize asortimana, odlučivanja o širini i dubini asortimana, modernizaciji, isticanju i eliminaciji proizvoda iz asortimana. U četvrtom poglavlju „Upravljanje asortimanom u poduzeću Kraš d.d.“ potkrijepljen je sav prijašnji teorijski dio rada. Osim samog uvoda u osnivanje poduzeća Kraš d.d., navedeni su marketinški ciljevi, strateški marketing poduzeća, te marketinški splet. Dan je primjer prakse upravljanja asortimanom proizvoda poduzeća Kraš d.d. kroz razne medije. Peto poglavlje donosi zaključak završnog rada.

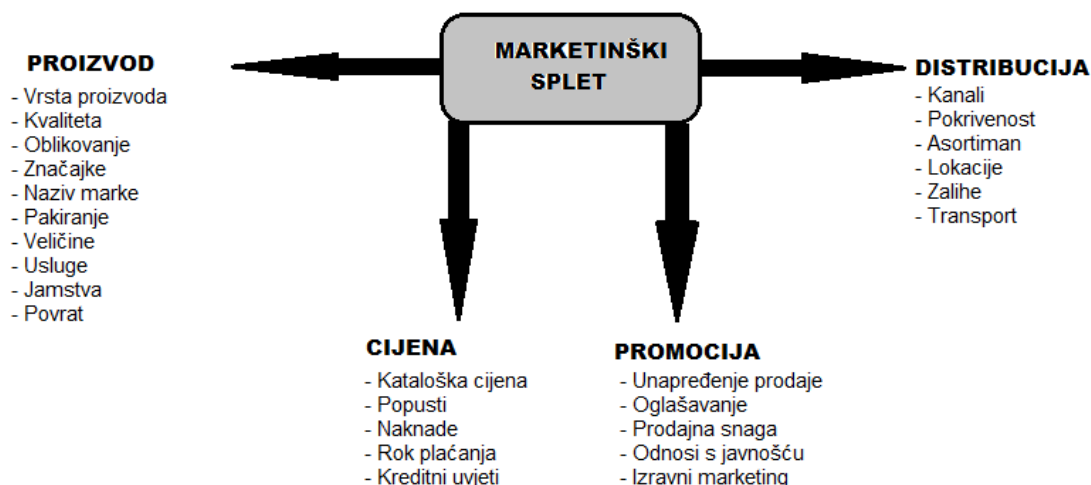
U svrhu kvalitetnijeg prikaza teme završnog rada korištena je stručna literatura, interni podaci i dokumentacija Kraš d.d..Korištene su znanstvene metode deskripcije, dedukcije, komparacije, te metoda analize.

2. MARKETINŠKI SPLET

Marketinški splet sastoji se od sljedećih marketinških instrumenata: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Planiranje i primjena marketinških instrumenata odnosno oblikovanje i primjena marketinškog spleta bi trebala uvijek, koliko je to moguće, biti usklađena s rezultatima marketinškog istraživanja. Upravljanje marketinškim spletom (slika br.1) u marketingu predstavlja stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, prodaje/distribucije i promocije koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu.

Efektivan marketinški splet mora biti prilagođen potrebama klijenata, kreirati određenu konkurentsku prednost, osigurati da njegovi elementi budu dobro kombinirani i da bude usklađen sa raspoloživim resursima firme.

Slika br. 1: Sastavnice marketinškog spleta



Vlastita izrada prema: Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, Mate Zagreb, 2014. godina, str. 25.

2.1. Proizvod

Proizvod predstavlja najznačajniji instrument marketinškog miksa, no istodobno on je i kritičan element marketinškog miksa. Ukoliko je proizvod loš i nekvalitetan, neće mu pomoći ni uspješna promocija, prodaja/distribucija i niska cijena. S druge strane ako je proizvod

izvrstan postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i prodaju/distribuciju.¹ Proizvod je odpremećeni rezultat ljudskog rada ostvaren radi izravnog ili neizravnog podmirenja neke potrebe.²

2.2. Cijena

Cijena je jedan od četiri temeljna elemenata marketinškog miksa i ujedno jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda. „Prava cijena“ može biti ključ za profitabilno poslovanje poduzeća i postizanje željene, te održive pozicije na odabranom tržištu, ali isto tako formiranje cijene na previsokoj ili preniskoj razini zasigurno vodi u propast. Nema formule pomoću koje se može odrediti „prava cijena“ proizvoda ili usluga. Uspješno poduzeće ima za cilj prodavati svoje proizvode po „pravoj cijeni“ u pravo vrijeme, uz maksimiziranje povrata uloženi sredstava, ostvarujući pri tome dugoročan odnos sa svojim kupcima. Poduzeća ne smiju nikada podcjenjivati svoju ponudu, ali ju niti precjenjivati.³

Cijena je jedini element u marketinškom miksu koji proizvodi dohodak, ona je ujedno i najsavitljiviji element marketinškog miksa. Određivanje cijena i konkurencija cijene predstavlja glavni problem s koji se marketinški stručnjaci moraju suočiti.

2.3. Distribucija

Podfunkcija marketinga koja upravlja tokovima robe od proizvođača preko distributera, te preko skladišnih i transportnih institucija do finalnog potrošača naziva se distribucija. U suvremenom marketingu distribucija obuhvaća područje kanala distribucije i fizičku distribuciju. Nakon definiranja cijene proizvoda započinje proces distribucije proizvoda na tržište. „Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmjerene na prijenos proizvoda sa mjesta proizvodnje na mjesto potrošnje u skladu sa potrebama kupca.“⁴ Osnovni zadatak distribucije kako bi se zadovoljilo potrošače osigurati je dostupnost proizvoda na pravom mjestu u željeno i pravo vrijeme. Poduzeće kao ponuditelj proizvoda teži tome da proizvod

¹ Senečić, J.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002., str. 82.

² Rocco, F.: Marketing osnove i načela, birotehnika Zagreb, 1991., str. 54.

³ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga. Adverta, Zagreb 2007. str.184-186.

⁴ Lončar, D.: Uloga analitičkog marketinga u formulisanju promotivne i distributivne strategije preduzeća. Ekonomski horizonti Vol. 13., No. 1, 2001. god., str 58.

bude dostupan što većem broju kupaca u potrebnim količinama, a da troškovi prijevoza, skladištenja i zaliha ponuđenog proizvoda budu na racionalnoj najnižoj mogućoj mjeri. Vrlo bitan element distribucije proizvoda izbor je i motiviranje samog posrednika (trgovaca na veliko i malo), odnosno neizravnih distribucijskih kanala putem kojih će proizvod doseći ciljano tržište. Ključni čimbenici kod izbora odgovarajućeg kanala su veličina poduzeća, obilježja proizvoda, osobine ciljnog tržišta i ponašanje potrošača u kupnji. U današnje vrijeme tvrtke sve više pažnje poklanjaju načinu distribucije proizvoda iz razloga što način na koji se ponuđeni proizvodi dostavljaju potrošačima utječu na potrošačevo viđenje kvalitete cjelokupne ponude. Sama brzina isporuke osigurane zalihe i dostupnost ponude dovode do povezanosti između prodavatelja i kupca te samim time povećavaju zadovoljstvo potrošača.

2.4. Promocija

Promocija predstavlja proces komunikacije između poduzeća i kupca s ciljem stvaranja pozitivnog stava o proizvodima i uslugama, koji trebaju dovesti do preferencije pri kupovini tih proizvoda i usluga od strane kupca. Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, uvjeravanje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti.⁵ Promocija se sastoji od 5 osnovni koraka: odabir ciljnog tržišta, određivanje cijene promocije, određivanje budžeta, stvaranje poruke i odabir medija promocije, te na kraju procjeni cijelog promotivnog procesa. Svrha promocije je prenošenje sljedećih informacija potrošačima:

- Obilježja proizvoda (kvaliteta, pakiranje, podrijetlo itd.);
- Posebnost proizvoda (npr. pjenušavo vino);
- Asortiman, cijena i način dostave proizvoda.

⁵ Ibid str. 209.

3. PROIZVOD

U ovom poglavlju završnog rada definirati će se sve razine proizvoda, detaljnije razraditi klasifikacija i upravljanje istim, te navesti najvažnija tržišna obilježja proizvoda.

3.1. Pojam i razine proizvoda

Proizvod je sve što posjeduje vrijednost za potrošača i zbog toga može biti predmetom razmjene. Definiramo ga „kao bilo što što se može ponuditi tržištu sa svrhom izazivanja pažnje, poticaja na kupnju, uporabe ili potrošnje, a ima mogućnost da zadovolji želju ili potrebu.,, Potrošači doživljavaju proizvod kao složenu skupinu koristi koja može zadovoljiti njihove potrebe i želje. Osim tradicionalnog poimanja proizvoda, proizvod podrazumijeva sve što se može ponuditi na tržištu da bi se zadovoljile želje ili potrebe, uključujući fizička dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje.⁶

Kako bi poduzeće uspjele na tržištu održati određeni proizvod i ostvariti svoje ciljeve tvrtka mora biti spremna i sposobna razvijati nove proizvode, preoblikovati i upotpuniti dosadašnje i postojeće, a one proizvode koje ne donose dobit i ne zadovoljavaju potrebe klijenata mora biti spremna ukloniti.

Proizvod ili ponuda sastoje se od najmanje tri komponente: fizičkog proizvoda, usluge i ideje.⁷ Važnost fizičkih proizvoda, osim u njihovom posjedovanju, leži i u uslugama koje pružaju. Prema tome, fizički su proizvodi zapravo sredstva za pružanje usluga, te je bitno ne pridavati više pozornosti fizičkim proizvodima nego uslugama koje ti proizvodi pružaju. Ideje su koncepti, filozofije ili zamisli koje određuju psihološke poticaje za rješavanje problema ili prilagođavanje okolini. Kad kupci kupuju proizvod, kupuju prednosti i zadovoljstva koje smatraju da će im proizvod pribaviti.⁸

Pri planiranju svoje tržišne ponude, marketinški stručnjak mora uzeti u obzir pet razina proizvoda. Iz slike broj 2 iščitavamo svih pet razina proizvoda, a one su: temeljna korist, osnovni proizvod, očekivani proizvod, prošireni proizvod, te potencijalni proizvod. Svaka

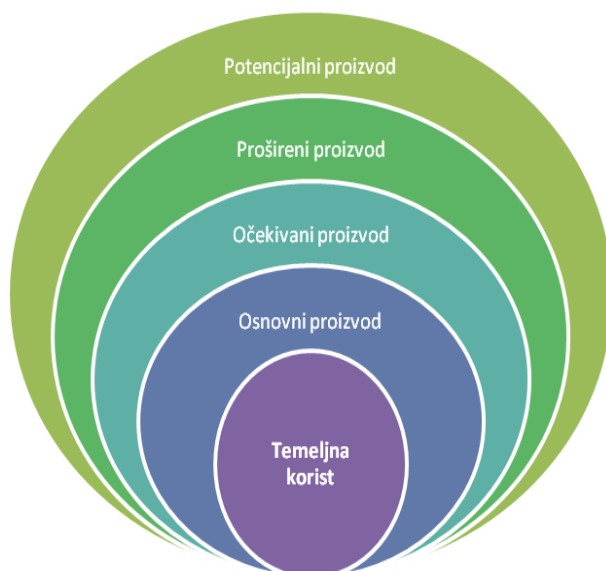
⁶ Kotler, P., Keller, K. L., Martinović M., op. cit., str. 373.

⁷ Kotler, P.: Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Zagreb 2001., Mate d.o.o., str.9

⁸Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C.: Marketing, Europsko izdanje, Zagreb 1991., Mate d.o.o., str. 214.

nova razina dodaje još više vrijednosti za potrošača, a svih pet čine hijerarhiju vrijednosti za potrošača.

Slika br. 2: Pet razina proizvoda



Izvor: Kotler, P. i Keller, K.L.: Upravljanje marketingom, Zagreb 2008., Mate d.o.o., str 373.

Prva i najosnovnija razina je temeljna korist. To je usluga ili korist koju potrošač zaista kupuje. Marketinški stručnjaci moraju na sebe gledati kao na pružatelje koristi. Na drugoj razini, marketinški stručnjak mora preobraziti temeljnu korist u osnovni proizvod dok na trećoj razini on priprema očekivani proizvod tj. niz osobina i uvjeta koje kupci obično očekuju pri kupnji određenog proizvoda. Na četvrtoj razini, marketinški stručnjak priprema prošireni proizvod (obogaćeni proizvod) koji nadilazi očekivanja potrošača, te možemo reći da diferencijacija nastaje kod dodataka proizvodu koji stvaraju pojačani proizvod. Današnja konkurencija nalazi se uglavnom na ovoj razini. Kod pojačanog proizvoda javljaju se i dodatni troškovi, te treba imati na umu da se koristi od dodatka uskoro pretvaraju u očekivane koristi i nužno postaju stupnjevi sličnosti. Na petoj razini se nalazi potencijalni proizvod koji sadrži sve moguće dodatke i preoblikovanja koje proizvod ili ponuda mogu doživjeti u budućnosti.⁹

⁹ Kotler, P., Keller, K. L.: Upravljanje marketingom, 14. izdanje, Mate, Zagreb, 2014., str. 326.

3.2. Klasifikacija proizvoda

Marketinški stručnjaci tradicionalno klasificiraju proizvode na temelju sljedećih karakteristika: trajnost, opipljivost i svrhe korištenja (proizvodi krajnje potrošnje i proizvodi poslovne potrošnje). Svaka vrsta proizvoda ima odgovarajuću strategiju marketinškog spleta.¹⁰

Prema trajnosti i opipljivosti, proizvodi se mogu klasificirati u tri skupine:

- Potrošna roba – opipljivi proizvodi koja se obično troše pri jednoj ili nekoliko upotreba. Zbog njihove brze potrošnje i česte kupnje, treba ih učiniti dostupnima na mnogo mjesta, odrediti im nisku cijenu, te ih snažno oglašavati. Primjer: pivo, sapun i dr.
- Trajna roba – opipljivi su proizvodi koji se obično rabe mnogo puta, te je za njih obično potrebno staviti naglasak na osobnu prodaju i usluge, zaračunati više marže, te osigurati potrošačima brojna jamstva i garancije pri prodaji. Primjer: hladnjaci, zamrzivači i sl.
- Usluge – neopipljivi, neodvojivi, varijabilni i potrošni proizvodi, te im je obično potreban veći nadzor kvalitete, kredibilitet ponuđača usluge i prilagodljivost. Primjer su pravno savjetovanje, popravci kućnih aparata i sl.

Proizvodi krajnje potrošnje mogu se klasificirati na temelju navika kupnje, potrošača pa se razlikuju:¹¹

- Obična roba – tu spadaju proizvodi koje potrošači često kupuju, na mah i s minimalno napora, te se oni mogu dalje dijeliti na: osnovna dobra (potrošači ih redovito kupuju), impulzivna dobra (kupuju se bez ikakva planiranja ili napora planiranja) i hitna dobra (kupuju se kada postoji hitna potreba).
- Posebna roba – jesu proizvodi koje potrošač tijekom procesa odabira i kupnje karakteristično uspoređuje na temelju prikladnosti, kvalitete, cijene i stila. Dije se na homogena posebna dobra (slična su po kvaliteti, ali dovoljno različita po cijeni da mogu opravdati uspoređivanje pri kupnji) i heterogena posebna dobra (razlikuju se

¹⁰ Ibid, str. 327.

¹¹ loc. cit.

prema osobinama proizvoda i usluga, što može biti važnije od cijene). Primjer: namještaj, rabljeni automobili, odjeća i dr.

- Specijalna roba – tu spadaju proizvodi koji posjeduju jedinstvene karakteristike ili identifikaciju marke (prepoznatljivost) za koju je određen broj kupaca voljan učiniti dodatni napor pri kupnji. Primjer: muška odijela, automobili i sl.
- Netražena roba – oni proizvodi za koja potrošač ne zna ili ne razmišlja o njihovoj kupnji. Upravo zato jer ih potrošači ne traže ovakvi proizvodi zahtijevju veća ulaganja u oglašavanju i osobnu prodaju. Primjer su: grobna mjesta, nadgrobni spomenici, detektori dima, enciklopedije i sl.

Klasifikacija proizvoda poslovne potrošnje se odnosi na klasifikaciju u smislu načina ulaska u proces proizvodnje i relativnih troškova njihove proizvodnje. Razlikuju se tri skupine industrijskih dobara:¹²

- Materijali i dijelovi – jesu roba koja u potpunosti ulazi u proces proizvodnje, dijelimo ih na dvije klase: sirovi materijali i prerađeni materijali i dijelovi.
- Kapitalne stavke – predstavljaju dugotrajnu robu koja se koristi pri razvijanju dovršenih proizvoda i upravljanju njima, te uključuju dvije grupe: postrojenja i dodatnu opremu.
- Potrepštine i poslovne usluge – obuhvaćaju kratkoročna dobra i usluge koje sudjeluju pri razvoju ili upravljanju dovršenim proizvodom. Poznajemo dvije vrste potrepština: potrepštine za održavanje i popravljanje (metle, čavli i boja), te operativne potrepštine (maziva, papir za pisanje i olovke).

3.3. Upravljanje proizvodom

Kako bi se uspješno upravljalo proizvodom, potrebno je kontinuirano provoditi istraživanja. Najčešći ciljevi istraživanja obuhvaćaju: definiranje segmenta tržišta za specifičan proizvod, utvrditi dimenzije i obilježja specifičnog segmenta, utvrditi stavove potrošača i nepotrošača

¹² Ibid, str. 328.

spram konkretnog proizvoda, utvrditi postotak kućanstva koja koriste pojedine medije ili postotak korisnika interneta i sl.¹³

Instrumentarij upravljanja proizvodom čine: inovacija proizvoda, promjene proizvoda (modifikacije, varijacije) i izuzimanje iz proizvodnog i prodajnog programa proizvoda koji ne odgovaraju potrebama i zahtjevima tržišta (eliminacija).¹⁴

3.3.1. Inovacija proizvoda

Počeci razvoja teorije inovacije povezuju se s analizama J. Schumpetera u prvoj polovici 20. stoljeća, koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Njegova teorija inovacije kaže da ekonomski sustav koji ne poznaje inovaciju postaje statičan. J. Schumpeter razlikuje pet vrsta inovacije: uvođenje novog proizvoda, uvođenje nove tehnologije, izlazak na nova tržišta, korištenje novih izvora sirovina ili poluproizvoda, te uvođenje nove organizacije rada.¹⁵

Danas je potrebno konstantno inoviranje jer su inovacije važnije nego ikada. Ukoliko poduzeće ne inovira ono će stagnirati. Jedna od najčešćih greški u vezi s marketingom jest zanemarivanje očitih novosti i informacija (ignoriranje činjenica i neinformiranje ljudi o promjenama). Prvi važan korak u prilagodbi proizvoda na tržištu je vidjeti kako ljudi reagiraju na novosti i kako novi proizvod na tržištu treba razumjeti. Hoće li određena skupina potrošača prihvatiti proizvod (inovaciju), ili neće, te vrijeme koje je za to potrebno, ovisi o karakteristikama samog proizvoda.

Postoje dva postupka inoviranja proizvoda, a to su:

- Diferencijacija proizvoda je čin oblikovanja grupe značajnih razlika kako bi se ponuda nekog poduzeća izdvojila od ponude nekih konkurenata. Pod diferencijacijom proizvoda podrazumijeva se proširenje ponude na tržištu uvođenjem novih, dodatnih proizvoda, ali bez povećanja ukupnog broja grupa proizvoda na strani ponude. Glavne

¹³ Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Zagreb 2006., Opinio d.o.o., str. 20.

¹⁴ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, op. cit., str. 216

¹⁵ Predavanje Ozretić Došen, Đ.: Instrumentarij upravljanja proizvodom, 2012. - 2013. god.

diferencijacije proizvoda su: oblik, svojstva, individualne prilagodbe, razina kvalitete, trajnost, pouzdanost, poravljivost, stil i dizajn.¹⁶

- Diverzifikacija proizvoda je upotpunjavanje ili proširivanje proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda i usluga koji se razlikuju od dosadašnjih. Ti novi proizvodi i usluge nude se na drugim segmentima tržišta, proizvedeni su na drukčijem proizvodnom procesu, primjena i način upotrebe novih proizvoda i usluga su drukčiji od postojećih. Poduzeće s mnoštvom proizvoda i usluga je diverzificirano poduzeće.¹⁷

S obzirom na specifičnosti obilježja pojedinih proizvoda ili grupa proizvoda u ukupnom asortimanu poduzeća razlikujemo tri osnovna oblika diverzificiranja proizvoda:

Horizontalnom diverzifikacijom uvode se novi proizvodi koji se nalaze u izravnoj vezi s dosadašnjim proizvodnim programom, dok se vertikalnom diverzifikacijom uvode nove grupe proizvoda koji slijede prije ili poslije proizvoda iz postojećeg programa. Lateralnom diverzifikacijom uvode se novi proizvodi koji nisu ni u kakvoj vezi s osnovnom proizvodnjom, ni sa stajališta pripadnosti proizvoda istom tržištu niti su povezani u tehnološkom procesu.

3.3.2. Modifikacije proizvoda

Pod modifikacijom proizvoda podrazumijevamo mijenjanje jednog ili više obilježja proizvoda poduzeća. Najčešće se potreba modifikacije javlja u fazi zrelosti životnog ciklusa proizvoda da bi postojećoj marki poduzeća pružila konkurentsku prednost, a ima za posljedicu manji rizik od razvijanja novog proizvoda. Poznata su tri glavna načina za modifikaciju proizvoda: modifikacije kvalitete, funkcionalne modifikacije i modifikacije stila.¹⁸

- Modifikacije kvalitete predstavljaju promjene koje se odnose na pouzdanost i trajnost proizvoda. Provode se najčešće izmjenjivanjem materijala ili proizvodnog procesa. Povećanje kvalitete proizvoda može dati poduzeću prednost u odnosu na marke

¹⁶ Kotler, P., Keller, K. L., op. cit., str. 328.

¹⁷ Diverzifikacija, Limun.hr., <http://limun.hr/main.aspx?id=9832>, (04. svibnja 2015.)

¹⁸ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, op. cit., str. 250.

konkurencije. Viša kvaliteta može omogućiti poduzeću da zaračuna višu cijenu putem stvaranja lojalnosti potrošača i putem smanjivanja osjetljivosti potrošača na cijenu.

- Funkcionalne modifikacije su promjene koje djeluju na pokretljivost, djelotvornost, pogodnost ili sigurnost proizvoda. One mogu učiniti proizvod korisnim za veći broj ljudi, što povećava njegovo tržište, te ta vrsta promjene može postaviti proizvod na povoljnu konkurentsku poziciju osiguranjem prednosti koje proizvodi konkurencije ne nude.
- Modifikacije stila mijenjaju osjetilnu privlačnost proizvoda putem promjena njegova okusa, sastava, zvuka, mirisa ili vizualnih obilježja, te one mogu snažno utjecati na kupnju.¹⁹

3.4. Tržišna obilježja proizvoda

Tržišna svojstva pojedinog proizvoda su važna pri oblikovanju njegove koncepcije, kao i kod procesa njegova razvoja. To su ponajprije svojstva koja osiguravaju novom proizvodu da zadovolji određene potrebe, tj. da ima uporabnu vrijednost.²⁰ Osnovna svojstva proizvoda koja bitno utječu na njihovu prihvaćenost od strane potrošača, te na položaj i uspješnost prodaje prikazani su na slici broj 3: Tržišna obilježja proizvoda.

¹⁹ Loc. cit.

²⁰ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007., str.159.

Slika br. 3 Tržišna obilježja proizvoda



Izrada autora prema: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.: Osnove marketinga, Zagreb 2007., Adverta, str.159. – 161.

3.4.1. Bitna obilježja proizvoda

Pri oblikovanju koncepcije o nekom proizvodu, kao i u procesu njegova razvoja, treba uzeti u obzir sastav njegovih tržišnih svojstava. To su ponajprije svojstva koja osiguravaju novom proizvodu da zadovolji određene potrebe, tj. da ima uporabnu vrijednost.²¹ Pored glavnih obilježja proizvoda, proizvod mora zadovoljavati i neka druga obilježja koja potrošači cijene i koja u potpunosti zadovoljava njihovu predodžbu o funkcionalnosti određenog proizvoda.

3.4.1.1. Kvaliteta proizvoda

Kvaliteta proizvoda u širem smislu obuhvaća: kvalitetu materijala, sastav, funkcionalnost, izvedbu, oblik, boju, konstrukciju, pomodnost, trajnost i sl. Konačni sud o kvaliteti određenog proizvoda donosi potrošač koji na osnovi vlastitih pretpostavki, tijekom uporabe proizvoda, daje ocjenu uporabne vrijednosti, pogodnosti i korisnosti samog proizvoda.

²¹ Loc. cit.

Kvaliteta ima jednu osnovnu i najvažniju funkciju, a to je da zadovolji potrošača. Sukladno tome postoje četiri apsolutna uporišta kvalitete:²²

- Definicija kvalitete je suglasnost sa zahtjevima kupaca.
- Sustav kvalitete je prevencija od pogrešaka.
- Standardna izvedba proizvoda znači: proizvod je bez greške.
- Mjera kvalitete je cijena zadovoljstva kupca

Veza između kvalitete proizvoda i marketinga je vrlo jaka. To znači da bolja kvaliteta proizvoda dovodi do: pouzdanosti, superiornijih performansi, trajnosti, lakoće održavanja, skladištenja, nadmašivanja konkurentskih proizvoda i sl. Superiornija kvaliteta također povećava lojalnost potrošača, dovodi do ponovne kupnje proizvoda i preporuke zadovoljnih potrošača.

3.4.1.2. Cijena proizvoda

Cijena je novčani oblik vrijednosti robe ili usluga i jedan od osnovnih instrumenata poslovne i tržišne politike poduzeća. Cijena čini proizvod ili uslugu više ili manje privlačnim za potencijalnog kupca, te neposredno utječe na povećanje ili smanjenje potražnje. Cijena predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču za jedinični proizvod.²³ Prodajna cijena predstavlja vrlo osjetljivo tržišno obilježje proizvoda. Uz politiku prodajnih cijena vežemo dvije specifične situacije u kojima se poduzeće mora prilagoditi tržištu, a to su:

- Prvobitno određivanje cijene novog proizvoda
- Cjelokupni proces vođenja i održavanja politike prodajnih cijena.

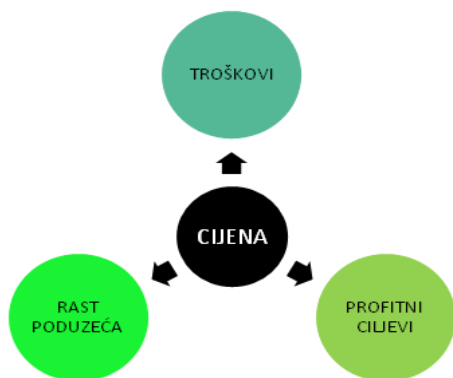
Pri određivanju cijena poduzeća primjenjuju različite metode (troškovno, tržišno ili konkurentski orijentirane metode), ali i različite politike određivanja cijena (određivanje cijena za nove proizvode, psihološko određivanje cijena, određivanje cijena profesionalnih usluga, promotivno određivanje cijena i određivanje cijena na osnovi iskustva). Također je bitno spomenuti i strateške ciljeve poduzeća, koje možemo svrstati u tri osnovne skupine:

²² Karpati, T.: Marketing u dinamici, Osijek 2001., Grafika d.o.o., str. 168-169.

²³ Meler, M.: Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 1999., str. 269.

proizvodne, marketinške i financijske ciljeve, koji se kombiniraju ovisno o misiji poduzeća.²⁴
Na slikama br. 4 i br. 5 prikazani su čimbenici određivanja cijena unutar i izvan poduzeća

Slika br. 4 : Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena (unutar poduzeća)



Izrada autora prema: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.: Osnove marketinga, Zagreb: Adverta, str.184-185.

Slika br. 5 : Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena (izvan poduzeća)



Izrada autora prema: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.: Osnove marketing, Zagreb: Adverta, str.185-186

²⁴ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 183. - 184.

3.4.1.3. Marka proizvoda

Prema definiciji američkog marketinškog udruženja marka predstavlja „ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinaciju svega toga.“ Namjena marke je identificiranje dobara ili usluga jednog prodavatelja ili skupine prodavatelja, te njihovo razlikovanje od konkurenata. Stoga možemo zaključiti da je marka proizvod ili usluga koja se sa svojim značajkama bitno razlikuje od drugih proizvoda ili usluga dizajniranih za zadovoljenje istih potreba. Razlike u markama mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive, te su povezane s uspješnošću proizvoda određene marke. Također mogu biti i simboličke, emocionalne i neopipljive – povezane s onim što marka predstavlja ili znači u apstraktnijem smislu.²⁵

Marka proizvoda je za tržište proizvod garantirane kvalitete, kojeg poznaju široke mase potrošača, postojano iste kakvoće u čije je stvaranje uloženi ogroman kapital. Za poduzeće vlasnika marke proizvoda je to priznanje pripadnosti internacionalnog stupnja, posebno obilježje je dugotrajnost na tržištu.²⁶

Elementi marke su:²⁷

- **Naziv marke** je dio koji se može izgovoriti, a sadrži riječi, slova i brojeve te ima iznimnu komunikacijsku vrijednost.
- **Znak marke** je dio prikazan vizualnim elementom – simbolom, likom ili oblikom, a ne sadrži riječi. Smatra se da vizualni element, odnosno znak marke, ima najdjelotvorniji utjecaj na potrošače.
- **Slogani** su kratke rečenice koje priopćavaju deskriptivnu i/ili uvjerljivu informaciju o proizvodu odnosno marki. On je učinkovito sredstvo koje u kratkom roku omogućava asocijaciju na koristi i dodatnu vrijednost koje marka nudi potrošaču.
- **Zaštitni znak** je zakonom zaštićena marka ili njezin dio, a posebna oznaka ®, © ili ™ upućuje na to da je drugima zabranjeno korištenje ili kopiranje.

²⁶ Karpati, T., op. cit., str. 167.

²⁷ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 176. – 177.

Dvije su kategorije marke, pa proizvod može biti plasiran kao:²⁸

- **Marka proizvođača** (nacionalna marka) - potekle su od proizvođača, te im je cilj osigurati identifikaciju proizvođača s njihovim proizvodima pri prodaji.
- **Privatna marka** (vlastita, trgovačka marka, marka distributera, marka kuće) – označavaju marke posrednika (veletrgovaca ili maloprodavača) za proizvode na kojima ime proizvođača nije nigdje istaknuto.

3.4.1.4. Imidž proizvoda

Da bi privuklo potrošače, poduzeće mora stvarati imidž – funkcionalnu i psihološku sliku u potrošačkoj svijesti – koji je prihvatljiv njegovom ciljnom tržištu. Imidž je oblikovan reputacijom i integritetom poduzeća, brojem ponuđenih usluga, lokacijom, asortimanom proizvoda, politikama cijena, promocijskim aktivnostima, društvenim uključenjem i pozicioniranjem marke.²⁹ Imidž je dinamičan pojam koji se razvija i mijenja tijekom vremena i na njega se može utjecati, te kažemo da je pojam koji obuhvaća sve što se o jednom proizvodu, odnosno poduzeću, misli.

Bitno je razumijeti da se imidž proizvoda ne stvara isključivo na podlozi podražaja što ga stvara sam proizvod, nego također proizlazi iz ličnosti potrošača. U čimbenike imidža poduzeća ubrajaju se: odnosi s javnošću, interni marketing, proizvod, komunikacija, cijena, usluge, kanali distribucije, prodaja, kvaliteta managementa te ponašanje poduzeća prema okruženju.

3.4.1.5. Dizajn proizvoda

Stvaralačka aktivnost koja ima za cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta naziva se dizajn. Dizajn čine ona obilježja koja utječu na to kako proizvod izgleda potrošaču, kakav dojam na njega ostavlja i na koji način mu koristi. Funkcionalne i estetske koristi dizajna pozitivno utječu na racionalno i emocionalno viđenje marke. Zaoštavanjem konkurencije dizajn postaje moćan način diferencijacije i pozicioniranja proizvoda i usluga poduzeća. Suvremen oblikovan i nadasve funkcionalan proizvod nalazi svoje mjesto na tržištu ako za njim postoji potreba, odnosno ako kao takav izaziva potražnju.

²⁸ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., i Ferrell, O.C., op. cit., str. 225.

²⁹ Ibid, str. 358. – 359.

Kreativnost dizajnera ima ključnu ulogu za samu estetiku proizvoda iz razloga što on mora procijeniti koliko uložiti u sam oblik proizvoda, njegova svojstva djelotvornost, dosljednost u kvaliteti, pouzdanost, popravljivost i stil. Dobro dizajniran proizvod je onaj koji se lako proizvodi i distribuira, a s druge strane dobro dizajniran proizvod ugodan je oku, jednostavan za otvaranje, korištenje, popravljanje i u konačnici odlaganje.

3.4.1.6. Pakiranje i ambalaža

Među bitna tržišna obilježja proizvoda spadaju pakiranje i ambalaža. Razvoj ambalaže i način pakiranja sastavni su dio procesa razvoja proizvoda, u sustavu razvoja novih proizvoda dobivaju primarno značenje u smislu prilagodbe samog proizvoda potrebama tržišta. Pakiranje se definira kao sve aktivnosti dizajniranja i proizvodnje ambalaže za proizvod.

Pakiranje mora ostvariti niz ciljeva:³⁰

- Identificirati marku;
- Prenijeti opisne i uvjerljive informacije;
- Olakšati prijevoz proizvoda i njegovu zaštitu;
- Pomoći pri pohrani u kućanstvu;
- Pridonijeti samoj uporabi proizvoda.

Kako bi se postigli navedeni ciljevi i zadovoljile sve želje potrošača, ključan je pravilan odabir estetske i funkcionalne komponente pakiranja. Estetski elementi odnose se na veličinu oblik pakiranja, materijal, boju, tekst i grafiku. Boja je važan element pakiranja, ona nosi različita značenja o različitim kulturama i tržišnim segmentima. Strukturni dizajn presudan je za ispravno funkcioniranje pakiranja, svi se elementi moraju uskladiti, kako sa cijenom tako i s oglašavanjem i drugim marketinčkim aktivnostima.

Poznato je da pri konzumiranju/iskušavanju proizvoda, kupac prolazi kroz specifične procese, te ti procesi počinju s vizualnim pregledavanjem pakiranja nakon kojeg slijedi otvaranje pakiranja u iščekivanju korištenja proizvoda, multiosjetilno iskustvo prve uporabe, ponovno korištenje i stvaranje rituala pri korištenju ili odbacivanje proizvoda.

³⁰ Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M., op. cit., str. 348.

Ambalaža ima dvije osnovne funkcije:³¹

- Zaštitu proizvoda (u procesu skladištenja, prijevozu, manipulaciji i sl.)
- Unapređenje prodaje (izlaganje proizvoda, održavanje proizvoda, njegova uporaba, pohrana, oblikovanje i intenzifikacija ponude, instrument komuniciranja s tržištem, faktor zaštite okoline i sl.). Sve značajniji aspekt ambalaže jest njezino djelovanje na okoliš, te mnoga poduzeća za ambalažu svojih proizvoda rabe reciklirane materijale, što je važan element njihova ponašanja u skladu s koncepcijom društveno odgovornog marketinga.

3.4.1.7. Usluga potrošaču

Velik broj proizvoda zahtijeva tijekom distribucije, prodaje i korištenja, odnosno radi unapređenja prodaje, pružanje određenih usluga potrošačima. One se kreću od kreditiranja kupnje, informiranja, savjetovanja pa do složenih procesa koji se odnose na održavanje, servisiranje, prodaju rezervnih dijelova, jamstva, uvažavanje reklamacija i sl.³²

Iz tablice broj 1 vidljivo je da se usluge prema vremenu pružanja dijele na: usluge koje se pružaju prije kupnje (usmene informacije, katalozi sa svim podacima o dodatnoj opremi i cijenama), usluge koje se pružaju za vrijeme procesa kupnje (demonstracija proizvoda, proba) i usluge koje se pružaju tijekom vremena korištenja/upotrebe proizvoda.

³¹ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 161. – 162.

³² Ibid, str. 163.

Tablica br. 1: Vrste usluga potrošačima

PRIJE KUPNJE	POSLIJE KUPNJE	POMOĆNE
Primanje narudžbi telefonom	Isporučka	Plaćanje karticama
Primanje narudžbi poštom	Uobičajeno pakiranje	Informacije
Oglašavanje	Poklon pakiranje	Besplatno parkiranje
Izlaganje u izlogu	Podešavanja	Restorani i kafići
Unutamje izlaganje	Vraćanje	Popravci
Radno vrijeme	Zamjene	Unutamja dekoracija
Modne izložbe (revije)	Šivanje	Kreditiranje
Dodatna događanja	Instaliranje	Prostori za odmor
Zamjena staro za novo	Graviranje	Čuvanje djece, igraonice

Izrada autora prema: predavanje Asortiman proizvoda i usluga, www.efzg.hr, (10. rujan 2015.)

3.4.2. Asortiman i njegove dimenzije

Asortiman proizvoda ili miks proizvoda je raznovrsnost proizvedenih dobara s obzirom na sastav, veličinu, vrstu, kvalitetu i slična obilježja proizvoda ponuđenih na tržištu. Razmatranje asortimana u marketinškoj praksi dobiva niz specifičnih obilježja važnih za usmjeravanje rada analitičara.³³ Asortiman poduzeća iskazujemo u tri varijable:

- Širina asortimana predstavlja broj različitih proizvoda koje proizvođač nudi na tržištu (npr. kava, začini, čajevi i dr.).
- Dubina asortimana predstavlja brojne varijante proizvoda svake proizvodne linije (npr. čaj od lipe, breskve, metvice i dr.).

³³ Ibid, str. 160.

- Konzistentnost asortimana posmatra se sukladno stupnju povezanosti različitih proizvodnih linija i zahtjeva proizvodnje, distribucijskih kanala i slično. Što su proizvodi različitiji naspram svojih funkcija, to je manja konzistentnost u proizvodnji.

4. UPRAVLJANJE ASORTIMANOM PROIZVODA

Da bi zadovoljili očekivanja potrošača i omogućili ostvarenje profita moramo odabrati kombinaciju proizvoda koja će nadmašiti konkurenciju. Upravo to predstavlja cilj upravljanja asortimanom. Poduzeće mora odgovarati na promjene u preferencijama potrošača na način da prilagodi svoj asortiman sukladno tome, kako bi se postigli ciljevi poduzeća, te poduzeće bilo uspješan konkurent. Poduzeće često mora modificirati postojeće proizvode, uvoditi nove proizvode ili eliminirati proizvode koji više nisu uspješni. Te prilagodbe i način na koji je poduzeće organizirano kako bi ih provelo čine aspekte upravljanja proizvodom, odnosno upravljanja proizvodnim asortimanom. Da bi osigurali proizvode koji zadovoljavaju ciljna tržišta i postižu ciljeve organizacije, marketinški stručnjaci moraju razviti, izmjenjivati i održavati uspješan proizvodni asortiman jer uslijed mijenjanja potrošačkih stavova i preferencijama za proizvode, želja za proizvodom može opadati. Bez obzira na razloge za izmjenu proizvodnoga asortimana, proizvodnim asortimanom se mora upravljati. U strateškom tržišnom planiranju mnogi marketinški stručnjaci pouzdaju se u portfolio pristup za upravljanje proizvodnim asortimanom. Taj pristup pokušava oblikovati specifične marketinške strategije za postizanje uravnoteženog asortimana proizvoda koji će dugoročno donositi maksimalan profit.

4.1. Ključni procesi u upravljanju asortimanom

Kako bi što uspješnije upravljali asortimanom poduzeća moramo provesti određene procese u samom poduzeću.

Ključni procesi u upravljanju asortimanom su:

- Analiza asortimana;
- Odlučivanje o širini i dubini asortimana;
- Odlučivanje o modernizaciji asortimana;
- Odlučivanje o proizvodu koji će se isticati u asortimanu;
- Odlučivanje o proizvodima kandidatima za eliminaciju iz asortimana.

4.1.1. Analiza asortimana

Poznavanje prodaje i profita svakog pojedinog proizvoda u liniji asortimana potrebno je za određivanje koji će se proizvod izgrađivati, a koji će se zadržavati. Poduzeće mora klasificirati svoje proizvode u četiri vrste koje ostvaruju različite zarade, a one ovise o opsegu prodaje i zaradi. Poduzeća trebaju prepoznati razliku artikala prema svom potencijalu određivanja viših cijena ili oglašavanju kroz načine povećanja njihove prodaje, zarade ili oboje. Proizvodi koji ostvaruju veliku prodaju i snažno se pomiču ali ostvaruju nisku zaradu jer se smatraju nediferenciranim dobrima široke potrošnje osnovni su proizvodi. Artikli koji se manje prodaju i bez promocije, te ostvaruju nešto veću zaradu dodatni su proizvodi. Posebni proizvodi su malog opsega prodaje ali se mogu snažno promicati ili mogu ostvarivati prihod za usluge. Periferijski artikli koji se prodaju u velikom opsegu i uz malo promocije su prigodni artikli.

Potrebno je i ocijeniti kako je linija pozicionirana prema liniji proizvoda konkurenata. Omogućuje razvoj strategije marketinga za pojedini proizvod, omogućuje uvid u moguće prostore za nove proizvode te identificira tržišne segmente i poziciju pojedinog proizvoda iz asortimana u odnosu na potrebe i želje dotičnih segmenata.³⁴

4.1.2. Odlučivanje o širini i dubini asortimana

Jedan od problema s kojim se suočavaju upravitelji linijom proizvoda jest optimalna dužina linije. Linija proizvoda je prekratka ako se može povećati profit dodatkom novih proizvoda, a preduga ako se može povećati profit napuštanjem proizvoda. Ciljevi poduzeća utječu na dubinu linija proizvoda. Duže linije imaju poduzeća s velikim tržišnim udjelom i rastom, a manja su zabrinuta kada pojedini proizvod ne pridonosi profitu. Poduzeća koja teže visokoj profitabilnosti imat će kraće linije pažljivo izabranih proizvoda.³⁵

³⁴ Kotler, P., op. cit., str. 437.

³⁵ Ibid, str. 438.

Linije se proizvoda vremenom produžuju te poduzeće može povećati dužinu svoje linije proizvoda na dva načina.³⁶

- **Protezanje linije proizvoda**

Svaka linija proizvoda poduzeća pokriva određeni dio ukupno moguće linije proizvoda. Do protezanja linije proizvoda dolazi kada se poduzeće odluči produžiti svoju liniju proizvoda izvan trenutnog okvira, te se protezanje može izvršiti prema dolje, prema gore ili u oba smjera.³⁷

- a) Protezanje prema dolje – mnoga se poduzeća u početku lociraju u gornjem dijelu tržišta i postupno rastežu svoju liniju prema dolje. Poduzeća često dodaju modele donjem kraju svoje linije kako bi mogli oglašavati određenu marku proizvoda po niskoj cijeni. Poduzeće se može protezati prema dolje u slučaju: kada ga napada konkurent na gornjem dijelu tržišta, te poduzeće kreće u protunapad napadajući donji dio tržišta, kada poduzeće spoznaje da je na gornjem dijelu tržišta rast usporen, kada je poduzeće prvobitno ušlo u gornji dio tržišta kako bi izgradilo imidž o visokoj kvaliteti, a potom se namjerava spustiti u donji dio tržišta, te kada poduzeće dodaje jedinicu donjem dijelu kako bi ispunilo tržišnu prazninu koja bi inače privukla novog konkurenta. Bitno je napomenuti da se poduzeće suočava s rizikom jer bi novi proizvod mogao uništiti proizvod u gornjem dijelu tržišta, odnosno prodaja bi proizvoda u donjem dijelu mogla oduzeti prodaju proizvoda visoke cijene. Također, novi proizvod može izazvati konkurente da uđu u gornji dio tržišta, a može se dogoditi i da posrednici ne žele upravljati proizvodnima donjeg dijela tržišta jer su manje profitabilni i narušavaju im imidž.
- b) Protezanje prema gore – poduzeća jeftinijih proizvoda mogla bi se orijentirati na skuplje proizvode privučene višom stopom rasta, višim maržama ili jednostavno željom da se predstavljaju kao proizvođači cijele linije. Rast prema gore može biti riskantan zbog konkurenata na gornjem dijelu tržišta koji mogu izvršiti protunapad spuštanjem na donje tržišne razine. Osim toga, kupci možda neće vjerovati da poduzeće donjeg dijela tržišta može proizvesti visokokvalitetan proizvod. Također,

³⁶ Ibid, str. 439. – 440.

³⁷ Loc. cit

predstavnicima prodaje i posrednicima može nedostajati talent i praksa za propagiranje skupih proizvoda.

- c) Dvosmjerno protezanje – poduzeća koja zadovoljavaju srednje tržište mogu se odlučiti za protezanje linije u oba smjera.

- **Popunjavanje linije proizvoda**

Linija proizvoda također može biti popunjena dodavanjem više proizvoda unutar trenutne linije. Postoji nekoliko motiva za to: nastojanje da se poveća profit, pokušaj da se zadovolje dobavljači koji se žale oko izgubljene prodaje zbog nedostajućih proizvoda u liniji, nastojanje da se iskoriste viškovi kapaciteta, pokušaji da se bude vodeće poduzeće s potpunim asortimanom, nastojanje da se popune tržišne niže s ciljem uklanjanja konkurencije s tržišta.

Poduzeće treba diferencirati svaki proizvod u svijesti potrošača, te svaki proizvod treba posjedovati odmah zamjetnu razliku. Također treba provjeriti da svi predloženi proizvodi budu u skladu s potrebama tržištima i da nisu prisutni samo u svrhu zadovoljenja vlastitih potreba poduzeća.³⁸

4.1.3. Odlučivanje o modernizaciji asortimana

Linija mora biti modernizirana u slučajevima kada je dužina linije odgovarajuća. Glavni problem je da li liniju promijeniti odjednom ili mijenjati dio po dio. Mijenjajući dio po dio linije poduzeće može pratiti tržište i vidjeti kako kupci i dobavljači prihvaćaju novi stil, na taj način manje sredstava se odljeva iz poduzeća, te se omogućuje konkurenciji da na osnovi promjene krene s realizacijom promjena svojih vlastitih linija proizvoda. Na tržištu gdje se proizvodi izuzetno brzo mijenjaju, modernizacija proizvoda morala bi se kontinuirano provoditi kako bi bila u toku sa svih zahtjevima tržišta.

Glavni problem kod modernizacije linije proizvoda jest odrediti točno vrijeme za poboljšanje proizvoda tako da se ne pojave na tržištu prerano (šteti prodaji postojećih proizvoda) ili pak prekasno (konkurencija je već postigla snažnu reputaciju za svoju suvremeniju opremu).

4.1.4. Odlučivanje o proizvodu koji će se isticati u asortimanu

Upravitelj linijom proizvoda obično odabire jedan ili više proizvoda u liniji kako bi ih istaknuo. Također ponekad ističu i promocijske modele jeftinog dijela linije kako bi poslužili

³⁸ Ibid, str. 440. – 441.

kao „pokretači prometa“. U nekim slučajevima će pak isticati neki skupi proizvod kako bi pridali veću vrijednost određenoj liniji proizvoda. U situaciji kada poduzeće otkrije da se jedan dio linije prodaje dobro, a drugi loše, tada može pokušati poticati potražnju za proizvodima koji se sporije prodaju (pogotovo ako je razlog loše prodaje nedovoljna potražnja).³⁹

4.1.5. Odlučivanje o eliminaciji proizvoda iz asortimana

Eliminacija proizvoda je proces uklanjanja proizvoda koji više ne zadovoljavaju dovoljan broj potrošača. Proizvod u fazi opadanja smanjuje profitabilnost poduzeća i iscrpljuje resurse koji bi se umjesto toga mogli koristiti za modificiranje drugih proizvoda ili za razvoj novih. Kada umirući proizvod u potpunosti izgubi naklonost potrošača, negativno se raspoloženje može prenijeti i na neke druge proizvode poduzeća. Većina poduzeća smatra da je teško eliminirati proizvod, te se stoga ponekad u pokušaje promjene proizvodnog asortimana ulažu znatni resursi i naponi kako bi se poboljšala njegova prodaja i tako izbjegla nužnost njegove eliminacije.⁴⁰

³⁹ Ibid, str. 442.

⁴⁰ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O.C, op. cit., str. 251. – 253.

5. UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U PODUZEĆU KRAŠ d.d.

5.1. Općenito o Krašu

Kraš je „leader“ hrvatske konditorske industrije, ujedno i najveći proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Proizvodni asortiman objedinjuje sve tri grupe konditorskih proizvoda: proizvodnju čokolade, bombona, te keksa i vafla, čija je kvaliteta poznata i priznata i na svjetskim tržištima.

Kraš je utemeljen 1911. godine u Zagrebu, kada je u Branimirovoj ulici izgrađena tvornica pod nazivom „Union“ u kojoj je započela proizvodnja slatkiša. Do 1950. godine dolazi do ujedinjenja UNIONA, BIZJAKA i ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba. Te godine tvrtka dobiva ime JOSIP KRAŠ po antifašističkom borcu i istaknutom rukovodiocu tadašnjeg sindikalnog pokreta. Od 1967. godine do 1989. godine Kraš je dominirao tržištem bivše Jugoslavije s udjelom od 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem. Početkom 90 – ih godina počinje novo razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene – pretvorba društvenog vlasništva u privatno, te izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima.

Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš transformirano je u dioničko društvo. Od 1992. godine Krašev menadžment i stručnjaci provode kontinuirano restrukturiranje, pri čemu koriste iskustva domaćih i svjetskih konzultantskih kuća radi poboljšanja efikasnosti poslovanja, te prilagodbe organizacije i upravljanja u tržišnim uvjetima. Do kraja 1998. godine realizirani su ključni razvojni projekti predviđeni Planom restrukturiranja „Kraš 2000“, pri čemu je proizvodnja u Hrvatskoj objedinjena na jednoj lokaciji. Uz modernizaciju proizvodnje u okviru ovog projekta izgrađeno je i potpuno automatizirano visoko – regalno skladište, jedinstveno u ovom dijelu Europe.

Kraš danas posluje kao suvremena tržišno orijentalna kompanija. Godišnja proizvodnja Društva premašuje količinu od 33 000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se gotovo polovica uspješno izvozi na sva svjetska tržišta. Razvojni planovi usmjereni su prema snažnoj izvoznoj orijentaciji, uz naglasak na jačanje vodeće pozicije na tržištima regije na kojima Kraš posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica MIRE Prijedor, najveće tvornice keksa i vafla u BIH, i Karoline, tvornice keksa, vafla i slanica u Osijeku.

Slika br. 6 : Logo Kraš d.d.



Izvor: www.kraš.hr, (7. rujan 2015.)

Misija Kraša je stvaranje originalnih brandova visoke kvalitete koji svojim okusom povezuje generacije potrošača. Najveća vrijednost Kraša su zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije. Svoje poslovanje Kraš razvija kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos sa poslovnim partnerima i zajednicama u kojima posluje.

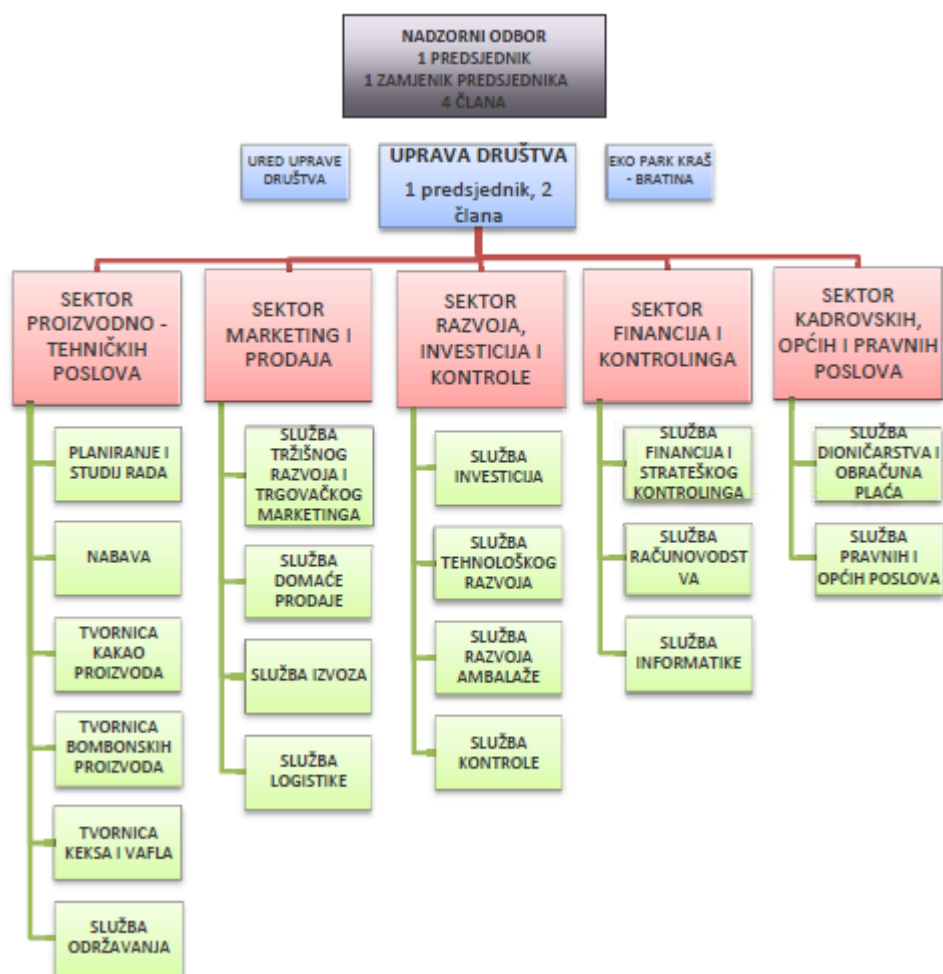
Vizija Kraša je da u srednjoročnom razdoblju zadrži vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.

Organizacijska struktura ustrojena je od pet sektora:

1. Proizvodno – tehnički poslovi;
2. Marketing i prodaja;
3. Razvoj, investicije i kontrola;
4. Financije i kontroling;
5. Kadrovski, opći i pravni poslovi

Ustrojstvo na ovakvom funkcionalnom pristupu, koji je vidljiv na slici broj 7, jasno i prepoznatljivo ukazuje na bitne procese i procese podrške i nadzora, te doprinosi razgraničenju nadležnosti i odgovornosti u cilju racionalnog poslovanja.

Slika br. 7 : Organizacijska struktura Kraš d.d.



Izvor: Kraš d.d.

Nadzorni odbor Društva čine predsjednik, zamjenik predsjednika i četiri člana. U Upravi Društva pored predsjednika djeluju i dva člana. Uprava Društva adekvatno poslovnoj politici i politici kvalitete i ostvarenju strateških, glavnih i operativnih ciljeva, vodi računa od daljnjim potrebnim mjerama za ostvarenje optimalizacije organizacijske i kadrovske strukture i poboljšanja u području efikasnosti. Pored navedenih pet sektora u sastavu Kraš Matice nalazi se Ured Uprave društva i Eko park Kraš – Bratina.

5.2. Marketinški ciljevi

Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti usmjerenih ka postizanju što većeg

zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača. Unatoč stalnom povećanju strane konkurencije na domaćem tržištu, kompanija ostvaruje stabilan organski rast. Brži rast inozemne prodaje u odnosu na domaću rezultat je izvozne orijentacije Kraša. Glavni generator rasta izvozne prodaje su tržišta srednje i istočne Europe na kojima je kompanija tradicionalno prisutna, te zadnjih godina sve značajniji porast izvoza na tržišta zapadnoeuropskih zemalja i SAD-a. Među značajnijim obilježjima Kraševog poslovanja je kontinuirano ulaganje u razvoj asortimana i plasiranje novih i inoviranih proizvoda na tržište. Dio te strategije je i otvaranje Kraševih čoko barova, čime je započeo marketinški iskorak s ciljem osmišljavanja novog koncepta komunikacije s tržištem, s naglaskom na vrhunskoj kvaliteti.⁴¹

5.3. Strateški marketing

Strateški marketing predstavlja niz aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod što bolje pozicionirao u svijesti potencijalnog kupca i u konačnici da bi kupac kupio proizvod i stvorio svijest o samoj tvrtki ili brandu.

5.3.1. Swot analiza Kraš d.d.

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća.⁴² Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

- **Snage:** Mnogo proizvodnih linija, široka pokrivenost tržišta, iskustvu u proizvodnji, iskustvo u prodaji usluga, dobra organizacija marketinga, stručna radna snaga, vodstvo u istraživanju i razvoju, dobar marketinški informacijski sustav, poznata marka, dobar stil upravljanja i kvalitetna voditeljska ekipa, prilagodljivost promjenama, dobro upravljanje financijama, niski troškovi poslovanja, superiorna tehnologija, dobro razrađena strategija organizacije, dobro upravljanje portfeljom.
- **Slabosti:** neadekvatna linija proizvoda, loš plan marketinga u određenim segmentima, gubitak goodwilla, porast troškova proizvodnje, konflikti unutar organizacije,

⁴¹ Kako poslujemo, http://www.kras.hr/hr/kako_poslujemo, (10. svibnja 2015.)

⁴² Swot i strateški menadžment, http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, (02. listopada 2015.)

neodređenost strateških ciljeva, neusmjereni rast, neodgovarajući kadrovi, loš sustav kontrole, niske profitne marže, slaba konkurentska pozicija, puno proizvoda s malim udjelima na tržištu u rastu (punjene čokolade).

- **Prilike:** Mnogo proizvodnih linija, proširenje osnovnog posla, ulazak u nove tržišne segmente, povećati troškovne ili druge konkurentske prednosti, primjena I&R u novim područjima, diverzificiranje u nove poslove, daljnje osvajanje inozemnog tržišta, vertikalna integracija prema naprijed i prema natrag, prevladavanje ulaznih barijera, reduciranje rivaliteta među konkurencijom, brži rast tržišta, ubacivanje komplementarnih proizvoda, iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima, brojne čokolade su lideri na brzo rastućem tržištu.
- **Prijetnje:** porast domaće konkurencije, porast inozemne konkurencije, promjena ukusa potrošača, pojava supstituta na tržištu, ekonomske krize i problemi, porast troškova radne snage, usporeni rast tržišta, nepovoljna vladina politika.

5.3.2. Segmentacija tržišta

Kraš d.d. prilikom segmentacije tržišta (izbora ciljnog tržišta) koristi sljedeće kriterije:

- **Demografski:** promatrajući globalno tržište uvidjeli su kako uz postojeće kupce vlastitog proizvoda koji su pretjerano starije dobi postoji mogućnost pridobivanja povjerenja i zainteresiranosti kupaca mlađe životne dobi za njihove proizvode. Kako bi to postigli morali su odabranu skupinu iz demografskog kriterija posmatrati prema njihovom ponašanju, tj. psihografske kriterije.
- **Psihografski:** stil života mlađe populacije je ubrzano življenje i posezanje za onim što im je trenutno i lako dostupno. Izražena je želja za uživanjem u životu i prije svega zadovoljiti svoje potrebe. Većina nema vlastiti izvor prihoda i zbog toga lakše troše novac, a stariji adolescenti koji već zarađuju žele zarađeni novac prvo potrošiti na zadovoljavanje svojih potreba i užitaka.

5.3.3. Strategije pozicioniranja i diferenciranja

Prilikom pozicioniranja Kraš d.d. se oslanja na prednosti vlastitog proizvoda kao što su jako razvijena i poznata marka kako kuće tako i proizvoda, tradiciju i kvalitetu koju proizvod donosi sa sobom, tehnologiju pripreme i sastojke u njemu. Uvesti će nove načine distribucije kao što su kafići (poslastice uz kavu) i kiosci. Ne postoji mogućnost pojave grešaka u odabranoj strategiji pozicioniranja. Zbog toga što trenutni segment ostaje zadržan. Događa se

jedino širenje segmenta, tj. potrošača i poznati proizvod, jednake kvalitete i iste cijene se distribuiraju samo na drugačiji način kako bi proizvod bio dostupniji konzumentima iz novoga segmenta.

5.4. Marketinški splet

Tvrtka Kraš d.d. u svrhu postizanja marketinških ciljeva kombinira elemente marketinškog spleta, koji se nazivaju 4P, a čine ih: proizvod, cijena, promocija i distribucija. U nastavku završnog rada obraditi će se svaki element marketinškog spleta.

5.4.1. Proizvod

Kraš nudi širok i dubok asortiman proizvoda. Proizvodi čokolade i deserte, kekse, vafle i čajna peciva, bombone, žvakače gume, proizvode za dijabetičare, slani program, te lepezu proizvoda za domaćinstvo, a to predstavlja širinu asortimana. Svaki od proizvoda ima svoju dubinu i povijest, npr. Dorina, Bajadera, Bananko i dr.

Kraš teži ka tome da se njihovi proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Poznato je da vanjšina proizvoda privlači kupca, stoga dosta sredstava ulažu u pakiranje vlastitih proizvoda, kako bi privukli kupce, ta ambalaža ima ulogu da zaštiti proizvod, te da pruži odgovarajuće informacije o proizvodu koji će pomoći kupcu da se opredjeli za kupovinu baš tog proizvoda.

5.4.1.1. Proizvodni asortiman

Proizvodni asortiman Kraša sastoji se od 3 dijela, a to su:

- čokolade i deserti,
- keksi, vafli i čajna peciva, te
- bomboni.

Kraš je prvi proizvođač čokolade na području jugoistočne Europe, proizvodi više vrsta čokolada i čokoladnih deserta. Keksi, vafli i čajna peciva koje proizvodi Kraš preliveni su čokoladom, punjeni najfinijom čokoladom ili s dodatkom komadića čokolade. Proizvodi se proizvode od najfinijih prirodnih sastojaka kao što su: žitarice, med, maslac i jaja. Također, Kraš proizvodi širok asortiman bombona različitih okusa, boja i oblika. Tvrdi i tvrdi punjeni bomboni, bomboni obogaćeni vitaminima, fine funkcionalne karamele KI-KI i Bronhi vrhunski su odabir među bombonskim slasticama.

5.4.1.2. Kvaliteta proizvoda u asortimanu

Kraš svoju proizvodnju temelji na gotovo stoljetnoj tradiciji, kvaliteti, umijeću i znanju svojih radnika. To su vrijednosti na čijim osnovama Kraš primjenjuje ili uvodi različite sustave i koncepte, koji su ujedno sastavni dio europskog modela poslovne održivosti. Kraš je prvi u svojoj branši, 1997. godine, uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, poboljšavajući ga kontinuiranim ispunjavanjem postavljenih poslovnih ciljeva i ciljeva kvalitete. U 2006. godini implementirali su u integrirani sustav upravljanja kvalitetom Tvornicu Mira, Prijedor, a u 2012. godini i novu Tvornicu Karolina, Osijek. Praćenjem i mjerenjem pokazatelja uspješnosti, ostvaruju se sustavna poboljšanja, od kojih se s ponosom ističe stalno povećanje indeksa zadovoljstva kupaca i potrošača. Kraševa Služba kontrole kvalitete, kao najvažniji dio upravljanja kvalitetom, u vlastitim laboratorijima obavlja stalnu provjeru parametara kvalitete u odnosu na definirane zahtjeve specifikacija, zakonskih propisa i pravilnika. Potrošačima nude siguran i zdravstveno ispravan proizvod što je i potvrđeno uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, samokontrolom prema načelima HACCP - a. Provedene su aktivnosti na standardizaciji najboljih svjetskih praksi, primjerice GHP-a (dobra higijenska praksa), kao bitnoj pretpostavci za sigurnost, zdravlje i povjerenje potrošača. Njihov sustav je neprestano podvrgnut ocjenama, promjenama i poboljšanjima. Stalni auditi kupaca sa specijalnim zahtjevima, te njihove pozitivne ocjene, dokazuju Kraševu sukladnost s različitim standardima. Kraševi proizvodi imaju sljedeće certifikate:

- **CERTIFIKAT KOSHER**

Kraš je u 2011. godini proširio listu proizvoda koji ispunjavaju zahtjeve sukladno Pravilniku o prehrani Torah, a time imaju i pripadajući certifikat Kosher. Kosher proizvodi izrađeni su od dozvoljenih sastojaka i na strojevima koji udovoljavaju zahtjevima Toraha, te su kao takvi dozvoljeni i ispravni za konzumaciju pripadnika židovske vjerske zajednice.

- **CERTIFIKAT HALAL**

Vodeći računa o specifičnim zahtjevima kupaca i potrošača, Kraš je krajem 2007. godine za odabrane proizvode iz grupe keksa, vafla i kakao proizvoda ispunio zahtjeve Halal standarda. U 2013. godini lista Halal proizvoda proširena je certifikacijom gumenih proizvoda, žele proizvoda i pjenastih čokoladnih proizvoda.

- IFS CERTIFIKAT

International Food Standard (IFS) je međunarodna norma kojom se trgovačkim lancima i dobavljačima jamči sigurnost i kvaliteta hrane koju za njih proizvode drugi proizvođači. KRAŠ je implementirao IFS standard u proizvodnji cjelokupnog asortimana: proizvodnji keksa i vafla, tvrdih i tvrdih punjenih bombona, karamela, gumenih i žele bombona, tvrde i punjene čokolade i čokoladnih deserata. Time je potvrdio vrhunske standarde kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti, te osigurao sve uvjete za plasman svojih proizvoda u svjetske trgovačke lance.⁴³

5.4.2. Ostali elementi marketinškog spleta u funkciji marketinga proizvoda

Pod ostale elemente marketinškog spleta, u funkciji marketinga proizvoda, spadaju cijena, promocija i distribucija:

- Cijena

Svaki proizvođač, pa tako i Kraš, oblikuje cijene ovisno o kvaliteti proizvoda, o tome za koji segment potrošača je namjenjen proizvod, kakve su cijene konkurencije, kakvi su troškovi proizvodnje i drugi čimbenici. Kraševi proizvodi imaju visok stupanj kvalitete za koje su potrošači spremni platiti više, bez obzira što im drugi proizvođači, tj. konkurencija, nude slični asortiman, po nižoj cijeni, ali i nižoj kvaliteti. Kraš u svojoj ponudi nudi pakiranja različitih veličina, česte promocije i sniženja, te je cjenovno prihvatljiv za većinu stanovništva.

- Promocija

Glavna strategija promocije je da se postojeći kupci podsjetu koji se proizvodi nude i njihova dostupnost na tržištu. Kraš provodi mnogobrojne sezonske kampanje za vrijeme određenih praznika, kao što su Božić i Nova godina, Valentinovo i Uskrs. Uz promocije sezonskog karaktera potrebno je istaknuti i sponzoriranje velikog broja koncertnih događanja i manifestacija, od kojih je možda najvažnija Opatijska Bajadera – sajam konditorskih proizvoda. Budžet za promociju svojih proizvoda Kraš pokriva unaprijed utvrđenim postotkom od prodaje iz protekle kalendarske godine.

⁴³ Upravljanje kvalitetom, http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom, (10.rujan 2015.)

- Distribucija

Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti usmjerenih ka postizanju što većeg zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača. Unatoč stalnom povećanju strane konkurencije na domaćem tržištu, kompanija ostvaruje stabilan organski rast. Brži rast inozemne prodaje, u odnosu na domaću, rezultat je izvozne orijentacije Kraša. Glavni generator rasta izvozne prodaje su tržišta srednje i istočne Europe na kojima je kompanija tradicionalno prisutna, te zadnjih godina sve značajniji porast izvoza na tržišta zapadnoeuropskih zemalja i SAD – a. Visoka očekivanja pri ostvarenju postavljenog cilja temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim ljudskim potencijalima, kreativno usmjerenim na razvoj kompanije. Poslovanje se razvija uz primjenu etičkih načela i odgovornog odnosa prema sredinama u kojima Kraš d.d. posluje.

5.5. Primjer uspješnih kampanja Kraš d.d.

Među najuspješnije kampanje Kraša spadaju sljedeći proizvodi:

- Ki-Ki bomboni

Već nekoliko godina Kraš pokušava redizajnirati stare marke. Recesija nije donijela ništa novo, iako se tržište stalno mjenja, rast trgovačkih robnih marki bitno je ubrzan, a potrošač je oprezniji i racionalniji. Uspijevaju samo najjače marke, koji uz emocionalnu komponentu imaju i " opipljivu " vrijednost. Iz tog razloga Kraš je odlučio ojačati svoje najjače marke koje posjeduje i ponuditi potrošačima neke nove doživljaje. Ki-kijev slogan "Bilo kuda Ki-Ki svuda" pretvoren je u "Bilo kuda igra svuda". Ki-Ki je dobio ne samo zaraznu i prepoznatljivu kampanju i simpatične likove, već ima novu ambalažu, nove okuse i prirodne arome, što je prikazano slikom broj 8.

Slika br. 8 : Rebranding Ki-Ki bombona

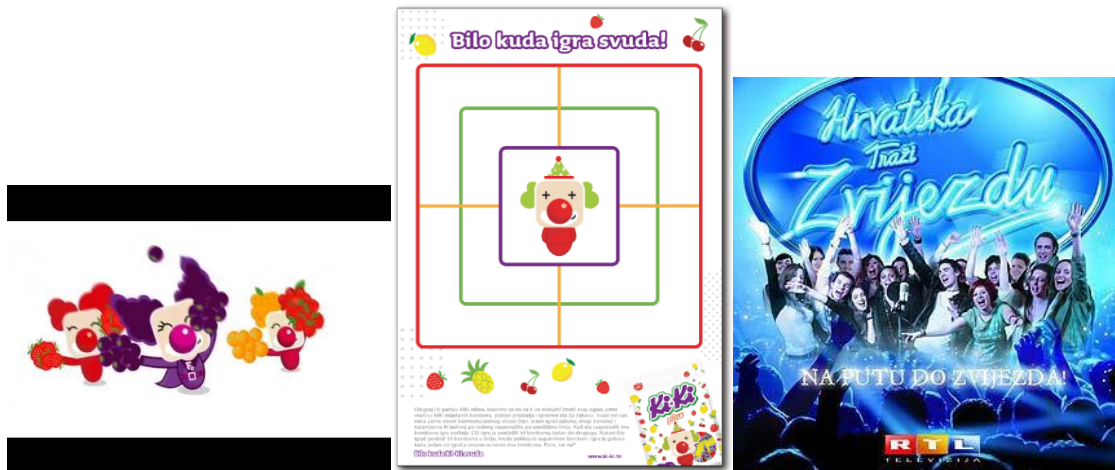


Izvor: www.kras.hr, (9. rujan 2015.)

Ki-Ki karamele i Ki-Ki gumioza gumeni bomboni redom su prilagođeni potrebama modernih klinaca i klinceza i željama njihovih savjesnih roditelja. Bez umjetnih bojila i aroma, cijela linija Ki-Ki bombona bez problema pobija tezu o "zločestim" slatkišima. S pravim voćem, probranim biljnim ekstraktima i s dodatkom vitamina i minerala, bomboni Ki-Ki su pravo osvježenje u ponudi dječjih slatkiša.

Ki-Ki je sudionik brojnih kampanja, kampanja godine proizašla je iz slogana "Bilo kuda igra svuda". Slika broj 9 prikazuje kampanju koja se provodila kroz animirani TV spot s clown – ovima, a Ki-Ki song na YouTube - u broji više od 500 000 pregleda. Osim TV spotova kampanja je pokrenula i inovativno oglašavanje print oglasa, te mnoštvo igrica na web – u. Ki-Ki je bio glavni sponzor TV showa „Hrvatska traži zvijezdu“ u kojem je kroz cijeli show promoviran Ki-Ki ples.

Slika br. 9: Kampanja godine



Izvor: Marketing u Krašu i korištenje društvenih mreža, predavanje Mario Fraculj, www.kras.hr, (9. rujna 2015.)

Prema podacima Nielsenovog panela Ki-Ki je u razdoblju FM – JJ 2009. povećao tržišni udio u karamelama i gumenim bombonima za gotovo 11 %, u odnosu na isto razdoblje 2008. godine. U isto vrijeme zabilježen je i rast prodaje od 60 % u odnosu na prethodnu godinu.

Bronhi bomboni

Bronhi je kroz 90 godina postojanja postao najpoznatija robna marka bombona u regiji. Izvorna receptura, po kojoj se i danas proizvodi Bronhi Original karamela, ostala je nepromijenjena: jedinstven spoj ekstrakta sladića, anisa i drugih ljekovitih biljaka i prirodni karamel.

Od 2009.g. počelo je širenje branda Bronhi u područje novih, jačih okusa. Bronhi Ice, bijelo - zelena osvježavajuća karamela. Spoj mentol - eukaliptusa oplemenjen mješavinom 15 mediteranskih biljaka stvara poseban okus i dugotrajan osjećaj svježine. Bronhi Hot & Sweet nova je karamela izazovne kombinacije ljutkastog đumbira (ginger) i aromatičnog meda, uz osvježavajuću notu limuna. Đumbir, osim svojih začinskih svojstava, postao je popularan sastojak moderne prehrane, zbog djelovanja na imunitet i pročišćavanje organizma.⁴⁴ Bronhi karamele, bez umjetnih aroma i bojila, imaju sve odlike funkcionalnih bombona, a posebno

⁴⁴ Proizvodi, Bronhi, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-7-bomboni/proizvod-34-bronhi>, (9. rujna 2015.)

blagotvorno djeluju na dišne puteve. Kraš je pokrenuo rebranding i redizajn same ambalaže koja je prikazana slikom broj 10. Kampanja se provodila kroz TV spotove, tisak, web, degustacije i prezentacije.

Slika br. 10: Redizajn ambalaže



Izvor: Marketing u Krašu i korištenje društvenih mreža, predavanje Mario Fraculj, www.kras.hr, (9. rujna 2015.)

Rezultati kampanje jesu:

- Ostvaren je rast prodaje, unatoč padu kategorije;
- Usprkos istovremenim kampanja glavnih konkurenata (Orbit i Helf) Bronhi je ostvario rast tržišnog udjela u segmentu osvježivača;
- Marka je znatno pomlađena, što je bio jedan od glavnih ciljeva kampanje.

Tortica

Ubraja se među najpoznatije Kraševe brandove (slika br. 11). Ovi proizvodi namijenjeni su prvenstveno mladima, ali i svima koji žive brzim ritmom i u hodu konzumiraju slatki zalogaj.⁴⁵

Problem se sastoji u sljedećem : Tortica gubi leadersku poziciju u izrazito jakoj konkurentskoj utrci u segmentu impulsnih pakiranja kategorije preliveh vafla.

Slika broj 11 : Staro pakiranje Tortice

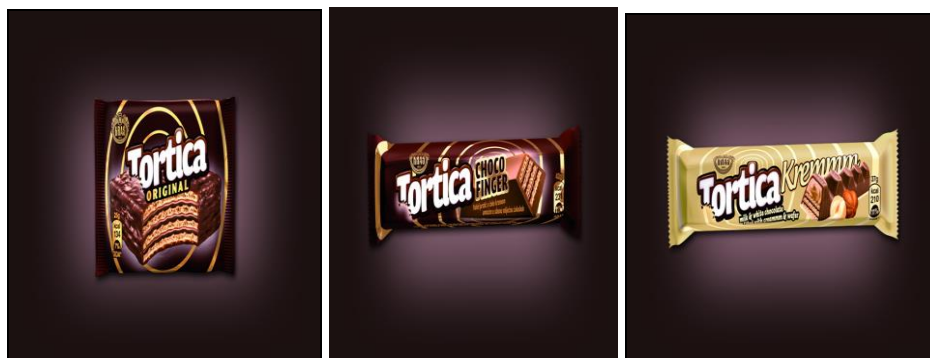


Izvor: www.suvremena.hr, (11. rujna 2015.)

Rješenje provedenog istraživanja: Kraš na tržište uvodi Torticu finger targetirajući teenagere. Tortica fingeri prekriveni s puno mliječne čokolade tako su ukusni da postoji stvarna opasnost da ćete jedući ih pojesti i svoje prste (slika br. 12). Kampanja je imala za cilj upozoriti mnogobrojne buduće kupce na oprez prilikom uživanja!

⁴⁵ Tortica, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-6-keksi-vafl-i-cajna-peciva/proizvod-44-tortica>, (10. rujna 2015.)

Slika br. 12 : Rebranding pakiranja Tortice



Izvor: www.kraš.hr, (11. rujna 2015.)

Kampanja se provodila kroz:

- TV oglase: originalno skladana pjesma koja je pobudila veliki interes ciljne skupine, zabilježen veliki broj downloada s Kraševe web stranice i YouTube – a;
- Fiktivni članci: objavljeni članci u novinama o ljudima koji su izgubili prste u bizarnim incidentima vezanim uz Torticu finger;
- Naljepnice: zamotani prsti spomenicima na mjestima okupljanja mladih, te ostalim prometnim mjestima. Slika broj 13 prikazuje WOM efekt koje je izazvala kampanja.

Slika br. 13: Kampanja Tortica finger



Izvor: Marketing u Krašu i korištenje društvenih mreža, predavanje Mario Fraculj, www.kras.hr, (9. rujna 2015.)

Uspjeh kampanje vidljiv je u rezultatima: Tortica je vratila leadersku poziciju, a Tortica finger nije omela prodaju standardne Tortice nego je konsolidirala svoju poziciju na tržištu s premašenim prodajnim ciljevima.

Hostese odjevene u medicinske sestre dijelile su prolaznicima uputnice za čokoladnu terapiju (slika br. 14) usmjeravajući ih u najbliže Kraševe bombonijere i chocobarove gdje mogu dobiti čokoladni poklon i ostvariti popust na kupnju.

Slika br. 14 : Promocija Tortice

DONOSIOCU OVE UPUTNICE U CHOCO BAR ILI KRAŠ BONBONIÈRE OMOGUĆUJE SE POPUST OD 15% NA JEDNOKRATNU KUPNJU. UPUTNICA VRIJEDI SEDAM DANA OD DATUMA IZDAVANJA.

HRVATSKI ZAVOD ZA ČOKOLADNO UŽIVANJE

Područje izdaje: Zagreb, Broj originalne evidencije: 50, P: 10345675, * 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *

Uputnica je izdavana u skladu s pravilima, međunarodnim i nacionalnim zakonodavstvom. Uputnica je izdavana u skladu s pravilima izdavača. Uputnica je izdavana u skladu s pravilima izdavača.

Ime: _____ Datum prodaje: 2 0 0 8

Prezime: _____ Ime voljenog osobito: 2 0 0 8

Godina rođenja: _____

Šifra kartice: _____

UPUTNICA ZA

Čokoladne bombone	Serijski opoznačnik	Čokoladni specijal	Serijski opoznačnik
Dijeta čokolada	Serijski opoznačnik	Amelirano specijal	Serijski opoznačnik

Uputnica se koristi u skladu s pravilima izdavača. Uputnica je izdavana u skladu s pravilima izdavača. Uputnica je izdavana u skladu s pravilima izdavača.

TERAPIJU POTRAŽITE U SLIJEDEĆIM USTANOVAMA:
ZAGREB - Ilica 15 (CHOCO BAR), Prilaska 10, Trg bana J. Jelenc 17, Trg L. Matvejevića 6b, Podvlatnik, Varševske 1, Trg A. Barca 14b, A. B. Džurina 10, Sveučilišna 20, Ravnica 49, Meksikanska 115 (DJKOVCI) - **RIJEKA** - Križni 2, Križni 25a, Križni 25b, Zrinska 4 - **OSIJEK** - M. Tita 6a (DOKTOR ČOKOLADA), M. Tita 70b - **ROVINJ** - Trg ml. Tita 2 - **SPLIT** - Napretne trg 6 - **SLAVONSKI BROD** - I. S. Mažuranić 6 - **VARAŽDIN** - Trg kralja Tomislava 6 - **ĐURĐEVAC** - Stručna, Zamargina 2

Izvor: Marketing u Krašu i korištenje društvenih mreža, predavanje Mario Fraculj, www.kras.hr, (9. rujna 2015.)

Rezultati kampanje:

- Tortica je u 2008.g rastom udjela s 18% na 26% ponovno zauzela leadersku poziciju u impulsnom segmentu preliveh vafla (cilj kampanje)
- Istovremeno, direktni konkurent TorticiFinger – Kit Kat Chunky izgubio je 5% tržišnog udjela (cilj: 3%)
- Tortica finger uvelike je doprinijela rastu branda Tortica, kao i ukupnog tržišta impulsnih preliveh vafla
- Prodaja „standardne“ Tortice nije narušena ekstenzijom branda (Tortica finger)

- Tortica finger je u kratkom roku osvojila više od 10% tržišta
- Uspješnost kampanje prepoznata je od strane struke – na prvom hrvatskom Effie natjecanju Tortica finger osvojila je srebro u najkompetitivnijoj kategoriji prehrane.

Dorina čokolada

Kraš je u cijelosti osvježio vizualni identitet najpoznatije hrvatske čokolade Dorina. Uz rebranding ove domaće slastice, Kraš je predstavio i prvu hrvatsku mousse čokoladu kao novi čokoladni trend u Hrvatskoj i regiji. Čak petnaest okusa Kraševih Dorina čokolada i dalje ima prepoznatljivu crvenu boju omota, no sada dolaze u modernom dizajnu te s novim oblikom kockica čokolade.

Kraš novim imidžem, kao i novim sloganom „Sreća je stvar izbora. Biraj Dorinu!“ naglašava emocije koje se prirodno vežu uz čokoladu: zadovoljstvo i užitek nadomak ruku, što podsjeća na svakodnevne trenutke sreće kojih ljudi često nisu svjesni.

Samom kampanjom Kraš je investirao u:

- Stojevе za novo, jedinično pakiranje tipa Flowpack – ljepši vizualni dojam, očuvanost kvalitete čokolade (slika br. 15);
- "Robote" za automatsko slaganje čokolada u display kutije;
- Nove kalupe za čokolade – novi oblik kockice i forma čokoladnih tabli.

Slika br. 15 : Novi vizualni identitet Dorina čokolade



Izvor: interni podaci Kraš d.d.

Danas Dorina utjelovljuje idealan spoj stoljetne tradicije majstorske izrade čokolade i modernih trendova konditorske industrije. Višestruko nagrađivana raznim priznanjima od strane potrošača, svake godine iznova potvrđuje svoju kvalitetu i opravdava povjerenje.⁴⁶

⁴⁶ Proizvodi, Dorina, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade/proizvod-3-dorina>, (9. rujna 2015.)

6. Zaključak

Upravljanje proizvodnim asortimanom podrazumijeva niz aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se zadovoljila očekivanja potrošača i nadmašila konkurencija na tržištu. Instrumentarij upravljanja proizvodima predstavlja jednu vrstu kreativnosti pomoću koje se potiče tržišni interes za određenim proizvodima.

Sagledavajući koncept upravljanja markom poduzeća Kraš d.d. upućuje se na neupitnu mogućnost implementiranja svih aktivnosti marketinškog spleta u cilju povećanja prodaje, i konačno, ostvarivanja profita. Na području Hrvatske, neupitno postoji ciljno tržište koje predstavlja konstatno visoku potražnju za koju Kraš d.d. može i želi omogućiti ponudu, samo uz kvalitetnu orijentaciju na samog kupca. Kraš d.d. uvijek teži ka tome da se njihovi proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Kraš uspješno pronalazi put do novih generacija vjernih potrošača, oslanjajući se na kreativno i operativno kombiniranje bogatog iskustva sa suvremenim trendovima, te je u nekim segmentima svojevrsni pionir na domaćem tržištu. Poznato je da vanjšina proizvoda privlači kupce, stoga Kraš d.d. dosta sredstava ulaže u pakiranje svojih proizvoda kako bi privukli kupce, kao i da ta ambalaža ima ulogu da zaštiti proizvod, te da pruži odgovarajuće informacije o proizvodu koji će pomoći kupcu da odabere baš taj proizvod. Međutim, ne može se zanemariti ni kvalitetu koja predstavlja jednu od najbitnijih stavki proizvoda. Poduzeće se trudi postići što bolju kvalitetu svojih proizvoda, a rezultat toga je da je njihova marka prepoznatljiva na području Balkanskih zemalja, pa i šire.

Povratne informacije Kraš d.d. analizira s ciljem povećanja povjerenja i zadovoljstva istih, te stalnog poboljšanja proizvoda i usluga prema kupcu. Kraš d.d. nastoji svojim kupcima ponuditi proizvode kreirane po mjeri njihovih ukusa i želja, a poslovnim partnerima, dobavljačima, distributerima, kao i svima uključenima u proces poslovanja, odgovornost i dosljednost. Na taj način nastoji zadržati vodeću poziciju u proizvodnji konditorskih proizvoda u Hrvatskoj, te kvalitetno nastupiti na postojećim tržištima u inozemstvu i osvojiti što više novih. Temeljne vrijednosti Kraša, poput tradicije, ljudi, znanja, receptura, tehnologije, čvrsti su oslonci u daljnjem razvoju i iskoraku u budućnosti, neovisno o izazovima koji su pred njima.

7. Literatura

Knjige:

1. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell O.C.: Marketing, Mate d.o.o., Zagreb 1991
2. Karpati, T.: Marketing u dinamici, Grafika d.o.o., Osijek 2001.
3. Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb 2006
4. Kotler P.: Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate Zagreb 2001. godina
5. Kotler P., Keller K. L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, Mate Zagreb, 2014. godina
6. Kotler P., Keller K. L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, Mate Zagreb, 2008. godina
7. Meler M.: Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999. godina
8. Previšić, J.: Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet, Zagreb 2011.
9. Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta Zagreb, 2007. godina
10. Rocco, F.: Marketing osnove i načela, birotehnika Zagreb, 1991. godina
11. Senečić, J.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002. godina

Članci:

1. Lončar D.: Uloga analitičkog marketinga u formulisanju promotivne i distributivne strategije poduzeća, Ekonomski horizonti Vol. 13., No. 1, 2011. godina

Internet izvori:

1. Diverzifikacija, <http://limun.hr/main.aspx?id=9832>, pristup: 04. svibnja 2015.
2. Prehrambena industrija, Kraš d.d., <http://www.croatiabiz.com/busdirectory-company-prod2.php?ID=122893&kat=341>, pristup: 05. svibnja 2015.

3. Hrvatska gospodarska komora, <http://www2.hgk.hr/znakovi/tvrtke/kras.asp>, pristup: 28. svibnja 2015.
4. www.kras.hr, pristup: 07. rujna 2015.
5. <http://www.poslovni.hr/tag/kras-kras-dd-1222>, pristup: 07. rujna 2015.
6. Omiljene slastice oživjele u novoj kampanji, <http://www.jatrgovac.com/2015/03/omiljene-slastice-ozivjele-u-novoj-kampanji-krasa/>, pristup: 08. rujna 2015.
7. Dorina, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade/proizvod-3-dorina>, pristup: 09. rujna 2015.
8. Bronhi, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-7-bomboni/proizvod-34-bronhi>, pristup: 09. rujna 2015.
9. Asortiman proizvoda i usluga, http://web.efzg.hr/dok/TRG/VIMP%20V%C5%BD%201415_asortiman%20predavanje.pdf, pristup: 10. rujna 2015.
10. Upravljanje kvalitetom, http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom, pristup: 10. rujna 2015.
11. Kako poslujemo, http://www.kras.hr/hr/kako_poslujemo, pristup: 10. rujna 2015.
12. Tortica, <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-6-keksi-vafl-i-cajna-peciva/proizvod-44-tortica>, pristup: 10. rujna 2015.
13. Kraševa tortica u 3D izdanju, <http://www.suvremena.hr/20577.aspx>, pristup: 11. rujna 2015.
14. Kako je slatki div iznenadio zaljubljene, <http://coolklub.com/i-have-a-kras-on-you-ili-kako-je-slatki-div-iznenadio-zaljubljene/>, pristup: 18. rujna 2015.
15. SWOT i strateški menadžment, http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, pristup: 02. listopada 2015

Ostali izvori:

1. Interni podaci Kraš d.d.
2. Predavanje Mario Fraculj: Marketing u Krašu i korištenje društvenih mreža
3. Predavanje Ozretić Došen, Đ.: Instrumentarij upravljanja proizvodom, 2012. - 2013. god.

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika br. 1: Sastavnice marketinškog spleta.....	str.2.
Slika br. 2: Pet razina proizvoda.....	str.6.
Slika br. 3: Tržišna obilježja proizvoda.....	str.12.
Slika br. 4: Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena (unutar poduzeća).....	str.14.
Slika br. 5: Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena (izvan poduzeća).....	str.14.
Slika br. 6: Logo Kraš d.d.....	str.27.
Slika br. 7: Organizacijska struktura Kraš d.d.....	str.28.
Slika br. 8: Rebranding Ki – Ki bombona.....	str.35.
Slika br. 9: Kampanja godine.....	str.36.
Slika br. 10: Redizajn ambalaže.....	str.37.
Slika br. 11: Staro pakiranje Tortice.....	str.38.
Slika br. 12: Rebranding pakiranja Tortice.....	str.39.
Slika br. 13: Kampanja Tortica finger.....	str.39.
Slika br. 14: Promocija Tortice.....	str.40.
Slika br. 15: Novi vizualni identitet Dorina čokolade.....	str.42.

Popis tablica:

Tablica br. 1: Vrste usluga potrošačima.....	str.19.
--	---------

Sažetak

Asortiman proizvoda ili miks proizvoda je raznovrsnost proizvedenih dobara s obzirom na njihovu veličinu, sastav, vrstu, kvalitetu i slična obilježja proizvoda na tržištu. Upravljanje proizvodnim asortimanom pomaže u stvaranju vrijednosti u obliku proizvoda i usluga koje se razmjenjuju na tržištu kako bi se zadovoljile potrebe i želje samih kupaca, te na taj način ostvarili poslovni ciljevi poduzeća. Kako bi poduzeće na tržištu uspjelo održati određeni proizvod i ostvariti svoje ciljeve tvrtka mora biti spremna i sposobna razvijati nove proizvode, preoblikovati i upotpuniti dosadašnje i postojeće, a one proizvode koje ne donose dobit i ne zadovoljavaju potrebe klijenata mora biti spremna ukloniti. Kraš d.d. svoje poslovanje temelji na kontinuiranom ulaganju u svoj asortiman, te plasira nove i inovativne proizvode na tržište. Posjeduje veliki broj linija proizvoda, te veliki broj varijanti proizvoda unutar svih linija, što znači da Kraš d.d. ima najpoželjniju politiku asortimana tj. širok i duboki asortiman. Također ulaže u dobre i kvalitetne ideje kako bi produbili i proširili asortiman, kako u svoju korist, tako i u korist svojih potrošača.