

# Lansiranje novog proizvoda u FMCG industriji

---

**Gospodnetić, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:861161>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-09**

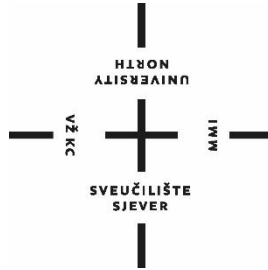


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.175/PE/ 2017

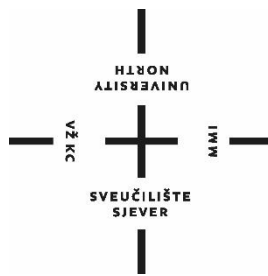
**LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA**  
**U FMCG INDUSTRIJI**

Ivan Gospodnetić

Varaždin, svibanj 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br.175/PE/2017

**LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA**  
**U FMCG INDUSTRIJI**

Student:

Ivan Gospodnetić, 0249/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, svibanj 2017.

## Sažetak

Prilikom opsežne obrade teme diplomskog rada, nekoliko činjenica se isticalo u gotovo svim dijelovima rada. Za današnje dinamično i nesigurno poslovanje između velikog broja proizvođača i njihovih proizvoda konkurentnost postaje ključno pitanje opstanka na tržištu. Na pitanje „kako biti bolji od drugih?“, kao odgovor nameće se: „nužno je biti drukčiji, da bi se postalo boljim!“<sup>1</sup>. Danas nije dovoljno biti djelotvoran i ostvariti profite već je ključno diferencirati se od konkurencije te tako stjecati i održavati konkurentsku prednost. Inovativnost i lansiranje novog proizvoda kao jedan od segmenata diferencijacije mora sustavno pratiti proces prepoznavanja tržišnih prilika, identifikacije i odabira ciljne skupine potrošača, kombinacije elemenata marketinškog miksa sa kojim će se djelovati na svaku od skupina te odabira strategije i strateških ciljeva. Kroz taj napor konkurentnost stvaramo unutar dviju skupina činitelja, vanjskih u okolini na koje ne možemo utjecati te unutarnjim čimbenicima organizacije na koje ljudi imaju utjecaj. Upravo u tom kontekstu promatramo lansiranje novog proizvoda na tržište. „Nesumnjivo je uloga poduzeća koja se probija na tržište popraćena pogreškama, ali se općenito smatra da su pioniri bogato nagrađeni.“<sup>2</sup> Pritom je odgovarajuća izgradnja elemenata marketing miksa podržana sistematskim provođenjem planiranih aktivnosti, jedina sigurnost u uspjeh i prihvatanje novog proizvoda na tržištu. Razvijaju se one osobine koje će biti prihvatljive i koje će zadovoljiti potrebe odabranog segmenta. Definiranjem cijene novog proizvoda potrebno je naći optimalan omjer između spremnosti kupca da plati „nešto više“ i proizvođača da ostvari projicirane profite. Pravodobno plasiranje proizvoda u prilagođeni kanal prodaje velika je prednost „pionira“ proizvoda koji stvara novu kategoriju. Osim što je u mogućnosti odabrati kanal prodaje pionir postavlja uvjete i pravila u tom segmentu. Nadalje promocija je vrlo važan element prilikom lansiranja novog proizvoda na tržište. Informiranjem i upoznavanjem proizvoda cilj je inovaciju približiti potrošačima i usaditi je u njihovu svijest na duže vrijeme. Kroz životni ciklus proizvoda ne samo da se predviđa uspjeh novog proizvoda nego se preispituju strategije i planovi te ih se eventualno prilagođava i mijenja tijekom ciklusa. Na taj način osim prihoda, poduzeće stječe iskustvo, razvija ekonomiju obujma, stvara pričuve i priprema se za potencijalno sniženje cijena u trenu kad se pojavi konkurencija koja će imitacijama željeti dio unosnog tržišnog udjela.

---

<sup>1</sup> Tipurić D.: „Konkurentna sposobnost poduzeća“, Sinergija, Zagreb, 1999., str.2

<sup>2</sup> Ibid str. 264

## Summary

During extensive work on the graduate thesis, several facts stood out in almost all parts of the thesis. For today's dynamic and uncertain business between a large number of manufacturers and their products, competitiveness becomes the key issue of survival on the market. When asked "how to be better than the others?", the answer is: "It is necessary to be different to become better!" Today it is not enough to be effective and to make profits, but it is crucial to differ from competition by gaining and maintaining the competitive advantage. Innovating and launching of the new product as one of the differentiation segments must continuously follow the process of recognizing market opportunities, identifying and selecting a target consumer group, combining the elements of a marketing mix that will influence all the groups and selecting strategies and strategic goals. This effort is creating competitiveness within two groups of factors, external in the environment that we cannot influence and internal, organizational which is affected by people. In this context, we are monitoring the launching of a new product on the market. "Without the doubt, the role of the company who penetrates the market is followed by mistakes, but general opinion is that pioneers are generously awarded. " The appropriate development of the marketing mix elements, supported by systematic implementation of planned activities is the only assurance of success and new product acceptance on the market. Those qualities that will be acceptable are developing together with those that will meet the needs of the selected segment. By defining the price of a new product, it is necessary to find the optimal ratio between the customer's willingness to pay "something more" and the manufacturer realization of the projected profits. Timely product placement in a custom channel sale is a great advantage of the "pioneer" product that creates a new category. Other than having a possibility to choose a sales channel, the pioneer sets the terms and conditions in that segment. Furthermore, promotion is a very important element when launching a new product on the market. By informing and getting to know the product, the goal is to bring innovation closer to consumers and to put it into their mind for a long time. During product life cycle, is not only foreseeing the new product success, but is reviewing strategies and plans, and eventually is adapting and changing them over the cycle. In this way, besides profit, the company makes experience, develops volume economics, generates reserves and is preparing for a potential price cut in the moment when appears a competitor which will try to take a part of the market share by imitating.



## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. PROCES UPRAVLJANJA STRATEGIJOM MARKETINGA.....	2
2.1. ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA.....	4
2.1.1. Analiza potrošača: segmentacija, pozicioniranje i odabir ciljnog segmenta.....	4
2.1.2. Analiza tržišta .....	9
2.1.3. Analiza konkurencije .....	10
2.1.4. Životni vijek proizvoda.....	11
2.2. ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA .....	16
2.2.1. Samoanaliza i karakteristike poslovanja .....	16
2.2.2. Unutarnja organizacija .....	17
2.3. BENCHMARKING .....	19
2.4. SWOT ANALIZA .....	19
2.5. IDENTIFIKACIJA I IZBOR STRATEGIJE .....	21
2.5.1. Misija .....	21
2.5.2. Generičke strategije – strategija diferencijacije .....	22
2.5.3. Odabir strategije za Dukatos .....	24
2.5.4. Implementacija strateškog plana.....	24
3. LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE .....	25
3.1. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA .....	25
3.1.1. Generiranje ideje.....	26
3.1.2. Razvoj koncepta.....	26
3.1.3. Testiranje koncepta .....	26
3.1.4. Razvoj strategije marketinga novog proizvoda.....	30
3.1.6. Komercijalizacija .....	31
3.2. ELEMENTI MARKETINŠKOG MIKSA;“ 4P“ .....	33
3.2.1. Tržišna svojstva proizvoda.....	33
3.2.2. Cijena.....	34
3.2.3. Prodaja i izbor kanala prodaje.....	35
3.2.4. Promotivni splet marketinga .....	36
3.3. PROCES PRIHVATANJA PROIZVODA.....	37

4. ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA .....	41
POPIS SLIKA.....	42
POPIS SHEMA.....	43
PRILOZI.....	44



## 1. UVOD

Ovaj diplomski rad promatra cjelokupan proces lansiranja proizvoda na tržište iz nekoliko različitih perspektiva. Nameće se potreba za istraživanjem i detaljnijim objašnjenjem onog, što se možda nekom na prvi pogled čini gotovo beznačajnim i u potpunosti jednostavnim. Međutim činjenica je da iza svakog detalja vezanog za proizvod: dizajna, pakiranja, boje, slova, izložbenog mjesta kriju sati, mjeseci pa i godine planiranih aktivnosti baziranih na nizu informacija, podataka i istraživanja. Odluke su donošane od strane cijele „posade“ poduzeća; top menadžmenta, odjela razvoja i kvalitete, odjela prodaje te marketinga, svaki sa svojim doprinosom poruci novog proizvoda koja nosi određeno značenje.

Tema diplomskog rada je vrlo zanimljiva i privlačna, jer promatra procese iz više perspektiva; potrošača i zadovoljenja vlastitih potreba te proizvođača i njegove želje za uspjehom, ista sadrži niz zadataka i postavljenih ambicioznih ciljeva kako bi ishod bio povoljan za obje strane.

Spomenuti proces razvoja i pokretanje svakog kotačića u usklađenom mehanizmu „odbrojavanja i lansiranja „ novog proizvoda poduzeća Dukat d.d. rezultiralo je otvaranjem novog segmenta, odnosno potkategorije u segmentu jogurta. Ime mu je DUKATOS, danas poznat na hrvatskom tržištu kao prvi grčki tip jogurta.

Također je bilo zanimljivo pratiti reakcije i prihvaćanje, odnosno stvaranje nove kategorije jogurta od strane potrošača. Kroz ovaj rad detaljno se upoznajemo sa time kako je nastala ideja o lansiranju proizvoda,; preko lansiranja, odabira kanala distribucije, ciljane marketing kampanje te kako je cjelokupno prihvaćanje proizvod na tržištu.

## 2. PROCES UPRAVLJANJA STRATEGIJOM MARKETINGA

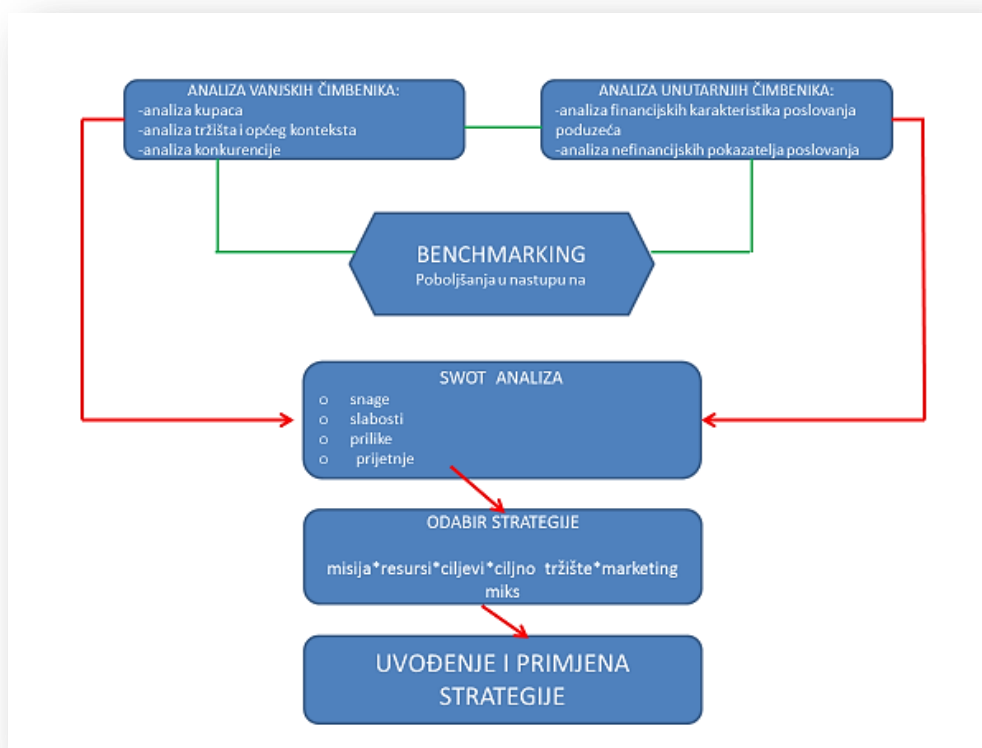
Ostvarivanje konkurentnosti i što je važnije, njezino održavanje u današnjim uvjetima poslovanja, za poduzeća predstavlja jedno od ključnih zadataka. „Kako biti najbolji u onome što radimo?“ U traženju odgovora na ovo pitanje, susrećemo se sa pojmovima poput: ciljevi, smjernice, strategija i dugoročnost, iz čije kombinacije možemo zaključiti da postavljanje dugoročnih ciljeva unutar okvirnih smjernica te njihova realizacija traži definiranje čvrste i pouzdane strategije poduzeća. Pri oblikovanju strategije nailazimo na nekoliko hijerarhijskih razina počevši od prve, korporativne strategije poduzeća kao cjeline koja se dalje definira za svaku pojedinu razinu strateške poslovne jedinice. Tako je pored strategije financija, ljudskih potencijala, strategije proizvodnje, istraživanja i razvoja, definirana i strategija marketinga koja je bez sumnje usklađena sa općom strategijom kompanije. I dok se na prvoj strateškoj razini definiraju misija, vizija, vrsta, rast i razvoj poslovanja, na razini marketinške strategije rješavaju se pitanja vezana uz tržište i konkurenciju. Nadalje, četiri aktivnosti poznate kao marketing miks ili popularni „4P“; proizvod, cijena, promidžba i prodajne aktivnosti te ciljna skupina na tržištu osnovni su elementi putem kojih strategija marketinga ostvaruje zadane ciljeve. „Marketinška strategija poduzeća je obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje poduzeće svjesno oblikuje i usvaja kako bi na temelju nje moglo učinkovito oblikovati ukupne marketinške napore i djelovanje, te ostvariti svoju misiju.“<sup>3</sup> Dakako, kako bismo što bolje formulirali te proveli našu strategiju, potrebno je prikupiti korisne i što kvalitetnije informacije na tržištu. Danas informacije predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa uspješnog poslovanja otkrivajući potrebe i želje naših potrošača i prateći najnovije trendove i događaje u okolini. Nakon što smo uzeli u obzir hijerarhiju strategija na različitim razinama, započinjemo sa procesom formuliranja strategije marketinga i to kroz sljedeće aktivnosti (slika 1.) :

1. Analiza vanjskih čimbenika
2. Analiza unutarnjih čimbenika
3. Benchmarking
4. SWOT analiza

---

<sup>3</sup> Previšić J. Bratko S.: “Marketing“ - N. Renko, J. Pavičić: “Strateški marketing“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2001., str.112

Slika 1. PROCES OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE



Izvor: Previšić J., Bratko S.: "Marketing- N.Renko, J. Pavičić: „Strateški marketing“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2001.

## **2.1. ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA**

Analizom informacija iz okružja određujemo karakteristike ciljnog tržišta i specifičnosti postojećeg i planiranog marketing miksa na istom, uzimajući u obzir sve pripadajuće odrednice, konkurenciju i djelatnost u kojoj poduzeće posluje.

Analizom kupaca utvrđujemo potrebe ciljnog segmenta potrošača na tržištu. Segmentaciju kupaca izvodimo prema zajedničkim karakteristikama i determinantama stvarajući tako homogene skupine.

Utvrđivanjem tržišnog potencijala, mogućnosti za ostvarivanje profita, trendova koji su u prošlosti stvorili tržište kakvo je ono danas te definiranjem ključnih čimbenika uspjeha, provodimo analizu tržišta i opće situacije koja na njemu vlada.

Analiza konkurencije je neizostavan element kada govorimo o vanjskim činiteljima poslovanja poduzeća pri čemu promatramo ona poduzeća koja opslužuju isto ciljno tržište i iste segmente kupaca. „Tko čini konkurenciju, koji su mogući izvori informacija i koju strategiju primjenjuje konkurencija?“, samo su neka od pitanja koja traže odgovore u analizi vanjskih čimbenika.

### **2.1.1. Analiza potrošača**

Analiza potrošača je podijeljena na tri segmenta:

- A) Segmentacija tržišta
- B) Pozicioniranje
- C) odabir ciljnog segmenta na tržištu

#### **A) Segmentacija tržišta**

Danas pri strateškom i marketinškom planiranju, nužno je provoditi segmentaciju. „Potrebe potrošača na tržištu postaju sve više diferencirane pa više ne mogu biti zadovoljene pristupom masovnog marketinga.“<sup>4</sup> Poduzeća navedenom problemu pristupaju na način da grupiraju kupce sa istim ili sličnim potrebama i potrošačkim ponašanjem odnosno vrše segmentaciju

---

<sup>4</sup> Dibb S.:“Marketing segmentation; strategies for success“, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, Year 1998, No:7, Page 394-406, Published Emerald, str 1.

tržišta: “strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe različitih segmenata potrošača.”<sup>5</sup>

No, unatoč pažnji koja se posvećuje privlačnosti određenog segmenta ili uloženi resursa, neke činjenice dokazuju da poduzeća imaju problem u provođenju procesa segmentacije jer isti ne donosi očekivane rezultate. Stoga pri odluci o njezinom provođenju razmatraju se tri osnovna pitanja:

1. Da li je segmentacija i njezino provođenje dobra zamisao?
2. Što možemo učiniti kako bismo umanjili mogućnost neuspjeha?
3. Zašto ponekad proces segmentacije ne nosi željene rezultate?

U traženju odgovora, polazna osnova je pretpostavka da potrošači iskazuju heterogenost u svojim preferencijama o proizvodu i ponašanju pri kupnji. „Potraga za ravnotežom između varijabilnosti u potrošačkim potrebama i ograničenja u raspoloživim sredstvima, kao dio procesa segmentacije“<sup>6</sup> pomažu poduzeću da se suoče sa problemom heterogenosti.

Segmentacija je ključna unutar strategije marketinga jer sve dok konkurencija imitira ili opslužuje po uzoru na segmentaciju određenog poduzeća, ono ima konkurentsku prednost pa čak i ako proizvodi standardizirane proizvode. “Ukoliko je pritom proizvod, namijenjen određenom tržišnom segmentu specifičan, tada je njegova konkurentska prednost uvelike povećana.”<sup>7</sup> Bolje razumijevanje tržišnih segmenata prema kojima se usmjeravaju marketinški napori pridonosi stvaranju konkurentске prednosti. Transparentnost i jasnoća u planiranju marketinških programa i naglašavanju zahtjeva karakterističnih za određenu grupu potrošača, bolje razumijevanje želja i potreba potrošača, samo su neke od prednosti koje donosi proces segmentacije.

Proces se provodi kroz tri faze<sup>8</sup>:

1. Identifikacija segmenta prisutnih na tržištu
2. Odabir i orijentacija na ciljnu grupu
3. Pozicioniranje

---

<sup>5</sup> Previšić J., Bratko S.: “Marketing“-T.Vranešević: “Segmentacija, pozicioniranje i predviđanje“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2001., str 189.

<sup>6</sup> Green, P.E. “A new approach to market segmentation“, Business Horizons, 1977,20,61-73

<sup>7</sup> McBurnie, T.; Clutterbuck, D. “Give Your Company the Marketing Edge“, Penguin Books, 1988, London

<sup>8</sup> Kotler, P. “Marketing Management“, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.,1984: tzv. STP(segmentation-targeting-positioning) model segmentacije

Slika 2.: PROCES SEGMENTACIJE I ODABIRA SEGMENTA NA TRŽIŠTU



Izvor: Previšić J., Bratko S.: "Marketing", Sinergija 2001., Vranešević T.: poglavlje 8: str. 191-Segmentacija, pozicioniranje i predviđanje

Slika broj 2. prikazuje proces koji započinje agregacijom potrošača u grupe maksimizirajući homogenost unutar, te heterogenost između segmenata. Promatrajući proces kao cjelinu, u želji da izbjegnemo neuspjeh postizanja ciljeva, poduzimamo određene aktivnosti:

- prije početka procesa, pri čemu je nužno razumjeti faktore koji pridonose uspješnom ishodu
- za vrijeme analiza koje provodimo unutar procesa
- poslije procesa, odnosno nakon ostvarenog ishoda

U toku procesa važno je identificirati one kriterije prema kojima se segmenti mogu razmatrati.

Check-lista<sup>9</sup> Kotlera prema kojoj tržišni segment može biti mjerljiv navodi:

- profitabilnost, pri čemu segment mora biti dovoljno velik da bi bio profitabilan
- dostupnost, kupci moraju biti dostupni u smislu različitih marketinških aktivnosti
- aktivni segmenti koji moraju biti opsluživani sa efektivnim programima marketinga
- stabilnost definirana kroz resurse koji moraju biti sigurno uloženi

<sup>9</sup> Check-lista, kontrolna lista

Ovaj modus omogućuje marketinškim stručnjacima da prate i kontroliraju proces kroz cijelo vrijeme njegova trajanja.

Nakon što su različiti segmenti na tržištu identificirani, u post - segmentacijskom procesu potrebno je definirati čimbenike koji utječu na odluku „ da li usmjeriti napore prema jednom segmentu ili ne.“ Abratt<sup>10</sup> navodi sljedeće „ kriterije privlačnosti“ prema kojima donosimo odluku: dostupnost kupca, konkurentski položaj, veličina tržišta, očekivani rast tržišta, i usklađenost tržišta sa organizacijskim ciljevima i sredstvima.

Možda je ipak najteži dio posla definirati one faktore koji doprinose uspjehu segmentacije i koji se razmatraju prije početka samog procesa. Neki se ističu poput odlično osmišljenih planova, predanost i uključenost top menadžmenta, veći broj polaznih osnova za provođenje segmentacije, spremnost na tržišne promjene te kreativno promišljanje. Unutar toga pažnju treba skrenuti maksimalno na jasno definirane ciljeve sa naglaskom na komunikaciju sa tržištem, pažljivu organizaciju sa višefunkcionalnim projektnim timovima, razmatranje rezultata istraživanja, promociju i marketing trendove te implementaciju istih koja uključuje testiranje i kontrolu.

Pa onda , koji bi odgovor bio na pitanje “što moramo učiniti kako bismo izbjegli neuspjeh pri provođenju segmentacije?.”<sup>11</sup> Zasigurno da pažljivo planiranje omogućuje postavljanje jasnih ciljeva pa marketing menadžeri od početka trebaju znati što žele postići. Provođenje analiza i istraživanja je nužno kako bismo što bolje razumjeli potrošače, konkurenciju, vlastite snage te okružje u kojem poslujemo. Dobivene rezultate potom koristimo u izgradnji segmenata, odluci kojem ciljnom segmentu usmjeriti napore i gdje se želimo pozicionirati. Takve strateške aktivnosti i odluke koristimo kao polaznu osnovu za razvoj određenog marketinškog programa. Pri davanju odgovora na već navedena tri pitanja važna za segmentaciju, zaključujemo da proces vodi do boljeg razumijevanja potrošača, bolje izgradnje konkurentnosti i povećane efektivnosti alokacije resursa.

---

<sup>10</sup> Abratt, R.: „Market segmentation practices pf industrial marketers“, Industrial Marketing Managment, 1993, 22, 79-84

<sup>11</sup> Dibb S.: „Marketing segmentation: strategies for success“, Marketing Inteligence & Planning, Vol. 16.,Year 1998, No:7, Page 364-406, Publisher Emerald

## **B) Pozicioniranje**

Poduzeća usmjeravajući se na različite segmente, isticanjem pojedinih značajki, žele zauzeti povoljnu poziciju u odnosu na konkurenciju i njene proizvode. Upravo ta distinktivnost predstavlja poziciju proizvoda u mislima potrošača, njihovu predodžbu o proizvodu u usporedbi s proizvodima konkurencije. Pozicioniranje proizvoda je razvijanje marketinškog miksa pri čemu su uključeni svi elementi koje kupci žele i očekuju. Svaka grupa na tržištu ima jedinstvenu potražnju ovisno o cijeni, značajkama proizvoda, prodajnim mjestima i načinima prodaje. Prilagođavanjem elemenata miksa očekivanju kupaca ili utjecajem na njihovu svijest teži se postizanju željene pozicije. Na taj način najefektivnije iskorištavamo tržišne prilike jer upravo to i je svrha politike marketinga; kreiranje proizvoda, cijene, kanala i načina promocije koja će najbolje odgovarati odabranim segmentima tržišta. Tako se oskudna materijalna sredstva i ljudski potencijali ne rasipaju neekonomično već se selektivno usmjeravaju na onaj dio tržišta i potrošača gdje će donijeti najbolje rezultate.

„Pozicioniranje proizvoda jedan je od primarnih ciljeva poduzeća; proizvesti proizvod i predstaviti ga na način kako to kupac „želi“ ili približiti proizvod onoj predodžbi, imidžu koji taj segment ima o idealnom proizvodu kao sredstvu podmirivanja potreba, želja i zahtjeva.“<sup>12</sup>

Kao polaznu osnovu pozicioniranja, stvaranja imidža te razvoju čvrstog brenda koristimo prethodno provedenu segmentaciju, koja kroz definiranje ciljnih skupina pruža smjernice za definiranje optimalne pozicije za poduzeće. Pozicioniranje se vrši pomoću rezultata istraživanja tržišta pri čemu se ono može provesti na nekoliko načina; može se osnažiti postojeća pozicija u predodžbi potrošača, zauzeti slobodno područje koje nitko ne opslužuje ili se re pozicionirati, odnosno zauzeti povoljniju poziciju u svijesti potrošača.

## **C) Odabir ciljnog segmenta na tržištu**

Nakon što smo identificirali postojeće segmente, utvrdili poželjnu poziciju u svijesti potrošača, moramo donijeti odluku da li i gdje usmjeriti napore koji će omogućiti realizaciju ciljeva. Za svako tržište formira se prikladan marketinški miks te se na temelju provedenih analiza procjenjuje koji segment je pri tom najprikladniji. Otkrivaju se specifične, profitabilne grupe i kanali unutar ciljnog tržišta prema kojima će poduzeće usmjeriti posebno formulirane

---

<sup>12</sup> Previšić J., Bratko S. ;“Marketing“, - T. Vranešević:“Segmentacija, pozicioniranje i predviđanje“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2001., str 189



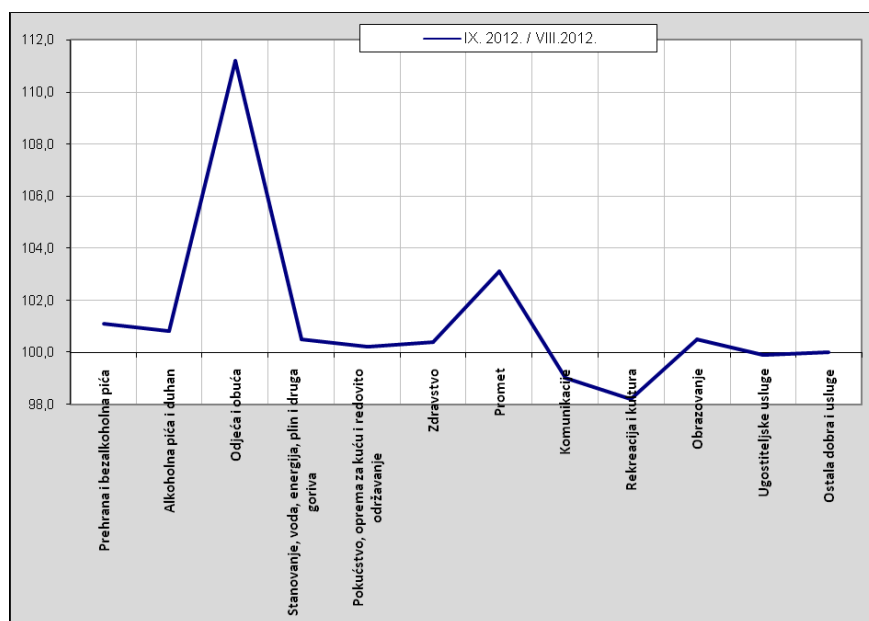
i prilagođene strategije marketinga i prodaje. Ustanovi li poduzeće da postoji potencijal u određenom segmentu i da može dobiti više od uloženi sredstva ono mora odlučiti na koji način će opsluživati određeni segment. Usklađeno djelovanje elemenata miksa prema odabranom segmentu jamči uspjeh provedene strategije. Tim vezano, postoje tri marketinške strategije opsluživanja ciljnog tržišta:

- a. diferencirani marketing
- b. koncentrirani marketing (dobra pozicija proizvoda na ciljnom segmentu)
- c. nediferencirani pristup (isti proizvod, ista promocija, ista cijena)

### **2.1.2. Analiza tržišta**

Pri definiranju strategije marketinga neizbježno je provesti analizu stanja na tržištu. Stoga tvrtka Dukat d.d. uoči plana lansiranja proizvoda DUKATOS detaljno proučava i istražuje tržište. Polazna osnova praćenja tržišta dakako da su panel podaci tržišta mliječnih proizvoda. Trendovi rasta, pa čak i pada te tržišni udjeli kategorija i igrača, samo su jedan od indikatora „skeniranja“ tržišta. Nadalje, praćenje prosječnih cijena kategorija i proizvoda također daju uvid u potencijal i atraktivnost novog proizvoda. Ono ne manje bitno jest i praćenje uspješnosti novih proizvoda, brzina njihove stope rasta, prosječna cijena koju dosežu na polici, odabir kanala distribucije i slično. Sve su to važni pokazatelji koji pomažu u analizi te postavljanju ambiciozno-realnih ciljeva, nužno potrebnih za razvoj novog proizvoda. Također istraživanja u mliječnoj branši pokazuju da hrvatski potrošač s lakoćom prihvaća nove kategorije van generičkih kategorija, što tvrtki Dukat d.d. ide u prilog u fazi lansiranja novih proizvoda.

Slika 3.: INDEKSI POTROŠAČKIH CIJENA U RUJNU 2012. U ODNOSU NA KOLOVOZ 2012.



Izvor: Priopćenje DZS br. 13.1.1/9. od 16.10.2012.

Slika broj 3. prikazuje cijene dobara i usluga za osobnu potrošnju, mjerene indeksom potrošačkih cijena koje su u prosjeku više u rujnu 2012. za 1,4%, a u odnosu na rujnu 2011., tj. na godišnjoj razini, više su za 5,0%, dok su u godišnjem prosjeku više za 2,9%.

Cijene prehrane i su u prosjeku više za 1,1% što znači da rastu manje o tržišta međutim i dalje su u fazi rasta.

Kompaniji Dukat d.d. je vjera u novi proizvod DUKATOS bila jača od trendova kategorije hrane s obzirom da je kategorija rasla manje od tržišta, odnosno stagnirala te se unatoč pokazateljima išlo dalje u fazu analize konkurencije.

### 2.1.3. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije neizostavni je dio u složenom procesu „lansiranja novog proizvoda“. Prilikom stvaranja DUKATOSA naravno da su potezi te sama pozicija konkurencije utjecali na daljnji tijek razvoja proizvoda. U trenutku stvaranja ideje, na hrvatskom tržištu nije bilo sličnog proizvoda. Činilo se da konkurencija nije detektirala potencijal za „nekom novom vrstom“ jogurta dok je tvrtka Dukat d.d. imala za cilj prva lansirati grčki tip jogurta. Ono što je bila opasnost je što je konkurencija tržišni lider u segmentu jogurta te što si zasigurno neće dopustiti gubitak tržišnog udjela. Pretpostavka je bila da će generički jogurt braniti sa

spuštanjem cijene što bi za DUKATOS značilo manju prodaju ukoliko razlika bude velika s obzirom da prema istraživanju agencije za istraživanje tržišta GFK iz 2011. godine potrošač za probu novog proizvoda u kategoriji hrane nije spreman platiti više od 20% razlike<sup>13</sup> za novi proizvod u istoj grupi. Unatoč pretpostavkama za rušenje cijene konkurencije tvrtku Dukat d.d. isto nije obeshrabilo za lansiranje proizvoda.

#### 2.1.4. Životni vijek proizvoda

Nakon što je određena ciljna skupina, željenu tržišnu poziciju potrebno je sagledati sa stajališta životnog ciklusa proizvoda. „Kombinacija proizvoda i tržišta temelj je cijele koncepcije životnog vijeka proizvoda“<sup>14</sup>

Životni ciklus proizvoda koncepcija je koja predstavlja da proizvodi prolaze nekoliko faza od trenutka njihova uvođenja na tržište pa sve do njihova nestanka sa istog. Korisna je iz razloga što marketinškim stručnjacima, kroz uvid u dinamiku kretanja proizvoda u odnosu na konkurenciju, pomaže da predvide prodaju odnosno potražnju za konkretnim proizvodom.

Zapravo, strategija proizvoda i profiti najčešće predstavljaju funkcije koje proizlaze iz koncepta životnog ciklusa proizvoda. Kada kažemo da proizvod ima svoj životni vijek, znači da:

- ✓ je vremenski ograničen
- ✓ svaka faza proizvoda za poduzeće predstavlja različite izazove, zadatke, mogućnosti ali i određene probleme
- ✓ profiti se u različitim fazama razlikuju, ovisno o tome da li rastu ili padaju
- ✓ svaki od proizvoda u različitoj fazi životnog vijeka zahtjeva različite marketinške, financijske strategije, strategije ljudskih potencijala koje su usklađene sa općom strategijom poduzeća

Razvijajući temu, u literaturi nalazimo nekoliko klasifikacija i definicija svake od faza<sup>15</sup>, no kao osnovu koristimo klasifikaciju životnog vijeka proizvoda na četiri osnovne faze:<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> GFK srpanj 2011.

<sup>14</sup> Tipurić D. :“Konkurentna sposobnost poduzeća“, Strategija marketinga“- M.Marušić, Sinergija, 1999., Zgb

<sup>15</sup> Pet faza; uvođenje, brzi rast, turbulencija, zrelost, opadanje-Cunningham: „Marketing Management Approach“

<sup>16</sup> Kotler P.: “Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb, Mate, 2001.

- a) Uvođenje
- b) Rast
- c) Zrelost
- d) Opadanje

a) U fazi uvođenja, za novi proizvod koji lansiramo na tržište, pretpostavka je da se za njega još nije razvila određena tržišna skupina pa ne postoji gotovo nikakva izravna konkurencija. Primarni cilj je razvoj tržišta i privlačenje određenog broja kupaca. U takvoj situaciji potrebno je izdvojiti velika sredstva za promociju koja se temelji prije na uvjeravanju i motivaciji potrošača da kupe proizvod nego na naglašavanju imidža i brenda. Stimulacija primarne potražnje je strategija koja se provodi u ovoj fazi stavljajući naglasak na pozitivne odlike proizvoda. Za pretpostaviti je da će rast prodaje biti usporen. Nekoliko je razloga tako usporenog rasta; tehnički problemi odnosno „dječje bolesti proizvoda“<sup>17</sup> ili „proizvodnja bez pogrešaka“, sporo proširenje proizvodnih kapaciteta, otpori kupaca radi promjena, nepovjerenje prema isticanim prednostima i mogućem uspjehu proizvoda. „U slučaju skupih novih proizvoda, rast prodaje usporavaju i dodatni čimbenici poput malog broja kupaca koji si mogu priuštiti neki novi proizvod“<sup>18</sup>

Već spomenuti, nužno povećani promocijski troškovi javljaju se zato što je potrebno informirati potrošače o novom, nepoznatom tipu jogurta koji probija tržište. Također je potrebno odabrati kvalitetne kanale prodaje, odnosno formate prodajnih mjesta gdje smatramo da će se proizvod prodavati. Određivanje visoke cijene prilikom lansiranja opravdano je s obzirom na strategiju marketinga oko pozicije branda u kategoriji, visoke stope marketinškog ulaganja, te kompleksnosti proizvodnje radi malih šarži pri samom početku lansiranja.

#### b) Faza rasta

Dvije su činjenice važne za ovu fazu; visoka dostupnost i ATL / BTL<sup>19</sup> kampanja što će rezultirati kupnjom proizvoda od strane potrošača te ujedno i zadržati dio kupaca koji su probali proizvod u prethodnoj fazi lansiranja. U fazi rasta profiti se povećavaju s obzirom na to da su promocijski troškovi raspršeni kroz veći obujam poslovanja te jedinični troškovi

---

<sup>17</sup> Naziv simbolički predstavlja određene nedostatke prisutne u početnoj fazi razvoja proizvoda koje se vremenom ispravljaju te na taj način usavršava proizvod koji će biti bliži potrošačima

<sup>18</sup> Kotler P.: “ Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola“, IX izdanje, Zagreb, Mate, 2001., str.351

<sup>19</sup> ATL- TV kampanja i BTL sve ostale vrste promocije izuzev TV-a (promocije, jumbo reklame, plakati, wobleri.....)

proizvodnje padaju zbog povećanja prodaje. Strategija faze rasta bazira se na otvaranju nove kategorije proizvoda „grčki tip jogurta“. Profit u fazi rasta kompanija dalje ulaže u marketing i promociju i lansira ekstenzije okusa kako bi dugoročno ostvarila veće koristi te kako bi nova kategorija dobila svoj značajni tržišni udio.

#### c) Faza zrelosti

Primarni cilj poduzeća tijekom ove faze, koja najčešće traje dulje nego ostale, jest zadržavanje tržišnog udjela i praćenje trendova potražnje za raznim ekstenzijama proizvoda, odnosno uglavnom se radi o novim okusima i pakiranjima. Na taj način se i dalje privlači kupce, odnosno odvlači ih od konkurentskih proizvoda koji u međuvremenu dolaze na tržište.

Iako dolazi do opadanja stope rasta, zrelost u opadanju prodaje nastupa kada se kupci počinju usmjeravati na supstitute i ostale konkurentske proizvode. U fazi zrelosti poduzeća trebaju pristupiti sistematski i razmotriti strategiju tržišta, proizvoda i eventualnu promjenu marketing miksa obzirom da dolazi do preusmjeravanja sredstava na profitabilnije i nove proizvode. Sada već male razlike diferenciraju proizvod od konkurencije pa kreativno oglašavanje i promocija postaju još važnije. Kako je proizvod pozicioniran i percipiran u svijesti potrošača također je jedno od ključnih pitanja za ovu fazu.

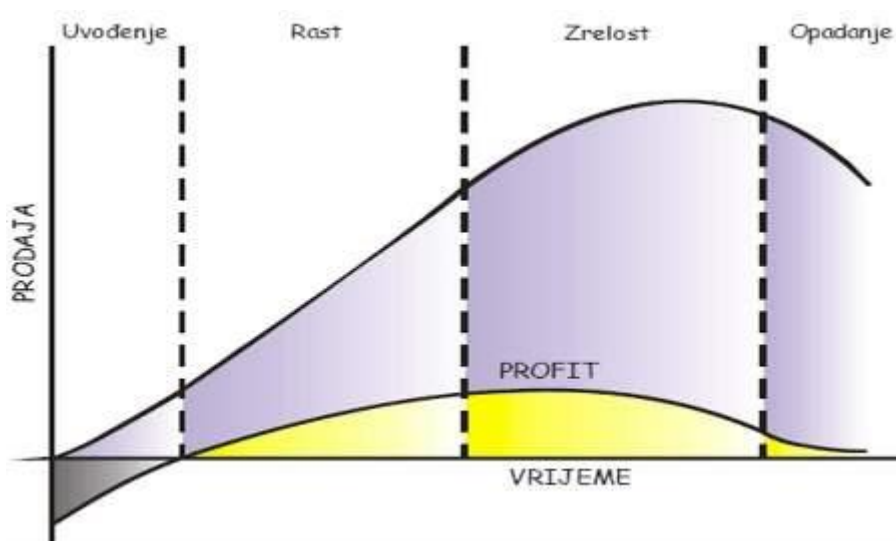
#### d) Faza opadanja

Strateški cilj je dobiti što više profita dok potražnja za ovim proizvodom postoji uz napomenu da šarže moraju biti i dalje zadovoljavajuće.

Detaljnijim objašnjenjem svake od faza ciklusa, možemo zaključiti nekoliko činjenica proizašlih iz cijele koncepcije. Iako se najbolje koristi u definiranju dinamike proizvoda na tržištu te kao sredstvo kontrole karakteristika određenog proizvoda, kritika koncepciji upućena je zato što u obzir ne uzima činjenicu da većina proizvoda ima jedinstvenu dinamiku rasta prodaje. Stoga poopćavanje krivulje životnog vijeka proizvoda manje služi kao sredstvo preciznog predviđanja jer nema točno utvrđenog trajanja svake od faza i ostalih fiksnih determinanti. Međutim prilikom lansiranja novog proizvoda na tržište koncepcija životnog ciklusa je uvelike korisna za planiranje intenziteta prodaje novog proizvoda. Temeljno na predviđanju, menadžment može kreirati marketinški miks koji će pomoći u prihvaćanju proizvoda na tržištu. Ukoliko, nakon uvođenja proizvoda, prodaja ne prati predviđeno, možemo promijeniti marketing plan ili revalorizirati predviđanja.

Prikazom br. 4. osim krivulje životnog ciklusa proizvoda kojom pratimo kretanje obujma prodaje i profita, te u shemi br. 1. navodimo i glavne odrednice za svaku od faza, pri čemu je, za nas najinteresantnija faza uvođenja proizvoda sa pripadajućim ciljevima i strategijama marketinga.

Slika 4.: KRIVULJA ŽIVOTNOG VIJEKA PROIZVODA



Izvori: Kotler P.; „Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb  
Cunningham W.H., Cunningham C.M., Swift C.M.: „Marketing –A Managerial Approach“, South-Western Publishing Co.,  
Cincinnati, 1987.

Shema 1.: SAŽETAK STRATEGIJA KARAKTERISTIČNIH ZA SVAKU POJEDINU FAZU U VIJEKU PROIZVODA

	UVOĐENJE	RAST	ZRELOST	OPADANJE
<b>KARAKTERISTIKE:</b>				
PRODAJA	niska prodaja	u brzom porastu	kulminacija prodaje	u opadanju
TROŠKOVI	visoki proizv. i mktg troškovi po potrošaču	prosječni po potrošaču	niski po potrošaču	niski po potrošaču
PROFITI	negativni	u porastu	visoki	u opadanju
POTROŠAČI	inovatori	rani usvajatelji proiz.	srednja većina	kolebljivci
KONKURENCIJA	nema izravne konk.	broj u porastu	stabilan br. koji započinje opadati	broj u opadanju
PROIZVODI	ograničen broj modela s čestim modifikacijama			
<b>MARKETINŠKI CILJEVI:</b>				
	pridonijeti svjesnosti o proizvodu i njegovu korištenju	maksimizirati udio na tržištu	maksimizirati profit dok se štiti udio na tržištu	smanjiti troškove i ubrati zaradu 'izvučenu' iz marke
<b>STRATEGIJE</b>				
PROIZVOD	ponuditi osnovni proizv.	dodaci proizvodu	diferencija marki/modela	izbaciti slabe proizvode
CIJENA	visoke, nema konk. pa ni strat. smanjivanja cijene	cijena za penetraciju trž.	cijena ista/bolja od konk.	sniženje cijene
DISTRIBUCIJA	selektivna distribucija	intenzivna distribucija	intenzivna distribucija	izvršiti selekciju-neprofitne
OGLAŠAVANJE	svijest o proizv. među ranim usvajачima, stimulacija primarne potražnje, publicitet	svijest/interes masovnog tržišta	naglasiti razlike/koristi koje nudi marka	spustiti se na razinu potrebnu za zadržavanje lojalnih potr.
UNAPREĐENJE PRODAJE	jako unapređenje prodaje kako bi se proizvod probao i kupovao	smanjiti unapređenje prodaje kako bi se iskoristila potražnja jakih potrošača	povećati kako bi se ohrabрила promjena marke	smanjiti na najnižu razinu

Izvor: Kotler P.: "Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola", IX izdanje, Zagreb, Mate, 2001

## 2.2. ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA

Analizom unutarnjih čimbenika utvrđujemo financijske aspekte poslovanja: razinu i karakteristike prodaje, profitabilnost na tržištu, naplatu potraživanja od kupaca i strukturu dužnika te financijsku nedisciplinu popularnu pri analizi tržišta hrvatske. Zadovoljstvo kupaca, povoljan imidž, goodwill<sup>20</sup> i percepcija inovativnosti od strane ciljnog segmenta, samo su neki od nefinancijskih aspekata koji predstavljaju unutarnje čimbenike i koji se izgrađuju kroz duže vrijeme poslovanja.

### 2.2.1. Samoanaliza

Dukat je mliječna industrija d.d., sa sjedištem u Zagrebu, vodeća je mliječna industrija u Hrvatskoj sa stoljetnom tradicijom proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda, koja je prerasla u regionalnu kompaniju, zahvaljujući organskom rastu te akvizicijama. S osam proizvodnih pogona u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji, Dukat grupa je danas vodeća regionalna mliječna industrija. Dukat grupu uz Dukat čini 13 povezanih poduzeća sa sjedištima u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, Kosovu i Bugarskoj. U Hrvatskoj u Dukat grupi danas radi više od 1400 zaposlenika, u tri proizvodna pogona: u Zagrebu, Bjelovaru i KIM mljekari Karlovac, koja je i povezano poduzeće, te u dva povezana poduzeća - LA LOG za prijevoz i distribuciju te B.P.A.C. za iznajmljivanje i lizing automobila. U 2016. godini tvrtka Dukat d.d. je ostvarila prihod od prodaje od 1.603,4 milijuna kuna, od kojih 86,1 posto na domaćem tržištu.

Dukat d.d. od 2007. godine posluje u sastavu Lactalis grupe, vodeće svjetske mljekarske grupe te vodećeg proizvođača sireva u svijetu, čime postaje centar razvoja i širenja mljekarske industrije u Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi.

Kao vodeća robna marka mlijeka i mliječnih proizvoda, tvrtka Dukat d.d. uspješno odgovara na želje i potrebe potrošača. Inovativnost, inzistiranje na kvaliteti i primjena najnovijih dostignuća u prehrambenoj i mliječnoj industriji osigurali su tvrtki Dukat d.d. poziciju tržišnog lidera te predvodnika trendova u mliječnoj industriji.

Svoje poslovanje tvrtka Dukat d.d. temelji na preradi svježeg sirovog mlijeka najviše kvalitete, proizvedenog na hrvatskim mliječnim farmama. U 2016. godini tvrtka Dukat d.d. je

---

<sup>20</sup> Goodwill - razlika između vrijednosti neke tvrtke na tržištu dionica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine



suradivala s više od tri tisuće proizvođača mlijeka od kojih je otkupio 262 milijuna kilograma svježeg sirovog mlijeka, 40,7 posto ukupnog otkupa mlijeka u Hrvatskoj, čime potvrđuje status najvećeg otkupljivača i prerađivača mlijeka u Hrvatskoj. Proizvodni asortiman čine mlijeko, mliječni proizvodi i sirevi, a obuhvaća gotovo 400 proizvoda, od kojih se dio izvozi 90-ka zemalja svijeta. Godišnje se na hrvatsko tržište lansira 40-ak novih proizvoda.

Tvrtka Dukat d.d. ima implementirane međunarodne norme koje osiguravaju vrhunsku kvalitetu, sigurnost i zdravstvenu ispravnost hrane: ISO 9001 za sustav upravljanja kvalitetom, ISO 22000 za upravljanje sigurnošću hrane, IFS, HACCP te košer i halal certifikat za pojedine skupine proizvoda, kao i ISO 14001 za sustav upravljanja okolišem.

### **2.2.2. Unutarnja organizacija**

Iz grafičkog prikaza organizacijske kulture poduzeća Dukat d.d. (slika broj 5.) primjećujemo da ista posjeduje funkcijsku organizacijsku strukturu standardnog oblika<sup>21</sup> kod koje se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova obavlja prema poslovnim funkcijama u poduzeću. Svaka organizacijska jedinica obavlja jednu ili više poslovnih funkcija za poduzeće kao cjelinu. Kriterij po kojemu se odlučilo uspostaviti takvu strukturu su prvenstveno brojni proizvodi poduzeća koji su namijenjeni istoj kategoriji kupaca na istom tržištu (područje Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Albanije i Jugoslavije). Prilikom samo analize poduzeća Dukat d.d. zanimljivo je spomenuti njegovu prepoznatljivu i specifičnu organizacijsku kulturu. Karakterizira ga uslužna orijentacija-stavljanje potrošača u prvi plan, povećanje kvalitete i zadovoljstva potrošača, njegovanje dobrih poslovnih odnosa, otvorenost i spremnost za komuniciranje. Dinamična radna atmosfera sačinjena od ambicioznih ljudi koje karakterizira otvorenost i povjerenje upućuje na "kulturu orijentiranu zadatku"<sup>22</sup>. Vidljivi znaci kulture poput statusnih simbola, žargona, tradicija rituala i ceremonija njegovani su u poduzeću. Način življenja djelatnika, posebice menadžmenta, u skladu je s cjelokupnim imidžem poduzeća. Odijevanje, sportovi, i sl. ističu profesionalnost svojih djelatnika. Obzirom na prirodu i vrstu poslovanja, intenzivnom komunikacijom unutar i izvan granica Hrvatske, stvoren je interni rječnik tipičan za organizaciju sačinjenu od ljudi koji njeguju

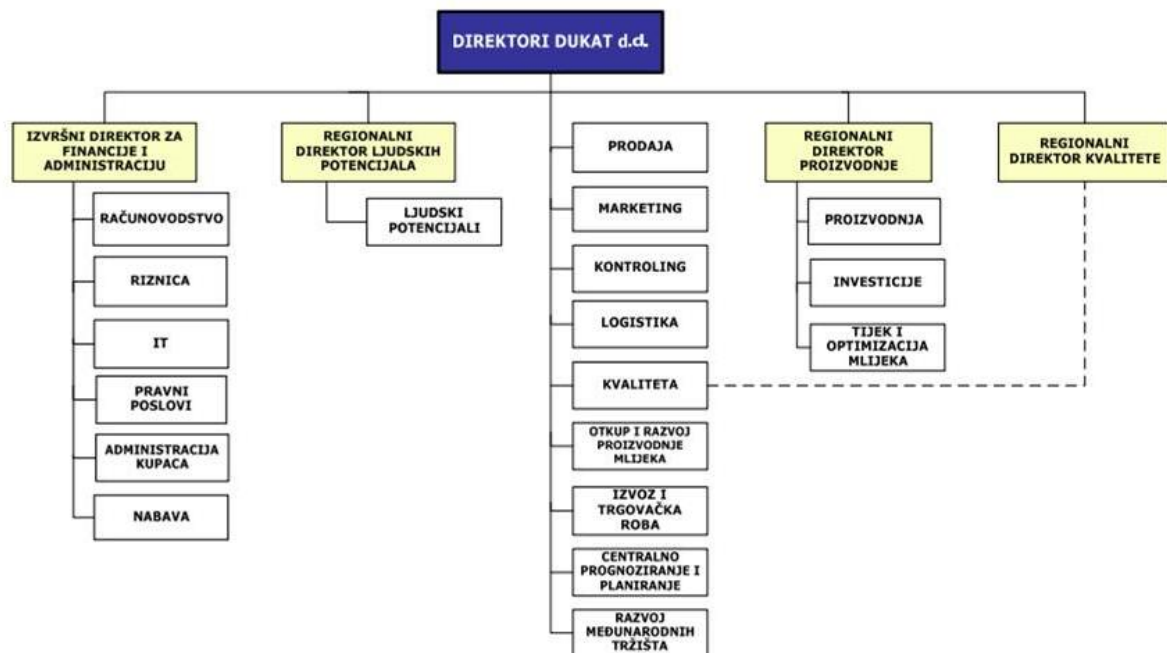
---

<sup>21</sup> Standardni oblika karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija-Sikavica P.: „Poslovna organizacija“, MATE, Zagreb, 1999, str. 175

<sup>22</sup> Sikavica P.; „Poslovna organizacija“, MATE, Zagreb, 1999., str.599

kulturu komunikacije. "Kao jedan od najupečatljivijih simbola korporacijske kulture"<sup>23</sup> rituali i ceremonije igraju važnu ulogu u izgradnji imidža; održavanje svečanosti prilikom uvođenja novih strateških proizvoda, tradicionalni Božićni domjenak namijenjen poslovnim partnerima, održavanje sportskih događaja sa biciklističkim klubom Dukat te organizirana druženja za djelatnike poduzeća.

Slika 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA Dukat d.d.



Izvor: Dukat d.o.o., Čavićeva 9, Zagreb

<sup>23</sup> Ibid str. 610

### **2.3. BENCHMARKING**

Benchmarking, "potraga za ljudima i organizacijama u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihova znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju vlastitog uspješnog poslovanja."<sup>24</sup> Benchmarkingom dobivamo iskoristivu mogućnost poboljšanja vlastitog nastupa na tržištu nalazeći prilike za nove operacije, aktivnosti, postupke i tehnologije. U tom procesu "dopuštene imitacije" promatramo sve one koji su u nekom području superiorni bez obzira na djelatnost kojom se bave.

### **2.4. SWOT ANALIZA**

Kako bi proces oblikovanja marketinške strategije bio potpun, nužno je provesti tzv. SWOT analizu. Sastavljena od prvih slova svojih ključnih elemenata<sup>25</sup> definira prilike i prijetnje na tržištu, te snage i slabosti koje karakteriziraju poduzeće prilikom nastupa na istom. SWOT analiza sastavni je dio sustavnog oblikovanja i razvijanja marketinške strategije. Definirajući sadašnje odrednice određujemo budući položaj poduzeća na tržištu u odnosu na konkurenciju. Njezina jednostavnost, transparentnost te niski troškovi izrade omogućuju da se provodi na svim razinama i u svim fazama životnog ciklusa proizvoda.

---

<sup>24</sup> Ibid str. 120.,

<sup>25</sup> Strengths, weaknesses, opportunities, threats

Shema 2. SWOT ANALIZA DUKAT d.d

<b>prilike</b>	<b>prijetnje</b>
ulaganje u inovacije - biti prvi na tržištu i korak ispred konkurencije - grčki tip jogurta Dukatos i Fit proteinski segment kao nedavni pozitivni primjeri	širenje asortimana konkurencije - domaćih proizvođača i distributera robe inozemnih proizvođača
marketinške kampanje za nove ili sezonske proizvode, ali i branda Dukat općenito (važnost prisustva i razvoja domaćeg proizvođača)	širenje asortimana domaćih i stranih trgovačkih lanaca, često jeftinijom robom i robom slabije kvalitete
maksimalno korištenje novih komunikacijskih kanala - internet i društvene mreže, za jačanje branda	sve veća cjenovna osjetljivost krajnjih potrošača na maloprodajnu cijenu
ugled i imidž tvrtke pridonosi jačanju tržišnih udjela	
razvoj ideja i iskustava s kompanijama koje posluju unutar međunarodno prisutne Lactalis grupacije	
razvoj i uvoz drugih kategorija roba , sladoled	
razvoj privatnih robnih marki za domaće trgovačke lance	
<b>snage</b>	<b>slabosti</b>
vodeća uloga na mliječnom tržištu RH	jačati prisutnost kroz zastupljenost šireg asortimana u ponudi discountera čiji udio na tržištu raste (Lidl)
kvaliteta proizvoda i prepoznatljivost branda	jačanje izvoza, posebice u zemlje okruženja
tradicija u kvaliteti i proizvodnji	razvoj privatnih robnih marki za strane trgovačke lance koji posluju u RH, ali za njihove podružnice u drugim zemljama
jaka logistika - proizvodi se isporučuju na najmanja i najudaljenija prodajna mjesta	
domaći proizvođač - utjecaj na svijest krajnjih potrošača o važnosti kupovine proizvoda domaćih proizvođača kroz razne kampanje	
širina asortimana	
organizacijska fleksibilnost u proizvodnji i prodaji, a kao odgovor na stalno prilagođavanje promjenama na tržištu	
odgovorno društvena kompanija	
Zajedničke Cross category akcije sa drugim jakim tvrtkama u zemlji	
briga za proizvod od proizvodnje, preko distribucije i isporuke, sve do krajnjeg potrošača (feedback, besplatni potrošački telefon)	

## **2.5. IDENTIFIKACIJA I IZBOR STRATEGIJE**

Nakon što smo utvrdili uvjete na tržištu na koje poduzeće nema izravan utjecaj, prepoznali prisutne potencijalne segmente kupaca te utvrdili položaj vlastitog poduzeća na istom, slijedeći korak je izbor odgovarajuće strategije marketinga koja će biti u skladu sa navedenim odrednicama i strateškim ciljevima. Njihovom realizacijom poduzeće želi stvoriti konkurentsku prednost. Prilikom odabira orijentiramo se na slijedeće:

- a) Definiranje misije
- b) Specificiranje ciljeva i ciljnog tržišta
- c) Utvrđivanje resursa
- d) Oblikovanje odgovarajućeg marketing miksa

### **2.5.1. Misija**

Odgovara na pitanje "što je razlog postojanja i djelovanja?" objašnjavajući svrhu i smisao poslovanja. Formulirana je na način da naglašava proizvod koji poduzeće proizvodi ili zadovoljavanje potreba potrošača pri čemu je potonje najčešće prisutno u praksi. Ističući temeljne vrijednosti koje poduzeće donosi svojim potrošačima poput pouzdanosti, uspjeha, rasta, kvalitete, snaga itd., poduzeće stvara najjasniji i najkoncizniji oblik komuniciranja vlastite svrhe u okruženje.

Konkretni strateški ciljevi koji se žele realizirati putem primjene marketinške strategije prvenstveno su povezani s odabranim ciljnim tržištem odnosno grupom postojećih i potencijalnih potrošača prema kojima će poduzeće usmjeriti marketinške napore kako bi ostvarilo zacrtane ciljeve. Povećanje obujma prodaje, penetracija tržišta ili povećanje tržišnog udjela, strateški su ciljevi koji donose i održavaju konkurentsku prednost poduzeća. Održiva konkurentska prednost postiže se unutar četiri područja;

- a. načinom na koji se konkurira ( 4P; pozicioniranje, proizvod, distribucija i cijena)
- b. osnova za konkurentnost (sredstva, znanja, iskustvo)

- c. gdje se konkurira ( veza vlastitih proizvoda sa ciljnim tržištem)
- d. protiv koga se konkurira (poduzeća koja opslužuju isti segment )

Kriteriji za odluku o izboru marketinške strategije navode se SWOT analizom vlastitog poduzeća ali i konkurencije, analizom internih i eksternih čimbenika, usklađenosti sa osnovnom definicijom misije te kontinuitetom u provedbi strategije.

#### Utvrđivanje resursa i oblikovanje marketinškog miksa:

Jedno od najvažnijih resursa za provođenje strategije su ljudski potencijali: obrazovanost, iskustvo, znanje i inovativnost pri čemu je nužno osigurati i dovoljno financijskih sredstava. Organizacijska struktura i sustav upravljanja kao organizacijski potencijali, proizvodni potencijali (tehnologija, sirovine, lokacija) te raspoloživo vrijeme uzimaju se u obzir prilikom izbora sredstava. Na temelju utvrđenih resursa oblikujemo elemente marketinškog miksa:

- a. Proizvod (razvoj, dizajn, ambalaža, kvaliteta, tehnologija)
- b. Prodaja - distribucija (kanali distribucije, kontakti, intenzitet prodaje)
- c. Cijena (način određivanja, konkurentnost, uvjeti i mogućnosti plaćanja)
- d. Promocija (oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću)

### **2.5.2. Generičke strategije – strategija diferencijacije**

Kao što smo već spomenuli, postoji nekoliko načina odnosno strategija kojima opslužujemo odabrani ciljni segment na tržištu. Jedan od osnovnih motiva je ostvariti konkurentsku prednost i zadobiti lojalnost i povjerenje potrošača "prilikom osmišljavanja kratkoročnih taktika i dugoročnih manevara koje su istovremeno usklađeni sa specifičnom situacijom poduzeća i tržišta, menadžeri nailaze na velik broj strategija i mogućnosti."<sup>26</sup> Zajedničke odrednice poput odabira ciljnog tržišta te ostvarivanja konkurentske prednosti koju želimo postići, dovode nas do Porterovih generičkih strategija.<sup>27</sup> Pored strategije niskih troškova i strategije fokusiranja na određenu tržišnu nišu, поближе ćemo objasniti strategiju diferencijacije obzirom da je vezujemo uz primjer poslovanja DUKATOSA. Strategija diferencijacije je privlačan konkurentski pristup pogotovo kada su potrošačke želje i

<sup>26</sup> Richard D. Irvin: „Buisness Library, Strategic Managemant; The Five Generic Competitive Strategies“, Compact Publishing Inc., 1995.

<sup>27</sup> Klasifikacija prema Michael E.Porter „, The Competitive Strategy; Techniques for analysing Industry & Competitors“, N.Y. Free Press 1980.

preferencije previše raznolike da bi mogle biti zadovoljene standardizacijom proizvoda. Za njezin uspjeh je stoga bitno razumijevanje potrošačkih potreba, onog što oni smatraju važnim i što za njih predstavlja vrijednost za koju su spremni platiti više. Potom poduzeće “ugrađuje” odabrane atribute i karakteristike u proizvode i usluge usklađene sa predodžbama kupaca i to u onoj mjeri potrebnoj da ga diferencira od konkurencije. Kroz pozicioniranje diferenciranim marketingom, poduzeće pokriva odabrane segmente posebnim marketing miksom, Poduzeće je nužno prepoznati mjesto na tržištu gdje može ostvariti prednost, zadatak mu je uvjeriti potrošača da će upravo ponuđenim proizvodom zadovoljiti njegove „tražene“ potrebe i želje. Spoznaja potrošača da određena karakteristika proizvoda njemu predstavlja vrijednost i da će zadovoljiti njegovu želju, predstavlja tu prednost pred konkurencijom. Ista, kao rezultat provođenja strategije diferencijacije, biti će prisutna kada dovoljan broj potrošača postane čvrsto vezan uz isticane diferencirane karakteristike i performanse. Što je veća potrošačka vezanost, jača je i konkurentna prednost poduzeća. Prilikom provođenja strategije u obzir se uzimaju karakteristike proizvoda, koristi koje pružaju potrošačima, mjesto i vrijeme potrošnje, diferencijacija pomoću zaposlenika i diferencijacija izgradnjom imidža.

Uspješna diferencijacija omogućava poduzeću:

- a. Kontrolu nad politikom i određivanjem cijena vlastitih proizvoda
- b. Povećanje volumena prodaje privlačenjem dodatnih kupaca uz pomoć diferenciranih karakteristika
- c. Zadobivanje vjernosti potrošača

Profitabilnost je moguća kada dodatna cijena koju diktira proizvod opravdava dodatne troškove nastale zbog postizanja diferencijacije. Međutim, proces diferencijacije ne mora nužno donijeti uspjeh. Najčešće se to događa u slučaju kada potrošači dovoljno ne cijene jedinstvenost brenda koja bi ih motivirala na kupnju točno određenog proizvoda umjesto proizvoda konkurencije ili u slučaju kada je strategiju lako imitirati i uspoređivati sa konkurencijom. Pitanje koje nužno proizlazi je; "što čini proces diferencijacije privlačnim i korisnim za primjenu? " Osim što pruža "zaštitu" od strategija konkurencije i tako stvara veću lojalnost potrošača prema vlastitoj marki proizvoda, diferencijacija jača poziciju proizvoda u pojedinim segmentima i omogućuje povećanje prodaje unutar istih. Međutim, čvršća pozicija znači i veća ulaganja sredstava takvim pristupom.

### **2.5.3. Odabir strategije za proizvod DUKATOS**

Analizirajući poslovanje tvrtke Dukat d.d. na hrvatskom tržištu, vidjeti ćemo kako su oni našli ravnotežu između dvije krajnosti. Dukat d.d. se na hrvatskom tržištu prvenstveno diferencira svojim širokim asortimanom proizvoda unutar kojeg zadovoljava raznolike i specifične potrebe mnogobrojnih potrošača. Stoga, činilo se interesantnim da provedenu segmentaciju potrošača tvrtke Dukat d.d. ipak navedemo u kontekstu strategije diferencijacije kako bismo istaknuli raznolikost u zadovoljavanju potreba potrošača.

### **2.5.4. Implementacija strateškog plana**

Zadnji, ali ne i najmanje važan korak provođenja strategije je njezina implementacija u svakodnevne aktivnosti i napore u poslovanju poduzeća. Njezino uvođenje mora biti usklađeno s organizacijskom kulturom i radnom atmosferom. Prilikom postupka implementacije odgovaramo na slijedeća pitanja:

- a. Što konkretno poduzeti u odnosu prema ključnim čimbenicima?
- b. Kada što treba poduzeti (ovisno o konkretnoj situaciji) ?
- c. Tko treba poduzeti ( pojedinačna, timska ili odjelna zaduženja) ?
- d. Koje ciljeve treba ostvariti?

Međutim, provođenjem navedenih zadataka proces strategije nije finaliziran iz razloga što isti zahtijeva kontinuiranu evaluaciju i kontrolu, usklađivanje sa promjenama koje diktira tržište i potrošači na njemu. Stoga, definiranjem strategije na početku smo dugoročnog procesa ostvarivanja zacrtanih ciljeva i održive konkurentske prednosti.



### 3. LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE

#### 3.1. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA

Danas u modernom svijetu, gdje potrošačev stil življenja i potrebe koje iskazuje odlukama o kupnji određenog proizvoda, borba za njegovu naklonost i lojalnost postaje sve teža. U tako velikoj konkurenciji gdje postoji ponuda tisuća različitih proizvoda, ono što je bitno jest privući njegovu pozornost. To je moguće ostvariti razvojem novog proizvoda, pružajući mu nešto sasvim novo, bilo da se radi o fizičkim karakteristikama ili neopipljivim vrijednostima koje on doživljava u svojoj svijesti. Tvrtka novim proizvodom kreira vlastitu sudbinu i budućnost. Ipak, važno je istaknuti da ne donosi svaka dobra ideja i kvalitetan proizvod koji, prihvaćen od tržišta stvara profite svojem poduzeću. Proces razvoja je riskantan o kojem svjedoče brojni slučajevi i činjenice; „računa se da je stopa propasti novih proizvoda oko 80% te se smatra da je samo 10% novih proizvoda uistinu novo i inovativno na svjetskom tržištu. Upravo oni zahtijevaju najveće ulaganje i najveće rizike s obzirom kako će ih kupci i tržište prihvatiti.“<sup>28</sup> Imajući to na umu, tvrtka Dukat je proces pretvorbe ideje u «oživljeni» proizvod namijenjen masovnom tržištu, provela sustavno pridržavajući se modela sastavljenog od nekoliko faza tj. pristupom „sustava faznih vrata.“<sup>29</sup> Nakon utvrđivanja kontrolnih točaka, bilo je potrebno učiniti evaluaciju uspješnosti svake faze. Stoga, kontinuiranim preispitivanjem menadžeri su imali uvid u;

- a. Vrijeme trajanja razvoja novog proizvoda (od laboratorija do prodavaonice)
- b. Predviđanja tržišnih potencijala i stope rasta
- c. Procjene povrata od prodaje i investicija
- d. Utvrđene ciljeve postizanja tržišnog, posebice tehničkog vodstva

Pa krenimo od samog početka, nastajanja ideje o proizvodu koji je napravio novu potkategoriju unutar kategorije jogurta na tržištu.

---

<sup>28</sup> Kotler P.: „Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb, Mate 2001., str. 307-308

<sup>29</sup> Proces u kojem na kraju svake faze postoje kontrolne točke koje služe za evaluaciju, ne postoji mogućnost prijelaza u sljedeću fazu ukoliko standardi prethodne nisu zadovoljeni – Kotler P.: „Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb Mate 2001., str 311.

### **3.1.1. Generiranje ideje**

Nakon detaljnih analiza, „skeniranja“ tržišta i općenito okoline, stvorene su pretpostavke za lansiranje novog proizvoda na tržište. Prateći svjetske trendove, proučavajući njihove „best practice“<sup>30</sup> i ponukani uspjehom novog, grčkog tipa jogurta na svjetskoj razini – krenulo se u detaljniju razradu ideje plasiranja takvog proizvoda na hrvatsko tržište. Svi veliki svjetski igrači (Danone, Nestle) u mliječnoj branši ušli su na svjetska tržišta te je nastao svjetski fenomen proizvod koji je stvorio kategoriju „grčkog jogurta“ u periodu 2009. -2011. godine koja je uzela znatan postotak tržišta jogurta. Proizvod je imao jedinstvenu razliku od ostalih jogurta sa drugačijom recepturom, punog okusa, kremaste strukture te izrazito bijele boje. Najveće rezultate je ostvario na velikom Američkom tržištu gdje je u periodu od dvije godine došao do 21,9% kategorije jogurta u ukupnosti.

Naravno da je ideju bilo potrebno istražiti. Prvo u nizu istraživanja bio je omnibus nacionalno istraživanje reprezentativnog uzorka (n=1000) u kojem se ispitivala poznatost i zanimanje grčkog jogurta. Nakon što je istraživanje pokazalo da potencijal i interes postoji za takvu novinu na tržištu krenulo se prema konkretnijoj realizaciji i ispitivanju koncepta proizvoda.

### **3.1.2. Razvoj koncepta**

Na temelju skupljenih materijala, rezultata istraživanja i internih radionica – sljedeći korak bilo je postaviti smisleni i jasan koncept proizvoda. Koncept je prvenstveno morao odgovoriti „detektiranim potrebama potrošača“ - osmisliti benefite proizvoda, kako one opipljive (racionalne) tako i one emotivne temeljem kojih će budući potrošači stvoriti vezu sa proizvodom odnosno brendom.

### **3.1.3. Testiranje koncepta**

Koncept se testirao kroz Kvalitativni Koncept Test. Testom se obuhvatila osnovna stavka 4P ideje – PROIZVOD (ime, dizajn proizvoda, koncept proizvoda).

Razvijeno je pet različitih koncepata te su razvijena tri vizuala proizvoda slika broj 6. U nastavku;

---

<sup>30</sup> Best practice“ – dobri primjeri iz prakse

Slika 6: TRI VIZUALA NOVOG PROIZVODA ZA ISTRAŽIVANJA



Izvor: Dukat d.d.

Koncepti su prošli faze evaluacije kroz četiri parametra:

1. Razumijevanje potrošača oko grčkog originalnog jogurta
2. Pružanje realnih informacija o jogurtu
3. Pružanje osjećaja za koncepte
4. Očekivanje okusa

Slika 7: EVALUACIJA KONCEPTA

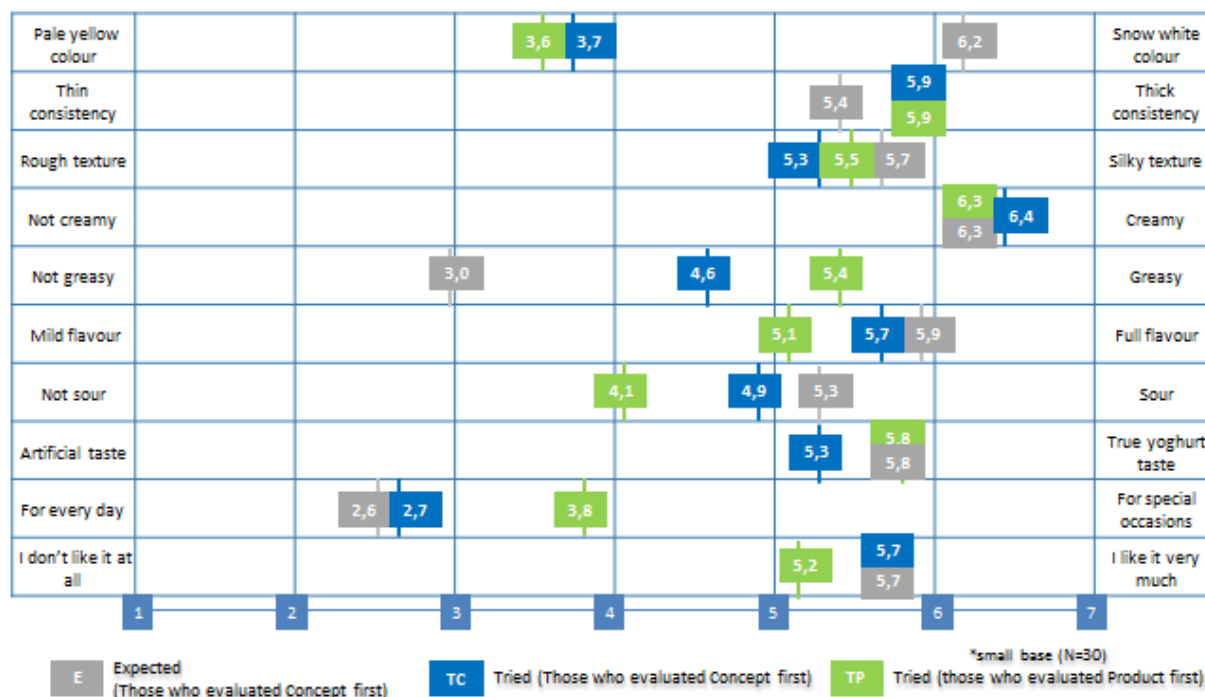
	Concept1	Concept2	Concept3	Concept4	Concept5
Understanding of the Greek origin	Little amount of info provided; seaside ≠ yoghurt	authentic fits to the Greek origin of the yoghurt	Information provided doesn't support Greek origin	Pleasure - support info on Greek yoghurt	Lacking immediate connection to Greek origin
Providing realistic info on the product	More oriented towards emotions	Most realistic; most info provided	Product explained well	Product explained well, but focus is on emotions	Realistic information provided
Arousing feelings	YES: arouses feelings of relaxation, easiness	Somewhat connected to easiness, nature, but more focused on product	Arouses feelings of vacation OR short break / refreshment	YES: arouses feelings of pleasure	No, product oriented
Expectation of taste – fit with the product	Yoghurt as category as well as this product (too full, high fat) not in line with the concept	Info provided creates realistic expectations (exception: sourness)	Sourness and refreshing expectations don't match with the full taste	Pleasure is immediately connected to explanations of full taste	Info provided matches yoghurt, exception is the strong mismatch in fat content

Izvor: Dukat d.d.

Nakon evaluacije koncepta sljedeći korak bila je evaluacija proizvoda odrađena kroz testiranje proizvoda sa tri odvojene skupine ispitanika;

1. Ispitanici koji su evaluirali koncept i radili su na temelju očekivanja bez probe proizvoda
2. Ispitanici koji su prvo evaluirali koncept i poslije probali proizvod
3. Ispitanici koji su prvo probali proizvod prije evaluacije koncepta

Slika 8: EVALUACIJA PROIZVODA



Izvor: Dukat d.d.

Iz istraživanja evaluacije proizvoda na slici broj 8. iznenađujući je zaključak da su ispitanici koji nisu prethodno evaluirali koncept dali odlične ocjene proizvodu što je bio pokazatelj marketingu da proizvod u okusima te ostalim važnim parametrima zadovoljava kriterije projekta. Nadalje se radilo istraživanje vidljivosti proizvoda kroz tri dizajna putem deset sekundarnog istraživanja ispitanika. Dva dizajna bila su plave boje dok je jedno bilo bijele boje te se u konačnici istraživanja vidljivosti pokazalo se da je bijela boja najuočljivija stoga se odlučilo ići sa bijelom bojom jogurta koja bi dominirala na proizvodu.

Isto tako nastavno su se određivali elementi koji su sa marketinške strane određeni za ključne poruke potrošačima na jogurtu; ornament, podloga, žlica i grčko slovo E te se pomno biralo ime proizvoda od kojih je izabrano ime DUKATOS.

### 3.1.4. Razvoj strategije marketinga novog proizvoda

Sastavljen od tri osnovna dijela, primarno je trebao definirati veličinu, strukturu i ponašanje ciljnog tržišta s pretpostavkom stvaranja potpuno nove potkategorije. Koristeći se metodom istraživanja napori tvrtke Dukat d.d. da uključi sklonosti kupaca usmjeravajući se na ciljanu grupu, korištenjem dolje navedenih pitanja testirao se osmišljeni koncept proizvoda; Traženjem odgovora na pitanja „da li bi proizvod mogao zadovoljiti potrebu potrošača?“, razina zadovoljstva uživanja u istraživanju proizvoda se pokazala visokom pa je i interes potrošača za takvom vrstom proizvoda bio velik.

Obzirom da nije bilo nikakve naznake da i drugi konkurentski proizvođači imaju namjere razviti niti uvesti sličan proizvod, nije postojala direktna konkurencija.

Drugi dio strategije uključio je planiranu cijenu proizvoda, distribuciju i planirani budžet marketinga. Već smo spomenuli da je, obzirom na karakteristike i performanse, razvoj novog proizvoda zahtijevao i tehnološku doradu pogona ukoliko bi došlo do njegove proizvodnje. Planiralo se da cijena bude približno jednaka na cijelom tržištu te tržištu okolnih zemalja. Politici cijena trebalo je pridružiti i dobro osmišljenu strategiju distribucije proizvoda, odnosno odabrati formate prodajnih mjesta za DUKATOS. Pretpostavilo se da će distribucija biti realizirana na 60% pokrivenosti tržišta RETAIL kanala sukladno indeksu vagane distribucije što direktnom distribucijom te u suradnji distributerima, ovisnosti od tržišta na kojem isti posluju. Pritom su na većim prodajnih mjesta dodatno pozicionirani DUKATOS proizvodi a ista su bila odabrana isto tako putem vagane distribucije ostalih jogurta. Prodaja će biti potpomognuta snažnim marketinškim aktivnostima od ATL i BTL aktivnosti koje stimuliraju potražnju za novim proizvodom a isto zahtijeva ulaganje znatnih sredstava u sklopu izrađenog plana marketinga.

Treći dio, usmjeren na dugoročne ciljeve, bavio se predviđanjem obujma prodaje kroz faze životnog ciklusa proizvoda. Time je poduzeće Dukat d.d. pretpostavilo da, iako pionir i inovator u razvoju nove potkategorije, neće uvijek moći posjedovati toliki tržišni udio. Uočivši prilike, razvojem konkurentnih proizvoda konkurencija će htjeti osvojiti dio tržišnog kolača. Cijena novog proizvoda postepeno će se snižavati pa će se tako širiti tržište te gubiti dio profita. Zadržavanje potrošača uvjetovano je održavanjem kvalitete i kontinuiranim

ulaganjem u marketing na proizvodu. Definirajući strategiju bilo je neizbježno provesti ekonomsku analizu čiji rezultati moraju biti usklađeni sa ciljevima razvoja. Vrednovanje privlačnosti razvoja novog proizvoda omogućilo je menadžmentu da ustanovi kako je prijelaz u slijedeću fazu u skladu sa definiranim ciljevima poduzeća, njegovom željom za inovativnošću i udovoljavanju potreba tržišta za novom vrstom jogurta za uživanje te zadržavanje postojećih potrošača.

Provela se ukupna procjena koja je trebala pokazati da li će prodaja biti dovoljno velika kako bi donijela ekstra profite. Za pretpostaviti je bilo da će se proizvod po svojoj prirodi kupovati na dnevnoj bazi međutim u manjim količinama po glavi stanovnika s obzirom da DUKATOS nije generički proizvod.

Odjeli tvrtke Dukat d.d.; razvoj i kvaliteta proizvoda, marketing i kontroling procijenili su očekivane troškove pomoću financijske procjene analize nulte točke. Računalo se koliko će proizvedenih jedinica biti potrebno prodati kako bi dobiveni prihodi pokrili nastale troškove ulagane u novu nadogradnju linija proizvodnje te u marketing proizvoda. U tako sustavnom pristupu provela se i analiza rizika evaluirajući nesigurne varijable okruženja koje bi mogle utjecati na profitabilnost proizvoda. Detaljne analize, procjene i dobiveni rezultati pokazali su kako bi novi proizvod, u skladu sa ciljevima i razvojnom politikom pridonio njegovoj uspješnosti.

Stoga, ideja postaje stvarnost 20.11.2012.

### **3.1.5. Komercijalizacija**

Oprezno i sistematski, voden svojim menadžmentom Dukat odlučuje lansirati novi proizvod tj. komercijalizirati ideju DUKATOSA, prvog grčkog tipa jogurta.

Svjesnost troškova proizvodnje i marketinga, posebice tijekom prve godine, ipak nije „obeshrabrila vjeru u uspjeh inovacije. Donesena je odluka o proširenju novih proizvodnih pogona u Hrvatskoj a pored proširenja kapaciteta, proizvodni pogon namijenjen proizvodnji DUKATOSA morao je biti prilagođen posebnoj proizvodnoj tehnologiji.

Tri su ključne točke koje su definirale fazu komercijalizacije DUKATOSA odnosno stvaranja novog proizvoda:

## 1. Kada-timing

Ranim ulaskom novu potkategoriju poduzeće uživa "prednost prvoga" pa je ostvarilo mogućnost izbora kanala distribucije i cijene. Time se planiralo još više učvrstiti vodstvo u reputaciji brenda Dukat. Mckinseyevo je istraživanje pokazalo da je bolje biti prvi pri uvođenju proizvoda, čak i ako to znači premašivanje planiranog budžeta, nego da se proizvod lansira kasnije, ali u okviru budžeta.<sup>31</sup>

## 2. Gdje

Inicijalno lansiranje prvo je zamišljeno na hrvatskom tržištu te bi se u drugoj fazi lansiralo i na okolna tržišta.

Dukat d.d., kompanija visoko izražene reputacije imala je dovoljno „samouvjerenosti, kapitala, kapaciteta“<sup>32</sup> da lansira proizvod i uspostavi distribuciju istog na ostala okolna tržišta. Tome u prilog idu rezultati istraživanja Coopera i Kleinschmidta koji tvrde da "proizvodi dizajnirani za svjetsko tržište ili najmanje za susjedne zemlje, postižu značajno veću dobit i kod kuće i u inozemstvu."<sup>33</sup> Međunarodnom orijentacijom u razvoju proizvoda postiže se veća stopa uspjeha od stope onih koji su namijenjeni domaćem tržištu i koji, prema navedenom istraživanju, pokazuju visoku stopu neuspjeha, mali udio na tržištu te mali rast.

## 3) Kome- potencijalna ciljna tržišta

Prilikom provođenja lansiranja DUKATOSA, uočilo se da unutar okolnih tržišta i okolnih zemalja većina zemalja ima sličan profil i karakteristike ciljne grupe. Pod tom pretpostavkom, već odabrana ciljna grupa koja će rano usvojiti novi proizvod bila je prisutna na svim tržištima zemalja gdje se planiralo provesti lansiranje.

## 4) Kako-tržišna strategija uvođenja

Razvoj plana aktivnosti i njihova koordinacija postavila je za menadžment tvrtke Dukat d.d.

---

<sup>31</sup> Previšić J. Bratko S.: "marketing", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2001.

<sup>32</sup> Kotler P.; „Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb., Mate 2001

<sup>33</sup> Ibid str. 333



nove izazove. Fleksibilan na promjene, plan se smatrao temeljnim osloncem za provođenjem zadataka. Planiranjem početka i trajanja svake aktivnosti napravila se procjena vremena potrebnog za kompletiranje cjelokupnog projekta. Marketinški plan koji uključuje razradu svakog od elemenata miksa -4P slijedi u nastavku ovog rada.

### **3.2.ELEMENTI MARKETING MIKSA „4P“**

Bitno je naglasiti da niti jedan element ne smije izostati iz njegova provođenja. Zašto? Kombinacija pravog proizvoda na pravom mjestu uz pravu promociju i cijenu ima veći sinergijski učinak nego savršen proizvod koji nije dostupan na mjestu gdje ga kupci očekuju ili nisu dovoljno obaviješteni o tome gdje ga mogu kupiti.

#### **3.2.1. Proizvod i njegova tržišna svojstva**

DUKATOS – prvi grčki tip jogurta iznimno je kremaste teksture te bogatog i osvježavajućeg okusa. Tajna bogatog i gustog okusa je proizašla dodatnim korakom tehnologije u tvrtki Dukat d.d. koji podrazumijeva odvajanje sirutke što čini ovaj jogurt gušćim ali i bogatijim proteinima. Upravo zbog tih svojih karakteristika vjerovalo se prilikom lansiranja da će osvojiti potrošače okusom. Također karakterističan je da se u njemu može uživati kao u samostalnom međuobroku ili ga pak obogatiti drugim namirnicama i uživati na bezbroj načina.

Nutritivne vrijednosti „Dukatos natur“ jogurta:

- 3.8 g proteina
- 5.7 g ugljikohidrata
- 9.7 g masti

Sastojci „Dukatos natur“ jogurta :

- pasteurizirano mlijeko,
- pasteurizirano vrhnje,
- jogurtna kultura
- obrano mlijeko u prahu

### 3.2.2. Cijena

Bilo je za pretpostaviti da će formiranje prave cijene donijeti mnogo dilema pri odlukama. Znajući da cijena predstavlja jedno od snažnijih sredstava za približavanje proizvoda, bilo je nužno postići optimalnu kombinaciju; istovremene korisnosti kupca koji je kupio proizvod te proizvođača koji je pritom ostvario profit. Tri su čimbenika utjecala na donošenje odluke o cijeni:

1. Troškovi razvoja; proizvodnje, pakiranja, distribucije i promocije
2. Predviđanja glede volumena tržišne potražnje
3. Ciljevi koji se žele postići

Primijenjena je marketinška teorija određivanja cijene u kojoj se ističe vrijednost proizvoda, osjećaj superiornosti, važnost i status naglašavajući da "okus i kvaliteta koja se nedavno činila nestvarnim, sada je nadohvat ruke". Misli se na uživanje u okusima jogurta koji je dostupan po prihvatljivoj cijeni obzirom na prednosti okusa, konzistencije, kvalitete i pakiranja koje pruža. Cijena se razmatrala u sklopu ostalih elemenata miksa. Realizacija strateških marketinških ciljeva bila je stvoriti visoku poziciju ponudom visoke kvalitete i vrijednosti proizvoda. Dugoročno gledano, imalo se na umu da, iako na nešto višoj razini, cijena će se kroz nadolazeće godine postupno snižavati, a sve ovisno o konkurenciji koja bi trebala doći na tržište. U početku, pažnja je usmjerena na tržišni segment inovatora koji će zamijetiti jedinstvenu vrijednost novog proizvoda i probati ga. Pretpostavka je da je segment ciljne skupine dovoljno velik i spreman platiti višu cijenu za pogodnost koja im se nudi. Pažnja dakle nije osvajanje što većeg tržišnog udjela unutar kategorije jogurta da se ne dogodi kanibalizacija ostalih jogurta, već isključivo je cilj rast cjelokupne kategorije

### 3.2.3. Prodaja i izbor kanala prodaje

"Prodajna sila mora biti prisutna u pravo vrijeme obraćajući se pravim kupcima na pravi način."<sup>34</sup> Pri odluci o izboru distribucijskih kanala i prodajnih mjesta prvenstveno se vodilo računa o potrošačkim navikama (kako-kada-gdje i zašto kupuju, koju razinu usluge očekuju) te vaganom indeksu distribucije liderski pozicioniranih proizvoda tvrtke Dukat d.d. u kategoriji jogurta.

Obzirom da je tvrtka Dukat d.d. prva koja uvodi na tržište grčki tip jogurta u mogućnosti je izabrati dubinu distribucije i trgovačke lance u kojima želi biti a sve u skladu sa marketinškom strategijom. Kao svuda, tako se i ovdje vodilo računa o visokom statusu i imidžu Dukat proizvoda stoga je prodajno osoblje zahtijevalo dodatno poznavanje karakteristika proizvoda. Po ključnim prodajnim mjestima pripremile su se pozicije za dodatna izlaganja u hladnom lancu kako bi se načinila diferencijacija od ostalih raspoloživih proizvoda u cilju što manje kanibalizacije. Nadalje, prethodno prije uvođenja na tržište, provedena je obuka prodajnog osoblja tvrtke Dukat d.d. te je na taj način omogućeno da se kupci što bolje upoznaju sa karakteristikama proizvoda. Prodavaonice su izgledom i rasporedom artikala pozicionirale artikl na prethodno sugerirane pozicije od strane prodajne sile tvrtke Dukat d.d.. S obzirom na visoke marže trgovaca u kategoriji jogurta, trgovci su prihvatili listing proizvoda te je ostvarena uspješna „win-win“ suradnja na obostrano zadovoljstvo dobavljača Dukat d.d. i mnogobrojnih kupaca na tržištu.

---

<sup>34</sup> Previšić J., Bratko S. ;“Marketing“, 1 izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb 2001. Str. 310-311

Shema 3.;; INDEKSI DISTRIBUCIJE

Distribution of Greek type yoghurt (POS no.)			
	13089 B AKTIV LOG ČVRSTI JOGURT 180 g	10302 JOGURT 180 G 3,2%	GREEK TYPE YOGHURT 150g
	2012	2012	Target for 2012
A0 KUPCI	674	1.499	393
A1 KUPCI	63	151	50
NTL GRUPA	653	1.272	359
ULTRA GROS GRUPA	580	950	-408
UDRUGA TRG. SISAK	36	89	-
GASTRO GRUPA	43	151	-
B1 KUPCI	121	338	100
B2 KUPCI	118	382	100
C KUPCI	126	793	100
JADRAN GRUPA	6	30	-
INSTITUCIJE	2	223	-
HOREKA	6	221	-
KUPCI ZA GOTOVINU	0	32	-
<b>TOTAL</b>	<b>2.432</b>	<b>6.147</b>	<b>1.510</b>
<b>RETAIL</b>	<b>2.371</b>	<b>5.474</b>	<b>1.510</b>

NDI vs. Jogurt 180g (%)	27,8%
NDI vs. b:Aktiv 180g (%)	63,7%

WDI vs. Jogurt 180g (%)	46,2%
WDI vs. b:Aktiv 180g (%)	83,2%

Distribution of Greek type yoghurt (POS no.)			
	13089 B AKTIV LOG ČVRSTI JOGURT 180 g	10302 JOGURT 180 G 3,2%	GREEK TYPE YOGHURT 150g
	2012	2012	Target for 2012
100943 PLODINE D.D.	70	72	70
102009 BELLA d.o.o.	43	56	25
102554 MERCATOR-H d.o.o.	98	264	80
102574 KAUF LAND HRVATSKA k.d.	28	27	28
102710 METRO Cash & Carry d.o.o.	6	7	7
104681 KONZUM d.d.	151	715	50
104858 KERUM d.o.o.	78	95	50
105459 TOMMY d.o.o.	106	139	40
105460 KTC d.d.	22	27	22
109170 SPAR HRVATSKA d.o.o.	21	20	21
114351 LIDL HRVATSKA d.o.o. k.d.	0	2	0
124579 KERUM TROGVINA d.o.o.	51	73	0
<b>A0 KUPCI</b>	<b>674</b>	<b>1.499</b>	<b>393</b>



Izvor: Dukat d.d.

### 3.2.4. Promotivni splet marketinga

Posljednji, ali nikako najmanje važan element marketing miksa je promocija proizvoda. Naime, radilo se o potpuno novom proizvodu kojeg je trebalo približiti ciljanim potrošačima te mu menadžment i marketing kompanije posvećuje veliku pažnju i sredstva za efikasno promoviranje. Napravljen je budžet i evaluacija promotivnih aktivnosti prilikom čega su troškovi morali biti usklađeni sa jasno zadanim ciljevima. Smještanje odabrane poruke u točno određene medije, njezina veličina i trajanje, definirani su medija-planom. Zbog činjenice da su veliki naponi u promociji i informiranju potrošača učinjeni upravo na hrvatskom području, razradi ovog četvrtog "P-a" dajemo šire okvire. Time vezano, želio bih uputiti na mnogobrojne slike, prezentacije događanja i promotivnog materijala koji se nalazi na USB sticku.

Planirani promotivni miks sastavljen od brojnih metoda i aktivnosti , prilagođen potrebama i uvjetima tržišta, sadržavao je tri faze:

- 1, "pre-launch" razdoblje uoči lansiranja
- 2, "launch "službeno lansiranje proizvoda
3. "post launch "razdoblje nakon

U sklopu toga, sustavno je izrađen i proveden marketing plan promotivnih aktivnosti.

### **3.3.. PROCES PRIHVAĆANJA PROIZVODA-OSVRT**

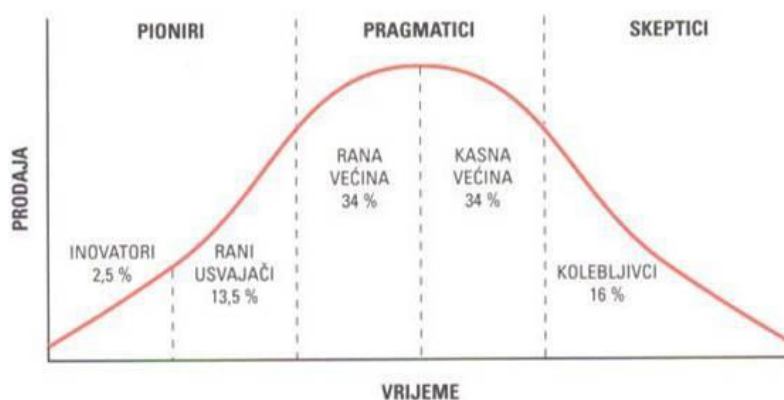
Nakon ovako opsežne obrade procesa razvoja, nužno je spomenuti "razdoblje nakon" prihvaćanja i daljnjeg širenja interesa za novim proizvodom sve većeg broja hrvatskih potrošača. Tijek "misaonog procesa od trenutka kada potencijalni potrošač čuje za inovaciju do njenog potpunog usvajanja"<sup>35</sup> prolazi nekoliko faza; spoznaja-interes-odluka (ne)probati proba-usvajanje proizvoda

Intencija usmjeravanja proizvoda na skupinu inovatora na hrvatskom tržištu omogućila je racionalno trošenje sredstava promocije. Nedugo nakon, kako je i planirano, proizvod počinje privlačiti pažnju ranih usvajača koji svojim odlukama utječu na širu masu te su zato važna skupina ciljnog marketinga koji se primjenjivao prilikom lansiranja DUKATOSA.

---

<sup>35</sup> Previšić J., Bratko S. ;"Marketing", 1 izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb 2001.

Slika 9. PROCES OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE



Izvor: Hooley, G., Saunders, J., F.N., Marketing Strategy and Competitive Positioning, FT Prentice Hall, 2004., str. 495.

U razdoblju nakon uvođenja proizvoda na tržište, menadžment provodi evaluaciju i daljnje projekcije u volumenu prodaje pomoću krivulje životnog ciklusa proizvoda. Obzirom na novi proizvod koji je tek započeo sa fazom uvođenja, može se samo napraviti procjena na temelju rezultata prodaje u prvih nekoliko mjeseci.

Slika 10. UDIO DUKATOS VS JOGURTI , period prvih šest mjeseci od lansiranja

KG as values	11/2012.	12/2012.	01/2013.	02/2013.	03/2013.	04/2013.
Total Yogurts	101,7%	102,7%	102,6%	102,8%	103,0%	103,0%
Udio Greek u total	0,9%	1,9%	1,8%	2,0%	2,2%	2,2%

Izvor: Dukat d.d.

Kao što vidimo iz priložene slike broj 10., priroda prodaje karakteristična je za fazu uvođenja. Velik interes i potražnja rezultati su snažnih promocijskih napora informiranja i plasiranja DUKATOSA te je isti dignuo ukupnu kategoriju jogurta. Kao što smo već napomenuli, cilj je bio dizanje ukupne kategorije jogurta i približavanje ciljnoj skupini potrošača koja postepeno

prihvaća proizvod, što i primjećujemo iz priloženog.

Na temelju dobivenih rezultata te budućih procjena unutar faze rasta, očekuje se postepen ali uspješan prihvata novog proizvoda od strane potrošača. Oglašavanjem i razvijanjem publiciteta uz potporu kupaca partnera, rezultati faze uvođenja bili su iznad očekivanja. Velik interes kupaca partnera potaknuo je jačanje promocije DUKATOSA kroz njihove kanale oglašavanja. Takvi napori rezultirali su povećanim interesom krajnjih potrošača te većim volumenom prodaje. Općenito na mladom tržištu hrvatske, iako prati europske trendove, još uvijek postoji određena izolacija i negodovanje potrošača pri tržišnoj ponudi novina. Prema provedenim istraživanjima, u profilu hrvatskih potrošača ističe se želja za praćenjem svjetskih trendova, stavljanje naglaska na životni stil i statusne simbole što daje veliku perspektivu za uspjeh DUKATOSA i sličnih proizvoda na hrvatskom tržištu. Stoga, unatoč visokim troškovima promocije, menadžment i dalje namjerava obratiti veću pozornost na isto jer će tako održati učinkovitu komunikaciju s tržištem. Krećući se prema nultoj točki, kada će intenzitet prodaje početi donositi dovoljan broj prihoda koji će pokriti ukupne nastale troškove, DUKATOS je trebao uskoro dostići fazu rasta (općenito gledajući rezultate prodaje).

Danas je DUKATOS na tržištu prisutan sa osam različitih okusa proizvoda u dva pakiranja te je dostigao 7% tržišta u kategoriji jogurta na tržištu hrvatske. U prodaji kategorije jogurta tvrtke Dukat d.d. DUKATOS danas čini čak 10 % financijske prodaje. Također proizvod već petu godinu na tržištu raste te je cijeli tim i dan danas ponosan na odlično lansiranu inovaciju.

Slika 11. UDIO DUKATOS VS JOGURTI, period od lansiranja do 12/2016

KG as values	12/2012.	12/2013.	12/2014.	12/2014.	12/2015.	12/2016.
Udio Greek u total Yogurts	0,9%	2,8%	5,9%	8,1%	9,2%	9,8%

Izvor: Dukat d.d.

#### 4. ZAKLJUČAK

„Današnji je moderan svijet, svijet informacijskog društva. Tako informacijske tehnologije postaju osnovica tehnološkog razvoja svijeta , a njihova primjena dobiva nosivu ulogu u razvitku gospodarstva. Vrijeme i primijenjeno znanje važni su čimbenici. Nositelj je svih tih procesa čovjek koji se nalazi na prijestolju odlučivanja.“<sup>36</sup>

Stoga za razvoj novog proizvoda , njegovo uvođenje i uspješan prihvata prvenstveno je zaslužan ljudski potencijal te njihove sposobnosti.

Krenuvši od samog početka ljudske ideje koja je generirana i testirana, timskog rada usmjerenog prema zajedničkom cilju –viziji uspjeha, planirale su se i razvijale aktivnosti potrebne za lansiranje, provodila mnogobrojna istraživanja i testovi. Uloženi su sati i sati napornog i predanog ljudskog rada. Pritom je cijelo poduzeće bilo, i je usmjereno na zadovoljavanje potrošača kao temeljne odrednice marketinga.

---

<sup>36</sup> Veselica V., Vojnić D., Sirotković J., Družić G., Bratko S.:“ Gospodarska i socijalna zbilja Hrvatske, stanje i perspektive“, HAZU, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2001., str.5



## LITERATURA

1. Abratt, R.: „Market segmentation practices pf industrial marketers“, Industrial Marketing Managament, 1993, 22, 79-84
2. Contact, Lactalis interni časopis
3. Cunningham W.H., Cunningham C.M., Swift C.M.: „Marketing –A Managerial Approach“, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1987.
4. Dibb S.: „Marketing segmentation: strategies for suces“, Marketing Inteligence & Planning, Vol. 16.,Year 1998, No:7, Page 364-406, Publisher Emerald
5. <http://www.dukat.hr/hr/naslovnica>
6. Hooley G., Saunders., J., Piercy, F. N., Marketing Strategy and Competentive Positioning, FT Pretience Hall, 2004.
7. [http://www.hok.hr/statistika/gospodarska\\_kretanja\\_odabrani\\_pokazatelji/gospodarska\\_kretanj\\_a\\_2012](http://www.hok.hr/statistika/gospodarska_kretanja_odabrani_pokazatelji/gospodarska_kretanj_a_2012)
8. Kotler P.; „Upravljanje marketingom:analiza planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Zagreb
9. Kotler P., „Markerting Managament“, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1984;
10. Michael E.Porter „ The Competitive Strategy; Techniques for analysing Industry & Competitors
11. Previšić J., Bratko S. ;“Marketing“, 1 izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb 2001.
12. Tipurić D.:“Konkurentska sposobnost poduzeća“, Sinergija, Zagreb, 1999.
13. Richard D. Irvin: „Buisness Library, Strategic Managament; The Five Generic Competitive Strategies“, Compact Publishing Inc., 1995.
14. Sikavica P.; „Poslovna organizacija“, MATE, Zagreb, 1999,
15. Veselica V., Vojnić D., Sirotković J., Družić I., Družić G., Bratko S., : „Gospodarska i socijalna zbilja Hrvatske, stanje i perspektive“, HAZU, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2001.

## POPIS SLIKA

Slika 1. PROCES OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE .....	3
Slika 2. PROCES SEGMENTACIJE I ODABIRA SEGMENTA NA TRŽIŠTU .....	6
Slika 3. INDEKSI POTROŠAČKIH CIJENA U RUJNU 2012. U ODNOSU NA KOLOVOZ 2012. ....	10
Slika 4. KRIVULJA ŽIVOTNOG VIJEKA PROIZVODA.....	14
Slika 5. <i>ORGANIZACIJSKA STRUKTURA Dukat d.d</i> .....	18
Slika 6. TRI VIZUALA NOVOG PROIZVODA ZA ISTRAŽIVANJA .....	27
Slika 7. EVALACIJA KONCEPTA.....	28
Slika 8. EVALUACIJA PROIZVODA.....	14
Slika 9. <i>PROCES OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE</i> . ....	38
Slika 10. <i>UDIO DUKATOS VS JOGURTI , period prvih šest mjeseci od lansiranja</i> . ....	38
Slika 11. <i>. UDIO DUKATOS VS JOGURTI , period od lansiranja do 12/2016.</i> .....	39

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. SAŽETAK STRATEGIJA KARAKTERISTIČNIH ZA SVAKU POJEDINU FAZU U VIJEKU PROIZVODA .....	15
Shema 2. SWOT ANALIZA DUKAT d.d.....	20
Shema 3. INDEKSI DISTRIBUCIJE.....	36

# PRILOZI

## 1. REGRUTACIJSKI UPITNIK ZA FOKUS GRUPU

### Spol

Muški.....	1	KVOTA!
Ženski .....	2	KVOTA!

### Pitanje 1

*Koliko imate godina?*

Manje od 20 .....	1	STOP
20-34 .....	2	KVOTA!
35-44 .....	3	KVOTA!
45-55 .....	4	KVOTA!
Više od 55 .....	5	STOP

### Pitanje 2

*Radite li vi ili netko iz Vaše obitelji u slijedećim djelatnostima?*

Agencija za istraživanje tržišta.....	1	STOP
Agencija za oglašavanje.....	2	STOP
Prehrambena industrija .....	3	STOP
Bankarstvo .....	4	
Automobilska industrija .....	5	
Farmaceutska industrija .....	6	
Ništa od navedenog .....	7	

### Pitanje 3

*Jeste li vi odgovorni za kupovinu hrane i pića u svom domaćinstvu?*

Da .....	1	
Ne .....	2	STOP!

### Pitanje 4

*Koje vrste mliječnih proizvoda obično kupujete i konzumirate? ( Moguće više odgovora)*

Svježe mlijeko.....	1	
Kiselo mlijeko .....	2	
Puding .....	3	
Mliječni namazi .....	4	
Voćni jogurti.....	5	
Kefir, Kiselo mlijeko, Acidofil .....	6	MAX 1 PO GRUPI!

} 4  
Ako ne bar 1 od navedenih (6-8), STOP

Obični jogurti .....	7	
<b>Funkcionalni jogurti natur.....</b>	<b>8</b>	<b>MAX 1 PO GRUPI!</b>
Funkcionalni jogurti voćni .....	9	
Ostalo .....	10	

## Pitanje 5

*Koji od sljedećih vrsta jogurta najčešće kupujete i konzumirate? (Moguć samo jedan odgovor)*

Dukat obični tekući jogurt .....	1	PAZI KVOTU!
Dukat obični čvrsti jogurt .....	2	PAZI KVOTU!
Dukat Sensia Natur .....	3	PAZI KVOTU!
Dukat bAktiv tekući Natur .....	4	PAZI KVOTU!
Dukat bAktiv čvrsti Natur .....	5	PAZI KVOTU!
Dukat Kefir .....	6	PAZI KVOTU!
Dukat Kiselo mlijeko .....	7	PAZI KVOTU!
Dukat Acidofil .....	8	PAZI KVOTU!
Vindija obični tekući jogurt .....	9	PAZI KVOTU!
Vindija obični čvrsti jogurt.....	10	PAZI KVOTU!
Vindija Fortia Natur .....	11	PAZI KVOTU!
Vindija Vitaktiv Natur .....	12	PAZI KVOTU!
Vindija Kefir .....	13	PAZI KVOTU!
Vindija Kiselo mlijeko .....	14	PAZI KVOTU!
Vindija Acidofil .....	15	PAZI KVOTU!
<b>Meggle .....</b>	<b>16</b>	<b>STOP</b>
<b>Trgovačke robne marke (npr. K+, Standard,...) .....</b>	<b>17</b>	<b>STOP</b>
<b>Kim.....</b>	<b>18</b>	<b>STOP</b>
<b>Ostalo .....</b>	<b>19</b>	<b>STOP</b>

## Pitanje 6

*Na koji način najčešće konzumirate navedeni jogurt?*

Jedem ga žlicom .....	1	PAZI KVOTU!
Pijem ga .....	2	PAZI KVOTU!
<b>Na neki drugi način .....</b>	<b>2</b>	<b>STOP!</b>

## Pitanje 7

*Koliko često kupujete jogurt naveden u pitanju 5?  
(Moguć samo jedan odgovor)*

Svaki dan .....	1
Nekoliko puta tjedno.....	2

Jednom tjedno .....	3	
Dva puta mjesečno .....	4	STOP
Jednom mjesečno .....	5	STOP
Rjeđe od jednom mjesečno .....	6	STOP

### Pitanje 8

**Koliko često konzumirate jogurt naveden u pitanju 5 (kupljen u trgovini)?**  
*(Moguć samo jedan odgovor)*

Svaki dan .....	1	
5-6 puta tjedno .....	2	
4 puta tjedno .....	3	
2-3 puta tjedno .....	4	
Jednom tjedno .....	5	STOP
Rjeđe od jednom tjedno .....	6	STOP

### Pitanje 9

**Zašto želite sudjelovati u ovom istraživanju?**

.....

### Pitanje 10

**Zašto mislite da Vas je ova osoba preporučila za sudjelovanje u ovom istraživanju?**

.....

### Pitanje 11

**Što očekujete od današnje fokus grupe?**

.....

IME I PREZIME ISPITANIKA: \_\_\_\_\_

BROJ MOBITELA: \_\_\_\_\_

IME I PREZIME REGRUTERA: \_\_\_\_\_

## 2. IZJAVE POTROŠAČA

### **IZJAVE POTROŠAČA NAKON LANSIRANJA PROIZVODA**

"Namamila me reklama za ovaj jogurt, pa sam ga prvom prilikom kupila i oduševila sam se! Isprobala sam i ovaj običan i od jagode, i od badema i pistacije. To mi je najbolji jogurt od Dukata i općenito od svih jogurta koje sam kušala."

"Otkako se ovaj jogurt pojavio u našim trgovinama, ja sam totalno luda za njim! Njegov kremasti i pun okus me oduševljava, a jedina mana mu je premalo pakovanje ;)"

"Dukatos je moj prvi kontakt s grčkim jogurtom i apsolutno otkriće 2013. godine. Otkad sam ga otkrila, u mojoj je prehrani na svakodnevnoj bazi. Fin, ukusan, uz dodatak meda pretvara se u savršen (i zdrav) desert. Apsolutna preporuka!"

"Ovaj jogurt čim sam probala znala sam da će mi postati omiljeni - odlične je kremaste teksture, a okus mi je najbolji od svih do sad isprobanih jogurta. Ovaj jogurt jedem barem četiri puta tjedno, ako ne i češće."

"Lagan, a opet kremast. Upravo savršen, kao što i treba biti. Savršena kombinacija s voćem i malo meda, no i bez toga je savršen."

"Dukatos je obilježio moju trudnoću i ne znam kako bih preživjela bez njega. Kremast je i vrlo ukusan, a lagan, odličan za užinu."

"Probala sam ga slučajno, no zaljubila sam se na 'prvi zalogaj'... jednostavno je prefini, a i zdrav je."

"Ovakvu kremastu, baršunastu teksturu kod drugih sličnih proizvoda nisam osjetila. Po okusu je mješavina različitih mliječnih proizvoda, rjeđi je od sira, kremastiji od jogurta a nije ni vrhnje. Mene je osvojio i zbog Dukatosa sam dobila želju da posjetim Grčku da kušam izvorni grčki jogurt pod grčkim suncem, već sad znam da će biti fenomenalno."

"Otkad se pojavio, ovo je moj omiljeni jogurt. Volim njegovu kremastu strukturu i kiselkasti okus. Probala sam i druge jogurte 'grčkog tipa' ali ovaj mi je najkremastiji i najukusniji."

"Ovo je pravo otkrivenje. Obožavam mliječne proizvode, a Dukatos je odličan. Kremast i zasitan. Umiješam bademe ili brusnice i imam potpuni obrok."

"Iskreno probala sam ga tek nedavno i na prvu mi se toliko svidio da sam prestala kupovati bilo koji drugi jogurt. Drugačiji je od ostalih i skroz lagan, najčešće ga kombiniram sa žitaricama."

"Jogurt je prefin i savršen! Nikada iz trgovine ne izađem bez da ga kupim. Dogodila se ljubav na prvi zalogaj."

### 3. UPITNIK ZA BIRANJE IMENA BRENDA

#### DUKAT GREEK TYPE YOGHURT NAME SHORTLIST:

**MOMENTOS  
APERIOS  
OLEOS  
NEO  
DIONIZIS  
LEMNOS  
RITMOS  
AEROS  
DUKATOS  
MELODIA  
GREKOS  
OLIMP**



# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	IVAN GOSPODNETIĆ	MATIČNI BROJ	0249/336D
NASLOV RADA	LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA U FMCG INDUSTRIJI		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	LAUNCHING OF THE NEW PRODUCT IN FMCG INDUSTRY		
KOLEGIJ	MEĐUNARODNI MARKETING		
MENTOR	IZV. PROF. DR. SC. ANTE RONČEVIĆ		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, predsjednik 2. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, član 3. IZV. PROF. DR. SC. ANTE RONČEVIĆ, mentor 4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 175/PE/2017

OPIS

Diplomski rad opisuje izlazak i razvoj novog proizvoda na tržište kroz 3 faze:

Prva faza je uvod.

Druga faza obrađuje proces upravljanja strategijom marketinga podijeljeno na:

- analize vanjskih čimbenika
- analize unutarnjih čimbenika
- benchmarking
- swot
- identifikacija i izbor strategije

Treća faza opisuje procese uvođenja novog proizvoda koje je podijeljeno na:

- razvoj novog proizvoda
- elemente marketinškog miksa
- proces prihvaćanja proizvoda na HR i okolnim tržištima

Također u radu je obrađen primjer iz firme Dukat d.d. te je isti provučen kroz diplomski rad.

Diplomski rad sadrži nekoliko anketa sa istraživanja tržišta.

U VARAŽDINU, DANA

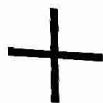
16.03.2017.



POTPIS MENTORA

*Ante Rončević*

DIR 01 PE



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVAN GOSPODNETIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati, nepotrebno) rada pod naslovom TRANSICIJE NOVOG PEŽIVODA U FMCG INDUSTRIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Ivan Gospodnetić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVAN GOSPODNETIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom TRANSICIJE NOVOG PEŽIVODA U FMCG INDUSTRIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Ivan Gospodnetić  
(vlastoručni potpis)