Marketinški plan poslovnog subjekta Kandit

Radočaj, Manuela

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:968730

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Marketing)

Manuela Radočaj

MARKETINŠKI PLAN POSLOVNOG SUBJEKTA KANDIT

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Marketing)

Manuela Radočaj

MARKETINŠKI PLAN POSLOVNOG SUBJEKTA KANDIT

Diplomski rad

Kolegij: Marketinško planiranje

JMBAG: 0010215057

e-mail: manuela.radocaj@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Marketing)

Manuela Radočaj

MARKETING PLAN OF KANDIT

Graduate paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _diplomski_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Manuela Radočaj

JMBAG: 0010215057

OIB: 82800115354

e-mail za kontakt: manuela.radocaj@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij

Naslov rada: Marketinški plan poslovnog subjekta Kandit

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 13. srpnja 2020. godine

Potpis MRadočaj

Marketinški plan poslovnog subjekta Kandit

SAŽETAK

Predmet ovoga rada je izrada marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit. Potaknuti činjenicom kako nam ovo "moderno doba" mijenja svakodnevno ljudske navike i život nam postaje sve užurbaniji, sve manje vremena imamo za sebe i svoje zdravlje. Mnoge organizacije, poslovni subjekti, razni liječnici, fitness treneri, trude se ukazati ljudima na važnost pravilne prehrane, koja je nažalost posljedicom ovakvog trenda stavljena u drugi plan. Kako smo tokom dana okupirani mnoštvom obaveza, i "spas od gladi" rješavamo kupnjom hrane u usputnim pekarama ili prodavaonica, pojedini poslovni subjekti, pa tako i Kandit, o kojemu ovaj rad i govori, došli su na ideju da ponude proizvode koji će nam u nešto zdravijoj varijanti zamijeniti svakodnevni slatki užitak bez grižnje savjesti. Kandit, kao najpoznatiji domaći brand konditorskih proizvoda, neizostavnim usavršavanjem i napretkom tehnologije nastoji biti u korak sa velikom konkurencijom, kako na hrvatskom tako i inozemnom tržištu, te u skladu sa trendovima, zadovoljiti svačije nepce. Uzevši u obzir sve opasnije i složenije okruženje u kojemu poslovni subjekti posluju, marketinškim planom nastoji se omogućiti jednostavnije poslovanje, te pogled u budućnost prikazati što realnije. Velik broj vanjskih i unutarnjih čimbenika utječe na profitabilnost poslovanja poslovnog subjekta, pa su upravo zbog pritiska okruženja, prisiljeni sve češće ulagati u inovacije. Inovacije ne podrazumijevaju samo potpuno nove proizvode ili usluge, već i ulaganje u postojeće proizvode, koji su temeljem istraživanja tržišta, doživjeli poneke preinake. Stoga se kroz sljedeće cjeline, unutar marketing plana na temelju interne i eksterne analize situacije, razmatraju ciljevi i odabire najpovoljnija marketing strategija na temelju koje će se odrediti najoptimalniji način razvoja i plasiranja nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* na tržište, te u konačnici vrednovati ostvarenja.

Ključne riječi: Kandit, čokolada sa cijelim lješnjacima, marketing plan, tržište

Marketing plan of Kandit

ABSTRACT

The subject of this paper is the development of a marketing plan for the business entity Kandit. Encouraged by the fact that this "modern age" is changing our human habits every day and our lives are becoming more and more hectic, we have less and less time for ourselves and our health. Many organizations, businesses, various doctors, fitness trainers, are trying to point out to people the importance of proper nutrition, which is unfortunately a consequence of this trend put in the background. As we are occupied with a lot of obligations during the day, and we solve "hunger salvation" by buying food in passing bakeries or shops, some business entities, including Kandit, about whom this paper talks, came up with the idea to offer products that will to replace us in a slightly healthier variant with everyday sweet pleasure without remorse. Kandit, as the most famous domestic brand of confectionery products, with its inevitable improvement and advancement of technology strives to keep pace with great competition, both in the Croatian and foreign markets, and in accordance with trends, to satisfy everyone's palate. Taking into account the increasingly dangerous and complex environment in which business entities operate, the marketing plan seeks to enable simpler business operations, and to present the view of the future as realistically as possible. A large number of external and internal factors affect the profitability of the business entity, so precisely because of pressure of the environment, they are forced to invest more and more often in innovation. Innovation does not only mean completely new products or services, but also investment in existing products, which, based on market research, have undergone some changes. Therefore, through the following units, within the marketing plan based on internal and external analysis of the situation, the goals are considered and the most favorable marketing strategy is selected on the basis of which the most optimal way of developing and placing new Chocolate with whole hazelnuts (with 30% less sugar) will be determined. and ultimately evaluate accomplishments.

Keywords: Kandit, chocolate with whole hazelnuts, marketing plan, market

SADRŽAJ

1. Uvod **1**
2. Metodologija rada **2**
2.1. Predmet i ciljevi rada 2
2.2. Znanstvene metode 2
3. Teorijski okvir marketing plana **4**
3.1. Faze marketing plana 7
4. Marketing plan na primjeru Kandita **9**
4.1. Općenito o Kanditu 9
4.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja 11
4.3. Analiza situacije 13
4.3.1. Analiza vanjske situacije 13
4.3.1.1. PEST analiza 14
4.3.1.2. Analiza konkurencije 17
4.3.2. Analiza unutarnje situacije 19
4.3.2.1. SWOT analiza 19
4.3.2.2. Životni ciklus proizvoda 21
4.3.2.3. BCG matrica 23
4.4. Primarno istraživanje tržišta 26
4.4.1. Cilj istraživanja 27
4.4.2. Rezultati istraživanja 27
4.4.3. Zaključak provedenog istraživanja 39
4.5. Definiranje marketinških ciljeva 40
4.5.1. Segmentacija – izbor segmenta 41
4.5.2. Vrednovanje segmenta 43
4.5.3. Pozicioniranje ponude 43
4.6. Oblikovanje marketinških strategija i taktika 45
4.6.1. Strategije marketing mixa 45
4.6.1.1. Strategija proizvoda 45
4.6.1.2. Strategija cijena 49
4.6.1.3. Strategija promocije 50
4.6.1.4. Strategija distribucije 50
4.6.2. Taktike marketing mixa 51
4.7. Planirani troškovnik 54

5. Zaključak **57**
Literatura **58**
Popis tablica **59**
Popis slika **59**
Popis grafikona **59**

1. Uvod

Meler (2005:331) ističe kako je najvažniji dio okruženja poslovnog subjekta, kojeg je on zapravo i sastavnica, nedvojbeno tržište. S motrišta marketinga, tržište je polazna i završna točka svih marketinških napora subjekta. Poznato je kako je temeljni cilj marketinga razumijevanje i opsluživanje potrošača odnosno zadovoljenje njihovih potreba i želja, a na temelju toga i zadovoljenje potreba poslovnih subjekata ostvarenjem dobiti. Marketing bi načelno trebao biti i objektivno sredstvo za usuglašavanje suprotnih interesa proizvođača i potrošača. Suvremeni trendovi izravno ili neizravno ukazuju kako se marketing transformira u mikromarketing usmjeravajući se na pojedinca i njihove posebne potrebe, običaje, želje, uvjerenja i slično.

Ako poslovni subjekt novim proizvodom ili uslugom želi ostvariti uspjeh na tržištu, tada mora izraditi marketing plan. Za uspješnu izradu marketing plana najprije je potrebno napraviti analizu tržišta (koja se najvećim dijelom odnosi na analizu konkurencije), identificirani ciljni segment, te na kraju postaviti ciljeve kojima poslovni subjekt teži.

Ovaj diplomski rad podijeljen je u dvije međusobno povezane cjeline. Na početku, u prvom dijelu rada govorit će se o teorijskom okviru marketing plana, gdje će biti istaknuta svrha njegovog donošenja kao i sve njegove specifičnosti. U drugom, praktičnom dijelu, na primjeru poslovnog subjekta Kandit prikazat će se izrada marketing plana za novu *Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)*. Uz općenit dio o Kanditu, definirat će se misija i svrha poslovanja, analizirati unutarnja i vanjska situacija poslovnog subjekta, definirat će se marketinški ciljevi, oblikovat će se strategije i taktike te će biti prikazan troškovnik potreban za realiziranje svega navedenog. Sukladno tome, u svrhu izrade diplomskog rada provedeno je i primarno istraživanje s ciljem dobivanja relevantnih podataka koji će imati važnu ulogu kod postavljanja ciljeva. Na samom kraju rada iznesen je zaključak.

2. Metodologija rada

Kada se spomene marketing plan zna se da se on odnosi na niz aktivnosti kojega provodi poslovni subjekt radi postavljanja marketinških ciljeva i utvrđivanja strategija i taktika za njegovo provođenje. Za potrebe ovoga rada prikazan je i detaljno analiziran primjer marketing plana poslovnog subjekta Kandit za plasiranje nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* na tržište.

2.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet rada je marketinški plan na primjeru poslovnog subjekta Kandit. Cilj rada je prikazati važnost izrade marketing plana prilikom plasiranja novih proizvoda i/ili usluga kao i inovacija postojećih na tržište. Fokus diplomskog rada je na poslovnom subjektu Kandit, koji je svojom dugogodišnjom tradicijom poznat svakom kućanstvu, ali ne samo na domaćem već i inozemnom tržištu.

Nadalje, cilj rada je i objasniti važnost marketinškog planiranja, dijelove marketing plana, te koje se aktivnosti trebaju poduzimati kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Uz marketing plan, poslovni subjekt ima bolju kontrolu svojih aktivnosti, te se lakše može pripremiti za nepredviđene situacije. Najveći izazov svakako predstavlja postavljanje marketinških ciljeva koji načelno vode prema uspjehu.

2.2. Znanstvene metode

U ovome radu korištena je metoda ispitivanja putem anketnog upitnika. Također, u radu su korišteni i sekundarni podaci. Autor se prilikom pisanja diplomskog rada koristio znanstvenom i stručnom literaturom, različitim člancima i internetskim stranicama kao izvor informacija koji će biti navedeni u literaturi.

Pri izradi rada korištena je analiza zadovoljstva potrošača slasticama općenito, marki koje najčešće konzumiraju, učestalosti konzumiranja putem online ankete. Temeljem ankete analizirana je konkurencija, istaknute su prednosti i nedostaci te moguća rješenja za zahtjevne

potrošače koji su sve više skloniji zdravijem načinu života, te konzumiranje čokolada stavljaju u neki drugi plan. U istraživanju su sudjelovale 324 osobe.

Znanstvene metode koje su korištene tijekom pisanja diplomskog rada su:

1. Metoda deskripcije – predstavlja postupak jednostavnog opisivanja. U teoriji se opisuju činjenice, procesi i/ili predmeti. Navedena metoda je najviše korištena i zastupljena u diplomskom radu. Nalazi se u dijelovima kao što su općenito o marketingu, marketing planu i poslovnom subjektu Kandit, ali prati i cijeli rad kroz opisivanje činjenica kao što su prednosti i nedostaci, konkurencija i slično. Susrećemo ju i u samom uvodu gdje se opisuje rad i njegov sadržaj.

2. Metoda kompilacije – koja se odnosi na postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada.

3. Komparativna metoda – čiji se postupak odnosi na uspoređivanje istih i srodnih pojava. Komparativnu metodu se može naći u dijelu gdje se poslovni subjekt Kandit uspoređuje sa drugim subjektima, odnosno gdje se uspoređuje s konkurencijom.

4. Metoda analize i metoda sinteze – metodom analize znanstvena istraživanja se raščlanjuju iz složenih pojmova u jednostavne dijelove. Metoda sinteze pak s druge strane predstavlja postupak objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih dijelova u složenije. Ona se nalazi u samom analiziranju primarnog istraživanja gdje se tumače pojedinačni rezultati i donose činjenice.

5. Induktivna metoda – koja podrazumijeva da se do iznošenja zaključaka dolazi na temelju pojedinačnih činjenica. Pomoću ove metode donesen je cjelokupni zaključak ovog diplomskog rada.

3. Teorijski okvir marketing plana

„Dobar marketing postaje sve važnijim za uspjeh, ali mišljenja o tome što čini dobar marketing se mijenjaju i razvijaju. Dobar marketing nije slučajnost, nego rezultat pažljivog planiranja i provedbe uz pomoć najmodernijih instrumenata i tehnika. To je istovremeno i umjetnost i znanost jer marketinški stručnjaci pokušavaju pronaći nova kreativna rješenja za često složene izazove koje pred njih postavljaju duboke promjene u marketinškom okruženju 21. stoljeća.“ (Kotler, et.al., 2014:3). O važnosti marketinga govori i činjenica da je njime omogućeno plasiranje, ali i prihvaćanje novih proizvoda od strane potrošača. Potrošač nije bez razloga u središtu marketinške koncepcije, jer kada se ne bi trošilo ne bi se ni proizvodilo. Najveći izazov u marketingu predstavlja činjenica da je potrošač individua s vlastitom osobnošću. Danas svjedočimo trendu gdje su potrošači većinom postali lojalni samo jedno brandu, a nove proizvode ne prihvaćaju lako. Postavlja se pitanje što to motivira potrošača da jedan proizvod kupuju, a drugi odbacuje? Zasigurno je riječ o ekonomskim čimbenicima, ali i sve više funkcionalnim i psihološkim čimbenicima koji neizbježno utječu na kupovanje. Sukladno tome i proizlazi definicija da „ponašanje potrošača čini niz psiholoških i fizičkih aktivnosti koje poduzima pojedinac ili kućanstvo u procesu odabira, kupnje i konzumiranja proizvoda i/ili usluga.“ (Previšić, 2007:95).

Promatrano u cijelosti, uloga marketinga zaista je važna ne samo u gospodarenju nego i u društvu i životu. Ideja marketinga je uskladiti sposobnosti poslovnog subjekta sa željama potrošača kako bi se postigli ciljevi obiju strana. „Marketing je proces planiranja i izvedbe koncepcije, promocije, distribucije i određivanja cijena ideja, robe i usluga radi kretanja razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve.“ (Meler, 2005:17).

Za početak je potrebno istaknuti važnost marketinškog planiranje u poslovnom okruženju. Glavna svrha planiranja je određivanje ciljeva poslovanja. Autor McDonald (2004:47) smatra kako je planiranje zahtjevan proces jer je nemoguće predvidjeti budućnost, i što ona nosi iako planiranje izgleda kako jednostavan proces u kojem sve ide korak po korak, zapravo je to višestrana, složena, višefunkcionalna aktivnost koja ulazi u svaki vid života organizacije. Dakle, jednostavno rečeno, „marketinško planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju marketinških ciljeva i izradi planova da se oni postignu.“ (McDonald, 2004:47).

Pojmovno je taj proces vrlo jednostavan, ali u praksi je to najteži zadatak marketinga. Razlozi planiranja prema autoru Buble (2005:115) mogu biti:

- Bolje usmjeravanje organizacije
- Veća fleksibilnost
- Bolja koordinacija rada
- Minimalizacija rizika i neizvjesnosti
- Usmjerenost na budućnost i promjene
- Bolja kontrola
- Razvoja menadžera i ostalih sudionika u planiranju.

Kako u svakom planiranju, tako i u ovom postoje razne zapreke koje stoje pred uspješnim marketinškim planiranjem. Deset glavnih zapreka prema autoru McDonald (2004:584) su:

1. Miješanje marketinške taktike i strategija
2. Izoliranje marketinške funkcije od proizvodnje/operacija
3. Miješanje marketinške funkcije i marketinškog koncepta
4. Organizacijske zapreke
5. Nema dubinske analize
6. Miješanje procesa i rezultata
7. Nema znanja ili vještina
8. Nema sustavnog pristupa marketinškom planiranju
9. Ciljevi se ne uređuju po prioritetima
10. Nesklone korporativne kulture.

Rezultat marketinškog planiranja je marketinški plan. Prema Previšić, Došen (2004) marketing plan je pisani dokument u kojem su na sustavan način zabilježene buduće marketinške aktivnosti, najčešće za narednu godinu ili za prigodu uvođenja novog proizvoda na tržište. Kotler (2010:767) ističe važnost donošenja marketinškog plana za svaku godinu. Iako su ranije uobičajeni vremenski periodi planiranja bili jedna i pet godina, danas je period od tri godine postao najuobičajeniji domet za strateško planiranje i to prvenstveno zbog dramatičnih promjena okruženja.

Marketinški plan ukazuje na smjer marketinških djelovanja i omogućava fokus zaposlenih na aktivnosti neophodne za uspjeh marke, proizvoda i/ili samog poslovnog subjekta. Njime se planira tko će što učinit, kada, gdje i kako, s ciljem pristupanja ciljnom tržištu.[1]

[1] Štimac, H. (2017). Marketinško planiranje, nastavni materijali, dostupno na http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/wp-content/uploads/sites/404/2013/04/2.-predavanje.pdf (preuzeto 25.06.2020.)

Svrha marketing plana nije samo stvaranje strategije da bi se privukli novi kupci i/ili potrošači, već se on provodi i sa ciljem zadržavanja postojećih kupaca i/ili potrošača. Njime definiramo tržište, potrošače, konkurente, previđamo dolazeće promjene, detaljno upoznajemo unutarnje i vanjske čimbenike i elemente okruženja u kojem poslovni subjekt djeluje. Uz sve navedeno, marketing plan pozitivno djeluje i na unutarnje i vanjske odnose. Opća svrha marketing plana za poslovni subjekt jest iznalaženje i stvaranje komparativne prednosti.

Autori Medić i Pancić (2009:257) navode kako su koristi od marketing plana sljedeće:

- Osigurava sustavnost od početka do kraja
- Sve planirane aktivnosti prikazuju se na papiru
- Bolje izražavanje ciljeva
- Bolja kontrola poslova
- Poduzeće koji raspolaže marketing planom ostvaruje bolji položaj u odnosu na poduzeća koja ga nemaju
- Pomaže poduzeću da se pripremi za nepredviđene situacije jer se neke od njih mogu predvidjeti
- Dobar marketing plan ne bi trebao dopuštati preveliku fleksibilnost, plan je kreiran da bi ga se slijedilo
- Što je plan marketinga sažetiji, lakše će ga biti slijediti.

Kako bi realizacija marketing plana bila što uspješnija potrebno je planirati. Proces planiranja poslovnom subjektu donosi brojne koristi. Pomaže poslovnom subjektu da se orijentira ka budućnosti, na duži rok, ali i povećava sposobnost da se rizici bolje savladaju.

Kada se nedovoljno poznaje marketinško planiranje dolazi do problema u poslovanju. Problemi u poslovanju koji se najčešće spominju, a koji nastaju zato što se koriste tradicionalni postupci prognoziranja prodaje i izrade proračuna, a u odsustvu marketinškog planiranja, prema autoru McDonald (2004:91) su:

- Propuštene prilike za ostvarenje zarade
- Besmisleni brojevi u dugoročnim planovima
- Nerealni ciljevi
- Nema praktičnih tržišnih informacija
- Sukobi među različitim službama

- Frustrirani menadžeri
- Pretjeran broj proizvoda i tržišta
- Potraćeni iznosi za promociju
- Zbunjujuće cijene
- Sve veća osjetljivost na promjene u poslovnoj okolini
- Gubitak kontrole nad poslovanjem.

Vidljivo je kako su svi ovi problemi povezani, međutim njihov najveći problem posljedica je načina na koji poslovni subjekti postavljaju ciljeve. Dakle, za uspješnost poslovnog subjekta najvažniji korak je postavljanje ciljeva.

Postaje dvije vrste marketinških planova[2]:

- Strateški planovi – dugoročni (duže od tri godine) i srednjoročni (od jedne do tri godine), te su općenitijeg karaktera
- Taktički planovi – kratkoročni (do jedne godine) koji je detaljniji u odnosu na prethodna dva.

3.1. Faze marketing plana

Faze marketing plana nadovezuju se jedna na drugu. Svaki marketing plan bilo da se radi o malom ili velikom poslovnom subjektu mora sadržavati sljedeće elemente (Marušić, 2006:7):

- Sažetak za upravu – koji se sastoji od sažetak postojećeg stanja i njegovih planova razvoja u budućnosti. Također treba sadržavati i kratku povijest poduzeća, te planirane ciljeve.
- Analiza postojećeg stanja – sastavljen od dva dijela (prvi je uvod: detaljan opis proizvoda ili usluge, a drugi je analiza situacije: omogućuje razradu optimalne strategije kojom se nastoje postići unaprijed utvrđeni ciljevi).
- Ciljevi marketinga – svi ciljevi trebaju biti SMART (specifični, mjerljivi, akceptirani, realistični i vremenski određeni), ali kod ove faze u obzir se uzima i razmatranje konkurencije jer je ona poticaj za bolje poslovanje.

[2] Štimac, H. (2017). Marketinško planiranje, nastavni materijali, dostupno na http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/wp-content/uploads/sites/404/2013/04/2.-predavanje.pdf (preuzeto 26.06.2020.)

- Strategije marketinga – strategija je sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva. Tri su osnovne klasifikacije strategija: korporacijska, poslovna i funkcionalna strategija.
- Razvijanje taktika marketinga – taktika predstavlja alat za provođenje zacrtane strategije. Kod postavljanja taktika poslovni subjekt nailazi na razne čimbenike koji mogu utjecati na njegovo poslovanje. Varijable kojima poslovni subjekt može upravljati su elementi marketing mixa-a: proizvod, cijena, promocija, distribucijom, dok na varijable okruženja ne može utjecati.
- Financijski pokazatelji – svrstavaju se u četiri skupine: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti i pokazatelji profitabilnosti.
- Implementacija – odnosi se na fazu provođenje marketing plana kao i njegove kontrole. Kako bi ova faza bila uspješno provedena, potrebno je preuzeti odgovornost, pratiti sve zadaće, taktike, strategije i mjeriti ono što se ostvarilo u usporedbi sa onime što je planirano.

Često se u literaturi mogu pronaći različite klasifikacije procesa marketinškog planiranja, ali i marketinškog plana. S obzirom na činjenicu da sadržaj i dužina marketing plana ovise o potrebama poslovnog subjekta, razumljivo je da će i klasifikacija svugdje biti drugačija. U praksi dužina marketing plana varira između 20 i 40 stranica.

Detaljnija teorijska obrada svake navedene faze, dodatno će se obradit uz praktički primjer.

4. Marketing plan na primjeru Kandita

Kao što je već ranije rečeno, fokus svakog poslovnog subjekta trebao bi biti potrošač. Zadovoljavanje njegovih interesa, točnije potreba i želja, predstavlja bit koncepcije marketinga. Danas ne postoji bolji način poslovanja od onog koji je zasnovan na marketinškim principima.

4.1. Općenito o Kanditu

Kandit d.o.o. (slika 1.) poznata je osječka moderna prehrambena konditorski poslovni subjekt s dugom tradicijom proizvodnje. Povijest Kandita započinje 20-tih godina 20. stoljeća kada je osnovana "Prva osječka tvornica kandita Kaiser i Stark" za proizvodnju bombona, vafla i slatkiša. Radi postizanja konkurentnosti nad ostalim poslovnim subjektima ubrzo se kupuje licenca od poznate bečke tvornice Pischinger. 19. studenog 1954. godine proizvedena je prva čokolada u novim pogonima. Proizvodnja se odvijala u vrlo otežanim uvjetima, što zbog zastarjelog postrojenja, teških uvjeta rada ali i visoke temperature u pogonima. Prva Kandit čokolada koja je izašla na tržište bila je jednostavnog ali upečatljivog dizajna; na prednjoj strani ambalaže velikim štampanim slovima isticalo se ime Kandit. Pojedini dizajni ambalaže mijenjali su se u skladu s novima trendovima. Većinu dizajna za Kandit proizvode radila je agencija Agema. 2004. godine napravljen je redizajn u cilju postizanja prepoznatljivosti na tržištu.[3] Od 2011. godine Kandit postaje članicom Mepas grupe i time započinje proces implementacije. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, poslovni subjekt Kandit dobiva priliku širenja i na druga tržišta. Tako je 2013. godine započela izgradnja nove tvornice Kandita u Nemetinu, sa svrhom postizanja bolje efikasnosti i tehnoloških mogućnosti za proizvodnju i pakiranje visokokvalitetnih proizvoda.

Korporativna vrijednost poslovnog subjekta Kandit ne očituje se samo kroz poslovni uspjeh nego i kroz brigu o okolišu i zajednici u kojoj djeluju; međusobno povjerenje i poštivanje, te timski rad samo su neka od korporativnih načela koja Kandit primjenjuje.

Također još jedna od značajki Kandita su i neprekidna ulaganja u razvoj, kojima nastoje povećavati konkurentnost, razvijati inovacije i širiti se na nova tržišta. Kandit je kroz svoju

[3] Kandit službena web stranica (2020). Dostupno na https://www.kandit.hr/hr/o-nama/povijest-kandita/ (preuzeto 26.06.2020.)

povijest imao, ali i još uvijek ima širok asortiman proizvoda kojima se prilagođavao zahtjevima tržišta (potrošača). Pojedini proizvodni postali sinonim imena, kvalitete i okusa Kandita, poput bombona Mentol Zeleni, Čokolade za kuhanje i Rum pločica.

Kandit naglašava sigurnost svakog svog djelatnika i opreme, a iznad svega i sigurnost cijele društvene zajednice. Provođenjem mjera sigurnosti na cijelom putu proizvoda i samoj lokaciji tvornice Kandit osigurava zaštitu proizvoda od namjerne kontaminacije. Uz sve to, u proizvodnji i realizaciji proizvoda koriste se ekološki prihvatljivi materijali i postupci. Trajna pažnja usmjerava se na racionalnu upotrebu energije i drugih prirodnih resursa. Politikom kvalitete Kandit želi istaknuti svoju opredijeljenost za ispunjenje zahtjeva kupca i proizvodnji kvalitetnog i zdravstveno ispravnog proizvoda, a tomu pridonosi i činjenica usvojenih standarda: HACCAP Codex Alimentarius, IFS International Food Standard, UTZ Chain of Custody i Kosher.[4]

Razvoj i napredak Kandit postiže neprekidnim poboljšanjem proizvoda i uvjeta poslovanja koja se ostvaruju preispitivanjem sustava kvalitete, ulaganjima u opremu i infrastrukturu. Također stalna edukacija i usavršavanje zaposlenih te timski rad objedinjuju stručna znanja i stvaraju kolegijalnu radnu klimu. Potvrda ovoga je i činjenica kako je Kandit tijekom proteklih godinu dana na tržište lansirao brojne nove proizvode, novih dizajna i okusa. Tako i započinje priča o *Čokoladi sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)*, koja se nastoji plasirana na tržište. Promjenom trendova i novim načinom života, te primarnim istraživanjem tržišta i spoznajom o željama potrošača za čokoladom koja će im uz manji udio šećera osigurati jednaki užitak kao i do sada, Kandit je odlučio otići korak dalje. Cilj je plasirati na tržište prvu čokoladu sa cijelim lješnjacima, u nešto zdravijoj varijanti i u pakiranju od 80 grama.

[4] Kandit službena web stranica (2020). Dostupno na https://www.kandit.hr/hr/o-nama/politika-kvalitete/ (pristupljeno 26.06.2020.)

Slika 1. Kandit d.o.o.



Izvor: Kandit službena Facebook stranica [pristupljeno 09.06.2020.]

4.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja

Svrha poslovanja poslovnog subjekta iskazuje se kroz misiju. Misija, osim što je prvi, ujedno je i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. U pravilu, jednom kada se postavi, ne bi se trebala često mijenjati. Misija se mijenja samo u slučaju velikih promjena u poslovnom subjektu (primjerice promjene u raspoloživim resursima, kompetencijama i sposobnosti poslovnog subjekta) ili u okružju u kojem ono djeluje. „Misija je sredstvo koje omogućuje generiranje strateških opcija. S druge strane, izabrana strategija utječe na sadržaj misije. Kao i svaka druga komponenta strategije, misija organizacije trebala bi biti prilagođena internim karakteristikama i resursima, odnosno snagama i slabostima poduzeća, te izvanjskim čimbenicima, odnosno povoljnim prilikama i prijetnjama u okruženju u kojem poduzeće djeluje.“ (Renko, 2005:41).

Prema autorici Renko (2005:40) dobro koncipirana misija ima četiri glavne karakteristike:

1. Misija se mora fokusirati na mali broj ciljeva
2. Misija mora naglašavati glavnu politiku i vrijednosti koje želi provoditi

3. Misija mora istaknuti koje je njezino glavno područje djelovanja, odnosno koja je industrija u kojoj će poduzeće djelovati, koje će proizvode proizvoditi, koji će tip tržišta, odnosno segmenta usluživati
4. Dobro koncipirana misija mora biti orijentirana prema potrošačima.

Nadalje, najbolje implementirane misije proizašle su iz uspješno koncipirane vizije, što može poslovnom subjektu omogućiti razvoj i do 10 i 20 godina u budućnosti. Vizija Kandita je da stvara i obogaćuje trenutke opuštanja, uživanja i zadovoljstva, dok misija počiva na tome da treba svakodnevni život činiti lakšim i ljepšim kreirajući poslastice koje će svojom izvrsnošću usrećiti, obogatiti i osvojiti potrošača i njegovu obitelj.[5] Takva misija je potpuna i zadovoljava prethodne glavne karakteristike.

Pitanje što kupac želi jest najveći kamen spoticanja u marketingu. Činjenica je da ljudi oduvijek imaju neke potrebe, čije su se zadovoljavanja istih tijekom vremena mijenjala. Postoji mnogo načina da se zadovolje potrebe kupaca, ali kad god oni imaju izbor, izabrat će proizvod za koji smatraju da im pruža najveću korist po cijeni koju su spremni platiti. U stvarnosti je većina unaprjeđenja glede zadovoljstva kupaca temeljena na napretku tehnologije. Ali ipak najvažnije je zapamtiti da kupac zapravo ni sam ne zna što točno želi. Ono što želi je samo neki bolji način rješavanja svojih problema pa je jedan od glavnih zadataka marketinga temeljito upoznati kupce (potrošače) i njihove probleme.

Za kraj je važno napomenuti kako je jedan od ciljeva, početna svrhe poslovanja, poslovnog subjekta Kandit bila stvoriti jedinstven logo koji će potrošaču biti uvijek prepoznatljiv i upečatljiv; bijeli tekstualni dio riječi Kandit ispisan na crvenoj pozadi (slika 2.). Sukladno tome, ali i činjenici kako vizija Kandita nije dovoljno osobita (može se prepisati gotovo svakom poslovnom subjektu), te je preopćenita (ne identificira djelatnost kojoj poslovni subjekt pripada), predlaže se redefiniranje postojeće vizije: „Osluškivanjem zahtjeva tržišta, svojom dugogodišnjom tradicijom i bogatom ponudom nastojimo poboljšati kvalitetu života naših potrošača i kupaca, nadmašiti njihova očekivanja i maksimalno obogatiti njihove trenutke opuštanja, uživanja i zadovoljstva, te postati poticajna sredina svojim zaposlenicima, koja je spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji u proizvodnji slastica.“

[5] Kandit službena web stranica (2020). Dostupno na https://www.kandit.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/ (pristupljeno 27.06.2020.)

Slika 2. Logo Kandita



Izvor: Kandit službena Facebook stranica [pristupljeno 09.06.2020.]

4.3. Analiza situacije

Analiza situacije predstavlja koncipirani pristup prikupljanja i analize relevantnih informacija i podataka u složenom poslovnom okruženju. Predstavlja i osnovni preduvjet za rješavanje problema poslovnog subjekta. Analizom situacije želi se saznati gdje se poslovni subjekt nalazi u odnosu na konkurenciju, te uz rezultate analize nastojati unaprijedit poslovanje, postići ciljeve. U teoriji su dva temeljna oblika analize:

- Analiza vanjske situacije
- Analiza unutarnje situacije.

„Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika omogućuje stvaranje informacijske osnove koja će biti podloga za razvijanje strategije marketinga. Dok analiza vanjskih čimbenika uključuje analizu povoljnih prilika i prijetnji na tržištu, analiza unutarnjih čimbenika analizira snage i slabosti poslovnog subjekta.“ (Renko, 2005:109).

4.3.1. Analiza vanjske situacije

Prilikom oblikovanja strategije marketinga analiza vanjske situacije od iznimne je važnosti. Obuhvaća mnogobrojne važne analize kojima poslovni subjekti, zbog svojih svakodnevnih

operativnih problema, nisu uvijek u mogućnosti posvetiti dovoljno pozornosti. Zbog svoje važnosti ova analiza provodi se kontinuirano. Analiza vanjskih čimbenika izravno pridonosi (Renko, 2005:132):

- Izboru održive konkurentske prednosti
- Identificiranju povoljnih prilika i prijetnji na tržištu
- Izboru odgovarajućih strategija marketinga.

S ciljem što uspješnijeg poslovanja, poslovni subjekt Kandit mora provesti ovu analizu na osnovu čega će odabrati adekvatne strategije kako bi se realizirali postavljeni ciljevi, točnije kako bi se nova Čokolada sa cijelim lješnjacima plasirala na tržište. Treba uzeti u obzir i činjenicu da vanjski čimbenici stvaraju prilike i prijetnje na koje se ne može utjecati, nego im se mora prilagoditi. Neki od vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje poslovnog subjekta Kandit su politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, demografska okolina, kupci, konkurencija i ostali. U nastavku će se izvršiti analiza vanjske situacije kroz:

- PEST analizu
- Analizu konkurencije

4.3.1.1. PEST analiza

Uzevši u obzir činjenicu kako su danas potrošači zahtjevniji nego prije, rjeđe lojalni, te skloni kritici, važno je uvidjeti što sve utječe na njihove odluke pri kupnji. Na temelju saznanja o kupčevim navikama, preferencijama i potrebama moguće je pružiti im proizvod i/ili uslugu koji će zadovoljiti njihove želje na najbolji mogući način, a sve s ciljem ostvarivanja obostrane koristi; vrijednosti za potrošača i za poslovni subjekta. Za početak je potrebno razjasniti da postoje dva oblika tržišta, tržište krajnje potrošnje i tržište poslovne potrošnje. Na današnjeg potrošača, neovisno kojemu tržištu pripada, utječe društvo u kojemu živi, kulturološke vrijednosti, društvene grupe, status, obitelj, razni osobni motivi, stavovi te sve važniji životni stil. Sve navedene tvrdnje možemo svrstati u glavne čimbenike koji utječu na ponašanje potrošača prilikom kupnje, a to su kulturni čimbenici, društveni čimbenici, osobni čimbenici i psihološki čimbenici. Uz sve navedene čimbenike prilikom stvaranja strategije marketinga izuzetno je važno u obzir uzeti i sve čimbenike vanjskog okruženja. Svi oni su

međusobno povezani i ovise jedni o drugima. U pravilu su to varijable koje poslovni subjekt ne može kontrolirati. Prema autoru Baker (2000:172) oni su klasificirani u četiri skupine:

- Političko/zakonsko okruženje
- Ekonomskog okruženje
- Sociološko/kulturno okruženje
- Tehnološko okruženje.

Političko/zakonsko okruženje

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju stvorili su se neki novi politički i zakonski čimbenici koji određuju poslovanje u inozemstvu, ali i na domaćem tržištu. Razni politički i zakonski čimbenici pojedinim poslovnim subjektima mogu pružiti povoljne prilike za uspješno poslovanje, dok nekima mogu biti i prijetnja. Mnogi zakonski propisi posebice u prehrambenoj industriji, što je primjer poslovnog subjekta Kandit, mogu biti prijetnja za neke vrste proizvoda, kao što su na primjer genetski modificirani proizvodi koji se u Europi teško prihvaćaju, a prema zakonu se moraju označavati. Pozitivna stvar cijele ovo priče je činjenica kako je Kandit već godinama prisutan na tržištima susjednih zemalja, kako onih koji su u Europskoj uniji (poput Slovenije) tako i onih koji nisu (Makedonija, Crna Gora, Srbija, Bosna i Hercegovina). Uz sve to Kandit proizvodi mogu se pronaći i na brojnim policama trgovina širom Europe, poput Austrije, Švicarske, Mađarske, pa čak i SAD-u. Na taj način poslovni subjekt već ispunjava sve zakonske regulative koje su nužne za poslovanje u navedenim zemljama, pa im lansiranje nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* ne bi trebalo predstavljati veliki problem. Vlada Republike Hrvatske podupire izvoz, te svojim zakonima nastoji potaknuti poslovne subjekte unutar države na taj korak. Postoji još puno prostora za napredak u tom pravcu, smanjenje visokih poreza, naporna birokracija, ograničenja pri izvozu/uvozu, ali i destimulirajući zakoni, česte promjene vladajućih stranki (što uzrokuje izmjene zakona), dovode do velikih promjena u poslovanjima poslovnih subjekata. Primjerice izlaskom Hrvatske iz CEFTA-e došlo je do povećanja troškova carine posebno u Makedoniji. Unatoč problemu iseljavanja, Kandit zapošljava velik broj ljudi i na taj način nastoji zaustaviti ovaj loš trend i motivirati ljude da ostanu (slobodnim danima, plaćenim prekovremenim satima, nagrađivanja i motiviranju zaposlenih, poklon paketima za Božić i slično).

Ekonomsko okruženje

Ekonomski čimbenici neke zemlje poput BDP-a, inflacije, kamatne stope ili stope nezaposlenosti također će utjecati na odgovarajući strategiju marketinga. Također i predviđanje rasta, stagnacije i pada gospodarstva vrlo su važna u pojedinim industrijama za donošenje strategije. Budući da je Kandit upoznat sa kupovnom moći zemalja u koje izvoze proizvode, cijena i nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* neće previše odskakati od ostalih cijena čokolada, posebice onih iste gramaže. Također je poslovni subjekt Kandit upoznat i sa kupovnom moći i životnim standardima zemalja, ali i činjenicom kako ovo područje "Balkana" još uvijek nije u potpunosti oporavljeno od rata. Sukladno tome čimbenici poput rada na crno, iseljavanja, utjecat će i na odluku kupca o kupnji nove čokolade. U rangu s ostalim cijenama čokolade, očekuje se da će potrošač biti u mogućnosti kupiti i novu čokoladu kao što je do sada kupovao i ostale. Za kraj je bitno napomenuti kako je Kanditu ipak strateški cilj rast na domaćem (hrvatskom) tržištu, dok u drugi plan spadaju zemlje u koje se izvozi.

Sociološko/kulturno okruženje

Društvene i kulturne vrijednosti snažno oblikuju osnova vjerovanja i navike ponašanja ljudi, što ujedno utječe i na njihovo ponašanje pri kupnji. Životni ciljevi prema kojima se prije stremilo danas su u potpunosti promijenjene, pa su tako danas ljudi više materijalizirani, intenzivira se potreba za raznovrsnošću, primjerice moda u odijevanju, ali i u konzumiranju hrane/pića. Ne postoji određena ciljna skupina koja konzumira proizvode poslovnog subjekta Kandit. Proizvodi Kandita zadovoljavaju svačije nepce, i sve generacije od Baby Boomera do najnovije generacije Alfe, pa se tako u asortimanu mogu naći i bomboni, čokolade za kuhanje, bombonjere, čokolade sa voćem, ali i novija linija čokolada i dragee-a "No Gulit" No Sugar Added i Think Pink Ruby. Također prilikom oblikovanja promocijskih aktivnost za novu Čokoladu sa lješnjacima potrebno je na umu imati da navede generacije prihvaćaju medije, neki su odrasli uz TV dok su neki korisnici samo društvenih mreža. Za generaciju Y smatra se da izuzetno brinu o vlastitom izgledu; polovica njih ima strah od starenja te je spremno bilo što učiniti kako bi taj proces usporili. I nova Kandit čokolada vodila se ovim trendom, kojega danas ne prakticira samo generacija Y već možemo reći kako smo svi još od mladosti, a posebice puberteta, okrenutiji zdravijem načinu života, pa od tuda i ideja za čokoladom sa manje šećera, za koji se smatra da je pretjerana konzumacija štetna. Kandit se mora prilagođavati novim vrijednostima i normama koje nastaju u društvu, poput konzumerizma koji je doveo do zakonske zaštite potrošača, zaštite okoliša i okretanja prema sebi kao osobi.

Prilikom definiranja strategije marketinga treba povesti računa o činjenici da je ženski dio populacije skloniji oglašavanju i sadržaju koji zabavlja, dok muški dio preferira energičniji i napetiji oblik komunikacije.

Tehnološko okruženje

Još jedna od važnih čimbenika vanjskog okruženja je i tehnologija. Tehnologija i tehnološki trendovi također mogu utjecati na izbor strategije marketinga. Stoga je važno obratiti pozornost na njihove trendove; uvođenjem novih tehnologija poveća se produktivnost i konkurentnost. O samoj važnosti tehnologije za poslovni subjekt Kandit govori i činjenica kako su 2013. godine započeli izgradnju nove tvornice u Nemetinu radi bolje efikasnosti i tehnoloških mogućnosti za proizvodnju i pakiranje visokokvalitetnih proizvoda. Razvoj i napredak također postiže i neprekidnim usavršavanjem proizvoda i poslovanja. Jedan od trenutno najefikasnijih načina komunikacije su i dalje društvene mreže koje trenutno stagniraju u fazi zrelosti, a čije prednosti prepoznaje i Kandit, te se redovito oglašavaju putem svoje Facebook i Instagram stranice, a nešto manje i putem Twittera i Youtube-a.

4.3.1.2. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije drugi je korak u analizi vanjske marketinške situacije. Predstavlja onaj dio makrookruženja koji ponajviše i najizravnije utječe na marketing poslovnog subjekta. Tri su oblika konkurencije prema autoru Rocco (2000:56):

- konkurencija marke (proizvoda)
- konkurencija supstituta i
- konkurencija svih poduzeća na tržištu.

Smatra se da je konkurencija najvažniji tržišni činitelj koji utječe na cijenu, a više o tome biti će rečeno u podnaslovu strategije cijena. Analizom konkurencije utvrdit će se konkurenti poslovnog subjekta Kandit. Konkurenciju također možemo podijeliti na izravnu i neizravnu. U izravnu konkurenciju spadaju oni poslovni subjekti koji obavljaju istu djelatnosti i imaju identičnu ciljnu skupinu, a u svojoj ponudi imaju iste ili slične proizvode koji su cijenama prilično slični. U neizravnu skupinu pripadaju oni poslovni subjekti koji mogu osvojiti isti tržišni segment jer se bave srodnom djelatnošću iako se njihovi proizvodi ne nalaze u istom cjenovnom omjeru. Izravnu konkurenciju poslovnom subjektu Kandit predstavljaju ostali

poslovni subjekti koji se bave proizvodnjom konditorskih proizvoda, primjerice Kraš, Zvečevo, Bajadera, Domaćica, ali i marke poput Milke, Ritter Sport, Lindt čokolada i Schogetten. Što se tiče neizravne konkurencije, u ovom slučaju nju bi predstavljali oni poslovni subjekti kojima primarna djelatnost nije proizvodnja konditorskih proizvoda, ali često znaju izaći na tržište sa proizvodima koji su napravljeni od čokolade, u sebi sadrže čokoladu, ili pripadaju ostalim slatkišima, kao što su Podravka (proizvodi Lino Lada (namaz, sladoled, Lino Lada desert, Kviki CHOCO #LOLS čokolada...), Šumi bomboni…), te sve više zastupljenije robne marke- PL, poput KPlus čokolade od Konzuma, B&B čokolade Plodina ili Fin Carre čokolade Lidla.

Usudili bismo se reći kako je najbolji način identifikacije konkurencije onaj na osnovi proizvoda, gdje pritom možemo razlikovati pet razina konkurencije (Renko, 2005:143):

- I. razina – gdje se nalaze konkurenti koji konkuriraju direktno, s istim proizvodima
- II. razina – zasniva se na proizvodima koji imaju slične osobine i istu temeljnu funkciju; naziva se još i proizvodni tip konkurencije
- III. razina – koju čine proizvodi koji konkuriraju na generičkoj osnovi zato jer zadovoljavaju istu potrebu
- IV. razina – zasniva se na različitim vrstama proizvoda koji su međusobni supstituti
- V. razina – jest finalna razina konkurencije, koja je najviše generalne razine.

U tablici ispod prikazan je primjer različite razine konkurencije za proizvod *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* poslovnog subjekta Kandit.

Tablica 1. Različite razine konkurencije u odnosu na proizvod

I. razina	Čokolada Milka sa cijelim lješnjacima
II. razina	Sve čokolade sa cijelim lješnjacima
III. razina	Sve čokolade (mliječne, sa voćem, orašastim plodovima…)
IV. razina	Supstitucijski slatkiši (bombonjere, keksi…)
V. razina	Hrana, zabava

Izvor: Izrada autora

Na osnovu svega navedenog, zaključuje se da poslovni subjekt Kandit može iskoristiti svoju dugu tradiciju, prepoznatljiv brand, uspjeh, opremljenost, modernost i raznolikost ponude kao konkurentsku prednost te još više ojačati svoj brand. Također potrebno je još aktivnije sudjelovati na raznim eventima, te i dalje pratiti trendove tržišta i zahtjeve potrošača.

4.3.2. Analiza unutarnje situacije

Cilj unutarnje analize je razumjeti poslovanje poslovnog subjekta u svim njegovim aspektima i detaljima, utvrditi snage i slabosti koje proizlaze iz resursa odnosno specifičnih kompetencija s kojima poslovni subjekt raspolaže i položaja poslovnog subjekta na tržištu koji proizlazi iz povoljnih tržišnih prilika i prijetnji. Rezultati ove analize ovise o konačnom izboru odgovarajuće strategije marketinga. Unutarnja analiza provodi se na razini cjelokupnog poslovnog subjekta ili na razini jedne ili nekoliko strateških jedinica. Za razliku od vanjskih, na unutarnje čimbenike poslovni subjekt u cijelosti može utjecati, te ih modificirati u svrhu što uspješnijeg poslovanja. U nastavku rada izvršiti će se analiza poslovnog subjekta Kandit kroz:

- SWOT analizu
- Analizu životnog ciklusa proizvoda
- BCG matricu.

4.3.2.1. SWOT analiza

Da bi se omogućilo oblikovanje kvalitetne marketing strategije, neovisno da li se radi o proizvođaču, pojedincu ili političkoj stranci, nužno je učiniti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Iako je SWOT analiza u manjoj ili većoj mjeri već obavljena u okviru unutarnjih i vanjskih čimbenika, ona služi da se ti podaci sumiraju, strukturiraju u četiri kategorije (S - snage, W – slabosti, O- povoljne prilike i T – prijetnje) te objave na jednom mjestu. SWOT analiza relativno je jednostavna i široko primjenjiva. Za njeno provođenje nisu potrebni veliki resursi, a omogućuju uporabu i na različitim organizacijskim razinama (primjerice kada poslovni subjekt proizvodi samo jedan proizvod za jedno tržište, tada se koristi SWOT analiza na razini cjelokupnog poslovnog subjekta, a u slučaju velikog broja marki proizvoda, poslovni subjekt može izvršiti analizu za svaku marku proizvoda zasebno). Korisnost SWOT analize temelji se na iskorištavanju snaga i prilika i minimiziranje slabosti i prijetnji. „SWOT analiza,

kao raščlamba jedne poslovne situacije, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti.“ (Renko, 2005:62)

Prema autoru McDonald (2004:586) SWOT analiza mora:

- Naglasiti svaki pojedini segment od ključne važnosti za budućnost poduzeća
- Biti kratak, zanimljiv i sažet
- Naglasiti samo ključne čimbenike
- Naći i odrediti stvarne probleme
- Popisati komparativne prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju
- Popisati samo ključne vanjske prilike i opasnosti
- Ne pretjerano skraćivati.

U tablici 2. prikazana je SWOT analiza poslovnog subjekta Kandit.

Tablica 2. SWOT analiza

SNAGE	**SLABOSTI**
• Tradicija • Mnoštvo proizvodnih linija • Iskustvo u proizvodnji • Stručna radna snaga • Poznata marka/brand • Praćenje trendova • Razumijevanje potrošača • Superiorna tehnologija • Imidž • Marketinška usmjerenost organizacije • Pozitivni stavovi kupaca • Dobri odnosi sa konkurentskim poslovnim subjektima	• Pomanjkanje važnih vještina i stručnosti • Relativna operativna neučinkovitost • Neiskorištenost potencijala društvenih mreža • Visoke cijene pojedinih proizvoda • Slaba promocijska iskorištenost • Konflikti unutar organizacije • Porast troškova proizvodnje • Mala proizvodna količina u odnosu na konkurenciju • Poslovne odluke koncentrirane na vrhu

PRILIKE	PRIJETNJE
• Tržište Europske unije • Osvajanje inozemnog tržišta • Nove proizvodne linije • Poboljšanje postojećih proizvoda i razvoj novih • Brži rast tržišta • Iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima • Usvajanje nove tehnologije • Otvaranje više vlastitih prodavaonica • Postaviti marketing oglašavanje na višu razinu • Povećanje operativne učinkovitosti	• Trgovačke marke • Promjene u prehrambenim navikama • Neadekvatna linija proizvoda • Porast domaće i/ili inozemne konkurencije • Novi oblici konkurencije • Pojava supstituta • Slaba kupovna moć stanovništva • Ekonomske krize i problemi • Elementarne i druge nepogode • Nepovoljna vladina politika

Izvor: Izrada autora

4.3.2.2. Životni ciklus proizvoda

„Koncepcija životnog ciklusa proizvoda zapravo predstavlja strateško promišljanje svih aktivnosti vezanih za proizvod kao temeljni element marketing-mixa, a time i ujedno predstavlja i rezultat financijskih očekivanja koja se trebaju operacionalizirati pozitivnim financijskim učincima, naravno ukoliko je ispunjen temeljni marketinški preduvjet, a to je zadovoljavanje potreba potrošača“ (Meler, 2005:194).

Životni ciklus proizvoda tržišni je fenomen i prema autoru Meler (2005:194) predstavlja jednu od dinamičnih strategija koje poslovnom subjektu stoje na raspolaganju u znatno promjenjivim uvjetima okruženja. Zato su tijekom životnog ciklusa proizvoda moguća povremena neugodna iznenađenja, veća ili manja iskušenja, razne nedaće, ali koje se unaprijed mogu očekivati. Važno je istaknuti kako životni ciklus proizvoda utječe na sve elemente marketinškog miksa, a njegove faze su:

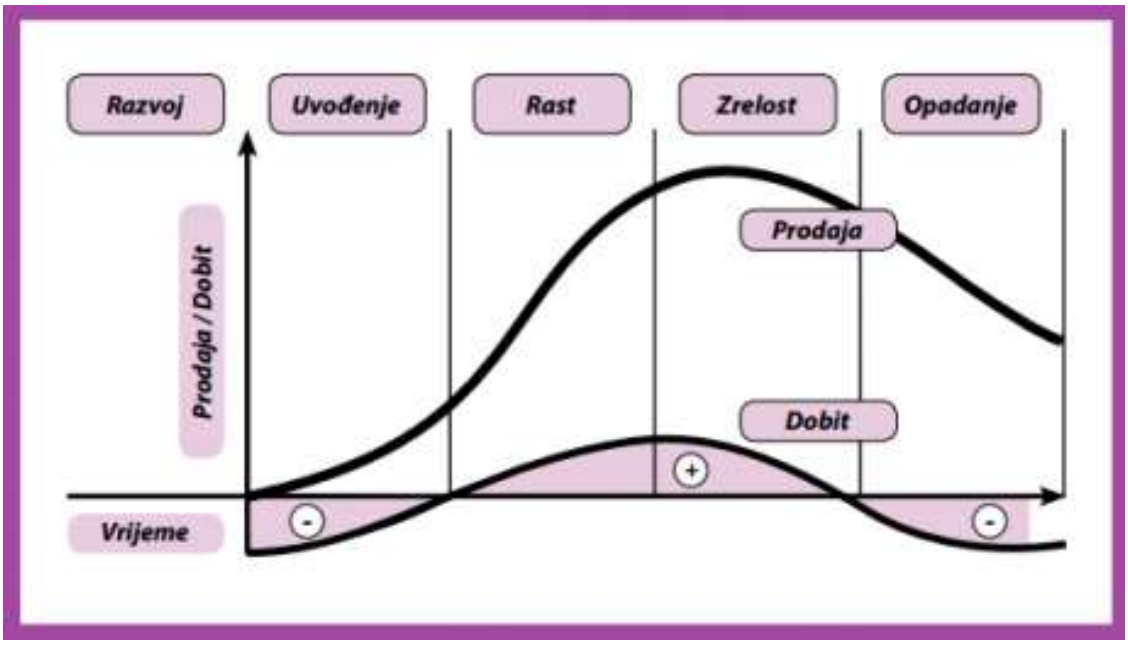
- Uvođenje
- Rast
- Zrelost
- Opadanje.

Životni ciklusi većine proizvoda imaju trend da postaju sve kraći i kraći, jer su sve značajnije promjene u tehnologiji i očekivanju potrošača. *Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* poslovnog subjekta Kandit nalazi se u fazi uvođenja (slika 3.). Fazom uvođenja proizvod se lansira na tržište i time započinje njegovo "rođenje". „Ulaskom u svijet proizvoda nailazi se na mnoštvo konkurencija kojima je cilj odmah ukloniti proizvod sa tržišta; ugrađeni promišljeni marketing napori mogu doprinijeti samoodržanju proizvoda na tržištu. Poslovni subjekt Kandit mora osigurati činitelj proizvodnje u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu, pripremiti kanale distribucije, izraditi mrežni plan promocijskih aktivnosti kako bi stupio u komunikaciju sa kupcima/potrošačima, a sve to s ciljem podizanja svijesti o vlastitom poslovanju, jačanju imidža, te osvajanju novih ciljanih tržišnih segmenata. Samo lansiranje proizvoda na tržište predstavlja fizičko pojavljivanje proizvoda, koji doduše već može biti (pre)poznat na temelju prethodnih promocijskih aktivnosti. Tako započinje proces komercijalizacije, što znači da proizvod mora započeti vraćati u njega uložena financijska sredstva, te stvarati odgovarajuću dobit.“ (Meler, 2005:204)

Za poslovni subjekt je najvažnije da se proizvod, u fazi uvođenja, prihvati od strane potrošača, jer će o tome ovisiti njegov poslovni uspjeh i buduća egzistencija.

Za kraj je važno napomenuti kako se životni ciklus proizvoda bitno razlikuje od životnog vijeka proizvoda. Meler (2005:217) ističe kako životni ciklus proizvoda valja promatrati sa stajališta poslovnog subjekta i on traje zapravo od stvaranja ideje, preko njegova razvoja, uvođenja na tržište, sve do njegova odumiranja i nestanka s tržišta. Ovo vrijeme može biti razmjerno dugo, jer postoje proizvodi koji se uz možda tek manje modifikacije na tržištu nalaze već godinama, dok s druge strane, životni vijek proizvoda valja promatrati sa stajališta kupca, odnosno potrošača. To je vrijeme koje se odnosi na razdoblje od kupnje proizvoda do njegove fizičke potrošnje.

Slika 3. Životni ciklus proizvoda



Izvor: Grbac B., Meler M., Realizacija poslovne ideje – do ideje do proizvoda/usluge, str. 32 [pristupljeno 14.06.2020.]

4.3.2.3. BCG matrica

Model Boston Consulting Group bez sumnje je najpoznatiji pristup analizi portfelja. Dobit nije uvijek dobar pokazatelj rezultata portfelja, jer ona odražava promjene u likvidnim sredstvima nekog poslovnog subjekta, kao što su zalihe ili potraživanja, i pri tome ne ukazuje na prave mogućnosti za budući razvoj, s druge strane, tijek gotovine je ključni pokazatelj koliko je neki poslovni subjekt sposoban razviti portfelj proizvoda.

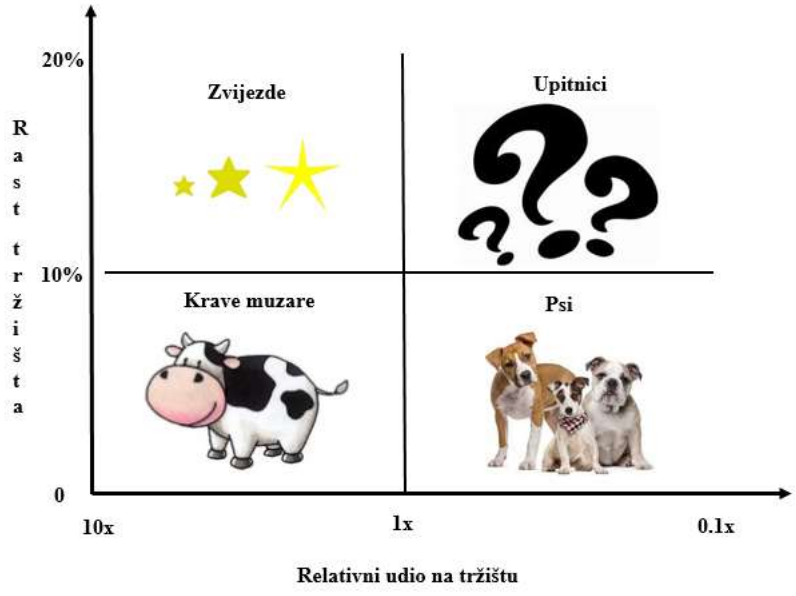
BCG matrica prikazuje se grafički: svaka strateška poslovna jedinica smještena je u jedan od četiri kvadranta BCG matrice, a njezina lokacija pokazuje stopu rasta njezina tržišta i njezin relativni tržišni udio. Kao što je prikazano na slici 4. BCG matrica razdijeljena je u četiri kvadranta. Prema autorici Renko (2005:115) svaki od tih kvadranata prikazuje određeni poziciju poslovnog subjekta:

- U prvom su smještene strateške poslovne jedinice koje su definirane kao poslovi pod upitnikom. Takvi poslovi su slabi, jer imaju nizak tržišni udio. S obzirom da se oni nalaze na tržištu koje je u visokom rastu, imaju povoljne prilike za rast i dugoročnu

profitabilnost. Poslovi pod upitnikom mogu postati zvijezde ako se uloži dovoljno gotovine, a posebice ako na tržištu već postoji lider.

- Zvijezde se nalaze u drugom kvadrantu, imaju visok relativni tržišni udio i djeluju na tržištu visokih stopa rasta. Takvi poslovi imaju povoljne prilike za rast i mogućnost za stvaranje konkurentske prednosti. Zvijezde koje su već dugo na tržištu mogu generirati dovoljno gotovine za daljnji razvoj, dok zvijezde koje tek nastaju zahtijevaju velika ulaganja gotovine kako bi se održale u skladu s brzim rastom tržišta. Poslovni subjekti bi trebali razvijati zvijezde jer one kasnije mogu postati profitabilni poslovi koji će donijeti gotovinu.
- Krave muzare su strateške poslovne jedinice koje imaju visok tržišni udio na tržištu niskih stopa rasta. Njihova konkurentska prednost proizlazi iz ekonomije obujma. BCG smatra da ova pozicija omogućava strateškoj poslovnoj jedinici da ostane vrlo profitabilna, ali u situacijama prevelikog iskorištavanja moguć je gubitak relativnog tržišnog udjela i prelazak u pse.
- Psi se nalaze u posljednjem kvadrantu s malenim udjelom na tržištu i niskom stopom rasta tržišta. Konkurentska pozicija im je vrlo slaba, ne stvaraju gotovinu već gubitke. Psi se najčešće zadržavaju zbog sentimentalnih razloga, zahtijevaju previše investiranja, te ih je potrebno ukinuti.

Slika 4. BCG matrica

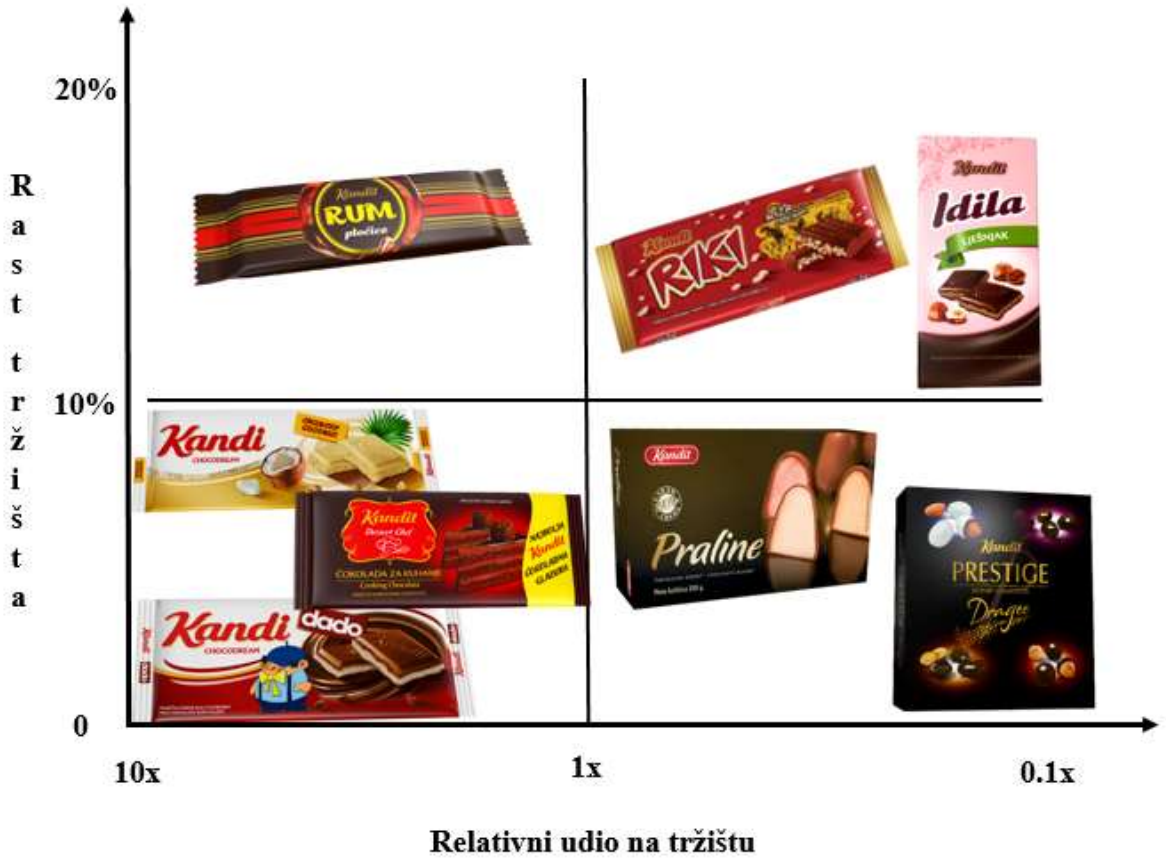


Izvor: Izrada autora

Najveća prednost i snaga BCG matrice je u njezinu praćenju toka gotovine na način da se usmjerava u različite tipove poslovanja kako bi se optimizirala vrijednost portfelja poslovnog subjekta. Pomoću matrice može se prognozirati kakva će biti tržišna pozicija proizvoda za npr. pet godina ako se nastavi sa sadašnjom politikom. BCG matrica ima i brojne nedostatke. Model je prije svega vrlo pojednostavljen zbog korištenja samo dvije dimenzije: tržišnog udjela i rasta tržišta. Matrica smatra da veći tržišni udio daje konkurentsku prednost, što nije uvijek slučaj, jer mnoge industrije koje imaju razvijenu tehnologiju mogu imati jako nizak tržišni udio i niske troškove tehnologije, i stoga ostvarivati veliku konkurentsku prednost. Također i visoki tržišni udio na tržištu niskog rasta ne mora uvijek donositi visoku razinu gotovine, kao što to smatra BCG matrica.

Sustavno praćenje tržišne dinamike osnovni je preduvjet uspješne marketinške strategije. Na slici 5. prikazana je ilustracija portfolio analize dijela Kandit čokoladnog asortimana. Krave muzare predvođene su trima najprodavanijim grupama čokolada, a to su čokolada za kuhanje, bijela čokolada sa kokosom i Dado (Goga) čokolada koji stvaraju dovoljno novaca za financiranje upitnika i zvijezda, odnosno proizvodima u ranijim fazama životnog ciklusa koji se natječu u brzorastućim segmentima tržišta. Kao izrazita zvijezda ističe se rum pločica. To je lider na brzo rastućem tržištu koji zahvaljujući svojem dominantnom položaju generira velike profite. U portfelju ima i dovoljno upitnika, točnije proizvoda s malim udjelima na tržištima u rastu. Primjerice čokolada sa rižom ili Idila čokolada sa lješnjacima. Oni zahtijevaju velika ulaganja kako bi realizirali svoj potencijal. Neki upitnici nikada neće postati zvijezde. U Kanditovu portfelju ima i proizvoda s karakteristikama pasa. Psi imaju slabu konkurentsku poziciju i niske profitne marže, a budući da se nalaze u stagnirajućim segmentima tržišta njihov položaj teško je popraviti. Primjeri takvih proizvoda su Kandit Praline i Prestige Dragee. Rezultati ove analize daju jasnu i objektivnu sliku postojećeg stanja, te pružaju dobru podlogu za poslovno odlučivanje.

Slika 5. BCG matrica na primjeru poslovnog subjekta Kandit



Izvor: izrada autora

4.4. Primarno istraživanje tržišta

„Prije svega, važno je istaknuti kako istraživanje tržišta, kao temeljno istraživanje, ujedno predstavlja receptivni vid komunikacije s tržištem (gdje se informacije skupljaju), za razliku od promocije, tj. promocijskih aktivnosti, koje predstavljaju njihov emitivni vid (gdje informacije emitiramo).“ (Meler, 2005:103). Potrebe i želje potrošača u središtu su promatranja koncepcije marketinga. Najbolji način spoznavanja, a ujedno i zadovoljavanje tih potreba moguće je kroz istraživanje tržišta. Istraživanjem tržišta poslovni subjekt može značajno smanjiti svoj tržišni rizik, a povećati vjerojatnost uspjeha. Podaci i informacije

dobivene istraživanjem tržišta omogućuju poslovnom subjektu da donese valjane marketing odluke.

Istraživanje tržišta definira se kao „standardizirani postupak zasnovan na načelima znanstvene metode, kojom se prikupljaju, analiziraju, interpretiraju podaci sa svrhom dobivanja informacija potrebnih u odlučivanju i rješavanju problema na području marketinga.“ (Marušić, Vranešević, 2001:7).

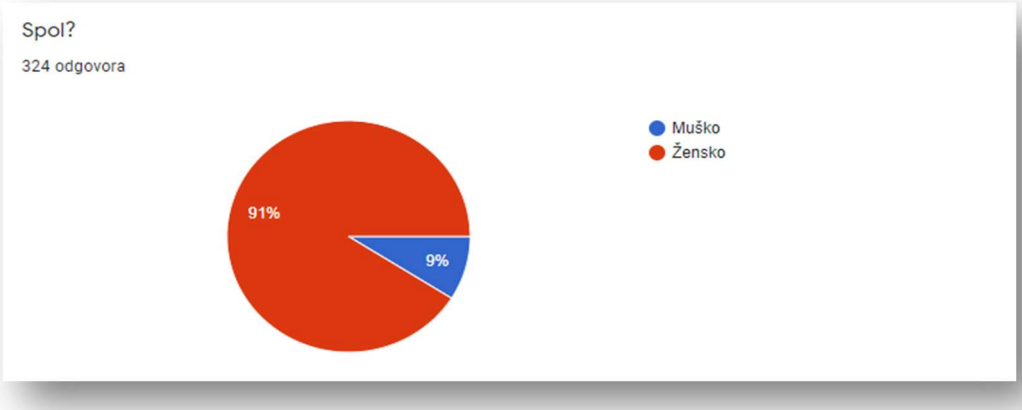
4.4.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja bio je prikupiti što relevantnije podatke koji će uvelike pridonijeti u osmišljavanju strategija i taktika prilikom kreiranja marketing plana. Primarno istraživanje provedeno je u razdoblju od 16. ožujka do 26. travnja 2020. godine putem Google Formsa. Ispitane su 324 osobe na području cijele Republike Hrvatske, bazirajući se prvenstveno na provođenje upitnika kod mlađe populacije, s fokusom na studente. Studenti su vrlo specifična ciljana skupina posebice zbog ograničenosti njihova financijskog prihoda. Naime, većina studenata svoje vrijeme studiranja provode uz financiranje od strane svojih roditelja, obitelji, putem stipendija, ili iz nekih drugih izvora. Studenti su također specifični jer postoji i onaj dio njih koji se sam financira kroz obavljanje određenog posla. Ujedno cilj istraživanja je saznati kakve su preferencije ciljane skupine, konzumiraju li ili ne čokoladu, koji su razlozi njihova konzumiranja, koju marku čokolade najčešće konzumiraju, te na temeljem saznanja kreirati marketing plan za Kandit *Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)*.

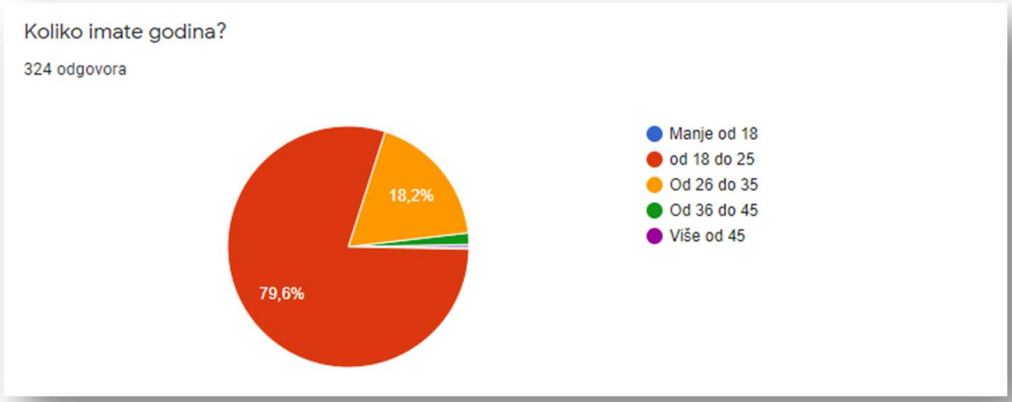
4.4.2. Rezultati istraživanja

Od ukupno 324 sobe koje su sudjelovale u istraživanju, 91% bile su ženskog spola, a 9% muškog. Kako je već rečeno istraživanje se provodilo s fokusom na mlađu populaciju, odnosno studente, gdje najveći broj njih 79,6% ima između 18 i 25 godina, a slijede ih osobe od 26 do 35 godina starosti, njih 18,2%. Navedeno se može vidjeti na Grafovima 1 i 2.

Graf 1. Spol ispitanika

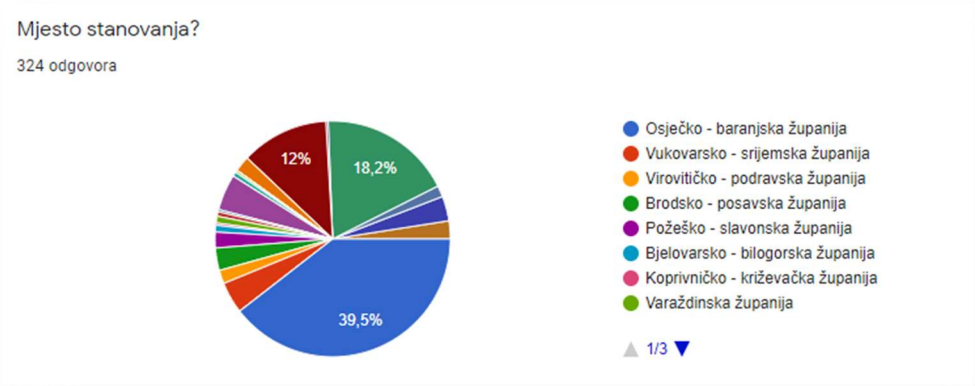


Graf 2. Dob ispitanika



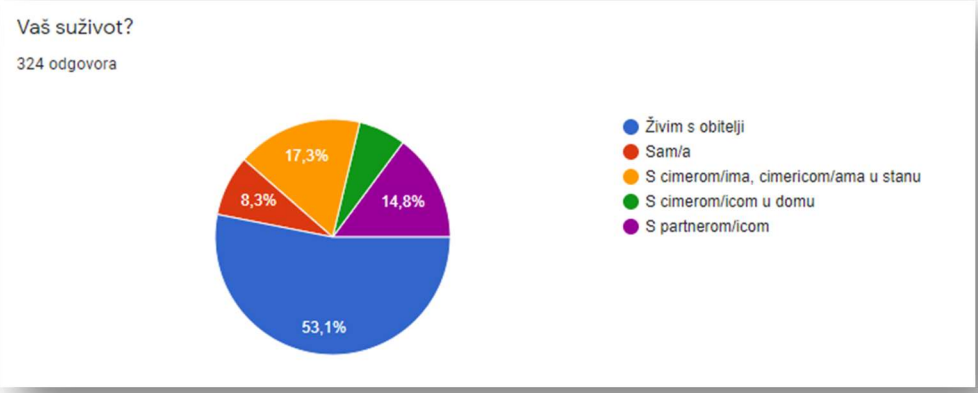
Od svih ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, najveći broj dolazi iz Osječko-baranjske županije (39,5%), Zadarske županije (18,2%), Istarske županije (12%), Grada Zagreba (4,9%), Vukovarsko-srijemske županije (4,3%), i Splitsko-dalmatinske županije (3,4%). Iz ostalih županija dolazi nešto manji broj ispitanika, dok najmanje ispitanika, po jedan dolazi iz Ličko-senjske županije, Zagrebačke županije, Karlovačke i Koprivničko-križevačke županije (Graf 3).

Graf 3. Mjesto stanovanja ispitanika



Više od pola ispitanika, njih 53,1% i dalje živi s obitelji, iako pohađaju fakultete, 17,3% živi sa cimerom/ima, cimericom/ama u stanu, 14,8% živi sa partnerom/icom, 8,3% sam/a i svega 6,5% ispitanika živi sa cimerom/icom u domu. Navedeno se može vidjeti na Grafu 4.

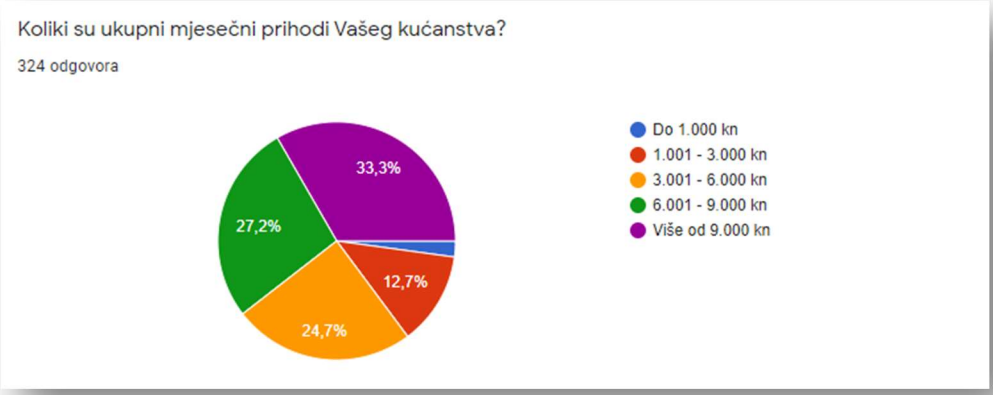
Graf 4. Suživot ispitanika



Teorijski gledano, znamo kako potrošnja i štednja rastu s raspoloživim dohotkom. Sukladno tome zaključujemo kako bogati štede više od siromašnih, a najsiromašniji uopće ne mogu štedjeti, obično troše više no što zarađuju, smanjujući već ušteđeno ili ulazeći u veći dug. Na temelju ovih saznanja, jedno od pitanja u anketi bilo je i pitanje o visini mjesečnih prihoda ispitanika. Željelo se saznati u koju skupinu pripadaju ispitanici, ali i na temelju toga shvatiti mogu li si priuštiti čokoladu kada požele ili ne. Najviše ispitanika, njih 33,3% navodi kako su

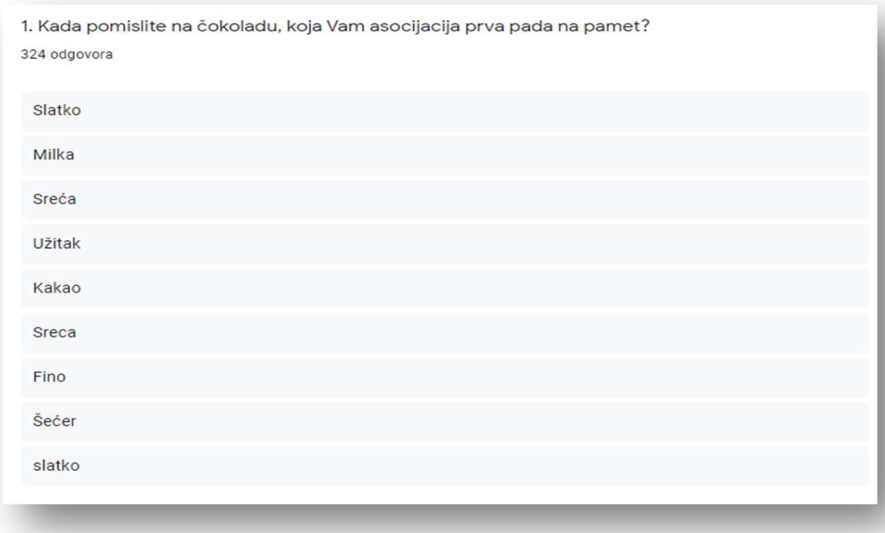
ukupni mjesečni prihodi njihova kućanstva veći od 9.000 kuna. Odmah ih slijedi i onaj dio kućanstva koji ima mjesečne prihodi u visini od 6.001 do 9.000 kuna, njih 27,2%, zatim 24,7% ispitanika sa mjesečnim prihodima od 3.001 do 6.000 kuna, 12,7% ispitanika živi sa 1.001 do 3.000 kune mjesečno, a 2,2% ispitanika navodi kako je mjesečna visina njihova kućanstva do 1.000 kuna (Graf 5).

Graf 5. Ukupni mjesečni prihodi kućanstva



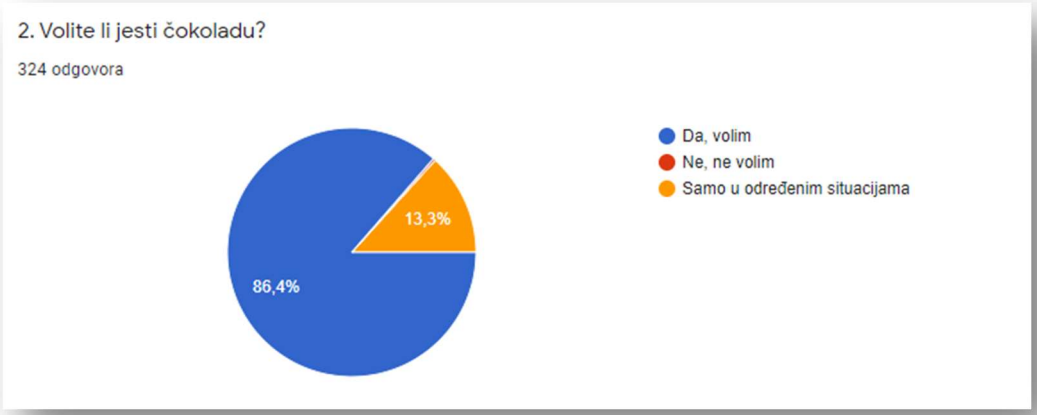
Nakon socio-demografskih podataka ispitanika u nastavku će se prikazati rezultati istraživanja stavova ispitanika o istraživanom proizvodu. Za početak istraživanja željelo se saznati na što ispitanici prvo pomisle kada čuju riječ čokolada. Najveći broj ispitanika, njih 26,9% navodi kako odmah pomisle na riječ "slatko", zatim slijede asocijacije "sreću" njih 12,35%, a u top tri se nalazi i asocijacija na "čokoladu Milku" što navodi njih 7,7% ispitanika. Također ispitanici navode kako su užitak, slast, savršenstvo, život, kalorije, čarolija, ovisnost, odmor, srest također asocijacije koji prve padnu na pamet kada čuju riječ "čokolada" (Graf 6).

Graf 6. Prva asocijacija ispitanika na riječ čokolada



Ispitanici zapravo vole jesti čokoladu, što navodi njih 86,4%, ili ju konzumiraju samo u određenim situacijama (13,3%) (Graf 7). Sukladno tome, više puta tjedno čokoladu konzumira 37,3% ispitanika, 26,5% njih konzumira ju svaki dan, a 25% čokoladu konzumira više puta mjesečno. Od ukupno 324 ispitanika, samo jedan ispitanik (0,3%) ne voli čokoladu, i nikada ju ne konzumira (Graf 8)..

Graf 7. Preferencije ispitanika o čokoladi



Graf 8. Učestalost konzumacije čokolade

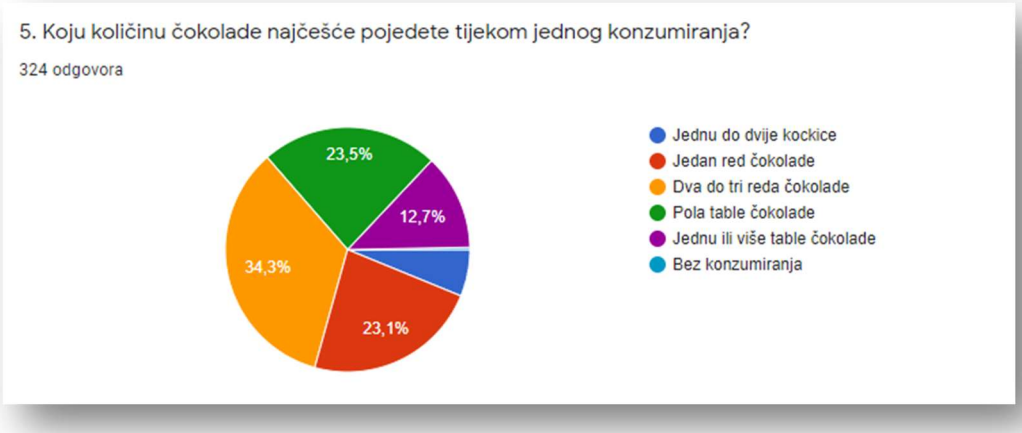


82,1% ispitanika navodi kako kod njih nema pravila o točnom konzumiranju čokolade, sve ovisi od dana do dana. Jednom dnevno čokoladu konzumira 6,5% ispitanika, a više puta dnevno njih 6,2% (Graf 9). Tijekom jednom konzumiranja čokolade 34,3% ispitanika najčešće pojede dva do tri reda, pola table čokolade pojede 23,5% ispitanika, jedan red čokolade njih 23,1%, a jednu ili više table njih čak 12,7%. Najmanji broj ispitanika navodi kako prilikom konzumiranja čokolade pojedu svega jednu do dvije kockice, njih 6,2% (Graf 10).

Graf 9. Dnevna učestalost konzumacije čokolade

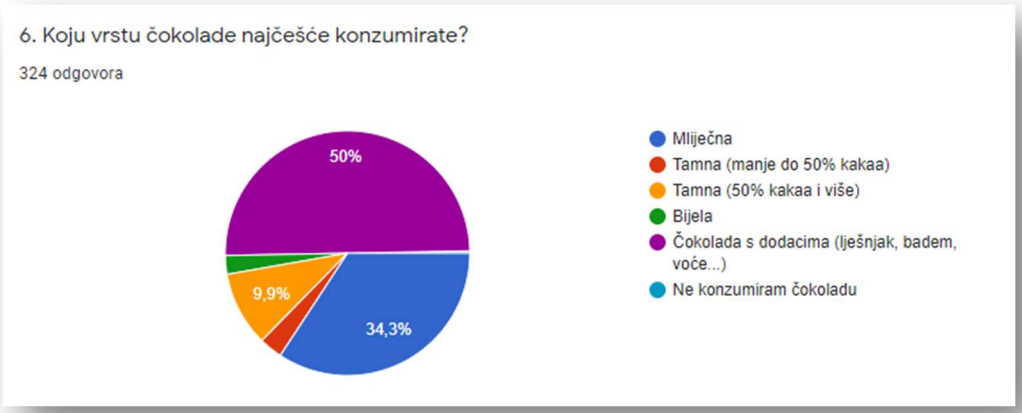


Graf 10. Količina čokolade koju ispitanik pojede tijekom jednog konzumiranja



Vidljivo je kako ispitanici vole čokoladu i može se reći često ju konzumiraju. Kod konzumiranja čokolade najviše ispitanika, njih čak 50%, najčešće konzumira čokoladu sa dodacima (lješnjak, badem, voće i slično). Slijedi ih 34,3% ispitanika koji najčešće konzumiraju mliječnu čokoladu, tamnu čokoladu sa 50% kakaa i više konzumira 9,9% ispitanika, a tamnu sa manje od 50% kakaa njih 3,1%. Ispitanici najmanje konzumiraju bijelu čokoladu, svega 2,5% (Graf 11).

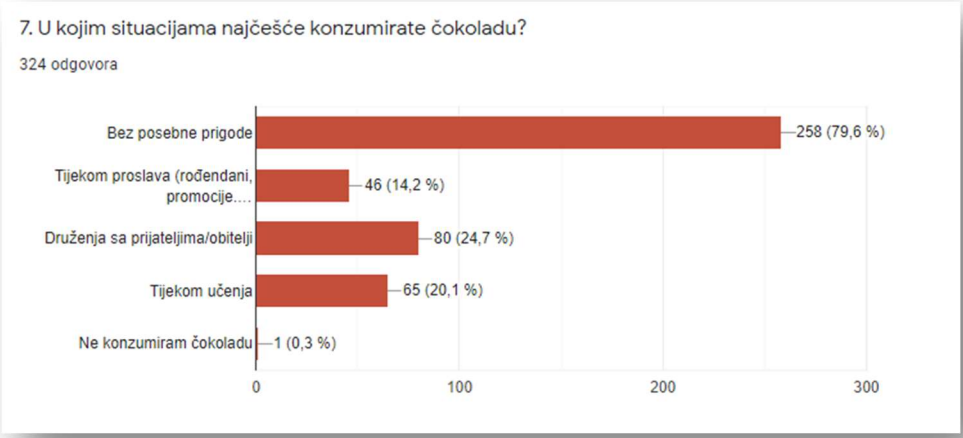
Graf 11. Vrsta čokolade koja se najčešće konzumira



Spomenuto je kako ispitanici konzumiraju čokoladu neovisno od dana do dana, ali isto tako i neovisno o situacijama, odnosno bez posebne prigode čokoladu konzumira 79,6% ispitanika.

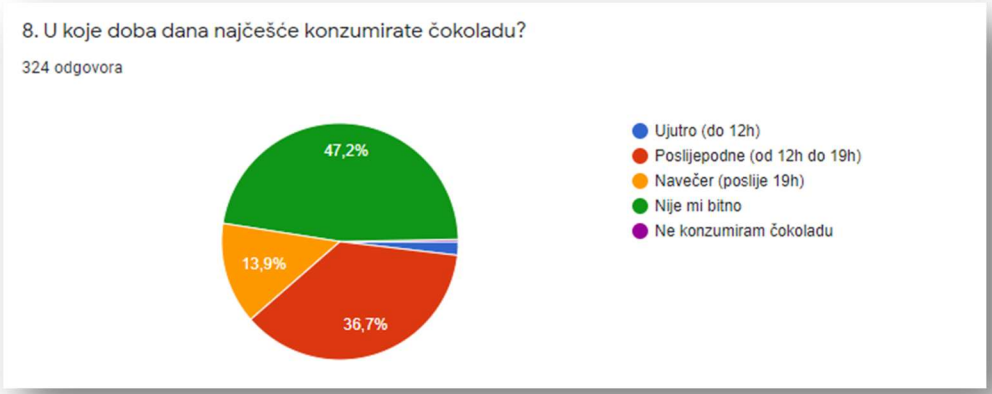
Druženje sa prijateljima ili obitelji jedan je od motiva kada ispitanici posežu za konzumiranjem čokolade, što navodi njih 24,7%. Na samom početku istraživanja ispitanici su naveli kako je stres jedna od asocijacija na riječ "čokolada". Bazirajući istraživanje na mlađu populacije s fokusom na studente, vidljivo je kako njihovo učenje na fakultetima, polaganje ispita i slično donosi puno stresa, pa 20,1% ispitanika izjašnjava se da čokoladu konzumira samo tijekom učenja. Opće je poznato da tamna čokolada smanjuje krvni tlak, povećava koncentraciju i produktivnost, a znanstveno je dokazano kako dnevno konzumiranje 40 grama tamne čokolade pomaže u borbi sa stresom. Proslave poput rođendana, promocija i sličnih događaja motiviraju 14,2% ispitanika na konzumiranje čokolade (Graf 12).

Graf 12. Situacije u kojima ispitanici najčešće konzumiraju čokoladu



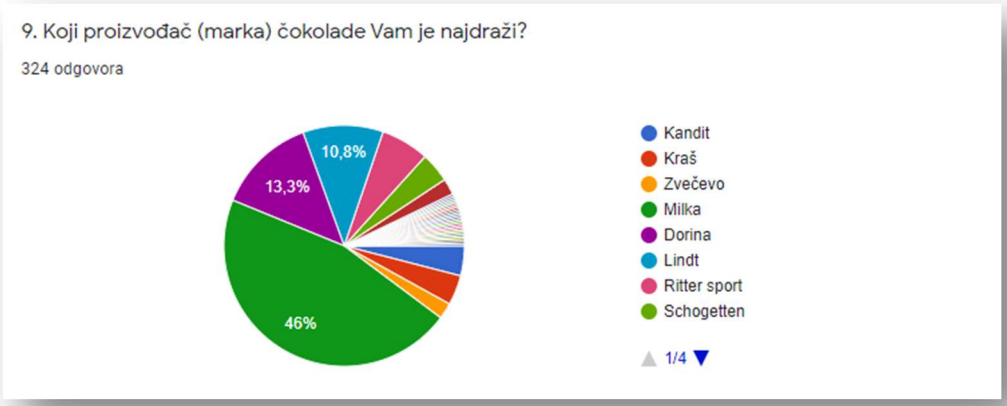
Velikom broju ispitanika, njima 47,2%, nije bitno u koje doba dana će najčešće konzumirati čokoladu. Ipak, njih 36,7% gleda da to bude poslijepodne (od 12h do 19h), a navečer, odnosno poslije 19h, čokoladu konzumira 13,9% ispitanika (Graf 13).

Graf 13. Doba dana u kojem ispitanici najčešće konzumiraju čokoladu



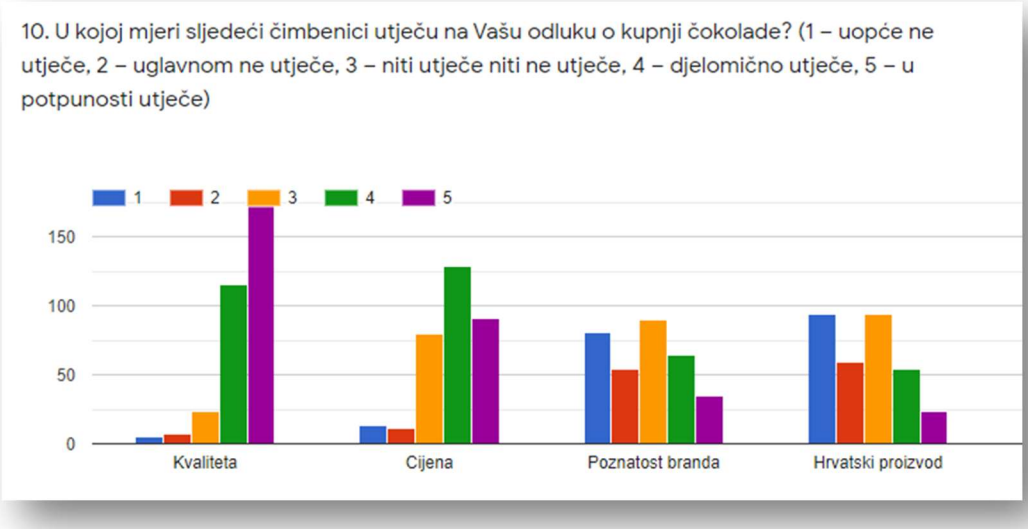
Možda bi se i prije samog analiziranja ovog istraživanja dalo zaključiti kako se kod nas najviše konzumira Milka čokolada. Milka čokolade najpoznatije su u svijetu, a njihovo dugogodišnje iskustvo u poslovanju dokaz je kako se prate trendovi, želje i preferencije potrošača. Skoro polovica ispitanika, njih 46%, navodi kako im je Milka čokolada najdraža za konzumiranje. Slijede ih Dorina čokolada (13,3%), Lindt čokolada (10,8%), Ritter Sport (6,5%), a peto mjesto dijele Kandit, Kraš i Schogetten po 4% svaka (Graf 14). Pretposljednja faza kupovnog procesa je odluka o kupnji. Prilikom donošenja odluke o kupnji, na potrošača mogu utjecati razni čimbenici; poput očekivane cijene, prihoda, trenutnog raspoloženja i slično. Primjerice, ako proizvod ne ispuni očekivanja potrošača on više neće kupiti taj proizvod, a vrijedi i obratno: ukoliko potrošač bude zadovoljan, vjerojatnost za ponovnom kupnjom je visoka.

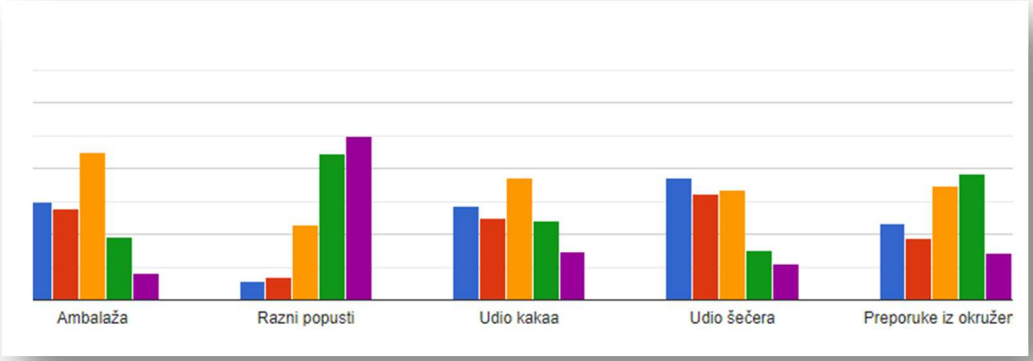
Graf 14. Preferencija ispitanika o proizvođaču (marki) čokolade



Sukladno tome, željelo se saznati od ispitanika, koji su to čimbenici koji utječu na odluku o kupnji čokolade. 53,4% ispitanika navodi kako im kvaliteta u potpunosti utječe na odluku pri kupnji čokolade. Postavlja se pitanje što pojedincu točno znači kvaliteta? Je li možda riječ o rasponu cijene i dobivene količine ili je riječ o trajnosti proizvoda ili pak o pojedinim fizičkim komponentama čokolade kao što su; veličina i izgled table, topljivost-tvrdoća i slično. Zasigurno da je sve stvar individue, pa tako i cijena, kako jedan od čimbenika, za ispitanike djelomično utječe na odluku o kupnju (40%). Cijenu odmah možemo povezati i sa činjenicom kako najveći broj ispitanika pripada mlađoj ciljanoj skupini, s fokusom na studente koji raspolažu sa ograničenim budžetom. Čimbenici poput poznatosti branda (27,7%), hrvatski proizvod (29%), ambalaža (34,5%) i udio kakaa (28,7%) u najvećoj mjeri niti utječu niti ne utječu na odluku o kupnji. Svakako je zanimljiv podataka da razni popusti (38,5%) u potpunosti utječu na odluku o kupnji, dok preporuke iz okruženja djelomično utječu (29,6%). Iako nam se sve češće prikazuju trendovi o štetnosti šećera prilikom konzumiranja hrane i pića, 28,7% ispitanika i dalje smatra kako im udio šećera u čokoladi uopće ne utječe na odabir čokolade (Graf 15).

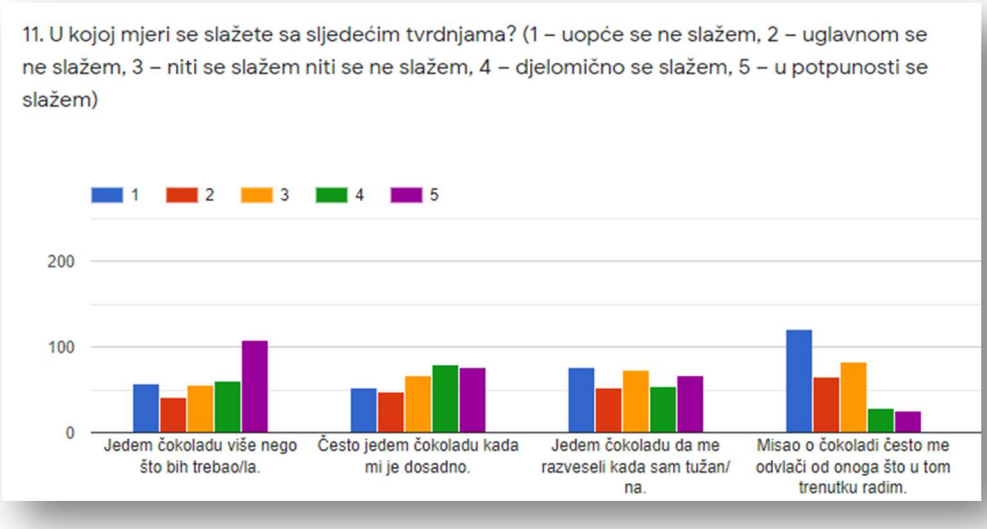
Graf 15. Utjecaj pojedinih čimbenika na odluku ispitanika o kupnji čokolade

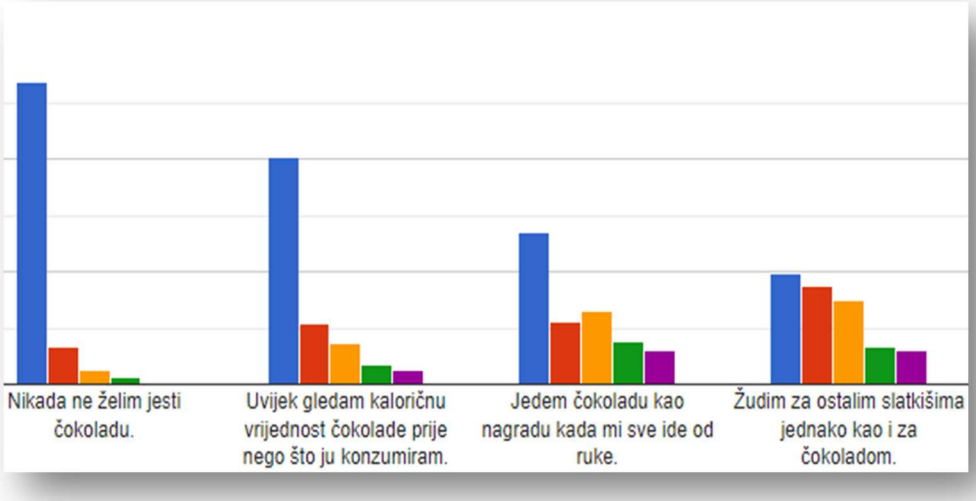


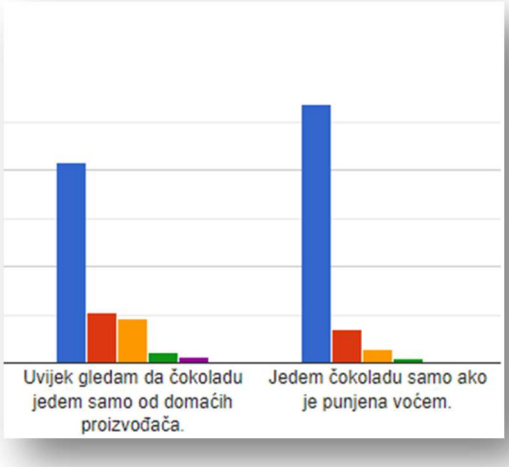


Već je spomenuto kako upravo čokolada, koja s jedne strane predstavlja nimalo zdrav način života, pun štetnih šećera, s druge strane ista ta čokolada, konzumiranjem u umjerenim količinama potiče produktivnost, smanjuje krvni tlak te pomaže u borbi sa stresom. Kako su ciljna skupina bile mlade osobe, s fokusom na studente, svjesni činjenice kako je vrijeme studiranja jedno od najstresnijih razdoblja u ljudskom životu, od ispitanika se željelo saznati koliko pojedine tvrdnje utječu na njihovo konzumiranje čokolade, poznajući sve gore navedeno. 83,3% ispitanika u potpunosti se ne slaže sa tvrdnjom da *nikada ne žele jesti čokoladu*. Isti postotak ispitanika navodi kako se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da *čokoladu jede samo ako je punjena voćem*, dok 64,2% navodi kako se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da *prilikom kupnje čokolade ona mora biti samo od domaćeg proizvođača*. Zanimljiv je podatak da najveći broj ispitanika, njih 30,5%, *više žude za čokoladom nego ostalim slatkišima*. *Kalorična vrijednost čokolade* još je jedna od tvrdnji s kojom se ispitanici uopće ne slažu (62,7%). 24,4% navodi kako se djelomično slažu da *čokoladu često jedu kada im je dosadno.* U potpunosti se ne slažu (37,3%) da im *misao o čokoladi često odvraća pažnju ispitanicima od onoga što u tom trenutku rade*, te da *čokoladu jedu isključivo da ih razveseli kada su tužni* (23,8%). Ipak ne tako mali broj ispitanika, njih 33,3% u potpunosti se slaže s tvrdnjom da *čokoladu jedu više nego što bi trebali* (Graf 16).

Graf 16. Stavovi ispitanika o čokoladi

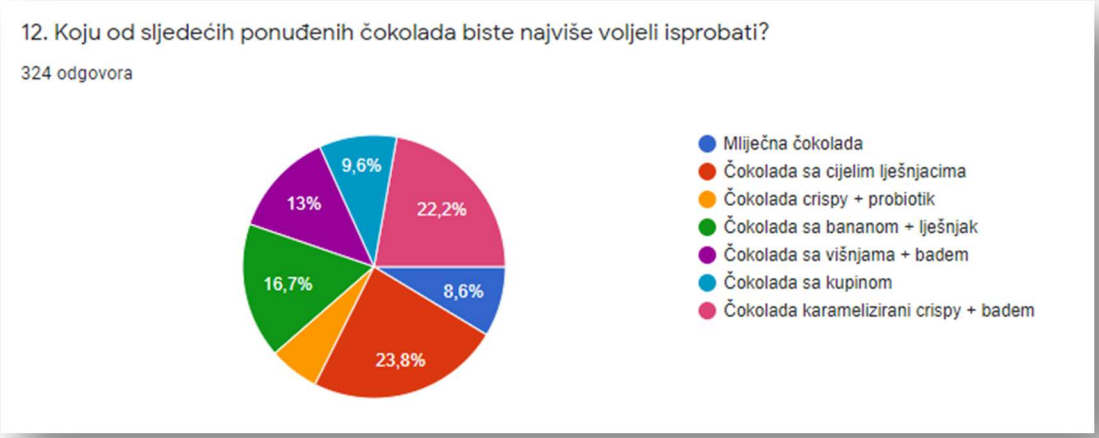






Svrha ovog rada je osmisliti marketinški plan za novu čokoladu poslovnog subjekta Kandit. Od ispitanika se željelo saznati koju od ponuđenih čokolada, koje su poslovnom subjektu bile u planu plasiranja na tržište, bi voljeli najviše probati. Igrom slučajnosti, najveći postotak od čak 23,3% odnijela je čokolada sa cijelim lješnjacima, za koju je već pokrenut plan izrade marketinškog plana. Odmah iza navedene čokolade, ispitanici navode kako bi voljeli probati i čokoladu karamelizirani crispy + badem (22,2%). A najmanji bi željeli probati čokoladu crispy + probiotik sa svega 6,2% (Graf 17).

Graf 17. Želje ispitanika o novom proizvodu čokolade



4.4.3. Zaključak provedenog istraživanja

Nakon provedenog istraživanja zaključuje se kako ispitanici vole, te vrlo često konzumiraju čokoladu, čak više puta tjedno. Prilikom konzumiranja pojedu svega dva do tri reda čokolade, ali kod njih nema pravila koliko puta dnevno, odnosno u koje doba dana će ju konzumirati. Za ispitanike čokolada predstavlja sreću, slatkoću, užitak i čaroliju. Čokoladu najčešće kupuju za vrijeme raznih popusta, gledajući na kvalitetu, ali i na cijenu. Ispitanici napominju kako najčešće konzumiraju čokoladu sa dodacima (lješnjak, badem, voće…). Skoro polovica ispitanika najviše kupuju čokoladu marke Milka, a iduću čokoladu koju bi voljeli probati bila bi *Čokolada sa cijelim lješnjacima*. Iz istraživanja je vidljivo kako su mjesečni prihodi ispitanikova kućanstva u prosjeku visoki, te se bez dvojbi da zaključiti da si uz takve prihode mogu priuštiti čokoladu za užitak.

4.5. Definiranje marketinških ciljeva

Prema Marušić (2006:49) marketinški ciljevi se mogu definirati kao kvantifikacija onoga što poduzeće prodaje i onoga kome prodaje. Drugim riječima, marketinški ciljevi odnose se samo na proizvode i tržište. Nakon unutarnje i vanjske analize situacije te provedenog istraživanja potrebno je postaviti marketinške ciljeve. Informacije koje smo dobili u istraživanju, pomoći će pri definiranja smjera u kojemu se želi ići; povećanje udjela na tržištu, povećanje profita, inovativnost, reputacija, širenje poslovanja ili nekih drugih kategorija uspješnosti. Treba znati kako ciljevi marketinga, kako kvantitativni tako i kvalitativni, moraju biti i vremenski određeni, međusobno hijerarhijski povezani i ono što može biti od izuzetne važnosti, moraju biti realno postavljeni. Pravilno definirani ciljevi jedan su od preduvjeta za kvalitetnu izradu marketing plana. Nerealno postavljeni ciljevi dovode do neadekvatno postavljenih marketing strategija, a ujedno i taktika. Ciljevi proizlaze iz misije i vizije poslovnog subjekta i najčešće su jednogodišnji. Da bi marketinški ciljevi bili upotrebljivi moraju zadovoljavati određene kriterije, a neki od njih su (Buble, 2005:142):

- Mjerljivost – ciljevi moraju biti iskazani u obliku specifičnih rezultata koje treba ostvariti, a takvi se rezultati trebaju moći kvantificirati.
- Realnost – ciljevi se moraju kretati u granicama mogućnosti poslovnog subjekta i vanjskih prilika
- Trebaju predstavljati izazov, ali i biti ostvarivi – ako nisu ostvarivi predstavljat će frustraciju i neće davati smjernice djelovanja
- Moraju biti konzistentni – u suprotnom jedan cilj može djelovati kontraproduktivno, ili čak poništiti drugi cilj
- Ciljevi moraju biti takvi da ih je moguće komunicirati – ako ne zadovoljavaju taj kriterij onda oni koji ih trebaju primijeniti ne znaju na koji način pridonose njihovom ostvarenju
- Fleksibilnost – na temelju sustava praćenja napretka prema ostvarenju cilja marketinškog plana, može se na vrijeme otkriti jesu li postavljeni prenisko ili previsoko.

Vremenski rok do kada se žele ostvariti ciljevi poslovnog subjekta Kandit je 1.7.2021. godine, a ciljevi su sljedeći:

- Povećati interakciju sa postojećim i novim kupcima/potrošačima proizvoda

- Nagraditi i povećati lojalnost postojećih potrošača
- Proširiti proizvodne linije
- Povećati prodaju
- Postizanje željenog tržišnog udjela
- Privući nove kupce/potrošače
- Osuvremenjivanje ambalaže i pakiranje proizvoda (100% razgradivi materijal)
- Aktivnije i učestalije obavljati promotivne aktivnosti
- Ojačati brand Kandit
- Povećati prepoznatljivost branda Kandit.

Navedeni ciljevi su direktni, a postoji i oni indirektni, koji su utvrđeni temeljem provedenog primarnog istraživanja te se nastoje ostvariti sljedeće:

- Podizanje svijesti potrošača o Kanditu kao domaćem brandu sa dugogodišnjom tradicijom
- Stvaranje pozitivne slike kod potrošača kada je riječ o dobrom omjeru cijene i kvalitete Kandit proizvoda.

S obzirom na navedeni rok, ovdje je riječ o provedbi kratkoročnog marketing plana, točnije unutar jedne godine, a u skladu sa dugoročnim planom marketinga. Nakon što su definirani ciljevi poslovnog subjekta koji su nužni za realizaciju marketing plana, potrebno je napraviti segmentaciju tržišta, vrednovati segmente i pozicionirati segmente. Segmentacija nam pomaže da se poveća preciznost poslovnog subjekta u odabiru ciljnog tržišta.

4.5.1. Segmentacija – izbor segmenta

Poslovni subjekti svjesni su činjenice da je nemoguće zadovoljiti sve potrošače na tržištu. Svaki je potrošač individua, koji se razlikuju po svojim potrebama i željama, ali i drugim čimbenicima koji utječu na njihovu odluku pri kupnji. Stoga je od izuzetne važnosti pronaći tržišni segment čije će potrebe i želje poslovni subjekt uspjeti zadovoljiti. Danas većina poslovnih subjekata svoje marketing napore usmjerava ka segmentaciji i odabiru ciljnog segmenta.

Prilikom donošenja odluke o tržištu koje će opsluživati, pred poslovnim subjektom postoji pet mogućih pristupa (Renko, 2005:210):

- Masovni marketing
- Segmentirani marketing
- Koncentrirani pristup – koji će se koristiti prilikom izrade marketing plana poslovnog subjekta Kandit za Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)
- Marketing tržišne niše
- Individualizirani marketing.

„Segmentacija tržišta se može shvatiti kao pomoćno sredstvo u marketing istraživanjima, ali i kao jedan od načina provedba marketing strategije. U svojoj biti, segmentacija tržišta predstavlja proces u kojem se ukupno homogeno tržište na izvjesnom prostoru koje posjeduje zasebne specifičnosti (značajke, karakteristike, osobine, varijable), dijeli i manje dijelove koji su tada u tolikoj mjeri reprezentativni, da se može govoriti o njihovoj homogenosti.“ (Meler, 2005:153).

Nužno je precizno identificirati tržišne segmente koje želimo i možemo opsluživati kako se ne bi uzaludno rasipali marketinški napori. Putem segmentiranja se želi izbjeći konkurencija na način da se fokusira samo na određeni dio tržišta. Ciljni segment se odnosi na onaj dio populacije koji kupuju proizvode (ili koriste usluge) koje se nalaze na tržištu. Za *Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* ciljna skupina su:

- Primarna skupina – mladi od 18 do 35 godina
- Sekundarna skupina – svi ostali

Iz razloga što je Kandit prepoznatljivo ime na tržištu koje privlači sve uzraste, bilo da je riječ o djeci, osobama koje se na kratko žele vratiti u djetinjstvo, paze na prehranu i žele konzumirati čokoladu sa manje šećera, ili osobe koje zbog zdravstvenih razloga ne smiju konzumirati šećer, malo tko danas nije čuo ili pak konzumirao proizvode iz Kandit asortimana. Glavni cilj poslovnog subjekta Kandit je zadovoljiti želje i potrebe svojih postojećih potrošača, ali i osvojiti nove potrošače. To se najbolje vidi u širokom asortimanu Kandit proizvoda. Naime, Kandit ima razne proizvode s kojim privlači pažnju i:

- mlađim generacijama – razni prigodni asortimani i poklon paketi (Božić, Uskrs…), Bonko bomboni ili pak slatki žele bomboni Jelly Kicks Cola (ili Malina & Jagoda)
- starijim generacijama – Think Pink Ruby čokolade koje su zbog svoje izuzetne boje odraz prestiža i odlično idu uz koju čašu vina

- ali i "vegetarian friendly" generacijama, "No Guilt" No Suggar Added čokolade, koje su ujedno i prve čokolade s oznakom UTZ cocoa – u njima mogu uživati i osobe koje zbog svojih zdravstvenih problema (HSDU) nisu u mogućnosti konzumirati čokolade.

Pristupom tržišne koncentracije koriste se oni poslovni subjekti koji žele imati najveći udio u određenome tržišnom segmentu. Takvim pristupom vodit će se i poslovni subjekt Kandit za plasiranje nove čokolade. Specijalizirajući se za jedan ciljni segment (mlade osobe od 18 do 35 godina), poslovni subjekti imaju mogućnost maksimizirati svoj profit, jer fokusirajući se samo na jedan segment, poslovni subjekt Kandit može najbolje uvidjeti njegove stvarne potrebe i želje i usmjeriti svoje napore na zadovoljavanje istih.

4.5.2. Vrednovanje segmenta

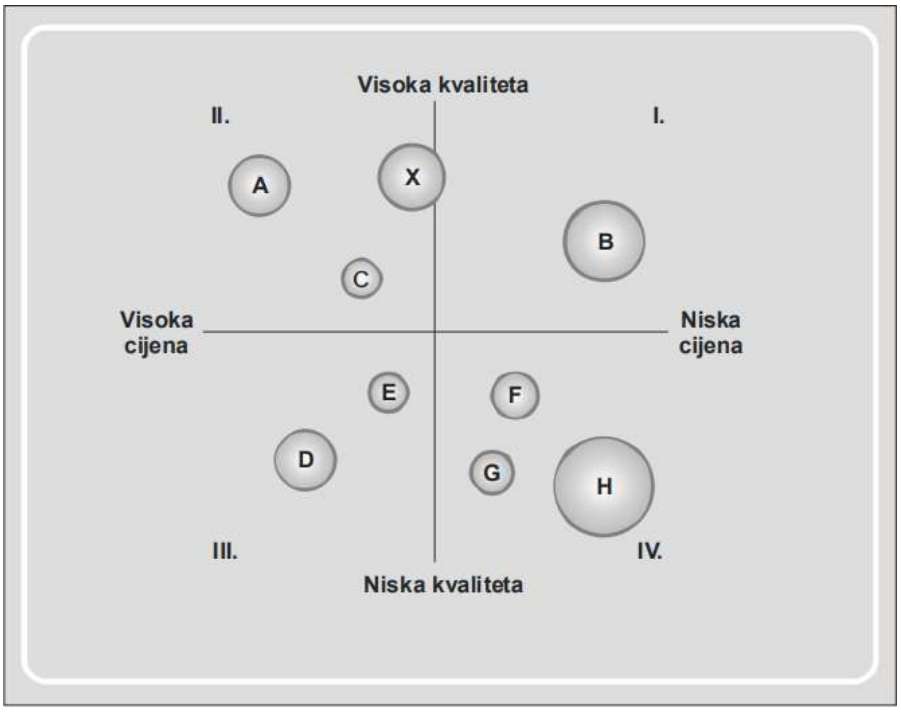
Obzirom na rezultate istraživanja, ali i spoznajom kako je tržište čokolada zasićeno, smatra se kako Kandit potencijalne korisnike (ciljnu skupinu) može privući činjenicom kako će ovo biti čokolada sa cijelim lješnjacima, ali uz to i sa 30% manje šećera nego prosječne čokolade. Takvu ponudu za sada nema još niti jedan proizvođač što poslovnom subjektu Kandit ide u prilog. Tržište će shvatiti kako Kandit prati trendove (sve više se fokusira na zdraviji način života, izbacivanje šećera, kao što su minimalno konzumiranje slatkiša ili nekonzumacija gaziranih pića), te svima nastoji pružiti zadovoljstvo u konzumiranju čokolade bez grižnje savjesti. Kandit veliki naglasak stavlja i na ekološki prihvatljive elemente u svoj proizvodnji. Taj se stav vidi u novoj liniji proizvoda "No Guilt" gdje se otišlo korak dalje, pa se umjesto plastične ambalaže čokolada napravila kartonska, koja je ekološki prihvatljivija i 100% razgradiva. Također, važno je napomenuti da su troškovi poslovanja veliki jer se posao širi iz godine u godinu te se broj potrošača Kandit proizvoda kontinuirano povećava.

4.5.3. Pozicioniranje ponude

Može se reći kako je pozicioniranje proizvoda aktivnost pomoću koje poslovni subjekt želi svojem proizvodu istaknuti značenje u odnosu na istovrsne konkurentske proizvode. S jedne strane stoji želja poslovnog subjekta za određenom pozicijom na tržištu, ali s druge strane kupci su ti koji utvrđuju realitet te pozicioniranost. Zaključno, odluka o poziconiranosti mora se temeljiti na rezultatima istraživanja tržišta. Kandit *Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* prema percepcijskoj mapi (slika 6.) spada u grupu proizvoda visoke kvalitete i

visoke cijene (II. kvadrant). Iako je riječ o konditorskom poslovnom subjektu koji ima dugu tradiciju u proizvodnji, iskustvo koje se godinama stjecalo, nemilosrdna tržišna utakmica dovela je konkurentnost Kandita u drugi plan. Pojavom supstituta, ali i jačih domaćih pa i inozemnih lidera, Kandit proizvodi su postali rjeđe korišteni. Neosporno je kako su pojedini proizvodi postali sinonim imena i okusa Kandit, poput bombona Mentol Zeleni, Rum pločice, Čokolade za kuhanje, promjena trendova i sve zahtjevnije želje i potrebe potrošača navele su Kandit na ideje o novim linijama proizvoda. Stoga se u najnovije vrijeme, lansiranje novih proizvoda, ispisuje jedna uspješna stranica Kandit antologije, koja je u fazi rasta, te će svoju zrelost tek doživjeti. Uz redovito praćenje tržišta, cijene proizvoda se ne razlikuju previše od cijena konkurenata, te cijenu opravdava kvaliteta svakog pojedinog proizvoda. Treba napomenuti kako Kandit ima česte akcije, posebne prigodne asortimane, nagradne igre, nagradna putovanja i slično čime privlače brojne potrošače.

Slika 6. Pozicioniranje proizvoda u odnosu na konkurenciju



Izvor: Meler M., Osnove marketinga, str. 159, [pristupljeno 17.06.2020.]

4.6. Oblikovanje marketinških strategija i taktika

„Strategija je zapravo zamisao, koncepcija, koja inspirira aktivnost upravljanja poduzeća.“ (Rocco, 2000:34). Autor McDonald (2004:69) navodi kako je marketinška strategija način na koji se postižu marketinški ciljevi i općenito se tiču četiri glavna elementa marketinškog miksa.

4.6.1. Strategije marketing mixa

U klasičnoj teoriji marketinga, prema autoru Rocco (2000:28) marketinški splet proizvoda sastoji se od sljedećih marketinških instrumenata:

- Proizvod
- Cijena
- Promocija
- Distribucija

Iako je svaki od navedenih segmenata bitan sam po sebi, za uspješnu realizaciju strategije marketinga potrebno je njihovo usklađivanje, kao i ispunjavanje očekivanja ciljanog tržišta. Primjena marketinškog spleta mora biti usklađena sa rezultatima primarnog istraživanja, te će se u idućim dijelovima rada, dosadašnjem marketing planu Kandita, navesti dodatne sugestije u vidu revidiranja.

4.6.1.1. Strategija proizvoda

Razvoj strategije proizvoda, primaran je i najvažniji dio strategije marketing mixa. „Proizvod je opredmećen rezultat ljudskog rada ostvaren radi izravnog ili neizravnog podmirenja neke potrebe.“ (Rocco, 2000:167). Najprije je potrebno odlučiti što će se proizvoditi (slika 7.), zatim definirati obilježja proizvoda poput dizajna, etiketiranja i slično. Kako bi strategija proizvoda bila što uspješnija, poslovni subjekt mora dobro poznavati svoje kupce/potrošače, ali na sam uspjeh strategije utječu i vanjski čimbenici, o kojima je ranije bila riječ, te trenutna potražnja na tržištu. Razvojem strategije proizvoda prvenstveno se želi povećati prodaja. Ne

mora nužno uvijek biti riječ o razvoju novog proizvoda, već se strategija proizvoda može implementirati:

- Dodavanjem novih svojstva već postojećim proizvodima
- Proširenjem linije proizvoda
- Razvijanjem nove generacije tehnologije
- Razvijanjem novih proizvoda za postojeće tržište

Slika 7. Proces odlučivanja o izboru čokolade



Izvor: Izrada autora

Kao što je već rečeno, ciljevi marketing plana poslovnog subjekta Kandit, prema Ansoffovoj matrici pripadaju strategiji razvoja proizvoda, što bi značilo novi proizvod – postojeće tržište.

Izvori ideja za razvoj novih proizvoda doista mogu biti vrlo različiti. Prema Meleru (2005:199) oni mogu biti:

- Rezultati istraživanja tržišta, prije svega istraživanje potreba, želja i preferencija kupaca

- Ideje koje se generiraju unutar vlastitog poslovnog subjekta
- Ideje koje se generiraju na sajmovima, izložbama
- Ideje koje generiraju dobavljači i trgovina
- Ideje koje generiraju samostalni inovatori, patentni uredi, znanstvene institucije
- Ostali izvori ideja

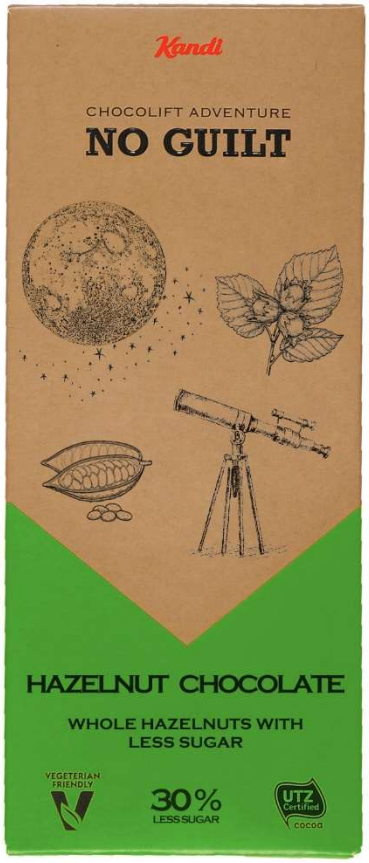
Izvor ideja za proizvodnju *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* bili su prvenstveno rezultati istraživanja tržišta. Na taj se način uvidjelo u stvarne želje potrošača, i njihove preferencije, posebice uzevši u obzir trendove na tržištu (o kojima se je već ranije pisalo u radu) koji se konstantno mijenjaju.

Osnovna prednost marke proizlazi upravo iz njezine prisutnosti u podsvijesti potrošača. Temelj svega uvijek je kvaliteta proizvoda ili usluge, na što se onda nadograđuje ime (brand), vizualni identitet kroz ambalažu i zaštitni znak. Lojalnost potrošača očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogrešaka, te iskazivanju što vole a što ne. Vjernost može biti i rezultat inercije kupaca kao i rezultat slabe konkurencije na tržištu. Stoga treba imati na umu da će vjerni potrošač kupiti marku proizvoda kojoj je vjeran, pa čak iako konkurenti imaju primjerice jeftiniji proizvod, jer će ostvariti povoljniji odnos po načelu vrijednosti za novac. Odluka o uvođenju novog proizvoda na tržište jedna je od najvažnijih u upravljanju asortimanom.

Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera) biti će inovacija. Na tržištu će se tako ponuditi nešto novo i drugačije, nešto s čime se potrošači još uvijek nisu susreli (biti će se korak ispred konkurencije). U okviru politike proizvoda nailazi se i na termin marke proizvoda. Da bi poslovni subjekt Kandit stabilizirao svoju poziciju na tržištu i diferencirao se prema konkurenciji, odlučilo se izdići posebnim postupcima na proizvod-marku, kao što su oznaka, dizajn, simbol odnosno kombinacija navedenih elemenata. I problem pakiranja i ambalaže sastavni je dio politike proizvoda. Ambalažom se smatraju boce, kutije, vrećice i druge stvari u koje se sprema proizvod, da bi bio pogodan za prijevoz, skladištenje i prodaju. Ambalaža se mora smatrati medijem, između proizvođača i potrošača, kojima je cilj osigurati kvalitetu proizvoda sa jedne strane (proizvođač), a ispunjavanje očekivanja sa druge stane (potrošač). Jednom oblikovan proizvod nije konačno rješenje, nego ga se od vremena do vremena treba usavršavati. Kandit proizvode u sadašnjoj situaciji čini 9 linija proizvoda i to Think Pink Ruby, "No Guilt" No Sugar Added, čokolade, bomboni, prutići, kulinarstvo, žele, bombonjere i prigodni asortiman. Uz dosadašnju liniju proizvoda "No Guilt" Sugar Added,

došlo se je na ideju o dodavanju novih proizvoda unutar postojeće linije proizvoda *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)*, koja bi imala u svom sastavu niže kalorijske vrijednosti, manje šećera i jednostavno bila zdravija varijanta čokoladnog užitka. Primjer izgleda ambalaže novog Kandit proizvoda *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* nalazi se na slici 8.

Slika 8. Kandit Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)



Izvor: Izrada autora

Duga tradicija i izrazita kvaliteta proizvoda razlozi su zašto Kandit drži jaku poziciju među konkurentima. Prema podacima FINA-e o poslovanju poduzetnika (2015) pokazalo se kako Kraš, Kandit i Zvečevo drže 98% udjela u domaćoj konditorskoj industriji. Hrvatski konditori zauzimaju tri mjesta kada je u pitanju poznavanje proizvođača čokolade. Kandit se nalazi na drugom mjestu, po ostvarenim prihodima.

4.6.1.2. Strategija cijena

Izuzetno značenje prilikom uvođenja proizvoda ima i određivanje cijene. Cijena je vrijednosni izraz neke robe ili usluge i predstavlja najdinamičniji marketinški element, odnosno najpodložnija je vanjskim utjecajima; ekonomska kretanja, fluktuacije u potražnji itd. Cijena proizvoda izravno utječe na prihode, ali unatoč tome, cijena mora biti realno određena, u skladu sa tržištem, a ne prema vlastitim željama. U suštini, cijenu proizvoda određuju ponuda i potražnja. Poslovni subjekt se u fazi uvođenja proizvoda može, načelno prikloniti jednoj od dviju poznatih strategija (Meler, 2005:206):

- Strategije penetracije na tržišta
- Strategija "pobiranja vrhnja"

Kod strategije "pobiranja vrhnja" obično je riječ o potpuno novom proizvodu, ali i proizvodu koji ima izrazite kvalitativne i druge značajke koje mu daju velike i značajne prednosti, osobito u psihi potrošača. Potrošači nisu cjenovno osjetljivi dok konkurencija nije još ušla na tržište. Zbog razmjerno male konkurencije ovakvog vida proizvoda, Kandit se je odlučio za ovu strategiju kod cijele linije proizvoda "No Guilt" No Sugar Added.

Trenutni raspon cijena Kandit proizvoda je:

- Kandit Dark No Sugar Added, 80g (UTZ): 13,99 kn
- Kandit Pure Dark No Sugar Added, 80g (UTZ): 13,99 kn
- Kandit Milk No Sugar Added, 80g (UTZ): 13,99 kn
- Kandit Almond No Sugar Added, 80g (UTZ): 13,99 kn
- Kandit Chocodream lješnjak, 80g: 6,99 kn

Uzevši u obzir populaciju koja je bila uključena u primarno istraživanje, a to su uglavnom bili mladi ljudi, studenti, čija su primanja vrlo mala, za novi proizvod *Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* predlaže se cijena od 9,99 kn.

Uz novi proizvod predlaže se i dodatna pakiranja proizvoda koja mogu biti cjenovna prihvatljivija kao i česte akcije proizvoda koje će potaknuti potrošače na kupnju.

4.6.1.3. Strategija promocije

Promocija predstavlja jedan od četiri elemenata marketing-mixa, a ima zadaću uspostavljanja komunikacije između proizvođača i potrošača. Definiranje pojma promocije nije nipošto složeno, a možemo ju definirati kao „zbroj različitih aktivnosti preko kojih tvrtka nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim medijima, te osobnim i neosobnim uvjeravanjem, a s ciljem da osigura potražnju koju tvrtka može zadovoljiti.“ (Rocco, 2000:209)

U ranoj fazi uvođenja proizvoda na tržište, oglašavanje ima zadatak da kupcima/potrošačima skrene pozornost na proizvod, dok u fazi rasta može imati drugu ulogu, primjerice da stvori naklonost prema proizvodu. Strategijom promocije nastojat će se tržište informirati i podsjetiti o vrijednosti i brandu Kandit proizvoda, te time utjecati na kupovne odluke potrošača. U promocijski mix uključeni su sljedeći elementi:

- Oglašavanje
- Publicitet
- Odnosi s javnošću
- Unaprjeđenja prodaje
- Osobna prodaja

Od ponuđenih elemenata, za promociju nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* koristit će se oglašavanje, publicitet, osobna prodaja i unaprjeđenje prodaje. Promocija kao oblik komunikacije ima ulogu da informira, potiče, stvara pozitivne stavove kod potrošača i podsjeća ih o proizvodima, kvaliteti, imidžu i slično. Kako bi se promocijom postigli što bolji rezultati, pri izradi promotivne strategije potrebno je dobro proučiti što konkurencija nudi tržištu, te odabrati metode promocije koje odgovaraju poslovnom subjektu ali i tržištu.

4.6.1.4. Strategija distribucije

„Distribucija je element marketing-mixa koji se često poistovjećuje sa pojmom prodaje iako oni nikako nisu istoznačnice. Dakle, najjednostavnije rečeno, distribucija govori na koji način proizvod putuje od proizvođača do krajnjeg potrošača.“ (Meler, 2005:243). Distribucija

fizički povezuje mjesto proizvodnje proizvoda sa mjestom potrošnje, s ciljem da dostavi točnu količinu proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto i uz minimalne troškove.

Strategijom distribucije odlučuje se način na koji će se prodavati proizvod *Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)*. Distribucijski kanali mogu biti:

- Izravni (ili direktna) kanali – kada se proizvod prodaje krajnjem potrošaču
- Neizravni kanali – putem posrednika ili distributera

Poslovni subjekt Kandit primjenjuje neizravni kanal distribucije te zajedno sa svojim poslovnim partnerima, odnosno distribucijskim centrima (po jedan u svakoj zemlji: Srbija, Bosna i Hercegovina, Mađarska, Slovenija, Austrija, Švicarska, Crna Gora, Makedonija, i SAD) uspješno opskrbljuje hrvatsko i inozemno tržište. Distribucija Kandita vrlo dobro je razvijena i razgranata tako da se u tom vidu za sada ne preporučuje nikakvo širenje.

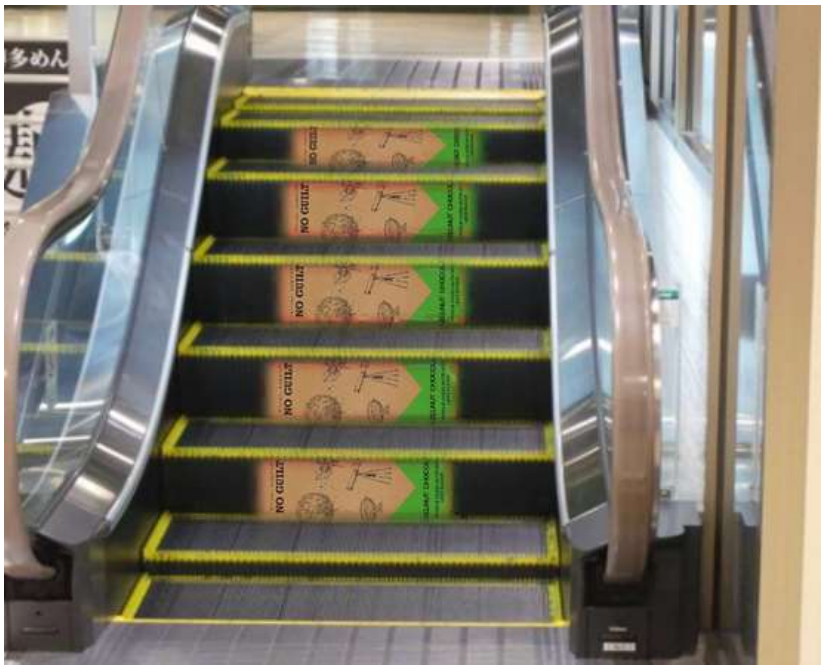
4.6.2. Taktike marketing mixa

Taktike predstavljaju način ostvarivanja zacrtanih strategija. U daljnjem tekstu prikazane su neke od ponuđenih taktika kojima bi se postigli definirani marketinški ciljevi.

Kako je riječ o novom proizvodu koji će tek ugledati svijetlo dana, za početak je potrebno unaprijed informirati potrošače. Kako su ciljna skupina mlade osobe, studenti, koji svoje vrijeme dolaska na fakultet ili mjesto posla provode vozeći se u automobilu ili pak u autobusu, tramvaju, idealan način promocije bio bi gerila marketing. Gerila marketing je nekonvencionalan, cjenovno najprihvatljiviji i atraktivan način promocije. Bolje je uočljiviji od ostalih marketinških aktivnosti, a ujedno ne djeluje prenapadno na potencijalne potrošače/kupce.

Primjer gerile marketinga, na pokretnim stepenicama, nalazi se na slici 9. Nadalje, osim pokretnih stepenica mogu se iskoristiti i staze za trčanje ili igrališta, ali i izrada jumbo plakata ili billboarda na zgradama ili fakultetima, fitness centrima, teretanama, autobusnim i željezničkim kolodvorima, kafićima, točnije na onim mjestima na kojima ciljana skupina provodi najviše vremena. Sa kampanjom gerila marketinga krenulo bi se od studenog 2020. godine.

Slika 9. Primjer gerila marketinga



Izvor: Izrada autora

Nadalje, kada je riječ o prisutnošću na društvenim mrežama, ona bi se treba svakodnevno odvijati. Između raznovrsnih društvenih mreža, prema istraživanjima, u Hrvatskoj najveću popularnost imaju Instagram i Facebook. Svaki dan u isto vrijeme, za koje se smatra da je najbolje u ranim jutarnjim terminima kada se ljudi razbuđuju, piju kavu, ili su na pauzama, ali i termini između 21-23 sati kada se populacija opušta i kreće na počinak, do izlaska proizvoda na tržište, potrebno je komunicirati sa kupcima/potrošačima, na način da se objavljuju humoristični i pozitivni sadržaji (slike), upitnici i slično, o zdravom načinu života i prehrane. Takvim načinom promocije, privlačenjem pažnje i aktivnosti korisnika, privukli bi se i novi korisnici ali i zadržali postojeći. Oglašavanje na televiziji ne bi se koristilo, jer ciljana populacija vrlo malo i uopće ne provodi vrijeme pred TV-om, ali bi se zato oglašavanje putem radija koristilo. Ciljna skupina sluša radio i više nego što se pretpostavlja, bilo da radio slušaju u osobnim automobilima, tramvajima, autobusima ili pak u svojim kućama.

Uz sve prethodno navedeno preporučuje se i aktivnije oglašavanje putem YouTube kanala. Trenutno službena YouTube stranica poslovnog subjekta Kandit ima svega 6 videozapisa, s time da je zadnji objavljen prije više od 7 mjeseci. Sve popularniji videoblog (vlog) mogao bi biti inspiracija za Kandit. Influenceri, poznate osobe koje najviše prate mlade osobe poput

Elle Dvornik, Lane Klingor Mihić, ili pak fitness treneri koji sve više potiču i motiviraju mlade osobe koje nastoje živjeti zdraviji način života: Sandi Imerović, Martina Boss, koji bi osim na svojim Instagram stranicama i putem svojih YouTube kanala mogli objavljivati Kandit sadržaj i tako ga promovirati. U dužem videozapisu mogli bi prikazivati kako oni konzumiraju čokoladu, ili pak kako pripremaju razne recepte sa Kandit čokoladom, kako novom *Čokoladom sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* tako i sa ostalim čokoladama posebice iz "No Guilt" No Sugar Added linije proizvoda.

Nadalje, vrlo učinkovito je i korištenje Google AdWords oglasa. Kako su ciljna skupina mladi, koji najčešće svoje vrijeme provode za računalima ili na mobilnim uređajima, ovakav način oglašavanja stvorio bi poslovnom subjektu Kandit pozitivan rezultat. Kako je Kandit svoj asortiman do sada već oglašavao putem navedene platforme, predlaže se samo još bolje unaprjeđenje, tj. ubacivanje još više ključnih riječi u oglas, kako bi bili sigurni da će se oglas Kandit proizvoda prikazivati gotovo svakome.

Također, i za nagrade igre (giveaway) predlažu se brojne ideje. Za početak predlaže se da na određeni broj omota nove Kandit čokolade s unutrašnje strane bude otisnuta nagrada. Na taj način potaknulo bi se kupce da kupe novu čokoladu i tek kada bi ju otvorili mogli bi vidjeti jesu li dobili nagradu ili ne. Oni koji kupe čokoladu s nagradnim omotom, tu bi nagradu ili poslali na adresu Kandita ili poslali na e-mail službene stranice, ili pak na Kandit službenu stranicu Facebook-a. Nagrada koja bi se slala dobitnom kupcu bila bi 30% popusta za kupnju u Polleo Sport trgovinama.

Kako je već rečeno, ciljna skupina su mlade osobe, s fokusom na studente koji su specifični zbog svoje platežne moći. Poznata S-Box kutija u sebi sadrži besplatne uzorke i promotivne pogodnosti te se dijeli individualno studentima po fakultetima, studentskim domovina i studentskim centrima. Za idući plasman S-Box kutije, koja je planirana za listopad 2020. godine, i poslovni subjekt Kandit mogao bi se prijaviti kao sudionik sa svojom novom *Čokoladom sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* i na taj način ponuditi besplatnu degustaciju proizvoda.

Također adventski kalendar, koji bi se objavljivao svake nedjelje do Božića (što znači četiri nedjelja) nudio bi razne nagrade korisnicima. Tijekom tjedna korisnici bi morali komentirati, share-ati i lajkati objave na Kandit službenoj Facebook stranici, a svake nedjelje random metodom odabirao bi se po jedan pobjednik. Prve adventske nedjelje nagrada bi bila *Kandit poklon paket (u vrijednosti 500 kuna)*, druge bi to bila *Saponia i Kandit poklon paket u*

vrijednosti 1.000 kuna, treće nedjelje nagrada bi bila *Poklon bon Kandit proizvoda u vrijednosti 300 kuna*, a zadnje adventske nedjelje nagrada bi bila *Wellness vikend za dvije osobe u hotelu Mepas u Mostaru*.

Kandit u partnerstvu sa Saponiom i u suradnji sa Konzumom može organizirati nagradno putovanje za Valentinovo za dvoje na Sejšele u vrijednosti 10.000 kuna, a nagradna igra bi se provodila od 15. siječnja do 10. veljače. U nagradnoj igri bi mogao sudjelovati svaki sudionik koji bi u Konzumu prilikom kupnje pet Kandit *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* i bilo koja četiri Faks i/ili Ornel proizvoda Saponije, odrezao njihove markice i poslao na adresu Kandit d.o.o. Proglašenje dobitnika bilo bi 11. veljače u 12:00 sati.

Obiteljsko ljetovanje (za četiri osobe) u Dubrovniku, u vrijednosti 8.000 kuna bila bi pobjednička nagrada za Uskrs za sve one sudionike koji bi u terminu od 01. ožujka do 02. travnja prikupili 10 markica Kandit proizvoda iz linije "No Guilt" No Sugar Added, i poslali ih na adresu poslovnog subjekta Kandit. Izvlačenje dobitnika bilo bi 3. travnja.

I za kraj, predlaže se nagradna igra *Najbolji Kandi kuhar*. Kako Kandit na svojoj službenoj web stranici već ima rubriku Kulinarstvo – Recepti s "No Guilt" čokoladom, došlo se je na ideju kako bi se ukazala mogućost svim zainteresiranima, da snime kratki video zapis u trajanju od maksimalno 2 minute, u kojemu bi pokazali kako koriste Kandit *Čokoladu sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* kod pripreme raznih jela i slastica. Potom bi taj isti video zapis trebali poslati na službeni e-mail poslovnog subjekta Kandit, a oni bi najbolje videozapise objavili na svojoj YouTube stranici i Facebook profilu, te najkreativnije nagradili poklon paketom Kandit proizvoda u vrijednosti od 200 kuna. Ova nagradna igra odvijala bi se tri puta godišnje, što znači da bi na kraju ukupno bilo tri pobjednika.

4.7. Planirani troškovnik

Sve prethodne navedene aktivnosti uz sebe nose i određeni trošak. Kako bi se marketinški ciljevi poslovnog subjekta Kandit uspjeli što bolje ostvariti, potrebno je osmisliti taktike za njihovo provođenje. Ponavljamo, taktike (aktivnosti) koje se planiraju provesti u vremenskom periodu od godinu dana su:

- Gerila marketing
- Instagram oglašavanje

- Facebook oglašavanje
- Oglašavanje putem radio postaja
- Billboard oglašavanje
- Oglašavanje putem video blogova i influencera
- Nagradne igre za Božić, Valentinovo i Uskrs
- Kampanja Najbolji Kandi kuhar

Tablica 3. Troškovnik marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit

Marketinški cilj	**Vrijeme realizacije**	**Cijena**
Gerila marketing (u četiri najveća hrvatska grada: Osijek, Zagreb, Rijeka, Split)	Studeni 2020.	24.000
Instagram oglašavanje	Svih 12 mjeseci	6.000
Facebook oglašavanje	Svih 12 mjeseci	10.500
Oglašavanje putem radio postaja* (Narodni i Otvoreni radio)	Kolovoz 2020.	35.214
Oglašavanje putem billboard plakata u četiri najveća hrvatska grada (Osijek, Zagreb, Rijeka, Split)**	Rujan 2020.	7.800
Influenceri (video blogovi)	Listopad 2020.	55.000
Nagradne igre za Božić, Valentinovo i Uskrs	Prosinac, siječanj, ožujak, travanj	22.000
Kampanja Najbolji Kandi kuhar	Listopad, veljača i svibanj	600
Ukupno	Za marketing plan 2020./2021.	**161.114**

Izvor: Izrada autora

*20 sekundi oglašavanja putem Narodnog radija u terminu od 06-22 sata naplaćuje se 640 kuna. S popustom od 8%, na količinu od 30 puta oglašavanja mjesečno, cijena iznosi 17.664 kuna. 20 sekundi oglašavanja putem Otvorenog radija u terminu od 06-22 sata naplaćuje se 650 kuna. S popustom od 10%, na količinu od 30 oglašavanja mjesečno, cijena iznosi 17.550 kuna. U oba slučaja oglašavanje bi se izvodilo jednom dnevno u terminu od 06-22 sata. Svaki dan kroz mjesec dana.

**Prema cjeniku usluga oglašavanja poslovnog subjekta Europlakat, osvjetljene površine billboarda za 14 dan u gradovima Osijek, Zagreb, Rijeka i Split, iznose 1.950 kuna (po gradu).

Trošak izrade marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit za 2020./2021. godinu bio bi 161.114 kuna. S obzirom da je riječ o moćnom poslovnom subjektu, smatra se kako cijena ovog marketing plana nije previsoka te je dostižna s obzirom na budžet s kojim se raspolaže, postavljene ciljeve i osvajanje željenog tržišnog segmenta.

Također, moguće je da marketinške strategije, za koje se opredijeli, ne daju očekivane rezultate ili neki dijelovi ne djeluju kako je predviđeno (bilo da je riječ o uzroku unutar poslovnog subjekta ili vanjskog okruženja). Neovisno o uzroku potrebno je razmotriti izvor problema i prilagoditi marketinški splet novonastaloj situaciji.

U tablici 4. prikazan je plan provedbe gore navedenih aktivnosti.

Tablica 4. Plan provedbe marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit

Godina	**2020.**						**2021.**					
Aktivnosti	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Kreiranje proizvoda												
Lansiranje proizvoda												
Instagram oglašavanje												
Facebook oglašavanje												
Oglašavanje putem radija												
Billboard oglašavanje												
Influenceri (Vlog)												
Gerila marketing												
Nagradne igre												
Kampanja *Kandi kuhar*												

Izvor: Izrada autora

5. Zaključak

Marketinška strategija podrazumijeva niz povezanih aktivnosti koje vode do stvaranja održive konkurentske prednosti poslovnog subjekta. Odabrati marketinšku strategiju nije nimalo lak zadatak, stoga mu je potrebno pristupati vrlo pažljivo.

Praksa je pokazala kako najbolje rezultate daje kombinacija marketinškog spleta, a ne oslanjanje samo na jedan element. Treba imati na umu kako svaki element marketinškog spleta ima svoje specifičnosti i drugačiju ulogu na tržištu. Za poslovni subjekt, najoptimalnija kombinacija elemenata bila bi ona koja bi adekvatno zadovoljila potrebe i želje potrošača uz minimalne troškove.

Što se marketinške strategije Kandita tiče, primarnim istraživanjem te detaljnom analizom došlo se do zaključka kako nije na visini na kakvoj bi trebala biti. Vizija koja je nedefinirana, preopćenita, te promotivne aktivnosti i komunikacija (motiviranje) sa potrošačima/kupcima zahtijevaju razne preinake.

Iako su Kandit proizvodi cjenovno pristupačni, i u razini sa cijenama konkurencije, najveći problem je činjenica kako nisu dovoljno dobro pozicionirani u svijesti potrošača. Nedovoljno razvijene i pomalo pasivne marketinške aktivnosti na TV-u i društvenim mrežama, oglašavanje i slično, nisu uspjeli diferencirati Kandit od konkurencije. Također, treba reći kako je Kandit d.o.o. konditorski poslovni subjekt sa dugom tradicijom u proizvodnji, a iskustvom koje je stekla tih godina mogla bi ponuditi tržištu nešto inovativnije, nešto o čemu će se govoriti, nešto što će probuditi potrošače/kupce. Od te činjenice kreće i ideja za izradom marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit.

Osnovni cilj ovog rada bio je pojmovno približiti marketing plan i pojasniti njegovu primjenu na primjeru poslovnog subjekta Kandit, za plasiranje nove *Čokolade sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera)* na tržište. Na temelju analize unutarnjih i vanjskih čimbenika i rezultata istraživanja izneseni su marketinški ciljevi koje bi trebalo ostvariti. Za ostvarenje navedenih ciljeva u radu su definirane i marketinške strategije i taktike koje su potrebne za provođenje. Nakon godinu dana, uspješno realiziranim marketing planom poslovnog subjekta Kandit, ostvarili bi se svi zacrtani ciljevi, ojačao sam brand Kandit, ali i naravno povećao profit poslovnom subjektu. Takvim pristupom Kandit bi okrenuo novu stranicu svoje povijesti, i osluškivanjem tržišta slijedio i ostvarivao želje i potrebe potrošača.

Literatura

Knjige:

1. Baker, M. J. (2000). *Marketing Strategy and Management*. MacMillan Business: London
2. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
3. Grbac B., Meler M. (2007). *Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
4. Kotler, P., Keller, K.L. i Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom. 14. izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Marušić, M. (2006). *Plan marketinga, za uspješno tržišno poslovanje*. Zagreb: Adeco
6. Marušić, M., Vranešević. T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco
7. Medić M., Pancić M. (2009.). *Osnove marketinga/Praktikum*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
9. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio
10. Mcdonald, M. (2004). *Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti*. Zagreb: Masmedia
11. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta
12. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta
13. Rocco, F. (2000). *Marketinško upravljanje, II. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga

Internet izvori:

1. https://www.kandit.hr/hr/naslovna/ [pristupljeno: 06. lipnja 2020.]
2. https://www.facebook.com/KanditHrvatska/, [pristupljeno: 09. lipnja 2020.]
3. https://www.fina.hr/publikacije-i-analize [pristupljeno: 26. lipnja 2020.]
4. http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/wp-content/uploads/sites/404/2013/04/2.-predavanje.pdf [pristupljeno: 26. lipnja 2020.]

Popis tablica

Tablica 1. Različite razine konkurencije u odnosu na proizvod 18
Tablica 2. SWOT analiza 20
Tablica 3. Troškovnik marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit 55
Tablica 4. Plan provedbe marketinškog plana poslovnog subjekta Kandit 56

Popis slika

Slika 1. Kandit d.o.o. 11
Slika 2. Logo Kandita 13
Slika 3. Životni ciklus proizvoda 23
Slika 4. BCG matrica 24
Slika 5. BCG matrica na primjeru poslovnog subjekta Kandit 26
Slika 6. Pozicioniranje proizvoda u odnosu na konkurenciju 44
Slika 7. Proces odlučivanja o izboru čokolade 46
Slika 8. Kandit Čokolada sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera) 48
Slika 9. Primjer gerila marketinga 52

Popis grafikona

Graf 1. Spol ispitanika 28
Graf 2. Dob ispitanika 28
Graf 3. Mjesto stanovanja ispitanika 29
Graf 4. Suživot ispitanika 29
Graf 5. Ukupni mjesečni prihodi kućanstva 30
Graf 6. Prva asocijacija ispitanika na riječ čokolada 31
Graf 7. Preferencije ispitanika o čokoladi 31
Graf 8. Učestalost konzumacije čokolade 32
Graf 9. Dnevna učestalost konzumacije čokolade 32
Graf 10. Količina čokolade koju ispitanik pojede tijekom jednog konzumiranja 33
Graf 11. Vrsta čokolade koja se najčešće konzumira 33
Graf 12. Situacije u kojima ispitanici najčešće konzumiraju čokoladu 34
Graf 13. Doba dana u kojem ispitanici najčešće konzumiraju čokoladu 35

Graf 14. Preferencija ispitanika o proizvođaču (marki) čokolade..... 35
Graf 15. Utjecaj pojedinih čimbenika na odluku ispitanika o kupnji čokolade 36
Graf 16. Stavovi ispitanika o čokoladi 38
Graf 17. Želje ispitanika o novom proizvodu čokolade 39