MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC. NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

Kasa, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:145:427632

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

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Nikolina Kasa

MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC. NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

Završni rad

Osijek, 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Nikolina Kasa

MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC. NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG : 0081147169

e-mail: nikolina.kasa@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Nikolina Kasa

MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY KRAŠ D.D. AND MONDELEZ INTERNATIONAL INC. ON THE CROATIAN MARKET

Final paper

Osijek, 2021.

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 završni 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: Nikolina Kasa

JMBAG: 0081147169

OIB: 07116094752

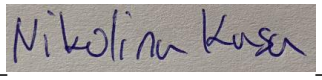
e-mail za kontakt: nikolina.kasa@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Marketing strategija domaćeg i stranog proizvoda na hrvatskom tržištu

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku,10. rujan 2021. godine

Potpis ________

SAŽETAK

Konkurentnost poduzeća ovisi o mnogim činiteljima koji mogu biti eksterni i interni. Domaća i strana poduzeća konkuriraju na određenom tržištu radi ostvarivanja dobiti, te strana poduzeća u mnogim slučajevima bilježe bolje rezultate poslovanja. Na temelju eksternih i internih činitelja, poduzeća raspolažu s kvalitetnim i važnim informacijama putem kojih mogu oblikovati odgovarajuću marketinšku strategiju. Na temelju poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International kao domaćeg i stranog poduzeća prikazana je usporedna SWOT analiza i Porterov model konkurentskih snaga čime se jasno definira marketing strategija koju koriste promatrana poduzeća. Kroz Porterov model generičkih strategija, razlikuju se tri primarne marketinške strategije: strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije te strategija fokusiranja. Domaća i inozemna poduzeća nužno moraju koristiti marketing strategije kako bi maksimalizirali vlastitu konkurentsku prednost i kako bi se specijalizirali za pružanje određene dodane vrijednosti ciljanim potrošačima. Iako Kraš d.d. i Mondelez International Inc. koriste istu generičku strategiju diferencijacije, temeljna razlika u marketing strategijama između promatranih poduzeća na hrvatskom tržištu jest utjecaj veličine samih poduzeća. Mondelez International Inc. može kao inozemno poduzeće proizvoditi visokokvalitetne proizvode s relativno nižim cijenama proizvodnje za razliku od poduzeća Kraš d.d. A to znači ili mogućnost postavljanja povoljnijih cijena proizvoda ili zarađivanje znatno većih marži uz veće cijene što ostavlja dovoljno prostora za kontinuirano reinvestiranje. Ujedno, razlika u veličini daje prednost poduzeću Mondelez International u pregovaračkog moći s dobavljačima. Kraš d.d. kao domaće poduzeće ima prednost dubljeg poznavanja ciljanog tržišta i veće mogućnosti unikatne diferencijacije te povezivanjem s domaćim potrošačima.

Ključne riječi: Marketing strategije, SWOT analiza, Porterov model konkurentskih snaga, strategija diferencijacije

ABSTRACT

The competitiveness of a company depends on many factors that can be external and internal. Domestic and foreign companies compete in a particular market for profit, and foreign companies in many cases record better business results. Based on external and internal factors, companies have quality and important information through which they can shape an appropriate marketing strategy. Based on the company Kraš d.d. and Mondelez International as a domestic and foreign company, a comparative SWOT analysis and Porter's model of competitive forces are presented, which clearly identifies the marketing strategy used by the observed companies. Through Porter's model of generic strategies, three primary marketing strategies are distinguished: a cost leadership strategy, a differentiation strategy, and a focusing strategy. Although Kraš d.d. and Mondelez Internatioanl Inc. use the same generic differentiation strategy, the fundamental difference in marketing strategies between the observed companies in the Croatian market is the influence of the size of the companies themselves. Mondelez International Inc. can, as a foreign company, produce high-quality products with relatively lower production prices, unlike Kraš d.d. That means either the possibility of setting more favorable product prices or earning significantly higher margins with higher prices, which leaves enough room for continuous reinvestment. At the same time, the difference in size gives Mondelez International an advantage in bargaining power with suppliers. Kraš d.d. as a domestic company has the advantage of a deeper knowledge of the target market and greater opportunities for unique differentiation and connecting with domestic consumers.

Keywords: Marketing strategies, SWOT analysis, Porter's model of competitive forces, differentiation strategy

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. METODOLOGIJA RADA 4

3. MARKETING STRATEGIJE – TEORIJSKI PRISTUPI 5

4. OSNOVNI PODACI I POVIJEST POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC. 13

4.1. Osnovni podaci o poduzeću Kraš d.d. 13

4.2. Osnovni podaci o Mondelez International Inc. 16

5. USPOREDNA ANALIZA MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC. 21

5.1. Usporedna SWOT analiza poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International Inc. 21

5.2. Porterov model konkurentskih snaga poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International Inc. 25

6. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA i

1. UVOD

Predmet ovog završnog rada je usporedba poslovanja odn. marketing stategije domaćeg i stranog poduzeća na hrvatskom tržištu kroz eksternu i internu analizu poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International. Cilj ovog istraživanja je na teorijski i praktični način opisati važnost prikupljanja i analiziranja informacija dobivenih eksternom i internom analizom radi formiranja odgovarajuće marketinške strategije. Sva poduzeća posluju kako bi privukli različite vrste potrošača prodajom proizvoda ili usluga u cilju ostvarivanja profita. Na hrvatskom tržištu, te na globalnom tržištu, domaća i strana poduzeća konkuriraju kako bi osvojili što veći broj potrošača koristeći razne marketinške strategije. Marketing strategije u ovom radu objašnjene su kroz generičke strategije Porterovog modela. Poduzeća prvobitno formiraju marketing strategiju na temelju informacija i podataka dobivenih iz eksterne i interne analize poduzeća. Alati za provođenje eksterne i interne analize poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International koji su korišteni u ovom radu su SWOT analiza i Porterov model konkurentskih snaga. Kraš d.d. je hrvatsko poduzeće koje posluje na globalnom tržištu te izvozi gotovo polovicu prodajne vrijednosti. Kraš predstavlja vodeće poduzeće i proizvođača konditorskih proizvoda na domaćem tržištu i široj regiji. Mondelez International je mnogo veće poduzeće koje posluje u većem broju inozemnih tržišta te posjeduje više poznatih globalnih brendova. Oba poduzeća posjeduju veći broj proizvodnih linija što je primarni faktor iste marketing strategije koju poduzeća uspješno koriste.

Domaći i strani proizvodi konkuriraju na određenom tržištu za dio tržišnog udjela, postoje različiti čimbenici koji čine konkurentnost određenog proizvoda, poduzeća ili industrije. Prema Leko-Šimić (2011:1-2) postoje tri glavna čimbenika – inputa koji kreiraju konkurentnost unutar određene industrije: prirodni resursi, ljudski resursi i tehnologija. Prirodni resursi u hrvatskoj prehrambenoj industriji imaju nekoliko prednosti i nedostataka u usporedbi s drugim europskim zemljama. Dvije glavne prednosti su klimatska raznolikost i prirodna plodnost tla. Različita klimatska područja - kontinentalna, mediteranska i planinska, omogućuju veliku raznolikost u poljoprivrednoj proizvodnji što poboljšava osnovu za prehrambenu industriju. Glavni nedostaci prirodnih resursa za proizvodnju hrane u Hrvatskoj su neiskorišteno plodno tlo, male proizvodne jedinice i nespecijalizirana proizvodnja. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u Hrvatskoj postoji oko 30% nekorištene plodne zemlje. Veličina proizvodnih jedinica u Hrvatskoj ne omogućuje visoku specijalizaciju ni visoke tehnološke ulaze, poljoprivredne jedinice su znatno manje u usporedbi sa zemljama EU - u prosjeku približno 2,8 hektara (Leko-Šimić, 2011:1).

Ljudski resursi u proizvodnji hrane dobivaju sve veći značaj zahvaljujući tehnološkom napretku. U hrvatskom sektoru proizvodnje hrane ljudski resursi pokazuju određene karakteristike koje negativno utječu na razinu konkurentnosti industrije: niska razina interesa za industriju, neadekvatna razina obrazovanja i inverzna dobna struktura. Sve manji interes za industriju očituje se kroz kontinuirano reduciranje broja ljudi zainteresiranih za poljoprivredu i proizvodnju hrane kao zanimanja, kao i kroz smanjenje broja i veličine farmi. Prema Leko Šimić (2011:1-2) samo 4% ljudi zaposlenih u poljoprivredi i proizvodnji hrane ima višu stručnu spremu, a 1/3 ljudi zaposlenih u sektoru starije je od 55 godina. Dob i obrazovanje kao neadekvatni faktori značajno pogoršavaju primjenu novih tehnologija i aktivno sudjelovanje te odgovor ljudskih resursa tržišnim impulsima koje donosi ekonomska tranzicija.

U usporedbi sa ostalim zemljama unutar EU, tehnološki aspekt hrvatske poljoprivrede i proizvodnje hrane zaostaje jednim dijelom zbog neadekvatne kvalitete ljudskih resursa, te drugim dijelom zbog nerazvijenog sustava marketinga hrane kojem nedostaje financijska, distribucijska i fiskalna podrška. Svi ovi čimbenici stvaraju nepovoljnu investicijsku klimu, stoga je omjer ulaganja u poljoprivredu manji od 10%. Dugoročno niska razina tehnoloških inputa u prehrambenom sektoru rezultirala je s jedne strane očuvanom prirodnom plodnošću tla koja u današnje vrijeme omogućuje organsku proizvodnju, no s druge strane pridonijela je neoptimalnoj produktivnosti i većem riziku proizvodnje i ovisnosti o prirodnim rizicima i prirodnim nepogodama (Leko-Šimić, 2011:1).

U Hrvatskoj postoji oko 2800 registriranih proizvođača hrane od kojih su 85% mali proizvođači koji zapošljavaju manje od 50 zaposlenika, a postoji i nekoliko velikih vodećih poduzeća usporedivih s multinacionalnim poduzećima bilo gdje u svijetu. Kraš d.d. kao jedan od najvećih proizvođača konditorskih proizvoda u Hrvatskoj i široj regiji spada u „velike igrače“ kao multinacionalno i uspješno poduzeće. Kraš d.d. i sva poduzeća slične veličine implementirale su najmodernije tehnologije i razvile snažne tehnološke i marketinške kompetencije na lokalnom kao i na međunarodnom tržištu. Vrlo često šire svoje osnovne poslovne aktivnosti na područja poljoprivrede i distribucije, stoga su na temelju svoje veličine izgradili ogromnu pregovaračku moć na hrvatskom tržištu hrane.

Smatra se da je značajan problem u hrvatskoj prehrambenoj industriji povezan s prijelazom na tržišno gospodarstvo i nije evidentan samo u prehrambenoj industriji, već i u ostalim industrijama. Međutim, određeni prijelazni problemi specifični su za prehrambenu industriju, neki od njih su: nestabilni tržišni uvjeti, nepostojeća tržišna infrastruktura i nespecificirana te

nedefinirana uloga vlade u sustavu marketinga hrane. Nedosljedna poljoprivredna politika koju je stvorila vlada, mijenjajući zakone o poljoprivredi i proizvodnji hrane i trgovini, izvozu i uvozu, te netransparentan i nedosljedan fiskalni sustav čine ovu gospodarsku aktivnost vrlo rizičnom u Hrvatskoj. Nerazvijena tržišna struktura odnosi se na financijske potpore, gdje banke i druge financijske institucije smatraju proizvodnju hrane vrlo rizičnom. Nedostaje i stručnosti za podršku razvoja poslovanja u poljoprivredi i proizvodnji hrane, posebno u području marketinga. Iako je Ministarstvo poljoprivrede stvorilo mrežu stručnih timova za uglavnom poljoprivrednu proizvodnju, ona je uglavnom proizvodna, a ne tržišno orijentirana. Navedeno u kombinaciji s spomenutom lošom obrazovnom i dobnom strukturom stanovništva stvara značajne probleme u sektoru proizvodnje hrane realizirane niskom razinom primjene tehnologije, niskom inovativnošću i neadekvatnom tržišnom orijentacijom (Leko-Šimić, 2011:2).

Ovaj završni rad čini šest poglavlja od kojeg je prvo poglavlje uvodno. Drugo poglavlje prikazuje metodologiju rada, te treće poglavlje teorijski prikazuje usporedbu poslovanja domaćih i stranih poduzeća, činitelje konkurentnosti te opis generičkih marketinških strategija. U četvrtom poglavlju su prikazani osnovni podaci poslovanja poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International te prikaz određenih pokazatelja uspješnosti poduzeća radi jasnije komparacije. Peto poglavlje sadržava eksternu i internu analizu poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International na temelju SWOT analize i Porterovog modela konkurentskih snaga. Na temelju dobivenih podataka jasno se zaključuje način i provedba marketing strategija promatranih poduzeća. Šesto poglavlje predstavlja zaključak završnog rada.

2. METODOLOGIJA RADA

Metode koje su korištene prilikom pisanja ovog rada su: deskriptivna metoda koja obuhvaća opisivanje i olakšani prikaz kroz slike, deduktivna metoda kroz donošenje zaključaka na temelju analiziranih podataka, metoda kompilacije kroz koju su korišteni određeni dijelovi teksta iz znanstvene literature, knjiga, stručnih članaka i internetskih izvora. Metoda klasifikacije obuhvaća podjele i grupiranja određenih podataka radi sažetog i jasnog prikaza. Korištenjem Porterovog modela konkurentskih snaga i SWOT analize, utvrđuju se karakteristike i razlike poslovanja poduzeća Kraš d.d. te Mondelez International na hrvatskom tržištu, te shodno tome njihove usporedne marketing strategije na hrvatskom tržištu.

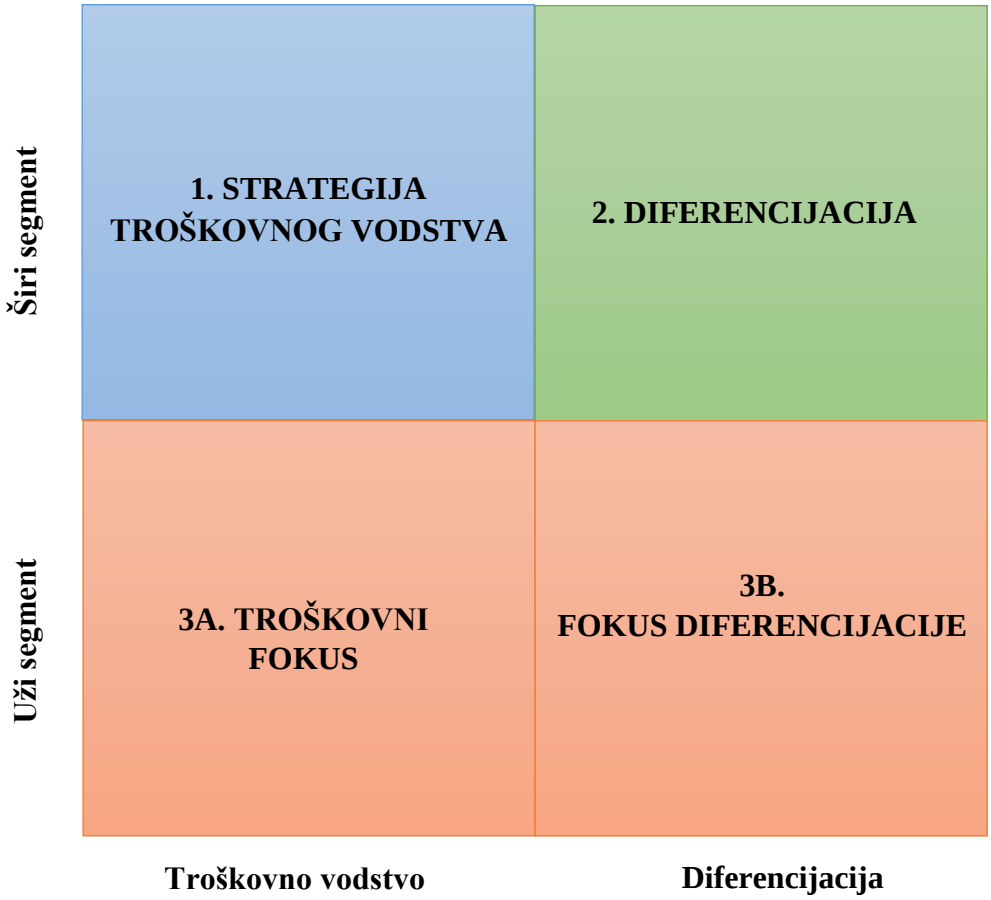
3. MARKETING STRATEGIJE – TEORIJSKI PRISTUPI

Generičke marketing strategije pripadaju koncepciji kojima je Michael E. Porter razvio nove poglede na raspoložive marketinške strategije poslovnih organizacija. U 1980. godini objavio je knjigu *"Competitive Strategy*" koja je pridonijela jasnijem poimanju marketinških strategija i naglašavanju važnosti postizanja konkurentske prednosti u okolini i tržišnim uvjetima koji su sve turbulentniji. Porter definira konkurentsku strategiju kao skup ofenzivnih ili defenzivnih radnji u svrhu stvaranja unikatne, obranjive pozicije u industriji (Porter, 1985:11-12). Cilj konkurentskih marketinških strategija je efikasno i pravodobno suočiti se s pet konkurentskih snaga Porterovog modela uz osiguravanje maksimalnog povrata na uložena sredstva. Prema Pavičić (2014:173) generičke strategije se dijele na:

- Vodstvo u niskim troškovima – predstavlja strategiju niskih troškova ili strategiju troškovnog vodstva.
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja

Način provedbe i odabir generičkih strategija ovisit će o industriji poslovanja te aktivnostima koje je potrebno realizirati radi postizanja konkurentske prednosti. Primarna ideja koncepta generičkih strategija jest da se konkurentsku prednost može ostvariti korištenjem jedne od generičkih strategija. Poduzeća nužno moraju težiti ka ostvarenju jedne od generičkih strategija kako bi se specijalizirali u određenoj karakteristici konkurentske prednosti – prodaja vlastitih proizvoda po što nižoj cijeni radi potiskivanja konkurenata ili diferencijacija koja pruža mnogo prednosti, što je objašnjeno u nastavku. Na sljedećoj slici je prikazana odgovarajuća generička strategija s obzirom ciljanu širinu segmenata industrija i potrošača, te odabira strategije troškovnog vodstva ili diferencijacije.

Slika 1. Matrica Porterovih generičkih strategija



Izvor: Porter (1985:37)

Svaka od generičkih strategija sadrži različite vrste konkurentskih prednosti kombinirajući vrstu konkurentnosti (troškovno vodstvo ili diferencijacija) i ciljanog segmenta potrošača (širi ili uži segment). Poduzeća moraju biti svjesna vlastitih kapaciteta i raspoloživih resursa radi odabira odgovarajuće generičke strategije. Strategija troškovnog vodstva te strategija diferencijacije obuhvaćaju konkurentsku prednost u širem rasponu industrijskih segmenata, a strategije fokusa temelje se na troškovnoj prednosti (troškovno fokusiranje) ili diferencijaciji (fokus diferencijacije) isključivo unutar užeg segmenta. Imati na raspolaganju sve proizvode ili usluge za sve segmente potrošača je put ka strategijskog prosječnosti i ispodprosječnom poslovanju jer navedeno često upućuje na nepostojanje konkurentske prednosti (Porter, 1985:12).

Strategija troškovnog vodstva ima najjasniju implikaciju, primjenjivanjem strategije nižih troškova poduzeća teže ostvariti konkurentnu prednost niskih cijena. Kako bi se strategija

provela u praksi potrebno je usmjeriti se na relativno standardizirane proizvode ili usluge koje imaju potražni potencijal unutar koncentriranih industrija (Buble, 2005:145). Prema Besanko (1996:471) optimalni činitelji za ostvarivanje konkurentske prednosti troškovnog vodstva su slijedeći:

- Ako je u industriji prisutna ekonomija razmjera i ekonomija iskustva, no ni jedno poduzeće u industriji nije maksimalno iskoristilo navedenu prednost.
- Ako je prisutna ograničena mogućnost poboljšanja koristi industrijskog proizvoda zbog karakteristika samog proizvoda.
- Ako je riječ o potrošačima s relativnom cjenovnom osjetljivošću i niskom kupovnom moći. Takav segment potrošača često nije spreman platiti dodatna novčana sredstva za poboljšanu kvalitetu ili imidž proizvoda.
- Ako je riječ o proizvodu za čije kvalitativne atribute potrošači procjenjuju na mjestu kupovine, tada se diferencijacija odražava u unapređenju vanjskog izgleda proizvoda što povećava rizik imitacije diferencijacije te postavlja stratešku prednost na niže troškove.

Strategija troškovnog vodstva obuhvaća nižu razinu proizvodnog diferenciranja. Razlog je taj što proizvodna diferencijacija značajno poskupljuje proces proizvodnje, te time bi poduzeće izravno ugrozilo srž na temelju koje gradi vlastitu strategiju.

Strategija diferenciranja je strategija koja ima za cilj jasno razlikovati vlastite proizvode ili usluge od ostalih sličnih proizvoda koje nude konkurenti na tržištu. Podrazumijeva razvoj proizvoda ili usluge koji su jedinstveni za kupce u smislu dizajna proizvoda, značajki, imidža marke, kvalitete ili korisničke usluge. Diferencijacija je ključ uspješnog marketinga, nadmetanja i izgradnje održive konkurentske prednosti. Diferencijacija se oslanja na koncept da će kupci platiti više za proizvod ako percipiraju da je drugačiji i da se ostvaruje vrijednost na temelju razlike od konkurentskih proizvoda (Sharp i Dawes, 2001:5-6).

Određivanje veće cijene ili premijske cijene je temelj diferencijacije što rezultira uspješnom pothvatu pod uvjetom da ta cijena premašuje sumirane troškove kako bi se proizvod diferencirao. Mogućnosti povećanja prodaje, to jest povećanja ukupnih prihoda kroz određivanje premijske cijene, a ne smanjenjem troškova proizvodnje kao što je riječ kod

strategije troškovnog vodstva, omogućuje poduzećima natprosječnu profitabilnost. S ekonomskog aspekta, strategija diferencijacije obuhvaća stvaranje svojevrsnog monopola unutar kojeg se određivanje cijene ne temelji isključivo na razini troškova poduzeća (Buble, 2005:147).

Strategija diferencijacije se zasniva na pravodobnim opažanjima želja i preferencija sadašnjih i potencijalnih potrošača, a ne toliko na razlici između konkurecije, te je prisutna u svim industrijama, zasebice tamo gdje postoji izraženo razlikovanje proizvoda i usluga te se karakteristike proizvoda izraženo vrednuju od strane potrošača. Strategija diferencijacije je idealna u djelatnostima gdje većinski udio konkurenata ne slijedi strategiju diferencijacije. Za razliku od strategije vodstva u troškovima, moguće je imati mnogo uspješnih i dominantnih poduzeća unutar iste industrije koje koriste strategiju diferencijacije (Besanko, 1996:473).

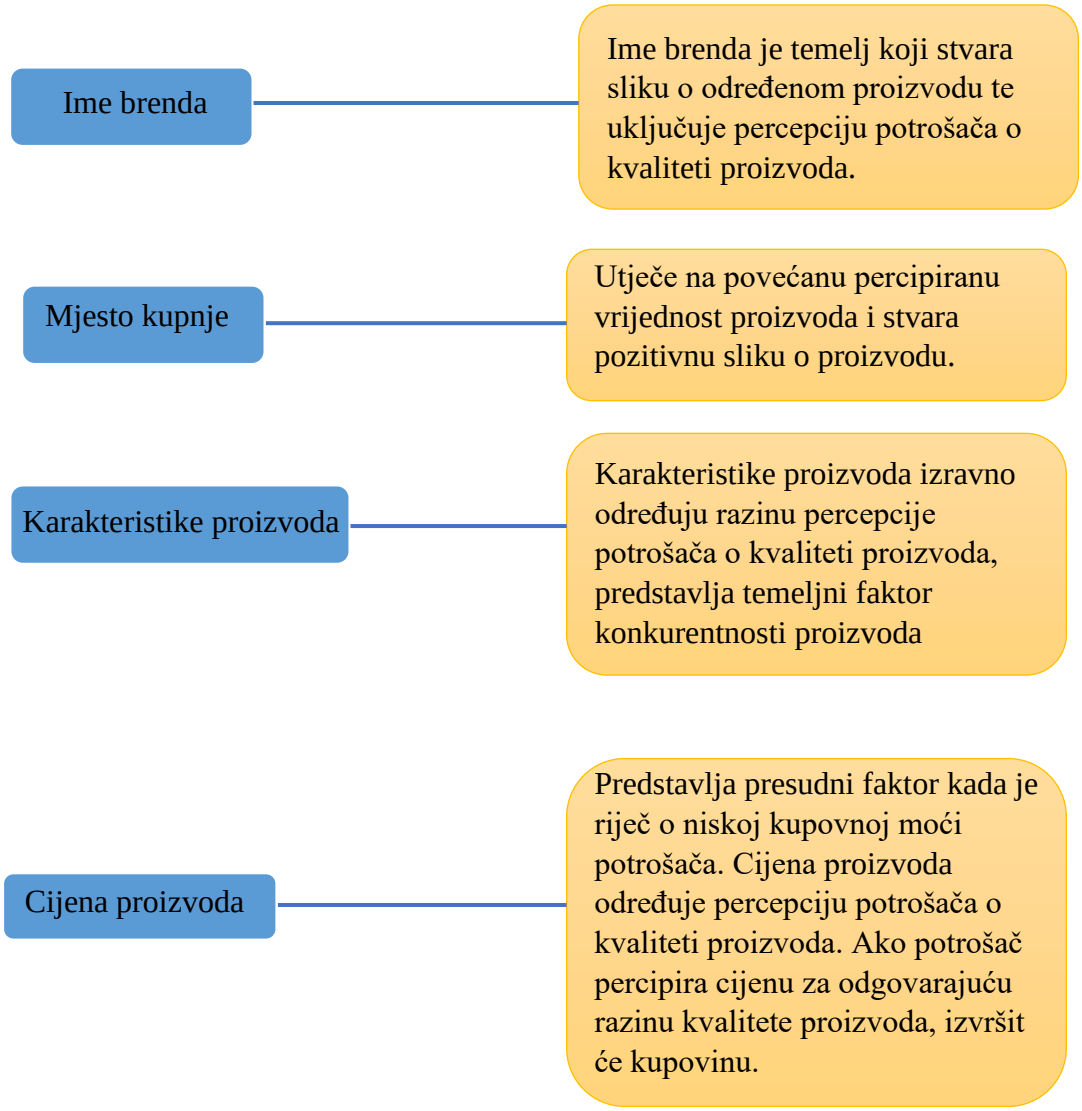
Poduzeće može graditi konkurentsku prednost u cijeloj industriji ili unutar uskog segmenta konkurentskog područja. Strategija fokusiranja služi poduzeću u postizanju iznadprosječnih rezultata u određenim industrijskim segmentima. Poduzeće izabire segment ili više segmenata u industriji te kreira svoju strategiju usluživanjem isključivo odabranog tržišnog područja, to jest strategijom fokusiranja se zadovoljavaju potrebe ograničenog segmenta potrošača. Segmenti potrošača mogu biti određeni geografskim obilježjem, kroz dob ili spol potrošača ili na temelju proizvodne linije, na primjer sportski automobili ili hrana bez glutena.

Baza strategije fokusiranja jamči poduzećima uspješno poslovanje jer potrošači u bilo kojem ciljanom segmentu posjeduju distinktivne preferencije, unikatne zahtjeve te jedinstvene potrebe, te ako vlastiti proizvod može zadovoljiti specifične potrebe skupine potrošača, navedeno osigurava profitabilno poslovanje. Poduzeća mogu koristiti strategiju fokusirane diferencijacije ili fokusiranog vođenja troškova, isključivo za uži segment tržišta.

Dakle, organizacije mogu postići konkurentsku prednost nudeći unikatan te diferenciran proizvod ili proizvod s nižom cijenom (koji obuhvaća niže troškove proizvodnje). Tu je osnovna razlika između troškovnog ili diferencijskog fokusiranja. Fokusiranje na uski segment potrošača nije samo po sebi dovoljno radi izgradnje konkurentske prednosti. Potrošači uskog tržišnog segmenta imaju specifične preferencije koje je potrebno zadovoljiti diferencijacijskim ili troškovnim pristupom strategije fokusiranja (Tipurić, 1999:23) Prema medijskim izvještajima, hrvatski potrošači godišnje potroše oko 1 - 1,5 milijardi američkih dolara na kupnju inozemnih dobara. Ujedno postoje naznake da su inozemni proizvodi svih vrsta koji se

prodaju na hrvatskom tržištu uspješniji od hrvatskih proizvoda iste vrste (Leko-Šimić, 2001:376). Prema Leko-Šimić (2001:381) na sljedećoj slici nabrojani su čimbenici koji imaju utjecaj na odluke potrošača prilikom kupnje.

Slika 2. Glavni čimbenici koji utječu na odluke kupaca o kupnji



Izvor: Dorađeno prema Leko-Šimić, 2001:379

Navedeni model se može koristiti za analizu izbora proizvoda između domaćih i stranih proizvoda. Prema Leko-Šimić (2001:380) primijenjeni model i analiza pokazuju da:

- hrvatski proizvođači nude relativno mali broj prepoznatljivih proizvoda s domaćim podrijetlom (Podravka, Kraš, Frank, Končar i ostali). Često su prisutni takozvani

„hibridni proizvodi" (licencirani proizvodi ili proizvodi proizvedeni od uvoznih komponenata). Istodobno, tržište je premalo za sve uvezene proizvode: od najjeftinijih proizvoda niske kvalitete za svakodnevnu upotrebu do najkvalitetnijih, odnosno luksuznih proizvoda.

- s aspekta distribucije, za razliku od većine zapadnih zemalja, Hrvatska nema značajniji veletrgovački centar ili trgovački lanac dovoljno atraktivan da privuče odgovarajući broj potrošača. Većina najvećih trgovinskih lanaca (Nama, Diokom, Diona) nalaze se u teškoj ekonomskoj i tržišnoj poziciji uzrokovanoj problemima tranzicije i privatizacije. Ujedno, navedena imena su često povezana sa skandalima, štrajkovima zaposlenika i ostalim poslovnim nepogodnostima što relativno objašanjava značajnu atraktivnost inozemnih distribucijskih centara ili pojedinačnih trgovina u Hrvatskoj

- karakteristike proizvoda i cijena presudno utječu na selekciju proizvoda jer direktno stvaraju njegovu konkurentnost. Karakteristike proizvoda mogu sadržavati mnoge elemente: korisnost proizvoda, dizajn, moda, ekološke značajke, razina promocije, kao i zemlja porijekla. Općenito, što je veća kupovna moć potrošača i standard trošenja, potrošači više pažnje posvećuju tim svojstvima, a manje samoj cijeni proizvoda.

Ako se analizira izbor proizvoda između domaćih i inozemnih proizvoda, zemlja porijekla kao svojstvo proizvoda je od presudne važnosti te može stvoriti pozitivnu ili negativnu percepciju o proizvodu. U današnjem poslovanju multinacionalnih korporacija, teže je predočiti stvarno porijeklo određenog proizvoda, prema Leko-Šimić (2001:380) istraživanja pokazuju da u mnogim slučajevima zemlja porijekla ima veći utjecaj na percepciju o kvaliteti proizvoda u usporedbi s cijenom i brendom proizvoda. Većina stručnjaka slaže se da na globalnom, visoko konkurentnom tržištu zemlja podrijetla predstavlja simbol koji, ako se pozitivno percipira, omogućuje diferencijaciju proizvoda i povećava konkurentsku prednost poduzeća. Zbog prisutnog potrošačkog etnocentrizma - različiti proizvođači, proizvodi i njihove karakteristike razlikuju se među zemljama i tržištima, neprecizno je konstatirati jednostrani zaključak, no naznake pokazuju da su proizvodi iz manje razvijenih zemalja manje atraktivni i konkurentni od sličnih proizvoda u razvijenim zemljama, ponekad i neovisno o usporednoj kvaliteti tih proizvoda. Mnogi proizvodi iz zemalja srednje i istočne Europe, uključujući i Hrvatsku, suočavaju se s tim problemom, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Ovim negativnim utjecajem zemlje podrijetla može se u određenoj mjeri kontrolirati preuzimanjem licencirane proizvodnje, povećanjem konkurentnosti vlastitih cijena ili čak “sakrivanjem” ili

otežanom prikazu zemlje podrijetla (na primjer, prikaz robne marke na stranom jeziku).

Prilikom formiranja odgovarajuće marketing strategije poduzeća potrebno je analizirati interne i eksterne utjecaje okoline, što se može sažeto prikazati putem SWOT analize i Porterovog modela konkurentskih snaga. SWOT analiza kratica je za snage, slabosti, prilike i prijetnje. Predstavlja internu i eksternu metodu planiranja koja procjenjuje navedena četiri elementa. Snage i slabosti odražavaju interne utjecaje okoline, a prilike i prijetnje odražavaju eksterne utjecaje okoline na poduzeće. SWOT analiza podrazumijeva specificiranje cilja poslovnog pothvata te utvrđivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji su povoljni ili nepovoljni za postizanje tog cilja (Rihan, 2008).

Identifikacija svakog elementa SWOT analize je važna jer bez njih nije moguće efikasno provesti plan postizanja ciljeva poduzeća te formirati odgovarajuću marketing strategiju poduzeća. Donositelji odluka trebali bi prvobitno razmotriti je li cilj ostvariv s obzirom na dobivene informacije iz SWOT analize. Ako cilj nije ostvariv, poduzeća moraju odabrati drugi cilj i prilagoditi vlastito poslovanje utjecajima okoline. Korisnici SWOT analize moraju postavljati i odgovarati na pitanja koja generiraju značajne informacije za svaki element (snage, slabosti, prilike i prijetnje) kako bi analiza bila korisna i kako bi se poduzeća efikasno specijalizirala za određenu konkurentsku prednost. SWOT analiza se može koristiti na više načina za izgradnju strategije poduzeća. Koraci potrebni za provođenje strateški orijentirane analize uključuju identifikaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika, odabir i procjenu najvažnijih čimbenika te utvrđivanje odnosa koji postoje između unutarnjih i vanjskih elemenata. Na primjer, pozitivni korelacijski odnos između snaga i prilika može sugerirati dobre uvjete za poduzeće i omogućiti korištenje agresivnije marketinške strategije. S druge strane, snažan odnos između slabosti i prijetnji može se analizirati kao potencijalno upozorenje i potrebu za korištenjem “defenzivne” strategije. U fazi planiranja rasta poduzeća, analiziranje navedenih odnosa pomaže pri odabiru najprikladnije marketing strategije (Rihan, 2008).

Porterov model konkurentskih snaga predstavlja alat za eksternu analizu razine konkurencije u industriji i poslovne strategije. Teorija ovog modela oslanja se na ekonomiju industrijske organizacije što rezultira pet sila koje određuju intenzitet konkurencije i atraktivnost ciljanog tržišta. Atraktivnost se u ovom kontekstu odnosi na ukupnu profitabilnost industrije. "Neprivlačna" industrija je ona u kojoj kombinacija ovih pet sila djeluje na pad ukupne profitabilnosti, izuzetno neatraktivna industrija približila bi se uvjetima savršene konkurencije,

u kojoj bi se raspoloživa dobit svih poduzeća raspodjelila na značajno manje dijelove zbog velikog broja konkurenata (Rihan, 2008).

Porterov model konkurentskih snaga sastoji se od pet elemenata - suparništvo s postojećim konkurentima, prijetnja ulaska novih konkurenata, pregovaračka snaga dobavljača i kupaca, te snaga zamjenskih proizvoda i usluga, odnosno supstituta. Utjecaj konkurentskih sila je značajan za strateško planiranje poduzeća, a to se odražava na ulaz ili izlaz iz industrije. Što su navedene konkurentske sile manje prisutne, to su veće mogućnosti poduzeća za ostvarivanje maksimaliziranih performansi. Potrebno je naglasiti da je prvobitni cilj strategije pozicionirati poduzeće unutar industrije kako bi se što lakše suočavalo s konkurentskim silama. Poduzeća trebaju težiti iskorištavanju svih konkurentskih sila u vlastitu korist i smanjiti utjecaj negativnih sila ili barem reducirati njihov utjecaj (Buble, 2005:49).

4. OSNOVNI PODACI I POVIJEST POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC.

U ovom poglavlju su navedeni osnovni podaci poslovanja poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International uz prikaz određenih pokazatelja uspješnosti radi jasnije usporedbe poslovanja.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću Kraš d.d.

Kraš d.d. je započeo svoje poslovanje 1911. godine kada je zagrebačka tvornica Union započela s proizvodnjom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. U 1923. godini poduzeće Bizjak započinje s radom te ubrzo osvaja tržišta šire regije s kvalitetnim domaćim keksima. U 1950. godini dogodilo se spajanje Uniona, Bizjaka i ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda te poduzeće dobiva naziv Josip Kraš. Nakon ujedinjenja Kraš postaje tvornica koja proizvodi sve tri vrste konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla te bombonskih proizvoda. Unutar 1992. godine društveno poduzeće mjenja pravni oblik u dioničko društvo. U Zagrebu 2007. godine otvara se prvi *"Choco bar"* Bonbonniere Kraš, te 2010. godine otvara se Ekopark Kraš (Kraš d.d. – Povijest poslovanja, 2019).

Kraš d.d. je jedan od najvećih i najkonkurentnijih hrvatskih proizvođača konditorskih proizvoda u široj regiji. Predstavlja vodećeg proizvođača u regiji s proizvodnjom koja godišnje prelazi približno 33 000 tona. Kraš d.d. je registriran kao dioničko društvo uz temeljni kapital u iznosu od 549.448.400,00 kuna. Približno 55% od ukupne proizvodnje poduzeća prodaje se na domaćem tržištu, a ostatak od 45% čini izvoz. Navedeno utvrđuje razvojni plan poduzeća koji je usmjeren prema izvoznoj strategiji uz istovremeno jačanje već prisutne vodeće pozicije na domaćem tržištu i široj regiji. Najpoznatiji globalni brendovi poduzeća Kraš d.d. su: Domaćica, Bronhi i Kiki bomboni, Dorina čokolada, Bajadera, Griotte desert, Životinjsko carstvo i Napolitanke. Cilj poduzeća Kraš je neprestano razvijati postojeći asortiman kako bi iskorištavanjem marketinške strategije zadržao pozornost i lojalnost kupaca. Poduzeće ujedno investira u plasiranje inovativnih proizvoda i novih proizvodnih asortimana (Kraš d.d. – Povijest poslovanja, 2019)

Tradicionalni brandovi razvijaju se sukladno svjetskom trendovima konditorske proizvodnje, te se danas na tržištu nude s dodatcima vitamina i minerala, obogaćeni prirodnim aromama i u svojim bezšećernim inačicama. Od svojih uspješnih početaka do danas, Kraš brižno njeguje i razvija tradiciju proizvodnje temeljenu na vrhunskoj kvaliteti bogatog asortimana proizvoda.

Osim na domaćem tržištu, brojni brandovi poput Griotte i Bajadere bombonjera, Dorina čokolada i Životinjskog carstva, Napolitanki, Domaćice i Petit Beurre keksa, KIKI i Bronhi bombona, svi su proizvodi popularni na globalnom tržištu (Kraš, 2019).

Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, te jačanju svih poslovnih aktivnosti usmjerenih ka postizanju što većeg zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača. Unatoč stalnom povećanju domaće i inozemne konkurencije na domaćem tržištu, poduzeće ostvaruje stabilan organski rast. Brži i veći rast inozemne prodaje u usporedbi s prodajom na domaćem tržištu je rezultat izvozne orijentacije Kraša. Primarni izvori rasta izvozne prodaje Kraša su tržišta srednje i istočne Europe te zadnjih godina zabilježen je sve značajniji porast izvoza na tržištima zapadnoeuropskih zemalja i SAD-a (Kraš, 2019).

Kraš posjeduje širok i dubok asortiman proizvoda. “Mnogo ulažemo u dobre i kvalitetne ideje kako bismo produbili i proširili asortiman, kako u našu korist, tako i u korist potrošača naših proizvoda. Ti potrošači su obično oni potrošači koji kupuju na bazi navike, privrženi su našem robnom žigu, lojalni brendu, zadovoljni prizvodima, te iza sebe imaju pozitivno iskustvo. Također, naše proizvode kupuju i potrošači na bazi impulsivne odluke o kupovini, da bi isprobali nešto novo, različito od onoga što inače kupuju, tj. da bi izbjegli monotoniju u kupovini” (Dedić, 2019:5). Kraš je u mogućnosti konkurirati domaćim i inozemnim konkurentima kroz kvalitetan te širok i dubok asortiman proizvodnih linija koje zadovoljavaju različite potrebe segmenata potrošača. Kraš ulaže velike napore da se proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Vanjski izgled proizvoda utječe na izgradnju snažnog brenda i privlači potencijalne potrošače, stoga Kraš značajan dio sredstava ulaže u pakiranje proizvoda. Na sljedećem grafikonu je na temelju financijskog izvještaja računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš prikazana neto dobit poduzeća u zadnjih pet dostupnih godina poslovanja.

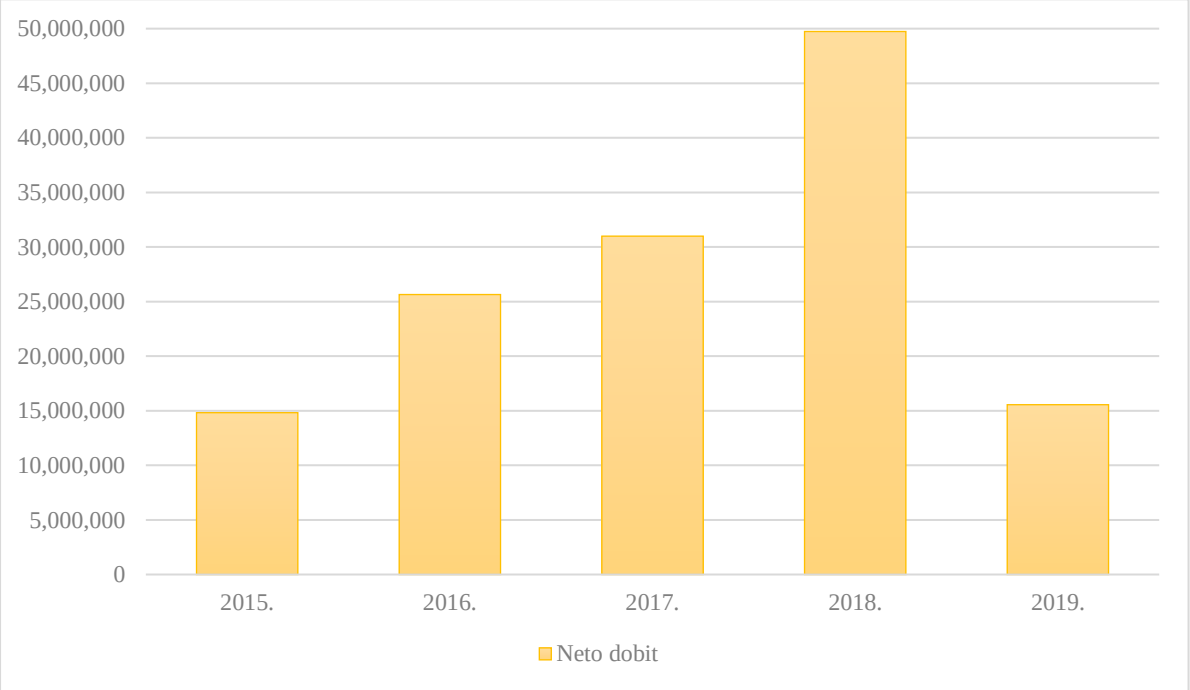
Grafikon 1. Ukupni prihodi i rashodi poduzeća Kraš d.d. 2015.-2019. godine (u milijardama HRK)



Izvor: Samostalna izrada autora na temelju računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. (2015-2019)

Na grafikonu 1 je prikazana dinamika prihoda i rashoda poduzeća Kraš d.d. za razdoblje od 2015. do 2019. godine. Vidno je da ukupni prihodi poduzeća svake promatrane godine iznose nešto više od milijardu kuna. Ukupni rashodi su u 2018. godini najniži te zatim značajno rastu u 2019. godini. Kao što je prethodno navedeno, Kraš približno 45% prihoda ostvaruje inozemnom prodajom te ostatak prodajom na domaćem tržištu čime je moguće približno utvrditi vrijednost izvoza poduzeća umnoškom prihoda iz određene godine i navedenog postotka. U sljedećem grafikonu je prikazana neto dobit poduzeća za isti period.

Grafikon 2. Neto dobit poduzeća Kraš d.d. 2015.-2019. godine (u milijunima HRK)



Izvor: Samostalna izrada autora na temelju računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. (2015-2019)

Neto dobit izravno prikazuje uspješnost i razvoj poduzeća te grafikon 2 prikazuje uspješnost poslovanja Kraša kroz povećanje neto dobiti do 2018. godine. U 2019. godini vidan je veliki pad neto dobiti koja tada iznosi najmanje u usporedbi s cjelokupnim promatranim razdobljem. Najveći iznos neto dobiti u 2018. godini iznosi približno 50 milijuna kuna, dok u 2019. godini neto dobit pada na nešto više od 15 milijuna kuna.

U nastavku je opisan izravni inozemni konkurent Kraša d.d., multinacionalno poduzeće Mondelez International kako bi se jasnije prikazala usporedba navedenih poduzeća.

4.2. Osnovni podaci o Mondelez International Inc.

Mondelez International je jedan od najvećih svjetskih proizvođača čokolada, "snack food" proizvoda i pića sa sjedištem u SAD-u. Kao multinacionalna korporacija, istaknula se generiranjem preko 75% prihoda izvan SAD-a. U njezin portfelj ubraja se nekoliko globalnih

brendova kao što su Milka čokolada, Cadbury, kava Jacobs, LU, keksi Nabisco, Oreo i žvakaće gume Trident. Mondelez ima godišnji prihod od oko 26 milijardi američkih dolara i preko 80 000 zaposlenih u više od 80 zemalja. Portfelj proizvoda uključuje razne kategorije: keksi, koji čine 42% prodaje poduzeća, zatim čokolada, koja čini 31% prodaje, žvakaće gume s 14% ukupne prodaje, "snack foods" sa 8% prodaje, te na kraju pića koja se sastoje od 5% prihoda Mondelez International zauzima prvo mjesto u kategoriji prodaje Keksa i slatkiša te drugo mjesto u prodaji čokolada i žvakaćih guma na globalnoj ljestvici. Mondelez International u 2019. godini segmentira svoje poslovanje u sljedeće zemljopisne regije rangirane prema postotku prihoda: Europa (38%), Sjeverna Amerika (26%), Azija, Bliski Istok i Afrika (22%) te na kraju Latinska Amerika (14%). Globalno gledano, ukupni prihodi poduzeća polako opadaju od 2014. godine, iako bruto marže pokazuju stalni rast (Hu, 2019:2). To ide u prilog njihovoj strategiji koja će biti objašnjena u dijelu marketinške strategije poduzeća.

Mondelez International izvozi svoje proizvode u otprilike 160 zemalja, te posluje u više od 80 zemalja. Kao što je prethodno spomenuto, Mondelez International organizira svoje poslovanje u gotovo svim regijama: Europa, Rusija, Mongolija, Turska, Bjelorusija, Gruzija i Kazahstan, zemlje iz azijsko-pacifičkog područja, Bliskog istoka i Afrike, Australija, Novi Zeland, Sjeverna Amerika i Latinska Amerika. Svaki regionalni menadžerski tim ima dodijeljenu odgovornost za poslovanje, kategorije proizvoda i financijske rezultate u svojim regijama, što poduzeću omogućuje da iskoristi regionalne operativne razmjere, te da upravlja različitim i promjenjivim poslovnim okruženjima. Europa je najvažnija regija za Mondelez International, koja u 2017. čini 38% ukupnih prihoda. Mondelez ima 57 proizvodnih pogona i 14 distribucijskih postrojenja u Europi. Važno je spomenuti da 80% europskih prihoda dolazi iz razvijenih zemalja, a ostalih 20% iz zemalja u razvoju. Sjeverna Amerika je druga najvažnija regija, s 26% ukupne prodaje u 2017. godini, te 15 proizvodnih pogona i najveći broj distribucijskih pogona (59) od bilo koje druge regije. U Aziji, Bliskom Istoku i Africi poduzeće je ostvarilo 22% prodaje u 2017. godini. U ovoj regiji ima 49 proizvodnih pogona i 32 distribucijska. Na kraju, Latinska Amerika čini 14% prihoda u 2017. godini sa 17 proizvodnih pogona i 3 distribucijska pogona (Hu, 2019:3).

Mondelēz International posjeduje zasebni odjel rukovodstva u svojoj poslovnoj jedinici koja obuhvaća tržište Istočnoga Jadrana – Hrvatska, Srbija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, te Makedonija. „Mondelēz International kompanija je koja se razvija i nedvosmisleno shvaća snagu malih i velikih. Tržište Istočnoga Jadrana predstavlja veliku priliku za rast naše

kompanije, uz konsolidaciju naše vodeće pozicije u svim kategorijama u kojima sudjelujemo. Kao lider na svjetskom tržištu proizvodnje grickalica, potrošačima u ovim dijelovima svijeta želimo ponuditi njihove omiljene brendove koji im pružaju divne male trenutke radosti", navodi generalni direktor Mondeleza EAM (Poslovni savjetnik, 2020). Brendoviu poduzeća Mondelez International koji su najviše zastupljeni na hrvatskom tržištu su Milka, Oreo, Belvita, Jacobs, Trident, Barney i Toblerone.

Mondelez se usredotočio na svoje glavne globalne brendove koji privlače promjenu ukusa potrošača kao ključni element svoje strategije rasta. Mondelez je plasirao zdravije verzije nekih od svojih poznatih brendova, uključujući Oreo kekse i Ritz krekere. Poduzeće predviđa da će zdraviji proizvodi do 2022. činiti polovicu prodaje vlastitog ukupnog portfelja svih proizvoda (Mondelez International Inc., 2019).

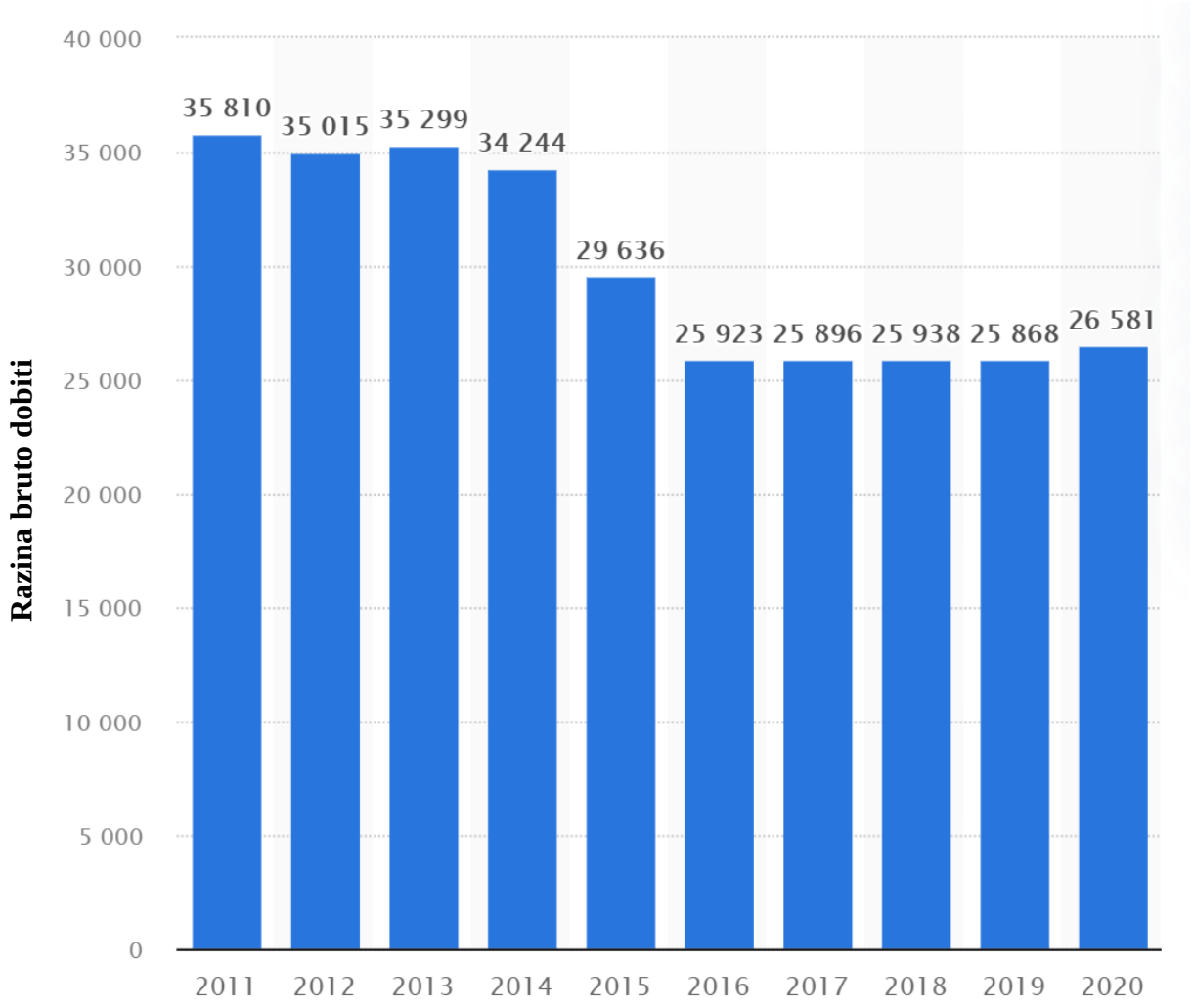
U 2019. godini poduzeće je počelo djelovati u skladu s novim marketinškim planom koji se temelji na vodstvu u nerazvijenijim zemljama, izraženije diferencijacije proizvoda, te povećanje marži što omogućava poduzeću da neprestano ulaže u inovacije i nove proizvodne linije. Plan poduzeća Mondelez za dugoročni rast uključuje ubrzavanje rasta usmjerenog na potrošače, povećanje operativne efikasnosti i stvaranje kulture brenda. Mondelez je također putem programa restrukturiranja (nazvanog smjernice za rast, koji traje do 2022. godine) proveo razne projekte kako bi smanjio režijske troškove i troškove lanca opskrbe (Mondelez International Inc., 2019).

Humaniziranje je jedinstveni pristup marketinški usmjeren na potrošače koji stvara konekcije s potencijalnim kupcima, poduzeće Mondelez navodi da se ne oglašavaju potrošačima, već stvaraju veze i konekcije s ljudima. Humaniziranje je prirodno prilagođeno poduzeću koje stvara grickalice i konditorske proizvode koje čine osnovu za povezivanje ljudi širom svijeta i jasna je manifestacija marketinške strategije Mondelēz International. “Humaniziranjem ćemo hraniti glad za ljudskom vezom te u svemu što radimo u potpunosti smo usmjereni na potrošača: slušanje, suosjećanje i prilagođavanje potrebama potrošača u svakom trenutku savršeno izrađenim proizvodima koji su izvor užitka” (Mondelez International – Humaning our aproach to marketing, 2019)

U usporedbi s poduzećem Kraš d.d., poduzeće Mondelez International je znatno veće te posluje u raznovrsnijim globalnim tržištima. Oba poduzeća imaju širok i dubok proizvodni asortiman, no Mondelez International po svim pokazateljima bilježi bolje rezultate. U sljedećem grafikonu

je prikazana bruto dobit poduzeća Mondelez International, odnosno razlika između prihoda i rashoda poslovanja.

Grafikon 3. Bruto dobit poduzeća Mondelez International 2011.-2020. godine (u milijunima američkih dolara)



Izvor : Statista (2020). Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/260298/net-revenue-of-mondelez-international-worldwide/ (26.05.2021.)

Iako bruto dobit nije dostatna za donošenje zaključaka o profitabilnosti poduzeća, vidno je da za razliku od poduzeća Kraš, Mondelez kao vodeće globalno poduzeće ostvaruje neto prihode od približno 26 milijuna američkih dolara (približno 164 milijardi kuna) u razdoblju od 2015. do 2020. godine. Razina prihoda Kraša iznosi približno jednu milijardu kuna. Vidno je riječ o dva različita poduzeća u svojoj veličini, Mondelez čak nakon odbitka svih rashoda ima 164 puta veću bruto dobit od prosječne razine prihoda Kraša. No potrebno je naglasiti da je Kraš

vodeće poduzeće na domaćem tržištu i široj regiji, te isključivo u poslovanju na domaćem tržištu ima određene prednosti u odnosu na Mondelez International. Hrvatsko tržište ne čini veliki dio dobiti poduzeća Mondelez, dok kod poduzeća Kraš čini približno 55% ukupne prodaje što znači da Kraš uvelike ovisi o domaćem tržištu. Međutim, to ujedno znači da Kraš to može iskoristiti kao prednost u agresivnoj diferencijaciji te zadovoljavanju potreba domaćih potrošača, Kraš bolje poznaje potrošače na vlastitom tržištu te su se razvijale brojne generacije hrvatskih potrošača uz skladni rast Kraša, tradicija poduzeća i pružanje unikatnih proizvoda (koje su rezultat prodobnog istraživanja tržišta i utvrđivanja preferencija potrošača) povećavaju konkurentnost poduzeća.

5. USPOREDNA ANALIZA MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. I MONDELEZ INTERNATIONAL INC.

U ovom poglavlju završnog rada prikazana je eksterna i interna analiza poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International kroz SWOT analizu i Porterov model konkurentskih snaga na temelju kojih se zaključuje korištena marketing strategija oba poduzeća.

5.1. Usporedna SWOT analiza poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International Inc. na hrvatskom tržištu

Kao jedna od vodećih multinacionalnih poduzeća u vlastitoj industriji, Mondelez International ima brojne snage koje joj omogućuju napredak na hrvatskom tržištu. Mogu se istaknuti sljedeće snage poduzeća Mondelez International Inc na hrvatskom tržištu:

- Mondelez International ima mnogo iskustva u razvoju različitih te novih brendova, proizvoda i proizvodnih linija. Mondelez International postiže mnogo uspjeha s različitim brendovima koji se prodaju na hrvatskom tržištu dugi niz godina – Milka, Oreo, Belvita, Trident, Toblerone, Barny. Snaga se očituje u generiranju kontinuiranih priljeva od različitih brendova koji zadovoljavaju različite potrebe hrvatskih potrošača.

- Mondelez International obuhvaća brendove na hrvatskom tržištu koji zadovoljava gotovo sve segmente hrvatskih potrošača – Milka čokolada cilja sve dobne skupine hrvatskih potrošača, Oreo je namijenjen mlađoj i srednjoj dobnoj skupini hrvatskih potrošača.Belvita keksi ciljaju širu dobnu skupinu hrvatskih potrošača te su popularni među starijom populacijom budući da obuhvaćaju zdravije varijante – Integralne kekse s manjim udjelom šećera. Trident žvakaće gume namijenjene su široj dobnoj skupini potrošača, a Barny kolačići su namijenjeni mlađoj populaciji.

- Mondelez International kao globalno poduzeće ima povoljan i pouzdan distribucijski sustav na hrvatskom tržištu što rezultira dobroj opskrbljenosti gotovo svih trgovačkih lanaca unutar hrvatskog tržišta s poznatim brendovima poduzeća Mondelez International.

U nastavku su opisane slabosti poduzeća Mondelez International vezane za poslovanje na hrvatskom tržištu:

- U odnosu na globalni tržišni udio poduzeća Mondelez International, hrvatko tržište čini vrlo mali postotak prodaje poduzeća Mondelez International, što predstavlja slabost koja se očituje kroz manjak fokusiranja i analiziranja hrvatskog tržišta radi dublje diferencijacije i pozicioniranja raznovrsnih brendova.

- Poslovanjem na hrvatskom tržištu, Mondelez International se suočava sa složenijim pravnim, regulativnim i administrativnim aspektom poslovanja što može utjecati na efikasnost i profitabilnost poslovanja na hrvatskom tržištu.

- Budući da Mondelez International ne može provesti podjednako duboku strategiju diferencijacije na hrvatskom tržištu u usporedbi s domaćim poduzećem Kraš d.d., uz osjetljivost hrvatskih potrošača na visoke cijene, slabost poduzeća Mondelez International se iskazuje u smanjenju konkurentnosti na hrvatskom tržištu.

Prilike poduzeća Mondelez International su nabrojane u nastavku te predstavljaju eksternu analizu poduzeća:

- Nova tehnologija i povećana ulaganja u tehnologiju pružaju priliku poduzeću Mondelez International da provodi diferenciranu strategiju cijena na hrvatskom tržištu. Navedeno omogućuje poduzeću da svojim vjernim kupcima ponudi izvrsnu uslugu i privuče nove kupce kroz različite vrste proizvoda u različitim cjenovnim rangovima.

- Smanjenje troškova prijevoza zbog nižih cijena otpreme daje dodatni prostor za potencijalno smanjenje cijena proizvoda Mondelez International, pružajući tako priliku poduzeću za povećanje profitabilnosti ili prenošenje navedene pogodnosti na kupce u hrvatskom tržištu koji evidentno imaju u prosjeku nižu kupovnu moć. Na taj način se može steći veći tržišni udio na hrvatskom tržištu.

- Novi trendovi u ponašanju potrošača na hrvatskom tržištu mogu otvoriti novo tržište za Mondelez International, što pruža izvrsnu priliku za poduzeće da izgradi nove izvore prihoda i da se diverzificira u nove kategorije proizvoda. Na primjer – veganski proizvodi, proizvodi s niskom kalorijskom vrijednošću, konditorski proizvodi pogodni za dijabetičare, itd.

- Stabilan novčani tok poduzeća pruža mogućnosti za ulaganje u razne segmente proizvoda. S više raspoložive gotovine poduzeće može ulagati u nove tehnologije kao i u nove proizvodne linije.

- Novi kupci s internetskog kanala - tijekom posljednjih nekoliko godina poduzeće je uložilo značajna novčana sredstva u internetsku platformu. Ova je investicija otvorila novi prodajni kanal za Mondelez International. U sljedećih nekoliko godina poduzeće može iskoristiti ovu priliku radi povezivanja sa sadašnjim i potencijalnim kupcima na hrvatskom tržištu te zadovoljavanjem njihovih potreba koristeći analitiku prikupljenih podataka u korist budućih digitalnih oglasnih kampanji.

Na kraju SWOT analize potrebno je nabrojati određene prijetnje s kojima se suočava Mondelez International na hrvatskom tržištu:

- Rast snaga lokalnih distributera i dobavljača predstavlja prijetnju za Mondelez International jer domaća poduzeća poput Kraša navedeno mogu iskoristiti kao vlastitu prednost.

- Sva konkurencija s jeftinijim proizvodima koji predstavljaju povoljnije supstitute čini prijetnju za Mondelez International, posebno na tržištima u kojima je prisutna niska kupovna moć stanovništva, te kupci zbog toga češće preferiraju jeftiniji supstitut.

- Poduzeće se može suočiti s pravnim rizicima na različitim inozemnim tržištima, uključujući hrvatsko tržište - različiti zakoni i stalne promjene u pogledu standarda proizvoda i pravnih čimbenika.

U nastavku slijedi SWOT analiza poduzeća Kraš d.d. koja je temeljena na poslovanju unutar hrvatskog tržišta, usporedno s poduzećem Mondelez International Inc: (Kraš, 2019)

- Kraš d.d. posjeduje veliku i konstantnu potražnju na domaćem tržištu što odražava povjerenje i lojalnost kupaca.

- Snaga poduzeća Kraš je u kvaliteti svih inputa, odnosno sastojaka koji su dio proizvodnje što rezultira visoko-kvalitetnim proizvodima, od kojih veliki broj posjeduje značajke luksuznih proizvoda što povećava percipiranu vrijednost proizvoda i samog brenda.

- Poslovanjem na domaćem tržištu mogu se iskoristiti prednosti povoljnije cijene distribucije i stvaranja pouzdanih odnosa s dobavljačima i ostalim segmentima opskrbnog lanca.

- Kraš d.d. se temelji na dugogodišnjoj tradiciji što predstavlja prednost budući da potrošači osjećaju povezanost s poduzećem i brendom proizvoda.

Uz snage poduzeća Kraš, potrebno je nabrojati i određene slabosti koje nepovoljno utječu na poslovanje poduzeća:

- U usporedbi s Mondelez International koji postizanjem vrlo visoke razine ekonomije razmjera i širokih proizvodnih kapaciteta dostiže povoljniju proizvodnju, Kraš d.d. koji provodi proizvodnju na domaćem (manjem i skupljem) tržištu ima značajno skuplju proizvodnju, što izravno smanjuje konkurentnost, posebice jer se na hrvatskom tržištu cijena određuje kao značajan faktor konkurentnosti kao posljedica niske kupovne moći potrošača.

- Na temelju financijskih izvještaja, vidno je da Kraš d.d. reinsvestira značajna sredstava u proizvodnju i nove proizvode što smanjuje obrtni kapital, a mogućnosti za nižim maržama zbog dodatno skupe proizvodnje smanjuje prostor za poslovni napredak.

- Poduzeće Kraš ne ulaže dovoljno sredstava u oglašavanje za razliku od Mondelez International koji je samo u 2019. godini izdvojio 1.21 milijardi američkih dolara za troškove oglašavanja.

Prilike za poduzeće Kraš d.d. nabrojane su u nastavku:

- Kraš d.d. s povećanim budžetom za digitalno oglašavanje može dosegnuti do ciljanih skupina potrošača efikasnije i povoljnije u usporedbi s korištenjem tradicionalnih masovnih medija.

- Poslovanje na hrvatskom tržištu predstavlja priliku za efikasnijim iskorištavanjem socio-kulturnih trendova na domaćem tržištu i njihovim korištenjem u oglašavanju brendova i kreiranju unikatnog iskustva za potrošače.

- Kraš posjeduje priliku za povećanje proizvodnje otvaranjem novih izvoznih mogućnosti i kanala prodaje što povećava ekonomiju razmjera, odnosno čini proizvodnju povoljnijom.

Najznačajnije prijetnje za poduzeće Kraš d.d. su navedene u nastavku:

- Globalna epidemiološka zbivanja nepovoljno utječu na povećanje troškova proizvodnje i cijena inputa što rezultira skupljoj proizvodnji i većim maloprodajnim cijenama. Navedeno smanjuje konkurentnost poduzeća Kraš. Isto predstavlja prijetnju za Mondelez International, no Kraš d.d. je pod intenzivnijim utjecajem ove prijetnje zbog već trenutne skuplje proizvodnje.

- Manje ulaganje u tehnološki razvitak i digitalizaciju poslovanja te oglašavanja predstavlja prijetnju za Kraš d.d. koji zaostaje u usporedbi s Mondelez International koji navedeno iskorištava kao prednost u zauzimanju tržišnog udjela i osvajanja većeg broja potrošača (Google Case Study, 2014).

5.2. Porterov model konkurentskih snaga poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International Inc.

U nastavku slijedi usporedna analiza Porterovog modela konkurentskih snaga poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International. Nakon izvršene usporedne analize zaključit će se smjernice za poboljšanje konkurentskih snaga.

Prijetnja ulaska novih sudionika - ekonomiju razmjera je vrlo teško postići u industriji u kojoj posluju Mondelez International Inc i Kraš d.d. To olakšava svim poduzećima koji proizvode velike kapacitete, odnosno daje im troškovnu prednost. Ujedno su kapitalni zahtjevi vrlo visoki u analiziranoj industriji, što otežava novim poduzećima financirati visoke poslovne izdatke koji su dodatno povećani zbog troškova istraživanja i razvoja. Sve navedeno ujedno čini proizvodnju skupljom za nove sudionike, te samim time prijetnju novih sudionika čini slabijom.

Diferencijacija proizvoda je veliki dio uspjeha analiziranih poduzeća te za sva poduzeća sličnih razmjera koja prodaju diferencirane proizvode, a ne standardizirane proizvode. Kupci ujedno traže i češće preferiraju diferencirane proizvode. Samim time snažan naglasak se stavlja na oglašavanje i ostvarivanje korisničkog iskustva. Svi ovi čimbenici čine prijetnju ulaska novih

sudionika niskom, posebice jer visoki standardi u industriji zahtijevaju ispunjavanje mnogih zakonskih zahtjeva ili propisa.

Prijetnja supstituta - dostupnost zamjenskih proizvoda čini konkurentno okruženje izazovnim za Mondelez International i Kraš d.d. Visoka prijetnja supstituta pokazuje da kupci mogu koristiti alternativne i povoljnije proizvode kako bi zadovoljili svoje potrebe. Različiti čimbenici određuju intenzitet ove prijetnje za Mondelez International. Prijetnja supstituta je visoka jer su na hrvatskom tržištu dostupni povoljniji zamjenski proizvodi. Mondelez International obuhvaća brojne brendove koji zastupaju različite niše unutar prehrambene industrije stoga su zamjenski konkurentski proizvodi prisutni u svim segmentima (čokolade, krekeri, žvakaće gume, ostali konditorski proizvodi itd.). Mondelez International međutim odlično posluje na hrvatskom i ostalim tržištima jer kupci ne mogu izvući istu korisnost (u smislu kvalitete i zadovoljstva) od zamjenskog proizvoda kao što mogu od kvalitetnog proizvoda poduzeća Mondelez. Kraš također obuhvaća široke proizvodne linije stoga je prijetnja supstituta izražena kod oba poduzeća.

Rivalstvo među postojećom konkurencijom - rivalstvo među postojećim poduzećima pokazuje broj konkurenata koji predstavljaju prijetnju za Mondelez International i Kraš d.d. Visoko rivalstvo pokazuje da se Mondelez International i Kraš mogu suočiti s jakim pritiskom suparničkih poduzeća, što može ograničiti potencijal svih poduzeća. Profitabilnost u takvim industrijama je niska zbog visoke kompetetivnosti i čestih strategija niskih cijena koje smanjuju prosječne cijene na tržištu. Navedeno nepovoljno utječe na konkurentnost Kraša i Mondelez International jer cijena predstavlja važan faktor konkurentnosti hrvatskog tržišta.

Postoje određeni čimbenici koji povećavaju rivalstvo među postojećim poduzećima za Mondelez International i Kraš. Na primjer, poduzeće će se suočiti s jakim rivalstvom među postojećim poduzećima ako su tržišni igrači strateški raznovrsni i ciljaju isto tržište. Rivalstvo će također biti intenzivno ako kupci nisu lojalni postojećim brandovima i ako preferiraju jeftinije supstitute. Svi ovi čimbenici čine rivalstvo među postojećim poduzećima glavnom strateškom brigom za Mondelez International i Kraš d.d.

Pregovaračka moć dobavljača - pregovaračka moć dobavljača odražava pritisak koji dobavljači vrše na poslovne organizacije usvajanjem različitih taktika poput smanjenja dostupnosti proizvoda, smanjenja kvalitete ili povećanja cijena. Kad dobavljači imaju snažnu pregovaračku moć, to se odražava na skuplje cijene sirovina i proizvoda. Štoviše, visoka pregovaračka snaga

dobavljača može povećati konkurenciju u industriji i smanjiti dobit i stopu rasta. Slično tome, slabija snaga dobavljača može industriju učiniti privlačnijom zbog visoke profitabilnosti i potencijala za rast.

Pregovaračka snaga dobavljača ne predstavlja veliku prijetnju za Mondelez International jer poduzeće može poslovati s dobavljačima iz različitih regija te utjecati na proces pregovaranja kao multinacionalno poduzeće. Osnovna sirovina za konditorske proizvođače je kakaovac, Kraš mora uvoziti kakaovac jer se ne proizvodi u Hrvatskoj što čini većinu troškova inputa za poduzeće. Kraš se suočava s visokim cijenama domaćih sirovina (brašno, mlijeko u prahu, šećer, biljne masnoće) te navedene namirnice uglavnom pribavlja povoljnijim uvozom iz inozemstva. Mondelez International je u boljem položaju u vidu pregovaračke moći dobavljača zbog svoje veličine i globalnog djelovanja što rezultira povoljnijoj proizvodnji.

Pregovaračka snaga kupaca - Pregovaračka snaga kupaca ukazuje na pritisak koji kupci vrše na poslovne organizacije kako bi dobili izvrsne proizvode po pristupačnim cijenama uz izvrsnu korisničku uslugu. Ova sila izravno utječe na sposobnost poduzeća postigne poslovne ciljeve. Snažna pregovaračka snaga kupaca smanjuje profitabilnost i čini industriju konkurentnijom. Kada je pregovaračka moć kupaca niska, to čini industriju manje konkurentnom i povećava profitabilnost i mogućnosti rasta za poduzeća. Postoje brojni čimbenici koji povećavaju pregovaračku moć kupaca kod poduzeća Kraš i Mondelez International: dostupnost jeftinijih supstituta te brojne konkurencije, postojanje mnogo većeg broja kupaca u odnosu na broj poduzeća unutar iste industrije, velika cjenovna osjetljivost i niska kupovna moć kupaca na hrvatskom tržištu, itd.

Nakon prikazanog Porterovog modela konkurentskih snaga potrebno je ponuditi moguća rješenja radi suočavanja s konkurentskim silama poduzeća Kraš i Mondelez.
U nastavku je prikazano kako se poduzeća Kraš i Mondelez mogu suočiti s 5 konkurentskih sila Porterovog modela na temelju prikazanih informacija.

Mondelez International i Kraš mogu upravljati pregovaračkom snagom kupaca povećavanjem i diverzifikacijom proizvodnog asortimana. To se može postići uvođenjem novih proizvoda, proizvodnih linija, ciljanjem novih segmenata tržišta i usvajanjem strategija diverzifikacije proizvoda. Marketinške i promotivne strategije također mogu biti korisne u tom pogledu, izgradnja lojalnosti ugrađivanjem inovacija i nuđenjem izvrsnog korisničkog iskustva može u konačnici smanjiti pregovaračku snagu kupaca. Kupci u velikom broju slučajeva žele kupiti

najbolju dostupnu ponudu plaćanjem minimalne cijene, zasebice na hrvatskom tržištu kojeg obilježava nizak standard trošenja te niska kupovna moć potrošača. To dugoročno stvara pritisak na profitabilnost Kraša i Mondelez International jer oba poduzeća ne koriste u svom poslovanju strategiju vodstva u niskim cijenama. Oba poduzeća se mogu efikasno suočiti s pregovaračkom moći kupaca izgradnjom veće i šire baze kupaca. Ovo će biti korisno na dva načina: smanjit će ukupnu pregovaračku snagu kupaca, a poduzećima će pružiti priliku da pojednostavi svoj prodajni i proizvodni proces.

Mondelez International, te primarno Kraš d.d. mogu ojačati svoj položaj kod pregovaračkog odnosa s dobavljačima smanjenjem ovisnosti o jednom ili nekoliko dobavljača. Razvijanje dugoročnih ugovornih odnosa s dobavljačima iz različitih regija ne samo da smanjuje njihovu pregovaračku moć, već omogućuje poduzećima da poboljšaju učinkovitost lanca opskrbe. Dobavljači u dominantnom položaju mogu smanjiti marže koje Mondelez International i Kraš mogu zaraditi na tržištu. Veliki i moćni dobavljači u sektoru široke potrošnje koriste svoju pregovaračku moć kako bi izvukli više cijene. Krajnji učinak veće pregovaračke moći dobavljača je taj što smanjuje ukupnu profitabilnost poduzeća. Kraš je više podložan jačoj pregovaračkoj moći dobavljača zbog svoje manje veličine u odnosu na globalno poduzeće Mondelez koji surađuje s dobavljačima iz različitih dijelova svijeta. Stoga, Kraš treba kontrolirati pregovaračku moć dobavljača izgradnjom učinkovitijeg lanca opskrbe s više dobavljača, eksperimentiranjem dizajna različtih proizvoda koristeći različite materijale, tako da ako cijene jedne sirovine poraste, tada se poduzeće može prebaciti na alternativne izvore nabave. Ujedno, za Kraš je potrebno proširiti i razviti odnose s dobavljačima zemalja trećeg svijeta čije bi poslovanje uvelike ovisilo o Krašu, stvarajući scenarij u kojem ti treći dobavljači imaju znatno manju pregovaračku moć.

Mondelez International i Kraš se mogu suočiti s rivalstvom među postojećim poduzećima povećanim fokusiranjem na tržišne trendove i individualne potrebe segmenata potrošača kako bi se ojačala diferencijacija poduzeća. Poduzeća bi također trebala ulagati u istraživačke i razvojne aktivnosti kako bi identificirala nove segmente potrošača.

Mondelez International i Kraš mogu smanjiti prijetnju supstituta jasnim naglaskom i marketinškom interpretacijom kako je ponuđeni proizvod bolji od dostupnih jeftinijih supstituta. Navedeno kupcima pruža uvjerljive razloge nudeći bolje iskustvo i visoku vrijednost za potrošeni novac. Na kraju, može poboljšati kvalitetu, maksimizirati vrijednost za novac i

postaviti jaku osnovu za diferencijaciju kako bi obeshrabrio kupce da koriste zamjenski proizvod.

Mondelez International Inc i Kraš mogu smanjiti prijetnju potencijalnih sudionika što većim iskorištavanjem ekonomije razmjera koja je snažnijija kod Mondeleza u odnosu na Kraš, no oba poduzeća mogu navedeno iskoristiti kao troškovnu prednost. Poduzeća se moraju usredotočiti na inovacije kako bi se jasno razlikovali od proizvoda konkurencije. Ujedno je potrebno povećati ulaganja u marketing za izgradnju snažnog brenda kroz povećano digitalno oglašavanje i marketing sadržaja. Na temelju raspoloživih informacija vidno je da oba poduzeća koriste strategiju diferencijacije kako bi se istaknuli po unikatnim proizvodima i proizvodnim linijama koji sveukupno služe vrlo širokom segmentu potrošača. Iako pojedine proizvodne linije ciljaju na uže segmente, sveukupna ponuda oba poduzeća nastoji zadovoljiti sve vrste preferencija i želja potrošača. Mondelez International je u svim segmentima napredniji od Kraša, no oba poduzeća ostvaruju značajne uspjehe. Mondelez International provodi mnogo podobniju strategiju diferencijacije u kojoj svako zasebno tržište i kontinentalno područje obuhvaća potpuno različite vrste dostupnih proizvoda koja se temelji na istraživanju tržišta. Kraš također provodi strategiju diferencijacije, no na nešto manjoj skali u usporedbi s Mondelez International.

6. ZAKLJUČAK

Domaća i strana poduzeća konkuriraju na hrvatskom tržištu kako bi zauzeli što veći tržišni udio. Mnoga istraživanja ukazuju na veću privlačnost i profitabilnost inozemnih proizvoda u odnosu na domaće. Poduzeća moraju oblikovati vlastitu marketing strategiju na temelju informacija o eksternim i internim utjecajima okoline te snagama i slabostima poduzeća. Poduzeća Kraš d.d. i Mondelez International kao domaće i strano poduzeće uspješno posluju na hrvatskom tržištu te se može zaključiti da obuhvaćaju slično poslovanje i marketinške strategije. Poduzeća imaju širok proizvodni asortiman od mnogo proizvodnih linija i uspješnih brendova, te koriste strategiju diferencijacije kako bi zadovoljili što širi segment preferencija raznih potrošača. Mondelez International u svim segmentima postiže znatno bolje rezultate kao rezultat konstantnih i izdašnih ulaganja u testiranje novih proizvoda te prodobnoj diferencijaciji proizvodnih linija. Mondelez International obuhvaća više proizvodnih linija i popularnih brendova od Kraša d.d. Potrebno je naglasiti da Kraš d.d. postiže povoljne omjere izvoza i uvoza, gotovo polovina prodaje se izvozi, što potvrđuje globalni uspjeh poduzeća i poziciju lidera u široj regiji. Unutar poslovanja na hrvatskom tržištu, Kraš kao domaće poduzeće posjeduje značajnu prednost u socio-kulturnim čimbenicima budući da se može jasnije i kvalitetnije prilagoditi potrebama potrošača. Ponašanje potrošača, mentalitet, potrebe, preferencije i trendovi unutar države su faktori koje Kraš može iskoristiti u svoju korist kako bi kroz diferencijaciju prilagodio vlastite proizvode što većem broju potrošača. Iako Mondelez International u svim segmentima provodi poslovanje i marketing strategije na većoj skali od Kraša, poduzeće Kraš može kvalitetnije iskoristiti prednost poslovanja na domaćem tržištu. Na temelju SWOT analize može se zaključiti da snage poduzeća Kraš obuhvaćaju primarno činitelje vezane za poslovanje na domaćem tržištu, dok snage poduzeća Mondelez čine veličina samog poduzeća i značajna ekonomija razmjera. Porterov model konkurentskih snaga prikazuje da su oba poduzeća pod relativno većim utjecajem pregovaračke snage kupaca, prijetnje supstituta te postojeće konkurencije. Oba poduzeća svoj uspjeh mogu pripisati marketinškoj strategiji diferencijacije koja spada pod generičke strategije Porterovog modela.

LITERATURA

1. Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. New York. John Wiley & Sons.

2. Buble, M., Cingula, M. i Marčelo, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb. Sinergija.

3. Leko-Šimić, M. (2011). *Food production and marketing in Croatia: current issues*. The Hungarian Journal of Food, Nutrition and Marketing. 8(1-2), 9-13. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/315687688_FOOD_PRODUCTION_AND_MARKETING_IN_CROATIA_CURRENT_ISSUES

4. Leko-Šimić, M. (2001). *Domestic vs. Foreign Product Competitiveness on Croatian Market: A Research of Croatian Buyer's Behaviour*. In Enterprise in Transition: Fourth International Conference on Enterprise in Transition, Proceedings. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/311650414_Domestic_vs_Foreign_Product_Competitiveness_on_Croatian_Market_a_Research_of_Croatian_Buyer%27s_Behaviour

5. Pavičić, J., Gnjidić, V. Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb. Školska knjiga.

6. Porter, M.E. (1985). *Competitive Startegy: Creating and Sustaining Superior performance*. The Free Press. New York.

7. Rihan, I. (2008). *SWOT Analysis, definition, application and limitation*. Academia. Dostupno na: https://www.academia.edu/29435689/SWOT_Analysis_Definition_Application_and_Limitation

8. Sharp, B. i Dawes, J. (2001). *What is Differentiation and How Does it Work?* Journal of Marketing Management. 17. 739-759. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/240235774_What_is_Differentiation_and_How_Does_it_Work

9. Tipurić, D. (1999). *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb. Sinergija.

Internetski izvori:

Mondelez International (2019). *Marketinški pristup*. Dostupno na: https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Marketing-Approach

Dedić, I. (2019). *Projekat EPP Kraš*. Academia. Dostupno na: https://www.academia.edu/6214160/Projekat_EPP_KRAS

Hu, D. (2019). Mondelez International Inc. Leading top-line growth with innovation. Dostupno na: https://run.unl.pt/bitstream/10362/73207/1/Yongfon_2019.pdf

Mondelez International Inc. Godišnji izvještaji. Dostupno na: https://www.mondelezinternational.com/Investors/Financials/Annual-Reports

Kraš d.d. Godišnji izvještaji. Dostupno na: https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca

Statista (2021). *Mondelez International - Statistics & Facts*. Dostupno na: https://www.statista.com/topics/2394/mondelez-international/

POPIS SLIKA

Slika 1. Matrica Porterovih generičkih strategija……6

Slika 2. Glavni čimbenici koji utječu na odluke kupaca o kupnji.....9

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Ukupni prihodi i rashodi poduzeća Kraš d.d. 2015.-2019. godine (u milijardama HRK)……15

Grafikon 2. Neto dobit poduzeća Kraš d.d. 2015.-2019. godine (u milijunima HRK)……16

Grafikon 3. Bruto dobit poduzeća Mondelez International 2011.-2020. godine (u milijunima američkih dolara).....19