

# Upravljanje proizvodima krajnje potrošnje

---

**Mandić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:562877>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MARIJA MANDIĆ**

**UPRAVLJANJE PROIZVODIMA KRAJNJE POTROŠNJE**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE PROIZVODIMA KRAJNJE POTROŠNJE**

**Mentorica:**  
**Stella Antolović, univ.spec.oec**

**Studentica:**  
**Marija Mandić**

**Naziv kolegija:**  
**B2C MARKETING**

**JMBAG studenta:**  
**0016120778**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. MARKETINŠKI SPLET .....	3
2.1. Proizvod.....	5
2.1.1. Pojam i razine proizvoda .....	5
2.1.3. Klasifikacija proizvoda .....	6
2.1.4. Upravljanje proizvodom .....	8
2.1.5. Tržišna obilježja proizvoda .....	8
2.1.6. Upravljanje asortimanom proizvoda .....	12
2.2. Cijena.....	16
2.3. Distribucija.....	17
2.4. Promocija.....	18
3. KONDITORSKA INDUSTRIJA U RH .....	20
3.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d.....	20
3.2. Općenito o poduzeću Kandid .....	22
4. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U KONDITORSKOJ INDUSTRIJI U RH .....	25
4.1. Upravljanje marketinškim spletom u poduzeću Kraš d.d.....	25
4.1.1. Marketinški ciljevi i strateški marketing.....	25
4.1.2. Marketinški splet .....	27
4.2. Upravljanje marketinškim spletom u poduzeću Kandid .....	35
4.2.1. Marketinški ciljevi i strateški marketing.....	35
4.2.2. Marketinški splet .....	38
5. ZAKLJUČAK.....	43
7. LITERATURA.....	46
8. POPIS SLIKA.....	48
8.1 POPIS TABLICA.....	48
ŽIVOTOPIS.....	49

## **SAŽETAK**

Kako bi poduzeće ostvarilo zacrtane prodajne ciljeve na određenom tržištu, potrebno je odrediti uspješnu kombinaciju instrumenata kojima se poduzeće inače koristi što je poznato kao marketinški splet. Proizvod, cijena, promocija i distribucija su marketinški instrumenti koji čine marketinški splet, međutim poduzeće definira svoj marketinški splet s obzirom na ciljano tržište te segmentaciju kao i odabir čimbenika pozicioniranja proizvoda. Cilj rada je proučiti marketinški splet s posebnim osvrtom na proizvod kao dio marketinškog spleta te prikazati upravljanje marketinškim spletom na primjeru poduzeća Kraš d.d. i Kandit d.d., kao vodećih poduzeća u sektoru konditorskih proizvoda.

**KLJUČNE RIJEČI:** tržište, marketinški splet, konditorska industrija, proizvod

## **ABSTRACT**

In order for a company to achieve the set sales goals in a particular market, it is necessary to determine a successful combination of instruments that the company normally uses, which is known as a marketing mix. Product, price, promotion and distribution are marketing instruments that make up the marketing mix, but the company defines its marketing mix with regard to the target market and segmentation, as well as the choice of product positioning factors. The aim of this paper is to study the marketing mix with special reference to the product as part of the marketing mix and to present the management of the marketing mix on the example of the company Kraš d.d. and Kandit d.d., as leading companies in the confectionery sector.

**KEY WORDS:** market, marketing mix, confectionery industry, product

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

U završnom radu obrađuje se tematika upravljanja proizvodima krajnje potrošnje u konditorskoj industriji, što je ujedno i predmet istraživanja. Upravljanje marketinškim spletom podrazumijeva stvaranje zadovoljavajuće kombinacije proizvoda, cijene, prodaje/distribucije i promocije koja će u najvećoj mogućoj mjeri udovoljiti potrebama pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu. Pri tome, efektivan marketinški splet mora biti prilagođen potrebama klijenata, kreirati određenu konkurentsku prednost, osigurati da njegovi elementi budu dobro kombinirani i da bude usklađen sa raspoloživim resursima firme.

U suvremenim tržišnim uvjetima te mnogobrojnim promjenama u turbulentnim vremenima, poduzeća se moraju prilagođavati kako ne bi izgubili konkurentsku poziciju i došli do prestanka poslovanja, stoga moraju kontinuirano voditi brigu o upravljanju proizvodnim asortimanom.

Predmet istraživanja je proučiti upravljanje proizvodima krajnje potrošnje sa posebnim osvrtom na upravljanje asortimanom proizvoda, stoga će se poseban osvrt u radu staviti upravo na proizvod kao dio marketinškog spleta i prikazati upravljanje kvalitetom i asortimanom proizvoda na primjeru poduzeća Kraš d.d. i Kandit d.d., kao vodeća poduzeća u sektoru konditorskih proizvoda, i njihovo upravljanje marketinškim spletom.

## **1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Primarni cilj istraživanja je prikazati teorijska znanja iz područja upravljanja proizvodima krajnje potrošnje i upravljanja asortimanom proizvoda te primjenu u sektoru proizvodnje i prodaje konditorskih proizvoda. Stvaranje vrijednosti u obliku proizvoda i usluga namijenjenih razmjeni na tržištu, a u cilju zadovoljenja želja i potreba kupaca pridonosi upravljanju asortimanom proizvoda te ostvarenju zacrtanih ciljeva pojedinih poduzeća. Nastavno na navedeno, može se reći da središte upravljanja asortimanom proizvoda su upravo krajnji kupci odnosno saznanje o njihovim željama i potrebama. Na temelju navedenog, želi se istražiti važnost upravljanja proizvodima krajnje potrošnje u konditorskoj industriji te značaj koji pruža na tržištu RH.

### **1.3. Metode istraživanja**

U svrhu što kvalitetnije izrade završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura, knjige i časopisi, sekundarni podaci dostupni na Internetu te interna dokumentacija poduzeća Kraš d.d. i Kandid d.d.

Metode korištene prilikom izrade završnog rada su deskriptivna metoda, metoda kompilacije, komparativna metoda te metoda analize i sinteze i induktivna metoda.

### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. Prvi dio je uvodni dio u kojem je definiran istraživački problem i predmet istraživanja, ciljevi i istraživačka pitanja te metode istraživanja. Drugi dio rada prikazuje marketinški splet, odnosno temeljne odrednice proizvoda, cijene, distribucije i promocije kao elemenata marketinškog spleta. U trećem dijelu rada predstavljena je konditorska industrija u RH te su iznesene temeljna obilježja o poduzeću Kraš d.d. i poduzeću Kandid d.o.o. kao vodećim poduzećima u navedenoj industriji. U četvrtom dijelu rada prikazano je upravljanje marketinškim spletom u navedenim vodećim poduzećima u konditorskoj industriji u Republici Hrvatskoj. U petom, zaključnom dijelu rada, rezimiraju se spoznaje i rezultati iznesenih čimbenika bitnih za obradu teme rada.

## 2. MARKETINŠKI SPLET

„Pod pojmom marketinški splet podrazumijeva se specifična kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljanih tržišta. Sastoji se od četiri varijable: proizvod, distribucija, cijena i promocija, a proširenu verziju kod uslužnih djelatnosti čine još i ljudi, proces pružanja usluga i fizički dokaz.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:20)

Kako bi poduzeće ostvarilo zacrtane prodajne ciljeve na određenom tržištu, potrebno je odrediti uspješnu kombinaciju instrumenata kojima se poduzeće inače koristi što je poznato kao marketinški splet. Kako je navedeno, proizvod, cijena, promocija i distribucija su marketinški instrumenti koji čine marketinški splet, međutim poduzeće definira svoj marketinški splet s obzirom na ciljano tržište te segmentaciju kao i odabir čimbenika pozicioniranja proizvoda. Pri tom je poželjno da prije oblikovanja i primjene svog marketinškog spleta, poduzeće provede marketinško istraživanje.

Uz utvrđivanje atraktivnog segmenta tržišta koje je pogodno za uspješno poslovanje poduzeća, treba se odrediti pozicija koja se želi doseći na unutar odabranog segmenta. To se postiže sa odabirom ponude koja je namijenjena određenoj skupini potrošača. Navedeni marketinški splet je pri tome ključan jer je potrebno odabrati i odgovarajuću kombinaciju elemenata marketinškog spleta koja će zadovoljiti potrošačeve želje i potrebe (Grbac, Meler, 2007:45).

Slika 1 prikazuje elemente marketinškog spleta, odnosno kako spojiti kombinaciju proizvoda, cijene, distribucije i promocije, a koja će zadovoljiti potrošače odnosno potrebe određene skupine potrošača kao i segmente na tržištu. Kako bi imao učinka, mora biti efektivan i prilagoditi se potrebama potrošača, zadovoljiti konkurentsku prednost te osigurati da elementi unutar njega budu dobro spojeni i u skladu sa raspoloživim resursima poduzeća.





**Slika 1 Sastavnice marketinškog spleta**

Izvor: Kotler, P. i sur. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate Zagreb, str. 25.

Renko ističe marketinški splet kao osnovnu funkciju marketinga: „Marketing razvija svoje načine djelovanja putem svojih funkcija. To su četiri marketinške funkcije, tzv. 4P: proizvod (engl. *product*), cijena (engl. *price*), distribucija (engl. *place*) i promocija (engl. *promotion*). Njihovom kombinacijom nastaje marketinški splet, koji se do danas zadržao kao osnova funkcioniranja marketinga.“ (Renko, 2005:8)

Nastavno na to, ističe da svaka od funkcija marketinga mora biti u skladu sa svakim pojedinim elementom marketinškog spleta kako bi se zadovoljile potrebe potrošača na što bolji način. „Gledajući iz aspekta poduzeća, marketinški splet kombinira i kontrolira elemente marketinga kojima će djelovati na ciljnom tržištu/segmentu, dok s perspektive kupca to je kombinacija elemenata marketinga koji kupcima moraju isporučiti očekivane koristi od proizvoda, a kako bi bio efektivan, mora ispunjavati 4 uvjeta:

- biti prilagođen potrebama kupaca
- kreirati određenu konkurentsku prednost
- elementi moraju biti dobro kombinirani
- biti usklađen sa raspoloživim resursima tvrtke.“ (Golomerić, 2019:11)

U nastavku rada su detaljnije razrađeni elementi marketinškog spleta.

## 2.1. Proizvod

### 2.1.1. Pojam i razine proizvoda

Najistaknutiji element marketinškog miksa je proizvod. Potrebno je voditi brigu o pozicioniranju i predstavljanju proizvoda. Ovisno o njegovoj kvaliteti i izvrsnosti, ovisit će i ostali elementi marketinškog spleta. Naime, ako je proizvod loše kvalitete, teško će postići uspjeh na tržištu unatoč uspješnoj promociji, distribuciji i prihvatljivoj cijeni, no ako je proizvod dobre kvalitete postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i distribuciju (Senečić, 2002:82).

Proizvod kao predmet razmjene obuhvaća sve što posjeduje vrijednost za potrošača, zbog toga se smatra predmetom razmjene te se definira kao „bilo što što se može ponuditi tržištu sa svrhom izazivanja pažnje, poticaja na kupnju, uporabe ili potrošnje, a ima mogućnost da zadovolji želju ili potrebu.“ (Kotler i sur., 2008:373) Kotler i suradnici nadalje naglašavaju da potrošačima proizvod predstavlja složenu skupinu raznih koristi koja bi mogla zadovoljiti njihove želje i potrebe, sukladno njihovim mogućnostima. Osim tradicionalnog pogleda na proizvod, bitno je istaknuti da „proizvod podrazumijeva sve što se može ponuditi na tržištu da bi se zadovoljile želje ili potrebe, uključujući fizička dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje.“ (Kotler i sur., 2008:373)

U cilju opstanka na tržištu, poduzeće treba voditi brigu o održavanju postojećih određenih proizvoda te razvijati nove proizvode, upotpunjavati asortiman dosadašnjih postojećih proizvoda te maknuti s tržišta one proizvode koji ne donose dobit i ne udovoljavaju potrebama potrošača.

Kotler ističe komponente od kojih se sastoji proizvod ili ponuda: fizičkog proizvoda, usluge i ideje te naglašava da važnost fizičkih proizvoda, osim u njihovom posjedovanju, leži i u uslugama koje pružaju (Kotler, 2001:9). Prema tome, „fizički su proizvodi zapravo sredstva za pružanje usluga, te je bitno ne pridavati više pozornosti fizičkim proizvodima nego uslugama koje ti proizvodi pružaju. Ideje su koncepti, filozofije ili zamisli koje određuju psihološke poticaje za rješavanje problema ili prilagođavanje okolini. Kad kupci kupuju proizvod, kupuju prednosti i zadovoljstva koje smatraju da će im proizvod pribaviti.“ (Dibb i sur., 1991:214).

Može se reći da je proizvod ili usluga predstavljaju prvu varijablu prilikom donošenja odluke o marketinškom spletu kao temelj onoga što poduzeće može ponuditi na tržištu sa ciljem

zadovoljavanja traženih potreba. Slika 2 prikazuje pet razina proizvoda koje marketinški stručnjaci uzimaju u obzir prilikom planiranja tržišne ponude.



**Slika 2 Pet razina proizvoda**

Izvor: Kotler, P., Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 372.

Razlike u razinama proizvoda se očituju od osnovne, temeljne koristi koju proizvod pruža odnosno kojoj služi pa sve do potencijalno proširene koristi koju bi taj proizvod mogao pružati u nekom budućem vremenu. Stoga se temeljna korist predstavlja kao korist koju kupac uistinu kupuje, osnovni proizvod predstavlja osnovna svojstva koja taj proizvod ima, očekivani proizvod predstavlja sve značajke koje kupci očekuju da će dobiti s tim proizvodom, prošireni proizvod predstavlja više od onoga što kupac očekuje, dok potencijalni proizvod sadrži sve dodatne karakteristike koje bi proizvod mogao imati u nekom budućem vremenu.

### **2.1.3. Klasifikacija proizvoda**

Klasifikacija proizvoda vrši se na osnovu sljedećih karakteristika: „trajnost, opipljivost i svrhe korištenja (proizvodi krajnje potrošnje i proizvodi poslovne potrošnje). Svaka vrsta proizvoda ima odgovarajuću strategiju marketinškog spleta.“ (Kotler, Keller, 2014:327)

Trajnost i opipljivost svrstavaju proizvode u tri skupine: potrošna roba, trajna roba i usluge:

- **„Potrošna roba** – opipljivi proizvodi koji se obično troše pri jednoj ili nekoliko upotreba. Zbog njihove brze potrošnje i česte kupnje, treba ih učiniti dostupnima na

mного mjesta, odrediti im nisku cijenu, te ih snažno oglašavati. Primjer: pivo, sapun i dr.

- **Trajna roba** – opipljivi su proizvodi koji se obično rabe mnogo puta, te je za njih obično potrebno staviti naglasak na osobnu prodaju i usluge, zaračunati više marže, te osigurati potrošačima brojna jamstva i garancije pri prodaji. Primjer: hladnjaci, zamrzivači i sl.
- **Usluge** – neopipljivi, neodvojivi, varijabilni i potrošni proizvodi, te im je obično potreban veći nadzor kvalitete, kredibilitet ponuđača usluge i prilagodljivost. Primjer su pravno savjetovanje, popravci kućnih aparata i sl.“ (Kotler, Keller, 2014:327)

Navike potrošača imaju utjecaj na određivanje vrsta proizvoda namijenjenih krajnjoj potrošnji, stoga se razlikuje obična roba, posebna roba, specijalna roba te netražena roba.

Prema Kotleru i Keller (2014:327):

Obična roba podrazumijeva proizvode koji su često traženi, uobičajena je potražnja za njima te se razvrstava na osnovna, impulzivna i hitna dobra. Razlika je u učestalosti kupnje. Dok se osnovna doba redovito kupuju, impulzivna se kupuju bez planiranja, a hitna dobra se kupuju po potrebi.

Pod posebnom robom se podrazumijevaju oni proizvodi koje potrošač uspoređuje s obzirom na određene čimbenike koji utječu na odabir poput kvalitete, cijene i slično. Pri tome, može se dogoditi da su proizvodi slične kvalitete, ali je velika razlika u cijeni ili se proizvodi mogu potpuno razlikovati prema karakteristikama te u tom slučaju cijena nije odlučujući faktor.

Specijalna roba podrazumijeva one proizvode koji imaju određene jedinstvene karakteristike koje ističu njihovu prepoznatljivost koja utječe na svijest potrošača i izaziva potrebu za dodatnim trudom pri odabiru tih proizvoda.

Netražena roba obuhvaća proizvode koji nisu kupcu učestalo potrebni. Potražnja za njima je trenutna, ovisno o situaciji kada je kupac primoran ih potražiti i kupiti.

Što se tiče klasifikacije proizvoda poslovne potrošnje, moguće je razlikovati tri vrste industrijskih dobara (Kotler, Keller, 2014:328):

- **„Materijali i dijelovi** – jesu roba koja u potpunosti ulazi u proces proizvodnje, dijeli se na dvije klase: sirovi materijali i prerađeni materijali i dijelovi.

- **Kapitalne stavke** – predstavljaju dugotrajnu robu koja se koristi pri razvijanju dovršenih proizvoda i upravljanju njima, te uključuju dvije grupe: postrojenja i dodatnu opremu.
- **Potrepštine i poslovne usluge** – obuhvaćaju kratkoročna dobra i usluge koje sudjeluju pri razvoju ili upravljanju dovršenim proizvodom. Dvije su vrste potrepština: potrepštine za održavanje i popravljanje (metle, čavli i boja), te operativne potrepštine (maziva, papir za pisanje i olovke).“

#### **2.1.4. Upravljanje proizvodom**

Konstantnim provođenjem istraživanja dolazi se do uspješnog upravljanja proizvodom. Pri tome, bitno je istaknuti da inovacije proizvoda, razne promjene vezane uz proizvod poput modifikacija i varijacija te eliminacija neodgovarajućih proizvoda iz proizvodnog i prodajnog programa, čine upravljanje proizvodom.

„Najčešći ciljevi istraživanja obuhvaćaju: definiranje segmenta tržišta za specifičan proizvod, utvrditi dimenzije i obilježja specifičnog segmenta, utvrditi stavove potrošača i nepotrošača spram konkretnog proizvoda, utvrditi postotak kućanstva koja koriste pojedine medije ili postotak korisnika interneta i sl.“ (Kesić, 2006:20)

#### **2.1.5. Tržišna obilježja proizvoda**

Obilježja odnosno svojstva proizvoda koji se stavlja na tržište bitna su prilikom oblikovanja koncepta proizvoda te pri procesu razvoja tog proizvoda. „To su ponajprije svojstva koja osiguravaju novom proizvodu da zadovolji određene potrebe, odnosno da ima uporabnu vrijednost.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:159) Spomenuta svojstva proizvoda koja imaju utjecaj na njihovo prihvaćanje kod potrošača, kao i položaj na tržištu te uspješnost prodaje, vidljiva su na idućoj slici.



**Slika 3 Tržišna obilježja proizvoda**

Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, str. 159.

Prešić i Ozretić Došen (2007:159) ističu važnost osvrtnja na sastav tržišnih obilježja proizvoda pri stvaranju koncepta nekog proizvoda te procesa njegovog razvoja. „To su ponajprije svojstva koja osiguravaju novom proizvodu da zadovolji određene potrebe, odnosno da ima uporabnu vrijednost.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:159). Uz osnovna obilježja proizvoda, bitno je da zadovolji i dodatna obilježja koja kupci uzimaju u obzir pri odabiru proizvoda koji će zadovoljiti njihove potrebe. U nastavku su detaljnije pojašnjena tržišna svojstva proizvoda.

**„Kvaliteta proizvoda** u širem smislu obuhvaća: kvalitetu materijala, sastav, funkcionalnost, izvedbu, oblik, boju, konstrukciju, pomodnost, trajnost i slično.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:159) Na temelju uporabe proizvoda, potrošač donosi zaključak o kvaliteti proizvoda. Uzevši u obzir da kvaliteta ima vrlo važnu ulogu – zadovoljiti potrošača, može se reći da postoje „četiri apsolutna uporišta kvalitete:

- definicija kvalitete je suglasnost sa zahtjevima kupaca;
- sustav kvalitete je prevencija od pogrešaka,
- standardna izvedba proizvoda znači: proizvod je bez greške,
- mjera kvalitete je cijena zadovoljstva kupca.“ (Karpati, 2001:168)

Kvaliteta proizvoda i marketing snažno su povezani. Naime, što je kvaliteta superiornija, povećava se lojalnost potrošača te vodi ponovnoj kupnji proizvoda i osigurava preporuku potrošača.

Vrijednost robe izražava se cijenom koja je ujedno i vrlo važan element tržišne i poslovne politike poduzeća. „**Cijena** čini proizvod ili uslugu više ili manje privlačnim za potencijalnog kupca, te neposredno utječe na povećanje ili smanjenje potražnje. Cijena predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču za jedinični proizvod.“ (Meler, 1999:269)

Jedno od poprilično osjetljivih tržišnih obilježja proizvoda je svakako cijena po kojoj se taj proizvod prodaje. Prema Meleru, postoje određene situacije kada je potrebno prilagoditi poslovanje poduzeća sa politikom prodajnih cijena, a neke od njih su:

- „prvobitno određivanje cijene novog proizvoda
- cjelokupni proces vođenja i održavanja politike prodajnih cijena.“ (Meler, 1999:269)

Razne su metode i politike koje utječu na određivanje cijene proizvoda. Poduzeća se koriste metodama koje su orijentirane na troškove, tržište ili konkurenciju te politikama poput „određivanje cijena za nove proizvode, psihološko određivanje cijena, određivanje cijena profesionalnih usluga, promotivno određivanje cijena i određivanje cijena na osnovi iskustva“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:183). Osim toga, ističu se i strateški ciljevi poduzeća svrstani u tri skupine: „proizvodne, marketinške i financijske ciljeve, koji se kombiniraju ovisno o misiji poduzeća“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:183).

Nadalje, **marka proizvoda**, kako navodi američko marketinško udruženje, predstavlja „ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinaciju svega toga.“ Svrha marke je omogućiti identifikaciju proizvoda ili usluge jednog prodavača ili nekoliko njih uz mogućnost razlikovanja od proizvoda konkurentskih proizvođača. Na temelju toga, može se reći da je marka „proizvod ili usluga koja se sa svojim značajkama bitno razlikuje od drugih proizvoda ili usluga dizajniranih za zadovoljenje istih potreba.“ (Karpati, 2001:168)

Vodeći se činjenicom da marka predstavlja neki proizvod čija je kvaliteta zagantirana te da ga pod tom markom prepoznaju široke mase potrošača, potrebno je uložiti puno u razvoj marke. Prema kategorijama marke „proizvod može biti plasiran kao:

- **Marka proizvođača (nacionalna marka)** - potekle su od proizvođača, te im je cilj osigurati identifikaciju proizvođača s njihovim proizvodima pri prodaji.

- **Privatna marka (vlastita, trgovačka marka, marka distributera, marka kuće)** – označavaju marke posrednika (veletrgovaca ili maloprodavača) za proizvode na kojima ime proizvođača nije nigdje istaknuto.“ (Dibb i sur., 1991:225)

Imidž je slika o poduzeću odnosno ono što potrošač o nekom proizvodu i samom poduzeću misli. „Imidž je oblikovan reputacijom i integritetom poduzeća, brojem ponuđenih usluga, lokacijom, asortimanom proizvoda, politikama cijena, promocijskim aktivnostima, društvenim uključenjem i pozicioniranjem marke.“ (Dibb i sur., 1991:358) Također, može ga se smatrati dinamičnim pojmom koji se može razvijati i mijenjati u nekom kontinuiranom periodu uzimajući u obzir da se može na njega utjecati.

Na stvaranje slike o proizvodu i poduzeću, njegov imidž, ne utječe sama slika i značenje proizvoda nego prvenstveno i mišljenje potrošača koje proizlazi iz doživljaja proizvoda od strane potrošača i mnogobrojni drugi direktni i indirektni čimbenici. „U čimbenike imidža poduzeća ubrajaju se: odnosi s javnošću, interni marketing, proizvod, komunikacija, cijena, usluge, kanali distribucije, prodaja, kvaliteta managementa te ponašanje poduzeća prema okruženju.“ (Dibb i sur., 1991:358)

Dizajn ima ulogu prikaza obilježja koja utječu na ostavljanje dojma na potrošača. Pri tome se definira kao „stvaralačka aktivnost koja ima za cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta naziva se **dizajn**.“ (Dibb i sur., 1991:358)

Kako bi proizvod održao svoju konkurentsku prednost, potrebno je da dizajn bude primamljiv, atraktivan i ugodan oku potrošača jer je jedan od način razlikovanja proizvoda i pozicioniranja proizvoda na tržištu. Što je proizvod atraktivniji i funkcionalan, pronaći će svoje mjesto na tržištu ukoliko za njim postoji potreba te izazvati potražnju.

Pakiranje proizvoda i ambalaža su također jedna od bitnih obilježja proizvoda. „Pakiranje se definira kao sve aktivnosti dizajniranja i proizvodnje ambalaže za proizvod.

Pakiranje mora ostvariti niz ciljeva:

- Identificirati marku;
- Prenijeti opisne i uvjerljive informacije;
- Olakšati prijevoz proizvoda i njegovu zaštitu;
- Pomoći pri pohrani u kućanstvu;
- Pridonijeti samoj uporabi proizvoda.“ (Kotler i sur., 2014)



Pravilnim odabirom estetskih i funkcionalnih komponenti pakiranja proizvoda mogu se postići navedeni ciljevi i zadovoljiti sve želje potrošača.

Prije kupnje, kupac iskušava proizvod na način da prvo vizualno pregleda pakiranje proizvoda, zatim otvara pakiranje iščekujući korištenje proizvoda, zatim ukoliko mu proizvod odgovara, ponovno ga koristi te stvara ritual korištenja ili odbacivanja proizvoda.

„Ambalaža ima dvije osnovne funkcije:

- Zaštitu proizvoda (u procesu skladištenja, prijevozu, manipulaciji i sl.)
- Unapređenje prodaje (izlaganje proizvoda, održavanje proizvoda, njegova uporaba, pohrana, oblikovanje i intenzifikacija ponude, instrument komuniciranja s tržištem, faktor zaštite okoline i sl.). Sve značajniji aspekt ambalaže jest njezino djelovanje na okoliš, te mnoga poduzeća za ambalažu svojih proizvoda rabe reciklirane materijale, što je važan element njihova ponašanja u skladu s koncepcijom društveno odgovornog marketinga.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:161)

Previšić i Ozretić Došen nadalje ističu da velik broj proizvoda zahtijeva pružanje određenih usluga potrošačima tijekom distribucije, prodaje i korištenja proizvoda. Te usluge podrazumijevaju informiranje, savjetovanje, od jednostavnijih usluga pa do složenijih procesa poput održavanja, servisiranja, prodaje rezervnih dijelova, jamstava i slično (Previšić, Ozretić Došen, 2007:163).

### **2.1.6. Upravljanje asortimanom proizvoda**

Asortiman proizvoda predstavlja proizvode koji se nude na tržištu, a koji se razlikuju s obzirom na svoj sastav, vrstu, veličinu, kvalitetu i slično. „Asortiman poduzeća iskazuje se u tri varijable:

- Širina asortimana predstavlja broj različitih proizvoda koje proizvođač nudi na tržištu (npr. kava, začini, čajevi i dr.),
- Dubina asortimana predstavlja brojne varijante proizvoda svake proizvodne linije (npr. čaj od lipe, breskve, metvice i dr.)
- Konzistentnost asortimana promatra se sukladno stupnju povezanosti različitih proizvodnih linija i zahtjeva proizvodnje, distribucijskih kanala i slično. Što su

proizvodi različiti naspram svojih funkcija, to je manja konzistentnost u proizvodnji.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:163)

U nastavku su prikazani najvažniji procesi u upravljanju asortimanom proizvoda koji između ostalog obuhvaćaju analizu asortimana te donošenje odluka o širini i dubini asortimana, modernizaciji asortimana, odlučivanje o proizvodu koji će se isticati u asortimanu te odlučivanje o proizvodima koje je potrebno eliminirati iz asortimana.

Naime, da bi se ispunila očekivanja potrošača i omogućilo ostvarenje profita potrebno je odabrati kombinaciju proizvoda koja će nadmašiti konkurenciju što zapravo predstavlja cilj upravljanja asortimanom. Kako bi zadovoljilo preferencije potrošača, poduzeće mora odgovarati na razne promjene te prilagoditi svoj asortiman sukladno potrebama i traženjima potrošača. Na taj način poduzeće postiže postavljene ciljeve te nastoji biti uspješan konkurent. Prilagodbe koje poduzeće provodi, poput modificiranja postojećih proizvoda, uvođenja novih ili eliminiranja postojećih, čine aspekte upravljanja proizvodom, odnosno upravljanja proizvodnim asortimanom. „Da bi osigurali proizvode koji zadovoljavaju ciljna tržišta i postižu ciljeve organizacije, marketinški stručnjaci moraju razviti, izmjenjivati i održavati uspješan proizvodni asortiman jer uslijed mijenjanja potrošačkih stavova i preferencijama za proizvode, želja za proizvodom može opadati.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:163)

Iako postoje određeni razlozi prema kojima bi trebalo biti izmjena u proizvodnom asortimanu, upravljanje proizvodnim asortimanom je neizbježno. Veliki broj marketinških stručnjaka prilikom izrade strateškog plana usmjerenog na tržište, oslanjaju se na portfolio pristup u području upravljanja asortimanom proizvoda.

Previšić i Ozretić Došen nadalje ističu procese koje je potrebno provesti kako bi upravljanje asortimanom poduzeća bilo što uspješnije, a neki od tih procesa obuhvaćaju:

- analizu asortimana,
- donošenje odluka o širini i dubini asortimana,
- donošenje odluka o modernizaciji asortimana,
- donošenje odluka o proizvodu koji će se isticati u asortimanu,
- donošenje odluka o proizvodima kandidatima za eliminaciju iz asortimana.

Navedeni procesi su u nastavku ukratko pojašnjeni

### **Analiza asortimana**

Za analizu asortimana proizvoda temeljno je poznavanje svakog proizvoda i njegovih odrednica jer jedino tako se može razlučiti koji proizvod je potencijal za izgrađivanje, a koji je za otpis. Klasifikacija proizvoda radi se na temelju potencijala koji proizvod ima, a koji može doprinijeti većoj zaradi putem određivanja veće cijene tog proizvoda, povećane prodaje i u konačnici zarade.

Kotler naglašava potrebu ocjenjivanja linije koja je pozicionirana prema liniji proizvoda konkurenata te ističe da se na taj način „omogućuje razvoj strategije marketinga za pojedini proizvod, omogućuje uvid u moguće prostore za nove proizvode te identificiraju tržišni segmenti i pozicije pojedinog proizvoda iz asortimana u odnosu na potrebe i želje dotičnih segmenata.“ (Kotler, 2001:437)

### **Odlučivanje o širini i dubini asortimana**

Određivanje optimalne dužine asortimana proizvoda predstavlja jednu od mogućih problematika za upravitelje linijom proizvoda. Ukoliko se profit može povećati dodavanjem novih proizvoda, linija je prekratka, no ako se povećanje profita postiže napuštanjem proizvoda, tada je preduga.

Prema Kotleru (2001:438) ona poduzeća koja imaju veći udio i rast na tržištu, imaju duže linije, dok manjim poduzećima svako neostvarivanje profita zbog određenog proizvoda, izaziva problem. Posebno se ističu poduzeća koja su sklona visokoj profitabilnosti, te će u tom slučaju imati kraće linije pažljivo odabranih proizvoda (Kotler, 2001:438).

S obzirom da se linije proizvoda mogu produžiti s vremenom, može se povećati i dužina linije proizvoda poduzeća na sljedeća dva načina:

1. „Protezanje linije proizvoda
  - Protezanje prema dolje
  - Protezanje prema gore
  - Dvosmjerno protezanje
2. Popunjavanje linije proizvoda“ (Kotler, 2001:438).

Prema navedenom, vidljivi su načini protezanja linije proizvoda do koje dolazi odlukom poduzeća da proširi svoj proizvodni asortiman izvan okvira u kojima se trenutno nalazi. Pri tome, uzima se u obzir da svaka linija pokriva određeni dio ukupno moguće linije proizvoda.

„Linija proizvoda također može biti popunjena dodavanjem više proizvoda unutar trenutačne linije. Postoji nekoliko motiva za to: nastojanje da se poveća profit, pokušaj da se zadovolje dobavljači koji se žale oko izgubljene prodaje zbog nedostajućih proizvoda u liniji, nastojanje da se iskoriste viškovi kapaciteta, pokušaji da se bude vodeće poduzeće s potpunima asortimanom, nastojanje da se popune tržišne niže s ciljem uklanjanja konkurencije s tržišta.“ (Kotler, 2001:440)

U ovakvim situacijama, poduzeće treba poraditi na diferenciranju proizvoda s kojim će upoznati potrošača, a koji će posjedovati istaknutu razliku. Uz to, svi proizvodi trebaju biti usuglašeni sa potrebama na tržištu.

### **Odlučivanje o modernizaciji asortimana**

S obzirom na činjenicu da se nalazimo u dinamičnom okruženju sklonom čestim promjenama i napredovanjima, poželjno je da se modernizacija proizvoda kontinuirano odvija i bude u korak sa zahtjevima tržišta. Iako je poželjno mijenjati asortiman kada je dužina linije odgovarajuća, problematika je dinamici uvođenja promjena – odjednom ili dio po dio. Svaki od načina ima svojih prednosti i nedostataka. Postepeno uvođenje osigurava poduzeću vrijeme uočavanja prihvaćanja od strane kupaca te se najmanje odlijevaju sredstva iz poduzeća, ali ujedno je i konkurencija u prednosti jer dobiva na vremenu uvesti promjene u svoje proizvode.

Međutim, veliki problem je odrediti točno vrijeme uvođenja promjena u proizvod te plasiranje na tržište. Potrebno je pogoditi prigodno vrijeme, da nije prerano, ali ni prekasno plasirano na tržište. Prerano uvođenje modificiranih proizvoda izaziva štetu prodaji postojećih proizvoda, dok prekasno omogućuje konkurenciji da postigne snažnu reputaciju svojim proizvodima.

### **Odlučivanje o proizvodu koji će se isticati u asortimanu**

Odluku o tome koji proizvod istaknuti u asortimanu donosi upravitelj proizvodnog asortimana u cilju promocije jeftinijeg proizvoda ili isticanja skupljeg proizvoda, ovisno o prigodi. Ukoliko se ističu jeftiniji proizvodi, prema Kotleru (2001:442) oni se smatraju „pokretačima prometa“, dok se isticanjem skupljih proizvoda ističe vrijednost određenog asortimana proizvoda. Na temelju ovih strategija, poduzeće će donijeti odluku o poticanju potražnje za proizvodima koji se sporije prodaju.

## **Odlučivanje o proizvodima kandidatima za eliminaciju iz asortimana**

Ukoliko potrošači izgube interes za proizvod, on se smatra proizvodom za eliminaciju iz proizvodnog asortimana. Takvi proizvodi u pravilu smanjuju profitabilnost poduzeća te je potrebno sredstva usmjeriti u razvoj novih proizvoda ili poboljšanje postojećih.

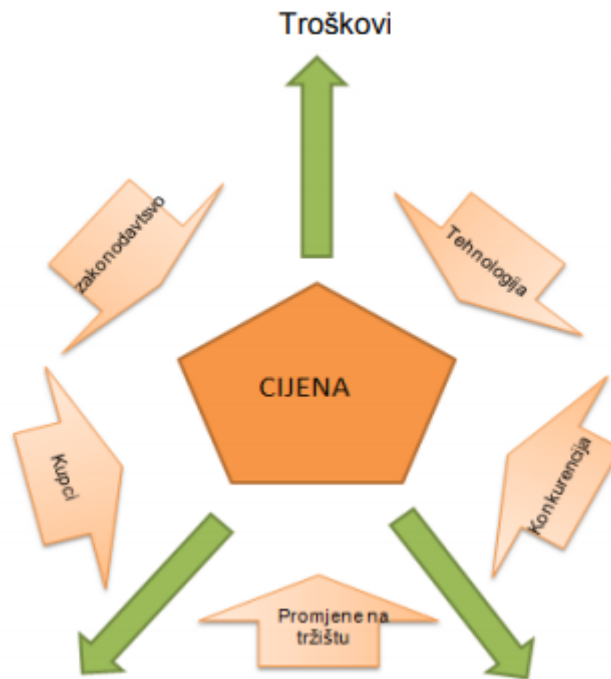
„Većina poduzeća smatra da je teško eliminirati proizvod, te se stoga ponekad u pokušaje promjene proizvodnog asortimana ulažu znatni resursi i naponi kako bi se poboljšala njegova prodaja i tako izbjegla nužnost njegove eliminacije.“ (Dibb i sur., 1991:251)

## **2.2. Cijena**

Jedini element marketinškog miksa koji osigurava ostvarivanje prihoda poduzeću je upravo cijena. Ukoliko se odredi „prava cijena“ ona će biti pokretač za poslovanje od kojeg će poduzeće imati profit, ali i osigurati održivu poziciju na tržištu. Ukoliko se odredi previsoka cijena ili pak preniska, poduzeće će ostvarivati gubitke koji će ga voditi u propast. Kako ističu Previšić i Ozretić Došen: „Poduzeća ne smiju nikada podcjenjivati svoju ponudu, ali ju niti precjenjivati.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:184) Idealna formula je prodavati dobar proizvod po pravoj cijeni u pravo vrijeme i na pravom mjestu kako bi se ostvario maksimalan profit kao povrat uloženi sredstava u taj proizvod.

„Cijena je jedini element u marketinškom miksu koji proizvodi dohodak, ona je ujedno i najsvitljiviji element marketinškog miksa. Određivanje cijena i konkurencija cijene predstavlja glavni problem s koji se marketinški stručnjaci moraju suočiti.“ (Previšić, Ozretić Došen, 2007:150)

Određivanje cijene proizvoda podložno je nizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji su prikazani na sljedećoj slici.



**Slika 4 Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena**

Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, str. 159.

Proces određivanja cijena podložan je prvenstveno unutarnjim čimbenicima poduzeća nad kojima kontrolu mora imati menadžment poduzeća. Njihov utjecaj najizraženiji je kada je u pitanju povećanje cijena. Primjetni su i vanjski čimbenici koje je teško kontrolirati no moguće je utjecati na njih neizravnim aktivnostima te omogućiti snižavanje cijena (Previšić, Ozretić Došen, 2007:184-185).

### **2.3. Distribucija**

„Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmjerene na prijenos proizvoda sa mjesta proizvodnje na mjesto potrošnje u skladu sa potrebama kupca.“ (Lončar, 2001:58) Jedna od funkcija marketinga je i upravljanje tokovima robe od proizvođača preko distributera, te preko skladišnih i transportnih institucija do finalnog potrošača, a odvija se preko kanala distribucije i fizičke distribucije. Po definiranju cijene proizvoda, započinje se procesom distribucije proizvoda na tržište.

Osiguravanjem dostupnosti proizvoda kada ga potrošači traže i trebaju, odnosno u pravo vrijeme na pravom mjestu, moguće je zadovoljiti potrošače. Kako bi se taj cilj ostvario,

potrebno je osigurati organiziran protok proizvoda do kupca od potrošača. Poduzeću je u cilju omogućiti proizvod u dovoljnim količinama što većem broju potrošača uz niske troškove za prijevoz, skladištenje i slično. U idućoj tablici prikazana je uloga pojedinih sudionika kanala distribucije.

**Tablica 1 Uloga sudionika kanala distribucije**

SUDIONICI U KANALU	ULOGA, ZNAČENJE I AKTIVNOSTI
VELETRGOVAC	Prodaje robu ili usluge poslovnim kupcima za daljnju prodaju ili poslovnu upotrebu
TRGOVAC NA MALO	Prodaje robu ili usluge krajnjem korisniku za osobnu upotrebu
BROKER	Spaja kupce i prodavače, ne drži zalihe, nema financijskih rizika
PRODAJNI AGENT	Traga za potrošačem i pregovara u ime proizvođača, ne polaže pravo na robu
POMOĆNI SUBJEKT U PROCESU	Pomaže u distribuciji, ne polaže pravo na robu niti pregovara o kupoprodaji

Izvor: Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate, str. 530

## 2.4. Promocija

„Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, uvjeravanje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti.“ (Lončar, 2009:209). Komunikacija koja se odvija između kupca i poduzeća koje nudi proizvod, a u cilju stvaranja pozitivnog dojma o proizvodu koja će utjecati na kupca da u trenutku razmišljanja koji proizvod kupiti, kupi upravo taj proizvod, smatra se promocijom.

„Promocija predstavlja oblik komunikacije koja se odvija prema kupcima i cjelokupnoj javnosti s osnovnim ciljevima:

- Utjecaj na kupnju proizvoda ili usluga
- Predstavljanje koristi i pogodnosti kupnje određenog proizvoda
- Izgradnja pozitivnog imidža o poduzeću i njegovim proizvodima
- Razlikovanje poduzeća i proizvoda od konkurencije
- Podsjećanje kupaca na postojanje poduzeća i njegovih proizvoda“ (Dobrinić, Gregurec, 2016: 191)

Nadalje, Lončar (2009) ističe 5 “osnovnih koraka od kojih se promocija sastoji:

- odabir ciljnog tržišta,

- određivanje cijene promocije,
- određivanje budžeta,
- stvaranje poruke i odabir medija promocije,
- procjena cijelog promotivnog procesa.,,

Navedeni ciljevi mogu se postići korištenjem raznih tehnika poput osobne prodaje, direktnog marketinga, Internet marketinga, raznih oblika oglašavanja i slično (Previšić, Ozretić Došen, 2007:211).



### **3. KONDITORSKA INDUSTRIJA U RH**

Industrija koja predstavlja svijetlu točku i jednu od najuspješnijih grana hrvatske industrije upravo je konditorska industrija. Upravo konditorska industrija primjer je uspješnog korištenja potencijala vlastite domaće sirovine. Time, uz činjenicu da izravno zapošljava značajan broj ljudi, neizravno omogućuje zapošljavanje većeg broja ljudi u poljoprivredi, distribuciji i trgovini.

Ova industrija nikada nije zabilježila poslovanja sa gubitkom, pa iz tog razloga nije niti bilo potrebe generirati njihove loše poslovne rezultate na banke i građane. Konditorska industrija je isto tako neto izvoznik, i izvozi oko polovice svoje ukupne proizvodnje. Ukupna godišnja proizvodnja u ovom obimu koja se izvozi, gledajući ostale zemlje u Europi, primjetna je konditorskoj industriji Belgije i Švicarske.

Prema Abramac (2016:19) „u Hrvatskoj se u samoj proizvodnji koristi oko 70% domaćih sirovina i oko 30% uvoznih, a kod uvoza je najzastupljenija upravo glavna sirovina – kakao, koji se ionako uopće ne proizvodi u Hrvatskoj. Od ukupnog pak izvoza, konditorska industrija izveze otprilike dvije trećine proizvoda na tržište regije dok se ostatak izveze na globalno svjetsko tržište. Isto tako, konditorska industrija spada u domenu proizvodnje proizvoda čija potrošnja je specifičnija i luksuznija te je stoga tehnološki i marketinški zahtjevnija, sofisticiranija i profinjenija no upravo zbog toga na tržištu i ranjivija, jer je njen položaj složeniji.“

Trenutno vodeća poduzeća u konditorskoj industriji u Hrvatskoj su Kraš, Kandid i Zvečevo. Prema podacima Financijske agencije (Fina) o poslovanju poduzetnika u domaćoj konditorskoj industriji, Kraš, Kandid i Zvečevo držali su zajedno 2019. godine 97 posto udjela u toj industriji (Portal Novac.hr, 2020). U nastavku rada predstavljena su prva dva vodeća poduzeća: Kraš d.d. i Kandid d.o.o.

#### **3.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d.**

Tradicija, kvaliteta i snažni brendovi osigurali su poduzeću Kraš vodeću poziciju u području konditorskih proizvođača na području jugoistočne Europe. Povijest poduzeća započinje 1911. godine kada je osnovana tvornica za proizvodnju čokolada Union u Zagrebu. Gledajući današnje stanje, Kraš je suvremeno poduzeće koje se prilagodilo izazovima na tržištu. Uz

središnju tvornicu u Zagrebu, na još tri lokacije je smještena proizvodnja kakao proizvoda, keksa, vafla i bombonskih proizvoda (Kraš.hr, 2021). Tvornica Karolina d.o.o. nalazi se u Osijeku, Mira a.d., Prijedor se nalazi u Bosni i Hercegovini. Povezivanje ovih tvornica odigrano je strateški budući da se htio povećati udio keksa i vafla na regionalnom tržištu. Osim toga, htio se osnažiti plasman ovog asortimana proizvoda na sva izvozna tržišta.

Kako je istaknuto na službenoj web stranici poduzeća Kraš (Kraš.hr, 2021. *O nama*) „cjelokupna proizvodnja organizirana je sukladno svjetskim konditorskim standardima, pri čemu se primjenjuju najstroži zahtjevi za postizanje visoke kvalitete. Preko polovine ukupne proizvodnje Kraša plasira se na domaća tržišta, dok se ostatak uspješno izvozi.“

Obradović (2015:26) u svom radu ističe da godišnja proizvodnja Kraša premašuje količinu od 33 tisuće tona konditorskih proizvoda. Od navedene količine, skoro pola se plasira na svjetska tržišta. Poduzeću to ide u prilog s obzirom na razvojni plan koji je izvozno orijentiran, ali uz jačanje vodeće pozicije na regionalnim tržištima.

„Od svojih početaka do danas Kraš razvija tradiciju proizvodnje temeljenu na vrhunskoj kvaliteti proizvoda i bogatstvu asortimana. Zahvaljujući suvremenim tehnološkim mogućnostima, u kombinaciji sa znanjem i dugogodišnjim iskustvom stručnjaka, Kraš je svoj položaj izgradio na proizvodnji visokokvalitetnih slastica i njegovanju originalnih brandova. Kraševi brandovi ne drže samo vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama, već se nalaze i među najjačim markama u kategoriji robe široke potrošnje.“ (Kraš.hr, 2021. *O nama*)

Nadalje, u Krašu ističu da je prilagođavanje modernom okruženju bazirano na upravljanju trajnim i jedinstvenim vrijednostima, područje na kojem je poduzeće Kraš gradilo svoju priču. Iako su se najjači brandovi vremenom mijenjali, prilagođavali i dobivali nova ruha, vodila se stalna briga o zadržavanju povezanost s krajnjim potrošačem i njegovim potrebama (Kraš.hr, 2021).

Uvažavanjem višegodišnjeg povjerenja zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem radnika poduzeća, kontinuirano stvaranje nezaboravnih slatkih trenutaka zadovoljstva je misija poduzeća Kraš. Bitno je istaknuti da su uz sve navedeno upravo zaposlenici, bogato iskustvo stoljetne tradicije najveća vrijednost Kraša, a poslovanje poduzeće razvija kroz samostalni razvoj društva i transparentan odnos sa poslovnim partnerima i zajednicama u kojima posluje.

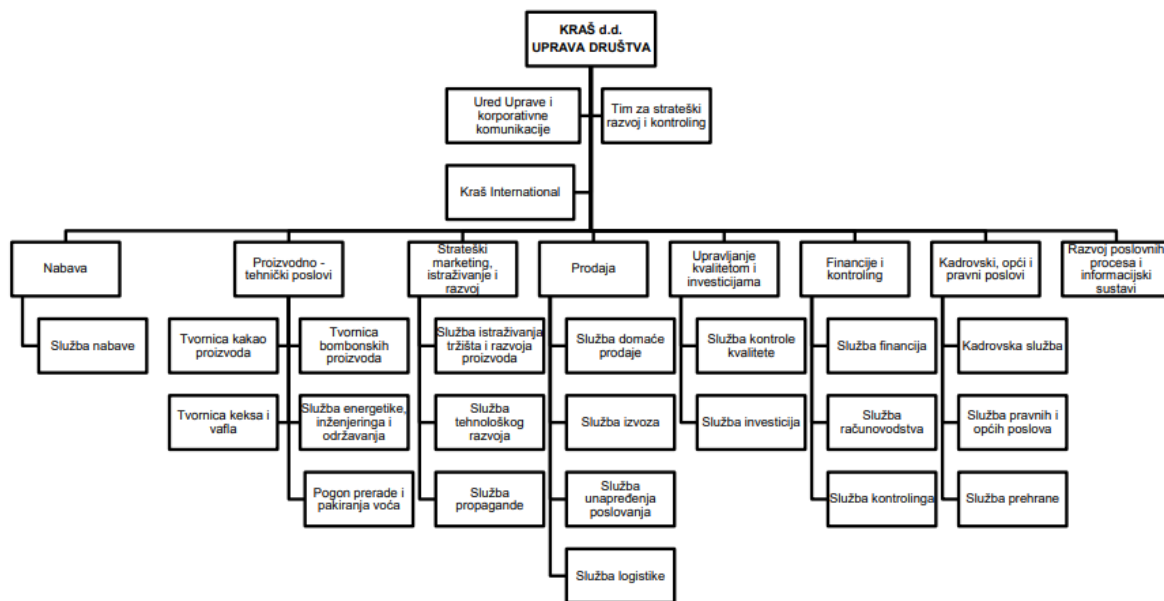
Vizija Kraša je „nastavljajući nasljeđe Kraša, održati poziciju snažne konditorske kompanije koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku

prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice“ (Kraš.hr, 2021., *Misija i vizija*)

Organizacijska struktura poduzeća sastoji se od pet sektora:

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

Ovakvim ustrojstvom ukazuje se na bitne procese koji obuhvaćaju i podršku i nadzor te doprinose razgraničenju nadležnosti i odgovornosti kako bi se racionalnije odvijalo poslovanje poduzeća (slika 5).



**Slika 5 Organizacijska struktura poduzeća Kraš d.d.**

Izvor: Kraš.hr, 2021.

### 3.2. Općenito o poduzeću Kandit

Kandit je poznata konditorska tvrtka sa sjedištem u Osijeku. Obilježila ju je duga tradicija proizvodnje te dugo stjecano iskustvo vidljivo u uspješnom poslovanju i kvaliteti današnjih proizvoda. Povijest Kandita seže u 20te godine 20. stoljeća, odnosno u doba kada je osnovana

„Prva osječka tvornica kandita Kaiser i Stark“ za proizvodnju bombona, vafla i slatkiša. Kako bi postigli konkurentnost te bili vodeći na tržištu, kupljena je licenca od poznate bečke tvornice Pischinger te je 19. studenog 1954. godine proizvedena prva čokolada u novim pogonima. Proizvodnja je bila znatno drugačija od današnje, otežani uvjeti, zastarjelo postrojenje, uvjeti rada su bili teški, a temperature visoke u pogonima (Kandit.hr, 2021.).

Unatoč navedenim okolnostima, poduzeće Kandit je postizalo određenu konkurentnost stalnom brigom o svakom segmentu poslovanja te se bazirao na praćenje i analizu rada, a da pri tome nisu zanemarivane tržišne potrebe. Kroz povijest proizvodnje, širok asortiman proizvoda se nudio na tržištu i prilagođavao potrebama potrošača.

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, a kako bi se postigla prepoznatljivost na tržištu, 2004. godine napravljen je redizajn proizvoda.



**Slika 6 Logo Kandit**

Izvor: Facebook stranica Kandit, 2021.

„Od 2011. godine Kandit postaje članicom Mepas grupe i time započinje proces implementacije nove filozofije koja će poduzeću osigurati status respektabilnog igrača na tržištu konditorskih proizvoda. Stoga je 2013. godine započela izgradnja nove tvornice Kandita u Nemetinu, sa svrhom postizanja bolje efikasnosti i tehnoloških mogućnosti za proizvodnju i pakiranje visokokvalitetnih proizvoda.“ (Kandit.hr, 2021. *Povijest Kandita*)

Uz poslovni uspjeh koji je dio korporativnih vrijednosti poduzeća Kandit, briga o okolišu i zajednici također je dio korporativne vrijednosti. Stoga se, između ostalog, korporativnim

načelima ističu međusobno poštivanje i povjerenje te timski rad kao bitne odrednice uspješnog poslovanja.

Uspješnom poslovanju doprinose i neprekidna ulaganja u razvoj jer se na taj način nastoji povećati konkurentnost, poticati razvijanje inovacija te širenje na nova tržišta. U središtu poslovanja se nalazi potrošač, ispituju se potrebe i želje potrošača te se proizvodi prilagođavaju njima.

Može se istaknuti vizija Kandita „da stvara i obogaćuje trenutke opuštanja, uživanja i zadovoljstva, te misija koja 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.“ (Kandit.hr, 2021., *Misija i vizija*)

## **4. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U KONDITORSKOJ INDUSTRIJI U RH**

U ovom dijelu rada prikazati će se upravljanje marketinškim spletom u dva najveća poduzeća u konditorskoj industriji u Hrvatskoj: Kraš d.d. i Kandit d.o.o.

### **4.1. Upravljanje marketinškim spletom u poduzeću Kraš d.d.**

#### **4.1.1. Marketinški ciljevi i strateški marketing**

Vodeći se činjenicom da ciljevi poduzeća proizlaze iz postavljene misije i vizije poduzeća te da moraju biti mjerljivi, realni, predstavljati izazov, ali biti i realni te fleksibilni, Kraš je svoje poslovne planove usmjerio prema jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, te jačanju svih poslovnih aktivnosti kako bi postigao što veće zadovoljstvo svojih kupaca i potrošača.

Pri tome, ističu da unatoč kontinuiranom rastu konkurencije sa stranih tržišta koja se pojavljuje na tržištu RH, poduzeće ostvaruje stabilan organski rast. „Brži rast inozemne prodaje u odnosu na domaću rezultat je orijentacije poduzeća na povećanje izvoza i rasta uvoza konditorskih proizvoda u Hrvatsku. Glavni generator rasta izvozne prodaje su tržišta srednje i istočne Europe na kojima je kompanija tradicionalno prisutna, te zadnjih godina sve značajniji porast izvoza na tržišta zapadnoeuropskih zemalja i SAD-a“ (Poslovni.hr, 2021.)

Konstantno ulaganje u razvoj asortimana te plasiranje novih proizvoda sa naglaskom na inovativne proizvode, jedno je od značajnijih obilježja poslovanja ovog poduzeća. Tu se svrstava i otvaranje čokobarova koji predstavljaju određeni marketinški iskorak s ciljem osmišljavanja novog koncepta kako komunicirati sa tržištem, a pri tome naglasak staviti na visoku kvalitetu proizvoda.

„Strateški marketing može se pojmiti kao skup aktivnosti koje su presudne za uspješnije pozicioniranje proizvoda u svijesti potencijalnih kupaca, što se postiže detaljnim procesom segmentiranja, odabira ciljnog tržišta te pozicioniranja.“ (Kotler, 2014:50) Strateški marketing ima moć utjecati na svijest i ponašanje potrošača te njihovu odluku o kupnji i mišljenju o proizvodu ili poduzeću koje je stavilo taj proizvod na tržište. Kroz SWOT analizu, segmentaciju tržišta i strategiju pozicioniranja i diferencijacije prikazati će se kako strateški marketing provodi poduzeće Kraš.

## **SWOT analiza**

„Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.“ (Buntak i sur., 2013:17)

Slijedom navedenog, SWOT analizom identificirani su najbitniji čimbenici iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća Kraš, s naglaskom da unutarnje okruženje obuhvaća snage i slabosti poduzeća dok slabosti i prijetnje poduzeća spadaju pod vanjsko okruženje te na njima poduzeće mora poraditi.

**Snage:** veliki broj proizvodnih linija, pokrivenost tržišta, proizvodnja s dugom tradicijom, organizirani marketing, adekvatno obučena radna snaga, prepoznatljiva marka, niski troškovi poslovanja, istraživanje i razvoj pokriveno dobrim vodstvom, brza prilagodljivost promjenama i slično.

**Slabosti:** profitna marža je niska, konkurentska pozicija je slaba, pojava konflikata unutar poduzeća, određeni sementi imaju loš marketinški plan, troškovi proizvodnje rastu i slično.

**Prilike:** veliki broj proizvodnih linija, širenje core biznisa, otkrivanje novih tržišnih segmenata, diverzifikacija poslovanja, širenje na strana tržišta, vodeći položaj određenih proizvoda na tržištu u istom segmentu, prepoznatljiva marka proizvoda i slično.

**Prijetnje:** povećan broj proizvođača na domaćem tržištu, rast konkurencije sa stranih tržišta, mijenjaju se želje i ukusi potrošača, pojava ekonomskih kriza, usporeni rast tržišta i slično.

## **Segmentacija tržišta**

Prilikom odabira ciljanog tržišta, poduzeće Kraš se vodi sljedećim demografskim i psihografskim kriterijima:

**Demografski:** promatrajući tržište poduzeće Kraš došlo je do zaključka da su potrošači njihovih proizvoda uglavnom starije životne dobi, a njihova želja je bila pokriti želje i potrebe šireg segmenta potrošača stoga su se fokusirali i na potrošače mlađe životne dobi.

**Psihografski:** ubrzan i dinamični način života osoba mlađe životne dobi ukazao je na naviku konzumiranja lako dostupnih i brzo potrošnih proizvoda. Navedene osobe su također i niže platežne moći stoga treba biti pažljiv prilikom kreiranja cijena.

## **Strategija pozicioniranja i diferencijacije**

Prepoznatljiva marka poduzeća i proizvoda kojima se Kraš može pohvaliti te tradicija proizvodnje i kvalitete, omogućuju prednosti u odnosu na konkurenciju prilikom pozicioniranja na tržište. Navedeno omogućava i razvijanje distribucije novim kanalima poput kafića i kioska, s obzirom da su postojeći kanali distribucije sigurni. Širenjem na nove kanale distribucije omogućit će se dostupnost proizvoda potrošačima iz novog segmenta.

### **4.1.2. Marketinški splet**

Marketinški splet tvrtke Kraš d.d. čine proizvod, cijena, promocija i distribucija. Navedene elemente poduzeće kombinira sa ciljem postizanja marketinških ciljeva. U nastavku su pojedini elementi detaljnije razrađeni.

#### **4.1.2.1. Proizvod**

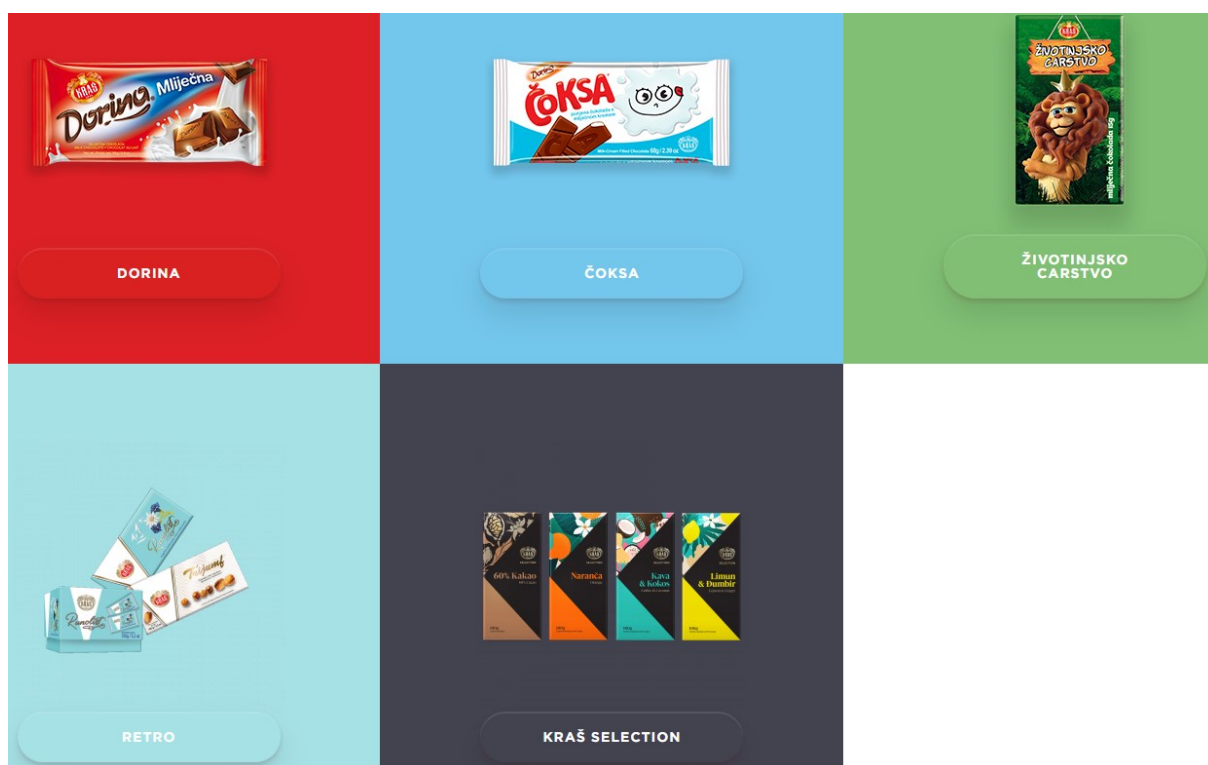
Asortiman proizvoda Kraša je širok i dubok, svaki od proizvoda je prepoznatljiv po kvaliteti i tradicionalnoj proizvodnji. Ovo poduzeće je jedno od rijetkih koje pripada prehrambenoj industriji, a da pokriva proizvodnju sve tri grupe konditorskih proizvoda (kakao proizvode, kekse i vafle te bombonske proizvode) stoga se i asortiman proizvoda dijeli u tri grupe:

- kakao proizvodi – čokolade i bombonijere,
- keksi, vafli i čajna peciva,
- bombonski proizvodi.



„Kraš teži ka tome da se njihovi proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Poznato je da vanjšina proizvoda privlači kupca, stoga dosta sredstava ulažu u pakiranje vlastitih proizvoda, kako bi privukli kupce, ambalaža ima ulogu da zaštiti proizvod, te da pruži odgovarajuće informacije o proizvodu koji će pomoći kupcu da se opredijeli za kupovinu baš tog proizvoda.“ (prema Obradović, 2015:31)

Kraševe vrhunske čokolade kreirane su za prave poznavatelje slastica budući da su rađene od prvoklasnih zrna kakaovca, a kako su vrhunske Kraševe čokolade, uvijek bile sinonim za kvalitetu kojoj se neupitno vjeruje, a novo ime i novi vizualni identitet dobile su još 1996. godine, kada je predstavljena Dorina.

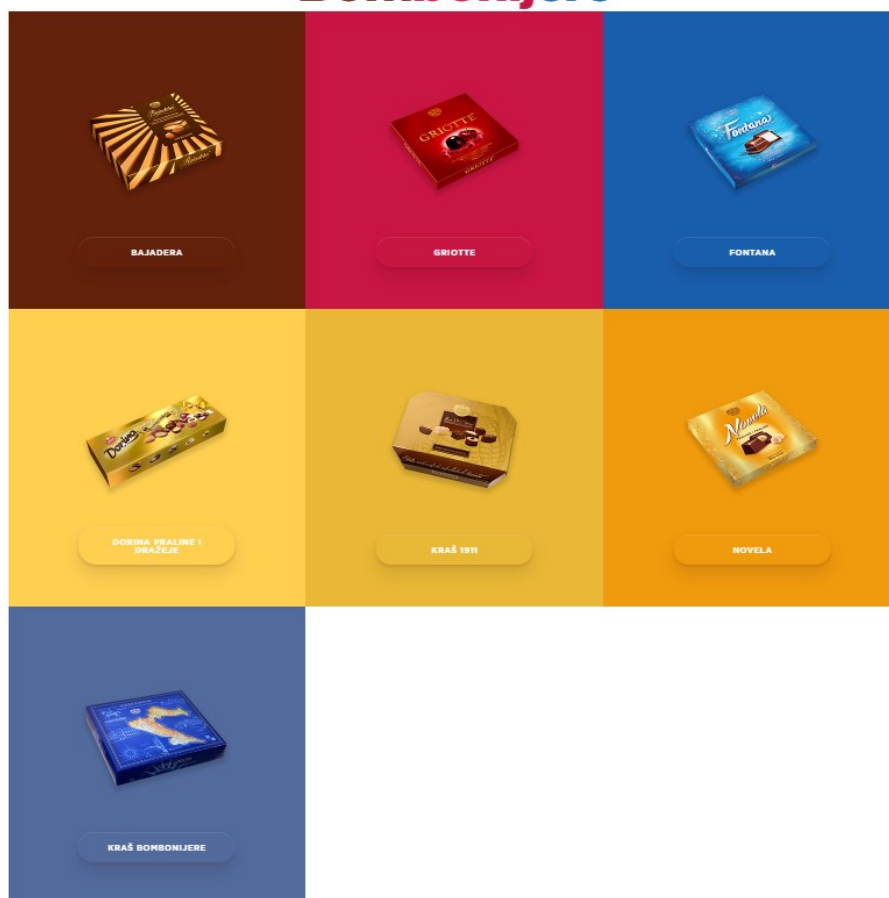


**Slika 7 Asortiman Kraš čokolada**

Izvor: Kras.hr, 2021.

Kraševe bombonijere predstavljaju originalne okuse dosljedne kvaliteti i raznolikosti okusa. „Kraševe bombonijere, kao odraz tradicije i majstorstva u izradi slastica predstavljaju idealan poklon i suvenir koji najbolje čuva okus Hrvatske.,, (Kraš.hr, 2021. *Proizvodi*)

## Bombonijere

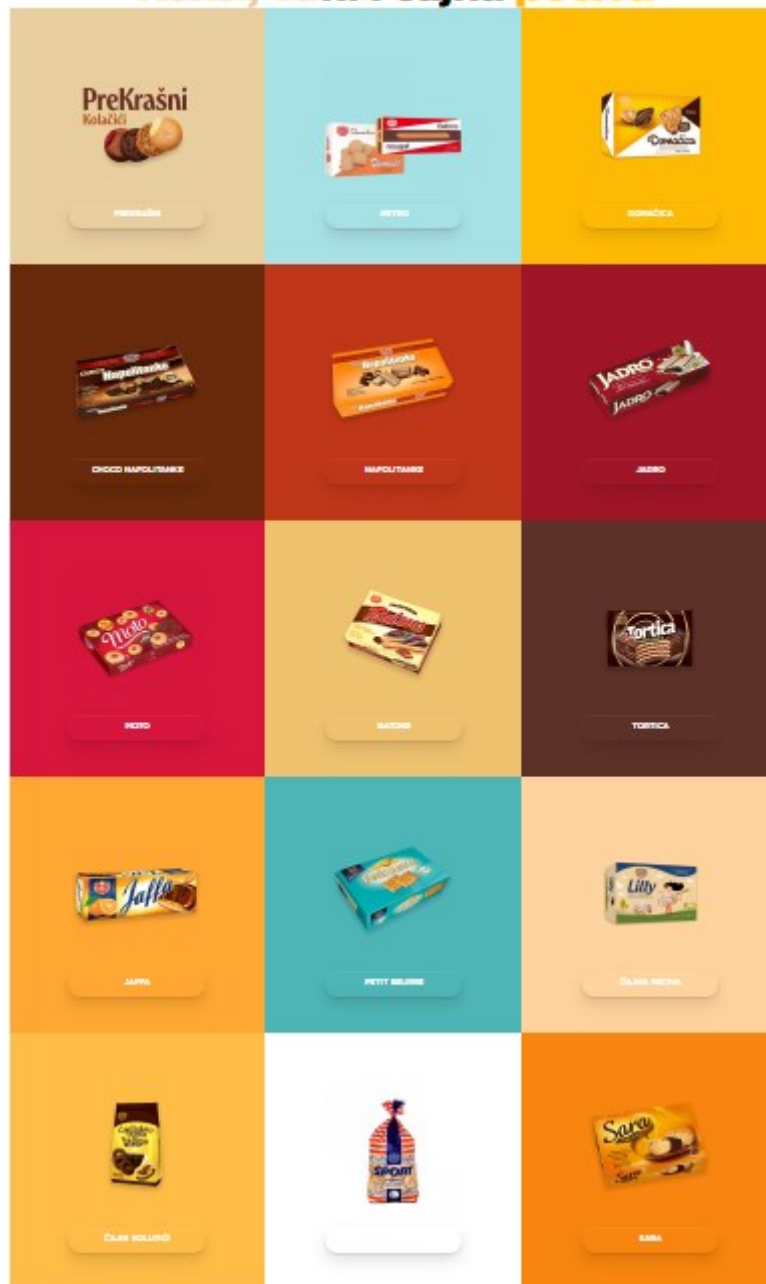


**Slika 8 Asortiman Kraš bombonijera**

Izvor: Kras.hr, 2021.

Pri izradi kesa, vafla i čajnih peciva birani su isključivo prirodni sastojci poput jaja, meda, žitarica i maslaca, a rađeni su prema receptima tradicionalne domaće kuhinje. „Raznolikošću boja, okusa i oblika, bomboni privlače i male i velike.“ (Kraš.hr, 2021. *Proizvodi*)

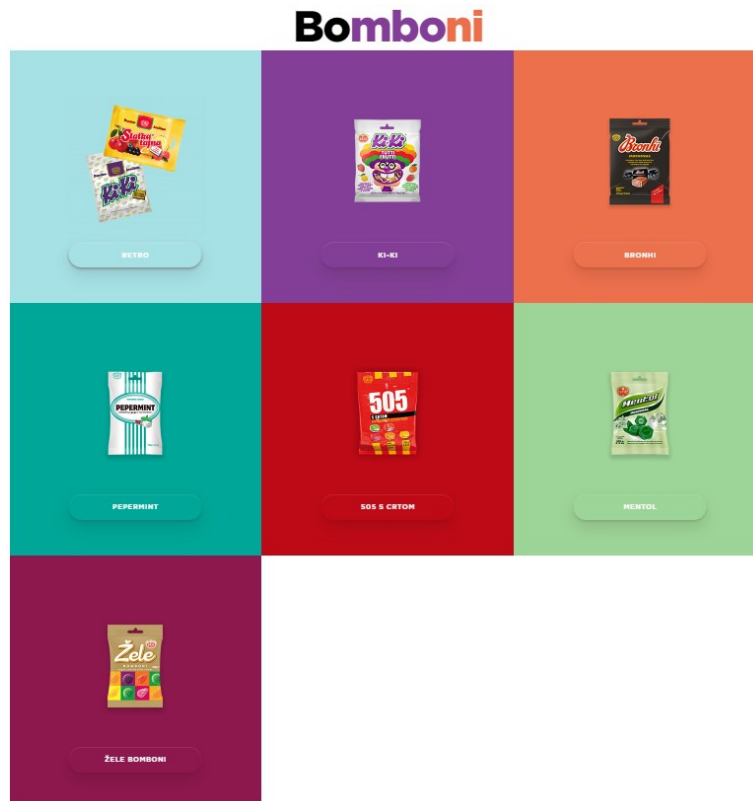
## Keksi, vafli i čajna peciva



Slika 9 Asortiman Kraš keksa, vafli i čajnih peciva

Izvor: Kras.hr, 2021.

„Kraševi bombonski brandovi poznati su i omiljeni već generacijama.“ (kras.hr, 2021. *Proizvodi*)



**Slika 10 Asortiman Kraš bombona**

Izvor: Kras.hr, 2021.

Upravljanje kvalitetom važno je u svakom segmentu pa tako i u prehrambenom sektoru. Dodatan doprinos i značaj prikazuju certificirani sustavi upravljanja kvalitetom poput normi ISO 9001. Kraš se može pohvaliti da je prvi certifikat dobio prije 20 godina. Kontinuirano tijekom svih godina radilo se na nadogradnji sustava u cilju zadovoljavanja zahtjeva potrošača.

„Ispunjenjem zahtjeva kvalitete, zdravstvene ispravnosti i sigurnosti hrane, kao i zahtjeva u području zaštite okoliša Kraš je izgradio integrirani sustav upravljanja koji danas obuhvaća norme ISO 9001, ISO 14001, IFS, HACCP, košer i halal.“ (Kraš.hr, 2021. *Upravljanje kvalitetom*)

Sustavi kontrole uspostavljeni su usvajanjem raznih politika poput politike kvalitete, okoliša te energetske učinkovitosti, a zasnivaju se na ciljevima poslovanja. Bit je u stalnom nadzoru i analiziranju. Na taj način se provode planovi samokontrole, unutarnje prosudbe, prosudbe kod dobavljača, provjere i ocjene vanjskih neovisnih certifikacijskih tijela te, povremeno, stalnih ili potencijalnih kupaca.

U kategoriji robe široke potrošnje, proizvodi Kraša prepoznatljivih brendova, nalaze se u samom vrhu. „Za svoj uspješan rad i kvalitetu Kraš osvaja brojna odličja i međunarodna priznanja, a Bajadera i Griotte nositelji su oznaka Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta, što potvrđuje da su dostojni predstavnici zemlje u svijetu. Dugoročni planovi i strategije Kraša i dalje su usmjereni istom cilju koji uključuje dodatno jačanje tržišne pozicije vodećih brandova, povećanje proizvodnje i prodaje, izvoz na nova tržišta, uz održavanje financijske stabilnosti kompanije.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Kako bi zadržao svoju poziciju lidera, Kraš sustavno provodi i značajne investicijske cikluse, što se nastavilo kroz prethodnu i ovu godinu. „Najznačajnije investicije tijekom 2020. godine odnose se na novu modernu liniju u Tvornici kakao proizvoda koja će omogućiti još bolju kvalitetu proizvoda Životinjsko carstvo te razvoj novih proizvoda. U Karolini je fokus bio na završavanje nove linije za proizvodnju Moto keksa kojom su povezani proizvodni procesi i značajno podignuta efikasnost proizvodnje. U Miri a.d. iz Prijedora, članici Kraš Grupe u rad je puštena nova linija za proizvodnju, koja je ove godine lansirala novu liniju proizvoda Prekrašnih kolačića. U 2020. godini Kraš Grupa lansirala je nekoliko novih proizvoda među kojima se posebno ističu čokoladice Milkysy te novi okusi i novi dizajn Dorina čokolada s keksima.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Nadalje, uspješni projekti koje Kraš provodi godinama, dokazuju da Kraš radi na postizanju i održavanju kvalitete svojih proizvoda. Primjerice, posebno se ističe „cobranding Dorina čokolada i Domaćica čajnog peciva uvođenjem nove uspješnice Dorina Domaćica tamna i Dorina Domaćica malina koje je prelivena bijelom čokoladom. Paleta zlatnih Dorina čokolada proširena je proizvodom Dorina speculaas. U kategoriji impulsa paleta proizvoda čokolada Životinjsko carstvo proširena je punjenim čokoladama Milkysy mlijeko, Kraš express i keks. U kategoriji prelivenih čajnih peciva Domaćica je dobila zimski okus medenjaci.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Poseban značaj se pridaje poslovanju s partnerima iz lokalne zajednice. Naime, odgovorno ponašanje u lancu opskrbe doprinosi razvoju lokalnog gospodarstva. „Većina dobavljača koji čine lanac opskrbe su lokalni dobavljači. 60% količina potrebnih sirovina nabavlja se na hrvatskom tržištu, a 100% višnje u alkoholu, prepoznatljiv sastojak Griotte, koristi se iz vlastitih nasada. Više od 90% ambalaže nabavlja se na hrvatskom tržištu, a dobavljači ambalaže su često mala i srednja poduzeća u manjim sredinama čime se potiče razvoj tih sredina i zaposlenost.“ (Kraš.hr, 2021. *Upravljanje kvalitetom*)

#### **4.1.2.2. Cijena**

Cijene proizvoda u Krašu oblikuju se prema kvaliteti proizvoda, odnosno prema segmentu potrošača kojem je proizvod namijenjen. Na oblikovanje cijene utječe i konkurencija, troškovi proizvodnje i slični ostali čimbenici. Duga tradicija proizvodnje Kraševih proizvoda utječe na spremnost potrošača da izdvoje nešto više novaca za ove proizvode naspram konkurencije. Cijene proizvoda variraju ovisno o pakiranju proizvoda, odnosno njegovoj veličini. Proizvodi su zastupljeni na cijelom tržištu i u svim prodajnim kanalima po pristupačnim cijenama za potrošače. Na pristupačnost cijene utječu i česte promocije i sniženja proizvoda što Kraševe proizvode čini cjenovno prihvatljivima za većinu stanovništva.

#### **4.1.2.3. Distribucija**

Kako se ističe u Godišnjem konsolidiranom izvješću Kraš grupe istaknuti su podaci o godišnjoj proizvodnji i distribuciji te je naglašeno da: „godišnja proizvodnja Kraš Grupe iznosi gotovo 35.000 tona, a glavna smjernica strateškog plana prodaje definirana je ostvarivanjem istog omjera plasmana proizvoda na domaća i strana tržišta. Tako je u 2020. godini Kraš oko 60% svoje proizvodnje plasirao na domaće tržište, a ostatak na tržišta regije i sva značajna svjetska tržišta s naglaskom na prekomorska tržišta Amerike, Australije, Kanade i Saudijske Arabije, a tijekom protekle godine započela je suradnja s kupcem iz Katara.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Kako bi distribucija proizvoda bila što uspješnija, provode se razna istraživanja tržišta stoga Kraš surađuje sa istraživačkim agencijama te kroz panel trgovine na malo prati stanje na tržištu, odnosno što i gdje kupci kupuju, po kojoj cijeni i u kojem obimu. Na ovaj način se definira budući razvoj, prate aktivnosti konkurencije te razvijaju brendovi. Prati se i zadovoljstvo kupaca Kraševim proizvodima odnosno njegovim brendovima.

„Kategoriju čokolada karakterizira dinamičnost i inovativnost. U skladu s tim, prateći kretanja unutar kategorije, na tržište su izašle nove čokolade i to u raznim segmentima. U skladu s tržišnim kretanjima, koristeći snagu brandova iz kategorije čokolada i keksa, brand Dorina obogaćen je novim čokoladama Dorina Domaćica. Dorina čokolade su sastavni dio Kraševe prigodne ponude. U sklopu prigodnog programa za Uskrs lansirane su atraktivne čokolade Dorina milky puffs 80g i 240g.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Ovim aktivnostima Kraš je pridonio rastu kategorije čokolade te uvećao svoj količinski i vrijednosni tržišni udio.

#### **4.1.2.4. Promocija**

Kraš kontinuirano radi na promotivnim aktivnostima, u 2020. godini fokus je bio na jačem promoviranju putem kataloških objava. Pojavom korona virusa prodajna politika bila je primorana prilagoditi se situaciji te aktivnostima konkurencije. Plasirani su neki od novih proizvoda poput: „, nove range „zlatna“ Dorina sa keksom od rujna, XXL ponude od lipnja, nove Životinjsko carstvo čokoladice milksy impulse od rujna, nove Napolitanke 420g, Batons kakao-mlijeko, Domaćicu tamnu sa bijelom čokoladom, atraktivne prigodne ponude za blagdane.“ (Kraš.hr, 2021. *Godišnje izvješće*)

Uz razvoj novih, posebna se pozornost posvećuje i unaprjeđenju postojećih proizvoda kroz redizajn, inovaciju ambalaže i pakiranja, te boljoj prezentaciji na prodajnim mjestima. Najznačajnije marketinške aktivnosti dešavale su se većinom u drugoj polovici godine, kao što je gore navedeno, fokus je bio na Dorina proizvodima, Životinjsko carstvo čokoladicama te blagdanskim prigodnim asortimanom.

## **4.2. Upravljanje marketinškim spletom u poduzeću Kandit**

### **4.2.1. Marketinški ciljevi i strateški marketing**

U konkurentnom poslovnom okruženju, Kandit kontinuirano radi na sustavnom unapređenju poslovanja i kvalitete proizvoda, efikasnom upravljanju troškovima, kontinuiranoj inovativnosti i fleksibilnosti u smjeru zahtjeva potrošača i prehrambenih trendova, uvažavajući pri tome različitosti pojedinih tržišta. Preduvjet rasta i razvoja, ističu, svakako su investicije i kontinuirano ulaganje u nove projekte, a najznačajniji projekti usmjereni su na tehnološko unapređenje procesa proizvodnje čime se osigurava podloga za optimizaciju troškovne učinkovitosti i povećanje kapaciteta.

Poduzeće Kandit fokusirano je na inoviranje proizvoda i tehnološki napredak u skladu s postavljenom politikom održivog razvoja. U samom razvoju novih proizvoda, planira nastaviti sa proizvodnjom proizvoda u domeni „zdrave“ prehrane, ali i dalje razvijati program čokolada, pralina i bombona koji još uvijek preferira veći dio tržišta.

Kao što je ranije istaknuto, strateški marketing predstavlja niz aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod što bolje pozicionirao u svijesti potencijalnog kupca i u konačnici da bi kupac kupio proizvod i stvorio svijest o samoj tvrtki ili brandu, stoga će se prikazati kako strateški marketing provodi poduzeće Kandit.

Sustavnim praćenjem tržišne dinamike može se doći do uspješne marketinške strategije. Portfolio analizom može se doći do jasne i objektivnu slike postojećeg stanja, te pružiti dobra podloga za poslovno odlučivanje. Nadalje, prema Radočaj (2020:19) „SWOT analiza je jednostavna i široko primjenjiva, za njeno provođenje nisu potrebni veliki resursi, a omogućuju uporabu i na različitim organizacijskim razinama. Korisnost SWOT analize temelji se na iskorištavanju snaga i prilika i minimiziranju slabosti i prijetnji za poduzeće.“

#### **SWOT analiza**

U cilju izrade kvalitetne marketing strategije, neovisno da li se radi o proizvođaču, pojedincu ili nekom trećem, bitno je napraviti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. U nastavku je prikazana SWOT analiza poslovnog subjekta Kandit.

#### **Snage:**

- 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

#### **Slabosti:**

- 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:**

- 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

## **Prijetnje:**

- 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.

## **Segmentacija tržišta**

Kandit je na tržištu prisutan u više kategorija konditorskog programa, a kvalitetom i dobro definiranom cjenovnom politikom ostvaruje visoke tržišne udjele s nekoliko proizvoda, koji su i tradicionalno top selleri. Unatoč sve jačoj konkurenciji domaćeg proizvođača te snažnim trade marketing aktivnostima jedne od najjačih multinacionalnih kompanija u kategoriji čokolada, Kandit ostvaruje godinama dobre prodajne rezultate.

Kvaliteta programa, poslovnost i konkurentnost pozicionirali su Kandit kao odličnog partnera za nekoliko vodećih europskih trgovačkih lanaca i taj segment poslovanja se iz godine u godinu širi, kroz nove proizvode ili nova tržišta. Uz čvrste tržišne pozicije s vlastitim brendovima na hrvatskom i izvoznim tržištima, proizvodnja PL programa dobar je balans za osiguranje potpunosti kapaciteta. Iznimno visoko su postavljeni zahtjevi trgovačkih lanaca u pogledu zadovoljavanja kriterija sustava upravljanja sigurnošću prehrambenih proizvoda, definirali su i Kandit kao tvrtku koja ispunjava sve zahtjeve koje propisuju određene norme.

Čokoladama No Guilt privučen je novi segment potrošača na tržištu – svi oni koji žive zdravo i žele se zasladiti, ali bez unošenja šećera. Zbog izuzetno dobrih reakcija potrošača i odličnih prodajnih rezultata, asortiman je obogaćen novim okusom. Osim čokolada, u potpunosti bez šećera, na tržište su plasirane čokolade bez umjetnih sladila i sa 30% manje šećera.

## **Strategije pozicioniranja i diferenciranja**

Kandit redovito prati i predstavlja nove trendove na tržištu. Nakon što su potrošači prepoznali kvalitetu proizvoda odlučili su Kandi čokolade osvježiti novim izgledom – atraktivnom ambalažom koja daje uočljiv i jedinstven blok na policama. Stoga je odrađen Relaunch čitave linije velikih i malih Kandi čokolada, na tržište su plasirani novi okusi, kao i gramature čokolada u skladu sa svjetskim tržišnim trendovima.

Trend brzog života zahtjeva proizvode koji se brzo konzumiraju, lako su dobavljivi i koji su praktični, stoga se Kandit usmjerio i na razvoj co-pack proizvoda koji će svojim dizajnom i praktičnosti biti u korak sa suvremenim trendovima života i navikama potrošnje slatkih proizvoda. U budućem razdoblju mogli bi zaživjeti copack proizvodi čoko banana, rum pločice ili slični proizvodi u poznatim trgovačkim lancima.

Osim razvojem i prodajom vlastitih marki, Kandit se pozicionirao kao kvalitetni partner u proizvodnji PL proizvoda. Proizvodnju za velike europske trgovačke lance svake godine proširuje s novim proizvodima ili postojeće proizvode distribuira na nova tržišta gdje retailer-i, s kojima ima ugovor, djeluju.

Razvojni ciljevi Kandita u segmentu PL proizvoda i nadalje ostaje u dostizanju visokih svjetskih standarda i poslovanje na globalnom tržištu. Sudjelovanjem na međunarodnim tenderima tvrtki poput REWE-a, Kauflanda, Lidla i ostalih tvrtki, spoznaju se trenutne mogućnosti Kandita, prilike za razvoj novih proizvoda, ideje na koje se treba usmjeriti ili potrebe za ulaganjem u cilj postizanja daljnjeg rasta, povećanja produktivnosti i inovativnosti same tvrtke i proizvoda.

Vezano za PL proizvode, Kandit je već dugo prisutan na lokalnom tržištu i kao priznanje kvalitete, sposobnosti prihvaćanja suvremenih trendova konditorskog tržišta i prilagodbe tržišnim zahtjevima, nastavlja se ekspanzija na nova tržišta u cilju osiguranja daljnjeg rasta.

### **4.2.2. Marketinški splet**

#### **4.2.2.1. Proizvod**

Poduzeće Kandit se uspješno prilagođavalo zahtjevima potrošača, odnosno tržišta, dugi niz godina i stvorio je prepoznatljivost određenih proizvoda poput bombona Mentol Zeleni, Rum

pločica i Čokolade za kuhanje. Time dokazuje prepoznatljivu tradiciju i kvalitetu izrade svojih proizvoda.



**Slika 11 Proizvodni asortiman Kandit proizvoda**

Izvor: Kandit web stranica, 2021.

„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 Sugar 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.“ (Radočaj, 2020:19)

## **Kvaliteta proizvoda u asortimanu**

Kako bi se postigla kvaliteta proizvoda u asortimanu, poduzeće Kandit na prvo mjesto stavlja sigurnost radnika, opreme i okruženja. Naime, provodeći mjere sigurnosti tokom cijele putanje proizvoda i samoj lokaciji tvornice, osigurava se zaštita proizvoda od namjerne kontaminacije. Kvaliteti proizvoda doprinosi i uporaba ekološki prihvatljivih materijala te primjena ekoloških postupaka, posebna pažnja se pridaje racionalnoj upotrebi 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.“ (Kandit.hr, 2021., *Politika kvalitete*)

Nadalje, neprekidnim poboljšavanjem proizvoda radi se na razvoju i napretku poduzeća, a samim time dolazi se i do poboljšanja radnih uvjeta poslovanja koja se ostvaruju preispitivanjem sustava kvalitete te ulaganjima u infrastrukturu i pogone. Ulaže se i u obuku radnika te se potiče timski rad kako bi se stvorila ugodna radna atmosfera.

Sve navedeno je doprinijelo lansiranju brojnih novih proizvoda, novih dizajna i okusa. Tako i započinje priča o Čokoladi sa cijelim lješnjacima (s 30% manje šećera), koja se nastoji plasirati 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.

U suradnji s renomiranim svjetskim retail-erima zajedno se postavljaju čvrsti temelji dugoročne suradnje koja uključuje daljnje širenje Kanditovog poslovanja te preuzimanje liderske pozicije u konditoraju na tržištima Adria regije.

Vezano za PL proizvode, uvedeni su kvalitativni certifikati RSPO, Fairtrade i Rainforest Alliance čime se kvaliteta i image proizvoda usklađuju sa svjetskim trendovima.

„RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) – teži promoviranju i rastu korištenja održivih proizvoda iz palmina ulja korištenjem globalnih certifikacijskih normi i uključivanjem dionika. Potreba koja je prepoznata od strane RSPO je zaštita industrije i lanca opskrbe koji su ugroženi širenjem indiskriminiranog palmina ulja, čija nekontrolirana proizvodnja stavlja u rizik važna prašumska područja ili područja koja su prije korištena za proizvodnju hrane, a

zatim pretvorena u područja za proizvodnju palmina ulja.“ (DNV, 2021) Za potrošače predstavlja prednost imati garanciju o proizvodu i potvrdu da je palmino ulje koje je korišteno u procesu proizvedeno na održiv način.

„FT (*Fair trade*) je naziv za oblik nadzirane trgovine, pri kojoj su cijene za proizvode koje se plaćaju proizvođačima obično više od cijena na svjetskom tržištu. Na taj način se želi proizvođačima omogućiti veći i pouzdaniji prihod u odnosu na konvencionalnu trgovinu. Pokret zagovara plaćanja fer cijena za proizvode, kao i poštovanje socijalnih i ekoloških standarda u proizvodnji.“ (Tportal, 2011.)

*Rainforest Alliance* je međunarodna neprofitna organizacija sa ciljem stvaranja bolje budućnosti za ljude i prirodu. Organizacija na globalnoj razini promiče uvođenje održivih poljoprivrednih praksi s ciljem da potiče održivu transformaciju između poslovanja, poljoprivrede i šuma na način da odgovorno poslovanje postane normalno. Ovaj certifikat je potvrda da kakaovac isključivo dolazi sa *Rainforest Alliance Certified* plantaža i farmi koje ispunjavaju standarde za održivu poljoprivredu koja štiti divljine, vodene putove, staništa divljih životinja te prava i dobrobit radnika, njihovih obitelji i zajednice.

Nadalje, ističu da investicijama u proizvodnju se povećava kvaliteta proizvoda, ostvaruju se uštede u energentima i poboljšava sigurnost na radu. Uz to, dio ulaganja vezan je i na poboljšanje sigurnosti vezano uz accidente na način da se maksimalno smanji ne samo mogućnost accidenta, nego i mogući utjecaj na okoliš ako do njega dođe.

#### **4.2.2.2. Cijena**

Redovito praćenje kretanja cijena sirovina i reagiranje u pravom trenutku ključno je kako bi se umanjio potencijalni rizik tržišne nabave. Naime, gubitak iz neplaniranog povećanja cijena repromaterijala, mora se nadoknaditi na drugim strateškim područjima što može dovesti do poremećaja u poslovanju Kandita.

Jedna od strateških mjera u upravljanju cjenovnim rizikom je razvijanje partnerskih odnosa sa dobavljačima, povećanje volumena nabave bez ugrožavanja optimalnog nivoa zaliha, proizvodnje i likvidnosti te pronalaženje alternativnih rješenja u odabiru repromaterijala i dobavljača.

#### **4.2.2.3. Distribucija**

Vodeći se činjenicom da 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. Distribucijski kanali mogu biti izravni i neizravni. Kada se proizvod prodaje krajnjem potrošaču, radi se o izravnim kanalima, a kada je prodaja putem posrednika ili distributera, radi se o neizravnim kanalima. „Poslovni subjekt Kandit primjenjuje neizravni kanal distribucije te zajedno sa svojim poslovnim partnerima, odnosno distribucijskim centrima u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, Sloveniji, Austriji, Švicarskoj, Crnoj Gori, Makedoniji i SAD-u, uspješno opskrbljuje hrvatsko i inozemno tržište.“ (Radočaj, 2020:51) S obzirom da je područje distribucije poprilično razvijeno i pokriva široko područje, nije potrebno primarno širenje na druga tržišta.

#### **4.2.2.4. Promocija**

Strategija promocije ima zadaću uspostaviti komunikaciju između proizvođača i potrošača te oglašavanjem kupcima i potrošačima skrenuti pozornost na proizvod i stvoriti naklonost prema proizvodu. Ovom strategijom želi se informirati tržište i podsjetiti o vrijednosti i brendu Kandit proizvoda, te time utjecati na kupovne odluke potrošača.

Kandit provodi razne sezonske kampanje za vrijeme određenih praznika prilikom čega ističe promotivni asortiman proizvoda poput Kandit Summer Collection 2021, Kandit for you – Valentines Day 2021, Back to school 2020, Slatkići, Kandit Božić 2020 te Kandit Uskrs 2021.

## 5. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada bio je pojmovno približiti upravljanje proizvodima krajnje potrošnje i pojasniti njihovu primjenu na primjeru vodećih poduzeća u konditorskoj industriji RH Kraš d.d. i Kandid d.o.o. poduzeća. Svaki element upravljanja ima svoje specifičnosti i drugačiju ulogu na tržištu. Za poslovni subjekt, optimalna kombinacija elemenata bila bi ona koja bi adekvatno zadovoljila potrebe i želje potrošača uz minimalne troškove.

Strateški marketing predstavlja niz aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod što bolje pozicionirao u svijesti potencijalnog kupca i u konačnici da bi kupac kupio proizvod i stvorio svijest o samoj tvrtki ili brandu, stoga je prikazano kako strateški marketing provode vodeća poduzeća u hrvatskoj konditorskoj industriji Kraš d.d. i Kandid d.o.o.

Poduzeće Kandid fokusirano je na inoviranje proizvoda i tehnološki napredak u skladu s postavljenom politikom održivog razvoja, dok vodeći se činjenicom da ciljevi poduzeća proizlaze iz postavljene misije i vizije poduzeća te da moraju biti mjerljivi, realni, predstavljati izazov, ali biti i realni te fleksibilni, poduzeće Kraš je svoje poslovne planove usmjerio prema jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, te jačanju svih poslovnih aktivnosti kako bi postigao što veće zadovoljstvo svojih kupaca i potrošača.

Kraševi brandovi godinama drže vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama te se nalaze među najjačim markama u kategoriji robe široke potrošnje. Cijene proizvoda u Krašu oblikuju se prema kvaliteti proizvoda, odnosno prema segmentu potrošača kojem je proizvod namijenjen. Glavna smjernica strateškog plana prodaje definirana je ostvarivanjem zacrtanog omjera plasmana proizvoda na domaća i strana tržišta. Oko 60% svoje proizvodnje plasira na domaće tržište, a ostatak na tržišta regije i sva značajna svjetska tržišta s naglaskom na prekomorska tržišta. Kraš kontinuirano radi na promotivnim aktivnostima, u 2020. godini pojačane su promotivne aktivnosti uz značajan rast broja kataloških objava. Uz razvoj novih, posebna se pozornost posvećuje i unaprjeđenju postojećih proizvoda kroz redizajn, inovaciju ambalaže i pakiranja, te boljoj prezentaciji na prodajnim mjestima.



Kandit je na tržištu prisutan u više kategorija konditorskog programa, a kvalitetom i dobro definiranom cjenovnom politikom ostvaruje visoke tržišne udjele s nekoliko proizvoda, koji su i tradicionalno top selleri. Unatoč sve jačoj konkurenciji domaćeg proizvođača te snažnim trade marketing aktivnostima jedne od najjačih multinacionalnih kompanija u kategoriji čokolada, Kandit ostvaruje godinama dobre prodajne rezultate. 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. Kandit je kroz svoju povijest imao, ali i još uvijek ima širok asortiman proizvoda kojima se prilagođavao zahtjevima tržišta (potrošača). Pojedini proizvodni postali sinonim imena, kvalitete i okusa. Poslovni subjekt Kandit primjenjuje neizravni kanal distribucije te zajedno sa svojim poslovnim partnerima, odnosno distribucijskim centrima u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, Sloveniji, Austriji, Švicarskoj, Crnoj Gori, Makedoniji i SAD-u, uspješno opskrbljuje hrvatsko i inozemno tržište. Distribucija Kandita vrlo je razvijena i razgranata tako da se u tom vidu za sada ne preporuča širenje. Kandit provodi razne sezonske kampanje za vrijeme određenih praznika prilikom čega ističe promotivni asortiman proizvoda.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marija Mandić**

**Matični broj studenta: 0016120778**

**Naslov rada: Upravljanje proizvodima krajnje potrošnje**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

12.09.2021.

\_\_\_\_\_

## 7. LITERATURA

1. Buntak, K., Droždek, I., Sesar, V. (2013). *Poslovno upravljanje*, praktikum, Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
2. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1991). *Marketing*. Europsko izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
3. DNV (2020). *RSPO certifikacija*, dostupno na: <https://www.dnv.hr/services/rspo-certifikacija-63514> pristupljeno 30.08.2021.
4. Golomerić, V. (2019). *Marketing miks na primjeru tvrtke Ledo d.d.*, završni rad, Šibenik: Veleučilište u Šibeniku
5. Grbac, B., Meler, M. (2007). *Planiranje marketinških aktivnosti – preduvjet uspješnog razvoja*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
6. Hrgović, S. (2020). *Strategijska analiza poduzeća Kraš d.d.*, diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
7. Kandid (2021.) *O nama*, dostupno na (<https://www.kandit.hr/hr/o-nama/povijest-kandita/>) pristupljeno 03.09.2021.
8. Kandid.hr (2021.) *O nama, politika kvalitete*, dostupno na (<https://www.kandit.hr/hr/o-nama/politika-kvalitete>) pristupljeno 03.09.2021.
9. Kapati, T. (2001). *Marketing u dinamici*. Osijek: Grafika d.o.o.
10. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio d.o.o.
11. Kotler P. (2001). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Kotler P., Keller K. L., Martinović M. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate Zagreb
13. Kotler P., Keller K. L., Martinović M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
14. Kraš.hr (2021). *Konsolidirano godišnje izvješće za 2020. godinu*, dostupno na: [https://www.kras.hr/datastore/filestore/100/Kras-Godisnje-izvjesce-2020\\_2.pdf](https://www.kras.hr/datastore/filestore/100/Kras-Godisnje-izvjesce-2020_2.pdf)

15. Kraš.hr (2021.) *Upravljanje kvalitetom* (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>) pristupljeno 03.09.2021.
16. Kraš.hr (2021.) *O nama*, dostupno na <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa> pristupljeno 01.09.2021.
17. Lončar, D. (2001). *Uloga analitičkog marketinga u formulisanju promotivne i distributivne strategije preduzeća*. Ekonomski horizonti Vol. 13., No. 1, 2001. god., str 58.
18. Meler, M. (1999). *Marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
19. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
20. Obadović, I. (2015). *Upravljanje proizvodnim asortimanom u poduzeću Kraš d.d.*  
Pula: Fakultet ekonomije i turizma
21. Poslovni.hr (2021.) *Budućnost Kraša*, dostupno na (<https://www.poslovni.hr/trzista/brzi-rast-inozemnih-prihoda-jamstvo-je-bolje-kraseve-buducnosti-43602>) pristupljeno 03.09.2021.
22. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta  
pristupljeno 30.08.2021.
23. Radočaj, M. (2020). *Marketinški plan poslovnog subjekta Kandid*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
24. Renko, N. (2005). *Strategije Marketinga*. Zagreb: Naknada Ljevak
25. Rocco, F. (1991). *Marketing osnove i načela*. Zagreb: Birotehnika
26. Senečić, J. (2002). *Osnove marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
27. Tportal (2011). *Što je fair trade?*, dostupno na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/sto-je-fair-trade-20110204> pristupljeno 30.08.2021.

## 8. POPIS SLIKA

Slika 1 Sastavnice marketinškog spleta .....	4
Slika 2 Pet razina proizvoda .....	6
Slika 3 Tržišna obilježja proizvoda .....	9
Slika 4 Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena .....	17
Slika 5 Organizacijska struktura poduzeća Kraš d.d. ....	22
Slika 6 Logo Kandid .....	23
Slika 7 Asortiman Kraš čokolada .....	28
Slika 8 Asortiman Kraš bombonijera .....	29
Slika 9 Asortiman Kraš keksa, vafli i čajnih peciva .....	30
Slika 10 Asortiman Kraš bombona .....	31
Slika 11 Proizvodni asortiman Kandid proizvoda .....	39


### 8.1 POPIS TABLICA


Tablica 1 Uloga sudionika kanala distribucije .....	18
---	----

# ŽIVOTOPIS

## Marija Mandić

Datum rođenja: 02. listopada 1995. | Spol: Žensko | Državljanstvo: hrvatsko

 Mobile: (+385) 98751598


 Home: Utinjska 16b, 2.odvojak 10020, 10000 Zagreb, Hrvatska

### RADNO ISKUSTVO

#### ● Poslovna tajnica

Blinja promet d.o.o

10. travnja 2017. – Trenutačno

 Zagreb, Hrvatska

Pisanje i izdavanje računa, tajnički poslovi

#### ● P

10. travnja 2017. – Trenutačno

 Hrvatska


Pisanje i izdavanje računa, administrativni poslovi

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

#### ● Veleučilište Baltazar

Ekonomist


04. listopada 2019. – Trenutačno

 Ulica Vladimira Novaka 23, Zapresic, Hrvatska

#### ● Upravna škola Zagreb

Poslovni tajnik

01. rujna 2010. – 30. kolovoza 2014.

 Prilaz baruna Filipovića 30, Zagreb, Hrvatska

## JEZIČNE VJEŠTINE

### Materinski jezik/jezici

Hrvatski

### Drugi jezici

#### Engleski

##### Slušanje



C2

##### Čitanje



C2

##### Govorna interakcija



C1

##### Govorna produkcija



...

C2

##### Pisanje



C2

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Ostalo

MS Office (Word Excel PowerPoint)

Internet

Windows

Rad na računalu

Timski rad

Drutvene mreže

Sposobnost prilagodavanja promjenama