UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PODUZEĆU CRO-GO d.o.o.

Gotovac, Jospia

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:950248

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PODUZEĆU CRO-GO d.o.o.

MENTOR:

dr. sc. Zoran Mihanović

STUDENT:

Josipa Gotovac, bacc.oec.

Split, rujan 2018.

Sadržaj

Sažetak I
Summary I
1. UVOD 1
2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PODUZEĆU 2
2.1. Pojam, značaj i proces upravljanja marketingom 2
2.2. Planiranje marketinške aktivnosti 3
2.2.1. Pojam i uloga planiranja marketinške aktivnosti 3
2.2.2. Plan marketinške aktivnosti 4
2.3. Definiranje ciljeva marketinške aktivnosti 5
2.3.1. Misija organizacije 5
2.3.2. Ciljevi marketinške aktivnosti 7
2.4. Marketing strategija 8
2.4.1. Pojam i uloga marketinške strategije 8
2.4.2. Marketing miks 9
2.4.3. Marketing program 10
2.5. Proizvod 11
2.6. Kanali prodaje kao instrument marketinga 12
2.6.1. Pristup izboru kanala distribucije / prodaje 13
2.6.2. Direktni kanali prodaje 14
2.6.3. Indirektni kanali prodaje 14
2.7. Konkurencija 15
3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PEKARNICI CRO-GO 18
3.1. Općenito o poduzeću 18
3.2. Proizvodi poduzeća 19
3.3. Istraživanje stavova kupaca i vlasnika 22
3.3.1. Rezultati ankete 22
3.3.2. Dubinski intervju s vlasnikom 31
3.4. Kritički osvrt na nalaze istraživanja 32
4. ZAKLJUČAK 34
LITERATURA 35

Sažetak

Upravljanje marketingom predstavlja proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. Marketing mix je jedan od glavnih pojmova u modernom marketingu. Ona predstavlja "skup marketinških instrumenata koje tvrtke koriste za postizanje svojih marketinških ciljeva na ciljnom tržištu". Nije jednostavan zbroj različitih instrumenata nego kombinacija instrumenata koji daju sinergistički učinak. Kombinacija instrumenata ili ponuda organizacije stvara određenu sliku s klijentima o organizaciji i njegovim proizvodima i uslugama, odnosno imidžu. Imaginarni marketinški miks je igra u umovima kupaca koja bi trebala biti odraz realnog marketinškog miksa.

Ključne riječi: upravljanje marketingom, proizvod, cijena, distribucija, promocija

Summary

Marketing management is a process of planning and implementing ideas, products and services, determining their pricing, promotion, and distribution in order to achieve an exchange that meets the goals of individuals and organizations. Marketing is one of the major concepts in modern marketing. It represents "a set of marketing tools that companies use to achieve their marketing goals in the target market". It is not a simple set of instruments but a combination of instruments that give a synergistic effect. The combination of instruments or offerings of an organization creates a specific image of clients about the organization and its products and services, or image. Imaginary marketing mix is a game in the minds of customers that should be a reflection of a real marketing mix.

Key words: marketing management, product, price, distribution, promotion

1. UVOD

Predmet ovog rada je istraživanje marketinga, njegov utjecaj i važnost u upravljanju poduzećima, kao i istraživanje upravljanja marketingom u tvrtki.

Postoje razni teorijski izvori koji se bave ovim područjem, od općih koji definiraju izvore konkurentnosti kroz veličinu i postignuti dio tržišta do onih specifičnih koji istražuju različite izvore konkurentske prednosti, ali ne povezuju ih s trenutnim tržišnim udjelom. Marketing filozofija osigurava stabilan i dugoročni rast prodaje i profita. Marketing više nije komplementarna aktivnost koja dolazi nakon prodaje već glavna aktivnost koja odlučuje što i koliko proizvode.

Suvremeni koncept marketinga zahtijeva i zahtijeva ujedinjenje, sinkronizaciju i koordinaciju aktivnosti vezanih uz poslovanje tvrtke. Sve marketinške aktivnosti trebale bi doprinijeti učinkovitosti poslovanja, tj. Ispunjavanju potreba potrošača, poduzeća i društva.

Proces upravljanja marketinškim aktivnostima uključuje analizu tržišnih prilika (postojećih ili potencijalnih tržišta), formuliranje ciljeva koji se žele na tržištu, pronalaženje optimalne kombinacije marketinških miješa i dodjeljivanje faktora proizvodnje u odabrane akcije, stvaranje učinkovite organizacijske strukture koja će implementirati programe i planove na tržištu , stalnu kontrolu postignutih rezultata marketinških aktivnosti i pregled racionalnosti poduzetih aktivnosti na tržištu.

2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PODUZEĆU

Upravljanje marketingom predstavlja proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, (P) određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. U ovom poglavlju će se pobliže teorijski objasniti svi važniji pojmovi upravljanja marketingom.

2.1. Pojam, značaj i proces upravljanja marketingom

Svakodnevno organizacije donose veliki broj poslovnih odluka. Neke od tih odluka su taktičkog, a neke od njih strateškog karaktera. Suvremeno okruženje je turbulentno i veoma konkurentno te je važno da se odluke ne donose ad hoc, već na racionalan i sistemski način. Proces na osnovu koga organizacije analiziraju okruženje i svoje sposobnosti, odlučuju u tijeku marketing akcija i primjenjuju te odluke, naziva se upravljanje marketingom.

Upravljanje marketingom stoga predstavlja proces kojim se pokreće i usmjerava marketing aktivnost organizacije u cilju zadovoljavanja potreba građana kao potrošača, poduzeća i društva proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. Riječ upravljanje je izvedena od upraviti odnosno usmjeriti, dati pravac akciji prema cilju[1].

Organizacija je izložena promjenama koje se dinamički odigravaju u ekonomiji. Promjene su komplekse, zahtijevaju troškove i vrijeme, i neophodno ih je planirati kako bi bile efikasne.

Kotler ističe postojanje 3 razine kompetentnosti u upravljanju marketingom, a to su: responzivni, anticipativni i kreativni marketing. Reagirajući ili responzivni marketing predstavlja prvu razinu marketing kompetentnosti, da se reagira na izražene potrebe i zahtjeve potrošača. Anticipativni marketing predstavlja drugu razinu kompetentnosti i za cilj ima bolje razumijevanje događanja i tendencija u okruženju a radi prilagođavanja unaprijed događajima sa kojima će se organizacija suočiti. Treća razina, kreativni marketing ne čeka da se nešto dogodi ili predvidi kako će se dogoditi, već se kreira nešto što je eksplicitno, stvara se tržište. Rezultat marketinga treba biti ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovanja.

[1] Previšić, J., (2001), Marketing, Singerija, Zagreb, str. 279.

Upravljanje marketingom je kontinuiran proces koji se sastoji od planiranja, implementacije i kontrole. Upravljanje treba biti osigurati sinergijski efekt faza u smislu da se potpomažu i uzajamno dopunjuju.

Proces upravljanja marketing aktivnostima sadrži sljedeće faze[2]:

1. Analizu tržišnih mogućnosti
2. Formuliranje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu
3. Definiranje ponude i alociranje resursa na izabrane pravce akcija
4. Stvaranje efikasne organizacijske strukture i implementacija programa i planova
5. Kontrola ostvarenih rezultata i ispitivanje racionalnosti poduzetih akcija na tržištu.

Razlika se pravi između upravljanja marketingom i strateškog marketinga. Dok se upravljanje marketingom na odnosi na obavljanje dnevnih marketing aktivnosti i ostvarenje uspješne poslovne godine, strateški marketing ostvaruje dugoročne posljedice na strateškim pozicijama poduzeća na tržištu.

U suvremenoj ekonomiji korištenje marketing mogućnosti ponekad prelazi mogućnost pojedinih organizacija. Upravo zato dolazi do stvaranja strateških saveza. Organizacija može biti uključena u čitavu mrežu saveza. Organizacija se opredjeljuje na tražnje strateškog partnera ukoliko uvidi da neke aktivnosti lanca vrijednosti nisu dovoljno efikasne ako se obavljaju samostalno. Neposredni razlozi za ulazak u ovakve oblike suradnje su: postizanje ekonomske veličine ili učenje, pristup novim tržištima i tehnologijama, opskrba marketing ili menadžment know-how, podjela rizika i slično.

2.2. Planiranje marketinške aktivnosti

2.2.1. Pojam i uloga planiranja marketinške aktivnosti

Marketing planiranje je dio ukupnog planiranja i mora biti integrirano u plansku aktivnost čitave organizacije kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i ostvarili organizacijski ciljevi.

[2] Rocco, F.: Marketing osnove i načela, birotehnika Zagreb, 1991., str. 49.

Planiranje marketing aktivnosti se mora zasnivati na poznavanju motiva i potreba potrošača ali i osnovnih karakteristika razvoja ekonomije i društva. Sve organizacije kako bi se prilagodile promjenjivom marketing okruženju moraju obavljati formalno marketing planiranja.

Ono je neophodno zbog sljedećih koristi:

1. Potiče marketing menadžere da sustavno razmišljaju o budućnosti
2. Vodi boljoj organizaciji marketing napora organizacije
3. Osigurava jasnije standarde marketing performansi za efikasniju marketing kontrolu
4. Oštri ciljeve i politike
5. Priprema organizaciju za brže reagiranje na iznenadne promjene u okruženju
6. Unaprjeđuje odnose među zaposlenicima u organizaciji.

Važne karakteristike planiranja marketing aktivnosti su integritet i kontinuitet. Marketing identificira tržišne prilike da pridonese zadovoljavanju potreba potrošača, poduzeća i društva, te u suradnji s drugim poslovnim funkcijama (proizvodnja, financije i drugim) proocjenjuje sposobnosti organizacije da zadovolji potrebe određenog vremenskog intervala.

2.2.2. Plan marketinške aktivnosti

Marketing plan je integralni dio ukupnog plana organizacije. Njegova uloga je da integrira sve pojedinačne planove oko cilja (zadovoljenja potreba potrošača, poduzeća i društva uz ostvarenje dobiti) u jedinstvenu cjelinu. Plan marketing aktivnosti je proizvod procesa poslovanja. Marketing plane je vrlo kompleksan. On treba obuhvaćati sve instrumente marketing miksa, raščlanjujući ih prema potrebi na njihove pojedine elemente.

Pravi se razlika između strateški i taktičkog marketing plana.

Strateški marketing plan sadrži sljedeće[3]:

1. Stav o misiji organizacije
2. Planirane financijske rezultate poslovanja
3. Vidljive mogućnosti i opasnosti u okruženju kao i snage i slabosti organizacije
4. Ključne determinante marketing uspjeha

[3] Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007., str. 150.

5. Opće ciljeve organizacije i strategije za njihovo ostvarenje
6. Strategije pribavljanja potrebnih izvora za implementaciju programa stvaranja vrijednosti za potrošače
7. Marketing program sa detaljnim terminima, odgovornostima, kao i prihodima i troškovima. Marketing plan mora ukazati na željenu razinu rentabilnosti.

Ciljevi marketing plana su:

1. Da služi kao putokaz menadžerima za ostvarivanje ciljeva i zadataka
2. Pomaže pri kontroli i praćenju implementacije strategije
3. Informiraju nove sudionike o novim zadacima i njihovim ulogama
4. Osigurava sredstva za implementaciju marketing strategije
5. Stimulira razmišljanje i efikasnu upotrebu resurs
6. Određuje odgovornost, konkretne zadatke i vrijeme za njihovo izvršavanje
7. Doprinosi svjesnosti problema, mogućnosti i opasnosti.

Kontinuirano planiranje unosi stabilnost u marketing aktivnost i eliminira kampanju izrade plana krajem tekuće za narednu godinu. Istovremeno omogućava organizaciji da u svakom trenutku ima taktički plan marketinga, a ne da krajem godina ima plan za mjesec ili dva.

2.3. Definiranje ciljeva marketinške aktivnosti

2.3.1. Misija organizacije

Ciljevi marketinga su koncept koji je usko povezan sa vizijom, svrhom ili misijom i ciljevima organizacije a iz ciljeva organizacije se izvode ciljevi marketinga.

Glavna svrha poslovanja organizacije je „kreiranje potrošača“ kako je istaknuo još Drucker. Osnovne dimenzije misije su: utvrđivanje opće potrebe potrošača, proizvoda, definiranje tržišta, tehnologija, ciljevi organizacije, filozofija organizacije, vlastiti koncept organizacije i javni imidž. Ilustracije misija nekih organizacija dani su u tablici (Tablica 1)[4].

[4] Centro, S.C, Peter, J.P.: Strategic Management: Concepts and Application, McGrow-Hill, 1991., str. 69.

Tablica 1. Primjeri mogućih misija organizacije

Organizacija	Misija
Proizvođač uredske opreme	Pomoć pri rješavanju problema u poslovanju, znanosti, vladi, obrazovanju, medicini, odbrani i sličnom.
Financijska organizacija	Pružanje određenih usluga pojedincima i organizacijama radi zadovoljavanja njihovih financijskih potreba
Proizvođač papirnih proizvoda za pakiranje	Proizvodnja i marketing proizvoda za pakiranje hrane
Ministarstvo zdravstva	Obavljanje svih neophodnih poslova radi zaštite i poboljšanja zdravlja ljudi
Proizvođač oruđa	Ulaganje u sva područja zadovoljavajućeg profit i potencijala rasta u kojima organizacija ima ili može steći sposobnosti.

Izvor: Centro, S.C, Peter, J.P.: Strategic Management: Concepts and Application, McGrow-Hill, 1991., str. 69.

Dobro definirana svrha poslovanja organizacije je[5]:

1. Eksterno fokusirana na potrebe i tržište, prije nego na sam proizvod
2. Ostvarljiva i realna
3. Motivirajuća za zaposlene i menadžere
4. Konkretn kako bi osigurala pravac akcije i smjernice menadžerima.

Organizacija treba ići na ona poslovna područja koja joj omogućavaju povećanje prinosa na vlasništvo. Pojedine strateške poslovne jedinice trebaju ići na ona proizvod / tržišta koja omogućavaju najpovoljniji prinos na investicije. U proizvodnom programu, trebaju biti proizvodi koji ostvaruju dobit kao postotak od njihove prodaje na domaćem i međunarodnom tržištu.

[5] Drucker, P.: Management: Task, responsibilities, practice. Harper&Row, New York, 1974., str. 77.-89.

2.3.2. Ciljevi marketinške aktivnosti

Ciljevi predstavljaju situaciju ili stanje u koje organizacije žele doći, odnosno rezultate koje žele postignuti.

Ciljevi bi trebali[6]:

1. Omogućiti njihovo pretvaranje u konkretne akcije
2. Osigurati djelovanje na svim razinama menadžmenta
3. Osigurati definiranje dugoročnih prioriteta organizacije
4. Omogućiti kontrolu jer služe kao standardi.

Prema Druckerovoj listi najvažniji opći marketing ciljevi su[7]:

- Rentabilnost – marketing proizvoda i usluga uz neto profit ili osiguravanje proizvoda i usluga u okviru planiranog budžeta
- Položaj na tržištu – ostvarenje prihvatljivog tržišnog sudjelovanja ili konkurentske pozicije
- Odgovarajući ljudski potencijali – privlačenje, trening i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih koji ispunjavaju standarde produktivnosti i djeluju efektivno sa potrošačima
- Financijski resursi – razvoj. Privlačenje i održavanje materijalne imovine neophodne za podršku marketing programa
- Troškovna efikasnost – najefikasnija, najproduktivnija upotreba i kontrola resursa
- Kvaliteta – praćenje i reguliranje proizvoda i usluga jedinstvenim marketing programima radi održavanja konkurentske prednosti tijekom vremena.

Najčešći cilj marketinški orijentirane organizacije je zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarenje dobiti. Organizacija nastoji prije svega osigurati opstanak na tržištu, a potom i svoju poziciju na tržištu. To uključuje eventualnu ekspanziju na nova tržišta ili veći obujam prodaje na postojećem tržištu.

Neke organizacije prije stavljaju u prvi plan obujam prodaje ili tržišno sudjelovanje, nego dobit. Obujam prodaje je pogodan cilj marketing aktivnosti za organizacije koje rade prodor tržišta. Dugoročno promatrano, ako se uspije osigurati prihvaćanje proizvoda i usluga organizacije od

[6] Peter, J.P. i Donnely, J.H.: A Preface To Marketing Management, Irwin, Boston, 1991., str. 12.
[7] Drucker, P.: Management: Task, responsibilities, practice. Harper&Row, New York, 1974., str. 13.

strane potrošača, veliki obujam prodaje, kao i marketing cilj, konzistentan je sa maksimiziranjem dobiti. Maksimiziranje dobiti koje predstavlja racionalan cilj marketing aktivnosti organizacije i u suglasnosti je sa društvenim ciljevima.

Pri definiranju profita kao cilju marketinških aktivnosti nužno je oblikovati ciljeve u budućem vremenskom razdoblju. Najčešće se planira rast dobiti ali se ponekad ide na stabilnosti dobiti, na osnovu uvida u dobit koju ostvaruju druge organizacije u grani a potom po pojedinim tržišnim segmentima.

2.4. Marketing strategija

2.4.1. Pojam i uloga marketinške strategije

Strategija predstavlja racionalan odgovor organizacije na događaje iz svog okruženja u kojem obavlja svoju osnovnu misiju.

Formuliranje strategije uključuje identifikaciju različitih načina. Što se tiče različitih strateških mogućnosti: njihovo stvaranje, vrednovanje i odabir za postizanje ciljeva misije organizacije.

Suvremene organizacije formuliraju strategije za tri glavne razine:

1. Korporativni
2. Poslovni
3. Funkcionalnu razinu.

Marketing strategija je jedna od funkcionalnih strategija i kao takva treba biti usklađena s poslovnom korporativnom ili općom strategijom organizacije. Marketing strategija je racionalan odgovor organizacije na događanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Strategija kao odluka o planiranju koja određuje način rasta i razvoja treba otvoriti nove smjernice i ukazati na nove mogućnosti na tržištu.

2.4.2. Marketing miks

Marketing strategija je planiranje za pronalaženje optimalne kombinacije alata za miješanje marketinškog miksa, identificirajući ključne odluke o svim komponentama marketinškog programa. Cilj je stvoriti integrirani program u kojem svaki instrument ispunjava odgovarajuću ulogu.

Marketing mix je jedan od glavnih pojmova u modernom marketingu. Ona predstavlja "skup marketinških instrumenata koje tvrtke koriste za postizanje svojih marketinških ciljeva na ciljnom tržištu". Nije jednostavan zbroj različitih instrumenata nego kombinacija instrumenata koji daju sinergistički učinak. Kombinacija instrumenata ili ponuda organizacije stvara određenu sliku s klijentima o organizaciji i njegovim proizvodima i uslugama, odnosno imidžu. Imaginarni marketinški miks je igra u umovima kupaca koja bi trebala biti odraz realnog marketinškog miksa.

Kotler je klasificirao marketing miks podijelio na četiri osnovna elementa:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Promocija
4. Distribucija.

Kako su početna slova na engleskom jeziku, slovo P ovaj koncept je poznati i kao „četiri P“. Potrošač nije dio marketing miksa, on je meta ili cilj svakog marketing napora, organizacije i konkurenata.

Kad se proizvod razvije, mora mu se odrediti i cijena, odnosno iznos novca koji potrošači moraju platiti za proizvod. Vrlo je važno da je proizvod dostupan tamo gdje i kada potrošači to žele. Osnovni zadatak distribucije je osigurati dostupnost proizvoda. Na kraju, potrebno je zadovoljiti potrošače s ponudom organizacije. Svrha promocije je priprema tržišta za ponudu organizacije.

Koncept 4P je stav prodavača marketinške imovine na raspolaganju da utječe na potrošače. Iz perspektive potrošača, svaki marketinški alat osmišljen je za pružanje određene koristi potrošaču. U tom smislu, tvrtke trebaju razmotriti 4P u odnosu na potrošače 4C[8].

[8] Kotler P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb 2001, str. 346.

Umjesto proizvoda potrebno je uzeti u obzir potrebe i preferencije potrošača, umjesto troškova krajnjih kupaca, umjesto mjesta, ili distribucijske pogodnosti za potrošače i umjesto promicanja komunikacije. Tvrtke koje zadovoljavaju potrebe potrošača ekonomski i udobno, te uspješnom komunikacijom bit će one koje dobivaju.

U razvoju marketinških strategija, menadžeri moraju uzeti u obzir odnos između instrumenta marketinškog miksa. Može postojati tri faze interakcije između njih:

1. Dosljednost (postoji logična i korisna veza između njih)
2. Integracija (aktivnosti usklađivanja njihovih interakcija)
3. Moć (korištenje svih instrumenata kako biste osigurali niže učinke za potpomaganje ukupnog marketinga)

2.4.3. Marketing program

Marketing program predstavlja taktičku obradu i provedbu marketinške strategije. Marketing program odražava nastojanja organizacije da pronađe optimalnu kombinaciju marketinških alata. Omogućuje da se akcija usmjerava prema ciljevima. U biti, program predstavlja raspodjelu sredstava pojedinačnim instrumentima marketinškog miksa u određivanju ukupnog marketinga.

Čimbenici koji utječu na strategije za formuliranje marketinških programa su brojni. Najvažnije su[9]:

- Faza životnog ciklusa usluge (na početku ili kasnijoj fazi)
- Marketing i poslovni ciljevi (maksimiziranje profita, maksimiziranje udjela na tržištu, preživljavanje, razvoj, tržišni ciljevi)
- Postavljanje proizvoda
- Priroda natjecanja
- Elastičnost potražnje
- Struktura troškova
- Država ograničenja

[9] Kotler P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb 2001, str. 347.

Pretpostavka uspjeha je pronalaženje takve ponude koja će uzrokovati očekivane reakcije tržišta. Instrumenti moraju biti kombinirani na način da zajedno daju veći (sinergistički) učinak od jednostavnog iznosa pojedinca.

Jedan instrument pojačava utjecaj drugih na zahtjev. Kombiniranjem instrumenta dobiva se jedinstvena ponuda. Kombiniranjem instrumentalnih menadžera pružaju se dva različita, ali blisko povezana zadaća: komunikacija i operativni.

Postoje dva problema u izradi programa:

1. Određivanje ukupnog iznosa za marketinške napore
2. Dodjeljivanje određenih sredstava pojedinačnim instrumentima marketinškog miksa.

2.5. Proizvod

Proizvod je rezultat cijelog marketinga kako bi se zadovoljili zahtjevi i potrebe potrošača. Proizvodi koji se nude na tržištu uključuju fizičke proizvode, usluge, iskustvo, događaje, osobnost, mjesta, imovine, organizacije, informacije i ideje, proizvod je vrlo dinamičan alat za marketinšku kombinaciju. Literatura prevladava razliku između tri razine proizvoda:

1. generički
2. opipljiv
3. proširen.

U marketingu se obavlja klasifikacija proizvoda na robu proizvodnje i potrošnje. Potrošačka roba podijeljena je na stalnu i nestalnu. Jedna od najstarijih klasifikacija netrajnih proizvoda odnosi se na obične, posebne i specijalne proizvode.

Uobičajeno je da kvaliteta znači poštivanje zahtjeva. Ukupna kvaliteta upravljanja je napor cijelog poduzeća da kontinuirano prilagodi kvalitetu u svim procesima, proizvodima i uslugama. Proizvođač ne smije nikada zaboraviti da se kvaliteta ocjenjuje s gledišta potrošača.

Osnova za rast tvrtke je stalno pronalaženje i prodaja novih i modificiranih postojećih proizvoda. U literaturi je najčešća razlika između kontinuirane inovacije, dinamične kontinuirane inovacije i diskontinuirane inovacije. S gledišta potrošača, novi proizvod je onaj koji daje prednosti koje se ranije nisu mogle dobiti ili koje ga daju na bolji način[10].

[10] Kotler P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb 2001, str. 66.

Pretpostavka poslovnog uspjeha tvrtke je planirani pristup - stvaranje programa uvođenja novih proizvoda na temelju zahtjeva i potreba potrošača. Odluke o novom proizvodu su odluke dugoročnog karaktera, s rizikom i trebale bi se tretirati kao investicijske odluke. Stvaranje novih proizvoda je multifunkcionalna aktivnost. Djelatnost uvođenja novih proizvoda u proizvodni program je takva karaktera da zahtijeva precizan proces - redoslijed stupnjeva od ideje novog proizvoda do njegove prodaje na tržištu.

Tvrtke nastoje pronaći ideje koje mogu biti prevedene u nove uspješne proizvode. Tvrtka može koristiti različite metode kako bi poboljšala temelj koncepta novog proizvoda.

Vrlo je složeno precizno definirati kriterije na temelju kojih je moguće odabrati nove proizvode za proizvodni program. Svaka prijedlog za novi proizvod treba uzeti u obzir iz više perspektive, prije donošenja odluke o njegovom uključivanju u proizvodni program.

Koncept životnog ciklusa proizvoda koristi se kao analitički okvir za razvoj proizvoda i njegovu prilagodbu zahtjevima potrošača. Prevladavajuće razumijevanje je da je proizvod u svojoj biti na tržištu prolazi kroz četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i propadanje ili trajno širenje. Krivulja prodaje proizvoda nije jedina funkcija vremena.

2.6. Kanali prodaje kao instrument marketinga

Distribucija kao djelatnost obuhvaća sve one zadatke koji su potrebni za proizvodnju od opskrbe proizvođača potrošaču ili korisniku proizvoda. Za proizvođača, distribucija ima dva elementa: jedan je izbor distribucijskog kanala (prodaja), a drugi je fizička distribucija (marketinška logistika).

Distribucijski kanali su instrument marketinške mješavine koju proizvođač koristi kao sredstvo dostizanja kupaca. U suvremenom gospodarstvu proizvođač je izgubio izravan i izravan kontakt s tržištem.

Prilikom odlučivanja o prodajnim kanalima razmatraju se postojeće politike proizvoda, cijene i promocije, ali istovremeno svaka odluka o odabiru prodajnog kanala utječe na kasnije odluke o proizvodu, cijeni i promociji. Pri formuliranju cijene mora se uzeti u obzir svaka promjena u

prodajnim kanalima i mora se procijeniti populacija odnosa između cijene proizvođača i cijene koju plaćaju potrošači[11].

Svrha prodajnog kanala je omogućiti robu proizvođača da dođe do potrošača na vrijeme, na mjesto i u obliku prikladnom za upotrebu. Prodajni kanali moraju pružiti niz proizvoda i usluga koje potrošači traže i opskrbljuju po cijeni koju su spremni platiti.

Prodajni kanali (distribucija) su poslovni marketing sustavi koji obavljaju funkciju marketinga proizvoda na tržištu i predstavljaju posebnu vrstu suradnika koji doprinosi povezivanju proizvođača s korisnicima svojih proizvoda.

Uloga promjena distribucijskog kanala u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda. Tijekom faze uvođenja potrebno je osigurati potrebni broj članova kanala za odgovarajuću pokrivenost tržišta. Slično je u fazi rasta, s posebnom pažnjom koja se pridaje učincima proizvoda konkurentskih tvrtki na članove kanala koji pružaju podršku proizvodu tvrtke. U fazi zrelosti kanali moraju biti motivirani za podršku proizvodu tvrtke. U fazi propadanja eliminiraju se rubni dijelovi kanala. To je vrlo često tvrtka u situaciji ispitati utjecaj eventualne eliminacije proizvoda na kanalu članova.

2.6.1. Pristup izboru kanala distribucije / prodaje

Odabir distribucijskog kanala bitan je element procesa upravljanja kanalom. Pod izborom distribucijskog kanala smatra se odlučivanje proizvođača[12]:

1. na pokrivenost tržišta
2. stupanj kontrole
3. o potrebnim investicijama
4. o marginama posrednika.

Kada se to uzme u obzir, plan distribucije trebao bi se revidirati ako je margina neadekvatna.

[11] Kotler P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb 2001, str. 67.
[12] Grabovac, N., Slobodan, V., Vujić, S.: Prodaja i prodajni menadžment, Sarajevo, 2005.

2.6.2. Direktni kanali prodaje

Izravna prodaja potrošaču čini se vrlo atraktivnim načinom prodaje, ali u suvremenom gospodarstvu, zbog cijelog niza problema koji tvrtka ima, ograničena je na mali dio ukupnog prometa.

Nužnost izravnog kontakta s potrošačima također zahtijeva izravniju prodaju. Tvrtka zadržava potpunu kontrolu nad svojim proizvodima i održava neovisnu marketinšku politiku (proizvode, cijene, promocije i kanale distribucije). Izravni troškovi prodaje relativno su visoki u situaciji kada tvrtka uspješno obavlja proizvodnu funkciju i promet.

2.6.3. Indirektni kanali prodaje

Veleprodaja je agencija za prodaju koja prodaje trgovce na malo. Kao posrednik u prometu, često se smatra prekomjernom vezom između proizvođača i trgovca, a postoji tendencija da se eliminira. Proizvođači skromnih veličina i financijskih sposobnosti često ga žele u potpunosti posvetiti proizvodnji i prodati svoje proizvode nekome tko je kvalificiraniji i raspolagati s većim sredstvima - veleprodajom.

U nastojanju usmjeravanja prodaje i eliminiranja "suvišnih posrednika", proizvođači daju velike prednosti maloprodaji kao kanalu prodaje. Ako su kupci velikih trgovaca i kupuju se u velikim količinama, to favorizira proizvođača. Smanjuje administrativne troškove i troškove transporta te održava kontakt s tržištem i suradnja s brokerima (u promociji, pokretanju novih stilova, zaliha, itd.).

Posrednici također koriste poslovne subjekte u poslovnom marketingu, iako u manjoj mjeri nego u potrošačke robe. Posrednici se koriste kada[13]:

1. je tržište fragmentirano i vrlo raspršeno
2. su manji iznosi u transakcijama ili nižu vrijednost transakcije
3. kupci obično kupuju veliki broj predmeta često različitih marki u jednoj transakciji, industrijski distributeri su glavni distributivni kanal u poslovnom marketingu.

[13] Nikola Grabovac, Slobodan Vujić, Saša Vujić, Prodaja i prodajni menadžment, Sarajevo, 2005.

Prodaja putem pošte znači da trgovac na malo nudi potrošačima mogućnost naručivanja proizvoda poštom, telefonom ili posjetom posebnim odjelima prodavatelja. Prodaja putem automatizama omogućuje vam jednostavno kupnju šireg raspona običnih proizvoda.

2.7. Konkurencija

Tržište se stalno suočava s odnosom ponude i potražnje. Ponuda i potražnja manifestiraju svoje aktivnosti kroz natjecanje. U tom smislu, konkurencija predstavlja unutarnju moć motora koja pokreće tržišni mehanizam.

Konkurentski odnosi među sudionicima na tržištu mogu biti različite prirode i različiti utjecaji. Najčešće ovisi o broju i veličini tržišnih sudionika (kupaca i prodavača), u većoj ili manjoj mogućnosti novih tržišnih sudionika (natjecatelja), homogenosti ili heterogenosti robe, stupanj elastičnosti ponude i potražnje i slično. U stvari, sve su to karakteristike na temelju kojih se formiraju različite tržišne strukture i različiti tržišni uvjeti.

Do 30-ih godina dvadesetog stoljeća, do pojave njemačkih ekonomista Stackelberg i njegovu klasifikaciju tržišnim uvjetima, morfologija tržištu gleda vrlo pojednostavljeno. Ekonomske analize temelje se na ekstremnim tržišnim uvjetima: potpuna, neograničena (apsolutna, savršena) konkurencija i potpunog monopola.

U literaturi je gotovo univerzalno prihvaćeno da neograničeno tržišno natjecanje zahtijeva sljedeće uvjete[14]:

a) da postoji obilje proizvodnje i da njihova pokretljivost nije ograničena ništa,
b) nema prepreka ili otežavajućih okolnosti za sukob između nositelja ponude i potražnje,
c) opskrba i potražnja su atomizirani, što znači da bi broj prodavača i kupaca trebao biti vrlo velik i da je njihova individualna ekonomska snaga beznačajna,
d) roba mora biti homogena (stoga naziv "homogeno natjecanje")
e) ne bi trebalo biti dogovor između prodavača, ali i među kupcima
f) odsutnost drugih okolnosti (psihoza rata, predrasuda potrošača) koja bi mogla utjecati na odnose tržišta!

[14] Porter, M.E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, str. 21

Odnosi ukupne neograničene konkurencije u njihovu čistom obliku nikada nisu uspostavljeni. Liberalni kapitalizam (razdoblje laisser faire) smatra se sustavom s najvišom ekonomskom slobodom, ali se ne može tvrditi da je to bilo vrijeme potpune konkurencije.

Potpuno suprotna situacija na tržištu od odnosa potpune konkurencije je stanje monopolističkog natjecanja. Zapravo, to je tržišna situacija u kojoj postoji samo jedan prodavatelj (monopol) na strani ponude, odnosno na strani potražnje samo jedan kupac (monophone). Situacija na tržištu monopola i monopola može se pojaviti na različite načine: prirodnim putem, umjetnim sredstvima - djelovanjem ekonomskih zakona, koja osigurava visoku koncentraciju ponude i potražnje u rukama jednog proizvođača ili kupca, sporazumom ili sporazumom između više proizvođača ili kupaca.

Uvjeti koji su nužni za monopolističko natjecanje su:

- samo jedan sudionik u razmjeni određuje ponuda i potražnja u cjelini - monopolist,
- nema mogućnosti povećanja broja sudionika na strani ponude, ni na strani potražnje,
- nema slobodu u kretanju faktora proizvodnje,
- roba koja čini prodaju robe nema vlastitu zamjenu,
- tržište cijena ne pojavljuje se kao rezultat djelovanja mehanizma ponude i potražnje.

Klasifikacija tržišnih uvjeta njemačkog ekonomista Schacklerberga smatra se najcjelovitijim i najuspješnijim. Zato je široko prihvaćen među onima koji se bave istraživanjem tržišta, cijenama, poslovnom politikom i slično.

Tržišne udjele Schacklerberga se približio na dva načina:

- Prvo, podijelio je sva tržišta u dvije velike skupine, ovisno o tome postoji li ili ne postoji međusobna ovisnost cijena roba (neograničeno tržište konkurencije ovisi o tržištima) i
- Drugo, uspostavio je devet tržišnih uvjeta temeljenih na broju sudionika na tržištu kao kriterijima, tj. Empirijskom činjenicom da je ekonomska snaga svakog pojedinačnog prodavača niža ako je njihov broj veći na tržištu.

Osim dva ekstremna tržišna uvjeta (kompletna konkurencija i monopol) koji su više metodološki temelj za teorijsku analizu, Stakelberg uvodi sljedeća stanja i oblike konkurencije: monopson - kada postoji samo jedan kupac, bilateralni monopol - kada postoji samo jedan kupac i jedan prodavač, oligopol - kada postoji nekoliko velikih prodavača, oligopson - kada postoji nekoliko velikih kupaca.

Osim Stackelberga, drugi su ekonomisti pokušali dati još preciznije i preciznije klasifikacije tržišnih struktura. Tako, na primjer, Samuelson, prema kriteriju zastupanja diferencijacije proizvoda i utjecaja prodavača ili kupaca na formiranje cijena, navodi tri osnovna tržišna uvjeta[15]:

1. savršena konkurencija, koje karakterizira velik broj proizvođača koji proizvode identičan proizvod, od kojih niti jedan nije u mogućnosti kontrolirati cijenu,
2. nesavršena konkurencija kada se pojavljuje u tri oblika, ovisno o broju sudionika i stupnju zastupljenosti diferencijacije proizvoda, u kojima postoji djelomična kontrola cijena i
3. kompletni monopol označen od strane jednog pojedinog proizvođača koji proizvodi i prodaje proizvod bez bliskih zamjena i u kojem postoji visok stupanj kontrole cijena.

[15] Porter, M.E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, str. 22

3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PEKARNICI CRO-GO

3.1. Općenito o poduzeću

Cro-go d.o.o. obiteljska tvrtka je koja je osnovana 1995. godine u Solinu. Vlasnik tvrtke je Josip Gotovac. Osnovna djelatnost Cro-go-a je proizvodnja i distribucija pekarskih i slastičarskih proizvoda. Sjedište i proizvodnja tvrtke nalazi se u Solinu. Danas Cro-go ima tri stalna prodajna mjesta i to u Solinu, Splitu (Žnjan, Merojak) te u Trogiru, no tijekom ljetne sezone drže jos dva prodajna mjesta, i to u Baškoj Vodi i Makarskoj. S obzirom na rast obujma poslovanja raste i potreba za radnom snagom, tako Cro- go zapošljvava oko 50 stalnih radnika plus jos 40-tak sezonskih radnika. Osim prodaje putem vlastitih pekarnica, Cro-go distributira proizvode i velikim trgovačkim lancima poput Konzuma, Tommya, Studenca, Victe, Ribole, Fenixa. Posebnost ove pekare u mnoštvu konkurencije je proizvodnja bez aditiva, konzervansa i umjetnih bojila. Cro- go nastoji sirovine nabavljati isljučivo od domaćih dobavljača te na taj način poticati razvoj Hrvatskog gospodarstva. Neki od dobavljača su: Mlin Julija, Šimić Company, Velpro, Luxor (Nadalina), Jadran karton, Zvijezda, OPG Stop, Mils, Nirs te razna mala obiteljsko poljoprivredna gospodarstva[16].

Način proizvodnje predstavlja glavnu prednost pekare Cro-go. Naime u većini svojih proizvoda koriste prirodni kvas koji se obnavlja 3 puta dnevno. Iako je većina proizvoda bez aditiva i konzervansa, u pojedinim sirovinama koje upotrebljavaju u proizvodnji kao što je npr. margarin ili pak u proizvodnji breskvica gdje se koriste prirodna bojila.

1995. Cro-go počinje s proizvodnjom keksa i kolača, a 1998. godine kreće i s proizvodnjom fermentiranih proizvoda. Tokom godina specijalizirali su se u proizvodnji fermentiranih proizvoda, te počeli s proizvodnjom sirnica, orahnjača, Panettone kolači i drugih fermentiranih proizvoda. 2003. godine kreću s proizvodnjom sladoleda, te se odlučuju na otvaranje svojih prodajnih mjesta. Pomoć pri proizvodnji s prirodnim kvasom su dobili uglavnom iz Italije i to od tvrtke koja se bavi proizvodnjom proizvoda od ekološki uzgojenih sirovina (BIO). Cilj im je proizvoditi proizvode koji sadrže najmanju moguću količinu štetnih konzervansa, emulgatora, gotovih smjesa te raznih drugih dodataka koji narušavaju ljudsko zdravlje[17].

[16] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

[17] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

3.2. Proizvodi poduzeća

Sam asortiman proizvoda u pekarnici Cro-go je veoma širok te nudi veliku paletu proizvoda. Asortiman se može podijeliti u sedam glavnih skupina proizvoda, a to su: kruh, peciva, keksi, kolači (kremasti i suhi), torte, pakirani proizvodi te sezonski proizvodi. Proizvode pekarnica je moguće kupiti na prodajnim punktovima, u trgovačkim centrima ili pak naručiti za prigode kao što su razne proslave, vjenčanje i slično.

Skupine proizvoda:

- **Kruh** – Pekara Cro-go peče oko 25 različitih vrsta kruha. Među najpopularnijim su svakako bijela štruca, bijela, crna i kukuruzna peka te seljak i bakin kruh. Treba svakako spomenuti da se sav kruh radi pomoću prirodnog kvasca te bez aditiva i umjetnih bojila.
- **Peciva** – Pekare Cro-go nude različite vrste peciva, kao što su: biblice, panini, slanci, klipići, slatki kiflići, peciva sa šunkom, sirom, hrenovkom i drugo koji se također proizvode bez dodanih konzervansa i aditiva. Od peciva koja se radi uz pomoć lisnatog tijesta u ponudi pekarice imaju: piroške od višnje, čokolade, sira, oraha, crossanti sa čokoladom, marmeladom, sa sirom, krekeri, integrali krekeri, kravata. Također u ponudi imaju bureke, pite, potkove, te krafne od marmelade i čokolade.
- **Keksi** – pekarnica također u ponudi ima preko 20 različitih vrsta keksa koje se mogu kupiti na prodajnim punktovima, trgovačkim centrima ili naručiti za veće prigode. Od keksa su najpopularniji linceri, medenjaci, štrudli, roščići, jaffa keksi, breskvice, djedov brk i rafioli.
- Kolači – pekarnica proizvodi dvije vrste kolača i to: suhe i kremaste, a za obje vrste je veoma važno napomenuti da se ne rade uz pomoć kupovnih, gotovih smjesa, već se svaka smjesa radi svježa „kao kod kuće“. Svježa domaća jaja nabavljena od malih OPG i tvrtke Luxur idu u biskvit i kreme.
    - Suhi kolači
        - Sirnica – pogačica – pinca
        - Orehnjača
        - Panettone mini
        - Pita od jabuka
        - Pita od višanja
        - Salama crno – bijela

        - Belina pita
        - Voćni kolač

    - Kremasti kolači:
        - Splitski kolač
        - Krempita
        - Mađarica
        - Zaher
        - Jang kocka
        - Višnja kolač
        - Voćna košarica
        - Ekler
        - Tirmisu
        - Princeza

- **Torte** – za torte treba spomenuti da za razliku od prije navedenih proizvoda ne mogu kupiti u pekarnicama ili prodajnim punktovima već ih je samo moguće naručiti. Dakle treba ih naručiti najmanje dva dana ranije. U ponudi ima desetak vrsta torti koje je moguće ukrasiti na više različitih načina (pokrivkama ili glazurom) te u različitim oblicima (pravokutnika, srca i kvadrata). Neke od najpopularnijih torti su svakako Bueno torta, Slavonska torta, Jaffa torta, Ledeni vjetar, Anabela torta, Čokoladna torta.
- **Pakirani proizvodi** – u pekarnicama ili trgovačkim centrima se mogu kupiti, također je moguće primjerice voćni kolač ili orehnjaču narezati za prigode i pomiješati sa kremastim ili suhim kolačima. Sirnica je zvijezda pakiranih proizvoda, koja se za vrijeme Uskrsa, točnije već od veljače, počinje peći i svježa, upravo iz pećnice, isporučivati kupcima. Dnevno se u to vrijeme zna ispeći oko 1000 sirnica. Treba spomenuti da su ostali pakirani proizvodi: Panettone čokoladni, Štapići sa sezamom, Grisini integralni, Breskvice, Štrudli s višnjama, Lincer, Miješani kolači. Sve prije navedene vrste kolača i keksa se mogu također kupiti pakirani.
- Sezonski proizvodi – sladoled je zvijezda sezonskih proizvoda. U ponudi pekarnica ima 13 različitih okusa. Također se sladoled radi na poseban način, s mlijekom, bez kupovnih smjesa. Treba spomenuti da se na prodajnom mjestu u Baškoj vodi mogu

kupiti palačinke. U Makarskoj i Trogiru u sezoni se nude više vrsta pizza cuta, sendviča i tortilja. U Makarskoj je također moguće kupiti prirodne cijeđene sokove.

„Cro-go“ d.o.o. posjeduje HACCP certifikat, te se trenutno provodi uvođenje ISO 9001:2008. Zbog stalnog nadzora nad svojim proizvodima i zbog ponude zdravstveno ispravnih i kvalitetnih proizvoda su uveli sustav HACCP kako bi izdvojili one dijelove u procesu proizvodnje i distribucije u kojima su rizici mogući i vjerojatni te da uspostave nadzor nad tim takozvanim kritičnim kontrolnim točkama kako osigurali proizvodnju zdravstveno ispravne hrane.

Za svoje proizvode Cro-go posjeduje sljedeće certifikate:

- **HACCP, “Hazard Analysis Critical Control Point”** je sistematični preventivni pristup sigurnosti hrane koji identificira fizičke, kemijske i biološke opasnosti koje se mogu dogoditi pri proizvodnji određene kategorije proizvoda. HACCP metodologija razvijena je od strane Codex Alimentarius odbora te se opisuje kroz poznatih 7 HACCP principa. Primjenom HACCP sustava se osigurava sigurnost proizvoda i zdravstvena ispravnost proizvoda.
- **ISO 9001** je povezan sa upravljanjem kvalitetom u slučaju proizvodnje, razvoja i usluga tvrtki koje učinkovito upravljaju poslovanjem primjenom najboljih metoda u svojoj praksi. To potvrđuje postojanje zajedničkog sustava za upravljanje sigurnošću u poduzeću dobavljača koji se bazira na politici, ciljevima, procesu planiranja, odgovornosti, kontroli, korektivnim i preventivnim akcijama. Certifikacija prema ISO 9001:2008 pokazuje sposobnosti tvrtki da primjenjuju određene zahtjeve kvalitete u proizvodnji dobara, usluživanju kupaca, odnosima sa dobavljačima itd.

3.3. Istraživanje stavova kupaca i vlasnika

U svrhu kreiranja praktičnog dijela ovog rada su napravljene su dvije vrste istraživanja tržišta, odnosno napravljen je dubinski intervju sa vlasnikom Cro-go pekare i anketa usmjerena potrošačima Cro-go-a.

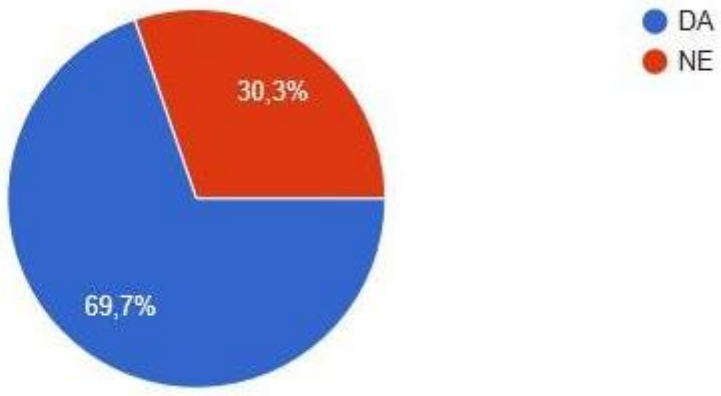
Dubinski intervju je kvalitativna metoda istraživanja tržišta koja se zasniva na razgovoru moderatora i samo jednog ispitanika. Prednosti dubinskog intervjua se ogleda u prisnijem, individualnijem pristupu.

Anketa se sastojala od 11 pitanja, opisnih i višestrukih. Pitanjima sa višestrukim odgovorom

se nastojalo olakšati potrošačima dok se u opisnim pitanjima tražilo točno obrazloženje. Anketa je provedena na 40 ispitanika, putem društvene mreže Facebook[18].

3.3.1. Rezultati ankete

1. Jesi li upoznat/a sa pekarom i proizvodima Cro-go?



Slika br. 1: Grafikon upoznatosti s pekarom

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Od 33 ispitanika, 23 je odgovorilo potvrdno, odnosno DA. Dok je 10 ispitanika odgovorilo sa NE.

[18] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

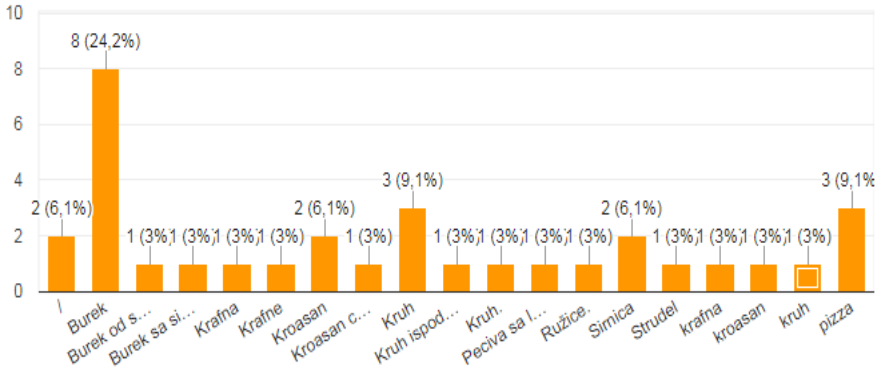
2. Ako jeste, kupujete li i koliko često njihove proizvode? Koji su vam Cro-go proizvodi posebno privlačni?[19]

- Nisam upoznata
- Kupujem svaki dan, volim njihove proizvode, posebno sirnicu, kruh i burek
- Ponuda je dobra, sirnica je odlična. Volim njihov kruh i štrudele
- Ne poznajem njihove proizvode
- Često kupujem njihove proizvode. Najprivlačniji proizvod mi je sirnica.
- Cro-go je iznimno konkurentan radi kvalitete svojih proizvoda, jer posebnu pozornost predaju svakom pojedinom artiklu, zbog toga ssm svakodnevni njihov kupax. Najdraži proizvod mi je njihova sirnica.
- Sladoled
- imaju široku ponudu pekarskih proizvoda i kolača, mogu biti konkurentni da poboljšaju marketing. kupujem prosječno nekoliko puta mjesečno. najprivlačniji proizvodi su razni kolači i sirnice.
- Cro-go ponuda je veoma velika. Cesto kupijem kruh, i pecivo sa hrenovkom. Najprivlacniji su mi kolaci i pecivo sa hrenovkom
- Zadovoljna ponudom, strudel od visnje
- Rijetko kupujem a najdraže krostule
- Najčesće kupujem uskrsnu pogaču, koji mi je ujedno i najdraži njihov proizvod.
- Kad naletin i kad mi je usput. Dobra su cokoladna peciva. I uskrsnje pogace. Ostalo nisan probala.
- Najbolji. Kupujem redovito. Sve najbolje.
- Ponuda:nedostaju sendvici,svaki dan,kremasti kolaci:-)
- Pogače,kolači,kruh,torte
- Ponuda je zadovoljavajuća, kupujem često, najviše volim sirnicu

[19] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

- Često kupujem, punuda je neloša, najviše volim sirnicu
- Sirnice i bureci
- Kupujem sirnice

3. Koji Vam je općenito najdraži pekarski proizvod (bez obzira na proizvođača)?

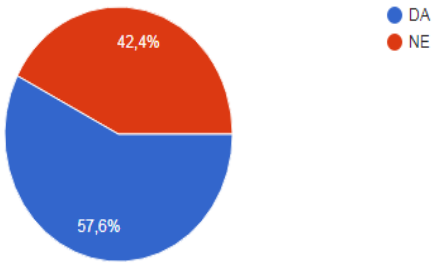


Slika br. 2: Grafikon najdražih proizvoda

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Na prvom mjestu nalazi se burek, potom slijedi pizza i kruh dijele drugo mjesto, a treće mjesto dijele sirnica, kroasan i krafna.

4. Je li vam poznato da su svi Cro-go proizvodi proizvedeni bez aditiva, konzervansa i umjetnih bojila?

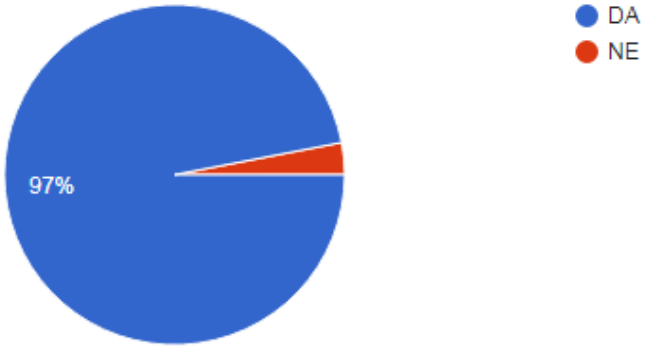


Slika br. 3: Grafikon upoznatosti s proizvodima

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Od 33 ispitanika njih 19 odnosno 57,6% odgovrilo je potvrdno. Dok njih 14, odnosno 42,4 % odgovorilo je sa NE.

5. Jesu li vam zbog prethodne tvrdnje ovi proizvodi privlačniji od konkurentnih?

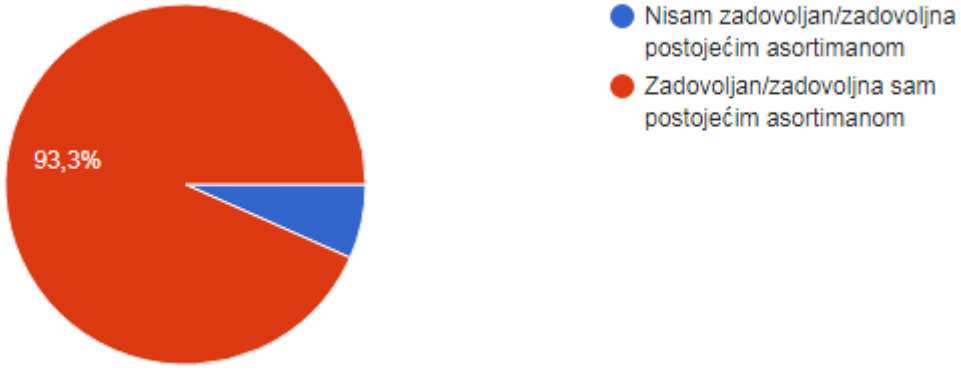


Slika br. 4: Grafikon o privlačnosti Cro-Go proizvoda

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Samo jedan od ispitanika je odgovorio negativno, ostalih 32 odgovorilo je pozitivno.

6. Što mislite o postojećem asortimanu Cro-go?

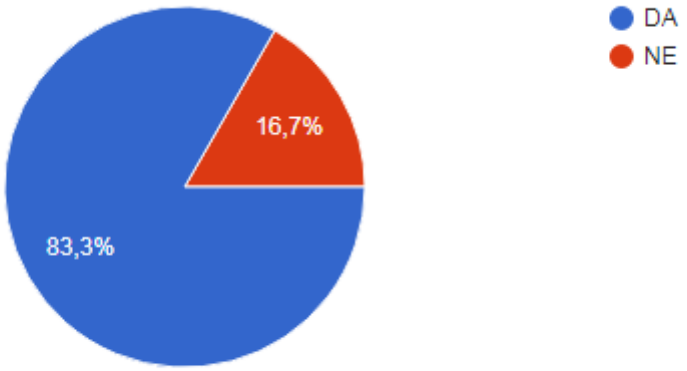


Slika br. 5: Grafikon o asortimanu Cro-Go proizvoda

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

28 ispitanika odnosno 99,3 % zadovoljno je asortimanom. Dvoje ispitanika nije zadovoljno, dok troje ispitanika nije odgovorilo na pitanje.

7. Smatrate li da bi prodaja porasla da vlasnik proširi asortiman?

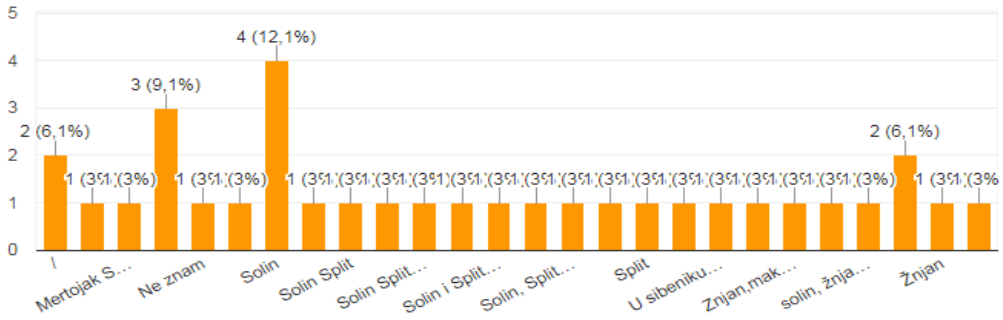


Slika br. 6: Grafikon o prodaji Cro-Go proizvoda

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Od 33 ispitanika 26 smatra da bi prodaja porasla ako vlasnik proširi asortiman, dok 6 ispitanika smatra da nebi, jedan ispitanik je suzdržan.

8. Možete li navesti neke od lokacija na kojima se nalaze prodajni punktovi Cro-go?

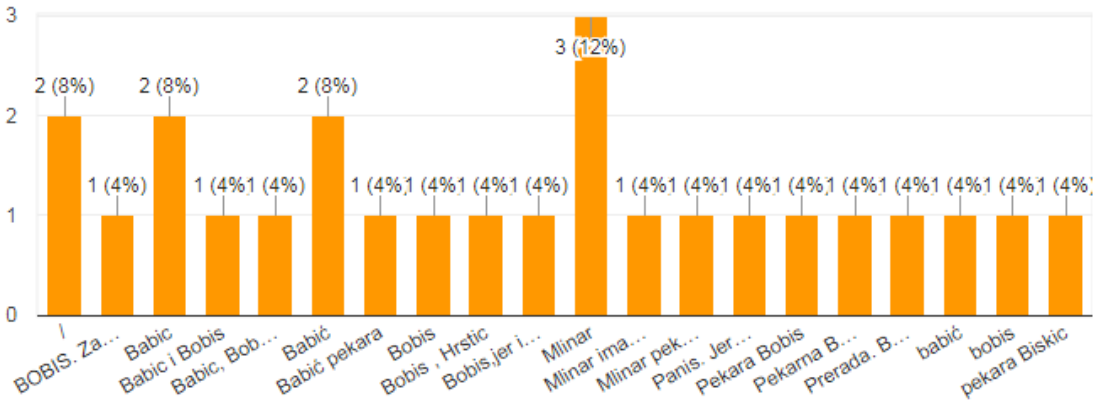


Slika br. 7: Grafikon o lokacijama Cro-Go punktova

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Najviše ispitanika je navelo Solin, potom Split, te kvartovi Žnjan i Mertojak. Troje ispitanika nije znalo ni jedan prodajni punkt. Dok se jedan ispitanik sjetio Šibenika.

9. Koju pekaru smatrate direktnim konkurentom za Cro-go?

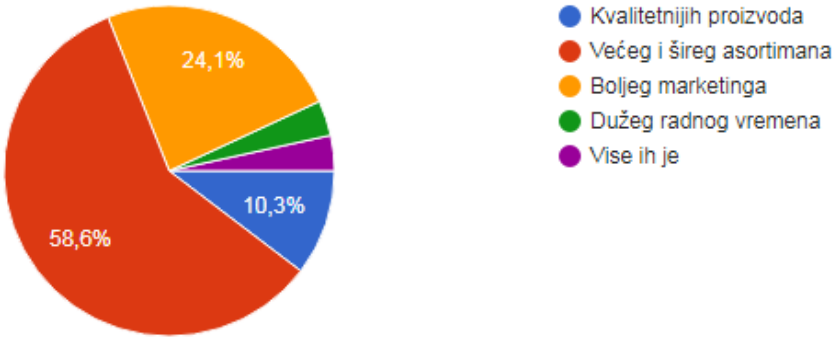


Slika br. 8: Grafikon o konkurentima Cro-Go pekare

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Pekare Bobis i Babić dijele prvo mjesto, potom slijedi pekara Mlinar.

10. Zbog čega je smatrate direktnim konkurentom?



Slika br. 9: Grafikon o konkurentima Cro-Go pekare

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

58,6% odnosno 18 ispitanika smatra navedenu pekaru konkurencijom zbog većeg i šireg asortimana, potom slijedi bolji marketing te kvalitetniji proizvodi

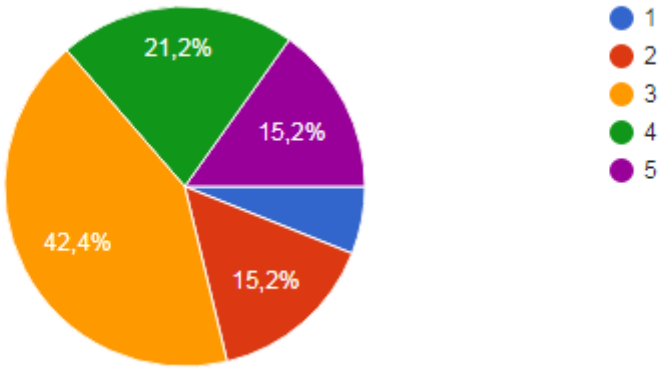
11. Koje aktivnosti u upravljanju proizvodom Cro-go pekare smatrate primjereno razvijenim? Koje aktivnosti u upravljanju proizvodom ove pekare smatrate da treba unaprijediti? Što biste predložili konkretno vlasniku?[20]

- Nista (2)
- Prosirite poslovanje
- Ne poznajem njihove aktivnosti
- marketing
- Trebaju se malo više reklamirati.
- Razvijenim smatram aktivnosti prodaje, a unaprijediti treba marketing, i upravo bi to predložila direktoru.
- Primjerenim smatram proizvodnju pecica dobre kvalitete sto samo za sebe cini svoj marketing, svakako mislim da marketing triba unaprijediti npr. Marketing putem interneta, stavljajuci plakate na oglasne ploce na ulazu u pekare koje bi informirale kupce o novitetima u pekari....
- asortiman je poprilično razvijen. smatram da bi trebali kupcima približiti proizvode i Cro-go marku.
- Da poceva ponudu kolaca i da se kruh pece cijeli dan
- Proizvodi su okej. Siri asortiman bi bija super.
- Marketing,reklame...
- Otvoriti novo prodajno mjesto u centru grada
- Da proširi poslovanje

[20] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

- Proizvod je odličan, više takvih proizvoda treba
- Kvaliteta proizvoda je na visokoj razni, trebalo bi poraditi na marketingu
- Promocija i novi punktovi

12. Kako ocjenjujete marketing Cro-go pekare? Na ljestivi od 1 (loše) do 5 (odlično)?



Slika br. 10: Grafikon o marketingu Cro-Go pekare

Izvor: Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Marketing Cro-go pekare ocijenjen je sa ocjenom 3, to smatra 42,4% potrošača, 21,2% potrošaća je marketing ocijenilo sa ocjenom 4.

13. Što u marketingu rade dobro, a što loše, odnosno koje marketinške aktivnosti ne provode a smatrate da bi doprinijele njihovom poslovnom rezultatu, odnosno zaradi? Obrazložite svoje prijedloge![21]

- Volio bih da akcije objave na svom fb profilu
- Nedovoljno aktivnosti na društevim mrežama

[21] Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

- Cjelokupan marketing im je loš, u biti oni uopće nemaju razvijne marketinške aktivnosti.
- trebaju se više oglašavati na stranicama za svadbe i ostale prigode, jer bi najviše profita mogli imati na slasticama. također u vrijeme blagdana bi mogli povećati ponudu kolača i posvetiti se društvenim mrežama kao sredstvom (jeftinog) oglašavanja.
- Marketing gotovo da ne postoji, moraju napravit bolju internetsku stranicu, takoder prosirit se na drustvene mreze, provodit ankete medu svojim kupcima kako bi unaprijedili svoje proizvode
- Vise reklama
- Jako malo se čuje za njih
- Nije lose, al nisu se ni pritrgli s marketinskim aktivnostima (koliko znam). Ima masu prostora za napredak. Trebali bi mozda vise ulozit u promociju, isticat "bez konzervansa, aditiva i umjetnih bojila". Unaprijedenje prodaje. Neke kreativne idejice (djecji asortiman za marendu, posebni programi za rodendane?). Buban napamet jer nisan dovoljno upucena u asortiman. B2B - suradnja s ugostiteljskim firmama?
- Treba nekako doprijet do ljudi to sto proizvodi nemaju aditive.
- Nemam pojma.
- Dobro: po cijeni i kvaliteti proizvod prodaje sam sebe, lose: neredovito ažuriranje web stranice i facebook stranice i nadopunjavanje novim slikama postojećih i novih proizvoda,nagradne igre...
- Više reklamiranja
- Zadovoljna sam web stranicom, mislim da se trebaju pojačati i ostali načini oglašavanja
- Isticanje kvalitetne proizvodnje

3.3.2. Dubinski intervju s vlasnikom

Iz dubinskog intervjua s vlasnikom Cro-go-a Josipom Gotovcem smo saznali da se vlasnik prije pekarstva bavio prevozim, te je vozio po Italiji i tada je shvatio da za kekse iz Italije treba platiti preleman od neke dvije tadašnje marke po kilogramu. Počeo je razmišljati kako bi se proizvodnja keksa u Hrvatskoj isplatila. Vlasnik nije imao nikakvog iskustva u pekarstvu, u početku mu je pomagao bivši Bobisov tehnolog koji ga je dosta obučio. Počeo je sa 3 zaposlenika u iznajmljenom prostoru od nekih 60-tak kvadrata na Klisu. U početku su pekli kekse, pa polagano štapiće, grisnine i kako je rasla proizvodnja, preselili su se u Rupotine u malo veći također iznajmljeni pogon. Tek kad su se preselili u Solin, u svoj prostor, su otvorili prvu maloprodaju. Iz razgovora sa vlasnikom u mladosti nisu puno vodili računa o zdravlju i zdravoj prehrani. Međutim u jednom razdoblju je shvatio koliko je to bitno. Vlasnik je pozvao stručnjaka iz Italije koji mu je savjetovao i tako su krenuli u proizvodnju s prirodnim kvascem. Razlika je u proizvodnji je što je ovakav način proizvodnje malo teži, zahtjeva iskusnije osoblje i vremenski proces proizvodnje se produžava. Međutim zdravstveni učinci proizvoda su veliki. Proizvodi su zdraviji, ukusniji, ne padaju teško na želudac. Vlasnik priča da su mane upravo te što je proizvodnja zahtjevnija. Kvas se obnavlja nekoliko puta dnevno Svaki dan, bilo Božić ili Uskrs, tri puta dnevno se treba obnoviti. Za sada su troje zaposlenika obučeni za obnavljanje prirodnog kvasa. Vlasnik govori da većina njihovih proizvoda postoji dugo na tržištu, s vremenom uvode nove proizvode ili modificiraju postojeće i one koje tržište prihvati ostave u ponudi, ali i prateći njihove konkurente i obilazeći sajmove. Potencijalni kupci njihovih proizvoda su svi oni koji svakodnevno kupuju pekarske i slastičarske proizvode, ali također i turisti na koje su orijentirani najviše u njihovim pekarnicama u Baškoj Vodi, Makarskoj i Trogiru. Cijene njihovih proizvoda formirane su na temelju formiranih cijena na tržištu, odnosno cijena konkurenata, ali također i na osnovi kvalitete njihovih proizvoda. Vlasnik nam je rekao da se ne dogovaraju sa konkurentima, samo uspoređuju cijene. Sve proizvode sami distribuiraju u njihove pekarnice, u pojedinim trgovačkim lancima distribuiraju proizvode u njihova centralna skladišta, a onda ih oni distribuiraju u svoje prodavaonice. Većinu prodavaonica sami distribuiraju njihove proizvode. Vlasnik nam je istaknuo da se na žalost malo bave promoviranjem njihovih proizvoda, najveća promocija se nalazi u samim pekarnicama u vidu reklamnih plakata i natpisa, također na natpisima na našim vozilima. Imaju svoju web stranicu i stranicu na društvenoj mreži Facebook, no na žalost tome su sve malo posvećeni, što vlasnik misli da je jedna od velikih slabosti njihove tvrtke. Njihova promocija se

na neki način prenosi usmeno od usta do usta, za što je zaslužna kvaliteta njihovih proizvoda. Promocije i degustacije njihovih proizvoda organiziraju u njihovim prodajnim mjestima, ali također rijetko. Ove su godine sudjelovali na sajmu GAST u Spaladium Areni gdje su se promovirali i mogli su se kušati njihovi proizvodi. Konkurencija je velika, a situacija na tržištu promjenjiva. Keksi od kojih su prije živjeli, više uopće nemaju neku bitnu ulogu. Vlasnik smatra da može sačuvati osvojeni tržišni udio, međutim on ga želi povećati. U vezi slabosti, polazi prvo od sebe i svojih mana, a najveća mana mu je neodlučnost u smislu provedbe ideje u djelu. Došlo je vrijeme da se treba reagirati odmah, a vlasnik sam je već umoran od nekih stvari i posla općenito. Prati promjene u asortimanu konkurencije, te mora priznati da može i više pratiti stanje na tržištu. Posjećuje sajmove. Do sada su bili na dosta sajmova, u Njemačkoj, Italiji, Austriji.

3.4. Kritički osvrt na nalaze istraživanja

Iz ankete s potrošačima koju je provela studentica Gotovac može se zaključiti da su u globalu upoznati s Cro-go pekarom, međutim dosta potrošača ne zna da su njihovi proizvodi bez boja, aditiva i konzervansa. Zadovoljni su s postojećim asortimanom, međutim smatraju da vlasnik proširi poslovanje da bi porasla i prodaja. Pekare Bobis i Babić smatraju konkurencijom zbog veličine asortimana. Marketing su potrošači ocijenili osrednjom ocjenom te tu ostaje dosta prostora za napredak. Pitanjima sa otvorenim odgovorima se došlo do zanimljivih prijedloga te bi ih vlasnik svakako trebao razmotriti.

Iz intervjua sa vlasnikom Cro-go može se zaključiti da se prije pekarstva bavio prijevozom. U početku je vlasniku pomagao bivši Bobisov tehnolog koji ga je dosta obučio. Na proizvodnju proizvoda s prirodnim kvascem se odlučio zato što u mladosti nije puno vodio računa o zdravlju i zdravoj prehrani. U jednom razdoblju je međutim shvatio koliko je to bitno. Stoga je pozvao stručnjake iz Italije koji mu je savjetovao i tako su krenuli u proizvodnju s prirodnim kvascem. Većina njihovih proizvoda postoji dugo na tržištu, s vremenom uvode nove proizvode ili modificiraju postojeće. Potencijalni kupci njihovih proizvoda su svi oni koji svakodnevno kupuju pekarske i slastičarske proizvode. Konkurencija je velika, a situacija na tržištu promjenjiva. Cijene njihovih proizvoda su formirane na temelju formiranih cijena na tržištu. Prednost njihove pekarnice je također što svoje proizvode sami distribuiraju u njihove pekarnice, te u pojedine trgovačke lance u njihova centralna skladišta. Njihova mana je što se

ne bave baš promoviranjem svojih proizvoda, već se najviše oslanjaju na usmenu promociju. Također promocije i degustacije proizvoda organiziraju vrlo rijetko. Poduzetnik smatra da može sačuvati osvojeni tržišni udio, ali ga međutim on želi povećati. U vezi slabosti, polazi prvo od sebe i svojih mana, a najveća mana mu je neodlučnost u smislu provedbe ideje u djelu. Došlo je vrijeme da se treba reagirati odmah, a poduzetnik je sam već umoran od nekih stvari i posla općenito. Prati promjene u asortimanu konkurencije, mora priznati da može i više pratiti stanje na tržištu. Posjećuje sajmove. Do sada je bio na dosta sajmova, u Njemačkoj, Italiji, Austriji.

4. ZAKLJUČAK

Najvažniji i najznačajniji instrument marketing miksa naravno sam proizvod, no on je istodobno i kritičan element marketing miksa. Ukoliko je proizvod nekvalitetan i loš, neće mu pomoći ni prodaja/distribucija, uspješna promocija i niska cijena. Ako je proizvod, s druge strane, izvrstan postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u prodaju/distribuciju i promociju.

Osnovni cilj ovog rada je bio ukazati na važnost upravljanja proizvodom, odnosno na važnost upravljanja svim aspektima proizvoda.

Cro-go pekarnica uspješno diferencira od konkurencije te uspješno posluje od 1995. godine na račun kvalitetnih proizvoda koji su proizvedeni uz pomoć prirodnog kvasa, bez aditiva i konzervansa. Vlasnik Cro-go pekare cijene formira na temelju formiranih cijena na tržištu. Distribucija se obavlja njihovim distribucijskih kanalima, odnosno vlastitom dostavom proizvoda u njihove pekarnice te u centralna skladišta trgovačkih centara. Velika mana, odnosno nedostatak pekarice Cro-go je u tome što se više ne promoviraju, te stoga određeni dio osoba koji žive u mjestima gdje postoji Cro-go pekarnica, kao i sami turisti ostaju zakinuti o informacijama vezanim uz njihovu pekarnicu i proizvodnju pekarskih proizvoda od prirodnih kvasaca.

Također treba zaključiti da se istraživanjem došlo do više zaključaka, no međutim ono što se poklapa sa željama vlasnika je upravo činjenica da bi se poslovanje svakako trebalo povećati i kako bi se proizvodni asortiman trebao proširiti.

LITERATURA

1. Centro, S.C, Peter, J.P. (1991): *Strategic Management: Concepts and Application*, McGrow-Hill
2. Drucker, P. (1974): *Management: Task, responsibilities, practice*. Harper&Row, New York
3. Gotovac, T. (2017): Značaj upravljanja proizvodom na primjeru Cro-go d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
4. Grabovac, N., Vujić, S., Vujić, S (2005): *Prodaja i prodajni menadžment*, Sarajevo
5. Kotler P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
6. Peter, J.P. i Donnely, J.H. (1991): A Preface To Marketing Management, Irwin, Boston
7. Porter, M.E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb
8. Previšić, J., (2001), Marketing, Singerija, Zagreb
9. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007.
10. Rocco, F. (1991): Marketing osnove i načela, birotehnika Zagreb, 1991.
11. http://cro-go.hr/

PITANJA ZA DUBINSKI INTERVJU

1. Kako je nastala tvtka Cro-go? Kako ste razvijali posao tijekom proteklih godina?
2. Jeste li imali ikakvog iskustva u pekarstvu?
3. Zašto ste se odlučili za proizvodnju proizvoda s prirodnim kvascem? U čemu je razlika proizvodnje s prirodnim i umjetnim kvascem? U čemu je razlika pekarskih proizvoda proizvedenih s prirodnim i umjetnim kvascem?
4. Smatrate li da pekarski proizvodi s prirodnim kvascem imaju neke mane za vas kao proizvođača, odnosno za vašu proizvodnju?
5. Kako ste se odlučili na sadašnju ponudu proizvoda?
6. Tko su potencijalni kupci vaših proizvoda?
7. Da li bi ste nam mogli reći kako su formirane cijene vaših proizvoda?
8. Da li ste u dogovoru sa svojim konkurentima oko formiranja cijena?
9. Kako obavljate distribuciju svojih proizvoda?
10. Na koji način promovirate svoje pekarnice?
11. Da li organizirate promocije i degustacije vaših proizvoda i na koji način to radite?
12. Kako je tvrtka danas pozicioniranja na tržištu u odnosu na konkurenciju? Smatrate li da tu poziciju i osvojeni tržišni udio možete sačuvati? Što smatrate poslovnim slabostima tvrtke? U čemu vidite neiskorištene mogućnosti tvrtke?
13. Pratite li promjene u asortimanu konkurencije? Posjećujete li sajmove na kojima izlaže pekarska industrija?