

# Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu

---

**Katalenić, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:491626>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Marta Katalenić**

**PRILAGOĐAVANJE PROIZVODA INOZEMNOM  
TRŽIŠTU**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MARTA KATALENIĆ**

**PRILAGOĐAVANJE PROIZVODA INOZEMNOM  
TRŽIŠTU**

Diplomski rad

JMBAG: 0303073216, redovan student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Kolegij: Međunarodni marketing

Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, srpanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Međunarodni marketing – teorijske osnove</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Usporedba međunarodnog i domaćeg marketinga</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Općenito o tržištu</b> .....	<b>5</b>
2.2.1. <i>Oblici tržišta</i> .....	6
2.2.2. <i>Klasifikacija tržišta</i> .....	7
<b>2.3. Inozemno tržište</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Strategije ulaska na inozemno tržište</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. Izvoz proizvoda</b> .....	<b>10</b>
3.1.1. <i>Odnos vlade prema izvozu</i> .....	11
3.1.2. <i>Izbor izvoznog tržišta</i> .....	12
<b>3.2. Slobodne zone</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3. Međunarodna ugovorna suradnja</b> .....	<b>14</b>
3.3.1. <i>Licencirana proizvodnja</i> .....	15
3.3.2. <i>Ugovorna proizvodnja</i> .....	15
3.3.3. <i>Montažna proizvodnja</i> .....	16
3.3.4. <i>Rukovođenje na temelju ugovora</i> .....	16
3.3.5. <i>Dugoročna proizvodna kooperacija</i> .....	17
<b>4. Proizvod kao instrument marketinškog miksa</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. Koncept marketinškog miksa</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2. Definiranje proizvoda</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3. Proizvodni program</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4. Kvaliteta proizvoda</b> .....	<b>21</b>
<b>4.5. Proizvod u međunarodnom marketingu</b> .....	<b>21</b>
<b>5. Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1. Politika proizvoda</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2. Karakteristike proizvoda</b> .....	<b>23</b>
5.2.1. <i>Shvaćanje proizvoda</i> .....	23
5.2.2. <i>Dimenzije proizvoda</i> .....	24
5.2.3. <i>Proizvodi široke potrošnje</i> .....	24
5.2.4. <i>Proizvodi proizvodne potrošnje</i> .....	25
5.2.5. <i>Proizvodni program</i> .....	27

<b>5.3. Elementi proizvoda</b> .....	27
5.3.1. Svojstva proizvoda .....	28
5.3.2. Marka proizvoda .....	28
5.3.3. Ambalaža proizvoda .....	29
5.3.4. Označavanje proizvoda .....	29
5.3.5. Potpora proizvodu .....	30
<b>5.4. Novi proizvod na inozemnom tržištu (razvoj, prihvaćanje i širenje)</b> .....	30
5.4.1. Novi proizvod .....	31
5.4.2. Razvoj novog proizvoda .....	32
5.4.3. Prihvaćanje novog proizvoda .....	35
5.4.4. Širenje novog proizvoda .....	36
<b>5.5. Životni ciklus proizvoda</b> .....	38
<b>6. Analiza prilagođavanja Vindijinih proizvoda inozemnom tržištu</b> .....	41
<b>6.1. O Vindiji</b> .....	41
6.1.1. Vizija, misija i strategija .....	42
6.1.2. Tvrtka danas.....	42
6.1.3. Kvaliteta Vindija .....	43
6.1.5. Certifikati i nagrade.....	44
<b>6.2. Vindija u regiji</b> .....	45
6.2.1. Bosna i Hercegovina .....	46
6.2.2. Srbija .....	46
6.2.3. Sjeverna Makedonija .....	47
<b>6.3. Analiza prodaje i distribucije</b> .....	47
<b>6.4. Proizvodni program</b> .....	48
<b>6.5. Izvoz proizvoda</b> .....	49
<b>6.6. Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu</b> .....	50
6.6.1. Politika proizvoda .....	50
6.6.2. Tržišna svojstva proizvoda .....	51
<b>6.7. Analiza prilagođavanja dvaju Vindijinih proizvoda inozemnom tržištu</b> .....	51
6.7.1. Prilagođavanje pudinga Fino mi je Choco Loco mliječnog pudinga vanilija i čokolada 4x125 g inozemnom tržištu .....	51
6.7.2. Prilagođavanje Vindi 100% juice naranča soka inozemnom tržištu .....	56
<b>6.8. Kritički osvrt</b> .....	58
<b>7. Zaključak</b> .....	61

<b>Literatura .....</b>	<b>64</b>
<b>Popis slika, tablica i grafikona .....</b>	<b>66</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>67</b>
<b>Summary .....</b>	<b>68</b>



# 1. Uvod

Proizvod ili artikl je za razliku od usluge opipljivi/materijalni rezultat proizvodnje kojeg proizvođač želi uspješno prodati na tržištu, te zadovoljiti potrošačeve želje i potrebe. Također, proizvod je jedan od 4 elementa marketinškog miksa, tzv. 4P, zajedno sa promocijom, cijenom i distribucijom te je iznimno važan u marketingu.

Tržište je organizacija nekog prostora na kojem dolazi do susreta ponude i potražnje, tj. onoga tko nudi, bilo proizvod ili usluga i onoga tko potražuje kako bi zadovoljio svoje potrebe i želje. Tržište je sklono raznim promjenama koje se događaju sve češće razvojem industrije i tehnologije. Dijeli ga se na domaće i inozemno. Na domaćem tržištu postoje tzv. lokalni, domaći proizvođači i tvrtke kojima je namjera proizvode plasirati na domaćem teritoriju, ali i na inozemnom. No, za inozemno tržište proizvođači moraju dobro razmotriti situaciju i postaviti si pitanja što izvoziti, kako izvoziti i gdje izvoziti. Plasirati proizvode na inozemna tržišta nije lak zadatak za proizvođače, jer proizvodi moraju zadovoljiti određene kriterije koje to drugo tržište zahtijeva.

Kako bi proizvođač ušao na inozemno tržište, mora razmotriti strategije ulaska na strana tržišta i u skladu s time donijeti odluku o izvozu. Proizvođačima je važno izabrati izvozno tržište i poštivati njihove uvjete i standarde kako bi bili uspješni na stranom tržištu i kako bi pridobili potrošače, a ujedno zadovoljili njihove potrebe i želje.

No, prije plasiranja proizvoda na inozemno tržište važno je odrediti sve što je bitno za proizvod, a to je politika proizvoda kao i karakteristike proizvoda, hoće li proizvod biti namijenjen za daljnju prodaju i preradu drugim proizvođačima kao sirovina ili će konačan proizvod biti stavljen na tržište. Također je važno koja svojstva će proizvod imati, hoće li to biti proizvod pod nekom postojećom markom ili će za njega biti razvijena nova marka i u kakvoj će se ambalaži proizvod prodavati kako bi bio što uočljiviji i primamljiviji. Važno je označavanje proizvoda na jeziku zemlje na čije se tržište proizvod planira plasirati kako bi se potrošačima dale sve potrebne informacije koje ih zanimaju o njemu. Svakom potrošaču je važno da proizvod kojeg kupuje ima potporu, kao što je jamstvo ili servis proizvoda u određenom vremenu nakon kupnje. Ovom elementu proizvođači koji izvoze proizvod također trebaju pridati pažnju.

U slučaju da proizvođač odluči razviti novi proizvod on mora dobro razmisliti koji proizvod razviti te proučiti tržište na kojem ga planira plasirati kao i konkurenciju na tom tržištu. Proizvođaču je važno da proizvod koji planira razviti bude razvijen na temelju dobre ideje kako ga ne bi s vremenom morao odbaciti zbog velikih troškova i kako bi novi proizvod bio prihvaćen na tržištu i dalje proširen među potrošačima.

Najvažnije je da potrošač koji planira kupiti proizvod plasiran na tržište bude zadovoljan ne samo izgledom proizvoda već i koristima koje ima od tog proizvoda i da on zadovoljava njegove potrebe i želje. Dobro razvijenim i plasiranim proizvodom na tržištu proizvođači osiguravaju lojalnost potrošača koji će kupovati proizvod zbog pozitivnih iskustva te će ga možda preporučiti drugim potrošačima.

Kao podloga istraživanju za ovaj rad korišteni su podatci prikupljeni proučavanjem znanstvenih i stručnih publikacija i web stranica te interni podatci poduzeća Vindija d.d. Na primjeru navedenog poduzeća provedena je analiza prilagođavanja proizvoda inozemnom tržištu.

Diplomski rad se sastoji iz dvije glavne cjeline – teorijskog i praktičnog dijela. U poglavlju koje slijedi Uvod govori se o teorijskim osnovama međunarodnog marketinga, o usporedbi domaćeg i međunarodnog marketinga te općenito o tržištu, oblicima tržišta, klasifikaciji tržišta te inozemnom tržištu. U trećem poglavlju govori se o strategijama ulaska na inozemno tržište, o izvozu proizvoda, odnosu vlade prema izvozu i kako poduzeća biraju tržište na koje planiraju izvoziti, o slobodnim zonama, njezinim podjelama i koje slobodne zone postoje u Hrvatskoj. Na kraju trećeg poglavlja govori se o međunarodnoj ugovornoj suradnji i njezinim pojavnim oblicima. U četvrtom se poglavlju govori o marketinškom miksu, konceptu marketinškog miksa kojeg čine proizvod, promocija, cijena i distribucija, definiranju proizvoda, proizvodnom programu ili asortimanu proizvoda, kvaliteti proizvoda i o proizvodu u međunarodnom marketingu. U petom poglavlju ujedno i posljednjem teorijskom dijelu govori se o prilagođavanju proizvoda inozemnom tržištu, o politici proizvoda, karakteristikama proizvoda poput shvaćanja i dimenzija proizvoda te o proizvodima široke i proizvodne potrošnje, također se govori i o elementima proizvoda koji su svojstva, marka, ambalaža, označavanje i potpora proizvoda. Nadalje, govori se i o novim proizvodima na inozemnim tržištima, njihovom razvoju, prihvaćanju i širenju na tržištu i životnom ciklusu proizvoda.

U šestom poglavlju ujedno i poglavlju praktičnog dijela rada analizirano je poduzeće Vindija d.d. i njegovo prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu. Prikazani su opći podatci o samom poduzeću, te vizija, misija i strategija, povijest Vindije i Vindija danas kao i certifikati i nagrade kojima se Vindija može pohvaliti zbog svoje kvalitete. Također, prikazan je izvoz proizvoda, u koje zemlje poduzeće Vindija d.d. izvozi, a u kojima ima svoje tvornice, kako analizira prodaju i distribuciju, kako bira izvozno tržište i koje sve proizvode ima u svojem asortimanu. U praktičnom dijelu također je prikazana Vindijina politika proizvoda, tržišna svojstva proizvoda te analiza prilagođavanja dvaju njezinih proizvoda inozemnom tržištu.

Zaključak na kraju rada pruža osvrt na istraživanje i prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu. Slijede literatura, popis slika, tablica i grafikona te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. Međunarodni marketing – teorijske osnove

Međunarodni marketing je „koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.”<sup>1</sup> Sadrži marketinške aktivnosti u više od jedne države, te je potrebno zadovoljiti šire ciljeve, osim ciljeva pojedinaca i organizacija, poput društvene odgovornosti, ekološke osviještenosti i etičkog poslovanja.

Izlazak na inozemno tržište nekog poduzeća nije preduvjet za uključivanje u marketinške aktivnosti međunarodnog marketinga, te on ne uvjetuje fizičko kretanje proizvoda ili usluga izvan nacionalnih granica. Također, neprofitna i uslužna poduzeća sudjeluju u međunarodnom marketingu kao i proizvodna i profitna.

Međunarodni marketing iskazuje se kroz elemente marketinškog miksa:

1. Proizvod
2. Cijenu
3. Prodaju i distribuciju
4. Promociju.

Ako se radi o uslugama, tada se navedenim elementima dodaju još sljedeći elementi: proces, ljudi i fizički dokaz.

### 2.1. Usporedba međunarodnog i domaćeg marketinga

Kao što postoje razlike između marketinga svakog poduzeća, tako postoje i razlike između međunarodnog i domaćeg marketinga. Čimbenici koji utječu na razlike „su:

1. Međunarodno okruženje - drugačiji su rizici, jezik, kultura, zakoni, valute, stupanj razvijenosti društva itd.,

---

<sup>1</sup> Križman Pavlović, D. predavanja iz kolegija Međunarodni marketing, 2020./2021. ak. god., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrila u Puli, Pula, 2021.

2. Razlike u primjeni marketinga - različita je upotreba (inače jednakih kao i u domaćem marketingu) marketinških načela, koncepcija, metoda i tehnika, ali zbog stranog okruženja,
3. Posebne marketinške metode i tehnike - odabir stranog tržišta, izbor strategije ulaska na tržište, osiguranje od valutnih rizika, strategije i taktike vođenja poslovnih pregovora,
4. Međunarodna konkurencija - puno je jača i često neprijateljski nastrojena, a zaštita domaće vlade i javnosti ne postoji,
5. Razlike između pojedinih stranih tržišta - potrebna je prilagodba instrumenata marketinškog miksa (4P),
6. Koordinacija marketinških planova na svakom stranom tržištu – često je potrebna integracija različitih marketinških programa u jedan globalni program.“<sup>2</sup>

Na temelju čimbenika koji utječu na razlike poduzeća mogu uvidjeti kako se lakše prilagoditi stranom marketingu, ali i stranom tržištu te što sve moraju napraviti kako bi inozemno uspjeli.

## 2.2. Općenito o tržištu

Tržište, jednostavnije rečeno, je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja i vezano je za njihovu razmjenu. Prilikom susreta ponude i potražnje, dviju strana koje se javljaju na tržištu, također se javlja ekonomski i društveni odnos kojeg se naziva tržištem. U razmjeni sudjeluje onaj koji nešto nudi (ponuda), kao što su poduzeća, i onaj koji nešto potražuje (potražnja), a to su krajnji potrošači koji žele zadovoljiti svoje potrebe i želje. Na tržištu, tj. u razmjeni ne sudjeluju već krajnja poduzeća (npr. trgovine) koje prodaju proizvode, već i ostali subjekti, kao što su proizvodni, uslužni, profitni i neprofitni subjekti.

---

<sup>2</sup> Križman Pavlović, D. predavanja iz kolegija Međunarodni marketing, 2020./2021. ak. god., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrila u Puli, Pula, 2021.

Kod shvaćanja tržišta postoje tri kategorije koje čine tržište i njegovu osnovu, a to su:

1. Ponuda
2. Potražnja
3. Cijene.

Sve više autora prikazuje tržište kojega čini više sastavnica kao što su prostor (lokacija), prodavači, potrošači, proizvod koji se prodaje, cijena proizvoda, spremnost i mogućnosti potrošača (potreba za određenim proizvodom, prihodi, tj. cjenovne mogućnosti kupnje proizvoda), reguliranost tržišta i drugo.

Tržište podrazumijeva sve osobe i subjekte koji su izrazili želju, ali imaju i potrebu za nekim proizvodom, te imaju mogućnosti taj proizvod kupiti. Neka tržišta rezultat su potrebe kojima je okidač svakodnevni život na poslu ili kod kuće, kao što je potreba za novinama ili prehrambenim proizvodima (kruh, mlijeko). Ostalim tržištima okidač je želja za nekim proizvodom koji potrošači žele i spremni su kupiti, npr. postoje mnogi proizvođači mobitela, ali potrošač ima želju za Samsungom, te će onda kupiti mobitel tog proizvođača.

Na tržište se može gledati kao na masovno tržište jer na njemu postoje potrošači različitih segmenata, poput starosne dobi, obrazovanja, primanja, zanimanja, spola.

### *2.2.1. Oblici tržišta*

S obzirom da tržište čine ponuda i potražnja, tj. svi oni koji nešto nude kako bi prodali i oni koji imaju potrebu, želju, spremnost i mogućnost kupnje proizvoda koji se nudi, tako se i oblici tržišta razlikuju.

Razlikuju „se:

1. Tržište potrošača – tržište na kojem se kao potrošači javljaju fizičke osobe koje kupuju za vlastite potrebe ili za potrebe svojeg domaćinstva.
2. Poslovno tržište – koje se često naziva i industrijskim tržištem, je tržište na kojemu se kao subjekti javljaju pravne osobe koje nabavljaju proizvode za daljnju proizvodnju.

3. Tržište trgovine – je tržište na kojemu se javljaju trgovački gospodarski subjekti koji kupuju proizvode s ciljem da ih dalje preprodaju na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne potrošnje.
4. Tržište ustanova – čine razni subjekti kao bolnice, fakulteti, škole, domovi umirovljenika, vojarne i slično, koje zbog proračunskog financiranja imaju limitirana sredstva i proizvode nabavljaju u velikim količinama kako bi po toj osnovi ostvarili najpovoljnije uvjete u nabavi.<sup>3</sup>

Prodavači se prilagođavaju ovisno o kojem obliku tržišta je riječ i koja je njihova ciljna skupina. Na temelju podjele tržišta može se vidjeti da postoje oni prodavači koji npr. bave se maloprodajom i u skladu s time prodaju proizvode fizičkim osobama kako bi zadovoljile svoje osnovne potrebe ili želje, ali postoje i oni koji prodaju proizvode za daljnju proizvodnju, za daljnju preprodaju ili prodaju u većim količinama kao što je za razne ustanove.

### 2.2.2. Klasifikacija tržišta

Postoje različiti kriteriji koje autori biraju kako bi klasificirali tržište, no najprihvaćenija klasifikacija je klasifikacija H. von Stackelberga koji je koristio broj sudionika u razmjeni kao kriterij, te time razlikovao broj potrošača (jedan, malo, mnogo) i broj proizvođača/prodavača (jedan, malo, mnogo). Tablica 1. prikazuje klasifikaciju tržišta.

Tablica 1. Klasifikacija tržišta

Broj potrošača		Broj proizvođača		
		Mnogo	Malo	Jedan
Mnogo	Potpuna konkurencija	Oligopson	Monopson	
Malo	Oligopol	Bilateralni oligopol	Kvazimonopson	
Jedan	Monopol	Kvazimonopol	Bilateralni monopol	

Izvor: Grbac, B., *Identitet marketinga, Sveučilište u Rijeci: Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 38.*

<sup>3</sup> Grbac, B., *Identitet marketinga, Sveučilište u Rijeci: Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 37.*

U nastavku se opisuju pojedina vrsta tržišta:

- Potpuna konkurencija – na tržištu se pojavljuje mnogo proizvođača i potrošača
- Oligopol – na tržištu se pojavljuje malo proizvođača i mnogo potrošača
- Monopol – na tržištu se pojavljuje jedan proizvođač i mnogo potrošača
- Oligopson – na tržištu se pojavljuje mnogo proizvođača i malo potrošača
- Bilateralni oligopol – na tržištu se pojavljuje malo proizvođača i potrošača
- Kvazimonopol – na tržištu se pojavljuje jedan proizvođač i malo potrošača
- Monopson – na tržištu se pojavljuje mnogo proizvođača i jedan potrošač
- Kvazimonopson – na tržištu se pojavljuje malo proizvođača i jedan potrošač
- Bilateralni monopol – na tržištu se pojavljuje jedan proizvođač i potrošač.

Temeljna osnova tržišta je susretanje ponude i potražnje, tj. prodavača i potrošača, a kako bi se spoznalo djelovanje tržišta i o kakvoj vrsti tržišta je riječ, važno je analizirati snage iz okruženja marketinga, ali i iz mikrookruženja i makrookruženja.

### **2.3. Inozemno tržište**

Tržište na koja poduzeća izvoze iz domaće zemlje naziva se inozemno tržište. Poduzeće koje odluči plasirati proizvode na inozemno tržište, ono se odlučilo na proširenje posla i na nove dugoročne ciljeve.

Kako bi poduzeće moglo izvoziti ono mora u procesu planiranja analizirati i birati optimalan način ulaska na inozemna tržišta. Način ulaska poduzeća na tržišta zasniva se na instrumentima inozemnog marketinga. Oblici poslovanja i njihova primjena ovise o situacijama na inozemnim tržištima. Zbog toga je bitno da poduzeća provode analize, ocjenjivanje i praćenje raznih poslovnih elemenata i uvjeta kao što je na primjer konkurencija i potražnja na inozemnim tržištima.



### 3. Strategije ulaska na inozemno tržište

Poduzeća, neovisno o svojoj lokaciji, u određenoj fazi rasta i razvoja žele proširiti svoje poslovanje, a samim time i prodaju na inozemno tržište. U početku su to izvozi viškova koje poduzeće ima, a s vremenom izvoz viškova prerasta u stalni izvoz. Prilikom prihvaćanja odluke o izvozu na inozemno tržište, ispred poduzeća nastaje veliki problem. Tada se traži strategija ulaska na odabrano tržište.

Postoje dvije temeljne skupine strategije:

1. Outsajderska tržišna strategija – strategija proizvodnje na domaćem tržištu i izvoz na inozemna tržišta i nije uvijek potreban veliki kapital,
2. Insajderska tržišna pozicija – strategija kojom se resursi, poput tehnologije, kapitala i ljudi, prenose u inozemstvo; za razliku od outsajderske strategije ovdje su potrebna velika ulaganja.

Strategije se mogu razvrstati i po složenosti u tri temeljne skupine:

1. Jednostavne ili klasične – uvoz i izvoz
2. Srednje složene strategije – međunarodna poslovna suradnja
3. Složene strategije – zajednička ili vlastita poduzeća na inozemnom tržištu.

Prilikom ulaska na inozemna tržišta javljaju se razni problemi, te ključna pitanja, ali i nepoznanice poput:

- Pravne regulative prometa proizvoda ili usluga
- Važnost i veličina odabranog tržišta
- Političko i kulturno okruženje države
- Konkurencija i strategija ulaska
- Reagiranje inozemnog tržišta na marketinški miks poduzeća
- Očekivani prodajni potencijal na inozemnom tržištu

- Zahtjevi međunarodne logistike
- Dopusćeni oblici tržišne prisutnosti
- Zahtjevi inozemnog tržišta
- Usklađenost odabranog tržišta s ciljevima poduzeća i konkurencijom.

Za poduzeća je važno da se dobro upoznaju s problemima prilikom ulaska na inozemna tržišta kako bi što lakše došli do rješavanja tih problema, a samim rješavanjem lakšim ulaskom na tržište.

### 3.1. Izvoz proizvoda

Izvoz je strategija ulaska na inozemna tržišta. Smatra se najjeftinijom strategijom, no to nije u potpunosti točno. Iako izvozom poduzeća ne ulažu u proizvodnju u inozemstvu, uvelike ulažu u izvozni marketing. Kad je riječ o izvozu, „treba razlikovati izvoz utemeljen na prodajnoj (vanjskotrgovinskoj) koncepciji (koji je, zapravo, izvozna prodaja), od izvoza utemeljenoga na marketinškoj koncepciji (koji je izvozni marketing).“<sup>4</sup> Izvozna je prodaja „prodajna orijentacija poduzeća, tj. cjelokupna je aktivnost poduzeća zasnovana na zahtjevima uprave, uz izrazito naglašavanje prodajnih metoda i tehnika.“<sup>5</sup> Naprotiv, „izvozni je marketing aktivnost marketinški orijentiranog poduzeća čija je cjelokupna aktivnost zasnovana na zahtjevima inozemnog tržišta.“<sup>6</sup>

Potrebno je razlikovati izvozni i međunarodni marketing. Međunarodni marketing je širi pojam, ali i šira pojava koja obuhvaća primjenu marketinga ne samo izvoza, već i svih strategija ulaska na inozemna tržišta.

---

<sup>4</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ., Krupka Z., Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012., str. 130.

<sup>5</sup> Loc. cit.

<sup>6</sup> Loc. cit.

### 3.1.1. Odnos vlade prema izvozu

Svaka država „zapravo ima dvostran odnos prema izvozu: aktivni i zaštitni.“<sup>7</sup> Kao što država ima dvostran odnos prema izvozu, također postoji politika vlade prema izvozu i uvozu. Kod izvoza vlada potiče poduzeća da izvoze na inozemna tržišta, a to radi direktnim i indirektnim mjerama poput nižeg oporezivanja, osiguranja od rizika, davanje potrebnih informacija o inozemnim tržištima i dr. Kod uvoza je politika vlade drugačija. Prilikom uvoza inozemnih poduzeća na domaće tržište, politika je restriktivna prema inozemnim poduzećima, dok je zaštitnička prema domaćim poduzećima i s tim ciljem koristi razne mjere poput carina, dozvola, ali i razne kontrole prilikom uvoza.

Kada je riječ o izvozu domaćih poduzeća na inozemna tržišta, vlada je iznimno poticajna, ali ograničavajuća kada se radi o uvozu na domaće tržište. Poticaji vlade domaćim izvoznicima „najčešće se očituju kao četiri aktivnosti:

- Subvencioniranje izvoza – prva je i ujedno najčešća aktivnost; na svaku propisanu količinu izvoza određenih proizvoda ili usluga na određena tržišta vlada plaća domaćem proizvođaču određenu premiju. To je izravna pomoć konkurentskoj cjenovnoj sposobnosti domaćeg proizvođača.
- Fiskalne mjere – domaći izvoznici plaćaju porez na dohodak ostvaren izvozom po nižim poreznim stopama, a uplaćeni porez na promet proizvoda i usluga refundira im se pri izvozu itd.
- Pomoć u pružanju informacija – vladina pomoć očituje se u davanju informacija o stranim tržištima, konkurentima i kupcima te u promicanju vlastitih poduzeća i njihovih proizvoda i usluga u inozemstvu (međudržavni susreti, organiziranje međunarodnih skupova i izložbi, sajmovi i sl.)
- Pomoć državnih financijskih institucija – glavna zadaća tih institucija jest sudjelovanje u financiranju i osiguranju poslovnih pothvata domaćih poduzeća u inozemstvu.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 131.

<sup>8</sup> Loc. cit.

Osim što potiču izvoz, vlade nekih država, politikama kontroliraju, organiziraju, ali i zabranjuju izvoz na inozemna tržišta. Najčešće se to događa prilikom izvoza prirodnih bogatstva poput drva, nafte, oružja itd.

Također, postoji zabrana izvoza u pojedine države kao što su Iran, Libija, Sjeverna Koreja ili Kuba proizvoda kao što je oružje, proizvoda s područja nuklearne energije, satelitske tehnologije, ratne opreme zbog rivalstva i političkih razloga.

### *3.1.2. Izbor izvoznog tržišta*

Postoje dvije temeljne odluke koje je potrebno donijeti pri odlučivanju o izvozu. Prva odluka je treba li se izvoziti i kada bi to bilo dobro učiniti, dok se druga odluka odnosi na izbor izvoznog tržišta. Poduzeća trebaju usporediti svoje mogućnosti sa ciljevima na domaćem tržištu kako bi mogli odlučiti hoće li krenuti izvoziti. Opće pravilo govori da je poduzeću najbolje krenuti s izvozom kada ima prednost u odnosu na konkurenciju. Druga odluka tiče se izbora izvoznog tržišta. Ova odluka utječe na ciljeve poduzeća i na buduće poslovanje.

Postoji mnogo proizvođača koji svoje poslovanje još nisu proširili na inozemno tržište, a razmišljaju o tome. Ti proizvođači moraju pažljivo ocijeniti utjecajne čimbenike prije ulaska na strano tržište.

Kako bi proizvođačima bilo što lakše odabrati izvozno tržište, potrebno je prikupiti informacije o potencijalnim tržištima. Neke od informacija koje mogu pomoći proizvođačima su:

- Potencijal stranog tržišta
- Uvjeti pristupa stranom tržištu
- Troškovi distribucije na strana tržišta
- Lokalni i međunarodni konkurenti
- Prihvatljivost proizvoda ili usluga
- Usluge.

Nakon što se prikupi što više informacije o potencijalnom ili potencijalnim tržištima, proizvođačima je lakše odabrati ono na koje želi izvoziti ili ima najveću mogućnost uspjeha.

### 3.2. Slobodne zone

Slobodne su zone „određeni, pravnim propisima omeđeni i fizički ograđeni dijelovi teritorija neke države koji je industrijski uređen i komunalno opremljen, bez stalnih stanovnika i s carinskim izuzećem. To znači da se u zoni može proizvoditi, prerađivati, dorađivati, skladištiti, transportirati itd. bez plaćanja carine.“<sup>9</sup>

Slobodne zone uobičajeno se dijele na tri vrste:

- **Klasične ili reeksportne** zone – to su zone kojima je cilj olakšati dovoz (dopremu) proizvoda iz inozemstva na strana tržišta. Proizvodi koji se dopremaju moraju se prepakirati, klasificirati i označiti. Klasične slobodne zone provode se ponajviše zbog postojanja kontingenata, diferenciranih carina, tj. carinskih stopa te nejednakosti cijena proizvoda i usluga.
- **Uvozne** zone – uglavnom se javljaju u visokorazvijenim zemljama u kojima se proizvodi koji su dopremljeni dorađuju i prerađuju prije slanja na tržište zemlje u kojoj je također uvozna slobodna zona. Uvoznih zona najviše ima u SAD-u gdje se carina plaća samo na proizvode koji se uvoze u slobodnu zonu, a ne plaća se na one proizvode nastale u samoj zoni. Kao jednu od pozitivnih posljedica takvih uvoznih zona može se navesti veliku razvijenosti montažne proizvodnje (ponajviše automobila).
- **Izvozne** zone – nalaze se uglavnom u zemljama u razvoju i srednje razvijenim zemljama u kojima se proizvode gotovi (konačni) proizvodi ili dijelovi koji se izvoze i namijenjeni su visokorazvijenim zemljama.

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 135.

Proizvođači svoje podružnice uglavnom osnivaju u slobodnim zonama zbog jeftine radne snage, niskih troškova, ostvaruju carinske i porezne olakšice. Također, zemlje domaćini potiču vlastiti ekonomski rast, povećavaju zaposlenost, potiču izvoz i povećavaju strana ulaganja izvan zona u dijelove zemlje domaćina.

Zakon o slobodnim zonama Hrvatska je usvojila 1996. godine. Njime se osiguravaju mogućnosti razvoja slobodnih zona. Prema navedenom Zakonu slobodnu zonu može osnovati jedna ili više domaćih pravnih osoba ako im Vlada Republike Hrvatske da koncesiju. Kako bi nabavili koncesiju, pravne osobe se moraju prijaviti na javni natječaj ili javno prikupljanje ponuda. U roku od dvije godine od donošenja novog Zakona o slobodnim zonama u Hrvatskoj je odobreno 6 koncesija na razdoblje od 25 godina. Od toga je 5 slobodnih zona ispunilo propisane organizacijsko tehničke uvjete i počelo s poslovanjem. Slobodne zone koje su tada osnovane bile su Zagreb, Krapina, Osijek, Kukuljanovo pored Bakra, Podi kod Šibenika i Rijeka. Također, 1998. godine osnovana je udruga Hrvatske slobodne zone kojoj je cilj bio razvoj i poboljšanje uvjeta poslovanja slobodnih zona u Hrvatskoj, poticanje i pružanje pomoći kod proširenja postojećih i osnivanju novih zona i prijedlozi poticajnih mjera, postupaka i rada u slobodnim zonama. Danas u Hrvatskoj posluje 11 slobodnih zona, od kojih je 7 kopnenih, a 4 su lučke slobodne zone.

### **3.3. Međunarodna ugovorna suradnja**

Međunarodna ugovorna suradnja najviše je zastupljena u djelatnostima koja koriste suvremenu i skupu tehnologiju. Također, posljednjih godina, posebno posljednjih 30, u gospodarskim odnosima izraženi su oblici povezivanja različitih sadržaja, ciljeva i intenziteta između poduzeća istih djelatnosti, ali iz različitih zemalja.

Vlade zemalja te sama poduzeća provode politiku međunarodne ugovorne suradnje kojom se uvjetuje strategija međunarodne ugovorne suradnje koja doprinosi domaćem okruženju svojim optimalnim rezultatima i koristima svima koji sudjeluju u suradnji.

Najzastupljenije strategije međunarodne ugovorne suradnje su:

- Licencirana proizvodnja

- Ugovorna proizvodnja
- Montažna proizvodnja
- Rukovođenje na temelju ugovora i
- Dugoročna proizvodna kooperacija

Politika međunarodne ugovorne suradnje usmjerena je aktivno i zaštitno. Aktivnošću se omogućuje korištenje svih mogućnosti međunarodnog marketinga kao cilj osvajanja stranog tržišta, a zaštitom se štite domaća poduzeća i tržište od stranih poduzeća.

### 3.3.1. Licencirana proizvodnja

Licencija je „pravo uporabe nekih elemenata proizvoda i usluge, a ugovor o licenciji je ugovor o ustupanju i uporabi takvih elemenata. Predmeti ustupanja su patenti ili zaštićeni uzroci, marka, *copyright*, *know-how* i proizvodni proces.“<sup>10</sup>

Širi smisao licencije je dvostran obvezujući ugovor kojim se davatelj obvezuje korisniku dati pravo korištenja nekim pravom industrijskog vlasništva (uzorak, marka, patent) ili znanje i iskustvo koje davatelj ima i njime raspolaže (organizacija rada, vođenje i dr.). Korisnik se obvezuje da će licenciju koristiti na način kako je ona ugovorena te da će davatelju plaćati naknadu za korištenje.

Neke od prednosti licencirane proizvodnje su osigurana kvaliteta proizvoda, aktivnost marketinga, istraženo tržište i poznata marka, a nedostaci licencije su nesposobnost korisnika kod usvajanja proizvodnog procesa. Licenciju koriste mala i srednje velika poduzeća, a davatelji licencije su velika međunarodna poduzeća s priznatom markom.

### 3.3.2. Ugovorna proizvodnja

Ugovornom proizvodnjom strani partner daje domaćem partneru sirovine i reprodukcijski materijal za proizvodnju na temelju ugovora, a domaći partner proizvodi konačan proizvod pod imenom stranog partnera i pod njegovim nadzorom.

---

<sup>10</sup> Ibidem, str. 141.

Takva strategija može biti trajni oblik suradnje na inozemnom tržištu zbog međusobnih odnosa u poduzeću. Prednosti ugovorne proizvodnje za domaće poduzeće su iskorištenje proizvodnih kapaciteta, nema problema kod prodaje proizvoda, a nedostaci su ovisnost o naručitelju, nigdje se ne navodi ime domaćeg poduzeća na proizvodu. Prednosti ugovorne suradnje za strano poduzeće su širenje proizvodnog programa bez ulaganja u proizvodnju, mogućnost posvete marketingu, selidba proizvodnje na tržišta s najnižim troškovima proizvodnje.

Ugovornom proizvodnjom koriste se poduzeća s jakim markom na području tekstilne industrije i industrije obuće, ponajviše sportske.

### *3.3.3. Montažna proizvodnja*

Montažna proizvodnja je oblik suradnje u kojoj se završni dio proizvodnje seli u inozemstvo, tj. strani partner izvozi poluproizvode koje domaći partner montira u konačan proizvod. Takva strategija najčešće je prijelazna faza i vodi drugim, trajnijim strategijama poput dugoročne proizvodne kooperacije ili zajedničkog ulaganja.

Prednosti montažne proizvodnje za strano poduzeće su bolje veze s lokalnim vlastima, iskorištenost lokalnih izvora financiranja. Montažnom proizvodnjom koriste se poduzeća koja proizvode složenije proizvode poput automobila, kućanskih aparata, elektronike.

### *3.3.4. Rukovođenje na temelju ugovora*

Rukovođenje na temelju ugovora javlja se u slabije razvijenim zemljama koje nemaju kvalitetan menadžment i poduzeća koja su vodeća u djelatnosti kojom se bave. Lokalni partner je investitor proizvodnog pogona u određenoj zemlji, a međunarodno poduzeće mu daje menadžment kao ulog i samim time međusobni odnosi regulirani su rukovođenjem na temelju ugovora. Cilj suradnje je dati lokalnom poduzeću normalno poslovanje i izgradnju menadžmenta.

Takav oblik suradnje javlja se kod hotelskih usluga, u industrijskoj proizvodnji i kod izgradnje energetske obnove.



### 3.3.5. Dugoročna proizvodna kooperacija

Dugoročna proizvodna kooperacija je međunarodna ugovorna suradnja koja se najviše primjenjuje, a obično se kombinira s drugim oblicima međunarodne ugovorne suradnje. Proizlazi iz ugovorno određenih povezivanja istih ili sličnih proizvodnih programa različitih poduzeća iz različitih zemalja. Međusobni odnosi nositelja kooperacije i kooperanata (obično mala i srednje velika poduzeća) „najčešće su utemeljeni na sljedećim načinima kooperacije:

- Kooperant izrađuje poluproizvode, sastavne dijelove ili gotove proizvode prema tehničkoj dokumentaciji, tehnologiji i uputama nositelja kooperacije,
- Kooperant izrađuje poluproizvode koje isporučuje nekom drugom kooperantu ili nositelju kooperacije koji obavlja finalizaciju proizvoda,
- Kooperant provodi međuoperaciju na dobivenim poluproizvodima, a dovršetak obavlja nositelj kooperacije,
- Kooperant dobiva nedovršene proizvode koje finalizira i isporučuje nositelju kooperacije."<sup>11</sup>

Kako bi se dugoročna proizvodna kooperacija mogla koristiti, poduzeća prvo moraju kupiti licenciju ili kooperaciju koja proizlazi iz nje.

---

<sup>11</sup> Križman Pavlović D. predavanja iz kolegija Međunarodni marketing, 2020./2021. ak. god., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrila u Puli, Pula, 2021.

## 4. Proizvod kao instrument marketinškog miksa

Marketinški miks je kombinacija elemenata marketinga u koje spadaju proizvod, cijena, prodaja i distribucija te promocija (Slika 1.). Navedeni elementi marketinga se primjenjuju pri razmjeni proizvoda. Kod usluga kao predmeta tržišne razmjene marketinški miks uz četiri osnovna elementa marketinškog miksa sadrži dodana tri elementa - ljude, fizičke dokaze i proces.



Slika 1. Prikaz marketinškog miksa

*Izvor: autorica rada.*

Miksanjem elemenata marketinga oblikuje se cjelokupna ponuda i ostvaruje konkurentska prednost na tržištu.

## 4.1. Koncept marketinškog miksa

Marketinški miks započinje elementom koji obuhvaća različita načela i kriterije, a to je proizvod. Briga o kvaliteti proizvoda, njegovom dizajnu, marci proizvoda, pakiranju te prodajnim uslugama (pred i postprodajnim) čini politiku proizvoda. Prilagođavanjem postojećih proizvoda ili nekih izmjena na njima, te stvaranjem novih proizvoda realizira se inovativna politika.

Cijena je element marketinškog miksa koji ovisi o različitim čimbenicima, poput internih i vanjskih. Troškovi i ciljevi najutjecajniji su interni čimbenici, dok su potražnja i konkurencija najutjecajniji vanjski čimbenici. Zbog navedenih čimbenika postoje mnoge metode koje se koriste kod određivanja cijena proizvoda. Poduzeća najčešće određuju cijene na osnovi potražnje, tj. koliko potrošača potražuje i kupuje taj proizvod. Takve cijene se u odnosu na konkurenciju i ciljeve korigiraju.

Prodaja i distribucija je element marketinškog miksa kojim se proizvodi plasiraju na tržište, a obuhvaća kanale distribucije i fizičku distribuciju. Kod odabira distribucije, subjekti biraju kanale distribucije ovisno o prednostima i nedostacima izravnog i neizravnog kanala distribucije koje imaju. Na fizičku distribuciju utječu tehnološke promjene, ponajviše informatizacija poslovanja kojom se lakše upravlja zalihama repromaterijala i gotovih proizvoda.

Kako bi poduzeće informiralo potrošače o ponudi i kako bi stvorilo potrošačev pozitivan stav o proizvodima, poduzeće koristi različite promotivne aktivnosti. Promotivne aktivnosti ili tzv. promocija uključuje više elemenata kojim se želi približiti potrošačima i utjecati na njihovu kupnju, ali i na iskustvo kupnje tog proizvoda.

## 4.2. Definiranje proizvoda

Pod proizvodom se podrazumijeva „sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene.“<sup>12</sup> Proizvod je također osnovni

---

<sup>12</sup> Grbac B., op. cit., str. 212.

element marketinškog miksa prema kojemu se orijentiraju ostali elementi. Ima materijalne i nematerijalne koristi koje prilikom kupnje potrošač ostvaruje, a njegova složenost nije samo u njegovim fizičkim karakteristikama, već i u nematerijalnim koje se povezuju s potrošačevim potrebama i željama.

Prilikom kupovine, potrošaču nisu bitne odvojene karakteristike, tj. da se dijele na materijalne i nematerijalne, njemu je najbitnija ukupna i konačna korist koju on ostvaruje posjedovanjem i korištenjem proizvoda. Uvažavanje proizvoda kao „ukupnosti opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika, koje potrošač dobiva njegovom kupnjom, naziva se – koncepcija totalnog proizvoda.“<sup>13</sup> U suvremenom marketinškom shvaćanju, proizvod nije samo nešto opipljivo, već su to i usluge i ideje.

Također, kod proizvoda je iznimno važna briga o njegovim karakteristikama poput kvalitete, dizajna, marke, pakiranja i usluga prodaje jer upravo te karakteristike utječu na potrošačevu kupnju.

### 4.3. Proizvodni program

Proizvodni program je ponuda s kojim subjekti nastupaju na tržištu. Kako bi se odredio proizvodni program potrebno je poznavati karakteristike proizvoda kako bi se odluke mogle donositi. Ponuda na tržištu obuhvaća više od jednog proizvoda, te osim velikih poduzeća i mala poduzeća imaju više od jednog proizvoda u ponudi. Time se da zaključiti da bez obzira na veličinu poduzeća, ona nastupaju na tržištu sa ponudom većom od jednog proizvoda, te ti proizvodi čine proizvodni program.

Proizvodni program ili miks proizvoda, koji se često naziva i asortiman proizvoda, je „kombinacija svih proizvoda s kojima gospodarski ili drugi subjekti nastupaju na tržištu.“<sup>14</sup> Kako bi se proizvodni program odredio, poduzeća to čine sa više odrednica kao što su širina, dubina, dužina i konzistentnost.

Broj linija proizvoda koje poduzeće ima naziva se širina proizvodnog programa, dok broj proizvoda u zasebnim, pojedinim linijama proizvoda naziva se dubina proizvodnog

---

<sup>13</sup> Loc. cit.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 217.

programa. Ukupni broj pojedinih proizvoda u proizvodnom programu naziva se dužina proizvodnog programa, a konzistentnost stupanj povezanosti različitih linija u potrošnji, distribuciji (kanalima), segmentaciji potrošača, razini cijene i drugo.

#### **4.4. Kvaliteta proizvoda**

Kvaliteta proizvoda je jedno od svojstva proizvoda koje ima važno značenje za proizvod. Kod promatranja kvalitete proizvoda, gleda se više od jedne stavke, od kvalitete materijala, dijelova proizvoda, boje, sigurnosti pa sve do načina na koji potrošač doživljava kvalitetu proizvoda i prihvaća.

#### **4.5. Proizvod u međunarodnom marketingu**

Proizvod u međunarodnom marketingu se može nazvati ulaznicom poduzeća na inozemna tržišta. Razlika proizvoda između domaćeg i stranog tržišta nije velika, no razumno je da postoji jer sve ovisi o kakvom proizvodu je riječ i na kojem tržištu bi se prodavao i izvezio. Za domaća tržišta poduzećima je lakše plasirati proizvod zbog poznavanja tržišta, no za inozemno tržište to je malo teže jer treba dobro proučiti tržišta te uvjete koji postoje kako bi se napravila strategija ulaska na tržišta.

Osim što je razlika između domaćeg i inozemnog tržišta ulazak na drugo tržište, razlika je i u samom proizvodu koji je za drugo tržište drugačiji u odnosu na domaća, no ne u kvaliteti ili okusima (ako je riječ o prehrambenom proizvodu) već u izgledu proizvoda, ambalaži u kojoj se distribuira te ponajviše jezicima koji se nalaze na etiketama proizvoda dajući informacije potrošačima koji žele kupiti taj proizvod. Ako poduzeću nije isplativo raditi iznova naljepnicu koji simbolizira proizvod s nekim od jezika na čije tržište izvozi, tada ono lijepi obične naljepnice preko toga na jeziku zemlje u koju izvozi.

## 5. Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu

Poduzeća prilikom izvoza na inozemna tržišta moraju osim strategija ulaska dobro razmotriti tržišta kako bi lakše odabrala proizvode koje će izvoziti. Kod izvoza proizvoda važno je dobro upoznati inozemno tržište jer svaka država ima svoje uvjete i standarde koje treba poštivati i u skladu s njima izvoziti. Karakteristike, elementi proizvoda poput svojstva, ambalaže, marke, označavanje i potpora proizvodu su neki od elemenata na koje poduzeće mora obratiti pažnju prilikom ulaska na inozemna tržišta.

### 5.1. Politika proizvoda

Sastavni dio politike poduzeća koji čini ključnu komponentu u međunarodnom rastu i razvoju naziva se politika proizvoda. U politiku proizvoda mogu se svrstati aktivnosti koje organizirano i kontinuirano vode proces inoviranja proizvoda. Po pravilu, „to je posebna funkcija koja ima različite organizacijske odluke: od odjela do razvojnih sektora, razvojnih timova i slično.“<sup>15</sup>

Politika proizvoda obuhvaća puno više od same poslovne politike poduzeća. Razvoj novih proizvoda, modifikacija postojećih, te povlačenje iz prodaje proizvoda koji ne odgovaraju potrebama potrošača su neki od elemenata politike proizvoda.

Razvijena gospodarstva potvrđuju da politika proizvoda koja je tržišno prilagođena i inovativna može osigurati rast i razvoj. Politika proizvoda čini osnovu razvojne politike, te nema razvoja ni uspješnog poslovanja na bilo kojem tržištu ako nema dobrih funkcionalnih i tržištu prilagođenih proizvoda.

Politika proizvoda obuhvaća načela i kriterije koji su važni za krajnjeg potrošača, a to su kvaliteta, dizajn, marka, pakiranje proizvoda, te predkupovne i poslijekupovne usluge i zadovoljstvo.

---

<sup>15</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ., Krupka Z., op. cit., str. 176.

## 5.2. Karakteristike proizvoda

Ulaskom na inozemno tržište, ali i prije toga, poduzeće mora odabrati proizvod koji će plasirati na inozemno tržište ili će razviti potpuno novi proizvod. U karakteristike proizvoda svrstava se samo shvaćanje proizvoda, elementi proizvoda poput svojstva, marke, ambalaže i tako dalje.

### 5.2.1. Shvaćanje proizvoda

Pod proizvodom se podrazumijeva sve ono što se nudi na tržištu i stavlja na tržište kako bi se zadovoljile potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Obradom proizvoda će se razumjeti njegovo shvaćanje, klasificiranje i proizvodni asortiman.

Proizvod ima širok raspon materijalnih i nematerijalnih koristi koje potrošač ostvaruje njegovom kupnjom. Sama složenost proizvoda osim iz fizičkih karakteristika, također proizlazi i iz onih nematerijalnih (neopipljivih) karakteristika koje su povezane s potrošačevim potrebama i željama. Proizvod je osnovni element marketinškog miksa od kojega polaze ostali elementi.

Potrošači ne prave razliku između fizičkih i nefizičkih karakteristika proizvoda. Potrošač kupuje proizvod i za njega je on ukupnost svih karakteristika, no koristi je ono što potrošač ostvaruje kupnjom tog proizvoda. Uvažavanje proizvoda kao „ukupnosti opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika, koje potrošač dobiva njegovom kupnjom, naziva se – koncepcija totalnog proizvoda.“<sup>16</sup>

Proizvodi u suvremenom marketinškom konceptu su stvari, usluge i ideje. Tako na primjer, proizvod ne predstavljaju samo knjige ili tehnologija (mobitel, laptop), već i usluge koje turistička agencija pruža, ali i sam koncept njezinog djelovanja.

Stručnjaci za marketing, bilo da se radi o proizvodima, uslugama ili idejama, moraju polaziti od osnovnih prednosti koje proizvod mora imati. Te koristi proizvoda potrošači moraju prepoznati i uvažavati.

---

<sup>16</sup> Grbac B., op. cit., str. 192.

### 5.2.2. Dimenzije proizvoda

Marketinški stručnjaci prilikom stvaranja proizvoda uzimaju u obzir dvije stvari, tj. dimenzije proizvoda, a to su osnovna i dodatna dimenzija proizvoda. Kod određivanja osnovnih dimenzija marketinški stručnjaci moraju razmisliti o prednostima koje proizvod mora imati kako bi mogao zadovoljiti potrošačeve potrebe i želje. To je nevidljiva i neopipljiva razina proizvoda, upravo zbog koje se potrošači odlučuju na kupnju tog proizvoda.

Dodatne dimenzije proizvoda kombiniraju opipljive razine proizvoda. Odnosno, kada je osnovna dimenzija definirana, ona mora biti „umotana“. Marketinški stručnjaci umotavanje postižu dodatnim dimenzijama proizvoda. Oblikovanje proizvoda, kvaliteta proizvoda, marka proizvoda, ambalaža i dodatne usluge proizvoda nazivaju se dodatnim dimenzijama proizvoda te se njima stvara dodana vrijednost kao što je kreditiranje, servis, jamstvo i dostava proizvoda.

Marketinški stručnjaci proizvode klasificiraju prema različitim kriterijima, no najčešći pristup je uvažavanje klasifikacije proizvoda ovisno o tome na koje tržište se plasiraju. U tom se smislu razlikuju proizvodi široke potrošnje i proizvodi proizvodne potrošnje.

### 5.2.3. Proizvodi široke potrošnje

Proizvodi široke potrošnje su proizvodi namijenjeni krajnjoj potrošnji kako bi se zadovoljile osnovne potrebe pojedinca, kućanstva ili obitelji. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje dijeli se na konvencionalne (uobičajene) proizvode, proizvode za kupovinu (*shopping* proizvode) i specijalne (posebnu ponudu) proizvode.

Konvencionalni (uobičajeni) proizvodi su proizvodi koji se kupuju često i bez previše uloženog truda jer su potrošači upoznati s njihovim specifikacijama. Razlikuju se „tri vrste konvencionalnih proizvoda, a to su:

- Osnovni proizvodi koji se kupuju redovito i rutinski, najčešće su nižih cijena kao što je npr. zubna pasta Zirodent tvrtke Saponia. Proizvod je potreban za održavanje redovite higijene te je njegov izbor redovit i rutinski.



- Impulzivni proizvodi koji se kupuju impulzivnom kupnjom, tj. neplanirano i od slučaja do slučaja, kao što su npr. osvježavajući bomboni poduzeća Kraš. Navedeni i slični proizvodi kupuju se kada se registrira potreba za njihovom nabavom, što u pravilu nije na redovitoj osnovi.
- Proizvodi koji se kupuju u nuždi kao što je to u slučaju kada nas iznenadi kiša, pa se opredijelimo za kupnju kišobrana tvrtke VIS. Novonastali vremenski uvjeti, odnosno nužda zbog kiše, bili su motiv kupovanja kišobrana.<sup>17</sup>

*Shopping* proizvodi su oni proizvodi koji se ne nabavljaju često, već povremeno ili od slučaja do slučaja, kao npr. televizor, perilica rublja i slično. Glavne karakteristike *shopping* proizvoda su veća vrijednosti i prodaja u specijaliziranim trgovinama. Potrošači obično nisu dovoljno informirani prije kupnje određenog proizvoda te se zbog toga oni uglavnom nalaze u situaciji da prije kupnje moraju osigurati dovoljno informacija o proizvodu (njegove osobine, cijena proizvoda i usporedba s cijenama sličnih proizvoda), a na kupnju se odlučuju onda kada su zadovoljni karakteristikama proizvoda.

Specijalni proizvodi su oni proizvodi koji posjeduju određene karakteristike ili su proizvodi s markom. Potrošači kupuju specijalne proizvode zbog specifičnih karakteristika ili zbog same marke proizvoda bez obzira na cijenu proizvoda i ne žele prihvatiti zamjenske proizvode, tzv. supstitute, već žele ostati vjerni onom proizvodu ili marki koje cijelo vrijeme kupuju.

#### 5.2.4. Proizvodi proizvodne potrošnje

Proizvodnja proizvoda široke potrošnje poznata je i kao proizvodnja industrijskih proizvoda. Takvi proizvodi nabavljaju se za daljnju preradu i proizvodnju ostalih proizvoda. Promet industrijskih proizvoda veći je od prometa proizvoda koji se ostvaruje njihovom prodajom. Stoga iz takvih prometa proizlaze posebni značaj i potrebe detaljnije razrade proizvodnje proizvoda široke potrošnje. Kao potrošači proizvoda proizvodne potrošnje javljaju se gospodarski i ostali subjekti. Proizvodi proizvodne potrošnje

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 194.

klasificiraju se ovisno o vrijednosti, upotrebi i razini donošenja odluka o njihovoj nabavi. Iz tog razloga postoji više klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje. Jedna od mogućih klasifikacija je razlikovanje između sirovina, repromaterijala i dijelova, kapitalnih osnovnih sredstava, opreme, potrošne robe i usluga.

Sirovina je proizvod proizvodne potrošnje koji je karakteristikama sličan prirodnom stanju, tj. proizvod se može još preraditi ili nije bio uopće u procesu prerade. Na tržištu postoje mnoge sirovine koje se koriste za proizvodnu potrošnju, od ugljena do aluminijskih ingota, pa od pšenice do pamuka.

Repromaterijal i dijelovi su proizvodi koji se proizvode i koriste ugrađeni u konačnom proizvodu. Takvi proizvodi po svojim karakteristikama imaju jednu razinu obrade više od sirovina i oni su gotovi proizvodi. Oni mogu biti limovi za izgradnju brodova ili kabeli za elektroinstalacije, ali i limovi koji se ugrađuju u transformatore. Vrijednost tih proizvoda je niska, no brzina potrošnje u proizvodnji velika. Odluku takvih proizvoda o nabavi donose osobe koje nisu visoko rangirane što se tiče suradnje koju poduzeće ima s dobavljačima.

Kapitalna osnovna sredstva ili dugotrajna sredstva, uzimajući u obzir računovodstveni pojam, često su visoke vrijednosti i ne pripadaju gotovom proizvodu, ali su bitna za njegovu proizvodnju. Takve proizvode koji se nalaze u bilo kojem gospodarskom ili drugom subjektu svedeni su na proizvodne pogone, strojeve i druga kapitalna sredstva potrebna za proizvodnju. Odluku o kupnji kapitalnih dugotrajnih sredstava donose ključni djelatnici društva u gospodarskom subjektu. Ti zaposlenici su tehnički obrazovani i specijalizirani za nabavu kapitalnih sredstava. Kapitalna osnovna sredstva su obično posebne narudžbe od strane naručitelja koja u proces donošenja odluka o kupnji uključuje visoko obrazovane zaposlenike.

Oprema je proizvod za proizvodnju i potrošnju, a njezina vrijednost nije kapitalna oprema. Vijek trajanja opreme je relativno kratak u odnosu na kapitalna osnovna sredstva. Oprema neće biti konačan proizvod, ali će biti bitna za njegovu proizvodnju. Alati, vozila, uredski namještaj, tehnologija i slično su oprema koja je bitna za proizvodnju. Tijekom nabave opreme bitno je da se vodi briga o kvaliteti, roku isporuke, cijeni i poslijeprodajnoj usluzi. Promocija takvih proizvoda vezana je za osobnu prodaju.

Potrošna roba su proizvodi koji se svakodnevno koriste većinski. Oni imaju nižu jediničnu cijenu i nisu dio konačnog proizvoda. Nabava potrošne robe obično se obavlja kod poznatog dobavljača i ta nabava je redovita, rutinska i jednostavna.

Usluge su proizvod koji je neopipljiv poduzeću koji ih naručuje od trećih osoba. Leasing, najam prostora ili opreme, servis, popravci i druge usluge se najčešće odnose na pojam usluga. Cijena usluga je različita i potiče poduzeća da razmišljaju hoće li kupovati uslugu od drugih ili je samo organizirati interno.

### *5.2.5. Proizvodni program*

Poznavanje karakteristika proizvoda potrebno je za donošenje mnoštva drugih odluka kojima se definira ponuda potrošačima, tj. proizvodni program nekog poduzeća kojeg ono nudi na tržištu. Poduzeća na tržištu nastupaju s programom u kojem se nalazi više od jednog proizvoda, bilo da se radi o malom ili velikom poduzeću.

Asortiman proizvoda se definira kao „skup određenih proizvoda ili linija proizvoda koje prodavači nude potrošačima. On ima određenu širinu, dužinu, dubinu i konzistentnost. Širina asortimana je broj linija proizvoda nekog poduzeća, dužina je ukupan broj nekih linija proizvoda, dubina je broj ponuđenih vrsta unutar linije proizvoda, te konzistentnost je povezanost više linija proizvoda u konačnoj potrošnji.“<sup>18</sup>

## **5.3. Elementi proizvoda**

Potrošač prilikom kupnje proizvoda najviše pridodaje pažnju koristi koju će imati od tog proizvoda. Želje i potrebe potrošača ostvaruju se upotrebom i samim posjedovanjem određenog proizvoda koji im pruža korist. Koristi se potrošaču pružaju kroz elemente proizvoda, a to su:

1. Svojstva proizvoda
2. Marka proizvoda

---

<sup>18</sup> Katalenić M., Završni rad: Marketinške odluke u maloprodaji, Sveučilište Jurja Dobrele u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2020., str. 17.

3. Ambalaža proizvoda
4. Označavanje proizvoda
5. Potpora proizvodu.

Nastoje se nuditi proizvodi koji su različiti od konkurencije, a da se pritom koriste navedeni elementi proizvoda.

### 5.3.1. Svojstva proizvoda

Svojstva proizvoda su karakteristike kojima se proizvodi prepoznaju i razlikuju od drugih. Svaki proizvod ima tri glavna obilježja, a to su *fizička* i *nefizička* svojstva, te *korist* proizvoda za potrošača. Ova obilježja proizvoda zajedno daju vrijednost proizvoda.

Fizička svojstva proizvoda uključuju težinu, veličinu, trajnost, kvalitetu dizajn i jednostavnost korištenja. Nefizička svojstva proizvoda su sve njegove dodatne značajke poput usluga, kredita, jamstva, slika i uputa.

Najvažnija karakteristika proizvoda je korisnost koju potrošači imaju od tog proizvoda. Potrošači očekuju da proizvod bude jedinstven i drugačiji od ostale ponude.

Kvaliteta proizvoda važno je obilježje koje ima široko značenje, a može biti kvaliteta materijala, dijelova proizvoda, boja, sigurnost i drugo. Što se tiče marketinga, kvaliteta proizvoda je bitna zbog načina na koji je potrošač doživljava i prihvaća.

Dizajn proizvoda daje proizvodu funkcionalnost, estetiku i tehničke karakteristike. Zahvaljujući dizajnu, poduzeća stvaraju konkurentsku prednost, dorađuju karakteristike proizvoda, povećavaju komunikaciju s potrošačima i razvijaju okruženje.

### 5.3.2. Marka proizvoda

Koristeći robne marke, poduzeća pokušavaju komunicirati s potrošačima, te se razlikovati od konkurencije i ponuditi proizvod sa željenim karakteristikama na tržištu. Naziv proizvoda, izraz, simbol, dizajn proizvoda ili kombinacija navedenih elemenata naziva se markom proizvoda. Ime proizvoda je dio marke koji se može izgovoriti, a sadrži riječi,

slova i brojeve, kao na primjer *Kinder* koji ima liniju čokolada i raznih deserta. Dio marke koji se ne može izgovarati, već je grafički prikaz ili simbol, naziva se znak marke.

Zaštitni znak je registriran i zaštićeni znak koji može koristiti samo njegov vlasnik. Definiranjem proizvoda markom, prodavači stječu prednost i za sebe i za potrošače. Prednosti prodavača svode se na diferencijaciju proizvoda kojim olakšavaju promociju te povećavaju kontrolu nad distribucijom, dok potrošaču marka donosi prednost kvalitete proizvoda te njegovo jamstvo.

### 5.3.3. Ambalaža proizvoda

Glavna funkcija ambalaže je zaštita proizvoda, no ambalaža ima i informativne i promotivne značajke. Zaštitna značajka ambalaže podrazumijeva zaštitu proizvod prilikom transporta, skladištenja i otpremanja. Njome se povećava trajnost i vrijednost proizvoda jer štiti proizvod od utjecaja atmosferskih prilika.

Osim zaštitnih značajki, ambalaža ima i informativnu funkciju. Pakiranjem se komunicira s potencijalnim potrošačima isticanjem slika na pakiranju, simbolima, riječima ili brojevima koji potrošačima daju informacije o proizvodu. Informacije koje potrošač može saznati se uglavnom odnose na rok trajanja proizvoda, njegovo korištenje, sastojke proizvoda i drugo.

Ambalaža ima i promotivnu funkciju, tj. služi kao promotivni alat jer ima pravilan oblik, dizajn, boju i etiketu kojom može privući pažnju potrošača.

### 5.3.4. Označavanje proizvoda

Svaki proizvod sadrži određene etikete koje su sastavni dio ambalaže i koje se tiskaju ili prikazuju na posebnim naljepnicama i lijepe na ambalažu. Sve što je vezano za proizvod i nalazi se na ambalaži, etiketi i slično naziva se označavanje. Svrha označavanja je promoviranje proizvoda, informiranje potrošača, ali i zakonom je propisano označavanje kako bi se istaknule ključne informacije o proizvodu. Tako na primjer proizvođači hrane stavljaju tablice s hranjivim i energetske vrijednostima proizvoda na ambalažu.

Proizvođači lijekova ističu sastojke, načine uporabe, moguće indikacije i kontraindikacije, nuspojave i tako dalje. Uvijek navode da prije uporabe treba pažljivo pročitati upute o uporabi lijeka i datum do kada ga se može koristiti. Proizvođači lijekova najčešće ističu njihove sastojke, načine uporabe, indikacije.

#### *5.3.5. Potpora proizvodu*

Sastavni dio proizvoda, koji se realizira predkupovnim i poslijekupovnim uslugama koje nisu direktno vezane za proizvod, ali za njegovu prodajnu uspješnost jesu, naziva se potpora proizvodu. Kako bi stvorili zadovoljnog i lojalnog potrošača, poduzeća pružaju kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, reklamacije i informacijske usluge.

Poduzeća možda neće organizirati i pružiti sve navedene usluge, no kao minimalno osiguranje pružiti će jamstvo i servis. Neka poduzeća primijetila su prednosti izravnog pružanja informacija potrošačima i za to su organizirala posebne službe ili izgradila sustav besplatnog telefona na kojem potrošači mogu potražiti više informacija ili reklamirati proizvod.

Mnoga poduzeća nude jamstva i besplatne popravke za svoje proizvode unutar jamstvenog roka, što je posebno važno za proizvode poput računala, televizora, automobila i slično. Jamstva štite potrošače, proizlaze iz pravnih aspekata jamstva i potiču kupnju. Potrošačima jamstvo pruža dodatnu sigurnost da je proizvod onakav kakav se očekivao i da radi normalno.

Ostale usluge nakon prodaje odnose se na savjetovanje, pružanje smjernica kod instalacije i korištenje proizvoda za demonstracije, podučavanje i obuku te pružanje dodatnih usluga.

#### **5.4. Novi proizvod na inozemnom tržištu (razvoj, prihvaćanje i širenje)**

Poduzeća osim postojećih proizvoda mogu izvoziti i nove proizvode koje proizvedu. Također, mogu razviti potpuno novi proizvod samo za strano tržište na koje žele izvoziti.

Taj proizvod može biti napravljen zahvaljujući istraživanju tržišta te onim karakteristikama, željama i potrebama potrošača na tržištu za koje se planira razviti novi proizvod.

#### *5.4.1. Novi proizvod*

Razvoj novih proizvoda te njihovo prihvaćanje i širenje ključne su odrednice uspjeha poduzeća. Marketinški stručnjaci s obzirom na navedene posebne okolnosti, posvećuju se modifikaciji postojećih proizvoda te uvođenju novih proizvoda na tržište.

Svaki proizvod koji se uvodi na tržište, bilo domaće ili strano, smatra se novim proizvodom za kojega je karakteristično da se razlikuje od drugih proizvoda. Proizvodi koji su novi za poduzeća koja ih proizvode i potrošače nazivaju se novim proizvodom.

Proizvod se može razvijati unutar poduzeća ili se može obaviti kupnja novog proizvoda od drugog poduzeća ili pojedinca. Moguća je i narudžba razvijanja novog proizvoda, ali i kupnja proizvoda koji je zaštićen patentom.

Period u kojem se proizvod definira kao novi ide od proizvoda na kojem su napravljene promjene do onog proizvoda koji je u cijelosti novi i drugačiji što se tiče karakteristika. Razlikuju se „tri stupnja inovacija proizvoda, i to:

- Kontinuirano inoviranje, kojim su obuhvaćene minimalne intervencije na proizvodu,
- Dinamičko kontinuirano inoviranje, djelomično je inoviranje kojim se preinačuje postojeći proizvod, što može izazvati i promjenu ponašanja potrošača, i
- Diskontinuirano inoviranje, koje podrazumijeva stvaranje potpuno novog proizvoda na razini "znanstvenog otkrića".<sup>19</sup>

Poduzeća u slučaju da se javi velika potražnja na tržištu, razvojem novog proizvoda opravdavaju ulaganja u razvoj tog proizvoda.

---

<sup>19</sup> Grbac B., op. cit., str. 203.

#### 5.4.2. Razvoj novog proizvoda

Kako bi se stvorio novi proizvod bitno se iskustvo u poslovanju s proizvodima koji postoje i poznavanje želja i potreba potrošača. Proces razvoja odvija se postupno i duže vrijeme.

Proces razvoja novog proizvoda „analizira se kroz sedam faza:

1. Istraživanje ideja
2. Selekcija ideja
3. Razvoj koncepcije proizvoda
4. Poslovna analiza
5. Razvoj proizvoda
6. Test marketinga
7. Komercijalizacija.<sup>20</sup>

Istraživanje ideja je traženje i otkrivanje ideja za nove proizvode, iako se te ideje mogu razviti spontano i neočekivano. Za provedbu istraživanja ključno je definiranje izvora ideja koji mogu biti unutarnji i vanjski. Interni izvori uključuju marketinške stručnjake, djelatnike razvojnih odjela, inženjere, menadžere, istraživače, prodavače i druge. Vanjski izvori ideja uključuju potrošače, konkurente, sudionike kanala distribucije, razvojne agencije, poslovne inkubatore, centre za razvoj poduzetništva, državne razvojne agencije, inovativne ljude i tako dalje.

Najpoznatija metoda istraživanja je *brainstorming* ili *brainwriting* u koje se ideje iznose usmeno ili pismeno na sastancima. Potrebno je stvoriti kreativnu i opuštenu atmosferu u kojoj se svaki sudionik može opustiti i dati svoje ideje u vezi novog proizvoda.

Selekcija ideja se provodi temeljem rezultata istraživanja kojemu treba pristupiti sustavno. Postoji mnogo ideja od kojih se moraju odabrati one koje najviše imaju izgleda biti uspješne. Ideje se moraju uklapati u misiju i ciljeve poduzeća koje planira razviti nov proizvod. Na odabir ideja također utječu i ograničenja kao činitelji s kojima se susreću poduzeća. Na primjer, poduzeće ima dobru ideju za novi proizvod koji bi mogao biti

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 204.



prihvaćen na tržištu i ostvariti uspjeh, no zbog ograničenih resursa poduzeće tu ideju ne bi moglo realizirati već bi je odbacilo. Ograničenja s kojima se poduzeće može susresti najviše su vezana za financije i proizvodnju.

Treća faza razvoja novog proizvoda je razvoj koncepcije proizvoda, kojemu se pristupa definiranjem koncepcije i testiranjem koncepcije proizvoda. Sam razvoj temelji se na istraživanjima kojima marketinški stručnjaci opisuju ideje o novom proizvodu sadržajem razumljivom potrošačima te zatim ispituju reakcije potrošača. Potrošači ocjenjuju koncepciju proizvoda koja se prezentira ili u pisanom ili usmenom obliku te je takvo testiranje oblik istraživanja tržišta.

Poslovnom analizom utvrđuje se isplativost razvoja novog proizvoda na način da se analizira kompatibilnost novog proizvoda s resursima koje poduzeće ima i projekcijom financijskih pokazatelja. Kako bi se ispitala kompatibilnost novog proizvoda s resursima bitno je ispitati raspoloživost i adekvatnost proizvodnih resursa poduzeća. Ako postoji mogućnost da kapaciteti neće biti zadovoljeni ili ako nisu zadovoljeni važno je isplanirati nabavu nove opreme ili njezinu izgradnju. Kako bi se nabavila ili izgradila nova oprema potrebno je izdvojiti vrijeme i financijska sredstva. Također, potrebno je provjeriti jesu li novi proizvodi kompatibilni s postojećim proizvodima što se tiče marketinškog miksa. Ukoliko nisu, onda je potrebno utvrditi o kojim je financijskim, intelektualnim i drugim pothvatima riječ i za što je potrebno ulaganje. Potrebno je ispitati utjecaj zakona i propisa, nacionalne ekonomske politike, utjecaj tehničkih uvjeta rada, ekologije i konkurencije, te prodajni i financijski učinak. Odnosno, neke mjere ne samo da povećavaju troškove, već i uvelike ograničavaju uspjeh razvoja novog proizvoda. Ključni dio poslovne analize svodi se na financijsko predviđanje i obradu financijskih pokazatelja. U pravilu se uvijek na temelju prikupljenih podataka predviđa ukupna prodaja, troškovi i dobit. Važno je odrediti i povrat ulaganja, osobito ako je razvoj proizvoda vezan za nabavu opreme ili izgradnju novih objekata.

Razvoj proizvoda je faza u kojoj se ideja pretvara u model proizvoda. Model proizvoda sadržava fizičke i nefizičke karakteristike koje su specifične za taj proizvod. Razvojem proizvoda utvrđuje se može li ideja o novom proizvodu biti izvedena i to na zanimljiv način.

Također, vrše se razrada i oblikovanje proizvoda kako bi potrošači lakše prepoznali bitne karakteristike novog proizvoda. Razvoj proizvoda kao faza traje duže, po nekoliko tjedana pa čak i mjeseci, te se uz tu fazu javljaju visoki troškovi. Upravo zbog visokih troškova,

mnoge ideje i planirani proizvodi završavaju u fazi razvoja jer poduzeće ne može odvojiti toliko financijskih sredstava za njihovo financiranje. U fazi razvoja veliku pažnju ima stvaranje kvalitetnog proizvoda, no prema željama i očekivanjima potrošača. Očekivanja mogu biti premašena te tada potrošač proizvod smatra proizvodom visoke kvalitete, no može se dogoditi i obrnuta situacija u kojoj očekivanja nisu zadovoljena pa tako nije ni potrošač.

Važno je brinuti o očekivanjima potrošača i to baš u fazi razvoja prije nego se proizvod plasira na tržište. Marketinški stručnjaci osim fizičkih i nefizičkih karakteristika proizvoda definiraju i druge elemente marketinškog miksa, koje je bitno efikasno uskladiti s novim proizvodom.

U fazi testiranja tržišta, proizvod koji je razvijen i ima svoje određene karakteristike plasira se na tržište koje je izabrano kao ciljno tržište, tzv. test tržište. Svrha testiranja tržišta važna je za poduzeće i njome se žele utvrditi reakcije potrošača na novi proizvod. Nakon što se sve faze koje prethode testiranju uspješno završe i nakon što se utvrde ostali elementi marketinškog miksa, tada se može provoditi testiranje tržišta. Marketinškim stručnjacima testiranje proizvoda olakšava i daje mogućnost praćenja ponašanja potrošača, distributera i drugih sudionika na tržištu. Oni promatraju primjedbe na karakteristike proizvoda te ih registriraju. Osim što se testiranjem proizvod plasira na tržište, ono daje mogućnost marketinškim stručnjacima da eksperimentiraju s ostalim elementima marketinškog miksa, kao što su cijena i promocija. Osim pozitivnih strana, za vrijeme faze testiranja mogu se javiti i negativne strane, koje izlažu poduzeće visokim rizicima. Također, u fazi testiranja proizvoda javlja se konkurencija koja prati karakteristike novog proizvoda i marketinški miks te reagira tako da štiti svoj proizvod i poziciju na tržištu novim promotivnim aktivnostima ili snižavanjem cijena. Konkurencija može i kopirati dio ili cijeli proizvod nekog drugog poduzeća i prodati ga brže na tržištu zbog svoje postojeće pozicije.

U posljednjoj fazi – komercijalizaciji, se nakon testiranja tržišta, a na osnovi rezultata koje je poduzeće tom prilikom dobilo, provode određene intervencije na marketinškom miksu, prije plasiranja proizvoda na cjelokupno tržište. Testiranjem tržišta poduzeće dobiva odgovore o potražnji na temelju koje se planira izgradnja ili najam prostora ili najam opreme. Poduzećima je posljednja faza financijski teška jer ne ostvaruju prihode, a potrebna su visoka ulaganja. Osim što moraju izdvojiti financije za prostor i opremu, poduzeća imaju potrebu angažirati sredstva za marketinške aktivnosti, najviše za

promotivne aktivnosti, poput kampanja, ali i za razvoj kanala distribucije. Prije plasiranja proizvoda na cjelokupno tržište, poduzeće mora donijeti odluku o vremenu plasiranja proizvoda, na koje tržište će ga se plasirati, kome je taj proizvod namijenjen i kako će poduzeće nastupati na tržištu. Ako je pravilno odabrano vrijeme plasiranja proizvoda, tada poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost i dobit, no ako je plasman proizvoda proveden u krivo vrijeme, tada ono donosi gubitke. Lokacija proizvoda definira se odlukama kojima se određuje hoće li se lansirati na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom tržištu.

#### *5.4.3. Prihvaćanje novog proizvoda*

Nakon razvoja novog proizvoda, on nema svoju vrijednost sve dok nije prihvaćen na tržištu od strane potrošača. Također, nema ni tržišnu vrijednost ako njegovo korištenje nakon plasiranja neće biti s vremenom prošireno. Naime, procesom razvoja novog proizvoda završava jedan dio njegova životnog ciklusa, nakon kojega slijedi proces tržišnog prihvaćanja i širenja. Dijelovi tog procesa analiziraju se odvojeno, no oni su sastavnice jednog jedinstvenog procesa. Nakon pojave na tržištu, ne prihvaćaju odmah svi potrošači novi proizvod. Neki se odluče na kupnju i predbilježe za to prije plasiranja proizvoda na tržište, dok drugi to čine kasnije, nakon što su rani kupci novi proizvod već kupili i isprobali. Kod prihvaćanja novog proizvoda postoji više mentalnih faza i faza ponašanja za potrošače neovisno o kakvom novom proizvodu je riječ.

Potrošači u prihvaćanju novog proizvoda „prolaze kroz sljedeće faze:

1. Fazu svjesnosti o postojanju novog proizvoda na tržištu
2. Fazu iskazivanja zanimanja za novi proizvod
3. Evaluaciju novog proizvoda
4. Isprobavanje novog proizvoda
5. Usvajanje novog proizvoda
6. Prihvaćanje novog proizvoda.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 209.

U svakoj od navedenih faza otpadne dio potrošača. Svjesnost o postojanju novog proizvoda na tržištu prva je faza u kojoj se javljaju potrošači koji su svjesni da je na tržište plasiran novi proizvod, no samo dio njih uđe u drugu fazu.

U drugoj fazi iskazivanja zanimanja za novi proizvod potrošači se odnose pažljivije prema informacijama o proizvodu te iskazuju interes za njega. Evaluacija novog proizvoda je treća faza u kojoj na temelju informacija koje su prikupili i na temelju iskustva potrošači pronalaze koristi i troškove koje ostvaruju kupnjom. Četvrta faza je isprobavanje novog proizvoda u kojoj potrošači isprobavaju novi proizvod nakon što su zaključili da bi on mogao ispuniti njihove potrebe i želje i da će korist biti veća od ostvarenog troška kupnje. Nakon isprobavanja dolazi faza usvajanja novog proizvoda, koja se javlja kada potrošač nakon prijašnjih faza donosi odluku da je novi proizvod ono što njemu treba. Kupnjom proizvoda javljaju se i neki problemi što se tiče korištenja i održavanja, ali zato poduzeća ovisno o proizvodu nude poslijeprodajne usluge, poput servisa ili zamjene. Prihvaćanje novog proizvoda je posljednja faza u koju potrošači ulaze nakon što su ostvarili određene i očekivane koristi od kupljenog proizvoda. Faza prihvaćanja novog proizvoda naziva se i faza trajnog prihvata proizvoda u kojoj pozitivno iskustvo potrošaču daje mogućnost da ponavlja kupnju i postane vjeran proizvodu i njegovom proizvođaču. Vjernost potrošača je cilj poduzeća zbog kojeg su ona spremna uložiti sredstva u njegovo unapređenje, kvalitetu i marketinške aktivnosti.

#### *5.4.4. Širenje novog proizvoda*

Nakon plasiranja proizvoda na tržište javljaju se potrošači inovatori koji ga prihvaćaju odmah po njegovu dolasku na tržište. Za marketinške stručnjake inovatori su važni, jer nakon što oni prihvate novi proizvod dolaze druge skupine potrošača na tržište. Potrošači prihvaćaju novi proizvod ovisno o tome kakav je, jer nisu svi spremni prihvatiti svaki proizvod odmah čim se pojavi na tržištu. Dio potrošača prvo se informira ili sluša savjete drugih potrošača koji koriste taj proizvod i zadovoljni su s njim, te tek tada odluče hoće li kupiti proizvod.

Razlikuje se „pet skupina potrošača s obzirom na relativno vrijeme prihvaćanja novog proizvoda i širenja proizvoda na tržištu:

1. Inovatori
2. Rani usvajači
3. Rana i kasna većina
4. Neodlučna skupina potrošača.“<sup>22</sup>

Inovatori, kao što je ranije navedeno, prvi kupuju proizvod, neposredno nakon što je plasiran na tržište. U strukturi potrošača njih je 2,5%. Oni u pravilu uvijek traže rješenja i nove ideje. Inovatori su uglavnom mlađa skupina potrošača, većeg obrazovanja i boljih primanja od prosječnih potrošača.

Rani usvajači su skupina potrošača koji proizvod kupuju nakon inovatora. Također, obrazovaniji su i boljeg financijskog stanja. Među potrošačima ranih usvajača ima 13,5%. Čitaju časopise u kojima su prikazani novi proizvodi i njihove karakteristike.

Ranu većinu čini skupina potrošača od 34%. Oni su pripadnici srednje klase, kojima je praćenje izdataka važno. Odlučuju se na nabavu proizvoda tek nakon što proizvod prihvati većina tržišta.

Kasnu većinu kao i ranu većinu čini 34% potrošača. Zrelije su dobi i konzervativniji. Ne vole kupovinu i ne vole se upuštati u kupovinu novih proizvoda sve dok proizvod nije općeprihvaćen.

Neodlučnu skupinu čini 16% potrošača. Riječ je o posljednjoj skupini potrošača koja je spremna kupiti novi proizvod. Skupina neodlučnih je tradicionalna i teško prihvaća nove proizvode na tržištu, te su slabijeg financijskog stanja u odnosu na ostale skupine potrošača.

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 211.

## 5.5. Životni ciklus proizvoda

Nakon stvaranja proizvoda i njegovog lansiranja na tržište započinje njegov životni ciklus, koji kao i kod osoba započinje rođenjem i prolazi kroz različite životne faze. Kod proizvoda se razlikuju „četiri faze životnog ciklusa:

1. Faza ulaska proizvoda na tržište
2. Faza rasta
3. Faza zrelosti
4. Faza odumiranja.<sup>23</sup>

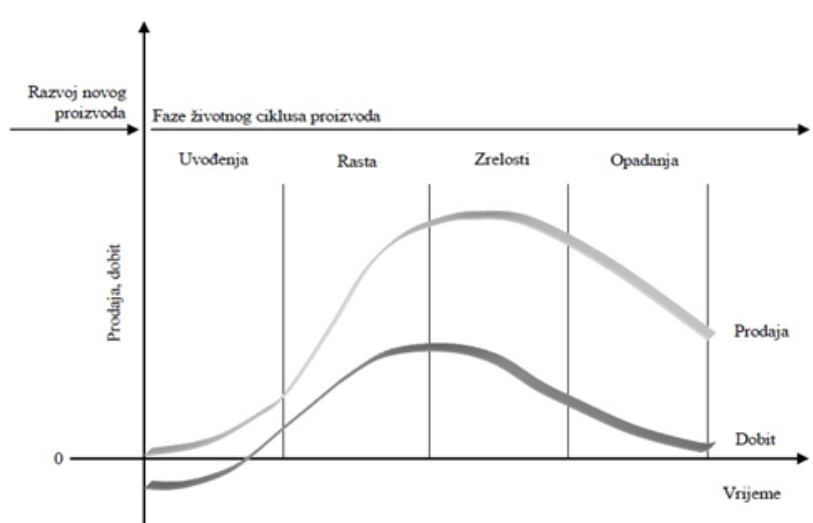
Kako bi poduzeće moglo donositi pravilne odluke u svezi proizvoda i njegovog plasmana na tržište, važno je poznavanje životnog ciklusa proizvoda. Odluke koje poduzeće donosi tijekom životnog ciklusa proizvoda moraju biti u skladu s ciklusom u kojemu se proizvod nalazi. U svakoj fazi životnog ciklusa ponašanje potrošača, konkurenata i ostalih sudionika je različito te je to rezultata uvjeta na tržištu (Grafikon 1.).

**Faza uvođenja proizvoda na tržište** predstavlja puno truda i velike troškove za poduzeća s obzirom na to da su neka poduzeća još uvijek opterećena troškovima iz faze razvoja proizvoda. Kako bi se uveo proizvod na tržište, važno je savladati ulazne prepreke i informirati se o tržištu, ali i tržište o novom proizvodu. Veliki dio financijskih sredstava troši se na distribuciju proizvoda na tržištu. Također, osim troškova za prodaju, izdaci su i što se tiče informiranja potrošača, a ako je potražnja potrošača mala tada je i prodaja mala, upravo zbog nedovoljne informiranosti potrošača. Kako bi poduzeća dobro informirala potrošače moraju osim u promotivne aktivnosti uložiti i određeno vrijeme kako bi informacije došle do potrošača. Nakon uvođenja proizvoda troškovi su veliki, no dobrim informiranjem potrošača prodaja se s vremenom povećava, pa se tako povećavaju i prihodi.

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 212.

Grafikon 1. Životni ciklus proizvoda



Izvor: Grbac, B., *Identitet marketinga, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci*, 2006., str. 213.

**U fazi rasta** pažnja se pridodaje smanjenju troškova i ostvarivanju dobiti. Pojavljuje se sve više novih poduzeća koja prodaju takve proizvode kao i sve više potrošača pa stoga u fazi rasta prodaja raste. Osim promotivnih aktivnosti, potrošači međusobno šire informacije kao i pozitivna i negativna iskustva o novom proizvodu. Faza rasta je faza u kojoj se ostvaruje najveća dobit, no dolaskom konkurenata ta dobit pada, a aktivnost konkurenata raste. Poduzeća se nakon dolaska konkurencije odlučuju na nove izazove, inovacije proizvoda (dodavanjem novih karakteristika, stvaranjem više varijanti proizvoda za određeni segment i sl.), ali i na sukobe s konkurencijom. Što se tiče promotivnih aktivnosti, u fazi rasta poduzeća ulažu u njih s ciljem jačanja potrošnje i stvaranja lojalnih kupaca u odnosu na prijašnje informiranje potrošača.

**Faza zrelosti** je treća faza u životnom ciklusu i karakterizira rast prodaje, no samo u prvom dijelu faze zrelosti. Rast prodaje isti je kao u fazi rasta, te se nadovezuje na nove kanale distribucije, potrošače i ponovljenu kupnju postojećih potrošača, no u drugom dijelu faze zrelosti javlja se zasićenje tržišta te samim time i pad prodaje. Javljaju se novi konkurenti kojih je sve više i koji osvajaju tržište zahvaljujući kopiranjem proizvoda i nižim cijenama, što je potrošačima primamljivo, jer proizvodi su sve sličniji i potrošač ne vidi razliku. Promotivnim aktivnostima u fazi zrelosti nastoji se razvijati vjernost potrošača i privlačiti nove potrošače. Kako bi promotivne aktivnosti uspjele potrebno je modificirati

proizvod ili istražiti te razviti liniju proizvoda na temelju korištenja proizvoda. Cijenama se pristupa fleksibilno kako bi se zadržao tržišni udio i dobit, a ključni element u fazi zrelosti je distribucija. Zbog njezinog jačanja i davanja potpora posrednicima u prodaji, osigurava se veća prisutnost proizvoda na tržištu.

Posljednja faza životnog ciklusa proizvoda je **faza opadanja** kojoj je karakteristika pad prodaje i dobiti. Rezultat pada prodaje je smanjen interes potrošača za proizvod zbog dolaska novih proizvoda na tržište. Dolaskom velikog broja konkurenata proizvodi su sve sličniji i potrošači kupuju one proizvode koji su jeftiniji, zbog čega poduzeća imaju trend opadanja prodaje i smanjenja tržišnog udjela. U fazi opadanja samo proizvodi koji imaju izgrađenu marku mogu ostati na tržištu i ostvarivati dobit. Kako dolaze novi proizvodi u fazi opadanja, potrošači se odlučuju na kupnju takvih, no samo oni vjerni potrošači kupuju stari proizvod. Proizvodi odumiru pa oni zbog kojih poduzeća ostvaruju gubitke ili štete naglo bivaju povučeni s tržišta. Kada proizvod više ne ostvaruje dobit poduzeće se planiranim procesom opredjeljuju za njegovo eliminiranje iz proizvodnog programa pokušavajući pritom izvući preostalu dobit. Cijena proizvoda u fazi odumiranja se ne mijenja, distribucija se racionalizira s ciljem smanjenja troškova, a promotivne aktivnosti se smanjuju na minimum kako bi se smanjili troškovi.



## 6. Analiza prilagođavanja Vindijinih proizvoda inozemnom tržištu

U ovom poglavlju prikazano je prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu jednog od najvećih proizvođača prehrambenih proizvoda – poduzeća Vindija d.d. Prikazane su opće informacije o Vindiji nekad i danas, njezina misija, vizija i strategija, kvaliteta kojom se ona ponosi i koja je opće poznata diljem Hrvatske, ali i u drugim zemljama na čija tržišta Vindija plasira svoje proizvode. Također, prikazani su proizvodi koje ona proizvodi, istaknute sve tvrtke članice grupacije, zemlje u kojima Vindija ima svoje proizvodne pogone i u koje zemlje izvozi.

Ono što je srž ovog istraživanja jest prilagođavanje proizvoda zahtjevima inozemnog tržišta te se u poglavlju nalaze i informacije o Vindijinoj politici proizvoda, tržišnim svojstvima proizvoda i analizi prodaje i distribucije. U konačnici, napravljena je analiza prilagođavanja dvaju Vindijinih proizvoda inozemnom tržištu.

### 6.1. O Vindiji

Davne 1959. godine u Varaždinu je osnovana Gradska mljekara koja je opskrbljivala grad svježim mlijekom, a zaposlenih je imala oko 15 radnika. Vindija je danas hrvatska prehrambena industrija sa sjedištem u Varaždinu, koja je 1970. dobila ime po obližnjoj špilji u Donjoj Voći, nedaleko Varaždina. Inspiracija za ime su bile prakse svjetskih mljekara koje su koristile špilju kao prirodni ambijent za dozrijevanje sireva. Godine 1977. Vindija je prva u Hrvatskoj uvela punjenje mlijeka u tetrapak ambalažu, a krajem sedamdesetih godina prošloga stoljeća Vindija kreće u širenje diljem nekadašnje Jugoslavije. Tada je otvorila novu tvornicu sireva i počela s punjenjem sokova u tetrapak ambalažu kao i proizvodnju mliječnih pudinga. Godine 1995. ovo poduzeće preuzima Koku, najvećeg proizvođača pilića koji se plasiraju na tržište pod markom Cekin. Iste godine pridružuje se Varaždinska pekarnica Latica, a 1997. se pridružuje proizvođač prerađevina ViR 1898. Godine 2003. grupi Vindija se pridružuje Novi Domil, a iste godine poduzeće otvara u Slavonskom Brodu Vindon, tvornicu za proizvodnju puretine i

prerađevina. Godine 2006. Vindija otvara svoju tvornicu stočne hrane BIOdar i time svoje poslovanje mliječne i mesoprerađivačke industrije zaokružuje u jednu proizvodnu cjelinu. Vindija se od 1993. strateški usmjerava na rast i razvoj.

### *6.1.1. Vizija, misija i strategija*

Misija Vindije je ispunjavanje potreba i želja potrošača, koji su svakim danom sve više informirani, te dokazivanje, razvijanje brendova i utjecanje na zadovoljstvo i zdravlje potrošača. Vindijin znak „Kvaliteta Vindije“ sinonim je za domaće proizvode vrhunske kvalitete s težištem na proizvodima koji doprinose zdravstvenim vrijednostima.

Takvi nutritivno vrijedni asortimani nisu samo sastavni dio svakidašnjega obiteljskog jelovnika nego i vrhunskih ugostiteljskih jelovnika, ali i ustanova koje pomno odabiru dobavljače hrane, poput bolnica i vrtića. Vindijin asortiman pokriva ciklus cjelokupne dnevne prehrane: od zajutraka i objeda do užine i večere s jelovnikom od mlijeka, fermentiranih proizvoda, sireva, maslaca, pudinga te voćnih sokova, osvježujućih pića i izotoničnih napitaka.

Strategija Vindije zasniva se na primjeni suvremenog znanja u svim područjima djelovanja. Svoje napore Vindija usredotočuje na „ekološku zaštitu radnih procesa i podizanje ekološke kulture, znanstveno utemeljenu kreaciju gastronomije i kulinarstva, modernu tehnologiju proizvodnje, funkcionalnu i estetsku ambalažu, napredno informatičko obrazovanje, socijalno osjetljivu cjenovnu politiku i sve ostale aktivnosti koje imaju za cilj zadovoljstvo krajnjeg kupca u sklopu društveno odgovornog poslovanja.“<sup>24</sup>

### *6.1.2. Tvrtka danas*

Vindija danas obuhvaća 14 poduzeća. Njih 8 nalazi se u Hrvatskoj, dok se ostalih 6 nalazi u zemljama regije. U odnosu na 15 zaposlenika davne 1959. godine kada je osnovana,

---

<sup>24</sup> Službena web stranica Vindije d.d., Vizija i misija, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vizija-i-misija.html?Y2lcNjI%3d> (pristupljeno 30. svibnja 2022.)

Vindija se danas može pohvaliti da ima više od 4000 zaposlenika te da joj je prosječni godišnji promet 400 milijuna eura.

U svojem asortimanu ima više od 1000 različitih proizvoda u sklopu 17 robnih marki. Također, ima i komercijalne centre u većim hrvatskim gradovima, a u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji distribuira svoje proizvode putem poduzeća koja su Vindijini članovi. Osim distribucije u navedenim državama, Vindija svoje proizvode izvozi i u zemlje Europske unije.

Što se tiče proizvodnje jednog od najpoznatijeg proizvoda – mlijeko robne marke 'z bregov, Vindija godišnje otkupljuje i prerađuje oko 200 milijuna litara mlijeka te se samim time plasira na drugo mjesto po količini proizvedenog mlijeka u Hrvatskoj.

U Vindijinim tehnološkim postrojenjima, zahvaljujući najmodernijoj tehnologiji, proizvode se prehrambeni proizvodi vrhunske kvalitete koji su ujedno i zdravi, a sve zahvaljujući implementaciji međunarodnih sustava kvalitete kao što je ISO 9001, HACCP, HALAL, KOŠER, IFS i BRC.

### *6.1.3. Kvaliteta Vindija*

Vindija i njezin poslovni sustav najviše karakterizira kvaliteta na najvišoj razini na temelju koje je stvorena tradicija prehrambene proizvodnje još od 1959. godine. Zahvaljujući kvaliteti proizvoda koje Vindija nudi, svakim danom sve više potrošača pokazuje povjerenje kupnjom Vindijinih proizvoda. „Kvaliteta Vindija“ danas je jednostavnije rečeno znak koji nudi sigurnost.

Vindija nudi više od 1000 proizvoda pod znakom „Kvaliteta Vindija“ koji su sigurni, zdravi i ukusna hrana. Prilikom proizvodnje poduzeće koristi provjerene sirovine na temelju pristupa „od uzgoja do stola“. Riječ je o pristupu koji uključuje praćenje svakog dijela proizvodnje kako bi se napravio i isporučio vrhunski proizvod. Također, Vindija ima tim stručnjaka čiji je zadatak kontinuirano raditi na poboljšanju proizvodnih linija. Poduzeće neprestano ulaže u novu proizvodnu tehnologiju kao i razvoj ambalaže pri čemu se posebna pozornost pridaje očuvanju okoliša i ekološkim standardima.

### 6.1.5. Certifikati i nagrade

Zahvaljujući najmodernijim tehnološkim postrojenjima u proizvodnji proizvoda, Vindija je dobila mnogobrojna priznanja za područje upravljanja kvalitetom. Tako je od njemačke agrikulturne organizacije i međunarodnih sajmova do Hrvatske gospodarske komore kvaliteta Vindijinih proizvoda prepoznata i nagrađena.

Certifikate koje je Vindija dobila je certifikat za upravljanje kvalitetom ISO 9001:2015, HAACP za kontrolu kritičnih točaka u proizvodnji, SSOP za standardizaciju svih postupaka sanacije (Slika 2.). Također Vindijina pekarnica Latica certificirala je FFSC standard (*Food Safety System Certification*). Uz navedene certifikate, Vindija je uvela i IFS (*International Food Standard*) i BRC (*British Retail Consortium*).



Slika 2. Certifikati i nagrade Vindije

Izvor: Službena web stranica Vindije d.d., *Certifikati i nagrade*, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Certifikati-i-nagrade> (pristupljeno 31. svibnja 2022.)



Slika 3. Certifikati Vindije

Izvor: Službena web stranica Vindije d.d., *Certifikati i nagrade*, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Certifikati-i-nagrade> (pristupljeno 31. svibnja 2022.)

Vindija također brine i za potrošače drugih vjera kao što je Islam, pa je tako dobila certifikat HALAL i certifikat Košer za Židovsku vjersku zajednicu. Vindija je ponosni nositelj svjetskih odličja kvalitete koja se dodjeljuju na europskim natjecanjima pa tako najsjajnije DLG medalje osvajaju Vindijini tvrdi sirevi od kozjeg, ovčjeg i kravljeg mlijeka nazivima Caprodur, Ovidur i Bovidur, ali i osvajaju i prestižne nagrade na najbolje svjetske sireve.

Svjetska organizacija *Superbrands* proglasila je Vindijine tri marke superbrendovima, a to su Cekin, 'z bregov i Kvaliteta Vindija te je za to dobila titulu prestižne hrvatske robne marke.

Hrvatska gospodarska komora 2007. godine dodijelila je Vindijinim proizvodima simbol Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko i time potvrdila najvišu razinu kvalitete uz primjenu svjetskih normi i standarda u proizvodnji (Slika 3.). Radi se o priznanju za proizvode koji su rezultat dugotrajnog istraživanja, inovacija i tradicije. Kvalitetu namirnica Vindija je potvrdila dobivanjem dozvole za uporabu znaka „Mlijeko hrvatskih farmi“ koju je dodijelila Hrvatska poljoprivreda agencija.

## 6.2. Vindija u regiji

Vindija je od osnivanja pa sve do danas zauzela stabilan vodeći položaj na domaćem tržištu. Uporedo s time odlučila je poslovno iskoračiti i distribuirati proizvode na strano tržište.

Vindijino poslovanje u inozemstvu uključuje tržište Srbije, Bosne i Hercegovine te Sjeverne Makedonije, gdje ima svoje tvornice, poslovnice i trgovine.

Cilj poduzeća je implementirati visoke standarde i prenijeti znanje u regionalnim projektima kako bi se stvorila proizvodna sinergija. Vindija u regiji ima rastuće značenje za koje je osvojila prestižnu titulu regionalnog biznis-partnera koja je dodijeljena na osnovi ocjena poslovnih partnera i nezavisnih istraživanja. Ovu titulu Vindija je uspjela osvojiti samo godinu dana nakon ulaska na srpsko tržište.

Osim što proizvode distribuira na tržište zemalja u kojima ima svoje tvornice, poslovnice i trgovine, Vindija svoju tržišnu regionalnu prisutnost ostvaruje i na području Slovenije i Crne Gore.

### *6.2.1. Bosna i Hercegovina*

Sjedište Vindijine poslovnice u Bosni i Hercegovini nalazi se u Sarajevu. Poslovnica je osnovana 2000. godine. Vindija je i prije samog osnivanja poslovnice bila uvelike prisutna na tržištu Bosne i Hercegovine sa svojim proizvodima.

Vindija d.o.o. u Sarajevu zapošljava više od stotinu zaposlenika, a distribuciju proizvoda realizira na više od 1900 mjesta diljem Bosne i Hercegovine. Također, Vindija u Bosni i Hercegovini ima dvadeset maloprodajnih trgovina i distributivne centre robe u Tuzli, Bihaću i Banja Luci.

### *6.2.2. Srbija*

Na srpskom tržištu Vindijina priča je drugačija od one na bosansko hercegovačkom tržištu i dijeli se u nekoliko segmenata koji u konačnici tvore proizvodni ciklus. Prvi segment je tvornica stočne hrane i farma pilića u Valjevu, a posljednji segment proizvodnje je u Plandištu.

Poslovno središte Vindije u Srbiji nalazi se u Lajkovcu, a objedinjuje:

- Tvornicu proizvoda od mesa peradi otvorenu 2009. godine u kojoj je zaposleno više od 200 zaposlenika u postrojenjima na površini od 7000 m<sup>2</sup>. Tvornica je zasnovana na pripremi mesa i prerađevina marke Cekin za srpsko tržište. Kvaliteta proizvoda koja dolaze iz Plandišta potvrđena je izvoznim kontrolnim brojem na području Europske unije. Također, industrija mesa u Plandištu prva je industrija u Srbiji koja je zadovoljila stroge veterinarske i sanitarne uvjete Europske unije.
- Tri distributivna centra u Lajkovcu, Beogradu i Nišu koja osiguravaju plasman na tržištu proizvodima i namirnicama koji se proizvode u tvornici u Plandištu.

- Brojlerske farme u Plandištu, Velikoj Gredi i Rukladi. U Rukladi je posljednja otvorena farma koja se ističe naprednom tehnologijom s ciljem postizanja optimalnih mikroklimatskih uvjeta za uzgoj pilića i maksimalne iskorištenosti genetskog potencijala.

Gotovi Vindijini proizvodi nakon završenog proizvodnog ciklusa plasiraju se na srpskom tržištu preko modernih distributivnih centara na tržište.

### *6.2.3. Sjeverna Makedonija*

Vindija ima svoj poslovni objekt i u Sjevernoj Makedoniji. Distribucija robe se tu obavlja iz središnjeg skladišta u Skoplju i to od 2009. godine.

U asortiman Vindija Internacional DOOEL Skopje, koji se distribuira diljem Sjeverne Makedonije, uključeni su proizvodi Koke, Vindona i Novog Domila.

### **6.3. Analiza prodaje i distribucije**

Po definiranju recepture novog proizvoda kreira se njegov vizualni identitet. Pritom su uzor referentni proizvodi na globalnom tržištu ili ideje odnosno koncepti dobavljača sirovina. Njih prati kompletan tehnološki, marketinški i prodajni tim. Na temelju analiza prodaje srodnih proizvoda aktualnog asortimana i analize potencijalnog tržišta na kojem su slični proizvodi prisutni, definira se na kojim će sve jezicima biti naveden obvezni tekst deklaracije kao i uvoznici u slučaju trećih zemalja.

Kada se govori o analizi prodaje i potencijalnog tržišta, onda ona podrazumijeva egzaktnu prirodne (količinske) i financijske pokazatelje. Ujedno distribuciju proizvoda Vindija određuje interno za treće zemlje (Srbija, Bosna i Hercegovina i Makedonija) s obzirom da u istima ima vlastito sjedište i poslovnice sa distributivnim centrima. Za zemlje Europske unije distribucija se realizira u skladu s ugovorenim paritetom (npr. Ex works ili DAP).



## 6.4. Proizvodni program

Vindija kao prehrambena industrija nudi širok izbor proizvoda u Hrvatskoj, pa tako i u zemljama u koje ona izvozi. Zahvaljujući najmodernijim tehnološkim postrojenjima Vindijini proizvodi su zdravi i vrhunske kvalitete.

Asortiman proizvoda koje Vindija nudi obuhvaća:

- Mliječne proizvode – mlijeko, namazi, deserti, sirevi, vrhnja, jogurti (Slika 5.)



Slika 5. Mliječni proizvodi

Izvor: Službena stranica Vindije d.d., Novosti, <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Novosti/> (pristupljeno 02. lipnja 2022.)

- Sokove – čajevi, pića, nektari, *juice* sokovi, funkcionalni sokovi
- Piletinu – svježe pileće meso, polugotova i gotova jela, prerađevine (Slika 6.)



Slika 6. Piletina

Izvor: 24sata, <https://www.24sata.hr/news/cekin-piletina-broj-jedan-koja-do-nasih-stolova-dolazi-izravno-s-hrvatskih-farmi-724257> (pristupljeno 02. lipnja 2022.)



- Puretinu – svježe pureće meso, polugotova i gotova jela, prerađevine (Slika 7.)



*Slika 7. Puretina i pureće prerađevine*

*Izvor: miss7, 24sata, <https://miss7.24sata.hr/lifestyle/ako-vjezbas-i-pazis-na-prehranu-a-ne-vidis-rezultate-evo-u-cemu-sigurno-grijesis-39714> (pristupljeno 02. lipnja 2022.)*

- Crveno meso – šunke, salama, kobasice, sušeno i dimljeno meso
- Pekarske proizvode – kruh, peciva i ostali proizvodi

Vindija je sa svojim proizvodima i kvalitetom kroz dugi niz godina stekla povjerenje potrošača diljem Hrvatske, ali i diljem drugih zemalja u koje izvozi.

## 6.5. Izvoz proizvoda

Vindija izvozi u zemlje članice Europske unije (Italija, Slovenija) te u zemlje regije (Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Makedonija). Izvoz smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i povećava sposobnost natjecanja, što na domaćem, što na stranom tržištu.

Međunarodna iskustva, saznanja o novim tehnološkim dostignućima, novim i drugim proizvodima i uslugama te globalnim strategijama poduzeća koje predstavljaju konkurenciju, unaprjeđuju poslovanje Vindije.

Što se tiče odabira izvoznog tržišta Vindija najčešće izvozi u one zemlje u kojima već postoje uhodani putevi poslovanja i izvoza. Također, na osnovi uspješnosti plasmana proizvoda na tržištu kao i iznimne kvalitete od renomiranih proizvođača mliječnih proizvoda kao potencijalnih potrošača za dopune vlastitih kapaciteta, Vindija zaprima upite o mogućoj proizvodnji postojećih proizvoda u privatnoj robnoj marci. U tom slučaju riječ je o izvozu proizvoda za čiju je odluku važna interna analiza dobiti kroz količinski i financijski rast.

## **6.6. Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu**

### *6.6.1. Politika proizvoda*

S obzirom da je Vindija prehrambena industrija, proizvodnja njenih proizvoda udovoljava najvišim prehrambenim normama za koje je i certificirana, i to: IFS, BRC i ISO 9001. U sklopu navedenih normi jedan od ključnih momenata je i razvoj novog proizvoda.

Razvoj novog proizvoda odvija se u više od desetak faza, a uključuje definiranje proizvoda, pripremu recepture, što obuhvaća odabir sirovina i verifikaciju recepture, zatim definiranje tehnološkog procesa proizvodnje (na postojećoj opremi ili u slučaju nabavke nove opreme kao investicija), pripremu teksta deklaracije sa svim zakonskim elementima (naziv proizvoda, neto količina, sastav, hranjive vrijednosti i proizvođač), definiranje repromaterijala, dizajn repromaterijala, laboratorijske probe, probnu industrijsku proizvodnju, prvu industrijsku proizvodnju, obradu tržišta i plasman proizvoda na tržište.

Razvoj proizvoda je iznimno kompleksan proces koji ovisno o samom proizvodu i njegovim karakteristikama može trajati u rasponu od par mjeseci pa do nekoliko godina. Modifikacije postojećih proizvoda podrazumijevaju eventualne dorade organoleptičkih karakteristika ili redizajn.

Što se tiče povlačenja (tzv. *recall*) proizvoda, on u prehrambenoj industriji podrazumijeva poštivanje procedure prijave neuvjetnog proizvoda koji se nalazi na tržištu nadležnim tijelima (državni inspektorat, certifikacijska tijela i mediji), informiranje krajnjih potrošača

putem medija, stopiranje prodaje i preuzimanje svih proizvoda koji se nakon primitka neškodljivo zbrinjavanju putem ovlaštenih institucija. Opoziv proizvoda narušava reputaciju poduzeća.

### *6.6.2. Tržišna svojstva proizvoda*

Tržišna svojstva Vindijinih proizvoda, kao i kod svakog poduzeća koje proizvodi i za domaće i strano tržište, ovise o zemlji u kojoj se oni prodaju i to zbog različitih standarda i uvjeta izvoza sa domaćeg tržišta na inozemna tržišta. Svaki proizvod koji Vindija proizvodi ima svoje uvjete i način proizvodnje, a pogotovo skladištenje i transport proizvoda, koji moraju odgovarati uvjetima proizvoda. Tako na primjer svježe mlijeko 'z bregov nije moguće izvoziti u druge zemlje kao što je to slučaj s trajnim mlijekom upravo zbog kratkog roka trajanja. Kada bi se primjerice svježe mlijeko koje ima rok trajanja 2 dana izvezilo u zemlju do koje se vozi 15 sati, trgovine bi samo mogle staviti sniženje kao što i rade za proizvode pred istekom roka trajanja. Također, Vindija pridaje puno pažnje izgledu proizvoda kao i svim podacima koje proizvod mora imati na ambalaži. Osim ambalaže i transporta, Vindiji je najvažnije da se prilikom proizvodnje koriste provjerene sirovine i meso kako bi mogla stajati iza marke „Kvaliteta Vindija“.

## **6.7. Analiza prilagođavanja dvaju Vindijinih proizvoda inozemnom tržištu**

### *6.7.1. Prilagođavanje pudinga Fino mi je Choco Loco mliječnog pudinga vanilija i čokolada 4x125 g inozemnom tržištu*

Proizvod Fino mi je Choco Loco mliječni puding vanilija i čokolada 4x125 g je namijenjen za široku potrošačku skupinu. Harmoniziranog je okusa pudinga vanilije i čokolade (dvokomponentan), spiralno punjenih u istu čašicu. Kvaliteta proizvoda je definirana internim kemijskim i mikrobiološkim parametrima usklađenim sa zakonskim propisima.

Proizvod je opremljen s tri vrste ambalažnog materijala: PS (čašica), aluminij (poklopac) i karton (kartonski omotač). Svi repromaterijali od renomiranih su provjerenih europskih dobavljača. Repromaterijali koji su u direktnom kontaktu sa proizvodom podliježu svim potrebnim kriterijima kroz analize.

Proizvod je pakiran u multipakiranje kojeg čine 4 čašice od 125 g, omotane s kartonskim *sleeve* omotačem na kojem je apliciran datum, koji predstavlja rok upotrebe proizvoda, i tekst deklaracije na dnu pakiranja. Na dnu pakiranja nalazi se i *bar code*.

Multipakiranja se automatski na liniji punjenja slažu u transportno (sekundarno) pakiranje nakon čega slijedi formiranje palete i predaja proizvoda u kondicionirano skladište iz kojeg se proizvod distribuira prema trgovinama. Svaka paleta omotana je zaštitnom transparentnom *stretch* folijom koja daje stabilnost pri manipulaciji u transportu.

Veličina i format pakiranja direktno su vezani na tehničko – tehnološke mogućnosti linije punjenja koja je konstruirana prema projektnom zadatku, isključivo za potrebe Vindije. Proizvod se na prodajnom mjestu ovisno o veličini prodajnog formata izlaže u transportnoj kutiji koja sadrži 6 multipakiranja od 4x125 g (500 g).

Svaka kartonska transportna kutija ima apliciranu kartonsku etiketu koja sadrži EAN 128 *code* sa informacijama o nazivu proizvoda, broju kartona na paleti, samoj paleti i roku trajanja. Svi navedeni podaci iznimno su važni za proces praćenja sljedljivosti pojedinog proizvoda, odnosno proizvodne šarže.

Kako je riječ o svježem proizvodu, u sklopu teksta deklaracije sadržana je i informacija o postupanju sa proizvodom, primjerice da ga se mora čuvati na hladnom, od +4 do +8 °C. Poštivanje rashladnog lanca za svježi proizvod, uz kontrolu kvalitete ulazne sirovine i čitavog procesa proizvodnje, iznimno je važno za mikrobiološku/zdravstvenu ispravnost proizvoda u deklariranom roku trajanja. Jamstvo za proizvod isključivo je na proizvođaču, iako on nema utjecaj na manipulaciju i čuvanje proizvoda u propisanim uvjetima na putu do ruku krajnjeg potrošača.

Estetika i dizajn proizvoda čine vizualni identitet koji je prilagođen samom proizvodu i asocira sa žutim i smeđim spiralama da je riječ o proizvodu koji se sastoji od dvije komponente. Također, ilustracije cvijeta vanilije i kockice čokolade daju direktnu poveznicu s okusima. Uz naziv proizvoda osmišljen je i pridodan logo za čitavu grupu deserata. Dodatno je na dizajn aplicirana i zlatna medalja DLG ocjenjivanja kvalitete

kojom je konkretan proizvod svake godine za sva svojstva ocijenjen najvišim mogućim ocjenama. Navedena ocjena je potvrda iznimne kvalitete ovog proizvoda (Slika 7.).



*Slika 7. Fino mi je Choco Loco mlijecni puding vanilija i čokolada*

*Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/choco-locu-mlijecni-puding-cokolada-vanilija-4x125-g-500-g> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)*

Tekst deklaracije na dnu jediničnog pakiranja pripreman je na više jezika s uključenim uvoznicima za moguć izvoz u zemlje regije. Tekstovi deklaracije usklađeni su sa svim propisima koji vrijede za konkretne zemlje. Tehnološki tim prati svu zakonsku regulativu osim one koja je propisana za EU te u skladu sa zahtjevima priprema odgovarajući tekst deklaracije (Slika 8.).

U slučaju da se za neko drugo tržište ukaže prilika izvoza proizvoda, a tekst deklaracije nije sadržan na originalnoj ambalaži, pripremaju se etikete koje moraju sadržavati sve nužne elemente deklaracije te se one ručno apliciraju na pakiranje prije samog izvoza.



Slika 8. Označavanje Fino mi je Choco Loco mlijecnog pudinga

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/choco-locu-mlijecni-puding-cokolada-vanilija-4x125-g-500-g> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)

Osim uobičajenog okusa vanilije i čokolade, Vindija je proizvela i Choco Coco (Slika 9.).



Slika 9. Fino mi je Choco Coco mlijecni puding kokos i čokolada

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/vindija-choco-coco-puding-4x125-g> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)





Slika 10. Označavanje i ambalaža Fino mi je Choco Coco mliječnog pudinga

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/vindija-choco-coco-puding-4x125-g> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)

Choco Coco je mliječni puding od kokosa i čokolade kojega je Vindija također plasirala na domaće i strano tržište. Označavanje proizvoda je isto, a dizajn je drugačiji poradi drugačijeg okusa pudinga (Slika 10.).

### 6.7.2. Prilagođavanje Vindi 100% juice naranča soka inozemnom tržištu

U svom proizvodnom asortimanu Vindija ima i široku paletu voćnih sokova i osvježavajućih bezalkoholnih pića. Vindi 100% *juice* naranča prirodni je sok iz koncentriranog soka naranče. U svom sastavu ne sadrži dodane šećere, već isključivo one koji prirodno potječu iz voća.

S obzirom na visok udio voća na prednjem licu/panelu pakiranja aplicirana je slika voća odmah ispod loga brenda Vindi i vrste soka (100% *juice*). Za proizvod je koncipiran dizajn u crnoj boji kojim se ističe da je riječ o premium proizvodu. Na vrhu pakiranja (tzv. Tetra Ultra Edge) koje je ustvari višeslojna kompozitna kartonska ambalaža sastavljena iz slojeva kartona i plastike (polietilena, PE) apliciran je čep koji omogućuje otvaranje u jednom koraku i ponovnu mogućnost višestrukog zatvaranja i otvaranja (Slika 11.).

Na bočnim bridovima pakiranja, čija je osnovica kvadar sa kosim specifičnim vrhom, apliciran je tekst deklaracije i bar code (Slika 12.). Na kosom dijelu pakiranja svaka jedinična ambalaža ima ispisan datum koji predstavlja rok trajanja proizvoda. S obzirom da proizvod nije svjež, može se čuvati na ambijentalnim uvjetima (sobnoj temperaturi), što je navedeno u sklopu deklaracije, te je preporuka da se jednom otvoren čuva u hladnjaku i unutar 3 dana potroši.

Na automatiziranoj liniji punjenja svaka primarna ambalaža se formira u transportom pakiranju (kartonskoj kutiji) u sekundarnu te slaže na palete. Kartonska kutija u potpunosti omata jedinična pakiranja tako da je proizvod skroz zaštićen u procesu distribucije i manipulacije do prodajne police.

Nabavkom nove punilice proizvodi iz asortimana sokova iz klasičnog pakiranja preusmjereni su na novi elegantan visoki format *Tetra Ultra Edge*, jedinstven na hrvatskom tržištu. Proizvod sadrži tekstove deklaracija na više jezika i izvozi se u zemlje regije sa istim vizualnim identitetom (Slika 13.).

Kao i kod mliječnih proizvoda u slučaju izvoza na drugo tržište na koje Vindija inače ne izvozi, pripremaju se etikete s tekstom deklaracije koje se lijepo na ambalažu. Sve ostale karakteristike u smislu jamstva za proizvod, izvoza vrijede kao i za mliječni asortiman.





Slika 11. Vindi 100% juice naranča sok

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/vindi-sok-100-naranca-1-l> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)



Slika 12. Prikaz hranjivih vrijednosti Vindi 100% juice naranča soka

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/vindi-sok-100-naranca-1-l> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)

**Uvoznici za: BIH:** Vindija d.o.o. Sarajevo, Rajlovačka b.b., 71000 Sarajevo, e-mail: [info@vindija.ba](mailto:info@vindija.ba); besplatni info tel.: 080 02 03 10. **MNE:** VOLI TRADE d.o.o., Josipa Broza b.b., 81000 Podgorica, Crna Gora. **RS:** Vindija d.o.o. Lajkovac, Beogradski put 37, 14224 Lajkovac.

Proizvedeno u Hrvatskoj. Uvezeno iz Hrvatske.

**Uvoznik za MK:** ВИНДИЈА ИНТЕРНАЦИОНАЛ експорт-импорт ДООЕЛ Скопје, Јадранска Магистрала 47А, 1000 Скопје, Р. Македонија. Произведено во Хрватска. Увезено од Хрватска.

Proizvođač/ Proizvajalec/ Produced by/ Производител:

**Vindija**

Prehrambena industrija VINDIJA d.d. Varaždin  
Međimurska 6, 42000 Varaždin, Republika Hrvatska,  
tel./fax: 042/399-999, e-mail: [vindija@vindija.hr](mailto:vindija@vindija.hr)

Slika 13. Prikaz uvoznika i proizvođača na proizvodu Vindi 100% juice naranča soku

Izvor: Konzum klik online trgovina, <https://www.konzum.hr/web/products/vindi-sok-100-naranca-1-l> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)

Kao i kod proizvoda Choco Loco, Vindija stavlja na tržište te izvozi više okusa stopostotnih sokova.



Slika 14. Vindi 100% juice sokovi

Izvor: Novi list, <https://www.novolist.hr/ostalo/osvjezenje-u-ljetnim-danima-uz-vindi-100-juice-bez-dodanog-secera/> (pristupljeno lipnja 2022.)

Različitim okusima stopostotnih sokova Vindija svojim potrošačima daje na izbor da kupuju onaj sok koji im najviše odgovara i kojim su najviše zadovoljni .

## 6.8. Kritički osvrt

Vindija d.d. jedna je od najvećih prehrambenih industrija u Hrvatskoj. Osnovana je 1959. godine kao gradska mljekara koja se od onda pa do danas proširila ne samo u Hrvatskoj, već i u drugim zemljama.

Danas Vindija obuhvaća 14 poduzeća od kojih se njih 8 nalazi na domaćem tržištu, u Hrvatskoj, a ostalih 6 nalazi se u zemljama regije. Kada je osnovana imala je 15 zaposlenika, a danas broji njih više od 4000. Vindija ima u asortimanu više od 1000 različitih proizvoda u sklopu 17 robnih marki. U zemljama regije svoje proizvode distribuira putem poduzeća, tj. tvornica koje ima u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji. Osim što proizvodi u tim zemljama, Vindija svoje proizvode iz Hrvatske, gdje joj je sjedište, izvozi i u zemlje Europske unije.

Analizu prodaje poduzeće temelji na podacima o prodaji srodnih proizvoda aktualnog asortimana i potencijalnog tržišta na kojem su slični proizvodi prisutni, zatim na jeziku koji će biti naveden na obveznom tekstu deklaracije kao i na uvozniku u treće zemlje. Što se tiče količinskih i financijskih pokazatelja, oni se određuju interno ovisno o zemlji u kojoj se odvija proizvodnja. Tako Hrvatska analizira podatke za svoje tržište, a Srbija, Bosna i Hercegovina te Sjeverna Makedonija interno analiziraju prodaju i distribuciju. Za zemlje Europske unije podatci se analiziraju na temelju isporuke proizvoda, ovisno o ugovorenom paritetu.

Poduzeće najčešće izvozi u zemlje u kojima postoje uhodani putevi poslovanja, no u slučaju da postoji mogućnost izvoza i proizvodnje postojećih proizvoda u privatnoj robnoj marci, tada je važno obaviti internu analizu kroz količinski i financijski rast. Vindija izvoz na tržište zemalja članica Europske unije (Italija i Slovenija) i u zemlje regije (Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Sjeverna Makedonija). Vindija izvozom smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i samim time povećava sposobnost natjecanja zahvaljujući međunarodnim iskustvima, tehnološkim dostignućima, novim proizvodima i uslugama. Zahvaljujući tome unaprjeđuje svoje poslovanje.

Vindija nudi širok izbor proizvoda u Hrvatskoj i u zemljama u koje izvozi, a zahvaljujući najmodernijim tehnološkim postrojenjima ti proizvodi su zdravi i vrhunske kvalitete. Proizvodi koje nudi su mliječni proizvodi (mlijeko, namazi, deserti), sokovi (čajevi, pića, *juice* sokovi), piletina (svježe pileće meso, polugotova i gotova jela, prerađevine), puretina (svježe pureće meso, polugotova i gotova jela, prerađevine), crveno meso (šunke, salama, kobasice, sušeno i dimljeno meso) i pekarski proizvodi (kruh, peciva i ostali proizvodi).

Osim prilagođavanja postojećih proizvoda zahtjevima tržišta, Vindija razvija i nove proizvode čiji razvoj se odvija kroz više od desetak faza, a uključuje definiranje samog proizvoda, pripremu recepture, definiranje tehnološkog procesa proizvodnje na postojećoj opremi ili novoj opremi, pripremu teksta deklaracije sa svim zakonskim elementima (naziv proizvoda, neto količina, sastav, hranjive vrijednosti i proizvođač), definiranje repromaterijala, dizajn repromaterijala, laboratorijske probe, probnu industrijsku proizvodnju, prvu industrijsku proizvodnju, obradu tržišta i plasman proizvoda na tržište.

Vindija svoje proizvode prilagođava tržištu na način da se ambalažom i izgledom ne razlikuju previše na stranom tržištu od onih na domaćem, no postoje različiti uvjeti i standardi uvoza u određenu zemlju zbog kojih je primorana izmijeniti proizvod kako bi ga plasirala na strano tržište. Proizvodi imaju svoj način proizvodnje, a ponajviše uvjete skladištenja i transport koji moraju odgovarati samom proizvodu i njegovim uvjetima. Također je Vindiji važno da kod proizvodnje koristi provjerene i sigurne sirovine i meso kako bi opravdala „Kvalitetu Vindija“.

Na temelju analiziranih proizvoda moguće je vidjeti sve što je važno kod prilagođavanja proizvoda inozemnom tržištu, a to sve započinje samom proizvodnjom proizvoda, jer ako proizvod neće biti dobro proizveden, neće biti plasiran ni na domaće ni na strano tržište. Kvaliteta analiziranih proizvoda definirana je internim kemijskim i mikrobiološkim parametrima koji su usklađeni sa zakonom. Svaki od analiziranih proizvoda ima svoju ambalažu koja se razlikuje ovisno o proizvodu, pa tako soku od naranče nije potreban aluminijski poklopac za otvaranje kao puding. Repromaterijale koje Vindija koristi za ambalažu dolaze od provjerenih europskih dobavljača. Na svakom od proizvoda nalaze se datumi koji predstavljaju rok trajanja i tekst deklaracije na dnu proizvoda ako je riječ o soku ili pakiranja kod pudinga. Na dnu proizvoda nalazi se bar *code* koji služi za skeniranje u prodavaonicama s ciljem prodaje kako bi se lakše očitala cijena proizvoda.

Na proizvodima se također nalaze uvjeti kojih bi se potrošač nakon kupnje, ali i same trgovine trebale pridržavati. Nepoštivanjem uvjeta da se npr. proizvod mora držati na hladnom, a trgovine ga ne drže u skladu s tim uvjetima, može naštetiti kvaliteti proizvoda.

Dizajn proizvoda prilagođen je svakoj liniji proizvoda. Naime, poduzeće ne koristi isti dizajn za više različitih linija proizvoda. Na proizvodima se nalaze deklaracije na više jezika koji su usklađeni sa svim propisima za konkretne zemlje te sa propisima Europske unije. U slučaju izvoza na novo tržište pripremaju se naljepnice na jeziku zemlje u koju se planira izvoziti i lijepe se na proizvod.

## 7. Zaključak

Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu samo po sebi govori o prilagodbi određenog proizvoda koje proizvođač planira plasirati kako na domaće tako i na strano tržište. Plasiranje proizvoda za svakog proizvođača predstavlja iskorak u poslovanju te dugoročne ciljeve koje planira ispuniti. No, prije plasiranja proizvoda proizvođač se susreće s mnogim izazovima koje mora savladati kako bi samo plasiranje bilo uspješno. Svaki proizvođač prvo mora postaviti pitanja što plasirati, kako plasirati i, najvažnije, gdje plasirati. Lokacija plasiranja proizvoda, tj. strano tržište na koje proizvođač želi izvoziti, je izrazito važna, jer prije samo ulaska na određeno inozemno tržište proizvođač mora razmotriti kojom će strategijom ući na to tržište, kakav je odnos vlade prema izvozu i u domaćoj zemlji, ali i odnos vlade u stranoj zemlji. Ako je proizvođačima neisplativo samostalno plasirati proizvode na strana tržišta, tada ona mogu odabrati međunarodnu ugovornu suradnju i jedan njezin oblik za koji smatraju da im najviše odgovara i od kojeg će imati najviše koristi.

Nakon što proizvođač odabere izvozno tržište ono mora svoj proizvod koji planira izvoziti prilagoditi tom tržištu ili u potpunosti razviti novi proizvod u skladu s uvjetima i standardima strane zemlje. Kod prilagođavanja proizvoda važna je politika proizvoda kao i karakteristike proizvoda. Također, bitno je da proizvođač zna hoće li plasirati i izvoziti proizvode namijenjene za daljnju preradu ili će plasirati konačan proizvod spreman za prodaju. Važna su svojstva koja proizvod mora imati kako bi se uspješno plasirao. Na proizvođačima je da odluče hoće li taj proizvod biti pod postojećom markom ili će za njega napraviti novu marku, pa ako uspije u budućnosti napraviti liniju proizvoda te marke. Također, za proizvođača je važna ambalaža proizvoda jer je ona važna potrošačima. Potrošačima je važno da na proizvodu mogu pročitati sve informacije koje ih zanimaju na jeziku koji je razumljiv njima, tj. jeziku stranog tržišta na koje se želi proizvod plasirati. Osim što ambalaža daje informacije o proizvodima, ona predstavlja i promotivnu aktivnost. Naime, lijepim i primamljivim izgledom potaknut će se potrošače na kupnju i isprobavanje novog proizvoda. Jedna od najvažnijih stvari potrošačima kod proizvoda je jamstvo ili servis proizvoda. Oni žele biti sigurni da će ime se, ako se proizvod slučajno pokvari (ako je npr. riječ o mobitelu), pružiti pomoć kod popravka proizvoda. Iz tog razloga proizvođači moraju više pažnje pridati podršci proizvoda.

Kod razvijanja novog proizvoda proizvođači moraju dobro razmisliti koji proizvod razviti, a za to moraju dobro istražiti strano tržište i konkurenciju. Proizvod mora biti razvijen na temelju dobre ideje i dobro raspoloživih resursa kako ne bi došlo do prekida razvijanja proizvoda i prije njegova plasiranja, ili pak do odbacivanja od strane potrošača. Za potrošača je najvažnije da nakon kupnje proizvoda bude zadovoljan, ne samo njegovim izgledom nego i koristima koje od njega ima.

Analiza prilagođavanja proizvoda inozemnom tržištu napravljena je na poduzeću Vindija d.d., jednoj od najvećih prehrambenih industrija u Hrvatskoj. Vindija je osnovana 1959. i danas posluje na području Hrvatske i tržištima zemalja iz regije. Tako Vindija ima svoje poslovnice u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji, koje su zadužene za distribuciju na svojem području, a izvozi i u zemlje Europske unije.

Poduzeće provodi analizu prodaje na osnovi podataka o prodaji srodnih proizvoda asortimana i potencijalnog tržišta na kojemu su ti proizvodi prisutni. Pristup analizi ovisi i o zemlji u kojoj je prisutna proizvodnja. Hrvatska poslovnicu primarno analizira svoje tržišne podatke, dok poslovnice u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji analiziraju podatke za svoje tržište.

Izvoz Vindijinih proizvoda odvija se u zemlje u kojima postoje ugodni putevi poslovanja, no ako se pojavi prilika izvoza i proizvodnje proizvoda u privatnoj marci, Vindija za to provodi internu analizu kroz količinski i financijski rast. Izvozom se smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i koristi prilika natjecanja zahvaljujući iskustvima, tehnološkim dostignućima, proizvodima i uslugama, ali i unaprjeđivanju poslovanja. Vindija nudi širok izbor zdravih i vrhunskih proizvoda u Hrvatskoj i u zemljama u koje izvozi. U Vindiji se razvijanje novih proizvoda odvija kroz više od desetak faza kako bi konačan proizvod bio kvalitetan, bez potrebe dodatnih modifikacija.

Analizom dvaju Vindijinih proizvoda prikazan je postupak njihova prilagođavanja inozemnom tržištu kod čije proizvodnje Vindija koristi provjerene sirovine i maksimalno ulaže u proizvodnju, no ne samo kod tih proizvoda već i kod svih koje ima u svom asortimanu. Također, pridaje pažnju ambalaži i da se za ambalažu koriste materijali koji nisu štetni za okoliš te da se nabavljaju od provjerenih dobavljača. Na svakom proizvodu navode se informacije bitne za potrošače kao i rok trajanja, te informacije kojima se potrošačima, ovisno o vrsti proizvoda, objašnjava skladištenje proizvoda. Također,

deklaracije su napisane na više jezika i u skladu su sa svim propisima. Dizajni proizvoda prilagođeni su isključivo samim proizvodima. Ne koriste se isti dizajni za različite proizvode, već za istu liniju proizvoda uz neke izmjene. Npr. sok od naranče ima na ambalaži naranču, a sok od jagode jagodu.

U slučaju izvoza proizvoda na novo tržište za koje nije potrebno mijenjati recepturu proizvoda ni njegov dizajn, tada Vindija priprema naljepnice na jeziku te zemlje. Potom se one lijepe na proizvod.

## Literatura

### Knjige:

1. Grbac, B., Identitet marketinga, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006.
2. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb: Školska knjiga, 2012.
3. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Međunarodni marketing, Zagreb: Masmedia, 1999.
4. Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., Osnove međunarodnog marketinga, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, , 2013.
5. Meler, M., Osnove marketinga, Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku , 2005.

### Završni i diplomski radovi

1. Jugović, M., Završni rad: Nastup poduzeća na inozemnom tržištu, Sveučilište u Zagrebu: Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, 2018.
2. Golomeić, V., Završni rad: Marketing miks na primjeru tvrtke Ledo d.d., Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2019.
3. Opačić, A., Završni rad: Međunarodni marketing, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2020.
4. Katalenić, M., Završni rad: Marketinške odluke u maloprodaji, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2020.

### Internetski izvori

1. Službena web stranica Vindije d.d. <http://www.vindija.hr/> (pristupljeno 30. svibnja 2022.)
2. Službena web stranica Vindije d.d., O nama, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vizija-i-misija.html?Y2lcNjl%3d> (pristupljeno 30.svibnja 2022.)



3. Službena web stranica Vindije d.d., Tvrtka danas, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Tvrtka-danas.html?Y2lcNjQ%3d> (pristupljeno 30. svibnja 2022.)
4. Službena web stranica Vindije d.d., Kvaliteta Vindija, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Kvaliteta-Vindija.html?Y2lcNDM%3d> (pristupljeno 31. svibnja 2022.)
5. Službena web stranica Vindije d.d., Certifikati i nagrade, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Certifikati-i-nagrade.html?Y2lcNzA%3d> (pristupljeno 31. svibnja 2022.)
6. Službena web stranica Vindije d.d., Vindija u regiji, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji.html?Y2lcNjg%3d> (pristupljeno 01. lipnja 2022.)
7. Službena web stranica Vindije d.d., Vindija u regiji – Bosna i Hercegovina, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji/Bosna-i-Hercegovina.html?Y2dcNDAsY2lcODA%3d> (pristupljeno 01. lipnja 2022.)
8. Službena web stranica Vindije d.d., Vindija u regiji - Srbija, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji/Srbija.html?Y2dcNDAsY2lcODI%3d> (pristupljeno 01. lipnja 2022.)
9. Službena web stranica Vindije d.d., Vindija u regiji - Makedonija, <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji/Makedonija.html?Y2dcNDAsY2lcODE%3d> (pristupljeno 01. lipnja 2022.)
10. Službena web stranica Vindije d.d., Proizvodi, <http://www.vindija.hr/Proizvodi/.html?Y3RnXDlscFwxNDM%3d> (pristupljeno 02. lipnja 2022.)
11. Službena web stranica Udruge Hrvatskih slobodnih zona, <http://www.croatianfreezones.org> (pristupljeno 02. lipnja 2022.)
12. Službena stranica Hrvatske banke za obnovu i razvitak, Podrška izvozu, <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/ulazak-na-trziste/> (pristupljeno 03. lipnja 2022.)

## Popis slika, tablica i grafikona

### Popis slika

- Slika 1. Prikaz marketinškog miksa, str. 18
- Slika 2. Certifikati i nagrade Vindije, str. 44
- Slika 3. Certifikati Vindije, str. 44
- Slika 4. Mliječni proizvodi, str. 48
- Slika 5. Piletina, str. 48
- Slika 6. Puretina i pureće prerađevine, str. 49
- Slika 7. Fino mi je Choco Loco mliječni puding vanilija i čokolada, str. 54
- Slika 8. Označavanje Fino mi je Choco Loco mliječnog pudinga, str. 54
- Slika 9. Slika 9. Fino mi je Choco Coco mliječni puding kokos i čokolada, str. 55
- Slika 10. Označavanje i ambalaža Fino mi je Choco Coco mliječnog pudinga, str. 55
- Slika 11. Vindi 100% juice naranča sok, str. 57
- Slika 12. Prikaz hranjivih vrijednosti Vindi 100% juice naranča soka, str. 57
- Slika 13. Prikaz uvoznika i proizvođača na proizvodu Vindi 100% juice naranča soku, str. 57
- Slika 14. Vindi 100% juice sokovi, str. 58

### Popisa tablica

- Tablica 1. Klasifikacija tržišta, str. 7

### Popis grafikona

- Grafikon 1. Životni ciklus proizvoda, str. 39

## Sažetak

Diplomski rad „Prilagođavanje proizvoda inozemnom tržištu“ govori o svim odlukama s kojima se susreće proizvođač kada se odluči plasirati proizvod na strano tržište. Prije plasiranja na strano tržište proizvođač mora razmotriti situaciju i postaviti si tri pitanja na koja mora naći odgovor ako želi proširiti poslovanje, a to su: *što* izvoziti, *kako* izvoziti i *gdje* izvoziti.

Počevši od strategija ulaska na strana tržišta, odabira proizvoda kojeg će izvoziti ili razvoja potpuno novog proizvoda do odluka o karakteristikama i elementima koje proizvod mora sadržavati, odluke su koje proizvođač mora donijeti da bi bio uspješan na stranom tržištu. Donijeti odluku o izvozu nije tako lako jer svaka zemlja ima svoje uvjete i standarde na tržištu kojih se proizvođač mora pridržavati i poštivati. Svaka zemlja također već ima i svoje proizvođače koji prodaju na svojem, domaćem tržištu te svakom novom proizvođaču, bilo da je riječ o domaćem ili stranom tržištu, koji planira ući na to tržište predstavlja prijetnju. Analizom prilagođavanja dvaju proizvoda prehrambenog proizvođača Vindije prikazano je sve ono što jedan proizvođač mora napraviti kako bi bio uspješan na stranom tržištu te kako odrediti karakteristike i elemente proizvoda s ciljem uspješnosti i stvaranja lojalnih potrošača.

**Ključne riječi:** prilagođavanje proizvoda, inozemno tržište, odluke, strategije, izvoz, proizvod, Vindija d.d.

## Summary

Graduate thesis Adaptation of the product to the foreign market talks about all the decisions that the manufacturer encounters when he decides to place on a foreign market. Before placing on a foreign market, the manufacturer must consider the situation and ask three questions that must be answered if he wants to expand his business, and the questions are *what to export*, *how to export* and *where to export*.

From strategies for entering foreign markets, to choosing a product to export or developing a brand new product and decisions on the characteristics and elements of the product which product must contain are all decisions that a manufacturer must make to be successful in a foreign market. Making a decision on exporting products is not so easy because each country has its own market conditions and standards that the manufacturer must adhere and respect. Each country also already has its own manufacturers who sell on their own, local market, and every new manufacturer, whether local or foreign, who plans to enter that market is a threat to local manufacturers. The analysis of the adaptation of two products of the food producer Vindija shows everything that one producer must do to be successful in a foreign market and how to determine the characteristics and elements of the product in order to succeed and create loyal consumers.

**Keywords:** product adjustment, foreign market, decisions, strategies, export, product, Vindija d.d.