Plasiranje novog proizvoda na tržište

Opšivač, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:006003

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MATIJA OPŠIVAČ

PLASIRANJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MATIJA OPŠIVAČ

PLASIRANJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE

Završni rad

JMBAG: 0303051881, redoviti student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing

Predmet: Marketing

Mentorica:Izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2019

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega 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 Završnog 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 završni 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 (stavljanje 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

1. UVOD 1
2. PROIZVODA – TEMELJNI ELEMENT MARKETINŠKOG SPLETA 3
2.1. Politika proizvoda 3
2.2. Karakteristike dobrog proizvoda 5
2.3. Definicija i važnost marke na tržištu 6
3. PREDUVIJETI PLASIRANJA PROIZVODA NA TRŽIŠTE 8
3.1. Marketinško istraživanje 8
3.2. Izrada financijskog plana 10
4. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA 13
5. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA 18
6. RIZICI U POSLOVANJU 23
7. UVOĐENJE NOVE LINIJE PROIZVODA – „CEDEVITA BALANCE“ 26
7.1. Opći podaci o poduzeću 26
7.2. Povijest razvoja proizvoda Cedevita 28
7.3. Proces razvoja nove linije proizvoda 30
7.4. Strategije marketinškog spleta „CEDEVITA BALANCE“ 32
8. ZAKLJUČAK 35
LITERATURA 36
POPIS SLIKA 38
SAŽETAK 39
SUMMARY 40

1. UVOD

Suvremeno tržište danas je turbulentno i kompleksno za poslovanje, a promjene su svakodnevne, kako u odnosima ponude i potražnje, tako i u trendovima potražnje. Praćenje i istraživanje tržišta polazište je svekolikih spoznaja na kojima se temelje strateške odluke u domeni razvoja i dizajna novih proizvoda te upravljanja markom. Ponuda i potražnja nikada nisu bile u većem nerazmjeru, nego što je to danas. Proizvod je danas temeljna sastavnica marketinškog spleta u strateškom planiranju poslovanja tvrtke. Bitno je imati inovativan i zanimljiv proizvod te ga na tržištu zaštitit u intelektualnom smislu, kako ne bi trpio posljedice nepoštene tržišne prakse. Poduzetnici se danas ponekad s nedostatkom opreza upuštaju u razvoj novih proizvoda, a tome je uzrok težnja da se novi proizvodi brzo komercijaliziraju, kako ideje ne bi iskoristila konkurencija. Da bi se sustavno upravljalo novim proizvodom tijekom svih faza njegovog razvoja pretpostavka je sinergija svih faza razvoja novog proizvoda, te jedna faza ne može postojati bez druge.

Na temelju problema koji nastaje razvojem proizvoda i čimbenika koji na njega utječu određen je predmet istraživanja, odnosno predmet istraživanja je plasiranje novog proizvoda na tržišta.

Cilj ovoga rada je istražiti proces plasmana novoga proizvoda te ukazati na vodeće elemente istoga, važnost samoga procesa u suvremeno doba, ali i određene rizike koji se tijekom njegove izvedbe javljaju. Na konkretnom primjeru iz prakse primijenjena su teorijska saznanja u svezi plasiranja novog proizvoda na tržište.

Završni rad podijeljen je u osam poglavlja. U uvodnom poglavlju definiran je problem i predmet istraživanja, određeni su svrha i ciljevi, metode istraživanja te je ukratko prikazan sadržaj rada. U drugom dijelu rada opisan je proizvod kao temeljni element marketinškog spleta politika proizvoda te karakteristike istog. Treći dio rada ukazuje na potrebu provođenja marketinškog istraživanja te izrade financijskog plana prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište. Četvrti dio rada prikazuje razvojne faze kroz koje proizvod mora proći prije stavljanje na tržište. Svaki proizvod ili usluga ovisno o svojim karakteristikama, konkurentskom okruženju i potražnji prolazi određeni životni

ciklus, a njegove faze su također objašnjene u petom poglavlju. U šestom poglavlju prikazani su rizici u poslovanju. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. U sedmom poglavlju analiziran je proces uvođenja „CEDEVITA BALANCE“. U završnom dijelu rada prikazana je sinteza rješenja te spoznaja rada.

Za potrebe nastanka završnog rada korištene su različite znanstvene metode. Teorijski dio rada temelji se na prikupljanju i analiziranju relevantne stručne i znanstvene pri čemu se koristila metoda kompilacije i metoda analize i sinteze. Metodom deskripcije se opisuju činjenice, pojmovi i procesi.

2. PROIZVODA – TEMELJNI ELEMENT MARKETINŠKOG SPLETA

Sve ono što može biti ponuđeno kako bi se zadovoljilo što više ljudskih potreba i želja nazivamo proizvodom.

Proizvod predstavlja ključni rezultat proizvodnje koji i u konačnici kao gotovi proizvod zadovoljava određene potrebe kupaca. Pri definiranju cjelokupnog asortimana poduzeće treba odrediti širinu, dubinu i konzistentnost svojeg asortimana. Proizvodi mogu biti fizički objekt, usluge, ideje, osobe, mjesta, organizacije i dr.[1]

Proizvod je danas temeljna sastavnica marketinškog spleta u strateškom planiranju poslovanja tvrtke. Nerazmjer globalne ponude i potražnje ostavlja skromne mogućnosti u upravljanju ostalim elementima marketinškog spleta – cijeni, distribuciji i promociji u kontekstu tržišnog uspjeha ukoliko proizvod, odnosno usluga nisu osmišljeni i razvijeni u skladu s potrebama i očekivanjima ciljnih kupaca.

2.1. Politika proizvoda

Proizvodom smatramo sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a time se mogu zadovoljiti želje ili potrebe kupaca.[2] „Pojam tržište prema najkraćoj mogućoj definiciji predstavlja mjesto ponude i potražnje“.[3]

Razvoj novog proizvoda i njegovo stavljanje na tržište nije jednostavan postupak. Plasiranje novog proizvoda na tržište je složen postupak koji se mora detaljno isplanirati. Plasiranje proizvoda nemoguće je izvršiti bez poduzetnika. Poduzetnik je osoba koja organizira poslovni poduhvat, ostvaruje ga i preuzima odgovornost i rizik. Kako bi poduzetnik bio uspješan te uspio plasirati na tržište novi proizvod, potrebno je da udovoljava sljedećim karakteristikama :

- Inovativnost - koja se odnosi kako na tehničku inovaciju proizvoda te i na inovativnost u primjeni postojećih stvari, marketingu i sl.

[1] Šerić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Split, 2009., str.8
[2] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, Pearson, Prentice Hall, LONDON, 2006. str. 540
[3] Wikipedia, Tržište, http://hr.wikipedia.org/wiki/Tr%C5%BEi%C5%A1te (pristupljeno 25.05.2019.)

- Prihvaćanje rizika - ukoliko rizik nikako nije moguće izbjeći, potrebno je naći način kako ga kompenzirati
- Samouvjerenost
- Naporan rad - iako poduzetnici rade izuzetno naporno, potrebno je istaknuti značaj dobrog planiranja te isplanirati sve faze novog proizvoda
- Usmjerenost prema cilju - poduzetnici obično znaju što žele, a što ne žele, dakle treba imati jasnu viziju pothvata, razrađene ciljeve i pragmatičan pristup
- Odgovornost.

Proizvođači proizvode proizvod kako bi zadovoljili potražnju na tržištu, odnosno kako bi se zadovoljile potrebe i želje potrošača. Od toga polazi i politika proizvoda koja je sastavni dio razvojne politike poslovanja. Politika proizvoda može se shvatiti kao organizirani i stalni proces upravljanja proizvodima. Dobar je proizvod okosnica poslovanja.

Politika proizvoda ima mnogo zadatak i funkcija, a svi se oni općenito mogu svesti na tri osnovna zadatka politike proizvoda: [4]

- Razvoj novih proizvoda – politika proizvoda odlučuje o uvođenju novih proizvoda ili linija proizvoda u proizvodni program proizvođača. Treba pratiti trendove na tržištu i vidjeti postoje li neke nezadovoljene potrebe i želje potrošača te odlučiti isplati se razvijati novi proizvod i plasirati ga na tržište
- Modifikacija postojećih proizvoda – potrebno je neprestano pratiti kako postojeći proizvodi zadovoljavaju potrebe i želje potrošača, je li konkurencija ponudila drugačiji/bolji proizvod, jesu li se ukusi i preferencije potrošača promijenili, je li se zakonodavstvo promijenilo, kakva je ekonomska situacija i dr. Ako zbog promjene bilo kojeg od navedenih čimbenika proizvod nije „dobar“ koliko je bio prije nego što su promijene nastupile, potrebno ga je modificirati (kvalitetu, funkcionalnost, dizajn, upute, ambalažu..)
- Eliminacija proizvoda – na politici proizvoda nije samo da uvodi nove ili modificira postojeće proizvode. Ona treba osigurati da u ponudi budu samo oni proizvodi koji donose dobit i koji imaju dobar imidž na tržištu.

[4] Čizmek Vujnović, O., i dr., Marketing, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 21.

2.2. Karakteristike dobrog proizvoda

Za svaki pojedini proizvod definiraju se osnovna i dodatna svojstva. Dodatna svojstva proizvoda su ona svojstva koja omogućavaju da se proizvod bitno razlikuje od drugih proizvoda na tržištu i koja privlače kupce zbog jedinstvenosti i upadljivosti. U takvoj situaciji proizvod je diferenciran na tržištu, odnosno odvojen od drugih proizvoda koji se nude. Osim navedenih svojstava, proizvod treba imati određenu kvalitetu koja se ne mora nužno odnositi samo na kvalitetni materijal koji je potreban za proizvodnju, način izvedbe i sastav, već i na samu funkcionalnost proizvoda i njegovu trajnost. Pojam kvalitete je kompleksan i sam kupac određuje što za njega predstavlja kvalitetan proizvod. Posljednjih godina sve se više orijentira na kvalitetu samog proizvoda, te prilagođavanje tehnološkim promjenama i novim inovacijama kako bi što uspješnije zadovoljili potrebe i želje kupaca.

Kvaliteta proizvoda označuje ključnu točku u današnjem hiper konkurentskom poslovnom svijetu te je izravno povezana s vrijednošću koju proizvod ima za potrošača i zadovoljstvom koje potrošač osjeća nakon kupnje i uporabe proizvoda. Kvaliteta proizvoda ima dvije dimenzije: objektivna kvaliteta i percipirana (subjektivna) kvaliteta. Objektivna kvaliteta proizvoda ogleda se u sirovinama i materijalima kojima se potrošač koristi u proizvodnji tog proizvoda. Zatim u procesu proizvodnje, odnosno u tehnologiji koja se primjenjuje u proizvodnji te znanja i vještine ljudi koji upravljaju tom tehnologijom. Objektivna kvaliteta proizvoda zapravo podrazumijeva sposobnost proizvoda da obavlja funkcije zbog kojih je kupljen. Percipirana kvaliteta označuje potrošačev subjektivan doživljaj (perceociju) kvalitete proizvoda ili usluge.[5]

Estetika proizvoda je također bitna, te je nužna kreativnost dizajnera kako bi privukli potencijalne kupce izgledom proizvoda. Oni su ključni od samoga početka razvoja novog proizvoda jer prilagođavaju proizvod potrebama i zahtjevima na tržištu potražnje. Obilježavanje i opremanje proizvoda ispunjava određena očekivanja potrošača i služi za informiranje o proizvodu i kao dio promocije proizvoda tu ubrajamo etikete, naljepnice, deklaracije, rok uporabljivosti, servisiranje, upute za

[5] Čizmek Vujnović, O., op. cit. str. 28.

održavanje i slično. Suvremenost proizvoda je bitna za kupce. Oni cijene suvremen način proizvodnje sa suvremenim materijalima, brinu se i o estetici i ambalaži samog proizvoda. Danas se sve više očekuje da su proizvodi moderni i u skladu s modnim trendovima. Određeni proizvodi zahtijevaju pružanje određenih usluga kupcima. To se odnosi na servisiranje, održavanja proizvoda, savjetovanje, prodaja rezervnih dijelova, garancije i slično.[6]

2.3. Definicija i važnost marke na tržištu

Jedan od osnovnih zadataka proizvođača jest diferencirati svoje proizvode od proizvoda konkurencije jer je to jedini način na koji se može ostvariti uspjeh na tržištu. Najbolji način na koji se proizvođač može diferencirati od proizvoda i usluga konkurencije jest kreiranje marke za svoje proizvode i usluge.

„Marka je naziv, simbol, dizajn ili neko drugo obilježje s pomoću kojeg se identificiraju i razlikuju proizvodi jednog proizvođača od proizvoda svih ostalih proizvođača."

Osnovni elementi marke su: [7]

- Naziv marke – dio marke koji se može izgovoriti, najčešće je izražen slovima
- Znak marke – izražen je simbolom, dizajnom, slikom, oblikom slova i bojom
- Slogan – riječ je o kratkim izjavnim rečenicama koje opisuju osnovna svojstva marke.
- Zaštitni znak – dio je marke koji govori o tome da je marka zaštićena kod odgovarajućih zakonodavnih tijela (npr. Zavod za intelektualno vlasništvo) i da se njome (kombinacijom slova, oblika, boja i dr.) nitko drugi ne može koristiti osim vlasnika ili samo uz njegov pristanak.

Marka proizvoda pruža određena jamstva kvalitete, i konkretan status korisnicima (kupcima proizvoda obilježenog markom). Vrijednost marke ne čini upotrebnu vrijednost proizvoda. Marka proizvodu u biti daje dodatnu vrijednost u odnosu na druge proizvode iste uporabne vrijednosti koji nemaju i percipiranu vrijednost konkretne marke.

Kriteriji za izbor dobrog imena su:

[6] Previšić J., Ozretić Došen Đ.,(2007), op.cit., str. 159.-163
[7] Čizmek Vujnović, O., op. cit. str. 30.

- lakoća izgovora,
- sugestivnost za kategoriju proizvoda,
- lakoća prepoznavanja,
- lakoća reprodukcije (sjećanja, pamćenja),
- da spontano ne izaziva negativne asocijacije,
- da ne podsjeća na druge proizvode,
- da ga nije registrirala druga pravna osoba.

Marka proizvoda osigurava prodavačima i kupcima na tržištu određene pogodnosti, kao što su prepoznavanje pojedinih proizvoda, skraćivanje vremena potrebnog za kupnju, procjenu pretpostavljene kakvoće proizvoda i slično. Bez postojanja marki kupcima bi bilo teže odabrati određeni proizvod pri prvoj i svakoj idućoj kupnji, jer bi odabir bio slučajan, a kupci ne bi bili sigurni da su odabrali upravo onaj proizvod koji su željeli. Čak i pri prvoj kupnji proizvoda s markom kupac očekuje niži rizik pri korištenju, zbog psihološkog djelovanja, jer marka jamči određenu razinu kvalitete. Najvažniaj prednost koju proizvođači dobivaju stvaranjem i upravljanjem markom proizvda, najvjerojatnije proizlazi iz stvaranja vjernih potrošača.[8]

[8] Ibidem

3. PREDUVIJETI PLASIRANJA PROIZVODA NA TRŽIŠTE

3.1. Marketinško istraživanje

Da bi se mogao donijeti dugoročni plan razvoja proizvodnog programa, treba obaviti mnoge složene aktivnosti općenito poznate kao marketinško istraživanje razvoja proizvoda. Temeljna zadaća marketinga u suvremenoj tvrtci je danas prerasla iz poslovne funkcije u jednu od sastavnica upravljanja.

Proces istraživanja tržišta podijeljen je na tri faze:[9]

- pripremna faza, koja uključuje definiranje problema i razvijanje izvora informacija,
- manipulativna faza, u kojoj se provodi prikupljanje i analiza informacija,
- finalna faza, u kojoj se vrši prezentacija dobivenih rezultata.

Govoreći o tri faze istraživanja tržišta, potrebno je još za spomenuti kako u pripremnoj fazi prilikom definiranja problema i ciljeva istraživanja posebno je važno izabrati kvalitetne informacije kojima se sagledavaju svi utjecajni čimbenici. U drugoj se fazi razrađuju planovi za prikupljanje informacija, dok treća faza predstavlja prezentaciju dobivenih rezultata. [10]

Istraživanja i analize koje dodatno treba provesti da bi se donijela odluka o dugoročnom razvoju proizvoda jesu: [11]

- Istraživanje i analiza tržišta s namjerom utvrđivanja općih tendencija, zahtjeva, želja i potreba tržišta za proizvodima poslovnog sustava u budućem dužem razdoblju kroz utvrđivanje tendencija bitnih čimbenika kao što su npr.: kvaliteta proizvoda, tehničke karakteristike proizvoda, funkcionalnost proizvoda, estetski izgled proizvoda, cijena proizvoda, procjena potreba tržišta za određenim proizvodima, procjena udjela tržišta među konkurentima, kupovna moć tržišta i način prodaje (gotovina, kredit);

[9] Ibidem, str. 13
[10] Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T., op. cit., str. 12
[11] loc.cit.

- Istraživanje i analiza konkurenata s namjerom utvrđivanja prednosti i nedostataka njihova programa i poslovne politike u odnosu na vlastiti program kroz: ocjenu tehničkih i komercijalnih karakteristika pojedinih proizvoda u odnosu na relevantne vlastite proizvode, ocjenu cijene koštanja pojedinih proizvoda (ako je moguće), ocjenu kvalitete pojedinih proizvoda u odnosu na vlastite, procjenu tendencija budućeg razvoja proizvoda (što, kada, kako), procjenu sposobnosti konkurenata za razvoj (ideje, osoblje, financije, i sl.);

- Istraživanje i analiza vlastitoga postojećeg proizvodnog programa s namjerom utvrđivanja koji se proizvodi mogu i dalje proizvoditi, koje proizvode treba prestati proizvoditi te koji bi proizvodi mogli i dalje ostati u proizvodnji kad bi im se poboljšale neke karakteristike ili parametri: To se može istražiti kroz: ocjenu kvalitete, tehničkih karakteristika, funkcionalnosti i estetike pojedinog proizvoda, ocjenu odnosa cijene koštanja i prodajne cijene pojedinih proizvoda i rezervnih dijelova, ocjenu povijesne privrženosti tržišta pojedinom proizvodu iz vlastitog programa, procjenu promjena pri eventualnoj rekonstrukciji pojedinih proizvoda i veličine troškova;

U navedenoj fazi jedan je od bitnih ciljeva i predviđanje mogućnosti za uspjeh na tržištu. Troškovi nastali ulaganjem u ovoj su fazi uključeni u kasniju cijenu proizvoda ili ako ne dođe do njegove realizacije, te projekt bude napušten, bit će otpisani te donosi se odluka temeljena na prethodnim analizama – isplati li se ulagati u daljnji razvoj i marketing postojećeg proizvoda zbog zadržavanja na tržištu uz sve manji dobitak ili je potrebno na tržište lansirati potpuno novi proizvod.

Temeljem navedenih istraživanja, analiza i ocjena koji trebaju biti stručno i objektivno provedeni donosi se dugoročni plan razvoja proizvodnog programa, koji nužno sadržava: definiciju proizvodnog programa koja se očituje kroz:[12]

[12] Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T., op. cit., str. 58

- pregled (popis-asortiman) proizvoda koji se planiraju proizvoditi i prodavati pri čemu se ukupni program dijeli u tri kategorije: (1) *postojeći proizvodi; (2) postojeći proizvodi koje treba rekonstruirati; (3) novi proizvodi,*
- određivanje godišnjih količina pojedinih proizvoda koje treba proizvesti s naznakom vijeka trajanja proizvodnje pojedinog proizvoda
- definiciju bitnih tehničko-proizvodnih zahtjeva kojima novi i rekonstruirani proizvodi trebaju udovoljiti: - minimalne tehničke karakteristike koje pojedini proizvodi moraju imati - minimalna razina kvalitete svakoga proizvoda osigurana kroz: konstrukciju, tehnologiju i proizvodnju - osnovne naznake (zahtjeve) funkcionalnosti i estetike pojedinih proizvoda,
- definiciju bitnih komercijalnih zahtjeva koji se očituju kao: - definicija gornje granice cijene koštanja pojedinih proizvoda, tj. granične vrijednosti prodajne cijene pojedinih proizvoda iznad koje bi bila ugrožena konkurentnost prodaje - područje planiranog plasmana (prodaje) pojedinih proizvoda s ocjenom značajki pojedinih područja u odnosu na pojedine proizvode
- definicija termina promocije novih i rekonstruiranih proizvoda te početak redovite prodaje.

3.2. Izrada financijskog plana

Kako bi plasiranje proizvoda bilo uspješno, potrebno je, uz istraživanje tržišta, također razviti i napisati poslovni plan. Glavni dijelovi poslovnog plana su: [13]

- Opis i analiza postojeće situacije koja uključuje tehnologiju i organizaciju poslovanja,
- Marketinški plan,
- Financijski plan.

Poslovnim planom poslovna politika i ciljevi poslovnog sustava formaliziraju na konkretan način definirajući ciljeve i područje djelovanja pojedinih funkcija poslovnog sustava u dužem razdoblju. Dakle, dugoročnim se planiranjem opća poslovna politika pretvara u konkretne poslovne zadatke, tj. međuciljeve koje treba realizirati na putu

[13] Štefanić, I., op. cit., str. 71

prema jedinstvenom cilju poslovnog sustava. Ovisno o karakteristikama ukupnoga poslovnog zadatka, te prema njemu definiranoj organizacijskoj strukturi, različiti poslovni sustavi izrađuju različit broj dugoročnih planova kako prema sadržaju tako i prema trajanju. Ipak u svakom dobro vođenom poslovnom sustavu obvezno se donose dva najvažnija dugoročna plana: [14]

- Dugoročni plan razvoja proizvodnog programa,
- Dugoročni plan razvoja proizvodnog sustava.

Razdoblje planiranja i projektiranja predstavlja osnovu svakog početka razvoja proizvoda. Umjerena evolucija proizvodnog programa jamstvo je stabilnosti poslovanja. Najbolja politika dugoročnog razvoja proizvodnog programa ona je koja omogućava da se novi ili obnovljeni proizvodi pojave pravodobno.

Poduzetnici pokreći posao kako bi ostvarili dobit. Iz toga slijedi zaključak kako je jedna od najvažnijih osobina i vještina koje moraju posjedovati sposobnost kvalitetnog upravljanja novcem. Iako sposoban, poduzetnik će na tržištu doživjeti uspone i padove, te se prilikom donošenja svake poslovne odluke treba zapitati: „kako će ovo doprinijeti poslovanju?“. Financijski management je znanstvena disciplina koja proučava pribavljanje i korištenje resursa za poslovanje i zaštitu imovine od različitih rizika poslovne i financijske prirode. Prije izračuna financijskih pokazatelja uspješnosti analizom poslovanja, potrebno je definirati ciljeve koji se žele postići poslovanjem. Samo ispunjenje tih ciljeva voditi će poduzetnika na njegovom putu gdje vrednuje učinke i donosi poslovne odluke.

„Najčešće spominjani cilj poslovanja je profitabilnost, a profitabilnost predstavlja sposobnost poduzeća ili poduzetnika da nakon završenog posla vrati uloženi novac uvećan za određeni iznos ili profit“.[15]Prije izračuna pokazatelja uspješnosti i analizom poslovanja, potrebno je definirati ciljeve koji se žele postići poslovanjem. Ispunjenje ciljeva voditi će ka vrednovanju učinaka i služiti će kao podloga u poslovnom odlučivanju. Pojam likvidnosti poslovanja (poduzeća) označava sposobnost

[14] Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T., op. cit., str 12.
[15] Štefanić, I., op. cit., str. 200

generiranja novca potrebnog za plaćanje dospjelih računa ali i nepredviđenih izdataka. Neuspjeh u ispunjavanju financijskih obveza zbog nelikvidnosti može ozbiljno ugroziti opstanak poslovanja i kreditnu sposobnost.

Uspješno poslovanje karakterizirano je uravnoteženim odnosom svih triju pojmova: profitabilnosti, likvidnosti i rizika. Ova tri elementa međusobno ovise jedan o drugome te stoje u obrnuto proporcionalnom odnosu.[16] Pojam financijskog rizika najlakše je objasniti pojmom vjerodostojnosti. O nerizičnim ulaganjima gotovo je nemoguće govoriti zato što ih gotovo nema, te je gotovo svaki novi posao i uvođenje novog proizvoda na tržište izuzetno rizično, posebno kada se radi o uvođenju proizvoda kojeg još nema na tržištu. Tu postoje dva moguća ishoda- ili će proizvod doživjeti potpuni uspjeh ili potpuni fijasko.

Dakle, svako poduzeće se sreće sa rizikom, koje je najčešće financijsko, ali poslovanje sa sobom nosi i druge rizike, o čemu će biti riječi u sljedećem dijelu rada.

[16] Ibidem, str. 210

4. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Plasiranje novog proizvoda na tržište je kompleksan proces u kojemu se sva svojstva proizvoda pretvaraju, sa stajališta tehnologije, troškova i politike dohotka, u tržišno prihvatljiv proizvod koji je moguće prodati. Planiranje kod razvoja proizvoda predstavlja onu etapu planskih aktivnosti u poduzeću koja se odnosi na odabir bitnih svojstava proizvoda i mogućnost prilagodbe proizvoda korisnicima. Uobičajeno je da se pomoću istraživanja tržišta upoznaju želje i potrebe korisnika odnosno potrošača.[17]

Razvoj novih proizvoda pretpostavlja splet raznovrsnih aktivnosti koje u konačnici imaju jedinstven cilj: uspješno tržišno pozicioniranje i komercijalizaciju novog proizvoda. Međusobna povezanost aktivnosti koje prethodne plasiranju proizvoda na tržište i kontinuitet evaluacije u svakoj fazi standard je kojeg se treba držati, no u konačnici ne mora značiti da će on biti dovoljan za tržišni uspjeh novog proizvoda.[18]

Prije stavljanje na tržište novog proizvoda on mora proći svoje razvojne faze. Svaku fazu potrebno je detaljno razraditi i isplanirati. Proces razvoja novog proizvoda provodi se kroz slijedeće faze: [19]

- Generiranje ideja o novom proizvodu - ideje o novom proizvodu stječu se promatranjem tržišta preko svih tržišta i kupaca s kojima tvrtka već komunicira također ispitivanjem kupaca i zaposlenika, praćenjem konkurencije te komunikacijom sa svim partnerima na vertikalnoj i horizontalnoj poslovnoj liniji,

- Testiranje i uspoređivanje ideja o novom proizvodu- ovdje se podrobno evaluiraju sve prikupljene ideje o novom proizvodu. Međusobno se uspoređuju, te se procjenjuje koje ideje ima smisla dalje razrađivati. Određene ideje se bilježe i dokumentiraju za neka buduća vremena, a one koje se

[17] Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T., „Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda“, *Engineering Review*, Vol.28 Br.2, 2008.
[18] Šerić, N., Razvoj i dizajn proizvoda i. upravljanje markom, Split, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 35
[19] loc.cit.

ocijene da su nekim karakteristikama nepopravljive, i zbog toga nekonkurentne postojećim proizvodima za istu namjenu se trajno odbacuju,

- Razvoj i testiranje koncepcije novog proizvoda- u praksi se razlikuju proizvodne ideje, koncepti proizvoda i imidž proizvoda. Proizvodna ideja je mogući proizvod koji se može ponuditi tržištu. Koncepcija proizvoda je elaborirana verzija ideje izražena razumljivim potrošačkim rječnikom. Imidž proizvoda je konkretna potrošačka slika o stvarnom, ili potencijalnom, proizvodu, ili njegovoj koncepciji,

- Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim proizvodom - za razliku od nekadašnjih pristupa, pri kojima se strategija marketinga osmišljavala tek u konačnoj fazi razvoja novog proizvoda, danas se razrada strategije marketinga provodi ranije. Uvažavajući spoznate specifičnosti potrebe kojoj je novi proizvod namijenjen, genezu nastanka te potrebe, te konkurentno okruženje, osmišljava se preliminarna strategija, koja se u kasnijim fazama nadograđuje i oplemenjuje, te kontinuirano prilagođava novom proizvodu u fazama razvoja koje slijede do komercijalizacije,

- Procjena potencijala prodaje novog proizvoda - nakon dovršenja plana preliminarne marketinške strategije slijedi analitička procjena moguće tržišne realizacije novoga proizvoda. Potrebno je predočiti projekcije prodaje, troškova i dobiti, da bi se ocijenilo da li su isti pokazatelji u skladu s postavljenim ciljevima tvrtke, te postojećim poslovnim standardima. Ukoliko su s istima usklađeni, koncepcija proizvoda se razvija prema sljedećoj fazi razvoja proizvoda. Procjena moguće ukupne prodaje treba biti usklađena s postavljenim planiranim planom ostvarenja profita. Sastoji se od zbrojene vrijednosti procijenjenih prvih prodaja, procijenjenih zamjenskih prodaja, i procijenjenih ponovljenih prodaja (kupnji) novoga proizvoda,

- Razvoj novoga proizvoda - ukoliko je koncepcija proizvoda prošla poslovni test, ista se prosljeđuje odjelu za istraživanje i razvoj, ili u inženjerski odjel. Tamo se dalje razvija u konkretan, fizički proizvod. Do te faze je postojao tek slikovni opis, tekstualni opis, eventualno prototip novoga proizvoda. Ova faza

podrazumijeva značajan rast troškova u odnosu na ranije faze. U ovoj fazi se procjenjuje na koji način je ekonomično ideju o proizvodu pretvoriti u tehnički izvediv i komercijalno isplativ novi proizvod. Ukoliko isto nije moguće na ekonomski prihvatljiv način, dotadašnji troškovi razvoja će biti opravdani isključivo kroz korisne spoznaje i informacije spoznate tijekom procesa, a od daljnjega razvoja proizvoda će se odustati,

- Testiranje tržišta - testiranje tržišta osigurava vrijedne informacije o kupcima, distributerima, učinkovitosti marketinškog programa, tržišnom potencijalu i drugim važnim pitanjima. Dilema je širina opsega testiranja tržišta, te model provedbe toga testiranja. Na opseg testiranja tržišta utječu troškovi investicije i rizik, te potrebno vrijeme i trošak istraživanja. Ukoliko je novi proizvod prošao i ovu fazu, slijedi njegovo obilježavanje markom, odabir naziva proizvoda, odabir ambalaže, te razrada preliminarnog marketinškog programa,

- Komercijalizacija - Za komercijalizaciju novoga proizvoda kritična varijabla je određivanje trenutka ulaska na tržište. Tvrtka odabire između slijedećih načina ulazaka:
  - Rani ulazak - tvrtka koja prva uđe na tržište često uživa prednost prvoga, što znači pridobivanje ključnih distributera i kupaca, te ostvaruje vodstvo u reputaciji,
  - Paralelni ulazak - tvrtka može planirati tržišni ulazak na način da ga uskladi s konkurencijom koja planira isto sa sličnim proizvodom,
  - Kasni ulazak - tvrtka može odgađati svoj ulazak dok konkurent ne uđe na tržište, kako bi se analizirala tržišna reakcija na sličan proizvod. Ova strategija ima tri potencijalne prednosti: konkurent snosi troškove educiranja tržišta, na temelju proizvoda konkurencije može se otkriti pogreške, koje se može ispraviti ili izbjeći na vlastitom proizvodu, a moguće je i realnije spoznati stvarni potencijal tržišta.

Kod stadija uvođenja može se razlikovati četiri strategije nastupa: [20]

1.Strategija brzog ubiranja - lansiranje novog proizvoda po visokim cijenama i s visokom razinom promocije. Ova strategija ima smisao ako: se radi o velikom potencijalnom tržištu koji nije upoznat s proizvodom i žele ga posjedovati, i mogu platiti tu cijenu, tvrtka se suočava s konkurencijom i želi izgraditi preferenciju za svoju marku.

2. Strategija sporog ubiranja - ovu strategiju karakterizira lansiranje novog proizvoda po visokim cijenama i uz nisku razinu promocije. Ova strategija pali u situaciju kada je ograničeno tržište, potrošači spremni platiti i ne prijeti konkurencija.

3.Strategija brzog prodiranja - obuhvaća lansiranje novog proizvoda po niskim cijenama i s visokom razinom promocije. Ova strategija najviše pridonosi u sljedećim situacijama: ako je tržište veliko, nije upoznato s proizvodom, većina potrošača osjetljiva na cijenu, postoji jaka konkurencija, troškovi proizvodnje opadaju kako tvrtka povećava proizvodnju i stječe iskustva u proizvodnji.

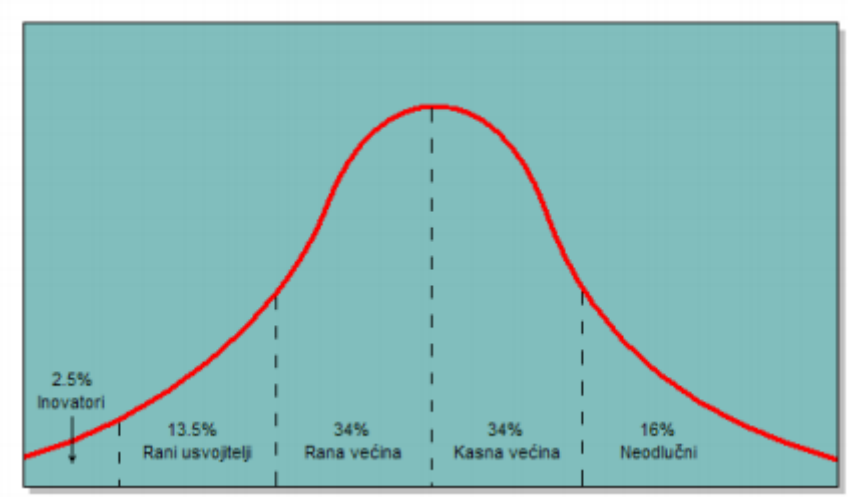
4. Strategija sporog prodiranja - ovu strategiju karakterizira lansiranje proizvoda po niskim cijenama i s niskom razinom promocije. Javlja se u slučajevima kada je tržište veliko, svjesno proizvoda, osjetljivo na cijene i postoji konkurencija.

U fazi uvođenja na tržište potrošači mogu različito reagirati na novi proizvod. Prema poznatoj Rodgersovoj teoriji prihvaćanja inovacija, potrošači mogu biti podijeljeni u pet skupina, ovisno o vremenskom stupnju prihvaćanja inovacija:[21]
1. Inovatori predstavljaju onaj dio potencijalnih potrošača koji je uvijek sklon novim idejama i proizvodima. Oni redovito prvi doznaju za novi proizvod i odmah se odlučuju na probu.
2. Rani usvojitelji su oprezniji, ali ipak žele kupiti i probati proizvod prije ostalih. S obzirom da predstavljaju lidere i utječu na mišljenje ostalih potrošača, predstavljaju važnu skupinu za ciljni marketing poduzeća.

[20] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str.272
[21] Ibidem, str.273

3. Ranu većinu čine oprezni pojedinci koji prihvaćaju novi proizvod tek kada se dokažu njegove prednosti. Oni čine glavni dio tržišta.
4. Kasnu većinu obilježava skepticizam. Ovu skupinu čine prosječni kupci koji se protive rizicima, plaše se tehnologije i osjetljivi su na cijene. U proces kupnje ulaze tek nakon većine drugih.
5. Kasni usvajatelji vezani su za tradiciju i protive se promjenama svojih navika i ponašanja. Zbog toga se posljednji uključuju u proces kupnje i isprobavanja novog proizvoda. Kategorije usvajača su prikazane slikom 1.

Slika 1. Kategorije usvajača novog proizvoda



Izvor: Kotler P., Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2001, str. 336.

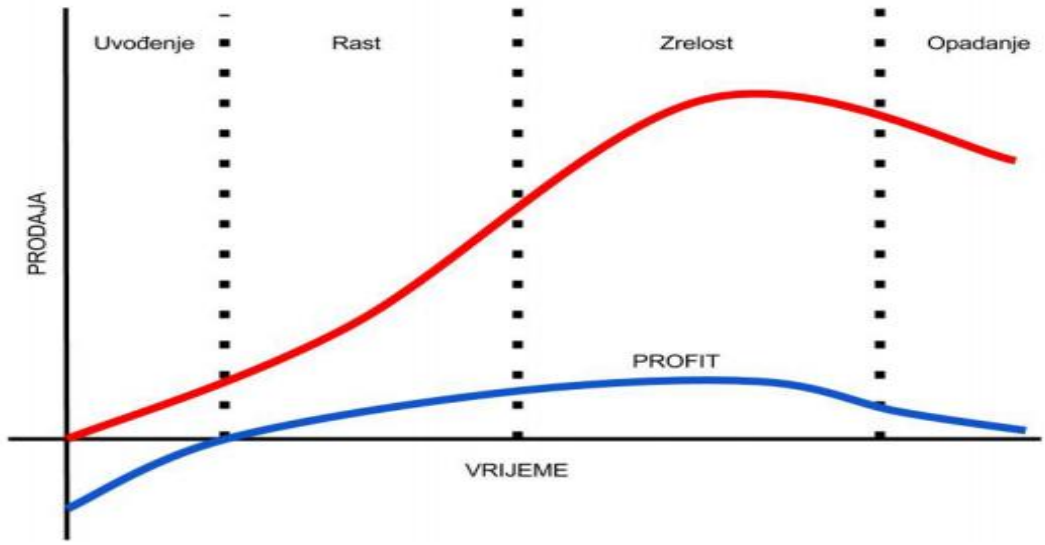
Na slici broj 1 prikazana je kategorizacija pojedinih usvojitelja na temelju relativnog vremena usvajanja inovacije. Inovatori oni prvi testiraju proizvod, suočavaju se sa inovacijama i ne boje se rizika. Predstavljaju 2,5% od ukupnog vremena usvajanja inovacije. Rani usvojitelji, predstavljaju 13,5% ukupne populacije, otvoreni su za promjene, imaju tendenciju da budu lideri u društvu. Rana većina, predstavlja 34% populacije, predstavljaju individualne osobe koje su oprezne prilikom preuzimanja rizika. Kasna većina, predstavlja 34% populacije koja je skeptična prema inovacijama, prihvaćaju ideju tek onda kada postane poznata. Neodlučni, 16% populacije, tradicionalisti, sumnjičavi prema novim idejama.

5. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Svaki proizvod ili usluga ovisno o svojim karakteristikama, konkurentskom okruženju i potražnji prolazi određeni životni ciklus. Duljina tog životnog ciklusa ovisiti će o mnogim varijablama, no ono što je važno u donošenju strateških odluka o upravljanju proizvodom tijekom određenih faza životnog ciklusa je da se aktivnosti prilagode stvarnoj fazi ciklusa. Perspektiva trenutne pozicije u životnom ciklusu proizvoda sa aspekta uprave tvrtke ili poduzetnika često nije realna.

Životni ciklus proizvoda omogućava uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda. Krivulja životnog ciklusa proizvoda se uglavnom prikazuje u obliku hiperbole (slika 2).

Slika 2. Faze životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Kotler P. Upravljanje marketingom, Mate d.o.o, Zagreb 2001.

Životni ciklus proizvodnje podijeljen je na 4 faze: [22]

- Faza uvođenja

Prva faza životnog ciklusa proizvoda vezana je za lansiranje proizvoda na tržište. Nakon komercijalizacije novog proizvoda, bez obzira na njegove bolje karakteristike u

[22] Šerić, N., op. cit., str. 31

usporedbi s konkurentnim proizvodima, na atraktivniji dizajn, opremljenost (ambalaža, pakiranje), u konačnici i cijenu, rijetko se u kratkom periodu može pobuditi pažnja potencijalnih kupaca da promijene postojeću naviku, i umjesto kupnje već poznatog im proizvoda, odaberu novi proizvod. Karakteristike (poboljšane) i niža cijena mogu pobuditi interes trgovaca, no dinamika prodaje u konačnici ipak ovisi o percepciji ciljane tržišne potražnje. Zbog te činjenice je korisno operacionalizirati efikasne načine isticanja svojstava proizvoda koja predstavljaju specifične prednosti novog proizvoda, te potiču preferencije kod ciljanih potrošača, tj. njihovu pobudu na kupnju. Faza uvođenja novog proizvoda je složena i zbog činjenice što se nastavlja na komercijalizaciju proizvoda, koja prethodnim analizama pretpostavlja prihvatljiv tajming tržišne reakcije. Ukoliko dođe do odstupanja tog tajminga moguće su različite posljedice u financijskom smislu po tvrtku. Kako bi se taj rizik sveo u prihvatljive granice u fazi uvođenja proizvoda na tržište novi proizvod prati proizvodnja manjeg opsega, što posljedično trošak proizvodnje po jedinici čini visokim. S druge strane, u ovoj fazi životnog ciklusa novog proizvoda nužna su ulaganja u marketing, primarno promociju, o čemu će ovisiti i oblik funkcije rasta prodaje novog proizvoda. S obzirom na to da je u ovoj fazi prodaja skromna, troškove promocije je teško pokriti tržišnom realizacijom. Temeljni cilj aktivnosti koje se provode u ovoj fazi je istu vremenski skratiti, dok prodaja ne počne rasti. Kada funkcija prodaje dobije oblik eksponencijalnog trenda vrijeme je za pokretanje masovne proizvodnje, te aktiviranje svih planiranih kanala distribucije.[23]

- Faza rasta

Kada se prodaja može prikazati matematičkom funkcijom oblika eksponencijalnog trenda znak je to ulaska u drugu fazu životnog ciklusa proizvoda. U ovoj fazi zbog točnog rasta količine prodaje novog proizvoda evidentna je dobit. Karakteristika ove faze je i rast potražnje za proizvodom na tržištu, što je potvrda da je tržište prihvatilo novi proizvod. Povećana potražnja pretpostavlja aktiviranje svih planiranih distribucijskih kanala, te prodajnih punktova i predstavnika. Rast proizvodnje smanjuje troškove po jedinici proizvoda, ali i dalje je nužno agresivno ulaganje u promociju. O tome će ovisiti trajanje ove faze. Danas, u vremenu efikasne primjene

[23] Šerić, N., op. cit., str. 31

informatičkih tehnologija u promociji i prodaji novih proizvoda (E marketing) moguće je i malim tvrtkama da svoju ponudu usmjere velikom broju nacionalnih tržišta. Održavanje rasta prodaje širenjem na nova nacionalna tržišta posljedično i dalje smanjuje troškove po jedinici proizvoda. Ovisno o prevladavajućem modelu integrirane marketinške komunikacije s ciljnim tržištima u ovoj fazi rastu troškovi istraživanja i obrade ciljanih novih tržišta, predstavljanja i demonstriranja proizvoda i dr. Najosjetljivije područje za svaki novi proizvod je cijena. Pojavom novih proizvoda konkurencija počinje snižavati svoje prodajne cijene, jača promotivne aktivnosti, a ponekad i dizajn ambalaže nastojeći zadržati pažnju kupaca. Kada matematički prikaz prodaje više nema obličje eksponencijalnog trenda znak je to da je proizvod ušao u fazu zrelosti. Vrijeme je za promjenu svekolikih aktivnosti upravljanja proizvodom, a ponekad i strateškog pristupa.

- Faza zrelosti

Premda i u fazi zrelosti, ovisno o kvaliteti prodajnih i marketinških aktivnosti koje se poduzimaju, prodaja može rasti u količini, stopa rasta je bitno niža. Usprkos maloprodajnom prometu, provedbom novih taktika i operativnih taktičkih programa mijenjaju se ekonomski efekti i profitna stope. Ukoliko konkurencija usprkos već poduzetim aktivnostima nije uspjela usporiti rast interesa i prodaje za novim proizvodom, pored daljnjeg snižavanja cijene svog konkurentnog proizvoda često čak i redizajnira proizvod, te uskoro uvodi na tržište i vlastiti novi proizvod. Ovisno o proteklom vremenu od trenutka lansiranja novoga proizvoda, te ostvarenoj prodaji i profitu ovisi i spremnost uprave tvrtke da odobri nove aktivnosti i nove troškove koje za cilj imaju maksimalno produžiti fazu zrelosti novog proizvoda. U načelu, kada uprava više ne odobrava uvođenje novih aktivnosti i troškova prodajna funkcija u matematičkom obličju poprima padajući oblik. U ovoj vazi važno je provoditi efikasnu politiku prodajnih cijena (problematika diskriminacijskih cijena i sl.), kupce treba diferencirati prema apsorpcijskoj moći u kontekstu proizvoda, a važne su i sporadične inovativne promotivne aktivnosti i dodatni trošak.[24]

- Faza opadanja

[24] Šerić, N., op. cit., str. 33

Kada se usprkos svim novim aktivnostima koje se poduzimaju u cilju održavanja proizvoda u fazi zrelosti trend prodaje smanjuje znak je da je proizvod u fazi opadanja. Faza opadanja proizvoda početak je kraja, jer su posljedice ove faze ubrzano padanje prodaje i dobiti. Nakon prethodnih faza uprava rijetko prihvaća argumente za dodatne troškove u integriranu marketinšku komunikaciju. Posljedica ovog događanja su i aktivnosti konkurencije, interes tržišta za novim proizvodima, pojavom prihvatljivih i novih supstituta. Ponekad je ova faza posljedica prirodnog zastarijevanja poglavito kod elektroničkih proizvoda. U fazi opadanja najveći je problem sukoba interesa proizvodne i prodajne funkcije. Proizvodnja se prilagodila određenom modelu (uspostavljena ravnoteža proizvodne funkcije, upravljanje zalihama sirovina i poluproizvoda i dr.), te priželjkuje da se isti proizvod što dulje proizvodi. Prodajna funkcija je svjesna inferiornosti proizvoda koji sve teže prodaje, a za neuspjeh odgovara upravi tvrtke. Argumentacijom je potrebno uvjeriti upravu da od daljnje proizvodnje treba odustati, osim ukoliko je relevantnom analizom utvrđeno da ima smisla preoblikovati proizvod, te usporiti trend pada prodaje. Ukoliko je opredjeljenje takvo potrebno se primarno osloniti na raspoložive resurse tvrtke. Oslanjanje na izmještanje u tom cilju često je teško profitno opravdati. Prateće aktivnosti koje su također nužne pri ovakvom pristupu su intenziviranje oglašavanja, ali i snižavanje cijena, kako bi se preostali lager proizvoda prodao. Temeljna razlika jakih tvrtki od novih tvrtki je što u ovoj fazi one već u pripremi za komercijalizaciju imaju novi proizvod, u cilju očuvanja postignute tržišne pozicije i razine tržišne realizacije.[25]

Produljenje životnog ciklusa proizvoda u suvremeni razvoj marketinga i marketinških strategija danas nudi različit instrumentarij koji je iskoristiv u cilju produljenja životnog ciklusa proizvoda. Aktivnosti se provode u cilju konkretne revitalizacije proizvoda, ili se isto provodi na razini percepcije kupaca proizvoda. No i sve provedene simulacije tijekom razvoja proizvoda, i praćenja prethodnih faza životnog ciklusa proizvoda mogu ukazati na određene neiskorištene prilike. Tvrtke koje sustavno istražuju i prate tržište pravovremeno uočavaju promjene, pa mogu ocijeniti u kojim dijelovima proizvodnog programa i asortimana su moguće poteškoće u budućem razdoblju. Tada se preliminarno provode različite aktivnosti, koje u konačnici kao rezultat često

[25] Ibidem., str. 34

imaju produljenje faza životnog ciklusa proizvoda. Treba se fokusirati na aktivnosti kojima se direktno ili indirektno proizvod prilagođava novim tržišnim uvjetima.[26]

[26] loc.cit.

6. RIZICI U POSLOVANJU

Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće te kako pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. U današnjim dinamičnim uvjetima poslovanja, upravljati rizicima postaje nužnost, a predviđati potencijalne događaje, učinke i posljedice s kojima se tvrtka može suočiti u bližoj i daljoj budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici smanjili na najmanju moguću mjeru, neophodne su aktivnosti u svakoj tvrtki.[27]

Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. Kako bi zadržale svoju poziciju na tržištu ili išle korak naprijed, poduzeća moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima.[28] Rizik je stanje u kojemu odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost svakog specifičnog rizika poznata ili se može ocijeniti. Vjerojatnost svakoga mogućeg ishoda može se ocijeniti iz ranijeg iskustva ili iz studija tržišta. Što je veća varijabilnost (tj. veći broj i raspon) mogućih ishoda, veći se rizik pridružuje odluci ili djelovanju.[29]

Rizik u poslovanju se može podijeliti na unutarnji i vanjski rizik.[30]

Unutarnji se dijele na:

- strategijske,
- rizike upravljanja,
- operativne i
- financijske.

[27] Fljačko, J., Upravljanje rizicima – imperativ suvremenog poslovanja, Mirakul, https://www.mirakul.hr/teme/financije/upravljanje-rizicima-imperativ-suvremenog-poslovanja/ (pristupljeno 09.09.2019.)
[28] Udovičić, A., Kadlec, Ž. Analiza rizika upravljanja poduzećem, *Praktični menadžment*, Vol. IV, br. 1, 2013., str. 50
[29] Pongrac, B., Majić, M., Upravljanje poslovnim rizicima, *Tehnički glasnik 9*, 1, 2015, str. 95
[30] Drljača, M., Bešker, M., Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitetu Crne Gore i časopis „Kvalitet“, br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010, str.

Vanjski se dalje mogu podijeliti na:

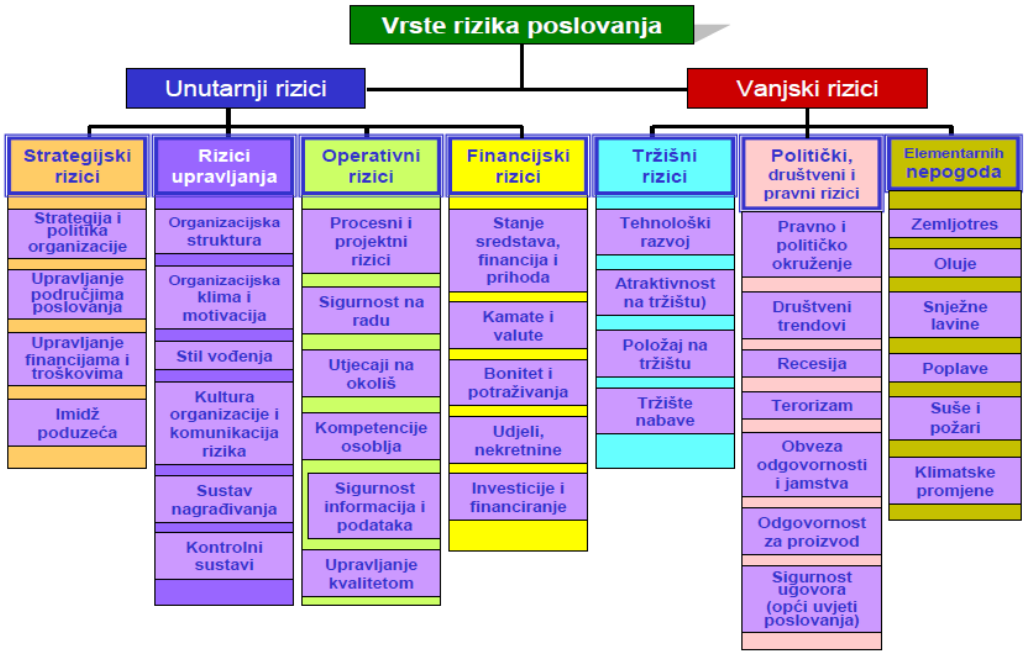
- tržišne,
- *političke*
- *društvene* i
- *elementarnih nepogoda.*

Druga podjela rizika je na realni i oportunitetni.[31]

Realni rizik poslovanja relativno se lako uočava i prepoznaje kao realan ili stvarni gubitak. Rezultat je lošiji od očekivanog, tj. gubitak bi bio manji da se zadržalo postojeće stanje. U slučaju oportunitetnog gubitka rezultat nije sukladan očekivanjima obzirom na mogućnosti i radi se o gubitku koji se ne može jednostavno uočiti i prepoznati. Zapravo se radi o fenomenu pretvaranja nerizične situacije u rizičnu, a uočava se tek kod nastupi štetni događaj.[32]

Vrste rizika poslovanja i glavna podjela prikazane su na slici 3.

Slika 3: Vrste rizika poslovanja



Izvor: Drljača, M., Bešker, M., Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitetu Crne Gore i časopis „Kvalitet“

[31] Drljača, M., Bešker, M., Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitetu Crne Gore i časopis „Kvalitet“, br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010, str.

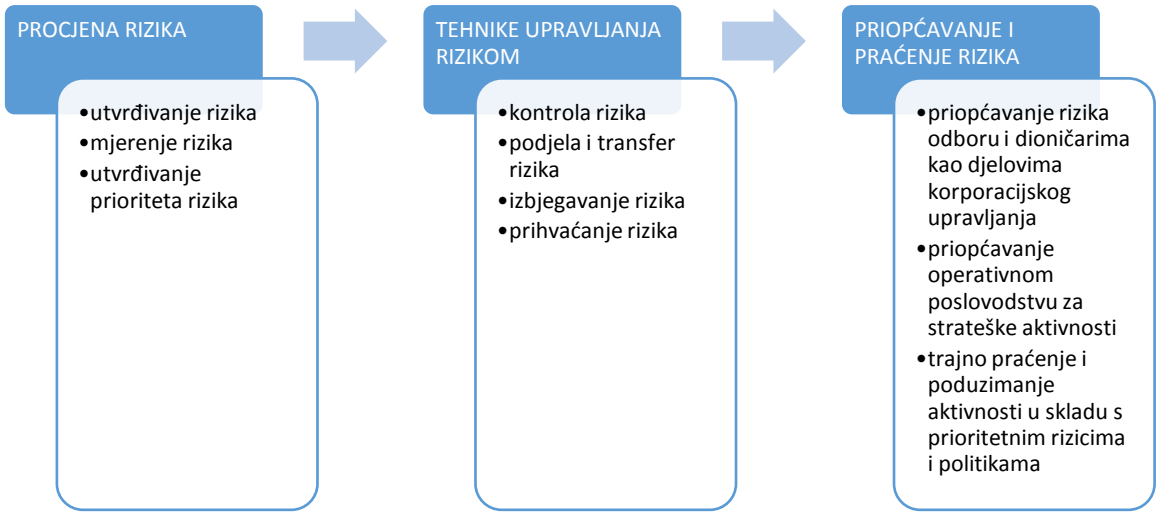
[32] Drljača, M., Bešker, M., op. cit., str. 34

Onog trena kad menadžment poduzeća krene u realizaciju određenog projekta, ono za njih predstavlja određeni rizik. Pri tom rukovodeći nastoje predvidjeti moguće događaje koji bi mogli negativno utjecati na poslovanje poduzeća.

Kako bi se svi gore navedeni rizici mogli svesti na minimum, potrebno je uspostaviti sustav upravljanja rizicima prilikom razvijanja novog proizvoda. Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati.[33]

Nakon što se rizici identificiraju i prođu navedene procedure, vrlo je važno izabrati odgovarajuću tehniku koja će na najbolji mogući način efikasno ukloniti ili kontrolirati izloženost rizicima. Neke tehnike mogu proizvesti željene rezultate, druge uspijevaju najbolje kroz kombinaciju zavisno od veličine i tipa izloženosti. Na slici 4. navedene su tehnike upravljanja rizikom.

Slika 4. Dijagram analize rizika



Izvor: izrada autora prema Udovičić, A., Kadlec, Ž. Analiza rizika upravljanja poduzećem, Praktični menadžment, Vol. IV, Br. 1, 2013., str. 54

[33] Pongrac, B., Majić, M., op. cit., str. 97

7. UVOĐENJE NOVE LINIJE PROIZVODA – „CEDEVITA BALANCE“

Novi proizvodi podrazumijevaju i širenje postojeće proizvodne linije, poboljšanje te repozicioniranje postojećih proizvoda. U ovom poglavlju opisano je uvođenje nove linije proizvoda tvrtke Atlantic Grupe d.o.o. koja se do 2002. godine nije proizvodila, a tvrtka je pomoću nje ušla na novo tržište, odnosno ciljni segment.

7.1. Opći podaci o poduzeću

Atlantic Grupa je svojedobno preuzela Cedevitu, a zatim poznatu marku inovirala i proširila na druge nove proizvode. Cedevita nastaje 1929. godine kao poduzeće za dijetetskih proizvoda, dok je 2001. stupila u vlasništvo Atlantic grupe. Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji čiji proizvodni portfelj uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze i gourmet proizvode te dječju hranu. Dodatno, Atlantic Grupa vlasnik je poznatog hrvatskog proizvođača vitamina, minerala, suplemenata i OTC lijekova te je vlasnik ljekarničkog lanca u Hrvatskoj pod nazivom Farmacia. Atlantic Grupa ima razvijenu distribucijsku mrežu na regionalnim i internacionalnim tržištima kroz koju, osim vlastitog proizvodnog asortimana distribuira i asortiman proizvoda vanjskih partnera.[34]

Sjedište kompanije je u Zagrebu, dok se proizvodni pogoni nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji. Atlantic Grupa ima tvrtke i predstavništva u 10 zemalja, a na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, razvila je partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima. Danas je Atlantic Grupa kompanija s prihodima od prodaje od 5,3 milijardi kuna, preko 5.500 zaposlenih, razvijenom distribucijom, 12 robnih marki s prodajom iznad 120 milijuna kuna, te 17 proizvodnih pogona.

Strategija rasta Atlantic Grupe obuhvaća organski rast i nove akvizicije. Atlantic Grupa planira buduće širenje i razvoj poslovanja ostvariti pružanjem usluga i proizvodnjom i distribucijom visokokvalitetnih proizvoda robe široke potrošnje koji ce poboljšati kvalitetu života i zdravlja potrošača. Istraživanje i razvoj novih proizvoda, te

[34] Atlantic Grupa, dostupno na: https://www.atlantic.hr/hr/ (pristupljeno 20.09.2019.)

optimalizacija proizvodno-distributivnog portfelja temeljit ce se na potrebama tržišta. Širenje poslovanja u regiji Atlantic Grupa planira ostvariti plasmanom prepoznatljivih robnih marki, jačanjem distributivne mreže i daljnjim regionalnim akvizicijama u kozmetičkoj i prehrambenoj industriji. Također, Atlantic Grupa će jačati svoju tržišnu poziciju širenjem u nove proizvodne segmente na tim tržištima. Atlantic Grupa ima razrađene kriterije integracije aktivirane kompanije, a u cilju racionalizacije poslovanja, jačanja sinergijskih učinaka i povećanja profitabilnosti. Također, važan dio strategije Atlantic Grupe čine i integracija informacijskih sustava postojećih članica Grupe, te razvoj ljudskih potencijala.[35]

Cilj proizvodnje Atlantic grupe (Cedevite d.o.o. i Neve d.o.o.) je kontinuirano poboljšavanje upravljanja procesima s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata preko: [36]

a) Usmjerenosti na kupca i potrošača: kroz kontinuiranu komunikaciju s kupcem i potrošačem, prepoznavanje potreba i zahtjeva kupaca i potrošača, pravovremeno zadovoljavanje zahtjeva kupaca i potrošača unapređivanjem, kroz povratne informacije od kupca i potrošača

b) Usmjerenosti na procese: unapređivanjem znanja, obrazovanja i stručnosti svih zaposlenih, podsticanjem inovativnosti i iznalaženja novih poslovnih rješenja, primjenom novih tehničko-tehnoloških rješenja i unapređenjem postojećih, njegovanjem timskog rada.

c) Usmjerenosti na zajednicu: kroz zadovoljavanje zahtjeva za sigurnost, zakonitost i propisana kvaliteta hrane od polaznih materijala do gotovog proizvoda i potrošača, kroz zadovoljstvo svih kupaca i potrošača, kroz zadovoljstvo svih zainteresiranih strana (zaposlenih, partnera i vlasnika), kroz stvaranje svijesti o važnosti okoline, kroz predanost za stalnim poboljšavanjem odnosa prema okolini, prevencijom negativnog utjecaja na okolinu.

[35] Prospekt Atlantic Grupa, dostupno na: https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/ATGR-O-077A-prospekt.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)
[36] Atlantic Grupa, Godišnje izvješće 2018., dostupno na: https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-Atlantic-Grupe-2018-godine/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20Atlantic%20Grupe%202018.%20godine.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

7.2. Povijest razvoja proizvoda Cedevita

Priča o Cedeviti priča je o jednom od najuspješnijih i najdugotrajnijih regionalnih marki. Ovaj popularni vitaminski napitak prisutan je u kućanstvima već 45 godina, a svojom je kvalitetom brzo po izlasku osvojio srca potrošača. Prva Cedevita mogla se kupiti isključivo u ljekarnama, a prodavala se kao pomoćno ljekovito sredstvo. Bila je pakirana u staklenim bočicama, s mjericom za doziranje te uložena u kartonsku kutijicu. Od 2001. godine Cedevita je u vlasništvu Atlantic Grupe. Atlantic prepoznaje potencijal Cedevite ali i samog tržišta, što rezultira ekspanzijom prodaje i proizvodnje.

Iako je u početku konzumacija Cedevite bila vezana uz kućanstvo, 2003. godine ulaskom u HoReCa kanal započinje nova era ovog popularnog vitaminskog napitka, a već 2009. predstavljen je jedan od najvećih projekata u povijesti kompanije, Cedevita GO! koja predstavlja pionirski korak u sasvim novoj kategoriji napitaka tzv. „almostready-to-drink“. Uz inovativnu bočicu koja u svom čepu sadrži Cedevitu, posebnost ovog proizvoda, a koja mu daje dodanu vrijednost je i izvorska voda Kala koja se nalazi u bočici.[37]

Istraživanja potrošača pokazuju da se Cedevitu percipira kao iznimno inovativanu marku koja kroz konstantno poboljšanje ponude prema potrošaču drži visoku poziciju među marki robe široke potrošnje. Prema godišnjem Valicon istraživanju potrošača Cedevita je 5. najjača marka u regiji, a na tržištima Hrvatske i Slovenije Cedevita je apsolutno najsnažnija marka in home konzumacije bezalkoholnih napitaka.

Njena se formula kontinuirano usavršava, sastav i količine vitamina prilagođavaju se znanstvenim preporukama, „dotjeruje“ se okus te se ugrađuju prirodne arome i boje, sve kako bi se uvažili zahtjevi potrošača. Najstariji i bez sumnje najpopularniji proizvod iz Cedevita obitelji vitaminskih napitaka onaj je s okusom naranče. Nakon što su generacije mogle uživati samo u jednom okusu, 1984. lansiran je novi okus – limun, a nekoliko godina kasnije i grejp. Od devedesetih do sada potrošači su mogli uživati u čitavom nizu okusa, a posljednji koji je osvojio srca konzumenata je okus bazga&limun. Cedevita u svom asortimanu ima i proizvode posebno namijenjene

[37] Magazin Atlantic Grupe (2014.), dostupno na: https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Atlantic-News-26/AN7_hr%20slo_14_10_WEB.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

djeci - Cedevitu Kids s kalcijem, te Cedevitu Light, bez šećera namijenjenu dijabetičarima

Kako iz godine u godinu prodaja i potrošnja Cedevite raste, proizvodnja se također povećava te je već nakon deset godina iznosila 2.000 tona, a danas se proizvodnja Cedevite kreće oko 9.000 tona godišnje. Ovakvi značajni skokovi zahtijevaju kontinuirano ulaganje ne samo u povećanje kapaciteta proizvodnje već i u razvoj i modernizaciju tehnologije i opreme. Iako skupa i sofisticirana, proizvodnja Cedevite danas ima nekoliko svjetski priznatih sustava kvalitete (ISO 9000 i 14000, HACCP, IFS). Paralelno s razvojem formulacije razvija se i ambalaža te slobodno možemo reći da je po ovom pitanju Cedevita prevalila zaista dalek put. Staklene bočice u kartonskim kutijama 70-ih su ih zamijenile plastične smeđe bočice. O popularnosti ovog pakiranja dovoljno govori podatak da ga je Cedevita nedavno u ograničenoj količini vratila na tržište kao “kolekcionarsko“, retro izdanje. Nakon smeđih, zavladale su bijele plastične bočice, a njih su prije pet godina naslijedile ergonomski oblikovane bijele boce s otvorom za jednostavno doziranje. Tada je i sleeve etiketa zamijenila onu od papira čime je Cedevita dobila poseban izgled.

Ovakvu svoju tržišnu poziciju proizvodi Cedevite d.o.o. zahvaljuju visokom kvalitetu koji je rezultat dugoročne orijentacije istraživanja, razvoja i proizvodnje na hranu i napitke s dodanom vrijednošću, koji su namijenjeni zdravoj prehrani i nude skladan odnos između cijene i kvaliteta.

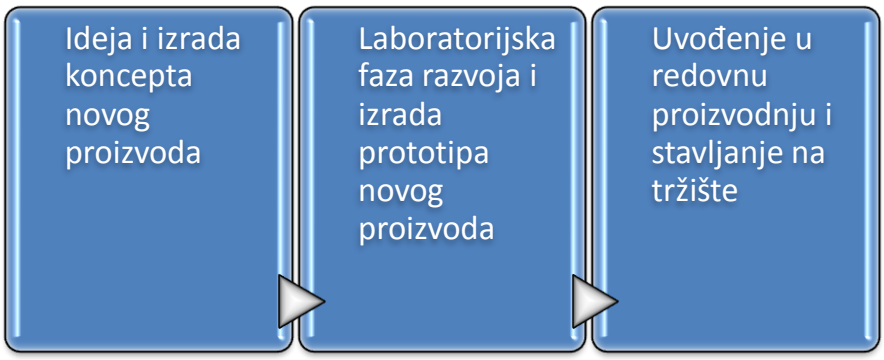
Cedevita je među prvim markama na ovim prostorima shvatila važnost komunikacije s potrošačima, pa su tako neke od prvih TV reklama i oglasa početkom osamdesetih godina bile upravo za ovaj napitak. Legendarni Cedevitini TV spotovi iz '80- tih i '90-tih godina rađeni su u suradnji s poznatim glazbenicima i sportašima. Stih „Ako te netko za zdravlje pita, reci samo Cedevita“ zasigurno spada u kultne trenutke oglašavanja na ovim prostorima. Cedevita je predvodnik u novim oblicima promocije. Među prvim markama u Hrvatskoj iskoristila je mogućnosti koje pruža oglašavanje na billboard površinama jednako kao što danas aktivno koristi svoje Facebook profile te aplikacije za mobitele.[38]

[38] Ibidem

7.3. Proces razvoja nove linije proizvoda

Robna marka Cedevita izraziti je lider na hrvatskome tržištu instant vitaminskih napitaka i samim time je nositelj razvoja tržišta vitaminskih napitaka. Budući da Cedeviti najbliži supstituti, s jedne strane efervete, a s druge strane tekući vitaminski napitci, imaju pozitivan rast potražnje, u cilju zadržavanja tržišnog udjela i dominantne pozicije, donesena je odluka o uvođenju palete novih proizvoda na tržište. Razvijena je paleta novih mineralno-vitaminskih i vitaminskih nadopuna prehrani pod robnom markom Cedevita Balance i uvedena je na tržište tijekom ožujka 2002. godine, a osnovni cilj je zaštita od bočne konkurencije vitaminskih i mineralnih eferveta, te osvježavanje portfolija robne marke Cedevita i proširenje kruga potrošača.[39]Na slici 5. prikazane su faze razvoja novih proizvoda

Slika 5. Faze razvoja novih proizvoda:



Izvor: izrada autora prema Magazin Atlantic Grupe (2014.), dostupno na: https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Atlantic-News-26/AN7_hr%20slo_14_10_WEB.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

Proces razvoja novog Cedevita proizvoda može se podijeliti u tri faze od čega su prve dvije faze obilježene svim onim aktivnostima koje najbolje opisuju riječ istraživanje: od ideje, provjere izvedivosti te ideje, traženja rješenja, provedbe pokusa, testiranja boje, okusa, mirisa, određivanja tehnoloških i procesnih parametara te odabira ambalaže do dugotrajnog procesa testiranja roka valjanosti.

[39] Magazin Atlantic Grupe (2014.), dostupno na: https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Atlantic-News-26/AN7_hr%20slo_14_10_WEB.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

Niti jedna od tih aktivnosti ne može se preskočiti ukoliko se želi razviti kvalitetan i siguran proizvod.

Očekivanja vezana uz tržište, potrošače i trendove te ona unutar kompanije ponekad je izazovno prepoznati, a time i ispuniti. Riječ je o iznimno kompleksnom procesu za koji je potrebno puno znanja, domišljatosti i iskustva da bi rezultat bio proizvod koji je uspješan na tržištu. Cedevita po broju uspješno lansiranih novih proizvoda i dugovječnošću nekih od njih spada među vodeće kompanije u industriji.

Proizvodi Cedevite Balance se pozicioniraju u grupi mineralno-vitaminskih pripravaka u obliku granula za nadopunu minerala i vitamina. Namijenjeni su svakodnevnoj potrošnji ciljnih skupina potrošača sa specifičnim prehrambenim potrebama koje mogu nastati iz sljedećih razloga: nepravilne prehrane, bolesti, povećanje tjelesnog napora i posljedica stresa.

U svrhu kvalitetnog odabira imena robne marke organizirano je ispitivanje potrošača, sadašnjih i potencijalnih. Na temelju rezultata istraživanja dobivene su smjernice za odabir imena robne marke. Sukladno njima ime marke mora[40]:

- Jasno komunicirati koristi koje novi proizvodi donose potrošačima
- Osigurati jedinstvenu i jasnu percepciju proizvoda kod potrošača (ideja imena marke)
- Sadržavati konkretan jedinstveni prodajni prijedlog
- Na vrlo jasan način definirati proizvode koji čine robnu marku
- Biti u skladu sa sastavom i ostalim obilježjima proizvoda
- Davati proizvodima ozbiljan, znanstveno podržani stil i time definirati svojstva proizvoda
- Biti pogodni za razvoj asortimana u dubinu, u skladu s promjenama i razvojem tržišta, tako da značenje marke ostane isto
- Osigurati dosljednost u komunikaciji
- Biti jezično prilagodno za sva ciljna tržišta

Uzevši u obzir rezultate istraživanja te smjernice za odabir imena marke, odabran je naziv Cedevita Balance.

[40] Kesić, T., Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb, 2003., str. 162

7.4. Strategije marketinškog spleta „CEDEVITA BALANCE“

Radi što manje preraspodjele postojećih potrošača unutar robne marke Cedevita i osvajanja što većeg broja novih, bitno je komunicirati sljedeće razlike proizvoda Balance od ostalIh Cedevita proizvoda[41]:

1. Cedevita je redovita osvježavajuća vitaminska nadopuna opće namjene u svakodnevnoj prehrani svih dobnih skupina potrošača, bez posebnih ciljeva za nadopunom samo pojedinačnih vitamina. S druge strance Cedevita Balance je proizvod ciljane uporabe i specifične namjene koji služi za prevenciju i ciljanu nadoknadu manjka pojedinih minerala i vitamina za specifične skupine potrošača
2. Kod mineralno-vitaminskih proizvoda Balance, vitamini su prisutni u sastavu samo kao podrška iskorištenju minerala u organizmu u kombinaciji koja je nužna za bolju apsorpciju, dok su u Cedeviti oni osnovni sastojak.
3. Kod vitaminskih proizvoda Balance, količine vitamina u preporučenoj dnevnoj dozi znatno su veće od onih u Cedeviti, omogućujući antioksidativni učinak i služe za preventivne namjene izbjegavanja stanja u kojem bi manjak vitamina zahtijevao terapijsko djelovanje.

Dodatni argument za prihvaćanje ideje Cedevita Balance i njezina realizacija u proizvod je stali rast tržišta mineralno-vitaminskih nadopuna u Hrvatskoj, ali i ostalih ciljanih tržišta.

Cijena – politika cijena definirana je ciljem uvođenja novog proizvoda na tržište, a to je zaštita krovne robne marke Cedevita od bočne konkurencije ostalih vitaminsko-mineralnih nadopuna prehrani. Zbog tog, cjenovno pozicioniranje tih proizvoda mora biti konkurentno, odnosno maloprodajna cijena Cedevita Balance mora biti slična maloprodajnim cijenama ostalih konkurentskih mineralno-vitaminskih pripravaka. S obzirom na visoku cjenovnu svijest potrošača to je vrlo bitan aspekt, a istodobno, kalkulacija ne smije ugroziti planiranu stopu profitabilnosti proizvoda

Distribucija – cilj je osigurati primjerenu zastupljenost cijelog asortimana Cedevita Balance u kanalima robe široke potrošnje i u ljekarnama, te kvalitetno pozicionirati proizvode na policama. Osnovni kanal distribucije za proizvod Cedevita Balance bit

[41] Kesić, T., op. cit., str. 163

će prodajna mjesta široke potrošnje. S obzirom na značajnu primjenu koja je uvjetovana ulaskom međunarodnih maloprodajnih lanaca i s više prostora na policama, formirana je široka paleta novih proizvoda s ciljem širokog pozicioniranja u svim prodavaonicama. To u najvećem dijelu osigurava marka Cedevita koja trgovcu jamči dobar koeficijent obrtaja i prodornost novog strateškog partnera (Atlantic Trade).

Unatoč položaju i namjeni Cedevite koja pored osnovne funkcije osvježavajućeg napitka graniči i s ljekovitim sredstvima, manja realizaciju prodaje očekuje se u kanalu veledrogerija i ljekarni, prvenstveno, zbog njihovih visokih trgovačkih marži koje maloprodajnu cijenu proizvoda čine neprihvatljivom kranjem kupcu.

Promocija - strateški komunikacijski ciljevi su[42]:

- Stvaranje što veće poznatosti nove robne marke Cedevita Balance i stvaranje preduvjeta za osvajanje što većeg tržišnog udjela
- Isticanjem komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju stvoriti selektivnu potražnju među potrošačima s posebnim prehrambenim potrebama
- Pozicioniranjem Cedevita Balance među liderima mišljenja (liječnicima, nutricionistima, ljekarnicima, djelatnicima veledrogerija) kao kvalitetnog domaćeg proizvoda s neupitnim djelovanjem, utjecati na njihov pozitivan stan i volju za preporuku potrošačima.

S obzirom na činjenicu da je oglašavanje odabrano za osnovnu komunikacijsku aktivnost, ciljevi i politika oglašavanja predstavljaju temelj uvođenja proizvoda na tržište stvaranjem poznatosti robne marke i upoznavanjem potrošača s osnovnim svojstvima proizvoda. Naglašavanjem (psiholoških) komparativnih prednosti, pokušat će se od bočne konkurencije oduzeti što veći tržišni udjel, a potrošače mineralno-vitaminskih nadopuna prehrani potaknuti na potrošnju novog oblika te vrste proizvoda.

Kreativna strategija imidža marke je najpogodnija za proizvod koji ima vrlo slična svojstva kao konkurencija. Prednost pred konkurentima treba osigurati na temelju psiholoških obilježja. Ta strategija podrazumijeva dobro poznavanje obilježja ciljnog segmenta potrošala temeljenog na sloganu „Svatko treba pronaći svoj Balance“.

[42] Ibidem

Korišteni mediji sastoji se od televizije, plakata i časopisa. Televizija predstavlja najučikovitiji medij za postizanje upoznatosti s robnom markom. Pored televizije, to su plakati u čekaonicama zdravstvenih ustanova, a zatim i tiskana izdanja koja obrađuju medicinske teme i imaju visoke nadklade. Ti mediji idealni su za upoznavanje potrošača sa svojstvima i djelovanjem proizvoda Balancem kao i za razlikovanje od konkurencije.

Aktivnosti unapređenja prodaje uključuju distribuciju promotivnih materijala na prodajnim mjestima kojima će se pojačati učinak oglašavanja. Prezentacijama na stručnim skupovima liječnika produbit će se dobri odnosi s liderima mišnjenja i upoznati ih s proizvodima vrhunske kvalitte kojeg bez ikakvog straha za svoju reputaciju mogu preporučivati pacijentima. Sinergijski učinci će se ostvariti korištenje, svih navedenih oblika oglašavanja.

8. ZAKLJUČAK

Razvoj novog proizvoda složen je, dugotrajan i zahtjevan proces. Kada poduzetnik želi novi proizvod staviti na tržište potrebno je da prođe niz faza, od kojih bi svakako prva bila ideja za proizvod. Svako razdoblje ima faze planiranja i projektiranja, fazu uvođenja u proizvodnju, fazu eksploatacije i fazu gašenja. Sa stajališta razvoja proizvoda posebno je važna faza planiranja i projektiranja proizvoda. U toj fazi potrebno je izvršiti istraživanje i analizu tržišta. Taj je proces podijeljen na pripremnu fazu koja uključuje definiranje problema i razvijanje informacija, manipulativnu fazu u kojoj se vrše prikupljanje i analiza informacija, te finalnu fazu gdje se obrađuju i prezentiraju informacije. Kako bi novi proizvod dobro kotirao na tržištu on mora biti inovativan, funkcionalan i zanimljiv kupcima. Nakon ideje i realizacije te faze, a prije postupka proizvodnje potrebno je istražiti tržište na način da se istraži što kupci žele, koliko je ideja profitabilna te koliko je poslovni rizik.

Proizvod osim svojom kvalitetom potrošače može privući i svojom ambalažom, ili markom proizvoda koja samim imenom kupcu govori što može očekivati od njega. Ali nije dovoljno niti da proizvod ima marku, bitno je da se stalno ulaže u proizvode i da se proizvodi inoviraju, da se stalno osmišljava nešto novo, da se bude bolji od konkurenata i da se prije njih izbaci neki novitet koji će zavladati tržištem. Niti jedan poslovni pothvat nije bez rizika, no isti je potrebno smanjiti na najmanji mogući nivo provođenjem kvalitetnog istraživanja. Na tržištu danas se konstantno događaju promjene, tržište se brzo zasiti a novi proizvodi na tržište dolaze stalno, stoga je za jednog poduzetnika izuzetno bitno uvijek pratiti tržište, promjene koje se događaju te pratiti potrebe kupaca, zato što interes kupca za nekim proizvodom znači ili potpuni uspjeh ili potpuni neuspjeh.

Dakle, korištenjem strategije razvoja proizvoda (novo pakiranje, novi okusi), strategije razvoja tržišta (nove ciljne skupine na tržištu) pa i strategijom prodora na postojećem tržištu (zahvaljujući novim distributerima), Cedevita danas još uvijek posluje uspješno. Cedevita od uvijek ulaže velike napore u unapređenje i prilagodbu asortimana s ciljem zadovoljenja potreba svojih vjernih potrošača.

LITERATURA

a) Knjige

1. Kesić, T., Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb, 2003.

2. Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb 2001.

2. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., *Osnove strateškog marketinga, Zagreb: Školska knjiga, 2014.,*

3. Štefanić, I., *Inovativno poduzetništvo*. Osijek: Tera Tehopolis d.o.o., 2015.

b) Znanstveni članci

1. Benašić, Z., Značaj marke u prometu vinom u globalizaciji trgovine, *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), 2013., str. 121-138

2. Buntak K., Drožđek I., Čovran L., Upravljanje razvojem proizvoda, Technical journal 9, 1, 2015, str. 104-111

2. Drljača, M., Bešker, M., Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitetu Crne Gore i časopis „Kvalitet“, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010., str. 33-39

3. Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T., „Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda“, *Engineering Review*, Vol.28, Br.2., 2008.

4. Nakić, S., „Područja primjene stavova potrošača“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.5, Br.1, 2014., str. 14-21

5. Pongrac, B., Majić, M., Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik, Vol 9,Br 1, 2015, str. 94-98

6. Rajnović, J.,“Tehnike istraživanja tržišta u funkciji upravljanja prodajom“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 5, Br. 2, 2014., str. 124-131

7. Šerić, N., Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Split: Ekonomski fakultet Split, 2009.

8. Udovičić, A., Kadlec, Ž., „Analiza rizika upravljanja poduzećem“, *Praktični menadžmen: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmentat*, Vol. IV, Br. 1, 2013., str. 50-60

9. Kesić, T., Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb, 2003., str. 162-163

c) Internet izvori

1. Atlantic Grupa, https://www.atlantic.hr/hr/ (pristupljeno 20.09.2019.)

2. Atlantic Grupa, Godišnje izvješće 2018., https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-Atlantic-Grupe-2018-godine/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20Atlantic%20Grupe%20201%20godine.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

3. Državni zavod za intelektualno vlasništvo, Patent, http://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/patenti/ (pristupljeno 02. srpnja 2019.)

4. Fljačko, J., Upravljanje rizicima – imperativ suvremenog poslovanja, Mirakul, https://www.mirakul.hr/teme/financije/upravljanje-rizicima-imperativ-suvremenog-poslovanja/ (pristupljeno 09.09.2019.)

5. Magazin Atlantic Grupe (2014.), https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Atlantic-News-26/AN7_hr%20slo_14_10_WEB.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

6. Prospekt Atlantic Grupa, https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/ATGR-O-077A-prospekt.pdf (pristupljeno 20.09.2019.)

7. Wikipedia, Tržište, http://hr.wikipedia.org/wiki/Tr%C5%BEi%C5%A1te (pristupljeno 25.05.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Kategorije usvajača novog proizvoda.....17
Slika 2. Faze životnog ciklusa proizvoda.....18
Slika 3. Vrste rizika poslovanja.....23
Slika 4. Dijagram analize rizika.....24
Slika 5. Faze razvoja novih proizvoda……..30

SAŽETAK

Praćenje i istraživanje tržišta polazište je svekolikih spoznaja na kojima se temelje strateške odluke u domeni razvoja i dizajna novih proizvoda te upravljanja markom. Proizvod je danas temeljna sastavnica marketinškog spleta u strateškom planiranju poslovanja tvrtke. Da bi se sustavno upravljalo novim proizvodom tijekom svih faza njegovog razvoja pretpostavka je sinergija svih faza razvoja novog proizvoda. Cilj ovoga rada je istražiti proces razvoja novoga proizvoda te ukazati na vodeće elemente istoga, važnost samoga procesa u suvremeno doba, ali i određene rizike koji se tijekom njegove izvedbe javljaju. Svrha rada je na konkretnom primjeru iz prakse primijeniti teorijska saznanja u svezi plasiranja novog proizvoda na tržište.

Ključne riječi: marketing strategija, uvođenje novog proizvoda, životni ciklus proizvoda,

SUMMARY

Market monitoring and research are the starting point for all the insights that underpin strategic decisions in new product development, design and brand management. Today, the product is a fundamental component of the marketing mix in strategic business planning. In order to manage a new product systematically during all stages of its development, the premise is synergies of all stages of development of a new product, and one phase cannot exist without the other. The aim of this paper is to investigate the process of developing a new product and to point out the leading elements of a new product, the importance of the process itself in modern times, as well as the specific risks that arise during its application. The purpose of this paper is to apply theoretical knowledge about the marketing of a new product, to clarify the process and life cycle of a particular product.

Keywords: marketing strategy, new product introduction, product life cycle