

# Strateški marketing kompanije Coca-cola HBC Hrvatska

---

**Beck, Ursula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:137:479084>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

STRATEŠKI MARKETING KOMPANIJE  
COCA-COLA HBC HRVATSKA

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Ursula Beck

STRATEŠKI MARKETING KOMPANIJE  
COCA-COLA HBC HRVATSKA

Završni rad

JMBAG: 0303041500

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan, 2016.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ursula Beck, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 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, Ursula Beck dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Strateški marketing kompanije Coca-Cola HBC Hrvatska" 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.

Student

---

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

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 2. STRATEŠKI MARKETING U STRATEGIJAMA KOMPANIJA .....            | 3  |
| 2.1. Definiranje marketinga.....                                 | 3  |
| 2.2. Strateško planiranje.....                                   | 4  |
| 2.3. Definiranje strategije marketinga .....                     | 5  |
| 2.4. Odnos strategije i marketinga.....                          | 6  |
| 3. FAZNI PROCES STRATEŠKOG MARKETINGA .....                      | 8  |
| 3.1. Elementi strateškog marketinga .....                        | 8  |
| 3.2. Strateška analiza .....                                     | 10 |
| 3.3. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje.....  | 11 |
| 3.3.1. Segmentacija .....  | 12 |
| 3.3.2. Odabir ciljnog tržišta.....                               | 12 |
| 3.3.3. Pozicioniranje.....                                       | 13 |
| 3.4. Izbor strategije marketinga.....                            | 14 |
| 3.4.1. Temeljne generičke poslovne strategije .....              | 14 |
| 3.4.2. Ostale strategije u odnosu na specifične čimbenike.....   | 17 |
| 3.5. Uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga..... | 18 |
| 4. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA U COCA COLI HBC HRVATSKA.....  | 20 |
| 4.1. Temeljne informacije o kompaniji .....                      | 20 |
| 4.1.1. Opći podaci o kompaniji .....                             | 20 |
| 4.1.2. Vizija i strateški imperativi .....                       | 21 |
| 4.1.3. Organizacija kompanije .....                              | 22 |
| 4.1.4. Socio-ekonomski učinci kompanije .....                    | 22 |
| 4.2. Strateški marketing Coca-Cole HBC Hrvatska.....             | 23 |
| 4.2.1. Strateška analiza .....                                   | 23 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.1.1. Analiza vanjskih čimbenika .....                       | 24 |
| 4.2.1.2. Analiza unutarnjih čimbenika .....                     | 26 |
| 4.2.1.3. Benchmarking .....                                     | 26 |
| 4.3. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje..... | 28 |
| 4.3.1. Segmentacija tržišta.....                                | 28 |
| 4.3.1.1. Geografska segmentacija.....                           | 28 |
| 4.3.1.2. Demografska segmentacija.....                          | 28 |
| 4.3.1.3. Psihografska segmentacija.....                         | 29 |
| 4.3.1.4. Bihevioralna segmentacija.....                         | 29 |
| 4.3.2. Odabir ciljnog tržišta.....                              | 30 |
| 4.3.3. Pozicioniranje ponude.....                               | 31 |
| 5. SPECIFIČNI PRISTUPI STRATEGIJI.....                          | 33 |
| 5.1. Sustav upravljanja kvalitetom.....                         | 34 |
| 5.2. Politike održivosti.....                                   | 35 |
| 5.3. Odnos s dionicima.....                                     | 35 |
| 5.4. Međunarodno vodstvo.....                                   | 37 |
| 6. ZAKLJUČAK.....   | 39 |
| POPIS LITERATURE .....  | 41 |
| POPIS SLIKA .....   | 43 |
| POPIS TABLICA.....  | 44 |
| SAŽETAK.....  | 45 |
| SUMMARY.....  | 46 |

## 1. UVOD

Jedno od osnovnih obilježja suvremenoga doba jest dinamična, promjenjiva i turbulentna okolina. Upravo se tim epitetima može opisati i suvremeno poslovanje neovisno o obilježjima kompanije, djelatnosti kojoj pripada, geografskom području ili tržištu i sličnim faktorima. U takvom razdoblju stalnih promjena i kontinuirane mijene trendova, razvijanje odgovarajuće marketinške strategije kompanije jedan je od najznačajnijih čimbenika njegova postojanja i rasta.

O strateškom marketingu i strategiji marketinga vode se sve brojnije i opširnije rasprave, kako u znanstvenom tako i u stručnom svijetu te šire. Može se reći da je to postala jedna od aktualnijih tema u poslovnom svijetu i globalnoj ekonomiji generalno. Smatra se da je opstanak kompanije u suvremeno doba i na postojećem globalnom tržištu neostvarivo bez adekvatnog promišljanja o strateškom marketingu i njegove odgovorne provedbe. Njegov se značaj dodatno intenzivira uzme li se u obzir imperativ koji se postavlja na održivo poslovanje i ostvarenje održive konkurentske prednosti.

Cilj ovoga rada je istražiti temeljne teorijske činjenice u svezi strateškog marketinga te potvrditi njegov izniman značaj s gledišta uspješnog konkuriranja, poslovanja i razvoja poduzeća u suvremeno doba. Svrha rada je teorijski koncept u svezi navedenoga primijeniti na konkretan primjer kompanije iz prakse, točnije Coca-Colu HBC Hrvatska.

Struktura rada podijeljena je u četiri poglavlja, uvod i zaključak. U prvome poglavlju istražuje se pojam strateškog marketinga te odnos strategije i marketinga kao temeljnih i polaznih pojmova ili termina u okviru ove teme. Sljedeće poglavlje daje prikaz tijeka procesa strateškog marketinga. Ona se razmatra na detaljan i cjelovit način pri čemu se daje prikaz svake faze procesa zasebno. Poglavlje koje slijedi posvećeno je prikazu osnovnih podataka o odabranoj kompaniji. Pored osnovnih informacija istražuju se njezini socio-ekonomski učinci na nacionalnom teritoriju. Posljednje poglavlje konkretizira problematiku na primjeru kompanije Coca-Cola HBC Hrvatska čime se cjelovito zaokružuje predmetni rad. U okviru njega analizira se proces strateškog marketinga prema utvrđenim fazama.

Metodologija istraživanja odnosi se na primjenu osnovnih metoda kao što su metoda analize i sinteze prikupljenih podataka, induktivna i deduktivna metoda koje su korištene u istu svrhu, metoda apstrakcije koja je poslužila isticanju najznačajnijih informacija u svezi teme,



statistička metoda kojom su obrađeni podaci u svezi poslovanja predmetne kompanije i metoda deskripcije.

## 2. STRATEŠKI MARKETING U STRATEGIJAMA KOMPANIJA

### 2.1. Definiranje marketinga

„Marketing je društveni proces koji se detaljnije definira kao proces koji usmjerava tok proizvoda u društvu i to od proizvođača prema potrošaču, nanačin da efektivno susreće ponudu i potražnju te ispunjava ciljeve društva.“<sup>1</sup> Osim prethodne definicije nije na odmet istaknuti i sljedeće dvije:<sup>2</sup>

- „Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa zastvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti kupcima te za upravljanje odnosima s njima tako da seostvaruje korist za organizaciju i sve uključene dionike;
- Marketing je proces kojim tvrtke stvaraju vrijednost za kupce i izgrađuju s njima snažne odnose kako bi za uzvrat od njih dobili neštovrijedno.“

Prema navedenim definicijama moguće je izdvojiti neka od ključnih obilježja marketinga kao i područja njegove primjene. Pri tome je od posebnog značaja za ovu problematiku istaknuti kako marketing djeluje među brojnim dionicima koji međusobno ostvaruju niz veza i utjecaja. Nadalje, marketing predstavlja posebnu poslovnu filozofiju koja služi pri osmišljavanju i provedbi konkretnih strategija za realizaciju postavljenih ciljeva. Osim toga, to je dinamičan proces koji kontinuirano doživljava promjene i nadopune. Slijedom navedenoga, u današnjici se često rabi naziv suvremenoga marketinga ili marketinga suvremenoga društva te slično.

S gledišta funkcioniranja marketinga važno je istaknuti da se on razvija i funkcionira po principu osnovnih elemenata, odnosno njegovih funkcija koje se u literaturi i praksi nazivaju 4P, odnosno proizvod, cijena, distribucija i promocija (engl. *Product, Price, Place, Promotion*). Važno je istaknuti kako svaki od elemenata mora biti usklađen sa svakim kako bi se učinkovito, efikasno i cjelovito zadovoljile potrebe i želje krajnjih potrošača. Glavni element marketinškog miksa je proizvod. On uključuje određivanje kvalitete proizvoda, dizajna, svojstva, ime marke, ambalažu i ostale karakteristike koje imaju potencijal učiniti ga konkurentnim s obzirom na ostale, koji se javljaju na složenom tržištu.

---

<sup>1</sup>Grbac, B. (2011.) u: Leksikon marketinga, ur. Previšić, J., Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, str. 383., prema: Pavičić, J. etal. (2014.): „Osnove strateškog marketinga“, Školska knjiga, Zagreb, str. 17.

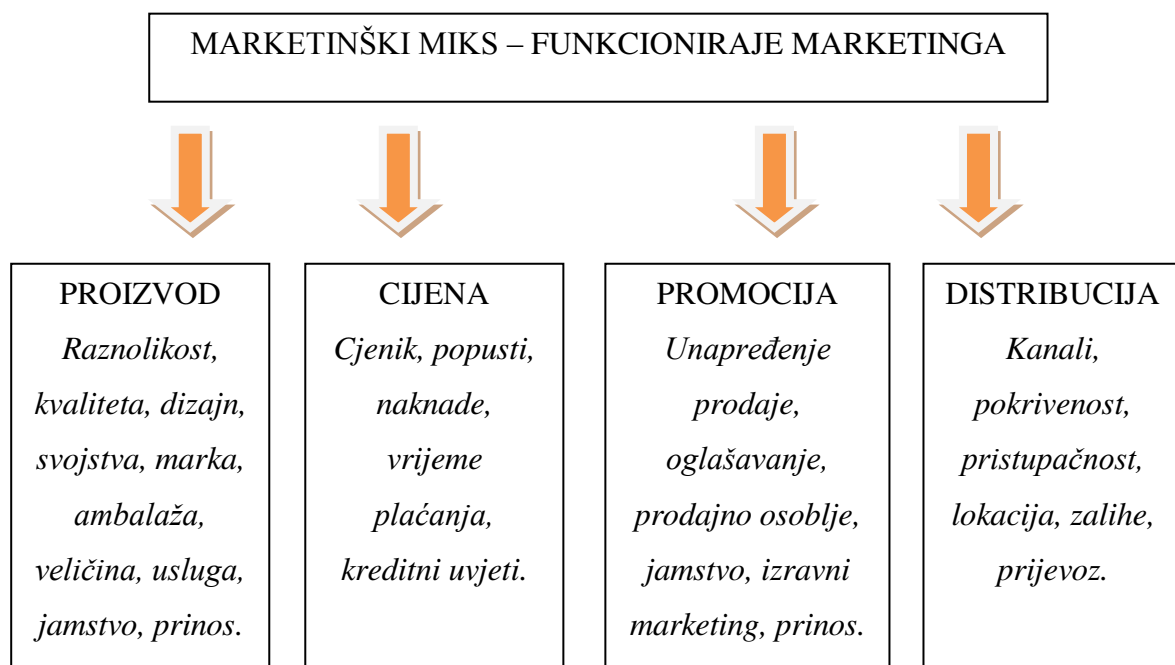
<sup>2</sup> Ibidem.

Cijena kao sljedeći element predstavlja količinu novca koja se mora izdvojiti za kupovinu nekog proizvoda ili usluge. Ona mora biti striktno usklađena s vrijednosti proizvoda.

Promocija je vrlo značajan element marketinškog miksa jer uključuje niz aktivnosti kojima kompanija komunicira s potrošačima i promovira svoj proizvod ciljnom tržištu. Ona uključuje oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću te izravni marketing.

Posljednji element je distribucija, a odnosi se na aktivnosti koje kompanija provodi kako bi učinkovito dostavilo proizvode kupcima na tržištu. Sve navedeno je grafički prikazano na Slici 1.

**Slika 1. Osnove funkcioniranja marketinga**



*Izvor: Izrada autora prema: Renko, N. (2009.): „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 8.*

## **2.2. Strateško planiranje**

Strateško planiranje marketinga predstavlja složeni korak u spomenutom procesu koji se prvenstveno odnosi na analizu realne situacije, odnosno na analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja kompanije, definiranje ciljeva i ciljne skupine, formulaciju strategija i programa, primjenu te povratnu informaciju i kontrolu. Koncipirano je na način da kreće od analize

situacije, a ona se odnosi na SWOT analizu koja služi za praćenje vanjskih i unutarnjih čimbenika kompanije, a unutar nje za lakše određivanje prilika koriste i analizu tržišnih prilika ( engl. *Market Opportunity Analysis - MOA* ). U ovoj fazi sugerira se uspostava obavještajnog sustava s ciljem lakšeg praćenja promjena iz okruženja. Nakon nje, slijedi formulacija ciljeva, ključan korak ovog procesa jer upravo ciljevi iskazuju ono što kompanija u određenom periodu želi postići. Oni moraju biti:<sup>3</sup>

- Hijerarhijski postavljeni, od najviše do najmanje važnog,
- Kvantitativno određeni, gdje god je to moguće,
- Realni,
- Konzistentni.

Formulacijom strategije određuje se način na koji će kompanija ostvariti zacrtane ciljeve. Svaka strategija mora sadržavati marketinšku strategiju te prateće tehnološke strategije i strategije nabave.<sup>4</sup> Stratešku grupu ili savez čine kompanije koje se služe jednakom strategijom nastojeći zadovoljiti potrošače koji pripadaju istom ciljnom tržištu. Svrha strateškog saveza je partnerstvo zasnovano na međusobnom nadopunjavanju dviju ili više različitih kompanija, a često se pojavljuje kao marketinški savez (savez proizvoda ili usluga, savez za promociju proizvoda, logistički savez, suradnja u određivanju cijena). Kako bi se što uspješnije upravljalo partnerskim odnosima, kompanije razvijaju vještine upravljanja odnosima s partnerima (engl. *Partner Relationship Management – PRM*).<sup>5</sup> Formulacijom i provedbom programa osigurava se da strategija u praksi bude uspješno provedena, pri tome kompanije moraju voditi brigu o troškovima, ali i o uvažavanju potreba i želja interesno-utjecajnih skupina na koje poslovanje može imati utjecaja. Povratna informacija i kontrola neizostavan su dio procesa koji služi mjerenju postignutih rezultata, ukazujući na probleme koji nastaju tijekom funkcioniranja poslovanja. Ukoliko dođe do odstupanja od planiranog, kompanije trebaju što prije reagirati kako bi uspjele zadržati usklađenost između prethodno navedenih elemenata strateškog planiranja.

### **2.3. Definiranje strateškog marketinga**

S nastankom suvremenoga doba dolazi do pojave nekih novih pristupa istraživanja, izučavanja i primjene marketinga u praksi. U okviru toga, posebno mjesto zauzeo je i

---

<sup>3</sup>Kotler, P. et al. (2014.): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, str.50.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Op.cit. pod 3, str. 52.

strateški marketing koji predstavlja središte interesa ovoga rada. Strateški marketing je složeni proces jasno utvrđenih i detaljno definiranih koraka čija je svrha ostvarenje postavljenih ciljeva i poslovnog uspjeha generalno.

U svojoj biti strateški marketing se po mnogočemu ne razlikuje od samog marketinga. Zapravo se može reći da je riječ tek o preciznijem nazivu ovoga procesa čime se intenzivira značaj odabira konkretne i efikasne strategije koja će odgovarati postavljenim planovima, mogućnostima i ostalim čimbenicima. Konceptualno se strateški marketing može pojmiti kao skup aktivnosti koje su presudne za uspješnije pozicioniranje proizvoda u svijesti potencijalnih kupaca, što se postiže detaljnim procesom segmentiranja, odabira ciljnog tržišta te pozicioniranja. Točnije, strateški marketing ima izravan utjecaj na svijest potrošača i njihovo ponašanje, a u konačnici i na odluku o njihovoj kupovini i izgradnji mišljenja te povjerenja o nekoj kompaniji ili brendu.

Kao što i sam naziv ukazuje, posebnu ulogu u okviru strateškog marketinga ima odabir adekvatne strategije marketinga. Međutim, to nije jedina važna stavka kao ni osnova strateškog marketinga. Pored toga, posebno je važno intenzivirati značaj okruženja marketinga, odnosno svih pojedinačnih koraka ovoga procesa. Pri tome se misli na strateško planiranje, primjenu i kontrolu. Detaljnija razrada navedenoga slijedi u narednom djelu ovoga poglavlja nakon pregleda odnosa dvaju ključnih termina: strategije i marketinga.

## **2.4. Odnos strategije i marketinga**

Razumijevanje koncepta i funkcioniranja strateškog marketinga na primjeru konkretnih kompanija zahtijeva spoznaju odnosa ključnih pojmova, odnosno strategije i marketinga. O definiciji marketinga već je bilo riječi u prethodnom tekstu pa se u ovome dijelu veća pažnja usmjerava definiranju strategije i odnosa između spomenutih pojmova. Bez njihove detaljne raščlambe, kvalitetna analiza spomenute problematike nije izvediva.

Važno je istaknuti da se strategijom marketinga i strateškim marketingom znanstveni i poslovni svijet detaljnije počinje baviti posljednjih četiri desetljeća. Brojnost dionika koji se bave ovim područjem rezultirala je različitim pristupima istraživanja strateškog marketinga i različitim načinom njegova definiranja kao koncepta.

U literaturi postoji nekoliko definicija strategije, no one se sve u poslovnom svijetu zasnivaju na jednakim načelima. Neke od tih definicija su slijedeće:<sup>6</sup>

- „Strategija predstavlja određivanje dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća te prihvaćanje smjerova akcija i alokacije resursa potrebitih za ostvarenje tih istih ciljeva;
- Strategija određuje okvir poslovnih aktivnosti poduzeća i daje konkretne smjernice za koordiniranje tih aktivnosti tako da poduzeće može njima ovladati i utjecati na promjenjivo okruženje. Ona artikulira preferirano okruženje za poduzeće i tip organizacije kojemu ona teži;
- Strategija je jasno definirani plan ili smjerokaz akcija koje vode u budućnost;
- Strategija je znanost planiranja i usmjeravanja aktivnosti poduzeća koje za cilj imaju opravdanje njegove misije i realizaciju vizije te postavljenih ciljeva.“

Slijedom navedenoga, uzmu li se u obzir definicije marketinga i strategije kao sljedećeg pojma lako je utvrditi da strategija marketinga suštinski zahtijeva marketinšku orijentaciju. Prema tome, ona mora biti vođena tržištem i okruženjem u kojem neka kompanija postoji i kao takva djeluje. Jedna od mogućih definicija strategije marketinga poima je kao fundamentalni okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa kompanije te njezinu interakciju s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja.<sup>7</sup>

Uzimajući u obzir sve navedeno, stiče se detaljniji uvid u značenje i svrhu strateškog marketinga kao središta zanimanja ovoga rada.

Daje se zaključiti kako strateški marketing ima za cilj usmjeravanje konkretnih aktivnosti kojima se nastoji intenzivirati i osnažiti konkurentska prednost kompanija u suvremeno doba i u kompleksnim tržišnim uvjetima.

Važno je istaknuti kako učinkovita i efikasna strategija mora sadržavati konkretna obilježja ili karakteristike. Pri tome se misli na:<sup>8</sup>

- „Odluku o svrsi poslovanja - poduzeća ili strateške namjene koje se žele realizirati na razini tog poduzeća, a što uz ostale aktivnosti i definiranje proizvoda/tržišta današnjeg poslovanja poduzeća uključuje i ono buduće;

---

<sup>6</sup> Chandler, A.(1962.):Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises, MA: MIT Press, Cambridge,UK, str. 13., prema: Renko, N. (2009.): „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 68.-69.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 69.

<sup>8</sup> Ibidem.

- Ciljeve - specificiraju što se, koliko i u kojem vremenu nastoji i planira realizirati u odnosu na važne aktivnosti poslovanja (rast volumena prodaje, profita u nekom vremenu za poslovanje, proizvod i poduzeće);
- Specifikaciju resursa - način postizanja resursa, raspodjele na cjelokupno poslovanje i slično;
- Razvijanje održive konkurentske prednosti - odnos naspram konkurencije u skladu sa zahtjevima suvremenoga doba i tržišta;
- Ostvarenje sinergije - unapređenje efektivnosti i učinkovitosti poslovanja.“

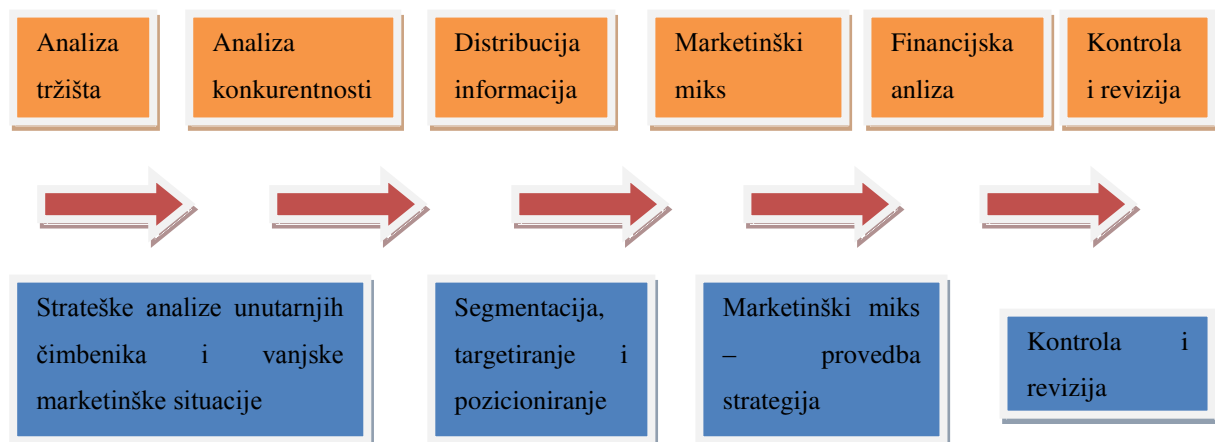
Postoje i ostali pristupi definiranja strategije marketinga i identificiranja njezinih ključnih obilježja, no suštinski su oni vrlo slični. U nastavku slijedi detaljniji prikaz procesa strateškog marketinga, kao logičan slijed navedenoga.

### 3. FAZNI PROCES STRATEŠKOG MARKETINGA

#### 3.1. Elementi strateškog marketinga

Pri izučavanju i primjeni strateškog marketinga najjednostavnije je reći da on predstavlja složeni proces koji obuhvaća analizu faktora okruženja te snaga i slabosti kompanije, strateško planiranje marketinga, definiranje i izbor marketinške strategije, provođenje strategije, kontrolu i reviziju marketinga (Slika 2.).

**Slika 2. Strateški marketing**



*Izvor: Izrada autora prema: Pavičić, J. et al. (2014.): „Osnove strateškog marketinga“, Školska knjiga, Zagreb; Kotler, P. et al. (2014.): „Osnove marketinga“, Mate d.o.o., Zagreb.*

Daje se zaključiti kako je strateški marketing učinkoviti odgovor marketinških stručnjaka i odgovornih kompanija na promjene i zahtjeve suvremenoga doba. Točnije, riječ je o modernom upravljačkom procesu koji konceptualno odgovara na izazove i promjene u složenom okruženju poduzeća. Strateški marketing prema tome označava suvremeni pristup kojim upravljaju svi ključni dionici, a u okviru kojega se, na temelju spoznaja o okruženju kompanije, konkurenciji i njezinim snagama, identificiraju moguće strategije marketinga i odabire optimalna strategija kojom se nastoje maksimizirati koristi i minimizirati prijetnje iz okoline te realizirati vizija kompanije i postavljeni ciljevi.

Detaljnija analiza svakog od navedenih koraka slijedi u nastavku (Tablica 1.).

**Tablica 1. Faze strateškog marketinga**

| FAZA                                   | OBILJEŽJA – KORACI                |   |
|--|-----------------------------------|---|
| STRATEŠKE<br>ČIMBENIKA I<br>SITUACIJE  | ANALIZE<br>VANJSKE<br>MARKETINŠKE | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateške analize unutarnjih čimbenika</li> <li>• Identifikacija snaga i slabosti</li> <li>• Strateške analize vanjske marketinške situacije</li> <li>• Identifikacija povoljnih prilika i prijetnji</li> </ul>  |
| SEGMENTACIJA, ODABIR<br>POZICIONIRANJE | CILJNOG TRŽIŠTA I                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristupi i varijable segmentacije</li> <li>• Proces segmentacije i targetiranja</li> <li>• Identificiranje kriterija pozicioniranja</li> <li>• Razvoj strategije pozicioniranja</li> <li>• Pozicioniranje, diferencijacija, segmentacija</li> </ul>  |
| IZBOR STRATEGIJE<br>MARKETINGA         |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija diferencijacije proizvoda</li> <li>• Strategija marketinga orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima</li> <li>• Strategija za zrela i opadajuća tržišta</li> <li>• Strategija rasta</li> <li>• Strategije vertikalne i horizontalne integracije</li> <li>• Strategija diverzifikacije</li> <li>• Strateški savezi, spajanja i akvizicije</li> </ul> |
| UVOĐENJE,<br>(KONTROLA)                | PRIMJENA I<br>VREDNOVANJE         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrednovanje strategije i strateškog marketinškog plana</li> <li>• Kontrola i revizija</li> </ul>   |

*Izvor: Izrada autora prema: Renko, N. (2009.): „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb.*



Evidentno je kako svaka od navedenih faza ovoga procesa zahtijeva provedbu konkretnih zadataka i aktivnosti.

### 3.2. Strateška analiza

Analiza u svojoj suštini znači raslojavanje složene pojave na jednostavnije, manje cjeline s ciljem njihovog boljeg razumijevanja. „Analizom se služimo kako bismo stekli jasniju sliku o predmetu analize, a provodimo je kako bismo osmislili aktivnosti kojima će se ostvariti zacrtani (marketinški) cilj.“<sup>9</sup> Proces strateškog marketinga započinje analizom čija je svrha identifikacija internih i eksternih čimbenika koji utječu na budućnost i uspješnost kompanije. Svrha upotrebe analize je dobivanje korisnih i pravovremenih informacija koje kompanija koristi za planiranje daljnjih aktivnosti strategija temeljem kojih će koordinirati poslovanje.

„Najpoznatija jednostavna analitička tehnika organizacije jest analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji, poznatija pod kraticom SWOT analiza (engl. *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Zbog mogućnosti primjene na svim hijerarhijskim organizacijskim razinama i relevantne jednostavnosti u pripremi i provedbi postala je jednom od najpopularnijih i najkorištenijih menadžerskih tehnika, i to ubrzo pošto se pojavila šezdesetih godina prošlog stoljeća.“<sup>10</sup> SWOT analizom identificiraju se najbitniji čimbenici iz unutarnjeg i vanjskog okruženja kompanije. Unutarnje okruženje obuhvaća snage i slabosti, dok pod vanjsko okruženje spadaju prilike i prijetnje. Snage se odnose na svojstva koja pojačavaju konkurentnu prednost kompanije, dok su slabosti karakteristike koje kompaniji nedostaju te ju onemogućuju u napretku. Prilike su povoljni trendovi iz okruženja koje za kompaniju znače nove poslovne mogućnosti, a prijetnje su nepovoljni događaji koji potencijalno mogu ugroziti poslovanje. SWOT analiza sadržava vremensku dimenziju koja omogućuje usporedbu i praćenje kretanja poslovanja kompanije kroz vrijeme.

Benchmarking ili usporedba s praksom najboljih još je jedan od načina na koji je moguće analizirati poduzeće. To je proces mjerenja i usporedbe vlastitih proizvoda, usluga ili procesa s proizvodom, uslugom ili procesom najjačeg konkurenta. Benchmarking se sastoji od neprestanog prikupljanja informacija od najbolje kompanije te korištenje upravo tih informacija u svrhu poboljšanja vlastitog poslovanja i poboljšanja trenutnog stanja. Smisao

---

<sup>9</sup>Pavičić, J. et al. (2014.): „Osnove strateškog marketinga“, Školska knjiga, Zagreb, str. 72.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 75.

upotrebe ove vrste analize jest poboljšanje vlastitog djelovanja temeljem tuđih znanja i iskustava.

### 3.3. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje

Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje slijedeća je faza ovoga procesa. Ona osigurava „kreiranje i primjenu uspješnog, ciljno usmjerenog marketinškog programa poslovne organizacije.“<sup>11</sup> Prema tome, tržište se dijeli prema unaprijed utvrđenim kriterijima te se selektiraju privlačni dijelovi istoga da bi se u konačnici prema njima usmjerila sva buduća djelovanja. U Tablici 2. su prikazane pojedine aktivnosti i specifična obilježja vezana uz svaki pojedini navedeni korak.

**Tablica 2. Segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje**

| Korak             | Aktivnosti  | Obilježja   |
|-------------------|---|---|
| 1. Segmentacija   | Identifikacija tržišnih segmenata<br>Analiza atraktivnosti tržišnih segmenata | Segmentacija tržišta krajnje potrošnje (geografska - mjesto, demografska –dob, spol i sl., geodemografska – mjesto, dob, spol, osobni prihodi, psihografska – društveni stalež, životni stil, bihevioristička – prilike, lojalnost, koristi i sl.)<br>Segmentacija poslovnih tržišta – vrsta tržišta, poslovi organizacije, obilježja org., osobna obilježja, suradnja i sl.) |
| 2. Targetiranje   | Odabir ciljnog tržišnog segmenta  | Odabir ciljnog tržišnog segmenta<br>Definiranje marketinške strategije za svaki ciljni segment  |
| 3. Pozicioniranje | Odabir strategije pozicioniranja<br>Razvijanje i primjena marketinškog miksa  | Pozicioniranje/repozicioniranje   |

*Izvor: Izrada autora prema: Pavičić, J. et al. (2014.): „Osnove strateškog marketinga“, Školska knjiga, Zagreb, str. 200.-245.*

<sup>11</sup> Op. cit. pod 1, str. 196.

### 3.3.1. Segmentacija

Segmentacija podrazumijeva identificiranje i profiliranje određenih skupina kupaca koje bi mogle zahtijevati posebne proizvode ili marketinške mikseve. Razlozi za segmentaciju jesu sljedeći:<sup>12</sup>

- „Usporavanje rasta populacije i nastanak zasićenih tržišta – podizanje konkurentskog suparništva;
- Podizanje razine kupovne moći i educiranosti potrošača – zahtjevnost potrošača raste zbog posebnih želja, potreba, razine obrazovanja, neovisnosti, raspoloživosti informacija i sličnoga;
- Postojanje trenda mikrosegmentiranja – strategija targetiranja.“

Razlozi za provedbu segmentacije su mnogobrojni, njihovo intenziviranje započinje s pojavom suvremenoga doba, a traje i danas. Preduvjeti za uspješno provođenje ovoga koraka jesu razlikovanje tržišnih segmenata (potrošača) na osnovu konkretnih obilježja, njihovo identificiranje mjerljivim pokazateljima (platežna moć), dostupnost segmenata za odašiljanje ponude (npr. internetska prodaja), reaktivnost segmenata u smislu odgovaranja na marketinški program, profitabilnost i održivost segmenata te mogućnost razvoja ponude koja će biti prilagođena konkretnom tržišnom segmentu.

### 3.3.2. Odabir ciljnog tržišta

Targetiranje je zapravo odabir ciljnog tržišnog segmenta ili nekoliko njih. Osnovni kriteriji pri njihovom odabiru jesu profitabilnost i dostupnost, a svrha je određivanje marketinškog miksa i angažiranje resursa kojima organizacija raspolaže. Ovaj proces sastoji se također od nekoliko koraka a to su:<sup>13</sup>

- „Odabir kriterija za utvrđivanje privlačnosti tržišnog segmenta i konkurentskog položaja organizacije - portfolio analiza, GE matrica (optimizacija potrošnje raspoloživih resursa), čimbenici atraktivnosti tržišnog segmenta (marketinški, ekonomski i tehnološki, konkurentski i okolišni);
- Određivanje važnosti i rejtinga svakog od kriterija - određivanje relativne važnosti u okviru pondera (zbroj svih pondera je 100%, odnosno 1), a rejting se određuje

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 202.-204.

<sup>13</sup> Mandić, M. (2007.): „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke“, Tržište, Vol. XIX (2007), br. 1, str. 85.-98.

numeričkom ljestvicom od 1 do 10. Umnožak pondera i rejtinga je rezultat kvantifikacije navedenoga;

- Predviđanje kretanja tržišnog segmenta - jednako je kao i određivanje atraktivnosti tržišnog segmenta, a odnosi se na identificiranje jednakih kriterija koji opisuju trenutačnu atraktivnost segmenta;
- Odabir ciljnog tržišnog segmenta - trenutačna i buduća atraktivnost je srednje do visoko ocijenjena, kao i konkurentski položaj.“

Treba istaknuti da tržišni segmenti prema kojima se kompanija fokusira ovise o vrsti njezine ponude, specifičnom pogledu na tržište, tržišnoj situaciji, konkurentima i obilježjima segmenta. Ovisno o razini ciljnog segmenta odabiru se konkretne marketinške strategije.

Masovni ili nediferencirani marketing podrazumijeva ponudu istovrsnih proizvoda i usluga istovjetnog marketinškog miksa na tržištu, a omogućuje snižavanje troškova uslijed učinaka ekonomije obujma, jednostavnije manipulacije proizvoda i jedinstvenim marketinškim programom. Preduvjet za njegovo provođenje jesu snažni proizvodno-prodajni kapaciteti, veća potražnja od ponude i postojanje ponude koja kvalitetno zadovoljava želje i potrebe potrošača.

Diferencirani ili segmentirani marketing, kao što i sam naziv ukazuje, prilagođava ponudu različitim tržišnim segmentima. U tom smislu razlikuje se multisegmentirani pristup (fokus na potrošače iz različitih segmenata) i koncentrirani pristup (prilagodba jednom tržišnom segmentu).

Marketing niša odnosi se na identificiranje podsegmenta, odnosno tržišnih niša, dok individualni marketing podrazumijeva poštivanje heterogenosti čak i unutar tih niša pa se ponuda prilagođava pojedinačnim potrošačima.

### 3.3.3. Pozicioniranje

Pozicioniranje jest posljednji korak ovog složenog procesa, a kao i svi prethodni zahtijeva provedbu niza aktivnosti i radnji. Riječ je o stvaranju poželjnog položaja u svijesti potrošača bilo da je riječ o proizvodu, marki, kompaniji i sličnome. Njegova osnovna svrha jest izdvajanje od konkurenata i ostvarenje konkurentske prednosti.

Postoji niz razloga za provedbu ovoga procesa, a neki od njih su: ostvarenje dobiti, osnaživanje konkurentnosti, uspješno odnošenje naspram konkurentskog rivalstva, aktiviranje potencijala potrošača i aktiviranje raspoloživih resursa.

Osnova za pozicioniranje jesu „atributi i koristi (što je važno istaknuti u marketinškoj komunikaciji, određivanju cijena ili distribuciji), koristi i primjena (određenje koristi od konkretne ponude), korisnik kategorije proizvoda ili usluge, konkurenti te cijena i kvaliteta.“<sup>14</sup>

S gledišta pozicioniranja važno je razmotriti odnose s kupcima i potrebu za repozicioniranjem. Razvojne razine odnosa s kupcima mjere se opipljivim, ali i neopipljivim pokazateljima. Prema tome, pored profitabilnosti, odnosa uloženoga i dobivenoga i ostalih pokazatelja važno je uzeti u obzir i percepcije, doživljaje te slično. Prva razina pri tome jest fokusiranje na cijenu, rokove, plaćanja i ostalo. Naime u početku odnosa izostaje detaljnije i dublje poznavanje ponuđača i kupaca pa se kupci orijentiraju prema klasičnim kriterijima procjene ponude. Nešto dublji odnos jest fokusiranje na društvenu interakciju. Na ovoj razini javlja se niz ostalih komponenti u svijesti kupaca kao što su iskustva, doživljaji i procjene. Posljednja razina jest fokusiranje na uzajamno uvjetovano partnerstvo, a podrazumijeva ostvarenje međusobne ovisnosti i partnerstva između ponuđača i kupaca.

Složenost promjena unutar i izvan kompanije utječu na pojavu potrebe za repozicioniranjem, a kako bi se ono sprovedo u konkretnu aktivnost važno je analizirati sljedeće mogućnosti koje se odnose na proizvod, uslugu, marku, organizaciju i slično:<sup>15</sup>

- „Nepovoljan ili nedovoljno povoljan položaj u svijesti potrošača, kupaca;
- Povoljan položaj u svijesti potrošača no javljaju se okolnosti na tržištu zbog kojih su potrebne aktivnosti s ciljem njihova iskorištenja;
- Nepostojanje prepoznatljivosti i izdvojenog položaja u svijesti kupaca.“

Moguće aktivnosti pri tome, a u svezi repozicioniranja, su smanjenje ponude, smanjenje ili izostajanje marketinške podrške, priključivanje iskoristivog dijela zdravijem dijelu ponude ili napuštanje proizvoda, usluge i sličnoga.

### **3.4. Izbor strategije marketinga**

#### **3.4.1. Temeljne generičke poslovne strategije**

Poduzeća na raspolaganju imaju niz strategija marketinga, no najveća pažnja usmjerava se na tri temeljne generičke konkurentske strategije kako bi se ostvarila održiva konkurentska prednost (Slika 3.).

---

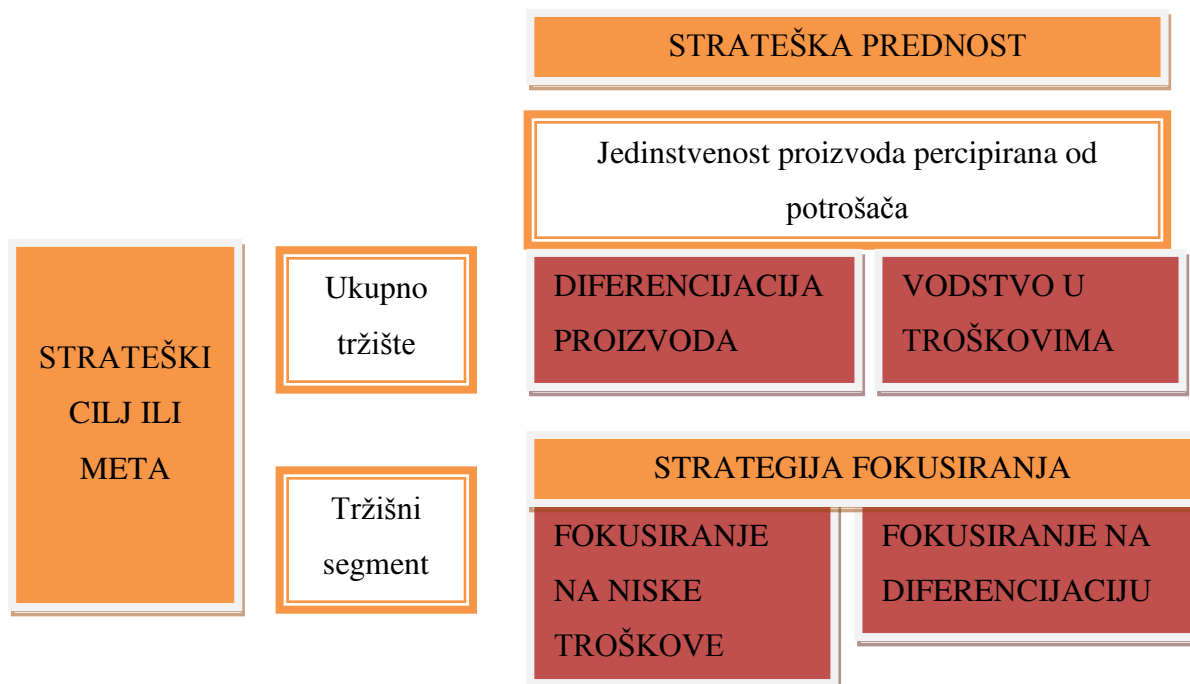
<sup>14</sup> Ibidem, str. 240.

<sup>15</sup> Paliaga, M. (2007.): „Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje“, <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20007.pdf>, (9. rujna 2016.)

Strategijom diferencijacije kompanija se koncentrira na obilježja proizvoda koje potrošači smatraju bitnima te se na taj način nastoji izdvojiti od ostalih konkurenata. Primjenom ove strategije izvor konkurentskog položaja najčešće postaje sam imidž marke ili kvaliteta proizvoda za koju kupci smatraju da je neće uspjeti pronaći kod ostalih proizvođača. Ulaganje u jedinstvene karakteristike proizvoda nerijetko znači i više tržišne cijene, no odanost određenoj marki smanjuje potrošačku osjetljivost na cijenu, a kao najveći rizik kod strategije diferencijacije su konkurenti koji imitiraju originalne, diferencirane proizvode.

Strategija niskih troškova ili strategija ukupnog vodstva u troškovima zapravo je strategija kojom kompanije ostvaruju konkurentsku prednost uz neprestano smanjenje troškova odnosno

**Slika 3. Generičke konkurentske strategije**



*Izvor: Izrada autora prema: Renko, N. (2009.): „Strategija marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 276.*

održavajući svoje troškove, kao i cijene proizvoda na razini nižoj od konkurentskih. Niži troškovi ostvaruju se smanjenjem broja zaposlenika i njihovih plaća, korištenjem jeftinijih sirovina, stvaranjem standardiziranih proizvoda koji olakšavaju proces proizvodnje i distribucije, ali i manjim financijskim ulaganjima u marketinške napore. Kod primjene ove strategije najveći izvor opasnosti predstavljaju ostale kompanije na tržištu koje svoje troškove mogu svesti na još nižu razinu.

Strategija fokusiranja ili strategija fokusirane segmentacije temelji se na odabiru uskog, točno određenog tržišnog segmenta i razvijanju strategije kojom će se takav segment najbolje opslužiti, te upravo on postaje izvorom konkurentske prednosti za poduzeće. Strategija fokusiranja sastoji se od dvije varijante, ukoliko je stavljen fokus na troškove, kompanija nastoji imati niske troškove u ciljnom segmentu, a ako je fokusirana na diferencijaciju znači da ciljnom segmentu isporučuje diferencirane proizvode.

Posebno je važno istaknuti kako svaka od navedenih strategija ima konkretne prednosti u odnosu naostale, kao i neke rizike, što je sve prikazano u Tablici 3.

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci generičkih konkurentskih strategija**

|                                  |            |   |
|----------------------------------|------------|---|
| STRATEGIJA<br>NISKIH<br>TROŠKOVA | PREDNOSTI  | Učinkovita ekonomija obujma;<br>Učinci iskustva;<br>Kontrola zaliha, minimizacija pojedinih poslovnih troškova i sl.  |
|                                  | NEDOSTATCI | Mogućnost ulaska konkurenata s istom strategijom;<br>Nefleksibilnost strategije – ulaganja u tehnologiju;<br>Tehnološke promjene erodiraju znanja, iskustvo i ostalo;<br>Izostaje uočavanje tržišnih promjena;<br>Inflacije u troškovima.                     |
| STRATEGIJA<br>DIFERENCIJACIJE    | PREDNOSTI  | Imidž i reputacija te resursi;<br>Premijske cijene i visoka prodaja;<br>Obrambena pozicija;<br>Odanost kupaca marki, manja osjetljivost na cijenu;<br>Veći profit, lakše odnošenje s pregovaračkom moći dobavljača i ostalih dionika, visoki udio na tržištu. |
|                                  | NEDOSTATCI | Diferenciranost cijene – granica cijene;<br>Promjena osnovne diferencijacije;<br>Jednostavna imitacija – konkurencija.  |
| STRATEGIJA<br>FOKUSIRANJA        | PREDNOSTI  | Troškovi i diferencijacija;<br>Posebne potrebe potrošača, stvaranje zaliha, uske proizvodne linije, narudžbe sukladne nabavnim ciklusima i sl.;<br>Mogućnost izbora – održivo vodstvo.  |
|                                  | NEDOSTATCI | Privlačenje brojnih konkurenata;<br>Ovisnost o segmentu .   |

Izvor: Izrada autora prema: Renko, N. (2009.): „Strategija marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 277.-282.

Treba spomenuti i situaciju u kojoj kompanija sudjeluje u svakoj od navedenih strategija, ali ne ostvaruje niti jednu od njih. Tada je riječ o tzv. strategiji „zaglavljen u sredini“ (engl. *stuck in the middle*). Riječ je o nepovoljnoj situaciji i strateškoj poziciji jer kompanija ne posjeduje niti jednu konkurentsku prednost. Slijedom navedenoga ona mora donijeti konkretnu stratešku odluku i poduzeti aktivnosti kako bi ostvarila vodstvo ili jednakost u troškovima, a moguće je i fokusiranje na poseban cilj. Do spomenute situacije dovodi kontinuirano mijenjanje strategije. Jednom kada se kompanija nađe u ovakvoj situaciji potrebno je dosta vremena i napora da se iz nje izađe.

Također je moguća i kombinacija spomenutih strategija. Misli se na kompanije koje ostvaruju vodstvo u troškovima i diferencijaciju, a što je iznimno teško s obzirom da diferencijacija utječe na povećanje troškova. Uvjeti pod kojima se to ostvaruje su sljedeći:<sup>16</sup>

- „Konkurenti su zaglavljeni u sredini;
- Troškovi su pod snažnim djelovanjem tržišnog udjela;
- Poduzeće je glavni inovator.“

Kada neka kompanija ostvari spomenuto, koristi za nju su brojne, a konkurentska prednost iznimna. Pored navedenih strategija, u literaturi i praksi postoji niz ostalih kao što su na primjer strategija rasta, strategija integracije i ostale.

### 3.4.2. Ostale strategije u odnosu na specifične čimbenike

Tržišna pozicija, kao i životni ciklus proizvoda također uvelike utječu na formulaciju strategije kojom će se dalje upravljati markom i samim proizvodima. S obzirom na veličinu tržišnog udjela koji kompanija zauzima, one se dijele na tržišne predvodnike odnosno lidere, tržišne izazivače, tržišne sljedbenike te poduzeća koja zauzimaju najmanji tržišni udio te se bave opsluživanjem manjih tržišnih segmenata, takozvanih niša.

Lider ne samo da je u posjedu najvećeg dijela tržišta, već ima i najveći utjecaj na cijenu proizvoda, njihovu distribuciju ili uvođenje noviteta. Kako bi određena kompanija zadržala takvu poziciju može raditi na proširenju ukupnog tržišta traženjem novih kupaca za svoj proizvod ili pokušajem povećanja učestalosti konzumacije proizvoda kroz dodatne mogućnosti upotrebe marke ili osmišljavanjem novih načina njezine upotrebe. Zaštita ili povećanje tržišnog udjela još su neki od načina na koji kompanija koja je predvodnik štiti

---

<sup>16</sup> Tipurić, D.: „Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije“, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>, (10. rujna 2016.)



svoju poziciju. Tržišni izazivači su kompanije koje pokušavaju narušiti liderovu poziciju te se postaviti na njegovo mjesto, sukladno tome koriste se općom strategijom napada, koja obuhvaća frontalni i bočni napad, napad opkoljavanjem, napad zaobilaženjem te gerilski napad. Sljedbenici za razliku od izazivača ne narušavaju postojeću situaciju na tržištu, već slijede lidera koristeći se strategijom krivotvorenja, kloniranja, imitiranja ili prilagođavanja svojih proizvoda s ciljem da budu što sličniji liderovim. Kompanije koje odabiru niše, mogu postati predvodnikom u takvim malim segmentima upravo iz razloga što veoma detaljno poznaju želje i potrebe uskih segmenata potrošača i uspijevaju ih zadovoljiti na najoptimalniji način. U slučaju tržišnih niša strategije specijalizacije su od najveće važnosti.

Životni ciklus proizvoda također utječe na način na koji će se kompanija odnositi prema strategiji. Ovisno o životnom ciklusu proizvoda, ona može biti u fazi uvođenja, rasta, zrelosti ili opadanja. Ukoliko je proizvod u fazi uvođenja, kompanija koristi strategiju inoviranja, ako je proizvod ušao u fazu rasta, kompanija ima na raspolaganju nekoliko strategija, neke od njih su poboljšanje kvalitete i karakteristika proizvoda, snižavanje cijena, povećanje tržišnog pokrivanja ili ulazak u nove segmente. Ulaskom proizvoda u fazu zrelosti kompanije mogu pokušati modificirati tržište, proizvod ili marketinški program. U fazi opadanja proizvoda na raspolaganju su dvije strategije, strategija ubiranja ili njezina suprotnost strategija odustajanja.

### **3.5. Uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga**

Ovaj korak je od iznimnog značaja za uspješnost strategije marketinga, odnosno provedbu cjelovitog procesa strateškog marketinga. Optimalna strategija jest ona koja se može primijeniti na razini kompanije, odnosno ona koju kompanija ima sposobnost provesti. Uspjeh prije svega ovisi o vrsti strategije i sposobnosti kompanije, no važno je izdvojiti i neke druge čimbenike, a to su:<sup>17</sup>

- „Organizacijska struktura poduzeća – linija autoriteta, razine odgovornosti, način komuniciranja među zaposlenicima;
- Organizacijski sustavi poduzeća – računovodstveni sustav, sustav budžetiranja, informacijski sustav i sustav planiranja;
- Kultura poduzeća – vrijednosti, uvjerenja, norme, pravila i ostalo;
- Zaposlenici – umijeća, sposobnosti i vještine;

---

<sup>17</sup> XXX: „Uvođenje i primjena strategije marketinga“, <http://web.efzg.hr/dok/MAR/nrenko/16%20%20Uvodjenje%20i%20primjena%20strategije%20marketinga.pdf>, (10. rujna 2016.)

- Interni marketing poduzeća – djelotvornost ugradnje strategije marketinga u poduzeće. Da bi strategija funkcionirala u poduzeću, nužno je uravnotežiti tržišne uvjete koji postoje unutar i izvan poduzeća za svaki element marketinga: proizvod, cijenu, komunikaciju i distribuciju.“

Jasno je kako uspjeh ovoga procesa ovisi o nizu čimbenika koji imaju podjednak značaj, a međusobno su i uvjetovani. Vrednovanje spomenutoga odnosi se na strategiju i odgovarajući strateški marketinški plan. Vrednovanje plana zahtijeva promatranje niza kriterija, a najvažniji od njih su adekvatnost plana u odnosu na jačanje postojeće pozicije kompanije, mogućnost uspješne implementacije plana i prihvatljivost razina rizika.

Provedbi plana prethodi provjera kroz petofazni test koji obuhvaća sljedeća pitanja:<sup>18</sup>

- „Ciljevi - mjerljivost, fleksibilnost i motivacija;
- Dugoročni pogled - slika o budućnosti i dugoročne perspektive;
- Alociranje resursa - razumljivost i dostatnost resursa;
- Konkurentska prednost - osnova konkurentске prednosti, koje su prednosti važne, utjecaj konkurentskih prednosti na poslovanje;
- Jednostavnost - jasnoća i konciznost strategije.“

Nakon zadovoljenja prethodnih kriterija može se započeti s provedbom marketinškog plana. Provedba je kontinuirani proces koji pretvara marketinške strategije i planove u aktivnosti kojima se nastoje realizirati strateški ciljevi i ostvariti konkurentska prednost kompanije. Uspjeh implementacije ovisi o prethodnim čimbenicima i njihovoj integriranosti u ovaj proces.

Vrednovanje, odnosno kontrola, a naposljetku i revizija marketinga odnose se na proces mjerenja i vrednovanja ostvarenih rezultata s planiranim i očekivanim ciljevima te na poduzimanje korektivnih aktivnosti ukoliko se to smatra potrebnim. Zapravo je riječ o dobivanju povratne informacije o cjelokupnom procesu i njegovu uspjehu. Kontrola podrazumijeva konkretne korake, a misli se na identificiranje ciljeva, mjerenje uspjeha, vrednovanje uspjeha i poduzimanje korektivnih akcija.

Generalno postoje operativna i strateška kontrola. Operativna kontrola se odnosi na kratkoročno praćenje rezultata s obzirom na godišnji plani korekcije, a strateška kontrola podrazumijeva dugoročna provjeravanja i sukladnost strategije poduzeća s realnim prilikama i snagama.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ibidem.

## 4. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA U COCA-COLI HBC HRVATSKA

### 4.1. Temeljne informacije o Coca-Coli HBC Hrvatska

#### 4.1.1. Opći podaci o kompaniji

Coca-Cola HBC Hrvatska jedna je od vodećih kompanija na nacionalnom teritoriju, a to potvrđuju konkretni pokazatelji u svezi njezina poslovanja, kao i učinci koje putem poslovanja ova kompanija odražava na nacionalno gospodarstvo i šire. U okviru poglavlja primarno se istražuju konkretni podaci u svezi predmetne kompanije čime se dočaravaju njezine temeljne poslovne karakteristike, a koje imaju utjecaj na njezin strateški marketing, kao i ostale elemente poslovanja. Također se prikazuje organizacijska struktura kompanije, kao i socio-ekonomski učinci koje ona ima na teritoriju Republike Hrvatske, čime se potvrđuje njezina uloga i značaj u gospodarstvu i šire.

Coca-Cola Hellenic Bottling Company Hrvatska je punionica globalne kompanije The Coca-Cola Company i predstavlja jednu od najvećih kompanija u industriji bezalkoholnih napitaka na području Republike Hrvatske. U Tablici 4. su prikazani opći podaci koji to potvrđuju.

**Tablica 4. Opći podaci o kompaniji**

| COCA-COLA HBC HRVATSKA   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, prodaju i distribuciju bezalkoholnih pića;</li><li>• Društvo je upisano u registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod brojem 080026895</li><li>• OIB 00228269289;</li><li>• Temeljni kapital društva iznosi 233.429.400,00 kuna i plaćen je u cijelosti;</li><li>• Uprava: Maria Anargyrou Nikolić, direktorica;</li><li>• IBAN HR4124840081100143444;</li><li>• Raiffeisenbank Austria d.d.;</li><li>• Petrinjska 59, Zagreb, MB 3218848.</li></ul> |

Izvor: Izrada autora prema: Coca-Cola (2016.): „Podatci o tvrtki“, <http://www.cocahellenic.hr/Aboutus/Podaciotvrtki/>, (13. rujna 2016.)

<sup>19</sup> XXX:“Implementacija i kontrola marketing planova“, [http://web.fmk.edu.rs/files/blogs/2009-10/V/Strateski\\_marketing/XV\\_Implementacija\\_i\\_kontrola\\_marketing\\_planova.pdf](http://web.fmk.edu.rs/files/blogs/2009-10/V/Strateski_marketing/XV_Implementacija_i_kontrola_marketing_planova.pdf), (10. rujna 2016.)

Kompanija se bavi proizvodnjom, prodajom i distribucijom raznolikog spektra gaziranih pića koji uključuje četiri najprodavanija proizvoda na svijetu: Coca-Colu, Coca-Colu Zero, Fantu i Sprite. Osim toga, bavi se proizvodnjom negaziranih napitaka marke Cappy, Nestea, Powerade i vodam zaštićene robne marke Bistra.

#### 4.1.2. Vizija i strateški imperativi

Coca-Cola HBC Hrvatska u svojoj viziji naglašava da želi biti neosporivi predvodnik na tržištima na kojima djeluje, a njezina misija je osvježiti svoje potrošače, nagraditi dionike koji sudjeluju u procesu proizvodnje proizvoda te obogatiti zajednice u kojima posluje.

Poslovanje ove kompanije počiva na šest temeljnih vrijednosti koje predstavljaju uporišne točke na kojima se zasnivaju svi postupci i oblikuje poslovna svakodnevnica. Misli se na:<sup>20</sup>

- „Izvornost - poštenopostupanje i izvršavanje onog što je ispravno, a ne što je lako;
- Izvrsnost - s mnogo uloženog žara postići divljenje u kratkom roku;
- Učenje - pozorno slušanje i znatiželja, što potiče na stjecanje novih znanja;
- Briga za zaposlenike - vjeru zaposlenike, ulaganje u njihov razvoj i dodjeljivanje odgovarajućih ovlasti;
- Jedinstvo u nastupu - vjeru snagu zajedničkoga rada i davanja vlastita doprinosa;
- Osvajanje kupaca -kupci su u središtu poslovanja i fokusu svega što kompanija čini.“

Pored navedenih vrijednosti ove kompanije važno je izdvojiti četiri osnovna imperativa, a to su suradnja s kupcima, učinkoviti sustavi razvoja tržišnog poslovanja, izvrsnost tržišne izvedbe te održivost. Slijedom navedenoga, poslovni prioriteti koji se ovim imperativima podržavaju i nastoje realizirati na učinkovit i uspješan način su:<sup>21</sup>

- „proširiti kategorije napitaka kako bi se postiglo raznovrsnije poslovanje bezalkoholnim napitcima;
- osigurati pravednost marke kako bi se izgradile vrijednosti klijentima;
- stvoriti spoj profitabilnih pakiranja i iskoristiti nove kanale kako bi se proširile poslovne i razvojne granice;
- upravljati kapitalom radi rasta i vrijednosti;
- provoditi troškovnu učinkovitost kroz poslovanje;
- stvoriti izvanredne održive povrate.“

---

<sup>20</sup> Coca-Cola (2016.): „Naša misija i vrijednosti“, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Ourmissionandvalues/>, (12. rujna 2016.)

<sup>21</sup> Ibidem.

Važno je istaknuti kako je ovo jedina nacionalna kompanija koja u Hrvatskoj proizvodi i distribuira proizvode ove tržišne marke što predstavlja monopol s tog aspekta i značajnu konkurentsku prednost s obzirom na druge kompanije iz ove djelatnosti.

#### 4.1.3. Organizacija kompanije

Sustav Coca-Cola Hrvatska čine Coca-Cola HBC Hrvatska i Coca-Cola Adria koja je odgovorna za marketing, upravljanje markom, strategiju pakiranja, nagradne igre za potrošače, oglašavanje, odnose s javnošću i istraživanje tržišta.

Svoje poslovanje Coca-Cola HBC Hrvatska provodi u skladu sa svojom matičnom kompanijom, Skupinom Coca-Cola Hellenic. Njezinu poslovnu politiku i načela društveno odgovornoga poslovanja provodi postavljeni upravljački tim. Svaki član tima je ocjenjen temeljen učinka u svojem radu te između ostaloga i u području društveno odgovornog poslovanja.

U organizacijskoj strukturi izdvaja se Nadzorni odbor tvrtke kao tijelo zaduženo za nadzor nad poslovanjem te Radničko vijeće kao savjetodavno tijelo zaduženo za mjesečnu komunikaciju između upravljačkoga tima i predstavnika sindikata te svih zaposlenika.

Od odjela izravno uključenih u upravljanje aspektima društveno odgovornoga poslovanja treba izdvojiti Odjel za komunikacije i odnose s javnošću, koji je zadužen i za pitanja povezana s odgovornim poslovanjem u tvrtki, ali i za ostvarivanje kontakata s dionicima.

Korporativna odgovornost i održivost sastavni su dio egzistencije i poslovanja ove kompanije. To su ključni dijelovi poslovnih planova i načina valorizacije angažmana zaposlenika. Kultura održivosti tek je dio korporativne društvene odgovornosti, a poseban fokus usmjeren je i na izgradnju kulture te sposobnosti u kojima je korporativna društvena odgovornost jednostavno dio općeg poslovanja.

#### 4.1.4. Socioekonomski učinci kompanije

Povodom 45. obljetnice početka rada Coca-Cola u Republici Hrvatskoj provedena je „Studija o socioekonomskom utjecaju Coca-Cola u Republici Hrvatskoj u 2012. godini“. Prema podacima o socioekonomskim učincima predmetne kompanije u Republici Hrvatskoj uočen je njezin izniman doprinos. Studiju su izradili stručnjaci međunarodne savjetničke tvrtke Steward Redqueen pod vodstvom uglednog profesora Ethana B. Kapsteina sa Sveučilišta u Georgetownu kako bi se izmjerio ukupan izravni i neizravni utjecaj koji Coca-Cola ima

Republici Hrvatskoj.<sup>22</sup> Studija se temelji na analizi ulaza i izlaza te obuhvaća međudjelovanje različitih gospodarskih sektora. Spomenuto istraživanje provedeno je s ciljem stvaranja jasne predodžbe o doprinosu kompanije nacionalnom gospodarstvu i šire. Slijedom navedenoga, 2012. godine Coca-Cola Hrvatska polučila je slijedeće rezultate:<sup>23</sup>

- „Doprinos od 0,7 % hrvatskog BDP-a, što je 5,2 % doprinosa industriji hrane i pića u BDP-u;
- 2 % ukupnih poreznih prihoda proračuna Republike Hrvatske, pri čemu je izravan Coca-Colin doprinos iznosio 125 milijuna kuna;
- 0,5 % ukupnog broja radnih mjesta u Hrvatskoj.“

Osim toga, treba spomenuti da od svake kune potrošene na proizvode ove kompanije 90 lipa ostaje u hrvatskom gospodarstvu, a na svaku kunu izravnog doprinosa kompanija osigurava još 9 kuna neizravnog doprinosa BDP-u. Kompanija najveću vrijednost pridonosi trgovinskom i proizvodnom sektoru te sektoru poslovnih usluga. Doprinos trgovinskom sektoru iznosi 813 milijardi kuna što čini 38 % ukupnog doprinosa. Svako radno mjesto osigurava još 12 radnih mjesta u širem gospodarstvu.

Posljedično, može se zaključiti kako je Coca-Cola HBC Hrvatska postavila visoke kriterije odgovornog poslovanja i izvješćivanja, te je svojim financijskim doprinosom, kao i postignućima iz ostalih područja djelovanja postala dijelom lokalne zajednice.

## **4.2. Strateški marketing Coca-Cole HBC Hrvatska**

U ovome dijelu poglavlja analizira se strateški marketing odabrane kompanije sukladno teorijskoj klasifikaciji faza tog procesa. Konkretno se misli na marketinško planiranje, segmentiranje, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje, odabir marketinške strategije te njezino vrednovanje (kontrola).

### **4.2.1. Strateška analiza**

Kao što je i spomenuto u prethodnim poglavljima, u okviru strateškog marketinga posebno je važno provođenje kvalitetne analize koja uključuje nekoliko elemenata, odnosno analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzeća. Riječ je o polaznom koraku koji izravno utječe na

---

<sup>22</sup> Op. cit. pod 16.

<sup>23</sup> Coca-Cola (2013.): „Predstavljena sveobuhvatna Studija o socioekonomskome utjecaju Coca-Cole u Republici Hrvatskoj u 2012. godini“; <http://www.coca-colahellenic.hr/NewsandMedia/2013-09-27/>, (12. rujna 2016).

uspješnost svih koraka procesa koji slijede. Pri tome posebno mjesto i doprinos ima izrada SWOT analize, a njezin pregled na primjeru Coca-Cole HBC Hrvatska slijedi u nastavku (Tablica 5.).

**Tablica 5. SWOT analiza Coca-Cole HBC Hrvatska**

| <b>SNAGE (STRENGTHS)</b>   | <b>SLABOSTI (WEAKNESSES)</b>   |
|--|--|
| Coca – Cola napitak je originalna ideja;<br>Najveći tržišni udio;<br>Visoko poznat <i>brand</i> , jak marketing;<br>Društvena odgovornost i uključivanje u probleme lokalnih zajednica;<br>Dobro razvijeni distribucijski kanali;<br>U Hrvatskoj predvodnik o održivom i društvenom izvješćivanju. | Fokus na gazirana pića;<br>Zanemarivanje ostalih proizvoda kompanije,,<br>Coca – Cola HBC “ i njihovog oglašavanja;<br>Negativni publicitet na globalnoj razini. |
| <b>PRILIKE (OPPORTUNITIES)</b>   | <b>PRIJETNJE (THREATS)</b>   |
| Dodatno ulaganje u oglašavanje manje poznatih marki;<br>Nova partnerstva;<br>Povećana potražnja za flaširanom vodom;<br>Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima.   | Suparništvo s Pepsi Co.;<br>Promjena svijesti potrošača o zdravom načinu života;<br>Prijetnja od supstitucijskih proizvoda.                                      |

*Izvor: Izrada autora.*

#### 4.2.1.1. Analiza vanjskih čimbenika

Analiza vanjskih čimbenika obuhvaća prilike i prijetnje iz okruženja kompanije, koje ona treba pratiti i pravovremeno reagirati na njih ukoliko želi opstanak i razvoj. S obzirom na to da je njihovo izvoriste van kompanije, na takve situacije je teško utjecati.

Coca-Cola HBC Hrvatska, osim široko poznatih gaziranih napitaka kao što su Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta i Sprite, ima i prodajni asortiman koji uključuje voćne sokove Cappy, prirodnu mineralnu vodu Bistru, čajeve Nestea te sportske i energetske napitke Powerade i Burn. Kompanija bi trebala uložiti dodatne napore pri oglašavanju tih proizvoda te pokušati povećati frekvenciju korištenja ili njihov tržišni udio.

Coca-Cola HBC Hrvatska je strateški partner trgovačkog lanca Konzum i jedan od njegovih najvažnijih dobavljača. Coca-Cola u prodaji bezalkoholnih pića u Konzumu ima ukupno 20% udjela, a unutar potkategorije gaziranih pića predvodnik je s udjelom od 55 %. Njezin je cilj biti poželjnim partnerom restorana, supermarketa, lanaca diskonta, ali i malih neovisnih

trgovina, a s tim ciljem osnovan je i tzv. Coca-Cola klub sa svrhom očuvanja partnerskih odnosa i uspostavljanja dugotrajne suradnje.

Kao ostala važna partnerstva treba istaknuti suradnju s Međunarodnom komisijom za zaštitu Dunava, kao i partnerstvo s najvećom globalnom poslovnom koalicijom za borbu protiv klimatskih promjena UN *Global Compact's Caring for Climate*. Kompanija pridaje veliku pažnju održivosti te nastoji smanjiti utjecaj svog poslovanja na okoliš, uštedjeti što je više moguće energije, spriječiti klimatske promjene, stoga kroz suradnju s partnerima želi zaštititi lokalna vodoopskrbna područja i potaknuti aktivan način života, a jedan od dokaza njezinih nastojanja je i višegodišnja suradnjom s Paraolimpijskim odborom.

Porast svijesti potrošača o vlastitom zdravlju povećao je potražnju za flaširanom vodom, stoga bi kompanija trebala iskoristiti tu priliku te dodatno poraditi na oglašavačkim kampanjama svog brenda Bistre.

Kompanija je među prvima u Republici Hrvatskoj dobila certifikat izvrsnosti u upravljanju ljudskim potencijalima pod nazivom Poslodavac partner koji dodjeljuju internetski portal Moj posao i grupa Selectio (privatna agencija za zapošljavanje – lovac na talente). Certifikat se dodjeljuje za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima kompanija koje zadovolje unaprijed postavljene zahtjeve, a na temelju bodovanja kvalitete sljedećih područja i procesa: strategije, kriterija odabira novih zaposlenika, rada, motivacije i nagrađivanja, usavršavanja i razvoja te odnosa prema zaposlenicima. Ovim certifikatom Coca-Cola HBC Hrvatska dokazala je odgovoran i pažljiv odnos prema svojim zaposlenicima, ali i dobro razvijen interni marketing.

Pri analizi prijetnji ove kompanije važno je prepoznati da se ona na globalnoj razini suočava s jakom konkurencijom suparničkog brenda Pepsi Co. Ovo rivalstvo traje već dugi niz godina te obje kompanije ulažu intenzivne napore u svoje marketinške strategije kako bi zadržale svoje mjesto na samom vrhu. Međusobno takmičenje prisutno je i u Republici Hrvatskoj. Kao ozbiljnu prijetnju u obzir treba uzeti mogućnost prelaska kupaca na supstitucijske proizvode, a u Republici Hrvatskoj Coca-Colini supstituti veoma sličnih karakteristika su Sky Cola te Cockta.

S obzirom na rastući trend zagovornika zdravog života, potražnja za gaziranim sokovima može se lako smanjiti što može ugroziti uspješnost kompanije.



#### 4.2.1.2. Analiza unutarnjih čimbenika

Pri analizi unutarnjih čimbenika razmatraju se snage i slabosti, to su okolnosti koje se nalaze unutar kompanije stoga na njih postoji veća mogućnost utjecanja. U okviru toga, na konkretnom primjeru misli se na postojanje jedinstvenog recepta za jedan od glavnih proizvoda, izgrađenu tržišnu marku i globalnu prepoznatljivost. Osim toga, posebno je važno izgrađeno povjerenje i naklonost potrošača, kontinuirani rast njihova broja i slično.

Coca-Cola od samih začetaka do danas ulaže jake marketinške napore i visoka financijska sredstva u unapređenje odnosa i suradnje s kupcima, razvoj promocijskih aktivnosti i distribucijske mreže, unapređenje proizvoda i ostale segmente poslovanja. U današnjici su posebno značajni naponi ove kompanije koji su usmjereni ka društveno odgovornom poslovanju, odnosno suradnji sa svim dionicima na nacionalnom teritoriju predstavnicima državne vlasti, nevladinim organizacijama, partnerima, dobavljačima i lokalnim zajednicama).

2003. godine Coca-Cola HBC Hrvatska bila je predvodnik u društvenome izvješćivanju i izvješćivanju o održivosti u Republici Hrvatskoj. Politika kompanije je zadržati predanost izvješćivanju o obvezama i postignućima u području održivosti, ali i stalno pratiti najbolju praksu u tome području i primjerom uvoditi nove međunarodne prakse u Republici Hrvatskoj. S druge strane, ova se kompanija suočava i s konkretnim slabostima. Pri tome se misli na izniman fokus na gazirana pića s gledišta portfelja, čemu je uslijedilo zanemarivanje negaziranih napitaka i njihovog oglašavanja. U ovu kategoriju ubraja se i percepcija Coca-Cole kao nezdravog pića punog šećera, na što je kompanija odgovorila kreiranjem Coca-Cole Zero, odnosno verzijom uobičajene Coca-Cole s manjim udjelom šećera prilagođene onima koji paze na prehranu.

U nekim dijelovima svijeta The Coca-Cola Company trpi negativni publicitet, kao što je slučaj u indijskoj tvornici u gradu Mehdiganju gdje je kompanija optužena zbog zagađivanja i oduzimanja pitke vode lokalnom stanovništvu.

#### 4.2.1.3. Benchmarking

Pepsi-Colu je stvorio Caleb Bradham trinaest godina nakon što je izumljena Coca-Colina receptura. U to je vrijeme The Coca-Cola Company bila poprilično uspješna te prodavala već oko milijun litara napitka godišnje. Razvijena je kulturna Coca-Colina boca te se radilo na

širenju tvrtke na europsko tržište. U međuvremenu, Pepsi Co. je bankrotirao zbog Prvog svjetskog rata, no usprkos tome odlučuje povećati svoje marketinške napore te počinje prodavati svoj napitak u limenkama. Pedesetih godina dvadesetog stoljeća The Coca-Cola Company stavlja svoj fokus na televizijsko oglašavanje, ali Pepsi Co. je neumorno prati, ne zaostajući za njom. Tijekom sve većeg rasta popularnosti dijetnih napitaka, stvara se novi segment potrošača koji je zapravo i stvorio temelje za nadmetanje ovih dviju tvrtki. Pepsi Co. spaja se s tvrtkom Frito Lay koja se bavi proizvodnjom grickalica, dok se The Coca-Cola Company specijalizirala isključivo za proizvodnju napitaka. Ova globalna kompanija zauzima veći tržišni udio, ali Pepsi Co. ima širi proizvodni asortiman, odnosno opseg poslovanja stoga ima i više prihode. Tvrtke se prvenstveno natječu oko kupaca koji biraju između Coca-Cole i Pepsi Cole.

„Od početka osnivanja pa do danas, The Coca-Cola Company i Pepsi Co. su provodili brojne promjene i preinake na izgledu svojih logotipa. Objeručke su prigrlili i popularnost digitalnih medija te iskoristili sve marketinške prednosti koje društvene mreže danas pružaju kompanijama.“<sup>24</sup>

The Coca-Cola Company je na tržište osamdesetih godina prošlog stoljeća plasirala potpuno novi proizvod Coca-Cole, nazvan New Coke. Neki smatraju kako je kompanija namjerno promijenila postojeći proizvod kako bi potrošače uvjerila koliko im je njihov proizvod prirastao srcu budući da su teatralno najavili vraćanje Coca-Cole Classic.

Kada je na tržište plasirana New Coke, Pepsi Co. je svim svojim zaposlenicima dao slobodan dan, te preko medija pobjedonosno objavio kako je ovo povijesni trenutak za Pepsi budući da su uspjeli pobijediti najvećeg konkurenta u borbi za prevlast na tržištu bezalkoholnih pića.

Obje kompanije poznate su po nizu međusobnih zanimljivih i kreativnih provokacija. Pepsi je za Noć vještica 2013. godine plasirao kampanju gdje je limenka njihovog pića ogrnuta crvenim plaštem te zapravo glumi limenku Coca-Cole, uz poruku „*We wish you a scary Halloween!*“ Nedugo nakon toga, na humorističnoj web aplikaciji 9gag stigao je odgovor, ista slika međutim uz natpis koji kaže „*Everybody wants to be a hero!*“. Ne postoji službena obavijest kako je odgovor na kampanju došao službeno od Coca Cole, no poanta je kako je u vrlo kratkom vremenu postignut „viralni efekt i odgovor koji je izazvao bujicu emocija.“<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Poslovni dnevnik (2013.): „Coca-Cola i Pepsi: Priča o vječnom ratu dvaju proizvođača“, <http://www.poslovni.hr/after5/coca-cola-vs-pepsi-pricu-o-vjecnom-ratu-dvaju-proizvoaca-226376>, (8. rujna 2016.)

<sup>25</sup>EFOS: „Nabavno i prodajno poslovanje: Coca-Cola i Pepsi – romantična priča koja nikada neće prestati“, <http://www.efos.unios.hr/nabavno-i-prodajno-poslovanje/coca-cola-vs-pepsi-romanticna-prica-koja-nikada-neece-prestati/>, (8. rujna 2016.)

### **4.3. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje**

#### 4.3.1. Segmentacija tržišta

Segmentacija znači podjelu tržišta na manje segmente s ciljem što optimalnijeg zadovoljenja potreba svakog potrošača, a pri tome se kao varijable najčešće koriste geografska, demografska, psihografska te bihevioralna.

##### 4.3.1.1. Geografska segmentacija

Geografska segmentacija znači podjelu tržišta prema gustoći naseljenosti ili tipu klime, to jest podjelu tržišta na geografske jedinice.

Coca-Cola HBC Hrvatska svojim aktivnostima i djelovanjem pokriva čitav teritorij Republike Hrvatske koji je u svojim preferencijama za Coca-Cola napitkom homogen. Ljeti se na razini cijele države očekuje viša razina prodaje nego zimi, jer i sama tvrtka sugerira da se Coca-Cola pije rashlađena i poslužena u originalnoj Coca-Colinoj čaši imena Georgia Green s četiri kocke leda i kriškom limuna.

##### 4.3.1.2. Demografska segmentacija

Demografska segmentacija obuhvaća podjelu tržišta prema spolu, dobi, prihodima, veličini kućanstva, obrazovanju.

Coca-Cola piće je univerzalno, namijenjeno i muškarcima i ženama. Najveći potrošači Coca-Cole što se dobi tiče su mladi ljudi te ljudi srednjih godina. Coca-Colina web stranica kreirana je tako da privlači mlađu populaciju i poziva na interakciju, a u nagradnim igrama često se zahtijeva korištenje moderne tehnologije, odnosno smartphonea.

Televizijske reklame često prikazuju različite generacije zajedno za stolom, gdje se cilja na to da je Coca-Cola namijenjena i ljudima srednjih godina, kao i osobama starije životne dobi. Cijena pića formirana je tako da napitak bude dostupan svima, a varira uz različita odstupanja ovisno o prodajnome lancu, lokaciji trgovine ili sezonskome razdoblju.

S obzirom na veličinu kućanstva postoje i različita prilagođena pakiranja Coca-Cole, ona u staklenoj boci od 0.25 litre, limenke (dostupne samo u kafićima i restoranima) od 0.25 i 0.33

litre, PET boce od 0.5, 1 i 2 litre, dvostruka pakiranja od 2 x 2 litre i 2 x 2.5 litara, te kontejner od 18 litara. Povratkom plastične ambalaže dobiva se povratna naknada u iznosu od 50 lipa.<sup>26</sup>

#### 4.3.1.3. Psihografska segmentacija

U ovome slučaju tržište se dijeli prema životnom stilu ili osobnosti njihovih pripadnika. Coca-Cola HBC Hrvatska cilja na ljude kojima je važno da se u svakom trenutku mogu osvježiti napitkom koji ne sadrži umjetna bojila i konzervanse. Pošto se svijest ljudi o zdravlju promijenila važno je da piće sadrži informacije o svojim nutritivnim vrijednostima te upute o odlaganju ambalaže nakon konzumacije.

Coca-Cola u svojim televizijskim oglasima najčešće prikazuje obiteljske trenutke za stolom te apelira na ljubav i važnost zajedništva pozivajući na radost, pa se iz toga može zaključiti da oni koji konzumiraju ovaj napitak cijene obitelj kao važnu kategoriju. Trenutno se na hrvatskoj televiziji prikazuje Coca-Colina reklama pod nazivom „*Bratska ljubav*“ (engl. *Brotherly love*) koja pokazuje odnos između braće, gdje stariji brat pomaže mlađemu te potom zajedno dijele jedinstven trenutak pijući Coca-Colu. Ponovno se u reklamama apelira na ljubav, ali i to da je Coca-Cola prisutna u svim bitnim životnim trenucima.

#### 4.3.1.4. Bihevioralna segmentacija

Načini bihevioralne segmentacije važni za Coca-Colu HBC Hrvatska su segmentacija prema prilikama, kao i segmentacija prema statusu privrženosti.

Segmentacija prema prilikama znači podjelu tržišta prema prilikama u kojima kupci najčešće dobivaju ideju za kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Vrijeme blagdana, Božića i Nove godine Coca-Cola HBC Hrvatska koristi kao trenutke u kojima najviše ulaže u svoje marketinške napore, na televiziji se često prikazuju čuvene Coca-Coline reklame s Djedom Božićnjakom te su česte akcije Coca-Colinih obiteljskih pakiranja na akciji. Ljudi nakon prvog viđenja Coca-Coline božićne reklame „ službeno “ proglašavaju početak blagdanskog raspoloženja.

Segmentacija prema statusu privrženosti obuhvaća podjelu tržišta na lojalne, donekle lojalne i nelojalne kupce. Unatoč postojanju supstitucijskih proizvoda dostupnih na hrvatskom tržištu, potrošači su lojalni Coca-Cola proizvodu. Omjer cijene i dobivene kvalitete, ali i dobro

---

<sup>26</sup> Ibidem.

osmišljen marketing koji se na globalnoj razini provodio od samih početaka osigurali su ovom napitku visoku odanost potrošača.

Slijedom navedenoga, jasno je kako ova kompanija cilja na potrošače koji žele osvježavajući i zdrav napitak bez obzira na dob ili spol.

#### 4.3.2. Odabir ciljnog tržišta

Globalna korporacija The Coca-Cola Company je u svojim je počecima primjenjivala masovni odnosno nediferencirani marketing, što znači da je masovno proizvodila, distribuirala i promovirala tada svoj jedini proizvod, bez prilagodbe tržišnim segmentima.

Danas Coca-Cola HBC Hrvatska proizvodi različit asortiman napitaka prilagođen različitim tržišnim segmentima; potrošačima koji su ljubitelji gaziranih visokokvalitetnih napitaka, onima koji traže prirodne negazirane voćne sokove i onima koji žele utažiti žeđ prirodnom izvorskom vodom. Njezin asortiman gaziranih pića dobivenih postupkom karbonizacije obuhvaća:<sup>27</sup>

- Coca-Colu, najprodavanije i najpopularnije gazirano bezalkoholno piće u povijesti i današnjici;
- Coca-Colu Zero, s manjim udjelom šećera, a namijenjena je onima koji vode brigu o zdravom načinu života i paze na prehranu;
- Fantu - namijenjenu mladima i svima onima koji se tako osjećaju;
- Sprite - svojim osebnim stilom i dinamikom namijenjen je onima koji znaju što žele;
- Schweppes - namijenjen je odraslima sa stilom koji vole društvena zbivanja, vole biti zapaženi i znaju uživati u životu;
- Burn - namijenjen mladima željnim zabave te im pruža energiju da izdrže cjelonoćne tulumbe.

Asortiman negaziranih pića namijenjen je onima koji vode brigu o unosu vitamina i nutritivnim vrijednostima nužnim za održavanje hidratacije organizma, a obuhvaća sljedeće proizvode:<sup>28</sup>

- Cappy - voćne sokove prirodnog okusa i visoke kvalitete proizvedene od svježeg voća;
- Nestea - osvježavajući čaj koji ispunjava jednostavnim zadovoljstvom života;

---

<sup>27</sup> Coca-Cola(2016.): „Proizvodi i robne marke“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Productsandbrands/>, (12. rujna 2016.)

<sup>28</sup> Ibidem.

- Powerade - izotonično sportsko piće prikladno za profesionalne sportaše, rekreativce i ostale.

Kao što je i spomenuto, u asortiman također spada i voda Bistra iz prirodnih izvora koja sadrži nisku razinu mineralnih sastojaka, namijenjenu onima koji tragaju za sigurnim i privlačnim načinima osvježanja i hidratacije potrebnih za zdrav i dobro uravnotežen život.

Coca-Cola HBC Hrvatska tržišni je lider te zauzima najveći udio na tržištu bezalkoholnih pića. Sa svojim asortimanom proizvoda kompanija cilja na različite tržišne segmente prilagođavajući svoje proizvode kako bi najoptimalnije ispunili potrebe potrošača. Coca-Cola univerzalan napitak, prilagođen svima, posebice obiteljima. Napitak je trenutno u fazi zrelosti, ali unatoč njegovoj visokoj prihvaćenosti, prijeti mu mogućnost od prelaska u fazu opadanja zbog visokog udjela šećera koji sadržava. Kompanija se tome nastoji oduprijeti promjenom svog asortimana, odnosno uvođenjem verzije koja sadržava manju razinu šećera.

#### 4.3.3. Pozicioniranje ponude

Pozicioniranje obuhvaća oblikovanje imidža tvrtke i njezinih proizvoda i usluga na način da oni zauzmu posebno mjesto u svijesti svakog potrošača ciljnog tržišta. Sa svrhom uspješnog pozicioniranja svog proizvoda na tržištu, kompanija u svom poslovanju primjenjuje strategije diferencijacije i troškovnog vodstva.

Strategijom diferencijacije se stvaraju dodatne vrijednosti za kupce koje se temelje na karakteristikama i kvaliteti samog proizvoda, imidžu tvrtke, prepoznatljivosti brenda, načinu na koje se vrši oglašavanje i interakciji s potrošačima.

Primjenom ove strategije ostvaruje se konkurentska prednost koja je danas od iznimno velike važnosti te garantira superioran položaj na tržištu u odnosu na ostale sudionike sve dok potrošači u proizvodima uviđaju posebne i jedinstvene koristi za koje duboko vjeruju da ih neće naći kod drugih marki. Coca-Cola se od svojih početaka diferencirala svojom jedinstvenom recepturom, prepoznatljivom staklenom bocom čiji se dizajn tijekom godina mijenjao i unikatnim logom s uočljivom kombinacijom crvene i bijele boje, što je sve doprinijelo isticanju i lakšoj prepoznatljivosti marke.

Osim okusom i izgledom ambalaže svog najprodavanijeg proizvoda, kompanija se izdvojila na tržištu i svojim inovativnim načinima oglašavanja. Bila je prva koja je istaknula oglas za svoj proizvod na jednom sredstvu javnog prijevoza i to na zagrebačkom tramvaju u vrijeme održavanja Univerzijade 1987. godine dok je nagradna igra provedena 2003. godine pod imenom „Imaš kod?“ bila prva igra te vrste koja je u Republici Hrvatskoj uspješno iskoristila

novi medij - SMS poruke. U idućoj nagradnoj igri „Na meti GPS-a“ prvi je puta u marketingu na ovom prostoru iskorištena satelitska GPS tehnologija.<sup>29</sup>

Treba istaknuti inovacije po pitanju diferencijacije marketinga i za ostale proizvode: Cappyjeva staklenka kreirana u Republici Hrvatskoj 2002. godine proglašena je najboljom ambalažom u svijetu u svojoj kategoriji, a „2015. godine predstavljena je Bistrina plastična bočica koja se u cijelosti može oporabiti budući da je izrađena je po jedinstvenoj tehnologiji PlantBottle TM od materijala koji je do trideset posto biljnog podrijetla, a pridonosi smanjenom ispuštanju ugljičnog dioksida.“<sup>30</sup>

Uz strategiju diferencijacije, Coca-Cola uspješno primjenjuje i strategiju učinkovitog upravljanja troškovima koja se temelji na:<sup>31</sup>

- „Sustavu SAP Wave 2 koji omogućuje standardizaciju ključnih poslovnih postupaka i sustava te u operativnome smislu povećava učinkovitost u čitavoj Skupini Coca-Cole Hellenic. Trenutačno sustav SAP Wave 2 primjenjuje 21 podružnica, koje donose gotovo  $\frac{3}{4}$  prihoda;
- Novoj zajedničkoj službi BSO (engl. *Business Services Organisation*) – osiguranje standardizacije, centralizacije, usklađivanja i pojednostavnjivanja nekih od postupaka iz područja financija i upravljanja ljudskim potencijalima, čime se povećava produktivnost i smanjuju troškovi transakcijskih usluga. Nova je služba u studenome 2011. godine uvedena u Češkoj, Slovačkoj, Bugarskoj i Poljskoj te na Cipru, a postupno će se uvoditi i u druge podružnice;
- Optimizaciji proizvodne i distribucijske infrastrukture;
- Unapređenju čitavog sustava;
- Razvoju sustava bilježenja pojedinačnih troškova postizanje izvrsnosti u području logistike;
- Slobodnom novčanom tijeku kao potpori dugoročnomu razvoju.“

Ulažući značajna sredstva u provođenje strategije diferencijacije, a istovremeno vodeći brigu o učinkovitom upravljanju troškovima, ova kompanija je uspješno koristeći slogane poput: „Pauza koja osvježava“, „Znak dobrog ukusa“, „To je ono pravo“, „Jedinstven osjećaj“ i „Uvijek Coca-Cola“ uspjela postići pozicioniranje svoje marke duboko u svijesti potrošača. Jednostavni i kratki slogani mijenjali su se tijekom vremena, ali su uvijek sadržavali bitne postavke za koje je kompanija htjela da ih potrošači percipiraju i prihvate kao jedinstvene za

---

<sup>29</sup>Ibidem.

<sup>30</sup>Coca-Cola (2016.): „Strateški okvir“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/ourstrategicframework/> (12. rujna 2016.)

<sup>31</sup>Ibidem.

njihov proizvod. Na taj je način postigla imidž prepoznatljiv u više od dvije stotine zemalja, a lojalnost kupaca je potvrda uspješnog pozicioniranja marke kao nužnog sastojka svakog dobrog druženja s obitelji ili prijateljima.

Kompanija se također trudi biti dijelom lokalne zajednice kroz svoje mnogobrojne suradnje i partnerstave aktivnim djelovanjem na području održivosti, što ju također izdvaja od ostalih konkurenata. Zbog svog odnosa prema zaposlenicima, pozicionirala se i kao veoma poželjan poslodavac koji uvažava potrebe i mišljenja djelatnika te stoga posjeduje i certifikat „Poslodavac partner“.

## 5.SPECIFIČNI PRISTUPI STRATEGIJI

Osobine koje je kompanija istaknula kao svoje temeljne vrijednosti, osim na ispunjenje vizije i misije, uvelike utječu i na strateški okvir unutar kojeg želi uspjeti. Strateški okvir obuhvaća:<sup>32</sup>

- „Povjerenje zajednice - održivi razvoj poslovanja usko je povezan s održivim razvojem zajednica u kojima se posluje;
- Važnost tržišne ponude - osiguranje vodećeg mjesta na tržištu, predviđanje zahtjeva potrošača i spremno odgovaranje na njih;
- Odgovor na potrebe kupaca - prodajni se uvjeti i kanali na tržištu pića iznimno brzo mijenjaju, a sve je više tržišta koja teže organiziranim modelima, prodaji na veliko i diskontnoj prodaji. Zbog toga su potrebe kupaca postale jedna od temeljnih vrijednosti poslovanja;
- Troškovno vodstvo - učinkovito je upravljanje troškovima u skupini Coca-Coli Hellenic neizostavan dio dugoročne strategije tržišnoga vodstva i održivoga razvoja.“

Poštujući temeljne vrijednosti ugrađene u viziju i misiju, a djelujući unutar zadanog strateškog okvira, kompanija je uspjela postati optimalno ustrojena gospodarska organizacija koja ne poznaje tehnološka ograničenja i koja s najvećom mogućom učinkovitošću iskorištava sinergijske učinke i prepoznaje izgleda za budući razvoj, istodobno neprestano unapređujući kvalitetu usluge i odnos prema kupcima.

Specifični pristupi strategiji obuhvaćaju sustav upravljanja kvalitetom, politike održivosti, odnose s dionicima te međunarodno vodstvo.

---

<sup>32</sup>Coca-Cola (2016.): „Strateški okvir“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/ourstrategicframework/>,( 12. rujna 2016.)



## 5.1. Sustav upravljanja kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća cjelokupan proces proizvodnje, distribucije i prodaje te je osmišljen i izgrađen u skladu s najvišim standardima u prehrambenoj industriji. Uz to što su sukladni zakonskim zahtjevima, svi se navedeni procesi provode u skladu sa zahtjevima kompanije The Coca-Cola Company (sustavom kvalitete tvrtke The Coca-Cola Company) od koje je dobiveno dopuštenje za proizvodnju i distribuciju njihovih zaštićenih marki. U proizvodnji, skladištenju i distribuciji proizvoda primjenjuju se međunarodni standardi i norme i to:<sup>33</sup>

- „Sustav osiguranja kvalitete i sigurnosti hrane u skladu s međunarodnim normama ISO 9001:2008 i ISO 22000:2007;
- sustav očuvanja okoliša u skladu sa zahtjevima norme ISO 14000:2004;
- te sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu prema zahtjevima norme OHSAS 18001:2007.“

Tijekom 2009. i 2010. godine uspješno je uveden još jedan, koji uz kombinaciju navedenih, čini efikasan sustav upravljanja kvalitetom. Konkretno je riječ o sustavu osiguranja sigurnosti hrane PAS 220, koji je dopuna već postojećega sustava ISO 22000:2007 te o međunarodnoj normi o upravljanju sigurnosti hrane FSCC 22000.<sup>34</sup>

U cjeloviti korporacijski sustav upravljanja integrirani su i vanjski standardi za upravljanje, mjerenje i izvještavanje. Misli se na:<sup>35</sup>

- Protokol stakleničkih plinova - središnji ured Grupe za Protokol stakleničkih plinova;
- LBG model - mjerenje ulaganja u zajednicu izvještavanje o navedenome poznatom pristupu Londonske grupe za *benchmarking*;
- Globalnu inicijativu za izvještavanje - prijava napretka u godišnjem Izvješću o održivosti sukladno vodećem okviru za izvještavanje o održivosti;
- UNESDA obveze - primjena kodeksa Saveza europskih udruženja proizvođača bezalkoholnih napitaka kojim su se obvezali na podršku Platformi Europske unije za reguliranje prehrane, tjelesnu aktivnost i zdravlje. Kodeks obuhvaća napitke koji se

---

<sup>33</sup>Ibidem.

<sup>34</sup>Ibidem.

<sup>35</sup>Coca-Cola (2016.): „Sustavi i standardi“;

<http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Ourapproach/Systemsandstandards/>, (13. rujna 2016.)

nude, način na koji se plasiraju na tržište, informacije o nutritivnim vrijednostima i promicanje zdravih stilova života.

## 5.2. Politike održivosti

U sve punionice uveden je sustav upravljanja okolišem ISO 14001 i eKO system tvrtke The Coca-Cola Company, čime se osigurava učinkovito upravljanje okolišem i predanost održivom razvoju. U izvješćima o poslovanju za 2009. i 2010. godinu zabilježeno je značajno poboljšanje u ključnim pokazateljima potrošnje vode i energije, proizvodnje otpada i udjelu u uporabi proizvedenoga otpada.

Coca-Cola HBC Hrvatska u svojim proizvodnim procesima koristi velike količine vode, ali kontinuirano nastoji smanjiti vodene resurse potrebne za proizvodnju, bez štete po pitanju kvalitete proizvoda. Nakon uvođenja oporabne vode u sustav proizvodnje u 2009. godini uštedeno je oko trideset dvije tisuće kubika vode, a u idućoj godini oko trideset pet tisuća.<sup>36</sup>

Nakon uvođenja programa štednje energije, njezina se potrošnja smanjila te je izgrađen sustav za ponovno iskorištavanje zraka pod visokim pritiskom u procesu oblikovanja plastičnih boca. Tvrtka neprestano ulaže u razvoj novih rashladnih tehnologija te su sada u uporabi hladnjaci koji su 50% učinkovitiji od prethodnih modela. Kompanija nastoji smanjiti količinu ambalaže ili koristiti recikliranu ambalažu kako bi pozitivno doprinijela očuvanju okoliša te je skladno tome smanjena količina proizvedenog otpada. Prema tome, njezin osnovni cilj je etično, odgovorno i održivo poslovanje. Sukladno svom održivom poslovanju Coca-Cola HBC Hrvatska među prvima je imala ekopročišćivač.

## 5.3. Odnosi s dionicima

Kodeks poslovnog ponašanja središnji je dokument kojim su određeni standardi poslovnog ponašanja koji se očekuju i zahtijevaju od svih zaposlenika. Jedan od primjera je iznimna zabrana mita i korupcije. Osim toga, uvedena je i anonimna telefonska linija te adresa elektroničke pošte koje su na raspolaganju zaposlenicima za sva pitanja.<sup>37</sup>

Jasno definirane politike ponašanja su:<sup>38</sup>

- „Kodeks poslovnog ponašanja;

---

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Coca-Cola (2016.): „Politike održivosti“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Ourapproach/Sustainabilitypolicy/>, (13. rujna 2016.)

<sup>38</sup> Ibidem.

- Protukorupcijska politika i priručnik o sukladnosti s propisima;
- Politika jednakosti;
- Politika zaštite okoliša;
- Politika kvalitete i zdravstvene ispravnosti hrane;
- Politika prema genetski modificiranim organizmima;
- Politika prema HIV-u/AIDS-u;
- Politika ljudskih prava;
- Politika prema klimatskim promjenama;
- Politika zaštite zdravlja i sigurnosti na radu;
- Politika gospodarenja ambalažnim otpadom;
- Smjernice za dobavljače;
- Politika prema zdravlju i tjelesnoj kondiciji;
- Politika sigurnosti voznoga parka;
- Politika zaštite i očuvanja vodnih resursa.“

Pokazatelji sigurnosti zaposlenika tijekom izvještajnog razdoblja u 2011. godini nastavili su pozitivno kretanje. Kako bi osigurali da se taj trend nastavi, provedena je informativna kampanja o važnosti uporabe zaštitnih sredstava na radu. Bio je pokrenut i projekt Ekosmjernice za sigurnu vožnju namijenjenim zaposlenicima koji koriste vozila službene svrhe u cilju promicanja sigurnosti u vožnji.

Osim sa samim radnicima, kompanija posebno njeguje i odnose s dionicima, to jest s partnerima, kupcima i dobavljačima. U tom kontekstu sve se više surađuje u rješavanju pitanja od zajedničkog interesa i društvene problematike.

Najdugotrajnije kompanijino partnerstvo je s inicijativom Zeleni Dunav u cilju očuvanja drevne rijeke i njezina ekosustava, uključujući i pritoke Savu i Dravu, a slijedi ga suradnja s Međunarodnim povjerenstvom za očuvanje Dunava.<sup>39</sup>

Pored toga, suradnja je razvijena i s hrvatskim Ministarstvom regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva te s lokalnim turističkim zajednicama koje se nalaze uz riječne tokove Save i Drave na podizanju svijesti o očuvanju rijeka i povratku društvenih i poslovnih aktivnosti na njih.

Vrlo je vrijedan i sporazum s organizacijom Ujedinjenih naroda o aktivnom sudjelovanju u hrvatskoj mreži Svjetskog sporazuma UN-a. Lokalne mreže pri tome pomažu pri uvođenju

---

<sup>39</sup> Coca-Cola (2016.): „Suradnja s našim dionicima“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Ourapproach/Engagingwithourstake/>, (13. rujna 2016.)

Sporazuma u različitim nacionalnim i kulturnim kontekstima. „Coca-Cola HBC Hrvatska, Coca-Cola Adria i Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) pokrenuli su zajednički projekt pod imenom „Svaka kap je važna - oživimo rijeku Gacku”, koji je posvećen zaštiti vodnih potencijala u slivu rijeke Gacke i potiče očuvanje voda u Hrvatskoj.<sup>40</sup>

U spomenutim izvješćima su također predstavljeni rezultati Pozivnoga centra za kupce. Pristup kupcima, kojih je u Hrvatskoj više od trideset tisuća, temelji se na usklađivanju njihovih želja i mogućnosti, ali i zajedničkim naporima usmjerenima dostizanju zajedničkih vrijednosti, neovisno o njihovoj veličini ili mjestu na kojem se nalaze. Neovisna provjera od strane The Coca-Cola Company ankete još su neki od načina komuniciranja s kupcima.

Kompanija je također u svoju poslovnu praksu uvela i Smjernice za dobavljače kojima osigurava da i dobavljači ispunjavaju i poštuju standarde radničkih i ljudskih prava. Ova načela sastavni su dio ugovora nabave, a programi provjere ispituju njihovu usklađenost. Što je više moguće, nastoji se nabavljati od lokalnih dobavljača.

#### **5.4. Međunarodno vodstvo**

Na međunarodnoj razini podržavaju se vodeće poslovne platforme koje za cilj imaju promicanje korporativne odgovornosti i održivi razvoj. One se podržavaju i na nižoj, nacionalnoj razini. U okviru toga misli se na:<sup>41</sup>

- „Spomenuti Svjetski sporazum UN-a – briga za klimu, podupiranje javno-privatnog partnerstva, pojavnost kao istaknutog izvjestitelja, uvođenje sporazuma u različitim kulturnim kontekstima;
- Sudjelovanje u Svjetskom poslovnom vijeću za održivi razvoj - Europsko udruženje za korporativnu društvenu odgovornost;
- Članstvom Hrvatskom poslovnom vijeću za održivi razvoj - redovito izvještavanje o napretku u skladu s vodećim okvirom za izvještavanje o održivosti, Globalnom inicijativom za izvještavanje (GRI3);
- Indeks održivosti Dow Jones - proglašenje Coca-Cole Hellenic kao vodeće tvrtke u području održivosti na svjetskoj razini;
- Coca-Cola HBC Hrvatska nalazi se na listi DJSI, World, Index (10 posto najboljih od 2500 najvećih tvrtki po gospodarstvenim i društvenim kriterijima te kriterijima

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Coca-Cola (2016.): „Međunarodno vodstvo“, <http://www.coca-colahellenic.hr/TowardsSustainability/OurApproach/InternationalLeaders/>, (13. rujna 2016.)

očuvanja okoliša) i Dow Jones, STOXX, Sustainability, Index, – uključuje 20 posto najboljih lidera održivosti među 600 tvrtki u Europi;

- Indeks etičnog investiranja FTSE4Good.“

Ovime se zaokružuje cjelovit i uspješan nastup predmetnog poduzeća na nacionalnom i međunarodnom tržištu, a čemu svakako doprinosi učinkovito i tržišno prikladno promišljanje o strateškom marketingu.

## 6. ZAKLJUČAK

Strateški marketing u današnjici predstavlja imperativ uspješnog, odgovornog i održivog poslovanja svake kompanije. On predstavlja sinergiju marketinga kao znanosti i strategije kompanije. Konkretnije, on objedinjuje sva obilježja, načela i pravila marketinga kao takvog, pri čemu poseban naglasak postavlja na odabir adekvatne strategije i dugoročnih ciljeva. Proces strateškog marketinga jasno je definiran i podijeljen po fazama o kojima ovisi konačan uspjeh ovoga procesa. Svaka od spomenutih faza ima jasno utvrđene korake čiji se redoslijed ispunjenja i provedbe mora poštivati ukoliko se želi ostvariti postavljene ciljeve te u konačnici uspjeh. Strukturno on obuhvaća marketinško planiranje, segmentaciju, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje, definiranje marketinškog miksa i odabir strategije te njezino vrednovanje, donosno kontrolu i reviziju.

Coca-Cola HBC Hrvatska podružnica je međunarodne kompanije Coca-Cola Company koja se od svojih začetaka javlja kao tržišni lider u ovoj djelatnosti i prehrambenoj industriji. U okviru svoje ponude ona nudi niz tržišno poznatih proizvoda uvaženih tržišnih marki.

Ova kompanija ulaže iznimne napore i financijska sredstva u svoj marketing i strateški marketinški proces koji ima izniman učinak na cjelovito poslovanje. Time se potvrđuje činjenica u svezi izravne povezanosti strateškog marketinga i uspješnosti konačnog poslovanja, neovisno o djelatnosti, veličini tvrtke i ostalim parametrima.

Kompanija ima jasno definiranu viziju, misiju, ciljeve, vrijednosti i ostale značajke koje integrira u sve procese poslovanja pa tako i u strateški marketing. U okviru toga posebna pažnja posvećuje se marketinškom planiranju, a unutar toga analizi vanjskih i unutarnjih čimbenika. Osim što se ona kontinuirano i detaljno provodi na razini kompanije, poseban fokus usmjeren je na *benchmarking* koji predstavlja instrument ophođenja protiv konkurencije.

S gledišta segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja diferencijacija se provodi prema svim kriterijima. Ciljna skupina nije usko određena već kompanija cilja na sve potrošače koji žele zdrav i osvježavajući napitak, neovisno o dobi, spolu i ostalim obilježjima, čemu slijedi snažna strategija pozicioniranja na tržištu.

U svom poslovanju Coca-Cola HBC Hrvatska primjenjuje strategiju diferencijacije čiji su temelji karakteristike i kvaliteta samog proizvoda, imidž, prepoznatljivost brenda, načini na koje se vrši oglašavanje i interakcija s potrošačima. Njezinom primjenom ostvaruje se

konkurentska prednost koja je danas od iznimne važnosti te garantira superioran položaj na tržištu, a potrošači u proizvodima uviđaju posebne i jedinstvene koristi za koje duboko vjeruju da neće naći kod drugih marki.

Posebnu podršku u okviru vrednovanja i kontrole strategije daje sustav upravljanja kvalitetom, sudjelovanje u mnogim programima, listama i organizacijama koje su usko povezane uz održivi razvoj. Daje se zaključiti kako je primijenjena strategija prikladna osnovnim načelima i ciljevima tvrtke pa se značajnije promjene u svezi navedenoga ne očekuju u bližoj budućnosti.

## POPIS LITERATURE

### Popis knjiga:

1. Kotler, P. et al. (2014.): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb
2. Pavičić, J. et al. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb
3. Renko, N. (2009.): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb

### Popis članaka:

1. Mandić, M. (2007.): „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke“, Tržište, (2007) Vol. XIX, br. 1, str. 85-98.

### Popis internet izvora:

1. Coca-Cola (2013.): „Predstavljena sveobuhvatna Studija o socioekonomskome utjecaju Coca-Cole u Republici Hrvatskoj u 2012. godini“; <http://www.coca-colahellenic.hr/NewsandMedia/2013-09-27/>
2. Coca-Cola (2016.): „Međunarodno vodstvo“, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/Ourapproach/Internationalleaders/>
3. Coca-Cola (2016.): „Na putu prema održivosti“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/>
4. Coca-Cola (2016.): „Naša misija i vrijednosti“, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Ourmissionandvalues/>
5. Coca-Cola (2016.): „O nama“, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>
6. Coca-Cola (2016.): „Podatci o tvrtki“, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Podaciotvrtki/>
7. Coca-Cola (2016.): „Politike održivosti“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/Ourapproach/Sustainabilitypolici/>
8. Coca-Cola (2016.): „Strateški okvir“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/ourstrategicframewor/>



9. Coca-Cola (2016.): „Suradnja s našim dionicima“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/Ourapproach/Engagingwithourstake/>
10. Coca-Cola (2016.): „Sustavi i standardi“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/Ourapproach/Systemsandstandards/>
11. Coca-Cola(2016.): „Proizvodi i robne marke“; <http://www.coca-colahellenic.hr/Productsandbrands/>
12. EFOS: „Nabavno i prodajno poslovanje: Coca-Cola i Pepsi – romantična priča koja nikada neće prestati“ , <http://www.efos.unios.hr/nabavno-i-prodajno-poslovanje/coca-cola-vs-pepsi-romanticna-prica-koja-nikada-nece-prestati/>
13. Paliaga, M. (2007.): „Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje“, <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200007.pdf>
14. Poslovni dnevnik (2013.): „Coca-Cola i Pepsi: Priča o vječnom ratu dvaju proizvođača“, <http://www.poslovni.hr/after5/coca-cola-vs-pepsi-pricu-o-vjecnom-ratu-dvaju-proizvoaca-226376>
15. Tipurić, D.: „Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije“, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>
16. XXX: „Uvođenje i primjena strategije marketinga“, <http://web.efzg.hr/dok/MAR/nrenko/16%20%20Uvodjenje%20i%20primjena%20strategije%20marketinga.pdf>
17. XXX:“Implementacija i kontrola marketing planova“, [http://web.fmk.edu.rs/files/blogs/2009-10/V/Strateski\\_marketing/XV\\_Implementacija\\_i\\_kontrola\\_marketing\\_planova.pdf](http://web.fmk.edu.rs/files/blogs/2009-10/V/Strateski_marketing/XV_Implementacija_i_kontrola_marketing_planova.pdf)

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Osnove funkcioniranja marketinga .....  | 4  |
| Slika 2. Strateški marketing .....               | 8  |
| Slika 3. Generičke konkurentske strategije ..... | 15 |

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Faze strateškog marketinga .....                                | 9  |
| Tablica 2. Segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje.....               | 11 |
| Tablica 3. Prednosti i nedostaci generičkih konkurentskih strategija ..... | 16 |
| Tablica 4. Opći podatci o kompaniji .....                                  | 20 |
| Tablica 5. SWOT analiza Coca-Cola HBC Hrvatska .....                       | 24 |

## SAŽETAK

U radu je prikazana uloga strateškog marketinga u rastu i razvoju poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska, lokalne podružnice međunarodne kompanije Coca-Cola Company, i to s posebnim naglaskom na njihov najpoznatiji proizvod, gazirano piće naziva Coca-Cola.

Opisane su sve pojedine faze strateškog marketinga, od analize unutrašnjih čimbenika i vanjske marketinške situacije preko segmentacije tržišta prema geografskim, demografskim, psihografskim i bihevioralnim pokazateljima, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja do konačnog izbora određenih strategija marketinga i njihovog uvođenja, primjene i vrednovanja. Utvrđeno je da poduzeće u okviru postizanja jasno definiranih ciljeva ugrađenih u svoju viziju i misiju posebnu pozornost pridaje održivom poslovanju na način da proaktivno djeluje u lokalnoj zajednici štiteći prirodne resurse i potičući zdrave životne navike potrošača svojih proizvoda. Na taj način tvrtka uspješno promovira svoje proizvode društveno prihvatljivim promišljanjima, ujedno postavljajući i visoke standarde poslovne prakse za sve ostale dionike tržišta bezalkoholnih pića.

Istaknuto je kako poduzeće značajnim financijskim sredstvima uložnim u aktivnosti strateškog marketinga ostvaruje prepoznatljivost svojih proizvoda, konkurentsku prednost i superioran položaj na globalnom tržištu u odnosu na ostale sudionike, zahvaljujući čemu je i Coca-Cola HBC Hrvatska jedna od najvećih tvrtki u industriji bezalkoholnih pića u Republici Hrvatskoj.

**KLJUČNE RIJEČI:** strateški marketing, Coca – Cola HBC Hrvatska, održivo poslovanje

## **SUMMARY**

In this work is presented the role of strategic marketing in growth and development of enterprise Coca-Cola HBC Hrvatska, with special emphasis on their most famous product, carbonated drink Coca-Cola.

All the individual phases of strategic marketing are described, starting with analysis of internal factors to the external marketing situation over the segmentation of the market by geographic, demographic, psychographic and behavioral indicators, selection of target markets and positioning to the final selection of certain marketing strategies and their introduction, application and evaluation.

It is established that the company in the context of achieving a clearly defined goals embedded in its vision and mission pays special attention to sustainable business in a way that they proactively work in the local community by protecting natural resources and encouraging a healthy lifestyle of consumers of their products. In this way the company has been successfully promoting their products socially acceptable reflection, and at the same time setting the high standards of business practice for all other stakeholders who are involved in soft drink market. It is pointed out that an undertaking significant financial resources invested in activities of strategic marketing achieves the recognition of their products, competitive advantage and superior position in the global market compared to other stakeholders, thanks to which the Coca-Cola HBC Hrvatska is one of the largest companies in the industry of soft drinks.

**KEYWORDS:** strategic marketing, Coca-Cola HBC Hrvatska, sustainable business