

Konkurentnska prednost na primjeru proizvoda COCA-COLA na tržištu

Grgurić, Suzana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:236131>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Suzana Grgurić

**KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA
NA TRŽIŠTU**

**COMPETITIVE ADVANTAGE OF COCA-COLA PRODUCT EXAMPLE ON
THE MARKET**

Završni rad

Gospić, 2018.

VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA NA TRŽIŠTU

COMPETITIVE ADVANTAGE OF COCA-COLA PRODUCT EXAMPLE ON THE MARKET

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec,
viši predavač

STUDENT

Suzana Grgurić
MBS:0296014775/14

Gospić, travanj 2018.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 02.09.2017.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici: Suzani Grgurić, MBS:0296014775/14

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA NA TRŽIŠTU

Sadržaj zadatka :

UVOD

KONKURENCIJA TVRTKE COCA-COLA HBC HRVATSKA

PORTEROV MODEL GENERIČKIH POSLOVNIH STRATEGIJA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC Hrvatska

PRINCIPI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA NA TRŽIŠTU

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I MARKETING COCA-COLA HBC HRVATSKA

STRATEŠKO PLANIRANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U COCA-COLA HBC HRVATSKA

ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.,viši pred. zadano: 02.09.2017.,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Pročelnik odjela: Mile Vičić, pred.,predati do:

(ime i prezime)

30.09.2018.,

(nadnevak)

potpis

Studentica: Suzana Grgurić,

(ime i prezime)

primila zadatak: 02.09.2017.,

(nadnevak)

potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU COCA-COLA PROIZVODA** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora uni.spec.oec Marija Baburić Vranešić, viši predavač.

Suzana Grgurić

Suzana Grgurić

SAŽETAK

U radu je prikazana uloga potpunog upravljanja kvalitete i njegova povezanost s marketingom 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. 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, a to je ništa drugo, nego potpuno upravljanje kvalitetom s ciljem ostvarenja konkurentne prednosti. 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: potpuno upravljanje kvalitetom, Coca – Cola HBC Hrvatska, održivo poslovanje

SUMMARY

The work presents the role of Total quality management and its linkage with marketing in the growth and development of Coca-Cola HBC Croatia, a local affiliate of the international Coca-Cola Company, with a special emphasis on their most famous product, a sparkling drink called Coca-Cola. All the stages of strategic marketing are described, from the analysis of internal factors and the external market situation through market segmentation by geographic, demographic, psychological and behavioral indicators, choice of target market and positioning. It was established that the company, in achieving clearly defined goals embedded in its vision and mission, attaches particular attention to sustainable business by proactively acting in the local community by protecting natural resources and encouraging healthy habits of consumers of their products, which is nothing but full management quality with the aim of achieving competitive advantage. In this way, the company successfully promotes its products with socially acceptable reflections, at the same time setting high standards of business practice for all other non-alcoholic beverage market stakeholders. It is emphasized that the company has significant financial resources invested in strategic marketing activities, recognizing its products, competitive advantage and superior position in the global market with respect to other participants, thanks to which Coca-Cola HBC Croatia is one of the largest non-alcoholic beverage companies in the Republic Croatia.

KEY WORDS: Total Quality Management, Coca - Cola HBC Croatia, Sustainable Business

Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet završnog rada	1
1.2. Svrha i cilj završnog rada	1
1.3. Struktura završnog rada	2
2. KONKURENCIJA TVRTKE COCA-COLA HBC HRVATSKA.....	2
3. PORTEROV MODEL GENERIČKIH POSLOVNIH STRATEGIJA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC Hrvatska	4
3.1. Strategija troškovnog vodstva	6
3.2. Strategija diferencijacije	7
3.3. Strategija fokusiranja	8
3.4. Prednosti i nedostaci generičkih strategija	8
4. PRINCIPI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA NA TRŽIŠTU	10
5. STRATEGIJSKI MENADŽMENT COCA-COLA HBC HRVATSKA PODUZEĆA	12
5.1. Segmentacija	16
5.2. Odabir ciljnog tržišta	18
5.3. Pozicioniranje	20
5.4. Odnos strategije i marketinga	22
5.5. Uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga.....	24
6. STRATEŠKO PLANIRANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U COCA-COLA HBC HRVATSKA	26
6.1. Temeljni podatci o tvrtci Coca-cola HBC HRVATSKA	26
6.2. Vizija i strateški imperativi tvrtke	26
6.3. Organizacija kompanije	28
6.4. Društveno-ekonomski faktori kompanije	28
7. STRATEŠKI MARKETING COCA-COLE HBC HRVATSKA.....	29
8. ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA.....	35
POPIS TABLICA.....	36

1. UVOD

Jedan pojam koji je svakako u širokoj i svakodnevnoj uporabi je pojam kvaliteta, bilo da govorimo o kvaliteti života, kvaliteti proizvoda koje kupujemo za podmirenje svakodnevnih životnih potreba i ona ponajprije ovisi o mnogo komponenata, a najvažniji je sigurnost.

1.1. Problem i predmet završnog rada

Od presudne je važnosti kvaliteta napitaka koje unosimo u svoj organizam s namjerom da se osvježimo, povećamo unos energije kako bismo bolje obavljali svakodnevne zadatke. Najznačajnije su one aktivnosti kojima se kroz različite transformacijske procese proizvode proizvodi sigurni za naše zdravlje i koji su dostupni na širem tržištu. Uvijek je problem kod našeg primjera Coca-Cola proizvoda visok udio šećera u sadržaju bezalkoholnog osvježavajućeg napitka za koji je tvrtka pronašla rješenje. Naime izumila je inačice poznatog napitka pod nazivom Coca-Cola Zero i Coca-Cola light. Nakon toga se i povećala dobit internacionalne kompanije u skladu sa svjetskim zdravstvenim standardima kvalitete, ali tu je ključno i stručno osoblje koje kvalitetnim i sigurnim radom, otklanja smetnje koje se pojavljuju prilikom same opskrbe.

1.2. Svrha i cilj završnog rada

Na bazi preinake proizvodnog procesa, nastavlja se kvaliteta, odnosno sposobnost poslovnog procesa samog poduzeća Coc-Cola d.d. koja se mora uskladiti sa željama, potrebama i prohtjevima potrošača.

Značenje kvalitete u posljednje vrijeme je u svim djelatnostima i segmentima proizvodnje, kao i distribucije poraslo. Potrošači žele za cijenu proizvoda, dobiti jednako vrijednu kvalitetu usluge i opskrbe, pogotovo jer je mali izbor ponuđača jednako kvalitetnih osvježavajućih napitaka.

U posljednje vrijeme, pojavljuju se na tržištu konkurenti koji nude slične napitke, ali kvaliteta i prepoznatljivost originala je vidljiva svugdje u svijetu.

Upravo zato, u samom poduzeću razrađuje se strategija kako u dogledno vrijeme usvojiti svjetske standarde sustava upravljanja ukupnom kvalitetom tvrtke, unaprijediti kvalitetu usluge, ali i sigurnost i kvalitetu života svih zaposlenika tvrtke, pogotovo onih koji su svojim radom izloženi raznim rizicima i opasnostima.

1.3. Struktura završnog rada

U prvom dijelu rada prezentirani su problem i predmet završnog rada, svrha, cilj i struktura rada.

U drugom dijelu je predstavljen Porterov model generičkih strategija u poduzeću Coca-cola HBC Hrvatska (troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje uz prednosti i nedostatke).

U trećem dijelu su navedeni principi postizanja konkurentske prednosti na primjeru Coca-cola proizvoda na tržištu.

U četvrtom dijelu je opisan strategijski menadžment Coca-cola HBC Hrvatska sa segmentacijom, odabirom ciljnog tržišta, pozicioniranjem usporedno s marketingom te uvođenje, primjena i vrednovanje strategije i marketinga.

U petom dijelu je opisano strateško planiranje upravljanja kvalitetom u Coca-cola HBC Hrvatska uz temeljne podatke o tvrtci, viziju, imperativ poslovanja i Benchmarking.

Slijede zaključak, literatura i popis tablica.

2. KONKURENCIJA TVRTKE COCA-COLA HBC HRVATSKA

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.“ The Coca-Cola Companyje 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 (<https://zir.nsk.hr>, 06.02.2018.).

3. PORTEROV MODEL GENERIČKIH POSLOVNIH STRATEGIJA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC Hrvatska

Postavlja se pitanje što je konkurentnost i kako se mjeri. Konkurentnost najčešće upućuje na to koliko je jedno poduzeće ili organizacija uspješno u usporedbi s drugim poduzećima ili uslugama koje nude iste ili slične proizvode ili usluge. Od osnutka Republike Hrvatske i njenog međunarodnog priznanja, ali i ranije Coca-cola bezalkoholni napitak je imao potpuni monopol na nacionalnom tržištu u pružanju autentičnog okusa jedinstvenog osvježavajućeg pića. Međutim, ravnopravna je tržišna situacija da potrošači moraju imati mogućnost izbora prilikom dobivanja svih proizvoda. Ulaskom u Europsku Uniju, ali i prihvaćanjem slobodnog tržišnog gospodarstva ponuda Coca-cola napitka od jednog proizvođača nije više dozvoljena, te je posljednjih desetljeća veliki udio domaćih i inozemnih koji nude sličnu kopiju poznatog napitka. Osim kvalitete, Coca-cola HBC Hrvatska, podružnica međunarodne kompanije Coca-cola Co. svoju konkurentsku strategiju temelji i na međunarodno priznatom identitetu i dugotrajnoj tradiciji opsluživanja hrvatskog stanovništva. Stoga smo svjedoci sponzoriranja raznih nacionalnih sportskih, kulturnih i drugih događaja od strane Coca-cole kako bi se u svijesti potrošača jačala svjetska prepoznatljivost tvrtke, u odnosu na inozemne i domaće konkurente.

Promjene koje se događaju oko nas i naših života sve su veće i događaju se sve brže. Napredak čovječanstva u zadnjih 50 godina zasigurno je veći nego onaj u 200 godina prije. Taj napredak se osjeti u svim segmentima naših života, pa tako i u poslovanju. Globalizacija zahvaća cijeli svijet i više joj se nitko ne može oduprijeti, jer se uvukla i u najsitnije detalje naših života. Mnoga poduzeća propadaju, a mnoga rastu nevjerojatnom brzinom i doslovno uništavaju svu konkurenciju pred sobom. Okolina u kojoj poduzeća posluju sve je nesigurnija i mijenja se iz sata u sat. Poduzeća moraju oprezno birati svaki svoj korak kako bi opstala što dulje, moraju pružiti svojim kupcima nešto drugo, novo i bolje od svoje konkurencije, tj. moraju biti inovativna i konkurentna. Da bi stvorila donekle sigurnu budućnost, poduzeća moraju osmisliti strategiju koja će ih dovesti do uspješnog i dugoročnog poslovanja kakvo žele.

Strategija ne samo da mora biti dobro osmišljena, već ona mora biti i dobro implementirana u poduzeća, ali mora biti i fleksibilna i prilagodljiva promjenama koje se događaju u okolini poduzeća, bilo unutarnjoj ili vanjskoj. Upravo je ta stalno mijenjajuća okolina bitna za kreiranje

nove i prilagodbu već osmišljene strategije. Okolinu treba dobro analizirati prije poduzimanja ova dva koraka. Tako je jedna od najznačajnijih prekretnica na polju strategija općenito i analize okoline, zasigurno teorija o konkurentskim silama koje davne 1979. godine mladi ekonomist i asistent Michael E. Porter objavio u svom članku „How Competitive Forces Shape Strategy“ u časopisu Harvard Business Review (<https://zir.nsk.hr>, 06.02.2018.). Od tog članka kreće revolucija u oblikovanju strategija, ne samo u profitnim ustanovama, već i u strategijama država, regija i neprofitnim ustanovama diljem svijeta. Tada kao mladi, s malo iskustva M.E.Porter sigurno nije ni slutio kakav će utjecaj imati njegova teorija na daljnji razvoj strategija, ali i razvoj poduzeća općenito.

Cijena kao element marketinškog miksa i pokazatelj kvalitete 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 (<https://zir.nsk.hr>, 06.02.2018). Opće je poznato da Coca-cola proizvod ima najbolje svjetske reklame, pogotovo u blagdansko vrijeme, kako kod nas, tako i globalno. Posljednji element je distribucija, a odnosi se na aktivnosti koje kompanija provodi kako bi učinkovito dostavila proizvode kupcima na tržištu. Upravo iz tog razloga Coca Cola HBC ima svoje podružnice u mnogim državama, da bi približila svoje proizvode ciljnom tržištu.

Što se tiče samih svjetskih konkurentskih strategija, najpoznatije su Porterove generičke strategije : troškovno vodstvo, diferencijacija i usmjerenost na posebne ciljne grupe, segmente ili tržišne niše (Skoko, 2000.).

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

3.1. Strategija troškovnog vodstva

Cjenovno ili troškovno vodstvo uvjetovano je najracionalnijim mogućim trošenjem svih resursa bez rasipanja, i to u svim fazama pružanja proizvoda. Generička se strategija postiže najnižim troškovima, a ne visokim cijenama proizvoda.

Ono što stvara samu vrijednost za korisnike, potrošače, nije samo eliminiranje nedostataka prilikom same distribucije poznatog napitka, već i troškovna efikasnost, reduciranje defekata i kvaliteta i uslužnost distributera. Poznata su nastojanja na minimalizaciji troškova uz istovremenu maksimizaciju vrijednosti za potrošače. Coca Cola Co. sve više stavlja naglasak na zaštitu okoliša prilikom proizvodnje i distribucije poznatog napitka. Politika poslovanja u ovoj međunarodnoj korporaciji stavlja naglasak na pouzdanosti i efikasnosti prilikom same proizvodnje napitka, prevencija i kontinuirano planiranje smanjivanja stvarnih i potencijalnih emisija u okoliš, spremnost u slučaju izvanrednih događaja koje uključuju opasne tvari, usklađenost sa zakonskim zahtjevima, suradnja s lokalnim zajednicama, očuvanje bioekološke i prirodne vrijednosti u neposrednoj blizini proizvodnje. Kad se u odnos stave korisnost odnosno kvaliteta konzumiranja poznatog napitka i njegova cijena, dolazimo do vrijednosti proizvoda. Vrijednost Coca-cola proizvoda je stvar subjektivne ocjene potrošača, tj. njegove percepcije o njoj. Vrijednost je ono što potrošač očekuje i traži, a to je zadovoljavanje njegovih potreba, želja uz najnižu moguću cijenu (Skoko, 2000.). Vrijednost može biti pozitivna ili negativna, a možemo je spoznati kao stečenu ili žrtvovanu. Stečenu vrijednost kupac, tj. potrošač poznatog napitka sam stječe, a najčešće se temelji na konzistentnosti, zadovoljstvu, imidžu, lakoći upotrebe i pouzdanosti međunarodne kompanije. Pod žrtvovanom vrijednošću podrazumijevamo onu koju potrošač ustupa, a ona može uključivati vrijeme, novac, energiju, frustraciju, brigu i ostale komponente. Razlika između stečene i žrtvovane vrijednosti naziva se neto vrijednost za potrošača. Tako definiranoj vrijednosti usluge za potrošača treba još dodati i neke druge elemente koje potrošači u suvremenim uvjetima posebno zahtijevaju i cijene (Skoko, 2000.). Odnose se prvenstveno na fleksibilnost u odnosu na promjenjive potrebe i zahtjeve potrošača, „brzi odgovor“ na prigovore potrošača. Poznat je slučaj prigovora kupaca na visok udio šećera u napitku, na koji je tvrtka odgovorila inačicom poznatog napitka u verziji Coca-cola light i Coca-cola Zero. U najširem smislu će vrijednost za potrošača biti sve ono što on cijeni kao vrijednosti što mu čini zadovoljstvo prilikom korištenja spomenutog proizvoda.

Povećanjem vrijednosti za potrošače Coca-cola proizvoda, stvara se čitavi niz koristi, i to ne samo za potrošače, nego i za međunarodnu kompaniju, a taj je usklađeni interes moguće ostvariti suvremenim pristupom- postizanjem visoke razine kvalitete.

Strategija niskih troškova ili strategija ukupnog vodstva u troškovima, zapravo je strategija kojom kompanije ostvaruju konkurentsku prednost uz neprestano smanjenje troškova, odnosno održavajući svoje troškove, kao i cijene proizvoda na razini nižoj od konkurenatskih.

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 finansijskim 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.

3.2. Strategija diferencijacije

Diferencijacija se temelji na načinu na koji isporučitelji proizvoda i usluga pokušavaju učiniti različitim od proizvoda i usluga konkurencije. U slučaju Coca-cola proizvoda to je nemoguće, budući da pruža proizvod koji se ne može razlikovati uvelike od proizvoda konkurencije.

Strategijom diferencijacije kompanija se usmjerava na obilježja proizvoda koja kompanija smatra nužnima, te se na taj način nastoji izdvojiti od ostalih konkurenata. Primjerom 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 više tržišne cijene, no odanost određenoj marki smanjuje potrošačka osjetljivost na cijenu, a kao najveći rizik kod strategije diferencijacije su konkurenti koji imitiraju originalne, diferencirane proizvode.

3.3. Strategija fokusiranja

Fokusiranje podrazumijeva usredotočenje na posebne ciljne grupe, segmente ili tržišne niše. Proizvoač Coca-cola se sa svojim marketinškim reklamama usmjerio na to da napitak trebaju svi bez obzira na dob, spol, stupanj obrazovanja ili geografsku ili vjersku pripadnost. Djelovanje Coca-cola d.d. je usmjereno na cjelokupno nacionalno tržište, te samo odgovarajućom razinom kvalitete, niskim troškovima i prihvatljivim cijenama napitka može zadržati konkurentsku prednost koja već postoji u odnosu na inozemne i domaće konkurente.

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 konkurentске 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.

3.4. Prednosti i nedostaci generičkih strategija

Posebno je važno istaknuti kako svaka od navedenih strategija ima konkretne prednosti u odnosu na ostale, kao i neke rizike.

Prednosti strategije niskih troškova su: učinkovita ekonomija obujma, učinci iskustva, kontrola zaliha, minimalizacija pojedinih poslovnih troškova i slično.

Nedostaci strategije niskih troškova su mogućnost ulaska konkurenata s istom strategijom, nefleksibilnost strategije, ulaganja u tehnologiju, tehnološke promjene erodiraju znanja, iskustvo i ostalo, izostaje uočavanje tržišnih promjena, inflacija u troškovima.

Prednosti strategije diferencijacije su: imidž, reputacija te resursi, premijske cijene te visoka prodaja, obrambena pozicija, odanost kupaca marki, manja osjetljivost na cijenu, veći profit, lakše odnošenje pregovaračkom moći dobavljača i ostalih sudionika, visoki udio na tržištu.

Nedostaci strategije diferencijacije su: diferenciranost cijene- granica cijene, promjena osnovne diferencijacije, jednostavna imitacija-konkurencija.

Prednosti strategije fokusiranja su: troškovi i diferencijacija, posebne potrebe potrošača, stvaranje zaliha, uske proizvodne linije, narudžbe sukladne nabavnim ciklusima i slično, mogućnost izbora, održivo vodstvo.

Nedostaci strategije fokusiranja su privlačenje brojnih konkurenata i ovisnost o segmentu.

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. Riječ je o nepovoljnoj situaciji i strateškoj poziciji jer kompanija ne ostvaruje 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 kad 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 slijedeći:

- 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 npr. strategija rasta, strategija integracije i ostale (<https://zir.nsk.hr>, 06.02.2018.).

4. PRINCIPI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PROIZVODA COCA-COLA NA TRŽIŠTU

U eri sve veće globalizacije svjetskog tržišta živimo, ubrzanog razvitka visokih tehnologija čija primjena sve više raste u poslovnim organizacijama. To se između ostaloga odražava i na snažno jačanje konkurencije, koju podupire sama zabrana monopola na tržištu ponude svih dobara, pa tako i bezalkoholnih osvježavajućih napitaka. Svjedoci smo ponude raznih konkurenata jeftinijih kopija slavnog napitka, kao što su Pepsi, Sky Cola, Cola Vindi, Fis Cola, koji također traže svoj tržišni udio u našem gospodarstvu. Stoga poduzeće Coca-cola d.d. mora odgovoriti pred najezdom konkurencije još većom kvalitetom i sigurnošću konzumiranja svojim mnogobrojnim potrošačima.

Na ove i slične, međunarodne izazove, jedini pravi odgovor kompanija jest koncept kvalitete koji pretpostavlja uključenost cijele tvrtke, svih njenih poslovnih procesa, zaposlenika i samog menadžmenta, a to podrazumijeva aktivno sudjelovanje u stvaranju promjena od postojećeg stanja kvalitete prema krajnjem cilju, koji u ovom slučaju nije kratkoročan, već dugoročan, točnije trajan. Svodi se na proizvodnju i distribuciju proizvoda u skladu s potrebama, željama, pa i prohtjevima potrošača, bez nedostataka (Skoko, 2000.).

Kvalitetu ili kakvoću, nije lako definirati. Razni autori se slažu s tom tvrdnjom, počevši od Schrödera koji kaže: „Pojam kvalitete koristi se na razne načine; ne postoji njena jasna definicija“ pa do Pirsiga, koji ide tako daleko da iznosi tvrdnju“...premda kvaliteta ne može biti definirana, vi ipak znate što ona jest.“(Skoko, 2000.).

Kvalitetu je općenito moguće definirati kao „...sveobuhvatnu izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti“ ili pak kao „svojstvo, osobinu, kakvoću, ono što označuje neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava. Vrijednost, valjanost neke stvari, njezinu primjerenost određenim uzorima, normama (kvaliteta prirodnih materija, industrijskih proizvoda, trgovačke robe, tehničkih i umjetničkih radova)“(Skoko, 2000.)

„KAKVOĆA- ukupnost svojstava kojeg entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe“(Skoko, 2000.)

Pod entitetom se podrazumijeva ono što može biti pojedinačno opisano ili razmatrano, primjerice, radnja ili proces, proizvod, organizacija, sustav ili osoba, ili njihova kombinacija.

Tu, dakle, možemo govoriti o kvaliteti neke radnje primjerice, umetanja zdravih sladila u napitak, koji zatim mogu konzumirati dijabetičari, procesa same opskrbe i distribucije Coca-Cola HBC Hrvatska kao organizacije, sustava, osoblja tj. zaposlenika, kao i o kvaliteti neke njihove kombinacije.

S gledišta samih potrošača, kvaliteta se najčešće povezuje s vrijednošću, korisnošću, ili pak cijenom. Može se definirati i kao “zadovoljavanje ili nadmašivanje“ potreba potrošača (Skoko, 2000.).U tom slučaju, sama usluga dostave napitaka mora biti prikladna za upotrebu od strane potrošača. Upravo ta prilagođenost za upotrebu, povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i na koncu, s njegovim zadovoljstvom.

Da bi poduzeće Coca-cola HBC Hrvatska imalo kvalitetu usluge u skladu sa europskim standardima, potrebno je istražiti tržište, tj. utvrditi potrebe šireg tržišta. Budući da postoje različiti način zadovoljavanja potrebna za poznatim napitkom od strane potrošača, potrebno je razviti poseban sadržaj okusa, a on tada rezultira skupom specifikacija. Tu je bitna kvaliteta okusa, ali i ukupna korisnost koju sam proizvod nudi. Sam uspjeh u ovim nastojanjima tvrtke Coca-cola d.d., ovisit će o realizaciji u procesima kroz koje se proizvod postupno stvara.

Kvaliteta poduzeća se može izraziti u različitim značajkama kao što su (Skoko, 2000.):

- Kvaliteta proizvoda koju opskrbljivač daje potrošaču u tijeku procesa konzumacije,
- korektnost u odnosu prema partnerima, potrošačima, dobavljačima u smislu pravodobnosti i točnosti u izvršavanju svojih obveza,
- korektnost u odnosu prema samim zaposlenicima, poštivanje njihovih prava, briga za napredovanjem, organizacija socijalne skrbi i sl.
- uopće pošten odnos prema vlasti, posebno u provođenju gospodarske politike
- poštivanje zakona, morala i običaja, te uključivanje moralnih normi u poslovnu politiku
- zaštita okoliša, opća sigurnost u procesu proizvodnje i u procesu potrošnje bezalkoholnih osvježavajućih napitaka.

5. STRATEGIJSKI MENADŽMENT COCA-COLA HBC HRVATSKA PODUZEĆA

Da bi se mogli ostvariti međunarodni zahtjevi, koji se postavljaju na kvalitetu, osobito u suvremenim uvjetima poslovanja, nužno je s njome svjesno upravljati. Prema autorima Gryni i Juranu, „upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije“ (Skoko, 2000.).

Druga pak definicija za upravljanje kvalitetom kaže: „upravljanje kakvoćom je skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuju politiku kakvoće, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sustav kakvoće ostvaruje s pomoću planiranja kakvoće, praćenja kakvoće, osiguravanja kakvoće i poboljšanja kakvoće (Skoko, 2000.).

Ova definicija jasno upozorava kako je upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja svih poduzeća, pa tako i međunarodnog poduzeća Coca-Cola Co. čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete što se ogledaju ne samo u osiguravanju, već i poboljšanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima što proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom, uz ostalo i odgovarajućeg praćenja kvalitete. Tu se mogu definirati i ostali pojmovi: politika kakvoće, planiranje kakvoće, praćenja kakvoće, osiguravanje kakvoće i poboljšavanje kakvoće.

Kada se na području upravljanja kvalitetom, odnosno kakvoćom, eksplicitno istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije, u ovom slučaju Coca-Cola Co. na ostvarivanju ciljeva kvalitete, dolazimo do pojma potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management), čija definicija prema hrvatskoj verziji upravljanja kvalitetom glasi ovako: „Potpuno upravljanje kakvoćom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kakvoću, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini“ (Skoko, 2000.).

Kvaliteti se tek u posljednje vrijeme pridaje sve više ono mjesto, koje joj po samoj prirodi pripada, a da bi ona zauzela svoje pravo mjesto, trebale su se steći određene konkretne okolnosti, a to je zapravo, uz suvremeni tehnološki razvoj veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, osobito naglašeno na globalnom tržištu. Upravo u takvim okolnostima, kvaliteta može imati ulogu strateškog oružja u nastojanju da se zaštiti postojeće tržište na polju opskrbe električnom energijom.

Da bi se to u konačnici i ostvarilo, poduzeće HEP d.d. se mora jasno opredijeliti za kvalitetu kao strateški cilj poduzeća i činitelj same konkurentnosti.

Tek u novije doba, kvaliteta doživljava punu afirmaciju. Do toga je došlo samom logikom razvoja, u čijem je tijeku dugo vremena prevladavao pristup kvantiteti tj. obujmu, odnosno ogromnoj količini potrebe za opskrbom električnom energijom. U takvim nacionalnim okolnostima postojala je težnja da se zadovolje potrebe svih potrošača, sukladno ekonomiji obujma ili razmjera. Kvaliteta je stoga bila u drugom planu, često zanemarivana, a to, nažalost i danas u nekim segmentima poslovanja nije rijetkost.

Prema konceptu Potpunog upravljanja kvalitetom, kvaliteta prelazi iz samog odjela kontrolora kvalitete u sve dijelove organizacije međunarodne kompanije Coca-cola pa i dalje od toga, izdižući se do vrhovnog menadžmenta i postajući strateškim ciljem poduzeća. Temeljna pretpostavka uprave navedene kompanije je da bi samo kvalitetom proizvoda, mogla sačuvati zavidan tržišni udio pred najezdom stranih opskrbljivača koji se bore za svoj dio kolača na našem tržištu. Upravo bi kvaliteta mogla postati temeljna pretpostavka, odnosno prioritet konkurentnosti. Sama konkurentnost je važan činitelj o kojemu naposljetku i ovisi hoće li poduzeće prosperirati, jedva preživljavati, ili na koncu bankrotirati. Sve poslovne organizacije mogu jedna drugoj konkurirati na različite načine, pri tome se koristeći različitim strateškim osnovama, a najvažnije je u danim okolnostima prepoznati što bi moglo i trebalo biti prioritet konkurentnosti da bi poduzeće opstalo i uspješno zadržalo svoj tržišni udio (Skoko, 2000.).

Najbolje svjetske kompanije su počele izrađivati za sebe jasnu poslovnu strategiju na principu prema kojemu je kvaliteta čimbenik istovremenog i usklađenog postizanja zadovoljstva potrošača i njihova poslovnog uspjeha. Samo takve kompanije u oštrim uvjetima konkurencije, postižu izvanredne rezultate pa tako i Coca-cola Co.

Prvenstveno, da bi međunarodna poduzeća u globalnoj ekonomiji pobijedila, proizvodi i usluge moraju biti najbolji na međunarodnom tržištu. Upravo je kvaliteta ono što privlači poslovni svijet. Cilj savršene organizacije je kvaliteta, a ona je i metodologija, odnosno način na koji se potiče aktivno ljudsko sudjelovanje temeljeno na uključivanju i odgovornosti svakog pojedinca.

Kvaliteta kao prioritet je mjera za učinkovitost. Samim smanjivanjem troškova, angažiranjem ljudske maštovitosti, promicanjem inovacija, poboljšavanjem organizacije i

podržavanjem inicijative svakog pojedinog člana organizacije, kvaliteta postaje pokretačka sila za konkurentnost, a time i zaposlenost. Samo tržište rada će pretendirati raditi u poduzeću koje djeluje na tržištu u skladu sa svjetskim standardima kvalitete, gdje ima priliku pokazati i dokazati svoj puni potencijal, gdje će njegove ideje i sposobnost imaginacije i inovacije naići na plodno tlo uprave poduzeća. Ekonomska kompetitivnost zahtjeva upravo takvo djelovanje svake organizacije, da čine više i bolje i pri tomu kvaliteta mora biti prioritet za svakoga i uvijek.

Formulacija ciljeva je ključan korak ovog procesa jer upravo ciljevi iskazuju ono što kompanija Coca-cola HBC Hrvatska u određenom periodu želi postići. Oni moraju biti (<https://zir.nsk.hr> 22.02.2018.):

- 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 Coca-cola HBC ostvariti zacrtane ciljeve. Svaka strategija mora sadržavati marketinšku strategiju te prateće tehnološke strategije i strategije nabave. Stratešku grupu ili savez čine kompanije koje se služe jednakom strategijom nastojeći zadovoljiti potrošače koji pripadaju istom ciljnom tržištu. Svrha strateškog saveza je povezanost zasnovana na međusobnom nadopunjavanju dviju ili više podružnica, 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 ovim odnosima, podružnice razvijaju vještine upravljanja odnosa s partnerima. Formulacijom i provedbom programa osigurava se da strategija u praksi bude uspješno provedena, pri tome podružnice 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

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 kompanije Coca Cola HBC Hrvatska.

Da se zaključiti kako je strateški marketing učinkoviti odgovor marketinških stručnjaka multinacionalne kompanije i njenih djelatnika 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.

Analiza u svojoj osnovi 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 upravljanja kvalitetom proizvoda Coca-cola. 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. 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.“(<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.) SWOT analizom identificiraju se najvažniji 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 (<https://zir.nsk.hr/22.02.2018>).

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 (<https://zir.nsk.hr/22.02.2018>). Benchmarking se sastoji od neprestanog prikupljanja informacija od najbolje kompanije te korištenje upravo tih informacija u svrhu poboljšanja vlastitog poslovanja i poboljšanja trenutnog stanja. Na primjeru Coca-cola proizvoda možemo zaključiti da je kompanija Coca Cola HBC Hrvatska najbolja u svojoj klasi, te da se konkurenti zapravo poslužuju s njom kao uzorom prema kojem usklađuju svoje poslovanje.

5.1. Segmentacija

Segmentacija podrazumijeva identificiranje i profiliranje određenih skupina kupaca koje bi mogle zahtijevati posebne glave proizvoda Coca-cola, ili pak poseban marketinški miks.

Razlozi za segmentaciju jesu sljedeći (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.):

- „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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

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. (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

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-Cola 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 smartphona. 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-Cola, ona u staklenoj boci od 0.25 litre, limenke (dostupne samo u kafićima i restoranima) od 0.25 i 0.33 29 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

U slučaju psihografske segmentacije 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“ 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

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 dobroosmišljen 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

5.2. 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.):

- „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 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.

Globalna korporacija The Coca-Cola Companyje 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.):

- 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 tulumе.

Asortiman negaziranih pića namijenjen je onima koji vode brigu o unosu vitaminanutritivnim vrijednostima nužnim za održavanje hidratacije organizma, a obuhvaća sljedeće proizvode:

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

5.3. 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 konkurentne 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“ (<https://zir.nsk.hr/> 22.02.2018.). S gledišta pozicioniranja važno je razmotriti odnose s kupcima i potrebu za repozicioniranjem. Razvojne razine odnosas 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 sprovelo u konkretnu aktivnost važno je analizirati sljedeće mogućnosti koje se odnose na proizvod, uslugu, marku, organizaciju i slično (<https://zir.nsk.hr/> 22.02.2018.):

- „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.

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. 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 uporabiti 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).“

5.4. 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

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

- „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 okružje 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).“

Slijedom navedenoga, uzmu li se u obzir definicije marketinga i strategije kao sljedećeg pojma lako je utvrditi da strategija marketinga u osnovi zahtijeva marketinšku orijentaciju. Prema tome, ona mora biti vođena tržištem i okruženjem u kojem kompanija Coca-cola HBC Hrvatska 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. Uzimajući u obzir sve navedeno, stječe se detaljniji uvid u značenje i svrhu strateškog marketinga totalnog upravljanja kvalitetom 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 kompanije Coca-cola HBC Hrvatska 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.):

- „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;
- 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.

5.5. 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 (<https://zir.nsk.hr>/ 22.02.2018.):

- „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.
- 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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.):

- „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 (<https://zir.nsk.hr>, 22.02.2018.).

6. STRATEŠKO PLANIRANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U COCA-COLA HBC HRVATSKA

6.1. Temeljni podatci o tvrtci Coca-cola HBC HRVATSKA

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 podatci u svezi predmetne kompanije čime se dočaravaju njezine temeljne poslovne karakteristike, a koje imaju utjecaj na njezin strateški marketing, kao i pristup potpunog upravljanja kvalitetom. 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 HBC Hrvatska je punionica globalne kompanije The CocaCola Company i predstavlja jednu od najvećih kompanija u industriji bezalkoholnih napitaka na području Republike Hrvatske.

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 (<https://zir.nsk.hr/.27.2018.>).

6.2. Vizija i strateški imperativi tvrtke

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 kvalitetom proizvoda, 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:

- „Izvornost – poštenopostupanje i izvršavanje onog što je ispravno, a ne što je lako;
- Izvrsnost - s mnogo uloženog žara postići divljenje u kratkom roku;
- Učenje - pažljivo 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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018.).

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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018):

- „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.“

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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018).

6.3. Organizacija kompanije

Sustav Coca-Cole 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 ocijenjen 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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018).

6.4. Društveno-ekonomski faktori kompanije

Povodom 45. obljetnice početka rada Coca-Cole u Republici Hrvatskoj provedena je „Studija o socioekonomskom utjecaju Coca-Cole 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 u Republici Hrvatskoj.

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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018):

- „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-Cola 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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018).

7. STRATEŠKI MARKETING COCA-COLE HBC HRVATSKA

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.

Tablica 1. SWOT analiza Coca Cole HBC Hrvatske

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

Izvor: autor rada

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 izvorište 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, supermarketu, lanca 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 promocijskim kampanjama svog branda 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 branda 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 natjecanje 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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018.).

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 CocaCole 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 (<https://zir.nsk.hr>, 27.02.2018.).

8. ZAKLJUČAK

Potpuno upravljanje kvalitetom u današnjici predstavlja imperativ uspješnog, odgovornog i održivog poslovanja svake kompanije, pa tako i Coca-Cole HBC Hrvatska. Ono predstavlja sinergiju marketinga kao znanosti i strategije kompanije. Konkretnije, ono objedinjuje sva obilježja, načela i pravila upravljanja kvalitetom kao takvog, pri čemu poseban naglasak postavlja na odabir adekvatne strategije i dugoročnih ciljeva. Proces potpunog upravljanja kvalitetom jasno je definiran i podijeljen po fazama o kojima ovisi konačan uspjeh ovoga procesa. Svaka od spomenutih faza ima jasno utvrđene korake čiji se redosljed ispunjenja i provedbe mora poštivati ukoliko se želi ostvariti postavljene ciljeve te u konačnici uspjeh. Konkurentna prednost, na kojoj se bazira TQM se odnosi na 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 potpuno upravljanje kvalitetom i strateški marketinški proces koji ima izniman učinak na cjelovito poslovanje. Time se potvrđuje činjenica u svezi izravne povezanosti potpunog upravljanja kvalitetom, 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 potpuno upravljanje kvalitetom i strateški marketing. U okviru toga posebna pažnja posvećuje se planiranju kvalitete proizvoda, 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 branda, načini na koje se vrši oglašavanje i interakcija s potrošačima. Njezinom primjenom ostvaruje se 40 konkurentna 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 (Pepsi, Sky Cola itd.). 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.

Suzana Grgurić

Suzana Grgurić

LITERATURA

Knjige:

1. Kondić, Ž.: Kvaliteta i pouzdanost tehničkih sistema, Tiva, Varaždin, 2001.
2. Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000, Varaždin, 2002.
3. Osmanagić-Bedenik, N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
4. Schroeder, R. G.: Upravljanje proizvodnjom, odlučivanje o funkciji proizvodnje, Mate, Zagreb, 1999.
5. Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.

Elektronski izvori:

- <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1267/datastream/PDF/view>
- <http://www.cocacolahellenic.hr/NewsandMedia/2013-09-27>

POPIS TABLICA

TABLICA 1. SWOT analiza tvrtke COCA-COLA HBC Hrvatska