

IMITACIJA I INOVACIJA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI

Marjanović, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:218637>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Helena Marjanović

**IMITACIJA I INOVACIJA U FUNKCIJI POVEĆANJA
KONKURENTNOSTI**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Helena Marjanović

**IMITACIJA I INOVACIJA U FUNKCIJI POVEĆANJA
KONKURENTNOSTI**

Diplomski rad

Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva

JMBAG: 0010226138

e-mail: hmarjanovic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study (Management)

Helena Marjanović


**IMITATION AND INNOVATION AS A FUNCTION OF
INCREASE COMPETITIVENESS**

Graduate paper

Osijek, 2023

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Helena Marjanović

JMBAG: 0010226138

OIB: 92327422856

e-mail za kontakt: helena.marjanovic123@gmail.com

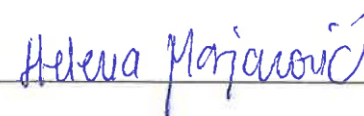
Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij, smjer menadžment

Naslov rada: Imitacija i inovacija u funkciji povećanja konkurentnosti

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis



Imitacija i inovacija u funkciji povećanja konkurentnosti

SAŽETAK

U današnjem turbulentnom svijetu mnogi smatraju kako više nema mjesta za inovacije, te da su imitacije sveprisutnije. Smatra se kako inovacija ima pozitivan učinak na poslovanje i gospodarstvo u cjelini, dok s druge strane imitacija često ima negativnu konotaciju. Inovaciju karakterizira viša razina rizika i financijskih ulaganja, dok je kod imitacije obrnuto. Dodatno, imitacije su često ekonomičnije za poduzeće. No, digitalnom transformacijom javljaju se novi trendovi, a s njima nove mogućnosti za inovacijama. Stvaranjem novih ideja, odnosno inoviranjem, poduzeća mogu postati pioniri na tržištu te stvoriti održivu konkurentnu prednost. Digitalnom transformacijom javile su se mnoge inovacije (npr. pametni telefoni, električni automobili, društvene mreže, web tražilice) i njihove imitacije. Nije rijedak slučaj da imitacija postane značajan konkurent inovaciji, ali postoje slučajevi kad su ih i nadmašile (MySpace i Facebook). Mnogi autori smatraju imitaciju kao alternativu inovaciji, a jedina razlika je što imitatori nikada ne mogu ostvariti tehnološko vodstvo. Kako u tehnološkom sektoru, inovacije se mogu primijeniti i u ostalim sektorima kao što je marketing. U marketingu je ključno prepoznati promjene u trendovima i na vrijeme reagirati na iste. Provođenjem marketinških kampanja javlja se potreba za originalnošću čija je okosnica kreativnost. Kreativnost se može pronaći i u imitaciji, u smislu da poduzeće imitiranjem konkurenta dodaju vrijednost proizvodu kako bi ono bilo unikatno te se u konačnici izdvojilo od konkurenta. U ovome diplomskom radu će se objasniti pojmovi inovacije i imitacije kao i njihove vrste. Dodatno, analizirat će se Coca-Cola i PepsiCo korporacije na temelju marketinških kampanja kako bi se utvrdilo kojim strategijama imitacije ili inovacije su postigle konkurentnu prednost na tržištu.

Ključne riječi: imitacija, inovacija, konkurentnost, konkurentska prednost, Pepsi, Coca-Cola

Imitation and innovation as a function of increase competitiveness

ABSTRACT

In today's turbulent world, many feel that there is no more room for innovation and that imitations are more ubiquitous. Innovation is viewed as something with a positive effect on business and the economy as a whole, while on the other hand imitation often has a negative connotation. Innovation is characterized by a higher level of risk and financial investment, while imitation is the other way around and is often more economical for the company. However, digital transformation brings new trends and with them new opportunities for innovation. By creating new ideas, or innovating, companies can become pioneers in the market and create a sustainable competitive advantage. Digital transformation has given rise to many innovations (eg smartphones, electric cars, social networks, web search engines) and their imitations. It is not a rare case that an imitation becomes a significant competitor to an innovator, but there are cases when they even surpassed them (MySpace and Facebook). Many authors consider imitation as an alternative to innovation, the only difference being that imitators can never achieve technological leadership. As in the technological sector, innovations can be applied in other sectors as well, such as marketing. In marketing, it is crucial to recognize changes in trends and react to them in time. In implementing marketing campaigns, there is a need for originality, which is based on creativity. Creativity can also be found in imitation, in the sense that by imitating a competitor, the company adds value to the product so that it is unique and ultimately stands out from the competition. In this paper, the concepts of innovation and imitation as well as their types will be explained. Additionally, the Coca-Cola and PepsiCo corporations will be analyzed based on their marketing campaigns to determine which strategies of imitation or innovation have achieved a competitive advantage in the market.

Keywords: imitation, innovation, competitiveness, competitive advantage, Pepsi, Coca-Cola

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	3
3. Inovacija.....	4
3.1. Vrste inovacija.....	7
3.2. Strategije inovacije	14
3.3. Metode zaštite inovacija	18
4. Imitacija.....	21
4.1. Strategije imitacije.....	23
4.2. Kreativna imitacija	29
5. Analiza Coca-Cole i Pepsija	32
5.1. Povijesni pregled razvoja Pepsi i Coca-Cole.....	32
5.2. „Pepsi Challenge“ marketinška kampanja.....	40
5.3. „Share A Coke“ marketinška kampanja	42
5.4. Crystal Pepsi i Tab Clear	46
5.5. Financijski pokazatelji	48
6. Zaključak.....	53
Literatura	56
Popis tablica	63
Popis slika.....	63

1. Uvod

Imitacija i inovacija su jedni od ključnih pojmova za stjecanje konkurentne prednosti na tržištu. Inovacija se gleda kao nešto sa pozitivnim učinkom na poslovanje i gospodarstvo u cjelini, dok s druge strane imitacija često ima negativnu konotaciju. Inovacija sa sobom nosi dosta rizika i financijskih ulaganja (s obzirom da je nešto novo na tržištu), dok imitacija često nosi manje rizika i troškova te je ekonomičnija za poduzetnika ili poduzeće koje želi ostvariti konkurentnu prednost. Prema mnogim autorima, imitacija se gleda kao alternativa inovaciji jer slijedi iste strategije kao i inovacija, no ne osigurava joj tehnološko vodstvo na tržištu.

Svrha diplomskog rada je raspraviti o inovaciji i imitaciji kao izvoru povećanja konkurentne prednosti poduzeća u suvremenom poslovnom okruženju. Rad se sastoji od dva dijela. Teorijski dio je podijeljen na poglavlje inovacije i imitacije. Inovacija je uvođenje novih i jedinstvenih proizvoda ili karakteristika proizvoda, no može biti i uvođenje novih sustava, procesa, ideja ili načina kako nešto funkcionira. Inovacija ili izum preteča je inovacije, a označava novonastalu ideju koja potiče nastanak inovacije. Stoga, inovacija je transformacija inovacije ili nove ideje u poslovnom okruženju s ciljem stjecanja konkurentne prednosti. Poglavlje inovacija se dodatno sastoji od vrsta inovacija, strategija inovacija kao i metoda zaštite inovacija. Vrste inovacija prema više autora su radikalna i inkrementalna inovacija, ali pojedini autori pod vrste inovacija dodaju i arhitektonsku inovaciju, disruptivnu (razornu) inovaciju te tehnološka otkrića. Strategije inovacija uključuju strategiju: nuđenja platforme, zajedničkog stvaranja, povećanja vrijednosti branda, utjecaja tehnologije, štednje, partnerstva, kreativne destrukcije, tržišne segmentacije i dr. Metode zaštite inovacija od imitacije su patent, žigovi, autorska prava, tajnovitost i povjerljivost poduzeća, kontinuirano unapređenje proizvoda, izgradnja lojalnosti branda te diverzifikacija. Imitacija se može gledati kao suprotan proces od inovacije, jer podrazumijeva kopiranje proizvoda, procesa ili načina proizvodnje konkurenta ili tržišnog lidera. Naime, imitacija se može gledati kao promišljeno iskorištavanje postojećih ideja ili proizvoda kako bi iste unaprijedile i na taj način stvorile novu tržišnu vrijednost. Na temelju navedenoga, imitacija može biti kopiranje i/ili unapređenje proizvoda kako bi se postigla inovativnost te može biti upotreba niže cijene kako bi se stekla konkurentna prednost. Neke od strategija imitacije uključuju strategiju imitacije; lidera, konkurencije, trendova, inovacija, proizvoda ili usluga, marketinških kampanja, poslovnog modela te organizacijske kulture. U svijetu se najčešće koristi kreativna imitacija, koja podrazumijeva kopiranje ili imitaciju postojećeg proizvoda uz istovremeno stvaranje nove vrijednosti kao što su promjena funkcionalnosti, dizajna i sl.

Praktični dio analizira Coca-Colu i PepsiCo korporacije s ciljem prikazivanja strategija inovacije i imitacije koje su oblikovale njihovo poslovanje. Prvi dio se sastoji od povijesnog pregleda i razvoja korporacija. Povijesni pregled je od ključne važnosti jer su u počecima korporacije usvajale i imitirale jedne drugu kako bi stekle što veći tržišni udio. Nadalje, praktični dio se sastoji od analiza triju marketinških kampanja. Prva je „Pepsi Challenge“ kampanja koja je prepoznatljiva u svijetu po tome što je Pepsi prvi puta tzv. „pobijedio“ Coca-Colu okusom pića. Druga kampanja je „Share A Coke“ kampanja Coca-Cola korporacije koja je inovativnošću i personaliziranom ambalažom osvojila svijet. Treće poglavlje praktičnog dijela opisuje kako je Coca-Cola imitacijom Pepsi pića stvorila „kamikaza proizvod“ čiji je rezultat bio uklanjanje oba pića sa tržišta. Posljednje, pomoću financijskih pokazatelja dodatno će se usporediti Pepsi i Coca-Cola korporacije. Analizom navedenih kampanja utvrdit će se strategije koje su korištene kao i reakcije konkurencije, te prednosti i nedostaci pojedinih kampanja.

U zaključku rada sumirat će se sve spoznaje koje su dobivene istraživanjem i analizom Coca-Cole i PepsiCo korporacija, ali i prijedlozi poboljšanja.

2. Metodologija rada

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu definirati pojmovi inovacije i imitacije i važnost njihove primjene u poduzeću. Praktični dio se bavi analizom Coca-Cola i PepsiC korporacija kako bi se dodatno pojasnila praktična primjena inovacija i imitacija te njihova uloga u stjecanju konkurentske prednosti.

Rad se temelji na prikazu relevantne literature na temu imitacije i inovacije, a podatci su se prikupljali putem sekundarnih izvora poput web izvora, knjiga, nastavnih materijala, doktorskih disertacija, studija slučaja, statističkih izvora, prethodnih istraživanja i slično. Postupak pretraživanja literature je bio na relevantnim bazama podataka kao što su Hrčak (Sreće), Dabar, Harvard Library, Sciendo, ResearchGate, Google Finance i sl. Obuhvat prikupljenih podataka su teorijski koncepti i definicije pojmova inovacije i imitacije, statistički podatci, povijesni pregled, informacije i zaključci iz provedenih studija slučaja.

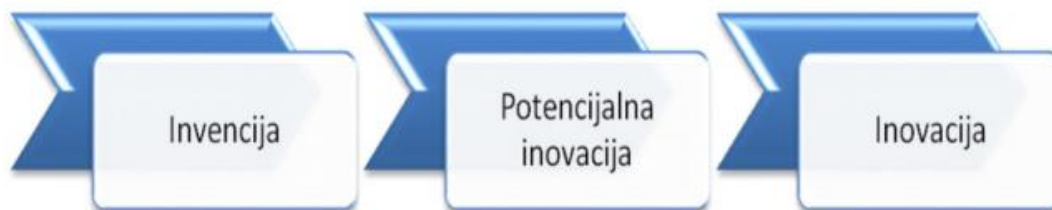
U radu je korišteno nekoliko istraživačkih metoda. Deskriptivna metoda je korištena u teorijskom dijelu kako bi se opisali pojmovi i činjenice vezane uz inovaciju i imitaciju. Metoda specijalizacije je korištena prilikom objašnjavanja pojma izuma (invencije) u odnosu na inovaciju, a to je postupak kojim se od općeg pojma dolazi do novog pojma manjeg opsega. Korištena je i metoda kompilacije, odnosno preuzimanje rezultata, stavova, opažanja te zaključaka drugih autora. Induktivna metoda je korištena prilikom analize financijskih pokazatelja Coca-Cole i PepsiCo korporacija kako bi se na temelju analize pojedinačnih činjenica došlo do zaključka. Dodatno, korištena je metoda analize kako bi se opći zaključci pojmova, do kojih se došlo prilikom istraživanja, sveli na jednostavnije. Komparativna metoda je korištena kako bi se usporedile marketinške strategije kampanja Coca-Cole i Pepsija i ocijenio njihov utjecaj na rast poduzeća. Analizirani su podatci o prihodu, dobiti i imovini obje korporacije kao i kretanje cijena dionica.

3. Inovacija

„Inovacija potječe od latinskog glagola 'innovāre' i znači 'uvođenje novih stvari, ideja ili načina obavljanja nečega'. “ (Dieffenbacher, 2023)¹

Baković i Ledić-Purić (2011: 28) definiraju inovaciju prema više autora. Naime, Baković i Ledić-Purić (2011) prema Garcia i Calantoneu (2002) govore da se pojam inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili različite od postojećih. Važno je razlikovati pojam invencije (nove ideje ili izuma) od inovacije. Inovacije predstavljaju proces transformacije tih ideja u praktičnu primjenu. Dieffenbacher (2023) definira izum kao „stvaranje proizvoda ili uvođenje procesa po prvi put. Invencija (izum) je samo ideja za moguću inovaciju, invencija rješava konkretan problem uz pomoć sredstava tehnologije.“ U skladu s Galovićem (2016: 34), invencija (izum) se odnosi na novonastalu ideju za određeni proizvod ili proces, dok se inovacija odnosi na prvi pokušaj ostvarenja te ideje u stvarnom svijetu. Galović (2016) navodi da uspješna preobrazbe invencije (izuma) u inovaciju ovisi o sposobnostima inovatora da komuniciraju različita znanja i vještine te da imaju mogućnosti i pristup potrebnim resursima.

Slika 1. Transformacija invencije u inovaciju



Izvor: Galović (2016: 34)

Prema Galoviću (2016), invencija je temelj inovacije i predstavlja ideju, opis ili model za novo, poboljšano sredstvo, proces, proizvod ili sustav. Prvo se javlja invencija kao novi izum s potencijalnom upotrebljivošću. Nakon toga se razvija potencijalna inovacija, koja temelji svoju vrijednost na inovativnosti. Konačno, rezultat tog lanca invencije i inovacije je dokazana korisna novost - inovacija. Tidd i Bessant (2009) naglašavaju da definicije inovacija mogu varirati, ali sve ističu važnost razvijanja te praktične primjene novih spoznaja. (Galović, 2016: 33-34).

¹ Izvor podataka: <https://digitalleadership.com/blog/innovation-vs-invention/> (datum pristupa: 11.09.2023).

Dieffenbacher (2023) objašnjava kako za razliku od poboljšanja i transformacije, inovacije ne podrazumijevaju poboljšanje postojećih procesa, već osmišljavaju potpuno nove pristupe provođenju aktivnosti. Kao takvu, inovaciju karakterizira radikalno odstupanje od statusa quo, označavajući pomak prema neistraženim područjima znanja i kreativnosti.

„Važnost izuma (invencije):

- Izumi zahtijevaju potpuno novi koncept
- Izumi pružaju dokaze o vjerodostojnosti znanstvenog znanja
- Izumi zahtijevaju vještine
- Izumi uvijek imaju originalnost i novost u svijetu
- Izumi donose neočekivane rezultate
- Izumi bi trebali doći prvi
- Izumi su temelj inovacije

Važnost inovacija:

- Inovacija donosi poboljšanje postojećem konceptu, usluzi ili proizvodu
- Inovacija značajno doprinosi rastu poduzeća
- Inovacija je uvijek nova, ali s promijenjenim konceptom ili uzorkom
- Inovacija pruža tehničku/konkurentsku prednost
- Inovacija zahtijeva raznovrsnost vještina
- Inovacija obično privlači najbolje talente
- Inovacija se uvijek događa kada postoji potreba za promjenom u organizaciji“ (Dieffenbacher, 2023²).

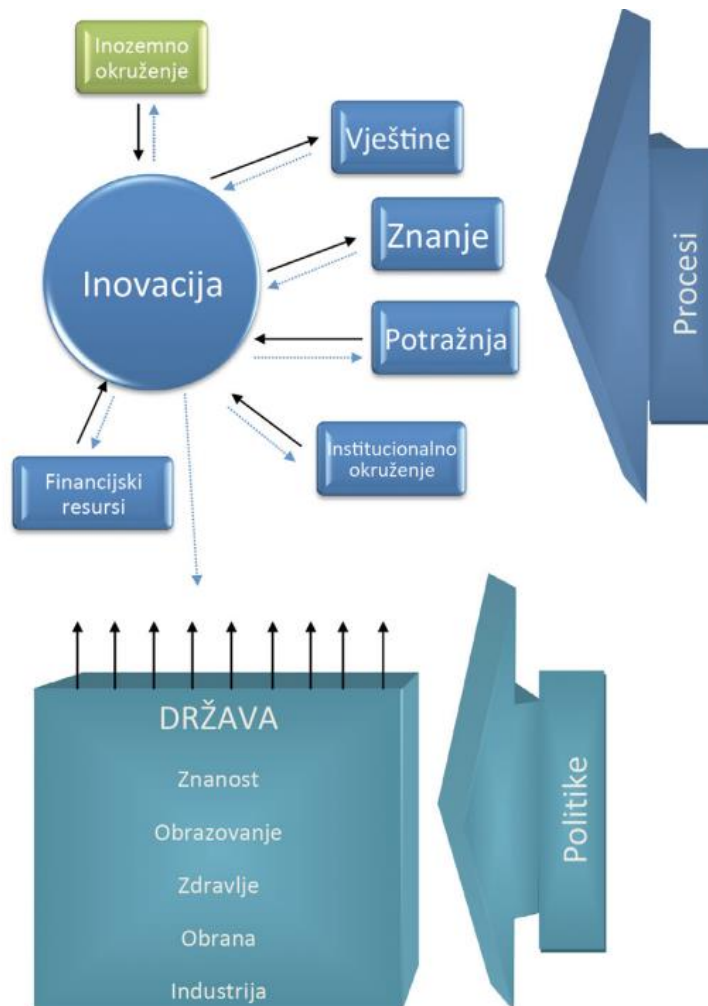
Dok se izum može opisati kao temelj, inovacija se može nazvati uvođenjem novih stvari, ideja ili načina obavljanja nečega.“ Dieffenbacher (2023) zaključuje da inovacija ide korak dalje od same invencije (izuma) ili nove ideje.

Baković i Ledić-Purić (2011: 28) prema Afuah (2003) daju konačnu definiciju inovacije, a to je da ona podrazumijeva upotrebu novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi se ponudio novi proizvod ili usluga koja zadovoljava potrebe potrošača. Dodatno, isti autori objašnjavaju da novi proizvod ili usluga obično imaju nižu cijenu, poboljšane karakteristike te često sadrže inovativne elemente; poboljšane funkcionalnosti i karakteristike koje nikad prije nisu viđene na tržištu. „Inovacijski sustav zapravo je pod utjecajem pet ključnih procesa, a to su znanje,

² Izvor podataka: <https://digitalleadership.com/blog/innovation-vs-invention/> (datum pristupa: 11.09.2023).

kompetencije, potražnja, financijski resursi i institucionalno okruženje. Njihov utjecaj prikazan je neisprekidanim strelicama, dok su potencijalne povratne veze označene isprekidanim strelicama.“ (Galović, 2016: 24).

Slika 2. Inovacijski sustav



Izvor: Galović (2016: 25)

U daljnjem tekstu su objašnjeni ključni procesi inovacijskog sustava prema Galoviću (2016):

- Znanje se može generirati putem istraživanja i razvoja javnih institucija te vlastitih napora ili transfera znanja od drugih poduzeća, što može biti oblikovano politikama Ministarstva znanosti, gospodarstva i drugih relevantnih ministarstava.
- Kompetencije su ključne za jačanje inovativnog kapaciteta poduzeća i mogu se razvijati kroz specijalizirane obuke koje podržavaju Ministarstvo obrazovanja ili Ministarstvo gospodarstva.

- Potražnja, koja je motivacijski čimbenik za razvoj inovacija poduzeća, može se poticati državnim politikama kroz subvencioniranje kupnje inovativnih proizvoda ili donošenje zakona, pravila i direktiva, što često spada u nadležnost Ministarstva gospodarstva, energetike, okoliša i zdravlja.
- Financijski resursi su neophodni za nastanak, razvoj i realizaciju inovacija, posebno za mala poduzeća koja se suočavaju s financijskim izazovima. U tim slučajevima, državna podrška, uključujući Ministarstvo gospodarstva, regionalni razvoj i Ministarstvo financija, može biti od velike važnosti, primjerice kroz porezno rasterećenje inovacijskih poduzeća.
- Institucionalno okruženje podržava poduzetničku i inovativnu klimu poduzeća putem pravila, standarda i zakonskih akata te utječe na osnivanje poduzeća, zapošljavanje, partnerstva, prevenciju korupcije i druge aspekte. Razvoj institucionalnog okruženja poduzeća obuhvaća stabilnost i prilagodbu tehnološkim i gospodarskim promjenama u zemlji, a Ministarstvo pravosuđa ima ključnu ulogu u tom procesu. (Galović, 2016: 24-26).

Tablica 1. Utjecaji inovacija na aktivnost poduzeća i gospodarstva

Inovacija	
Utjecaj na poduzeće	Utjecaj na gospodarstvo
<ul style="list-style-type: none"> • Rast produktivnosti • Rentabilnost na ulaganja • Smanjenje troškova • Razvoj proizvoda i procesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje tehnološkog potencijala • Gospodarski rast • Eksternalije • Inovativnost

Izvor: izrada autora prema Galović (2016: 25)

Kako je vidljivo iz Tablice 1., inovacija nema samo pozitivan utjecaj na poduzeće već i na gospodarstvo u cjelini.

3.1. Vrste inovacija

Kako Dieffenbacher (2023) objašnjava, od iznimne je važnosti da poduzeća shvate različite vrste inovacija. Inovacija nije samo vezana za stvaranje novih proizvoda ili usluga, nego se ona odnosi na pronalaženje unaprijeđenih načina za zadovoljenje potreba kupaca ili oblikovanje novih poslovnih modela. Razumijevanjem četiri glavne vrste inovacija, poduzeća mogu razviti strategiju inovacije. Ključno je razumjeti oblike inovacija kako bi poduzeće

razvilo konkurentsku prednost te pronašlo nove načine za optimizaciju resursa, povećanje učinkovitosti i poboljšanje profitabilnosti i sl. (Dieffenbacher, 2023).

Dieffenbacher (2023) u svome članku navodi da postoji sedam područja inovacija te četiri tipa inovacija. Sedam područja inovacija, prema Dieffenbacher (2023), uključuju:

- Inovacija proizvoda: Stvaranje novih ili poboljšanih proizvoda ili usluga kako bi se zadovoljile rastuće potrebe i očekivanja kupaca.
- Inovacija tehnologije: Razvoj i primjena novih ili poboljšanih tehnologija s novim ili unaprijeđenim mogućnostima, funkcionalnostima ili učinkovitostima.
- Inovacija poslovnog modela: Stvaranje novih ili poboljšanih poslovnih modela koji nude originalne ili unaprijeđene vrijednosne prijedloge, izvore prihoda, strukture troškova ili iskustva kupaca.
- Inovacija procesa: Razvoj i primjena novih ili poboljšanih procesa koji pružaju nove ili unaprijeđene mogućnosti, funkcionalnosti ili učinkovitost.
- Inovacija marketinga: Razvoj i primjena novih i kreativnih marketinških strategija, tehnika i alata koje pomažu poduzećima bolje promovirati i prodavati svoje proizvode ili usluge.
- Inovacija usluga: Razvoj i primjena novih i postojećih ideja i rješenja za poboljšanje usluga, s ciljem rješavanja problema kupaca, poboljšanja njihovog iskustva i ukupne kvalitete i vrijednosti usluga.
- Inovacija organizacije: Razvoj i primjena novih organizacijskih struktura, procesa i praksi koje omogućuju poduzećima da budu efektivne (učinkovite). (Dieffenbacher, 2023).

Inovacije, s obzirom na trajanje, mogu se podijeliti na:

- „uspješno realizirane inovacije, koje rezultiraju novim proizvodima i procesima,
- neuspjele tj. obustavljene inovacije, proizašle iz različitih prepreka i ograničavajućih okolnosti te su otkazane iz različitih razloga i
- inovacije u tijeku, tj. inovacije koje postoje ali trenutno nisu provedene.“
(Galović, 2016: 45)

Casadesus-Masanell i Zhu (2013) navode kako je autor Schumpeter (1934) identificirao pet oblika inovacija, a to su: novi proizvodi, nove metode proizvodnje, novi izvori opskrbe,

iskorištavanje novih tržišta i nove načine organizacije poslovanja. Autori Wierzbicki i Novodzinski (2019) daju opširnije opise pet oblika inovacija:

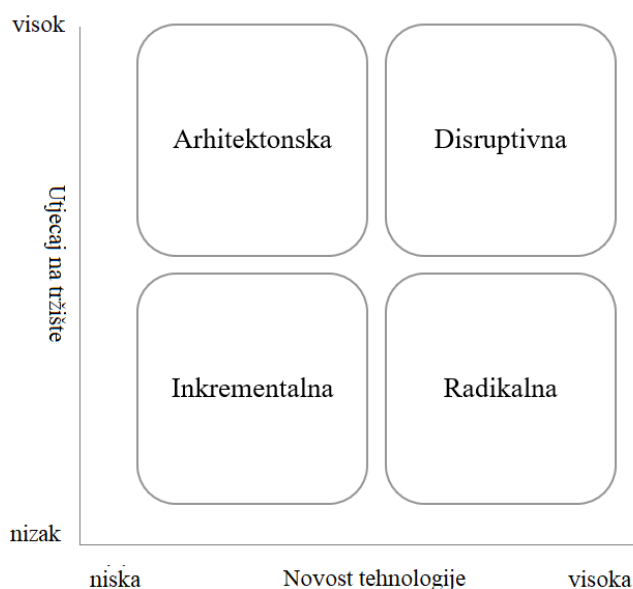
- „uvođenje novih proizvoda s kojima potrošači do tada nisu imali iskustva,
- uvođenje nove metode proizvodnje koja još nije bila testirana u industriji,
- otvaranje novog tržišta, odnosno tržišta na kojem određena domaća industrija dosad nije djelovala, bez obzira na to je li već postojalo ili ne,
- stjecanje novog izvora sirovina ili poluproizvoda, bez obzira je li izvor već postojao ili ga trebalo stvoriti,
- implementacija nove organizacije određene industrije. Bitne promjene u industriji stvaraju novo poslovno okruženje u kojem se poslovni procesi prelamaju tradicionalnim granicama poduzeća i kombiniraju se preko industrijskih sektora. To znači da se inovacija razvija u novom smjeru, zahtijevajući preispitivanje postojećih koncepata koji leže u osnovi inovacije“ (Wierzbicki i Novodzinski, 2019: 36-37)

Dieffenbacher (2023) definira četiri vrste inovacija:

- Arhitektonska inovacija - značajno poboljšanje proizvoda koje ima za cilj održati poziciju na postojećem tržištu.
- Disruptivna (razorna) inovacija - tehnologija ili novi poslovni model koji remeti postojeće tržište.
- Inkrementalna inovacija - postupno, kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda i usluga.
- Radikalna inovacija - tehnološki proboj koji transformira industrije, često stvarajući novo tržište.

Navedene inovacije su prikazane na Slici 3. s obzirom na utjecaj na tržište te novinom u tehnologiji.

Slika 3. Četiri vrste inovacija



Izvor: izrada autora prema Dieffenbacher (2023).

Dieffenbacher (2023) objašnjava kako su arhitektonske inovacije one koje se odnose na značajna poboljšanja proizvoda koji imaju za cilj zadržati postojeću poziciju na tržištu, a uključuju promjenu temeljne strukture ili dizajna proizvoda. Ova vrsta inovacija ima veliki utjecaj na tržište i nizak stupanj novosti tehnologije. Promjena temeljne strukture ili dizajna proizvoda ili sustava putem rekonfiguracije komponenti omogućuje stvaranje nove arhitekture koja donosi ove prednosti u smislu uštede troškova, novih funkcionalnosti ili poboljšanja u performansama (Dieffenbacher, 2023).

Drugo, disruptivna ili razorna inovacija uključuje vrstu inovacije koja ili stvara novo tržište ili temeljito mijenja postojeće tržište. Naime, disruptivna inovacija može biti novi proizvod/usluga/tehnologija koja je se bitno razlikuje od postojećih ponuda na trenutnom tržištu. Disruptivna inovacija ima veliki utjecaj na tržište i visok stupanj novosti tehnologije „Izraz "disruptivna" postao je sinonim za stereotipni "tehnički žargon", ali taj izraz ilustrira ono što se očekuje od ove vrste inovacije: stari način obavljanja stvari trajno je narušen kao rezultat disruptivne inovacije.“(Dieffenbacher, 2023³). Disruptivne inovacije su izuzetno bitne zbog njihovog potencijala da stvore nove tržišne segmente, a poduzeća koja ne reagiraju dovoljno brzo na ovu vrstu inovacija često zaostaju za konkurencijom. Autor Dieffenbacher (2023) ističe da ove inovacije uvode nove proizvode, usluge ili tehnologije koje se značajno

³ Izvor podataka: <https://digitalleadership.com/blog/types-of-innovation/> (datum pristupa: 18.5.2023).

razlikuju od postojećih ponuda. One mogu pružiti inovativne načine isporuke, potrošnje ili percepcije proizvoda i usluga te često stvaraju nove industrije ili poslovne modele (Dieffenbacher, 2023).

Treće, inkrementalne inovacije karakterizira postupno i kontinuirano poboljšanje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga na tržištu. One imaju mali utjecaj na tržište i nizak stupanj novosti tehnologije. Dieffenbacher (2023) objašnjava da poduzeća koje primjenjuju inkrementalnu inovaciju očekuju prilagodbe u dizajnu, dodavanje novih značajki ili sposobnosti te pojednostavljenje postojećih procesa radi postizanja veće učinkovitosti ili ekonomičnosti. U usporedbi s radikalnim ili disruptivnim inovacijama, inkrementalna se odvija postepeno i glatko. Nadalje, isti autor naglašava da inkrementalna inovacija ima važnu ulogu u poticanju rasta i konkurentnosti poslovanja. Omogućuje poduzećima da ostanu aktualne na tržištu uz minimalan rizik (Dieffenbacher, 2023).

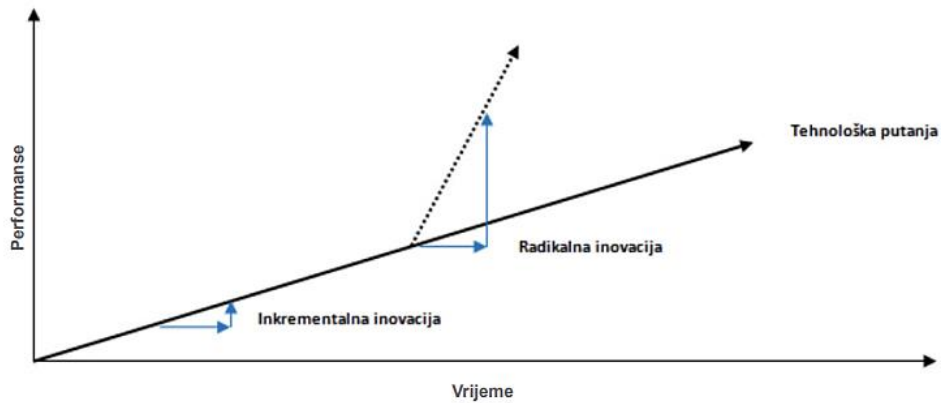
Konačno, radikalna inovacija se odnosi na inovacije koje uključuju razvoj potpuno novih proizvoda koji transformiraju tržište. Razvojem radikalnih inovacija potrebno je značajno ulagati u istraživanje i razvoj. Ova vrsta inovacija ima mali utjecaj na tržište i visoku razinu novosti tehnologije. Prema autoru Dieffenbacher (2023), radikalna inovacija ima iznimnu važnost zbog rezultata koje donosi. Radikalna inovacija omogućava potrošačima pristup proizvodima i uslugama koji su značajno brži, jeftiniji, učinkovitiji od postojećih. Time se otvaraju nove mogućnosti za poboljšanje iskustva potrošača i stvaranje dodatne vrijednosti. Osim toga, radikalna inovacija stvara potpuno nova tržišta ili segmente kupaca koji su prije bili neiskorišteni. Važno je napomenuti da radikalna inovacija često zahtijeva značajno preuzimanje rizika zbog veće razine neizvjesnosti povezane s razvojem potpuno novih tehnologija ili proizvoda (Dieffenbacher, 2023).

S druge strane, autor Galović (2016) navodi da postoje samo tri vrste inovacije, a to su; inkrementalne (granične), radikalne te tehnološka otkrića.

Prema Galoviću (2016: 42-43), inkrementalne ili granične inovacije su kontinuirana poboljšanja postojećih proizvoda, procesa ili usluga, dok radikalne inovacije uključuju uvođenje potpuno novih vrsta npr. strojeva u određenoj industriji. Tehnološka otkrića su različiti spojevi inovacija koji imaju značajan utjecaj na različite industrije i gospodarstvo u cjelini. Dodatno, ukupni utjecaj inkrementalnih i radikalnih inovacija na gospodarstvo može biti jednak, ako ne i veći od utjecaja tehnoloških otkrića. U mnogim slučajevima, radikalne inovacije se temelje na brojnim inkrementalnim poboljšanjima. Glavna razlika između

radikalnih i inkrementalnih inovacija je u tome što radikalne inovacije predstavljaju temeljitu transformaciju proizvoda (npr. internet), dok inkrementalne inovacije predstavljaju nove primjene postojećih procesa ili proizvoda (npr. e-bankarstvo) (Galović, 2016).

Slika 4. Razlika između radikalnih i inkrementalnih inovacija



Izvor: Galović (2016: 43)

Analizom Slike 4. proizlazi zaključak da inkrementalne inovacije obuhvaćaju manja i predvidljiva unapređenja u performansama tehnologije. Nasuprot tome, radikalne inovacije su toliko značajne da mijenjaju smjer tehnološkog razvoja. Ova distinkcija omogućuje razumijevanje kako inovacije mogu varirati u svojoj prirodi i utjecaju na tehnološko područje. Inkrementalne inovacije pridonose postepenom napretku, dok radikalne inovacije predstavljaju temeljne promjene i mogu pokrenuti revolucionarne preokrete.

Nadalje, kako bi bolje razumjeli Tablicu 2. u tekstu će se objasniti uloga sposobnosti apsorpcije te režim pridobivanja poduzeća. Apsorpcijska sposobnost poduzeća (apsorpcijski kapacitet) se odnosi na „sposobnost prepoznavanja vrijednosti novih informacija, njihove asimilacije i primjene u komercijalne svrhe“ (Kospoloulos i dr., 2011: 1335). Prema definiciji, uloga sposobnosti apsorpcije poduzeća odnosi se na njezinu sposobnost prepoznavanja, prihvaćanja i asimiliranja vanjskog znanja te njegovo integriranje u vlastite procese i aktivnosti. Vitezić (2017: 59) naglašava da predznanje poduzeća može uključivati nekakve osnovne vještine, ali s druge strane može označavati poznavanje najnovijih znanstvenih ili tehnoloških dostignuća. Nadalje, to predznanje utječe na sposobnost prepoznavanja vrijednosti novih informacija kao i njihovu asimilaciju te komercijalizaciju. Kostopoulos i dr. (2011) objašnjavaju da sposobnost apsorpcijskog kapaciteta ima važnu ulogu u postizanju naprednih inovacija i dugoročno poboljšanih financijskih rezultata. To znači da sposobnost apsorpcije omogućuje organizacijama da efikasno koriste vanjsko znanje, što vodi poboljšanoj

inovativnosti i financijskom uspjehu, ali ti rezultati mogu se pojaviti u različitim vremenskim okvirima. (Kostopoulos i dr., 2011: 1335).

Režim pridobivanja poduzeća odnosi se na skup mehanizama i strategija koje poduzeća koriste kako bi zaštitile svoje inovacije od imitacije i osigurale da ostvare prednosti od svojih inovacija. Prema Smitu (2014) režim pridobivanja obuhvaća skup različitih strategija i mehanizama koje poduzeće koristi kako bi zaštitilo svoje znanje i osiguralo povrat ulaganja u inovaciju. Odabir odgovarajuće strategije zaštite je ključan jer poduzeće mora pametno upravljati svojim resursima kako bi spriječilo da konkurencija iskoristi njezino znanje, te rezultate istraživanja i razvoja. Režim pridobivanja uključuje kombinaciju različitih sredstava i pristupa, kao što su zaštita intelektualnog vlasništva, institucionalna podrška, upravljanje ljudskim resursima, praktične i tehničke metode te iskorištavanje vremenskih prednosti. (Smith, 2014: 1). Dodatno, ono može sadržavati još neke oblike zaštite kao što su patenti, autorska prava i poslovne tajne, kao i strategije diferencijacije na tržištu. U kontekstu inkrementalne inovacije, zaštita putem režima pridobivanja je manje učinkovita jer postoje manje dostupni mehanizmi zaštite, tržišta su više natjecateljski nastrojena i inovacije se brže šire. Hurmelinna-Laukkanen i dr. (2008: 278) naglašavaju kako je važno uspostaviti režim pridobivanja koji pruža učinkovitu zaštitu od imitacije i omogućuje ostvarivanje povrata ulaganja u inovacije.

Tablica 2. Usporedba inkrementalne i radikalne inovacije u kooperaciji: uloga apsorpcije i režima pridobivanja

	Kooperacija	
	Inkrementalna inovacija	Radikalna inovacija
uloga sposobnosti apsorpcije poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Olakšava stvaranje inkrementalnih inovacija omogućujući razmjenu postojećeg znanja i učenje. • Pribavljanje znanja je učinkovitije u usporedbi s radikalnim inovacijama jer međusobno učenje između konkurenata posebno potiče inkrementalni razvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Olakšava stvaranje radikalnih inovacija omogućujući razmjenu postojećeg znanja i učenje te njegovo kombiniranje s novim izvorima znanja. • Pribavljanje znanja nije tako učinkovito kao kod inkrementalnih inovacija jer razmjena sličnog znanja unutar poduzeća i njihovih mreža ponekad može naglasiti

		inkrementalni razvoj i dovesti do većeg broja sukoba.
uloga režima pridobivanja poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Olakšava stvaranje inkrementalnih inovacija osiguravajući siguran prijenos znanja. • Zaštita je manje učinkovita u usporedbi s radikalnim inovacijama zbog niže dostupnosti mehanizama zaštite, jačeg natjecanja na tržištima i brže difuzije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Olakšava stvaranje radikalnih inovacija osiguravajući siguran prijenos znanja i pružajući poticajne učinke poboljšanjem učinkovitosti zahvaćanja vrijednosti novih prilika. • Zaštita je učinkovitija u usporedbi s inkrementalnim inovacijama zbog bolje dostupnosti različitih mehanizama zaštite, mogućnosti diferencijacije na tržištu.

Izvor: izrada autora prema Ritala i Hurmelinna-Laukkanen (2013: 162)

Promatrajući Tablicu 2., može se zaključiti kako inkrementalna inovacija u kooperaciji potiče razmjenu postojećeg znanja i učenje između poduzeća, dok je sposobnost apsorpcije ključna za usvajanje i integraciju tog znanja radi ostvarivanja inkrementalnih inovacija. S druge strane, radikalna inovacija u kooperaciji uključuje razmjenu postojećeg i novog znanja, ali zahtijeva više pažnje jer slična razmjena znanja može dovesti do naglaska na inkrementalnom razvoju. Dodatno, zaštita putem režima pridobivanja manje je učinkovita za inkrementalne inovacije zbog različitih čimbenika (npr. nedostatak dostupnih mehanizama zaštite).

3.2. Strategije inovacije

Okvir inovacijske strategije, kako je opisano u The Strategy Story, sastoji se od zbirke smjernica i načela koje organizacija koristi u kreiranju i provedbi svoje inovacijske strategije. Među značajnim sastavnicama okvira strategije inovacija, prema The Strategy Story, su vizija i misija, analiza okoline, portfelj inovacija, raspodjela resursa, inovacijski procesi, mjerenje inovacija, organizacijska kultura, suradnja i partnerstva te kontinuirano poboljšanje. Zhou (2006) prema Porteru (1980) objašnjava kako se intenzitet konkurencije odnosi na stupanj ili razinu konkurencije s kojom je poduzeće izloženo unutar određene industrije, a može uključivati intenzivne cjenovne ratove, snažnu marketinšku aktivnost, širok raspon proizvodnih opcija i dodatne usluge (Zhou, 2006: 396-397). Visoko konkurentno tržište zahtijeva da poduzeća budu pažljiva prema troškovima, posebno zbog povećanog pritiska koji proizlazi iz cjenovnih ratova. Lee i dr. (2016) prema autoru Ulhoi (2012) analiziraju strategije ulaska na tržište te ih dijele na inovacijsku strategiju i strategiju imitacije. Pionir koristi

inovacijsku strategiju kako bi se etablirao na tržištu, dok sljedbenik koristi strategiju imitacije za svoj ulazak. U skladu s tim, poduzeće koja se odlučuje za strategiju imitacije strateški odabire jednu od četiri vrste, uključujući repliku, mimikriju, analognu verziju i emulaciju, ovisno o tehnološkim kapacitetima poduzeća i stanju na tržištu (Lee i dr., 2016: 3).

Autori Baković i Ledić-Purić (2011) objašnjavaju da prema Porterovoj teoriji postoje dvije tržišne strategije. Prva strategija je vodstvo u inovacijama, gdje poduzeće teži biti prvo na tržištu iskorištavanjem tehnološkog napretka. Druga strategija je sljedbenik u inovacijama, gdje se poduzeća usredotočuju na oponašanje i učenje iz iskustva tehnoloških lidera kako bi ciljale kašnjenje na tržištu (Baković i Ledić-Purić, 2011: 30).

„Vodeća poduzeća često mogu ulagati u istraživanje i razvoj kako bi odvratili periferna poduzeća od agresivnih inovacijskih napora. To čini razliku između vodećih i perifernih poduzeća važnom za razumijevanje poticaja za inovaciju. Vodeća poduzeća u industrijama u kojima je inovacija važna suočene su s strateškim izborom između odvratanja i prilagodbe. Ako vodeća poduzeća odaberu odvratanje, vjerojatno će postati glavni izvori inovacija u industriji, dok će periferna poduzeća uglavnom samo imitirati uspješne nove proizvode ili procese vodećih poduzeća. Ako vodeća poduzeća umjesto toga odaberu prilagodbu, periferna poduzeća će vjerojatno postati glavni izvor inovacija u industriji.“ Baker (1994: 634).

Poduzeća pioniri ili vodeća poduzeća (inovatori) često se suočavaju s nesigurnošću buduće potražnje te stoga moraju donositi ulagačke odluke, poput kapaciteta postrojenja. U stabilnom okruženju, inovatori često ulažu značajna sredstva u kapacitete proizvodnje, što im omogućuje ostvarivanje izvrsnih performansi kroz ekonomiju obujma. Međutim, u nestabilnom okruženju s brzim promjenama potražnje, predviđanje promjenjivih potreba postaje izazovno, povećavajući rizik neuspjeha za pionire tj. inovatore na tržištu. (Zhou, 2006: 396).

Dodatno, Baković i Ledić-Purić (2011) prema Pullen i dr. (2009) opisuju inovacijske subjekte kao rezultat prethodno navedenih tržišnih strategija, a to su:

- **Prospektor:** organizacije koje aktivno istražuju nove mogućnosti na tržištu kroz stalno eksperimentiranje. Oni često predstavljaju izvor promjene i neizvjesnosti koji konkurencija mora prilagoditi. Ove organizacije imaju tendenciju da generiraju inovacije koje su radikalne i prelaze granice dosadašnjeg.
- **Analizator:** organizacije koje se usredotočuju na održavanje stabilnih i ograničenih linija proizvoda i usluga. Njihov poslovni pristup se temelji na operativnim rutinama i

postizanju učinkovitosti putem formaliziranih struktura. (Baković i Ledić-Purić, 2011: 30-31)

Inovacijska strategija uključuje odabir najbolje moguće opcije i strategije među nekoliko izvedivih alternativa. Za uspješan razvoj optimalne inovacijske strategije, potrebno je identificirati najbolje inovativne strategije koje će pozicionirati poslovanje poduzeća prema postizanju uspjeha (Dieffenbacher, 2022). Baković i Ledić-Purić (2011) u svom znanstvenom članku tvrde da su Boswonder i dr. (2010) proveli opsežno istraživanje s ciljem utvrđivanja najučinkovitijih inovacijskih strategija koje se mogu iskoristiti za stvaranje konkurentске prednosti. Nadalje, u daljnjem tekstu biti će navedene strategije koje su se prema Boswonder i dr. (2010) pokazale kao najučinkovitijima u praksi:

1. „Strategija nuđenja platforme: Putem zajedničke niti poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima (primjer: Google je kreirao platformu koja se sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika, Google zemlje i Google razgovora).
2. Strategija zajedničkoga stvaranja: Rad s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za poduzeće (primjer: Boeing-777 je razvijen u suradnji s korisnicima leta).
3. Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa: Brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti proizvod (primjer: Toyota Prius smanjila je trajanje ciklusa za godinu dana i ugodno iznenadila potrošače).
4. Strategija povećanja vrijednosti branda: Poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje (primjer: Unilever je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od arktičkih biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od zamrzavanja).
5. Strategija utjecaja tehnologije: Poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije (primjer: Tetrapak je, u svojim kozmetičkim proizvodima, upotrijebio nanotehnologiju kako bi razvili visoku stopu penetracije emulzije u kožu).
6. Strategija dokazivanja budućnosti: Stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja (primjer: Toyota je izabrala više opcija – dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo).
7. Strategija napretka temeljenoga na štednji: Smanjenje otpada i troška proizvodnje (primjer: Toyota je bila prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji).

8. Strategija partnerstva: Upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurentski pritisak (primjer: EADS je entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aerospace Limited).
9. Strategija inovacijske mutacije: Stvaranje novoga proizvoda putem mutirane tehnologije (primjer: iPod i iPhone).
10. Strategija kreativne destrukcije: Svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom (primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav Vista, dok su se Windowsi Microsoft XP na tržištu jako dobro prodavali).
11. Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novoga tržišnoga segmenta odnosno stvaranje novoga prostora mogućnosti i prilika (primjer: IKEA je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).
12. Strategija akvizicije: Usvajanje tehnologije, marke ili tržišta (primjer: Unilever je usvojio „Slim fast“ tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje). “ (Baković i Ledić-Purić, 2011: 31-32).

Inovacija je ključni element uspjeha organizacije, te je od velike važnosti upravo iskoristiti snagu navedenih strategija. Dvanaest inovacijskih strategija koje su spomenuli Baković i Ledić-Purić (2011) pružaju okvir koja poduzeća mogu koristiti za implementaciju otvorenih inovacijskih procesa.

Ključna komponenta uspješne strategije inovacije je besprijekorna integracija i strateško usklađivanje s temeljnim vrijednostima i ciljevima organizacije. Ostvarivanje uspjeha u bilo kojoj inovacijskoj strategiji zahtijeva kombinaciju pravih praksi, vještina, napornog rada, dosljednosti, fokusa i pravilnih spoznaja (Dieffenbacher, 2022).

Na temelju analize radova raznih autora Zhou (2006) zaključuje da poduzeća značajno ulažu u istraživanje i razvoj, provođenjem inovacijske strategije, kako bi bili prvi na tržištu koji će plasirati inovativan proizvod. Dodatno, strategija inovacije pruža više koristi kao što su ekonomske koristi (npr. ekonomija obujma), pristup rijetkim resursima (npr. najatraktivniji prostor na tržištu) te stvaranje održivog tehnološkog vodstva na tržištu. Naime, tržišni lideri ili pioniri postaju prvi odabir od strane potrošača, pa na taj način otežavaju sljedbenicima da se „natječu“ zajedno sa njima. Potrošači stječu znanje o inovativnom (pionirskom) proizvodu te već u počecima oblikuju svoje preferencije, pa na taj način imitacijama (sljedbenicima) otežavaju u borbi za tržišni udio. (Zhou, 2006: 395)

Baković i Ledić-Purić (2011) prema Bowonder i dr. (2010) objašnjavaju da otvoreni inovacijski procesi podrazumijevaju pomak inovacije iz granica laboratorija za istraživanje i razvoj, te uključivanje inovacija u dio organizacijskog planiranja i provedbe. Dodatno, kako bi se unaprijedili inovacijski procesi, inovacije se mogu provesti putem korištenja ideja i perspektiva vanjskih sudionika. Ključno je razumjeti odnos između strategije i inovacije, jer je taj odnos od velike važnosti te ga mnogi autori smatraju temeljem inovativnosti.

3.3. Metode zaštite inovacija

Neke od metode zaštite inovacija od imitacija su patentiranje proizvoda ili ideje, autorska prava i zaštitni znakovi, tajnovitost i povjerljivost poduzeća o svojim informacijama, brze inovacije i kontinuirano poboljšanje proizvoda, izgradnja brenda i lojalnosti kupca te diverzifikacija proizvoda ili proizvodnih procesa. U daljnjem tekstu će se objasniti na koji način svaki od pojmova može pridonijeti smanjenju imitacija.

Prvi u nizu je patent. Naime, „patent je zakonsko pravo na izum dano osobi ili entitetu bez uplitanja drugih koji ga žele replicirati, koristiti ili prodati.“ (Kenton, 2022)⁴. Nadalje, opisan je koncept patenta prema autorima Encaoua i Lefouilia (2005). Potrebno je shvatiti da patenti ne predstavljaju apsolutna vlasnička prava, već vjerojatna prava koja su podložna procjeni. Ako bi patenti pružali potpunu zaštitu od imitacije, ne bi postojale dvojbe oko najučinkovitijeg načina zaštite. Encaoua i Lefouili (2005) opisuju nesigurnost intelektualnog vlasništva kao nedostatak automatske isključivosti za vlasnika patenta, već kao pravo da pokuša ostvariti to isključivanje putem pravnog postupka. Stoga, snaga patenta je povezana s vjerojatnošću dobivanja naknade, što rezultira time da samo snažni patenti u načelu omogućuju vlasniku patenta da prisili povreditelja na licenciranje. (Encaoua i Lefouili, 2005: 242-243).

Drugo su zaštitni znakovi, poznatiji kao žigovi, i autorska prava. Njihovo korištenje može pomoći u zaštiti identiteta i prepoznatljivosti poduzeće, što otežava drugima da imitiraju ili koriste slične oznake. Diligenski i Prlja (2017: 33) navode kako se autorsko pravo i njegova zaštita suočavaju s mnogim izazovima. „Autorsko pravo je jedan od temeljnih dijelova međunarodnog privatnog prava. Ustroj autorskog prava omogućava zaštitu kreacije autora, od strane neovlaštenog korištenja ili zlouporabe, te ujedno omogućava autori da prima novčane naknade zbog svojeg djela. U modernom svijetu, svakodnevno se susrećemo s mnogim novitetima iz područja tehnologije, te kako bi se zaštitili interesi originalnih autora, te

⁴Izvor podataka: <https://www.investopedia.com/terms/p/patent.asp> (datum pristupa: 04.06.2023).

spriječili razne imitacije, ili neovlaštena korištenja djela, autorsko pravo je od velike važnosti. “ (Tomaš, 2018: 1).

Treća metoda su tajnovitost i povjerljivost poduzeća, čijim korištenjem poduzeća mogu zadržati ključne informacije, procese ili tehnologije kao tajne kako bi ih zaštitila od imitacije. „Bitno je istaknuti kako saznanja ili informacije, koje se dobivaju primijenjenim istraživanjem, mogu biti zaštićene patentom ili zadržane u tajnosti (čuvaju se kao poslovna tajna).“ (Galović, 2016: 5). Održavanje povjerljivosti unutar organizacije i korištenje ugovora o povjerljivosti s partnerima može pomoći u sprječavanju curenja informacija.

Četvrto su brze inovacije i kontinuirano poboljšanje proizvoda ili usluga. Aktivno inoviranje proizvoda ili usluga mogu pridonijeti održivoj konkurentskoj prednosti. Prema Riesu (2016) brza povratna informacija, veća automatizacija, praćenje stvarnih metrika i bolje rješavanje povremenih grešaka, koje su karakteristične za kontinuirano isporučivanje i poboljšavanje softvera, pružaju prednosti u razvoju inovacija i kontinuiranom poboljšanju usluga. Ove prednosti igraju važnu ulogu u zaštiti od imitacije i omogućuju brže inovacije koje otežavaju konkurenciji da ih kopiraju.

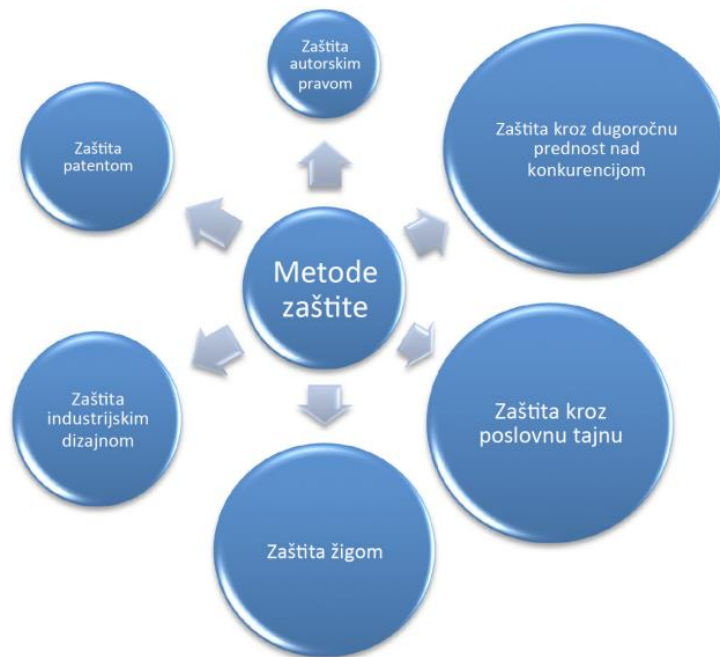
Sljedeća metoda je izgradnja branda, ali i lojalnosti kupaca. „Lojalnost je pojam koji se često koristi u okviru istraživanja ponašanja potrošača. Riječ je o potrošačevom povjerenju ili naklonjenosti, odanosti proizvodi, marki ili poduzeću.“ (Puljić, 2019:21). Kod lojalnijih potrošača ili kupaca, manje je vjerojatno da će kupiti imitacijske proizvode iako su cjenovno pristupačniji. Naime, oni cijene kvalitetu i dugogodišnje iskustvo svog omiljenog branda nad cijenom.

Posljednja, ali ne i najneučinkovitija metoda jest diversifikacija. Raznolikost proizvoda, usluga ili tržišta može pomoći u zaštiti poduzeća od imitacije. „Neka poduzeća koje se bave diverzifikacijom nastoje razviti i iskoristiti temeljnu kompetenciju kako bi postala uspješnija. Temeljna kompetencija je skup vještina koji je teško imitirati konkurentima, može se iskoristiti u različitim poslovnim područjima i doprinosi koristima koje uživaju kupci u svakom pojedinom poslu.“ (Edwards, 2014)⁵.

Naime, autor Galović (2016) je u svome udžbeniku prikazao shemu metoda zaštita europskih inovativnih poduzeća koja prikazuje veličinu određene metode prema preferenciji odabira europskih poduzeća.

⁵ Izvor podataka: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/diversification-strategies/> (datum pristupa: 13.06.2023).

Slika 5. Metoda zaštita europskih inovativnih poduzeća



Izvor: Galović (2016: 28)

„Imitatori koriste iskustva drugih, dok konkurentna poduzeća promoviraju inovacije na svojim proizvodima.“ (Šerić, 2016: 108). Kada konkurentska poduzeća ne mogu konkurirati sa postojećim proizvodom onda: inovira njegove attribute, snižava cijene, proširuje lance prodaje i slično. Šerić (2016: 108) navodi na koje načine se postojeće poduzeće može obraniti od konkurenata:

- Treba graditi na poboljšanju novog proizvoda,
- Graditi na promociji dojma kvalitete novog proizvoda, i
- Promoviranju sekundarnih i tercijarnih atributa proizvodnje.

Prema Galoviću (2016: 28-29), najčešće korištene metode zaštite inovacija koje se koriste u europskim poduzećima su stvaranje dugoročne prednosti nad konkurencijom i čuvanje poslovne tajne. Kada je riječ o službenim metodama zaštite, poduzeća često koriste žig za zaštitu svojih inovacija. Zanimljivo je primijetiti da zaštita patentom zauzima niže mjesto na slici, dok je zaštita autorskim pravom najmanje korištena metoda zaštite. Međutim, u farmaceutskoj industriji patentna zaštita je češća u usporedbi s drugim industrijama. (Galović, 2016). „Drugim riječima, kada poduzeće koja je sljedbenik (a ne vođa) prerađuje proizvod i uslugu te dodaje karakteristike, može primijeniti postojeće proizvode s diferenciranim karakteristikama na druga tržišta, posebno u zemljama u razvoju, kako bi stekla konkurentsku prednost.“ (Lee i dr., 2016: 4).

4. Imitacija

"Imitacija podrazumijeva kopiranje proizvoda drugih ili slijeđenje njihovih proizvoda. (Park, 2001). Vrste imitacije obuhvaćaju krivotvorinu, kopiranje, imitaciju dizajna, kreativnu primjenu, tehnološka poboljšanja i primjenu u drugim industrijama (Schnaas, 1994). Imitacija je suprotni koncept inovaciji koji označava novi proces, proizvod ili uslugu, ili novi način proizvodnje, prijema i izvršenja (Thompson, 1965). U vezi inovacije i imitacije, Schumpeter je rekao da je 'inovacija' komercijalizacija inovacije i realna kombinacija istinskog stvaranja i razvoja, dok je 'imitacija' proširenje inovacije (Kim, 1997). Većina inovacija, međutim, ne dolazi s izumom, već je duboko ukorijenjena u postojećoj ideji." (Lee i dr., 2016: 2).

Phuc (2015: 38) definira imitaciju kao namjerno kopiranje postojeće tehnologije, dizajna ili funkcije inovatora (ili pionira, tržišnog lidera), kao i pionirovih organizacijskih praksi, poslovnih modela ili drugih strategija.

„Dok inovator mora uložiti značajna sredstva u istraživanje i razvoj te educiranje opreznih potrošača o prednostima novih proizvoda, imitator može besplatno iskoristiti napore inovatora prateći njihove patentne prijave, korištenje proizvoda i prezentacije na stručnim konferencijama...Kao mnogo jeftinija strategijska alternativa, imitacija omogućuje poduzećima smanjenje visokih troškova inovacije proizvoda i tako postizanje bolje učinkovitosti“ (Zhou, 2006: 396-397). Imitacija bi trebala biti shvaćena kao inteligentno iskorištavanje postojećih ideja ili rješenja s ciljem stvaranja nove tržišne ili organizacijske vrijednosti. Arbore i Valdini (2007: 198) definiraju tri vrste imitatora:

- Novopridošlice. Novopridošlice su poduzeća koja su bila izvan industrije u koju su ušle. Naime, disruptivnom ili razornom inovacijom poduzeća mijenjaju tzv. „pravila igre“ na tržištu te novopridošlice koriste svoje resurse na razvoj imitacije, te na ulazak na tržište kako bi se natjecao sa inovatorom.
- Postojeća poduzeća. Postojeća poduzeća u industriji imitiraju inovatore iz razloga što se osjećaju ugroženima, te ih u što kraćem vremenskom razdoblju imitiraju kako bi obranile svoj tržišni položaj.
- Poduzeća u maloprodajnom sustavu. Ova poduzeća koriste vlastite materijalne ili nematerijalne resurse kako bi imitirale poznate i uspješne robne marke.

Autori Wierzbicki i Novodzinski (2019) objašnjavaju kako se imitacija, ili kreativna difuzija, može definirati kao traženje optimalnije upotrebe postojećeg potencijala poduzeća. Ova strategija je povezana s različitim resursima poput radne snage, znanja i kapitala. Imitacija

također treba biti viđena kao alternativa inovaciji, koja je manje rizična, sigurnija i obično ekonomičnija za poduzetnika koji želi ostvariti poslovne ciljeve i povećati konkurentnost. Iako imitacija možda neće osigurati tehnološko vodstvo na određenom tržištu, sama strategija imitacije slijedi iste namjere kao i inovacija, ali s nižim rizikom i troškovima u usporedbi s inovativnim strategijama koje preferiraju vodeći igrači. Dodatno, Wierzbicki i Novodzinski (2019) navode da se neki tehnološki napreci smatraju inovacijama, dok drugi ne zadovoljavaju inovacijski kriterij, što je donekle suprotno osnovnoj ideji inovacije koja podrazumijeva promjenu. Imitacija se često gleda kao nešto negativno, terminološki je povezana s nazadovanjem i čak nezakonitim postupcima. Zapadna kultura često ima takvo mišljenje o imitaciji, dok su stanovnici Dalekog istoka višestruko dokazali da imitacije nisu negativne, već donose pozitivne ekonomske rezultate i često su predmet javnog istupa jer stvaraju novu vrijednost. (Wierzbicki i Novodzinski, 2019: 37).

Autori Ritala i Hurmelinna-Lukkanen (2013) objašnjavaju kako imitacija igra važnu ulogu u kontekstu sposobnosti apsorpcije jer omogućuje zamjenu manje učinkovitih tehnika i rutina profitabilnijima. Drugim riječima, poduzeća neprestano kopiraju i usvajaju superiornu tehnologiju kako bi poboljšale svoje poslovanje. Međutim, poduzeća koje žele zadržati vodeći konkurentski položaj i iskoristiti prednosti inovacija moraju stvoriti prepreke za imitaciju. Ovo je osobito važno za poduzeća koje surađuju s drugima jer su njihove baze znanja bliske, što povećava prijetnju i vjerojatnost imitacije. Inovatori mogu ostvariti (privremene) monopolske rente i dodatne prihode putem licenciranja ili franšizinga, koristeći mehanizme poput tajnosti, zaštite intelektualnog vlasništva, upravljanja ljudskim resursima te ugovora i radnog zakonodavstva. Ovi mehanizmi čine režim pridobivanja poduzeća koji omogućuje učinkovito upravljanje zaštitom i korištenje znanja (Ritala i Hurmelinna-Lukkanen, 2013: 157).

Arbore i Valdani (2007) navode kako imitatori mogu:

- Učiti na pogreškama koje su radili inovatori prilikom ulaska na tržište i pritom ne trošiti svoje financijske resurse na razvoj proizvoda koji nema tržišnog potencijala. Potrebno je oslanjati se na iskustvo drugih poduzeća te razvijati i plasirati proizvod koji zadovoljava potrebe kupaca.
- Izbjeći ili smanjiti financijske napore prilikom istraživanja tržišta, te se mogu osloniti na istraživanje tržišta koje su proveli inovatori ili pioniri na tržištu.

- Fokusrirati svoje resurse na razvoj tehnološkog procesa i na taj način poboljšati kvalitetu i učinkovitost proizvodnje, ali i proizvoda u konačnici.
- Izbjeći zamku inercije, gdje su inovatori manje skloni poboljšanju i inkrementalnim promjenama u proizvodima.
- Izbjeći troškove za obrazovanja kupaca i razvoja svijesti o novom proizvodu, koje inače ima inovator.
- Iskoristiti iskustvo stečeno na drugim tržištima. Lakoća ulaska na novo tržište ovisi o iskustvu i znanju koje imitatori steknu u proizvodnji i prodaju proizvoda sličnih inovatorovim. Naime, iskustva se odnose na tehnologiju i marketing koji povećavaju brzinu reagiranja na promjene u tržištu potaknute inovatorima.
- Mogu mijenjati „pravila igre“ koja je postavio inovator. Inovatori najčešće zadovoljavaju samo određeni segment tržišta, no razvojem potražnje imitatori mogu iskoristiti priliku za ulaganjem u ona tržišta gdje ostali segmenti nisu zadovoljeni i na taj način ostvariti konkurentnu prednost. (Arbore i Valdini, 2007: 202-203).

Razvoj poduzeća kroz imitaciju donosi višestruke prednosti poput smanjenja troškova u odnosu na originalne inovacije, mogućnosti praćenja tržišne reakcije, učenja na greškama pri lansiranju novih proizvoda te razvoja efikasnijih marketinških strategija. Na taj način imitatori često profitiraju od prethodnih rezultata i napora drugih poduzeća te infrastrukturnih prednosti vodećih poduzeća, sve u cilju povećanja konkurentnosti. (Wierzbicki i Novodzinski, 2019). Autor Zhou (2006) navodi iako inovacije nisu jedina opcija pri predstavljanju proizvoda, imitacija ostaje održiva i češće korištena strategija od inovacija jer samo jedan pionir može postojati na određenom tržištu proizvoda. Imitacija može varirati u stupnjevima, od čistih klonova koji predstavljaju "me-too" proizvode do kreativne imitacije koja preuzima postojeći proizvod i poboljšava ga. Stoga razvoj proizvoda može poprimiti mješoviti oblik između dvije krajnosti na kontinuumu, u rasponu od potpuno nove inovacije do čiste imitacije. (Zhou. 2006: 394).

4.1. Strategije imitacije

Autori Wierzbicki i Novodzinski (2019) navode kako se u današnje vrijeme tradicionalna zaštita intelektualnog vlasništva smanjuje ili gubi, jer je vrijeme u kombinaciji sa troškovima vezanih uz patentiranje velika prepreka za inovatore. Dodatno, autori naglašavaju kako je danas lako zaobići međunarodnu pravnu regulativu što na neki način otvara vrata imitatorima. To omogućuje pojavu zamjenskih proizvoda i snažnu cjenovnu konkurenciju, čak i za najinovativnije proizvode nakon relativno kratkog vremena. (Wierzbicki i Novodzinski, 2019:

37). Prema Phuc (2015: 42), strategija imitacije ovisi o raznim internim sposobnostima poduzeća, kao što su: kombinacijska (eng. *combinative*) sposobnost, apsorpcijska sposobnost, sposobnost umrežavanja (eng. *networking*), sposobnost preživljavanja u teškim uvjetima (eng. *hardship-surviving*) te sposobnost obavještajnog rada (eng. *intelligence*).

Lee i dr. (2016) objašnjavaju kako je autor Schnaars (1994) istraživao imitaciju kao strategiju nadoknađivanja u različitim industrijama te je identificirao tri ključne strategije imitacije:

- Prva vrsta obuhvaća ostvarivanje konkurentske prednosti putem niže cijene, što se naziva cjenovni faktor (eng. *price-point*).
- Druga vrsta imitacije je usmjerena na razvoj i proizvodnju kvalitetnih proizvoda kako bi se postigla veća prodaja.
- Treća vrsta imitacije uključuje ciljanje diferenciranih marketinških strategija temeljenih na snažnom udjelu na tržištu.

Autori Arbore i Valdani (2007) su Schnaarsove (1994) strategije sveli i objasnili na idući način:

- Iskorištavanje moći na tržištu koja omogućuje natjecanje s proizvodom i istim položajem kao kod inovatora. Naime, ovom strategijom sljedbenik ulazi na inovatorovo tržište rušeći zaštitne barijere i koristi sve svoje resurse kako bi se natjecao sa istim.
- Repozicioniranje inovatorovog proizvoda. Proizvod je bitno isti, ali se pozicionira na temelju jednog od sljedećeg: niže cijene i/ili kvalitete; više kvalitete; nove primjene.
 - Određen stupanj kvalitete sa nižom cijenom- imitator nudi repliku inovatorovog proizvoda ali po nižoj, odnosno konkurentnoj cijeni.
 - Degradacija ili niži stupanj kvalitete- imitator smanjuje određene značajke proizvoda kako bi po pristupačnijoj cijeni ponudio verziju inovativnog proizvoda ali velikim tržišnim segmentima.
 - Visok stupanj kvalitete- imitator ne želi kopirati inovatorov proizvod, no želi potaknuti potrošače na veći interes za njegovim proizvodom na način da unaprjeđuje određene značajke inovatorovog proizvoda. Imitator lansira tzv. „proizvod druge generacije“ koji se prepoznaje po poboljšanjima u odnosu na prethodne verzije (ili inovatorove verzije).
 - Rekonceptualizacija proizvoda je strategija kojom imitator koristi inovativnost proizvoda, ali mijenja njegovu namjenu ili primjenu.

- Lateralni ili bočni ulazak, odnosno natjecanje sa sličnim proizvodima, ali na različitim tržištima. Pomoću navedene strategije imitacije, imitator pokušava zadovoljiti potrebe potrošača sa sličnim proizvodom, odnosno imitacijom, ali na tržištima na koja inovator još nije došao. (Arbore i Valdani , 2007: 204).

Slično tomu, Lee (2016) navodi kako su autori Shankar i dr. (1998) istraživali strategije sljedbenika i naglasili dvije glavne metode kojima sljedbenici mogu preuzeti vodeću poziciju. Prva metoda uključuje uporabu niže cijene, oglašavanja ili snage maloprodaje, dok druga metoda obuhvaća kopiranje ili poboljšanje određenog dijela proizvoda kako bi se postigla inovacija proizvoda. Dodatno, Lee i dr. (2016) su klasificirali „četiri vrste nacionalnih strategija razvoja tehnologije a to su tehnološka ovisnost, neuplitanje, neovisni razvoj te imitativno učenje. Studija je pokazala da je strategija imitativnog učenja postigla najuspješnije rezultate.“ (Lee i dr., 2016: 3).

Sa strateške perspektive, Phuc (2015: 40) navodi neke od strategija imitacija:

- Eksploativna imitacija; kada imitator koristi niske tržišne barijere te pruža imitacijski proizvod sa više funkcionalnosti ili po konkurentnijoj cijeni.
- Nekompatibilna imitacija; je tzv. protu-strategija imitatora protiv inovacije uvođenjem sličnog proizvoda, koji je nekompatibilan s originalnom.
- Proliferativna imitacija; kada inovator umjesto jednog proizvoda, nudi originalan proizvod kao i njihovu „imitaciju“ odnosno proizvod koji se blago razlikuje prema karakteristikama ili cijenama.
- Otvorena imitacija; kada inovator dopušta drugom partneru korištenje npr. određene tehnologije ali pod jedinstvenim uvjetima.

U daljnjem tekstu će biti navedene neke strategija imitacije koje su širo raširene i često korištene od strane poduzeća: strategija imitacije lidera, imitacija konkurencije, imitacija tržišnih trendova, imitacija inovacija, imitacija proizvoda ili usluga, imitacija marketinških kampanja, imitacija poslovnog modela, imitacija tehnologije te imitacija korporativne kulture.

Strategija imitacija lidera uključuje podrazumijeva usvajanje i kopiranje uspješnih praksi i strategija koje su implementirale organizacije koje se smatraju liderima u određenoj industriji ili na tržištu. Jedan primjer primjene strategije imitacije lidera može biti situacija u kojoj brojne kompanije nastoje oponašati uspješne korake Applea, vodećeg proizvođača pametnih telefona, na tržištu mobilnih uređaja.

Imitacija konkurencije: Ova strategija podrazumijeva kopiranje ili oponašanje ponašanja konkurencije. Prema Tipuriću (2011), održavanje konkurentne prednosti poduzeća suočeno je s kontinuiranim izazovima konkurenata. Mogu se pojaviti problemi ako konkurencija može relativno lako i jeftino imitirati metode koje su poduzeću omogućile ostvarivanje prednosti niskih troškova. Također, uvjeti mogu stvoriti mogućnost za tehnološke promjene koje bi konkurentima donijele značajne uštede troškova, što bi moglo poništiti dosadašnju konkurentnu prednost poduzeća. Besanko i dr. (1996: 471) ističu da ako industrijski proizvod ima karakteristike koje omogućuju kupcima da objektivno procijene njegove kvalitativne attribute prilikom kupnje (poput uredskog namještaja ili osobnih računala), tada se mogućnosti za diferencijaciju temelje na poboljšanju vidljivih karakteristika proizvoda. Međutim, to također povećava rizik od imitacije diferencijacije te usmjerava stratešku pažnju na postizanje prednosti u troškovima. Pomoću ove strategije imitacije poduzeća mogu pratiti konkurentne proizvode, cijene, marketinške kampanje i druge aspekte poslovanja te ih pokušati primijeniti na svoje poslovanje kako bi ostvarile sličan uspjeh.

Strategija imitacije tržišnih trendova se odnosi na praćenje općih trendova na tržištu i prilagođavanje vlastitog poslovanja kako bi poduzeća iskoristila te trendove. Na primjer, ako je određena vrsta proizvoda trenutno popularna među potrošačima, poduzeće može odlučiti proizvoditi te plasirati sličan proizvod kako bi zadovoljilo potražnju na tržištu. Jedan od primjera imitacije tržišnog trenda je npr. porast eko-proizvoda. Naime, kako je porasla svijest o održivosti porasla je i potražnja za proizvodima a neke od reakcija poduzeća na taj trend su: smanjenje mikro-plastike u proizvodima, porast reciklirane ambalaže, smanjenje otpada, biorazgradive formule te prirodni sastojci u kozmetici.

Imitacija inovacija ili imovacija. Autori Wierzbicki i Novodzinski (2019) objašnjavaju pojam inovativna imitacija. Naime, inovativna imitacija se može promatrati kao strateška poslovna aktivnost koja nastoji iskoristiti prilike za inovaciju, ali izbjegava preuzimanje tereta pionirskih uloga zbog visokih troškova i tehnoloških rizika. Kako bi se izbjegla zamka tradicionalne imitacije kao kreativne difuzije, može se primijeniti strategija "imovacije" (eng. *imovation*), koja kombinira elemente imitacije i inovacije. Prema Zhou (2006) koji se referira na razne autore, istraživanja su pokazala da kasni ulaznici (sljedbenici) često premašuju pionire na različitim tržištima, uključujući visokotehnološke industrije (npr. osobna računala) ali i nisko tehnološke kategorije (npr. uređaji za pripremu hrane, kemijske olovke). Prema tom stavu, poduzeća mogu iskoristiti napore inovatora u razvoju proizvoda i tržišta, te ih nadmašiti poboljšanim proizvodima. Napori inovatora mogu uključivati razne stvari a to su:

njihovi naponi u istraživanju i razvoju novih proizvoda, tehnologija ili koncepta, kao i uspostavljanje novih tržišnih segmenata i stvaranje svijesti o novim potrebama potrošača. Njihovi naponi mogu uključivati i ulaganje u istraživanje i razvoj novih tehnoloških rješenja, istraživanje tržišta i analizu konkurencije, te uspostavljanje suradnje s ključnim izvorima znanja i povratnim informacijama od potrošača. Drugim riječima, strategija imitacije se čini mudrijim izborom za poduzeće koje žele ostvariti konkurentske prednosti. „Da bi se ova debata razmotrila, postojeća istraživanja su usmjerena na izravnu usporedbu strategija inovacije i imitacije, analizirajući razlike u performansama između pionira i sljedbenika. Međutim, budući da i strategije inovacije i imitacije imaju svoje prednosti, učinkovitost odabrane strategije može ovisiti o vanjskim čimbenicima, poput tržišnih uvjeta, kao i internim čimbenicima, poput resursa poduzeća.“ (Zhou, 2006: 394).

Strategija imitacije proizvoda ili usluga podrazumijeva stvaranje proizvoda ili usluga koji su slični ili gotovo identični već postojećim proizvodima. Poduzeća mogu imitirati karakteristike, dizajn, funkcionalnost ili pakiranje konkurentskih proizvoda kako bi privukla istu ciljnu skupinu potrošača. BuyReal.No (2015) ističe da u kontekstu imitacije proizvoda, imitacija nastoji imati vanjski izgled kao originalni proizvod kako bi potrošači stekli dojam podrijetla sa originalom (s kojim imitacija nema nikakve poveznice). „O imitaciji proizvoda govorimo kada postoje dva "prava" proizvoda od dva različita proizvođača, od kojih je jedan imitirao drugog.“ (BuyReal. No, 2015)⁶. Primjeri su restorani i lanci brze hrane koji u većini slučajeva imaju istu ponudu; hamburger, cheeseburger, pizzu i sl. Nadalje, imitacija proizvoda može uključivati i replike dizajnerskih torbi koje koriste prepoznatljivost brenda kako bi privukli potrošače, no zbog niže cijene i načina stvaranja proizvoda nemaju istu kvalitetu kao i autentične torbe.

Imitacija marketinških kampanja odnosi se na kopiranje marketinških taktika ili kampanja koje su se pokazale uspješnima za druge marke ili poduzeća. To može uključivati upotrebu sličnih marketinških kanala, poruka, slogana ili vizualnih elemenata kako bi se postigla slična reakcija potrošača. Prema Forbesu (2011), u svijetu marketinga biti "prvi" je izuzetno važno. Bez obzira je li riječ o tome da budete prva marka u određenoj niši proizvoda, prva koja koristi novu marketinšku strategiju ili prva koja iznosi originalno reklamno obećanje, to privlači pažnju ljudi. Biti prvi također pruža ogromnu konkurentsku prednost. Jedino što je lošije od toga je otvoreno kopiranje marke koja je bila prva. Prema Galoviću (2016) marketinška inovacija „podrazumijeva primjenu nove marketinške metode, uključujući i

⁶ Izvor podataka: <https://velgekte.no/en-GB/your-business/product-imitation/> (datum pristupa: 22.06.2023).

značajne promjene u dizajnu proizvoda i njegovom pakiranju, plasiranju, promoviranju i cijeni proizvoda.“ (Galović, 2016: 41). Naime, kako u industriji kozmetike tako i u ostalim industrijama, primjećuje se sve veći trend imitacije marketinških kampanja koje su usmjerene prema prikazu raznolikosti boja kože, oblika tijela i sl. Ovaj trend je rezultat rastuće svijesti o jedinstvenosti svake žene, a ne promoviranje jednog standarda ljepote.

Nadalje, **imitacija poslovnog modela** uključuje kopiranje cjelokupnog poslovnog modela uspješne organizacije. Prema Morić Milovanoviću i dr. (2016: 536), koji se pozivaju na Afuaha (2004), poslovni model je jedan od faktora koji doprinose većoj profitabilnosti određenih poduzeća u odnosu na druga. Također, isti autor, koristeći Lidgrena (2012) kao izvor, tvrdi da se poslovni model koristi za objašnjenje kako poduzeće ostvaruje profit na temelju svoje vrijednosti, ključnih kompetencija, lanca vrijednosti te odnosa s kupcima i partnerima. Poduzeća koja imitiraju poslovne modele drugih organizacija mogu brže usvojiti provjerene prakse i smanjiti rizik od neuspjeha. „Međutim, prema nedavnim istraživanjima, više od 60% mladih poduzetnika imitira projekte iz drugih područja ili vanjske poslovne modele umjesto da se bave inovacijama. Ovakva vrsta imitacije poslovnog modela između različitih industrija smanjuje vrijeme utrošeno na inovacije i igra ulogu u iskorištavanju novog poslovnog modela i stvaranju nove vrijednosti“ (Lee, 2016: 6).

Imitacija tehnologije, kao što Galović (2016: 12) ističe, može biti implementirana kroz angažiranje određenih ljudskih resursa koje simbolički naziva "vratari". Ti "vratari" su stručni zaposlenici čija je glavna zadaća usvajanje znanja i tehnologije iz vanjskih izvora te njihova integracija u interni portfelj znanja poduzeća. Na taj način, poduzeća mogu primijeniti strategiju imitacije tehnologije koja uključuje kopiranje tehnoloških inovacija ili postupaka koje su razvile druge organizacije. Zhou i dr. (2021: 15) predlažu da zemlje u razvoju ne bi trebale samo promicati tehnološki napredak, već i transformirati tehnološku imitaciju u inovaciju za daljnji gospodarski rast.

Strategija **imitacije korporativne ili organizacijske** kulture je objašnjena u nastavku. Kalinić (2023: 8) naglašava važnu ulogu organizacijske kulture prema Bubleu (2006) u razumijevanju uspješnosti poduzeća jer utječe na način organiziranja, strukturu, stupanj centralizacije, stil upravljanja, vrstu moći, razinu formalnosti, metode kontrole i druge relevantne aspekte. Na temelju toga, poduzeća mogu primijeniti strategiju imitacije korporativne kulture koja uključuje kopiranje korporativne kulture i vrijednosti organizacije koje su se pokazale uspješnima. Ova strategija može obuhvaćati imitaciju načina vođenja, timskog rada, stvaranja

inovativne atmosfere ili fokusa na korisničko iskustvo. Cilj je stvoriti slično okruženje i privući talente u poduzeće.

Brzina kojom pridošlice mogu imitirati konkurenciju ovisi o nekoliko čimbenika (Arbore i Valdani, 2007):

- Odsutnost zakonodavstva za zaštitu patenata ili tajni poduzeća.
- Poticanje potrošača da drugi proizvođači postanu izvor sekundarne nabave.
- Dobavljači koji šire sirovine i ključne tehnologije za proizvodnju novog proizvoda.
- Poteškoće u imitiranju proizvodnog procesa.
- Stjecanje i širenje znanja o inovaciji.
- Nesposobnost pionira da izgradi ulazne barijere (prepreke) potencijalnih konkurenata. (Arbore i Valdani, 2007: 203).

„Primjena imitacije postaje sve učestalija. Organizacije mogu usvojiti inovativnu tehnologiju razvijenu od strane drugih te na njoj temeljiti vlastita originalna rješenja“. (Wierzbicki i Novodzinski, 2019: 37). Prema Zhou (2006) imitacijska strategija također može rezultirati poboljšanim performansama novih proizvoda. Strategije razvoja poduzeća kroz imitaciju donose brojne prednosti. Imitacija ima značajno niže troškove u usporedbi s inovacijom jer imitatoru nije potrebno uložiti toliko resursa u istraživanje; postojeći proizvodi već pružaju imitatoru informacije za razvoj vlastitog proizvoda. Nadalje, inovatoru je nemoguće donijeti ispravnu strategijsku odluku svaki put, te iz tog razloga imitatori imaju priliku prepoznati i predstaviti unaprijedene konkurentske (inovatorove) proizvode kako bi bolje zadovoljili potrebe kupaca. Ovi ekonomski faktori potvrđuju važnost imitacije i inovacije u razvoju novih proizvoda (Zhou, 2006: 396).

4.2. Kreativna imitacija

Lee i dr. (2016) prema Kim (1997) definira kreativnu imitaciju kao „proces kopiranja proizvoda, uz istovremeno dodavanje nove vrijednosti kao strategija imitacije. Kreativna imitacija se primjenjuje u području imitacije dizajna, kreativne primjene tehnologije, tehnoloških inovacija i drugih industrijskih primjena“ (Lee i dr., 2016: 3).

Koncept kreativne imitacije prošao je kroz različite definicije i razumijevanja tijekom povijesti, Lee (2016) ih je u svome radu prikazao kronološki pomoću tablice, a navedeni autori jesu:

- Levitt (1966) prvi je uveo ovaj koncept, naglašavajući poboljšanje postojećih proizvoda i usvajanje novih upotreba.
- Drucker (1985) dalje je razvio koncept, naglašavajući unaprjeđivanje proizvoda dodavanjem diferenciranih karakteristika. Njegova sistematizacija koncepta kreativne imitacije pomogla je u boljem razumijevanju i primjeni.
- Schwarz (1994) proširio je koncept kroz kreativno primjenjivanje inovacija iz drugih industrija, prepoznajući važnost proširenja i primjene inovacija među različitim sektorima kao ključnog faktora u kreativnoj imitaciji.
- Lowe (1995) naglašava da su inovacije ostvarene kroz kreativnu imitaciju usklađene s društvenim napretkom, iako je potrebno daljnje istraživanje i razumijevanje tog procesa.
- Kim (1997) pruža primjer japanske industrijalizacije kao uspjeha kreativne imitacije, naglašavajući dodavanje novih funkcija, diferencirani dizajn, tehnološki napredak i primjenu iz drugih industrija kao ključne čimbenike za stvaranje inovativnih proizvoda.
- Yu (2000) naglašava dodjeljivanje diferencirane vrijednosti naprednim proizvodima kao ključnu strategiju za nadmašivanje konkurencije, posebno u uvjetima visoke tržišne neizvjesnosti.
- Arnold i Bell (2001) ističu da kreativna imitacija uključuje razvoj i korištenje postojeće baze znanja, postajući glavni izvor gospodarskog razvoja, posebno za industrijalizaciju zemalja u razvoju i uspostavu poslovnog sustava korporacija.
- Park i Bee (2004) promatraju kreativnu imitaciju kao strategiju koju su start-up poduzeća koristile kao lokalni pioniri i globalni sljedbenici, omogućujući suživot imitacije i inovacije te pružajući mogućnosti za rast i uspjeh.
- Valdani i Arbore (2007) naglašavaju zakonitu imitaciju kao način ulaska na nova tržišta i sektore, dok Jin (2009) analizira japanski ekonomski rast i ističe potrebu za usklađivanjem kineskih poduzeća s kreativnom imitacijom kako bi dodale kreativnu vrijednost na temelju imitacije.
- Shankar (2010) naglašava dodavanje kreativne vrijednosti postojećem proizvodu kao način za razlikovanje od konkurencije, dok Henkel i Grossmann (2010) prepoznaju važnost kreativne imitacije između različitih industrija za poticanje inovacija i promicanje ekonomskog razvoja.

- Lee i Zhou (2012) ističu da pioniri funkcionalno unaprjeđuju proizvode i dodaju dodatnu vrijednost, dok sljedbenici trebaju diferencirati se unutar kreativne imitacije, koja može pozitivno utjecati na financijske rezultate korporacija u usporedbi s čistom imitacijom.
- Milan i dr. (2014) prepoznaju kreativnu imitaciju kao najkompleksniji tip inovacije koji dolazi s imitacijom, naglašavajući da poduzeća trebaju pozitivno koristiti kreativnu imitaciju kao priliku, a ne kao prijetnju, kako bi ostvarile inovacije i postigle uspjeh. (Lee i dr., 2016: 5).

Općenito, prema Lee i dr. (2016) kreativna se imitacija odnosi na kreativno dodavanje nove vrijednosti temeljene na imitaciji. „Prethodna istraživanja usredotočila su se na aspekte proizvoda (dizajn, funkciju i cijenu) kako bi ostvarila kreativnu imitaciju. Međutim, nakon 2010. godine, neka istraživanja o imitaciji spominju važnost "imitacije poslovnog modela" i uključuju poslovni model kao novi oblik imitacije. Shenkar (2010) navodi da se suvremena imitacija prihvaća u raznim proizvodima, uslugama, procesima i poslovnim modelima. Kal i Christopher (2012) predlažu promjenu poslovnog modela kako bi se spriječila imitacija vlastitih kapaciteta.“ (Lee i dr., 2016: 4). U konačnici, kreativna imitacija moćna je poslovna strategija koja može ostvariti učinak inovacija ublažavanjem rizika u usporedbi s običnom imitacijom ili inovacijama uz ubrzan rast na tržištu.

5. Analiza Coca-Cole i Pepsija

Coca-Cola i Pepsi su svima poznata poduzeća, ali i konkurenti na tržištu. Saeidinia i dr. (2012) navode kako je ključno da se poduzeća razlikuju od konkurencije stvaranjem drugačijih, upečatljivijih, inovativnijih ali i zabavnijih oglasnih poruka i marketinških kampa. No, to se ispostavilo vrlo izdašnim u financijskom smislu, pogotovo na visoko konkurentnim tržištima kao što su industrije bezalkoholnih pića. Naime, poduzeća ili korporacije su spremne odvojiti značajan dio proračuna samo na oglašavanje kako bi se izjednačile sa konkurencijom. Primjeri takvih poduzeća koje troše milijarde dolara na oglašavanje kako bi ostale ključni igrači u svojoj industriji su The Coca-Cola Company i PepsiCo. (Saeidinia i dr., 2012: 2). Ipak, treba naglasiti da bez obzira na to koji brend održava svoju nadmoć na tržištu, oba danas imaju visoku zastupljenost, te su preferirani izbor potrošača tijekom obroka ili druženja. Opisom povijesnog razvoja Coca-Cola i PepsiCo korporacija te odabranih marketinških kampa analizirat će se imitacije i inovacije koje su navedeni brendovi koristili kako bi povećali konkurentnost na tržištu, kao i odgovor konkurentskog brenda.

5.1. Povijesni pregled razvoja Pepsi i Coca-Cole

Ne samo da su Coca-Cola i Pepsi dominantni tržišni lideri na svjetskom tržištu pića, već su i dva najistaknutija i najprodavanija komercijalna brenda na svijetu koja godišnje troše milijarde dolara na reklamne kampa. Svojom reklamom 1900-ih, Coca-Cola je predstavila brojne popularne teme koje su postale poznate diljem svijeta. Kompanija Coca-Cola se u svojim televizijskim reklamama uvelike oslanja na "slike sreće i zajedništva, tradicije i nacionalizma", dok se Pepsi više oslanja na slavne osobe, popularnu glazbu i mlade ljude. (Saeidinia i dr. 2012). Kako bi smo bolje razumjeli njihove temelje ali i ciljeve poslovanja, u daljnjem tekstu će biti prikazan povijesni pregled PepsiCo i Coca-Cole korporacija. Prilikom povijesnog pregleda razvoja obje korporacije, usporedno će se prikazati kako su obje korporacije inovirale svoj proizvod, ali i jedna drugu imitirale.

Bhasin (2011) je na portalu Insider komentirao neke od ključnih trenutaka paralelnog razvoja Coca-Cole i Pepsi-Cole, a to su:

- 1886. godine Coke je stvoren od strane Johna S. Pembertona.
- 1892. godine Asa Candler kupuje i utemeljuje Coca-Colu.
- 1898. godine Pepsi je izumio farmaceut po imenu Caleb Bradham.

- 1900. godine glazbenica Hilda Clark postaje prva slavna osoba koja reklamira Coke.
- 1904. godine godišnja prodaja Coca-Cole prelazi 1 milijun galona.
- 1906. godine započinje Coca-Cola operacija punjenja boca u Kanadi, Kubi i Panami. D'Arcy Advertising Company započinje 50-godišnju suradnju s The Coca-Cola Company.

Pemberton je bio farmaceut koji je 1886. godine stvorio „Coca wine“, te je piće bilo namijenjeno za zdravlje. No, kada je zakonska regulacija zabranila navedeni napitak tada je odlučio proizvesti bezalkoholno piće (Saeidinia i dr.. 2012). Pemberton je stvorio radikalnu inovaciju, odnosno razvio je potpuno novi proizvod koji je transformirao tržište bezalkoholnih pića, te postao pionir na tržištu sa Coca-Colom.

Jedna od prvih imitacija koju možemo primijetiti je osnivanje Pepsi-Cola kompanije 1898. godine od strane farmaceuta Caleba Bradhama i to 13 godina nakon pojavljivanja Coca-Cole na tržištu. Strategijom imitacije, Bradham je koristio slične sastojke kako bi stvorio imitaciju Coca-Cole, a u to vrijeme je Coca-Cola prodavala milijun galona svoga bezalkoholnog pića godišnje. Na taj način, Pepsi je postao sljedbenik u inovacijama (sljedbenik Coca-Cole) stvarajući repliku. Ova imitacija postala je konkurencija Coca-Coli na tržištu i otvorila put za daljnju konkurenciju između ova dva branda.

- 1907. godine Coca-Cola počinje koristiti sportaše u reklamama, počevši s poznatim bejzbol igračima.
- 1910. godine Pepsi ima franšize u 24 države i prodaje više od 100 000 galona sirupa godišnje.
- 1912. godine na Filipinima je počelo punjenje boca Coca-Cole.
- 1915. godine Coke dizajnira svoju poznatu konturnu bocu.
- 1916. godine Asa Candler se povlači iz kompanije i postaje gradonačelnik Atlante.
- 1919. godine Coca-Cola tvornice punjenja boca otvaraju se u Europi u Parizu i Bordeauxu. The Coca-Cola Company je kupljena od strane grupe investitora predvođene Ernestom Woodruffom za 25 milijuna dolara.
- 1923. godine Robert W. Woodruff je izabran za predsjednika Coke-a, gdje ostaje više od 60 godina.

Druga značajna inovativna marketinška strategija je usvajanje sportaša u reklamama od strane Coca-Cole 1907. godine. Koristeći poznate bejzbol igrače u svojim reklamama, Coca-Cola je pokušala povezati svoj brend s idejom sportskog duha i vitalnosti. Ova strategija inovacije je stvorila pozitivnu percepciju Coca-Cole među potrošačima. Kako se može zaključiti, Coca-Cola je povezala svoj brend sa idejom bejzbola, koji je bio iznimno popularan u to vrijeme. Inovativnom marketinškom strategijom je iskoristila popularnost sporta te počela graditi pozitivnu percepciju potrošača sa Coca-Cola pićem.

Jedna od ključnih inovacija Coca-Cole je bila dizajniranje poznate siluete boce 1915. godine. Ovaj legendarni dizajn boce postao je prepoznatljiv simbol Coca-Cole i pomogao je brandu da se izdvoji od konkurencije. Ova inovacija u dizajnu pakiranja doprinijela je jačanju branda. Na taj način počela je raditi na prepoznatljivosti (logotip) koji je jedan od ključnih stvari u marketingu. Dodatno, 1923. godine Pepsi službeno ide u bankrot zbog ratnog ograničenja šećera zbog Prvog svjetskog rata.

- 1928. godine trgovačka marka Pepsi-Cola prodana je Craven Holdings Corpu, a sjedište je premješteno u Virginiju.
- 1931. godine Pepsi ponovno ide u bankrot. Charles G. Guth, predsjednik Loft Inc (lanac slatkiša), odustaje od Coke i kupuje Pepsi-Cola.
- 1933. godine Pepsi udvostručuje prodaju, prodajući boce od 12 unci za 5 centi.
- 1938. godine Coke ulazi na tržišta Australije, Austrije, Norveške i Južne Afrike.
- 1938. godine Walter S. Mack je angažiran kao predsjednik Pepsi-Cole.
- 1939. godine Pepsi lansira prvi oglasni single nazvan "Nickel" (preimenovan u "Pepsi-Cola Hits, the Spot"), isporučen u više od milijun primjeraka jukeboxima.

Pepsi je također proveo inovacije kako bi se istaknuo na tržištu. Primjer toga je lansiranje prvog oglasa s singlom "Nickel" 1939. godine, što je bila marketinška inovacija u to vrijeme. Spojiti singl sa brendom je jedan od načina kako se poduzeće može povezati sa potrošačima na emocionalnoj razini i stvori prepoznatljivu identifikaciju s brendom. Ako potrošači pjevuuše single u svojoj glavi, svaki puta će nesvjesno misliti i o Pepsiju. Ovaj single, koji je kasnije preimenovan u "Pepsi-Cola Hits, the Spot", bio je prvi takve vrste i isporučen je u više od milijun primjeraka jukeboxima.

- 1940. godine na početku Drugog svjetskog rata, Mack kupuje plantažu šećerne trske na Kubi kako bi izbjegao probleme s ratnim ograničenjem šećera.

- 1941. godine Pepsi usvaja novi logo u crvenoj, bijeloj i plavoj boji kao podršku američkim trupama u Drugom svjetskom ratu.
- 1945. godine Pepsi počinje prodavati Pepsi u limenkama.
- 1945. godine „Coke“ postaje registrirani zaštitni znak The Coca-Cola Company.

Coca-Cola je 1945. godine zaštitila naziv „Coke“ od konkurencije. Naime, korištenjem zaštitnog znaka Coca-Cola štiti svoj identitet i prepoznatljivost poduzeća. Dodatno, zaštitnim znakom se štiti od imitacije te otežava konkurentima da ih imitira ili koristi slične oznake.

Tijekom ranih godina, logotip Pepsija je imao upečatljivu sličnost (imitaciju) s Coca-Colom, font u crvenoj boji. Međutim, značajna transformacija i inovacija dogodila se tijekom Drugog svjetskog rata, kada je marka ugradila patriotske crvene i plave boje zajedno sa kulturnim Pepsi Globe-om. Zanimljivo je da je ovaj dizajn ostao gotovo nepromijenjen više od šest desetljeća sve do 2008. godine. Značajno je da dodavanje plave boje u logotip simbolizira ključni trenutak u strategiji diferencijacije marke, s obzirom na jedinstvenu ulogu koju ova boja igra u marketingu hrane i pića. Na taj način, Pepsi se više nije gledao kao „kopija“ Coca-Cole, već je postao unikatan i prepoznatljiv po svojim patriotskim bojama.

Slika 6. Razvoj Pepsi logotipa kroz povijest



Izvor: Box, M. (2018). The Cola Wars —How Pepsi Survived and Thrived with Brand Storytelling. <https://www.skyword.com/contentstandard/the-cola-wars-how-pepsi-survived-and-thrived-with-brand-storytelling/>

Slika 7. Razvoj Coca-Cola logotipa kroz povijest



Izvor: Opolentissima, L. (2022). Coca-Cola Logo Evolution: The History of the World's Most .Famous Label. <https://dailyinfographic.com/coca-cola-logo-evolution>

- 1946. godine prva poskupljenja od 5 centi završavaju dugogodišnju "nickel Coke" tradiciju.
- 1950. godine prva TV reklama za Coke se emitira na Dan zahvalnosti u polusatnom specijalu CBS-a.
- 1950. godine supruga predsjednika Pepsi-Co Al Steelea (filmska zvijezda Joan Crawford) zaslužna je za promjenu smjera marketinga Pepsija od vrijednosti prema životnom stilu.

Tijekom godina, obje marke su se također natjecale putem imitacija i inovacija u svojim marketinškim kampanjama. Naime, do 1946. godine Coca-Cola je koristila strategiju niske cijene kako bi izbacila Pepsi sa tržišta. Coca-Cola je 1950. godine predstavila prvu

televizijsku reklamu emitiranu na Dan zahvalnosti, koristeći ovaj medij kako bi dosegla širu publiku. S druge strane, Pepsi je iste godine promijenio smjer svog marketinga zahvaljujući supruzi predsjednika Al Steele-a, filmskoj zvijezdi Joan Crawford. Ova promjena fokusa marketinga od vrijednosti prema životnom stilu predstavljala je inovaciju za Pepsi i pomogla je brandu da se poveže s mlađom ciljnom skupinom potrošača.

- 1953. godine debitira "Coke Time" na radiju i televiziji, toliko je popularna da izdaju promotivne ploče s pjesmama.
- 1956. godine McCann Erickson, Inc. zamjenjuje D'Arcy (1906.) kao Coca-Colina službena reklamna agencija.
- 1958. godine Pepsi lansira "swirl" bocu i reklamnu kampanju "Budi društven, popij Pepsi". Pepsi je sada dostupan u 120 zemalja.
- 1959. godine Coke se distribuira putem mreža od 1700 punionica, koje posluju u više od 100 zemalja.
- 1959. godine slike potpredsjednika Richarda M. Nixona i sovjetskog premijera Hruščova kako pijuckaju Pepsi u Pepsi klosku u Moskvi dospjele su na naslovnice svjetskih novina. Pepsi lansira svoju prvu reklamnu kampanju usmjerenu na mlade, nazvanu "Sociables", a potom "Now It's Pepsi, for Those Who Think Young".
- 1960. godine Coke kupuje poduzeće The Minute Maid Corporation.

Osim toga, obje marke su se natjecale kroz inovacije u proizvodnom aspektu. Coca-Cola je 1960. godine kupila poduzeće The Minute Maid Corporation, što je predstavljalo inovaciju u diversifikaciji svoje ponude pića. Pepsi je iste godine započeo distribuciju konzerviranih sokova, što je bio novi proizvodni segment za njih. To se odnosi na strategiju diversifikacije ponude pića, jer je PepsiCo proširio svoj asortiman proizvoda na konzervirane sokove uz brandove poput Tropicane i Naked Juice. Ove inovacije u proizvodnji pomogle su markama da prošire svoj asortiman i prilagode se promjenama potrošačkih preferencija.

- 1961. godine je prvo pojavljivanje Coca-Cole u dugometražnom filmu "One, Two, Three". Sprite se predstavlja 1. veljače.
- 1961. godine Pepsi lansira kampanju "Come Alive! You're in the Pepsi Generation".
- 1962. godine Coke izlazi na burzu po cijeni od 101 USD po dionici.

- 1963. godine lansiran je TaB, prvi dijetalni napitak. Ime odabrano iz računalne pretrage koja daje više od 300 000 opcija. Počinje kampanja oglašavanja "Things Go Better with Coke".

„Godine 1962. Coca-Cola je lansirala Sprite, jedan od najvećih brendova bezalkoholnih pića. Sa svoje strane, Pepsi se spojio s Frito Layem kako bi stvorio PepsiCo. Ovo spajanje donijelo je veliku ekonomsku korist Pepsiju, nadmašivši svog rivala u profitabilnosti, zbog širokog asortimana grickalica koje je poduzeće plasiralo na tržište. Umjesto toga, Coca-Cola nije otišla dalje od industrije bezalkoholnih pića. Iako je Coca-Cola katalog brandova širi od Pepsijevog, ovaj drugi to nadoknađuje golemom globalnom prodajom svojih grickalica. Osim toga, iako je Coca-Cola (Coke) i dalje neprikosnoveni lider na tržištu pića i bezalkoholnih pića, Pepsi je ostvario veće prihode zahvaljujući velikoj raznolikosti proizvoda.“ (Drew, 2022)⁷.

Uz imitacije i inovacije, obje marke su se također natjecale putem marketinških kampanja usmjerenih na specifične ciljne skupine. Coke je lansirao kampanju "Things Go Better with Coke" 1963. godine, dok je Pepsi lansirao kampanju "Come Alive! You're in the Pepsi Generation" 1961. godine. Obje kampanje su se povezivale sa ciljnim segmentima, odnosno skupinama potrošača, u cilju stvaranja jake emocionalne povezanosti s brendom.

- 1964. godine je lansiran Diet Pepsi; single za reklamnu kampanju "Girlwatchers" postao je toliko popularan da je dospio na top 40 ljestvica kao popularna ploča. Pepsi kupuje Mountain Dew od Tip Corp i lansirao ga s sloganom "Yah-Hoo, Mountain Dew!".
- 1965. godine Coke sponzorira prvi animirani televizijski specijal "A Charlie Brown Christmas". Fresca se pojavljuje na tržištu.
- 1965. godine Pepsi započinje komercijalnu distribuciju konzerviranih sokova. Pepsi se spaja s poduzećem za slane grickalice Frito-Lay, Inc., formirajući PepsiCo, Inc.
- 1966. godine Pepsi otvara prve pogone u Istočnoj Europi i Japanu. Pepsi uvodi Doritos na američko tržište.
- 1969. godine Coke lansirao novi izgled u crvenoj i bijeloj boji. Coke lansirao novi slogan "It's the Real Thing".

⁷ Izvor podataka: <https://blog.wearedrew.co/en/case-study-coca-cola-vs-pepsi-historical-rivalry> (datum pristupa: 28.06.2023).

- 1969. godine - Nova ambalaža za Pepsi u crvenoj, bijeloj i plavoj boji sa sloganom "Imaš puno razloga za živjeti, Pepsi ima puno za dati". Mountain Dew mijenja svoj slogan u "Get That Barefoot Feeli Drinkin Mountain Dew".

Autor Ridley (n.d.), na online stranici CaffeinePark, navodi kako je Diet Pepsi bio inovacija na tržištu bezalkoholnih pića. Diet Pepsi je bila niskokalorična verzija Pepsija, koja je kao takva bila odgovor na potražnju za dijetalnim proizvodima. Pepsi je koristio strategiju imitacije tržišnih trendova, jer je porastao trend zdravog života i dijetalne hrane.

„S druge strane, Diet Coke se pojavio na tržištu tek 1982. godine, nakon što je Coca-Cola izgubila značajan udio na tržištu gaziranih pića u odnosu na Pepsi, koji je već imao u svojoj ponudi Diet Pepsi. Diet Coke je predstavljen kao inovacija, namijenjena prvenstveno muškarcima, kao dijetalna opcija koja je imala za cilj privući nove potrošače i ostvariti konkurentsku prednost u industriji dijetalnih pića.“ (Ridley, n.d.)⁸. 1982. godine Coca-Cola je plasiranjem Diet Coke koristila lateralni ili bočni ulazak (strateška imitacija), te se natjecala sa Diet Coke na tržištu gdje je pokušala zadovoljiti segment (muškarci) koji Diet Pepsi nije ciljao svojom kampanjom.

Što se tiče inovacija u industriji bezalkoholnih pića, Coca-Cola je 2005. godine lansirala piće sa nula šećera ili poznatije kao „Coke Zero“. Kako autor McQuilling (2023) navodi, „Coke Zero“ je bila inovacija na tržištu, te se koristila kao strategija za postizanje konkurentske prednosti. S druge strane, Pepsi je samo nakon nekoliko godina uzvratio svojom verzijom ili imitacijom pod nazivom „Pepsi Zero Sugar“. „Iako su obje linije pića sada slične, originalni Pepsi proizvod se nazivao "Diet Pepsi Max" u Sjedinjenim Američkim Državama, dok je u drugim dijelovima svijeta bio poznat samo kao "Pepsi Max". Unatoč tome, prodaja Coke Zero Sugar nadmašila je prodaju Pepsi Zero Sugar, postižući veći udio u ukupnoj proizvodnji pića.“ (McQuilling, 2023)⁹.

Stvaranjem Diet Pepsi i Coke Zero, poduzeća su koristila inkrementalnu inovaciju kojom su poboljšavale vrijednost i karakteristike proizvoda (manje kalorija i kofeina, bez šećera). Pepsi i Coca-Cola su se osjećale ugroženima novim proizvodima konkurencije, te su ih u što kraćem vremenskom razdoblju imitirale kako bi obranile svoj položaj. Obje korporacije nisu dugo oklijevale, te su stvorile svoje verzije konkurentskog pića.

⁸ Izvor podataka: <https://caffeinepark.com/diet-pepsi-vs-diet-coke-14982/> (datum pristupa: 28.06.2023).

⁹ Izvor podataka: <https://www.tastingtable.com/1283478/coke-zero-vs-pepsi-zero-cola-war/> (datum pristupa: 30.06.2023).

5.2. „Pepsi Challenge“ marketinška kampanja

Kako se na portalu Drew (2022) spominje, sedamdesetih godina prošlog stoljeća, značajna instanca osmišljavanja marketinške sheme za nadmašivanje primarnog rivala uključivala je spornu kampanju poznatu kao "Pepsi Challenge", koja je pokrenuta 1975. godine. Kampanja je sadržavala test okusa dvaju različitih soda okusa, provedenih u potpunosti bez pristranosti, u kojem su sudionici trebali kušati dvije neoznačene šalice koje sadrže sadržaj specifičan za marku. Kao rezultat toga, mnogi pojedinci preferirali su okus Pepsija nad Coca-Colom. „Pepsi Challenge bio je toliki kulturološki šok za obožavatelje Coca-Cole da je postao nacionalni izazov koji se održavao u trgovačkim centrima. Pepsi je uspješno povećao svoj publicitet tako što su oni koji više vole Pepsi nosili bedž kako bi pokazali svoju odanost brendu.“ (Lim, 2022). Mupeti (2023) navodi kako je Pepsi Challenge bio oglašavan putem medija, točnije televizije i tiskanih oglasa uz slogan koji glasi „Više ljudi bira Pepsi“. „Kampanja je bila vrlo uspješna, a u roku od godinu dana od pokretanja Pepsijev tržišni udio porastao je za 2,8%. Pepsi Challenge nastavio se tijekom 1980-ih, a na svom vrhuncu poduzeće je provodilo 400.000 testova okusa godišnje. Kampanja je rezultirala i nizom tužbi između Pepsija i Coca-Cole. Coca-Cola je tvrdila da su testovi okusa bili namješteni i da je Pepsi koristio nepoštene reklamne prakse. Pepsi je odbacio optužbe i podnio protutužbu. Pravne bitke između dva poduzeća trajale su nekoliko godina.“ (Mupeti 2023)¹⁰.

Coca-Cola je napravila svoje testove i otkrila istu stvar. U međuvremenu, Pepsi je smanjivao jaz u pogledu tržišnog udjela. Budući da je Pepsi bio slađi, reakcija Coca-Cole na rezultate „Pepsi Challenge“ je bila ta da promijeni recepturu te izađe na tržište sa New Coke (Box, 2018). 1985. godine Coca-Cola je objavila da mijenja tajnu formulu originalne Coca-Cole, te da će nova verzija biti pod nazivom „New Coke“. Naime, Coca-Cola je napravila slađu verziju originalnog pića samo kako bi imala što sličniji okus kao favorizirani Pepsi. Prilikom stvaranja „New Coke“, Coca-Cola je koristila strategiju kreativne destrukcije gdje je uništila postojeću ponudu (Original Coca-Cola) i zamijenila isti novim proizvodom (New Coke). No, nije prošlo dugo vremena potrošači, tj. obožavatelji originalne Coca-Cole, su se oglasili i zahtijevali da se vrati Coca-Cola sa originalnim receptom. Kako autor Little (2020) navodi, javile su se mnoge organizacije- jedna je bila pod imenom „Old Cola Drinkers of America“ koje su podnosile zahtjev da se Coca-Cola vrati na stari recept. „Dana 11. srpnja 1985. - manje od tri mjeseca nakon što je Coca-Cola najavila promjenu formule - kompanija je objavila da će vratiti staru formulu pod robnom markom "Coca-Cola Classic". U

¹⁰ Izvor podataka: <https://www.linkedin.com/pulse/from-challenger-icon-marketing-lessons-pepsi-challenge-leslie-mupeti> (datum pristupa: 30.06.2023).

međuvremenu, poduzeće je nastavilo prodavati New Coke kao običnu "Coca-Colu". "(Little, 2020)¹¹. Zanimljiva činjenica je da je neuspješno "New Coke" piće zapravo izazvalo veći interes za izvornom Coca-Colom, koja je po povratku na police postala još popularnija nego prije. „U jednoj reklami za Pepsi, mlada djevojka ljuta zbog New Coke osuđuje integritet poduzeća—“Prvo su rekli da su 'Prava stvar', a zatim su rekli da su 'To'—a zatim proba svoj 'prvi Pepsi' i izjavi sada zna zašto se Coca-Cola promijenila. Glas u kadru izjavljuje da je Pepsi "Izbor nove generacije." "(Little, 2020).

Box (2018) objašnjava paradoks cijele kampanje pod nazivom „Pepsi Paradox“. Prema studiji Sveučilišta u Južnoj Karolini, brendiranje Coca-Cole zapravo izaziva intenzivniju obradu u emocionalnom središtu mozga. Na temelju toga, Pepsi paradoks govori o tome da kada su potrošači izloženi brendu Coca-Cole uvijek će ga birati nasuprot Pepsiju. No, kada su na slijepom kušanju okus Pepsija češće pobjeđuje Coca-Colu. Nadalje, Box (2018) objašnjava da je razlog tomu taj što Coca-Cola ima „ugrađenu“ prednost u odnosu na Pepsi, jer svi znamo da je Coca-Cola originalno cola piće i to potrošači nikada neće zaboraviti. Tu se naglašava važnost stvaranja lojalnijih potrošača. Kako je objašnjeno ranije u radu, manje je vjerojatno da će lojalni potrošači kupiti imitacijske proizvode iako su cjenovno pristupačniji. Oni cijene kvalitetu i dugogodišnje iskustvo svog omiljenog branda.

U nastavku će se proučiti određeni aspekti kampanje Pepsi Challenge koji imaju općenitu vrijednost i primjenjivi su na druge marketinške kampanje. Analiza ovih stavki pružit će uvid u ključne lekcije koje mogu biti korisne za marketinške stručnjake i istraživače u različitim kontekstima. Kroz pregled ovih elemenata, može se dobiti dublje razumijevanje uspjeha i izazova kampanje Pepsi Challenge, te primijeniti dobiveno znanje u budućim marketinškim strategijama. Mupeti (2023) je izdvojio nekoliko utjecaja Pepsi Challenge-a na marketinšku industriju, a to su: diferencijacija kroz testove okusa, snaga kreativnosti i inovacije, uspon iskustvenog marketinga, valjanost istraživanja tržišta te pravne bitke između konkurenata. „Pepsi Challenge“ kampanja je pokazala kako je diferencijacija od velike važnosti u konkurentskom okruženju, a Pepsi se uspio izdvojiti naglašavajući svoj jedinstveni okus. Pepsi je također pokazao snagu kreativnosti i inovativnosti u kako bi se natjecao sa najvećim konkurentom u svojoj industriji. Naime, kampanja Pepsi Challenge je pokazala kako manji brendovi pomoću kreativnih ideja i inovativnih kampanja mogu pokoriti i najpoznatije brendove na tržištu (Coca-Cola). Posljednja ključna stvar koju poduzeća mogu naučiti iz

¹¹ Izvor podataka: <https://www.history.com/news/cola-wars-pepsi-new-coke-failure> (datum pristupa: 30.06.2023).

Pepsi Challenge kampanje je važnost iskustvenog marketinga. Pepsi je bio jedan od prvih primjera kako iskustvo potrošača prilikom korištenja ili konzumacije proizvoda igra veliku ulogu u marketingu. Stvaranjem nezaboravnog iskustva za potrošače može stvoriti emocionalnu povezanost sa brendom. Pepsi Challenge rezultirao je nekoliko pravnih sporova između Pepsija i Coca-Cole, naglašavajući potencijalne zamke ovakvog pristupa. Agresivne marketinške kampanje poput Pepsi Challenge-a nose sa sobom određene rizike, kao što su i pravni postupci. Naravno da je Coca-Cola reagirala na ovu kampanju, i to optužbama za nekorektne reklame prakse te čak i namještanjem teksta okusa. No, to nije prvi puta da su obje korporacije bile u spornim postupcima, Tamony (1969) navodi kako je Pepsi bio uključen u niz tužbi „koje je pokrenula Coca-Cola kako bi zaštitila svoje poslovanje. Coca-Cola je optuživala Pepsi-Colu za imitaciju boje, označavanje svojih proizvoda kao cola, preimenovanje konkurentskih pića kada je kupac tražio Coke i slično“ (Tamony, 1969: 281).

Analiza Juicebox Interactive (n.d.) otkrila je da je provedba Pepsi kampanje mogla biti uspješnija. Naime kampanja „Pepsi Challenge“ nije uspjela privući nove potrošače i zadržati postojeće unatoč tomu što je privukla pažnju i osvojila Pepsi Challenge. Ova greška ukazuje na nedostatak strategije koja bi promicala stvaranje navike među potrošačima. Kako bi se to riješilo, na online blogu Juicebox Interactive je objašnjeno kako je Pepsi trebao poduzeti dodatne mjere za poticanje redovite potrošnje proizvoda, poput: ponude kupona za besplatna pića sudionicima koji su odabrali Pepsi, postavljanje Pepsi kamiona izvan trgovačkog centra i prikupljanje poštanskih adresa za slanje redovitih kupona za isporuku proizvoda. Nadalje, darivanje ekskluzivnih predmeta poput majice Michaela Jacksona vjernim potrošačima uspostavilo bi emocionalnu vezu i promicalo dugoročni angažman s markom. Uz to, identificiranje ranih usvojitelja koji bi mogli utjecati na njihove prijatelje da se prebace na Pepsi proširilo bi doseg i bazu kupaca marke.

5.3. „Share A Coke“ marketinška kampanja

Ideja za kampanju „Share A Coke“ nastala je 2011. godine kada je Coca-Cola South Pacific prisustvovala konferenciji u Sydneyu. Kako Nguyen, (2021) opisuje, cilj njihove prisutnosti bio je slušanje prezentacija pet australskih marketinških agencija u sklopu "Project Connect". Navedeni projekt je imao dvostruki cilj - povećanje profita i jačanje veze između Coca-Cole i mladih u Australiji. U skladu s tim ciljevima, Coca-Cola je pronašla savršenu kampanju - "Share A Coke" - u svega 151 riječi. No, put do ostvarenja ove kampanje bio je sve samo ne jednostavan. On je zahtijevao mnogo više od jednostavnog lijepljenja novih naljepnica na boce.

Zapravo, statistike koje slijede, prema Nguyen, (2021), pružaju uvid u opsežan rad koji je bio potreban za pokretanje prve kampanje "Share A Coke":

- Bilo je potrebno 150 zahtjeva za odobrenje tržišta.
- Održano je 25 sastanaka kako bi se procijenio rizik.
- Provedeno je 4000 sati razgovora s dionicima.
- Obavljeno je 225 pretraživanja zaštitnih znakova.
- Utrošeno je 40 sati na pronalaženje pravog nijansiranja crvene tinte/boje.
- Stvoreno je 2 302 originalnih umjetničkih djela.
- Na prodajnim mjestima je bilo prisutno 303 669 primjeraka.
- Blokirano je 5.287 riječi od oznaka.

Na prvi pogled, "Share A Coke" izgledao je kao jednostavan koncept - dodati jednostavni slogan postojećim i globalno prepoznatim Coca-Cola bocama. Međutim, detaljnije promatranje kampanje otkriva složenu marketinšku lukavost i značajnu količinu rada potrebnu za njenu uspješnost. Bitno je naglasiti dvije ključne komponente ove kampanje: razumijevanje ciljne skupine i generiranje sadržaja od strane korisnika. Tim koji je bio uključen u kampanju „Share A Coke“ morao je provesti temeljita istraživanja kako bi razumio specifične demografske podatke koje su željeli ciljati (Nguyen, 2021). Prilikom stvaranja „Share A Coke“ kampanje, Coca-Cola je koristila strategiju tržišne segmentacije, gdje je stvarala nove prilike i mogućnosti konzumacije pića među novim segmentom. Segmentacija se odnosi na postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača ovisno o njihovim osobinama ili dobi. U navedenoj kampanji, ciljana skupina su bili mladi, a jedini način da se poduzeće približi mladima je kroz internet (društvene mreže).

Prema Hebleovoj (2019) analizi, istaknuto postignuće moglo bi se zapravo pripisati digitalnoj platformi, pri čemu je svaka boca sadržavala hashtag #shareacoke, što je potaknulo korisnike da dijele boce s njihovim imenima na društvenim mrežama. Osim toga, ključni element ove kampanje je bilo stvaranje sadržaja od strane samih korisnika. Poticanjem potrošača da personaliziraju boce Coca-Cole svojim imenima, marka je uspjela usaditi osjećaj vlasništva i emocionalne povezanosti s kupcima.

Autor Dhwarakesh (2023) navodi da su razlozi uspjeha „Share A Coke“ kampanje bili; emocionalna i osobna povezanost, buđenje interesa na društvenim mrežama, redovito ažuriranje i prilagođavanje kampanje te marketing putem više medijskih kanala. Neki od razloga uspjeha, prema Heble (2019), su ti što se brend osobno povezivao sa potrošačima i

kampanja je imala snažan poziv na akciju (eng. *CTA*). Konačno, autor Vicent (2019) prema Traver (2018) daje glavne razloge zašto je kampanja „Share A Coke“ bila jedna od najuspješnijih marketinških kampanja u povijesti Coca-Cole.

1. Potrošači su bili pozvani da stvore online medijski sadržaj.

Coca-Cola je postala veliki postotak sadržaja na društvenim mrežama, a ciljala je na segmente potrošača koji koriste društvene mreže. Naime, Coca-Cola je postavila trend na društvenim mrežama što je bio pun pogodak s obzirom da su društvene mreže bile u to vrijeme ogroman hit. „Online rezultati kampanje bili su ogroman uspjeh. Unutar prve godine više od 500.000 fotografija podijeljeno je uz #ShareACoke hashtag, potrošači su stvorili više od šest milijuna virtualnih boca Coca-Cole, a Coca-Cola je dobila otprilike 25 milijuna pratitelja na Facebooku.“ (Vicent, 2019: 5).

2. Brand se povezao na osobnoj razini sa potrošačima.

Kako je ranije navedeno, Coca-Cola je postavila trend na društvenim mrežama, te je taj trend među korisnicima postao njihov „način života“. Milenijalci i tinejdžeri cijene personalizaciju, jer veliku pažnju pridaju upravo individualnosti, samoizražavanju ali i komunikaciji sa vršnjacima- a to sve su radili pomoću „Share A Coke“ kampanje. Naime, dok su nesvjesno promovirali Coca-Colu upravo su uživali sve te stvari. Personalizirane boce i limenke Coca-Cole su najbolji primjer povezivanja sa potrošačima na osobnoj razini, jer su izazvale oduševljenje kod ljudi koji su pronašli svoje ime ili imena svojih najmilijih na ambalaži. Ta osobna veza dodatno je potaknula osjećaj privrženosti i lojalnosti prema brendu. „Na primjer, kada potrošač dijeli bocu Coca-Cole s imenom s majkom, osjeća se kao da odaje počast svojoj majci, a ne da promovira samu marku Coca-Cole.“ (Vicent, 2019:5). Isti autor navodi kako je Coca-Cola koristila oko 250 najčešćih imena u SAD-u, dok je u Nigeriji je korišteno više od 300. Dodatno, Coca-Cola je kreirala „turneju“ koja je omogućila da potrošač na aparatu sam napiše tekst kojega želi da bude na limenci i na taj način povećala personalizaciju.

3. Snažan poziv na akciju.

Istoimeni slogan kampanje „Share A Coke“ odnosno „Podijelite Coca-Colu“ je izvrsna fraza koja je upravo pozivala potrošače da naprave isto. Potrošači su dijelili Coca-Colu sa drugima (majka, otac, sestra, najbolji prijatelj), te su isto tako dijelili Coca-Colu na društvenim mrežama. Heble (2019) navodi da sam je slogan sam po sebi snažan poziv na akciju. Bitna

karakteristika slogana je što je lako pamtljiv, te djeluje kao svojevrsan podsjetnik potrošačima prilikom konzumacije Coca-Cola pića.

4. Redovito ažuriranje kampanje

Autori Heble (2019) i Dhvarakesh (2023) govore kako je redovito ažuriranje kampanje također razlog uspjeha. Prvenstveno, Heble (2019) navodi da je kontinuirano ažuriranje marketinške kampanje ključno je za održavanje interesa potrošača. Kampanja "Share A Coke" je uspješno primijenila ovu strategiju. Primjerice, 2015. godine otvorili su e-trgovinu u kojoj su potrošači mogli naručiti personalizirane boce s vlastitim imenima. Također su dodani tekstovi pjesama na bocama kako bi se dodatno potaknula prodaja. U 2017. godini, poduzeće je pokrenulo web stranicu shareacoke.com na kojoj su potrošači mogli naručiti pjesmu sa svojim imenom. Kasnije, tijekom 2018. godine, dodane su naljepnice s imenima koje se mogu odlijepiti sa ambalaže i zalijepiti na različite predmete poput odjeće, telefona ili knjiga. Ovakvo redovito ažuriranje kampanje održavalo je svježinu i poboljšalo interakciju s potrošačima. Dodatno, autor Dhvarakesh (2023) navodi kako se kampanja kontinuirano ažurirala da bi se prilagodila lokalnim uvjetima i preferencijama potrošača. Na primjer, u Indiji je kampanja uključivala boce s natpisima na 11 različitih regionalnih jezika. Ova prilagodba kampanje lokalnoj publici pokazuje posvećenost Coca-Cole i pridonijela je njezinom uspjehu.

Autor Heble (2019) je iznio nekoliko rezultata kampanje:

- Omjer konzumacije Coca-Cole mladih u odnosu na odrasle je porastao je za 7%.
- Kampanja je ostvarila oko 18,3 milijuna medijskih prikaza.
- Facebook web stranica zabilježila je povećanje prometa (posjeta) na Coca-Colinom profilu za 870%, dok je broj obožavatelja (sljedbenika) porastao za 39%.
- Oko 76.000 virtualnih limenki Cole je podijeljeno na internetu.
- Ukupno je tiskano 378.000 prilagođenih limenki Coca-Cole diljem zemlje.
- Kampanja je stvorila pozitivnu sliku Coca-Cole kao brenda.

Naime, rezultati ukazuju kako je kampanja „Share A Coke“ uspješno privukla ciljnu skupinu, a to su mlađe generacije, te je rezultat bila povećana konzumacija Coca-Cole među istima. Nadalje, broj medijskih prikaza kampanje ukazuje na to da je dobila značajno medijsko pokriće (u većini slučajeva i neplaćeno) jer su mnogi pričali o njoj (TV, novine, internet i sl.).

Dodatno, broj adaptiranih limenki Coca-Cole govori kako su potrošači pozitivno reagirali na personalizirani aspekt kampanje, čiji je rezultat bio veći angažman te povećan interes potrošača da naprave svoju limenku Coca-Cole. Zaključno, rezultati kampanje ukazuju kako je kampanja bila iznimno uspješna- potrošači su stvorili emocionalnu povezanost sa Coca-Colom, te se posljedično reputacija brenda povećala.

Kombinacija osobne povezanosti, snažnog poziva na akciju i redovitog ažuriranja kampanje "Share A Coke" omogućili su joj da ostvari iznimnu uspješnost, uspostavi emocionalnu vezu s potrošačima te održava njihovu angažiranost i interes za brend.

5.4. Crystal Pepsi i Tab Clear

Kaviwala (2019) objašnjava kako je ovaj fenomen započeo kao odgovor na marketinški trend nazvan "ludilo za prozirnim" u Sjedinjenim Državama. U to vrijeme, mnoga poduzeća su lansirale proizvode u prozirnim verzijama koristeći riječi poput "čisto" i "prozirno" kao ključne elemente svojih marketinških kampanja. Crystal Pepsi je izašao na tržište početkom 1992. godine, a ideja za Crystal Pepsi je došla od izvršnog direktora Novaka. Koraza (2020) navodi kako je „David Novak - legendarni izvršni direktor PepsiCo-a - lansirao proizvod bez boje, iskoristivši trend zdravog načina života koji je vladao devedesetih godina. Riječi poput "čisto" i "prozirno" počele su se pojavljivati u Sjedinjenim Američkim Državama. Svi su pokušavali izgubiti težinu i jesti zdravo. Flaširana voda bila je nova atrakcija, a potrošači su bili opčinjeni prozirnim pićima.”¹². Autori Arbore i Valdini (2007: 203) tvrde da imitatori mogu mijenjati „pravila igre“ na tržištu. U skladu s time, tzv. imitator (Pepsi) je postavio nova “pravila igre” na tržištu, iskoristio potražnju za „prozirnim“ i „zdravim“ koristio kao priliku ulaganja u ona tržišta gdje ciljani segmenti nisu bili zadovoljeni u cilju povećanja konkurentske prednosti.

Kako je u teorijskom dijelu objašnjeno, potražnja je jedan od pet ključnih procesa inovacijskog sustava prema Galoviću (2016). Naime, ona je motivacijski čimbenik za razvoj inovacija u poduzeću. Autori Krishna i dr. (2017) su objasnili kako je Crystal Pepsi zapravo bila tradicionalna verzija Pepsija, ali bez kofeina. Naime, kako bi potrošačima dočarali odsustvo kofeina, drastično su promijenili boju pića iz crnog u prozirno. (Krishna i dr., 2017: 46). Zyman, glavni marketinški direktor Coca-Cole 90-ih godina, je imao kako uspješnih tako i neuspješnih marketinških pothvata. Njegova ideja i kreacija je „New Coke“ koji nije dobro

¹² Izvor podataka: <https://bettermarketing.pub/coca-cola-created-tab-clear-to-destroy-crystal-pepsi-b43602e4e263> (datum pristupa: 04.07.2023).

prošao na tržištu, ali s druge strane i „Diet Coke“ koji je jedan od najboljih marketinških pothvata Coca-Cole. Kako bi pokorio konkurenciju i Crystal Pepsi, Zyman je došao na ideju lansiranja Tab Clear pića Coca-Cole. Naime, Zyman je uočio kako je Pepsi doživio rast prodaje Crystal Pepsija zbog toga što je prozirno piće, te ga ljudi povezuju sa zdravijom alternativom gaziranog pića, no ono je bilo sve samo ne zdravo. „U stvarnosti je sadržavao 69 grama šećera u bočici od 20 unci, što odgovara 16 žličica šećera. Istu količinu šećera možete pronaći i u običnom Pepsiju. Marketinški su promovirali Crystal Pepsi kao bolju opciju jer je bez boje, što je indirektno značilo da njihove smeđe kole nisu dobre za vas.“ Kaviwala (2019)¹³.

Naime, Koraza (2020) objašnjava kako je u istoj godini kada je Crystal Pepsi predstavljen na tržištu, Zyman je lansirao Tab Clear kao svojevrsni "proizvod samoubojstva". Tab Clear je bilo piće sličnog okusa kao Coca-Cola, ali s izvjesnim razlikama. Bez šećera ali sa kofeinom, ovo piće je imalo jedinstveni okus koji se razlikovao od Coca-Cole ali i Crystal Pepsija. Kroz strategiju zasićenja tržišta manje kvalitetnom verzijom prozirnog pića, oba poduzeća su bila primorana obustaviti proizvodnju u roku od samo šest mjeseci. Crystal Pepsi je propao zbog marketinške strategije koja je dovela do zbunjenosti potrošača i pogrešnih pretpostavki o proizvodu. Tab Clear je bio označen kao bez šećera, što je potaknulo potrošače da vjeruju da je i Crystal Pepsi također bez šećera. Osim toga, Tab Clear je bio reklamiran kao lijek s okusom Coca-Colinog pića, stvarajući dojam da je to zdravija opcija. Kako su Crystal Pepsi i Tab Clear bili smješteni blizu jedan drugog na policama trgovina, potrošači su pretpostavljali da su oba pića bez šećera i dijetalna. Međutim, Crystal Pepsi je zapravo sadržavao visoku razinu šećera. Zbog ovih zbunjujućih marketinških taktika i pogrešnih pretpostavki potrošača, ljudi su prestali kupovati Crystal Pepsi. Nedostatak jasnoće u komunikaciji i razumijevanju sastava proizvoda doveli su do gubitka povjerenja potrošača i nezadovoljstva njegovim karakteristikama.

Proizvod, poznat kao Tab Clear, lansiran je sa specifičnom i dobro promišljenom namjerom uklanjanja konkurencije koju je postavio Crystal Pepsi, koja je stekla ogromnu popularnost. Rossen (2018) je u svome članku naveo izjavu Zymana vezanu uz lansiranje Tab Cleara: “To

¹³ Izvor podataka: <https://www.linkedin.com/pulse/crystal-pepsi-vs-coca-colas-kamikaze-strategy-tanmay-kaviwala> (datum pristupa: 04.07.2023).

je bio samoubilački zadatak od prvog dana. Pepsi je potrošio ogromnu količinu novca na marku [Crystal Pepsi] i bez obzira na to, mi smo je uništili."¹⁴.

5.5. Financijski pokazatelji

Adams (2022) zaključuje da su Coca-Cola i Pepsi zadržali neke od svojih marketinških strategija iz razdoblja Cola ratova, s naglaskom na privlačenje sljedeće generacije potrošača. Međutim, ovaj pristup predstavlja dodatne složenosti u današnjem kontekstu, jer je sve veći broj ljudi zabrinut zbog zdravstvenih posljedica konzumiranja slatkih pića. Tradicionalni medijski kanali, poput televizijskih reklama, također postaju manje učinkoviti, a napredak u digitalnoj tehnologiji naglašava personalizaciju i mjerenje. Pandemija COVID-19 potaknula je oba poduzeća na hrabre eksperimente kao odgovor na brzo mijenjajuće preferencije potrošača i navike potrošnje istih.

„Oba su poduzeća ušla u zdravstvenu krizu 2020., s masovnim zatvaranjem lokala poput kina koje je usporilo njihovo poslovanje. Ali COVID-19 je doveo do većeg obračuna s portfeljima proizvoda, kao što je potez Coca-Cole da ukloni “zombi” brendove i ponovno se fokusira na svoju osnovnu ponudu pića. Racionalizacija se isplatila: Coca-Cola je u prvom tromjesečju 2022. zabilježila pad cijena unatoč rastu cijena vezanom uz inflaciju, dok je Pepsi na sličan način nadmašio procjene Wall Streeta., Adams (2022).¹⁵

Međutim, kako je Adams (2022) naveo; neprestane marketinške inovacije mogu pomoći u održavanju zamaha i napretka. Coca-Cola je potpisala partnerstvo s Wild Rift Esports kao osnivački partner, uloživši u potencijal sponzorstva profesionalnog mobilnog igranja. Igre su postale važan dio marketinških inicijativa, kao što je globalna brand platforma "Real Magic" koju je Coca-Cola implementirala 2021 godine.

Povećana pažnja usmjerena je prema novonastalim digitalnim kanalima, a to se odražava i na razvoj proizvoda. Coca-Cola je nedavno pokrenula platformu Creations koja predstavlja ograničenu seriju gaziranih pića koja inkorporiraju koncept, umjesto tradicionalnog okusa. Nedavna ponuda je imala okus „računalnih piksela“, pri čemu je ova estetika povezana s rastućom privlačnošću metaverse-a, a promovirana je putem online igre Fortnite, koja je iznimno popularna među generacijom Z. Pepsi se također natječe za svoj veliki hit s Nitro Pepsi, pićem obogaćenim dušikom, kojeg poduzeće predstavlja kao najznačajniju inovaciju u

¹⁴ Izvor podataka: <https://www.mentalfloss.com/article/547246/why-coca-cola-designed-tab-clear-fail> (datum pristupa: 04.07.2023).

¹⁵ Izvor podataka: <https://www.marketingdive.com/news/coke-vs-pepsi-rivalry-brand-marketing-metaverse/621711/> (datum pristupa: 02.07.2023).

kategoriji gaziranih sokova posljednjih nekoliko godina. U kampanji koja je pratila njegovo nacionalno lansiranje u ožujku, pojavio se popularni TikTok komičar Khaby Lame. Slično kao i Coca-Cola, Pepsi nastoji pronaći svoje mjesto u metaverseu putem formata poput nezamjenjivih tokena (NFT). Njihov prvi NFT drop se referirao na godinu osnivanja poduzeća i bogatu povijest vezanu uz glazbu.

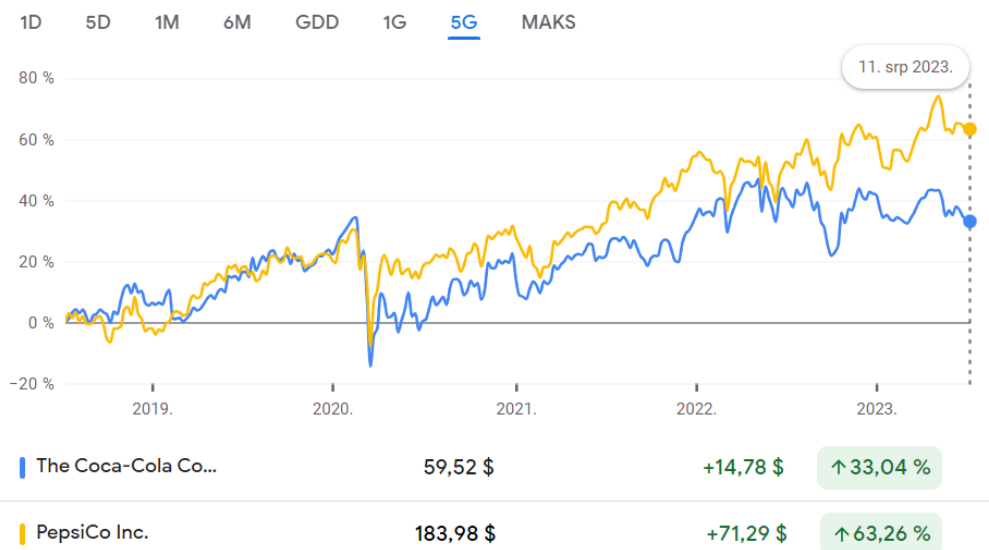
Naime, Maverick (2022) navodi top 10 najprodavanijih gaziranih pića (eng. *CSD- carbonated soft drinks*) u SAD-u (2021. godine):

1. Coca-Cola Classic.
2. Pepsi Cola.
3. Diet Coke.
4. Dr. Pepper.
5. Mountain Dew (Pepsi brand).
6. Sprite (Coca-Cola brand).
7. Diet Pepsi.
8. Coke Zero.
9. Fanta (Coca-Cola brand).
10. Diet Mountain Dew (Pepsi brand).

Godine 1982. Coca-Cola je predstavila Diet Coke koja je postala najzastupljenije dijetno gazirano piće. „Prodaja Diet Coke u SAD-u prvi je put pretekla prodaju Pepsi-Cole 2010 godine, čime je Diet Coke postalo gazirano bezalkoholno piće broj 2 u zemlji iza Coca-Cole.“ (Esterl, 2011)¹⁶. Maverick (2022) navodi da je Coca Cola tržišni lider od 2004. godine. Iako je vrijednost Coca-Cole pala za 13% u 2021. godini i dalje je jedan od najjeftinijih brenda bezalkoholnih pića s 33,2 milijarde USD, dok je PepsiCo na drugom mjestu sa 18,4 milijardi USD.

¹⁶ Izvor podataka: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703899704576204933906436332> (datum pristupa: 18.5.2023).

Slika 8. Usporedba kretanja cijene dionica PepsiCo i Coca-Cole (5 godina)



Izvor: Google Finance (2023), Coca Cola Co (KO) and PepsiCo, Inc. (PEP) Comparison.

Iako Coca-Cola dominira tržištem bezalkoholnih pića, PepsiCo ima diversificiranu ponudu jer je na tržištu pića i grickalica. Naime, kako je moguće vidjeti na Slici 8., u posljednjih pet godina, stopa rasta dividende Pepsija dvostruko je veća u odnosu na Coca-Colu.

Tablica 3. Usporedba dionica PepsiCo i Coca-Cole (2022.)

2022.g	Pepsi	Coca-Cola
Trenutna cijena	183,98 USD	59,52 USD
Tržišna kapitalizacija	253,47 milijardi USD	257,40 milijardi USD
Godišnji raspon	160,98 do 196,88 USD	54,02 do 65,47 USD
Prinos od dividende	2,75%	3,09%

Izvor: izrada autora prema Google Finance (2023).

Općenito gledano, Coca-Cola ima veću tržišnu kapitalizaciju od PepsiCo-a, ali PepsiCo ima višu trenutnu cijenu po dionici. Oba poduzeća imaju različite godišnje raspone cijena ali i prinos od dividende.

Slika 9. Usporedba kretanja cijene dionica PepsiCo i Coca-Cole (1 godina)



Izvor: Google Finance (2023), Coca Cola Co (KO) and PepsiCo, Inc. (PEP) Comparison.

U zadnjih godinu dana Coca-Cola je pala za 5,03% na tržištu te je imao tržišnu kapitalizaciju u vrijednosti od 257,40 milijardi USD (2022. godina). S druge strane PepsiCo je porastao za 8,54% na tržištu te bilježi tržišnu kapitalizaciju u vrijednosti od 253,47 milijardi USD (2022. godina). „Coca-Cola posjeduje više od 500 globalnih brendova, od kojih samo 21 generira približno milijardu dolara prihoda godišnje. PepsiCo također ima široku paletu vodećih brendova hrane i pića s 22 od tih brendova koji generiraju više od milijardu dolara prihoda godišnje.“ (Maverick, 2022)¹⁷. Dodatno, može se zaključiti kako vrijednost dionica Coca-Cole dosta pada nakon srpnja 2022. godine, no iako se kreće u istom smjeru kao i PepsiCo i dalje mu vrijednost pada iz godine u godinu.

Tablica 4. Usporedba prihoda, imovine i dohotka PepsiCo i Coca-Cole (2022.)

2022.g	Pepsi	Coca-Cola
Prihod	86,39 milijardi USD	43,00 milijardi USD
Imovina	92,19 milijardi USD	92,76 milijardi USD
Dohodak	8,91 milijardi USD	9,54 milijardi USD

Izvor: izrada autora prema Google Finance (2023)

¹⁷ Izvor podataka: <https://www.investopedia.com/ask/answers/060415/how-much-global-beverage-industry-controlled-coca-cola-and-pepsi.asp> (datum pristupa: 02.07.2023).

Promatrajući odnos prihoda, imovine i dohotka u Tablici 4. može se zaključiti iako Pepsi ima duplo veći prihod od Coca-Cole, Coca-Cola je ipak ostvarila veći dohodak u 2022. godini.

Gitnux (2023) navodi zanimljive statistike vezane uz Coca-Colu i Pepsi:

- U 2020. godini, Coca-Colina vrijednost branda iznosila je 84,86 milijardi američkih dolara, dok je vrijednost PepsiCo branda iznosila 70,9 milijardi američkih dolara.
- Po slijepom testiranju okusa koje je proveo Malcolm Gladwell, 57% sudionika preferiralo je Pepsi.
- Prema podacima YouGov ankete, 50% populacije preferira Coca-Colu, dok 42% preferira Pepsi.
- U 2019. godini, Coca-Cola je imala tržišni udio od 43,7%, dok je Pepsi imao tržišni udio od 24,1% (u SAD-u).
- Ukupni prihod Coca-Cole u 2020. godini iznosio je 33,01 milijardi američkih dolara, dok je prihod PepsiCo-a iznosio 70,37 milijardi američkih dolara.
- Coca-Cola je prodala oko 418,4 milijarde litara gaziranih pića u 2020. godini, dok je Pepsi prodao 310 milijardi litara.
- Tržišna kapitalizacija Coca-Cole iznosila je otprilike 241,77 milijardi američkih dolara u kolovozu 2021. godine, dok je tržišna kapitalizacija PepsiCo-a iznosila otprilike 216,25 milijardi američkih dolara.
- U 2019. godini, Coca-Cola je posjedovala 17,8% globalnog tržišta gaziranih bezalkoholnih pića, dok je Pepsi posjedovao 8,4%.
- Coke Zero Sugar je zabilježio rast volumena od 3% u 2019. godini, dok je Diet Pepsi zabilježio pad od 0,5% tijekom istog razdoblja.
- U 2020. godini, Coca-Cola je potrošila 4,02 milijarde američkih dolara na oglašavanje, dok je PepsiCo potrošio 6,87 milijardi američkih dolara.
- Prosječni dnevni volumen trgovanja Coca-Cole iznosi oko 19 milijuna dionica, dok prosječni dnevni volumen trgovanja PepsiCo-a iznosi oko 5 milijuna dionica.
- Coca-Cola ima 22 brenda vrijedna milijardu dolara, dok PepsiCo ima 6 brendova bezalkoholnih pića vrijednih milijardu dolara.

No, autor Little (2020) navodi kako su 1980-e bile na neki način vrhunac Cola ratova, ali kao što možemo zaključiti, Cola ratovi su se nastavili i dalje voditi na tržištu.

6. Zaključak

Inovacija kao pojam nije simbol modernog doba, jer od početka civilizacije ljudi teže pronalasku novih i unaprijeđenih ideja kako bi riješili probleme ili stvorili nove predmete koji bi im olakšali život. Inovacija u današnje vrijeme ne mora nužno značiti plasiranje novog proizvoda na tržište već može biti dio proizvodnog procesa. Dodatno, inovacija može biti i značajno poboljšan proizvod u smislu uvođenja novih karakteristika ili funkcionalnosti. Generalnim zaključivanjem, vrste inovacija se mogu podijeliti na inkrementalne i radikalne, dok razni autori navode dodatne vrste. Na temelju navedenoga, možemo zaključiti kako se radikalne i inkrementalne inovacije mogu podijeliti na podvrste a to su tehnološke i netehnološke. Tehnološke inovacije bi podrazumijevale inovacije proizvoda ili procesa, dok s druge strane netehnološke inovacije mogu uključivati organizacijske inovacije i marketinške inovacije. Marketinške inovacije zapravo uključuju spoj inovacije i marketinga, te se posljedično dolazi do primjene nove marketinške metode koja nije ranije korištena, a uključuje inovacije u smislu novog pristupa i načina kreiranja marketinških kampanja.

Poduzeća prvenstveno moraju odabrati koju strategiju inovacije žele koristiti kako bi poboljšali svoj položaj na tržištu, te postali pioniri na tržištu. Slijedom toga potrebno je napraviti istraživanje na tržištu kako bi na što učinkoviti način proveli odabranu strategiju. Moguće je i kombinirati pojedine strategije, no tada ih poduzeće također mora prilagoditi svojim potrebama i karakteristikama. Prilikom stvaranja inovacija i njihovog plasiranja na tržište, mnoga poduzeća za cilj imaju stvoriti jedinstveni proizvod ili uslugu kako bi stekli potrošačevu lojalnost. No, u određenim slučajevima potrebno je zaštititi inovacije pravnim putem metodama kao što su patentiranje, autorska prava ili žig. Dodatno, poduzeća mogu dati na pravo korištenje određenih patenata izdavanjem prava na licencu. Naime, inovacije pružaju više prednosti poduzeću od nedostataka, a neke od njih su: rast poduzeća, dugoročno smanjenje troškova, rast produktivnosti, jačanje tehnološkog potencijala. S druge strane, neke od negativnih strana inovacija su izdašna financijska ulaganja u istraživanje i razvoj, te na patentiranje i zaštitu autorskih prava. Dodatno, inovatori su suočeni sa povećanim rizikom od neuspjeha ako se poduzeće nalazi u nestabilnom okruženju koje je podložno brzim promjenama. Imitacija s druge strane nije podložna riziku kao inovacija, jer poduzeća izlaze na već poznato tržište. Imitacija ima više prednosti nego nedostataka jer je ekonomičnija za poduzetnika pošto u većini slučajeva ne mora ulagati na istraživanje i razvoj, sigurnija je u smislu rizika, iziskuje manje troškova pa može biti cjenovno konkurentnija od inovacija. Kao rezultat, imitacije mogu konkurirati pionirima na tržištu, ali ih i nadmašiti.

Coca-Cola i Pepsi su dugogodišnji rivali na globalnom tržištu bezalkoholnog pića, a prisutni su na tržištu oko 200 godina. Obje korporacije su tijekom vremena stekle ogromnu prepoznatljivost potrošača, ali i njihovu lojalnost. Strategije imitacije i inovacije njima nisu bile strane, a može se zaključiti kako je Pepsi imitacija Coca-Cole koja joj je sada glavni konkurent na tržištu. Naime, Coca-Cola i Pepsi su poznate po svojim inovacijama. Glavna inovacija Coca-Cole je upravo njezino prepoznatljivo bezalkoholno piće, dok je inovacija Pepsija bila više u marketinškom smislu (dodavanjem singla u reklame za radio i televiziju). Iako je Coca-Cola kako pionir tako i lider na tržištu bezalkoholnih pića, PepsiCo ostvaruje daleko veće prihode zbog raznolikosti ponude proizvoda i prisutnosti na tržištu grickalica. Potražnja potrošača za niskokaloričnim i dijetalnim pićima potaknula je korporacije na inovacije poput Diet Pepsi i Coke Zero, ali i međusobne imitacije kao što su Diet Coke i Pepsi Max (Zero Sugar).

Kampanja Pepsi Challenge je naglasila važnost diferencijacije na tržištu, važnost iskustvenog marketinga te snagu kreativnosti i marketinške inovacije. Naime, kampanja je rezultirala pravnim sporovima Pepsija i Coca-Cole što ukazuje na rizik kojega nosi inovativnost prilikom stvaranja novog pristupa korištenja marketinga u svijetu. Naime, unatoč uspjehu kampanje Pepsi Challenge, zaključuje se kako je Pepsi mogao poduzeti dodatne mjere za poticanje redovite kupnje i razvoja lojalnosti potrošača. To uključuje ponudu kupona, organizaciju događanja izvan trgovačkih centara i izgradnju emocionalne veze s potrošačima putem ekskluzivnih predmeta i programa vjernosti. Pepsi Paradoks govori upravo o ključnom problemu; iako su potrošači na slijepom testu preferirali okus Pepsija nad Coca-Colom, Coca-Cola je razvila visok stupanj lojalnost potrošača ali i brandiranja. Rezultat toga je da će potrošači u normalnim uvjetima češće odabrati Coca-Colu nad Pepsijem. Inovativna kampanja „Share A Coke“ pokazuje kako je personalizacija ključ uspjeha. Inovativni način oglašavanja proizvoda povećao je konzumaciju Coca-Cole među mlađom publikom, brand se povezo sa potrošačima na osobnoj razini te je generirao veliku količinu sadržaja povezanu sa brandom na društvenim mrežama i ostalim medijima. Rezultat kampanje je bila poboljšana percepcija potrošača o Coca-Coli, visoka medijska pokrivenost te emocionalna povezanost. Slučaj Coca-Coline imitacije Pepsija, inovativna je marketinška kampanja iz razloga što je Coca-Cola lansirala imitaciju kako bi uništila konkurentski proizvod. Coca-Cola je bila spremna na ogromne financijske gubitke koji su vezani uz promjenu formule, novog oglašavanja, stvaranje i plasiranje novog proizvoda samo kako bi preuzela tržišni udio kojega je Pepsi stekao inovativnim proizvodom.

Napredak u digitalnoj tehnologiji i personalizacija postaju sve važniji u marketinškim inicijativama. Oba poduzeća pokušavaju iskoristiti digitalne kanale, kao i partnerstva s gaming industrijom i metaverse-om, kako bi privukle sljedeću generaciju potrošača. Pandemija COVID-19 potaknula je oba poduzeća na hrabre eksperimente i prilagodbe. Coca-Cola je racionalizirala svoj portfelj proizvoda, a PepsiCo je predstavio inovativne proizvode poput Nitro Pepsija. Racionalizacija portfelja Coca-Cole se odnosi na smanjenje proizvodnje ili uklanjanje manje profitabilnijih proizvoda iz asortimana kako bi poboljšala profitabilnost, ali i fokus na ključne proizvode koje pridonose pozitivnom financijskom rezultatu. Ove prilagodbe pokazale su se uspješnima u smislu financijskih rezultata oba poduzeća.

Coca-Cola i PepsiCo se i dalje natječu na tržištu bezalkoholnih pića, prilagođavajući se promjenama u potrošačkim preferencijama i iskorištavajući nove tehnologije. Iako Coca-Cola ima veću tržišnu kapitalizaciju, PepsiCo bilježi rast na tržištu te oba poduzeća nastoje privući sljedeću generaciju potrošača kroz inovacije i digitalne kanale.

Literatura

1. Adams, P. (2022). How Coke and Pepsi's rivalry shaped marketing — and where it goes next. Dostupno na: <https://www.marketingdive.com/news/coke-vs-pepsi-rivalry-brand-marketing-metaverse/621711/> (datum pristupa: 02.07.2023).
2. Arbore, A., Valdani, E., (2007). Strategies of Imitation: An Insight. Problems and Perspectives in Management, 5(3-1). Dostupno na: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1855/PPM_EN_2007_03cont_Valdani.pdf (datum pristupa: 20.06.2023).
3. Baker, J. B. (1994). Fringe Firms and Incentives to Innovate. *Antitrust LJ*, 63, 621. Dostupno na: https://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2500&context=facsch_lawrev (datum pristupa: 02.06.2023).
4. Baković, T., Ledić-Purić, D. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. // Poslovna izvrsnost. 5, (2), str. 27-42. Dostupno na URL: <https://hrcak.srce.hr/75460> (datum pristupa: 12.5.2023).
5. Besanko, D. , Dranove, D. , Shanley, M. (1996.), “Economics of Strategy”, Wiley & Sons, New York, USA
6. Bhasin, K. (2011). COKE VS. PEPSI: The Amazing Story Behind The Cola Wars. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/soda-wars-coca-cola-pepsi-history-infographic-2011-11> (datum pristupa: 28.06.2023).
7. Box, M. (2018). The Cola Wars—How Pepsi Survived and Thrived with Brand Storytelling. Dostupno na: <https://www.skyword.com/contentstandard/the-cola-wars-how-pepsi-survived-and-thrived-with-brand-storytelling/> (datum pristupa: 28.06.2023).
8. BuyReal.No (2015). Product imitation. Dostupno na: <https://velgekte.no/en-GB/your-business/product-imitation/> (datum pristupa: 22.06.2023).
9. Casadesus-Masanell, R., Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482. Dostupno na: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/13212599/casadesus-masanell,zhu_business-model-innovation_R2.pdf?sequence=1 (datum pristupa: 17.06.2023).

10. Dhwarakesh, G.K.R. (2023). "Coca-Cola's 'Share a Coke' vs Pepsi's 'Live for Now': A Tale of two campaigns and how one succeeded and the other did not. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/coca-colas-share-coke-vs-pepsis-live-now-tale-two-campaigns-gkr> (datum pristupa: 03.07.2023).
11. Dieffenbacher, S. F. (2022). Innovation Strategy: How to Create and Implement a Plan that Delivers Results. Dostupno na: <https://digitalleadership.com/blog/innovation-strategy/> (datum pristupa: 18.5.2023).
12. Dieffenbacher, S. F. (2023). Innovation vs invention: Definition, Difference & Importance. Dostupno na: <https://digitalleadership.com/blog/innovation-vs-invention/> (datum pristupa: 11.09.2023).
13. Dieffenbacher, S. F. (2023). Types od Innovation: How the 4 Innovation Types Can Help your Business. Dostupno na: <https://digitalleadership.com/blog/types-of-innovation/> (datum pristupa: 18.5.2023).
14. Diligenski, A., Prlja, D. (2017). Zaštita autorskih prava u digitalnom svetu. Strani pravni život, 61(1), 190-221. Dostupno na: http://ricl.iup.rs/221/1/03%20Diligenski%2C%20Prlja_SPZ%201-2017.pdf (datum pristupa: 04.06.2023).
15. Drew (2022). Case study Coca Cola vs Pepsi: historical rivalry. Dostupno na: <https://blog.wearedrew.co/en/case-study-coca-cola-vs-pepsi-historical-rivalry> (datum pristupa: 28.06.2023).
16. Edwards, J. (2014). Diversification Strategies – Mastering Strategic Management. Dostupno na: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/diversification-strategies/> (datum pristupa: 13.06.2023).
17. Encaoua, D., Lefouili, Y. (2005). Choosing Intellectual Protection: Imitation, Patent Strength and Licensing. Annales d'Economie et de Statistique, 2005, 79/80, pp.241-271. ffhshs-00496942f. Dostupno na: <https://shs.hal.science/halshs-00496942/document> (datum pristupa: 04.06.2023).
18. Esterl, M. (2011). Diet Coke Wins Battle in Cola Wars. The Wall Street Journal. Dostupno na: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703899704576204933906436332> (datum pristupa: 18.5.2023).
19. Forbes, A. (2011). imitation vs. inspiration: you're doing it wrong. Dostupno na: <https://thecyphersagency.com/imitation-vs-inspiration-youre-doing-it-wrong/> (datum pristupa: 22.06.2023).

20. Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Sveučilišni udžbenik-prvo izdanje. Ekonomski fakultet u Rijeci. ISBN 978-953-7813-31-4 (elektroničko izdanje). Dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el. izd-uvod_u_inovativnost.pdf (datum pristupa: 12.5.2023).
21. Gitnux (2023). The Most Surprising Coke Vs Pepsi Statistics And Trends in 2023. Dostupno na: <https://blog.gitnux.com/coke-vs-pepsi-statistics/> (datum pristupa: 08.07.2023).
22. Google Finance (2023), Coca Cola Co (KO) and PepsiCo, Inc. (PEP) Comparison. Retrieved July 11, 2023. Dostupno na: <https://www.google.com/finance/quote/KO:NYSE?comparison=NASDAQ:PEP&window=5Y> (datum pristupa: 11.07.2023).
23. Google Finance. (2023). *Coca-Cola Co (KO) Stock Price & News*. Retrieved July 11, 2023. Dostupno na: <https://www.google.com/finance/quote/KO:NYSE> (datum pristupa: 11.07.2023).
24. Google Finance. (2023). *PepsiCo, Inc. (PEP) Stock Price & News*. Retrieved July 11, 2023. Dostupno na: <https://www.google.com/finance/quote/PEP:NASDAQ> (datum pristupa: 11.07.2023).
25. Heble, A. (2019). Case Study On Coca Cola ‘Share A Coke’ Campaign. Digital Vidya. Dostupno na: <https://www.digitalvidya.com/blog/case-study-on-coca-colas-share-a-coke-campaign/> (datum pristupa: 01.07.2023).
26. Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&d Management*, 38(3), 278-289.
27. Juicebox Interactive (nd). The Pepsi Challenge: How Pepsi Won the Battle but Lost the Challenge. Dostupno na: <https://juiceboxinteractive.com/blog/how-pepsi-won-the-battle-but-lost-the-challenge/> (datum pristupa: 30.06.2023).
28. Kalinić, A. (2015). *ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT* (Završni specijalistički). Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:677361>. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1883/preview> (datum pristupa: 26.06.2023)
29. Kaviwala, T. (2019). Crystal Pepsi vs Coca-Cola’s Kamikaze strategy. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/crystal-pepsi-vs-coca-colas-kamikaze-strategy-tanmay-kaviwala> (datum pristupa: 04.07.2023).

30. Kenton, W. (2022). What Is a Patent in Simple Terms? With Examples. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/p/patent.asp> (datum pristupa: 04.06.2023).
31. Koraza, T. (2020). Coca-Cola Created Tab Clear to Destroy Crystal Pepsi. Dostupno na: <https://bettermarketing.pub/coca-cola-created-tab-clear-to-destroy-crystal-pepsi-b43602e4e263> (datum pristupa: 04.07.2023).
32. Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of business research*, 64(12), 1335-1343. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/251511572_Absorptive_capacity_innovation_and_financial_performance (datum pristupa: 20.5.2023).
33. Krishna, A., Cian, L., & Aydinoglu, N. Z. (2017). Sensory aspects of package design. *Journal of Retailing*, 93(1), 43-54. Dostupno na: https://aradhnakrishna.com/wp-content/uploads/2020/05/sensory_aspect_design.pdf (datum pristupa: 04.07.2023).
34. Krishna, V. (2020). Ad Analysis: „Live For Now“ Campaign. LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/ad-analysis-live-now-campaign-pepsi-vatsala-krishna> (datum pristupa: 04.07.2023).
35. Lee, S. H., Kwon, Y., Lee, J. H., & Park, Y. I. (2016). Creative imitation as catch-up strategy: A business model. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(1), 1-18. Dostupno na: <https://koreascience.kr/article/JAKO201624464615109.pdf> (datum pristupa: 02.06.2023).
36. Lim, H. (2022). Coke Vs. Pepsi: The History Of The Age-Old Cola Rivalry. Dostupno na: <https://www.tastingtable.com/1114104/coke-vs-pepsi-the-history-of-the-age-old-cola-rivalry/> (datum pristupa: 30.06.2023).
37. Little, B. (2020). How the ‘Blood Feud’ Between Coke and Pepsi Escalated During the 1980s Cola Wars. Dostupno na: <https://www.history.com/news/cola-wars-pepsi-new-coke-failure> (datum pristupa: 30.06.2023).
38. Maverick, J.B. (2022). Coke vs. Pepsi: Who Controls the Market Share? Dostupno na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/060415/how-much-global-beverage-industry-controlled-coca-cola-and-pepsi.asp> (datum pristupa: 02.07.2023).
39. McQuilling, D. (2023). Coke Zero Vs. Pepsi Zero: We Resolve The Modern-Day Cola Wars. Dostupno na: <https://www.tastingtable.com/1283478/coke-zero-vs-pepsi-zero-cola-war/> (datum pristupa: 30.06.2023).
40. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016). POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH

- PODUZEĆA. *Ekonomski misao i praksa*, 25 (2), 535-563. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/171476> (datum pristupa: 24.06.2023).
41. Mupeti, L. (2023). From Challenger to Icon: The Marketing Lessons of the Pepsi Challenge... Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/from-challenger-icon-marketing-lessons-pepsi-challenge-leslie-mupeti> (datum pristupa: 30.06.2023).
 42. Nguyen, N. (2021). Case study: Coca-Cola's Share A Coke Campaign. Smith Brothers Media. Dostupno na: <https://smithbrothersmedia.com.au/get-smarter/case-study-coca-colas-share-a-coke-campaign/> (datum pristupa: 01.07.2023).
 43. Opolentisima, L. (2022). Coca-Cola Logo Evolution: The History of the World's Most Famous Label. Dostupno na: <https://dailyinfographic.com/coca-cola-logo-evolution> (datum pristupa: 28.06.2023).
 44. Phuc, N. H. (2015). Imitation & Innovation in Emerging Countries: A conceptual framework for analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 6(1), 37-47. Dostupno na: <https://revistas.pucsp.br/risus/article/download/23415/16838> (datum pristupa: 17.06.2023)
 45. Puljić, L. (2019). *Važnost zadovoljstva i lojalnosti korisnika* (Završni rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:005633> (datum pristupa: 13.06.2023)
 46. Ridley, M. (n.d.). Diet Coke vs Diet Pepsi. Dostupno na: <https://caffeinepark.com/diet-pepsi-vs-diet-coke-14982/> (datum pristupa: 28.06.2023).
 47. Ries, E. (2016). 5 Reasons Why You Should Continuously Update Your Product. Next Big Idea Club. Dostupno na: <https://nextbigideaclub.com/magazine/ericries-5-reasons-continuously-update-product/5110/> (datum pristupa: 13.06.2023).
 48. Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of product innovation management*, 30(1), 154-169. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/257159327_Incremental_and_Radical_Innovation_in_Coopetition_-_The_Role_of_Absorptive_Capacity_and_Appropriability (datum pristupa: 25.05.2023).
 49. Rossen, J. (2018). Fizzled Out: Why Coca-Cola Purposely Designed a Soft Drink to Fail. Dostupno na: <https://www.mentalfloss.com/article/547246/why-coca-cola-designed-tab-clear-fail> (datum pristupa: 04.07.2023).
 50. Saeidinia, M., Salehi, M., Hashemi, S., Darabkhani, Y., & Ahanijan, B. (2012). Operation strategies for Coca-Cola vs Pepsi companies to attract their customers.

- Contemporary Marketing Review1, 11. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/220000108_Operation_strategies_for_Coca-Cola_Vs_Pepsi_companies_to_attract_their_Customers (datum pristupa: 28.06.2023).
51. Smit, T. G. J. (2014). The appropriability regime as a tool to measure knowledge protection (Bachelor's thesis, University of Twente). Dostupno na: <http://essay.utwente.nl/65371/1/Smit-BA-MB.pdf> (datum pristupa: 21.05.2023)
52. Story, T. S.. (n.d.). *Innovation Strategies: Explained with examples and framework - The Strategy Story*. Dostupno na: <https://thestrategystory.com/blog/innovation-strategies-explained-with-examples-and-framework/> (datum pristupa: 28.5.2023)
53. Šerić, N. (2016) *Upravljanje proizvodom*. Split, Redak.
54. Tamony, P. (1969). Coca-Cola: the most-lawed name. *Names*, 17(4), 278-283. Dostupno na: <https://ans-names.pitt.edu/ans/article/download/639/638> (datum pristupa: 30.06.2023)
55. Tipurić, D. (2011). Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije. Nastavni materijal- Ekonomski fakultet u Zagrebu. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%20C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> (datum pristupa: 22.06.2023).
56. Tomaš, N. (2018). *BITNE ZNAČAJKE HRVATSKOG AUTORSKOG PRAVA* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split). Dostupno na: <https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst:2687/datastream/PDF/download> (datum pristupa: 09.06.2023)
57. Two Teachers (2023). Cola Wars: The Fierce Competition between Coca Cola and Pepsi Co. Dostupno na: <https://www.twoteachers.co.uk/post/cola-wars-the-fierce-competition-between-coca-cola-and-pepsi-co> (datum pristupa: 03.07.2023).
58. Vicent, E. I., & Kolade, A. (2019). Persuasive communication: Semiotic analysis of `Share-a-Coke` advertising campaign. *World Journal of Innovative Research*, 7(2), 1-6. Dostupno na: https://www.wjir.org/download_data/WJIR0702010.pdf (datum pristupa: 03.07.2023).
59. Vitezić, V. (2017). 'Inovacijski menadžment i efikasnost poduzeća s niskom i srednje niskom tehnološkom razinom', Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:912418> (datum pristupa: 21.05.2023)

60. Wierzbicki, M., & Nowodziński, P. (2019). Imitation and innovation in business environment. *Production Engineering Archives*, 22(22), 36-40. Dostępno na: <https://sciendo.com/pdf/10.30657/pea.2019.22.07> (datum pristupa: 20.06.2023).
61. Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394-402. Dostępno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2d3202acabd9adc6c3f29fb084ec70ee1bf0f850> (datum pristupa: 20.06.2023).
62. Zhou, X., Cai, Z., Tan, K. H., Zhang, L., Du, J., Song, M. (2021). Technological innovation and structural change for economic development in China as an emerging market. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120671. Dostępno na: <https://nottingham-repository.worktribe.com/index.php/preview/5348215/TFSC%20Author%20Final%20Version.pdf> (datum pristupa: 24.06.2023).

Popis tablica

Tablica 1. Utjecaji inovacija na aktivnost poduzeća i gospodarstva.....	7
Tablica 2. Usporedba inkrementalne i radikalne inovacije u kooperaciji: uloga apsorpcije i režima pridobivanja.....	13
Tablica 3. Usporedba dionica PepsiCo i Coca-Cole (2022.).....	50
Tablica 4. Usporedba prihoda, imovine i dohotka PepsiCo i Coca-Cole (2022.).....	51

Popis slika

Slika 1. Transformacija invencije u inovaciju.....	4
Slika 2. Inovacijski sustav.....	6
Slika 3. Četiri vrste inovacija.....	10
Slika 4. Razlika između radikalnih i inkrementalnih inovacija.....	12
Slika 5. Metoda zaštita europskih inovativnih poduzeća.....	20
Slika 6. Razvoj Pepsi logotipa kroz povijest.....	35
Slika 7. Razvoj Coca-Cola logotipa kroz povijest.....	36
Slika 8. Usporedba kretanja cijene dionica PepsiCo i Coca-Cole (5 godina).....	50
Slika 9. Usporedba kretanja cijene dionica PepsiCo i Coca-Cole (1 godina).....	51