

# UPRAVLJANJE MARKETINGOM IZ POZICIJE TRŽIŠNOG SLJEDBENIKA

---

**Rašić, Ivona**

**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:145:661011>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Osijeku Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ivona Rašić

**UPRAVLJANJE MARKETINGOM IZ POZICIJE TRŽIŠNOG  
SLJEDBENIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer Marketing

# **UPRAVLJANJE MARKETINGOM IZ POZICIJE TRŽIŠNOG SLJEDBENIKA**

Diplomski rad iz kolegija Upravljanje marketingom

Student: **Ivona Rašić**

JMBAG: 0111133094

e-mail: irasic@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivan Kelić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate Study Marketing

Ivona Rašić


**MARKETING MANAGEMENT FROM MARKET  
FOLLOWER POSITIONS**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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:** Ivona Rašić

**JMBAG:** 0111133094

**OIB:** 69041526036

**e-mail za kontakt:** ivona.os97@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Upravljanje marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika

**Mentor/mentorica rada:** Izv. prof. dr. sc. Ivan Kelić

U Osijeku, 25.8.2023. godine

Potpis 

## **Upravljanje marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika**

### **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad dubinski istražuje temu upravljanja marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika, s posebnim osvrtom na primjere Kraša, kao tržišnog lidera i Kandita, kao tržišnog sljedbenika. Ova tema ima presudnu ulogu u suvremenom poslovanju s obzirom da se uvjeti na tržištu neprestano mijenjaju i razvijaju, a konkurencija i dinamika tržišta stalno rastu. Tržišni sljedbenici igraju važnu ulogu u poslovnom ekosustavu, unatoč tome što možda ne zauzimaju dominantnu poziciju na tržištu. Oni pomno prate poteze vodećih konkurenata, prilagođavajući svoje marketinške aktivnosti kako bi iskoristili uspjehe lidera i izbjegli njihove pogreške. Usredotočujući se na iskorištavanje postojećih trendova i tržišnih prilika, umjesto težnje za inovacijama, tržišni sljedbenici nastoje ostvariti rast i profitabilnost. U teorijskom dijelu rada, analizirane su različite strategije koje tržišni sljedbenici mogu koristiti kako bi postigli konkurentske prednosti. U radu je prikazana praktična primjena tih strategija, te se ukazuje na načine kako se tržišni sljedbenik prilagođava promjenama na tržištu i reagira na poteze tržišnog lidera. Diplomski rad uključuje dubinske intervju s predstavnicima poslovnih subjekata Kandit i Kraš, pružajući stvarne primjere iz prakse i omogućavajući detaljnu analizu njihovih marketinških strategija i pristupa. Cilj je pružiti korisne smjernice za druge organizacije koje se nalaze u sličnim tržišnim pozicijama, kako bi uspješno upravljale marketingom i ostvarile konkurentske prednosti. Rad pokazuje da tržišni sljedbenici, unatoč svojoj ne vodećoj poziciji na tržištu, imaju potencijal za ostvarivanje značajnog uspjeha kroz iskorištavanje adekvatno odabranih marketinških strategija. Na primjerima Kraša i Kandita, pokazano je kako tvrtke na različitim tržišnim pozicijama primjenjuju različite, ali jednako učinkovite, marketinške pristupe za ostvarivanje svojih ciljeva

**Ključne riječi:** tržišni sljedbenik, tržišni lider, upravljanje marketingom, marketinške strategije, Kraš, Kandit, konkurentska prednost

## **Marketing management from market follower positions**

### **ABSTRACT**

This master's thesis delves profoundly into the subject of marketing management from the vantage point of a market follower, specifically focusing on the cases of Kraš, acting as a market leader, and Kandit, functioning as a market follower. The importance of this topic in contemporary business operations is indisputable, given the ceaseless evolution and alteration of market conditions, coupled with the perpetually escalating market dynamics and competition. Market followers, despite perhaps not occupying a dominant position in the market, play a crucial role within the business ecosystem. They meticulously observe the manoeuvres of leading competitors, tailoring their marketing endeavours to both capitalize on the leaders' triumphs and evade their missteps. Concentrating on leveraging extant trends and market opportunities, rather than the pursuit of innovations, market followers aspire to achieve growth and profitability. In the theoretical portion of the work, an array of strategies that market followers can utilize to attain competitive advantages are examined. The paper demonstrates the practical application of these strategies, while highlighting the ways a market follower adapts to market fluctuations and responds to the actions of the market leader. This master's thesis incorporates in-depth interviews with the business entities Kandit and Kraš, furnishing authentic examples from the field and facilitating a comprehensive analysis of their marketing strategies and approaches. The ultimate aim is to provide beneficial guidelines for other organizations finding themselves in similar market positions, so they can adeptly manage marketing and secure competitive advantages. The study shows that market followers, notwithstanding their non-leading position in the market, possess the potential to achieve substantial success through the exploitation of suitably selected marketing strategies. Using the examples of Kraš and Kandit, it is demonstrated how companies occupying diverse market positions apply distinct, yet equally effective, marketing approaches to accomplish their objectives.

**Key words:** market follower, market leader, marketing management, marketing strategies, Kraš, Kandit, competitive advantage.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Pozadina istraživanja.....	2
1.2 Problem istraživanja.....	2
1.3 Ciljevi istraživanja.....	3
1.4 Metodologija rada.....	3
<b>2. PREGLED TEORIJSKOG OKVIRA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Upravljanje marketingom: osnovni koncepti i pristupi .....	5
2.2 Konkurentske strategije.....	6
2.3 Strategije izazivača tržišta .....	7
2.4 Tržišni lideri i tržišni sljedbenici: karakteristike i uloge .....	8
2.5 Strategije upravljanja marketingom za tržišne sljedbenike .....	9
<b>3. TRŽIŠNI PREGLED POSLOVNIH SUBJEKATA KRAŠA I KANDITA</b> .....	<b>12</b>
3.1 Povijest i razvoj poduzeća Kraš .....	12
3.2 Povijest i razvoj poduzeća Kandit .....	13
<b>4. ALATI ZA PRIKAZIVANJE SNAGE BRENDA</b> .....	<b>14</b>
<b>5. DUBINSKI INTERVJU S POSLOVNIM SUBJEKTIMA: UPRAVLJANJE MARKETINGOM IZ POZICIJE TRŽIŠNOG SLJEDBENIKA NA PRIMJERU USPOREDBE KANDITA I KRAŠA ....</b>	<b>20</b>
5.1 Metodologija istraživanja .....	20
5.2 Analiza odgovora iz dubinskog intervjua.....	22
<b>6 RASPRAVA</b> .....	<b>37</b>
<b>7 ZAKLJUČAK</b> .....	<b>39</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>41</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>43</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>44</b>
<b>PRILOZI: pitanja postavljena prilikom dubinskog istraživanja</b> .....	<b>44</b>



# 1. UVOD

U doba globalizacije i intenzivne konkurencije, upravljanje marketingom je prepoznato kao ključna poslovna aktivnost koja može značajno utjecati na tržišnu poziciju i uspješnost poduzeća. No, marketinške strategije nisu univerzalne, a pristupi upravljanju marketingom značajno se razlikuju ovisno o specifičnoj poziciji poduzeća na tržištu. U tom kontekstu, posebno je zanimljivo istražiti strategije upravljanja marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika, odnosno poduzeća koja se ne oslanjaju na vlastite inovacije, već pažljivo prate i prilagođavaju se potezima vodećih konkurenata. Iako su se mnoga prethodna istraživanja fokusirala na vodeće igrače na tržištu, uvidi o tržišnim sljedbenicima i načinima na koje koriste marketing za stvaranje vlastite konkurentske prednosti često su neadekvatno istraženi.

Ovim radom se nastoji popuniti taj jaz u istraživanju, fokusirajući se na upravljanje marketingom iz perspektive tržišnog sljedbenika. Istraživačko pitanje koje će rad rješavati odnosi se na identificiranje ključnih strategija upravljanja marketingom koje tržišni sljedbenici koriste kako bi ostvarili konkurentske prednosti na tržištu. Kako bi se postigao cilj rada, analizirat će se konkretne marketinške strategije i pristupi koje koriste tržišni lideri i tržišni sljedbenici.

Rezultati ovog rada mogli bi poslužiti kao korisne smjernice za druge organizacije u sličnim pozicijama na tržištu. Kroz dubinski intervju s ključnim donositeljima odluka u Kanditu i Krašu, rad će pružiti autentične uvide i primjere iz prakse, čime će se obogatiti analiza i omogućiti razumijevanje kompleksnosti strategija upravljanja marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika.

Ovaj diplomski rad nastoji pridonijeti trenutnom znanstvenom i stručnom razumijevanju upravljanja marketingom, s posebnim fokusom na ulogu tržišnih sljedbenika. Aktualnost teme ogleda se u rastućem značaju tržišnih sljedbenika na globalnom tržištu, kao i potrebi za detaljnijim razumijevanjem njihovih marketinških strategija i taktika. Stoga, ovaj rad ima potencijal pridonijeti ne samo teorijskom razumijevanju ovog fenomena, već i pružanju praktičnih smjernica za poduzeća koja teže postići konkurentske prednosti kao tržišni sljedbenici.

Očekivani rezultati ovog istraživanja uključuju identificiranje ključnih marketinških taktika i strategija koje tržišni sljedbenici koriste kako bi ostvarili konkurentske prednosti, te dublje

razumijevanje načina na koje se ove strategije primjenjuju u praksi. Ovaj rad također teži pružiti korisne i praktične uvide koji mogu poslužiti kao smjernice za poduzeća koja se nalaze u sličnim pozicijama na tržištu.

Kroz daljnji tijek ovog rada, čitatelj će biti upoznat s teorijskim okvirom koji obuhvaća koncepte upravljanja marketingom i tržišnih sljedbenika, detaljnom analizom slučajeva poduzeća Kandit i Kraš, te interpretacijom rezultata istraživanja koja će pružiti odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

## **1.1 Pozadina istraživanja**

Tržišni pratitelji ili tzv. "sljedbenici" su poslovni subjekti koji slijede trendove koje su uspostavili tržišni lideri i rade na tome da im se prilagode, umjesto da se natječu u pružanju novih proizvoda ili usluga prvi (Lambkin i Day, 1989). Ova taktika može biti posebno korisna na tržištima koja prolaze kroz brze promjene i gdje visoke razine inovacija dolaze s povećanim rizikom.

Značaj ove teme leži u činjenici da tržišni pratitelji iako ne postavljaju trendove često doživljavaju golem uspjeh. Na primjer, unatoč tome što nije prvi razvio mnoge značajne izume koji se koriste u industriji, Samsung se smatra tržišnim sljedbenikom na odnosu na Apple koji je imao značajan uspjeh na tržištu pametnih telefona (Kim i Song, 2017). Menadžeri u svim sektorima mogu imati koristi od razumijevanja metoda i tehnika koje tržišni lideri koriste za uspjeh. Stoga je potrebno dodatno proučavanje ove teme. Ono što je idealno za vođu ne mora biti optimalno za sljedbenika, navode Stteská i Prokop (2020). Dodaju kako primjenom odgovarajuće strategije poduzeća u budućnosti, lideri u inovacijama mogu povećati prihode, dok sljedbenici inovacija donose samo prosječne povrate. Imitatori inovacija mogu se osloniti na nekontrolirano širenje učinaka prelijevanja znanja u gospodarstvu. Oni proizvode dodatne povrate koji sužavaju "jaz povrata" između lidera inovacije i sljedbenika inovacije ako učinkovito iskoriste te utjecaje.

## **1.2 Problem istraživanja**

Nekolicina je istraživanja posvećena ispitivanju specifičnih marketinških strategija tržišnih sljedbenika, unatoč činjenici da se na njih sve više gleda kao na važan dio tržišne dinamike. Kao rezultat toga, ovaj rad će se baviti sljedećim istraživačkim problemom: Kako tržišni

sljedbenici, poput Kandita, provode svoje marketinške operacije u odnosu na tržišne lidere, kao što je Kraš.

### 1.3 Ciljevi istraživanja

Za potrebe izrade rada, postavljeno je pet glavnih istraživačkih pitanja:

- Kako tržišni sljedbenik oblikuje svoje marketinške strategije kako bi se istaknuo na tržištu?
- Koje su ključne komponente koje doprinose uspjehu tržišnog lidera?
- Kako tržišni sljedbenik adaptira svoje strategije na temelju poteza tržišnog lidera?
- Koje smjernice i strategije mogu biti korisne za organizacije koje se nalaze u sličnim tržišnim pozicijama kao sljedbenici?
- Koji su stvarni uvidi i iskustva ključnih donositelja odluka u organizacijama lidera i sljedbenika, kako je to otkriveno kroz dubinske intervjuje?

### 1.4 Metodologija rada

Istraživanje će koristiti niz kvalitativnih pristupa kako bi se dublje ušlo u problematiku upravljanja marketingom iz perspektive tržišnog pratitelja. Ova tehnika će ponuditi pristup dubljem poznavanju marketinške strategije tvrtke i aktivnosti promatrača tržišta.

Prva faza u istraživačkom procesu je očituje se u sintezi i osvrtu na teorijske spoznaje iz relevantne tematske znanstvene literature na temu koja uključuju proučavanje akademskih radova, knjiga, stručnih članaka i korporativnih izvješća. Pregledom literature identificirat će se teorija i najbolja praksa u upravljanju marketingom iz perspektive tržišnog sljedbenika. Ovi materijali će dati teorijski okvir za istraživanje, kao i osnovno razumijevanje predmeta. Ovi će resursi pružiti informacije o specifičnim primjerima metoda upravljanja marketingom sljedbenika tržišta, kao i o problemima s kojima se susreću.

Za dodatnu analizu uzet je uzorak dva poduzeća koji proizvode iste proizvode a od kojih je jedan tržišni lider a drugi tržišni sljedbenik. Kako bi se zajamčila primjenjivost podataka, subjekti su odabrani na temelju njihove sličnosti.

Obavljeni su dubinski intervjui sa svakim sudionikom koristeći niz od 12 pitanja koja se odnose na njihove marketinške taktike kako bi se prikupili podaci. Ti su intervjui obavljeni kako bi se saznalo više o marketinškoj strategiji subjekta i razlozima zašto slijedi tržište. Pitanja su namijenjena da pomognu razumjeti interne operacije svake tvrtke i jedinstvene marketinške

strategije kako bi ostali konkurentni na tržištu. Odgovori su nakon prikupljanja podataka temeljito analizirani zbog razumijevanja teme i značenja. Sama analiza pomogla je produbiti svijest o mogućnostima i problemima s kojim se susreću tržišni sljedbenici dok upravljaju marketingom.

## **2. PREGLED TEORIJSKOG OKVIRA**

Ovaj dio istraživanja pruža sveobuhvatan pregled i analizu različitih koncepta, pristupa i strategija unutar sfere upravljanja marketingom. Cilj ovog pregleda nije samo istražiti poznate teorije, već i povezati te teorije s konkretnim poslovnim situacijama, te prepoznati njihovu primjenjivost i utjecaj na različite poslovne odluke.

### **2.1 Upravljanje marketingom: osnovni koncepti i pristupi**

Upravljanje marketingom je poslovno područje koji se fokusira na razvoj marketinških strategija, implementaciju tih strategija i praćenje izvedbe tih strategija. Ono uključuje izradu strategija, strukturiranje, vođenje i nadzor analize tržišta, odabir ciljnih tržišta i pozicioniranje robne marke, korištenje različitih aktivnosti marketinškog miksa potrebnih za upravljanje proizvodima i uslugama, cijenama, distribucijom, promocijom, procesima, ljudima i svaki fizički dokaz za održavanje zadovoljnih kupaca. Svaka od ovih komponenti mora biti razvijena kao da je cilj organizacije postići i financijski uspjeh i visoku razinu zadovoljstva korisnika (Kotler i sur., 2018). Prema marketinškom stručnjaku Georgeu Dayu, marketing može biti istinski uspješan samo ako se na njega gleda kao na predanost davanju prioriteta kupcu, stratešku odgovornost definiranja ponude vrijednosti za kupca i funkcionalnu dužnost prepoznavanja i reagiranja na razvoj tržišta. Na postignuća izvanrednih trgovaca utječu razne stvari. Suvremeni marketinški menadžeri trebali bi biti iznimno vješti u kvantitativnim i kvalitativnim zadacima te imati snažnu digitalnu i tehničku perspektivu. Moraju dobro surađivati s drugim odjelima poput prodaje i proizvodnje, dok i dalje pokazuju autonoman, poduzetnički duh. Trebaju razumjeti perspektivu i stavove potrošača dok istovremeno imaju razumijevanje utjecaja na profitabilnost i kako marketing dodaje vrijednost unutar njihove organizacije (Kotler i sur., 2018).

Kako bi se privukli ciljani kupci i s njima izgradili profitabilni odnosi, vodstvo marketinga mora kreirati strategije. Kotler i Armstrong (2017:35) navode pet alternativnih koncepta prema kojima organizacije provode svoje marketinške strategije:

- Koncept proizvodnje
- Koncept proizvoda
- Koncept prodaje
- Koncept marketinga

- Koncept društvenog marketinga

Koncept proizvodnje pretpostavlja da potrošači daju prednost proizvodima koji imaju razumne cijene i lako su dostupni, sugerirajući da bi se organizacije trebala usredotočiti na povećanje učinkovitosti proizvodnje i distribucije. Nasuprot tome, koncept proizvoda pretpostavlja da potrošači preferiraju proizvode vrhunske kvalitete, performansi i karakteristika, potičući organizacije na iskorištavanje resursa usredotočenom na stalno poboljšanje proizvoda. Nadalje, koncept prodaje, pretpostavlja da potrošači neće kupovati proizvode u dovoljnim količinama, ako poduzeće ne pokrene velike prodajne i promotivne kampanje. Koncept marketinga prati filozofiju prema kojoj ostvarenje organizacijskih ciljeva ovisi o razumijevanju potreba i želja ciljnih tržišta i pružanju željenog zadovoljstva učinkovitije od konkurencije. I konačno, koncept društvenog marketinga zagovara da prilikom donošenja marketinški odluka, poduzeća, osim želja potrošača i potreba poduzeća, trebaju u obzir uzeti i dugoročne interese potrošača i društva (Kotler i Armstrong, 2017). Kako bi bile uspješne na današnjem konkurentskom tržištu, poslovni subjekti moraju implementirati ove strategije u skladu sa svojim poslovanjem i tržišnim zahtjevima. Svaki od navedenih koncepata, pruža drugačiji pristup tržištu koji tvrtke mogu iskoristiti i ukomponirati u svoje marketinške aktivnosti, a o različitim strategijama koje koriste tržišni lideri, izazivači i sljedbenici, više će biti riječ u nastavku rada.

## **2.2 Konkurentske strategije**

"Konkurentska strategija predstavlja potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, osnovnog okruženja u kojem se konkurencija odvija. Konkurentska strategija je usmjerena na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje" (Porter, 2008:21).

Kada poduzeće započne s djelovanjem na tržištu, suočava se s ostalim sudionicima koji mogu predstavljati potencijalnu prijetnju. Ti sudionici su često konkurenti koji se bave sličnim poslovanjem. Nakon istraživanja tržišta i konkurencije, menadžeri bi trebali usmjeriti svoju pažnju na vlastite snage i sposobnosti poduzeća. Općenito se smatra da je konkurentnost poduzeća ključna za njen opstanak na tržištu i dugoročnu održivost. Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalaženje strategija za nadmašivanje drugih poduzeća na tržištu. To je temeljni uvjet za opstanak poduzeća, a izgradnja i stalno poboljšanje konkurentnosti postaje ključna zadaća menadžera (Daraboš, 2015).

Prilikom analize vlastitih kapaciteta, tvrtka mora jasno prepoznati svoje konkurentske prednosti. Ključno je identificirati ono što tvrtku čini jedinstvenom u usporedbi s konkurencijom, što može ponuditi bolje od rivala, i na kraju, odrediti što bi moglo potaknuti kupce da odaberu proizvod ili uslugu tvrtke. Konkurentska prednost tvrtke postoji ako su ispunjena tri uvjeta: kupci percipiraju stalnu razliku u važnim karakteristikama između proizvoda ili usluge tvrtke i proizvoda konkurenta; ta razlika je izravna posljedica razlike u sposobnostima između tvrtke i konkurenta; i ako se očekuje da će se razlika u važnijim karakteristikama i jaz u sposobnostima održati u budućnosti. Tvrtka će biti konkurentnija u odnosu na svoje industrijske konkurente samo ako postoji razlika koju je potrebno održavati (Bandur, 2007).

### **2.3 Strategije izazivača tržišta**

Tvrtke koje zauzimaju sekundarne pozicije u svojim industrijama, kao što su PepsiCo, Ford i Lowe, između ostalih, suočene su s izborom dviju primarnih konkurentskih strategija. Te organizacije mogu ili postati tržišni izazivači i agresivno se suprotstaviti lideru industrije zajedno s drugim konkurentima kako bi osvojile veći tržišni udio ili se mogu odlučiti za skladniji pristup tako da postanu tržišni sljedbenici (Kotler i sur., 2018; Kotler i Keller, 2016). Kao tržišni izazivači, tvrtke prvo moraju identificirati koje će konkurente ciljati i definirati svoje strateške ciljeve. Unatoč očitim prednostima koje ima tržišni lider, izazivači često kapitaliziraju "prednost drugog pokretača", promatrajući i unapređujući uspješne prakse tržišnog lidera. U nekim slučajevima, izazivači, kao što su Lowe's i McDonald's, uzdigli su se do tržišnog vodstva kopiranjem i usavršavanjem koncepata vodećih tvrtki (Kotler i sur. 2018). Tržišni izazivač ima nekoliko opcija napada koje treba razmotriti. Oni se mogu izravno suprotstaviti svojim konkurentima zrcaljenjem konkurentskih proizvoda, oglašavanja, cijena i distribucijskih nastojanja ili mogu neizravno napasti iskorištavanjem konkurentskih slabosti ili nedostataka u pokrivenosti tržišta. Neizravne strategije pokazale su se uspješnima za robne marke poput Red Bulla pri ulasku na visoko konkurentno američko tržište bezalkoholnih pića protiv tržišnih vodećih tvrtki Coca-Cola i PepsiCo (Kotler i sur. 2018). Alternativno, tvrtka se može odlučiti da bude sljedbenik tržišta, izbjegavajući izravnu konfrontaciju s tržišnim liderom, koji može brzo reagirati i neutralizirati prijetnje. Sljedbenici mogu imati koristi od iskustava lidera na tržištu, replicirajući ili poboljšavajući strategije lidera uz manje ulaganja nadalje, bez obzira na odabranu strategiju, tvrtke moraju kontinuirano prilagođavati i poboljšati svoj konkurentski pristup na temelju tržišnih promjena i odgovora konkurencije. Čak i kao tržišni lider, tvrtka bi

trebala zadržati svoj izazovni način razmišljanja, nastavljajući naglašavati svoj jedinstveni pristup (Kotler i Keller, 2016).

## **2.4 Tržišni lideri i tržišni sljedbenici: karakteristike i uloge**

Tržišne strategije često se mogu vrtjeti oko dinamike vodstva i sljedbeništva. Ne žele sve tvrtke koje se nalaze na sekundarnom položaju natjecati se s liderom na tržištu, uglavnom zbog razumijevanja da lideri obično ne shvaćaju olako izazove (Kotler, Armstrong i Opresnik, 2018). Na primjer, kada je tvrtka kao što je Kmart pokušala osporiti Walmartovu nadmoć na tržištu, završila je lošije zbog Walmartove superiorne izdržljivosti. Kao posljedica toga, mnoge tvrtke odlučuju biti sljedbenici, a ne izazivači, učeći iz iskustava tržišnog lidera i potencijalno kopirajući ili modificirajući liderove proizvode i strategije, obično po nižoj cijeni.

Ideja "inovativne imitacije", koju je osmislio Theodore Levitt, sugerira da oponašanje proizvoda može biti jednako isplativo kao i strategije inovacije proizvoda, osobito kada tvrtka koja uvodi novi proizvod mora snositi troškove njegovog stvaranja, distribucije i obrazovanja potrošača (Kotler i Keller, 2016.). Ove tvrtke sljedbenici ne žele nadmašiti lidera, ali još uvijek mogu ostvariti znatnu dobit. Nekoliko faktora pri tome igra važnu ulogu. Biti sljedbenik ne podrazumijeva pasivnost ili jednostavno imitiranje. Sljedbenici moraju osmisliti strategiju kako bi zadržali svoje postojeće kupce i pridobili priličan udio novih. Nastoje pronaći ravnotežu između bliskog oponašanja tržišnog lidera i održavanja dovoljne udaljenosti kako bi izbjegli odmazdu. Sljedbenik mora predstaviti jedinstvene prednosti svom ciljnom tržištu kao što su lokacija, usluge ili opcije financiranja, te održavati visoke proizvodne standarde i kvalitetu proizvoda. Istodobno, moraju biti spremni za prodor na nova tržišta kako se otvaraju (Kotler, Armstrong i Opresnik, 2018: 558).

Inovativna imitacija može poprimiti različite oblike, uključujući kloniranje, u kojem sljedbenik kopira liderove proizvode i marku s manjim izmjenama, ili preuzimanje uloge imitatora, replicirajući određene aspekte lidera, ali zadržavajući diferencijaciju u područjima kao što su pakiranje, oglašavanje, cijene, ili mjesto. Alternativno, neke tvrtke preuzimaju ulogu prilagodnika, preuzimaju proizvode lidera i vrše prilagodbe ili poboljšanja, često se pretvarajući u potencijalne izazivače na tržištu (Kotler i Keller, 2016: 369).



## 2.5 Strategije upravljanja marketingom za tržišne sljedbenike

Prema Kotleru i Kelleru (2016), mnoge tvrtke odlučuju se na strategiju oponašanja tržišnih lidera, pogotovo u sektorima gdje je visoka osjetljivost na cijene, a nije ista mogućnost diferencijacije. Takve tvrtke sljedbenici, osmišljavaju svoje strategije za zadržavanje kupaca i osvajanje novih, iskorištavanjem prednosti poput lokacije i usluge, uz održavanje niskih troškova proizvodnje.

Kotler i Keller (2016:369) identificiraju tri glavne strategije:

- Kloner: Ova strategija uključuje kopiranje liderovih proizvoda, imena i pakiranja, s manjim varijacijama.
- Imitator: Ova strategija uključuje ponavljanje nekih aspekata liderove strategije, ali diferenciranje u područjima kao što su pakiranje, oglašavanje, cijene ili lokacija.
- Adapter: Ova strategija uključuje prilagodbu ili poboljšanje proizvoda lidera, moguće ciljanje na različita tržišta, i često na kraju postaje izazov lideru

Kloner: reproducira vodeće proizvode, ime i pakiranje s malim varijacijama. Tehnološke tvrtke često se optužuju da su kloneri: lažne kopije koje zvuče slično kopiraju proizvode proizvođača aplikacija za mobilne poruke WhatsApp, a berlinski Rocket Internet kopirao je poslovne modele konkurenata i pokušao ih nadmašiti. Ralston Foods, sada u vlasništvu ConAgre, prodaje imitacije žitarica poznatih robnih marki u sličnim kutijama kao dio svoje platforme "Value+Brands". Njegov Apple Cinnamon Tasteos (nasuprot Cheerios), Cocoa Crunchies (nasuprot Cocoa Puffs) i Corn Biscuits (nasuprot Corn Chexu) ciljaju na uspješne robne marke General Mills, ali s puno nižim cijenama (Kotler i sur., 2016: 369).

"Strategija 'klonera' u poslovanju metoda je u kojoj tvrtka oponaša vodeće proizvode, ime i ambalažu s malim varijacijama. Ovaj se pristup često vidi u kontekstu inovacije poslovnog modela. Na primjer, Casadesus-Masanell i Zhu (2013) pružaju formalni model inovacije poslovnog modela temeljene na sponzorima, gdje tvrtka unovčava svoj proizvod putem sponzora, a ne postavlja cijene svojoj bazi kupaca. Oni analiziraju strateške interakcije između inovativnog sudionika i postojećeg poduzeća, gdje vodeći može oponašati poslovanje novog sudionika Inovacija modela nakon što se otkrije. Ovaj oblik konkurentske imitacije ključni je aspekt strategije 'klonera'.

Strategija 'klonera' također se može vidjeti u području tehnologije i robotike. Tai, Zhang, Liu i Burgard (2017) predstavljaju pristup za mobilne robote koji uče navigirati u dinamičnim

okruženjima s pješacima putem sirovih unosa dubine, na društveno usklađen način. Usvajaju strategiju generativnog kontradiktornog učenja oponašanja (GAIL), koja unapređuje prethodno obučenu politiku kloniranja ponašanja. Ovo pokazuje kako se strategija 'kloniranja' može primijeniti u tehnološkom kontekstu, gdje imitacija i prilagodba uspješnih modela može dovesti do poboljšane izvedbe.

Lanzolla i Markides (2020) tvrde da struktura poslovnog modela može ponuditi novu perspektivu, koja se nadopunjuje s prikazom baziranim na resursima i tržišnom pozicioniranju, za razvijanje novih teorijskih spoznaja o strategiji. Sugerira se da razmatranje međusobne povezanosti među aktivnostima poslovnog modela pruža tu perspektivu. Ovaj pogled može biti koristan u razumijevanju i primjeni strategije 'kloniranja', jer naglašava važnost uzimanja u obzir različitih aktivnosti unutar poslovnog modela.

Utjecaj strategije 'klonera' također se može vidjeti u području društvenih medija. Kwayu, Lal i Abubakre (2018) istražuju kako su društveni mediji postali alat za konkurentnost i njihov utjecaj na organizacijsku strategiju i praksu. Otkrili su da društveni mediji utječu na konkurentnost putem imitacije i razvoja proizvoda, dodatno naglašavajući relevantnost i primjenjivost strategije 'klonera' u današnjem digitalnom dobu."

1. Imitator - kopira neke stvari od lidera, ali razlikuje se po pakiranju, oglašavanju, cijenama ili lokaciji. Vođa nema ništa protiv sve dok imitator ne napada agresivno. Fernandez Pujals odrastao je u Fort Lauderdaleu na Floridi, a ideju Dominove dostave pizze na kućnu adresu odnio je u Španjolsku, gdje je posudio 80.000 dolara kako bi otvorio svoju prvu trgovinu u Madridu. Njegov lanac Telepizza sada drži oko 70 posto španjolskog tržišta dostave pizze i upravlja s više od 1200 trgovina u Europi i Latinskoj Americi (Kotler i sur., 2016: 369).

"Strategija 'Imitatora' u poslovanju uključuje kopiranje nekih aspekata od lidera, ali diferenciranje pakiranja, oglašavanja, cijena ili lokacije. Ovaj se pristup može vidjeti u kontekstu poslovne strategije i istraživanja okoliša. Na primjer, Kumar i sur. (2021) pregledali su intelektualnu strukturu i pokretače istraživačkog utjecaja poslovne strategije i okoliša u znanstvenoj domeni. Identificirali su pet tematskih klastera: poslovna strategija i održivost; korporativno upravljanje i izvještavanje o održivosti; zeleni marketing i pro -ponašanje u okolišu; inovacije i politika zaštite okoliša; i sustavi upravljanja okolišem. Ovi klasteri pružaju širok okvir unutar kojeg strategije 'imitatora' mogu djelovati, nudeći više načina za diferencijaciju.

2. Adapter - Adapter preuzima vodeće proizvode i prilagođava ih ili poboljšava. Adapter se može odlučiti za prodaju na različitim tržištima, ali često izrasta u budućeg izazivača, kao što su učinile mnoge japanske tvrtke nakon poboljšanja proizvoda razvijenih drugdje (Kotler i sur., 2016: 369).

Kaipainen i Aarikka-Stenroos (2022) predlažu empirijski utemeljen model procesa obnove poslovne strategije koji se sastoji od pet faza, od kojih svaka slijedi potproces strateške formulacije, implementacije i evaluacije. Ovaj model proširuje teoretsko razumijevanje razvoja poslovne strategije postojećih tvrtki kako bi se postigla održivost i cirkularnosti, dodatno naglašavajući relevantnost i primjenjivost strategije 'Adapter' u današnjem poslovnom okruženju."

Edwards (2021) predstavlja tipologiju strategije na razini poduzeća koja radikalno preoblikuje poslovni rast kao razvojnu aktivnost koja se prvenstveno bavi društveno-ekološkim procvatom. Ova perspektiva može biti korisna u razumijevanju i provedbi strategije 'Adapter', budući da naglašava važnost razmatranja međudjelovanja različitih aktivnosti unutar poslovnog modela.

Strategija 'Adapter', uključuje preuzimanje liderovih proizvoda i njihovu prilagodbu ili poboljšanje. Ovaj pristup se može promatrati u kontekstu poslovne uspješnosti i strateškog razvoja. Réhman, Elrehail, Nair, Bhatti i Taamneh (2021) ispitali su utjecaj sustava kontrole upravljanja (MCS) na poslovnu izvedbu kroz posredničku ulogu poduzetničkih kompetencija i interakcijsku ulogu poslovne strategije u malim i srednjim poduzećima (mala i srednja poduzeća). Ovo sugerira da se strategijama 'Adapter' može učinkovito upravljati i da mogu značajno utjecati na poslovnu izvedbu.

### **3. TRŽIŠNI PREGLED POSLOVNIH SUBJEKATA KRAŠA I KANDITA**

U poglavlju "Tržišni pregled Kraša i Kandita" pruža se promišljen pregled razvojnih staza i strateških izbora dvaju poslovnih subjekata koje su ostavile neizbrisiv trag na hrvatskom tržištu. Odabir Kraša i Kandita nije bez razloga. Kraš, u svojoj ulozi tržišnog lidera, tijekom godina je razvijao specifične taktike i pristupe kako bi zadržao vodeću ulogu. S druge strane, Kandit, kao tržišni sljedbenik, neprestano je tražio prilike za prilagodbom, inovacijom i reakcijom na poteze lidera, s ciljem unaprjeđenja svog poslovanja i povećanja tržišnog udjela. Detaljnim razmatranjem i usporedbom njihovih strategija, ovo poglavlje olakšava razumijevanje načina na koji se tržišni sudionici odlučuju i kreiraju svoje pristupe te kako te odluke utječu na njihov položaj i uspjeh na tržištu.

Kroz prikaz putovanja Kandita, od tvrtke koja se borila za svoje mjesto na tržištu do statusa solidnog tržišnog sljedbenika, osvjetljen je kontinuirani proces prilagodbe, učenja i rasta. Razmatra se kako je Kandit koristio strateške marketinške odluke da bi iskoristio prilike koje su se pojavile, te kako se suočio s izazovima tržišta.

Povijest Kraš istražuje se kao priča o tržišnom lideru koji je uspio oblikovati tržište svojim inovacijama i snažnim brandom. Detaljno se analizira kako se Kraš prilagodio kroz promjenjive tržišne uvjete, koristio svoju dominantnu poziciju za vođenje tržišnih trendova i održao svoju vodeću ulogu unatoč sve intenzivnijoj konkurenciji.

Poglavlje pruža ključne uvide u taktike i strategije koje su Kraš i Kandit primijenili kako bi se istaknuli na konkurentnom tržištu, te daje temeljnu osnovu za dublje razumijevanje njihovih trenutnih marketinških strategija i poslovnih pristupa.

#### **3.1 Povijest i razvoj poduzeća Kraš**

Kraš je počeo kao tvornica Union u Zagrebu 1911. godine, osnovana od strane Julija Königa i Slavoljuba Deutscha. Ubrzo su proširili proizvodnju karamela, dodavši mekane karamela te kreirajući popularnu Bajaderu. Tijekom 1930-ih, modernizirali su čokoladnu liniju i proširili asortiman. Drugi svjetski rat donio je promjene u ponudi proizvoda. Nakon rata, tvornice su se udružile pod imenom Josip Kraš, prema antifašističkom borcu. U 1960-ima Kraš je postigao međunarodno priznanje kvalitete svojih proizvoda. Osamdesetih se transformirao u suvremenu tvrtku. Tijekom 1990-ih prešao je u dioničko društvo, prilagođavajući se svjetskim tržištima.

Danas, Kraševi brendovi kao Bajadera i Griotte te mnogi drugi su popularni globalno. Tvrtka je snažno ulagala u modernizaciju tvornica u 21. stoljeću, održavajući svoju vodeću poziciju u jugoistočnoj Europi. <https://www.kras.hr/> [pristupljeno: 28. lipnja. 2023.].

Danas, središte proizvodnje Kraša je u Zagrebu, a kompanija obuhvaća kakao proizvode, kekse i vafle te bombone. Ima dodatne tvornice u Osijeku i Prijedoru, s ciljem jačanja regionalnog udjela i međunarodne prisutnosti. Većina proizvodnje prodaje se domaćem tržištu, a ostatak se izvozi. Kraš je stekao ugled kroz vrhunsku kvalitetu i originalne brendove, prilagođavajući se potrebama tržišta i potrošača. Njihovi brendovi ne samo da su lideri u svojim kategorijama, već su i među najjačima u potrošačkoj industriji. <https://www.kras.hr/> [pristupljeno: 28. lipnja. 2023.].

### **3.2 Povijest i razvoj poduzeća Kandit**

Povijest Kandita seže u 1920-e s osnivanjem "Prve osječke tvornice kandita Kaiser i Stark". Radi konkurencije, kupili su licencu za čokoladu od bečke tvornice Pischinger. Nakon Drugog svjetskog rata, postala je dio osječke šećerane. Unatoč izazovima, zaposlenici su s entuzijazmom potaknuli proizvodnju. Fokus je bio na širokom asortimanu proizvoda te praćenju svjetskih trendova konditorske industrije, čemu svjedoči i ambalaža koja je često mijenjana. Kandit je stvorio Kandi liniju i različite dizajne ambalaže, među kojima je najpoznatija čokolada Jaslice. S ciljem postizanja prepoznatljivosti, redizajnirali su ambalažu s crvenim okvirom i zlatnim slovom "K" kao simbolom kvalitete. Kandit je sada dio Mepas grupe, što ga čini cijenjenim igračem na tržištu konditorskih proizvoda. [www.kandit.hr](http://www.kandit.hr) [pristupljeno: 28. lipnja. 2023.].

#### **4. ALATI ZA PRIKAZIVANJE SNAGE BRENDA**

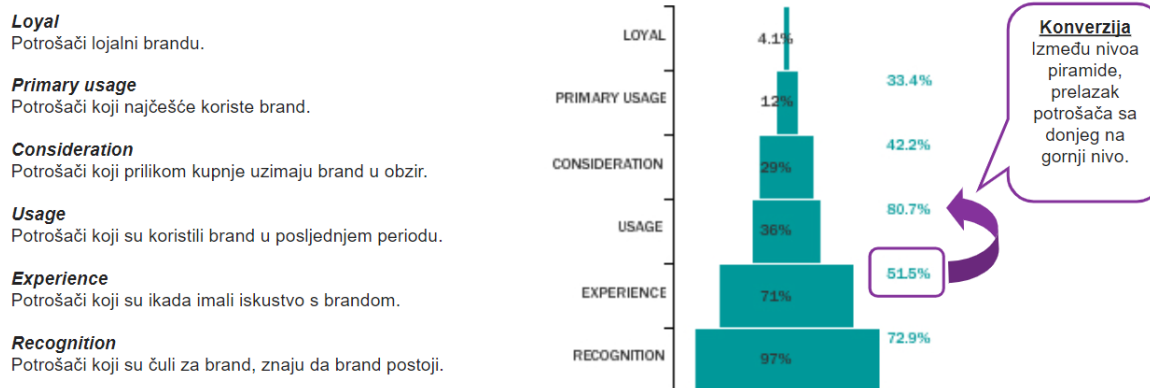
Metodologija koju je primijenio Brandpuls prilikom prikupljanja podataka oslanjala se na tehniku "self completion" unutar kućanstava te kroz web panel. Istraživanje je bilo fokusirano isključivo na teritorij Hrvatske, s posebnim naglaskom na ciljanu populaciju koja obuhvaća građane Hrvatske u dobi od 16 do 64 godine. Sa značajnim uzorkom od 2.000 ispitanika, istraživanje je zamišljeno da pruži sveobuhvatnu sliku tijekom perioda ožujka i travnja 2019. godine. Premda zastarjeli, korišteni podaci služe kao prikaz metodologije koja se koristi za potrebe prikazivanja snage brenda. Isti su ustupljeni u okviru gostujućeg predavanja održanog na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Rezultati istraživanja predstavljeni su različitim statističkim pokazateljima. Osim standardnih postotaka u stupcima koji su dali jasan uvid u strukturu ciljne grupe, istaknut je i poseban pokazatelj - indeks. Indeks je kreiran s ciljem dubljeg razumijevanja podataka u odnosu na ukupnu populaciju Hrvatske koja je u starosnoj dobi između 16 i 64 godine. Ovaj alat omogućuje bolje razumijevanje koliko je određeni segment ispitanika iznad ili ispod prosjeka kada se uspoređuje s općom populacijom. Primjerice, ako je indeks jednak 100, to sugerira da se taj segment potpuno poklapa s općom populacijom, dok indeks od 115 ukazuje na to da je taj segment zastupljen za 15% više nego što bi se moglo očekivati u usporedbi s općom populacijom.

Ono što daje dodatnu vrijednost ovom istraživanju jest specifičan fokus na određene brandove. Iako su proučavani razni brandovi, poseban naglasak stavljen je na Kraš i Kandit. Analizom tih brandova, istraživači su željeli razumjeti njihovu poziciju, snagu i percepciju među ciljanom populacijom, što može pružiti vrijedne uvide za daljnje tržišne strategije i aktivnosti. (Ipsos Puls. (2019). Čokolade (80 grama i više) [Prezentacija].

BRANDpyramid (Slika 1.) definira 6 potencijalnih odnosa koje potrošači mogu imati prema brandu, počevši od osnovne svijesti o brandu do potpune lojalnosti. Svaka razina piramidima svoj omjer prelaska na sljedeću, a ovi omjeri se mogu usporediti s prosječnim vrijednostima kategorije ili s najboljim zabilježenim rezultatima.

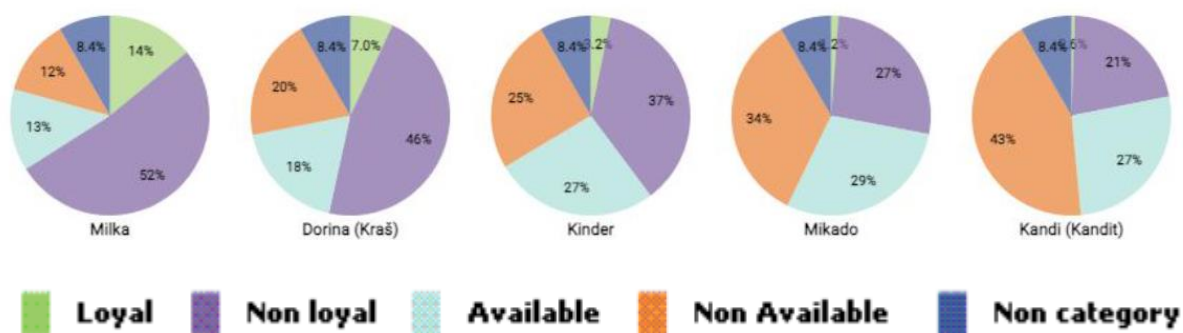
Slika 1 BRANDpyramid



Izvor: Ipsos istraživanje 2019.

Slika 2. nudi detaljan prikaz postotka popularnosti vrhunskih čokoladnih brendova kao što su Milka, Dorina, Kinder, Mikado i Kandi. U istraživanju, ispitanicima su ponuđene različite opcije kako bi ocijenili svaki od ovih brendova: Loyal (lojalan), Non loyal (nije lojalan), Available (dostupan), Non available (nedostupan) i Non category (nije kategoriziran). Među svim brendovima, Milka je izdvojila kao najpoželjnija među ispitanicima s impresivnih 14% lojalnosti. Slijedi je Dorina s 7%, dok su Kinder, Mikado i Kandi postigli nešto skromnije rezultate s 2.6%, 1.6% i 0.6% lojalnosti, respektivno. Ipak, zanimljivo je primijetiti da velik postotak ispitanika nije osjećao lojalnost prema ovim brendovima. Na primjer, čak 52% ispitanika izjavilo je da nisu lojalni brendu Milka, 46% nije bilo lojalno Dorini, 37% Kinderu, 27% Mikadu i 21% Kandi. Kada je u pitanju dostupnost proizvoda, Mikado se pokazao kao najdostupniji brend s 29% ispitanika koji smatraju da je lako dostupan. Nasuprot tome, Kandi je ocijenjen kao najmanje dostupan s visokih 43% ispitanika koji smatraju da nije lako dostupan na tržištu. Ovaj prikaz jasno oslikava tržišne dinamike i preferencije potrošača kada je u pitanju odabir čokoladnih brendova, pružajući vrijedne uvide za proizvođače i marketinške stručnjake

Slika 2 BRANDloyalty – top brendovi

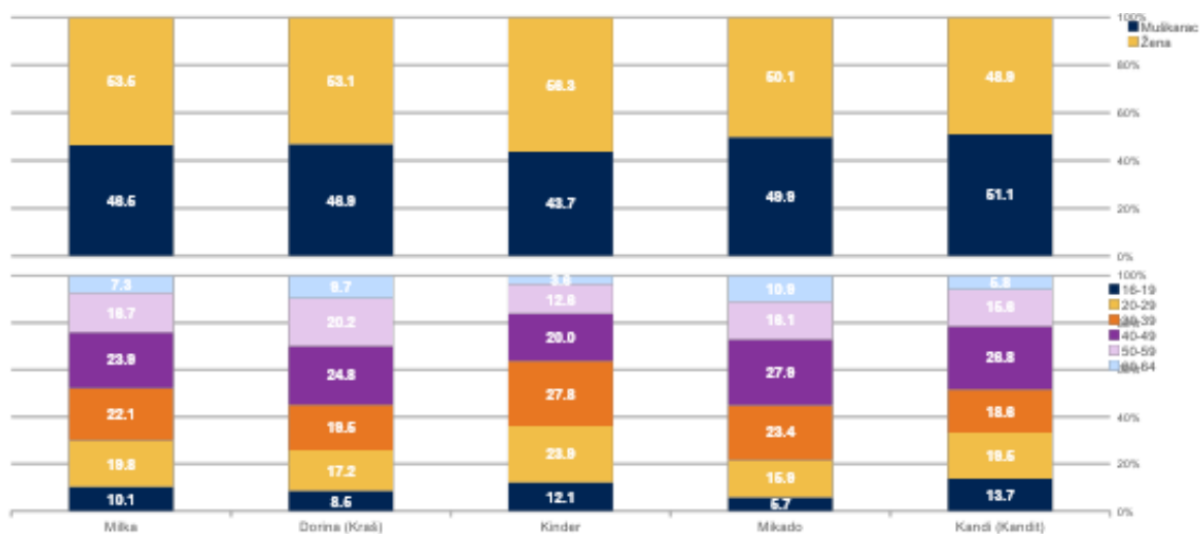


Izvor : Ipsos istraživanje 2019.

Demografska analiza korisnika najpopularnijih čokoladnih brendova (kako je prikazano na Slici 3.) nudi intrigantne uvide u preference potrošača bazirane na spolu i dobnim skupinama. U odnosu na spol, primjetna je značajna razlika u preferencijama za Kinder čokoladu. Žene su posebno sklonije izboru ove čokolade, s impresivnih 56.3% njih koji je preferiraju. S druge strane, kod Mikado čokolade postoji gotovo potpuna ravnoteža među spolovima. Konkretno, muškarci čine 49.9% korisnika, dok žene čine neznatno viših 50.1%, što sugerira univerzalnu privlačnost ovog branda za oba spola. Kada se pogleda distribucija po dobnim skupinama, različiti brendovi pokazuju različite demografske trendove. Mladi ispitanici u dobi od 16 do 19 godina pokazali su posebnu sklonost prema Kandi čokoladi, s postotkom od 13.7%. S druge strane, dobna skupina od 20 do 29 godina preferira Kinder čokoladu s postotkom od 23.9%. Kinder ostaje popularan i među onima u dobi od 30 do 39 godina s 27.8%. No, Kandi ponovno preuzima vodstvo među ispitanicima u dobi od 40 do 49 godina s 28.8%. Dorina čokolada bila je najpopularnija među ispitanicima u dobi od 50 do 59 godina s postotkom od 20.2%, dok su stariji ispitanici, oni od 60 do 64 godine, pokazali najveći interes za Mikado s postotkom od 10.9%. Ovi rezultati pružaju dublje razumijevanje kako različiti čokoladni brendovi odjekuju među različitim demografskim skupinama, pružajući korisne informacije marketinškim stručnjacima i brend menadžerima.



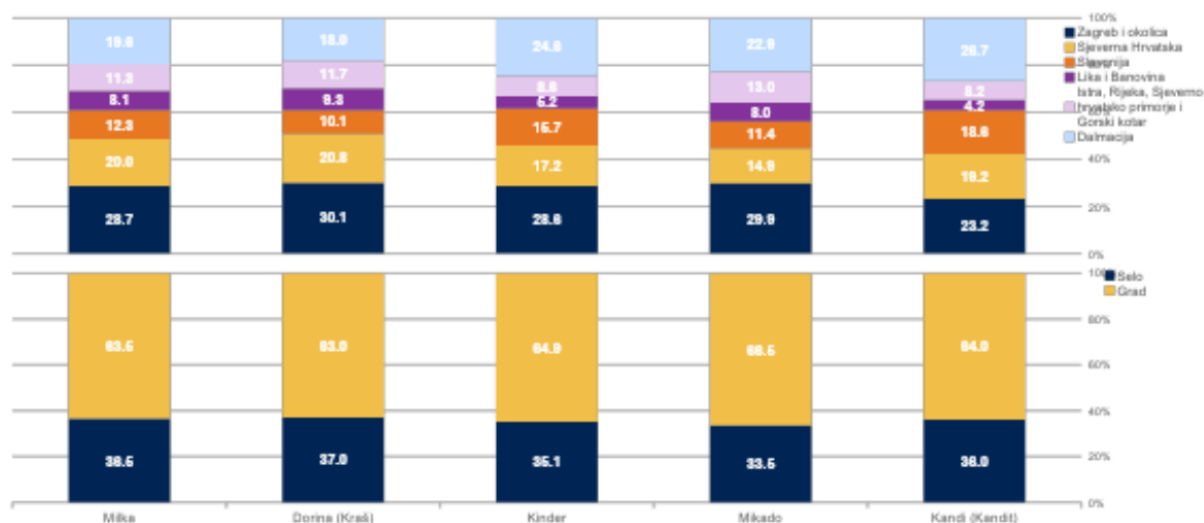
Slika 3 Demografija korisnika top brendova 1



Izvor: Ipsos istraživanje 2019.

Analiza demografije korisnika najpoželjnijih čokoladnih brendova prema Slici 4. pruža zanimljiv uvid u regionalne preferencije potrošača u vezi s čokoladom. Primarni podaci ukazuju da su urbana područja dominantna u konzumaciji ovih čokoladnih proizvoda. Ljudi koji žive u gradskim sredinama u većem su postotku skloni odabiru ovih brendova u usporedbi s onima koji žive u ruralnim područjima. Ova urbana preferencija može biti rezultat veće dostupnosti proizvoda, bolje marketinške vidljivosti ili čak kulturnih i životnih trendova koji se razlikuju između gradskih i ruralnih područja. Zanimljivo je napomenuti da se Zagreb, kao glavni grad Hrvatske, sa svojom okolicom ističe kao glavno središte konzumacije ovih čokoladnih brendova. Razlozi za to mogu biti raznoliki - od veće gustoće stanovništva, veće ekonomske moći potrošača, do činjenice da mnoge marketinške kampanje često ciljaju na velike gradove. Područja kao što su Lika i Banovina pokazala su se kao regije s manje afiniteta prema ovim brendovima. Moguće je da ove regije imaju drugačije potrošačke navike ili da proizvodi nisu toliko lako dostupni kao u urbanijim sredinama. Ova analiza pruža vrijedne informacije za marketinške strategije, naglašavajući potrebu za prilagođavanjem marketinških napora različitim demografskim i regionalnim profilima potrošača.

Slika 4 Demografija korisnika top brendova 2

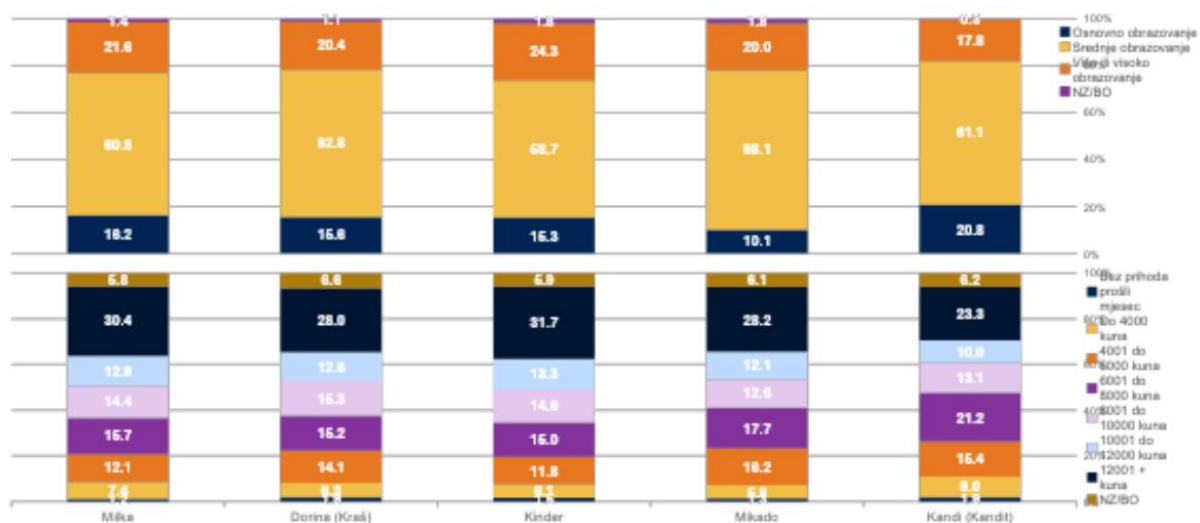


Izvor: Ipsos istraživanje 2019.

Demografska analiza korisnika prema Slici 5. pruža dublji uvid u povezanost između stupnja obrazovanja i prihoda potrošača te njihove sklonosti prema određenim čokoladnim brendovima. Kada se osvrnemo na obrazovnu strukturu, primjećuje se da osobe s srednjom stručnom spremom čine većinski dio potrošača svih brendova. Ovo može ukazivati na to da su ti brendovi možda najpristupačniji ili najprihvatljiviji za ovu skupinu. Moguće je da su marketinške strategije ovih brendova posebno usmjerene prema ovoj demografskoj skupini ili da ovaj segment populacije ima određene potrošačke navike koje ih vode prema tim proizvodima. U pogledu prihoda, dok se postoci između različitih prihodovnih skupina čine prilično ujednačenima, postoji značajna razlika kada se uzme u obzir skupina osoba koje nisu imale prihode u prethodnom mjesecu. Ovaj podatak može ukazivati na različite ekonomske faktore koji utječu na potrošačke odluke. Možda se ova skupina ljudi odlučuje za jeftinije alternative ili se suzdržava od kupnje nekih proizvoda.

U svakom slučaju, ovakva analiza daje vrijedne informacije brend menadžerima i marketinškim stručnjacima kako bi bolje razumjeli svoje potrošače, prilagodili svoje kampanje i možda čak prilagodili svoje proizvode kako bi zadovoljili šire segmente tržišta

Slika 5 Demografija korisnika top brendova 3



Izvor: Ipsos istraživanje 2019.

Iz navedenog istraživanja i prikazanih slika u vezi s Krašem i Kandijem, odnosno Dorina čokoladom, može se zaključiti da Kandi čokolada nije vodeći brend na tržištu s lojalnošću od samo 0.6%. Zapravo, Kandi djeluje kao tržišni sljedbenik, dok Kraš preuzima ulogu tržišnog lidera. Ova dinamika je u skladu s rezultatima: iako Kandi privlači poseban interes među određenim demografskim skupinama, posebno među mladima u dobi od 16 do 19 godina s udjelom od 13.7% te onima u dobi od 40 do 49 godina gdje postiže postotak od 28.8%, suočava se s problemom dostupnosti jer 43% ispitanika smatra da nije lako dostupan na tržištu. S druge strane, Dorina čokolada iz Kraša, kao proizvod tržišnog lidera, zauzima drugo mjesto po popularnosti s lojalnošću od 7%. Unatoč toj činjenici, 46% ispitanika nije snažno vezano za Dorinu. Međutim, Dorina čokolada uživa posebnu popularnost među onima u dobi od 50 do 59 godina, s udjelom od 20.2%.

## **5. DUBINSKI INTERVJU S POSLOVNIM SUBJEKTIMA: UPRAVLJANJE MARKETINGOM IZ POZICIJE TRŽIŠNOG SLJEDBENIKA NA PRIMJERU USPOREDBE KANDITA I KRAŠA**

Tema ovog istraživanja, "Dubinski intervju s poslovnim subjektima: Upravljanje marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika na primjeru usporedbe Kandita i Kraša", odražava upotrebu dubinskog intervjua kao ključne metodologije za prikupljanje podataka.

Ovakav oblik istraživanja omogućava detaljno istraživanje percepcija, doživljaja i razumijevanja ispitanika o određenim temama ili konceptima. U kontekstu ovog istraživanja, dubinski intervju se koristi kako bi se dobili uvidi u marketinške strategije i pristupe koje koriste Kandit i Kraš, s posebnim osvrtom na specifičnosti koje proizlaze iz pozicije tržišnog sljedbenika.

Ova istraživačka metoda omogućuje prikupljanje bogatih i slojevitih informacija o načinima na koje ove dvije tvrtke razumijevaju i primjenjuju marketinške koncepte, kao i o tome kako prilagođavaju svoje strategije promjenjivim tržišnim uvjetima. Dubinski intervju omogućuje razumijevanje kako ove tvrtke percipiraju svoje uloge na tržištu i koje metode koriste kako bi ostvarile konkurentske prednosti.

Kroz ovu vrstu intervjua, ispitanici imaju priliku podijeliti svoje perspektive, doživljaje i razmišljanja o ključnim pitanjima, što može pružiti dublje razumijevanje situacije. Analizirajući i uspoređujući odgovore dobivene od predstavnika Kandita i Kraša, istraživač može identificirati sličnosti, razlike, izazove i mogućnosti koje se pojavljuju u upravljanju marketingom iz pozicije tržišnog sljedbenika.

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Metodologija primijenjena u ovom istraživanju temelji se na strukturiranom dubinskom intervjua s predstavnicima marketinga dvaju poduzeća - Kandit i Kraš.

U početku, sastavljeno je dvanaest tematskih pitanja usredotočenih na glavne aspekte marketinških strategija, trendove i pristupe koji oblikuju industriju. Ova pitanja obuhvaćala su područja kao što su diferencijacija marketinških strategija u odnosu na konkurente, održavanje lojalnosti kupaca, reagiranje na tržišne uvjete i trendove, te metode za mjerenje učinkovitosti marketinških aktivnosti.

Za prikupljanje informacija koristili smo polustrukturirani model intervjua, što je značilo da, iako smo imali unaprijed definirana pitanja, intervjui su omogućili postavljanje dodatnih pitanja

kako bi se dublje razjasnili određeni aspekti tijekom intervjua. Takva fleksibilnost omogućila je prikupljanje bogatih informacija o perspektivama poduzeća.

Za intervjue je korištena videokonferencija koja je omogućila izravan kontakt i učinkovitu komunikaciju. Prosječno trajanje svakog intervjua bilo je jedan sat i 30 minuta.

Kvalitativnom analizom sadržaja, koja uključuje klasifikaciju i interpretaciju tema, ispitane su informacije prikupljene tijekom intervjua. Korištenjem ove tehnike možemo bolje razumjeti dubinu teme, uzorke i značenja koje otkrivaju odgovori ispitanika.

Metoda istraživanja provedena je uz najveće poštovanje etičkih načela. Podacima ispitanika postupalo se uz najstrožu diskreciju, a njihov identitet zadržan je u tajnosti.

Vrpce svakog intervjua su nakon toga transkribirane kako bi se omogućilo temeljitije proučavanje i tumačenje. Transkripti su bili temelj za temeljito sagledavanje mišljenja i perspektiva ispitanika. Pri vođenju intervjua s poslovnim subjektima, naglašeno je tko je tržišni lider a tko tržišni sljedbenik u ovom istraživanju. Prilikom razgovora s ključnim donositeljima odluka iz oba poduzeća, potvrđeno je njihovo shvaćanje tržišnih pozicija koje zauzimaju. Međutim, kao istraživač, bilo je bitno održati objektivnost i ne utjecati na percepciju ispitanika. Stoga, u interakciji s predstavnicima Kraša, nije eksplicitno naglašeno da s njima razgovaram zato što su oni tržišni lider, niti je sugerirano Kandidu njihovu poziciju kao tržišnog sljedbenika. Cilj je bio prikupiti autentične informacije i uvide temeljene na njihovom vlastitom razumijevanju tržišne dinamike.

Primjenom ove metodologije dubinskog intervjua mogli smo steći temeljito razumijevanje marketinških strategija i metoda koje koriste Kandid i Kraš kako bi uspostavili svoje konkurentske prednosti na tržištu. Rezultati ovog istraživanja pružiti će relevantne informacije koje će pomoći u poboljšanju znanja o upravljanju marketingom iz perspektive tržišnog sljedbenika.

## 5.2 Analiza odgovora iz dubinskog intervjua

U poglavlju "Analiza odgovora iz dubinskog intervjua", izneseni su zaključci temeljeni na odgovorima prikupljenim tijekom istraživanja. Ovi zaključci predstavljaju sažete natuknice koje su izvučene iz sveobuhvatnih odgovora ključnih donositelja odluka oba poslovna subjekta. U tom kontekstu, naglašeni su bitni elementi istraživanja koji će biti korišteni u daljnjoj raspravi. Nadalje, identificirane su i istaknute sličnosti, kao i razlike između Kraša i Kandita, pružajući čitatelju jasnu sliku o njihovim specifičnostima i međusobnoj dinamici na tržištu.

*Tablica 1: Prvo pitanje iz dubinskog intervjua*

1. Na koji način se Vaše glavne marketinške strategije diferenciraju u odnosu na strategiju konkurentskih poduzeća?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oba poduzeća priznaju važnost inovacija i razlikovanja na tržištu.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kandit stvara jedinstvene proizvode poput Rubi čokolade i "No Guilt" zdrave čokolade.</li> <li>2. Kraš kontinuirano lansira nove proizvode kako bi održao svoj status lidera.</li> </ol> </li> <li>● Oba poduzeća posvećuju pažnju brendiranju i diferencijaciji.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kandit koristi ljubičastu boju ambalaže za razlikovanje od konkurencije.</li> <li>2. Kraš koristi inovacije i lansiranje novih proizvoda za diferencijaciju.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandit fokusira na jedinstvenost proizvoda, posebno zdrave čokolade i čokolade za kuhanje. Kandit se usredotočuje na diferencijaciju kroz brend identitet i inovacije proizvoda.</li> <li>● Kraš se oslanja na stalno lansiranje novih proizvoda kako bi zadržao vodeću poziciju.</li> <li>● Kraš ne naglašava usredotočenost na zdrave proizvode, već ima širok asortiman koji zadovoljava različite ukuse.</li> <li>● Kraš naglašava strategije obrane tržišnih udjela kao tržišni lider.</li> </ul>

*Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua*

Iz tablice se može zaključiti da i Kandit i Kraš priznaju važnost inovacija i razlikovanja na tržištu kao ključne elemente svojih marketinških strategija. Oba poduzeća posvećuju pažnju brendiranju i diferencijaciji kako bi se izdvojili od konkurencije. Kandit se fokusira na stvaranje jedinstvenih proizvoda kao što su Rubi čokolada i "No Guilt" zdrava čokolada. Ovime se ističe

kao inovator na tržištu i cilja na specifične segmente potrošača, poput ljubitelja čokolade koji traže zdravije opcije. Kandid koristi ljubičastu boju ambalaže kao dio svog brend identiteta, što pomaže u vizualnom razlikovanju od konkurencije. Kraš se oslanja na kontinuirano lansiranje novih proizvoda kako bi održao svoju poziciju lidera na tržištu. Ovime se ističe dinamičnost i inovativnost brenda Kraš. Za razliku od Kandida, Kraš ne naglašava usredotočenost na zdrave proizvode, već ima širok asortiman čokoladnih proizvoda koji zadovoljava različite ukuse potrošača. Kraš naglašava strategije obrane tržišnih udjela kao tržišni lider. Ovo ukazuje na to da se Kraš aktivno bori za zadržavanje svoje pozicije na tržištu i da je svjestan konkurencije koja ga pokušava nadmašiti. Kraš, kao lider u konditorskoj industriji, koristi strategije obrane tržišnog udjela u dinamičnom FMCG sektoru. Kontinuirano lansira nove artikle i linije proizvoda kako bi očuvao svoj status i odgovorio na konkurentske aktivacije. Primjeri lansiranja uključuju brand Frondi, nove Dorina čokolade, okuse PreKrašnih keksa, redizajnirani Kiki asortiman i brojne sezonske proizvode. Kontinuirani prodor na tržišta kroz novitete ključna je Kraševa strategija. Kandid je važan čimbenik na tržištima čokolade, kako domaćem tako i izvoznim. Njegova marketinška strategija temelji se na repositioniranju brenda, ljubičastoj boji ambalaže i raznolikosti čokolada u asortimanu, uključujući jedinstvene varijante poput Kandi tutti frutti, Kandi confettino i Riki. Fokusira se na razvoj zdravih čokolada ("No Guilt"), prepoznajući rastući trend zdravih čokolada. Također je pionir u proizvodnji Rubi čokolade i vodeći na tržištu čokolade za kuhanje pod brendom Kandid dessert chef. Njegov cilj je održati dugoročan uspjeh kroz diferencijaciju od konkurencije i prepoznatljivost brenda.

Tablica 2. „Drugo pitanje iz dubinskog intervjua

2. Koje marketinške promjene i trendove u proteklih 10 godina smatrate važnima u kontekstu razvoja poslovanja u industriji?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš, prepoznaju važnost trendova održivosti i ekološke osviještenosti.</li> <li>● Održivost u poslovanju je važan faktor, potvrđen certifikatima poput Rainforest Alliance Certification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid smatra da čokolade s manjim udjelom šećera neće postati dominantne, ali priznaje rastući trend specijaliziranih čokolada, poput proteinskih čokolada.</li> <li>● Kandid se fokusira na razvoj proizvoda i trendove u industriji čokolade, bez komentiranja promjena u</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prepoznaju trend zdravijih alternativa u industriji čokolade.</li> </ul>	<p>marketinškim komunikacijama i digitalizaciji.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kraš ne komentira specifične trendove u vrstama čokolade, ali naglašava ekološku osviještenost i zdravu prehranu kao glavne pokretače promjena u asortimanu.</li> <li>● Kraš naglašava promjene u marketinškim komunikacijama kao rezultat digitalizacije i promjena u potrošačkim navikama.</li> <li>● Kraš ističe važnost društvenih mreža i influencera u formiranju mišljenja o brandovima i prilagođava sadržaj za digitalnu konzumaciju.</li> <li>● Kandid se fokusira na razvoj proizvoda i trendove u industriji čokolade, bez komentiranja promjena u marketinškim komunikacijama i digitalizaciji.</li> </ul>
---	---

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

U proteklih 10 godina, Kandid i Kraš, kao vodeći brendovi u industriji čokolade, su prepoznali važnost različitih marketinških promjena i trendova. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji su svjesni značaja održivosti i ekološke osviještenosti te su to potvrdili kroz certifikate poput Rainforest Alliance Certification. Također su uočili rastući trend zdravijih alternativa u industriji čokolade. Kandid se fokusira na specijalizirane čokolade, kao što su proteinske čokolade, dok Kraš naglašava ekološku osviještenost i zdravu prehranu kao pokretače promjena u svom asortimanu. Razlike koje se pojavljuju su u pristupu marketinškim promjenama i trendovima. Kraš se aktivno prilagođava promjenama u marketinškim komunikacijama i digitalizaciji davajući pritom pažnju influencerima. Oni prepoznaju važnost društvenih mreža i influencera u oblikovanju mišljenja o brendovima te prilagođavaju svoj sadržaj za digitalnu konzumaciju. Kandid je usredotočen na razvoj proizvoda i trendove u industriji čokolade, ali ne komentira specifično promjene u marketinškim komunikacijama i



digitalizaciji. Ovi zaključci pokazuju da su oboje prepoznali važnost održivosti i zdravijih alternativa u industriji čokolade. Kraš se ističe po svojoj prilagodbi digitalnim promjenama i naglasku na marketinške komunikacije, dok se Kandidit više usredotočuje na proizvodne inovacije i trendove unutar samog asortimana.

*Tablica 3: Treće pitanje iz dubinskog intervjua*

3. Pomoću kojih marketinških aktivnosti održavate lojalnost postojećih kupaca te kako lojalnost utječe na razvoj odnosa s kupcima? Molimo Vas navedite konkretan primjer.	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandidit i Kraš koriste marketinške aktivnosti za održavanje lojalnosti postojećih kupaca.</li> <li>● Oba poduzeća priznaju važnost kvalitete proizvoda u održavanju te lojalnosti.</li> <li>● Kandidit i Kraš koriste klasične proizvode koji su stekli povjerenje generacija kupaca.</li> <li>● Pažljivo pristupaju promjenama dizajna ambalaže, poštujući prepoznatljivost i povjerenje koje su njihovi brendovi stekli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandidit se fokusira na stvaranje noviteta kroz in/out program, uvodeći liniju proizvoda s poveznicom i podržavajući ih kroz nagradne igre s atraktivnim nagradama.</li> <li>● Kraš ističe dosljednost u kvaliteti proizvoda kao ključnu strategiju, naglašavajući važnost "sigurnosti" u kupovini koju pružaju dugotrajni brendovi.</li> </ul>

*Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua*

Iz tablice možemo zaključiti nekoliko zanimljivosti o marketinškim aktivnostima koje Kandidit i Kraš koriste za održavanje lojalnosti postojećih kupaca i njihov utjecaj na razvoj odnosa s kupcima. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji prepoznaju važnost kvalitete proizvoda u održavanju lojalnosti kupaca. Kandidit i Kraš koriste klasične proizvode koji su stekli povjerenje generacija kupaca. Ovo ukazuje na činjenicu da se kvaliteta proizvoda smatra ključnim faktorom za zadržavanje postojećih kupaca i njihovu vjernost. Kandidit se fokusira na stvaranje noviteta kroz svoj in/out program. Uvodeći nove linije proizvoda povezane s već prepoznatljivim brendom, podržavaju ih kroz nagradne igre s atraktivnim

nagradama. Ovaj pristup ima za cilj potaknuti interes i angažman kupaca te ih nagraditi za njihovu lojalnost. Kraš ističe dosljednost u kvaliteti proizvoda kao ključnu strategiju. Naglašavaju važnost "sigurnosti" u kupovini koju pružaju dugotrajni brendovi. Ovaj pristup ima za cilj održavanje povjerenja i sigurnosti kod postojećih kupaca, koji imaju dugogodišnje iskustvo s brendom Kraš. Konkretni primjer za održavanje lojalnosti kupaca može biti Kandidova inicijativa uvođenja nove linije proizvoda koja se povezuje s već prepoznatljivim brendom. Kroz nagradne igre s atraktivnim nagradama, Kandid nagrađuje kupce za njihovu lojalnost i potiče ih da isprobaju nove proizvode. Ovaj pristup pomaže u razvijanju snažnog odnosa s kupcima i održavanju njihove lojalnosti prema brendu. I Kandid i Kraš koriste marketinške aktivnosti za održavanje lojalnosti postojećih kupaca. Kandid se fokusira na inovacije proizvoda i nagradne igre, dok Kraš ističe dosljednost u kvaliteti proizvoda. Oboje pridaju važnost kvaliteti proizvoda i održavanju povjerenja kupaca, te koriste prepoznatljivost svojih brendova kao sredstvo za održavanje lojalnosti.

*Tablica 4: Četvrto pitanje iz dubinskog intervjua*

4. Koje marketinške prakse smatrate najuspješnijima u Vašoj industriji i zašto?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš slažu se da su atraktivnost ponude, kvaliteta proizvoda i cjenovno pozicioniranje ključni elementi za održavanje konkurentnosti.</li> <li>● Obje tvrtke vjeruju u kontinuirano prilagođavanje zahtjevima potrošača i lansiranje noviteta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid naglašava važnost praćenja trendova u industriji i razvija liniju proizvoda pod nazivom "No guilt" koja je prepoznata zbog kvalitete.</li> <li>● Kandid koristi digitalne kanale komunikacije i suradnju s partnerima za veću prepoznatljivost.</li> <li>● Kandid je uspješno revitalizirao brend Riki, posebno čokoladom s rižom koja je prepoznata među potrošačima.</li> <li>● Kraš ističe važnost konzistentnosti u isporuci doživljaja i održavanju kvalitete proizvoda.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kraš tvrdi da stalne inovacije i aktivacije omogućavaju rast na tržištu.</li> <li>● Kraš naglašava da slatkiši nisu segment s fiksnom potrošnjom.</li> </ul>
--	---

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz tablice se može zaključiti nekoliko zanimljivosti o marketinškim praksama u industriji čokolade, posebno u kontekstu Kandita i Kraša. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji se slažu da su atraktivnost ponude, kvaliteta proizvoda i cjenovno pozicioniranje ključni elementi za održavanje konkurentnosti. Ističe se važnost kontinuiranog prilagođavanja zahtjevima potrošača i lansiranje noviteta. Kandid se fokusira na praćenje trendova u industriji te razvija liniju proizvoda pod nazivom "No guilt" koja je prepoznata zbog visoke kvalitete. Također, koriste digitalne kanale komunikacije i suradnju s partnerima kako bi povećali svoju prepoznatljivost. Kandid je uspješno revitalizirao brend Riki, posebno čokoladom s rižom, koja je stekla prepoznavanje među potrošačima. Kraš naglašava važnost konzistentnosti u isporuci doživljaja i održavanju kvalitete proizvoda. Oni vjeruju da stalne inovacije i aktivacije omogućavaju rast na tržištu. Kraš ističe da slatkiši nisu segment s fiksnom potrošnjom, što implicira da su marketinške prakse u industriji čokolade usmjerene na stvaranje kontinuirane potražnje i privlačenje novih kupaca.

Tablica 5 : Peto pitanje iz dubinskog intervjua

5. Koje marketinške strategije koristite za povećanje tržišnog udjela?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš prepoznaju važnost inovacija i prilagodbe tržišnim zahtjevima.</li> <li>● Koriste kombinaciju tradicionalnih i modernih marketinških strategija.</li> <li>● Koriste nagradne igre, cjenovne akcije, suradnju s influencerima i druge metode.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid se fokusira na prisutnost u više kategorija i snagu brenda.</li> <li>● Kraš stavlja veći naglasak na kombinaciju noviteta i oglašavanja.</li> <li>● Kandid se više fokusira na suradnju s relevantnim partnerima.</li> <li>● Kraš često koristi instore aktivacije i izravne marketinške taktike za povećanje vidljivosti i prometa.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz tablice se može zaključiti nekoliko zanimljivosti o marketinškim strategijama koje Kandid i Kraš koriste za povećanje tržišnog udjela. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji prepoznaju važnost inovacija i prilagodbe tržišnim zahtjevima. Koriste kombinaciju tradicionalnih i modernih marketinških strategija kako bi ostvarili svoje ciljeve. Kandid se fokusira na prisutnost u više kategorija i snagu brenda. Stavljaju veći naglasak na suradnju s relevantnim partnerima, što može pomoći u širenju njihove prisutnosti na tržištu. Kraš kombinira novitete u asortimanu s oglašavanjem kako bi povećao svoju vidljivost. Često koriste *instore* aktivacije i izravne marketinške taktike kako bi privukli kupce i povećali promet. Oboje koriste nagradne igre, cjenovne akcije, suradnju s influencerima i druge marketinške metode kako bi privukli i zadržali kupce.

Tablica 6: Šesto pitanje iz dubinskog intervjua

6. Kako se prilagođavate promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima (pandemija, inflacija)? Vidite li promjene u industriji te posljedice utjecaja Covid-19 virusa?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prepoznaju utjecaj pandemije na navike potrošača i prilagođavaju se tim promjenama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid se više fokusira na analizu tržišnih kretanja i prilagodbu proizvodnje.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Svjesni su utjecaja inflacije i globalnih događaja na svoju industriju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kraš ističe važnost kreativnih rješenja i angažmana s potrošačima.</li> </ul>
---	--

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz ponuđenih odgovora se može zaključiti da i Kandid i Kraš prepoznaju važnost prilagođavanja promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima, uključujući utjecaj pandemije i inflacije, na svoju industriju. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji su svjesni utjecaja pandemije na navike potrošača i prilagođavaju se tim promjenama. Razumiju da su se potrošačke preferencije i obrasci kupovine promijenili te da je potrebno prilagoditi svoje marketinške strategije i ponudu kako bi odgovarali tim promjenama. Oboje su svjesni utjecaja inflacije i globalnih događaja na industriju čokolade. Razumiju da se cijene sirovina i troškovi proizvodnje mogu mijenjati te da je potrebno prilagođavati se tim uvjetima kako bi održali konkurentnost. Što se tiče razlika, Kandid se više fokusira na analizu tržišnih kretanja i prilagodbu proizvodnje. To implicira da su svjesni potrebe za praćenjem promjena u potražnji i prilagođavanjem proizvodnih kapaciteta prema potrebama tržišta. Kraš ističe važnost kreativnih rješenja i angažmana s potrošačima. Ovo sugerira da su otvoreni za inovativne pristupe i angažman s potrošačima kako bi zadovoljili njihove promijenjene potrebe i očekivanja. Kandid i Kraš prepoznaju važnost prilagođavanja promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima, uključujući utjecaj pandemije i inflacije. Dok se Kandid više fokusira na analizu tržišnih kretanja i prilagodbu proizvodnje, Kraš naglašava važnost kreativnih rješenja i angažmana s potrošačima. Kandid se prilagodio promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima uzrokovanim pandemijom i inflacijom, analizirajući navike potrošača i tržišne trendove. Kao odgovor na promjene, preusmjerili su resurse na proizvodnju proizvoda za koje je potražnja rasla. Inflacija i globalni događaji, poput rata u Ukrajini, utjecali su na cijene, a Kandid se prilagodio tim promjenama, pružajući vrijednost za novac i stalno se prilagođavajući zahtjevima tržišta. Kraš je koristio pandemiju kao priliku za stvaranje novih trenutaka s potrošačima. Stvarali su nove aktivacije za svoje proizvode iz svojih domova, prilagođavajući se novim navikama kupovine. Inflacija je bila izazov, ali Kraš je nastavio balansirati između očuvanja radnih mjesta i održavanja poštovanja potrošača. Jedna od najvažnijih promjena koju su primijetili bila je povećana navika kupovine od kuće, posebno u segmentu dostave hrane.

Tablica 7: Sedmo pitanje iz dubinskog intervjua

7. Kojim metodama mjerite uspješnost marketinških aktivnosti?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš koriste slične metode za mjerenje uspješnosti marketinških aktivnosti.</li> <li>● Oba poduzeća nadziru prodajne podatke (sell-out) i tržišne udjele svojih proizvoda.</li> <li>● Uspoređuju te podatke s rezultatima prethodnih aktivnosti i kampanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid ističe važnost povratnih informacija od poslovnih partnera u razumijevanju odnosa s krajnjim potrošačima.</li> <li>● Kandid pridaje veliku važnost suradnji s poslovnim partnerima i smatra da su njihova mišljenja dragocjena za postizanje financijskog rasta.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz ponuđenih odgovora se može uočiti nekoliko zanimljivosti o metodama kojima Kandid i Kraš mjere uspješnost svojih marketinških aktivnosti. Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji koriste slične metode za mjerenje uspješnosti. Nadziru prodajne podatke (sell-out) i prate tržišne udjele svojih proizvoda kako bi dobili uvid u njihovu performansu. Također, uspoređuju te podatke s rezultatima prethodnih marketinških aktivnosti i kampanja kako bi evaluirali njihov utjecaj i uspješnost. Kandid ističe važnost povratnih informacija od poslovnih partnera u razumijevanju odnosa s krajnjim potrošačima. Oni cijene suradnju s poslovnim partnerima i smatraju da su njihova mišljenja dragocjena za postizanje financijskog rasta. Ono što je zanimljivo je primijetiti da se Kandid i Kraš slažu u korištenju sličnih metoda za mjerenje uspješnosti marketinških aktivnosti, uključujući praćenje prodajnih podataka i tržišnih udjela. Kandid se dodatno fokusira na povratne informacije od poslovnih partnera kako bi bolje razumjeli odnos s krajnjim potrošačima.

Tablica 8: Osmo pitanje iz dubinskog intervjua

8. Kako se nosite s novim izazovima na tržištu i kako planirate ostati konkurentni u budućnosti?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš ističu slične strategije za suočavanje s novim izazovima na tržištu i održavanje konkurentske prednosti.</li> <li>● Oboje prepoznaju važnost stalnog praćenja tržišnih trendova i prilagodbe tim trendovima.</li> <li>● Oba poduzeća ulažu u nove tehnologije i razvoj novih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid posebno naglašava ulaganje u nove projekte i razvoj novih proizvoda usmjerenih na potrošače široke potrošnje.</li> <li>● Kandid smatra da snažna tehnološka osnova pruža veće mogućnosti za inovacije i stvaranje novih vrsta proizvoda koje privlače potrošače.</li> <li>● Kraš dodaje da kontinuirano ulaganje u razvoj novih proizvoda i investicije u nove tehnologije samo dio njihove strategije.</li> <li>● Kraš naglašava važnost širenja na vanjska tržišta, otvaranja novih tržišta i ulaganja u brandove kao ključne faktore za zadržavanje pozicije tržišnog lidera.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz tablice se može uočiti nekoliko zanimljivosti o načinu na koji se Kandid i Kraš nose s novim izazovima na tržištu i planiraju ostati konkurentni u budućnosti. Brendovi ističu slične strategije za suočavanje s novim izazovima i održavanje konkurentske prednosti. Prepoznaju važnost stalnog praćenja tržišnih trendova i prilagodbe tim trendovima. Osim toga, ulažu u nove tehnologije i razvoj novih proizvoda kako bi ostali relevantni i privlačili potrošače. Kandid posebno naglašava ulaganje u nove projekte i razvoj novih proizvoda usmjerenih na potrošače široke potrošnje. Oni vjeruju da snažna tehnološka osnova pruža veće mogućnosti za inovacije i stvaranje novih vrsta proizvoda koje privlače potrošače. Kraš naglašava važnost širenja na vanjska tržišta, otvaranja novih tržišta i ulaganja u brandove kao ključne faktore za zadržavanje

svoje pozicije kao tržišnog lidera. Ovo ukazuje na njihovu strategiju diverzifikacije i širenja prisutnosti na novim tržištima kako bi se osiguralo dugoročno konkurentna prednost. Kandid i Kraš koriste se sličnim strategijama za suočavanje s novim izazovima na tržištu, uključujući praćenje trendova, ulaganje u nove tehnologije i razvoj novih proizvoda. Kraš dodatno naglašava važnost širenja na vanjska tržišta i ulaganja u brandove kako bi održao svoju poziciju kao tržišni lider.

*Tablica 9: Deveto pitanje iz dubinskog intervjua*

9. Kako vaša marketinška strategija utječe na vašu poslovnu strategiju?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid i Kraš vide marketinšku strategiju kao integralni dio svoje poslovne strategije.</li> <li>● Oba poduzeća smatraju da marketinška strategija izravno utječe na poslovnu strategiju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid stavlja naglasak na ulogu marketinga u definiranju njihovog proizvodnog programa i odluka o pokretanju novih proizvoda.</li> <li>● Kandid temelji ove odluke na marketinškim istraživanjima i analizama, smatrajući marketinšku strategiju ključnom za definiranje poslovne strategije.</li> <li>● U Kandidu, marketinški tim je ključan izvor informacija i strateški partner za postizanje ciljeva.</li> <li>● Kraš smatra svoju marketinšku strategiju kao "ratni plan" za postizanje poslovnih ciljeva.</li> <li>● Kraš sastavlja marketinške planove i definira strategije na temelju željenog rasta i implementira ih kroz brojne taktike na tržištu.</li> </ul>

*Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua*

Predstavnici poslovnih subjekata pričaju o brendovima koji prepoznaju da je marketinška strategija integralni dio njihove poslovne strategije. Smatraju da marketinška strategija izravno



utječe na ostvarenje njihovih poslovnih ciljeva. Kandid stavlja naglasak na ulogu marketinga u definiranju njihovog proizvodnog programa i odluka o pokretanju novih proizvoda. Ove odluke se temelje na marketinškim istraživanjima i analizama, pri čemu marketinška strategija ima ključnu ulogu u definiranju poslovne strategije. Marketinški tim u Kandidu se smatra ključnim izvorom informacija i strateškim partnerom za postizanje ciljeva. Kraš vidi svoju marketinšku strategiju kao putokaz za postizanje poslovnih ciljeva. Oni sastavljaju marketinške planove i definiraju strategije na temelju željenog rasta te ih provode kroz različite taktike na tržištu. Zanimljivo je primijetiti da se Kandid i Kraš slažu u vezi s time da je marketinška strategija nerazdvojni dio njihove poslovne strategije. Kandid naglašava ulogu marketinga u definiranju proizvodnog programa i odluka o novim proizvodima, dok Kraš smatra svoju marketinšku strategiju ključnom za postizanje poslovnih ciljeva i opisuje je kao putokaz. Možemo zaključiti važnost učinkovitog povezivanja marketinških strategija s osnovnim poslovnim odlukama kako bi se osigurala stabilnost, rast i tržišna dominacija u dinamičnom poslovnom okruženju

*Tablica 10: Deseto pitanje iz dubinskog intervjua*

10. Kako vaša marketinška strategija odražava brand i vrijednosti vašeg poduzeća?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandid i Kraš priznaju važnost reflektiranja branda i vrijednosti poduzeća u svojoj marketinškoj strategiji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandid temelji svoju marketinšku strategiju na ključnim vrijednostima brenda poput kvalitete, inovacije i korisničkog iskustva.</li> <li>• Kandid ulaže u kvalitetne brendove i razvija marketinšku strategiju za jačanje prisutnosti na tržištu i reputacije.</li> <li>• Kandid ističe svoje vrijednosti kroz marketinške kampanje kako bi privukao potrošače i izgradio povjerenje u svoj brend.</li> <li>• Kraš koristi strategije tržišnog lidera i naglašava značaj tvrtke i uspješnost svojih brandova u regiji.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kraš vidi svoju dominantnu poziciju na tržištu kao priliku za učenje iz uspješnih procesa i nastavlja tim putem.</li> </ul>
--	--

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz tablice se može uočiti nekoliko zanimljivosti o vezi između marketinške strategije, branda i vrijednosti u Kanditu i Krašu. Priznaju važnost održavanja branda i vrijednosti poduzeća u svojoj marketinškoj strategiji. Kandit temelji svoju marketinšku strategiju na ključnim vrijednostima brenda poput kvalitete, inovacije i korisničkog iskustva. Oni ulažu u kvalitetne brendove i razvijaju marketinšku strategiju koja jača prisutnost na tržištu i reputaciju. Kroz marketinške kampanje, Kandit ističe svoje vrijednosti kako bi privukao potrošače i izgradio povjerenje u svoj brend. Kraš koristi strategije tržišnog lidera i naglašava značaj tvrtke i uspješnost svojih brendova u regiji. Oni vide svoju dominantnu poziciju na tržištu kao priliku za učenje iz uspješnih procesa i nastavak rada u tom smjeru. Zanimljivo je primijetiti da se Kandit i Kraš slažu u vezi s važnošću održavanje branda i vrijednosti u marketinškoj strategiji. Kandit naglašava ključne vrijednosti svog brenda kroz inovaciju, kvalitetu i korisničko iskustvo, dok Kraš koristi svoju poziciju tržišnog lidera i uspješnost svojih brendova kao ključne elemente u svojoj strategiji.

Tablica 11: Jedanaesto pitanje iz dubinskog intervjua

11. Kako ocjenjujete postojeću poziciju Vašeg poduzeća unutar industrije?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandit i Kraš priznaju važnost održavanja snažne pozicije unutar industrije konditorskih proizvoda.</li> <li>● Tvrtke ističu značaj visoke kvalitete proizvoda i dobro osmišljenog marketinga za postizanje svoje trenutne pozicije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandit se fokusira na ojačavanje i napredak u različitim kategorijama, s ciljem daljnjeg rasta i širenja asortimana. Naglašavaju važnost praćenja konkurencije, ulaganja u snagu svog brenda i istraživanje novih kategorija proizvoda.</li> <li>● Kraš naglašava svoju vodeću poziciju u industriji, snažne brandove i visoku lojalnost potrošača. Fokusiraju se na</li> </ul>

	razvoj kompanije i svojih ljudi kako bi zadržali tu poziciju
--	--

Izvor: Izrada autora - provedba dubinskog intervjua

Iz tablice se može uočiti nekoliko zanimljivosti o ocjeni postojeće pozicije Kandita i Kraša unutar industrije konditorskih proizvoda. Kandid i Kraš priznaju važnost održavanja snažne pozicije unutar industrije i prepoznaju značaj visoke kvalitete proizvoda i dobro osmišljenog marketinga za postizanje svoje trenutne pozicije. Kandid se fokusira na ojačavanje i napredak u različitim kategorijama, te ima cilj daljnjeg rasta i širenja asortimana. Oni naglašavaju važnost praćenja konkurencije, ulaganja u snagu svog brenda i istraživanje novih kategorija proizvoda. Ovo ukazuje na njihovu ambiciju za širenjem prisutnosti na tržištu i razvojem novih proizvoda. Kraš naglašava svoju vodeću poziciju u industriji, snažne brandove i visoku lojalnost potrošača. Oni se fokusiraju na razvoj kompanije i svojih ljudi kako bi zadržali tu poziciju. To sugerira da se oslanjaju na svoju trenutnu snagu i nastoje poboljšati unutarnje procese i kapacitete kako bi ostali konkurentni. Primjećuje se da se Kandid i Kraš slažu u vezi s važnosti održavanja snažne pozicije unutar industrije konditorskih proizvoda. Kandid se fokusira na daljnji rast i širenje asortimana, dok Kraš stavlja naglasak na zadržavanje vodeće pozicije kroz razvoj kompanije i ljudi.

Tablica 12: Dvanesto pitanje iz dubinskog intervjua

12. Koji kanal marketinga smatrate ključnim za stvaranje svijesti o Vašem brendu?	
SLIČNOSTI	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obje tvrtke priznaju važnost kanala marketinga u stvaranju svijesti o svom brendu.</li> <li>● Kandid se fokusira na digitalne kanale komunikacije i trade marketing.</li> <li>● Kraš naglašava važnost prodajnog kanala, odnosno maloprodajnog tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kandid smatra da su digitalni kanali komunikacije ključni za doseganje mlađe ciljne skupine i koristi ih za izgradnju svijesti o brendu. Također ističe važnost trade marketinga i direktne komunikacije s potrošačima.</li> <li>● Kraš stavlja prodajni kanal, odnosno prisutnost na policama maloprodajnog tržišta, kao prvi prioritet. Naglašava da su njihovi proizvodi prisutni u različitim kategorijama u trgovinama i</li> </ul>

	<p>da je kontinuirana prisutnost ključna. Komunikacija se također ističe kao izazov, s potrebom da njihove poruke dosegnu široki pojas svih generacija.</p>
--	---

Izvor: *Izrada autora - provedba dubinskog intervjua*

Iz tablice se može uočiti nekoliko zanimljivosti o kanalima marketinga koje Kandid i Kraš smatraju ključnima za stvaranje svijesti o svom brendu. Oba poduzeća priznaju važnost kanala marketinga u stvaranju svijesti o svom brendu. Kandid se fokusira na digitalne kanale komunikacije i trade marketing. Oni smatraju da su digitalni kanali komunikacije ključni za dosezanje mlađe ciljne skupine i koriste ih za izgradnju svijesti o brendu. Također ističu važnost trade marketinga i direktne komunikacije s potrošačima. Kraš stavlja prodajni kanal, odnosno prisutnost na policama maloprodajnog tržišta, kao prvi prioritet. Oni naglašavaju da su njihovi proizvodi prisutni u različitim kategorijama u trgovinama i da je kontinuirana prisutnost ključna. Izazov im predstavlja komunikacija, posebno kako prenijeti svoje poruke na široki pojas svih generacija. Zanimljivo je primijetiti da se Kandid i Kraš slažu u vezi s važnosti kanala marketinga za stvaranje svijesti o svom brendu. Kandid se više fokusira na digitalne kanale komunikacije i trade marketing, dok Kraš stavlja prodajni kanal i prisutnost na policama maloprodajnog tržišta kao prioritet.

## 6 RASPRAVA

Poslovne strategije i pristupi dvaju konkurentne poduzeća u konditorskoj industriji, Kandita i Kraša, iznesene su značajne razlike, ali i sličnosti. Iako oba poduzeća cijene važnost inovacija, diferencijacije i prilagodbe potrošačima, njihovi pristupi u implementiranju ovih načela su različiti. Razlika je u tome što Kandit se usredotočuje na stvaranje jedinstvenog identiteta kroz inovativne proizvode i naglasak na zdravije čokolade. Ovaj pristup nije samo usmjeren na proizvod, već i na razumijevanje i praćenje tržišnih trendova, osobito s naglaskom na digitalne marketinške strategije. Ovo je vidljivo u načinu na koji se Kandit prilagođava tržišnim promjenama, naglašavajući pažljivu analizu tržišnih kretanja i promjena u navikama potrošača. Ova svjesnost o tržišnoj dinamici koristi se u oblikovanju marketinških aktivnosti tvrtke, sa posebnim naglaskom na digitalne kanale komunikacije.

Kraš koristi svoju poziciju tržišnog lidera kako bi branio svoj udio na tržištu i nastavio s inovacijama kroz stalno lansiranje novih proizvoda. Kraš se više oslanja na konzistentnost, kontinuirano unaprjeđivanje proizvoda i održavanje jake prisutnosti na tržištu. Shankar (2006) navodi da tržišni lideri imaju tendenciju usvajanja hibridnih i složenih strategija, uključujući širenje proizvoda i strategije zaokruživanja kanala. Ovo se može vidjeti u Kraševom pristupu, koji koristi svoju poziciju tržišnog lidera kako bi branio svoj udio na tržištu i nastavio s inovacijama kroz stalno lansiranje novih proizvoda. Tvrtka se prilagođava tržišnim promjenama s naglaskom na kreativna rješenja i interakciju s potrošačima, pri čemu prodajni kanal i prisutnost na maloprodajnom tržištu imaju prioritet.

Ova različita perspektiva vidljiva je i u načinu na koji tvrtke mjere uspješnost svojih marketinških aktivnosti. Kandit naglašava ulogu marketinškog tima kao ključnog izvora informacija i strateškog partnera, dok Kraš više usmjerava na taktički aspekt - kako se strategije implementiraju na tržištu.

Iako oba poduzeća pridaju veliku važnost svojim marketinškim strategijama, njihovi pristupi povećanju tržišnog udjela su različiti. Dok Kandit stavlja veliki naglasak na prisutnost u više kategorija i snagu brenda, Kraš koristi strategiju noviteta, kombinirajući inovacije i oglašavanje kao svoju glavnu strategiju.

U konačnici, oba pristupa imaju svoje prednosti i reflektiraju različite strategije za postizanje uspjeha u industriji konditorskih proizvoda. Dok Kandit naglašava promociju svojih ključnih vrijednosti i želju za daljnjim rastom i razvojem, Kraš svoj fokus stavlja na održavanje i jačanje

svoje pozicije tržišnog lidera. Ova razlika u pristupima i strategijama pokazuje različite načine na koje se ova dva poduzeća prilagođavaju i reagiraju na promjene na tržištu.

Nekoliko preporuka koje mogu poslužiti za unapređenje poslovnih strategija oba poduzeća, Kandita i Kraša. Kad govorimo o Kanditu, prvi prijedlog bi bio da se još više usmjere na diverzifikaciju svojih proizvoda. Isprobavanje različitih inovativnih proizvoda može im dodatno obogatiti asortiman, pogotovo na tržištima s velikim potencijalom, kao što su proizvodi za vegane, organski proizvodi ili proizvodi "bez dodanog šećera". Kandit bi mogao razmisliti o uvođenju lojalnog programa ili ekskluzivnih ponuda za poboljšanje odnosa s njegovim postojećim kupcima. Ovakav pristup mogao bi rezultirati većom lojalnošću marki. Uz to Kandit bi mogao iskoristiti svoju orijentaciju prema digitalnim kanalima komunikacije i pojačati svoju interakciju s potrošačima na društvenim medijima, osobito s mlađim demografskim skupinama.

Krašu bi se moglo preporučiti da ulože više truda u promociju svojih inovativnih proizvoda. Tako bi osigurali da su potrošači svjesni noviteta koje nude. Pored toga, unapređenje odnosa s kupcima kroz poboljšanu uslugu kupcima, brže odgovore na upite i transparentnost u svojim operacijama, mogao bi biti ključan korak u njihovom daljnjem razvoju. S obzirom na to da sve više kupaca kupuje online, Kraš bi trebao poboljšati svoju online prisutnost, bilo kroz unapređenje svojih web stranica ili kroz partnerstva s e-trgovinama.

Zajednički za oba poduzeća je mogućnost da iskoriste svoju snagu u praćenju prodajnih podataka i tržišnih udjela proizvoda. To bi im omogućilo bolje razumijevanje potrošačkih trendova i reagiranje na njih. Primjena naprednih alata za analizu podataka i strojnog učenja može omogućiti bolje razumijevanje ponašanja kupaca i predviđanje budućih trendova.

## 7 ZAKLJUČAK

Da bi se na tržištu istakao, tržišni sljedbenik prilagođava svoje marketinške strategije na temelju onoga što već postoji. Ključ u toj adaptaciji je njegova sposobnost analiziranja tržišnih trendova i prilagođavanja, ali i dodavanja vlastite vrijednosti. Na primjer, tržišni sljedbenik temeljito proučava prednosti i slabosti konkurenata kako bi identificirao moguće slabosti ili propuste. Kad prepozna takve prilike, može se diferencirati nudeći nešto što tržišni lider ne nudi, bilo da je riječ o poboljšanim funkcijama, boljoj cijeni ili kvalitetnijoj usluzi.

Važno je napomenuti da iako su sljedbenici po definiciji oni koji slijede trendove, oni također imaju sposobnost inoviranja. Oni mogu unaprijediti postojeće proizvode ili usluge, dodavati jedinstvene funkcije ili aspekte, ili čak kopirati ono što tržišni lider radi, ali s malim i važnim poboljšanjima.

No, kako lideri postaju lideri? Uspjeh tržišnog lidera često se temelji na nekoliko ključnih komponenata. Prvi ulazak na tržište daje im prednost jer postavljaju standarde i izgrađuju prepoznavanje marke. Osim toga, snažno brandiranje, ekonomija obujma, stalne inovacije i izgradnja dobrih odnosa s partnerima i distributerima ključni su za njihovu dominaciju.

S obzirom na ovu dinamiku, tržišni sljedbenik mora biti spreman adaptirati svoje strategije na temelju poteza tržišnog lidera. To uključuje opažanje i reakciju na promjene koje lider provodi, tražeći pritom rupe u tržištu ili ciljanje specifičnih demografskih skupina, regija ili segmenta tržišta gdje lider nije jak.

Za organizacije koje se nalaze u sličnim tržišnim pozicijama kao sljedbenici, nekoliko smjernica može biti korisno. Fokusiranje na niše, pružanje izvanredne korisničke podrške, agilnost u prilagođavanju tržišnim promjenama te suradnja s drugim tvrtkama može pružiti resurse ili ekspertizu koji nedostaju, čineći ih konkurentnijima na tržištu.

Tržišni lideri, poput Kraša, dominiraju tržištem postavljanjem standarda i trendova. Ključne komponente koje doprinose njihovom uspjehu uključuju kontinuirane inovacije, snažno brandiranje i uspostavljanje povjerenja s potrošačima. Izazov s kojim se suočavaju je održavanje svoje dominantne pozicije dok istovremeno reagiraju na promjene tržišnih uvjeta i konkurentske prijetnje.

Tržišni sljedbenici kao što je Kandid moraju oblikovati svoje marketinške strategije kako bi se istaknuli i diferencirali na tržištu. Da bi to postigli, prilagođavaju svoje strategije temeljem poteza tržišnog lidera. Primjerice, ako lider lansira novi proizvod, sljedbenik može odlučiti

proizvesti sličan proizvod s dodatnim značajkama ili ga ponuditi po konkurentnijoj cijeni. Kroz dubinske intervjue s ključnim donositeljima odluka, otkriveno je da tržišni sljedbenici često teže razumijevanju tržišta i potrošača na dubljoj razini kako bi identificirali praznine ili nezadovoljene potrebe koje lider možda zanemaruje.

Oba poduzeća trebaju usmjeriti svoj pogled prema još većim liderima u industriji poput Milke i Mondelez-a s obzirom na njihovu dominantnost na globalnom tržištu. Na temelju njih bi mogli dobiti još bolje uvide i ideje. Bez obzira na status na tržištu uvijek možemo naučiti nešto novo bilo da je riječ o prilagodbi strategija na temelju naših konkurenata.

Jedno od ograničenja ovog istraživanja odnosi se na fokus samo na dvije tvrtke unutar istog tržišta, što može ne pružiti potpunu sliku o svim strategijama koje tržišni sljedbenici mogu koristiti. Za buduća istraživanja preporučuje se širenje uzorka na više tržišta i sektora, te dublje istraživanje specifičnih taktika i alata koji se koriste kako od strane lidera tako i od strane sljedbenika.

U svjetlu ovih ograničenja, buduća istraživanja mogla bi razmatrati širenje fokusa na više tvrtki iz različitih sektora, uzimajući u obzir tvrtke iz raznih geografskih regija kako bi se analizirao utjecaj kulturnih, ekonomskih ili političkih faktora. Također bi bilo korisno proučavati specifične alate i taktike koje tvrtke primjenjuju kako bi postigle dominantnost ili efikasnost na tržištu. Dugoročno praćenje tvrtki omogućilo bi dublje razumijevanje promjena u strategijama kroz vrijeme i prilagodbe tržišnim uvjetima.

Rad može biti izuzetno koristan menadžerima, stručnjacima za marketing i brendiranje te poduzetnicima koji teže razumijevanju dinamike između tržišnih lidera i njihovih sljedbenika. Analizirajući način na koji tržišni sljedbenici formuliraju svoje strategije prema potezima lidera, omogućava se ovim skupinama razvijanje efikasnijih taktika suočavanja s konkurencijom.

Među glavnim problemima koje ovaj rad nastoji umanjiti nalazi se nesigurnost u strategiji. Često tvrtke stoje pred dilemom reagiranja na konkurentske poteze. Kroz ovo istraživanje, postaje jasnije kako se trebaju pozicionirati u odnosu na konkurente te koje su im strategije najpogodnije. Osim toga, proučavajući strategije koje često donose uspjeh tržišnim sljedbenicima, tvrtkama se pruža prilika boljeg usmjeravanja resursa. Istraživanjem inovacija unutar tržišnih okvira potiče se tvrtke da revidiraju svoje proizvode, usluge ili strategije.



## LITERATURA

Bandur, M. (2007). Upravljanje konkurentnošću poduzeća (str. 285). Zagreb: Ekonomski fakultet.

Casadesus-Masanell, R., i Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.

Daraboš, M. (2015). Upravljanje konkurentnošću poduzeća (str. 15). Zagreb: Ekonomski fakultet.

Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079-3094.

Kaipainen, J., i Aarikka-Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947-1963.

Kanagal, N. B. (2009). Role of relationship marketing in competitive marketing strategy.

Kim, N., i Song, J. (2017). Samsung as a latecomer in the high-end smartphone market: Innovation strategy and non-linear trajectory for catching up. *Journal of Media Economics*, 30(2), 187–206

Kotkova Striteska, M., i Prokop, V. (2020). Dynamic innovation strategy model in practice of innovation leaders and followers in CEE countries—a prerequisite for building innovative ecosystems. *Sustainability*, 12(9), 3918.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Opresnik, Marc Oliver. (2018). *Principles of marketing 17th ed.* (17th ed., Global Ed.). Harlow: Pearson.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. (2016). *Marketing management 15th ed.* (15th). Harlow: Pearson.

Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., i Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from *Business Strategy and the Environment*. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454-3469.

Kwayu, S., Lal, B., i Abubakre, M. (2018). Enhancing organisational competitiveness via social media-a strategy as practice perspective. *Information Systems Frontiers*, 20, 439-456

Lambkin, M., i Day, G. S. (1989). Evolutionary processes in competitive markets: Beyond the product life cycle. *Journal of Marketing*, 53(3), 4–20.

Lanzolla, G., i Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553.

Porter, M. E. (2008). Konkurentnska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. *MASMEDIA*.

Rehman, S. U., Elrehail, H., Nair, K., Bhatti, A., i Taamneh, A. M. (2023). MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: the moderating role of business strategy. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 1-23.

Shankar, V. (2006). Proactive and reactive product line strategies: asymmetries between market and followers. *Management Science*, 52(2), 276-292.

Tai, L., Zhang, J., Liu, M., i Burgard, W. (2018). Socially compliant navigation through raw depth inputs with generative adversarial imitation learning. In 2018 IEEE international conference on robotics and automation (ICRA) (pp. 1111-1117). IEEE.

(Ipsos Puls. (2019). Čokolade (80 grama i više) [Prezentacija].

Internetski izvori:

<https://www.kandit.hr/hr/naslovna/> [pristupljeno: 28. lipnja. 2023.].

<https://www.kras.hr/> [pristupljeno: 28. lipnja. 2023.].

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prvo pitanje iz dubinskog intervjua: „Na koji način se Vaše glavne marketinške strategije diferenciraju u odnosu na strategiju konkurentskih poduzeća?“ .....	22
Tablica 2. „Drugo pitanje iz dubinskog intervjua: „Koje marketinške promjene i trendove u proteklih 10 godina smatrate važnim u kontekstu razvoja poslovanja u industriji?““ .....	23
Tablica 3: Treće pitanje iz dubinskog intervjua: „ Pomoću kojih marketinških aktivnosti održavate lojalnost postojećih kupaca te kako lojalnost utječe na razvoj odnosa s kupcima? Molimo Vas navedite konkretan primjer. ? “ .....	25
Tablica 4: Četrto pitanje iz dubinskog intervjua: „Koje marketinške prakse smatrate najuspješnijima u Vašoj industriji i zašto?“ .....	26
Tablica 5 : Peto pitanje iz dubinskog intervjua: „Koje marketinške strategije koristite za povećanje tržišnog udjela? “ .....	28
Tablica 6: Šesto pitanje iz dubinskog intervjua: „ Kako se prilagođavate promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima (pandemija, inflacija)? Vidite li promjene u industriji te posljedice utjecaja Covid-19 virusa? “ .....	28
Tablica 7: Sedmo pitanje iz dubinskog intervjua: „Kojim metodama mjerite uspješnost marketinških aktivnosti?“ .....	30
Tablica 8: Osmo pitanje iz dubinskog intervjua: „Kako se nosite s novim izazovima na tržištu i kako planirate ostati konkurentni u budućnosti? “ .....	31
Tablica 9: Deveto pitanje iz dubinskog intervjua: „Kako vaša marketinška strategija utječe na vašu poslovnu strategiju? “ .....	32
Tablica 10: Deseto pitanje iz dubinskog intervjua: „Kako vaša marketinška strategija odražava brand i vrijednosti vašeg poduzeća?“ .....	33
Tablica 11: Jedanaesto pitanje iz dubinskog intervjua: „Kako ocjenjujete postojeću poziciju Vašeg poduzeća unutar industrije?“ .....	34
Tablica 12: Dvanesto pitanje iz dubinskog intervjua: „Koji kanal marketinga smatrate ključnim za stvaranje svijesti o Vašem brendu?“ .....	35

## POPIS SLIKA

Slika 1 BRANDpyramid .....	15
Slika 2 BRANDloyalty – top brendovi .....	16
Slika 3 Demografija korisnika top brendova 1 .....	17
Slika 4 Demografija korisnika top brendova 2.....	18
Slika 5 Demografija korisnika top brendova 3.....	19

## PRILOZI: pitanja postavljena prilikom dubinskog istraživanja

1. Na koji način se Vaše glavne marketinške strategije diferenciraju u odnosu na strategiju konkurentskih poduzeća?
2. Koje marketinške promjene i trendove u proteklih 10 godina smatrate važnima u kontekstu razvoja poslovanja u industriji?
3. Pomoću kojih marketinških aktivnosti održavate lojalnost postojećih kupaca te kako lojalnost utječe na razvoj odnosa s kupcima? Molimo Vas navedite konkretan primjer.
4. Koje marketinške prakse smatrate najuspješnijima u Vašoj industriji i zašto?
5. Koje marketinške strategije koristite za povećanje tržišnog udjela?
6. Kako se prilagođavate promjenama u tržišnim uvjetima i trendovima (pandemija, inflacija)? Vidite li promjene u industriji te posljedice utjecaja Covid-19 pandemije?
7. Kojim metodama mjerite uspješnost marketinških aktivnosti?
8. Kako se nosite s novim izazovima na tržištu i kako planirate ostati konkurentni u budućnosti?
9. Kako vaša marketinška strategija utječe na vašu poslovnu strategiju?
10. Kako vaša marketinška strategija odražava brand i vrijednosti vašeg poduzeća?
11. Kako ocjenjujete postojeću poziciju Vašeg poduzeća unutar industrije?
12. Koji kanal marketinga smatrate ključnim za stvaranje svijesti o Vašem brendu?