

# Promjene proizvoda i usluga organizacije Cedevida d.o.o.

---

Lučić, Eva

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:017567>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Eva Lučić

**Promjene proizvoda i usluga organizacije Cedevisa d.o.o.**

Završni rad

Osijek, rujan 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Eva Lučić

**Promjene proizvoda i usluga organizacije Cedevida d.o.o.**

Završni rad

**Kolegij: Organizacija**

JMBAG: 0010237224

e-mail: [elucic@efos.hr](mailto:elucic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, rujan 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Eva Lučić

**Products and services change in Cedevida d.o.o. organization**

Final paper

Osijek, rujan 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Eva Lučić

**JMBAG:** 0010237224

**OIB:** 18213397590

**e-mail za kontakt:** evalucic02@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij

**Naslov rada:** Promjene proizvoda i usluga organizacije Cedevita d.o.o.

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 20.09.2024. godine

Potpis Eva Lučić

## **Promjene proizvoda i usluga organizacije Cedevita d.o.o.**

### **SAŽETAK**

U radu se analiziraju promjene u organizaciji i upravljanje promjenama, s fokusom na promjenama u segmentu proizvoda i usluga, na primjeru organizacije Cedevita d.o.o. Glavni brend ove organizacije je instantni napitak Cedevita, koja je ujedno i jedan od najpoznatijih domaćih i regionalnih brendova. Taj status ovaj je brend postigao velikim dijelom upravo kvalitetnim upravljanjem proizvodom, odnosno brendom, brendiranjem i upravljanjem promjenama proizvoda. Cedevita se proizvodi od 1970. (izumljena je godinu dana ranije) i tada je, u prvim godinama nakon početka proizvodnje, njena proizvodnja iznosila 20 tona godišnje, a 10 godina kasnije porasla je na 2000 tona, dok danas iznosi 9000 tona. Brend je zadržao svoje suštinske, ključne attribute koje je imao i na početku (kao osvježavajući vitaminski napitak dostupan svima, bilo kada), a evoluirao je najviše u pogledu dodavanja novih okusa, redizajna ambalaže i uvođenja novih vrsta pakiranja. Te su promjene uglavnom bile inkrementalne (plitke), parcijalne (uske) i evolutivne (spore). Općenito gledano, riječ je o adaptivnim i inovativnim promjenama koje su podrazumijevale poboljšanje postojećih proizvoda, uvođenje novih proizvoda, branding, rebranding i redizajn, a rezultat toga su poboljšane značajke proizvoda i uvođenje inovativnih proizvoda. Danas je, zahvaljujući tome, Cedevita i nakon više od 50 godina postojanja itekako prisutna na tržištu, ukupno u 30 zemalja svijeta, te se i dalje, kao glavni brend organizacije Cedevita d.o.o., temelji na vrijednostima i atributima kao što su duga tradicija postojanja, svježina okusa, a u novije vrijeme sve se više naglašava i održivost kao vrijednost koju brend želi promicati i implementirati.

Ključne riječi: Cedevita, upravljanje promjenama, razvoj proizvoda, promjene proizvoda, upravljanje promjenama proizvoda.

## **Products and services change in Cedevita d.o.o. organization**

### **ABSTRACT**

The paper analyzes changes in the organization and change management, with a focus on products and service changes of the organization Cedevita d.o.o. in Croatia. The main brand of this organization is the instant vitamin drink Cedevita, which is also one of the most famous Croatian and regional brands. This status was achieved mostly through quality product (brand) management and product change management. Cedevita has been produced since 1970 (it was invented in 1969) and in the beginning its production amounted to 20 tons per year. 10 years later it increased to 2,000 tons, while today it is 9,999 tons. The brand has kept its essential, key attributes that it had at the beginning (as a refreshing vitamin drink available to everyone, anytime), and has evolved mostly in terms of adding new flavors, redesigning the packaging and introducing new types of packaging. These changes were mostly incremental (shallow), partial (marrow) and evolutionary (slow). In general, it is about adaptive and innovative changes that entailed the improvement of existing products, the introduction of new products, branding, rebranding and redesign, and the result was improved product features and the introduction of innovative products. Today, thanks to this, Cedevita is strong brand, even after more than 50 years of being present on the market. It is sold in 30 countries around the world and is still, as the main brand of the company Cedevita d.o.o., based on value and attributes such as long tradition of existence, freshness, and recently, sustainability has been emphasized more and more as a value that the brand wants to promote and implement.

Keywords; Cedevita, change management, product development, product changes, product change management.

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	2
2.1. Organizacijske promjene .....	2
2.2. Upravljanje organizacijskim promjenama .....	7
2.3. Promjene proizvoda i usluga .....	10
2.4. Upravljanje promjenama proizvoda i usluga .....	11
3. Metodologija rada .....	15
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....	16
4.1. Opći podaci o organizaciji i brendu .....	16
4.2. Pokazatelji poslovanja organizacije .....	16
4.3. Analiza promjena i evolucije proizvoda .....	17
4.4. Utjecaj promjena na tržišnu poziciju i percepciju brenda Cedevida .....	21
5. Rasprava .....	23
6. Zaključak .....	27
Literatura .....	28
Popis tablica .....	30
Popis slika .....	30
Popis grafikona .....	30



## **1. Uvod**

U radu se analiziraju promjene u organizaciji i upravljanje promjenama, s posebnim fokusom na promjenama u segmentu proizvoda i usluga, na primjeru organizacije Cedevida d.o.o. Cilj rada je detaljno, pojmovno i konceptualno, objasniti promjene u organizaciji i upravljanje istima, te utjecaj promjena na samu organizaciju.

Kako bi se taj cilj ostvario provedeno je istraživanje o promjenama koje su se događale unutar organizacije Cedevide tijekom njenog razvoja. Kroz analizu evolucije proizvoda identificirat će se ključne promjene, inovacije i prilagodbe koje su oblikovale asortiman proizvoda ove organizacije. Istražit će se čimbenici koji su potaknuli promjene te utjecaj tih promjena na tržišnu poziciju i percepciju brenda Cedevide.

Istraživanjem će se postići dublje i bolje razumijevanje uzroka promjena i upravljanje promjenama vezanim za proizvode odabrane organizacije, te bolji uvid u utjecaj koji promjene i način upravljanja istima ima na organizaciju i njen brend, ili brendove. Bolje razumijevanje organizacijskih promjena i upravljanja promjenama temelj je za kreiranje smjernica za efektivnije i efikasnije upravljanje organizacijskim promjenama u budućnosti.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Organizacijske promjene

Svaka organizacija – bilo da je riječ o organizaciji ili o nekoj drugoj organizaciji – stalno prolazi kroz različite, veće ili manje, promjene, to je neizostavan dio organizacijske dinamike. Ne samo da su promjene organski, očekivani slijed događaja u svim vrstama organizacija, nego su promjene i nužne da bi se organizacija razvijala u željenom smjeru. Dakle, nije upitno hoće li se ili moraju li se promjene događati, već je pitanje hoće li one biti u interesu organizacije. Da bi se postiglo da promjene budu u interesu organizacije, kako one koje su namjerno inicirane tako i one koje nisu, potrebno je adekvatno upravljati promjenama.

Organizacijske promjene definiraju se kao “proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije” (Sikavica, 2011:670). S obzirom na to da promjena uvijek podrazumijeva odbacivanje ili preoblikovanje nečeg starog (obrasca, načina poslovanja, filozofije, pravila, proizvoda, usluge i dr.) u korist uvođenja novoga, svaka promjena sa sobom nosi i određenu razinu rizika za organizaciju. Stoga je upravljanje rizikom također sastavni dio upravljanja promjenama. Da bi se taj rizik optimizirao, organizacija, kada uvodi promjene, treba odgovoriti na dva temeljna pitanja, a ona glase (Sikavica, 2011:673):

1. Je li te promjene uopće treba pokušati provesti?
2. Što je potrebno napraviti da bi se povećale šanse da provođenje tih promjena bude uspješno?

Prema jednadžbi organizacijskih promjena, energija za promjenom (EC) jednaka je umnošku nezadovoljstva postojećim (sadašnjim) stanjem (A), razine znanja o idućim praktičnim koracima (B) i zajedničke vizije o tome što treba napraviti (D). Formula stoga glasi ovako (Sikavica, 2011: 673):

$$EC = A \times B \times D$$

Dakle, nezadovoljstvo postojećim stanjem (A) dovest će do energije za promjenom jedino u slučaju da postoji dovoljna razina znanja (B) i zajednička vizija (D).

Nadalje, da bi do promjene došlo, energija za promjenom (EC) mora biti veća od troškova provođenja promjene (Z), odnosno (Sikavica, 2011:673):

$$EC > Z$$

Ako je energija za promjenom (EC) manja od troškova provođenja promjene (Z), to je pokazatelj da te promjene ne bi trebalo niti provoditi (Sikavica, 2011:673).

Promjena u organizaciji može se promatrati kao točka koja dijeli stanje u organizaciji na dva dijela: na ono koje je trenutno, postojeće, i na ono koje će biti kada se promjena provede. Između tih dvaju stanja se također, kao još jedan dio, događa i prijelazno razdoblje u kojem stanje više nije kakvo je bilo, ali još uvijek nije niti kakvo bi trebalo biti. Usporedba tih dvaju stanja, prvog i drugog, odnosno onog kakvo je sada i onog kakvo bi trebalo biti nakon što se promjena provede, pokazat će također koliko je promjena potrebna i smisljena, i jesu li rizici koji je prate opravdani.

Cilj je, naravno, da promjena bude uspješno provedena. Više je pokazatelja uspješnosti provođenja procesa promjene, a neki od ključnih su sljedeći (Sikavica i Novak, 199:327):

- ako je stanje u organizaciji promijenjeno iz postojećeg (sada već bivšeg) u novo, planirano i željeno stanje,
- ako organizacija funkcionira u novom stanju, nakon promjene, onako kako se očekivalo,
- ako prijelaz između stanja prije i nakon promjene nije naštetio organizaciji, odnosno ako nije rezultirao neželjenim posljedicama (ili su one manje, odnosno prihvatljive),
- ako prijelaz između stanja prije i nakon promjene nije rezultirao neželjenim posljedicama za zaposlene u organizaciji, odnosno za pojedince koji su zahvaćeni promjenama.

Kada je riječ o vrstama organizacijskih promjena, klasifikacije se temelje na sljedećim ključnim čimbenicima: uzroku, procesu i sadržaju (Belak i Ušljebrka, 2011). Temeljna podjela prema ovim čimbenicima prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Podjela organizacijskih promjena s obzirom na uzorak, proces i sadržaj

<p><b>Podjela s obzirom na uzrok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacijska adaptacija,</li> <li>- organizacijski razvoj.</li> </ul>
<p><b>Podjela s obzirom na proces</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prema dubini procesa: inkrementalne (plitke) promjene i radikalne (duboke) promjene,</li> <li>- prema širini procesa: uske (parcijalne) promjene i široke (sveobuhvatne) promjene,</li> <li>- prema brzini procesa: evolutivne (spore) i revolucijske (brze).</li> </ul>
<p><b>Podjela s obzirom na sadržaj</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promjena strukture,</li> <li>- promjena procesa,</li> <li>- promjena ponašanja,</li> <li>- promjene tehnologije,</li> <li>- promjene proizvoda i usluga,</li> <li>- promjene strategije,</li> <li>- promjene kulture,</li> <li>- promjene troškova.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Belak i Ušljebrka, 2014:64

Prema navedenim autorima organizacijska adaptacija je vrsta promjene prema uzroku koja se događa kada je glavni poticaj promjene odnos organizacije s njenim okruženjem, dok se organizacijski razvoj događa kada je promjena pokrenuta zbog nekog čimbenika, ili više njih, unutar organizacije.

Kao što se vidi u tablici, druga podjela – ona s obzirom na proces odvijanja promjene – temelji se na kriterijima dubine, širine i brzine. Treba pritom napomenuti da su dubina i širina promjena povezani kriteriji, što znači da su inkrementalne (plitke) promjene ujedno i parcijalne (uske), a radikalne promjene ujedno su i sveobuhvatne (široke).

Kada se doda i treći kriterij, brzina promjena, tada se promjene mogu podijeliti na kontinuirane i diskontinuirane promjene, pri čemu su kontinuirane ujedno i inkrementalne (plitke), parcijalne (uske) i evolutivne (spore), dok su diskontinuirane radikalne (duboke), sveobuhvatne (široke) i revolucijske (brze) (Belak i Ušljebka, 2011).

Podjela s obzirom na sadržaj uključuje sve navedene i još neke dodatne aspekte organizacije, no treba napomenuti da postoji više vrsta podjela: ovisno o tome koja se kombinacija čimbenika uzima u obzir: struktura, proces i ponašanja, ili struktura, troškovi, proces i kultura organizacije, ili tehnološke promjene, promjene proizvoda i usluga, struktura, strategija i kultura.

Potonja klasifikacija organizacijskih promjena, autora R. L. Dafta, jedna je od najšire prihvaćenih, a s obzirom na to da uzima u obzir i promjene vezane za proizvode i usluge – što je središnja tema ovog rada – ova će podjela biti dodatno analizirana, pa će se u sljedećoj tablici navesti što podrazumijeva svaka od skupina promjena unutar ove klasifikacije, kako se te promjene manifestiraju i koja su njihova ključna obilježja.

Organizacijske promjene prema ovoj podjeli svrstavaju se, dakle, u četiri skupine, a to su (Daft, 2007):

1. tehnološke promjene,
2. promjene vezane za strukturu i sustav,
3. promjene vezane za ljude (zaposlenike) te
4. promjene vezane za proizvode i usluge.

Tablica 2. Vrste organizacijskih promjena

VRSTA PROMJENE	ŠTO PODRAZUMIJEVANJU	KAKO SE MANIFESTIRAJU	KLJUČNA OBILJEŽJA
<b>TEHNOLOŠKE PROMJENE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poboljšanje postojećih ili uvođenje novih tehnologija zbog modernizacije poslovanja,</li> <li>-uvođenje inovacija,</li> <li>-uvođenje nove opreme,</li> <li>-poboljšanje načina rada,</li> <li>-digitalizaciju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-jednostavniji, brži, i/ili jeftiniji način rada,</li> <li>-veća i učinkovitija proizvodnja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-suvremena informacijska tehnologija ima najveći utjecaj na ovu vrstu promjena,</li> <li>-informacijska revolucija dovodi do promjena u organizacijskoj strukturi, redefiniranja radnih mjesta, traže se nova znanja i vještine.</li> </ul>
<b>PROMJENE VEZANE ZA STRUKTURU I SUSTAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-reorganizacija i transformacija organizacije zbog rasta i razvoja organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-osuvremenjivanjem organizacijske strukture,</li> <li>-dolazi do decentralizacije upravljanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-najčešće je riječ o promjeni tradicionalnih struktura u skladu sa suvremenim potrebama poslovanja.</li> </ul>
<b>PROMJENE VEZANE ZA LJUDE (ZAPOSLENIKE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-edukaciju zaposlenika, usvajanje novih vještina i znanja,</li> <li>-reorganizaciju radnih mjesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-smanjivanje ili povećanje broja zaposlenih,</li> <li>-promjene u načinu rada (rad od kuće, rad na terenu...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ovo je jedan do najvažnijih segmenata upravljanja ljudskim potencijalima.</li> </ul>
<b>PROMJENE VEZANE ZA PROIZVODE I USLUGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poboljšanje proizvoda i usluga ili uvođenje novih, branding, rebranding i slično.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poboljšanim značajkama proizvoda i načinom pružanja usluga ili promjenom broja proizvoda ili usluga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ovo je jedna od ključnih promjena koje se najviše vide kada se organizacija promatra iz vani.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Daft, R. L., 2007:44

Treba još dodati da, kada je o vrstama organizacijskih promjena riječ, one mogu biti (Sikavica, 2011:395):

- adaptivne,
- inovativne i
- radikalno-inovativne.

Prema navedenom autoru adaptivne promjene su one koje se poduzimaju s ciljem prilagodbe organizacije na novonastale uvjete u samoj organizaciji ili u njenom okruženju. Kod ovog tipa promjena složenost, troškovi, nesigurnost i potencijalni otpor su na najnižoj razini. Drugim riječima, ove promjene su za organizaciju najjednostavnije, troškovi su najmanji, nesigurnost je također razmjerno niska kao i potencijal za pružanjem otpora.

Kod inovativnih promjena situacija je, pak, značajno složenija: složenost je na višoj, često i veoma visokoj razini, troškovi su najčešće vrlo visoki, a značajno su povećani i nesigurnost te otpor koji se može očekivati da će se pojaviti. Najsloženije i najskuplje za organizaciju su radikalno-inovativne promjene. Ove su promjene u pravilu uvijek iznimno složene, iziskuju veoma visoke troškove, proces uvođenja i provođenja odvija se u uvjetima visoke nesigurnosti, a šanse da će doći do otpora su veoma velike (Sikavica, 2011:395).

## **2.2. Upravljanje organizacijskim promjenama**

S obzirom na to da su organizacijske promjene postale nešto što organizacije kontinuirano provode, "upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti" (Aleksić, 2014, 18). Da bi provođenje promjena bilo uspješno, odnosno da bi se time ostvarili ciljevi organizacije, nužno je ne samo znati koje promjene uvesti, već je potrebno i njima adekvatno upravljati, pa se može reći da je proces upravljanja promjenama ključni dio u provođenju promjena i u konačnici u upravljanju organizacijom. No, treba spomenuti da prepoznavanje potrebe za promjenom i sposobnost učinkovitoga upravljanja promjenom nisu isto, odnosno jedno (nužno) ne podrazumijeva drugo (Spector, 2007).

Dva su temeljna pristupa upravljanju promjenama (Aleksić, 2014:18):

1. planirani pristup organizacijskim promjenama,
2. pristup organizacijskim promjenama kroz kontinuirano poboljšanje.

Prvi pristup (model) starijeg je datuma i pretežno je korišteno četrdesetih do osamdesetih godina, dok se u novije vrijeme sve više koristi drugi pristup, odnosno pristup koji se temelji na kontinuiranom poboljšanju. Razlog zbog kojega je došlo do ove smjene pristupa je činjenica da je suvremena organizacija postala značajno dinamičniji sustav i stoga planirani pristup, koji podrazumijeva unaprijed kreirane planove, više nije adekvatan. Međutim, to ne znači da on još uvijek u pojedinim segmentima i situacijama nije koristan, pa se (i) ovaj pristup još uvijek koristi, iako drugi pristup dominira.

Planirani pristup temelji se na pretpostavci da se sve promjene u organizaciji mogu planirati, što podrazumijeva da se svaka promjena pomno analizira, dovoljno vremena unaprijed, i da isto tako organizacija ima na raspolaganju dovoljno vremena za provođenje tih promjena. Međutim, suvremeno korporacijsko (organizacijsko) okruženje postalo je ne samo dinamičnije, već i takvo da su organizacije značajno otvorenije i spremne na promjene, a nerijetko su te promjene inicirane i vanjskim faktorima koji su sve više nepredvidljivi.

“Iako planirana promjena može biti prikladna u nekim situacijama, bit će manje prihvatljiva za situacije gdje je potreban više direktan pristup, kao što su krize koje zahtijevaju brze i velike promjene i ne dozvoljavaju prostor za širu uključenost ili konzultacije zbog potrebe brzog reagiranja na nastale probleme. Ujedno, za organizacije koje djeluju u turbulentnoj i nestabilnoj okolini gdje je potrebno nositi se s radikalnim prisilnim promjenama i situacijama gdje su dominantne moć i politika unutar organizacije, ovakav način upravljanja organizacijskim promjenama nije prikladan.”  
(Aleksić, 2014:19)

Stoga je bilo nužno modificirati pristup upravljanju promjenama i kreirati model koji je otvoreniji i fleksibilniji. Upravo je takav pristup organizacijskim promjenama potreban da bi se postiglo kontinuirano poboljšanje.

Riječ je o modelu koji promjene promatra kao kontinuirani proces (kontinuirano poboljšanje), a ne kao niz povremenih, zasebnih događaja koje pomiču organizaciju iz jednog stanja u drugo. Pristup kroz kontinuirano poboljšanje temelji se na neprestanom procesu prilagođavanja novim i drugačijim uvjetima, odnosno promjenjivim okolnostima:

“Uspješna organizacijska promjena manje je ovisna o detaljnim planovima i projekcijama, a više o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja.” (Aleksić, 2014:19, u: Burnes, 2000)



Drugim riječima, potreban je pristup koji omogućuje upravljanje stalnim promjenama, koje podrazumijevaju kontinuirano poboljšanje i prilagođavanje. Da bi se to postiglo, organizacija mora razviti i takozvanu “stratešku fleksibilnost” s pomoću koje će na vrijeme uočiti promjene u okruženju, prvenstveno na tržištu, i potom prilagoditi organizacijsku strukturu i uvesti druge potrebna promjene kako bi zadržala konkurentnost, odnosno željeno mjesto na tržištu. Cilj strateške fleksibilnosti je, u suštini, “održavanje organizacijske fleksibilnosti” (Aleksić, 2014:20) koja se temelji na svjesnom provođenju promjena i svjesnom upravljanju istima.

Bez obzira na to koji pristup upravljanju promjena se koristi, u svakom procesu upravljanja promjenama važno je točno identificirati i definirati svaku od faza procesa promjena. U skladu s (adekvatno prepoznatim) fazama promjene, Kotter (1996) preporučuje model upravljanja promjenama koji se sastoji od sljedećih koraka:

1. generiranje osjećaja hitnosti vezano za provođenje promjene, a na temelju opservacije tržišnih prilika i uvjeta, konkurentnosti i konkurenata, postojećih i potencijalnih kriza, ili pak prilika na tržištu i u okruženju,
2. okupljanje kompetentnog tima koji će upravljati promjenama,
3. kreiranje vizije po kojoj će se organizacija ravnati dok traje proces provođenja promjene te kreiranje strategije na temelju te vizije, odnosno strategije s ciljem realizacije postavljene vizije,
4. uspostavljanje sustava stalne komunikacije između postavljene vizije i strategije promjene;
5. iniciranje aktivnosti u organizaciji s ciljem rješavanje problema odnosno prepreka na putu provođenja promjene, poticanje atmosfere dijeljenja ideja i preuzimanja rizika s ciljem poboljšanja načina rada, proizvoda i usluga ili nekog drugog segmenta poslovanja,
6. planiranje poboljšanja performansa u procesu provedbe promjene, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika koji u tome sudjeluju i tome doprinose,
7. edukacija i osnaživanje zaposlenika u skladu s novim potrebama radnom okruženja i radnog procesa,

8. uvođenje promjena (novih pristupa, poboljšanja) u kulturu organizacije, vodstvo, menadžment, kreiranje novih mjera koje će podržati proces promjene i implementaciju rezultata promjene.

### **2.3. Promjene proizvoda i usluga**

Iako se generalno smatra da se promjene proizvoda i usluga (a to se može reći i za ostale organizacijske promjene) primarno provode s ciljem usklađivanja organizacije sa zahtjevima tržišta, odnosno okoline, “uzrok promjeni može biti i velika kreativnost ili potreba ljudi za postignućem” (Belak i Ušljebrka, 2014:82). To se naročito odnosi na proizvode i usluge, koji ne moraju nužno biti podvrgnuti promjenama isključivo radi potreba ili novih uvjeta tržišta, već razlog može biti i intrinzične naravi, odnosno može potjecati iz unutarnjeg okruženja organizacije, od ideje pojedinca ili tima koji imaju inovativne ideje za koje možda još i ne znaju kako će ih tržište prihvatiti - dakle, nije riječ o udovoljavanju tržištu nego u nekoj vrsti eksperimenta.

No, najčešće promjene proizvoda i usluga jesu vezane za potrebe tržišta, odnosno generirane su iz vanjskog okruženja, kao što su “globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom i slično” (Belak i Ušljebrka, 2014:82).

Jedan od najčešćih razloga promjene proizvoda i usluga je pad potražnje za istima, odnosno smanjenje konkurentnosti. To uglavnom znači da je proizvod ili uslugu potrebno poboljšati, povećati kvalitetu, prilagoditi cijenu, napraviti redizajn, rebranding i sl.

S obzirom na to da se proizvodom smatra materijalni produkt rada, a uslugom nematerijalni, mada to nije uvijek nužno tako, razlikuje se i pristup u promjeni. Kada je riječ o proizvodima, najčešće se promjene odnose na razvoj novog proizvoda, na poboljšanje postojećeg ili na dodavanje novih obilježja (funkcija) starom proizvodu (Šerić, 2009).

Kada je riječ o definiciji samih proizvoda i usluga, kako je već spomenuto, treba napomenuti da razlikovanje istih prema tome što je proizvod opipljiv, materijalni rezultat proizvodnje odnosno rada, a usluga nematerijalni, nije pravilo već svojevrsni orijentir u pokušaju definicije i određivanja kriterija razlikovanja proizvoda od usluga.

Proizvod je prema definiciji Hrvatske enciklopedije (2024) “rezultat proizvodne djelatnosti koji se materijalizira u ekonomskom dobru i nakon dovršenoga procesa izradbe, neovisno o toj djelatnosti, dobiva samostalnu egzistenciju u svojem predmetnom obliku te svojim uporabnim svojstvima može zadovoljiti određenu vrstu ljudskih potreba”.

Proizvod se konzumira nakon proizvodnje, odnosno mora biti proizveden i završen da bi mogao biti plasiran na tržište i kao takav kupljen odnosno upotrijebljen od strane kupaca. Kada je, s druge strane, riječ o uslugama, uporaba istih se ostvaruje već u trenutku njihove proizvodnje (Hrvatska enciklopedija, 2024). Dakle, “proizvodi se mogu akumulirati, prenositi u prostoru i vremenu te upotrijebiti onda kada je to potrebno” (Hrvatska enciklopedija, 2024), dok s uslugama to nije moguće. Definicija Hrvatske enciklopedije (2024) navodi da je usluga “djelatnost (čin, postupak) koja je korisna sama po sebi, a korisnost koje se ne posreduje preko proizvoda ili materijalnog efekta”. No, to ne znači da su usluge uvijek nematerijalne (a proizvodi materijalni), jer usluge mogu biti i materijalne i nematerijalne. Materijalne usluge su one koje su vezane uz proizvode, no one same nisu proizvodni rad; to su, primjerice, transport, ugostiteljstvo, dizajn proizvoda, popravak proizvoda i sl., dok su nematerijalne usluge one koje se obavljaju bez posredovanja materijalnih dobara (obrazovanje, umjetnost, zabava, informiranje...) (Hrvatska enciklopedija, 2024).

#### **2.4. Upravljanje promjenama proizvoda i usluga**

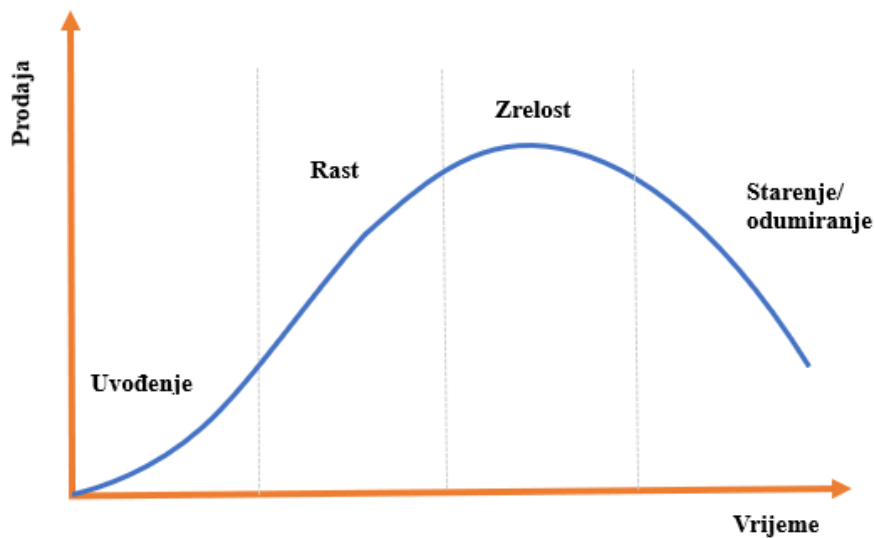
Proizvodi i usluge jedan su od ključnih aspekata organizacije i jedan od organizacijskih segmenata kada je riječ o upravljanju promjenama. Kao što se moglo vidjeti u Tablici 2., upravljanje promjenama proizvoda i usluga odnosi se na poboljšanje istih, uvođenje novih, na izgradnju brenda (branding) ili promjenu brenda (rebranding) i sl. Te se promjene manifestiraju poboljšanim značajkama proizvoda, odnosno poboljšanim načinom pružanja usluga, ili pak promjenom broja proizvoda ili usluga, a sve to s ciljem poboljšanja konkurentnosti i postizanja i/ili zadržavanja željene tržišne pozicije. Promjene proizvoda i usluga su jedna od ključnih organizacijskih promjena koje se najviše vide na tržištu, odnosno iz vanjskog okruženja organizacije, jer su upravo proizvodi i usluge ono čime se organizacija predstavlja i na temelju čega sudjeluje na tržištu i gradi svoj brend. Upravo zbog toga se može reći da upravljanje promjenama proizvoda i usluga od posebne važnosti, a samim time predstavlja i poseban izazov za organizaciju.

Upravljanje proizvodom usko je povezano s njegovim životnim ciklusom. Životni ciklus proizvoda je koncept koji opisuje tijek nastanka i opstanka proizvoda na tržištu, odnosno njegovo trajanje i promjene koje su u toku tog trajanja zbivaju. Životni ciklus proizvoda počinje s uvođenjem proizvoda i traje sve do povlačenje proizvoda s tržišta (Nakić, 2013). Prema tome, četiri su temeljne faze u životnom ciklus proizvoda, a to su:

1. faza uvođenja,
2. faza rasta,
3. faza zrelosti i
4. faza opadanja.

Također se ponekad dodaje još jedna faza – faza zasićenja – koja dolazi nakon faze zrelosti, a prije faze odumiranja (Turkalj, 1988:193). Ove faze mogu se promatrati kao putanja koja počinje uvođenjem proizvoda, zatim raste sve do faze zrelosti i potom nakon što dosegne vrhunac počinje opadati. Prodaja proizvoda, kao ključni indikator faze njegovog životnog ciklusa, raste od uvođenja do vrhunca zrelosti, i potom opada, nakon čega se proizvod povlači s tržišta. Ova se putanja najčešće prikazuje na grafikonu koji prikazuje kretanje prodaje tijekom određenog razdoblja (Slika 1).

Slika 1. Putanja životnog ciklusa proizvoda



Izvor: izrada autora prema Meler, 2005:89

Razdoblje trajanja svake pojedine faze različito je za svaki pojedini proizvod. Poznavanje i, što je možda još važnije, pravovremeno prepoznavanje svake od navedenih faza ključno je za upravljanje razvojem proizvoda, pa tako i za upravljanje promjenama proizvoda. Također treba imati na umu da prikazana putanja (krivulja) ne predstavlja univerzalno pravilo primjenjivo na sve proizvode, i u suštini je ponajprije slikoviti, teoretski prikaz, dok se u praksi životni ciklus proizvoda može značajno razlikovati od navedenog prikaza (Horvat, 2013).

Drugim riječima, različiti će proizvodi imati ne samo različit vijek trajanja putanje, već i različit oblik putanje, ovisno o duljini pojedinih faza i vrsti proizvoda. Ipak, u većini slučajeva prodaja će u početku rasti sporo, i ubrzati se tek u fazi rasta, koja ja neke proizvode i u nekim slučajevima može trajati značajno duže nego što je to prikazano na grafikonu. Zatim se u pravilu prodaja stabilizira u fazi zrelosti, no unutar te faze može doći do oscilacija pa u krivulja u tom dijelu nije uvijek pravilnog, ravnomjernog tijeka već može pokazivati manja ili veća odstupanja od predviđene ili dotadašnje putanje. Nakon faze zrelosti prodaja počinje opadati, no i to se može dogoditi, odnosno događati, kroz duži period.

Kao što je spomenuto, početak prodaje, odnosno početak rasta proizvoda, može biti značajno duži nego što to ovakve sheme kao na Slici 1. obično prikazuju, a s obzirom na to da su u toj uvodnoj fazi potrebna velika ulaganja, organizacija počinje stvarati profit tek u ranoj fazi rasta, a potom maksimalnu profitabilnost proizvoda postiže u kasnoj fazi rasta ili na početku zrelosti (Horvat, 2013). U fazi zrelosti također počinje opadati intenzitet konkuriranja, a taj trend je sve vidljiviji kako proizvod ide prema fazi propadanja.

Upravljanje promjenama proizvoda podrazumijeva sljedeće korake (PTC, 2020):

1. identificiranje problema, odnosno okolnosti ili situacije koja zahtijeva uvođenje promjene,
2. definiranje promjene kao odgovora na taj problem, okolnost ili situaciju,
3. kreiranje plana uvođenja promjene,
4. početak uvođenje promjene
5. fizička implementacija promjene (dodavanje novih obilježja proizvodu, redizajn, rebranding i dr.).

Upravljanje promjenama proizvoda nosi posebne izazove za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa proizvoda. Iako svaka od tih faza donosi određene probleme, isto tako donosi i različite prilike. Stoga je potrebno kreirati adekvatnu poslovnu strategiju, odnosno strategiju razvoja, koja će uključivati i upravljanje promjenama. Prema mišljenju mnogih autora, životni ciklus proizvoda trebao bi biti temeljna varijabla pri kreiranju adekvatne poslovne strategije (Horvat, 2013), što podrazumijeva i upravljanje promjenama proizvoda. Analiza životnog ciklusa proizvoda ima značajnu ulogu u razumijevanju tržišnih uvjeta i prilika koje mogu imati strateške implikacije. Kretanja na tržištu za organizaciju predstavljaju orijentir u upravljanju proizvodom i promjenama proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe tržišta, ali i kako bi se stvorile nove prilike.

Također, na temelju analize životnog ciklusa proizvoda, proizvod se neprestano promatra u odnosu na njegovu prijašnju i na njegovu buduću verziju, što je ključna stavka u procesu upravljanja promjenama. Proizvod se, naravno, uspoređuje i s konkurencijom, što također predstavlja ključni čimbenik u odlukama koje se donose vezano za upravljanje promjenama proizvoda. Kao i u tom, i u većini drugih slučajeva (a prema nekim autorima – i u svim slučajevima) organizacijske promjene općenito, pa i one vezane za promjene, uvjetovane su kontekstom.

“Ako je kontekst inkrementalan, tako se ponaša i organizacija. Nasuprot tome, ako se okolina mijenja na diskontinuirani način, bilo zbog konkurencije, pravnih, političkih izmjena, tehnologije ili krize, tako se mora mijenjati i organizacija.” (Belak i Ušljebrka, 2014:85)

Ako je riječ o upravljanju evolutivnim promjenama proizvoda, odnosno promjenama koje podrazumijevaju manja poboljšanja proizvoda, to je obično proces koji prolazi bez otpora s bilo koje strane i koji se odvija prema planu. S druge strane, kada se upravlja revolucijskim promjenama, one su sveobuhvatnije i radikalnije i njihovo provođenje je puno kompleksnije i teže. Također, revolucijske promjene zahtijevaju snažno vodstvo jer zahvaćaju sve segmente poslovanja i sve aspekte organizacije, čak i onda kada se odnose samo na proizvode, za razliku od evolutivnih promjenama koje se uglavnom ne prelijevaju na druga područja poslovanja izvan upravljanja proizvodom. No, treba spomenuti da su evolutivne promjene puno češće, a revolucijske su u pravilu rijetke, kako na razini čitave organizacije, tako i u segmentu upravljanja promjenama proizvoda.

### 3. Metodologija rada

Istraživanje se temelji na analizi promjena proizvoda organizacije Cedevida d.o.o. te na analizi načina upravljanja tim promjenama. Na početku analize najprije se iznose opći podaci o kompaniji i pokazatelji poslovanja, kako bi se dobio potreban uvid u organizaciju. Nakon toga provodi se analiza promjena i evolucije proizvoda, definiraju se čimbenici promjena i utjecaj promjena na kompaniju te utjecaj promjena na tržišnu poziciju i percepciju brenda Cedevida. Promjene proizvoda odnose se na preoblikovanje (poboljšanje) starih proizvoda i proizvodnih linija, uvođenje novih, inovacije i dr. U tu svrhu analizirana su dostupna izvješća o radu kompanije, službene objave na internetskim stranicama, objave na društvenim mrežama i u medijima, te drugi dokumenti i izvori vezani za poslovanje i proizvode te upravljanje promjenama proizvoda organizacije Cedevida d.o.o.

U radu su korištenje sljedeće znanstvene metode:

- metoda prikupljanja podataka iz sekundarnih izvora,
- metoda deskripcije, koja podrazumijeva opisivanje činjenica, procesa, pojmova i predmeta te njihovih obilježja,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- metoda komparacije, koja se odnosi na kritičko razmatranje, odnosno uspoređivanje i utvrđivanje sličnosti između određenih entiteta i pojava,
- induktivna metoda, s pomoću koje se na temelju pojedinačnih činjenica ili saznanja formuliraju se nove spoznaje i zaključci,
- deduktivno-logička metoda s pomoću koje se na temelju općih spoznaja potvrđenih u praksi utemeljuju vlastite pojedinačne spoznaje i zaključci, te
- metoda prezentiranja i interpretacije rezultata istraživanja.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

### **4.1. Opći podaci o organizaciji i brendu**

Organizacija Cedevita d.o.o. je organizacija za proizvodnju istoimenog vitaminskog napitka, sa sjedištem u Zagrebu, na adresi Planinska 15. Popularni instantni napitka Cedevita je 2019. godine proslavio 50 godina na tržištu. Organizacija je bila u sastavu Plive sve do 2001. godine kada postaje članica Atlantic Grupe. Današnja organizacija Cedevita d.o.o., punog naziva Atlantic Cedevita d.o.o., osnovana je 24. studenog 1999. godine i registrirana, prema NKD, za proizvodnju homogeniziranih prehrambenih pripravaka i dijetetske hrane.

Cedevita je glavni proizvod organizacije, riječ je o zaštićenom nazivu. Opisuje se kao osvježavajući vitaminski instantni napitak. Cedevitu je kao takvu 1971. godine izumio tim domaćih stručnjaka na čelu s farmaceutom Martinom Stankovićem (1931. – 2012.). Sadrži 9 vitamina, saharozu, limunsku kiselinu, natrijev hidrogenkarbonat, prirodne boje i arome. U 100 grama praha Cedevite nalazi se, uz druge sastojke, 200 miligrama vitamina C, 60 mg nikotinamida, 33 miligrama vitamina E, 20 miligrama pantotenske kiseline, po 5 miligrama vitamina B1 i B2, 7 miligrama vitamina B6, 7 nanograma vitamina B12 i 670 nanograma folne kiseline (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Napitak Cedevita je jedna od najpopularnijih robnih marki u Hrvatskoj te u Sloveniji, ako se uzme u obzir količina prodanih proizvoda u kategoriji gaziranih i negaziranih napitaka na bazi voća. Primjerice, u 2018. godini prodano je ukupno 62 milijuna litara Cedevite na tržištu Hrvatske i Slovenije, odnosno ukupno 310 milijuna čaša Cedevite ako se tržištima Slovenije i Hrvatske doda i Srbija u kojoj je Cedevita također prisutna (kao i u drugim zemljama regije) (HGK, 2019). Cedevita d.o.o. navodi se da je Cedevita “jedan od najpoznatijih i najdugovječnijih brendova u regiji”, koji se, osim u regiji, prodaje i u više od 30 zemalja širom svijeta (Cedevita d.o.o, 2024).

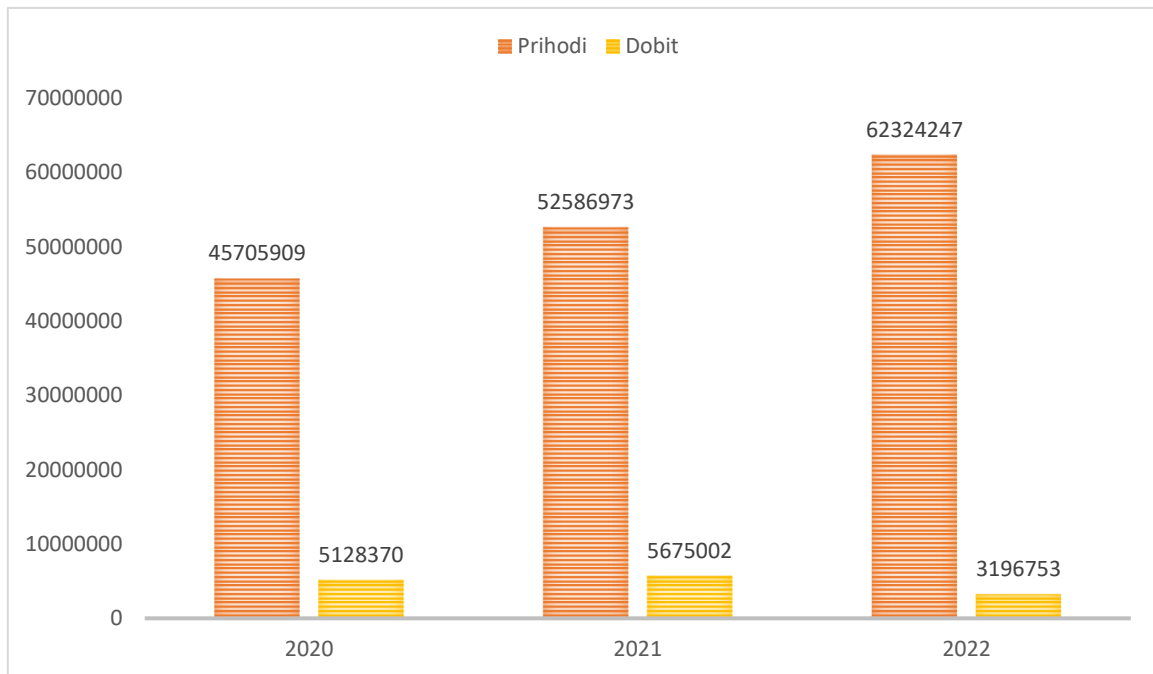
### **4.2. Pokazatelji poslovanja organizacije**

Prema financijskim izvješćima, organizacija nije u blokadi, nema poreznog duga i uredno isplaćuje plaće. Ukupni prihodi u 2022. godini iznosili su 62.324247 eura, dok su prije toga bili



manji: 2021. iznosili su 52.586.973 eura, a 2020. 45.705.909 eura. Organizacija je u 2022. zabilježila dobit od 3.169.753 eura, manje u odnosu na ranije razdoblje: 2021. dobit je iznosila 5.675.002 eura, a 2020. godine 5.128.370 eura.

Grafikon 1. Kretanje prihoda i dobiti organizacije Cedevida d.o.o. 2020., 2021., i 2022.



Izvor: Company Wall/Fina, 2024.

### 4.3. Analiza promjena i evolucije proizvoda

Kao što je navedeno, Cedevida je poznati brend koji na tržištu uspješno egzistira već više od 50 godina. Izumljena je 1969. godine, kao instantni napitak u obliku multivitaminskih granula koje se miješaju s vodom da bi se dobio osvježavajući, bezalkoholni, negazirani napitak s okusom naranče. Proizvodnja Cedeviste započela je godinu dana kasnije, 1970. godine. I osmišljavanje i proizvodnja Cedeviste započeli su i realizirani u okviru farmaceutske organizacije Pliva. Prva Cedevida plasirana je na tržište u staklenim bočicama i s mjericom za doziranje, a sve je bilo upakirano u kartonsku kutiju. Takva ambalaža je (vjerojatno namjerno) podsjećala na ambalažu u kojoj se inače prodaju lijekovi. Taj je dojam posebno pojačavala i činjenica da se je na početku svog puta Cedevida prodavala isključivo u ljekarnama. To je proizvodu davalo dodatan kredibilitet kao ljekovitog napitka.

Slika 2. Cedevida s okusom naranče u staklenim bočicama iz 1972. godine



Izvor: Hrvatska tehnička enciklopedija, 2024.

Tada, na početku, Cedevida se proizvodila na jednom stroju, te je godišnja proizvodnja iznosila 20 tona, čime se moglo napraviti 260.000 litara napitka. Cedevida je oduvijek imala 9 vitamina, iako se formula s vremenom mijenjala i poboljšavala. Kao što je spomenuto, sedamdesetih godina, na početku proizvodnje, Cedevida je dolazila u staklenim smeđim bočicama, i ta je ambalaža bila aktualna sve do 1983. godine, kada se Cedevida počinje pakirati u široku plastičnu ambalažu, prepoznatljive smeđe boje s narančastim čepom, koji je kao simbol Cedeвите ostao do danas. Također je redizajnirana i etiketa, iako je logo ostao isti, s tek neznatnim izmjenama u početku, a kasnije s nešto većim. Tada je proizvodnja već značajno porasla, pa godišnje iznosi oko 2000 tona (sto puta više od 20 tona na početku proizvodnje).

Novo je pakiranje bilo praktičnije i jeftinije, što je bila nužna promjena s obzirom na povećanje proizvodnje i na to da je Cedevida postala široko dostupna, odnosno plasirana je u trgovine prehrane i trgovine mješovite robe, supermarketete i sl. Također, počinje i snažnije brendiranje proizvoda, pa se Cedevida reklamira i na televiziji.

Početak devedesetih godina organizacija uvodi u prodaju i veća pakiranja, odnosno obiteljska pakiranja od najprije jednog kilograma, a kasnije i od 500 grama. Kako se brend razvijao, tako se razvijao i dizajn ambalaže koji je danas već kulturni i ima status visoko prepoznatljivog brenda i dizajna.

Kako je spomenuto ranije, početkom 2000-tih Cedevida dolazi pod krov Atlantic Grupe. Najveće promjene koje se tada zbivaju jesu novi okusi, točnije, uz tradicionalni okus naranče, Cedevida se počinje proizvoditi i s drugim okusima, najprije s okusom limuna, potom limete.

Cedevita tada sve više počinje biti dio stalne ponude u kafićima i hotelima. Tako organizacija na tržište lansira i mini-pakiranja Cedevite, dovoljno za jednu čašu napitka.

Istovremeno se uvode brojne promjene u slogane i reklamne poruke koje se vezuju uz brend. Jedna od najuspješnijih kampanja je korištenje oznake “CE” u sloganima i uz popularne hashtagove. “CE” istovremeno označava i nazive “Cedevite”, ali i vitamin C.

Danas Cedevita dolazi u četiri osnovna pakiranja: klasičnom plastičnom od 2,5 litre (odnosno za 2,5 litre napitka), većem plastičnom od 6 litara, velikom obiteljskom od 11,5 litara i u gore spomenutom mini-pakiranju od 2,5, decilitara za ugostiteljske objekte. Kada je riječ o okusima, Cedevita je dostupna s okusom naranče (klasik koji dolazi u narančastoj ambalaži), okusom limuna (uz okus naranče, najpoznatiji, dolazi u žutoj ambalaži), s okusom limete (u zelenoj ambalaži) te s okusom bazge i limuna zajedno (u plavoj ambalaži). Tu su još i okusi ananas s mangom, crvena naranča i grejp.

Također, uz klasična pakiranja Cedevite koja su navedena (i prikazana na sljedećoj slici), Cedevita je dostupna i u posebno, inovativnom pakiranju koje se sastoji od boce vode koje na vrhu ima čep u kojem se nalazi instant prašak Cedevita.

Slika 3. Aktualna pakiranja i okusi Cedevite



Izvor: Cedevita d.o.o., 2024.

Kada je riječ o spomenutom pakiranju s posebnim čepom, ono je osmišljeno za konzumaciju u pokretu, s obzirom na to da Cedevita dolazi u obliku praška i za konzumaciju je potrebna priprema, odnosno potrebne su voda i čaša. Pakiranje s inovativnom čepom omogućuje konzumaciju na licu mjesta. Ovim potezom Cedevita je osigurala konkurentnost na tržištu osvježavajućih napitaka koji dolaze u manjim pakiranjima, odnosno plastičnim bocama koje se konzumiraju “putem”. Proizvod, koji se naziva Cedevita Fresh, opisuje se kao “pakiranje za poboljšano iskustvo uživanja u omiljenom okusu” (Cedevita, d.o.o.)

Opis proizvoda glasi:

“Modernija, ljepša, praktičnija! Novo pakiranje tvoje omiljene Cedevite može se pohvaliti jedinstvenim mehanizmom otvaranja koje, micanjem zaštitne trakice i stiskanjem čepa prema dolje, omogućava aktivaciju proizvoda i nudi punu funkcionalnost 9 vitamina u okviru svježe pripremljenog proizvoda. Svaki segment proizvoda pomno smo osmislili kako bismo vam omogućili lakšu konzumaciju bez obzira na to gdje se nalazili” (Cedevita d.o.o., 2024).

Kao što se vidi iz ovog opisa, organizacija je ovom promjenom dodatno naglasila “svježinu” proizvoda, jer se napitak priprema nakon kupnje, odnosno nije unaprijed pripremljen već se priprema neposredno prije konzumacije.

Dodatne nove promjene koje je organizacija uvela je odnosno se na smanjenje ambalažnog otpada za 180 tona, čime se nastoji doprinijeti očuvanju okoliša i poticanju održivih praksi poslovanja. Na internetskim stranicama kompanije navodi se da će novo pakiranje Cedevite smanjiti ambalažni otpad za navedenih 180 tona, a ugljični otisak za 269 tona emisije CO<sub>2</sub> na godišnjoj razini. U promotivnim kampanjama i materijalima organizacija dodatno naglašava inovativnost u svom načinu poslovanja, kvalitetu, i sl., no sve se više ističu i pojmovi “zajedništvo”, “pozitivna energija”, “uvažavanje” i sl., primjerice, navodi se:

“Bez obzira na konstantnu inovativnost, naše vrijednosti ostaju tradicionalno netaknute: jedinstvenost okusa, beskompromisna kvaliteta te poticanje zajedništva među generacijama. I zato ostani optimističan, #ostaniCE i nastavi širiti svježu dozu pozitivne energije, potpore i međusobnog uvažavanja” (Cedevita d.o.o., 2024).

Najnoviji proizvod organizacije Cedevita je Cedevita vitaminska voda. Riječ je o vodi s Cedevitom koja dolazi u različitim okusima, prirodnih aroma, s malo kalorija i bez sladila. Ova

serija proizvoda u ponudi ima vodu Energising (s okusom limuna i ananasa, magnezijem, vitaminima C, D, B3 i B5, kalorijske vrijednosti 90 kcal), Feel Good (s okusom naranče i papaje, cinkom i vitaminima C, D, B6, B7, i s 95 kcal) i Relaxing (s okusom limuna i nara, magnezijem, vitaminima D, B3, B5 i B7, i s 90 kcal).

Organizacija je ovu seriju plasirala kao dio brenda Cede vite, odnosno proizvode koji se nadovezuju na postojeći identitet, imidž i reputaciju instantnog napitka Cede vita. I ovdje se koriste slične marketinške poruke, ističe se da je riječ o osvježavajućem piću koje sadrži vitamina, a uz to se posebno naglašava da ove vitaminske vode imaju prirodne arome, malo kalorija i da su bez sladila.

Na internetskoj stranici Cede vite navodi se:

“Kad kažemo Cede vita, pomislimo na vitamine. I tako već 50 godina. Iskustvo nas je naučilo da hrabro izlazimo iz poznatih okvira i slušamo svoje potrošače. Stoga smo odlučili uplivati u neke nove vode – vitaminske vode!

Pripremili smo nove izvore vitamina sa zanimljivim voćnim kombinacijama, laganog i osvježavajućeg okusa. Inspiriraj se i uživaj u prirodnim aromama, s malo kalorija i bez sladila” (Cede vita, d.o.o., 2024).

Cede vita se danas pakira u “ergonomski oblikovanim bočicama s termoskupljajućom etiketom i specifičnim otvorom koji omogućava lakše doziranje i jednostavnu upotrebu” (Cede vita d.o.o., 2024). U svim navedenim pakiranjima, uključujući i navedene vrećice od 19 grama za potrebe kafića i restorana i bocu s inovativnim čepom za konzumiranje u pokretu, godišnja proizvodnja Cede vite trenutno iznosi oko 9.000 tona godišnje. Brend ima certifikate kvalitete ISO 9001 i 14001, HACCP, FSSC 22000 (Cede vita d.o.o., 2024).

#### **4.4. Utjecaj promjena na tržišnu poziciju i percepciju brenda Cede vita**

Promjene proizvoda na primjeru organizacije Cede vita d.o.o. obuhvatile su promjene vezane za razvoj proizvoda. Te su promjene uglavnom bile inkrementalne (plitke), odnosno nije došlo do radikalne promjene brenda. Prema širini procesa bile su uglavnom parcijalne (uske), a prema brzini uglavnom evolutivne (spore). Riječ je o promjenama proizvoda koje su u većini slučajeva bile, dakle, adaptivne i inovativne. Te su promjene uključivale u najvećoj mjeri poboljšanje

postojećih proizvoda, uvođenje novih proizvoda, branding, rebranding i redizajn, a rezultat toga su poboljšane značajke proizvoda i uvođenje inovativnih proizvoda.

Promjene proizvoda na primjeru Cedevite rezultirale su izgradnjom snažnog brenda koji je postao sinonim za osvježenje, inovativnost i dugu tradiciju (povjerenje). Cedevita nije samo tržišni lider u Hrvatskoj i regiji, kada je riječ o vitaminskim instantnim napitcima i općenito osvježavajućim napitcima i dodacima prehrani, “već je i sinonim za ovu kategoriju proizvoda” (Cedevita d.o.o. i Institut Ruđer Bošković, 2018:60).

Promjene kroz koje je Cedevita prolazila, kao tržišna marka, s vremenom su je pretvorile u brend koji je prepoznatljiv kao takav već godinama. Unatoč promjenama proizvoda koje su uslijedile i nakon što se Cedevita etablirala na domaćem i regionalnom tržištu kao brend, te promjene nisu ugrozile tržišni status proizvoda.

## 5. Rasprava

Kada je riječ o Cedevidi treba istaknuti da ovdje nije riječ samo o tržišnom brendu, već je Cedevida tijekom godina poprimila sve odlike koje imaju brendovi u suvremenom tržišnom okruženju. Brend se, osobito danas, ne odnosi samo na proizvod, logo, slogan i sl.:

“Brend je istovremeno vidljivi identitet (ime, prepoznatljivi znak, zaštitna boja...) ali i intelektualna vrijednost, osjećaj, asocijacija, očekivanja i zadovoljstvo, koje potrošač osjeti kada čuje određeno ime, vidi zaštitni znak, proizvod, uslugu, događaj ili bilo kakav materijal koji je povezan s tim brendom” (Vileš, Toroman i Karahmet, 2012:96).

Naime, suvremeni brendovi uvelike izlaze iz strogo tržišnih okvira i preuzimaju uloge kulturnih ikona, i to u mjeri većoj nego ikada do sada, vjerojatno velikim dijelom zbog posredništva društvenih mreža i drugih alata suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, stoga bi sve promjene proizvoda trebale biti bazirane na tome. Primjerice, ako se razmotre neki od najvećih svjetskih brendova, kao što su Apple, Nike, Coca-Cola i sl., uočavaju se te dodatne dimenzije koje ovi brendovi imaju, a koje se odnose na njihov utjecaj na društvo, pop-kulturu i dr. Isto tako, postoji podatak koji govori da je pojam “Coca-Cola” jedan od najprepoznatljivijih pojmova na svijetu, u svim jezicima; inače u su u samom vrhu ljestvice najprepoznatljivijih pojma riječi poput “mama” ili “OK” (Coca-Cola Company, 2024). Ovo vrlo slikovito dočarava koliku moć brend može imati u današnjem ne samo tržišnom nego i (širem) kulturološkom okruženju. Može se slobodno reći da su brendovi današnjice značajni čimbenici koji utječu na trendove, kretanja i procese u društvu i općenito u kulturi neke zajednice, ali i, u sve većoj mjeri, i globalno.

Velikim dijelom to je zasluga novog pristupa u marketingu, takozvano emocionalnog brandinga, koji je dobio veliki zamah početkom 2000-tih godina. Tada je, točnije 2001. godine, jedan od vodećih stručnjaka na području marketinga, Marc Gobé, objavio članak pod naslovom “Deset zapovijedi emocionalnog brendiranja” u kojem objašnjava novu paradigmu u pristupu tržištu i kupcima. Između ostaloga, navodi kako je za stvaranje brenda nužno razumjeti osjećaje i želje kupaca, ali ne samo kako bi ih se zadovoljilo nego i kako bi se premašilo očekivanja i stvorilo nove potrebe i želje, ali i osjećaje, čak i doživljaje. Gobé tako citira poznatog američkog dizajnera automobila, J. Maysa (1954.) koji je između ostaloga dizajnirao i slavnu Bubu, a koji je rekao: “Mi se ne bavimo samo stvaranjem fantastičnih automobila, već nastojimo stvoriti i fantastične doživljaje” (Gobé, 2001). Ova izjava možda najbolje opisuje zadatke i narav

modernog brenda – on stvara doživljaje i tako se povezuje s kupcem na jednoj široj i dubljoj razini čime osigurava svoje mjesto na tržištu i u društvu.

Odnosno, kao što ističe i sam Gobé, brend se treba emocionalno povezati s kupcem. Da bi se to postiglo on navodi da, najprije, treba odustati od “ratne strategije” u marketingu, odnosno bitke za potrošače, i postati njihov partner”. A da bi se stvorilo doživljaje, kako je naveo Mays, treba pronaći način da brend ne samo zadovolji potrebe kupca na funkcionalnoj razini, već i da probuditi određenu emociju u potrošaču. To se postiže na razne načine: stvaranjem priča o brendu, dizajnom ambalaže, porukama koje brend šalje, drugačijim značajkama proizvoda, personaliziranim pristupom i dr. (Gobé, 2001).

Također, i dalje značajnu ulogu ima poštenje, ali tome treba dodati i povjerenje koje kupac gradi prema brendu. Povjerenje mora biti integrirano u identitet i imidž brenda. Također, treba konstantno stremiti prema preferenciji, što znači da nije dovoljno samo stvoriti kvalitetan brend, mada je to ključno, već stalno iznova postizati određenu razinu preferencije (dokaz za to su proizvodi koji su veoma kvalitetni, ali su ih s vremenom pregazili proizvodi iste ili čak manje kvalitete jer su postigli to da ih kupci preferiraju). Nadalje, brend mora, uz jasan identitet i imidž, imati i osobnost, odnosno neku vrstu karizme koja će ga izdvajati od drugih i isticati među konkurencijom (jedan do najboljih primjera za ovo je svakako Apple). Zatim, ono što je također od ključne važnosti je ne samo prisutnost brenda nego i ostvarivanje bliskosti s kupcima. To znači da brend mora, kako navodi Gobé (2001) biti svugdje prisutan, ali i biti prisutan tamo gdje drugi nisu, na način na koji drugi nisu, s ciljem da se maksimalno približi kupcu i ostvari s njim bliskost. Zatim je važno uključiti kupce u dijeljenje informacija i dojmova o brendu (to se danas relativno lako postiže putem društvenih mreža i sličnih alata). U konačnici, treba stremiti ka tome da brend s kupcem ostvari dugoročan prisran odnos koji rezultira lojalnošću.

Sve navedeno Cedevita je implementirala u proces promjena proizvoda, posebno kada je riječ o novoj marketinškoj paradigmi, odnosno smjernicama suvremenog “emocionalnog” brendiranja.

Cedevita je zadobila povjerenje kupaca još na svom početku kada se prodavala kao multivitaminski instantni napitak u ljekarnama. Promjene koje su tada napravljene rezultirale su time da je ovom brendu dodana drugačija dimenzija – ljekovitost, povezanost uz zdravlje – koja je pomogla da se proizvod istakne među konkurencijom. Kasije je Cedevita unosila



promjene s ciljem da gradi svoj imidž tako što je ovaj napitak prikazivan kao “zdrav i osvježavajući”, čime se postigla dobitna kombinacija na tržištu koje je preplavljeno gaziranim osvježavajućim napitcima za koje stručnjaci sve više i glasnije upozoravaju koliko su štetni za zdravlje.

U brendiranju Cedevice kao iznimno osvježavajućeg napitka, koji je k tome i zdrav, ili barem zdraviji od većine drugih, otišlo se korak dalje, pa su se daljnje promjene proizvoda fokusirale na to da se istakne povezanost napitka (kao “osvježenja”) s druženjima i, uz to, dugom tradicijom postojanja čime je Cedevice ciljala na to da se istakne kao sve vršni simbol druženja svježina povezala s druženjima i, uz to, dugom tradicijom postojanja i bivanja simbolom druženja. Tako se, primjerice, na internetskim stranicama kompanije Cedevice d.o.o. navodi sljedeće:

“Osnovna karakteristika Cedevice uvijek je bila osvježenje. Međutim, osvježenje se ne odnosi samo na utaživanje žeđi već i na osvježenje duha, emocija, pozitivne energije, povezanosti i zajedništva” (Cedevice d.o.o., 2024).

Jasno se vidi kako brend kroz proces promjena proizvoda direktno implementira koncept emocionalnog brendinga, odnosno kako nastoji “stvarati doživljaje” i povezati se s kupcima na dodatnoj razini (pa se ističe da iako osvježenje jest glavno obilježje Cedevice, to osvježenje ne odnosi se “samo na utaživanje žeđi već i na osvježenje duha, emocija” i dr.: gotovo kao da je parafrazirana izjava J. Maysa koji je rekao da VW ne stvara samo automobile nego i doživljaje). Drugim riječima, Cedevice se brendira tako da budi u kupcima i neke emocije. Tu je strategiju brend usvojio odmah na početku, no s godinama je to bilo sve izraženije. Posebno patentiran čep koji omogućuje osvježenje u pokretu pokazuje kupcima da brend maksimalno brine o njihovim potrebama, čak i onima za koje nisu bili ni svjesni da ih imaju.

Može se reći da je većina promjena proizvoda u Cedevice bila motivirana vanjskim faktorima, u prvom redu suvremenim trendovima, globalizacijom koja je donijela i veću konkurenciju, razvojem tehnologije, ali i potrebom za povećanom socijalnom odgovornošću i ekološkom osviještenosti, a to su ujedno i najčešći čimbenici koji dovode do promjene proizvod, kako je istaknuto ranije u radu, uz internacionalizaciju, standardizaciju, upravljanje kvalitetom i drugo. Cedevice je, drugim riječima, morala držati korak s novim trendovima i potrebama tržišta, odnosno s promjenama na samom tržištu, te su promjene bile stoga uglavnom usmjerene na

poboljšanje kvalitete, prilagodbu cijene, redizaj, rebranding i sl., odnosno na poboljšanje postojećih ili dodavanje novih obilježja ili funkcija postojećem proizvodu.

U konačnici, Cedevida je svojim brendiranjem kroz godine, koje se provodilo kroz promjene proizvoda, postigla da brend izgradi svoju prepoznatljivost i osobnost (svi znaju što je Cedevida), prisutnost i bliskost s kupcima (Cedevida je svugdje prisutna, ali i bliska kupcima na vrlo osobnoj razini – većina kupaca je rasla uz Cedevidu). To je rezultiralo ostvarivanjem dugoročnih i lojalnih odnosa s kupcima, kako sa svakim pojedinačno, tako, u slučaju Cedevide, i na razini zajednice, što je odlika snažnog brenda.

## 6. Zaključak

Cedevita je jedan od najpoznatijih domaćih i regionalnih proizvoda, zahvaljujući kvalitetnom upravljanju brendom, brendiranju i upravljanju promjenama proizvoda. Proizvodi se od 1970. godine (izumljena je 1969.) i u prvim godinama proizvodnja je, u okviru Plive, iznosila 20 tona godišnje, a do osamdesetih godina ta je količina porasla na 2000 tona, dok se danas proizvodi oko 9000 tona Cedevite godišnje. Od 2001. brend je preuzela Atlantic Grupa. Brend je evoluirao najviše u pogledu dodavanja novih okusa, te redizajna ambalaže i uvođenja novih vrsta pakiranja. Također, brend je pod okriljem Atlantic Grupe ušao i u ugostiteljske objekte, što je povećalo njegov tržišni udio, s obzirom na to da se više ne koristi samo u domaćinstvu. U novije vrijeme brend je dobio novu vrstu ambalaže: plastičnu bocu s vodom i čepom u kojem se nalazi Cedevita, čime je postao konkurentan i na tržištu gotovih bezalkoholnih osvježavajućih napitaka.

Promjene proizvoda uglavnom su bile inkrementalne (plitke), parcijalne (uske) i evolutivne (spore). Riječ je o promjenama proizvoda koje su uglavnom bile adaptivne i inovativne, odnosno uključivale su poboljšanje postojećih proizvoda, uvođenje novih proizvoda, branding, rebranding i redizajn, a rezultat toga su poboljšane značajke proizvoda i uvođenje inovativnih proizvoda. Danas je Cedevita prisutna, osim na hrvatskom tržištu, i na tržištima Slovenije, Bosne i Hercegovine, Srbije, i drugih zemalja regije i svijeta – ukupno se prodaje u 30 zemalja. U 2022. godini organizacija Cedevita d.o.o., kojoj je Cedevita glavni brend, imala je prihode u iznosu od 62.324.247 eura, od čega je dobit iznosila 3.169.753 eura. Brend se izgradio na vrijednostima i atributima kao što su duga tradicija postojanja, svježina okusa, a u novije vrijeme sve se više naglašava i održivost kao vrijednost koju brend želi promicati i implementirati.

## Literatura

1. Aleksić, A. (2014). Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4 No. 1.
2. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4 No. 2.
3. Cedevida d.o.o., Institut Ruđer Bošković (2018). Cedevida HEALTHY OTG – Istraživačko-razvojni projekt. *Hrvatski časopis za prehrambenu tehnologiju, biotehnologiju i nutricionizam*, Vol. 13 No. 3-4.
4. Cedevida d.o.o. (2024). [Online]. Dostupno na: <https://www.cedevida.com/> [pristupljeno 20.05.2024].
5. Coca-Cola Company (2024). *A short history*. [Online]. Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/company/us/en/about-us/history/coca-cola-a-short-history-125-years-booklet.pdf> [pristupljeno 19.05.2024].
6. Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. 9. izdanje. [Online]. Thomson Learning. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/31695904\\_Essential\\_Organization\\_Theory\\_and\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/31695904_Essential_Organization_Theory_and_Design) [pristupljeno 20.05.2024].
7. Gobé, M. (2001). *Emotional Branding, a new paradigm of connecting brand to people*. New York: Allworth Press.
8. HGK – Hrvatska gospodarska komora (2023). *Cedevida d.o.o.* [Online]. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/cedevida> [pristupljeno 20.05.2024].
9. Horvat, S. (2013). Primjena koncepta životnog ciklusa proizvoda u upravljanju privatnom markom. *Market-Tržište*, Vol. 25 No. 1.
10. Hrvatska enciklopedija (2024). *Cedevida*. [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/cedevida> [pristupljeno 20.05.2024].

11. Hrvatska tehnička enciklopedija (2024). *Cedevita d.o.o.* [Online]. Dostupno na: <https://tehnika.lzmk.hr/cedevita/> [pristupljeno 21.05.2024].
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Nakić, S. (2013). Menadžer proizvoda i životni ciklus proizvoda na tržištu. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 4 No. 2.
15. PTC (2020). *Managing product change*. [Online]. Dostupno na: [https://support.ptc.com/help/windchill/plus/r12.0.2.0/en/index.html#page/Windchill\\_Help\\_Center/CCMOviewChangeMgmtIntro.html](https://support.ptc.com/help/windchill/plus/r12.0.2.0/en/index.html#page/Windchill_Help_Center/CCMOviewChangeMgmtIntro.html) [pristupljeno 20.05.2024].
16. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
17. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Spector, B. (2007). *Implementing organizational change - Theory and practice*. New Jersey: Prentice Hall.
19. Šerić, N. (2009). *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
20. Turkalj, Ž. (1988). *Poslovna politika OUR-a i životni ciklus proizvoda*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
21. Vileš, A., Toroman, A., Karahmet, E. (2012). Impact of brand on the market acceptability food products. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2 No. 1.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Podjela organizacijskih promjena s obzirom na uzorak, proces i sadržaj .....	4
Tablica 2. Vrste organizacijskih promjena .....	6

## **Popis slika**

Slika 1. Putanja životnog ciklusa proizvoda .....	12
Slika 2. Cedevida s okusom naranče u staklenim bočicama iz 1972. godine .....	18
Slika 3. Aktualna pakiranja i okusi Cedevide .....	19

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Kretanje prihoda i dobiti organizacije Cedevida d.o.o. 2020., 2021., i 2022. ....	17
---	----