

# STRATEGIJA UVOĐENJA NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE PRIRODNE KOZMETIKE

---

**Katić, Josipa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:377193>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEGIJA UVOĐENJA NOVOG  
PROIZVODA NA TRŽIŠTE PRIRODNE  
KOZMETIKE**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Biljana Crnjak-Karanović**

**Student:**

**Josipa Katić, 4150031**

**Split, kolovoz, 2018**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Izazovi i organizacijske pripreme .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Proces razvoja novog proizvoda .....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Generiranje ideja.....	7
2.2.2. Pregledavanje ideja.....	8
2.2.3. Razvoj i testiranje koncepcije.....	9
2.2.4. Razvoj strategije marketinga .....	9
2.2.5. Poslovna analiza .....	10
2.2.6. Razvoj proizvoda.....	11
2.2.7. Testiranje tržišta .....	11
2.2.8. Komercijalizacija.....	12
<b>3. KONCEPT ŽIVOTNOG VIJEKA PROIZVODA: POIMANJE I ZNAČENJE .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Faze životnog vijeka proizvoda.....</b>	<b>15</b>
3.1.1. Faza uvođenja .....	16
3.1.2. Faza rasta .....	17
3.1.3. Faza zrelosti .....	17
3.1.4. Faza opadanja .....	18
<b>3.2. Ciljevi i strategije .....</b>	<b>19</b>
3.2.1. Ciljevi i strategije u fazi uvođenja.....	19
3.2.2. Ciljevi i strategije u fazi rasta .....	19
3.2.3. Ciljevi i strategije u fazi zrelosti.....	20
3.2.4. Ciljevi i strategije u fazi opadanja .....	21

<b>4. STRATEGIJE MARKETINGA U FAZI UVOĐENJA NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE .....</b>	<b>22</b>
4.1. Obilježje tržišta .....	24
4.2. Ponašanje potrošača i proces usvajanja novog proizvoda .....	26
<b>5. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU PODUZEĆA THE LECO D.O.O.....</b>	<b>30</b>
5.1. Kozmetička industrija u Hrvatskoj i Europi.....	30
5.2. Općenito o tvrtki The Leco d.o.o. ....	31
5.3. Rezultati istraživanja na terenu.....	32
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>38</b>
<b>PRILOG - Pitanja za intervju s vlasnicima tvrtke .....</b>	<b>39</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>40</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>42</b>

## 1. UVOD

Tržište prirodne kozmetike steklo je prepoznatljivost u svijetu u području ljepote i zdravlja. Konstantnim ulaganjem, starih i novih proizvođača u inovacije, uvođenje novog proizvoda na tržište prirodne kozmetike postaje sve teže. U ovom radu analizirat će se izazovi i problemi s kojima se poduzeća suočavaju pri razvoju i uvođenju novoga proizvoda na tržište općenito, te posebno na tržište prirodne kozmetike.

Cilj ovog rada je objasniti kako bi trebao teći proces razvoja novoga proizvoda, te ukazati na specifične ciljeve i strategije u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda – posebno u fazi uvođenja novog proizvoda na tržište. Na primjeru poduzeća The Leco d.o.o. analizirat će se problematika razvoja i uvođenja novog proizvoda te objasniti specifičnosti razmatrane problematike na tržištu prirodne kozmetike.

Prilikom izrade ovog rada, najvećim dijelom su korištene metode analize, sinteze i deskripcije. Podaci su prikupljeni iz sekundarnih izvora kao što su stručna marketinška literatura raznih autora, članci i Internet. Također, provedeno je istraživanje na terenu te su podaci prikupljeni putem intervjua s vlasnicima poduzeća The Leco d.o.o.

Rad je podijeljen na šest dijelova. Osim prvog uvodnog i posljednjeg zaključnog dijela, čitavo istraživanje i pronalaženje potrebnih informacija sadržano je u ostala četiri dijela.

Drugo poglavlje *Razvoj novog proizvoda* se odnosi na teorijski pristup i termine za bolje razumijevanje rada, odnosno obuhvaća izazove, organizacijske pripreme i proces razvoja novog proizvoda.

Treći dio *Koncept životnog vijeka proizvoda: poimanje i značenje* objašnjava koncept životnog vijeka proizvoda. Opisane su njegove faze, ciljevi i strategije.

U četvrtom dijelu *Strategije marketinga u fazi uvođenja novog proizvoda* govori se o obilježjima tržišta, ponašanju potrošača i procesu usvajanja novog proizvoda.

Peti dio pod nazivom *Uvođenje novog proizvoda na primjeru poduzeća The Leco d.o.o.* se odnosi na primjenu teorije u praksi. Također, daje se uvid u kozmetičku industriju u Hrvatskoj i Europi i poduzeće The Leco te se iznose rezultati istraživanja.

## 2. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA

Proizvod je „konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu“.<sup>1</sup> Glavna svojstva proizvoda (njegova kvaliteta, proizvodni miks ili asortiman, prodajna cijena, estetika, suvremenost i pružanje usluga potrošačima) bitno utječu na njegov položaj i uspješnost prodaje na tržištu.<sup>2</sup>

Da bi jedna tvrtka zadovoljila potrebe svojih potrošača, održala prodaju te bila u koraku sa svojom konkurencijom, ona mora nastojati razvijati nove proizvode. Uz odjel za istraživanje i razvoj, marketing ima ključnu ulogu u tome. Novi proizvodi se mogu dodati kroz preuzimanje i/ili razvoj novih proizvoda. Preuzimanje ima tri oblika: tvrtka može kupiti druge tvrtke, otkupiti njihov patent ili kupiti licenciju ili franšizu. Razvoj novih proizvoda ima dva oblika: stvaranje novog proizvoda u laboratorijima tvrtke i potpisivanje ugovora s nezavisnim istraživačima ili tvrtkama koje će stvarati specifični proizvod za nju.<sup>3</sup>

### 2.1. Izazovi i organizacijske pripreme

Kotler navodi nekoliko čimbenika koji mogu biti odgovorni za propadanje novih proizvoda ili smetati njihovom razvoju. Propadanje može uzrokovati visokoutjecajan direktor koji, usprkos negativnim rezultatima istraživanja tržišta, nameće određenu ideju. Zatim, ideja može biti dobra, ali se precijenila veličina tržišta. Troškovi razvoja premašuju očekivanja ili se pak konkurencija pokazala jačom nego što se smatralo. Stvarni proizvod nije dobro dizajniran, a novi nije pravilno pozicioniran na tržištu, učinkovito oglašavan ili je preskup. Razvoju novog proizvoda ne pogoduju ni fragmentirana tržišta, nedostatak važnijih ideja za poboljšanje osnovnih proizvoda, društvena i vladina ograničenja, visoki troškovi istraživanja i razvoja (R&D), proizvodni i marketinški troškovi, te kraće vrijeme razvoja i kraći životni vijek proizvoda. Nova vrsta razvoja proizvoda zove se *concurrent new product development* – *zajednički razvoj novog proizvoda* - ako jedno funkcionalno područje zapne u razvoju, pokušava ga se riješiti dok ostatak tima nastavlja rad na ostatku proizvoda.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Previšić J.; Škare, V. (2004). „Proizvod“. U Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen (ur.). *Marketing*. Zagreb: ADVERTA d.o.o., str. 171.

<sup>2</sup>Usp. Ibid., str. 172-175.

<sup>3</sup>Usp. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom. Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 307.

<sup>4</sup>Usp. Ibid., str. 308-309.

Potrebe potrošača ishodišna su točka u razvoju proizvoda. Sve se više pažnje posvećuje masovnoj proizvodnji prilagođenoj pojedinom kupcu – kustomizaciji koja omogućuje kupcima sudjelovanje u proizvodnji točno onakvih proizvoda kakve žele.<sup>5</sup>

Uzimajući za primjer Madiquea i Zirgera, Kotler navodi osam čimbenika koji su odgovorni za uspjeh novih proizvoda.

Uspjeh novih proizvoda veći je kada tvrtka bolje razumije potrebe kupaca, kada je odnos između učinkovitosti i troškova veći, kada se proizvod lansira prije no što to učini konkurencija, kada je veći očekivani prinos, kada se više troši na najavljivanje i lansiranje proizvoda, kada je potpora glave uprave veća te kada je međufunkcionalni timski rad bolje razvijen.<sup>6</sup>

Jedan od važnijih čimbenika je timski rad između odjela za istraživanje i razvoj (I&R), odjela inženjeringa, proizvodnje, nabave, marketinga i financija od samog početka. Samu ideju o proizvodu potrebno je istraživati s marketinškog stajališta, a cijeli tijek razvoja se mora odvijati pod budnim okom međufunkcionalnog tima.<sup>7</sup>

Učinkovita organizacija započinje vrhovnom upravom. Dok je zadaća menadžmenta definiranje poslovne domene i proizvodne kategorije koje tvrtka želi istaknuti, vrhovna uprava postavlja kriterije za prihvatljivost ideja o novim proizvodima i određuje proračun za razvoj novih proizvoda.<sup>8</sup> Odbori za nove proizvode (visoka razina menadžmenta) pregledavaju i odobravaju prijedloge o novim proizvodima. Odjeli za nove proizvode (menadžeri s pristupom vrhovnoj upravi) generiraju i utvrđuju nove ideje, surađuju s I&R odjelom te provode testiranja na terenu i komercijalizaciju. I na kraju, nezavisni timovi za nove proizvode (različiti operativni odjeli) razvijaju specifični proizvod ili poslovanje.<sup>9</sup>

## **2.2. Proces razvoja novog proizvoda**

*Stage-gate system – sustav faznih vrata* je sustav čija je temeljna ideja podijeliti proces u nekoliko posebnih fraza koje završavaju vratima ili kontrolnim točkama. Uz suradnju s međufunkcionalnim timom vođa projekta mora postaviti grupu poznatih „isporučitelja“ prije no što projekt pređe na novu fazu. Glavni menadžeri pregledavaju kriterije na svakim vratima kako bi ocijenili da li projekt zaslužuje pomak na novu fazu koja nosi sa sobom veće troškove. „Vratari“ donose jednu od četiri odluke: idi dalje, uništi, zadrži, recikliraj. Vođi projekta i timu su poznati kriteriji koji moraju biti zadovoljeni u svakoj od 8

---

<sup>5</sup>Previšić J., Škare, V. op. cit. (2004), str. 177.

<sup>6</sup>Kotler, op. cit. (2001), str. 309.

<sup>7</sup>Ibid.

<sup>8</sup>Usp. Ibid, str. 309-310.

<sup>9</sup>Usp. Ibid, str. 311.

faza– fazi *generiranja ideja, pregledavanja ideja, razvoja i testiranja koncepcije, razvoja strategije marketinga, analize poslovanja, razvoja proizvoda, testiranja tržišta i komercijalizacije.*<sup>10</sup>

### **2.2.1. Generiranje ideja**

Prva faza se odnosi na traženje ideja - definiciju proizvoda i tržišta, razradi ciljeva novih proizvoda, napor koji će se uložiti u njihov razvoj te modificiranje postojećih ili kopiranje konkurentskih proizvoda.

Kotler navodi tehnike pomoću kojih se ideje o novim proizvodima stvaraju i prenose. Najveći postotak potječe od kupaca kroz ankete, projektivne (asocijativne) testove, razgovore u fokus grupama, njihove sugestije i primjedbe te zamolbe kupcima da opišu probleme koje imaju s postojećim proizvodima. Nadalje, tvrtke mogu pronaći svoje uporište i u svojim znanstvenicima, inženjerima, dizajnerima i drugim zaposlenicima. Ispitivanjem proizvoda i usluga svoje konkurencije tvrtke mogu saznati što ona trenutačno radi, otkriti što kupci vole, a što ne na njenom novom proizvodu, kupiti njene proizvode, rastaviti ih i napraviti bolje. Vrhovna uprava omogućuje drugima da izmisle i pokrenu nove ideje te stvara okruženje u kojem će poslovni menadžeri biti motivirani da riskiraju i stvaraju nove mogućnosti napretka. Ideje mogu doći i iz drugih izvora kao što su izumitelji, odvjetnici za patente, komercijalni i sveučilišni laboratoriji, industrijski konzultanti, agencije za oglašavanje, tvrtke za istraživanje tržišta, industrijske publikacije itd.

*Tehnikom navođenja karakteristika* prikazuju se najbolje karakteristike postojećih proizvoda i modificira se svaka karakteristika kako bi se proizvod poboljšao. *Tehnika forsiranih odnosa* se temelji na razmatranju nekoliko objekata u međusobnom odnosu s ciljem stvaranja novog proizvoda. *Morfološkom analizom* se identificiraju strukturne dimenzije problema, utvrđuju se odnosi među njima te se pokušava stvoriti neobična kombinacija. *Identifikacija potreba/problema*, za razliku od ostalih tehnika, uključuje i počinje s potrošačima tako da uzima u obzir njihove potrebe, probleme i ideje. Drugi način upotrebe ove tehnike je da se potrošačima da lista problema te oni razvrstavaju proizvode kojih se sjetili i za koje smatraju da imaju probleme. *Brainstorming* se koristi za stimuliranje kreativnosti grupe od šest do deset ljudi koji razmatraju specifični problem. Generiranje ideja počinje riječima predsjedatelja „Zapamtite, želimo što je moguće više ideja – što čudnije to

---

<sup>10</sup>Usp. Ibid, str. 311- 315.



bolje – i zapamtite, nema evaluacije.“ Ideje se stvaraju te jedna potiče drugu. *Sinektika ili vraćanje u prošlost* je tehnika Williama J. J. Gordona kojom je želio spriječiti nedostatke *brainstorminga* - prebrzo donošenje rješenja prije no što se razvije dovoljan broj potencijalno uspješnih ideja. Problem se definira toliko široko da grupa nema nikakvog nagovještaja o njemu. Kad grupa potroši početne pretpostavke, postupno se iznose činjenice koje malo više razjašnjavaju problem. Onog trenutka kad grupa dođe blizu dobrog rješenja, opisuje se problem te grupa počinje razjašnjavati rješenje.

### 2.2.2. Pregledavanje ideja

Svrha pregledavanja ideja je odbacivanje onih loših što je prije moguće jer troškovi razvoja proizvoda bitno rastu sa svakom fazom u sukcesivnom razvoju. Ideje se pišu na papir. Svaki tjedan ih izvršni odbor pregledava i dijeli prema određenim kriterijima na tri grupe: obećavajuće, marginalne i odbijene ideje. Svaku obećavajuću ideju pregledava član odbora koji mora svoja saznanja javiti cijelom odboru. One ideje koje prežive ponovno se detaljno istražuju, a zatim i rangiraju pomoću metode ponderiranog indeksa.<sup>11</sup>

ZAHTJEVI USPJEŠNOSTI PROIZVODA	(1) RELATIVNA TEŽINA	(2) OCJENA PROIZVODA	(3 = 1 × 2) RANG PROIZVODA
Jedinstveni ili superiorni proizvod	.40	.8	.32
Visoki omjer učinkovitosti i troškova	.30	.6	.18
Velika novčana marketinška potpora	.20	.7	.14
Nedostatak jake konkurencije	.10	.5	.05
Ukupno	1.00		.69*

\* Skala rangiranja: 0.00 - 0.30 slabo; 0.31 - 0.60 dobro; 0.61 - 0.80 odlično. Minimalna razina prihvatljivosti: 0.61.

### Slika 1: Osnove za rangiranje ideje o proizvodu

Izvor: Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom. Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola.*, str. 317.

Prilikom pregledavanja ideja tvrtka mora izbjeći dvije vrste pogrešaka. Prva vrsta je *DROP-error* ili pogreška odbacivanja kada tvrtka odbaci inače dobru ideju, a druga *GO-error* ili pogreška prihvaćanja kada tvrtka dopusti da se loša ideja razvije i komercijalizira.<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Usp. Ibid, str. 315.

<sup>12</sup>Usp. Ibid, str. 316.

### 2.2.3. Razvoj i testiranje koncepcije

Sljedeća faza je pretvaranje privlačne ideje u koncepciju proizvoda. Potrebno je razlikovati ideju o proizvodu kao moguću proizvod koji tvrtka može ponuditi tržištu; koncepciju proizvoda kao elaboriranu verziju ideje izraženu razumljivim potrošačkim rječnikom te imidž proizvoda kao određenu sliku koju potrošači stvaraju o stvarnom ili potencijalnom proizvodu. Sljedeći zadatak je uz pomoć dvije dimenzije – troškova i vremena pripreme, pokazati gdje će proizvod stajati u odnosu na ostale proizvode iste namijene. Koncepcija proizvoda se zatim pretvara u koncepciju marke određivanjem cijene i kvalitete od strane tvrtke.<sup>13</sup>

*Testiranje koncepcije* uključuje testiranje na određenoj grupi ciljnih potrošača i obrađivanjem reakcija tih potrošača. Može se prikazati simbolično ili fizički. Pomoću fokus grupa otkrivaju se želje kupaca. Odjel marketinga predaje ih inženjerima kako bi ih pretvorili u djelo. Važan dio testiranja koncepcije je i predstavljanje elaboriranih verzija koncepcije potrošačima. Marketer sumira dobivene informacije kako bi ocijenio privlačnost koncepcije.<sup>14</sup>

*Conjoint* analiza je metoda izvođenja korisne vrijednosti koju potrošač povezuje s različitim razinama karakteristika proizvoda. Ispitanici moraju rangirati različite hipotetske ponude nastale kombinacijom različitih razina karakteristika. Na temelju rezultata određuju se najbolje i najprivlačnije ponude te se procjenjuje udio u tržištu i moguća ostvarena dobit.<sup>15</sup>

### 2.2.4. Razvoj strategije marketinga

Nakon testiranja slijedi razvijanje preliminarnog plana strategije marketinga za uvođenje novog proizvoda na tržište koji se sastoji od tri dijela. Prvi dio obuhvaća veličinu, strukturu i ponašanje ciljnog tržišta, planirano pozicioniranje proizvoda, prodaju, udio na tržištu i ciljeve ostvarivanja profita očekivanog u nekoliko prvih godina. Drugi dio ukazuje na planiranu cijenu proizvoda, strategiju distribucije i proračun za marketing u prvoj godini. Treći dio plana strategije marketinga čini dugoročna prodaja, profitni ciljevi i marketinški miks tijekom tog vremena<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup>Usp. Ibid, str. 317-318.

<sup>14</sup>Ibid, str. 318-319.

<sup>15</sup> Usp. Ibid, str. 319-321.

<sup>16</sup>Usp. Ibid, str. 322.

## 2.2.5. Poslovna analiza

Nakon razvoja koncepcije proizvoda i strategije marketinga, menadžment vrednuje poslovnu privlačnost prijedloga te priprema projekcije prodaje, troškova i dobiti kako bi odredio zadovoljavaju li one ciljeve tvrtke. U slučaju da zadovoljavaju, koncepcija proizvoda može prijeći na sljedeću fazu razvoja proizvoda.<sup>17</sup>

U *procjeni prvih prodaja*, prvi zadatak menadžera je procjena njegove prve kupnje uz korištenje različitih tehnika. Sljedeći korak je procjena tržišne penetracije za novi proizvod na temelju brojnih čimbenika kao što su planirani troškovi za oglašavanje i aktivnosti konkurencije. Neophodno je uzeti u obzir tržišni potencijal kako bi se procijenila prodaja novog proizvoda. Za *procjenu zamjenske prodaje*, menadžment istražuje trajnost proizvoda odnosno broj jedinica koje propadaju nakon jedne, dvije, tri itd. godina. *Procjena ponovljene prodaje* je karakteristična za proizvode koji se često kupuju. Prodavač je dužan zabilježiti postotak ponovljenih kupnji, odnosno koliko puta se proizvod opet kupio.<sup>18</sup>

Odjel za istraživanje i razvoj, proizvodni odjel, odjel marketinga i financijski odjel procjenjuju troškove. Prvi način je prikazan na **Slici 2** i ilustrira petogodišnju projekciju prodaje, troškova i dobiti za instant piće za doručak.

	GODINA 0.	GODINA 1.	GODINA 2.	GODINA 3.	GODINA 4.	GODINA 5.
1. Prihodi od prodaje	0 \$	11,889 \$	15,381 \$	19,654 \$	28,253 \$	32,491 \$
2. Trošak prodane robe	0	3,981	5,150	6,581	9,461	10,880
3. Bruto prinos	0	7,908	10,231	13,073	18,792	21,611
4. Troškovi razvoja	-3,500	0	0	0	0	0
5. Troškovi marketinga	0	8,000	6,460	8,255	11,866	13,646
6. Raspodjela općih troškova	0	1,189	1,538	1,965	2,825	3,249
7. Bruto doprinos	-3,500	-1,281	2,233	2,853	4,101	4,716
8. Dodatni doprinos	0	0	0	0	0	0
9. Neto doprinos	-3,500	-1,281	2,233	2,853	4,101	4,716
10. Doprinos s popustom (15%)	-3,500	-1,113	1,691	1,877	2,343	2,346
11. Kumulativni i diskontirani tijek novca	-3,500	-4,613	-2,922	-1,045	-1,298	3,644

**Slika 2: Predviđeni petogodišnji tijek novca (u tisućama dolara)**

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 324.

<sup>17</sup>Usp. Ibid, str. 323.

<sup>18</sup>Usp. Ibid, str. 323-324.

Drugi način je *break-even* analiza ili analiza točke pokrića u kojoj menadžment računa koliko proizvodnih jedinica tvrtka mora prodati da izjednači prihode uz pomoć određenih cijena i strukture troškova. Ako je procjena da tvrtka lagano može doći do nulte točke, projekt ulazi u fazu razvoja proizvoda. Najsloženija metoda procjene je analiza rizika koja obuhvaća tri procjene – optimističnu, pesimističnu i najvjerojatniju „za svaku nesigurnu varijablu koja utječe na profitabilnost unutar pretpostavljenog marketinškog okružja i uz određenu strategiju marketinga za planirano razdoblje.“<sup>19</sup> Računalni program simulira moguće rezultate i računa vjerojatnost distribucije stope povrata te tako pokazuje raspon mogućih stopa povrata i njihove vjerojatnosti.

### **2.2.6. Razvoj proizvoda**

Ova faza se odvija u I&R odjelu i/ili u inženjerskom odjelu te može trajati nekoliko dana, tjedana, mjeseci pa čak i godina. Tvrtka određuje može li se koncepcija proizvoda pretvoriti u tehnički izvediv i komercijalno isplativ proizvod. Ako ne može, dolazi do gubitka dok korisne informacije i dalje ostaju. Ako može, odjel za istraživanje i razvoj stvara jednu ili više fizičkih verzija koncepcije proizvoda s ciljem da se pronađe prototip proizvoda koji će sadržavati ključne karakteristike opisane u njegovoj koncepciji, raditi uz normalnu uporabu i pod normalnim uvjetima te će se moći proizvesti u okviru proračuna. Jednom kad je prototip gotov, on prolazi kroz rigorozne funkcionalne i potrošačke testove.<sup>20</sup>

### **2.2.7. Testiranje tržišta**

Nakon što proizvod ispuni kriterije menadžmenta vezane za funkcionalnost i psihološku učinkovitost, određuje mu se marka, ambalaža i preliminarni program marketinga. Cilj je testirati novi proizvod u autentičnijem potrošačkom okružju i sakupiti podatke o veličini tržišta i reakciji potrošača i dilera na rukovanje, korištenje i ponovnu kupnju stvarnog proizvoda. Visokorizični proizvodi, u koje je puno uloženo i s velikim izgledom neuspjeha, moraju se tržišno testirati kao i svi oni koji stvaraju nove kategorije proizvoda ili imaju neobična svojstva<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Ibid, str. 325.

<sup>20</sup>Usp. Ibid, str. 326-328.

<sup>21</sup>Usp. Ibid, str. 328, 329.

### 2.2.8. Komercijalizacija

Komercijalizacija donosi najveće troškove. Tvrtka mora ugovoriti proizvodnju ili izgraditi ili iznajmiti proizvodne pogone pri čemu je njihova veličina kritična varijabla u donošenju odluke. Drugi značajniji troškovi se odnose na marketing. Za komercijalizaciju novog proizvoda potrebno je obratiti pažnju na sljedeće čimbenike<sup>22</sup>:

*Kada (timing).* Tvrtka ima tri izbora: rani ulazak koji joj osigurava prednost prvoga na tržištu, paralelni ulazak koji omogućuje njegovo tempiranje; kasni ulazak ili odgađanje lansiranja proizvoda dok konkurent ne lansira svoj.

*Gdje (geografska strategija).* Tvrtka odlučuje hoće li lansirati proizvod na jednoj lokaciji, u određenoj regiji, u nekoliko regija, na nacionalnom tržištu ili možda na međunarodnom tržištu. Dok male tvrtke biraju određeni grad i *blic* kampanjom ulaze na tržište, a zatim se postepeno šire na druge gradove, velike predstavljaju svoj proizvod u cijeloj regiji odakle sele u neku drugu.

*Kome (potencijalna ciljna tržišta).* Najbolja potencijalna tržišta za nove proizvode su rani usvajači i vođe mišljenja. Mnogo koriste proizvod te ih se može doseći uz niske troškove.

*Kako (tržišna strategija uvođenja).* Prilikom raspodjele i koordinacije mnogih aktivnosti koje se tada pojavljuju menadžment koristi tehnike mrežnog planiranja kao što je *CPS (planiranje kritičnih putova)* koji obuhvaća glavni prikaz istodobnih i redosljednih aktivnosti koje se moraju napraviti da bi se proizvod lansirao.

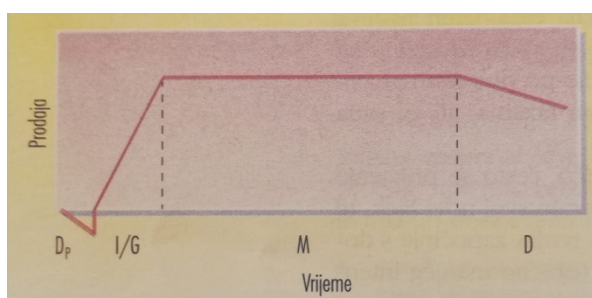
---

<sup>22</sup>Usp. Ibid, str. 333-335.

### 3. KONCEPT ŽIVOTNOG VIJEKA PROIZVODA: POIMANJE I ZNAČENJE

„Životni vijek proizvoda (ŽVP) važna je koncepcija koja omogućuje uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda.“<sup>23</sup> Suština koncepta očituje se u tome da proizvod ima ograničeni životni vijek; da se prodaja tog proizvoda odvija u specifičnim fazama od kojih svaka predstavlja različite izazove, mogućnosti i probleme za prodavača; da profiti osciliraju u različitim fazama te da proizvodi zahtijevaju različite marketinške, financijske, nabavne strategije i strategije ljudskih resursa u svakoj fazi životnog vijeka.<sup>24</sup>

ŽVP je jedan od najvažnijih i najpoznatijih koncepata u marketingu zbog toga što nudi ključ za razumijevanje trendova prodaje i dobitka za mnoge marke, proizvode i usluge te podsjeća menadžere kako ni jedan proizvod ne može vječno postojati i prodavati se pa uvijek moraju raditi na razvoju novih proizvoda. Postoje tri odluke koje dominiraju u upravljanju marketingom tijekom životnog vijeka proizvoda: razvoj i uvođenje novih proizvoda, upravljanje markama kroz razvoj i sazrijevanje i revitalizacija starih maraka. Svaka od faza se koristi kao menadžerski okvir za prikaz ključnih momenata potrošačkog ponašanja: inovativnost, stalna ponovna kupnja i propadanje proizvoda, te kao vodič u izradi marketinških strategija jer uključuje razvoj novih proizvoda, različitu razinu izdvajanja sredstava za marketinške aktivnosti, promjene u različitom tržišnom spletu te odluke o tome što učiniti s proizvodima čija je prodaja u padu (prodavati, ugasiti ili revitalizirati).<sup>25</sup>



**Slika 3: Oblik idealnog životnog vijeka proizvoda**

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 348.

<sup>23</sup>Ibid, str. 344.

<sup>24</sup>Usp. Ibid, str. 345.

<sup>25</sup>Usp. Foxall, G.; Goldsmith, Ronald E.; Brown, S. (2006). *Psihologija potrošnje u marketingu* [Internet], str. 8-10.

Kod oblika idealnog ŽVP-a razdoblje razvoja proizvoda ( $D_p$ ) kratko je pa su troškovi razvoja niski i prodaja brzo doseže svoj vrhunac. Razdoblje zrelosti (M) traje dugo i samim time tvrtka se nalazi u produljenom razdoblju dobiti. Opadanje (D) je polagano. Prilikom lansiranja novog proizvoda nijedna tvrtka ne smije zaboraviti da je *vrijeme razvoja* kraće i podrazumijeva manji trošak za rutinske proizvode od visokotehnoloških proizvoda; da će *vrijeme uvođenja i rasta* biti kratko ako se zadovolje sljedeći uvjeti: proizvod ne zahtijeva određivanje nove infrastrukture kanala distribucije, prijevoza, usluga ili komunikacije, zastupnici će sa spremnošću prihvatiti i promovirati novi proizvod, potrošači će pokazati interes za proizvod, ranije će ga uočiti, te će ga usmeno preporučivati; da će *vrijeme zrelosti* trajati onoliko dugo koliko su ukusi potrošača i tehnologija proizvoda relativno stabilni, a tvrtka zadržava liderstvo na tržištu, te na kraju, da je *vrijeme opadanja* dugo ako se ukusi potrošača i tehnologija proizvoda polagano mijenjaju.<sup>26</sup>

Ako se ŽVP poima kao sredstvo planiranja, tada on pomaže rukovoditeljima okarakterizirati glavne marketinške izazove u svakoj fazi života proizvoda te razviti glavne alternativne marketinške strategije. Kao kontrolno sredstvo, služi za mjerenje karakteristika proizvoda u usporedbi sa sličnim proizvodima iz prošlosti. Nešto manje je koristan kao sredstvo predviđanja zbog povijesti koja oslikava raznovrsne pokazatelje i stadija koji variraju ovisno o trajanju. Konceptiji ŽVP-a upravo to nedostaje – fiksni slijed faza pa kritičari smatraju da je rezultat strategije marketinga, a ne neizbježnog puta kojim prodaja mora ići. Kritika je upućena i marketerima koji rijetko mogu reći u kojoj se fazi proizvod nalazi.<sup>27</sup>

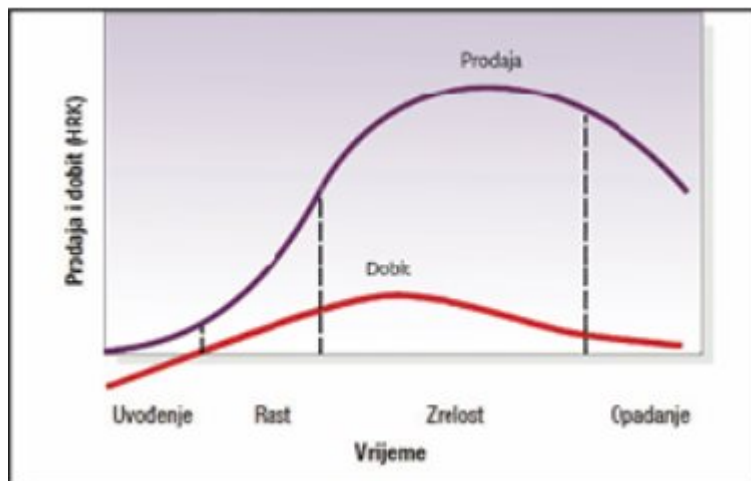
---

<sup>26</sup>Usp. Kotler, op. cit. (2001), str. 348.

<sup>27</sup>Usp. Ibid, str. 362.

### 3.1. Faze životnog vijeka proizvoda

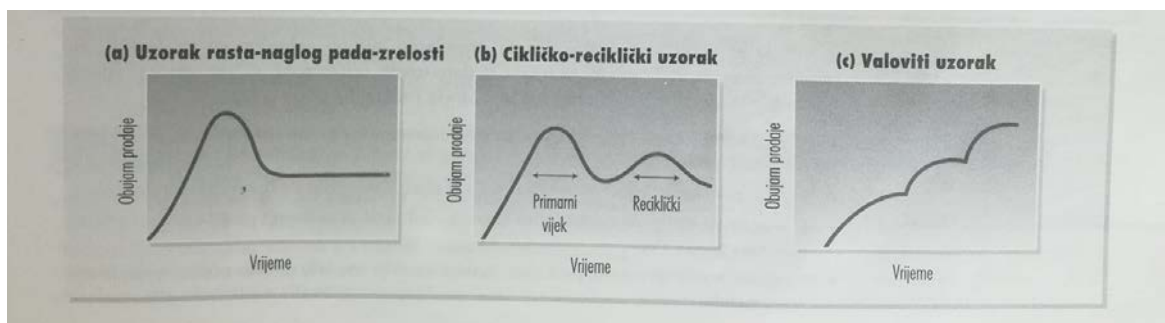
ŽVP prikazuje se polukružnom krivuljom koja prati povijest prodaje tipičnog proizvoda.



Slika 4: Životni vijek prodaje i profita

Izvor: EMAZE, <https://www.emaze.com/@AFRZZTWR>

Ostali oblici ŽVP-a su prikazani na Slici 5.



Slika 5: Uobičajeni uzorci životnog vijeka proizvoda

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 347.

Koncepcija ŽVP-a koristi se za analizu kategorije proizvoda, njegovog oblika te njega samoga odnosno njegovu marku. Kategorije imaju najdulji životni vijek. Mnoge od njih se neograničeno dugo zadržavaju u fazi zrelosti jer rastu s populacijom. Oblik proizvoda je dosljedniji standardu ŽVP-a. Proizvodi slijede ili standarde ŽVP-a ili jednu od varijanti. Marke mogu imati dugi, odnosno kratki ŽVP.



### 3.1.1. Faza uvođenja

Lansiranjem novog proizvoda na tržište započinje prva faza ŽVP-a – faza uvođenja. Proizvod koji je bolji, funkcionalniji, opremljeniji (ambalaža, pakiranje), ima bolji dizajn i koji je u usporedbi s postojećim alternativama na tržištu jeftin, probudit će interes trgovaca i potrošača. Također, mora imati karakteristike zbog kojih će kupci njime zamijeniti proizvode koje su prije upotrebljavali ili zbog kojih će ga i dalje koristiti. Osim dizajna, sastava, kvalitete, izvedbe, učinka i opremljenosti, bitna je i prodajna cijena.<sup>28</sup>

Rast prodaje će biti tada polagan jer je potrebno vrijeme kako bi se proizvod plasirao na nekoliko tržišta i kako bi se ispunile trgovačke mreže. Također, razlozi tome mogu biti i odugovlačenje proširenja proizvodnog kapaciteta, tehnički problemi, kašnjenja u distribuciji putem maloprodaje, te odupiranje kupca promjeni uobičajenog načina ponašanja. Dobit je negativna ili niska zbog male prodaje te visokih izdataka za distribuciju i promociju. Potrebno je izvijestiti potencijalne potrošače o novom i nepoznatom proizvodu, potaknuti isprobavanje proizvoda i osigurati distribuciju u maloprodajno mreži. Prodaja je usredotočena na one kupce s visokim prihodima pa stoga određuju visoke cijene jer na taj način mogu brže riješiti tehnološke probleme, probleme visokih troškova zbog niske stope outputa te one nastale zbog visoke marže koja je potrebna za saniranje visokih izdataka za promociju.<sup>29</sup>

Osnovna pogreška mnogih tvrtki je što zanemaruju činjenicu da se lansiranjem novog proizvoda ne stvaraju uvjeti za postojanje dodatne potražnje. Naime, ona se samo drugačije raspodjeljuje i zbog toga realizacija novoga proizvoda ide na štetu realizacije onih konkurenata čiji proizvodi zaostaju za tim novim proizvodom.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>Usp. Previšić J.; Škare, V. op. cit. (2004), str. 185.

<sup>29</sup>Usp. Kotler, op. cit. (2001), str. 350-351.

<sup>30</sup>Usp. Previšić J.; Škare, V. op. cit. (2004), str. 186.

### 3.1.2. Faza rasta

U fazi rasta prodaja ubrzano raste. Ranijim kupcima se proizvod sviđa, dok ga ostali tek počinju kupovati. Pojavljuje se nova konkurencija, uvodi nove karakteristike proizvoda i proširuju lance distribucije. Cijene su i dalje iste ili u laganom padu ovisno o potražnji. Da bi bile u skladu s konkurencijom i nastavile s informiranjem tržišta, tvrtke održavaju troškove za promociju na istoj ili nešto višoj razini. Kako prodaja raste brže od promocijskih troškova tako uzrokuje opadanje u omjeru promocije i prodaje. Profiti rastu iz razloga što su promocijski troškovi raspršeni kroz veći obujam i jedinični troškovi proizvodnje padaju brže od cijene zbog napredovanja u znanju proizvođača tijekom proizvodnje. Međutim, u jednom trenutku stopa rasta počinje padati što su tvrtke dužne prepoznati kako bi odredile nove strategije.<sup>31</sup>

### 3.1.3. Faza zrelosti

Kada stopa rasta prodaje proizvoda počne usporavati, proizvod dolazi u fazu zrelosti koja obično traje dulje od faze rasta. Može biti podijeljena u tri faze. Prva je faza rast zrelosti u kojoj stopa rasta prodaje počinje opadati. Svi distribucijski kanali su popunjeni iako nešto slabih kupaca ulazi na tržište. Druga faza je faza stabilne zrelosti kada se prodaja usklađuje s brojem stanovnika radi zasićenosti tržišta. Većina potencijalnih kupaca je isprobala proizvod, a buduća prodaja ovisi o rastu stanovništva i zamjenskoj potražnji za istim proizvodom. Posljednja je faza zrelosti u opadanju koja obilježava vrijeme opadanja apsolutnog stupnja prodaje i vrijeme prebacivanja kupaca na druge i one zamjenske proizvode. Posljedice ovakvog kretanja stope prodaje je prekapacitiranost u industriji koja vodi k povećanom intenzitetu konkurencije. Dolazi do snižavanja cijena, pojačavanja oglašavanja, prodaje i potrošačke aktivnosti. Također se radi i na poboljšavanju proizvoda i širenju linije što povlači dodatne troškove za istraživanje i razvoj. Ovo je početak krize u kojem slabija konkurencija nestaje pa se industrija uglavnom sastoji od čvrsto ukorijenjenih konkurenata čiji je glavni cilj postići prednost. Ti konkurenti se mogu podijeliti u dvije grupe. Prva se sastoji od nekoliko velikih tvrtki koje dominiraju granom industrije i čine njen najveći dio realizacije (outputa). Pokrivaju cjelokupno tržište i ostvaruju profit kroz veliki promet i niske troškove. Mogu uključivati lidere u kvaliteti, u uslugama i u troškovima. Drugu grupu čine tržišni nišeri koji okupljaju tržišne specijaliste, specijaliste za proizvode te tvrtke koje rade prema

---

<sup>31</sup>Usp. Kotler, op. cit. (2001), str. 354.

narudžbi. Usredotočene su na mala ciljna tržišta i traže visoku cijenu. Problemi s kojim se tvrtka suočava su „borba oko postanka jednom od „tri velika“, te mogućnost ostvarenja profita kroz veliki promet i niske troškove ili zagovaranje strategije niše i postizanja profita kroz visoke marže.“<sup>32</sup>

#### **3.1.4. Faza opadanja**

Pad prodaje može biti polagan ili brz, a prodaja može pasti na nulu ili se spustiti na nižu razinu. To se događa zbog niza razloga kao što su tehničke prednosti, promjene u ukusima potrošača, povećanje inozemne i domaće konkurencije. Sve navedeno vodi do prezasićenosti, snižavanja cijena te smanjenja profita. Tvrtke ili napuštaju tržište ili smanjuju broj proizvoda koji nude. Ponekad ostavljaju slab proizvod da bi pridonio prodaji ostalih proizvoda. Naime, prihod od njegove prodaje može pokriti osnovne troškove, iako neće donijeti profit. Međutim, pokazalo se, također, da takvi oslabljeni proizvodi troše dosta vremena rukovodstvu jer zahtijeva često prilagođavanje cijena i zaliha, pažnju kako oglašavanja tako i prodajne snage čije se djelovanje može i bolje usmjeriti. Drugim riječima, oslabljeni proizvodi stvaraju jednostavni miks proizvoda u kojem su zastupljeni proizvodi „jučerašnji hranitelji“ te obaraju postojeću profitabilnost tvrtke i slabe njezine buduće temelje.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Ibid, str. 355.

<sup>33</sup>Usp. Ibid, str. 358-359.

## 3.2. Ciljevi i strategije

### 3.2.1. Ciljevi i strategije u fazi uvođenja

Iako će o strategijama u fazi uvođenja novog proizvoda biti govora u poglavlju 4, uzimajući u obzir ciljeve koji se žele ostvariti u ovoj fazi može se reći da se strategija proizvoda bazira na ponudi osnovnog proizvoda. Kod cijene se primjenjuje metoda *troškovi-plus*. Kod strategije distribucije se izgrađuje selektivna distribucija, a oglašavanje se fokusira na izgradnji svjesnosti o postojanju proizvoda među ranim usvajačima i zastupnicima (*dealerima*). Kako bi se proizvod probao i kupovao, potrebno je što više koristiti aktivnosti unapređenja prodaje.<sup>34</sup>

Osnovni cilj proizvođača je da u što kraćem vremenu prebrodi opasnosti ove faze i da što prije započne masovnu proizvodnju i tržišnu distribuciju.<sup>35</sup>

### 3.2.2. Ciljevi i strategije u fazi rasta

Cilj marketinga u ovoj fazi je maksimizirati udio na tržištu. Tvrtke predstavljaju dodatke proizvodu, uslugu i garanciju. Cijena se nastoji odrediti tako da se penetrira tržište. Distribucija je intenzivna, a oglašavanjem se želi osvijestiti i povećati interes za proizvod na masovnom tržištu. Smanjuju se aktivnosti unapređenja prodaje s ciljem da se iskoristi potražnja jakih potrošača.<sup>36</sup>

U fazi rasta se primjenjuju sljedeće strategije: poboljšavanje kvalitete i izgleda proizvoda te dodavanje novih karakteristika; dodavanje novih modela; prodiranje u nove tržišne segmente; povećavanje popunjavanja distribucijske mreže i ulaženje u nove distribucijske kanale; prebacivanje s oglašavanja koje stvara spoznaju o proizvod na oglašavanje koje stvara preferenciju za proizvodom i, na kraju, snižavanje cijena kako bi se privukla nova skupina kupaca osjetljivih na cijenu.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup>Usp. Ibid, str. 363.

<sup>35</sup>Usp. Previšić J.; Škare, V., op. cit, (2004), str.186.

<sup>36</sup>Usp. Kotler, op. cit. (bilj. 3), str. 363.

<sup>37</sup>Usp. Ibid, opširnije vidjeti na str. 354.

### 3.2.3. Ciljevi i strategije u fazi zrelosti

Cilj u trećoj fazi ŽVP-a je maksimizirati profit dok se štiti udio na tržištu. Počinju se diferencirati marke i modeli. Nastoji se odrediti cijena koja će biti ista ili bolja od konkurencije. Izgrađuje se intenzivna distribucija i naglašavaju se razlike i koristi koje tvrtka svojim proizvodom nudi. Aktivnostima unapređenja prodaje nastoji se ostvariti dodatan rast prodaje kako bi se ohrabrila promjena marke.<sup>38</sup>

Nadalje, tvrtke sustavno razmatraju *strategije tržišta, proizvoda i modifikacije marketinškog miksa*<sup>39</sup>. Naime, mnoge od njih više ne proizvode svoje slabije proizvode te se radije usmjeravaju na profitabilnije proizvode ili pak na one nove. Jedan od rizika takvog poslovanje je zapostavljanje potencijala koji stari proizvodi još imaju. Modifikacijom tržišta tvrtka pokušava proširiti tržište za svoje zrele marke proizvoda. Pri tome uzimaju u obzir dva čimbenika pod čijim je utjecajem obujam prodaje: *prodaja (obujam) = broj korisnika marke x stopa korištenja po korisniku*

Broj korisnika marke se može proširiti preobraćenjem nekorisnika, ulaskom u nove marketinške segmente i pridobivanjem kupaca konkurencije. Obujam prodaje se povećava trima strategijama koje imaju za cilj da uvjere postojeće korisnike marke da povećaju godišnju potrošnju te marke. Prva je češće korištenje, druga učestalija prigodna upotreba, a treća strategija je nova i raznovrsnija upotreba.

Kako bi stimulirali prodaju, menadžeri koriste strategiju *modifikacije karakteristika* proizvoda (bolja kvaliteta, obilježja i stil). Stoga, postoji strategija *poboljšanja kvalitete* koja se usmjerava na povećanje funkcionalnih performansi proizvoda: trajnost, pouzdanost, uspješnost, okus; strategija *poboljšanja osobina* usmjerena je na dodavanje novih osobina (veličina, težina, materijal, dodaci itd.) koje utječu na veću raznolikost, pouzdanost, sigurnost ili prikladnost proizvoda i, na kraju, strategija *poboljšanja stila* kojom se postiže veća estetska privlačnost proizvoda te mu na taj način daje jedinstveni identitet na tržištu.

Strategijom *modifikacije marketinškog miksa* pokušava se, također, stimulirati prodaja. Voditelji proizvoda moraju odgovoriti na pitanja vezana za cijenu (*Bi li snižavanje cijene privuklo nove kupce? Ako bi, trebali li samo biti cijena niža ili se to može postići i kroz bolje uvjete kreditiranja itd. Je li bolje povećati cijenu da se signalizira bolja kvaliteta?*);

---

<sup>38</sup>Usp. Ibid, str. 363.

<sup>39</sup>Usp. Ibid, str. 355-356.

distribuciju (*Može li tvrtka postići više potpore i prostora za izlaganje proizvoda u postojećim prodavaonicama? Može li prodrijeti u više prodavaonica? Može li tvrtka uvesti proizvod u nove kanale distribucije?*); oglašavanje (*Je li potrebno povećati troškove promocije? Treba li se oglasna poruka mijenjati?*); unapređenje prodaje (*Je li potrebno da tvrtka ide korak dalje i uvede trgovačke aranžmane, kupone itd.?*); osobnu prodaju (*Je li potrebno povećati broj, odnosno kvalitetu prodajnog osoblja? Je li potrebno mijenjati osnove za specijalizaciju prodajnog osoblja?*) te usluge (*Može li tvrtka ubrzati isporuku? Može li omogućiti tehničku pomoć kupcima? Kredite?*)

### 3.2.4. Ciljevi i strategije u fazi opadanja

Cilj u fazi opadanja predstavlja smanjenje troškova i odbijanje zarade od marke. Slabi proizvodi se odbacuju, cijene se snižavaju i provodi se selekcija sudionika u kanalu distribucije pri čemu se odbacuju neprofitne prodavaonice. Aktivnosti unapređenja prodaje se svode na razinu potrebnu za zadržavanje vjernih potrošača.<sup>40</sup>

Prvi zadatak tvrtke je utvrđivanje sustavima kojim će identificirati slabe proizvode. Iz tog razloga osnivaju se povjerenstva za preispitivanje proizvoda. Ona se sastoji od predstavnika odjela marketinga, istraživanja i razvoja, proizvodnje i financija. Na temelju informacija o trendovima svakog proizvoda, veličini tržišta, njegovom udjelu u tržištu, cijeni, troškovima i profitima, provodi se računalno podržana analiza koja omogućava donošenje odluke - preporuke za ostavljanje, modificiranje marketinške strategije ili odbacivanje proizvoda.<sup>41</sup>

Razlikuje se pet strategija u ovoj fazi. Prva je *povećanje ulaganja* tvrtke zbog uspostave dominacije na tržištu ili jačanja konkurentske sposobnosti. Zatim slijedi *zadržavanje postojeće razine ulaganja* dok se neizvjesnost oko industrije ne riješi. Treća strategija je *selektivno smanjivanje razine ulaganja* tako da se napuštaju neprofitabilne grupe kupaca te ujedno jačaju ulaganja tvrtke u unosne „niše“. Nadalje, može se i ubirati od *ulaganja u svrhu brzog povratka gotovine*. I na kraju je *brzo odricanje od ulaganja u posao* na način da se tvrtka riješi svoje imovine što je moguće povoljnije.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>Usp. Ibid, str. 363.

<sup>41</sup>Usp. Ibid, str. 359.

<sup>42</sup>Usp. Ibid, str. 360.

## 4. STRATEGIJE MARKETINGA U FAZI UVOĐENJA NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE

Prije predstavljanja novog proizvoda tvrtke moraju izabrati način na koji će ući na tržište. Iako biti prvi na tržištu može biti unosno, također je i rizično i skupo. Kasniji ulazak je isplativ ako tvrtka može predstaviti novu tehnologiju, kvalitetu ili snažnu marku. Cilj marketinga u ovoj fazi je pridonijeti svjesnosti o proizvodu i njegovom korištenju.

Strategija marketinga u ovoj fazi ovisit će o razini (visoka, niska) koju rukovodstvo postavi za svaku marketinšku varijablu – cijenu, promociju, distribuciju i kvalitetu proizvoda. Uzimajući u obzir samo cijenu i promociju, marketinško rukovodstvo može se odlučiti za jednu od četiri strategija koje se u nastavku navode

		Promocija	
		Visoka	Niska
Cijena	Visoka	Strategija brzog ubiranja	Strategija sporog ubiranja
	Niska	Strategija brzog prodiranja	Strategija sporog prodiranja

**Slika 6: Četiri strategije marketinga uvođenja proizvoda**

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 351.

Strategija *brzog ubiranja* obuhvaća lansiranje novog proizvoda po visokoj cijeni i uz visoku razinu promocije. Naime, utvrđuje se visoka cijena s ciljem postizanja što je moguće većeg ukupnog profita po jedinici proizvoda. Tvrtka dosta novaca troši i na promociju kako bi uvjerala tržište u odlike proizvoda čak i onda kad je cijena vrlo visoka. Intenzivna promocija ubrzava prodiranje na tržište. Ovakva strategija ima smisla ako određeni proizvod

nije poznat velikom dijelu potencijalnog tržišta i ako se tvrtka suočava s konkurencijom i želi izgraditi preferenciju za svoju marku proizvoda.

Kod strategije *sporog ubiranja* novi proizvod se lansira po visokoj cijeni i uz promociju niskog intenziteta. I ovdje je svrha visoke cijene da ostvari što veći profit po jedinici proizvoda dok slaba promocija smanjuje troškove marketinga. Cilj je na tržištu ostvariti visoki profit. Ovakva strategija je najprimjerenija kada je veličina tržišta ograničena, kada je većina tržišta upoznata s proizvodom, kada su potrošači spremni platiti visoku cijenu, te kada ne prijete potencijalna konkurencija.

Strategiju *brzog prodiranja* karakterizira lansiranje proizvoda po niskoj cijeni i visokim troškovima za promociju. Na ovaj način se najbrže prodire na tržište i postiže se najveći udio na njemu. Koristi se ako je tržište veliko, kada ono ne poznaje proizvod, kada je povećana osjetljivost na cijene potrošača, kada je prisutna jaka potencijalna konkurencija i kada su troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda obrnuto proporcionalni s proizvodnjom i iskustvom u proizvodnji tvrtke.

Strategija *sporog prodiranja* podrazumijeva lansiranje novog proizvoda po niskoj cijeni i uz nisku razinu promocije. Niska cijena potiče brže prihvaćanje proizvoda, a niži troškovi promocije povećavaju dobit. Tvrtka smatra da je tržišna potražnja vrlo elastična na cijenu, a malo na promociju. Ovakva strategija odgovara velikom tržištu, tržištu svjesnom određenog proizvoda, tržištu s konkurencijom te onom koje je osjetljivo na cijene.



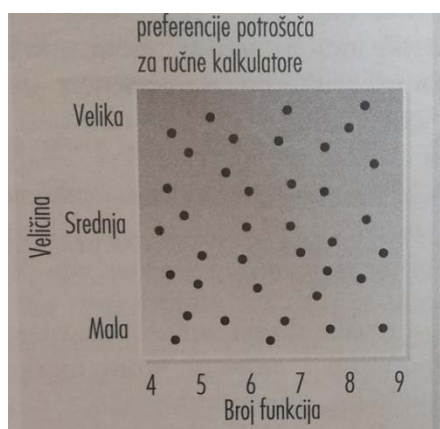
## 4.1. Obilježje tržišta

Tržište se razvija kroz četiri faze: *pojavljivanje, rast, zrelost i opadanje*.<sup>43</sup>

*Faza pojavljivanja.* Prije samog materijaliziranja tržišta, ono postoji kao latentno tržište koje se „sastoji od ljudi koji dijele slične potrebe i želje za nečim što još ne postoji“.<sup>44</sup> Kada poduzetnik, koji je tržišno orijentiran, prepozna ovakvu potrebu, on provodi ispitivanje među kupcima o njihovom mišljenju o pojedinim osobinama proizvoda. U slučaju da su preferencije potencijalnih potrošača raspršene podjednako na tržištu, stvara se tržište difuzne preferencije. Za dizajniranje optimalnog proizvoda postoje tri opcije:

Novi proizvod može biti dizajniran tako da zadovolji preferencije jednog od ugaonih prostora na određenom tržištu (strategija jedne niše); dva ili više proizvoda mogu biti simultano lansirani kako bi zahvatili dva ili više dijelova tržišta (strategija više niša); novi proizvod može biti dizajniran za veći dio tržišta (strategija masovnog tržišta).<sup>45</sup>

Strategija jedne niše najpogodnija je za male tvrtke koje imaju nedovoljne resurse za stvaranje i održavanje masovnog tržišta. Masovnom tržištu može stremiti velika tvrtka s proizvodom srednje veličine s brojnim funkcijama jer proizvod koji se nalazi u sredini smanjuje ukupne razlike u postojećim preferencijama za taj proizvod. Kad se proizvod lansira, faza pojavljivanja započinje.



**Slika 7: Latentna faza tržišta**

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 365.

<sup>43</sup>Usp. Ibid, str. 364-366.

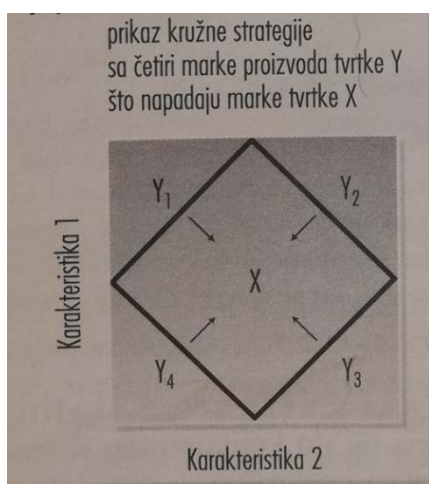
<sup>44</sup>Ibid, str. 364.

<sup>45</sup>Ibid, str. 365.

*Faza rasta.* Uspješna prodaja novog proizvoda najavljuje fazu rasta tržišta. S obzirom na to da je prva tvrtka u centru tržišta, druge tvrtke imaju tri opcije:

Mogu pozicionirati svoju marku u jedan od ugaonih prostora tržišta (strategija jedne niše); mogu pozicionirati svoju marku uz prvog konkurenta (strategija masovnog tržišta); mogu lansirati dva ili više proizvoda u različite slobodne ugaone prostore tržišta (strategija višestruke niše).<sup>46</sup>

U slučaju male tvrtke, ona će izbjeći izravnu konkurenciju s tvrtkom pioninom i lansirati će svoju marku u jedan od ugaonih prostora tržišta. Velika tvrtka može lansirati svoju marku u centar tržišta nasuprot pionirskoj tako da obje mogu lakše dijeliti masovno tržište ili pak može koristiti strategiju višestruke niše.



### Slika 8: Faza rasta tržišta

Izvor: Kotler, op. cit. (2001), str. 365.

*Faza zrelosti.* Ova faza nastupa kada konkurenti počnu pokrivati i opskrbljivati većinu tržišnih segmenata. Jedni drugima ulaze u segmente te tako smanjuju profite svakom sudioniku na tržištu. Rast se usporava i dolazi do veće fragmentacije tržišta koju pak slijedi njegova konsolidacija kao rezultat pojave novih privlačnih karakteristika. Zrela tržišta se kreću između fragmentacije i konsolidacije. Prva je uzrokovana konkurencijom, a druga inovacijom.

*Faza opadanja.* Ova faza nastupa kad se smanji potražnja za postojećim proizvodima. Uzrokovana je promjenom potreba ili novom tehnologijom.

<sup>46</sup>Ibid, str. 366.

## 4.2. Ponašanje potrošača i proces usvajanja novog proizvoda

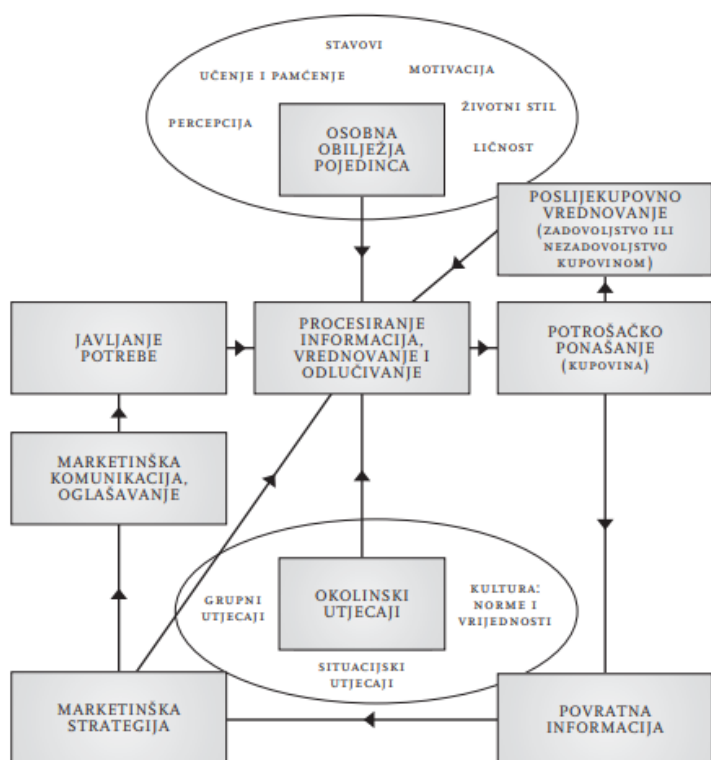
Kesić i Piri Rajh definiraju ponašanje potrošača kao niz psiholoških i fizičkih aktivnosti koje pojedinac poduzima u procesu odabira, kupnje i konzumiranja proizvoda i/ili usluga. Da bi se odredili njegovi motivi i želje potrebno je razumjeti značaj triju uloga u njegovom ponašanju. Uloga korisnika proizvoda i usluge implicira važnost njegovih zahtjeva i očekivanja; uloga platitelja je od posebne važnosti jer do kupnje neće doći ako se proizvod ili usluga ne plate te uloga kupca koju karakterizira pronalaženje proizvoda, izbor i kupnja, a značaj se ogleda u njegovoj konačnoj ocjeni proizvoda i donošenju odluke kupiti ili odgoditi kupnju. Svaki kupac prilikom donošenja odluke o kupnji ima tri raspoloživa resursa: vrijeme, novac i sposobnost prihvaćanja i procesuiranja informacija. Njegovo ponašanje se može podijeliti u tri faze: *fazu kupnje* u kojoj se razmatraju čimbenici koji utječu na izbor proizvoda ili usluga; *fazu konzumiranja* koja se odnosi na proces potrošnje, ocjene i stjecanja iskustva koje utječe na buduće ponašanje i *fazu odlaganja* odnosno odluku potrošača o tome što će učiniti s iskorištenim proizvodom. Pri istraživanju kupovnog ponašanja potrošača, marketinški stručnjaci polaze od pet osnovnih načela: potrošač je suveren; motivi ponašanja potrošača mogu se identificirati; na ponašanje potrošača može se utjecati; utjecaji na potrošača moraju biti društveno prihvatljivi i ponašanje potrošača je dinamičan proces.<sup>47</sup>

Milas (2007) se poziva na Američko marketinško udruženje i definira ponašanje potrošača kao dinamičku interakciju afekta, kognicije, ponašanja i okolinskih događaja unutar koje se odvija razmjena među ljudima te ističe tri važna aspekta: dinamičnost, međudjelovanje emocija, kognicije i okolinskih događaja te razmjenu. On nudi pojednostavljeni model ponašanja kao međudjelovanja triju sastavnica: osobina pojedinca (emocije i kognicija), ponašanja i okoline.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>Usp. Kesić, T.; Piri Rajh, S. (2004). „Ponašanje potrošača“ U Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen (ur.) *Marketing*. Zagreb: ADVERTA d.o.o., str. 109-110.

<sup>48</sup>Usp. Milas, G. (2007). *Psihologija marketinga*. Zagreb: Target, str. 23.

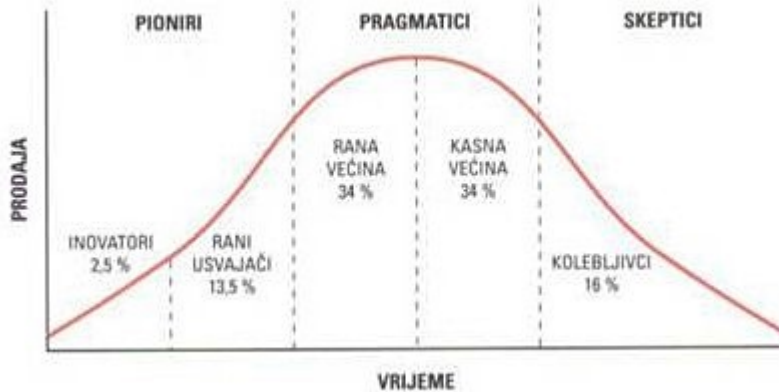


**Slika 9: Pojednostavljeni model ponašanja potrošača**

Izvor: Bib, [https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija\\_KB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija_KB.pdf)

Proces prihvatanja proizvoda od strane potrošača usredotočen je na mentalni proces koji pojedinac prolazi od trenutka kada prvi put čuje za inovaciju pa do trenutka kada je usvoji. Inovacija je bilo koja roba, usluga ili ideja koju netko percipira kao novost, a njena difuzija se definira kao širenje nove ideje od njezina izvora invencije ili kreacije do njezina krajnjeg korisnika ili usvojitelja. Postoji pet faza procesa usvajanja: *svjesnost*–potrošač postaje svjestan inovacije, ali nema informacije o njoj; *interes* – potrošač je stimuliran da traži informacije o inovaciji; *evaluacija* – potrošač razmišlja o tome da isproba inovaciju; *proba* – potrošač isprobava inovaciju kako bi poboljšao svoju procjenu njezine vrijednosti i *usvajanje* – potrošač odlučuje da stalno i u potpunosti koristi inovaciju. Čimbenici koji utječu na proces usvajanja temelje se na nekoliko činjenica o samom procesu.<sup>49</sup> Prva govori o tome da se ljudi razlikuju po svojoj spremnosti da probaju novi proizvod. Mogu se klasificirati u kategorije usvajača kao što je prikazano na **Slici 10**.

<sup>49</sup>Usp. Kotler, op. cit. (2001), str. 335-337.



**Slika 10: Proces difuzije proizvoda**

Izvor: Feedyeti, <https://feedyeti.com/hashtag.php?q=PROIZVODA>

Inovatori su poduzetni i voljni probati nove ideje uz određeni rizik. Rani usvajači donose odluke na temelju poštovanja. Lideri su mišljenja u svojoj zajednici i usvajaju nove ideje rano i pažljivo. Promišljeni ljudi pripadaju ranoj većini i usvajaju nove ideje prije prosječnih osoba, međutim, rijetko su vođe. Kasnu većinu čine skeptici koji usvajaju inovaciju tek nakon što ju većina proba. I na kraju, kolebljivci su oni vezani za tradiciju i usvajaju inovaciju samo onda kad ona postane tradicija sama po sebi.

Drugi čimbenik je osobni utjecaj ili učinak koji jedna osoba ima na stav ili vjerojatnost kupnje druge osobe. Važniji je u fazi vrednovanja u procesu usvajanja nego u drugim fazama, u rizičnim nego u sigurnim situacijama te ima veći utjecaj na kasne usvajače nego na rane.

Nadalje, karakteristike inovacije utječu na stopu njezina usvajanja. *Relativna prednost* je prva od njih pet najbitnijih i ukazuje do kojeg je stupnja inovacija bolja od postojećih proizvoda. *Kompatibilnost* inovacije se odnosi na stupanj slaganja s vrijednostima i iskustvima pojedinca unutar zajednice. Treća karakteristika je složenost inovacije ili, drugim riječima, do kojeg je stupnja inovaciju teško koristiti ili razumjeti. Zatim slijedi djeljivost inovacije koja upućuje na stupanj do kojeg se ona može isprobati bez obveze kupnje. Posljednja i peta karakteristika inovacije je komunikativnost odnosno stupanj do kojeg je pogodnost vidljiva i opisiva drugima. Ostale karakteristike su cijena, rizik i nesigurnost, znanstvena pouzdanost i društveno odobrenje. One uz ovih pet najvažnijih karakteristika

moraju biti istražene od strane marketera novog proizvoda prilikom dizajniranja marketinškog programa za novi proizvod.

## 5. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU PODUZEĆA THE LECO D.O.O.

### 5.1. Kozmetička industrija u Hrvatskoj i Europi

Kozmetička industrija u Hrvatskoj posljednjih godina raste kontinuirano čime se povećava izvoz. Ukupan prihod je 2015. godine porastao za 79 milijuna kuna s obzirom na 2012. godinu.

Prije desetak godina, u Hrvatskoj se počeo razvijati drugačiji odnos prema hrani, a potom kozmetici. Mladi ljudi, intelektualci, iz urbanih sredina odlaze na sela i posvećuju se zdravom životu te im prirodna kozmetika predstavlja novi biznis. Broj uspješnih hrvatskih proizvoda i proizvođača konstantno raste, a istodobno se povećava i broj potrošača. Prema istraživanjima Nacional.hr, posljednje dvije godine, prodaja prirodne kozmetike u Hrvatskoj porasla je za 30%, dok je konvencionalna kozmetika u stagnaciji.<sup>50</sup> Marina Biškupec iz Zajednice za deterdžente i kozmetiku pri HGK ističe:

Hrvatski kozmetički proizvodi svojom kvalitetom pronašli su mjesto na tržištu i uspješno konkuriraju stranim proizvodima. Izvoz kozmetičkih proizvoda u 2016. je iznosio 10.028 tona i gotovo se udvostručio u odnosu na 2011. kada je iznosio 5.792 tone. Mnogi mali proizvođači proizvode prirodnu kozmetiku temeljenu na prirodnim sirovinama ovoga podneblja te su svojom ponudom kvalitetnih proizvoda učvrstili svoj položaj na tržištu.<sup>51</sup>

Spomenuta zajednica broji 40 proizvođača i veletrgovaca kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj te se pridružila europskom udruženju Cosmetics Europe radi lakšeg zastupanja vlastitih interesa te dobivanja pravovremenih informacija i novosti vezanih za zakonsku regulativu.

Europske države, prema podacima Cosmetic Europe, vodeći su globalni proizvođači kozmetičkih proizvoda sa 77 milijardi eura godišnje. Njih slijede SAD sa 64 milijarde eura i Kina s 41 milijardom eura. Glavne europske izvoznike čine Njemačka i Francuska te njihov izvoz čini više od 55% ukupnog izvoza država europa.<sup>52</sup> Proizvodnjom kozmetike i kozmetičkih proizvoda u Europi bavi se više od 5000 poduzeća od čega je 4900 malih i

---

<sup>50</sup> Usp. Borić, T. (2015). *Eksplzija proizvodnje hrvatske prirodne kozmetike*. [Internet].

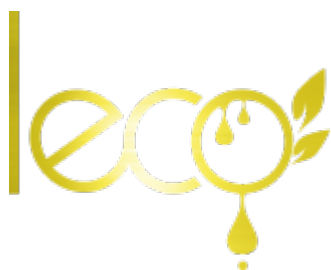
<sup>51</sup> "Izvoz kozmetike sve veći: Ova industrija u Hrvatskoj već godinama raste" (2017) [Internet].

<sup>52</sup> "Raste izvoz kozmetičkih proizvoda" (2017) [Internet].

srednjih poduzeća te njihov broj kontinuirano raste. U samoj proizvodnji zaposleno je 190 tisuća osoba.<sup>53</sup>

## 5.2. Općenito o tvrtki The Leco d.o.o.<sup>54</sup>

The Leco d.o.o. je tvrtka koja je osnovana 2016. godine, a kreće s radom 2017. godine pod vodstvom glavnog direktora Zorana Leke i njegovog tima od 3 člana: Ivana Leke, Kristine Leko i Katice Leko.



**Slika 11: Logo tvrtke The Leco d.o.o.**

Izvor: <http://leco.hr/>

Ova obiteljska firma bavi se uzgojem, preradom i sakupljanjem ljekovitog i aromatičnog bilja. Specijalizirani su za proizvodnju izvornih hrvatskih ekoloških eteričnih ulja i hidrolata dobivenih parnom destilacijom. Kako bi dobili ulja vrhunske kvalitete, svake godine pažljivo beru odabrane biljke iz njihovog prirodnog okruženja. Uz branje i otkup samoniklog bilja, imaju i vlastite nasade smilja na obiteljskom gospodarstvu.

Obiteljsko gospodarstvo posjeduje vlastitu destilariju koja je smještena u Imotskom (Vinjani Gornji) - u središnjoj Dalmaciji, na samoj granici Hrvatske i Bosne i Hercegovine, svega 20 minuta vožnje od Jadranske obale.

Uz proizvodnju organskih esencijalnih ulja, hidrolata, prešanih ulja i macerata, izrađuju prirodnu kozmetiku, aroma kozmetiku i aroma terapijske pripravke. Asortiman proizvoda sastoji se od proizvoda za njegu kože (lica i tijela), darovnog programa te ukrasnih kutija s logom tvrtke za postojeće proizvode. Do sada proizvode svega 8 proizvoda.

---

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> <http://leco.hr/>



U njihovu temeljnu djelatnost spadaju:

- Uzgoj bilja za uporabu u farmaciji, aromatskog, začinskog i ljekovitog bilja<sup>55</sup>
- Proizvodnja eteričnih ulja<sup>56</sup>

### 5.3. Rezultati istraživanja na terenu

Da bi se došlo do određenih zaključaka, odnosno ostvarili ciljevi rada, proveden je intervju s jednim članom tvrtke The Leco d.o.o. U ovom slučaju, bila je to Kristina Leko koja radi na poziciji marketing menagera u već spomenutoj tvrtki. Gospođa Leko studirala je Turističko poslovanje na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Trenutno radi u tvrtki Planet d.o.o. u računovodstvu te kao marketing menager u tvrtki The Leco d.o.o.

Tvrtka The Leco d.o.o. bavi se proizvodnjom ekoloških eteričnih ulja i prirodne kozmetike. To je mlada, obiteljska tvrtka koju su osnovali njen suprug Ivan Leko (operativni direktor) i njegov brat Zoran Leko (direktor). Također se u njihovom timu nalazi i Katica Leko, certificirani aromaterapeut i magistrica kemije.

Na osnovi intervjua provedenog s Kristinom Leko dana 20.08.2018. godine, došlo se do sljedećih nalaza.

Uspoređujući poslovanje ove tvrtke s teorijskim dijelom može se zaključiti da praksa dosta odudara od teorije u procesu razvoja novog proizvoda, iako imaju neke zajedničke elemente, dok ostala teorija vezana uz promociju, cijene, ciljeve, strategiju, izazove i probleme poprilično odgovara realnosti njihovog poslovanja. U ovom slučaju praksa je dosta pojednostavljena, ali ipak priča za sebe.

Organizacijski tim tvrtke sastoji se od 4 člana: direktora, operativnog direktora, marketing menadžera te certificiranog aromaterapeuta i magistrice kemije. Također, nije strogo podijeljena na odjele kojim upravlja glavni direktor. Obitelj sve bitne odluke donosi skupa. Svi se međusobno uvažavaju i poštuju. Pri donošenju odluka nastoje što više komunicirati kako bi bili suglasniji u svemu što rade.

Na ideju o pokretanju ovog posla potaklo ih je njihovo djetinjstvo i tradicija pripravljanja ljekovitih pripravaka od ekološko netaknutih sirovina iz vlastitog okruženja.

---

<sup>55</sup>Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. g. – NKD 2007. str. 2.

<sup>56</sup>Ibid, str. 8.

Kao i svaka tvrtka, istraživanjem tržišta, uvidjeli su nedovoljnu pokrivenost tržišta prirodnom kozmetikom te su u tome vidjeli priliku za pokretanjem vlastitog posla.

Na pitanje o nastanku ideje poslovanja, Kristina Leko odgovara: *„Ideja se nametnula sama od sebe budući da smo svi odrasli na selu i bili su nam dostupni netretirani, ekološki proizvodi koje su proizvodile naše majke. Također smo naučili cijeniti i koristiti ljekovito bilje iz njegova prirodnog okruženja. Primjetili smo da kozmetička industrija snažno promovira svoje proizvode sa zvučnim sastojcima od kojih su mnogi štetni, a ljudi ih kupuju ni ne znajući da tako mogu narušiti svoje zdravlje. Također, ljudi nisu ni svjesni da se ono što je najbolje za naš organizam nalazi oko nas- u prirodi. Stoga se rodila ideja da napravimo 100% prirodnu kozmetiku od najkvalitetnijih sastojaka, te ju učinimo dostupnom svima, usput educirajući ljude o blagodatima ljekovitog bilja i prirodne kozmetike.“*

Pri uvođenju novog proizvoda, ekološkog eteričnog ulja od smilja, po prvi put na već zasićeno tržište prirodne kozmetike, tvrtka je prolazila očekivano kroz brojne organizacijske pripreme, prepreke i izazove koji su na kraju usješno svladani. Najveći problem im je predstavljala “papirologija“, njeno kašnjenje, koje uzrokuje dodatne troškove, te kašnjenje sudionika u poslu. Tvrtka nema točno definirani proces razvoja novog proizvoda, kao što je to navedeno u teoriji. Pri generiranju ideja koriste tehnike *brainstorminga*. Kod prvog proizvoda proces je bio skraćen jer su imali već osmišljen proizvod, no kod osmišljavanja ostalih, novih, proizvoda proces razvoja dosta slični navedenim fazama spomenutim u teoriji iako se dosta njih odvija paralelno. Jedna faza ne čeka drugu fazu, već se “kreće u svim smjerovima“.

Na pitanja o izazovima, organizacijskim pripremama te procesu razvoja novog proizvoda, Kristina Leko kaže: *„Bilo je tu mnogo papirologije i mnogo posla, sve je to jako dugo trajalo. Proizvod je već od početka bio osmišljen- ekološko eterično ulje smilja. Trebalo je proizvod realizirati- posaditi smilje, čekati da naraste, okopavati, čupati travu, zatim berba te na kraju destilacija. I sve to popraćeno sa osmišljavanjem dizajna, pronalaskom tiskare, ambalaže... zatim osmišljavanje marketing strategije i predstavljanje proizvoda tržištu. Namučili smo se kod dobivanja ekološkog certifikata, jer smo imali gotov proizvod, a papirologija je dosta kasnila pa smo imali dodatne troškove. Također, znalo se dogoditi da osmislimo proizvod i shvatimo da je netko tu ideju već realizirao. I, naravno, kašnjenje suradnika u izvršavanju obaveza (grafički dizajneri, tiskare). Što se tiče našeg procesa razvoja novog proizvoda mi, kao i uvijek, prvo napravimo analizu tržišta, a zatim svatko*

*iznese svoju ideju i onda diskutiramo koja je ideja najbolja. Kod razvoja novog proizvoda svi smo 100% angažirani i svi radimo sve. Kada se odlučimo za proizvod, naša kemičarka u svom laboratoriju počinje osmišljavati formulu, paralelno se osmišljava dizajn etikete i ambalaža proizvoda, odlučuje se o marketing i proizvodnom budžetu, provode se dodatne analize tržišta, testira se proizvod, osmišljava se marketing strategija, informiramo javnost o postojanju novog proizvoda“*

S obzirom na odgovor Kristine Leko na pitanje o cijeni i promociji, a koji glasi: „*Smatramo da su naše cijene prihvatljive, jer koristimo samo najbolje sastojke te svoju kvalitetu garantiramo; Izdatci za promociju su nam oko 500 kn mjesečno.*“ može se zaključiti da tvrtka The Leco d.o.o., s obzirom na niske izdatke za promociju i nisku cijenu, slijedi strategiju *sporog prodiranja*. Njihov novi proizvod – ekološko eterično ulje smilja prodaje se po cijeni koja je niža, te prihvatljivija za kupce, ne samo zbog cijene već i s obzirom na sastav. Njihovi izdatci za promociju su niski kako bi se smanjili troškovi te povećala dobit. Tvrtka je svjesna da je tržište prirodne kozmetike jako zasićeno i osjetljivo na cijenu te da će upravo niža cijena od očekivane potaknuti ljude da što brže isprobaju njihov proizvod i sami se uvjere u njegovu kvalitetu.

Znajući da samo niska cijena nije dovoljna za pobuđivanje interesa kod trgovaca i potrošača, tvrtka je svoj proizvod dodatno opremila, poboljšala, kroz kreiranje njegove posebne adekvatne ambalaže, privlačnog dizajna te tiskanja loga tvrtke na etikete proizvoda kako bi postao prepoznatljiv u očima potrošača. Također, na svoje naljepnice stavljaju riječ „eko“ što pozitivno utječe na ljude prilikom kupovine.



**Slika 12: Ambalaža i dizajn tvrtke The Leco d.o.o.**

Izvor: <http://leco.hr/>

Postavljajući pitanje o ciljnom tržištu, dolazi se do saznanja da se tvrtka The Leco d.o.o. trenutno fokusira na europsko tržište na kojem djeluje velika i jaka konkurencija. Iako se ona trenutno odražava na njihovo poslovanje, to ih ne obeshrabljuje jer su svjesni kvalitete svog proizvoda naspram konkurentskih.

Po pitanju konkurencije, Kristina Leko kaže: *„Imamo dosta konkurencije, koja se, naravno, odražava na naše poslovanje. Međutim, primjetili smo da su se oni više bazirali na kvantitetu nego kvalitetu, te tu vidimo svoju šansu da se nametnemo s vrhunskim proizvodima po prihvatljivoj cijeni.“*

Pošto su proizvodi tvrtke u fazi uvođenja, njihov cilj je, kao i u teoriji, što brže informirati svoje potrošače o svom proizvodu i njegovom korištenju, a to čine oglašavanjem putem Facebooka, Instagrama te E-baya, te promoviraju svoju stranicu pomoću AdWordsa, stranice za oglašavanje uz dodatnu naplatu. Unapređuju svoju prodaju politikom popusta i kreirajući nagradne igre za svoje takozvane pratitelje na stranicama. Oglašavanje je jako bitno za rast prodaje njihovih proizvoda kako bi se time osvjestili rani usvajači i zastupnici. Stoga nastoje educirati ljude o blagodatima njihove prirodne kozmetike te im je učiniti dostupnom.

Tvrtka ne posjeduje svoju fizičku trgovinu. Još uvijek su u fazi stjecanja prepoznatljivosti. Trenutno prodaju na „kućnom pragu“ te putem interneta. Proizvode dostavljaju putem pošte uz određene troškove dostave. Posjedovanje laboratorija i destilarije od velike su im važnosti jer uvelike smanjuje troškove.

Ono što čini snagu tvrtke je dobar timski rad, koji je neizostavan dio uspjeha u današnjem poslovnom svijetu. Svi sudionici se maksimalno trude doprinijeti razvoju, prate trendove i prilagođavaju se promjenama na tržištu.

Iako je proizvodnja ekološkog eteričnog ulja od smilja ograničena na 5,5 kg godišnje i novi se proizvod uvodi na već poznato tržište, tvrtka ima dobar potencijal jer razumije njegove potrebe, aktivna je u pronalaženju dodatnih sredstava prijavljivanjem za EU-fondove i razmatra mogućnosti za sudjelovanje na sajmovima kako bi stekli veću prepoznatljivost od strane potrošača, trgovaca.

U fazi uvođenja proizvoda na tržište, slično teorijskim nalazima, The Leco d.o.o. ostvaruje blagi rast prodaje dok je dobit negativna. Povrat uložениh sredstava očekuje se nakon par godina. Kristina Leko objašnjava: „*Za sada još ne ostvarujemo profit, ali na to smo bili spremni od početka. Očekujemo povrat uložениh sredstava za 4 godine. U međuvremenu se prijavljujemo za EU-fondove, pa... držite nam fige.*“

## 6. ZAKLJUČAK

Kozmetička industrija je jako bitna industrijska grana koja svoj kontinuirani rast duguje tehnološkom razvoju i inovacijama. Svjetski lideri i privatne robne marke ulažu u inovacije te tako stvaraju nove proizvode, no većim dijelom unapređuju svoje postojeće proizvode kroz novi dizajn, ambalažu, grafiku itd.

Nakon upoznavanja s teorijskim aspektom razvoja novog proizvoda s jedne strane i radom male obiteljske tvrtke The Leco d.o.o. s druge, možemo zaključiti da se teorija ipak u cijelosti ne provodi u praksi.

Prva očita razlika može se vidjeti u organizacijskoj strukturi tvrtke. The Leco d.o.o. nije podijeljen na odjele na čijem čelu je glavni direktor, već se sastoji od 4 člana: direktora, operativnog direktora, marketing menadžera te certificiranog aromaterapeuta i magistricе kemije. Ne postoje odbori i odjeli za nove proizvode kao ni nezavisni timovi. Međutim, prisutan je timski rad jer obitelj sve odluke donosi skupa koristeći tehniku *brainstorminga*.

Proces razvoja novog proizvoda u The Reco d.o.o. nije točno definiran kao u teoriji i kreće se u svim smjerovima. Faze, koje nalikuju već navedenim fazama, odvijaju se paralelno ne čekajući jedna drugu. Proces počinje analizom tržišta. Zatim svaki član iznosi svoju ideju i bira se najbolja. Kemičarka tada u svom laboratoriju počinje osmišljavati formulu, paralelno se osmišljava dizajn etikete i ambalaža proizvoda, odlučuje se o marketing i proizvodnom budžetu, provode se dodatne analize tržišta, testira se proizvod, osmišljava se marketing strategija, informira se javnost o postojanju novog proizvoda.

Tvrtka primjenjuje strategiju sporog prodiranja te prodaje ekološko eterično ulje smilja po cijeni koja je niža te prihvatljivija za kupce. Ne odvaja mnogo za promociju kako bi smanjila troškove te povećala dobit.

S obzirom na to da su njihovi proizvodi još u fazi uvođenja, cilj im je, kao i u teoriji, izgraditi svjesnost o svom proizvodu i njegovom korištenju te unapređuju svoju prodaju popustima i nagradnim igrama. Također, slično teorijskim nalazima, ostvaruje se blagi rast prodaje. Povrat uloženi sredstava očekuju nakon par godina.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Kesić, T.; Piri Rajh, S. (2004). „Ponašanje potrošača“ U Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen (ur.) *Marketing*. Zagreb: ADVERTA d.o.o., str.108-129.
2. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom. Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Milas, G. (2007). *Psihologija marketinga*. Zagreb: Target.
4. Previšić J.; Škare, V. (2004). „Proizvod“. U Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen (ur.) *Marketing*. Zagreb: ADVERTA d.o.o., str. 169-200.

### Web izvori:

Borić, T. (2015). *Eksplorzija proizvodnje hrvatske prirodne kozmetike*, [Internet], raspoloživo na: <http://www.nacional.hr/eksplozija-proizvodnje-hrvatske-prirodne-kozmetike/> [2018-06-15].

Foxall, G.; Goldsmith, Ronald E.; Brown, S. (2006). *Psihologija potrošnje u marketingu*, [Internet], raspoloživo na: <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Psihologija%20potrosnje%20u%20marketingu%20-%20poglavlje.pdf> [2018-06-15].

“Izvoz kozmetike sve veći: Ova industrija u Hrvatskoj već godinama raste” (2017) *Index*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/izvoz-kozmetike-sve-veci-ova-industrija-u-hrvatskoj-vec-godinama-raste/986266.aspx> [2018-08-15].

Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. g. – NKD 2007, [Internet], raspoloživo na: <https://www.isplate.info/Download/Datoteke/Izvjestaji/NKD-2007.pdf> [2018-08-15].

“Raste izvoz kozmetičkih proizvoda” (2017) *Hrvatska gospodarska komora*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/raste-izvoz-kozmetickih-proizvoda> [2018-08-15].

<http://leco.hr/>

## **PRILOG - Pitanja za intervju s vlasnicima tvrtke**

1. Možete li se u kratkim crtama predstaviti i reći nešto o vašem poslovanju te suradnicima?
2. Kako ste došli na ideju o pokretanju ovog posla?
3. Koje je vaše ciljno tržište?
4. Kroz koje ste organizacijske pripreme, prepreke i izazove prolazili kako biste uspješno lansirali novi proizvod?
5. Tko donosi konačne odluke u vašem poslovanju i kolika vam je važnost timskog rada?
6. Kako teče proces razvoja novog proizvoda? Možete li ga ukratko opisati?
7. Što mislite o konkurenciji? Smatrate li da u skoroj budućnosti možete konkurirati ostalim proizvođačima prirodne kozmetike?
8. Koji je vaš cilj prilikom uvođenja novog proizvoda?
9. Na koji način se oglašavate i unapređujete prodaju?
10. S obzirom da su vaši proizvodi u fazi uvođenja, je li im cijena previsoka, prihvatljiva ili niska te kakvi su izdaci za promociju?
11. Ostvarujete li ikakvu dobit s obzirom na izdatke za distribuciju i promociju? Ako ne, kada otprilike možete očekivati da ćete vratiti uložena sredstva?



## SAŽETAK

Tržište prirodne kozmetike steklo je prepoznatljivost u svijetu u području ljepote i zdravlja. Njena prodaja je u posljednje dvije godine u Hrvatskoj porasla za 30%, dok je konvencionalna kozmetika u stagnaciji. Broj uspješnih hrvatskih proizvoda i proizvođača, a time i potrošača, konstantno raste. Također, konstantnim ulaganjem u inovacije, uvođenje novog proizvoda na tržište postaje sve teže. Da bi jedna tvrtka zadovoljila potrebe svojih potrošača, održala prodaju te bila u koraku sa svojom konkurencijom, ona mora nastojati razvijati nove proizvode. Cilj marketinga u fazi uvođenja novog proizvoda je pridonijeti svjesnosti o proizvodu i njegovom korištenju, a strategija će ovisiti o stupnju važnosti svake marketinške varijable (cijena, promocija, distribucija i kvaliteta proizvoda) kojeg je odredilo rukovodstvo.

*Ključne riječi:* prirodna kozmetika, uvođenje novog proizvoda, strategija, konkurencija, marketing

## **SUMMARY**

The natural cosmetic market has gained recognition in the world in areas of beauty and health. In the last two years, its sale in Croatia has grown up to 30%, while conventional cosmetics is in stagnation. The number of successful Croatian products and manufacturers along with consumers is continually growing. Also, by constant investing in innovations, new product introduction has become harder and harder. For a company to satisfy the needs of its consumers, sustain the sale and be in step with the competition, it has to strive to develop new products. The marketing goal in the introduction stage is to contribute to the awareness of a new product and its use, while the strategy will depend on the degree of importance of every marketing variable (price, promotion, distribution, and quality of a product) determined by management.

*Keywords:* natural cosmetics, new product introduction, strategy, competition, marketing

## POPIS SLIKA

Slika 1: Osnove za rangiranje ideje o proizvodu .....	8
Slika 2: Predviđeni petogodišnji tijek novca (u tisućama dolara).....	10
Slika 3: Oblik idealnog životnog vijeka proizvoda .....	13
Slika 4: Životni vijek prodaje i profita .....	15
Slika 5: Uobičajeni uzorci životnog vijeka proizvoda.....	15
Slika 6: Četiri strategije marketinga uvođenja proizvoda.....	22
Slika 7: Latentna faza tržišta.....	24
Slika 8: Faza rasta tržišta .....	25
Slika 9: Pojednostavljeni model ponašanja potrošača .....	27
Slika 10: Proces difuzije proizvoda .....	28
Slika 11: Logo tvrtke The Leco d.o.o. ....	31
Slika 12: Ambalaža i dizajn tvrtke The Leco d.o.o. ....	34