

# RAZVOJ NOVIH PROIZVODA KROZ MUĐUFUNKCIONALNU SURADNJU ODJELA MARKETINGA I NABAVE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

---

Šare, Lucia

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Križevci college of agriculture / Visoko gospodarsko učilište u Križevcima**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:185:553411>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository Križevci college of agriculture - Final thesis repository Križevci college of agriculture](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

Lucia Šare, studentica

**RAZVOJ NOVIH PROIZVODA KROZ  
MEĐUFUNKCIONALNU SURADNJU ODJELA  
MARKETINGA I NABAVE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Završni rad

Križevci, 2019.

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

Preddiplomski stručni studij Poljoprivreda

Lucia Šare, studentica

**RAZVOJ NOVIH PROIZVODA KROZ  
MEĐUFUNKCIONALNU SURADNJU ODJELA  
MARKETINGA I NABAVE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Završni rad

Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnog rada:

1. Dušanka Gajdić, univ. spec. oec., v. pred., predsjednica Povjerenstva
2. Dr.sc. Silvije Jerčinović, v. pred., mentor i član Povjerenstva
3. Dr. sc. Krunoslav Šrklec, prof. v.š, član Povjerenstva

Križevci, 2019.

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>2.1. Proizvod</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>2.2. Novi proizvod</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2.3. Marketing u prehrambenoj industriji</b> .....                           | <b>4</b>  |
| <b>2.4. Nabava u prehrambenoj industriji</b> .....                              | <b>5</b>  |
| <b>2.5. Prehrambena industrija</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>3. MATERIJALI I METODE</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>4. REZULTATI I RASPRAVA</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>4.1. Uloga marketinga u razvoju novih proizvoda</b> .....                    | <b>9</b>  |
| <b>4.1.1. Trendovi u prehrani</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>4.2. Uloga nabave u razvoju proizvoda</b> .....                              | <b>11</b> |
| <b>4.3. Elementi procesa nabave</b> .....                                       | <b>12</b> |
| <b>4.3.1. Zahtjev za nabavu</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>4.3.2. Upit</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>4.3.3. Ponuda</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>4.3.4. Ugovor o nabavi</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>4.3.5. Narudžba</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>4.3.6. Preuzimanje, kontrola i reklamacija isporučene robe</b> .....         | <b>15</b> |
| <b>4.4. Razvoj novih proizvoda</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>4.4.1. Važnost razvoja novih proizvoda</b> .....                             | <b>16</b> |
| <b>4.4.2. Faze razvoja novog proizvoda</b> .....                                | <b>18</b> |
| <b>4.4.3. Uspjeh i neuspjeh novih proizvoda</b> .....                           | <b>21</b> |
| <b>4.5. Među odjelna suradnja u razvoju novog proizvoda</b> .....               | <b>22</b> |
| <b>4.6. Suradnja odjela Marketinga i Nabave u prehrambenoj industriji</b> ..... | <b>28</b> |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>6. LITERATURA:</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>7. PRILOZI</b> .....   | <b>32</b> |
| <b>8. SAŽETAK</b> .....   | <b>33</b> |

## 1. UVOD

U ovom završnom radu obraditi će se tema razvoja novih proizvoda kroz među odjelnu suradnju odjela Marketinga i Nabave u prehrambenoj industriji. Svaka prehrambena tvrtka nastoji razvijati nove proizvode iz nekoliko razloga. Prvenstveno zbog zadovoljavanja želja i potreba kupaca, zbog natjecanja s konkurencijom, ali i održanja i povećanja prodaje. Prehrambene industrije ulažu velike napore u zadovoljavanju potreba svojih potrošača, odnosno kako bi bili uspješniji od konkurencije, a samim time i ostvarili bolji položaj na tržištu, kao i bolje poslovne rezultate.

Svaki pojedinačni proizvod, mora imati potrošača koji je spreman izdvojiti određeni iznos za kupnju proizvoda. Također, svaki potrošač kupuje proizvod zbog zadovoljavanja individualne potrebe. Potrebe potrošača i aktivnosti konkurencije često su poticaj tvrtkama da na tržište lansiraju nove proizvode ili da poboljšaju stanje već postojećih proizvoda. Prilikom razvoja novog proizvoda presudna je analiza ideja. Ukoliko se želi proizvesti novi proizvod treba početi od prikupljanja ideja iz svih mogućih izvora, kako bi se točno formirao izgled i sva moguća svojstva proizvoda, također treba procijeniti koliki su njegovi troškovi proizvodnje i da li se ga uopće isplati proizvoditi.

Nadalje, razvoj novog proizvoda može biti veoma rizičan proces zbog primjerice prihvaćanja loše ideje za razvoj novog proizvoda, pogrešne procjene tržišnog potencijala, neodgovarajućeg pozicioniranje, propusta u oblikovanju (dizajniranju) proizvoda, previsoka cijena i slično. Sam proces stvaranja novog proizvoda u ovom završnom radu, opisat će se kroz među odjelnu suradnju svih odjela koji su zaslužni za stvaranje razvoja proizvoda, s naglaskom na Marketing i Nabavu. Drugim riječima, timski rad između tih dvaju odjela je važan od samog početka. Sama ideja o proizvodu će se istraživati s marketinškog stajališta, dok će se nabava proučavati kao jedna od važnih funkcija zbog svog velikog utjecaja na sveukupnu profitabilnost i konkurentnost tvrtke.

Predmet rada je istražiti među odjelnu suradnju svih odjela u stvaranju razvoja novog proizvoda

Cilj ovog završnog rada je objasniti kako bi trebao teći proces razvoja novog proizvoda u prehrambenoj industriji kako bismo dobili uvid u sve komponente poslovanja.

Svrha završnog rada je upoznati ljude s razvojem novih proizvoda, kroz praksu jedne prehrambene kompanije.

## 2. PREGLED LITERATURE

U ovom poglavlju ukratko će biti objašnjeni pojmovi proizvoda, novog proizvoda, Marketinga, Nabave i prehrambene industrije radi boljeg razumijevanja teme.

### 2.1. Proizvod

Proizvod je središnja točka svake proizvodnje te je osnovni element marketinškog miksa<sup>1</sup>, te je polazna točka na koju se svode ostali elementi marketinga. Kvalitetan i jeftin proizvod je osnova razvoja svake tvrtke i njezina garancija opstanka na tržištu. Kako bez dobrog proizvoda, nema ni uspješnog poduzeća, možemo reći da je proizvod važan element za dobro poslovanje. Nekvalitetnom i lošem proizvodu teško će pomoći dobra prodaja, promocija ili niske cijene, dok dobrom i kvalitetnom proizvodu neće trebati puno ulaganja u promociju i prodaju (Previšić i Došen, 2004).

Na globalnom tržištu mali broj je onih tvrtki koji imaju priliku da njihovi proizvodi dožive relativno male promjene, dok je velika većina onih tvrtki suočena sa čestim i stalnim izmjenama proizvoda. Razlozi zbog čestih i stalnih promjena mogu biti zbog razvoja novih tehnologija, materijala, modnih trendova, različitih promjena svijesti korisnika koji koriste proizvode i slično. Proizvod predstavlja konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji postoji onda kada je dovršen proces njegove proizvodnje, a svojim svojstvima i predmetnim oblikom zadovoljava određenu potrebu.

Prema (Kotler sur., 2006). proizvod je sveukupnost opipljivih i neopipljivih svojstava, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi i zadovoljstva. S druge strane, proizvod može biti ideja, usluga, roba ili bilo koja kombinacija tih triju pojmova. Složenost proizvoda proizlazi ne samo iz njegovih fizičkih karakteristika, već i iz nematerijalnih karakteristika koje su u izravnoj vezi s potrebama i željama potrošača.

Također, moramo naglasiti da svaki proizvod ima određeno vrijeme u kojemu može egzistirati na tržištu te da vijek trajanja nije za svaki proizvod jednak, već ovisi o nizu drugih činitelja. Iz ovoga što smo napisali, možemo zaključiti kako proizvodi predstavljaju načine na kojima kompanija usklađuje svoje mogućnosti sa zahtjevima i potrebama korisnika. U tom smislu, potrebe korisnika ne postoje zbog proizvoda, već proizvodi postoje zbog potreba korisnika.

---

<sup>1</sup> <https://sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/24/marketing-miks/>

## 2.2. Novi proizvod

Svaka tvrtka nastoji razvijati nove proizvode, s jedne strane što zbog zadovoljavanja potreba i želja kupaca te zbog natjecanja s konkurencijom. One tvrtke koje ne razvijaju nove proizvode, više su osjetljivije na promjene potreba i ukusa potrošača, na nove tehnologije, na skraćeni životni vijek proizvoda i na povećanu konkurenciju.

Novi proizvod je svaki novi proizvod koji je lansiran na tržište, a koji još nije prisutan ili sadrži dodatne elemente koji su novi za svijet. Dodatni elementi mogu biti poboljšanja i revizija postojećih proizvoda, repozicioniranje proizvoda, promjena imidža proizvoda, promjena cijene proizvoda i ostalo.

Za prehrambenu industriju novi proizvod je najmanja promjena na postojećem proizvodu zbog toga što zahtjeva odvojeno vođenje procesa, kao i kod potpuno novog proizvoda. Iako, koncenzus se postiže internim propisima u tvrtki koja definira što se smatra novim proizvodom. Primjerice, tvrtka Podravka ima status novog proizvoda tri godine, nakon čega se realizacija proizvoda prati u okviru postojećih proizvoda. Pod time se misli, da se proizvod ukida iz asortimana ukoliko u to vrijeme ne postigne definiranu minimalnu godišnju prodaju i ciljanu profitabilnost. Na nacionalnoj razini, novi proizvodi i inovacije potiču ekonomski rast, zatim povećavaju konkurentnost i izvozni potencijal gospodarstva, povećavaju zaposlenost stanovništva.



Slika 1. Voćni namazi Podravke

Izvor: (<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/stvara-priroda-proizvodi-podravka/>)

### 2.3. Marketing u prehrambenoj industriji

Jedna od najkraćih definicija marketinga s kojom se slaže većina autora jest ta da je marketing zapravo profitabilno ispunjavanje potreba, odnosno marketing se bavi prepoznavanjem i ispunjavanjem ljudskih i društvenih potreba. Ukupan financijski uspjeh i dobit nekog poduzeća uvelike će zavisiti od marketinga. Jer ako ne postoji dovoljna potražnja za proizvodima i uslugama kojima tvrtka ostvaruje dobit, postojanje poduzeća ne može biti dugoročno.

Uloga današnjeg marketinga nije prodati proizvod odnosno uslugu pod svaku cijenu nego dati najveću moguću vrijednost krajnjem potrošaču. Sam zadatak marketinga je stalno pronalaženje novih puteva zadovoljavanja kupaca i traženje novih tržišta. Marketinški miks koji je predstavio i razradio McCarthy 1964. godine uključuje aspekte i strategije koje menadžment koristi za stjecanje konkurentske prednosti. Najčešće se izražava u obliku konceptualnog obrasca koji obuhvaća sljedeće elemente: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Odnosno, marketing stvara takvu kombinaciju proizvoda, cijene, promocije i distribucije koja će u najvećoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača.

Marketing u prehrambenoj industriji zauzima posebno mjesto. Marketing u proizvodnji hrane i pića predstavlja zaokruženu cjelinu svih poslovnih aktivnosti koje pomažu zadovoljavanju potreba potrošača putem koordiniranja tijekom proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača (Leko, 1995). Marketing i prehrambena industrija (proizvodnja hrane i pića) su dva područja koja rastu i razvijaju se zajedno dok s druge strane, marketing i poruke koje se plasiraju na tržište uz hranu ili piće mogu ponekad biti netočne ili dvosmislene pa kupce navode na krivi zaključak. Stoga je oglašavanje prehrambenih proizvoda kroz marketing potreba u segmentu vidljivosti, konkurentske prednosti, povjerenja potrošača te na kraju radi lakše prodaje samog proizvoda.

Sve snažnija konkurencija proizvođača hrane i borba za povećanje udjela na svjetskom tržištu stavljaju potpuno nove zahtjeve na marketing. Ovdje je potreban drukčiji pristup koji će uspješno zadovoljiti rastuće i sve zahtjevnije potrebe potrošača i potrebu profitabilnosti gospodarskih subjekata koji se bave proizvodnjom i marketingom hrane.



## 2.4. Nabava u prehrambenoj industriji

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju poslovnog sustava (Ferišak, 2002). Nabavu možemo podijeliti u užem i širem smislu.

Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se obavljanje onih operativnih poslova koje je potrebno svakodnevno obavljati kako bi se realizirale definirane potrebe i zahtjevi poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, količine, cijene te poštivanje rokova isporuke. Što se tiče prehrambene industrije, ovdje bi se podrazumijevala nabava raznih materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala) i nabava trgovačke robe. Nabava u širem smislu podrazumijeva i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su pripremiti što bolje korištenje mogućnosti tržišta, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju. pored nabave materijala, raznih dijelova, sklopova, trgovačke robe, nabava u širem smislu obuhvaća nabavu usluga (održavanja, čišćenja, istraživanja i razvoja, logističkih usluga), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa) i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

Nabava se dugi niz godina nije smatrala jednim od elemenata uspjeha za prehrambene tvrtke. Uvriježilo se mišljenje da je većina sirovina već cjenovno definirana tržištima, da su se troškovne uštede iz proteklih godina već potpuno iskoristile kod dobavljača i slično (Žibret, 2007). Danas, nabava je jedna od osnovnih aktivnosti u prehrambenoj industriji, dok je njen glavni posao osiguravanje sirovina potrebnih za proizvodnju hrane. Sam proces nabavljanja na prvi pogled može biti jednostavan, no u većini slučajeva taj je proces puno složeniji. Prema tome, nabavna funkcija zahtijeva upravljanje. Za većinu tvrtki upravljanje nabavom znači kupovinu, a to znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala, kako bi ostvarila radne operacije ili kako bi proizvela proizvode (Krpan i sur., 2015)

Nabava ispunjava svoje zadatke tako da upoznaje dobavne kapacitete na sadašnjim tržištima i pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače da oni poduzeću dobavljaju željene proizvode<sup>2</sup>. Također, treba obratiti pozornost na što je moguće više stavki, poput kvalitete materijala, poštivanje rokova isporuke, brzine isporuke, načina plaćanja, cijena materijala te poštivanja odnosno pridržavanja dogovora. Nakon odabira najpovoljnijeg dobavljača slijedi kontrola rokova isporuke, zaprimanje materijala, njegovo

---

<sup>2</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>

ispitivanje te briga o materijala. Ako se nabava zanemaruje ili obavlja neracionalno, može dovesti do toga da proizvodnja kasni ili se obustavi zbog manjka materijala što može dovesti do otkazivanja narudžbi.

## 2.5. Prehrambena industrija

Prehrambeno–prerađivačka industrija jedna je od najznačajnijih sektora hrvatskog gospodarstva koji je pretežno prebrodio poteškoće iz razdoblja pretvorbe i privatizacije, te nastavio s ostvarivanjem dobrih poslovnih rezultata na domaćem i izvoznom tržištu. Sektor je najrazvijeniji na području grada Zagreba i Zagrebačke županije, u sjeverozapadnoj Hrvatskoj te u Osječko-baranjskoj županiji, ostvarujući najveći ukupni prihod (30% prerađivačke industrije) i zapošljavajući najveći broj djelatnika (oko 80% poduzeća su mala, a ostalo su srednja i velika poduzeća koja zapošljavaju većinu djelatnika)<sup>3</sup>. Prehrambena industrija najčvršće je povezana s poljoprivredom i stočarstvom, zatim s kemijskom i biokemijskom industrijom i kraju transportom i trgovinom.

Prema podacima, Državnog zavoda za statistiku, Hrvatska ukupno ima oko 1,56<sup>4</sup> milijuna hektara korištene poljoprivredne površine te zbog očuvane prirode i okoliša, naša zemlja je u prednosti pred ostalim razvijenim zemljama i može proizvoditi raznovrsnu hranu visoke kakvoće i sigurnu za zdravlje potrošača.

Najznačajniji izvozni proizvodi hrvatske prehrambene industrije su dodaci jelima, čokolada, gotove juhe, šećer, žitarice, riba, pića i alkohol. Ovi nabrojani proizvodi su ujedno djelatnosti koje su privukle većinu stranih ulaganja i u kojima djeluju iznimno uspješne tvrtke. Nadalje, hrvatski proizvodi jedni su od najpoznatijih izvoznih proizvoda, iznimno u zemljama regije. Najvažnija izvozna odredišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda su tržišta susjednih zemalja (Bosna i Hercegovina, Makedonija, Italija, Slovenija, Srbija), dok se najviše uvozi iz Njemačke, Italije, Nizozemske, Mađarske. Na svjetskom tržištu, Hrvatska može ponuditi proizvode dobre kvalitete i izvornosti. Trenutno, možemo naići na više prehrambenih proizvoda koji nose oznaku zemljopisnog podrijetla, a neki od njih su dalmatinski, dmiški i krčki pršut, lički krumpir, baranjski kulen, poljički soparnik i ostalo. Oznaku izvornosti nose ekstra djevičansko maslinovo ulje Cres, ogulinsko kiselo zelje, varaždinsko zelje, neretvanske mandarine i ostalo.

---

<sup>3</sup> Božac G. M., i Tipurić D.: Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2014.

<sup>4</sup> [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-29\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-29_01_2017.htm)

Glavni cilj prehrambene industrije je zadovoljiti želje potrošača kroz poboljšanje postojećih proizvoda kao i razvoj novih prehrambenih proizvoda, pri čemu je važno prihvaćati promjene strukture stanovništva te standard života. Potrebno je razvijati nove prehrambene proizvode koji mogu biti već postojeći proizvodi, ali u novoj ambalaži s novim imenom i prepoznatljivim brandom, zatim poboljšana verzija postojećeg proizvoda koji može imati novu ambalažu ili novo ime te potpuno novi proizvod koji zadovoljava do tada nezadovoljenu potrebu potrošača.

Razvoj novih prehrambenih proizvoda je vrlo skup, zahtijeva puno vremena i naravno nosi određeni rizik, ali treba znati kako inventivnost pojedinih industrija se izražava u postojanju jasne strategije i budućim investicijama u razvoj novih proizvoda.



Slika 2. Podravka d.d.

Izvor: (<http://uznr.mrms.hr/radni-susret-u-podravci-d-d/>)

### 3. MATERIJALI I METODE

U ovom poglavlju završnog rada biti će opisani materijali rada koji korišteni za dobivanje podataka za potrebe pisanja završnog rada. Jedan dio istraživačkog rada temelji se na podacima dobivenim primarnim istraživanjem. Primarni podaci su oni koji su prikupljeni neposredno od ispitanika, bilo na terenu ili negdje drugdje, pomoću metoda promatranja i ispitivanja za potrebe određene studije. Ti podaci znače izravno prikupljanje potrebnih podataka koji se odnose se na činjenice, stanja ili situacije te na mišljenje, stavove i osjećaje.

U ovom završnom radu studentica je provela nekoliko intervjua sa zaposlenicima odjela Marketinga i Nabave još tokom odradivanja stručne prakse u periodu od 11.3.2019. do 11.6.2019. Studentica je tokom navedenog perioda nekoliko puta provela slobodni intervju, odnosno intervju koji je sličan običnom razgovoru, a koji se upotrebljava kada se želi ući dublje u temu koja se istražuje, pa se ispitanika pusti da slobodno govore. Ovim načinom osobe se oslobađa od formalnih, sadržajnih i psiholoških ograničenja.

Samim time, intervjui su bili provedeni u uredima odjela Marketinga i Nabave, gdje bi studentica pročitala pitanja, a ispitanik bi počeo odgovarati. Nakon što bi ispitanik završio s odgovaranjem na postavljena pitanja, uključili bi se ostali zaposlenici u uredu koji bi nadodali još neke stvari. Studentica je odgovore i ključne riječi bilježila u bilježnicu koju je nosila sa sobom tokom provedbe intervjua. Ovo su pitanja koje je studentica postavila, a sami odgovori će se naći u sljedećem poglavlju „rezultati i rasprava“.

Početna pitanja odnosila su se na: ulogu odjela Marketinga u razvoju proizvoda općenito, zatim koji svi odjeli sudjeluju u stvaranju novog proizvoda, kako i gdje spoznati nove ideje te testiranje i uspoređivanje ideja. Sljedeća pitanja bila su vezana uz odjel Nabave: tko daje zahtjev za nabavu, zašto, kada i kome se dostavljaju upiti, zatim pitanja vezana za ponudu nabave i njihovo ispitivanje, zašto se vode pregovori u nabavi, kako se stvara ugovor o nabavi i njeno naručivanje potrebnih sirovina te o preuzimanju, kontroli i kakvoći isporučene robe i ostalo.

Drugi dio materijala odnosio se na sekundarne podatke, odnosno informacije koje se dobiju iz nekog drugog izvora (unutrašnjeg ili vanjskog). Unutrašnji izvori mogu biti zapisi, datoteke i razni izvještaji, dok su vanjski su biblioteke, organi uprave, privredne komore, banke, statistike i drugo. S jedne strane, prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora jednostavnije je i brže te se zbog toga što su ti podatci unaprijed istraživani te se time štedi vrijeme i napor koji bi se uložio u njihovo prikupljanje. S druge strane,

nedostatak može biti u zastarjelim podacima te da se nakon analize sekundarnih podataka nekada ne dobiju odgovori na postavljena pitanja, te se istraživač mora usmjeriti na samostalno prikupljanje primarnih izvora podataka.

Kao sekundarni izvori podataka, korištene su knjige, članci iz stručnih časopisa pronađenih na internetu, web stranica Državnog zavoda za statistiku, te izvješćima koje je studentica mogla vidjeti i prolistati u Podravka d.d. Nakon objašnjenja materijala i metoda rada, prelazimo na rezultate i raspravu gdje ćemo detaljnije ući u temu završnog rada.

## **4. REZULTATI I RASPRAVA**

U ovom poglavlju objasniti ćemo među suradnju odjela Marketinga i Nabave, te opisati proces razvoja novih proizvoda.

### **4.1. Uloga marketinga u razvoju novih proizvoda**

Razvoj novih proizvoda započinje prethodno isplaniranom marketinškom strategijom. Za razliku od nekadašnjih pristupa u kojima se strategija marketinga osmišljavala tek u konačnoj fazi razvoja novog proizvoda, danas se razrada strategije marketinga provodi ranije. Samim time omogućava se nadograđivanje potrebnih ili zaboravljenih stvari u fazama procesa razvoja koje slijede do komercijalizacije.

Marketing strategija za razvoj novog proizvoda obuhvaća nekoliko faza. U prvoj fazi opisuje se veličina, struktura i ponašanje ciljnog tržišta. Također se definira i željena tržišna pozicija proizvoda, ciljani tržišni udio, te ostvarenje prodaje u prvih nekoliko godina. Druga faza detaljnije određuje cjenovnu strategiju, politiku te strategiju distribucije kao i ukupni proračun marketinga za prvu godinu komercijalizacije. Zadnja faza definira dugoročnu prodaju i dugoročne profitne ciljeve.

Osnova svakog razvoja novih proizvoda je ideja, odnosno zamisao o ponudi proizvoda ili usluga u skladu s potrebama kupaca radi stvaranja dobiti. Inicijator i pokretač razvoja novih proizvoda jest marketing. U suvremenoj poslovnoj praksi, marketing se najčešće okreće potrebama i željama kupaca, koje postavljaju ishodište za početak potrage ideje o novim proizvodima. Njegova zadaća je da kroz ankete, testove te kroz sugestije i primjedbe kupaca prepoznaju potrebu za dobivanje ideja nekog novog proizvoda.

#### 4.1.1. Trendovi u prehrani

Suvremeni trendovi u prehrani su nešto o čemu treba voditi računa kada se pristupa razvoju novih proizvoda. Od pojave ljudskog života hrana zauzima izuzetno važno mjesto u životu. Bez hrane ljudski život ne bi mogao postojati, odnosno bez nje ne bi bilo moguće opstati. Danas, sve je veća prisutnost određenih bolesti i teškoća sa zdravljem koje donosi suvremeni život. Radi toga, kao alternativa javlja se proizvodnja i konzumacija zdrave hrane u kojoj marketing ima važnu ulogu. Trendovi u proizvodnji hrane i pića te preferencije potrošača najsnažniji su pokretači inovacija. Na zahtjeve potrošača danas značajno utječe ubrzani način života, nedostatak vremena za pripremu hrane, povećanje životne dobi, veća svijest o zdravoj hrani i slično.

Današnji kupci postavljaju zahtjeve za hranom i pićem sljedećih svojstava: žele vrhunski okus i zadovoljstvo, manje soli i masnoća, više biljne hrane i vlakana, poboljšanje pakiranja, personalizirana hrana (gotova ili polugotova jela), funkcionalna hrana, hrana prilagođena životnom stilu u svakoj životnoj dobi, prevencija bolesti povezana sa životnom dobi, ekološka i tradicionalna hrana, hrana s minimalnim promjenama prirodnih i nutritivnih svojstava, odgovorno deklariranje, hrana proizvedena u skladu s etičkim i ekološkim standardima (Kovačević, 2017).

U tom pogledu, promocija zdravog načina života, uz ishranu koja podrazumijeva konzumiranje namirnica optimalnih nutritivnih vrijednosti, kao i otvaranje mogućnosti dijetetskog izbora, usko surađuje sa primjenom odgovornog marketinga. Marketinška komunikacija može pomoći potrošačima u donošenju ispravnih odluka o kupovini i korištenju zdravih prehrambenih proizvoda, kao i u razumijevanju značaja ishrane, djetete ili fizičke aktivnosti za zdrav život. Marketinške poruke prehrambenih proizvoda trebaju biti potvrđene i istinite, odnosno sve nutritivne vrijednosti i tvrdnje o dobrobiti za zdravlje, zatim poruke trebaju biti osmišljene tako da ne zloupotrebjava povjerenje potrošača i da ne koristi nedostatak njihovog iskustva ili znanja. Isto tako, marketing ne bi smio zloupotrebjavati tehničke i statističke podatke tako da oni preuveličavaju istinitost izjave nekog proizvoda, da se ne koristi stručna terminologija koja bi lažno predstavljala istinitost izjave nekog proizvoda. U okviru primjene odgovornog marketinga prehrambenih proizvoda koji su namijeni djeci, treba voditi računa da se ne koristi mašta djeteta na način koji bi mogao dovesti do zablude o koristima po zdravlje proizvoda.

Pregledom literature, izdvojit ćemo nekoliko trendova u funkcionalnoj hrani :

1. „super voće“– marketinški izraz super voće koje se prvi puta spominje u industriji hrane i pića 2005. godine. Riječ je o voću koje uz odličan okus ima i bogat nutritivni sastav i visok udio antioksidansa
2. Napitci koji sagorijevaju kalorije –proizvoda koji "sagorijevaju" više kalorija nego što ih sadrže
3. Proizvodi koji povećavaju osjećaj sitosti –proizvodi koji sadrže više vlakana i proteina kako bi produljili osjećaj sitosti
4. Proizvodi koji smanjuju kolesterol – to su razni jogurti i mliječni napitci, žitarice od cjelovitog zrna, tunjevina i ostalo.
5. Manje štetni proizvodi – proizvodi bez ili sa smanjenim udjelom masnoćama, bez umjetnih boja, šećera, aditiva, glutena.



Slika 3. „Superhrana“

Izvor: (<https://rulesformyunbornson.net/superfood-cities-where-to-find-healthy-urban-eats/>)

#### 4.2. Uloga nabave u razvoju proizvoda

Nabava je uz proizvodnju i prodaju najvažnija poslovna funkcija u industrijskim poduzećima. Svrha nabave u industrijskim poduzećima jest da opskrbi poduzeće predmetima i sredstvima za rad te proizvodnim uslugama koji su potrebni za proizvodnju i poslovanje poduzeća. Jedan od načina na koji funkcija nabave može donijeti dodatnu

vrijednost je kroz sudjelovanje u razvoju novih proizvoda. Što se tiče prehrambene industrije, nabava nabavlja sirovine potrebe za razvoj proizvoda. Nabava ukupnu količinu pojedinih sirovina određuje se tako da se od plana potrebnih sirovina na početku godine oduzmu postojeće zalihe i dodaju završne zalihe koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa proizvodnje u novom planskom razdoblju.

Stoga, nabava usko surađuje s dobavljačima, od kojih je obično jedan veći, dok je drugi izazivač. Zbog toga se, u pravilu, s dobavljačima rade općeniti ugovori bez roka trajanja koji se svake godine dopunjuju količinama i cijenama za tu godinu, nakon što se provede natječaj. Najpotpunija slika o dobavljaču dobije se ISO<sup>5</sup> auditom kroz ocjenjivanje dobavljača prema različitim kriterijima. Od izuzetnog je značaja da dobavljač ima sve potrebne certifikate (IFS, BRC, GLOBALGAP, FSSC 22000, ISO 9001, ISO 14001, HACCP, i druge), te da vodi brigu o zaštiti okoliša i održivom razvoju. Kroz blisku suradnju s dobavljačima nastoji se prilagoditi i optimizirati svi korišteni materijali (sirovine, pomoćni materijali, ambalaža) kako bi se dobio što kvalitetniji i prikladniji proizvod za krajnjeg potrošača. Između ostalog, dobavljači su često sjajan izvor inovativnih ideja za buduće proizvode pa tako i ponekad oni sami sugeriraju nove materijale koji su prihvatljiviji za okoliš i društvo.

### **4.3. Elementi procesa nabave**

Ovdje ćemo ukratko opisati glavne elemente procesa nabave počevši od pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama te skladištenja. Nije svejedno provodi li se postupak nabave primjenom klasičnih komunikacijskih sredstava i papirnih nosilaca ili elektronički, putem interneta (Ferišak, 2006). Elektronička nabava znatno skraćuje vrijeme nabavljanja pa u suvremenim uvjetima postaje uvjet uspješne nabave.

#### **4.3.1. Zahtjev za nabavu**

Zahtjev za nabavu mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali, robe ili usluge. Osim podataka o vrsti (šifri i nazivu), obilježjima i količini potreba te datuma ispostavljanja zahtjeva i podataka o onome tko je ispostavio zahtjev, nabava mora sadržavati i podatke u kojim rokovima i gdje treba ispostaviti materijal, kakve dokumente

---

<sup>5</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>



materijal mora imati te koja ispitivanja je morao proći. Također sadržava prijedlog potencijalnog dobavljača, podatke o načinu pakiranja. Zahtjev materijala bez obzira na način obrade podataka, mora biti evidentiran kako bi se dobio pregled primljenih i realiziranih zahtjeva, da se korisniku, u svakom trenutku, može dati informacija u vezi zahtjeva te njegova izvršenja. Podnositelji zahtjeva moraju paziti da nedvosmisleno specificiraju predmet nabave zbog toga, što nejasni i nepotpuni zahtjevi uzrokuju dodatna pitanja što će prouzrokovati duži period nabavljanja.

#### 4.3.2. Upit

Upit predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njegovim proizvodima. Dostavljanje upita dobavljačima osjetljiva je faza, jer pored cilja da na postavljeni upit bude i odgovoreno, svaki upit na određeni način stvara i prvi dojam o tvrtki kod potencijalnog partnera kome se obraća. Kada je roba definirana, nabava šalje upit dobavljačima. Upit sadrži sve podatke o kvaliteti, rokovima isporuke i ostale aktivnosti. Uz upit, nabava može poslati i druge priloge koji su potrebni dobavljačima, kako bi se eliminirala moguća pogreška ili nejasnoća. Ukoliko se pojavi potreba za novim dobavljačima, nabava mora preispitati svakog novog dobavljača, a najčešći kriteriji za odabir dobavljača su: kvaliteta robe, rokovi isporuke, cijena i način plaćanja.

Prije prihvaćanja same ponude također je potrebno ispitati jesu li pravodobno pristigle ponude prema načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji u skladu sa zahtjevima iz upita. Nakon što se to utvrdi slijede ispitivanja elemenata ponuda koji trebaju omogućiti ocjenjivanje, međusobnu usporedbu i izbor najpovoljnije ponude

#### 4.3.3. Ponuda

Ponuda je od ponuđača izrađena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete. Izjava bila usmena ili pismena o prihvatu ponude mora biti izričita. Ponuda se može i opozvati, ali povlačenje ponude mora ponudnomu stići prije nego što pošalje izjavu o prihvatu ponude ili u isto vrijeme kada i ponuda. Usmena ili telefonska ponuda vrijedi samo dok traje razgovor te ako kupac ne može donijeti odluku o prihvatu ponude, onda bi trebao dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti ponudu.

Često se postavlja pitanje „Kako znati koja je ponuda najpovoljnija?“ Kako bi se dobio odgovor na to pitanje ponude je potrebno usporediti prema kriterijima kao što su kakvoća i

cijena ponuđene robe ili usluga, rok i sigurnost isporuke, rok i način plaćanja, pouzdanost dobavljača, troškovi nabave i dopreme, jamstvo za kakvoću, mogućnost sklapanja recipročnih poslova, ugled dobavljača i drugo. U svakodnevnom poslovanju nabave zbog nedostatka vremena to nije moguće pa se ponuda bira samo na temelju jednog kriterija, ako su ostali kriteriji podjednako zadovoljeni.

#### 4.3.4. Ugovor o nabavi

Prema Ferišaku (2006) zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog ugovora rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavaoca na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara, usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovor služi kao dokaz prihvaćenih obostranih prava i obveza za potrebe reguliranja njihove realizacije, kao i u slučaju spora te se mogu sklopiti u pismenom ili usmenom obliku. Najčešće se ugovori zaključuju na temelju ponude dobavljača, njezine analize i rezultata pregovora u svezi uvjeta kupoprodaje, na temelju ponude i prihvata ponude, te na temelju narudžbe i prihvata narudžbe.

Sadržaj ugovora o nabavi razlikuje bitne i ostale elemente. Bitni elementi su: oznake ugovorenih strana, cijena i predmet ugovora, dok ostali elementi sadrže: kakvoća predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, način transporta, mjesto plaćanja, nadležnost suda u slučaju spora i razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati. Svi elementi ugovora nabavi služe kao dokumentacijska podloga za pravilno izvršenje obveza i kontrole poslova, te za smanjenje i rješavanje sporova između ugovorenih stranaka.

Kada se radi o zaključivanju ugovora o s istim ili sličnim uvjetima, kako bi se racionalizirali poslovi sastavljanja ugovora koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje istih. U praksi se koriste dva tipa takvih ugovora: adhezijski i tipski odnosno standardni ugovori. Adhezijski ugovor je ugovor u kojem ponuđač veže sklapanje ugovora uz prihvaćanje uvjeta sadržanih u formularu koji predlaže i ne pristaje ni na kakve izmjene. U tipskim ugovorima navedeni su uobičajeni uvjeti ugovora, a stranke mogu izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im odgovara, ovisno o situaciji.

Danas je opće poznato da se ugovori zbog određenih razloga ne izvršavaju pravodobno i potpuno, ili se uopće ne izvrše. U takvim slučajevima postoji mogućnost o nadoknadi štete koja se vodi sudskim postupkom. Međutim, kao što znamo, sudski postupci predugo

traju, pa se koriste sredstva za pojačanje ugovora. Takva sredstva su: jamstvo, ugovorene kazne, kapare, zatezne kamate, odustatnina, zalog i hipoteka.

#### 4.3.5. Narudžba

Narudžba je nalog kupca prodavaocu, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete (Ferišak, 2006). Narudžba se u pravilu dobavljaču dostavlja u pisanom obliku i pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. U slučaju kada se zbog hitnosti ili nekog drugog razloga roba naručuje usmeno, tada se takva narudžba potvrđuje i pismeno. Narudžba u pisanom obliku može biti izdana u formi obrasca ili poslovne komunikacije.

U poslovnoj praksi većinom se upotrebljavaju obrasci jer je to brži i ekonomičniji način sklapanja posla. Obrazac narudžbe sadrži tiskane osnovne elemente narudžbe, a kupac je, prema tiskanome tekstu, dužan popuniti specifične podatke za određenu robu ili uslugu. Obrazac narudžbe može kreirati samo poduzeće ili se može koristiti standardnom ili općom narudžbenicom. Opća narudžbenica prikladna je za nabavu svih vrsta robe i usluga, a izdaju je nakladnička poduzeća zajedno s ostalim asortimanom tiskanica. Prihvat narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. S tog je gledišta prihvat narudžbe potreban kao element ugovora i valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se uz narudžbu i kopija na kojoj potvrđuje prihvat.

Od zaključivanja ugovora o kupnji, prodaji i naručivanja pa sve do isporuke naručene robe, nabavna služba mora pratiti i kontrolirati sve mjere za izvršenje ugovora. Valja voditi računa da period nabavljanja ne započinje s trenutkom ispostavljanja ili prihvata narudžbe, nego s trenutkom spoznaje roba.

#### 4.3.6. Preuzimanje, kontrola i reklamacija isporučene robe

Da bi se preuzimanje isporučene robe moglo obaviti uspješno, potrebno je obavijestiti druga organizacijska mjesta o datumu isporuke, količinama i vrstama naručene robe, način transporta i pakiranja. Ako se roba ne preuzima u skladištu prodavaoca ili mjestu otpreme, onda se u većini slučajeva preuzima od prijevoznika. Prilikom preuzimanja robe treba utvrditi odgovara li isporučena roba prema vrsti, količini i kvaliteti podacima navedenim u dokumentima, a zatim se kontroliraju moguća oštećenja

u transportu. Kontrolu robe trebalo bi obaviti u što kraćem roku kako bi se skratilo ukupno logističko vrijeme.

O stručnom pregledu robe i nalazima provedenog ispitivanja kakvoće prijamna kontrola treba odmah obavijestiti nabavu, kako bi se probleme kakvoće isporučene robe što prije riješilo, s ciljem da se pravodobno zadovolje potrebe korisnika. Kupac prigovore može priopćiti dobavljaču usmeno u roku određenom za prigovore, ali ih mora pismeno potvrditi i dostaviti stručne nalaze, ako ih ima. Kada je riječ o skrivenim manama, kupac mora nedostatke o isporučenoj robi neodložno reklamirati, čim je otkrio manu. Ako samo jedan dio isporučene robe ima nedostatke kupac ne može odbiti prijam ostale robe, izuzevši ako isporučena roba iznosi cjelinu ili ako kupac ima razlog da primi ugovorenu količinu samo u cjelini.

Ako kupac odustane od ugovora i isporučenu robu stavi prodavaocu na raspolaganje, mora na trošak i rizik prodavaoca robu čuvati ili je dati na čuvanje javnom skladištu, a ako to nije moguće, onda osobi koju na zahtjev kupca odredi trgovački sud te o tome obavijesti prodavaoca.

#### **4.4. Razvoj novih proizvoda**

##### **4.4.1. Važnost razvoja novih 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 (Previšić i Škare, 2004). Za tvrtke je vrlo važno da razumiju važnost kupaca u nastanku razvoja novog proizvoda i njegovog lansiranja na tržište. Tvrtke razvijaju nove proizvode kako bi povećali konkurentsku prednost i poboljšali svoju ponudu. Novi proizvodi podrazumijevaju znatno složeniji proces, točnije razvoj novih proizvoda. Pri tome se kreće od ideje, a ne postojećeg proizvoda, koju je potrebno detaljno razraditi i na osnovu toga kreirati proizvod, te ga uspješno plasirati na tržište. Dakle, novi proizvod ne mora značiti automatski i unapređenje poslovanja, već u slučaju neuspjeha ono znači gubitak za određenu industriju, poduzeće ili tvrtku. Kod razvoja novog proizvoda ključno je uzeti u obzir potrebe potrošača, uvjete korištenja i mogućnost kupnje. Danas se potrebe i želje potrošača vrlo brzo mijenjaju, potrošači su postali sve zahtjevniji te se zato nastoji što bolje reagirati na njihove potrebe i interese. Kako bi se zadovoljile potrebe potrošača te

održala prodaja, prehrambena industrije moraju razvijati nove proizvode. Tvrтка može provoditi razvoj novog proizvoda uz pomoć vlastitog odjela za istraživanje i razvoj ili kroz outsourcing<sup>6</sup> angažira drugu tvrtku koja će to provesti za nju. Kako bi se novi proizvod uspješno plasirao na tržište potrebno je imati dobru organizaciju rada, koordinaciju i kontrolu procesa, te stručni tim. Kada se proizvod uspješno plasira na tržište, potrebno je stalno pratiti i kontrolirati proces prodaje. Za to je zaduženo osoblje marketinga. Opskrbljuju se informacijama sa pojedinih tržišta vezano za prodaju, a ovisno o segmentima tržišta, kakve su reakcije kupaca o novom proizvodu i njegovoj cijeni, te gdje je veća potražnja (Previšić i Ozretić, 2007).

Kod razvoja proizvoda ključno je biti bolji, brži, drugačiji, inovativniji od ostalih, kao i nuditi odgovarajući omjer kvalitete i cijene. Velike i uspješne tvrtke konstantno ulažu u razvoj novih proizvoda kako bi zadržale poziciju na tržištu, dok oni koji to ne rade mogu naći u riskantnom položaju. Da bi se uspjelo, potrošači moraju prihvatiti proizvod, bilo da je novi asortiman ili dio neke marke koja je njemu već poznata i za koju zna što može očekivati. Zbog pojave novih tehnologija, promjena želja i potreba kupaca, proizvodi će imati sve kraći vijek, a zbog ubrzanih promjena na tržištu dolazi do povećanja konkurenata što će otežati opstanak proizvoda na tržištu.

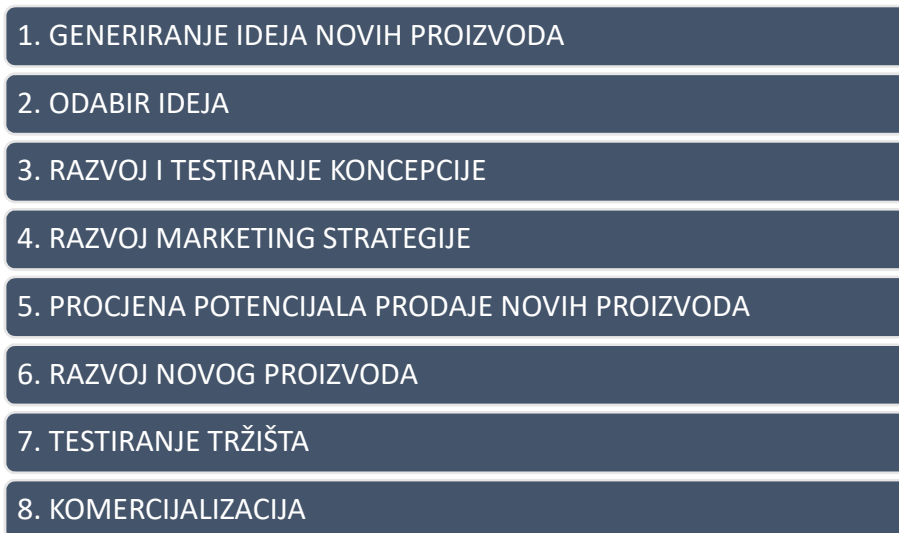
Premda razvoj novih proizvoda zahtijeva vrijeme, napor i mnogo financijskih sredstava, riječ je tek o privremenim i dugoročno isplativim troškovima. Dakako, to je slučaj kada je njegova izvedba uspješna, a postavljeni ciljevi su također uspješno realizirani. Kao takav, on može tvrtkama donijeti ozbiljne troškove i stvoriti ogromne probleme. Kako se to ne bi dogodilo, važno je proći svaku fazu procesa razvoja novog proizvoda, a realizaciji svih faza pristupiti na odgovoran i promišljen način. Na kraju, za kvalitetnu izvedbu procesa razvoja novog proizvoda važno je angažirati i integrirati čitav niz subjekata unutar, ali i izvan organizacije. U tom smislu, njihova suradnja jedan je od preduvjeta za uspješnu i kvalitetnu provedbu samoga procesa i realizaciju postavljenih ciljeva.

---

<sup>6</sup> Izdvajanje posla (engleski outsourcing < uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao)

#### 4.4.2. Faze razvoja novog proizvoda

Proces razvoja novog proizvoda provodi se u nekoliko osnovnih faza. Mnogi autori govore o manjem ili većem broju tih faza, no u većini slučajeva tijekom procesa je identičan. Za potrebe završnog rada, govorit ćemo o osam faza razvoja novog proizvoda (slika 4.)



Slika 4. Faze razvoja novih proizvoda

*Izvor: vlastita izrada studentice*

Generiranje ideja novih proizvoda - možemo reći kako je ovo "nulta faza" jer projekt još nije formalno pokrenut, već postoji samo zapisnik s listom ideja. Generiranje ideja za razvoj novih proizvoda u tvrtki treba provoditi neformalno (svakodnevno) i formalno (kada se odluči kreirati novi proizvod za tržište). Ideja može biti inicirana iz svih organizacijskih cjelina, neovisno o hijerarhiji, no u pravilu je to marketing ili službe u razvoju, zadužene za određenu kategoriju proizvoda. Njihov cilj je prepoznati ideju novog proizvoda koji može osigurati dobru prodaju i zaradu. Prilikom procesa traženja i zadržavanja novih ideja tvrtka mora koristiti mnoge izvore a to su: unutrašnji izvori, kupci, konkurenti, dobavljači i distributeri. Unutrašnji izvori odnose se na prikupljanje ideja iz glava svojih rukovoditelja, znanstvenika, inženjera, dizajnera te proizvodnog ali i prodajnog osoblja. Pronalazak ideja može se temeljiti i na istraživačko-razvojnim naporima, gdje odjeli za istraživanje i razvoj pomažu u pronalasku ideja za novi

proizvod. Ova faza također obuhvaća snimanje tržišta, ili tržišne niše u koju se želi ući, analizu makroekonomskih obilježja poput carinskih propisa te drugih ograničenja, specifičnosti u distribuciji ako postoje (primjerice distribucija pothlađenih ili zamrznutih proizvoda), tehničko-tehnoloških zahtjeva itd.<sup>7</sup> Ove analize trebaju dati odgovor o isplativosti i opravdanosti pokretanja projekata. Ukoliko su rezultati analiza zadovoljavajući, izdaju se dokumenti za pokretanje razvoja proizvoda.

Odabir ideja - prilikom procesa stvaranja ideja nastaje veći broj ideja kako za određene definirane potrebe, tako i za slučajne ideje koje nisu usmjerene definiranim potrebama. S jedne strane, veliki broj ideja je prednost zbog toga što omogućava različite poglede na promatrani problem, a s druge strane zahtjeva puno vremena kako bi se ideje pregledale te kako bi se u njima prepoznale ključne vrijednosti za određeni ili potpuno novi razvoj proizvoda. Sve ideje se prikupljaju pažljivo gdje se zatim preciziraju i sistematiziraju u listu ideja. Iz liste ideja, ocjenjuje se smislenost svake ideje i ocjenjuje njezina održivost. Odabiru se one ideje za koje se procjenjuje da će se njihovom realizacijom ostvariti potrebe tržišta za traženim proizvodom, ostvariti prihvatljiva konkurentnost i ekonomska isplativost.

Razvoj i testiranje koncepcije - je pretvaranje privlačne ideje u koncepciju proizvoda. Kod razvoja i testiranja koncepcije posebno je važno razlikovati ideju o proizvodu, koncepciju proizvoda i slike proizvoda. Ideja o proizvodu odnosi se na ideju o mogućem proizvodu koju tvrtka zamišlja u svojoj tržišnoj ponudi, dok koncepcija proizvoda je detaljna verzija te ideje koja je sročena u potrošačkom smislu. Testiranje koncepcije uključuje testiranje na određenoj grupi ciljnih potrošača i obrađivanjem reakcija tih potrošača. Za testiranje koncepcija poželjno je uključiti riječi ili slike. Međutim, konkretan ili fizički prikaz koncepcije povećat će pouzdanost provjere. Danas stručnjaci za marketing pronalaze inovativne načine da bi potrošačkim subjektima realnije predstavili koncepcije proizvoda.

Razvoj marketing strategije - odnosi se na izgradnju, odnosno formiranje preliminarnog plana marketing proizvoda. U okviru nje zbirno se analiziraju sve značajke u vezi ciljanog tržišta, pozicije i udjela te ciljeva razvoja novoga proizvoda. Ova faza iznimno je značajna jer podrazumijeva definiranje cjenovne strategije i politike, strategije distribucije i promocije te proračuna.

---

<sup>7</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/574112.Ferencic\\_M\\_Sto\\_je\\_novo\\_na\\_jelovniku.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/574112.Ferencic_M_Sto_je_novo_na_jelovniku.pdf)

Procjena potencijala prodaje novog proizvoda - govori o analitičkoj procjeni moguće tržišne realizacije novog proizvoda, odnosno pokazuje da li je proizvod profitabilan. Veoma je zahtjevna faza, jer traži detaljne buduće procjene i kretanja. Procjena moguće ukupne prodaje se sastoji od procjene za nove proizvode koji se kupuju jednom, proizvodi koji se ne kupuju često i imaju zamjenske cikluse, oni koji se kupuju učestalo, procjena prvih prodaja novog proizvoda, zamjenske prodaje koja podrazumijeva istraživanje distribucije vremena preživljavanja proizvoda, procjena ponovljene kupnje, troškova i profita. Prema Zavišić, 2011. razlikujemo dvije vrste analize: Break-even analiza (analiza nulte točke) i analiza rizika (može biti optimistična, pesimistična i vjerojatna).

Razvoj novog proizvoda - podrazumijeva razvoj recepture novog proizvoda u laboratoriju. Nakon prihvaćenih laboratorijskih proba prelazi se na pogonske probe kako bi se postigli optimalni tehnološki uvjeti proizvodnje. Ovdje se uključuje i razvoj packaging materijala, odnosno ambalaže. Proces se ponavlja toliko dugo dok se ne postignu kvalitativna i organoleptička svojstva definirana na početku projekta. Kontrolna točka ove faze je izrada proračuna cijene koštanja proizvodnje željenog proizvoda, kako bi se dobila slika o profitabilnosti i konkurentnosti na definiranom tržištu. Ukoliko razina profitabilnosti nije zadovoljavajuća proces se ponovno vraća na početak, redefinišu se parametri kako bi se optimizirao proces, ukoliko je to moguće, ili se donosi zaključak o neisplativosti nastavka projekta.

Testiranje tržišta - u ovoj fazi proizvod se testira na ciljnoj skupini. Testiranje tržišta osigurava informacije o kupcima, učinkovitosti programa, tržišnom potencijalu i slično. Najčešće se provode blind testovi<sup>8</sup>, te usporedni blind testovi kod kojih se novo-razvijeni proizvod testira u usporedbi sa konkurentskim proizvodom koji je izabran kao benchmark<sup>9</sup>. Osim testova, provode se i fokus grupe, zatim testiranje koncepcije proizvoda, te testiranje ambalaže. Rezultati istraživanja su nova kontrolna točka, nakon kojih postoji mogućnost da se proces vraća na ponovne korekcije receptura ili se prelazi na posljednju fazu.

Komercijalizacija - predstavlja uvođenje i lansiranje novog proizvoda. Nastavak komercijalizacije predstavlja više troškove poslovanja i veće troškove marketinga. Temeljne dileme su kada (rani, paralelni i kasni ulazak), gdje (definiranje lokacije na lokalnom, regionalnom ili globalnom tržištu), kome (odrediti potencijalna ciljna tržišta)

---

<sup>8</sup> Blind test - slijepo testiranje, alat u kojem tvrtke uspoređuju svoju marku s drugom markom

<sup>9</sup> Benchmark - osnovni pokazatelj, mjerilo usporedbe



i kako nešto ponuditi ( razvoj plana akcija za uvođenje novog proizvoda na novo tržište).<sup>10</sup>

#### 4.4.3. Uspjeh i neuspjeh novih proizvoda

Sve tvrtke žele uspjeh svojih novih proizvoda, te s takvom željom ulaze na nova tržišta. Većina autora govori o istim ili sličnim ključnim čimbenicima o kojima ovisi uspjeh novih proizvoda, a to su:

1. Jedinstven superioran proizvod – proizvod koji nudi jedinstvene korisnosti i superiornu vrijednost za kupca
2. Jasna i rana definicija proizvoda – ovdje se naglašava kako je važna jasnoća definicije proizvoda u odnosu na ciljeve, jer ako se zbog brzine preskoče neke faze, proizvodi će propasti
3. Jaka tržišna orijentacija – odnosno proizvod koji započinje od tržišta i usredotočuje se na potrošače
4. Dobar omjer cijene – tu se misli na novčanu osjetljivost kupaca (svaki kupac ima određeni raspon prihvatljivosti cijena)
5. Timski rad - razvoj novih proizvoda obično okuplja timove različitih ljudi, a sam način na koji timovi rade zajedno presudan je faktor njihovog uspjeha
6. Ostali čimbenici uspjeha su također kvaliteta izvedbe, tehnološka i marketinška sinergija, privlačnost od strane tržišta, neometan rad, odličnost poslovanja tvrtke

Neuspjeh je neizbježan u svakom poslovanju pa tako i u razvoju novog proizvoda.

Prema Pavlek, 2002. faktori neuspjeha mogu biti:

1. Pogrešna koncepcija – proizvod koji nije dovoljno ispitan pa može biti pogrešan, primjerice: ne odgovara potrebama, nije definiran segment, nema jasne koristi, prerano stupa na tržište, poruka tržištu nije jasna, nerazumljiva je, teško se s njom komunicira
2. Pomanjkanje sistema upravljanja inovacijama – ciljevi nisu jasni ili su nepostojani, nema odgovornih osoba za projekt, sistem nije uhodan ni propisan pa dopušta osobne improvizacije, signali relevantnih područja se ne prihvaćaju (prodaja, novi momenti na tržištu, nove informacije)

---

<sup>10</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unidu:781/preview>

3. Neodgovarajuće planiranje – ono može biti najveći razlog za neuspjeh, a do toga dolazi ako se ignoriraju sljedeći elementi: ne odgovara strategiji kompanije, ne odgovara standardima proizvodnje, nabave, kvalitete i logistike, neadekvatni podaci iz tržišta, nije napravljena minimalna ekspertiza, previsoki troškovi proizvodnje ili uvođenja, prerano ili prekasno lansiranje
4. Ostali razlozi – tehnički nedostaci, ne odgovara potrebna tehnologija, pogrešan vremenski slijed razvoja, nedostatna kontrola distribucije, proizvod je izvan trendova, nepredviđene okolnosti, jaki protuudari konkurencije

Razvoj novih proizvoda izuzetno je važan za svaku industrijsku granu, a zbog mnogih specifičnosti kojima se karakterizira, razvoj novih proizvoda je od posebnog značaja za prehrambenu industriju. Procjenjuje se, zavisno od kompanije do kompanije i tržišta, da se uspjeh proizvoda na tržištu, u odnosu na neuspjeh, može izraziti omjerom 1:6 do 1:20<sup>11</sup>. Prehrambena industrija snažno se oslanja na nove proizvode kako bi preživjela i održavala svoje poslovanje.

#### **4.5. Među odjelna suradnja u razvoju novog proizvoda**

U prethodnim poglavljima objasnili smo ulogu marketinga i nabave u razvoju proizvoda i prehrambenoj industriji, no sada ćemo objasniti među odjelnu suradnju, odnosno opisati ćemo suradnju svih odjela u prehrambenoj industriji koji doprinose razvoju novih proizvoda. Prilikom pisanja ovog poglavlja, kao izvor podataka, koristili smo razgovore koje je provela studentica sa zaposlenicima Podravka d.d. (odjela Marketinga, odjela Nabave, Razvoja proizvoda, odjel Istraživanje i razvoja te Regulatornih poslova)

Prije pokretanja bilo kojeg proizvoda, potreban je plan proizvodnje koji je jedan od najvažnijih segmenata u proizvodnom poduzeću i koji može biti krivac ako se osiguraju prevelike zalihe, te ako se potrebni materijali ne dostave na vrijeme. On može biti tjedni, mjesečni, kvartalni i godišnji. Kad je u pitanju razvoj novih proizvoda, plan proizvodnje će unaprijed provesti određenu procjenu koja će pokazati isplativost proizvodnje. Ako se pokaže financijska isplativost proizvodnje novog proizvoda, razvoj novog proizvoda može započeti. Marketing se oslanja na poslovni program u dva oblika: u prvom obliku

---

<sup>11</sup> [http://data.abacus.hr/inovatorstvo/idok\\_cijeli\\_2010/files/zbornik\\_idok\\_arca\\_2010\\_web\\_opt.pdf](http://data.abacus.hr/inovatorstvo/idok_cijeli_2010/files/zbornik_idok_arca_2010_web_opt.pdf)

Marketing planira novi proizvod, uslugu ili proizvodnu liniju koja još nije pokrenuta na tržištu, dok se u drugom obliku radi godišnji plan za proizvode, usluge koje se već prodaju na tržištu. Tim oblicima se otvara mogućnost postavljanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te povećava vjerojatnost da će se ostvariti. Prilikom razvoja novih prehrambenih proizvoda neprestano se pazi na trendove, odnosno sve veće zahtjeve potrošača koje smo ranije opisali.

Prelazimo na koncept proizvoda Marketinga koji odgovara se na pitanje što kupac, odnosno potrošač stvarno kupuje te uključuje elemente poput oblika, veličine, težine i sadržaja novog proizvod koji marketing istražuje uz pomoć social listening<sup>12</sup> (različitih online ispitivanja). Nadalje, Marketing se koristi personama, a to je skup izmišljenih potrošača koji su stvoreni na temelju ponašanja, stavova i ciljeva stvarnih potrošača iz stvarnog svijeta. Kako bi se stvorile, potrebno je sudjelovanje cijelog marketinškog tima koji će istraživati i kontaktirati postojeće, bivše i potencijalne buduće kupce kako bi se utvrdilo kako prava persona treba izgledati i što je bitnije, što ih tjera na kupovinu. U većini slučajeva persone se stvaraju iz niza podataka dobivenih putem anketa ili intervjua. Stvaranje persona, pomaže u definiranju novog proizvoda s kojim se planira ići na tržište, zatim može pomoći u odabiru smjera u kojem se taj proizvod razvijati i nadograđivati i može pomoći u komunikaciji s potrošačima. Persone imaju vlastita imena, svoju osobnost, sliku, određenu dob i oni nisu prosječni korisnici, već su jedinstveni pojedinci unutar segmenta tržišta. Ovdje moramo spomenuti konkurenciju koja je itekako važna u stvaranju novog proizvoda gdje Marketing na temelju isprobavanja njihovih proizvoda može otkriti pogreške koju oni mogu ispraviti ili izbjeći na vlastitom proizvodu, a samim time je moguće realnije spoznati stvarni potencijal tržišta.

Važnu ulogu u razvoju novih proizvoda ima i menadžment. Naime, menadžment odlučuje o ideji novog proizvoda ili poboljšanja postojećeg koje daje marketing kao inicijator te donosi zadnju odluku o tome hoće li se taj proizvod krenuti stvarati ili neće. Ako menadžment odobri razvoj proizvodnje novog proizvoda, Marketing nakon prikupljenih podataka (social listening, persone i konkurencija) šalje zahtjev u Istraživanje i razvoj (R&D) koji radi na recepturi novih proizvoda, uz degustaciju drugih uzoraka s tržišta. Na osnovu predloženih receptura koje radi razvoj vrši se prezentacija proizvoda koji je dobiven laboratorijskom ili pogonskom probom. Tijekom prezentacije

---

<sup>12</sup> Social listening ili društveno slušanje - korištenje tehnologije za praćenje ključnih riječi na društvenim mrežama kako bi se prikupili relevantni spisi i razgovori.

vrši se prihvaćanje prijedloga poluproizvoda, odnosno recepture, a u tome sudjeluju Marketing, Razvoj proizvoda, proizvodnja i tržišta. Marketing može odlučiti da li je potrebno provesti istraživanje tržišta sa odabranim uzorcima poluproizvoda te kontaktira istraživanje tržišta ili nutricionizam i sensoriku za mišljenje. Ako je prijedlog prihvaćen, proces se nastavlja. Kako bi se isporučile određene sirovine za potrebe razvoja proizvoda, potreban je odjel Nabave. Definiranja razine zaliha kod nabave materijala izrade ovisi o bilanciranim količinama, dostupnosti materijala na tržištu, zemlji porijekla, vremenu isporuke od narudžbe do isporuke te kontroli kvalitete (Radmanić, 2005). Kvaliteta nabavljene sirovine je od velike važnosti u procesu proizvodnje te je cilj uspostaviti dobar odnos s dobavljačima. Nabava naručuje potrebne sirovine od odabranog najboljeg dobavljača ili proizvođača. Znači, kao što smo ranije objasnili, tvrtka šalje upit dobavljaču i prema potrebi dobiva uzorak koji se analizira i utvrđuje ocjena kvalitete. Ako je to zadovoljeno prema ranije dogovorenim kriterijima, kreće dogovor oko cijene i sirovine se naručuje. Prilikom naručivanja sirovina, odjel Nabave daje zahtjev u kojima se s dobavljačima dogovara oko roka isporuke sirovina, a koje se najčešće prevoze kamionima, ali i brodovima. Ovdje se može naići na problem isporuke robe, odnosno da potrebna sirovina ne dođe na vrijeme te se time povećaju troškovi. Također se naručuje posebni dodaci kao sušeno voće i povrće, chia sjemenke, quinoa brašno, heljdino brašno. Nakon što se određena sirovina zaprimi u skladište, ona se kontrolira u laboratoriju kako bi se utvrdilo da je zdravstveno ispravna, te se utvrđuje minimalni rok trajnosti. Poslije toga, radi se prototip proizvoda u kojem se prate karakteristike te mogući izbor materijala za pakiranje. Ako se nešto treba promijeniti, maknuti ili nadodati to će se raditi u ovoj fazi.

U svakoj suvremenoj industriji danas postoji odjel za istraživanje i razvoj (R&D) kako bi se generirale nove ideje na temelju primjene znanosti i tehnologije. R&D ima nekoliko područja rada koje su bitne kako razvio novi proizvod. Prvo područje je odjel Nutricionizam i sensorika u kojoj se ispituje da li je sva hrana nutritivno uravnotežena za dobrobit potrošača, a za to su važne pretpostavke poput spola, dobi, prehrambenih navika, stil života samih potrošača. Poznavanje navika i stavova potrošača na različitim tržištima preduvjet su za razvoj novih proizvoda. Drugo područje tiče se odjela Kontrole kvalitete, koji definira parametre zdravstvene ispravnosti sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda koje se provode u laboratorijima, kemijsko-fizikalne parametre koje su potrebne za svaku specifikaciju proizvoda. Zadnje područje tiče se odjela

Regulatornih poslova koji se bavi zakonskim propisima svih tržišta na koje Podravka d.d. plasira svoje proizvode, te izdavanjem dokumenata.

Svaka suvremena prehrambena industrija ima certifikat, odnosno dokument kojeg izdaje ovlaštena tvrtka koja dokazuje usklađenost s određenim međunarodno priznatim normama, ISO 9001 (sustavi upravljanja kvalitetom), HACCP<sup>13</sup> principima (sustav samokontrole), zahtjevi velikih trgovačkih lanaca - IFS (International Food Standard) i BRC ((British Retail Consortium), certifikati Halal i Kosher certifikati (potvrđuju da je proizvod u skladu sa islamskim ili židovskim zakonima), certifikati , gluten free certifikati (garancija da proizvod ne sadrži gluten), vegan certifikati (oznaka za proizvode koji ne sadrži umjetne sastojke ni sirovine životinjskog porijekla), certifikati održivog razvoja, RSPO certifikat (Roundtable on Sustainable Palm Oil) standard za održivu proizvodnju palminog ulja.



Slika 5. ISO 9001:2015 i AOECs (Gluten free) certifikat

Izvor: (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/certifikati/>)

Kada je ideja novog proizvoda stvorena, sirovine nabavljene, a receptura određenog novog proizvoda napravljena uz prethodnu zdravstvenu ispravnost, kreće

<sup>13</sup> HACCP (eng Hazard Analysis and Critical Control Point < proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem osiguravanje zdravstveno ispravne hrane

se sa razvojem i odabirom ambalaže. Ambalaža je zaštitni omotač kojim se obavlja proizvod kako bi se smanjila mogućnost oštećivanja tijekom transporta proizvoda. Uloga ambalaže za prehrambene proizvode ima funkciju zaštite (nema rasipanja proizvoda, štiti sadržaj od vanjskih utjecaja, nema reakcije s proizvodom...), skladišno-transportnu funkciju (jednostavna, praktična i učinkovita u distribuciji i transportu), zatim prodaju funkciju (prezentiranje upakiranog proizvoda, poštivanje vizualnih karakteristika) i uporabnu funkciju (jednostavnost korištenja, otvaranja ili zatvaranja).

Prilikom stvaranja dizajna kutije za novi proizvod, marketing treba voditi računa o tome da su potrošači ti koji procjenjuju ambalažu i pakiranje na različite načine. Marketing također pazi na odabir boje, grafike, veličine i oblika ambalaže te sve što je potrebno za nabavu određene ambalaže, šalju zahtjev prema nabavi koja to naručuje. Nakon šta osmisle ambalažu za novi proizvod (nekoliko dizajna), koriste se brainstormingom (oluja mozgova), odnosno metodom pronalaska ideja koja potiče razvoj novih i neobičnih ideja kod skupine ljudi. Marketing printa nekoliko mogućih dizajna ambalaže te ih printaju i daju svojim zaposlenicima kako bi dobili povratne informacije o tome koja je ambalaža najbolja. Među ostalim, pazi se na benefit proizvodnje, odnosno lentice koja se stavlja naprijed, a koja govori za koga je proizvod namijenjen. Kada su ambalaža i dizajn odabrani, šalje se menadžmentu koji daju zadnju odluku o tome da li je to dobro. Nakon toga, tvrtka odabire studio dizajn koji naprave u potrebnim količinama te se šalje zahtjev razvoju proizvoda da naprave deklaraciju na nekoliko jezika. Na kraju, kod novog proizvoda radi se chromalin (ovjera ambalaže).

Što se tiče predstavljanja proizvoda, najviše se predstavlja kroz televizijske kanale u obliku reklama koju radi agencija. Od agencije se očekuje da ima potrebna znanja o marketingu te da li zna da je komunikacija samo mali postotak ukupne marketinške djelatnosti. Treba odabrati onu agencija koja ima stručne suradnice koji kreiraju ono tvrtka traži. Ovdje se također koriste marketinški alati koji otkrivaju određen broj pogleda na televiziji, YouTube kanalima i slično.

Niti jedan novi proizvod neće biti prodan ukoliko se ne omogući dostupnost tim proizvoda na mjestima gdje i kada ju potrošači žele kupiti. Distribucija je organizirana aktivnost koja ima za zadatak da roba od proizvođača dođe do potrošača na vrijeme, Svrha joj je da omogući širok asortiman proizvoda i usluga koje kupci traže i po cijeni koju su spremni platiti.



Slika 6. Prikaz dizajna, ambalaže i lentice na primjeru Lino Cornelino

Izvor: (<https://www.coolinarika.com/clanak/povijest-ambalaze/>)

Ovdje je važno napomenuti, kako treba izabrati ona tržišta na kojima će se novi proizvod komercijalizirati. Najčešće se to radi na poznatim tržištima koji već surađuju nekoliko godina, a tvrtki su takva područja poznata, razumljiva te im je poznato ponašanje potražnje. S druge strane, tvrtke se okreću globalnim tržištima koja su nepoznata i udaljena, preispituju se mogućnosti, ograničenja te konkurencija.

Ako novi proizvodi idu na novo tržište, gdje se ne zna kakvi su zakonski propisi tada marketing i razvoj kontaktiraju Regulatorne poslove, a oni tada provjeravaju zakonsku regulativu, te im se šalje mišljenje prema kojim sve propisima proizvod treba odgovarati. Tek tada može se krenuti u razvoj novog proizvoda, jer svaki proizvod kad dolazi na tržište bilo koje zemlje, mora odgovarati tim zakonskim propisima. Određene grupe i kategorije proizvoda, pogotovo hrana za prehrambene potrebe (dječja hrana, mesni proizvodi) zahtijevaju notifikaciju ili registraciju prije izlaska na tržište. Tada Marketing šalje zahtjev za notifikaciju ili registraciju u Regulatorne poslove koji koordiniraju pripremanje i prikupljanje sve potrebne dokumentacije u skladu za zahtjevima propisa koje traži ta zemlja i uzorke. Regulatorni poslovi šalju uzorke i dokumentaciju na tržište, a nakon šta se završi registracija ili notifikacija dobiva se rješenje i to rješenje Regulatorni poslovi šalju u Marketing i Razvoj, jer pojedina tržišta zahtijevaju da je čak i broj rješenja napisan na deklaraciji tržišta. Proizvodi za posebne potrebe ne mogu ići na određena tržišta prije nego se notificiraju ili registriraju. Oba termina imaju isto značenje, samo što neke zemlje koriste jedan naziv, dok druge zemlje koriste drugi naziv. Primjerice za Australiju i Srbiju ne mogu ići neki proizvodi koji u sebi sadrže određene proizvode mesnog podrijetla, već se ti proizvodi moraju

također prije isporuke na ta tržišta prijaviti u Ministarstvo, odnosno registrirati. Na kraju, provodi se COGS (trošak prodane robe) kako bi se izračunalo koliko će koštati proizvodnja novog proizvoda te hoće li se isplatiti.

#### **4.6. Suradnja odjela Marketinga i Nabave u prehrambenoj industriji**

Dok odjel Marketinga pokušava pronaći kreativne i suvremene načine za povećanje prodaje svojih proizvoda, odjel Nabave neprekidno traži načine na koje ne samo da smanjuje troškove, već pronalazi najbolje usklađivanje dobavljača sa svojom tvrtkom. U mnogo slučajeva, Marketing će potrošiti dosta napora kako bi pronašao dobavljače koji će s njima raditi te kada ih pošalju odjelu nabave, oni to neće prihvatiti jer će njihova cijena biti previsoka. Na kraju, to košta tvrtku novca te se stvara stalna podjela između odjela koja uzrokuje nepotrebno izgubljeno vrijeme. Nedostatak zajedničkog jezika, jednosmjerna komunikacija i neusklađeni ciljevi su prepreke za učinkovitiji radni odnos između odjela Marketinga i Nabave. Nabava i marketing po definiciji imaju različite strateške ciljeve. Cilj marketinga je dizajn proizvoda i ostvarivanje prihoda, dok je očekivanje od nabave smanjenje potrošnje i ostvarivanje ušteda. Međutim danas, u trenutnoj ekonomskoj situaciji, organizacije svih sektora i veličina traže načine kako povećati učinkovitost i optimizirati potrošnju. Kao rezultat, oni pooštravaju marketinške proračune, kritički ocjenjujući potrošnju i preispituju potrebnu uslugu. Nabava igra sve važniju ulogu kada je riječ o upravljanju učinkovitim marketinškim proračunom. Ključno je da marketinški timovi shvate što odjel nabave može napraviti.

Nabava može doprinijeti marketingu putem: upravljanja marketinškim troškovima na bolje načine, a ono može biti moguće samo ako se ima povjerenja u nabavu. Nadalje, nabava je u stanju voditi teže razgovore s dobavljačima u vezi s izvedbom ili cijenama jer je to njezin posao. To marketingu daje sigurnost da su odabrali pravog dobavljača nakon što su razmotrili sve relevantne aspekte. Nije sve u smanjenju troškova, stoga treba educirati marketinški tim o vrijednostima koju nabava može pružiti i to će pomoći u izgradnji većeg suradničkog okruženja. U modernim tvrtkama obje su funkcije sposobne raditi zajedno i uzajamno imati koristi od različitih vještina dostupnih na svakoj strani partnerstva. Zaključno tome, odnos marketinga i nabave može biti snažno partnerstvo sve dok su oboje na istoj stranici.



## 5. ZAKLJUČAK

Proces razvoja novih proizvoda je od velike važnosti za svaku prehrambenu industriju. Ukratko, ako se prehrambene industrije žele razvijati i rasti, moraju ulagati u istraživanje i razvoj, unapređivati razvojne procese, slijediti tržišne trendove i zahtjeve svojih potrošača koji su sve veći, jer se suvremeni potrošači bolje informiraju i educiraju i njihovi zahtjevi su kompleksniji.

Za uspjeh na tržištu danas je potrebno biti učinkovit i prilagodljiv brzim promjenama, a da bi bili uspješni potrebno je imati opširan, dobro definiran i konstantan proces. To se postiže onda kada su svi kadrovi unutar tvrtke spremni surađivati i jedan drugoga upotpunjavati. Taj put uspjeha razvoja novog proizvoda započinje traženjem ideja, jer su one nužne kako bi industrije uspjele brže od konkurencije u osmišljavanju novog proizvoda. Za proizvod je bitno da je zdravstveno siguran i kvalitetan, a veliku ulogu u tome ima Međunarodna norma ISO 9001:2015 koja osigurava da certificirana tvrtka mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost.

Ambalaža je također jedan od važnih čimbenika na koji potrošači obraćaju pozornost prilikom kupovine. Nadalje, važno je stalno ulaganje u proizvod jer njegov izgled i ambalaža nisu dovoljni da privuku veći broj kupaca. Što se tiče suradnje odjela Marketinga i Nabave, Marketing bi trebao surađivati s odjelom Nabave, kako bi se definirao proces koji je fleksibilan i prilagodljiv trendovima u industriji i promjeni prioriteta koja slijedi najbolju praksu. Nabava je ljepilo između proizvodnje, upravljanja lancem opskrbe, kvalitete, održivosti, marketinga i prodaje.

Na samom kraju želi se naglasiti da je danas važno razvijati nove proizvode, a sve s ciljem privlačenja kupaca, upoznavanja s novim proizvodima koji će zadovoljiti njihove potrebe, želje i tako doći do uspjeha i dobiti tvrtke.

## 6. LITERATURA:

### Knjige:

1. Božac, M.G., Tipurić, D. (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb
2. Ferišak, V. (2020): Nabava: politika-strategija-organizacija-managment, II. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, Vlastito izdanje, Zagreb
3. Kotler, P. i sur. (2006): Osnove marketinga, Mate d.o.o. Zagreb
4. Pavlek, Z. (2002): Marketing u akciji : uspješni modeli u praksi, Alfa, Zagreb
5. Previšić, J., Ozretić D., Đ. (2004): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
6. Previšić, J., Ozretić D., Đ. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
7. Previšić, J. Škare, V. (2004): "Proizvod", Poglavlje u knjizi Previšić, J., Ozretić D., Đ. (urednici): Marketing, II. izdanje, Adverta, Zagreb
8. Radmanić, I. (2015): Upravljanje zalihama u serijskoj proizvodnji, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
9. Renko, N. (2010): Marketing malih i srednjih poduzeća, Naklada Ljevak, Zagreb
10. Zavišić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb
11. Žibret, B. (2007): Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate d.o.o., Zagreb

### Članci u časopisima:

1. Leko, M. (1995): Marketing u proizvodnji hrane: analiza teorijskih pristupa i trendova razvoja Ekonomski vjesnik br. 2 (8), 181-185
2. Kovačević, D. (2017): Inovacije kao temelj konkurentnosti Hrvatske prehrambene industrije, Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, Tehničke znanosti br. 18, 49-76
3. Krpan, Lj. V. i sur. (2015): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, 9 (3), 327-336

### Internetske stranice:

1. Marketing je sve, <https://sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/24/marketing-miks/>
2. Funkcija nabave, <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>

3. Državni zavod za statistiku, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-29\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-29_01_2017.htm)
4. Svijet kvalitete- ISO, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>
5. Što je novo na jelovniku,  
[https://bib.irb.hr/datoteka/574112.Ferencic\\_M\\_Sto\\_je\\_novo\\_na\\_jelovniku.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/574112.Ferencic_M_Sto_je_novo_na_jelovniku.pdf)
6. Marketinške strategije u poslovanju poduzeća Franck d.d.,  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unidu:781/preview>
7. Inovacijama do konkurentnosti,  
[http://data.abacus.hr/inovatorstvo/idok\\_cijeli\\_2010/files/zbornik\\_idok\\_arca\\_2010\\_webopt.pdf](http://data.abacus.hr/inovatorstvo/idok_cijeli_2010/files/zbornik_idok_arca_2010_webopt.pdf).

## **7. PRILOZI**

Prilog 1.

POPIS SLIKA:

Slika 1. Voćni namazi Podravke

Slika 2. Podravka d.d.

Slika 3. „Superhrana“

Slika 4. Faze razvoja novih proizvoda

Slika 5. ISO 9001:2015 i AOECs (Gluten free) certifikati

Slika 6. Prikaz dizajna, ambalaže i lentice na primjeru Lino Cornelino

## SAŽETAK

Što je to novi proizvod te koje su glavne faze procesa samog razvoja? Kakva je to među odjelna suradnja u razvoju novih proizvoda? Kakva je suradnja između marketinga i nabave, te na koje probleme nailaze? Kako razvoj novog proizvoda izgleda u praksi? Ovo su neka od pitanja na koja se pokušalo odgovoriti u ovom radu.

Uspjeh razvoja novih proizvoda zahtijeva puno znanja i iskustva, a zbog mogućnosti rizika neuspjeha u implementaciji novih proizvoda, važno je znati zašto je razvoj važan za prehrambene kompanije. Stoga će u završnom radu biti opisan primjer tvrtke Podravka d.d. kao jedne od najvećih prehrambenih kompanija u Hrvatskoj, koja se ravnopravno natječe s ostalim vodećim kompanijama diljem svijeta. Zaposlenici Podravke d.d. podijeliti će vlastita znanja, iskustva te niz primjera dobre prakse, ali i rizika s kojima se suočavaju prilikom razvoja novih proizvoda.

Ključne riječi: razvoj novih proizvoda, među odjelna suradnja, marketing, nabava