

# Upravljanje čokoladnim brendovima Kraš i Zvečevo

---

**Radić, Magdalena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:093570>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Magdalena Radić

UPRAVLJANJE ČOKOLADNIM BRENDOVIMA KRAŠ I  
ZVEČEVO

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

UPRAVLJANJE ČOKOLADNIM BRENDOVIMA KRAŠ I  
ZVEČEVO

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr.sc. Božo Skoko

Studentica: Magdalena Radić

Zagreb

kolovoz, 2023.

## IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da sam diplomski rad Upravljanje čokoladnim brendovima Kraš i Zvečevo, koji sam predala na ocjenu mentoru dr.sc. Boži Skoki, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTSbodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Magdalena Radić

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	5
<b>2. KREIRANJE PROIZVODNIH BRENDOVA – TEORIJSKI OKVIR</b> .....	7
<b>3. ČOKOLADNA INDUSTRIJA – POVIJEST, SPECIFIČNOSTI I STVARANJE ČOKOLADNIH BRENDOVA U SVIJETU</b> .....	17
<b>4. ČOKOLADNA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ</b> .....	24
<b>4.1. Kraš</b> .....	25
<b>4.2. Zvečevo</b> .....	32
<b>5. METODOLOGIJA I ISTRAŽIVANJE</b> .....	39
<b>5.1. Upravljanje čokoladnim brendovima u Krašu</b> .....	39
<b>5.2. Upravljanje čokoladnim brendovima u Zvečevu</b> .....	43
<b>5.3. Percepcija čokoladnih brendova od strane potrošača</b> .....	46
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	54
LITERATURA .....	56
POPIS ILUSTRACIJA .....	59
POPIS TABLICA .....	60
SAŽETAK.....	61

## 1. UVOD

Proizvod ili usluga predstavljaju osnovno polazište svakog poduzeća. Kupovina proizvoda nekog poduzeća ovisi o tome na koji način ono predstavlja svoj proizvod potrošaču, o potrebi za tim proizvodom, financijskim mogućnostima kupca, osobnim i društvenim čimbenicima koji utječu na njegove odluke o kupovini i brojnim drugim aspektima koje poduzeća moraju detektirati kako bi uspješno prodavala svoje proizvode. Čokoladni proizvodi nisu iznimka. od samog početka proizvodnje čokolade, poduzeća i tvornice koje su se time bavile pokušavale su pronaći najbolje recepte i konstantno su bila u potrazi za inovacijama koje će im donijeti veću prodaju i lojalnost kupaca.

Čokolada kakva je poznata danas uz određene izmjene, nastala je u 16. stoljeću. Španjolci su kao kolonizatori prvi imali prilike probati čokoladu u Americi i kada su je donijeli u Europu napravili su neke izmjene kako bi bila ukusnija za jelo. Ona je tada bila u tekućem obliku, a s vremenom su se u nju dodavali i drugi sastojci poput mlijeka i šećera kako bi postala čokolada kakva je poznata i danas. Iako je čokolada nastala u Americi, europska poduzeća su vrlo brzo preuzela veći dio tadašnjeg tržišta i nametnula se kao lideri u proizvodnji čokolade. Kod proizvodnje čokolade specifično je to što se gotovo pa isključivo uživa u njoj u razvijenim dijelovima svijeta, barem ako se radi o kvalitetnoj čokoladi, dok se sirovina potrebna za proizvodnju čokolade uzgaja u nerazvijenim dijelovima svijeta kao što su Azija, Afrika i Južna i Srednja Amerika. To su regije u kojima postoji vrlo mala potražnja za proizvodom kao takvim, a s druge strane, njihov život, odnosno zarada ovisi upravo o sirovinama koje služe za proizvodnju čokolade.

Europa je trenutno i dalje lider u proizvodnji, ali i konzumaciji čokolade. Samo na području Europske unije se u 2019. godini proizvelo 3,7 milijuna tona čokolade. Najveći proizvođači su svakako Njemačka, Italija i Francuska, a njihova proizvodnja čini većinu europske proizvodnje. Hrvatska je mala zemlja koja nije bila uključena u sam razvoj industrije čokolade u Europi u njenim počecima. Tadašnji uvjeti na tržištu su bili puno drugačiji, do globalizacije još nije ni blizu došlo, pa takav razvoj tržišta čokoladnih proizvoda zapravo ni ne čudi. Kakaovac je u počecima proizvodnje čokolade bio vrlo skupa sirovina i za očekivati je bilo da će takvu sirovinu moći sebi priuštiti samo najbogatije zemlje tadašnjeg vremena. S obzirom da su brojne zemlje koje su počele proizvoditi čokoladu prije Hrvatske bile ujedno i kolonizatori zemalja u kojima se sadio kakaovac, Hrvatska nije imala jednake prilike i šanse za brzi razvoj takve industrije.

Međutim, u Hrvatskoj se industrija čokoladnih proizvoda ipak s vremenom počela razvijati, a prva tvornica čokolade bio je Kraš. Kraš je već dvije godine nakon svog osnivanja postao i dvorski dobavljač za čokoladu u kraljevskim dvorcima u Beču i Budimu. To je dovelo do novih mogućnosti, a u Hrvatskoj su se u međuvremenu razvile još dvije tvornice čokolade, Kandid i Zvečevo.

Predmet ovog rada je upravljanje čokoladnim brendovima na primjeru tvornica Kraš i Zvečevo. Rad je podijeljen u sedam poglavlja. Nakon poglavlja Uvod, dolazi poglavlje Kreiranje proizvodnih brendova – teorijski okvir, u kojem će se čitatelje uvesti u najznačajnije dijelove kreiranja brenda u poduzeću. Zatim slijedi poglavlje Stvaranje čokoladnih brendova u svijetu u kojem će se dati kratki povijesni prikaz svjetske industrije čokolade, a kao primjeri dobre prakse, obradit će se poduzeća Lindt i Ferrero. Peto poglavlje pod nazivom Čokoladna industrija u Hrvatskoj donijet će pregled najvažnijih trenutaka razvoja industrije čokolade na ovim područjima, a obradit će se i povijest, razvoj, posebnosti i brendovi poduzeća Kraš i Zvečevo. Zatim slijedi poglavlje Metodologija i istraživanje u kojem će se istražiti upravljanje čokoladnim brendovima u Krašu i Zvečevu, a bit će provedeno i vlastito istraživanje na ispitanicima kojim će se istražiti percepcija čokoladnih brendova od strane potrošača. Na kraju dolazi poglavlje Zaključak u kojem će se kratko sumirati najznačajniji rezultati analize iz ovog rada.

Cilj rada je odgovoriti na ključna istraživačka pitanja koja su postavljena na samom početku pisanja i istraživanja o temi. Ključna istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti su postoji li povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu? Na osnovu čega potrošači uzimaju određeni čokoladni brend? Smatraju li da postoji razlika u kvaliteti hrvatskog čokoladnog brenda i stranog npr. (Lindt)?

## **2. KREIRANJE PROIZVODNIH BRENDOVA – TEORIJSKI OKVIR**

Osnovu svakog poduzeća predstavljaju neki proizvod ili usluga. Proizvod prema Pavlek (2008.) predstavlja sve ono što neko poduzeće može ponuditi svojim potrošačima kako bi zadovoljilo njihove želje i potrebe. Svaki osnovni proizvod kojeg neko poduzeće nudi može se promatrati kroz dva različita dijela, a to su generički dio i dodirljivi dio. Generički dio je ono pomoću čega proizvod zadovoljava osnovne potrebe potrošača. Primjerice, kod automobila generički dio predstavlja sposobnost proizvoda da potrošača preveze od točke A do točke B. S obzirom na to da su predmet ovog rada čokoladni proizvodi, generički dio odnosno generičko svojstvo čokolade je da potrošaču omogući zadovoljenje potreba za hranom ili za slasticom. Dodirljivi dio proizvoda prema Pavlek (2008.) je sve ono što se može vidjeti ili opipati. U to ulazi primjerice ambalaža, oblik, boja, dizajn, veličina, količina, materijal i sve ostalo što potrošač može vidjeti ili dotaknuti na proizvodu.

Definicija proširenog proizvoda podrazumijeva da će taj proizvod osim generičkog i dodirljivog dijela, imati i neku dodanu vrijednost (Pavlek, 2008:89). Upravo tu nastaje brend na mjestu marke i to je razlog zašto neka poduzeća uspješno brendiraju svoje proizvode, a neka ne. Potrošači uvijek traže dodanu vrijednost, a ona se može kreirati kroz prošlost poduzeća, imidž proizvoda, lakoću uporabe ili nešto drugo. U svakom slučaju, marketinški stručnjaci kroz kreiranje brenda moraju dati potrošačima neku dodanu vrijednost da bi brend bio prepoznat i pozicioniran u njihovoj svijesti i na tržištu. Proces brendiranja može se provoditi i za već postojeće proizvode na tržištu, a i za nove. Kod postojećih proizvoda je specifično to što većinom ne postaju prepoznatljiv brend ukoliko su već prošli određeni dio životnog ciklusa proizvoda pa je proizvođačima ponekad lakše kreirati novi proizvod i ujedno se baviti i brendiranjem. Razvoj novog proizvoda kreće se u nekoliko faza.

Šerić (2009.) navodi da je prvo potrebno imati ideju. Ideji prethodi prepoznavanje potrebe za razvojem novog proizvoda pa dolazi do generiranja ideja. Zatim se sve ideje moraju usporediti i testirati pa od onih ponuđenih odabrati najbolju. Na temelju odabrane ideje koja je bila najbolja, mogu se razviti i testirati koncepti novog proizvoda. Kad je razvijen koncept, razvija se marketinška strategija i počinje upravljanje novim proizvodom. Nakon toga dolazi do komercijalizacije ideje, odnosno procjenjuje se potencijal prodaje novog proizvoda i određuje se njegova cijena. Zatim se provodi testiranje tržišta kako bi se vidjelo na koji način taj proizvod može proći, procjenjuje se konkurencija, mogućnosti i ponuda, te se promatra ponašanje potrošača. Na kraju slijedi finalna faza (ukoliko se istraživanje tržišta pokaže



pozitivnim za razvoj novog proizvoda), a u finalnoj fazi se proizvod kreće proizvoditi u većim količinama i plasirati i prodavati na tržištu.

Proces brendiranja bi se prema Kotleru (2001.) najjednostavnije mogao objasniti kao proces razvoja marke. Marke predstavljaju vrlo snažnu imovinu svakog poduzeća i njima se mora pažljivo i kvalitetno upravljati. Cilj brendiranja je svakako unaprijediti poziciju poduzeća i njegovog proizvoda na tržištu, ali i u svijesti potrošača i potencijalnih novih potrošača. Brendiranje je za proizvod isticanje u odnosu na sve druge proizvode koji nude istu ili barem sličnu funkciju. Termini koji bi se mogli povezati s procesom brendiranja su kako navodi Milić (2014.) maštovitost, pozicioniranje, kreativnost, utjecaj, imidž, utisak i slično.

Brend se stvara kroz uporno i kontinuirano poboljšanje ponude. Proces brendiranja bi se mogao prikazati na sljedeći način:

1. Planiranje marke – organizacijski okvir
2. Analiza marke – unutrašnja i vanjska
3. Strategija marke – arhitektura ciljnog tržišta
4. Izgradnja marke – implementacija marketing plana
5. Revizija marke – kontrola (Milić, 2014:35)

Proces brendiranja ima veliki značaj za uspjeh samog poduzeća. Vranešević (2007.) navodi da brendiranje za poduzeće znači da je postignuta određena razina kvalitete i da ih to može diferencirati od konkurencije. Također, jednostavnije je pratiti i rukovoditi proizvod jednom kad ima „status“ brendiranog proizvoda. Tada poduzeće može tražiti i pravnu zaštitu obilježja, a taj brend mu pruža unapređenje ponude, kao i izvor finansijskih prihoda i konkurentne prednosti. Autor navodi i koristi koje potrošači mogu imati od brendova, primjerice, obilježja proizvoda koja im donose minimiziranje rizika. Isto tako, brend definira i određenu razinu odgovornosti proizvođača, potrošaču može uštedjeti vrijeme i novac jer predstavlja znak kvalitete, a nudi i jamstvo i garanciju.

Da bi se kvalitetno isplaniralo strateško brendiranje marke, potrebno je provesti opsežna istraživanja tržišta. Tu se može primijeniti analiza 4P marketinškog miksa, odnosno proizvod, cijena, promocija i distribucija, kao analiza početnog polazišta brenda. Postoje određeni koraci prilikom razvijanja marketing miksa, a to su:

- „rašćlanjivanje marketing miksa na osnovne elemente,
- utvrđivanje relevantnih elemenata pojedinih podmikseva marketinškog miksa,

- definiranje svakog pojedinog podmiksa,
- integracija marketing miksa te njegova optimizacija,
- provjera marketing miksa“ (Kotler i Keller, 2014:176).

Jedan od modela koji se često primjenjuje je i CBBE model, odnosno tzv. Kotlerov model, a kako Milić (2014:40) navodi, on podrazumijeva nekoliko koraka. Prvi korak je uspostaviti svijest o marki i njezin identitet kod potrošača. Drugi korak je uspostaviti točke diferencijacije, odnosno asocijacije na marku koje će biti jake, jedinstvene i poželjne. Treći korak je uspostaviti pozitivnu ugodnu reakciju na marku, a četvrti korak u ovom procesu je izgraditi lojalnost kupaca kroz održavanje veza s njima. Kada se radi o brendiranju pri razvoju novog proizvoda, značaj tog brenda, odnosno proizvoda dolazi do izražaja tek na kraju procesa. To se odnosi na fazu prodaje, tj. komercijalizacije proizvoda. Kada neki proizvod pripada već izgrađenom brendu koji je poznat širim masama ili možda čak globalno, smanjuje se i vrijeme koje je potrebno proizvodu za prilagodbu nakon plasmana na tržište. Manje vremena je potrebno da takav proizvod bude prepoznat od strane kupaca, da se za njega zainteresiraju i da ih se potakne na odluku o kupovini. Dobar primjer je recimo lanac brze prehrane McDonalds. Kada McDonalds izbací novi sendvič ili burger, ne prođe mnogo vremena dok on postane popularan i uvršten u vrh njihove ponude. Komercijalizacija se svakako u takvim slučajevima provodi na puno brži način, ali u uspješnije. Potrošači su već stekli lojalnost prema brendu i povjerenje u njega pa poduzeće ne mora ulagati u taj dio procesa, nego ih treba kroz određene marketinške i reklamne aktivnosti zapravo samo „podsjetiti“ na tu lojalnost.

Međutim, vrijedi i obrnuto. Kada je neko poduzeće na lošem glasu, primjerice zbog nekih prijašnjih događaja, bilo kakav novi proizvod kojeg oni plasiraju, morat će proći puno teži put do prihvaćanja potrošača čak i ako imaju potpuno nova svojstva u odnosu na prethodne proizvode i ako su puno bolji. Imidž, dakle, svakako igra veliku ulogu. Postoje i neki elementi koji mogu ometati razvoj novih proizvoda, kao i proces brendiranja. Primjerice, može se dogoditi da je ideja koja vodi razvoju novog proizvoda dobra ideja, ali da u nekom trenutku jednostavno ne odgovara tržištu za koje je namijenjena, odnosno za koje se proizvod razvija. Razlozi za to su zaista razni. Može se dogoditi da je tržište možda preveliko za takav proizvod, a s druge strane može biti i nedovoljno veliko.

Recimo, proizvođač može pokušati plasirati luksuzni model novog automobila na neko tržište na kojem potrošači imaju slabije financijske prihode. Taj model može biti odličan, dugoročno

isplativ, bolji od svih prethodnih, ali u slučaju da se plasira na tržište na kojem potrošači nemaju sredstva da ga kupe, onda je to tržište za tog proizvođača premalo i mora razmisliti o tome da proizvod plasira na veće tržište na kojem se nalaze potrošači koji imaju različite kupovne moći. Isto tako, može se dogoditi da troškovi razvoja proizvoda i brendiranja uvelike premašuju budžet. Tada je to neisplativo za poduzeće ukoliko procijeni da će trebati dugi niz godina da se ulaganje vrati ili da se neće lako vratiti. Moguća je i situacija da je konkurencija na nekom tržištu jednostavno prejaka i prevelika pa za poduzeće možda nema ni smisla pokušati razvijati isti proizvod za potrošače koji su već lojalni postojećim brendovima i proizvodima. U takvom slučaju nema financijske podloge da se proizvod uopće razvija ako neće moći dugoročno opstati.

Ipak, najvažnije je oslušivati potrebe potrošača na tržištu na kojem se kreira proizvodni brend. Ideja koja se javi kod proizvođača može biti savršena i idealno osmišljena, ali ako nema potreba za takvim proizvodom (što se ispituje istraživanjem tržišta prije plasiranja proizvoda na tržište), onda ga nema smisla razvijati i računati na to da će potreba možda doći naknadno. Prema Previšić i Škare (2004.), da bi proizvod koji se plasira na tržište doživio uspjeh, nužno je da svi odjeli u poduzeću timski surađuju. Iako samu ideju za nove proizvode uglavnom kreira marketing tim poduzeća, potrebno je da se svi odjeli uključe u sve faze kako bi proizvod postao uspješan. Ključ uspješnog razvoja novog proizvoda je i dobra uprava poduzeća. Važno je da se sve uloge kroz sve faze podijele na pravi način i da svaki odjel i pojedinac znaju što su im zadaci, koji ciljevi se od njih očekuju i na koji način se očekuje da se ti ciljevi ostvare. To se postiže kroz kvalitetno upravljanje. Voditelji timova i donositelji odluka moraju rasporediti zadatke svakom pojedincu prema onome u čemu su najbolji. U tome je naravno nužna i kontrola kako bi se znalo da se svaki korak odvija u pravom smjeru za krajnji cilj poduzeća.

Da bi neki proizvod ili usluga na kraju bili kupljeni od strane potrošača, oni u njemu moraju stvoriti potrebu. Ukoliko potrošač nema potrebu za proizvodom, on ga vjerojatno neće kupiti. Proizvod mora ispunjavati neku od potreba koje su prikazane na sljedećoj slici koja predstavlja Maslowljev hijerarhiju potreba.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Izrada autorice prema Kfuri, 2018.

Prema Kotleru (2001.) postoje četiri strategije marketinga kada se radi o uvođenju novog proizvoda na tržište, a to su strategija sporog ubiranja, strategija brzog ubiranja, strategija sporog prodiranja i strategija brzog prodiranja. Kod strategije sporog ubiranja radi se o proizvodima koji imaju duži životni ciklus i koji će kroz neko duže vrijeme ostvariti prihode od prodaje. Kod strategije brzog ubiranja radi se o proizvodima koji imaju kratke životne cikluse, odnosno vrlo kratko su u trendu. Primjerice, neki proizvođač može pred ljeto plasirati novi model ručnika za plažu i od njega brzo pokupiti prihode, ali je jasno da se ti ručnici neće kupovati primjerice u studenom. Strategija sporog prodiranja je namijenjena za proizvode za koje poduzeće nema neku veliku količinu financijskih resursa da bi moglo ostvariti velike i uspješne marketinške kampanje, pa takvi proizvodi sporije prodiru kroz duže vrijeme, dok je kod strategije brzog prodiranja situacija obrnuta.

Da bi se proizvod mogao pozicionirati na tržištu na pravi način, važno je napraviti dobru segmentaciju tržišta jer se tako proizvođač može orijentirati na tržište koje njegovom proizvodu odgovara i koje je izabrano kao ciljno tržište. Segmentacijom tržišta se dobiva uvid u sastav tržišta. Pozicioniranje proizvoda zapravo ne predstavlja ništa drugo nego dojam u

svijesti potrošača o obilježjima proizvodima u usporedbi sa konkurentskim proizvodima. Postoje četiri osnovne skupine strategije pozicioniranja koje navodi Milas (2007.), a to su:

- tržišni lideri
- izazivači
- sljedbenici
- tamponeri

Tržišni lideri su vodeći brendovi na nekom tržištu, te oni u gotovo svakoj poslovnoj aktivnosti predvode, nevažno da li se radi o politici proizvoda, politici cijena ili politici distribucije. Izazivači su oni koji pokušavaju zamijeniti tržišne lidere na vrhu, pa se zbog toga fokusiraju na boljoj i bržoj inovaciji proizvoda, snažnoj promociji i prednostima u cijeni. Sljedbenici svoju strategiju temelje na kopiranju strategije lidera na tržištu, ali takva pozicija je održiva samo ako tržišni lider to dozvoli. Tamponeri se usmjeravaju na tržišne niše i oni svoje poslovanje usmjeravaju na segmente na tržištu koje su neka veća poduzeća odbacila ili za koja nisu zainteresirana.

Pozicioniranje je povezano sa proizvodom, uslugom ili markom proizvoda. Unatoč tome, potrošači ipak u svojoj podsvijesti ocjenjuju ukupnu sliku o proizvodu, dakle ona se veže i uz cijenu, distribuciju i promocijske aktivnosti. Također, pri tome potrošači uspoređuju ponudu sa ponudom konkurenata. S obzirom na konkurenciju, proizvodi se mogu pozicionirati slično kao konkurencija, različito od konkurencije i izvan dometa konkurencije. Jedna od vrlo važnih sastavnica koje donose uspjeh ili neuspjeh je svakako i ponašanje potrošača. Milas (2007.) se poziva na definiciju Američkog marketinškog udruženja i ponašanje potrošača smatra dinamičkom interakcijom više elemenata, a to su afekt, kognicija, ponašanje i događaji u okolini. Po njemu je model ponašanja potrošača međudjelovanje tri sastavnice, osobina pojedinca, okoline i ponašanja.

Kesić (2006.) ponašanje potrošača promatra kroz utjecaj četiri vrste čimbenika, a to su redom, kulturni čimbenici, društveni čimbenici, osobni čimbenici i psihološki čimbenici. Kulturni čimbenici dolaze iz kulture u kojoj je potrošač odrastao ili u njoj živi. Na njegovo ponašanje će u tom slučaju utjecati grupe, društveni stalež i slično. „Svako društvo ima svoj društveni stalež koji značajno ima utjecaj na ponašanje potrošača. Često se može vidjeti da ponašanje jednog staleža utječe na ponašanje drugog. Najčešće se radi o tome da se ponašanje i način života višeg staleža odrazi na niži stalež. Ova situacija još se naziva i „model kapaljke“. Do

takvih situacija dolazi zbog želje pripadnika nižih staleža da dosegnu razinu viših staleža.“ (Kesić, 2006:78)

Društveni čimbenici su slični kulturnim čimbenicima, no u njih se ubraja recimo i situacija u kojoj pojedinac živi, te utjecaj njegove obitelji i prijatelja. Odnosno, može se reći da su društveni čimbenici malo osobniji od kulturnih. Društvene skupine se mogu klasificirati kao primarne i sekundarne. U primarnu društvenu skupinu spadaju, na primjer, obitelj i prijatelji. To su skupine s kojima pojedinac redovito održava različite razine komunikacije, ali uvijek u neformalnom okruženju. Oba tipa skupina, i primarne i sekundarne, utječu na stavove pojedinca. Sekundarne društvene skupine su one s kojima pojedinac ne komunicira tako često, ali ipak je njihov član. U ovim skupinama komunikacija je uglavnom formalna. Religijska zajednica, kao primjer, može biti dio sekundarne društvene skupine. Osobni čimbenici su vođeni motivacijom, stavovima pojedinca, njegovim obilježjima osobnosti, vrijednostima i stilom života te osobnom percepcijom o određenoj vrsti proizvoda.

Financijska situacija potrošača igra ključnu ulogu jer svaka organizacija teži privući potrošače koji imaju adekvatne financijske mogućnosti za kupnju. Ove okolnosti imaju znatan utjecaj na proces donošenja odluke o kupovini, budući da potrošač mora prvo procijeniti svoje financijske resurse prije nego što se odluči za kupovinu. Čak i kada potrošač posjeduje dovoljno sredstava, mora pažljivo balansirati svoje prioritete za kupovinu, budući da su resursi ograničeni, a impulzivni kupci čine najmanji udio među različitim tipovima potrošača. Na kraju dolaze i psihološki čimbenici u koje se ubrajaju promjene u stavovima i ponašanju pojedinca, preradi i sposobnosti prerade podataka i informacija i njegovom procesu učenja.

Prema Kesić (2006.) proces donošenja odluke o kupovini u kontekstu ponašanja potrošača događa se na četiri razine. Prva razina odnosno korak je prepoznavanje problema. Tu potrošač shvaća da mu se neka potreba treba zadovoljiti ili neki problem riješiti. „Kupci prepoznaju potrebu temelju stvarnog ili idealnog stanja. U situaciji kada kupac ostane bez određenog proizvoda ili je kupio proizvod koji nije u skladu s njegovim zahtjevima i očekivanjima može doći do pogoršanja stvarnog stanja. S druge strane, do spoznaje potrebe može doći prilikom situacije u kojoj se kupac susreo sa nekim novim i kvalitetnijim proizvodom ili uslugom.“ (Solomon i sur., 2015:320)

Drugi korak je traženje informacija i vrednovanje, pri čemu se potrošač informira o mogućnostima za rješavanje tog problema, te o proizvodima, njihovim karakteristikama,

moogućnostima i naravno, o njihovoj cijeni. Vrednovanjem on traži najbolju alternativnu, odnosno proizvod koji će riješiti njegov problem ili potrebu, a uz to imati cijenu koja je njemu osobno prihvatljiva. Potrošač može tražiti informacije aktivno ili pasivno. Kad pasivno traži informacije, potrošač se zapravo prisjeća zna li već nešto o proizvodu. U slučaju aktivnog traženja informacija, on do njih dolazi putem javnih ili osobnih izvora. Vranešević i sur. (2018.) ističu da procjena različitih alternativa predstavlja jednu od najvažnijih faza u donošenju odluke o kupnji.

Način na koji kupac procijeni alternativne opcije utječe na cijeli uspjeh kupnje. „Kod ove faze kupac odnosno potrošač stvara procjenu vrijednosti koja će biti ostvarena kupovinom određenog proizvoda ili usluge. Vrijednost koju kupac očekuje da će dobiti kupnjom određenog proizvoda ili usluge, smatra se osnovnim pokretačem, a ona ovisi o maksimiziranju koristi i minimaliziranju štete koja može nastati kod kupca. Svaki kupac odnosno potrošač obavlja takvu vrstu procjene, te na temelju nje odlučuje o kupnji određenog proizvoda ili usluge.“ (Vranešević i sur., 2018:107)

Tada na red dolazi i sam proces kupovine u kojem potrošač odlučuje uložiti svoja financijska sredstva kako bi kupio neki proizvod ili uslugu. Nakon što potrošač pažljivo razmotri različite mogućnosti, on bira ili ne bira izvršiti kupovinu. Ova faza nastupa kada pri analizi različitih opcija nisu značajno izraženi negativni faktori (oni koji bi potencijalno odvratili potrošača od kupnje) vezani za određeni proizvod. Najznačajniji negativni faktori uključuju mišljenje drugih ljudi i promjenu prioriteta. Mišljenje drugih ljudi igra važnu ulogu u donošenju odluke o kupovini, jer većina pojedinaca pripada različitim referentnim skupinama, kao što su obitelj, prijatelji i čak kolege s posla. Njihova stajališta mogu imati dubok utjecaj na cijeli proces kupovine. Čovjek je društveno biće te je stoga razumljivo da vanjski faktori, uključujući mišljenja drugih, imaju utjecaj.

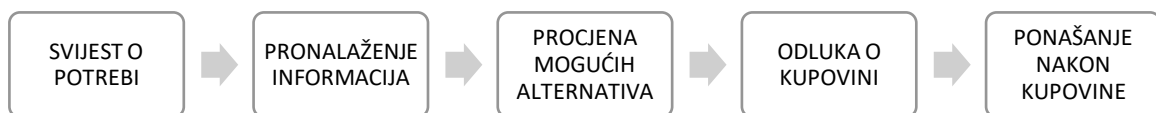
Promjena prioriteta može se pojaviti bilo kada prije same kupovine. To se može dogoditi zbog nedostatka financijskih sredstava predviđenih za kupovinu, moguće potrošnje na nešto drugo ili jednostavno promjene prioriteta u određenom trenutku prije kupovine. Postoje tri kupovne situacije:

- prva kupovina
- modificirana kupovina
- rutinska kupovina

Prva kupnja se odvija kada potrošač prvi put nabavlja određeni proizvod ili uslugu, što rezultira drugačijim obrascem potrage za informacijama. U tom scenariju, potrošač će aktivno tražiti obilje informacija jer mu je nepoznat sam proizvod ili usluga. Druga vrsta kupnje, koja se naziva i modificirana kupnja, odnosi se na situaciju kada potrošač već ima iskustvo s kupljenim proizvodom ili uslugom, ali dolazi do izvjesnih promjena, poput boje ili ambalaže. U ovom slučaju, potrošač će biti zainteresiran za informacije vezane uz te promjene, ali neće nužno trebati toliko informacija kao kod prve kupnje. Rutinska kupovina se događa kada potrošač automatski ponavlja svoju prethodnu kupovinu te stoga ne traži nikakve dodatne informacije, kao što je primjer kod svakodnevnih kupnji poput kruha ili mlijeka.

Četvrti korak je poslijekupovno ponašanje. Poslijekupovno ponašanje odnosi se na period u kojem je potrošač i kupio i isprobao, odnosno koristio neki proizvod. U toj fazi su moguća dva scenarija. Prvi scenarij je da će potrošač ponovo odlučiti kupiti isti proizvod kad mu se opet javi ista potreba, što vodi prema lojalnosti potrošača. Drugi scenarij je da se potrošač više neće odlučiti na kupovinu tog proizvoda što vodi tome da će postati potrošač konkurenta.

Proces donošenja odluke o kupovini prema Kotler (2006.) prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 2. Proces donošenja odluke o kupovini

Izvor: Izrada autorice prema Kotler i sur., 2006:279

Kod pozicioniranja je važno napomenuti još da niti jedno pozicioniranje ne traje zauvijek. Proizvod se može danas pozicionirati kao izvrstan proizvod, ali to se već sutra može promijeniti. Različiti čimbenici utječu na to ali ono što je važno je to da poslovni subjekt mora raditi na usavršavanju proizvoda i proširivanju svoje ponude. Poduzeće se uvijek mora voditi time da ako oni nešto neće napraviti na tržištu, konkurencija hoće. Najuspješnije se svakako pozicioniraju oni poslovni subjekti koji imaju takav proizvod i toliko jedinstvenu ponudu na tržištu da ih konkurencija ne može kopirati. Međutim, i kod takvih proizvoda i poduzeća se



mora misliti na to da se navike, želje i preferencije potrošača mijenjaju iz dana u dan. Mijenjaju se zbog napretka tehnologije i zbog mijenjanja gospodarstva općenito. Poduzeća imaju zadatak prilagođavati se novim tržišnim uvjetima i pažljivo procjenjivati i razvijati svoje najvažnije marke i proizvode.

### 3. ČOKOLADNA INDUSTRIJA – POVIJEST, SPECIFIČNOSTI I STVARANJE ČOKOLADNIH BRENDOVA U SVIJETU

Kakaovac je biljka koja podrijetlom dolazi iz Amerike, a Europljanima su je otkrili kolonizatori. Kad se radi o povijesti čokolade, važno je napomenuti da su kakaovac konzumirali još u 1500. godini prije Krista, a početak konzumacije se veže uz narod Olmeka. Na području Meksičkog zaljeva gdje su oni bili naseljeni raslo je drvo kakaovca. Tragovi kakaovca su pronađeni u keramičkim posudama na arheološkim nalazištima pa se zaključuje da je konzumiran redovno (Moss i Badenoch, 2009:9-10). Međutim, tada nije postojala čokolada kakvu danas poznajemo. Prema Moss i Badenoch (2009.) prethodnik čokolade bio je napitak kojg su radile Maje kojima su narod Olmeka prenijeli biljku. Kakaovac je za Maje bio vrlo važna biljka, a od njega su radile napitak na način da su pržile zrna kakaovca, a zatim ga samljele i dodavale pastu koja je napravljena od kukuruznog brašna. Nakon toga su dodavale razne začine, poput vanilije ili određenih vrsta cvijeća, pa bi ga razrijedile vodom i tako dobivale popularni napitak.

Čokolada kakva je poznata danas uz određene izmjene, nastala je u 16. stoljeću. Španjolci su kao kolonizatori prvi imali prilike probati čokoladu u Americi i kada su je donijeli u Europu napravili su neke izmjene kako bi bila ukusnija za jelo. Tada je čokolada kao proizvod postala zanimljiva i Europljanima, a postoje povijesni zapisi o tome da se ona jela i na dvoru kralja Filipa II., kao i u samostanima, s obzirom na to da su tada redovnici i plemstvo bili jedini koji su mogli probati tako vrijedan i luksuzan proizvod (Moss i Badenoch, 2009:31). Prvo službeno izvješće koje je danas poznato, a koje je navodilo na to da se čokolada konzumirala i izvan Španjolske, potječe iz 18. stoljeća, a Moss i Badenoch (2009.) navode da je uz pomoć talijanskih kuhara došla na dvor kralja Luja XIII. koji je bio poznat po tome da je trošio velike količine novca kako bi mogao uživati u luksuzima koji nisu bili dostupni svakome.

Čokolada je tad još uvijek bila u tekućem obliku, a kako je bila novi proizvod, potražnja za njom se samo povećavala. Englezi su bili prvi koji su odlučili ponuditi čokoladu i izvan dvorova plemića, pa su na taj način započeli vrlo unosan posao. Oni su pokrenuli kuće čokolade u kojima su prodavali čokoladu svim društvenim slojevima. Iako je čokoladu mogao kupiti tko god je htio, ipak je važno napomenuti da je ona u to vrijeme bila veoma skupa pa si šire mase nisu mogle priuštiti takav proizvod. Međutim, to je svakako bio korak prema naprijed u popularnosti konzumacije čokolade jer više nije bila namijenjena samo za vladajuću elitu, barem u Engleskoj. Grivetti i Shapiro (2009) navode da je do 19. stoljeća,

čokolada je postala vrlo tražen proizvod kojeg su imale priliku probati i druge skupine ljudi, a ne samo društvene elite. Tada je započela i njena industrijska proizvodnja.

Nizozemac Coenraad van Houten je 1828. godine izumio stroj s kojim je postigao uspjeh u proizvodnji čokolade. Naime, on je uspio smanjiti udio maslaca kakaovca u čokoladnoj tekućini u kojoj je ostajao čišći kakao. Krajem stoljeća se u nju počeo dodavati i dodatni šećer kako bi bila slađa. Promjene kojima se čokolada pretvorila u gustu i čvrstu poslasticu iz tekućeg napitka kakva je bila u početku, dovele su do toga da postane još popularnija jer ju je to sve činilo i ukusnijom. Pri tome su se, kako ukazuju Grivetti i Shapiro (2009.), smanjili i troškovi proizvodnje pa je postala i isplativija. Posljednji sastojak koji je dodan u čokoladu kako bi postala poslastica kakva je poznata i danas, bilo je mlijeko. Švicarska je bila zemlja koja je imala prvu poznatu industriju čokolade, a za to su zaslužne inovacije kojima su se Švicarci mogli ponositi. Jedna od najpoznatijih takvih inovacija dogodila se kada je Rodolphe Lindt 1876. godine napravio čokoladu u kojoj su čestice kakaa i šećera bile toliko glatke i dobro izmješane, da se nisu mogle osjetiti pod jezikom. Mliječnu čokoladu kakvu jedemo i danas stvorio je drugi Švicarac, Daniel Peter 1879. godine kada je u nju dodao mlijeko u prahu i maslac (Grivetti i Shapiro, 2009).

Brzo je prošlo vrijeme u kojem su se proizvođači čokolade fokusirali samo na to da opskrbljuju svoje gradove i eventualno regije. Čokolada je već tad bila izrazito popularna i započela je borba između proizvođača za osvajanje novih tržišta. Cilj svakog proizvođača bio je opskrbljivati cijeli svijet, a to su mogli isključivo ako u ponudu dodaju i druge proizvode. Grivetti i Shapiro (2009.) navode da je tako poduzeće Hershey Company iz Amerike u 20. stoljeću u svoju ponudu dodalo i kekse s komadićima čokolade, te čokoladne sirupe. Ono što je bilo još važnije, oni su čokoladu koristili kako bi prehranili američku vojsku u Drugom svjetskom ratu. Za vojnike je to bila korisna namirnica jer bi im dala potrebnu energiju, a s obzirom na povećanje proizvodnje nije bilo teško proizvesti dovoljnu količinu čokolade za opremanje vojske. Poduzeće je tada proizvodilo oko tri milijarde čokoladica tjedno.

To nije jedino poduzeće koje je bilo pionir industrije čokolade. Primjerice, poduzeće Mar-O-Bar, koje je stvorilo Snickers i Mars čokoladice koje su popularne i danas, udružilo se sa poduzećem Hershey Company i tako su nastali popularni bomboni s čokoladnim punjenjem M&M. Europski „pobjednik“ na tržištu čokolade je svakako bila Švicarska. Poznata poduzeća koja su se bavila proizvodnjom čokolade su i danas Nestle i Toblerone. Lindt i Milka čokolade su isto tako globalno poznate iako su Milka čokolade počele s proizvodnjom nešto kasnije, u 20. stoljeću. Grivetti i Shapiro (2009.) ukazuju na to da su se europski proizvođači

čokolade prvi pokušali proširiti i nametnuti i na teritorij Azije, no tamo su doživjeli neuspjeh. Naime, stanovništvo Azije nije prihvatilo čokoladu kao poželjnu namirnicu kao što se to dogodilo vrlo brzo u ostatku svijeta. Jedina zemlja koja je prihvatila i zadržala običaj ispijanja čokolade, i to za Božić, su i danas Filipini jer su jako dugo bili pod španjolskom upravom, odnosno bili su španjolska kolonija. U ostatku Azije to se nije dogodilo i čokolada tamo ni danas nije baš osobito popularan proizvod.

Na svjetskom tržištu čokolade postoje tri osnovna segmenta. To su prvenstveno velika količina, ali nekvalitetna čokolada, zatim kvalitetna čokolada koja je namijenjena za glavno tržište i kao treće, segmentne i organske čokolade. Prema ICCO – Međunarodnoj organizaciji za kakao (2016.) najveći rast se događa na tržištu koje je namijenjeno za segmentnu čokoladu. Industrija čokolade u posljednjih nekoliko desetljeća raste oko 3% godišnje, ali se istovremeno suočava i sa zaista nestabilnim cijenama. Pad cijena čokolade počeo je u 80-im godinama prošloga stoljeća kad su cijene čokolade bile izraženo nestabilne, odnosno počeo je pad cijena. Taj pad cijena se zadržao do kraja 90-ih godina. Oporavak se počeo događati početkom novog tisućljeća, ali niske cijene su se ipak zadržale sve do otprilike 2005. godine. Tada je počeo rast cijena i raste još i danas.

Egebjerg (2016.) navodi da je kod proizvodnje čokolade specifično to što se gotovo pa isključivo uživa u njoj u razvijenim dijelovima svijeta, barem ako se radi o kvalitetnoj čokoladi, dok se sirovina potrebna za proizvodnju čokolade uzgaja u nerazvijenim dijelovima svijeta kao što su Azija, Afrika i Južna i Srednja Amerika. To su regije u kojima postoji vrlo mala potražnja za proizvodom kao takvim, a s druge strane, njihov život, odnosno zarada ovisi upravo o sirovinama koje služe za proizvodnju čokolade. Noble (2016.) u svom istraživanju ukazuje na to da je Europa najveći konzument čokolade. Godišnja potrošnja čokolade po kilogramima po stanovniku je najveća u Švicarskoj, pa zatim u Njemačkoj, Austriji, Irskoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, Norveškoj, Estoniji, Slovačkoj, Švedskoj i na kraju Kazahstanu. Unatoč tome što kakaovac uzgajaju milijuni ljudi diljem svijeta, samo desetak tvrtki u svijetu trenutno kontrolira njegovu preradu.

Kako prenosi Agroklub (15.9.2020.), na području Europske unije se u 2019. godini proizvelo 3,7 milijuna tona čokolade. Najveći proizvođači su svakako Njemačka, Italija i Francuska, a njihova proizvodnja čini većinu europske proizvodnje, oko 64%. Dakle, osim što je Europa najveći potrošač čokolade u svijetu, svakako je i najveći proizvođač, a na portalu se navodi i da „šest multinacionalnih tvrtki, međutim, predstavljaju glavninu svjetskog tržišta za gotove proizvode, a to su Mondele, Nestlé, Mars, Hershey, Ferrero TE Lindt & Sprüngli. Ove su

tvrtke zajedno iskoristile gotovo 1,8 milijuna tona uvezenih zrna kakaa u 2017. godini.“ (Agroklub.com, 15.9.2020.).

Vodeća svjetska konditorska poduzeća su u 2022. godini bila Mars Wrigley (Sjedinjene Američke Države), Ferrero Group (Luksemburg/Italija), Mondelēz International (Sjedinjene Američke Države), Meiji Co Ltd (Japan), Hershey Co (Sjedinjene Američke Države), Nestle (Švicarska), Chocoladenfabriken Lindt&Sprüngli AG (Švicarska), Ezaki Glico Co Ltd (Japan), Pladis (Ujedinjeno Kraljevstvo) i Kellogg Co (Sjedinjene Američke Države). U tablici u nastavku je prikazana njihova neto prodaja u 2022. godini u milijunima američkih dolara.

<b>PODUZEĆE</b>	<b>NETO PRODAJA</b>
Mars Wrigley	18.000
Ferrero Group	12.390
Mondelēz International	11.792
Meiji Co Ltd	9662
Hershey Co	7779
Nestlé SA	6135
Chocoladenfabriken Lindt&Sprüngli AG	4374
Ezaki Glico Co Ltd	3327
Pladis	2816
Kellogg Co	1890

Tablica 1. 10 najvećih konditorskih poduzeća u svijetu 2022.

Izvor: Statista, 2022.

Kao primjeri dobre prakse, obradit će se poduzeća Ferrero Group i Lindt. I Ferrero i Lindt proizvodi su vrlo popularni u Hrvatskoj, a njihova povijest je vrlo dugačka. Danas su svima poznate i Lindt čokolade, koje osim ukusne čokolade puno pažnje posvećuju i lijepom pakiranju. Također, Ferrero proizvodi su popularni i u Hrvatskoj i diljem svijeta, a možda je najpopularniji proizvod njihove praline. U nastavku će se prikazati kratka povijest oba poduzeća.

Ferrero Group je poduzeće koje je osnovano od strane Pietra Ferrera u Albi u Italiji 1946. godine. Na stranicama poduzeća (Ferrero.com) navodi se da je on napravio proizvod kojem su glavni sastojci bili lješnjak i kakaovac, a danas nam je svima poznata kao Nutella. Kad je i službeno završio Drugi svjetski rat, obitelj je otvorila novi pogon za proizvodnju, a Nutella je ubrzo postala jedan od najvažnijih i vodećih svjetskih čokoladnih brendova. Danas je Ferrero Group i najveći potrošač lješnjaka u cijelom svijetu, a 2014. godine su potrošili čak 25% od svjetske proizvodnje lješnjaka. O poduzeću Ferrero nema puno relevantnih dostupnih podataka, osim onih koji se objavljuju na njihovim stranicama, a uglavnom se odnose na povijest poduzeća. Primjerice, obitelj Ferrero ne održava nikakve konferencije za novinare i ne dopušta nikome posjete pogonima u tvornici. Recept za Nutellu je čuvan u najstrožoj tajnosti i ne zna ga nitko osim obitelji.

Najpopularniji proizvod poduzeća Ferrero Group je svakako Ferrero Rocher, ukusni čokoladni specijalitet koji je dostupan široj javnosti već dugi niz godina. Ferrero Rocher praline su se počele proizvoditi još 1892. godine u Albi u tvornici poduzeća Ferrero Group. Prvi TV spot za praline je objavljen 1983. godine, a nekoliko godina nakon toga, 1988., praline su ušle i na američko tržište i tamo se počele prodavati. Nakon širenja na Sjedinjene Američke Države, Ferrero Rocher praline su došle i na američko i na rusko tržište. Jedna od najnovijih inovacija su nove Ferrero Rocher čokolade koje su se počele prodavati prije dvije godine, u 2021. godini (Ferrerorocher.com)

John Murray Brown za Financial Times (30.3.2017.) navodi da je u 2017. godini odlučeno da će Lapo Civiletti postati prva osoba u povijesti koja će preuzeti ulogu glavnog izvršnog direktora u poduzeću, a da nije član obitelji. To se zaista i dogodilo, a Giovanni Ferrero (unuk Pietra Ferrera) je tada postao izvršni direktor za dugoročno širenje poduzeća. U 2018. godini, Ferrero je kupio jedan dio Nestle biznisa za gotovo 3 milijarde dolara. To nije uključivalo cijelo poduzeće, nego samo jedan dio, pa tako neki od najpoznatijih brendova poput KitKat čokoladica ne ulaze u ovo preuzimanje.

Tvornica Lindt svoje početke ostvarila je još u 19. stoljeću u Švicarskoj. Povijest počinje još u 1845. godini kada je slastičar imena David Sprüngli-Schwarz zajedno sa svojim sinom otvorio malenu slastičarnicu na tržnici u Zürichu. Kako je navedeno na portalu Mojacokolada.hr, oni su se odlučili proizvoditi tada novi recept koji je došao iz Italije. Ljudima se to svidjelo i slastičarnica je vrlo dobro poslovala već u prve dvije godine, pa su svoju proizvodnju preselili u tvornicu. Tamo se proizvodila čokolada, a slastičarnica je i dalje opstala, samo je otvorena u većem prostoru s obzirom na broj posjeta zbog kojeg je to bilo potrebno. Proizvodnja

čokolade se preselila u veću i moderniju tvornicu sa boljom opremom u 1892. godini. Tada ju je nasljedio jedan od sinova koji je izgradio potpuno novu tvornicu koja će odgovarati tadašnjim potrebama tržišta i opremio ju na način da može zadovoljiti sve veće zahtjeve krajnjih potrošača.

Na portalu je naveden i podatak da je tvornica Lindt kakva je danas poznata nastala nakon što je Rudolfu Sprungliju ponuđena suradnja od strane Rodolphea Lindta koji je također bio vlasnik tvornice čokolade u Bernu. On je vjerojatno bio čak i najpoznatiji proizvođač u tadašnjem vremenu i u Švicarskoj i šire jer je krajem 19. stoljeća otkrio novu metodu proizvodnje čokolade koja je bila bolja od svih do tada poznatih jer se nakon nje čokolada topila u ustima. Prije tog napretka, čokolada je bila tvrda i zahtijevala žvakanje. Lindt je razvio tehniku poznatu kao "conche," što na francuskom jeziku znači "školjka." Ovo ime odražava proces pripreme čokolade jer stroj koji se koristi za ovu tehniku ima oblik koji podsjeća na školjku.

Kroz ovu inovaciju, čokolada stječe predivan miris tako što se eliminira gorčina te postaje nježno glatka, omogućujući da se njezino topljenje u ustima odvija na izuzetno ugodan način. Poduzetnici su tada ušli u suradnju koja je omogućila veliko svjetsko širenje i globalnu prepoznatljivost švicarske čokolade. Međutim, poduzeće se nakon Drugog svjetskog rata suočilo s brojnim teškoćama zbog ograničenja proizvodnje šećera i kakaa. Ipak, njihove tehnologije i vrhunska kvaliteta čokolade uspjele su pobijediti i te prepreke, pa je Lindt čokolada i danas poznata čokolada koju potrošači rado kupuju.

U Lindt tvornici su kvaliteta i inovacije na prvom mjestu. Njihova filozofija se temelji na tome da za proizvodnju čokolade koriste isključivo najbolje materijale i sastojke. To se ne odnosi samo na čokoladu kao na prehrambeni proizvod, nego i na ambalažu i na sve aspekte proizvodnje. Isto tako, zadržali su stare i tradicionalne osnove recepta za čokoladu, ali laboratorijskim putem ju unapređuju kako bi privukli i nove kupce. Proizvodnja, odnosno tvornica im je zaista na visokom nivou jer imaju odličan kompleks novih strojeva, a čak im je i proces zapošljavanja u tvornici prema visokim standardima jer žele zapošljavati samo kvalificirane stručnjake (Mojacokolada.hr).

Važno je napomenuti i da je tvornica Lindt bila prvo poduzeće u prehrambenoj industriji u Švicarskoj koja je dobila Certifikat za garanciju kvalitete. Radi se o certifikatu ISO 9001 koji je standard za kvalitetu namirnica, a tvornica Lindt ga je dobila u 1992. godini. Iako se prvo radilo samo o tvornici u Švicarskoj, portal Moja čokolada navodi kako se taj standard proširio

i na sve druge Lindt tvornice diljem svijeta, a u Lindtu se trude iz godine u godinu kako bi osigurali mogućnost da ga i zadrže.

S obzirom na to da je čokolada veoma popularan proizvod u svijetu, može se očekivati da se njezina receptura neće puno mijenjati u budućnosti, ali tvornice koje ju proizvode svakako će se morati prilagođavati novim globalnim tržišnim standardima. Vjerojatno će u budućnosti tržišni lideri biti oni proizvođači koji budu nudili bolju kvalitetu svojim potrošačima, te oni koji budu imali bolje strojeve, materijale i opremu. Isto tako, s obzirom da se prehrambene navike potrošača polako mijenjaju prema zahtjevima za što zdravijim i kvalitetnijim namirnicama, za očekivati je da će se to u budućnosti očekivati od svih proizvođača čokolade, odnosno da će zdrave i kvalitetne namirnice koje se koriste u proizvodnji postati očekivani standard za svakog potrošača koji želi zdravije živjeti.



## 4. ČOKOLADNA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ

Za svaku državu je važno da ima uspješnu prehrambenu industriju. Iako čokolada nije osnovni i nužni dio prehrane ljudi, svaki dio prehrambene industrije, pa tako i čokolada, može značajno doprinijeti gospodarskom rastu. Proizvodnja hrane i prerada poljoprivrednih proizvoda stvaraju radna mjesta i potiču razvoj drugih povezanih industrija, kao što su transport, ambalaža i trgovina. Osim toga, prehrambena industrija ima izvozni potencijal, što može donijeti dodatni prihod i poboljšati trgovinsku bilancu države. Čokolada ima posebno mjesto u mnogim kulturama i tradicijama, pa tako industrija čokolade može igrati ulogu u očuvanju kulturne baštine i tradicija vezanih uz čokoladne proizvode. Također, proizvodnja čokolade može biti i značajan element turističke ponude. Tvornice čokolade, muzeji, degustacije i putovanja povezana s čokoladom i čokoladnim proizvodima mogu privući turiste i poticati razvoj turističke industrije u državi.

Hrvatska je mala zemlja koja nije bila uključena u sam razvoj industrije čokolade u Europi u njenim počecima. Tadašnji uvjeti na tržištu su bili puno drugačiji, do globalizacije još nije ni blizu došlo, pa takav razvoj tržišta čokoladnih proizvoda zapravo ni ne čudi. Kakaovac je u počecima proizvodnje čokolade bio vrlo skupa sirovina i za očekivati je bilo da će takvu sirovinu moći sebi priuštiti samo najbogatije zemlje tadašnjeg vremena. S obzirom da su brojne zemlje koje su počele proizvoditi čokoladu prije Hrvatske bile ujedno i kolonizatori zemalja u kojima se sadio kakaovac, Hrvatska nije imala jednake prilike i šanse za brzi razvoj takve industrije.

Naime, u Hrvatskoj se industrija čokolade počela razvijati tek u 20. stoljeću kad je osnovano poduzeće Kraš. Kraš je vrlo brzo postao zapravo i sinonim za čokoladu u Hrvatskoj, a već dvije godine nakon svog osnivanja postao je i dvorski dobavljač za čokoladu u kraljevskim dvorcima u Beču i Budimu (Kras.hr). Osim Kraša, poznati proizvođač čokoladnih proizvoda u Hrvatskoj je i Kandit. Kandit je poznata osječka tvornica konditorskih proizvoda koja je također osnovana početkom prošlog stoljeća. Kandit nije imao ni financijskih resursa ni luksuz kakav je imao Kraš, ali važno je napomenuti da je postao zapravo prva konkurencija Krašu na hrvatskom tržištu. Od 60-ih godina prošlog stoljeća su počeli intenzivno raditi i na promjeni ambalaže kako bi postali veći konkurenti i kako bi bili prepoznatljiviji na hrvatskom tržištu (Kandit.hr). Poduzeće Zvečevo je počelo svoju priču u Požegi i to također u 20-im godinama prošlog stoljeća. Početkom 30-ih godina su dobili ponudu od švicarskog poduzeća Nestle za najam strojeva za proizvodnju konditorskih proizvoda, konkretnije čokolada i

bombona. Kasnije je tvornici dodana i mljekara pa im je to osiguralo opstanak na tržištu (Zvecevo.hr).

Iako Hrvatska zaista nije ni mogla biti predvodnik u proizvodnji čokolade s obzirom na uvjete tadašnjeg tržišta, s vremenom se ipak uspješno probila na europsko tržište. Čokoladni i drugi konditorski proizvodi koje su proizvodila ova poduzeća, prepoznati su od strane europske i svjetske publike, pa se može reći kako je uspjeh ipak brzo i neočekivano došao za hrvatska poduzeća. Sva tri navedena poduzeća su uspješna i danas, a u sklopu pisanja ovog rada, obradit će se i analizirati dva poduzeća, Kraš i Zvečevo. U nastavku rada će se pisati o povijesti, razvoju, posebnostima i brendovima poduzeća Kraš i Zvečevo, a predstaviti će se i posebnosti i cijene njihovih najvažnijih brendova čokolade – Dorina čokolade i Mikado čokolade.

#### **4.1.Kraš**

Poduzeće Kraš d.d. svoju je proizvodnju počelo u prošlom stoljeću. Tvornica je otvorena u Zagrebu 1911. godine, a matična proizvodnja poduzeća je i danas ostala u Zagrebu. Poduzeće se bavi proizvodnjom svih grupa konditorskih proizvoda, odnosno proizvodima na bazi kaka, kao što su čokolade, praline i bombonijere, proizvodima od keksa i vafla, te bombonskim proizvodima. Osim glavne tvornice koja se nalazi u Zagrebu, Kraš u svom vlasništvu ima još dvije tvornice za proizvodnju keksa i vafla, a to su tvornica Karolina d.o.o u Osijeku, te tvornica Mira a.d u Prijedoru u Bosni i Hercegovini (Kras.hr).

Priča poduzeća Kraš počela je kada su Julije König i Slavoljub Deutsch udružili svoje znanje i financijske resurse kako bi osnovali tvornicu Union. Tvornica Union je tada bila prva tvornica koja je proizvodila čokoladu na području jugoistočne Europe. To što je Kraš bio prvi na tržištu kad se radi o industriji čokolade ovog dijela Europe, kasnije se pokazalo kao odličan preduvjet da postanu najvažniji proizvođač na ovom području još i danas. Kako je i navedeno ranije, Kraš je postao i kraljevski dobavljač čokolade za vladarski dvor u Beču i Budimu, pa je vrlo brzo našao svoje lojalne kupce (Kras.hr).

U 20-im godinama je Kraš počeo proizvoditi deserte i karamele i tako postavio temelj za proizvod koji će kasnije postati danas svima poznata Bajadera. U istom tom desetljeću, Kraš je počeo suradnju s tvornicom Karolina koja od tada više nije bila mlin, nego se počela baviti proizvodnjom keksa i vafla. Zanimljivo je da tu nisu stali sa partnerima, nego su ušli u

suradnju i sa poduzećem Bizjak koje je također proizvodilo kekse i vafle. Na taj način se Kraš već onda, nakon samo desetljeća od osnivanja, postavio kao tržišni lider koji je značajan za partnerstvo, što je u tadašnje vrijeme bila velika stvar za malu državu kao što je Hrvatska. U 30-im godinama prošlog stoljeća je, kako se navodi na službenim stranicama Kraša, počela i modernizacija pogona u tvornici. Počela je i proizvodnja Ki-Ki bombona, kao i čokolade koja je bila poznata kao najtanja čokolada na svijetu. Ta čokolada je bila prethodnik današnjeg Životinjskog carstva.



Slika 3. Logo Kraša

Izvor: kras.hr

U 40-im godinama, na početku Drugog svjetskog rata, Kraš je slijedio primjere drugih konditorskih poduzeća pa je tvornica Bizjak osim za stanovništvo, čokoladu počela proizvoditi i za vojsku. Poduzeće Kraš zaslužno je i za nastanak prve robne marke na ovim prostorima, a to je bilo 1946. godine sa čokoladom za robnu kuću Nama (Kras.hr). Kraš kao tvornica kakva je poznata i danas nastala je zapravo u 50-im godinama prošlog stoljeća kada su se Union i Bizjak napokon udružili u potpunosti i promijenili ime tvornice u Kraš. Tad su velikom brzinom nastajali proizvodi koji su se na tržištu zadržali i danas. Primjerice, početkom 50-ih godina, nastala je Bajadera, a najtanja čokoladica na svijetu je 1956. godine postala Životinjsko carstvo. Jedan od najpoznatijih keksa na ovim prostorima, Domaćica, nastao je 1957. godine. Kruna na tadašnji uspjeh razdoblja od 10 godina za poduzeće Kraš dogodila se 1959. godine kada su osvojili Oskara za ambalažu za poznate bombone 505 sa crtom (Kras.hr).

U 60-im godinama je poduzeće već vrlo uspješno postavilo sve temelje i to su za Kraš bile mirne godine u kojima je samo trebalo održavati do tada stečenu „slavu“. Nakon velike poplave koja je zahvatila Zagreb sredinom 60-ih godina, tvornica se preselila u novi prostor i počela raditi s tada najmodernijim strojevima. Nadalje, u 70-im godinama je Kraš već naveliko osvajao brojne medalje za kvalitetu i međunarodna priznanja, a to je iskorišteno za proširenje asortimana, pa je tako nastao napitak Kraš Express. Nove inovacije dogodile su se u 80-im godinama prošlog stoljeća kada su nastali bomboni Slatka tajna (Kras.hr)

Krajem 90-ih godina su se Kraševe čokolade objedinile u jedinstveni brend pod nazivom Dorina. Dorina čokolade su vrlo popularne i danas i može se reći da su jedan od najvažnijih brendova poduzeća Kraš. Prepoznatljive su na hrvatskom tržištu, ali i šire. Trenutno Dorina čokolade dolaze u 24 različita okusa, a to su kako se navodi na službenim stranicama Kraša, Dorina mlijeko, Dorina keks, Dorina riža, Dorina cijeli lješnjak, Dorina sjeckani lješnjak, Dorina noisette, Dorina ledena, Dorina double choco, Dorina Jaffa, Dorina punch, Dorina kokos, Dorina milky mousse, Dorina choco mousse, Dorina Domaćica, Dorina Speculaas, Dorina Petit Beurre i mlijeko, Dorina napolitanke, Dorina napolitanke cocoa & milk, Dorina napolitanke lemon & orange, Dorina mliječna sa stevijom, Dorina tamna sa stevijom, Dorina za jelo i kuhanje, Dorina karamelizirani cijeli lješnjak i Dorina tostirani cijeli badem.

Kraš je organiziran kao dioničko društvo koje je u potpunosti privatno i tržišno orijentirano. Misija Kraša je sljedeća: „Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.“ (kras.hr), dok im je vizija: „Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.“ (kras.hr)

Ciljevi tvrtke Kraš d.d. proizlaze iz njezinih odgovornosti, a to su:

- Korporativno upravljanje
- Upravljanje kvalitetom
- Zaštita osobnih podataka
- Zaštita okoliša
- Upravljanje energijom
- Sponzorstva i donacije

Kako piše Nacional, Dorina čokolade su nastale u 1996. godini, a pripremaju se isključivo od zrna kakaa koje stiže čak iz daleke Gane. Gana je država koja danas ima jedne od najkvalitetnijih i najiskusnijih proizvođača i uzgajivača kakaovca na cijelom svijetu. Kraš za Dorina čokolade koristi samo zrna koja dolaze iz glavne berbe. Dorina čokolade su Krašu već nekoliko puta donijele nagrade od strane potrošača, a to samo pokazuje koliko su zapravo prepoznate i prihvaćene od kupaca na našem i međunarodnom tržištu.

Kraš dijeli Dorina čokolade na sljedeće kategorije:

- Tamna
- Mliječna
- Hrskava
- Kremasta
- Voćna
- Ledena (Kras.hr)



Slika 4. Dorina čokolade

Izvor: kras.hr

Dorina čokolade imaju i novu ambalažu od nedavno, a dizajn im sada po novome uključuje flowpack pakiranja koja u odnosu na stara pakiranja bolje zadržavaju kvalitetu i svježinu proizvoda. Vizual na Dorina čokoladi, odnosno ambalaži čokolade, uključuje trokut u sredini koji naglašava kakav okus ima pojedina čokolada. Omot čokolade dolazi u prepoznatljivoj Kraševoj crvenoj boji. Ambalaža se u potpunosti može reciklirati, čime Kraš pokazuje da je lider na tržištu održivih proizvoda i da čuva okoliš. U tablici koja slijedi, prikazat će se sve vrste čokolada, kao i količine odnosno gramaža u kojima proizvod dolazi.

<b>Vrsta</b>	<b>Količina</b>
Dorina Mlijeko	80/220/250/270 g
Dorina Keks	80/220/270 g
Dorina Riža	75/220 g
Dorina Cijeli lješnjak	100/220 g
Dorina Sjeckani lješnjak	80/220 g
Dorina Noisette	80/220 g
Dorina Ledena	100/240 g
Dorina Double choco	100 g
Dorina Jaffa	100 g
Dorina Punch	100 g
Dorina Kokos	98 g
Dorina Milky mousse	95/270 g
Dorina Choco mousse	95/270 g
Dorina Domaćica	105/300 g
Dorina Speculaas	105/300 g
Dorina Petit Beurre i mlijeko	105/300 g
Dorina Napolitanke	100/290 g
Dorina Napolitanke Cocoa&milk	100/290 g

Dorina Napolitanke Lemon&orange	100/290 g
Dorina Mlijeko stevia	80 g
Dorina Tamna stevia	80 g
Dorina za jelo i kuhanje	100/200/300 g
Dorina Karamelizirani cijeli lješnjak	220 g
Dorina Tostirani cijeli badem	220 g

Tablica 2. Dostupne količine Dorina čokolade

Izvor: izrada autorice prema podacima sa službenih stranica Kraša

Cijena Dorina čokolade ovisi o tome koja gramaža se kupuje. Najmanja čokolada dolazi u pakiranju od 80 grama, a takve čokolade su i skuplje ako se usporedi cijena po jednom kilogramu sa cijenom većih pakiranja od primjerice 250 ili 270 grama. U nastavku će se prikazati tablica u kojoj se nalaze cijene Dorina čokolade. Kako bi cijene bile ispravno prikazane, za svaku čokoladu prikazana je cijena za najmanju gramažu čokolade koja je dostupna. Podaci su preuzeti sa web trgovine Konzuma, a cijene su prikazane u obliku iznosa po kilogramu proizvoda.

Vrsta	Cijena
Dorina Mlijeko	14,88 eura po kilogramu
Dorina Keks	14,88 eura po kilogramu
Dorina Riža	15,28 eura po kilogramu
Dorina Cijeli lješnjak	13,90 eura po kilogramu
Dorina Sjeckani lješnjak	14,88 eura po kilogramu
Dorina Noisette	14,88 eura po kilogramu
Dorina Ledena	12,90 eura po kilogramu
Dorina Double choco	12,90 eura po kilogramu

Dorina Jaffa	12,90 eura po kilogramu
Dorina Punch	12,90 eura po kilogramu
Dorina Kokos	13,16 eura po kilogramu
Dorina Milky mousse	12,90 eura po kilogramu
Dorina Choco mousse	13,58 eura po kilogramu
Dorina Domaćica	13,24 eura po kilogramu
Dorina Speculaas	13,24 eura po kilogramu
Dorina Petit Beurre i mlijeko	13,24 eura po kilogramu
Dorina Napolitanke	13,90 eura po kilogramu
Dorina Napolitanke Cocoa&milk	13,90 eura po kilogramu
Dorina Napolitanke Lemon&orange	13,90 eura po kilogramu
Dorina Mlijeko stevia	23,63 eura po kilogramu
Dorina Tamna stevia	23,63 eura po kilogramu
Dorina za jelo i kuhanje	9,90 eura po kilogramu
Dorina Karamelizirani cijeli lješnjak	15,68 eura po kilogramu
Dorina Tostirani cijeli badem	15,68 eura po kilogramu

Tablica 3. Cijene za Dorina čokolade po kilogramu

Izvor: izrada autorice prema podacima sa službene Konzum online trgovine

Kraš puno pažnje posvećuje i promotivnim marketinškim aktivnostima za svoje proizvode. Primjerice, poznata je priča oko Dorine Čvarak. Naime, Kraš se odlučio našaliti sa svojim pratiteljima na društvenim mrežama povodom 1. travnja o tome kako proizvodi novu Dorina čokoladu, i to sa čvarcima. Bez obzira na to što je to bila samo prvotravanjska šala, interes pratitelja je u vrlo kratkom vremenu toliko porastao da je Kraš zaista i odlučio proizvesti Dorinu Čvarak. Ovo izdanje Dorine bilo je u limitiranim količinama i bilo je ručno rađeno, a doživjelo je toliki uspjeh da su redovi za kušanje čokolade s čvarcima bili toliko veliki da je Kraš odlučio sastaviti i listu čekanja za sve one kupce koji su htjeli probati ovakvu čokoladu,



ali nisu uspjeli (Jatrgovac.com, 2.5.2022.). Marina Knežević, koja je direktorica marketinga za Kraš, nakon uspjeha ovakve kampanje izjavila je da su odlučili proizvesti čokoladu nakon što je reakcija njihovih pratitelja na društvenim mrežama „premašila razmjere šale. Mi smo ispunili njihovu želju zadnjeg travnja, a oni su nas oduševili interesom koji su pokazali. Doslovno su stajali u redovima, a kako je i nas toliko zanimanje iznenadilo, na kraju smo omogućili da svi koji su u subotu došli do Kraš choco&caféa po čokoladu mogu biti upisani na listu čekanja i ipak dobiti svoju Dorinu Čvarak.“ (Jatrgovac.com, 2.5.2022.)

Kraš ima i vrlo uspješne blagdanske kampanje u kojima svoje pratitelje često uključuje u dizajniranje Dorina čokolade. Posljednji takav natječaj dogodio se za Božić prošle godine u kojem je Kraš pozvao svoje pratitelje na društvenim mrežama da osmisle vizualni identitet Kraša za božićne blagdane. Kraš je definitivno lider na hrvatskom tržištu kad se radi u proizvodnji čokolade, a to i ne čudi s obzirom na činjenicu da je poduzeće sa svojom proizvodnjom počelo davno. Prihvatljive cijene, kvalitetni proizvodi i odlična komunikacija s kupcima omogućili su Krašu da postavi temelje koji su značajni već dugi niz godina. Proizvodni program im je vrlo bogat, a kvaliteta koja je dokazana i raznim priznanjima i nagradama svakako navodi kupce da i ostanu lojalni ovom poduzeću.

#### **4.2.Zvečevo**

Zvečevo d.d. je poduzeće koje je osnovano i koje je i započelo s radom 1921. godine u Požegi. Sjedište mu je i danas u Požegi, a djelatnost s kojom se bavi su prehrambeni proizvodi. Poduzeće je poznato i posebno po tome što je stvorilo jedan tada prvi i jedinstveni proizvod na cijelom svijetu, a to je čokolada s rižom. Čokolada s rižom je osvojila svijet, a proizvodnju su kopirali brojni svjetski i domaći proizvođači čokolade. Zvečevo posluje na brojnim tržištima diljem svijeta, a to su Sjeverna Amerika, Novi Zeland, Njemačka, Austrija, Mađarska i Švicarska (Zvecevo.hr).

Zvečevo svoje poslovanje temelji na tradicionalnim recepturama i na kvaliteti. Na domaćem tržištu ima vrlo jaku poziciju jer proizvodi dobro poznate brendove alkoholnih pića i čokolada već dugi niz godina. Kao dokaz za garanciju kvalitete, Zvečevo se može pohvaliti i brojnim nagradama i priznanjima koja su dobili na svjetskoj razini za svoje konditorske i alkoholne proizvode. Povijest poduzeća je započela, kako je i navedeno, 1921. godine. Nestle, poduzeće iz Švicarske koje je i tada bilo poznato i svjetski priznato, ponudilo je Zvečevu suradnju u kontekstu najma strojeva i opreme za proizvodnju čokolade i bombona. Ta ponuda je

osobrena od strane Ministarstva i Kraljevske banske uprave Zagreb, pa je poduzeće Nestle 1936. godine dobilo dozvolu s kojom su mogli početi proizvodnju čokolade i bombona u tvornici poduzeća Zvečevo. Tvornica kakva je poznata i danas je zapravo nastala pod svojim sadašnjim imenom 1951. godine. Tada je Zvečevo počelo napuštati dotadašnju proizvodnju voćnih sokova i brašna koje im dugoročno gledano nije bilo isplativo i u potpunosti se posvetilo proizvodnji jakih alkoholnih pića i proizvoda od kakaa (Zvecevo.hr)

Kako se navodi na službenim stranicama Zvečeva, u 60-im godinama prošlog stoljeća, Zvečevo je prošlo kroz procese modernizacije i rekonstrukcije svoje tvornice i postrojenja. Tada se sa poduzećem Nestle dogodio i ugovor o dugoročnoj poslovnoj suradnji, pa se može reći da je to bio temelj koji je postavljen za dugoročnu isplativost u budućnosti. Zvečevo je time dobilo sve preduvjete za uspješan plasman proizvoda i na domaćem i na inozemnom tržištu. Kao dioničko društvo, Zvečevo posluje od 1994. godine. S vremenom je dobilo i priznanje Ministarstva prostornog uređenja Republike Hrvatske, odnosno nagradu hrvatski Oscar za kategoriju Industrija i energetika. Time je Zvečevo kao tvornica ušlo u kategoriju poduzeća koja se bave čistim tehnologijama i koja postižu uspješne rezultate na području održivog razvoja i zaštite okoliša.

Misija poduzeća Zvečevo je sljedeća: „Naša misija je slatka! Želimo zasladiti vaš svijet, učiniti vas zadovoljnijim, prisustvovati vašim dobrim trenucima, nježnim trenucima, uljepšati svaku vašu rođendansku tortu i poklon – poput pravog prijatelja ili člana obitelji! Uz vas smo kada ste zaljubljeni, razdragani, kad obasite pažnjom i kada istom obasipaju vas. Naša misija je biti vaša mala tajna koja vam popravlja dan; mali komadić koji nikad ne razočara. Vođeni smo slikom vašeg sretnijeg života. S nama odrastaju generacije. Neka i vaše dijete odraste s nama.“ Vizija poduzeća glasi: Vodi nas vizija udovoljavanja vašim željama, zahtjevima i potrebama, ne odstupajući od kvalitete i tradicije na koju smo vas navikli. Načela našeg poslovanja su održivost, odgovornost i transparentnost. Orijentirani smo na širenje asortimana, modernizaciju ambalaže i osvajanje novih izvoznih tržišta. Želimo udovoljiti što većem krugu naših potrošača, te zato neprestano pratimo vaše ponašanje, želje i potrebe. Razumijevanje vas je osnova za kreiranje naših proizvoda i ponudu vrhunske kvalitete i vrijednosti. Želimo postati vodeći regionalni proizvođač konditorskih proizvoda i jakih alkoholnih pića, prepoznatljiv po tradicionalno kvalitetnim proizvodima.“ (Zvecevo.hr)

Za poduzeće Zvečevo je od iznimne važnosti i politika kvalitete koja im zapravo predstavlja i samu osnovu poslovanja. Kupci su to i prepoznali, a poduzeće svoje proizvodne procese temelji na certifikatu ISO 9001 koji predstavlja standard za kvalitetu koji je priznat diljem

svijeta. Isto tako, zdravstvenu ispravnost proizvoda i sigurnost hrane temelje na načelima HACCP sustava (Zvecevo.hr).



Slika 5. Logo Zvečevo

Izvor: zvecevo.hr

Najpoznatiji brend čokolade poduzeća Zvečevo je svakako Mikado čokolada. Mikado je brend koji je prvi imao čokoladu s rižom u cijelom svijetu. Mikado čokolade koje danas postoje su Mikado čokolada s rižom, Mikado Dark Choco Mousse, Mikado Exclusive Chocolate, Mikado Premium čokolada i Mikado čokolada s integralnom rižom. S obzirom na prepoznatljivost čokolade s rižom, Zvečevo i svoje marketinške aktivnosti temelji upravo na njoj, a na stranici se navodi sljedeće: „Prvi na svijetu spojili smo nespojivo – rižu i čokoladu! Generacije su odrastale uz nas, budite i vi dio naših generacija! Svaka Zvečevo Mikado čokolada s rižom nosi vaše ime u sebi, dobri je duh vašeg djetinjstva i djetinjstva vaše djece, dio je vašeg svakodnevnog života, član je vaše obitelji i još uvijek je najbolja! Radi se od najfinije čokolade, posebnim načinima spravljanje za vas, te se prelijeva i obavija ispucanu rižu.“ (Zvecevo.hr)



Slika 6. Mikado čokolada s rižom

Izvor: zvecevo.hr

U sljedećoj tablici prikazat će se vrste Mikado čokolada s gramažom, odnosno količinom u kojoj dolaze.

Vrsta	Količina
Mikado čokolada s rižom	25/75/150/225/300 g
Mikado Dark Choco Mousse Naranča	100 g
Mikado Dark Choco Mousse Malina	100 g
Mikado Dark Choco Mousse Borovnica	100 g
Mikado Dark Choco Mousse Creme Noisette	100 g
Mikado Dark Choco Mousse Maracuya	100 g
Mikado Exclusive Kakao	100g
Mikado Exclusive Naranča	100 g
Mikado Exclusive Brusnica	100 g
Mikado Premium Krokant	100 g
Mikado Premium Med i Orah	100 g

Mikado Premium Nougat	100 g
Mikado Premium Pistacio	100 g
Mikado Premium Lješnjak	100 g
Mikado čokolada s integralnom rižom	75 g

Tablica 4. Dostupne količine Mikado čokolade

Izvor: izrada autorice prema podacima sa službenih stranica Zvečeva

Kako je vidljivo iz tablice, Zvečevo ima zaista različite okuse Mikado čokolade za svakog kupca. Najpoznatija Mikado čokolada je svakako i danas čokolada s rižom, a za kupce koji se žele malo zdravije hraniti uvedena je i ponuda čokolade s integralnom rižom. Ona ima manju kalorijsku vrijednost od čokolade s običnom rižom, pa Zvečevo svakako pokazuje da prati trendove i kad je riječ o mijenjanju prehrambenih navika potrošača. Većina čokolada dolazi u količini od 100 grama, a najmanju gramažu ima Mikado čokolada s rižom, čija najmanja opcija ima samo 25 grama.

Kao i kod Kraša, Zvečevo također ima manje cijene po kilogramu proizvoda za veću gramažu čokolade. U sljedećoj tablici će se prikazati cijene po kilogramu za svaku vrstu čokolade, a podaci će se preuzeti iz online prodavaonice Konzuma, Konzum Klik. Kao i za Kraš, sve cijene će biti prikazane kao iznos po kilogramu za najmanju dostupnu gramažu čokolade.

Vrsta	Cijena
Mikado čokolada s rižom	13,20 eura po kilogramu
Mikado Dark Choco Mousse Naranča	16,90 eura po kilogramu
Mikado Dark Choco Mousse Malina	16,90 eura po kilogramu
Mikado Dark Choco Mousse Borovnica	16,90 eura po kilogramu
Mikado Dark Choco Mousse Creme Noisette	16,90 eura po kilogramu
Mikado Dark Choco Mousse Maracuya	16,90 eura po kilogramu
Mikado Exclusive Kakao	18,90 eura po kilogramu

Mikado Exclusive Naranča	18,90 eura po kilogramu
Mikado Exclusive Brusnica	18,90 eura po kilogramu
Mikado Premium Krokant	14,90 eura po kilogramu
Mikado Premium Med i Orah	14,90 eura po kilogramu
Mikado Premium Nougat	14,90 eura po kilogramu
Mikado Premium Pistacio	14,90 eura po kilogramu
Mikado Premium Lješnjak	14,90 eura po kilogramu
Mikado čokolada s integralnom rižom	14,40 eura po kilogramu

Tablica 5. Cijene za Mikado čokolade po kilogramu

Izvor: izrada autorice prema podacima sa službene Konzum online trgovine

Promotivne aktivnosti Zvečeva su također jake. Ono što Zvečevo najviše naglašava prilikom oglašavanja svojih proizvoda na bilo kojoj platformi je povratak u djetinjstvo. Svima su Mikado čokolade s rižom najpoznatije upravo iz doba djetinjstva, pa Zvečevo zapravo na taj način pokušava kod potrošača izazvati nostalgiju za ranim danima života i tako ih potaknuti na kupovinu Mikado čokolade. S obzirom na to da kupce u donošenju odluka o kupovini vrlo često vode upravo emocije i osjećaji nostalgije prema nečemu, to je i očekivano od takvog poduzeća koje je s proizvodnjom čokolade s rižom bilo lider čak i na svjetskom tržištu, a ne samo na hrvatskom.

Najveću pažnju Zvečevo daje svojim pratiteljima na društvenim mrežama gdje ih redovito pozivaju na kupovinu. Možda jedna od najvažnijih promotivnih aktivnosti je i mogućnost odabira personalizirane Zvečevo čokolade koja je dostupna na njihovim službenim web stranicama. Tamo se navodi da je čokolada poklon s kojim se ne može promašiti i da kupcima u tome može pomoći upravo Zvečevo. Na stranicama stoji e-mail adresa Zvečeva za kontakt, te se navodi da kupac može ukratko opisati svoju ideju za personaliziranu čokoladu, a Zvečevo će ju za njega i provesti u djelo i napraviti u svojoj tvornici, te će ju dostaviti na odabranu kućnu adresu (Zvecevo.hr).

Jedna od poznatijih promotivnih aktivnosti Zvečeva je bila kampanja za 90. rođendan, kada su odlučili povećati najprodavanije okuse čokolade sa 100 na 120 grama. Zvečevo je tada zadržalo iste cijene, a tim potezom odlučili su jednostavno počastiti svoje kupce kao znak zahvale za toliku dugotrajnost njihovih proizvoda na tržištu. Kampanja je provedena pod sloganom „Zvečevo raste zbog vas“ kako bi se ukazalo na rast poduzeća i na prigodni rast gramaže čokolada za proslavu rođendana. Zvečevo je tada kao najprodavanije čokolade u ponudi imalo mliječnu čokoladu, čokoladu sa sjeckanim lješnjakom, čokoladu sa cijelim lješnjakom i bademom, te čokoladu s grožđicama i upravo te čokolade su se nakratko povećale za istu cijenu. Ipak, kako naglašavaju, za sve kupce „koji se boje pojesti veliku čokoladu“, ostavili su i one u manjoj gramaži u ponudi, a s njima su se našalili kako su sigurni da će i oni brlo brzo prijeći na izbor veće gramaže čokolade (Profitiraj.hr, 27.11.2011.).

U ovom poglavlju obradile su se dvije značajne tvornice čokolade za hrvatsku industriju – Kraš i Zvečevo. Iako obje imaju vrlo dugu tradiciju, može se reći kako je Kraš ipak prepoznatljiviji po svojim proizvodima, iako je Zvečevo bilo poduzeće koje je u svojim počecima odmah postalo lider na tržištu jer su proizveli prvu čokoladu s rižom na svijetu, što se do tada činilo potpuno nespojivo. Kraš je možda prepoznatljiviji zato što više ulaže u svoje marketinške aktivnosti što je vidljivo već pri prvom pogledu na službene web stranice. Kraš više prati moderne trendove, dok se Zvečevo više oslanja na tradiciju svojih proizvoda. U svakom slučaju, oba poduzeća su postavila jake temelje i neizbrisiv trag u hrvatskoj čokoladnoj industriji. U sljedećem poglavlju će se pristupiti istraživačkom dijelu rada u kojem će se za oba poduzeća prikazati načini na koje upravljaju svojim čokoladnim brendovima, te će biti prikazani rezultati istraživanja o percepciji čokoladnih brendova od strane potrošača.

## 5. METODOLOGIJA I ISTRAŽIVANJE

U ovom dijelu rada će se istražiti i analizirati na koji način odabrana poduzeća, odnosno Kraš i Zvečevo, upravljaju svojim brendovima. Za potrebe rada korištene su metode dubinskog intervjua i metoda ankete na prigodnom uzorku od 106 ispitanika različitih dobnih skupina. Kako bismo dobili detaljniji uvid u upravljanje čokoladnim brendovima u Zvečevu i Krašu dogovorili smo dubinske intervjue s ključnim ljudima korporacija. Sugovornici iz Zvečeva su se, sukladno dogovoru odazvali, međutim, unatoč obećanjima sugovornici iz Kraša se nažalost nisu odazvali sve do trenutka zaključenja pisanja ovog rada. Kako bismo nadomjestili taj nedostatak, oslonili smo se na ranije intervjue u medijima menadžera te korporacije. U prvom dijelu ovog poglavlja prezentirat ću ključne naglaske iz intervjua, a u drugom dijelu ovog poglavlja prezentirat ću rezultate provedene ankete.

Ključna istraživačka pitanja su:

- Postoji li povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu?
- Na osnovu čega potrošači uzimaju određeni čokoladni brend? (okus/izgled/preporuka/cijena)
- Smatraju li da postoji razlika u kvaliteti hrvatskog čokoladnog brenda i stranog npr. (Lindt)?

U istraživanju je korištena i induktivna metoda, koja služi izvođenju zaključka na temelju analize pojedinačnih činjenica. Metodom su se analizirale činjenice o upravljanju brendovima u odabranim poduzećima i na temelju analize izveden je zaključak. Metodom analize, koja služi za raščlanjivanje složenijih pojmova, došla sam do do jednostavnijih spoznaja i elemenata. Metodom dokazivanja odgovoreno je na ključna istraživačka pitanja. Metoda uzoraka je korištena uz anketiranje potrošača, a njome je odabran uzorak ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

### 5.1.Upravljanje čokoladnim brendovima u Krašu

S obzirom da se, kako je i navedeno, sugovornici iz Kraša nisu odazvali do trenutka predaje rada, u ovom dijelu prenosimo ključne naglaske iz intervjua njihovih menadžera, prethodno objavljenih u medijima. Damir Bulić, predsjednik uprave Kraša dao je intervju Poslovnom dnevniku 9. lipnja 2023. godine. U njemu je govorio da je upravljanje brendovima zapravo



jedan od najvećih izazova marketing stručnjaka današnjice. Također, smatra da je Kraš poseban po tome što ima tradiciju koja traje već preko 100 godina, te oko 20 jakih brendova na tržištu i više od 200 proizvoda, pa je samim time izazov upravljanja brendovima još i veći. Kako kaže, „najjači brand naše tvrtke upravo je sam Kraš s kojim su potrošači stvorili prisan odnos, no od njega imaju i očekivanja. Potrošač današnjice od brenda očekuje puno više nego prije, kvaliteta i pouzdanost se podrazumijevaju, a emocionalna komponenta je ono što nas izdvaja od konkurencije.“ (Poslovni dnevnik, 9.6.2018.)

Bulić smatra da brendovi Kraša ujedno predstavljaju i najvažniju imovinu poduzeća i da su oni već desetljećima sastavni dio svakodnevnice njihovih potrošača. Tu naglašava brendove poput Ki-ki bombona, Bajadere, Dorina čokolade, Domaćice, Životinjskog carstva, Griotte i slične. Kraš tvornica je nastala 1911. godine, a Bulić naglašava da je potrošač već od tada bio u središtu pozornosti poduzeća. Posljednjih 20 godina Kraš intenzivno radi na jačanju brenda i na pojačavanje svijesti o brendu na tržištu, kao i na uvođenju novih okusa, kreiranju zanimljivih sadržaja za potrošače, događajima i slično. Isto tako uvodi i drugačiju brend strategiju i koristi brend ambasadore poput nogometnih reprezentativaca koji se predstavljaju kao veliki obožavatelji Domaćice.

Navodi i da su se brendovi mijenjali, „no uvijek su zadržali povezanost s krajnjim potrošačem i njegovim potrebama i to je njihova najveća vrijednost, ali i dobar temelj za budućnost. Kako bismo zadržali kontinuitet u pažnji potrošača, no i privukli nove segmente, velika se pažnja posvećuje razvojnim aktivnostima, te naše brendove neprestano inoviramo i jačamo novim proizvodima.“ (Poslovni dnevnik, 9.6.2018.) Primjerice, Kraš je u 2017. godini na tržište plasirao čak 20-ak novih proizvoda, te isto toliko onih koji su prošli kroz određene inovacije ili rebranding. Najvažniji projekt kojeg Bulić ističe je obilježavanje 60. godišnjice Domaćice koje se dogodilo u 2017. godini. Isto tako, Kraš se može pohvaliti s brojnim drugim projektima koji se očituju kao društveni projekti i stvaraju dodanu vrijednost za potrošače Kraša, a to su primjerice Ekopark Krašograd i Kraševa Slatka bajka.

Drugi intervju je proveo portal Progressive 17. prosinca 2021. godine sa direktoricom marketinga Kraša, Marinom Knežević. Knežević je navela kako se njihovo upravljanje brendovima zapravo temelji na poklanjanju posebne priče potrošačima, a osobito u vrijeme blagdana. Smatra da je Kraš u Hrvatskoj neodvojiv od svakodnevice ljudi i da već preko 110 godina sudjeluje u stvaranju uspomena. Navodi da su u Krašu tijekom blagdana svoje proizvode odjenuli „u pleteno ruho kako bismo poslali poruku zajedništva, topline i čuvanja uspomena kao najvećih vrijednosti koje trebamo cijeniti. Proizvodi su idealan izbor u ovo

vrijeme darivanja pa tako imamo kraljicu pralina Bajaderu u posebnom izdanju s likom Orašara. U ponudi imamo i nove praline Dorina koje spajaju najpoznatije Kraševe brendove – vrhunsku čokoladu obogaćenu okusom Domaćice, Napolitanki, Speculaasa i Petit Beurrea.“ (Progressive, 17.12.2021.)



Slika 7. Bajadera Orašar

Izvor: kras.hr

Isto tako, Knežević je navela i kako Kraš surađuje s drugim hrvatskim brendovima, poput Mustre. Primjerice, za vrijeme božićnih blagdana, na policama su se mogla vidjeti posebna pakiranja Dorina čokolade koja su dolazila sa dizajnerskom šalicom Mustre u ponudi. Šalica je na sebi imala zanimljive natpise pa su kupcima ovakvi poklon paketi bili vrlo zanimljivi za darivanje. Knežević navodi i da u Krašu uvijek oslušuju potrebe potrošača, pa tako „u Bonbonniéreama Kraš, između ostalih proizvoda, nudimo ručno rađene čokolade kao i prava čokoladna umjetnička djela.

Naime, kolekcija Hrvatska baština izlivena u bijeloj čokoladi djelo je vrhunskih majstora spravljanja čokolade i svojevrsni hommage našoj domovini. Neka od najpoznatijih nacionalnih kulturnih dobara poput Dioklecijanove palače, šibenskih tvrđava, dubrovačkog Orlanda i Vučedolske golubice, pretočena su u čokoladne suvenire, a kolekciji će se uskoro pridružiti i Zagrebačka katedrala.“ (Progressive, 17.12.2021.)



Slika 8. Kraš i Mustra

Izvor: kras.hr

Intervju koji možda i najbolje pokazuje sposobnost Kraša u upravljanju brendovima je intervju proveden krajem 31. srpnja 2023. sa Allenom Hamalićem iz uprave Kraša, a proveo ga je novinar portala Progressive. Kraševo poslovanje raste, a podatak koji to dokazuje je podatak da je u prvoj polovini godine Kraš imao ukupne prihode od 80,31 milijun eura, što je 11,3% više nego u istom razdoblju u prošloj godini. Hamalić je izjavio da su takvi rezultati očekivani s obzirom na kumulativne utjecaje na svjetsko, ali i na domaće tržište.

Međutim, rast rashoda se također dogodio, ali zbog toga što su „od prošle godine cijene svih ulaznih troškova sirovina, ambalaže i energenata eksponencijalno su rasle. Iako bilježimo rast prihoda, rast rashoda i dalje je značajan. I dalje smo snažno usmjereni prema optimiziranju svih naših procesa i troškova, kako bi tu razliku što manje osjetili naši potrošači te se nadamo skorom stabiliziranju cijena ulaznih troškova.“ (Progressive, 31.7.2023.) Hamalić kaže da Kraš planira investirati u automatizaciju i modernizaciju u proizvodnim pogonima i da poduzeće nastavlja s planom kojim je cilj podignuti razinu zadovoljstva zaposlenika, poslovnih partnera, dioničara i potrošača.

Tijekom prvih šest mjeseci 2023., ostvareni su ukupni prihodi od prodaje u iznosu od 78,55 milijuna eura. Od toga su prihodi od prodaje na domaćem tržištu bili 44,18 milijuna eura, što predstavlja povećanje od 17,1% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Prihodi od

prodaje u inozemstvu su također porasli i iznosili 33,27 milijuna eura, što predstavlja povećanje od 6,9% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. (Progressive, 31.7.2023.)

Kraš je poduzeće koje već dugi niz godina vrlo uspješno upravlja svojim brendovima. Popularnost koju su njihovi proizvodi stekli je rezultat upravo kvalitetnog upravljanja. Gotovo da ne postoji osoba na ovim područjima koja može reći da nikad u životu nije probala Dorina čokoladu ili Domaćica kekse. Kraš često surađuje i s drugim hrvatskim brendovima, a ovdje je opisan primjer suradnje s Mustrom. Također, Kraš u svrhu kvalitetnijeg upravljanja brendovima sluša potrebe svojih kupaca, a poznato je i da ima jake marketinške kampanje kad se radi o obilježavanju godišnjice nekog proizvoda, o novom okusu ili o poznatim kampanjama za blagdane.

## **5.2.Upravljanje čokoladnim brendovima u Zvečevu**

Dubinski intervju s Mirtom Duić, marketinškom i proizvodnom menadžericom Zvečeva, provela sam online putem u lipnju 2023. godine. U intervjuu je bilo postavljeno šest pitanja iz različitih područja. Prvo pitanje glasilo je „Kako izgleda proces kreiranja novih proizvoda i brendova? U kojoj mjeri vodite računa o kvaliteti i sastojcima, a u kojoj o pakiranju i dizajnu te komunikaciji?“ Mirta Duić je odgovorila da se proces odvija paralelno, te da imaju ekstenzije koje se smatraju standardnim procesom. Navodi da kvalitetu Zvečevo proizvoda garantiraju sastojci, a svi sastojci se moraju testirati fizički, labaratorijski. *„ISO kvaliteta je najbitnija stavka, propisuju sve vezano za sastojke. Moraju zadovoljavati visoke standarde, dolazi do razdjeljivanja. Organoleptička ocjenjivanja – miris i okus, svaki sastojak samostalno i onda u kombinaciji sa čokoladom (odjel razvoja i kvalitete). Daju svoja izvješća koji od sastojaka se mogu koristiti samostalno, a koji sa čokoladom.“*

Navodi i da je neki brend skuplji pa spada u premium sadržaj. Na kraju se fokusiraju na dizajn koji mora odgovarati liniji koja dolazi, a ako je neki potpuno novi dizajn onda se komunicira sa različitim agencijama i istražuje se tržište, odnosno procjenjuje se i konkurencija i njihove aktivnosti. Kaže da postoje pravila za dizajn u Zvečevu i da poprilično brzo raste tržište tamne čokolade i čokolade bez šećera.

Drugo pitanje glasilo je: „Zašto ste pristupali re-brendiranju poznatih proizvodnih brendova (novi dizajn)? Temeljem čega donosite odluku o rebrendiranju i čime se vodite?“ Mirta Duić naglašava da su to brendovi koji imaju svoju povijest i koje ljudi kupuju zato što vole povijest

tog brenda. Kada se ide u rebrandiranje ide se radi osvježanja tog brenda, pa se tek toliko rade organoleptičke korekcije (točnije korekcije okusa). „*To se događa zbog promjena na svjetskim razinama, a i Europska unija je propisala da mora biti propilen dizajn – to se odnosi na vizualni dio. Mikado s rižom će preći u novi tip dizajna – u polipropilen, reciklažno pakiranje. Seka i Braco će isto ići u rebrandiranje izgleda da ga približe proizvođačima. Razvijaju se dva nova okusa u liniji. Zvečevo je napravilo najveće iskorake u kategoriji tamnih čokolada – punjenje. Raste broj ljubitelja tamnih čokolada.*“

Zatim je postavljeno pitanje: „U kojoj mjeri na to utječu aktivnosti konkurencije?“ Mirta Duić naglašava da postoji direktna i indirektna konkurencija i da uvijek treba pratiti što konkurencija radi, kakve strategije donosi i kakve ciljeve ostvaruje. Naglašava i da je proizvodnja čokolade u tehnološkom smislu vrlo zahtjevna i da treba donositi prave strategije kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Govori i da je indirektna konkurencija zapravo vezana uz cijeli konditorski sektor, te da je važno pratiti i ponašanje potrošača i sezonalnost proizvoda koja im oduzima potrošače, što je slučaj u cijeloj konditorskoj industriji, a možda i najpopularniji primjer može biti sezonalnost sladoleda tijekom ljeta kad je potražnja ogromna, dok to recimo nije slučaj preko zime.

Sljedeće pitanje glasilo je: „Jeste li imali prigovore potrošača kod pojedinih promjena dizajna? (Ako jeste navedite primjer)“, međutim, gospođa Duić navodi da nikad do sada nisu imali primjedbe na svoje proizvode od strane potrošača.

Peto postavljeno pitanje bilo je: „Koje su prednosti Zvečevo proizvoda u odnosu na konkurenciju?“ Mirta Duić smatra da im je glavna prednost kvaliteta namirnica. Zatim navodi i da je poduzeće profitiralo s Nestleom jer su na taj način došli do nekih inovacija, a da je vrlo važna i receptura čokolada, te tradicija za koju daju primjer Mikado čokolade s rižom.

Posljednje pitanje glasilo je: „Pratite li inozemne trendove?“ Odgovor na ovo pitanje glasilo je: „Pratimo inozemne brendove, to je nešto što se mora i treba pratiti jer ti svi trendovi dođu i do naših potrošača. Treba razmisliti što su prolazni brendovi, a što stvarno treba iskoristiti. Tradicija je zapravo ključna.“

U upravljanju brendovima Zvečevo donosi i neke inovacije, međutim ipak u manjoj mjeri nego Kraš. Primjerice, u 2012. godini, na tržište su plasirali Mikado praline s tartufima. Postojala su četiri različita okusa, Classic, Lješnjak, Bijela kava i Karamela, a radilo se o premium proizvodu koji je bio namijenjen potrošačima koji imaju veću kupovnu moć s obzirom da je proizvod imao i visoku cijenu. Tada je Marijana Antunović, marketing

menadžerica Zvečeva, navela da se praline „trebaju skladištiti na temperaturi između 18°C i 20°C. Ponekad može doći do promjena boje deserta koja tako može varirati od smeđe do tamno smeđe. To je prirodan proces koji ne utječe na kvalitetu čokolade. Od marketinških aktivnosti planiramo posebnu pažnju posvetiti BTL kampanjama i print oglašavanju.“ (Ja Trgovac, 21.2.2012.)



Slika 9. Mikado s tartufima

Izvor: Ja Trgovac, 21.2.2012.

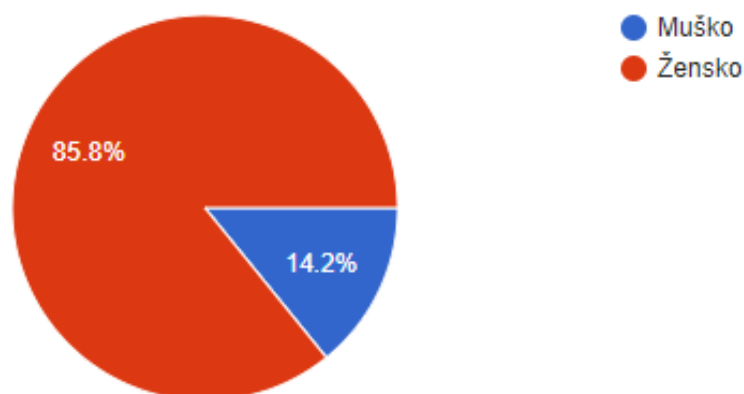
Zvečevo se prije nekoliko godina nalazilo pred samim slomom poslovanja i moglo je postati prva žrtva propasti tadašnjeg Agrokora. Naime, Zvečevo je ušlo u predstečajnu nagodbu nakon propasti Agrokora, a neki radnici nisu dobili svoje plaće. „Zvečevo je u blokadi, a sredstva koja dolaze na račun tvrtke preusmjeravaju se prema radnicima koji imaju prioritet isplate. U znak solidarnosti s kolegama u štrajk su stupili svi zaposlenici, koji strahuju da bi se sutra isto moglo dogoditi i njima. Oni su jučer došli na svoja radna mjesta u krugu tvornice, ali obustavili su proizvodnju. U sindikatu kažu kako im je vlasnik obećao da će do kraja ovog tjedna izaći pred radnike i objasniti kakva budućnost čeka njih i tvrtku koja je stvorila prvu čokoladu s rižom u svijetu.“ (Večernji list, 16.5.2017.)

Tada su iz Zvečeva poručili da je isplata plaća u tijeku i za ožujak ju je primilo 212 zaposlenika, dok se za preostalih 69 zaposlenika intenzivno traži rješenje. Objasnili su i kako im prijete financijski slom jer su već 40 dana u neprekidnoj blokadi. Međutim, unatoč zaista lošim poslovnim prilikama, Zvečevo je uspjelo izaći iz blokade i predstečajne nagodbe, a danas uspješno posluje.

Kvaliteta upravljanja brendovima u Zvečevu se očituje u tome što je Zvečevo uspjelo opstati i nakon propasti Agrokora. To je možda i najbolji dokaz prepoznatljivosti brendova Zvečeva od strane potrošača. Unatoč velikom dugu, Zvečevo je nastavilo poslovanje, a danas su jedan od najpoznatijih hrvatskih brendova čokolade. Iako su inovacije u Zvečevu manje česte nego u Krašu, potrebno je ponovo naglasiti da je Zvečevo poduzeće koje je uvelo inovaciju na svjetsko tržište, a riječ je o čokoladi s rižom. Zvečevo je manje poduzeće nego Kraš pa se u skladu s tim i ne mogu očekivati inovacije i upravljanje brendovima kao u Krašu. Međutim, Zvečevo je uspješno na tržištu već dugi niz godina, ima svoje vjerne potrošače i njihova kvaliteta se više temelji na tradicionalnim proizvodima koji izazivaju nostalgiju kod potrošača.

### **5.3.Percepcija čokoladnih brendova od strane potrošača**

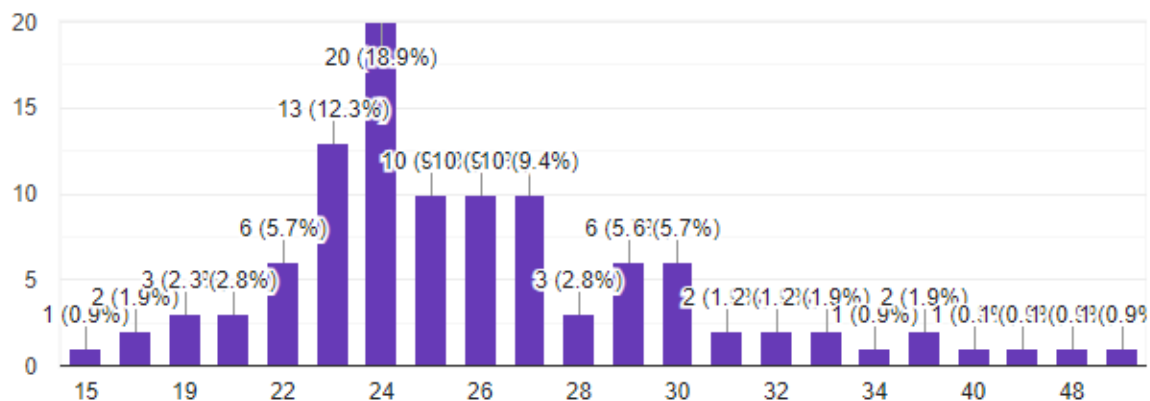
Istraživanje pod nazivom „Percepcija čokoladnih brendova od strane potrošača“ provedeno je tijekom proljeća i ljeta 2023. godine. Istraživanje je provedeno putem Google anketa i bilo je u potpunosti anonimno. Rezultati su korišteni isključivo u svrhe istraživačkog, odnosno diplomskog rada. Provedeni upitnik ima devet pitanja, a prikupljeno je ukupno 106 odgovora. Cilj istraživanja bio je doznati postoji li povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu, na osnovu čega potrošači radije kupuju određeni brend i smatraju li da postoji razlika u kvaliteti između hrvatskog i stranog čokoladnog brenda. Google anketa je odabrana kao alat kako bi se osigurao slučajni uzorak ispitanika i kako bi odgovori na ključna istraživačka pitanja bili kvalitetniji. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Grafikon 1.prikazuje spol ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Većina ispitanika je ženskog spola, njih 85,8%, odnosno 91 osoba. Osobe muškog spola čine 14,2% ispitanika u istraživanju, odnosno 15 osoba.

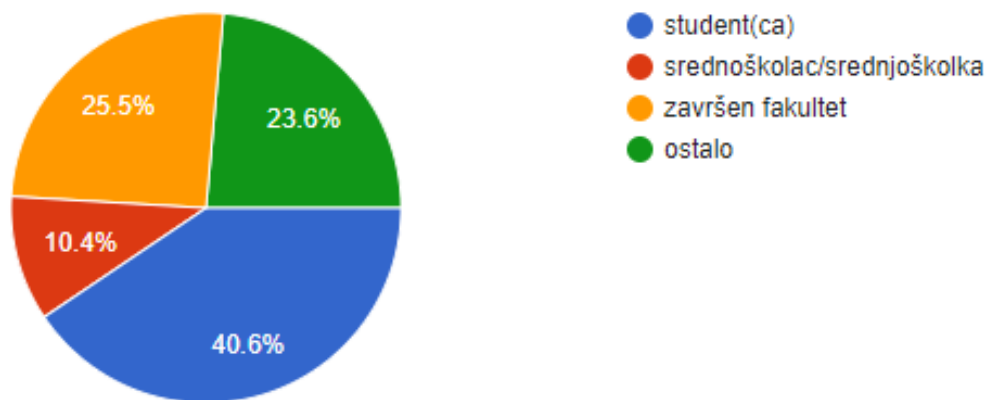


Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje autorice



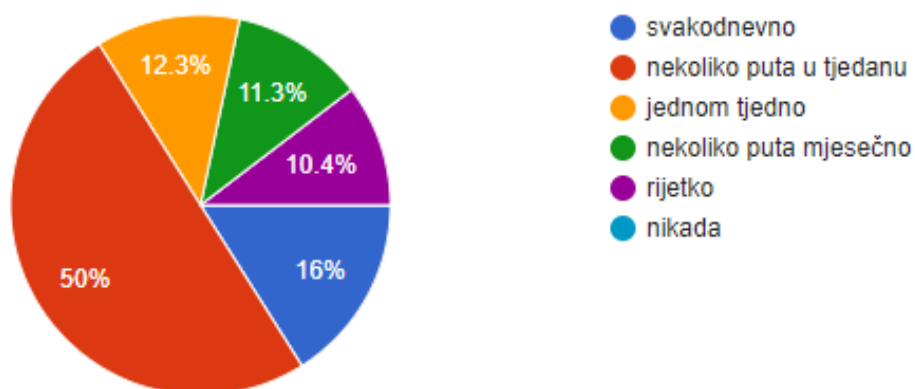
Dob ispitanika je vrlo raznolika, a kreće se od 15 godina pa sve do 52 godine. Međutim, u istraživanju prevladavaju ispitanici u dobi od 24 godine, a njihov udio u ukupnom broju ispitanika iznosi 18,9%. Zatim slijede ispitanici koji imaju 23 godine, a njihov udio iznosi 12,3%. Po 9,4% ispitanika čine oni u dobi od 25, 26 i 27 godina, a ispitanici od 22, 29 i 30 godina čine po 5,7% ispitanika. Ispitanici drugih dobi u istraživanju su vrlo malo zastupljeni i čine po manje od 3% od ukupnih ispitanika.



Grafikon 3. Obrazovni status ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

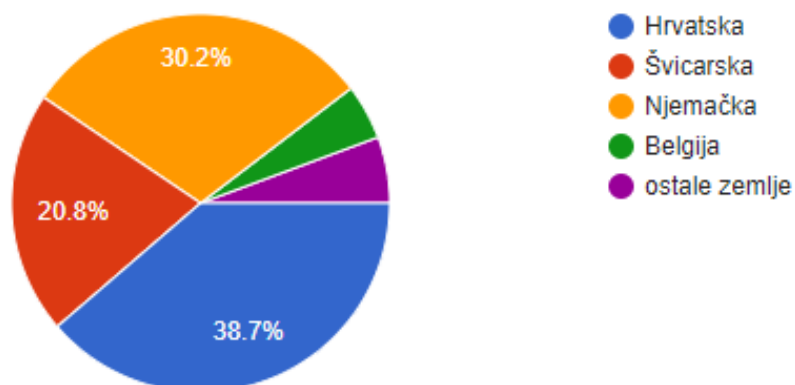
Treće pitanje koje je postavljeno ispitanicima, odnosi se na njihov obrazovni status. U istraživanju prevladavaju studenti. Čine 40,6% ispitanika, odnosno 43 osobe od ukupnog broja ispitanika. Sljedeća najzastupljenija skupina su osobe sa završenim visokim obrazovanjem, tj. fakultetom, a čine 25,5% od ukupnog broja ispitanika. 23,6% ispitanika, odnosno 25 osoba, izabralo je odgovor „ostalo“, a 10,4% ispitanika trenutno pohađa srednju školu.



Grafikon 4. Učestalost konzumacije čokolade kod ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

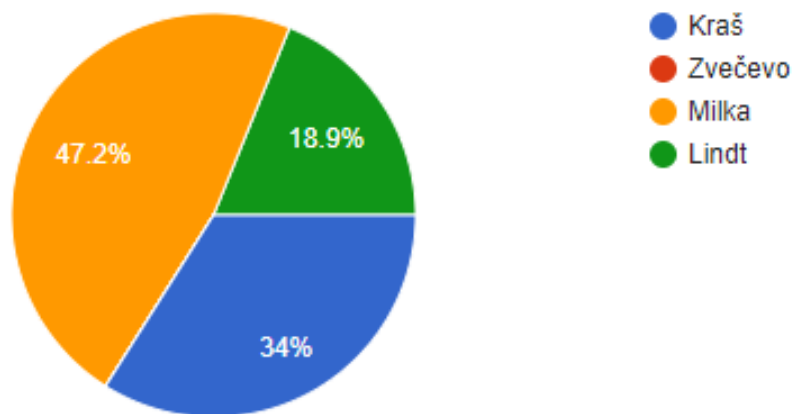
Sljedeće pitanje koje je postavljeno ispitanicima glasilo je: „Koliko često konzumirate čokoladu?“. Mogući odgovori bili su svakodnevno, nekoliko puta u tjednu, jednom tjedno, nekoliko puta mjesečno, rijetko i nikada. Većina ispitanika, njih 53 ili 50% odlučila se za odgovor nekoliko puta u tjednu. Sljedeća najzastupljenija skupina iznosi 16% i odgovara da čokoladu konzumira svakodnevno. Trinaest osoba ili 12,3% čokoladu konzumira jednom tjedno, dok njih dvanaest ili 11,3% čokoladu konzumira nekoliko puta mjesečno. Najmanji broj ispitanika, njih 10,4% odgovorilo je da rijetko konzumira čokoladu, a niti jedan ispitanik nije odabrao odgovor nikada.



### Grafikon 5. Preferencije ispitanika prema zemlji proizvodnje čokolade

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

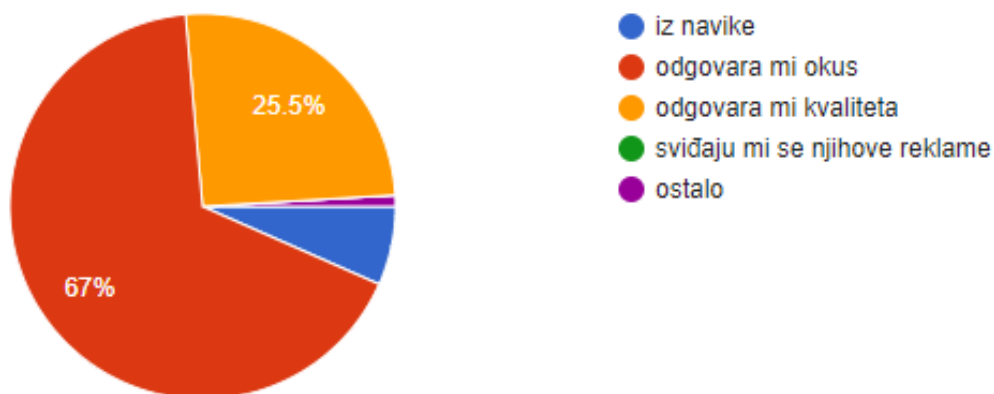
Peto pitanje postavljeno je s ciljem saznanja o tome koju zemlju kao proizvođača čokolade ispitanici preferiraju. Ponuđeni odgovori bili su Hrvatska, Švicarska, Njemačka, Belgija ili ostale zemlje. Većina ispitanika preferira Hrvatsku, a njihov udio u ukupnom broju ispitanika iznosi 38,7%. Njemačku preferira 32 ispitanika, odnosno 30,2%. Sljedeći najzastupljeniji odgovor je Švicarska, koju preferira 22 ispitanika ili 20,8%. Šest ispitanika se odlučilo za odgovor ostale zemlje, odnosno njih 5,7%, dok je 4,7% ispitanika izabralo Belgiju.



### Grafikon 6. Preferencije ispitanika prema proizvođačima čokolade

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

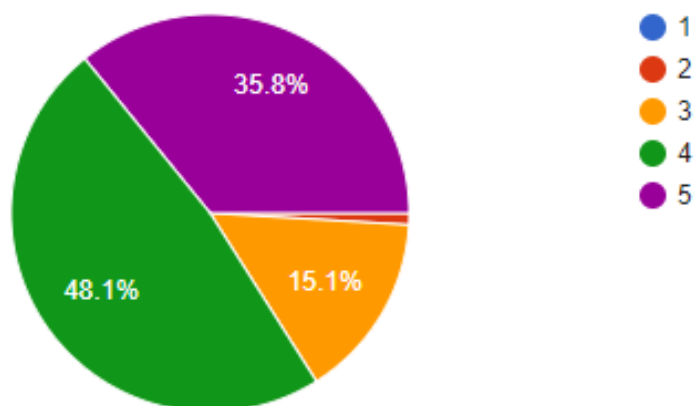
Sljedeće pitanje glasilo je: „Od kojeg proizvođača preferirate čokoladne brendove?“. Ponuđeni odgovori bili su Kraš, Zvečevo, Milka i Lindt. Većina ispitanika odlučila se za Milku. Taj odgovor izabralo je 47,2% ispitanika ili njih 50. Sljedeća najzastupljenija skupina odabrala je Kraš, točnije njih 34% ili 36 ispitanika. Lindt je odabralo 18,9% ispitanika ili njih 20, dok se za Zvečevo nije odlučio nitko od ispitanika.



Grafikon 7. Razlog kupovine određenog brenda

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Sedmo pitanje bilo je sljedeće: „Zašto kupujete taj određeni brend (koji ste prethodno odabrali)?“. Većina ispitanika, njih 67% ili 71 osoba, odgovorila je da određeni odabrani brend kupuje jer im odgovara okus te čokolade. Za 25,5% ispitanika, odnosno njih 27, najvažniji kriterij odabira brenda čokolade je kvaliteta. Za sedam ispitanika, odnosno njih 6,6% razlog kupovine određenog brenda čokolade je navika. Jedan ispitanik odlučio se za odgovor ostalo, dok niti jedan ispitanik nije odgovorio da mu se sviđaju reklame određenog brenda.



## Grafikon 8. Ocjena hrvatskih čokoladnih brendova

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U osmom pitanju od ispitanika se zatražilo da daju ocjenu hrvatskim brendovima čokolade od 1 do 5. Najveći broj ispitanika, njih 48,1% ili 51 osoba, dalo je ocjenu 4. Sljedeća najzastupljenija skupina su ispitanici koji su dali ocjenu 5, a čine 35,8% ukupnog broja ispitanika. Za 15,1% ispitanika ili njih 16, hrvatski čokoladni brendovi zaslužili su ocjenu 3. Samo jedna osoba koja čini 0,9% od ukupnog broja ispitanika odlučila se za ocjenu 2, dok ocjenu 1 nije dao nijedan ispitanik.

Posljednje, deveto pitanje, glasilo je: „Ako je prethodni odgovor bio ispod ocjene 4, što vam nedostaje?“. Odgovori su bili raznoliki, a ispitanici kao nedostatke kod hrvatskih brendova čokolade navode nedovoljno kremaste strukture, lošiji okus, nedovoljnu punoću okusa, nedostatak finog okusa čokolade, nedostatak kvalitete, veći udio šećera nego kakaa, lošiju kvalitetu sastojaka nego što je ranije bio slučaj, visoke cijene, nedovoljnu količinu, nedostatak mašte i kombinacije okusa, malu gramažu proizvoda, nedostatak raznolikosti, previše slatkoće i slično. Od svih odgovora, oni koji su se ponavljali su uglavnom vezani uz slatkoću, odnosno ispitanici smatraju da hrvatske čokolade sadrže previše šećera, te uz kvalitetu sastojaka i lošiji okus u odnosu na čokolade s inozemnih tržišta. Također, nekoliko ispitanika je navelo ove nedostatke uz napomenu da pod time ne misle na Kraš, odnosno da su Kraš čokolade jedina iznimka kada se radi o hrvatskom tržištu.

Ovim istraživanjem odgovoreno je na ključna istraživačka pitanja. Prvo istraživačko pitanje glasilo je: Postoji li povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu? Povezanost svakako postoji jer je istraživanje pokazalo da i potrošači percipiraju određene brendove kao popularnije i upravo njih više i kupuju. Drugo istraživačko pitanje bilo je: Na osnovu čega potrošači uzimaju određeni čokoladni brend? (okus/izgled/preporuka/cijena) Istraživanje je pokazalo da većina potrošača (67%) kupuje određeni brend čokolade zbog okusa. Na drugom mjestu je bila kvaliteta, a na trećem mjestu navika. Posljednje istraživačko pitanje glasilo je: Smatraju li da postoji razlika u kvaliteti hrvatskog čokoladnog brenda i stranog npr. (Lindt)?

Kroz istraživanje je otkriveno da potrošači ne rade tolike razlike između hrvatskih i stranih brendova koliko između brendova cjelokupno gledajući. Primjerice, većina ispitanika je

odgovorila da pri kupnji čokolade, odnosno konzumaciji čokolade preferira hrvatske brendove, ali i ostali odgovori se prema broju ispitanika nisu toliko razlikovali. Međutim, kad se postavilo pitanje koji brend čokolade preferiraju, većina ispitanika je odabrala Milku. U ispitivanju stavova o hrvatskim brendovima, većina ispitanika je dala visoke ocjene, a u pitanju u kojem su mogli slobodno pisati o nedostacima brendova, naglašavali su da iz toga izuzimaju Kraš.

## 6. ZAKLJUČAK

Čokoladna industrija zaista je važna u cijelom svijetu jer osim što donosi inovacije na području cjelokupne prehrambene industrije, donosi i visok postotak prihoda za države u kojima je ona razvijena. Iako kakaovac podrijetlom dolazi iz Amerike, a Europljani su ga otkrili za vrijeme trajanja kolonizacije, europska industrija čokolade je uvelike pretekla američku. Još su se Englezi u davnom 18. stoljeću dosjetili da bi mogli zaraditi na prodaji čokolade, koja je tad još bila dostupna samo u tekućem obliku, ako je ponude izvan dvora, odnosno ako s njom upoznaju široke mase. To je dovelo do toga da čokolada do 19. stoljeća postane proizvod koji više nije namijenjen isključivo za vladajuće elite u društvu. Čokolada je vrlo brzo postala popularna diljem svijeta, a brojni proizvođači pokušavali su pronaći svoje mjesto u toj obećavajućoj industriji. Nizozemac Coenraad van Houten je 1828. godine izumio stroj s kojim je postigao uspjeh u proizvodnji čokolade. Naime, on je uspio smanjiti udio maslaca kakaovca u čokoladnoj tekućini u kojoj je ostajao čišći kakao. Krajem stoljeća se u nju počeo dodavati i dodatni šećer kako bi bila slađa. Promjene kojima se čokolada pretvorila u gustu i čvrstu poslasticu iz tekućeg napitka kakva je bila u početku, dovele su do toga da postane još popularnija jer ju je to sve činilo i ukusnijom. Posljednji sastojak koji je bio potreban da čokolada doživi svoj puni uspon i uspjeh i da postane onakva slastica kakva je poznata i danas, bilo je mlijeko koje je u nju dodano krajem 19. stoljeća. Mlijeko je omogućilo proizvođačima da na temelju tog recepta u budućnosti naprave još samo manje inovacije i izmjene kako bi im uspjeh bio zagarantiran.

Kakaovac je u početku proizvodnje čokolade bio zaista skupa sirovina i samo najbogatije zemlje su mu imale pristup. Do je dovelo do odgode mogućnosti da se i Hrvatska počne baviti proizvodnjom čokolade, pa je tako u Hrvatskoj prva tvornica koja se bavila proizvodnjom čokolade otvorena tek 1911. godine. Ta tvornica je bio Kraš koji je i danas vrlo poznat i uspješan u proizvodnji i prodaji svojih čokoladnih proizvoda. U radu su analizirana dva proizvođača čokolade u Hrvatskoj, Kraš i Zvečevo. Zvečevo svoje upravljanje brendovima temelji na tradiciji, s obzirom da su oni bili prvi proizvođači u svijetu koji su spojili do tada svije potpuno nespojive namirnice – čokoladu i rižu. S druge strane, Kraš više pažnje posvećuje modernim trendovima i pažljivim promotivnim i marketinškim aktivnostima koje mu stalno donose nove kupce.

Za potrebe rada, proveden je i istraživački dio. Istraživanjem se pokušalo utvrditi na koji način ova dva poduzeća, Kraš i Zvečevo, upravljaju svojim brendovima. Odgovori o Zvečevu

su došli direktno iz poduzeća i bili su spremni odgovoriti na svako pitanje, dok odgovori iz Kraša nažalost nisu došli do trenutka predaje rada, pa se zbog toga Kraš analizirao iz podataka koji su javno dostupni putem službenih web stranica i drugih provedenih intervjua. Provedeno je i istraživanje na 106 ispitanika tijekom proljeća i ljeta 2023. Istraživanje je provedeno putem Google anketa i bilo je u potpunosti anonimno. Rezultati su korišteni isključivo u svrhe istraživačkog, odnosno diplomskog rada. Provedeni upitnik imao je devet pitanja o preferencijama po pitanju čokoladnih brendova i stavova ispitanika o njima. Ključna istraživačka pitanja na koje se trebalo odgovoriti bila su: postoji li povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu? Na osnovu čega potrošači uzimaju određeni čokoladni brend? Smatraju li da postoji razlika u kvaliteti hrvatskog čokoladnog brenda i stranog npr. (Lindt)?

Istraživanje je pokazalo da povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu svakako postoji. Naime, potrošači percipiraju neke brendove popularnijima, a udio na tržištu kojeg oni imaju u potpunosti to i potvrđuje. Nadalje, potrošači najčešće kupuju određeni čokoladni brend zato što im odgovara okus i kvaliteta tog brenda. Još jedan razlog zbog kojeg se odlučuju na neki brend čokolade je i navika da ga kupuju pa zbog toga to i nastavljaju činiti. Potrošači ne prave veliku razliku između hrvatskih i stranih brendova čokolade koliko ju prave između brendova cjelokupno gledajući. Primjerice, većina ispitanika odgovorila je da najviše voli hrvatske brendove čokolade, ali već u pitanju o tome koji brend čokolade preferiraju, većina ih je odabrala Milku, koja nije hrvatski brend. Iz toga je vidljivo da razlika ne nastaje u tome iz koje države čokolada dolazi, nego iz toga koji točno brend čokolade pojedini ispitanici preferiraju u odnosu na ostale. Isto tako, u ispitivanju stavova o hrvatskim brendovima čokolade, većina ispitanika je dala visoke ocjene, a u pitanju u kojem su mogli slobodno pisati o nedostacima brendova, naglašavali su da iz toga izuzimaju Kraš.



## LITERATURA

Znanstveni i stručni izvori:

1. Egebjerg, H. (2016) A Cocoa Life in Ghana, A study of partnership capacity to influence value chain upgrading of smallholder farmers. Copenhagen: Copenhagen Business School
2. Grivetti, L. E., Shapiro, H. (2009) Chocolate: History, Culture, Heritage. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
3. ICCO (2016) Chocolate Industry, <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolateindustry.html>
4. Kesić, T. (2006) Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Impresum
5. Kotler, P. (2001) Upravljanje marketingom, Analiza, Planiranje, Primjena i FagrKontrola. Zagreb: MATE d.o.o
6. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, D. (2006) Osnove marketinga (4. europsko izdanje), Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb
7. Kotler, P., Keller, K.L. (2014) Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate d.o.o
8. Milas, G. (2007) Psihologija marketinga. Zagreb: Target.
9. Milić, S. (2014) Proces izgradnje brenda. Leposavić: Visoka ekonomska škola strukovnih studija Srbija
10. Moss, S., Badenoch, A. (2009) Chocolate: A Global History. London: Reaktion Books Ltd
11. Noble, M. (2017) Chocolate and the consumption of forests: A Cross-National Examination of Ecologically Unequal Exchange in Cocoa Exports, Journal of Worldsystems research, 23 (2), 237-245
12. Pavlek, Z. (2008) Branding: kako izgraditi najbolju marku. Zagreb: M.E.P: Consult
13. Previšić J.; Škare, V. (2004) Proizvod, U Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen (ur.). Marketing. Zagreb: ADVERTA d.o.o.
14. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hagg, M. K. (2015) Ponašanje potrošača: europska slika (4. izdanje), Mate, Zagreb
15. Statista (2022) Net sales of the leading confectionery companies worldwide in 2022, <https://www.statista.com/statistics/252097/net-sales-of-the-leading-10-confectionery-companies-worldwide/>

16. Šerić, N. (2009) Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom. Split: Ekonomski fakultet Split
17. Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama. Zagreb: Accent

Korporativni izvori:

1. Agroklub (15.9.2020) Tko su najveći proizvođači, a tko potrošači čokolade?, <https://www.agroklub.com/prehrambena-industrija/tko-su-najveci-proizvodaci-a-tko-potrosaci-cokolade/62669/>
2. Brown, J.M. (30.3.2017) Ferrero appoints first non-family CEO, <https://www.ft.com/content/b0583c87-40b5-3fb3-979c-b3878009f56d>
3. Ferrero (2023) A story of a family, <https://www.ferrero.com/the-ferrero-group/a-family-story>
4. Ferrero Rocher, Povijest Ferrero Rochera, <https://www.ferrerorocher.com/hr/hr/o-ferrero-rocheru/povijest-ferrero-rochera>
5. Jatrgovac.com (21.2.2012) Mikado Truffles: Tartufi među pralinama, <https://jatrgovac.com/mikado-truffles-tartufi-medu-pralinama/>
6. Jatrgovac.com (2.5.2022) Dorina Čvarak rasprodana u rekordnom roku, <https://jatrgovac.com/dorina-cvarak-rasprodana-u-rekordnom-roku/>
7. Konzum, Dorina, <https://www.konzum.hr/web/search?filters%5BKategorije%5D%5B%5D=4&page=2&search%5Bscope%5D=products&search%5Bterm%5D=dorina&sort=RELEVANCE>
8. Konzum, Mikado, <https://www.konzum.hr/web/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bscope%5D=products&filters%5BKategorije%5D%5B%5D=4&search%5Bterm%5D=mikado+>
9. Kraš, O nama, <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910>
10. Kraš, Dorina, <https://www.kras.hr/hr/proizvodi/cokolade/dorina>
11. Moja čokolada, Lindt čokolada, <https://mojacokolada.hr/vijesti/lindt-cokolada>
12. Nacional (24.3.2022) Prelomi i uzmi sve: Čokolade Dorina u novom ruhu i još kvalitetnijem pakiranju, <https://www.nacional.hr/prelomi-i-uzmi-sve-cokolade-dorina-u-novom-ruhu-i-jos-kvalitetnijem-pakiranju/>

13. Poslovni dnevnik (9.6.2018) Priče o uspjehu najmoćnijih hrvatskih brendova, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/moc-vrhunskog-brenda-krije-se-u-emociji-i-snaznoj-vezi-s-kupcima-341397>
14. Profitiraj (27.11.2011) Čokoljupci, Zvečevo je povećalo čokoladu!, <https://profitiraj.hr/cokoljupci-zvecevo-je-povecalo-cokoladu-2/>
15. Progressive.com (17.12.2021) Već 110 godina Kraš sudjeluje u stvaranju najsladših uspomena, <https://progressive.com.hr/?p=18136>
16. Progressive.com (31.7.2023): Kraš grupa u prvoj polovini godine bilježi rast prihoda, <https://progressive.com.hr/?p=28642>
17. Večernji list (16.5.2017) Zvečevo prva žrtva Agrokora? Slom pred 100. Rođendan, <https://www.vecernji.hr/vijesti/zvecevo-prva-zrtva-agrokora-slom-pred-100-ro-endan-1169994>
18. Zvečevo, Čokolade, <https://zvecevo.hr/hr/cokolade/>
19. Zvečevo, Tvrтка, <https://zvecevo.hr/hr/zvecevo-tvrtka/>

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba	12
Slika 2. Proces donošenja odluke o kupovini	16
Slika 3. Logo Kraša	27
Slika 4. Dorina čokolade	29
Slika 5. Logo Zvečeva	35
Slika 6. Mikado čokolada s rižom	36
Slika 7. Bajadera Orašar	42
Slika 8. Kraš i Mušta	43
Slika 9. Mikado s tartufima	46
Grafikon 1. Spol ispitanika	48
Grafikon 2. Dob ispitanika	48
Grafikon 3. Obrazovni status ispitanika	49
Grafikon 4. Učestalost konzumacije čokolade kod ispitanika	50
Grafikon 5. Preferencije ispitanika prema zemlji proizvodnje čokolade	50
Grafikon 6. Preferencije ispitanika prema proizvođačima čokolade	51
Grafikon 7. Razlog kupovine određenog brenda	52
Grafikon 8. Ocjena hrvatskih čokoladnih brendova	52

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. 10 najvećih konditorskih poduzeća u svijetu 2022.	21
Tablica 2. Dostupne količine Dorina čokolade	31
Tablica 3. Cijene za Dorina čokolade po kilogramu	32
Tablica 4. Dostupne količine Mikado čokolade	37
Tablica 5. Cijene za Mikado čokolade po kilogramu	38

## **SAŽETAK**

Predmet ovog rada je upravljanje čokoladnim brendovima na primjeru tvornica Kraš i Zvečevo. Cilj rada je odgovoriti na ključna istraživačka pitanja koja su postavljena na samom početku pisanja i istraživanja o temi. Predmet rada je obrađen u teorijskom dijelu u prvom dijelu rada, a u drugom dijelu rada je provedeno istraživanje. Istraživanje o upravljanju brendovima na odabranim poduzećima je provedeno analizom njihovog poslovnog modela, dok je istraživanje o preferencijama potrošača u vezi čokoladnih brendova provedeno na 106 ispitanika online putem anketnog upitnika. Istraživanje je pokazalo da povezanost između percepcije vizualnih identiteta hrvatskih brendova čokolade i udjela na tržištu svakako postoji. Nadalje, potrošači najčešće kupuju određeni čokoladni brend zato što im odgovara okus i kvaliteta tog brenda. Potrošači ne prave veliku razliku između hrvatskih i stranih brendova čokolade koliko ju prave između brendova cjelokupno gledajući.

Ključne riječi: čokolada, čokoladni brendovi, upravljanje brendom