

# MARKETING STRATEGIJE NA PRIMJERU „LEDO plus d.o.o.“

---

**Soldo, Dorian**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:478250>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Dorian Soldo

**MARKETING STRATEGIJE NA PRIMJERU „LEDO plus  
d.o.o.“**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Dorian Soldo

**MARKETING STRATEGIJE NA PRIMJERU „LEDO plus  
d.o.o.“**

Diplomski rad

**Kolegij : Marketing strategije**

JMBAG: 0010218225

E-mail: [dsoldo@efos.hr](mailto:dsoldo@efos.hr)

Mentor : prof.dr.sc. Marija Ham

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Marketing)

Dorian Soldo

**Marketing strategies on example of "LEDO plus ltd"**

Graduate paper

Osijek, 2022

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Dorian Soldo  
JMBAG: 001 021 8225  
OIB: 5480 9575 069  
e-mail za kontakt: soldo.dorian@gmail.com  
Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Marketing  
Naslov rada: Marketing strategije na primjeru "LEDO plus d.o.o."  
Mentor/mentorica rada: Prof. dr. sc. Marija Ham

U Osijeku, 19. 9. 2022. godine

Potpis Dorian Soldo

# Marketing strategije na primjeru „LEDO plus d.o.o.“

## SAŽETAK

Cilj diplomskog rada je analizirati i prikazati marketing strategije poduzeća „LEDO plus d.o.o.“, proučiti tržište i čimbenike zaslužne za njihov uspjeh. Poduzeće se bavi proizvodnjom i distribucijom sladoleda i smrznute hrane.

U teorijskom dijelu su se obrađeni osnovni pojmovi marketinga, marketinški splet i temeljne sastavnice marketing strategije kako bi se utvrdio doprinos marketing strategija uspjehu poduzeća. Nakon toga slijedi analiza situacije iz sekundarnih podataka kroz provedbu SWOT i PEST analize, kao i analize konkurencije, a definirale su se i strategije segmentacije, ciljnog tržišta, pozicioniranja i marketinškog spleta. Nadalje, provedeno je primarno istraživanje u obliku *online* upitnika kako bi se ispitale navike i preferencije potrošača o poduzeću i njegovim proizvodima. Rezultati ukazuju na to da je javna percepcija o kvaliteti proizvoda i poduzeća izrazito pozitivna i da su izgradili snažan brend s lojalnim potrošačima. Također su navedene potencijalne promjene i poboljšanja koja se mogu primijeniti.

Poduzeće uz kreativne promotivne kampanje, kontinuirano inoviranje u području proizvoda i praćenje trendova uspijeva zadržati konkurentsku prednost na tržištu. Dobro odabrane marketing strategije poduzeća čine razliku u odnosu na konkurente i zaslužne su za uspjeh na tržištu, a svaki segment marketinškog spleta ispunjava sve uvjete za uspjeh. Kroz širok asortiman kvalitetnih proizvoda, dobro formirane cijene, uhodan i najmoderniji sustav distribucije te zapanjujuće promocijske aktivnosti, poduzeće osigurava svoju poziciju tržišnog lidera.

**Key words:** marketing strategije, analiza, smrznuta hrana, sladoled, „LEDO plus d.o.o.“

# **Marketing strategy of the economic entity „LEDO plus ltd“**

## **ABSTRACT**

The aim of the graduate paper is to analyze and present the marketing strategy of the company "LEDO plus d.o.o.", to study the market and the factors responsible for their success. The company is engaged in the production and distribution of ice cream and frozen foods.

In the theoretical part, the paper will define basic concepts of marketing, marketing mix and basic components of marketing strategy in order to determine the significant contribution of marketing strategy to the success of the company. This is followed by a situational analysis of secondary data using the methods of SWOT and PEST analysis, as well as competitor analysis, and the company's market segmentation strategy, target market, positioning and marketing mix were analyzed. Furthermore, a primary research in the form of an online questionnaire was conducted to examine consumer habits and preferences about the company and its products. The results indicate that the public perception of product and company quality is extremely positive and that they have built a strong brand with loyal consumers. Potential changes and improvements that can be implemented are also noted.

Using creative promotional campaigns, continuous innovation of products and following trends, the company manages to maintain a competitive advantage in the market. Well-chosen marketing strategies of a company make a difference in relation to competitors and are responsible for success in the market, and each segment of the marketing mix meets all the conditions for success. Through a wide range of quality products, well-formed prices, a well-established and state-of-the-art distribution system and stunning promotional activities, the company secures its position as a market leader.

**Key words:** marketing-strategy, analysis, frozen foods, ice cream, „LEDO plus d.o.o.“

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Izvori rada .....	2
2.2. Ciljevi rada .....	2
2.3. Metode istraživanja .....	2
3. O marketingu i marketinškim strategijama .....	2
3.1. Uvodno o marketingu .....	2
3.2. Marketinški splet .....	3
3.2.1. Proizvod .....	4
3.2.2. Cijena .....	5
3.2.3. Promocija .....	5
3.2.4. Distribucija .....	6
3.2.5. Novi 4P.....	6
3.3. Definiranje marketing strategija .....	7
3.3.1. Strateški marketinški plan .....	8
3.3.2. Analiza vanjskih čimbenika .....	10
3.3.3. Analiza unutarnjih čimbenika .....	12
3.4. Vrste marketing strategija .....	16
4. Analiza marketing strategije na gospodarskom subjektu „LEDO plus d.o.o.“ .....	18
4.1. O poduzeću „LEDO plus d.o.o.“ .....	18
4.2. Analiza situacije .....	19
4.2.1. SWOT analiza .....	20
4.2.2. PEST analiza .....	21
4.2.2.1. <i>Političko-zakonski čimbenici</i> .....	21



4.2.2.2.	<i>Ekonomski čimbenici</i>	22
4.2.2.3.	<i>Društveno kulturni čimbenici</i>	22
4.2.2.4.	<i>Tehnološki čimbenici</i>	22
4.2.3.	Analiza konkurencije	22
4.3.	<b>Marketing strategija poduzeća „LEDO plus d.o.o.“</b>	23
4.3.1.	Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje	23
4.3.2.	Strategije marketinškog spleta	24
4.3.2.1.	<i>Proizvod</i>	24
4.3.2.2.	<i>Cijena</i>	25
4.3.2.3.	<i>Promocija</i>	25
4.3.2.4.	<i>Distribucija</i>	26
5.	<b>Empirijsko istraživanje o proizvodima poduzeća „LEDO plus d.o.o.“</b>	26
5.1.	<b>Upitnik</b>	26
5.2.	<b>Analiza rezultata</b>	27
6.	<b>Rasprava</b>	38
7.	<b>Zaključak</b>	40
	<b>Literatura</b>	<b>41</b>

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada su marketing strategije na primjeru „LEDO plus d.o.o.“. Marketing strategije predstavljaju bitan dio poslovanja i samog uspjeha na tržištu jer se odnose na postavljanje ciljeva, alokaciju resursa, odabir potrošača i načina na koji će poduzeće doseći potrošače. Predstavlja skup planiranih aktivnosti koje će se provoditi u određenom periodu sa svrhom zadovoljenja potreba potrošača i ostvarivanja profita. Poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ kao najveći domaći proizvođač sladoleda i najveći distributer smrznute hrane predstavlja idealan primjer za analizu s obzirom na to da su stvorili snažan brend i tržišni su lider u regiji unatoč jakoj konkurenciji.

Diplomski rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvo i drugo poglavlje su uvod i metodologija rada. Nakon toga slijede tri poglavlja koja predstavljaju tri cjeline rada.

U trećem poglavlju rada je obrađen teorijski dio marketinga kao postavljanje osnove, a sastoji se od četiri podnaslova. Na početku poglavlja bit će obrađena osnovna teorija o marketingu, a nakon toga se analizira marketinški splet. Nadalje, definira se pojam marketing strategije, a obrađeni su pojmovi kao strateški marketinški plan, analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika. Na kraju su obrađene osnovne marketing strategije poput Porterovih generičkih strategija, strategije segmentacije i pozicioniranja i strategije rasta.

U četvrtom poglavlju je napravljena analiza marketing strategija poduzeća „LEDO plus d.o.o.“. Na početku poglavlja napisane su općenite informacije o poduzeću kao što su broj zaposlenih, financije, logo, tehnologija, misija, vizija i ostalo. Nakon toga je provedena analiza situacije, SWOT analiza, PEST analiza i analiza konkurencije. Zadnji dio poglavlja obuhvaća analizu marketing strategija poduzeća, a analiziraju se strategije segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja, kao i strategije marketinškog spleta.

U petom poglavlju je prikazano empirijsko istraživanje o proizvodima poduzeća koje je provedeno u obliku online upitnika. Cilj upitnika je bio istražiti navike i preferencije potrošača vezano uz proizvode poduzeća. Poglavlje se sastoji od dva dijela. Najprije je obrazložen sastav upitnika, a potom su analizirani rezultati.

Zadnja dva poglavlja rada se odnose na raspravu o temi i zaključak.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologija rada obuhvaća izvore koji su korišteni u izradi diplomskog rada, ciljeve diplomskog rada te metode istraživanja korištene u radu.

### **2.1. Izvori rada**

Izvori koji su korišteni u izradi ovog diplomskog rada obuhvaćaju izvore primarnih i sekundarnih podataka. Primarni podatci se odnose na podatke koji su prikupljeni istraživanjem putem *online* upitnika. Izvori sekundarnih podataka se odnose na znanstvene radove, stručne i ostale članke na internetu, knjige relevantne za temu i web stranice poduzeća.

### **2.2. Ciljevi rada**

Cilj rada je analizirati i prikazati marketing strategije poduzeća „LEDO plus d.o.o.“ kako bi se dobio uvid u uspješnost poduzeća na tržištu, odnosno da se utvrdi koliki značaj marketing strategije imaju za uspjeh na tržištu i koliko se poduzeće razlikuje od konkurencije. Obradit će se osnove marketinga kako bi se postavili temelji, a nakon toga i teorijski dio marketing strategija. Nakon toga slijede osnovne informacije o poduzeću, kao što su misija i vizija. Nadalje, analizirat će se marketinški splet poduzeća, provesti analiza situacije i analiza konkurencije, a također će se provesti i primarno istraživanje u obliku upitnika kako bi se ispitale navike i preferencije potrošača u vezi poduzeća „Ledo“ i njegovih proizvoda.

### **2.3. Metode istraživanja**

Metode istraživanja korištene u ovom radu su sljedeće: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda uzoraka. Korištenjem navedenih metoda su prikupljeni i obrađeni podaci iz sekundarnih izvora, a provedeno je i primarno istraživanje putem upitnika.

## **3. O marketingu i marketinškim strategijama**

### **3.1. Uvodno o marketingu**

Potrebno je krenuti od osnovne definicije marketinga koja se smatra najvjerodostojnijom s obzirom na to da joj je autor vodeći u području marketinga.

Marketing možemo definirati kao „socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“ (Kotler, 2006:6)

Jedna od najkraćih definicija koja se smatra točnom tvrdi da je marketing „profitabilno udovoljavanje potreba“ (Kotler, 2014:5)

Može se navesti i definicija Američkog marketinškog udruženja (AMA) koja glasi: „marketing je aktivnost, skup institucija i proces stvaranja, isporuke i razmjene ponuda te prenošenje poruke o njima, a koje ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini.“ (Kotler, 2014:5)

Potrebno je voditi računa o sljedećim osnovnim pojmovima kada pričamo o marketingu: „potrebe, želje i potražnja; proizvodi i usluge; vrijednost, zadovoljstvo i kvaliteta; razmjena, transakcija i odnosi; te tržišta“ (Kotler, 2006:6)

Iz ove definicije se može zaključiti da je marketing znatno širi pojam od uobičajenog shvaćanja marketinga kao oglašavanja proizvoda ili usluga, a ključan segment marketinga je razmjena vrijednosti između pojedinaca i skupina ljudi.

Kotler (2014) tvrdi da se na tržište mogu plasirati deset osnovnih kategorija: roba, usluga, događaji, iskustva, osobe, mjesta, imovina, organizacija, informacija i ideja.

### **3.2. Marketinški splet**

Kada govorimo o osnovama marketinga potrebno je spomenuti i temeljne sastavnice marketinga koje su već dobro poznate pod nazivom 4P. Ovaj koncept kombinira četiri varijable i stavlja naglasak na međusobnu povezanost i važnost svake pojedine varijable za uspjeh poduzeća.

Spomenute 4 sastavnice marketinga su sljedeće: „proizvod (engl. *product*), cijena (engl. *price*), distribucija (eng. *place*) i promocija (engl. *promotion*). Njihovom optimalnom kombinacijom nastaje marketinški miks, koji se kao osnova funkcioniranja marketinga zadržao do danas. Svaki od četiri P mora biti usklađen sa svakim pojedinim elementom marketinškog miksa kako bi se na najbolji način zadovoljile potrebe potrošača.“ (Renko, 2009:8) Marketinški miks često se naziva i marketinškim spletom.

### 3.2.1. Proizvod

Proizvod se definira kao „sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a time se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Među proizvode se ne ubrajaju samo opipljiva dobra. U širem smislu, u proizvode ubrajamo fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije, ideje ili spletove navedenih jedinica.“ (Kotler, 2006:539). Uobičajeno se koristi riječ proizvod u širem smislu da se obuhvati sve navedeno.

Uz proizvode treba spomenuti i usluge, a kao glavnu razliku između proizvoda i usluge treba napomenuti da je proizvod opipljiv, a usluga neopipljiva.

Proizvod nazivamo osnovnim elementom marketinškog miksa zbog toga što su ostala 3 elementa ovdje da podupiru proizvod i uslugu odnosno prodaju istih.

Kotler (2006) tvrdi da postoje tri razine proizvoda, a svaka razina dodaje više vrijednosti klijentu. Temeljna razina je osnovni proizvod koji odgovara na pitanje „Što kupac zapravo kupuje?“ i to se odnosi na glavne koristi koje potrošači zapravo kupuju, a namjena im je rješavanje njihovih problema. Na drugoj razini je očekivani proizvod u što spadaju dijelovi proizvoda, razina kvalitete, obilježja, dizajn, ime marke, pakiranje i ostala svojstva proizvoda spojena za pružanje osnovnih koristi proizvoda. Na trećoj razini je prošireni proizvod koji će nuditi dodatne usluge ili koristi izgrađene oko osnovnih i očekivanih proizvoda.

Prema Kotleru (2006) proizvode možemo podijeliti prema njihovoj trajnosti i opipljivosti i dijelimo ih na potrošna dobra, koja se konzumiraju brzo i troše odjednom ili u više navrata (pivo, sapun, prehrambeni proizvodi) i na trajna dobra, koja se koriste tijekom dužeg vremenskog perioda (hladnjak, automobil, namještaj).

Jedna od ključnih stavki zaslužnih za uspjeh poduzeća je kreiranje marke odnosno u širem smislu brenda. Marka je ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, koja određuje proizvođača ili prodavača proizvoda ili usluge“ (Kotler, 2006:549) . Brend predstavlja širi pojam od marke, a stavlja se naglasak na povezivanju s potrošačima na emocionalnoj razini, povezivanje s njihovim životnim stilom, statusom, idejama, identitetom i samim time postaju nezamjenjiv dio svakodnevnog života i stvara se visoka razina odanosti brendu.

### 3.2.2. Cijena

Nakon proizvoda treba analizirati drugi element 4P, a to je cijena. To je bitan element s obzirom na to da potrošači često donose zaključke o proizvodu na temelju cijene te ih cijena može potencijalno odbiti od proizvoda, a ne moraju nužno znati ništa o kvaliteti proizvoda.

„Cijena je drugi element marketinškog miksa, a predstavlja količinu novca koju kupci plaćaju uz proizvod. Cijene moraju biti usklađene s vrijednošću proizvoda. Ako nisu, kupci će se okrenuti proizvodima konkurencije“ (Renko, 2009:8)

Kotler (2006) tvrdi da postoje razni unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na odluke poduzeća o cijenama. Unutarnji čimbenici obuhvaćaju marketinške ciljeve tvrtke, strategiju marketinškog spleta, troškove i organizaciju za određivanje cijena. Vanjski čimbenici obuhvaćaju prirodu tržišta i potražnje, cijene i ponude konkurenata, čimbenike kao što su gospodarstvo, potrebe preprodavatelja i akcije vlade.

S obzirom na to da je ovo jedini element koji nam ostvaruje dohodak, vrlo je bitno na pravi način formirati cijene kako bi osigurali opstanak i uspjeh poduzeća. Nekada i smanjivanje cijene može biti kontraproduktivno jer potrošači mogu misliti da je došlo do pada kvalitete proizvoda, a isto tako povećanje cijene može dovesti do smanjenja prodaje umjesto povećanja prihoda. Zbog toga je potrebno odabrati pravu metodu određivanja cijena.

### 3.2.3. Promocija

„Promociju možemo definirati kao zbroj različitih aktivnosti putem kojih poduzeće nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim medijima, te osobnim i neosobnim uvjerenjem, a s ciljem da osigura potražnju koju poduzeće može zadovoljiti.“ (Renko, 2009:27)

S obzirom na to da ovaj element marketinškog miksa iziskuje jako puno uloženog vremena i troškova, potrebno je obratiti pozornost na kvalitetnu i efikasnu izvedbu istog.

Aktivnosti koje pripadaju promociji možemo podijeliti u pet kategorija: „oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, izravni marketing.“ (Renko, 2009:27)

Prema Kotleru (2006) postoje određeni koraci koji su uključeni u razvoj učinkovitih marketinških komunikacija. Prvi zadatak je identificirati ciljnu publiku i njezine karakteristike. Zatim treba definirati željenu reakciju, bez obzira radi li se o svjesnosti, znanju, sklonosti,

preferiranju, uvjeravanju ili kupnji. Nakon toga bi trebala biti sastavljena poruka s učinkovitim sadržajem i strukturom. Zatim treba odabrati medij i osobnu odnosno neosobnu komunikaciju, a naposljetku treba prikupiti povratne informacije promatranjem koliki dio tržišta postaje svjestan, isproba proizvod i zadovoljan je tijekom procesa.

#### 3.2.4. Distribucija

„Distribucija obuhvaća djelotvoran prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljive usluge kupcima.“ (Renko, 2009:36)

Od kolike je važnosti ova marketinška funkcija smo imali priliku vidjeti tijekom pandemije Covid-19 kada je nastala kriza u opskrbnom lancu i samim time je došlo do povećanja cijena i manjka proizvoda. Također, još jedan primjer koji je aktualan je rat u Ukrajini, što znatno utječe na cijene energenata u Europi, a isto tako i u Hrvatskoj.

Kotler (2006) tvrdi da marketinška logistika obuhvaća koordiniranje aktivnosti čitavog lanca nabave kako bi se maksimalno povećala vrijednost za klijente. Glavne logističke funkcije su skladištenje, upravljanje zalihama, transport i upravljanje logističkim informacijama.

#### 3.2.5. Novi 4P

S obzirom na to da je prethodno opisani način promatranja marketinškog spleta iz perspektive prodavača, kada bi to prilagodili perspektivi potrošača možemo ga nazvati 4C, a obuhvaća sljedeće varijable: „potrebe i želje potrošača (engl. *customer needs and wants*), trošak za potrošača (engl. *cost to the customer*), pogodnost (engl. *convenience*), komunikacija (engl. *communication*).“ (Kotler, 2006:34)

Mnogi smatraju da je prvi način gledanja zastario i ne pokazuje pravu sliku, stoga je potrebno ažurirati ranije opisani 4P kako bi dobili pravi prikaz marketinškog miksa. „S obzirom na širinu, složenost i bogatstvo marketinga, ova 4P očito više nisu dovoljna, kao što vidimo i na primjeru holističkog marketinga. Ažuriramo li ih tako da odražavaju koncepciju holističkog marketinga, dobit ćemo reprezentativniji skup koji obuhvaća modernu marketinšku stvarnost: pojedince, procese, programe i poslovne rezultate (engl. *people, processes, programs, performance*).“ (Kotler, 2014:25)

Pojedinci odnosno ljudi čine srž svakog poduzeća i oni su ključ uspjeha i zato možemo reći da poduzeće vrijedi koliko vrijede njegovi zaposlenici. U nekim segmentima poslovanja možemo imati velike koristi od integriranja umjetne inteligencije, ali ipak je to područje u razvoju i

ljudski faktor je teško nadomjestiti. To možemo vidjeti iz primjera Španjolske, koja je, prema Euronews (2022), zatražila zabranu korištenja umjetne inteligencije u korisničkoj podršci jer smatra da prava osoba treba rješavati probleme.

„Procesi se odnose na svu kreativnost, disciplinu i strukturu u upravljanju marketingom. Marketinški stručnjaci moraju izbjegavati ad hoc planiranje i donošenje odluka.“ (Kotler, 2014:25) . Ova varijabla predstavlja put dolaska do cilja, na koji način poduzeće odnosno zaposlenici funkcioniraju i rješavaju probleme.

„Programi odražavaju sve aktivnosti poduzeća koje su usmjerene na potrošača. Ovaj element obuhvaća stara 4P, kao i čitav niz ostalih marketinških aktivnosti koje se možda ne mogu tako jednostavno uklopiti u staro viđenje marketinga.“ (Kotler, 2014:25)

„Poslovne rezultate definiramo, kao i u holističkom marketingu, kao element koji obuhvaća čitav niz mogućih ishoda koji mjereni imaju financijske i nefinancijske posljedice (profitabilnost i tržišnu vrijednost marke i potrošača) te posljedice koje nadilaze samo poduzeće.“ (Kotler, 2014:26)

Novi 4P predstavlja ažuriranu sliku koja je proširena i donosi određenu razinu složenosti u pojam, ali predstavlja polaznu točku od koje svako poduzeće treba početi.

### **3.3. Definiranje marketing strategija**

„Pojam strategija potječe iz grčke vojne terminologije (grčko značenje riječi potječe iz pojma stratos, što znači vojska + ago, što znači vodim), a znači ratnu vještinu, znanost o vođenju rata.“ (Renko, 2009:68)

Ipak u današnjem svijetu definicija strategija glasi malo drugačije s obzirom na to da se više ne odnosi samo na ratnu vještinu već i na ostale sfere života, a posebice u ekonomskom smislu. Predstavlja kolektivno razmišljanje poduzeća i na koji način planira postići svoje ciljeve. Navedene će biti dvije definicije u području strategija koje glase (Renko, 2009:69):

- „Određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća te prihvaćanje smjerova akcije i alokacije resursa nužnih za postizanje tih ciljeva
- Strategija je ono što određuje okvir poslovnih aktivnosti poduzeća i daje smjernice za koordiniranje tih aktivnosti, tako da poduzeće može njima ovladati i utjecati na promjenjivo okruženje. Strategija artikulira preferirano okruženje za poduzeće i tip organizacije kojemu ona teži“



Nakon što je definirana opća strategija, potrebno je definirati strategiju marketinga. Prema Renko (2009:69,70): „Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja.“ Strategija marketinga povezuje dijelove poslovanja i organizira ih u jednu cjelinu, a potom ih usmjerava ka ispunjavanju postavljenih ciljeva i ostvarivanja profita.

Kada se strategija formira treba uzeti dovoljno vremena i posvetiti se detaljima kako bi se postigla dobra organizacija koja će voditi poduzeće do uspjeha.

Renko (2009) navodi da postoje dvije razine na kojima se strategije marketinga razvijaju:

- Korporacije
- Strateške poslovne jedinice (SPJ)

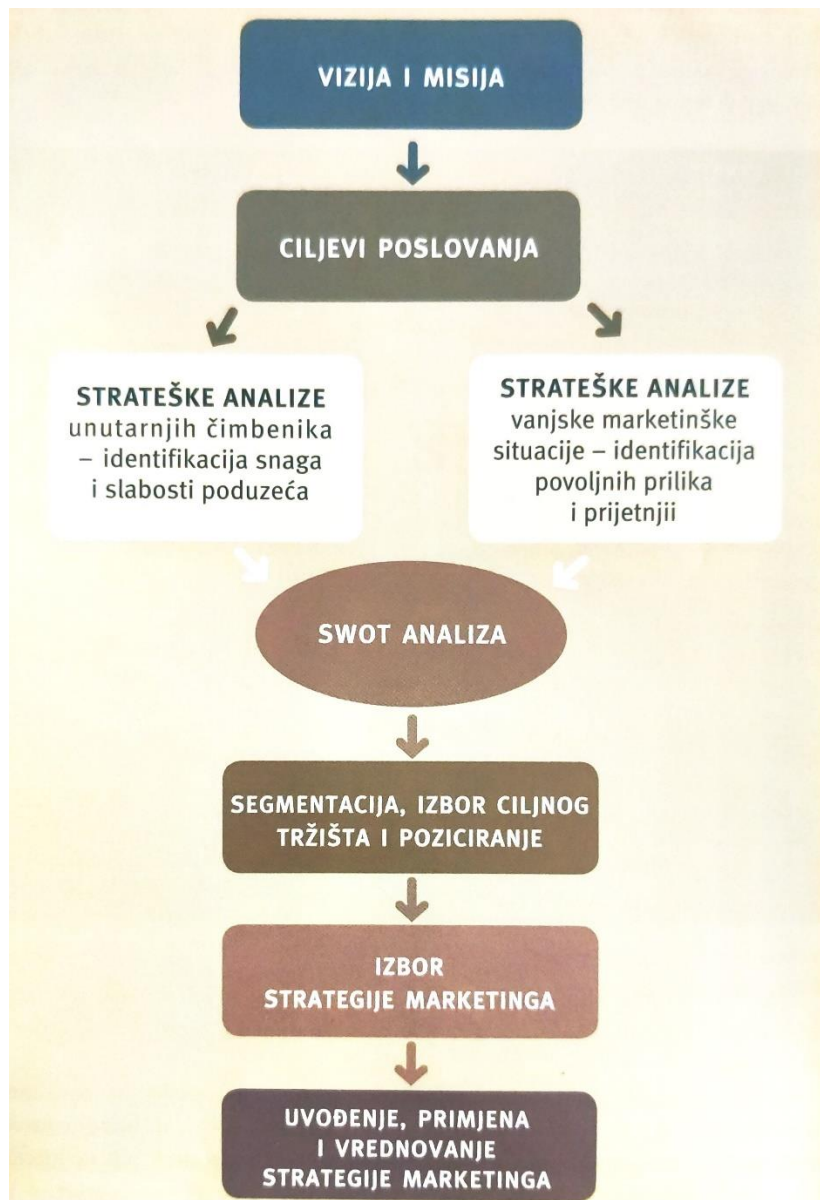
Strateška poslovna jedinica predstavlja jednu cjelinu u poduzeću koja obavlja određeno poslovanje. Samim time poduzeće može imati veliki broj SPJ-a te svaka od njih može imati svoju strategiju marketinga, svoje ciljeve i koristi svoje resurse.

Strategija je primjenjiva u svakom području života, a posebno u poslovanju. Organizacija nasuprot improvizaciji u većini slučajeva predstavlja bolje rješenje, a spremnost poduzeća da odgovori na sve probleme može poboljšati šanse za uspjehom.

### 3.3.1. Strateški marketinški plan

Ciljeve i način na koji će ih poduzeće ostvariti na efikasan način treba provesti u pisani oblik, a rezultat toga je strateški marketinški plan.

Renko (2009) navodi da je planiranje razmišljanje o budućnosti i poduzimanje akcija o budućnosti, odnosno da je formalno planiranje formalizirani postupak provođenja različitih faza do određenih rezultata na osnovi kojih poduzeće izgrađuje odgovarajuću strategiju marketinga. Proizvod planiranja je plan, odnosno dokument koji sadržava strategije i podstrategije, programe, budžete i ciljeve.



Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana (Renko, 2009:76)

Na slici 1. prikazane su osnovne faze strateškog marketinga koje obuhvaćaju viziju i misiju, ciljeve poslovanja, strateške analize unutarnjih čimbenika, strateške analize vanjske marketinške situacije, a što se sažima u SWOT analizi. Potom slijedi segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje, izbor strategija marketinga te uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga.

Analiza misije je prvi korak u razvijanju strategije i samim time se, uz viziju, nalazi na vrhu prikaza. „Svrha poslovanja poduzeća izražava se kroz misiju. Jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi.“ (Renko, 2009:93)

Kvalitetna izjava o misiji ima sljedećih pet osnovnih karakteristika (Kotler, 2014:36):

1. „fokusira se na ograničen broj ciljeva
2. Odražava glavnu politiku i vrijednosti poduzeća
3. Definiira važne konkurentske sfere unutar kojih će poduzeće djelovati
4. Odnosi se na dugoročno gledište
5. Kratka je, jednostavno se pamti i smisljena je.“

Vizija poduzeća predstavlja budućnost odnosno gdje se poduzeće vidi u budućnosti u idealnim uvjetima i ona nadopunjuje misiju i daje smjer kretanja u kojem poduzeće ide.

Nakon vizije i misije potrebno je definirati ciljeve poslovanja poduzeća, a da bi ciljevi bili korisni za poduzeće moraju ispunjavati sljedeće kriterije (Kotler, 2014:50):

1. Moraju biti postavljeni hijerarhijski, od najvišeg do najmanje važnog
2. Ciljevi moraju biti kvantificirani gdje god je to moguće
3. Ciljevi moraju biti realni
4. Ciljevi moraju biti konzistentni

„Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu.“ (Renko, 2009:98)

Poduzeće se ostvarivanjem konkurentske prednosti stavlja u povoljnu poziciju u odnosu na konkurente, stoga je potrebno u samom početku odrediti na koji će se način to ostvariti.

Prve faze strateškog marketinškog plana predstavljaju osnovno o poduzeću i odnose se na širu sliku poslovanja. Prvenstveno je potrebno znati svrhu poslovanja i gdje se poduzeće vidi u budućnosti, postaviti jasne ciljeve i nakon toga slijede detaljne analize okoline, tržišta kao i izbora strategija.

### 3.3.2. Analiza vanjskih čimbenika

Sljedeća faza sastoji se od dva koraka. Prvi korak je analiza vanjskih čimbenika, a provodi se kako bi se maksimizirao utjecaj, koliko god je to moguće, na okolinu te kako bi se predvidjeli potencijalni problemi.

Pavičić (2014) tvrdi da analiza vanjskih čimbenika podrazumijeva analizu objekata izvan organizacije – okružja. Organizacija je otvoren sustav te je kao takav podložan vanjskom

utjecaju odnosno okolini. Okružje je skup sila i uvjeta izvan organizacije koji imaju potencijalan utjecaj na način na koji organizacija djeluje. Svrha analize je sastavljanje liste prilika koje treba iskoristiti, odnosno prijetnji koje se trebaju izbjeći.

Vrste vanjskih analiza situacije:

- PEST
- Analiza konkurencije
- Porterov model 5 sila

Pavičić (2014) smatra da se analiza makrookoline sastoji od elemenata koji indirektno utječu i na organizaciju i na njene konkurente, odnosno cijelu njezinu mikrookolinu. Analiza makrookoline je nužna kako bi spoznali opća kretanja relevantna za organizaciju. Najuočajanija vrsta analize makrookoline je PEST analiza.

Akronim PEST po kojem je analiza dobila ime je izveden iz engleskog jezika i ima sljedeće značenje:

P – *Political/Legal* (političko-zakonski)

E- *Economic* (ekonomski)

S – *Social/Cultural* (društveno-kulturni)

T – *Technological* (tehnološko okružje)

Pavičić (2014) navodi da su političko-zakonski čimbenici obilježja nacionalnog političkog sustava, zakoni ograničavaju i usmjeravaju obavljanje djelatnosti organizacije i menadžera i na taj način stvaraju prilike i prijetnje. Svrha analize političkog okruženja je određivanje sigurnosti ulaganja u određeno tržište, provjera njegove otvorenosti, demokratičnosti, slobode tržišnog natjecanja, pravila konkurentskog natjecanja i slično.

Ekonomski čimbenici na razini cjelokupnog nacionalnog gospodarstva su: „stopa inflacije, stopa nezaposlenosti, rast gospodarstva mjeren BDP-om, zaduženost gospodarstva“ (Renko, 2009:212).

Socijalni odnosno društveni čimbenici obuhvaćaju stajališta, vrijednosti, norme, vjerovanja, ponašanja povezana u nacionalnu kulturu, uređenost odnosa između pojedinaca i skupa u društvu koju nazivamo socijalnom strukturom, kao i demografski čimbenici kao što su spol, dob, etničko podrijetlo, rasna pripadnost, seksualna orijentacija i društveni stalež. Čimbenici

društvenog okruženja su nacionalna kultura, socijalna struktura i demografski čimbenici. (Pavičić, 2014:88,89)

Tehnološki čimbenici dio su makrookoline koji održava trenutačnu razinu, odnosno posljedice promjena u znanjima, vještinama i opremi koje se koriste za dizajniranje, proizvodnju i distribuciju proizvoda ili usluga. Čimbenici tehnološkog okruženja su otkrića, inovacije, tehnološki napredak i integracija, infrastruktura. (Pavičić, 2014:89,90)

Renko (2009) smatra da analiza konkurencije obuhvaća ključne analize identifikacije postojećih i potencijalnih konkurenata, analize ciljeva, snaga i slabosti i financijskih pokazatelja poslovanja konkurenata.

„Michael Porter je stupanj konkurencije u nekoj grani industrije, kao i njezinu profitabilnost opisao modelom „pet konkurentskih snaga“. Razumijevanje svih pet konkurentskih snaga i veličina njihova utjecaja određuje hoće li poduzeće konkurirati uspješno u određenoj grani ili ne“ (Renko, 2009:198)

Pet konkurentskih snaga su:

- Prijetnja od ulaska novih konkurenata
- Prijetnja od supstitucijskih proizvoda
- Suparništvo između postojećih konkurenata
- Pregovaračka moć dobavljača
- Pregovaračka moć kupaca

### 1.3.3. Analiza unutarnjih čimbenika

Drugi korak se odnosi na analizu unutarnjih čimbenika odnosno samog poduzeća i resursa kojima raspolaže. Na unutarnje čimbenike, u odnosu na vanjske, poduzeće ima veći utjecaj.

Vrste analize unutarnjih čimbenika:

- SWOT
- BCG
- GE/McKinsey

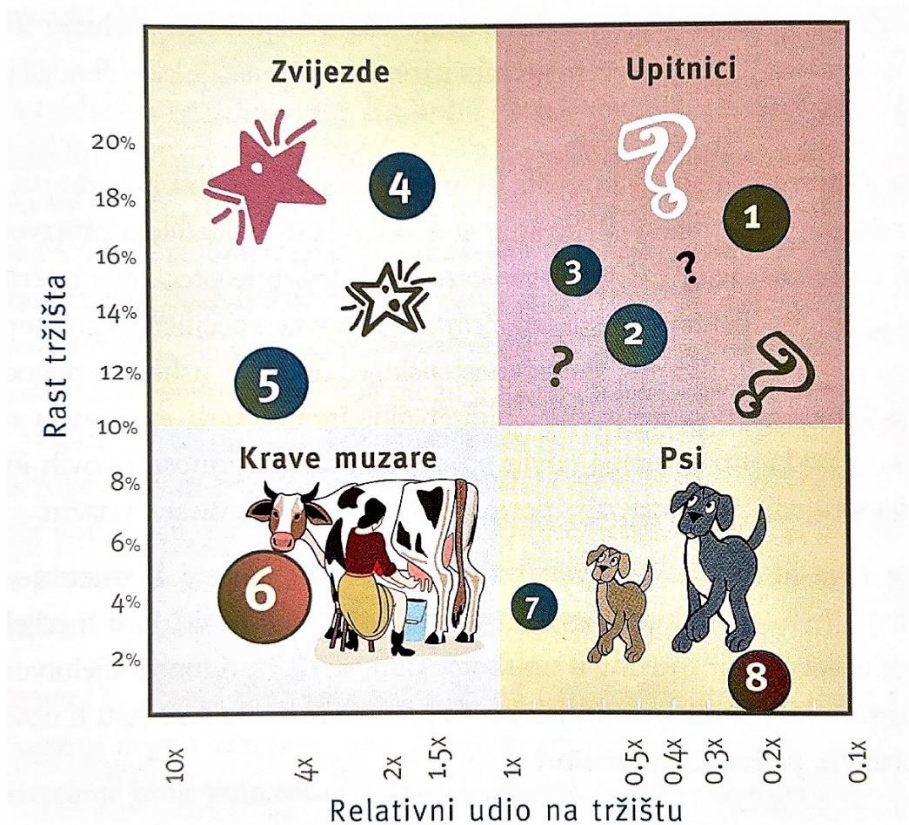
SWOT analiza (akronim od engleskih riječi *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji i odnosi se na unutarnje i vanjske čimbenike poduzeća. Vrlo ju je jednostavno za koristiti i može se primijeniti u mnoštvu situacija.

Može se zaključiti da je SWOT analiza vrlo koristan alat, ali treba obratiti pozornost na detalje pri analiziranju, stoga postoje i određena pravila za provedbu koja mogu olakšati istu. Bitno je da analitički postupci i sve aktivnosti budu (Pavičić, 2014:78):

- „Jednostavne
- Jasne, relevantne i razumljive
- Provedive u razumnim rokovima
- Pisane i usmeno prezentirane i objašnjene onima koji su analizu „naručili“ i trebaju se njome služiti“

Druga vrsta analize unutarnjih čimbenika je BCG matrica koja je ime dobila po poznatoj firmi „Boston consulting group“.

Pavičić (2014) navodi da je BCG matrica jedan od prvih i najpoznatijih alata analize portfelja i nastala je radi analize utjecaja različitih investicijskih pothvata, u različitim poslovima, na buduće prihode i tok novca korporacija. Riječ je o jednostavnom, dvodimenzionalnom analitičkom instrumentu koji na vodoravnoj osi mjeri relativni tržišni udio, a na vertikalnoj osi mjeri stopu rasta.



Slika 2. Matrica rasta i udjela Boston Consulting Group (Renko, 2009:164)

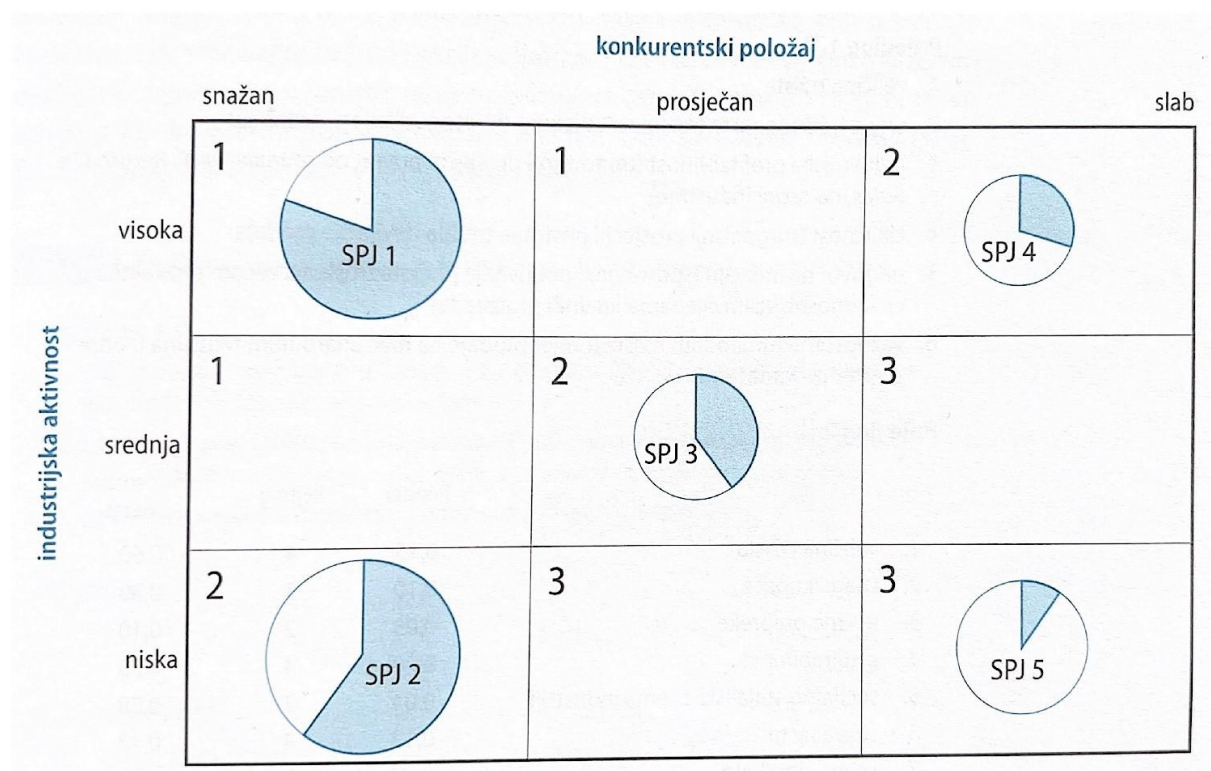
Na slici 2. prikazana su četiri kvadratna koja imaju sljedeća značenja:

1. Poslovi pod upitnikom su slabi poslovi jer imaju niski tržišni udio, ali se nalaze na tržištu koje je u visokom rastu te imaju povoljne prilike za rast i dugoročnu profitabilnost. Mogu postati zvijezde ako se uloži dovoljno gotovine.
2. Zvijezde imaju visoki relativni tržišni udio i djeluju na tržištu visokih stopa rasta. Imaju povoljne prilike za rast i stvaranje konkurentske prednosti. Ako su već dugo na tržištu imaju visoku profitabilnost i generiraju dovoljno gotovine za razvoj, a ako tek nastaju zahtijevaju velika ulaganja gotovine kako bi se održale.
3. Krave muzare imaju visok tržišni udio na tržištu koje je niskih stopa rasta. Njihova konkurentska prednost proizlazi iz ekonomije obujma, te su oni niskih troškova po jedinici proizvoda i viših profitnih stopa. Nije potrebno ulagati na proširenje SPJ-a, pa gotovinu koju ona stvara poduzeće može ulagati u druge svrhe. Mogu s vremenom prijeći u pse.
4. Psi su strateške poslovne jedinice s malenim udjelom na tržištu koje imaju niske stope rasta. Njihova konkurentska pozicija je vrlo slaba i često ne stvaraju gotovinu već

gubitke. Često se zadržavaju zbog sentimentalnih razloga, ali zbog velike potrebe za investiranjem ih je potrebno ukinuti.

Treća vrsta analize unutarnjih čimbenika je GE/McKinsey matrica koja je opširnija u odnosu na BCG matricu.

Prema Pavičić (2014) GE/McKinsey matrica kombinira tri različite atraktivnosti industrije/djelatnosti s trima dimenzijama konkurentskog položaja promatrane strateške poslovne jedinice/linije proizvoda/pojedinog proizvoda ili usluge. Razine atraktivnosti su niska, srednja i visoka, a konkurentski položaj objekta analize može biti slab, prosječan i snažan. Križanje triju dimenzija atraktivnosti s trima dimenzijama konkurentskog položaja daje matricu s ukupno devet polja. Na slici 3. prikazano je prethodno opisano.



Slika 3. GE/McKinseyeva matrica (Pavičić, 2014:125)

Renko (2009) tvrdi da je najvažniji cilj McKinsey matrice identificirati u kojoj je mjeri poduzeće izvan uravnoteženoga portfelja koji daje najbolje rezultate. Najveća prednost McKinseyeve matrice u odnosu na BCG matricu je što ona u analizu uvodi veći broj čimbenika.



U određenim slučajevima je najjednostavnije analizirati druga poduzeća koja se ističu u svom poslovanju te koristiti ta ista znanja ili ih unaprijediti. Pojam koji se koristi za ovu aktivnost je benchmarking.

Benchmarking se odnosi na sustavne aktivnosti kojima se nastoji pronaći pojedince i/ili organizacije koje su u nečemu izvrsne i koristiti se njihovim znanjem, prilagođenim i poboljšanim, radi vlastita uspješnijeg djelovanja. (Pavičić, 2014:141)

Na ovaj način se laganim putem mogu poboljšati određene aktivnosti i procesi s obzirom na to da se može koristiti na svim razinama poslovanja.

#### **1.4. Vrste marketing strategija**

U ovom poglavlju će biti obrađene različite vrste marketing strategija koje poduzeće može odabrati kako bi ostvarilo maksimalan profit i rast. Svaka strategija ima svoje prednosti i mane, a odabiranje prave strategije je ključ uspjeha i dolazi nakon pažljivo završene analize unutarnjih i vanjskih čimbenika.

Prva vrsta strategija koja će biti obrađena su Porterove generičke strategije marketinga koje za svrhu imaju postizanje konkurentske prednosti poduzeća.

Postoje tri generičke strategije marketinga koje Porter predlaže, a to su sljedeće (Renko,2009:276):

1. Vodstvo u niskim troškovima (ili strategija niskih troškova)
2. Diferencijacija proizvoda (ili strategija diferencijacije)
3. Strategija fokusiranja (ili strategija fokusirane segmentacije)

Prva strategija je strategija niskih troškova, a organizacija koja ju primjenjuje nastoji „postati proizvođač/ponuđač s najnižim mogućim troškovima u industriji/djelatnosti u kojoj se natječe“ (Pavičić, 2014:174)

Pavičić (2014) također navodi da su neki od čimbenika strategije niskih troškova: ekonomija obujma, razvoj vlastite tehnologije, povlašten pristup sirovinama i drugim ulaznim inputima i drugi.

Druga strategija je strategija diferencijacije, a konkurentska prednost ove strategije „zasniva se na elementima imidža i reputacije, ili resursa poduzeća, ili nekog izdvojenog aspekta proizvoda koji se može istaknuti u odnosu na konkurente.“ (Renko, 2009:279)

Ovaj pojam se često miješa s pozicioniranjem, ali iako su slični pojmovi ipak se razlikuju. Diferencijacija se više odnosi na fizičke karakteristike proizvoda, odnosno nove vrijednosti koje su dodane proizvodu koje ga čine različitim od drugih.

Strategija diferencijacije „znači da poduzeće mora stvoriti ili dodati svojem proizvodu/usluzi neke nove značajke koje se razlikuju od onih koje nudi konkurencija, a potrošači ih vrednuju korisnim i važnim.“ (Renko, 2009:296)

Treća strategija je strategija fokusiranja i kombinacija je prethodne dvije strategije. „Njome organizacije nastoje ostvariti konkurentsku prednost fokusiranjem na specifičnu ciljnu skupinu potrošača, segment proizvodne linije, geografski segment tržišta ili jedno lokalno područje.“ (Pavičić, 2014:178)

S obzirom na to da postoji mnoštvo različitih potrošača i da se ne može udovoljiti svima, poduzeća su se odlučila na zadovoljavanje potreba određene tržišne niše i tako imaju veću šansu za uspjeh. Definicija segmentacije tržišta je sljedeća: „podjela tržišta na zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle zahtijevati posebne proizvode ili marketinške spletove.“ (Kotler, 2006:391)

Proizvod ne može udovoljiti svim grupama kupaca, stoga je potrebno identificirati idealnu grupu za koju je određeni proizvod namijenjen, a nakon toga odabrati kojim putem će se pristupiti toj istoj grupi.

Postoji pet osnovnih pristupa segmentaciji (Renko,2009:233):

1. Masovni marketing
2. Segmentirani marketing, odnosno fokus na više ciljnih segmenata
3. Koncentrirani marketing, odnosno fokus na jedan ciljni segment
4. Marketing tržišne niše
5. Individualizirani marketing, odnosno fokus na jednoga potrošača

Sljedeća strategija koja će se obraditi je strategija pozicioniranja, a odnosi se na način na koji potrošači doživljavaju određenu marku, gdje su pozicionirali marku u svojoj svijesti. Pozicioniranje se može definirati kao „stvaranje posebnog i poželjnog položaja u svijesti kupaca/potrošača, i to za proizvod, uslugu, kategoriju proizvoda/usluge, marku, skupinu povezanih proizvoda/usluga ili poduzeće/organizaciju u cjelini.“ (Pavičić, 2014:238)

Strategije rasta se odnose na strategije koje poduzeću pomažu da ostvari veći tržišni udio, proširi se na druga područja, uvede nove proizvode i slično. Samim time poduzeće osigurava razvoj i opstanak na tržištu. Kotler je strategije rasta stavio u tri glavne grupe, a ukupno čine devet različitih strategija (Renko, 2009:348):

1. Strategije intenzivnog rasta koje obuhvaćaju:
  - Strategiju penetracije na tržište
  - Strategiju razvoja tržišta
  - Strategiju razvoja proizvoda
2. Strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji koje obuhvaćaju:
  - Integraciju unatrag
  - Integraciju unaprijed
  - Horizontalnu integraciju
3. Strategije rasta na temelju diverzifikacije koje obuhvaćaju:
  - Koncentričnu diverzifikaciju
  - Horizontalnu diverzifikaciju
  - Konglomeratsku diverzifikaciju

Horizontalna i vertikalna integracija predstavljaju veliki korak naprijed za poduzeće, stoga poduzeće treba težiti ka horizontalnoj i vertikalnoj integraciji kao odgovor *outsourcingu* te kako bi osiguralo kvalitetno izvršenje posla i spriječilo curenje informacija, kao i ostale rizike.

## **4. Analiza marketing strategije na gospodarskom subjektu „LEDO plus d.o.o.“**

### **4.1. O poduzeću „LEDO plus d.o.o.“**

Poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ je najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda te najveći distributer smrznute hrane. Osnovan je 1958. godine kada je po prvi puta na tržište izašao s danas već dobro poznatim sladoledom „Snjeguljica“. Ima širok asortiman proizvoda – sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso, a o veličini nam govori podatak da su 2021. godine, prema Infobizu (2022) ostvarili prihod od 1,05 mlrd. kn, dok je neto dobit iznosila 36,42 mil. kn, a broj zaposlenih je 956 za 2021. godinu. Poduzeće se predstavlja kao spoj tradicije i najnovije tehnologije, konstantno usavršava proizvodne procese i zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Posjeduje više od 500

hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom i na taj način osigurava da proizvodi u najkraćem roku stignu do prodajnih mjesta, a više od 100.000 rashladnih uređaja u regiji osigurava da kupci u svakom trenutku mogu doći do smrznutih namirnica. Također, poduzeće vodi računa o društveno odgovornom poslovanju te kontinuirano brine o prirodi i okolišu. Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju.

Misija poduzeća „LEDO plus d.o.o.“ navodi se u nastavku. (Izvor: <https://www.ledo.hr/hr/ona/ledo-danas/misija-i-vizija>)

„Mi smo vodeći proizvođač sladoleda i smrznute hrane u regiji. Visokom stručnošću i motivacijom zaposlenih udruženom s vrhunskom kvalitetom proizvoda i prodaje gradimo:

S potrošačima:

Odnos omiljenog i pouzdanog „prijatelja cijele obitelji“

S kupcima:

Odnos ozbiljnog i pouzdanog partnera

A u cjelokupnom okruženju:

Sliku dinamične, otvorene, u svemu vodeće kompanije

Glavna djelatnost poduzeća je proizvodnja sladoleda, a ima i preko 70 ostalih registriranih djelatnosti.



Slika 4. Logo poduzeća „LEDO plus d.o.o.“ (izvor: <https://www.ledo.hr/hr>)

Navedena slika predstavlja prepoznatljiv logo poduzeća „LEDO plus d.o.o.“

#### **4.2. Analiza situacije**

U ovom poglavlju će biti obrađene SWOT i PEST analiza kao i analiza konkurencije kako bi se dobio uvid u gospodarski subjekt i njegovu okolinu.

#### 4.2.1. SWOT analiza

Ova analiza obuhvaća snage i slabosti poduzeća, što predstavlja unutarnje čimbenike poduzeća, i prilike i prijetnje poduzeća, što predstavlja vanjske čimbenike koji utječu na subjekt.

Tablica 1. SWOT analiza poduzeća "LEDO plus d.o.o."

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Širok asortiman proizvoda</li> <li>- Kvaliteta proizvoda</li> <li>- Najnovija tehnologija</li> <li>- Kvalificirana radna snaga</li> <li>- Visok tržišni udio</li> <li>- Učinkoviti lanac distribucije</li> <li>- Snažan su brend u regiji</li> <li>- Ulaganje u obrazovanje radnika</li> <li>- Društveno osviještena kompanija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatak zdravijih alternativa sladoledu i desertima</li> <li>- Nedostatak direktne distribucije</li> <li>- Ovisnost o dostupnosti sirovina/proizvoda</li> <li>- Širok asortiman proizvoda (teža upravljivost)</li> <li>- Teže prilagođavanje suvremenim trendovima u odnosu na manje konkurente</li> </ul>

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proširiti asortiman hrane</li> <li>- Širenje na nova tržišta</li> <li>- Uvođenje novih okusa sladoleda</li> <li>- Dodatno iskoristiti mogućnosti <i>co-brandinga</i> s drugim snažnim hrvatskim brendovima</li> <li>- Uvesti nove proizvode iz kategorije zdrave prehrane</li> <li>- Uvesti nove proizvode iz sirovina organskog podrijetla</li> <li>- Kontinuiranim ulaganjem u istraživanje tržišta, pratiti trendove i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend zdravije prehrane</li> <li>- Porast inozemne/domaće konkurencije</li> <li>- Recesija/rat/pandemija</li> <li>- Rast cijena sirovina i energenata</li> <li>- Problemi u lancima opskrbe</li> <li>- Jeftiniji strani proizvodi</li> <li>-</li> </ul>

zahtjeve potrošača prilagođavati im se na vrijeme	
---	--

Snage poduzeća obuhvaćaju njihov širok asortiman proizvoda, a posebno se stavlja naglasak na kvalitetu proizvoda. Korištenje najnovije tehnologije pri obradi i distribuciji osigurava učinkovit lanac distribucije. Poduzeće ima visok tržišni udio u regiji te kao tržišni lider ima kvalificiranu radnu snagu, a kako bi to i ostao slučaj, ulažu u obrazovanje radnika. Također, treba napomenuti kako su stvorili brend u regiji i da im je bitna karakteristika, s obzirom na dugu povijest, tradicija.

Slabosti poduzeća obuhvaćaju nedostatak zdravijih alternativa sladoledima i desertima, s obzirom na to da imaju visok udio masti i kalorični su. Direktna distribucija je sljedeća slabost odnosno nedostatak iste. Nakon toga postoji ovisnost o dostupnosti sirovina od kojih se proizvode sladoledi i proizvoda koji se zamrzavaju i distribuiraju. Kada se uspoređi s nekim zemljama, Hrvatska sa 5,7 litara konzumiranog sladoleda godišnje ima mjesta za napredak. Također, proizvodi su podložni kvarenju, a sladoled je i sezonski proizvod.

Prilike poduzeća su proširenje asortimana hrane, širenje na nova tržišta i povećanje udjela na europskom tržištu, uvođenje novih okusa sladoleda, iskoristiti prepoznatljivost brenda i tradicije na novim tržištima te povećati konkurentsku prednost.

Prijetnje poduzeća obuhvaćaju trend zdravije prehrane, populacija generalno više pazi na prehranu i unos makronutrijenata, osim toga imamo i porast inozemne/domaće konkurencije. Treba naglasiti i opasnost od recesije, rata i pandemije, kao i od problema u lancima opskrbe. Nadalje, treba pripaziti na jeftinije strane proizvode i na nedostatak inovativnosti koji se može dogoditi ako se poduzeće opusti kao tržišni lider.

#### 4.2.2. PEST analiza

##### *4.2.2.1. Političko-zakonski čimbenici*

S obzirom na to da je prehrambena industrija jedna od najvećih i najbitnijih u državi, postoje mnoštvo regulacija kojih se poduzeće mora držati i uvjeta koje mora ispuniti kako bi moglo poslovati. Potrebno je pridržavati se zakona vezanih uz zaštitu potrošača, zaposlenike, sigurnost, očuvanje okoliša i drugo.

Postoje i razni porezi koje poduzeće mora plaćati kako bi moglo poslovati. Ulazak Hrvatske u EU je također doveo do promjena.

#### *4.2.2.2. Ekonomski čimbenici*

Ekonomski čimbenici koji utječu na poduzeće su relativno niska kupovna moć, velika uvozna konkurencija, stopa inflacije je u rastu i postoji opasnost od globalne recesije kao posljedice Covid-19 pandemije, koja iako pomalo zaboravljena, sigurno i dalje ima utjecaj na ekonomiju. Osim toga odvija se rat na europskom tlu koji uzrokuje probleme s energentima, a uz to što rat sam po sebi ima katastrofalne posljedice za ljude, dolazi i do poskupljenja energenata, sirovina i transporta proizvoda što dodatno povećava opasnost od inflacije.

Naravno ovdje treba i napomenuti uvođenje eura koje se planira od 1.1.2023. godine, a gledajući prijašnja iskustva država koje su uvele euro, postoji opasnost od povećanja cijena.

#### *4.2.2.3. Društveno kulturni čimbenici*

Društveno kulturni čimbenici koji utječu na poduzeće su zasigurno rastuća osviještenost potrošača o tome što unose u svoje tijelo, o nutritivnim vrijednostima hrane i slastica i općenito trend zdrave prehrane koji postaje sve jači. Osim toga, potrošači su počeli voditi brigu o okolišu i obnovljivoj energiji te o ekološkoj proizvodnji.

#### *4.2.2.4. Tehnološki čimbenici*

Tehnološki čimbenici koje treba napomenuti su modernizacija tehnologije i proizvodnih procesa koje poduzeće treba pratiti, razvoj oglašavanja u cjelini, a posebice ciljnog oglašavanja što znatno utječe na preferencije potrošača. Osim toga i dostupnost svih proizvoda i mogućnost dostave znatno utječu na konkurentnost poduzeća.

#### 4.2.3. Analiza konkurencije

U današnje vrijeme, kao posljedica globalizacije, napretka tehnologije, interneta i drugih čimbenika, opasnost od konkurencije je nikad veća, stoga je potrebno analizirati konkurenciju kako bi odgovori na razne prepreke u poslovanju bili spremni. Postoje izravni i neizravni konkurenti poduzeća, a s obzirom na to da poduzeće ima širok asortiman proizvoda može se očekivati veliki broj konkurenata. Konkurencija tjera poduzeće na konstantne inovacije i na stalnu borbu za svoje mjesto na tržištu.

Kao osnovni konkurenti izdvajaju se:

- ZMH Horvat d.o.o.

- Vindija d.d.
- Dr. Oetker d.o.o.
- Unilever plc
- Froneri Adriatic d.o.o.
- Alpro
- Mondelez international
- Zott SE & Co. KG
- Mars, Inc.
- Incom d.o.o.
- Premis d.o.o.
- Swisslion d.o.o.
- ICE PLANET & CO d.o.o.
- Trgovačke marke Lidla, Kauflanda, Spara, Mercatora, Velpro i dr.
- Fluxus d.o.o.
- Bofrost\* C d.o.o.
- Lokalne slastičarne
- Diplom-Is As
- Grupo Kalise Menorquina S.A

Ledo je tržišni lider u kategorijama smrznute hrane i sladoleda u regiji, ali to ne znači da ne treba voditi računa o konkurentima. Posebice se ističu robne marke kao nisko budžetne opcije s obzirom na to da cjenovna osjetljivost na tržištu raste. Gore su navedeni samo neki bitniji konkurenti, jer gledajući koliko vrsta proizvoda poduzeće nudi, postoje i stotine konkurenata osobito kada se uzmu u obzir i mogući supstituti.

### **4.3. Marketing strategija poduzeća „LEDO plus d.o.o.“**

U ovom dijelu rada će biti obrađene marketing strategije poduzeća. Obradit će se segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje, a uz to i marketinški splet poduzeća.

#### **4.3.1. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje**

Ledo je nastao kao pionir smrznute hrane u Jugoslaviji još davne 1958. godine i uz dugogodišnje građenje brenda, imidža i tradicije se pozicionirao kao tržišni lider u regiji u svim kategorijama. Za segmentaciju tržišta poduzeće je odabralo jedan od pet mogućih pristupa, a to



je segmentirani marketing odnosno višesegmentni pristup. Postoji više ciljnih segmenata koje poduzeće cilja ovisno o vrsti proizvoda koju nude. Naglasak se stavlja na imidž poduzeća, na kvalitetu proizvoda, brend i tradiciju.

Ciljna skupina poduzeća su osobe svake dobi koje vole slastice i deserte, koje se vole rashladiti sladoledom u tople dane, koje cijene cjelogodišnju dostupnost sezonskih namirnica zbog sustava smrzavanja. Osim toga, osobe koje poznaju važnost ribe i morskih plodova u prehrani, koje cijene optimalne nutritivne vrijednosti smrznutog voća i povrća, koje nemaju vremena za pripremati svježu hranu, osobe kojima svježa hrana nije dostupna. Kao što će se vidjeti iz provedenog primarnog istraživanja, osobe percipiraju proizvode poduzeća kao proizvode visoke cijene i visoke kvalitete, a rezultat toga je da se poduzeće pozicioniralo u svijesti potrošača kao visokokvalitetan brend koji njeguje tradiciju i integriran je u hrvatskom društvu, a i u regiji, već dugi niz godina.

#### 4.3.2. Strategije marketinškog spleta

##### 4.3.2.1. Proizvod

Poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ nudi širok asortiman proizvoda, počevši sa sladoledima. (Izvor: <https://www.ledo.hr>). U kategoriji „Sladoledi“ postoje sljedeće marke: „King“, „Highlife“, „Kornet“, „Macho“, „Snjeguljica“, „Kontiki“, „Lino Lada“, „Plazma“, „Quattro“, „Twice“, „Torte“, „Multipack“, „Kesten“, i ostali. Što se tiče smrznute hrane, imaju pet kategorija: „Riba“, „Povrće i voće“, „Tijesta“, „Gotova jela“ i „Meso“.

U kategoriji „Riba“ nude sljedeće vrste:

- Fileti i odresci
- Cijela riba
- Mekušci
- Panirana riba
- Plodovi mora i rakovi

U kategoriji „Povrće i voće“:

- Osnovno povrće
- Mješavine povrća
- Krumpiri
- Voće

U kategoriji „Tijesta“ :

- Bazna tijesta
- Slatka tijesta
- Slana tijesta

U kategoriji „Gotova jela“:

- Brza jela
- Pizze

U kategoriji „Meso“:

- Mesne prerađevine

#### 4.3.2.2. Cijena

Cijena „LEDO plus d.o.o.“ proizvoda za krajnjeg potrošača prvenstveno ovisi o prodajnom mjestu, jer nisu iste cijene u velikim prodavaonicama, malim prodavaonica i benzinskim crpkama, a razlog tome je što ne postoji direktan kanal distribucije. Osim toga, proizvodi se karakteriziraju kao proizvodi visoke kvalitete odnosno *premium* proizvodi, pa samim time je za očekivati i da cijena bude viša u odnosu na neke druge proizvođače, a posebice u odnosu na robne marke koje karakteriziraju niske cijene i (ponekad) niža kvaliteta. Povremeno se u suradnji s maloprodavačima proizvodi prodaju uz akcijsku cijenu pa samim time se i povećava prodaja istih.

Poduzeće koristi različite strategije određivanja cijena ovisno o životnom ciklusu proizvoda, cijenama konkurencije, troškovima proizvodnje, promocijskim troškovima kao i troškovima istraživanja i razvoja proizvoda. Novi (inovativni) proizvodi često su pozicionirani u višem cjenovnom razredu.

#### 4.3.2.3. Promocija

Poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ koristi razne aktivnosti kako bi upoznao potrošače sa svojim proizvodima. S obzirom na to da imaju izrazito jaku poznatost brenda i financijsku snagu, u mogućnosti su lako promovirati svoje proizvode. Unatoč tome, potrebno je konstantno inovirati

u području oglašavanja kako bi poruka dosegla potrošače na emocionalnoj razini i stvorila povezanost.

Poduzeće koristi sve vrste masovnog oglašavanja, a to su televizija, radio, plakati, internet, tisak, a naravno tu je i izravni marketing kao i usmena predaja. Osim toga, poduzeće redovno provodi oglašavačke kampanje za određene proizvode, a poseban naglasak se stavlja na unapređenje prodaje putem nagradnih igara gdje redovno nude određene nagrade (dnevne, tjedne i glavnu nagradu) u suradnji s određenim prodavaonicama. Osim toga, imali su razne kampanje poput sudjelovanja u procesu izrade sladoleda („Ledonardo“), odvajanje postotka od prodaje proizvoda („Ponesi me doma“) i mnoge druge. Često koriste domišljate slogane i poruke koje su emocionalnog karaktera kako bi se povezali s potrošačima. Također, u oglašavanju sudjeluju poznate osobe (primjerice Severina, kreator Zigman), a koriste i animirane likove (Snjeguljica).

Poduzeće je prisutno na društvenim mrežama (YouTube, Facebook, Instagram i dr.) i na svojoj web stranici na kojoj nudi sve informacije o proizvodima i poduzeću.

Promocija se odvija i putem ambalaže koja dobro komunicira s potrošačima. U području ambalaže poduzeće često osvaja nagrade, a dobar primjer je „King čašica“ koja predstavlja prvi format „King“ sladoleda izvan kategorije sladoleda na štapiću i koja je osvojila dvije nagrade za dizajn i branding.

#### *4.3.2.4. Distribucija*

Distribucija za poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ se odvija putem neizravnih kanala, a distributivnu snagu predstavlja preko sto tisuća rashladnih uređaja diljem regije i preko petsto kamiona – hladnjača, opremljenih najsuvremenijom opremom te integriranih u računalni sustav Leda. U Hrvatskoj Ledo ima dva distributivno – logistička skladišta, Zagreb i Dugopolje, iz kojih servisira šest cross docking skladišta i dvadeset tisuća dostavnih mjesta. Suraduje sa svim velikim trgovačkim lancima (Kaufland, Lidl, Spar, Plodine, Konzum i dr.). (Izvor: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/distribucija>)

## **5. Empirijsko istraživanje o proizvodima poduzeća „LEDO plus d.o.o.“**

### **5.1. Upitnik**

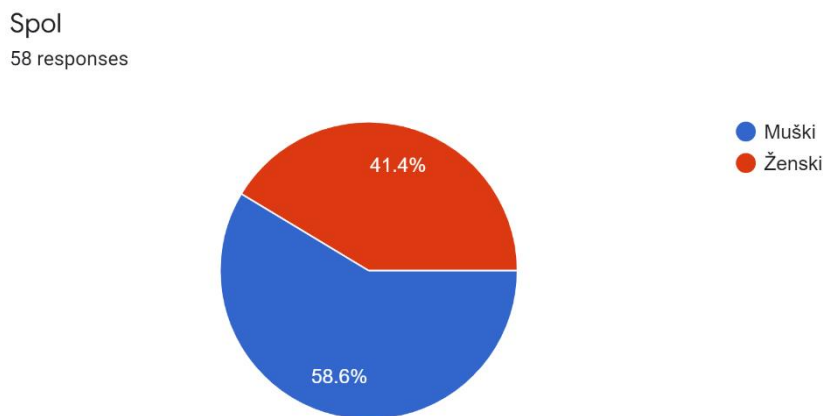
Istraživanje o poduzeću „LEDO plus d.o.o.“ provedeno je u obliku online upitnika putem Google obrasca. Istraživanje se provodilo u razdoblju od 25. lipnja do 28. lipnja 2022. godine na području Republike Hrvatske. U istraživanju je sudjelovalo 58 osoba.

Cilj istraživanja je bilo saznati preferencije i navike potrošača vezano uz smrznute proizvode koje nudi poduzeće „LEDO plus d.o.o.“.

Prvi dio se odnosi na objašnjenje ispitanicima koji je cilj upitnika, svrha te kako će se postupati s podacima. Upitnik je bio sastavljen od 21 pitanja od kojih su prvih 6 bili obvezni za odgovoriti, a nakon toga, ovisno o odgovoru na šesto pitanje, ispitanici su bili prebačeni na ostalih 14 pitanja ili na samo jedno pitanje ako ne konzumiraju Ledo proizvode. Prvih pet pitanja su bila demografska pitanja, a ostalih 16 pitanja se odnosilo na proizvode koje poduzeće nudi, s tim da su na zadnjem pitanju ispitanici imali mogućnost ostaviti komentar na poduzeće odnosno što im se sviđa, ne sviđa, što bi promijenili i sl.

## 5.2. Analiza rezultata

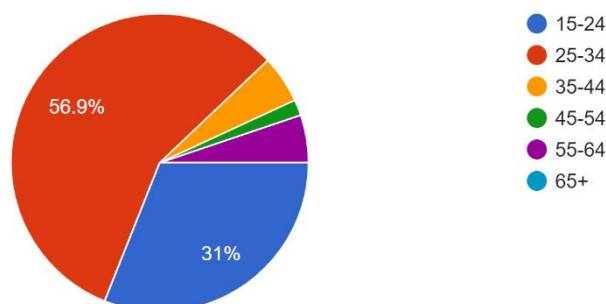
U ovom dijelu rada će biti analizirani dobiveni rezultati upitnika.



Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: izrada autora)

U provedenom istraživanju sudjelovalo je 58 ispitanika od kojih su njih 34 (58,6%) muškog spola, a njih 24 (41,4%) ženskog spola.

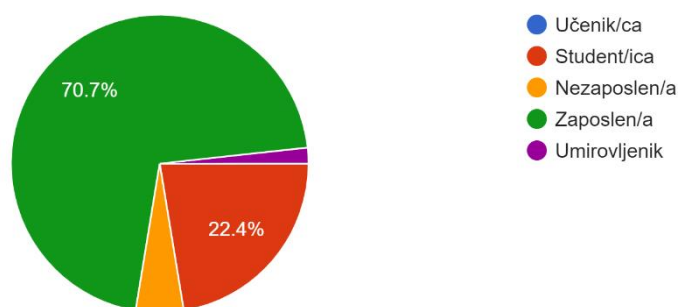
Životna dob  
58 responses



Grafikon 2. Životna dob ispitanika (Izvor: izrada autora)

33 (56,9%) ispitanika su životne dobi 25-34 godine, 18 (31%) ispitanika su životne dobi 15-24 godine, 3 (5,2%) ispitanika su životne dobi 35-44 godine, 3 (5,2%) ispitanika su životne dobi 55-64 godine, 1 (1,7%) ispitanik je životne dobi 45-54 godine, a niti jedan nema više od 65 godina.

Status zaposlenja  
58 responses

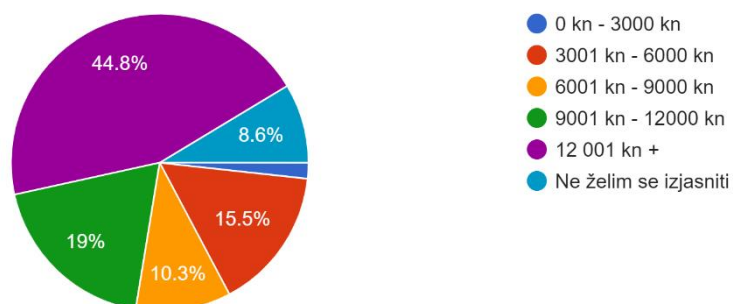


Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika (Izvor: izrada autora)

41 (70,7%) ispitanika je zaposleno, 13 (22,4%) ispitanika su studenti, 3 (5,2%) ispitanika su nezaposleni, 1 (1,7%) ispitanik je umirovljenik, a niti jedan nije učenik/ca.

#### Ukupni mjesečni prihodi kućanstva

58 responses

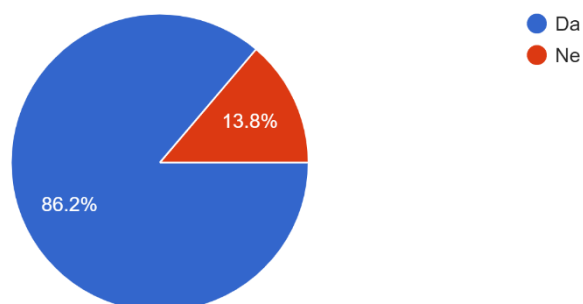


Grafikon 4. Ukupni mjesečni prihodi kućanstva (Izvor: izrada autora)

26 (44,8%) ispitanika ima prihode kućanstva veće od 12.001 kn, 11 (19%) ispitanika ima prihode kućanstva između 9.001 kn i 12.000 kn, 9 (15,5%) ispitanika ima prihode kućanstva između 3.001 kn i 6.000 kn, 6 (10,3%) ispitanika ima prihode kućanstva između 6.001 kn i 9.000 kn, 5 (8,6%) ispitanika se nije htjelo izjasniti, a 1 (1,7%) ispitanik ima prihode kućanstva između 0 kn i 3.000 kn.

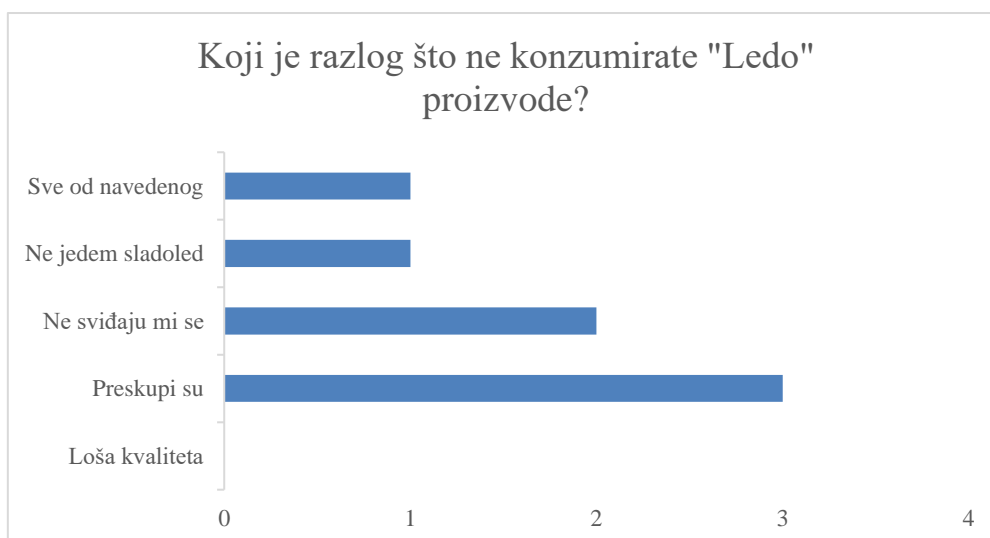
#### Konsumirate li "Ledo" proizvode?

58 responses



Grafikon 5. Konzumiranje „Ledo“ proizvoda (Izvor: izrada autora)

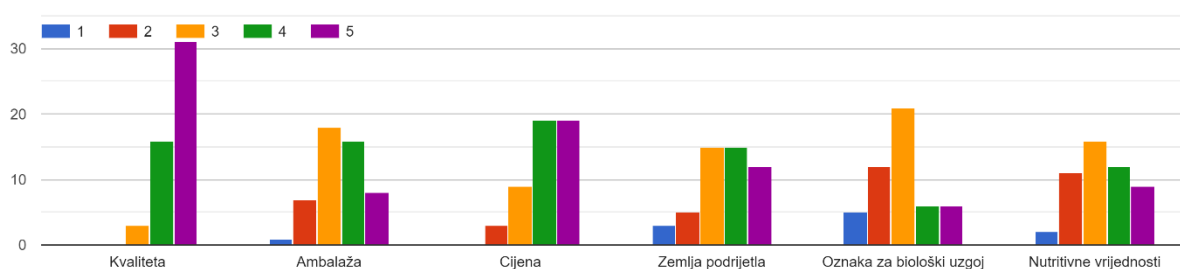
50 (86,2%) ispitanika se izjasnilo da konzumira „Ledo“ proizvode, dok se njih 8 (13,8%) izjasnilo da ne konzumira „Ledo“ proizvode.



Grafikon 6. Razlozi zbog kojih ispitanici ne konzumiraju „Ledo“ proizvode (Izvor: izrada autora)

Od 8 ispitanika kojih se izjasnilo da ne konzumiraju „Ledo“ proizvode, njih 3 (37,5%) je kao razlog navelo da su proizvodi preskupi, njih 2 (25%) su naveli da im se ne sviđaju, a po 1 (12,5%) ispitanik je naveo da ne jede sladolede odnosno da su razlozi sve od navedenog.

Kako bi ocijenili važnost sljedećih karakteristika kod kupovine smrznutih proizvoda na skali od 1 (uopće mi nisu bitne) do 5 (jako su mi bitne)



Grafikon 7. Važnost karakteristika smrznutih proizvoda (Izvor: izrada autora)

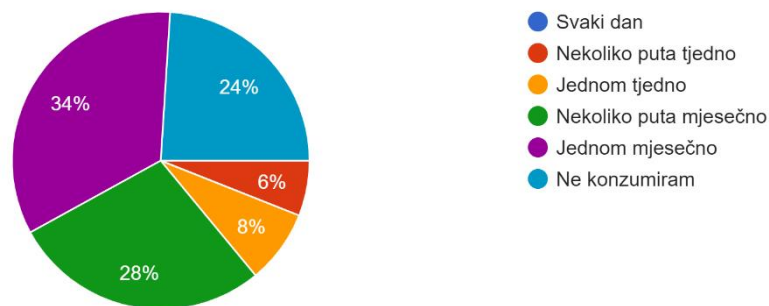
Prosječne ocjene važnosti za navedene čimbenike su:

- Kvaliteta: 4,56
- Cijena: 4,08
- Zemlja podrijetla: 3,56
- Ambalaža: 3,46

- Nutritivne vrijednosti: 3,3
- Oznaka za biološki uzgoj: 2,92

Najveći broj ispitanika je naglasio važnost kvalitete kod kupovine smrznutih proizvoda, a iza toga je važnost cijene, zemlje podrijetla, ambalaže, nutritivnih vrijednosti i tek onda oznake za biološki uzgoj, međutim ovdje treba uzeti u obzir činjenicu da ova oznaka trenutno nije prisutna na analiziranim proizvodima

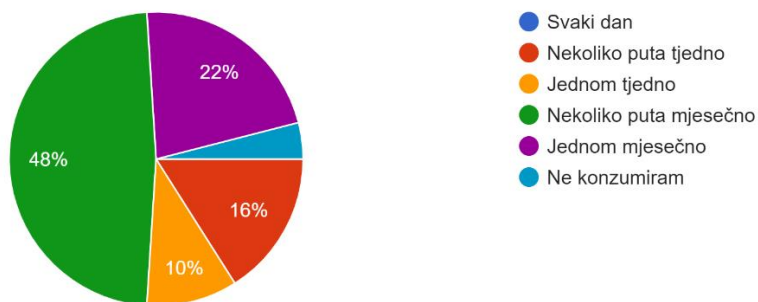
Koliko često konzumirate "Ledo" smrznutu ribu?  
50 responses



Grafikon 8. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznute ribe (Izvor: izrada autora)

17 (34%) ispitanika konzumira smrznutu ribu jednom mjesečno, 14 (28%) njih nekoliko puta mjesečno, 12 (24%) njih ne konzumira, 4 (8%) njih jednom tjedno, a 3 (6%) njih nekoliko puta tjedno.

Koliko često konzumirate "Ledo" smrznuto voće i povrće?  
50 responses

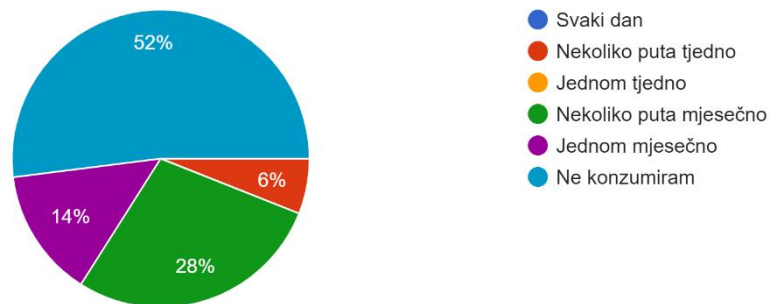


Grafikon 9. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutog voća i povrća (Izvor: izrada autora)



24 (48%) ispitanika se izjasnilo da konzumira smrznuto voće i povrće nekoliko puta mjesečno, njih 11 (22%) jednom mjesečno, njih 8 (16%) nekoliko puta tjedno, njih 5 (10%) jednom tjedno, a njih 2 (4%) ne konzumira.

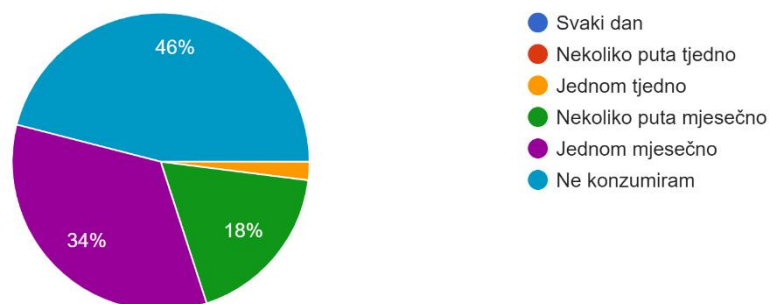
Koliko često konzumirate "Ledo" smrznuto meso?  
50 responses



Grafikon 10. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutog mesa (Izvor: izrada autora)

26 (52%) ispitanika se izjasnilo da ne konzumira smrznuto meso, njih 14 (28%) nekoliko puta mjesečno, njih 7 (14%) jednom mjesečno, njih 3 (6%) nekoliko puta tjedno, a niti jedan ne konzumira smrznuto meso svaki dan ili jednom tjedno.

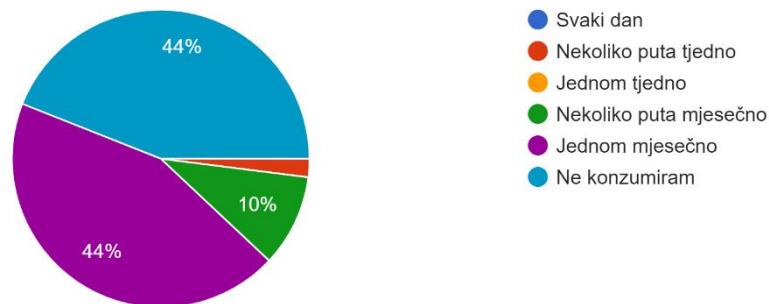
Koliko često konzumirate "Ledo" smrznuta gotova jela?  
50 responses



Grafikon 11. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutih gotovih jela (Izvor: izrada autora)

23 (46%) ispitanika se izjasnilo da ne konzumira smrznuta gotova jela, njih 17 (34%) jednom mjesečno, njih 9 (18%) nekoliko puta mjesečno i 1 (2%) ispitanik jednom tjedno. Niti jedan ne konzumira nekoliko puta tjedno ili svaki dan.

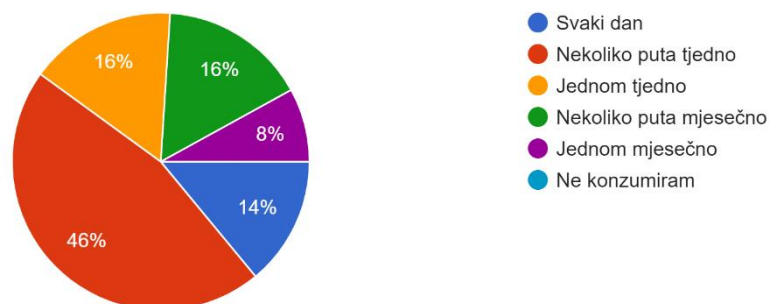
Koliko često konzumirate "Ledo" smrznuta tijesta?  
50 responses



Grafikon 12. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutih tijesta (Izvor: izrada autora)

22 (44%) ispitanika se izjasnilo da ne konzumira smrznuta tijesta, njih 22 (44%) jednom mjesečno, njih 5 (10%) nekoliko puta mjesečno, 1 ispitanik nekoliko puta tjedno. Niti jedan ne konzumira jednom tjedno ili svaki dan.

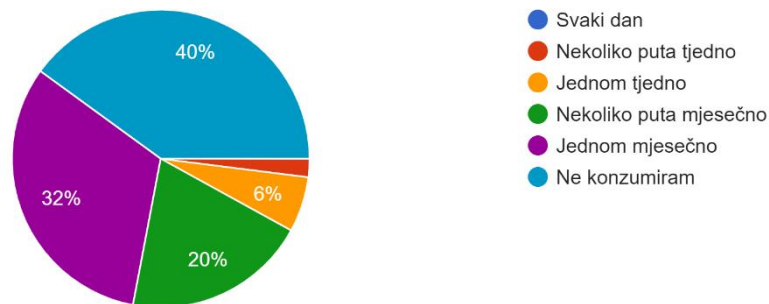
Koliko često konzumirate "Ledo" sladoled u toplije doba godine?  
50 responses



Grafikon 13. Učestalost konzumacije „Ledo“ sladoleda u toplije doba godine (Izvor: izrada autora)

23 (46%) ispitanika se izjasnilo da u toplije doba godine konzumira sladoled nekoliko puta tjedno, njih 8 (16%) jednom tjedno, njih 8 (16%) nekoliko puta mjesečno, njih 7 (14%) svaki dan, dok njih 4 (8%) jednom mjesečno. Niti jedan ispitanik nije naveo da ne konzumira.

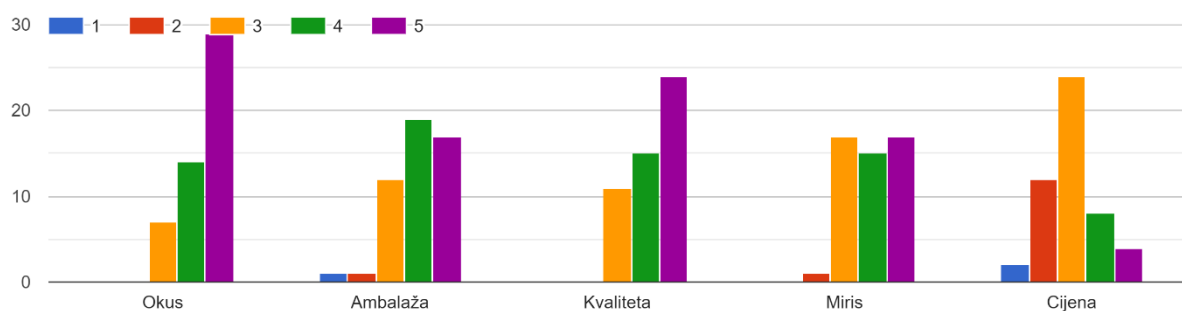
Koliko često konzumirate "Ledo" sladoled u hladnije doba godine?  
50 responses



Grafikon 14. Učestalost konzumacije „Ledo“ sladoleda u hladnije doba godine (Izvor: izrada autora)

20 (40%) ispitanika se izjasnilo da u hladnije doba godine ne konzumira sladoled, njih 16 (32%) jednom mjesečno, njih 10 (20%) nekoliko puta mjesečno, njih 3 (6%) jednom tjedno, a 1 (2%) ispitanik nekoliko puta tjedno. Niti jedan ne konzumira sladoled svaki dan.

Ukoliko ste konzumirali "Ledo" sladolede, kako ocjenjujete sljedeće elemente na skali od 1(uopće mi se ne sviđa) - 5 (jako mi se sviđa):

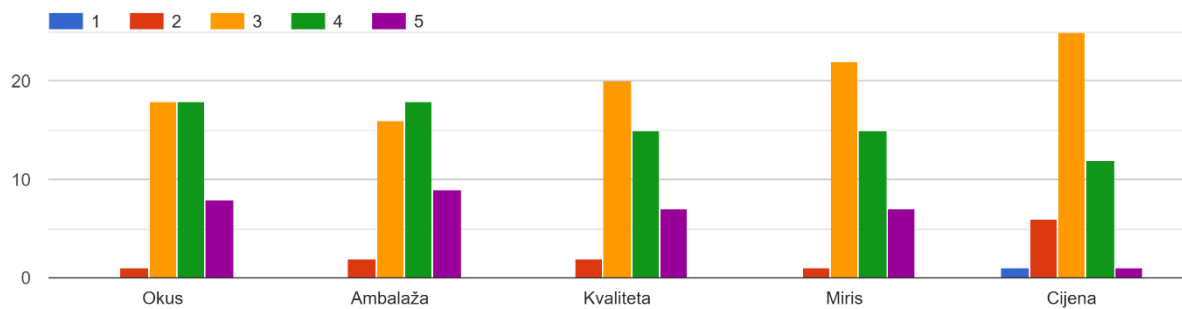


Grafikon 15. Ocjena elemenata „Ledo“ sladoleda (Izvor: izrada autora)

Prosječne ocjene elemenata:

- Okus: 4,44
- Kvaliteta: 4,26
- Ambalaža: 4
- Miris: 3,96
- Cijena: 3

Ukoliko ste konzumirali "Ledo" smrznutu hranu, kako ocjenjujete sljedeće elemente na skali od 1(uopće mi se ne sviđa) - 5 (jako mi se sviđa):



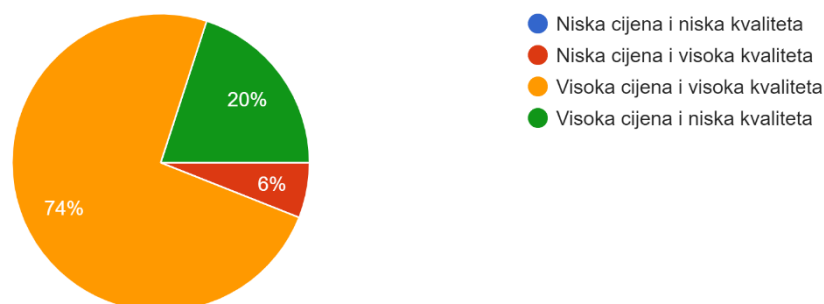
Grafikon 16. Ocjena elemenata „Ledo“ smrznute hrane (Izvor: izrada autora)

Prosječne ocjene elemenata:

- Ambalaža: 3,38
- Okus: 3,36
- Miris: 3,26
- Kvaliteta: 3,18
- Cijena: 2,82

Što mislite o omjeru cijene i kvalitete "Ledo" proizvoda?

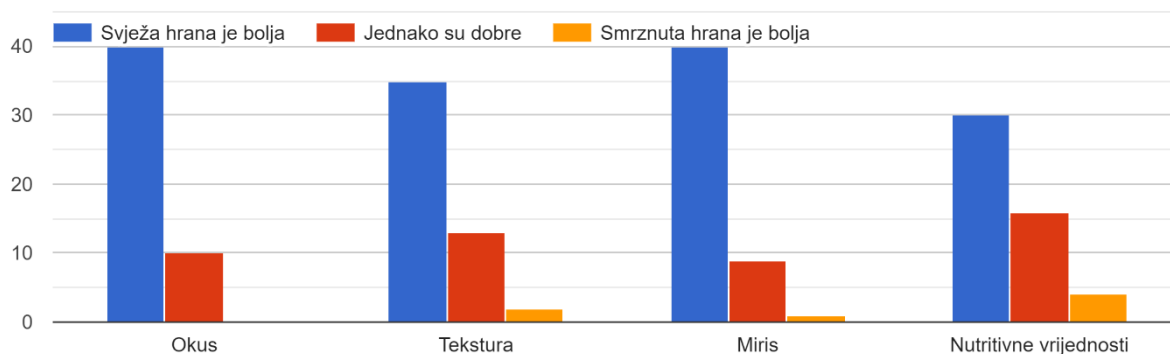
50 responses



Grafikon 17. Omjer cijene i kvalitete „Ledo“ proizvoda (Izvor: izrada autora)

37 (74%) ispitanika je ocijenilo proizvode kao proizvode visoke cijene i visoke kvalitete, njih 10 (20%) kao visoke cijene i niske kvalitete, njih 3 (6%) kao niske cijene i visoke kvalitete, a niti jedan ispitanik nije naveo su proizvodi niske cijene i niske kvalitete.

Što mislite o sljedećim karakteristikama smrznute hrane u odnosu na svježu



Grafikon 18. Karakteristike smrznute i svježe hrane (Izvor: izrada autora)

Većina ispitanika je navela da je svježa hrana bolja u svim karakteristikama u odnosu na smrznutu, manji broj njih da su jednako dobre, a samo 7 njih da je smrznuta hrana bolja u karakteristikama tekstura, miris i nutritivne vrijednosti.

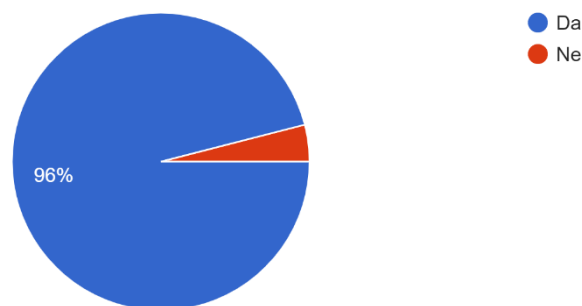
Kao što vidimo iz rezultata istraživanja, ovdje poduzeće ima prostora za informirati potrošače kako smrznuta hrana ima, u najmanju ruku, jednake nutritivne vrijednosti u odnosu na svježu, a nekada i bolje. Razlog tomu je što se voće i povrće smrzava kada je zrelo, a svježe voće i povrće jedemo u različitim stadijima zrelosti. Također svježe neke namirnice vrlo brzo gube svoja svojstva i kvalitetu dok su ona smrzavanjem sačuvana. Postoji istraživanje od poduzeća „Ledo“ u kojem su naveli da svježa hrana gubi nutrijente već nakon 4 dana, a Ledo smrznuto voće i povrće čuva nutrijente mjesecima. (Izvor:

<https://www.ledo.hr/hr/magazin/blog/usporedba-sadrzaja-vitamina-u-smrznutom-i-svjezem-povrcu>)

Dio oglašavanja se može odnositi na ovaj podatak kako bi se osvijestilo potrošače o karakteristikama proizvoda.

Biste li preporučili svojim prijateljima "Ledo" proizvode?

50 responses



Grafikon 19. Preporuka „Ledo“ proizvoda prijateljima (Izvor: izrada autora)

48 (96%) ispitanika se izjasnilo kako bi preporučili „Ledo“ proizvode svojim prijateljima, a samo njih 2 (4%) da ne bi. Ovaj podatak govori o kvaliteti proizvoda i imidžu poduzeća.

Na 21. pitanje koje je glasilo „Komentar na „Ledo“), većina ispitanika je odgovorila da je cijena previsoka, a neki od njih su naveli da treba više okusa sladoleda, da su prije bili bolji u odnosu na sada, da ništa ne bi mijenjali, da treba povećati izbor povrća, da treba ubaciti fit proizvode i drugo. Glavna zamjerka je cijena, što se može i očekivati s obzirom na životni standard u zemlji.

## 6. Rasprava

Poduzeće „LEDO plus d.o.o.“ se bavi proizvodnjom i distribucijom sladoleda i smrznute hrane i pionir je na tržištu smrznute hrane. Poduzeće je stvorilo snažan brend i temelji svoje poslovanje na kvaliteti i tradiciji, što potrošači cijene. „Ledo“ je tržišni lider u Adria regiji unatoč brojnoj i jakoj konkurenciji u vidu globalnih korporacija sa znatno većim financijskim sredstvima, a razlog tome je dobar odabir marketing strategija i njihova uspješna provedba. Kako bi zadržali poziciju tržišnog lidera u regiji, poduzeće treba konstantno inovirati u području proizvoda, istraživanja i razvoja, marketinga i treba održati postojeću kvalitetu i tradiciju jer su to temeljne karakteristike poduzeća. Provedeno je primarno istraživanje u vidu upitnika kako bi se utvrdile navike i preferencije potrošača u vezi poduzeća „LEDO plus d.o.o.“ i njegovih proizvoda. Rezultati su potvrdili činjenicu kako su proizvodi i poduzeće percipirani kao proizvodi visoke kvalitete, a na to posebno stavlja naglasak činjenica da je 96% ispitanika reklo da bi preporučilo „Ledo“ proizvode prijateljima. Nadalje, sladoledi su bolje ocijenjeni dok smrznuta hrana ima prostora za napredak što se tiče elemenata poput okusa, mirisa, ambalaže i slično. Također, blizu polovice ispitanika uopće ne konzumira smrznuta tijesta, mesa i gotova jela, tako da i u tom području postoji mjesta za napredak. Nadalje, većina ispitanika smatra da proizvodi imaju visoku cijenu te poduzeće može napredovati u tom segmentu, ali upitno je koliko bi koristi imalo od snižavanja cijena i pod kojim uvjetima, te kako bi javnost doživjela snižavanje cijena u odnosu na kvalitetu. S obzirom na to da je poduzeće tržišni lider i proizvodi su percipirani kao visoke kvalitete, nema potrebe za snižavanjem cijena kako bi pridobili cjenovno osjetljive potrošače, i samim time promijenili svoje temeljne vrijednosti.

Poduzeće primjenjuje dobro odabrane marketing strategije, što je i vidljivo iz rezultata poslovanja. Dobro su pozicionirani u svijesti potrošača, a strategija segmentacije je primjerena za ciljnu skupinu. Komponente marketinškog spleta su međusobno usklađene i nadopunjuju se. Proizvodi su izrazito dobre kvalitete i obuhvaćaju različite ciljne skupine, cijena je dobro formirana u odnosu na konkurenciju, troškove i kvalitetu, a kanali distribucije su na vrlo visokoj razini što nam govore elementi kao što su pokrivenost tržišta, pristupačnost, prijevoz i slično. Što se tiče promocije, imaju izrazito kvalitetne i inovativne kampanje i prakticiraju različite oblike marketinških aktivnosti kako bi prenijeli poruku koju će potrošači pamti i koja će ih dirnuti na emocionalnoj razini. Prilika za napredak leži u činjenici, kao što se moglo vidjeti iz rezultata upitnika, da javnost nije dovoljno informirana o prednostima smrznutog voća i povrća u hladnije doba godine, s obzirom na to da je voće i povrće sezonalno. Potrebno je dodatno

informirati potrošače o činjenici da smrznuto voće i povrće ima nutritivne vrijednosti zrelog voća i povrća, a osim toga i dugotrajno zadržava te iste vrijednosti u odnosu na svježe voće i povrće. Samim time se može ostvariti dodatni tržišni udio u hladnije doba godine kada je manja količina sezonskog voća i povrća te je lošije kvalitete. Poduzeće se treba fokusirati na rast i širenje na nova tržišta, što konstantno i čine, i treba iskoristiti snagu svog imidža i brenda kako bi natjeralo potrošače na akciju. Također postoji prostor za unapređenje u području konzistentnosti kvalitete i karakteristika proizvoda kada je u pitanju smrznuto povrće.



## 7. Zaključak

Marketing, a samim time i odabir prave marketing strategije, je od ključne važnosti za poduzeće jer predstavlja put kojim proizvod ili usluga nalazi svog kupca odnosno potrošača, a bez marketinga i najbolji proizvod neće ostvariti svoj maksimalan potencijal. Na potrošače se utječe na emocionalnoj razini, gradi se dugoročan odnos, lojalnost, daju im se rješenja na probleme i dolazi do profitabilne razmjene vrijednosti. Odabir prave marketing strategije može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha, a posebice kada postoji izuzetno jaka konkurencija i posluje se na većem broju tržišta.

Poduzeće je osnovano 1958. kada je izašlo na tržište s već poznatim sladoledom „Snjeguljica“. Posluje na različitim tržištima i s velikim brojem djelatnosti. Na tržištu sladoleda je velika zasićenost, ali kao pionir tržišta poduzeće uspijeva zadržati poziciju tržišnog lidera u regiji. Na tržištu smrznute hrane je manja zasićenost i konkurencija te postoji više prostora za napredak u odnosu na tržište sladoleda. Poduzeće ima lojalne potrošače koji cijene kvalitetu i tradiciju, a također ima i poticajnu radnu okolinu koja ohrabruje edukaciju i razvoj zaposlenika kroz razne seminare, kongrese, treninge i slično.

Istraživanje je pokazalo kako je percepcija javnosti o kvaliteti proizvoda i poduzeća izrazito pozitivna i da je brend dobro pozicioniran u svijesti potrošača. Poduzeće uz kreativne promotivne kampanje, kontinuirano inoviranje u području proizvoda i praćenje trendova uspijeva zadržati konkurentsku prednost na tržištu. Izgradili su kvalitetan odnos s potrošačima što često i pokazuju kroz razne nagradne igre i promotivne aktivnosti koje uključuju potrošače u kreativni proces, osiguravaju im vrijedne nagrade i čine dobrobit društvu u vidu donacija. Dobro odabrane marketing strategije poduzeća čine razliku u odnosu na konkurente i zaslužne su za uspjeh na tržištu, a svaki segment marketinškog spleta ispunjava sve uvjete za uspjeh. Kroz širok asortiman kvalitetnih proizvoda, dobro formirane cijene, uhodan i najmoderniji sustav distribucije te kreativno osmišljene promocijske aktivnosti osiguravaju svoju poziciju tržišnog lidera.

## Literatura

Kotler, P. K. K. & M. M., 2014. *Upravljanje marketingom*. 14. izdanje ur. Zagreb: Mate d.o.o..

Kotler, P. W. V. S. J. & A. G., 2006. *Osnove marketinga*. 4. izdanje ur. Zagreb: Mate d.o.o..

Pavičić, J. G. V. D. N., 2014. *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga: Institut za inovacije.

Renko, N., 2009. *Strategije marketinga*. 2. izdanje ur. Zagreb: Naknada Ljevak.

Internet:

1. Infobiz. (2022). „LEDO plus d.o.o.“ Dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-07179054100/ledo-plus-d-o-o> [pristupljeno 22. lipnja 2022.]

2. Euronews. (2022.) Automated customer service. Dostupno na: <https://www.euronews.com/2022/05/31/spanish-government-proposes-law-banning-automated-customer-service> [pristupljeno 16. Lipnja 2022.]

3. Ledo (2022.) Dostupno na: <https://www.ledo.hr> [pristupljeno 19. rujna 2022.]

## **Popis slika**

Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana (Renko, 2009:76) .....	9
Slika 2. Matrica rasta i udjela Boston Consulting Group (Renko, 2009:164) .....	14
Slika 3. GE/McKinseyeva matrica (Pavičić, 2014:125) .....	15
Slika 4. Logo poduzeća „LEDO plus d.o.o.“ (izvor: <a href="https://www.ledo.hr/hr">https://www.ledo.hr/hr</a> ).....	19

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: izrada autora).....	27
Grafikon 2. Životna dob ispitanika (Izvor: izrada autora).....	28
Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika (Izvor: izrada autora) .....	28
Grafikon 4. Mjesto stanovanja ispitanika (Izvor: izrada autora) <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Grafikon 5. Ukupni mjesečni prihodi kućanstva (Izvor: izrada autora).....	29
Grafikon 6. Konzumiranje „Ledo“ proizvoda (Izvor: izrada autora).....	29
Grafikon 7. Razlozi zbog kojih ispitanici ne konzumiraju „Ledo“ proizvode (Izvor: izrada autora).....	30
Grafikon 8. Važnost karakteristika smrznutih proizvoda (Izvor: izrada autora).....	30
Grafikon 9. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznute ribe (Izvor: izrada autora).....	31
Grafikon 10. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutog voća i povrća (Izvor: izrada autora) .....	31
Grafikon 11. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutog mesa (Izvor: izrada autora) .....	32
Grafikon 12. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutih gotovih jela (Izvor: izrada autora)..	32
Grafikon 13. Učestalost konzumacije „Ledo“ smrznutih tijesta (Izvor: izrada autora) .....	33
Grafikon 14. Učestalost konzumacije „Ledo“ sladoleda u toplije doba godine (Izvor: izrada autora).....	33
Grafikon 15. Učestalost konzumacije „Ledo“ sladoleda u hladnije doba godine (Izvor: izrada autora).....	34
Grafikon 16. Ocjena elemenata „Ledo“ sladoleda (Izvor: izrada autora) .....	34
Grafikon 17. Ocjena elemenata „Ledo“ smrznute hrane (Izvor: izrada autora).....	35
Grafikon 18. Omjer cijene i kvalitete „Ledo“ proizvoda (Izvor: izrada autora) .....	36
Grafikon 19. Karakteristike smrznute i svježije hrane (Izvor: izrada autora) .....	36
Grafikon 20. Preporuka „Ledo“ proizvoda prijateljima (Izvor: izrada autora).....	37

## **Popis tablica**

Tablica 1. SWOT analiza poduzeća "LEDO plus d.o.o." .....	20
---	----

