

# Lansiranje novog proizvoda na primjeru poduzeća "Ledo"

---

**Radola, Antonio**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:760097>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

ANTONIO RADOLA

**LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA LEDO**

Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

# **LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU PODUZEĆA LEDO**

Završni rad

Antonio Radola

JMBAG: 0233007230, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Marketing proizvoda i inovacija

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Antonio Radola, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 26. rujan 2023. godine



Ja, Antonio Radola, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Lansiranje novog proizvoda na primjeru poduzeća Ledo koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 26. Rujna 2023. godine

Potpis

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. RAZVOJ I MARKETING NOVOG PROIZVODA .....	2
2.1. Definicija i opća obilježja pojma proizvoda.....	2
2.2. Životni ciklus proizvoda.....	4
2.3. Razvoj novog proizvoda.....	5
2.4. Marketing i strategije lansiranja novih proizvoda .....	7
3. LANSIRANJE NOVIH PROIZVODA: LEDO QUINOA I BULGUR MJEŠAVINE..	11
3.1. Općenito o kompaniji Ledo .....	11
3.2. Opis odabranih proizvoda.....	13
3.3. Proces razvoja proizvoda.....	19
3.3.1. Ideja .....	19
3.3.2. Koncept.....	20
3.3.3. Testiranje .....	22
3.3.4. Marketing.....	23
3.4. Pozicija proizvoda na tržištu.....	23
3.5. Uloga i važnost inovacija u razvoju novog proizvoda .....	23
3.6. SWOT analiza.....	24
4. KRITIČKI OSVRT NA PROCES RAZVOJA NOVIH LEDOVIH PROIZVODA.....	27
5. ZAKLJUČAK.....	28
POPIS LITERATURE.....	29
POPIS TABLICA I SLIKA .....	32
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI.....	33
ABSTRACT AND KEY WORDS .....	34

## 1. UVOD

U radu se analizira proces lansiranja novog proizvoda na tržište na primjeru kompanije Ledo. Proizvodi koji su izabrani za analizu su Ledove Quinoa i Bulgur mješavine povrća i žitarica. Riječ je o inovacijama iz Ledova asortimana smrznutih proizvoda. Navedene mješavine ističu se po tome što slijede smjernice koncepta zdrave prehrane, trenda koji je sve prisutniji u svijetu pa tako i u Hrvatskoj. Ledo se ovim proizvodima izdvaja u kategoriji sličnih proizvoda na hrvatskom tržištu i to je također jedan od razloga zašto su ovi proizvodi izabrani za analizu.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo je poglavlje uvodno, a drugo donosi teorijski okvir problematike, odnosno opisuje se proces razvoja i lansiranja novog proizvoda. U ovom poglavlju govori se o marketingu općenito i posebno kada je riječ o novom proizvodu. Definira se pojam proizvoda kao i faze životnog ciklusa proizvoda, opisuje se proces razvoja novog proizvoda te se potom navode osnove marketinga i strategije uvođenja novih proizvoda, kao temelji procesa lansiranja novog proizvoda.

U trećem poglavlju analizira se proces lansiranja novog proizvoda na primjeru navedenih Ledovih proizvoda koji su odabrani za analizu. Najprije se govori općenito o kompaniji Ledo, zatim se opisuju odabrani proizvodi, nakon toga proces razvoja proizvoda – što uključuje sve faze od ideje, preko kreiranja koncepta, testiranja do marketinga. Nakon toga se analizira pozicija odabranih proizvoda na tržištu te se potom govori o važnosti inovacije u ovom slučaju, odnosno općenito u procesu lansiranja novog proizvoda. Na kraju ovog poglavlja je i SWOT analiza odabranih proizvoda. Četvrto poglavlje donosi nam kritički osvrt na proces razvoja novih Ledovih proizvoda, a u zaključnom dijelu rada, odnosno petom poglavlju, izneseni su rezultati analize i zaključna razmišljanja.

U izradi rada koristi se literatura koja se bavi razvojem proizvoda i marketingom te dostupni izvori iz kompanije Ledo, kao što su podaci dostupni putem službene internetske stranice kompanije, izvješća kompanije i dr.

## 2. RAZVOJ I MARKETING NOVOG PROIZVODA

### 2.1. Definicija i opća obilježja pojma proizvoda

Proizvod je određeno materijalno (ili nematerijalno) dobro nastalo kao rezultat proizvodne djelatnosti s ciljem da zadovolji određene praktične, estetske ili druge potrebe pojedinca ili neke društvene skupine. Svaki proizvod rezultat je određenog proizvodnog procesa, što znači da se temelji na specifičnom procesu razvoja i određenom tehnološkom postupku. Dobra na tržištu dijele se na proizvode i usluge, no u širem smislu, sva dobra su proizvodi. Primjerice, automobil je nedvojbeno proizvod, dok je šišanje nedvojbeno usluga, no u kontekstu tržišta, jedno i drugo su proizvodi, kao dobra koja se nude i kupuju, odnosno sudjeluju u ponudi i potražnji. Ipak, u užem smislu, usluga je dobro kod kojega se uporaba uglavnom ostvaruje u trenutku proizvodnje, i pritom je riječ o nematerijalnom dobru, dok se proizvod, u smislu materijalnog dobra, može skladištiti, akumulirati, transportirati i koristiti i puno vremena nakon što je proizveden.

Dakle, u tom smislu, usluge su neopipljive (za razliku od fizičkih proizvoda, kupac ih ne može vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili namirisati prije kupnje), nedjeljive (obično se pružaju i koriste istodobno), promjenjive (ista usluga može se potpuno razlikovati ovisno o tome gdje je subjekt koji ju pruža, kada se pruža i sl.) i prolazne (ne mogu se uskladištiti).<sup>1</sup>

No, proizvod isto tako, osim što može biti neopipljiv, primjerice ideja ili usluga, može biti i kombinacija navedenoga, odnosno može istovremeno biti i fizičko, opipljivo dobro uz koje dolaze i nematerijalne usluge, kao što su ugradnja ili instaliranje proizvoda, garancija kvalitete i osiguranje popravka, informacije o proizvodu, održavanje i dr.<sup>2</sup>

U ovom radu u fokusu su proizvodi kao opipljiva, materijalna dobra, stoga će se daljnje definicije odnositi upravo na proizvod u tom smislu. Kao takav, proizvod ima određena svojstva, na temelju kojih se koristi, a da bi se koristio, potrebna su određena znanja o svojstvima i načinu korištenja proizvoda. Temeljne karakteristike proizvoda su njegov sastav, pakiranje, upute za upotrebu. Važan aspekt svakog proizvoda je i njegova

---

<sup>1</sup> Kotler P., Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, 1997., 467 - 471.

<sup>2</sup> Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2007., 538 - 539.



potencijalna ili ciljana interakcija s drugim proizvodima. Odnosno, neki se proizvodi samostalno koriste, dok je za korištenje nekih potreban drugi proizvod.

Zakon o općoj sigurnosti proizvoda, proizvod definira kao “bilo koji proizvod, uključujući i proizvod u okviru pružanja usluga, koji je namijenjen potrošačima ili koji bi u razumno predvidljivim uvjetima potrošači mogli upotrijebiti, čak i ako im nije namijenjen, te koji je isporučen ili dostupan, uz plaćanje ili besplatno, u okviru neke trgovačke djelatnosti, bez obzira na to je li nov, rabljen ili prerađen”<sup>3</sup>.

Ono što je karakteristično za svaki proizvod je njegova namjena kao i kategorija kupaca kojima je namijenjen, što je usko povezano s njegovim temeljnim svojstvima, ali i načinom promoviranja i općenito plasiranja na tržište. Prema Kotleru, proizvod ima dvije razine, temeljnu, koja odgovara na pitanje o tome što kupac zapravo kupuje, te dodatnu razinu na kojoj se temeljna korist pretvara u očekivani proizvod koji ima pet ključnih svojstava:<sup>4</sup> određenu razinu kvalitete, određena obilježja proizvoda i usluge, stil, ime proizvoda (marke) te pakiranje (dizajn ambalaže).

Dakle, čak ni opipljivi proizvodi ne sastoje se samo od opipljivih obilježja, odnosno imaju i druga, gotovo jednako važna obilježja. Drugim riječima, proizvod je, kao objekt, kompleksan, višeslojan. Posebno je ta dodatna dimenzija proizvoda u vidu dodatne usluge ili dodatne vrijednosti, izražena danas kada je konkurencija na (globalnom) tržištu sve veća i snažnija.

No, svaki proizvod koji se stavlja na tržište ponajprije mora biti siguran, odnosno tehnički i na druge načine ispravan i valjan. To je temelj za ostvarivanje bilo kakve dodatne vrijednosti proizvoda. Sigurni proizvod je “bilo koji proizvod koji u normalnim ili razumno predvidljivim uvjetima uporabe, uključujući trajanje i po potrebi stavljanje u uporabu, zahtjeve za ugradbu i održavanje, ne predstavlja nikakav rizik ili samo najmanji rizik spojiv s uporabom proizvoda te koji se smatra prihvatljivim i sukladnim s visokom razinom zaštite sigurnosti i zdravlja ljudi”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Zakon o općoj sigurnosti proizvoda, Narodne novine 30/09, 139/10, 14/14, 32/19

<sup>4</sup> Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2007., 538 - 539.

<sup>5</sup> Zakon o općoj sigurnosti proizvoda, Narodne novine 30/09, 139/10, 14/14, 32/19

Proizvodi se najčešće dijele na gotove i nedovršene, odnosno poluproizvode, ovisno o stupnju doradenosti i upotrebljivosti. Gotovi proizvodi su oni koji se odmah mogu koristiti, odnosno mogu se odmah po završetku proizvodnje staviti na tržište gdje ostvaruju svoju krajnju namjeravanu uporabu. Za razliku od toga, poluproizvodi, nedovršeni proizvodi i sirovine zahtijevaju dodatnu, daljnju obradu kako bi mogli ostvariti svoj puni potencijal na tržištu. Proizvodi se mogu dijeliti i na glavne i sporedne, pri čemu su glavni proizvodi oni koji su temeljni cilj proizvodnje, a sporedni oni koji nastaju kao nusprodukt proizvodnje, odnosno koji nastaju uz glavni proizvod u proces proizvodnje, spontano ili namjerno.

## **2.2. Životni ciklus proizvoda**

Proizvod je rezultat određenog (proizvodnog) procesa, što znači da je došlo do pretvaranja određenih inputa u određene outpute. Inputi su materijali, sirovine, oprema, informacije, podaci, znanja, odnosno financijski i drugi resursi, prvenstveno ljudski. Kroz proces transformacije, koji podrazumijeva proizvodne operacije i procese, inputi se pretvaraju u outpute, odnosno proizvode i usluge.<sup>6</sup> Transformacija inputa u outpute je proces kojim nastaje proizvod, a jednom kada je nastao, proizvod ima svoj životni ciklus. Faze životnog ciklusa proizvoda su:<sup>7</sup>

1. faza razvoja, u kojoj se ideja o proizvodu pretvara u određeni koncept koji rezultira proizvodom,
2. faza uvođenja, u kojoj se nastali proizvod plasira na tržište,
3. faza rasta, u kojoj proizvod ostvaruje željenu poziciju na tržištu,
4. faza zrelosti, u kojoj proizvod ostvaruje još bolju poziciju i najveću moguću dobit,
5. faza opadanja, u kojoj proizvod gubi svoju tržišnu poziciju i moć.

Životni ciklus proizvoda, koji podrazumijeva smjenjivanje navedenih faza, znači da svaki proizvod ima vijek trajanja, da prolazi kroz specifične faze koje se na različite načine održavaju na proizvod, proizvođača i kupca te da u tim različitim fazama, variraju prodaja

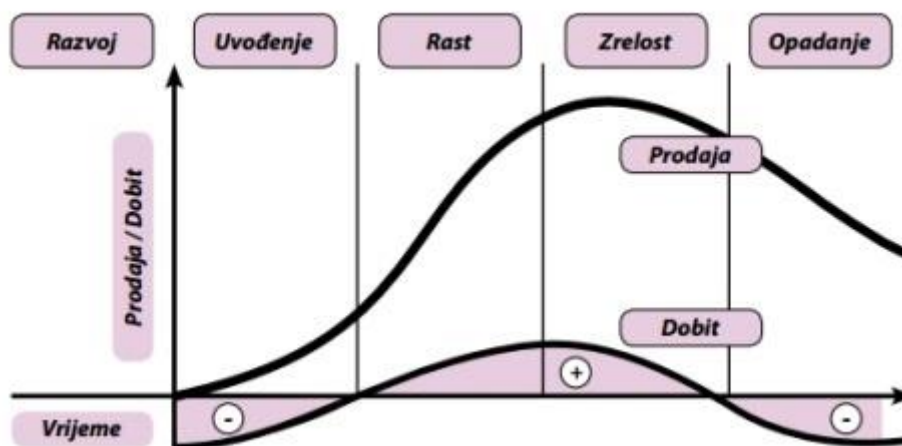
---

<sup>6</sup> Barković D.: Uvod u operacijski menadžment, 2011., 16.

<sup>7</sup> Grbac B., Meler M.: Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007., 32.

i dobit. U svakoj fazi svog životnog ciklusa, proizvod zahtijeva određene, često različite marketinške, financijske i druge strategije.

Slika 1. Krivulja prodaje i dobiti ovisno o fazama životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Grbac i Meler, 2007.

Kao što se vidi na slici, faze životnog ciklusa proizvoda određuju poziciju proizvoda na tržištu u određenom trenutku te dobit koju proizvod ostvaruje tijekom vremena. U kontekstu ovoga rada ključne faze koje će biti analizirane su faza razvoja i faza plasiranja proizvoda na tržište.

### 2.3. Razvoj novog proizvoda

Razvoj se definira kao “poprimanje sve savršenijih, potpunijih i bolje prilagođenih oblika kod pojava i stvari koje se s vremenom usavršavaju”<sup>8</sup>, odnosno, može se opisati i kao proces nastanka nečega i stjecaja novih funkcija objekta razvoja. U kontekstu proizvoda, razvoj se odnosi na proces koji započinje idejom, ili idejama, o nastanku određenog proizvoda, zatim se nastavlja kreiranjem koncepta i njegovim testiranjem. Nakon toga slijedi odabir marketinške strategije, koja uključuje analizu tržišta, odabir ciljnih skupina i dr., nakon čega slijedi analiza poslovanja, daljnji razvoj proizvoda i komercijalizacija.

<sup>8</sup> Hrvatski jezični portal: Razvoj. Dostupno na: <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (Pristupljeno 12.04.2022.)

Sve počinje idejom. Ideja je, u ovom slučaju, prijedlog, zamisao ili pak nadahnuće i poticaj da se nešto napravi, da se određena misao uobliči u proizvod. Na temelju ideje kreira se koncept, koji podrazumijeva skicu odnosno oblikovanje ideje u određenu formu, određeni sadržaj koji se strukturira na točno određen način. Taj koncept potrebno je testirati, kako bi se ustanovilo koje su njegove prednosti i nedostaci, odnosno kako bi ga se usavršilo. Kada je koncept razvijen, odabire se i kreira adekvatna marketinška strategija, a potom slijedi komercijalizacija proizvoda, odnosno uvođenje komercijalnih metoda u poslovanje i prilagođavanje uvjetima ciljane prodaje.

**Slika 2. Faze razvoja novog proizvoda**



Izradio autor

Razvoj novog proizvoda je proces koji je za kompaniju vrlo riskantan. Podaci pokazuju da samo oko 10 do 20 posto novih proizvoda uspije ostvariti željenu tržišnu poziciju, odnosno 80 posto novih proizvoda doživi neuspjeh.<sup>9</sup>

Iako je analiza tržišta dio marketinške strategije, treba napomenuti da već i na samom početku, kada nastaje ideja o proizvodu, toj ideji prethodi određeno istraživanje tržišta, ili barem opservacija istog. Primjerice, kompanija će doći na ideju da lansira određeni proizvod za koji utvrdi da na tržištu u tom trenutku nedostaje ili da su velike šanse, na temelju

<sup>9</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola. MATE, Zagreb, 2001., 307.

okolnosti na tržištu, da bi za takvim proizvodom vladala adekvatna potražnja. Ova prva faza je ključna jer se tu stvaraju prvi obrisi novog proizvoda i sve kasnije se oblikuje u odnosu na ideju. No, kroz proces razvoja proizvoda, a posebno u fazi kreiranja i testiranja koncepta, mnogi aspekti te ideje mogu, i biti će, djelomično pa i značajno izmijenjeni.

Razvoj novog proizvoda može se promatrati kao dio ukupne marketinške strategije kompanije, koja se temelji na inovacijama, odnosno na čestom plasiranju novih proizvoda na tržište. S druge strane, marketinška strategija kao faza razvoja novog proizvoda je specifična marketinška strategija prilagođena upravo tom određenom proizvodu.

## **2.4. Marketing i strategije lansiranja novih proizvoda**

Marketing i strategije lansiranja proizvoda dio su druge faze životnog ciklusa proizvoda, a to je faza uvođenja proizvoda na tržište. U ovoj fazi proizvod mora ostvariti svoj cilj – doći do kupca, što znači da mora privući kupca, odnosno istaknuti se na tržištu.

Da bi se to ostvarilo potrebno je analizirati uvjete i okolnosti na tržištu, definirati i istražiti ciljne skupine, oblikovati marketinške strategije, kreirati adekvatni marketinški miks te organizirati, primijeniti i kontrolirati marketinško djelovanje. Svim tim bavi se marketing, odnosno sve navedeno je djelatnost marketinga, iako marketing u širem smislu, prema definiciji Američke udruge za marketing (AMA), “obuhvaća proces planiranja i provođenja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija”<sup>10</sup>.

Philip Kotler, svjetski poznati marketinški stručnjak, definira marketing kao “društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele”<sup>11</sup>. Dakle, marketing je prije svega složen proces koji obuhvaća “slijed svih djelatnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućujući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima”<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Hrvatska enciklopedija: Marketing. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=38988> (Pristupljeno 12.04.2022.)

<sup>11</sup> Kotler, P.: Marketing Management. Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 2003.

<sup>12</sup> Hrvatska enciklopedija: Marketing. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988> (Pristupljeno 12.04.2022.)

Kotler također navodi da je upravljanje marketingom, odnosno marketinški menadžment, “vještina i znanost izbora ciljnih tržišta i pridobivanja, zadržavanja i razvoja kupaca putem stvaranja, isporuke i priopćavanje superiorne vrijednosti za kupce”<sup>13</sup>. Prema Kotleru, marketinški menadžment obuhvaća “analizu, planiranje, provođenje i vrednovanje programa oblikovanih radi stvaranja, izgrađivanja i održavanja obostrano korisne razmjene i odnosa sa ciljnim tržištima”.<sup>14</sup>

Kao organizirano i pažljivo osmišljeno djelovanje s ciljem uspješnog plasiranja određenih proizvoda i usluga na tržište, marketing je prvenstveno fokusiran na potrošače, jer se temelji na istraživanju tržišta, primarno na istraživanju potreba i želja potrošača/kupaca, njihovih stavova, navika, obrazaca ponašanja i dr. Na temelju toga, oblikuju se proizvodi i usluge, a potom i strategije odnosno aktivnosti koje odgovaraju na potrebe i želje kupaca, odnosno kojima se te potrebe i želje, putem proizvoda i usluga, zadovoljavaju. Međutim, stručnjaci napominju kako marketing nikako nije ograničen samo na zadovoljavanje postojećih kupaca, odnosno postojećih želja i potreba istih, već se suvremeni marketing bavi i stvaranjem novih kupaca kao i stvaranjem želja i potreba.

To je posebno važno danas, u uvjetima suvremene globalne tržišne utrke, u kojoj je konkurencija sve veća i zahtjevi tržišta sve složeniji. U tim se uvjetima marketing ubrzano razvija, a posebno se to odnosi na alate kojima se marketinške strategije provode. To se ponajprije odnosi na digitalni marketing, odnosno marketing koji se temelji na upotrebi novih medija i suvremene informatičko-komunikacijske tehnologije, primarno interneta.

Ključne faze marketinga su dakle: analiziranje tržišta, istraživanje i izbor ciljnih skupina, oblikovanje marketinške strategije, planiranje programa marketinga, odnosno kreiranje marketinškog miksa, te potom organizacija, primjena i kontrola navedenih strategija.

Marketinški miks posebno je važna sastavnica marketinga, a odnosi se na ključne elemente marketinga: proizvod, cijenu, promociju i prodaju odnosno plasman. Ovi se elementi zajedno nazivaju i “4P” konceptom, od naziva ovih termina na engleskom jeziku: *product*, *price*, *promotion*, *placement*.

---

<sup>13</sup> Kotler, P.: Marketing Management, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 2003.

<sup>14</sup> Kotler, P.: Marketing Management, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 2003.

Svaka kompanija ima specifičnu kombinaciju ovih elemenata, pa se marketinški miks može primarno temeljiti na proizvodu, ili pak na cijeni, promociji ili prodaji. Drugim riječima marketinški miks svakog proizvoda čine karakteristike tog proizvoda, cijene, promocije i distribucije.<sup>15</sup> Na temelju marketinškog miksa, kompanija kreira svoju strategiju djelovanja. Uspješan marketing je “jedna od temeljnih poluga upravljanja za kojom posežu poslovni subjekti s ciljem stjecanja i održavanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu”<sup>16</sup>.

Ovisno o odabranom marketinškom pristupu, koriste se različite strategije lansiranja (novih) proizvoda na tržište. Strategija je “način postizanja cilja”, a može se opisati i kao plan, s tim da strategija ima točno utvrđene ciljeve kao i korake njihova ostvarivanja.<sup>17</sup> Strategije se razlikuju ovisno o tome što im je u fokusu i koji je odabran smjer djelovanja. Općenito, Kotler izdvaja četiri temeljne strategije kod uvođenja novog proizvoda, a to su:

- strategija brzog ubiranja,
- strategija sporog ubiranja,
- strategija brzog prodiranja i
- strategija sporog prodiranja.

Odabir neke od ovih strategija ovisi o cijeni, odnosno o tome je li ona niska ili visoka, i o razini promocije.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Radman, M., Katavić, I.: Utjecaj marketinškog miksa na potražnju proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 4 No. 1, 2013.

<sup>16</sup> Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: e-Marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003.

<sup>17</sup> Hrvatski jezični portal: Strategija. Dostupno na: <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (Pristupljeno 12.04.2022.)

<sup>18</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola. MATE, Zagreb, 2001., 351.

Četiri strategije uvođenja novog proizvoda, ovisno o visokoj i niskoj promociji te visokoj i niskoj cijeni, prikazane su u sljedećoj tablici.

**Tablica 1. Četiri strategije uvođenja novog proizvoda**

		PROMOCIJA	
		VISOKA	NISKA
CIJENA	VISOKA	<b>STRATEGIJA BRZOG UBIRANJA</b>	<b>STRATEGIJA SPOROG UBIRANJA</b>
	NISKA	<b>STRATEGIJA BRZOG PRODIRANJA</b>	<b>STRATEGIJA SPOROG PRODIRANJA</b>

Izvor: Kotler, 2001.

Kao što je prikazano u tablici, strategija brzog ubiranja primijenit će se u situaciji kada su i cijena i promocija visoke, a strategija sporog prodiranja kada su i cijena i promocija niske. Kada je cijena niska, a promocija visoka, odabire se strategija brzog prodiranja, a kada je cijena visoka, a promocija niska, odabire se strategija sporog ubiranja. Primjerice, cjenovne strategije uvođenja novog proizvoda obuhvaćaju strategiju penetracije na tržište i strategiju "pobiranja vrhnja". U strategiji penetracije na tržište koriste se niže cijene proizvoda u odnosu na konkurenciju, kako bi se time privukli kupci. Time se u relativno kratkom roku ostvaruje prodor na tržište. Ovu se strategiju provodi na tržištu koje je veliko i heterogeno tržište, na kojem već postoji velika konkurencija, koje karakterizira velika osjetljivost potrošača na cijene te u slučaju kada su proizvodni kapaciteti raspoloživi, odnosno dostatni.<sup>19</sup> Strategija "pobiranja vrhnja" koristi se kada je riječ o posve novom proizvodu koji ima značajne prednosti, osobito u smislu kvalitete, u odnosu na konkurenciju. U ovom slučaju proizvod ima znatno višu cijenu, čime će se kompenzirati relativno manji obim prodaje, u odnosu na strategiju penetracije. Da bi se ova strategija mogla provesti tržište treba biti manje i homogenije, konkurencija je također manja, manja je i osjetljivost potrošača na cijene te su potrebni manje raspoloživi proizvodni kapaciteti. Ova je strategija agresivnija u smislu cjenovne politke, jer su cijene proizvoda, ali i troškova promocije, visoke. Primjenjuje se na inovativne i/ili prestižne proizvode.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Zavišić Ž.: Osnove marketinga. Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017.

<sup>20</sup> Zavišić Ž.: Osnove marketinga. Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017.



### 3. LANSIRANJE NOVIH PROIZVODA: LEDO QUINOA I BULGUR MJEŠAVINE

#### 3.1. Općenito o kompaniji Ledo

Ledo d.d. je hrvatska kompanija koja se bavi proizvodnjom sladoleda i drugih smrznutih prehrambenih proizvoda kao što su proizvodi od tijesta, voće, povrće i riba. Sjedište kompanije je u Zagrebu na adresi Ulica Marijana Čavića 9. Ledo je osnovan 1958. godine, a prvi proizvod koji je predstavio na tržištu bio je i danas popularan sladoled Snjeguljica. Ledo je danas dio koncerna Agrokor, a vlasnici kompanije su, osim Agrokor koji ima udio od 78,85 posto, i banke, s udjelom od 12,25 posto, i mali dioničari s udjelom od 8,22 posto te ostali (0,68 posto).

Slika 3. Stari i modernizirani logotip kompanije Ledo



Izvor: Internetska stranica kompanije Ledo. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr> (Pristupljeno 20.04.2022.)

Osim u Hrvatskoj, Ledo svoja predstavništva ima i u Bosni i Hercegovini (Ledo Čitluk d.o.o.), Sloveniji (Ledo d.o.o. Ljubljana), Mađarskoj (Ledo Kft. Mađarska), Crnoj Gori (Ledo d.o.o. Monte Negro) i Kosovu (Ledo Sh.p.k.). Također, svoju podružnicu ima i u Hrvatskoj, a to je kompanija Irida d.o.o. u Daruvaru. Ledo je lider na domaćem tržištu sladoleda – njegov tržišni udio iznosi oko 77 posto. Također je lider u svojoj niši i na bosansko hercegovačkom tržištu gdje ima još veći udio, 79 posto. U Mađarskoj je Ledo treći proizvođač sladoleda po tržišnom udjelu.

Ledo u Hrvatskoj ima više od 1000 zaposlenih, u sljedećim prodajnim centrima: Središnja Hrvatska, Dalmacija, Slavonija, Istra i Primorje. Kao svoju misiju i viziju, kompanija navodi sljedeće: “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”<sup>21</sup>. Ledo ima dvije glavne kategorije proizvoda: sladolede i smrznutu hranu, kako je prikazano u sljedećoj tablici.

**Tablica 2. Ledovi proizvodi**

SLADOLEDI	SMRZNUTA HRANA				
	RIBA	POVRĆE I VOĆE	TIJESTA	GOTOVA JELA	MESO
13 vrsta: King, Highlife, Kornet, Macho, Snjeguljica, Kontiki, Lino Lada, Plazma, Quattro, Twice, Torte, Multipack, Kesten	Fileti i odresci Cijela riba Mekušci Panirana riba Plodovi mora i rakovi	Osnovno povrće Mješavine povrća Krumpiri Voće	Bazna tijesta Slatka tijesta Slana tijesta	Brza jela (lasanje, rižota) Pizze	Mesne preradevine (nuggets, panirana piletina, odresci, fileki, burger, ćevapi)

Izvor: Internetska stranica kompanije Ledo. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr> (24.04.2022.)

Kao što je vidljivo u prethodnoj tablici, u kategoriji sladoleda Ledo ima 13 proizvoda, dok u kategoriji smrznute hrane Ledo ima pet vrsta proizvoda. Na svojim internetskim stranicama kompanija navodi da je Ledo trenutno “najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda te najveći distributer smrznute hrane”<sup>22</sup>. Kompanija smatra da tu svoju poziciju na tržištu duguje prije svega činjenici da uspješno spaja tradiciju u pripremi proizvoda i nove tehnologije.

Kompanija navodi da konstantno ulaže u suvremena tehnološka rješenja s ciljem usavršavanja proizvodnih procesa, te da ulaže i u “najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete”<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

<sup>22</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

<sup>23</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

Ledo ima više od 500 hladnjača koje su opremljene najnovijom tehnologijom zahvaljujući kojoj proizvodi mogu biti distribuirani u najkraćem roku i uz maksimalno očuvanje kvalitete. Ledo ima i više od 100.000 rashladnih uređaja dostupnih kupcima na lokacijama diljem zemlje u kojima se čuva svježina i kvaliteta proizvoda.<sup>24</sup>

Osim kvaliteti i dostupnosti proizvoda, svoju poziciju tržišnog lidera Ledo smatra da duguje i društveno odgovornom poslovanju. Kompanija ističe da “kontinuirano brine o prirodi i okolišu”<sup>25</sup>. “Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju Leda”, navodi se na internetskim stranicama kompanije. Kompanija također ističe da “osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode, Ledo ujedno aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu”.<sup>26</sup> Upravo je ovaj aspekt proizvodne politike važan u kontekstu ovoga rada gdje se analiziraju zdravi proizvodi, odnosno mješavina povrća i zdravih žitarica – bulgura i kvinoje, koje Ledo prodaje pod nazivom Quinoa i Bulgur mješavine povrća i žitarica.

### **3.2. Opis odabranih proizvoda**

Ledove Quinoa i Bulgur mješavine spadaju u kategoriju smrznutih proizvoda, potkategorija povrća i voća. U ovoj potkategoriji, Ledo ima, kako je navedeno u Tablici 2, osnovno povrće, mješavine povrća, krumpire i voće. Quinoa i Bulgur mješavine spadaju u grupu mješavina povrća, zajedno sa Zelenom mješavinom s ječmom, Carskom mješavinom, mješavinom Grašak – mrkva, Mješanim povrćem za francusku salatu, Miješanim povrćem za juhu, Minestrone mješavinom, Fitness mješavinom, Kineskom mješavinom, Meksičkom mješavinom te Mediteranskom mješavinom.

Već prema vrstama mješavina smrznutog povrća koje nudi Ledo, možemo vidjeti kako kompanija uvažava tradiciju (tu su klasici poput kombinacije graška i mrkve, povrća za juhu te francuske salate), ali i slijedi trendove. Tako je Ledo kreirao Kinesku i Meksičku mješavinu, kao odraz trenda popularnosti meksičke i kineske kuhinje na našem tržištu, dok

---

<sup>24</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

<sup>25</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

<sup>26</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

je Minestrone mješavina logičan potez s obzirom na popularnost talijanske kuhinje, i njen utjecaj na hrvatsku kuhinju, posebno na dalmatinsku i istarsku.

Uz to, Ledo slijedi i trend sve veće popularnosti zdrave prehrane. Tako ima Fitness mješavinu, za ljude koji su fizički aktivniji i aktivno brinu o prehrani. Također, Mediteranska mješavina je primjer kreiranja proizvoda koji je u skladu sa smjericama stručnjaka koji posljednjih godina sve češće ističu kako je mediteranska prehrana jedan od najzdravijih prehrambenih modela. Upravo slijedivši taj model, Ledo je plasirao i mješavine Quinoa i Bulgur, koje su prve takve mješavine žitarica i povrća u Ledovoj ponudi, i jedne od prvih na hrvatskom tržištu.

Kvinoja (*Chenopodium quinoa*) je žitarica koja se često naziva i pseudožitaricom ili pražitaricom, što znači da je zadržala svojstva svojih “predaka” i da zapravo ne dijeli ista svojstva sa žitaricama koje danas znamo kao takve. To, između ostaloga, znači da nemaju brojna štetna svojstva koja opterećuju današnje žitarice, posebno rafinirane, koje zbog industrijske proizvodnje koja daje prednost kvantiteti na uštrb kvalitete, često ne samo da oskudijevaju nutrijentima već imaju i brojne karakteristike koje ih čine štetnima za čovjekovo zdravlje.

Kvinoja potječe s područja Anda, a tamošnji su je stanovnici, Indijanci, nazivali “majkom svih žitarica” i “zlatnim zrnom”. Sjeme kvinoje, koje se upotrebljava u prehrani, bogato je vitaminima, biljnim vlaknima te mineralima kao što su kalcij, fosfor, željezo, mangan i dr. Također, ono po čemu se kvinoja također ističe je to što je bogata proteinima – procjenjuje se da ima više proteina na 100 grama čak i od mesa.<sup>27</sup>

Važno obilježje ove specifične žitarice je i to što ne sadrži gluten. Kvinoja je stoga prikladna za ljude koji su alergični na gluten ili koji zbog zdravstvenih dobiti izbjegavaju isti, a također je iznimno korisna za vegane i vegetarijance, zbog visokog udjela proteina. Stručnjaci smatraju da je kvinoja zdrava i za dijabetičare, osobe koje imaju problem s alergijama, ali i za sve one koji iz nekog razloga trebaju pojačan unos vitamina i minerala, kao što su sportaši, osobe koje se oporavljaju od stresa, bolesti ili operacija.

---

<sup>27</sup> Krikšić, K.: Kvinoja ima više kalcija od mlijeka i više proteina od mesa. Novi list, 15.05.2017. Dostupno na: [https://www.novolist.hr/life/gastro/kvinoja-ima-vise-kalcija-od-mlijeka-i-vise-proteina-od-mesa/?meta\\_refresh=true](https://www.novolist.hr/life/gastro/kvinoja-ima-vise-kalcija-od-mlijeka-i-vise-proteina-od-mesa/?meta_refresh=true) (24.04.2022.)

Smatra se da kvinoja pomaže u čišćenju organizma od otrova, da jača probavne organe, normalizira krvni tlak i smanjuje kolesterol.<sup>28</sup>

U prehrani se kvinoja može koristiti na brojne načine, dodavanjem u juhe ili variva, u slatkim jelima, ili pak u salatama i priložima i sl. Zbog svih ovih pozitivnih karakteristika i dobiti koje ima za zdravlje, kvinoja u posljednje vrijeme doživljava sve veću popularnost i postaje neizostavna namirnica u sklopu zdrave i uravnotežene prehrane. Ledo je prepoznao taj trend pa je tako u studenom 2020. godine na tržište plasirao mješavinu Quinoa, kao i Bulgur mješavinu.

Ledo Quinoa mješavina sastoji se od kvinoje, pira, paprike, brokule, špinata i mrkve. Kompanija navodi da “kao takva predstavlja prirodan i izvrstan izvor netopivih vlakana koji su važni za održavanje brojnih funkcija u tijelu, što u konačnici utječe na ukupno zdravlje organizma”<sup>29</sup>. Ova mješavina dolazi u pakiranju od 400 grama, ima nešto manje od 300 kalorija i košta oko 20 kuna.

**Slika 4. Ledo Quinoa mješavina**



Izvor: Internetska stranica kompanije Ledo: Smrznuta hrana. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/povrce-i-voce/mjesavine-povrca/ledo-quinoa-mjesavina> (23.04.2022.)

<sup>28</sup> Vojnović, R.: Kvinoja - majka svih žitarica čisti organizam od otrova. Agroklub, 15.04.2019. Dostupno na: <https://www.agroklub.com/ratarstvo/kvinoja-majka-svih-zitarica-cisti-organizam-od-otrova/50113/> (25.04.2022.)

<sup>29</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: Smrznuta hrana. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/povrce-i-voce/mjesavine-povrca/ledo-quinoa-mjesavina> (23.04.2022.)

Ledo ističe da je ovaj proizvod ne samo zdrav nego i praktičan jer štedi vrijeme u nabavci sastojaka i pripremi zdravog obroka jer je sve već tu i ništa ne treba sjeckati i sl. Također, Quinoa mješavina nosi žig “Živjeti zdravo” koji je pokrenuo Hrvatski zavod za javno zdravstvo pod pokroviteljstvom Europske unije s ciljem poboljšanja životnih i zdravstvenih navika stanovništva.

Isti taj žig nosi i Ledova Bulgur mješavina, i zapravo su Quinoa i Bulgur mješavine jedini Ledovi proizvodi u kategoriji smrznutih proizvoda koji nose ovaj žig, a koji označava da je riječ o zdravim namirnicama. Ledo Bulgur mješavina plasirana na tržište istodobno kada i Quinoa mješavina i zapravo je čitav proces kreiranja ovih proizvoda i plasiranja vođen istom filozofijom i paralelno.

**Slika 5. Ledo Bulgur mješavina**



Izvor: Internetska stranica kompanije Ledo: Smrznuta hrana. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/povrce-i-voce/mjesavine-povrca/ledo-quinoa-mjesavina> (23.04.2022.)

Bulgur mješavina, uz bulgur, sadrži još i ječam, mladu soju, grah, paprike, brokule i mrkve. Bulgur je proizvod od različitih vrsta pšenice, najčešće je riječ o durum pšenici. Porijeklo ove namirnice je iz zapadnoazijske kuhinje gdje se koristi kao neka vrsta “krupnijeg” brašna, odnosno u pripremi kruha i kolača, ali i za nadjeve, juhe, variva i sl. Bulgur se spravlja tako što se pšenica namoči, zatim suši ili peče i potom mrvli pri čemu nastaju sitne granule nepravilnog oblika. Smatra se da je bulgur jedan od prvih primjera procesirane hrane, a prema nekim navodima, spravlja se već više od 4000 godina.

Ledova Bulgur mješavina također dolazi u pakiranju od 400 grama, koje ima 440 kalorija i košta oko 20 kuna. U opisu proizvoda istaknuto je da sadrži niži udio soli, također u skladu sa smjernicama zdrave prehrane (stručnjaci upozoravaju da treba paziti na unos soli jer sol zadržava vodu u organizmu). Također, ovaj proizvod sadrži veliki udio netopivih vlakana za koja je dokazano da poboljšavaju probavu i samim time ubrzavaju metabolizam, što je osobito važno za ljude koji imaju problem s nakupljanjem viška kilograma, a što, nadalje, štetno utječe na čitav organizam, prvenstveno na pojavu dijabetesa i visokog krvnog tlaka (hipertenzije). Zbog svega navedenoga bulgur se opisuje kao “odličan saveznik i u borbi s viškom kilograma”<sup>30</sup>.

Ledo je i Bulgur mješavinu, kao i Quinoa mješavinu, predstavio tržištu u studenom 2020. godine kao “nove mješavine povrća i žitarica”. Uz to što je kod ovih mješavina, kako Ledo ističe, riječ o zdravim proizvodima i proizvodima koji štede vrijeme s obzirom na to da je za njihovu pripremu potrebno svega desetak minuta, značajna prednost ovih proizvoda je i cijena koja je vrlo pristupačna (oko 20 kuna) ako se uzme u obzir da svaka od ovih mješavina može predstavljati cjelovit obrok.

Ledo je posebno pri predavljanju ovih proizvoda istaknuo činjenicu da nose žig “Živjeti zdravo”. Riječ je o jamstvenom žigu koji se dodjeljuje namirnicama koje zadovoljavaju određene uvjete, kao što su nizak udio štetnih sastojaka poput šećera, soli i zasićenih masnih kiselina. Žig je zamišljen kao način da se informira kupce o tome koja je hrana za njih zdravija. Iza projekta stoji Hrvatski zavod za javno zdravstvo, odnosno Ministarstvo zdravstva. “Označavanjem hrane jamstvenim žigom “Živjeti zdravo” želi se dodatno informirati potrošače i pružiti im mogućnost olakšanog izbora hrane čiji je sastav preporučljiv za pravilnu prehranu. Također, isticanjem jamstvenog žiga (...) na prehrambenim proizvodima želi se potaknuti proizvođače da razvijaju ili reformuliraju proizvode prema preporučenim kriterijima za unos energije i pojedinih hranjivih tvari. Cilj je očuvanje zdravlja ljudi, u suradnji s potrošačima i proizvođačima.”<sup>31</sup> Ovaj je žig vrlo važan u promociji i plasmanu Ledovih proizvoda Quinoa i Blugur mješavine, i ne samo što je istaknut na ovim proizvodima već se posebno naglašava u čitavoj promotivnoj kampanji.

---

<sup>30</sup> Internetska stranica kompanije Ledo: Smrznuta hrana. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/povrce-i-voce/mjesavine-povrca/ledo-quinoa-mjesavina> (23.04.2022.)

<sup>31</sup> Internetska stranica projekta “Živjeti zdravo”: Jamstveni žig “Živjeti zdravo”. Dostupno na: <https://zivjetizdravo.eu/o-projektu-jamstveni-zig/> (25.04.2022.)

**Slika 6. Jamstveni žig “Živjeti zdravo”**



Izvor: Internetska stranica projekta “Živjeti zdravo”: Jamstveni žig “Živjeti zdravo”. Dostupno na: <https://zivjetizdravo.eu/o-projektu-jamstveni-zig/> (25.04.2022.)

Proizvodi su predstavljani na službenim stranicama kompanije te na društvenim mrežama kao što je Facebook i na platformi YouTube, pomoću banera, videa i sl. U svim je predstavljajima istaknuto da proizvodi imaju nizak udio soli, visok udio prirodnih vlakana i sl. te da se brzo i jednostavno pripremaju. Na svojim internetskim stranicama Ledo je također objavio i dodatne informacije o proizvodima (iako se treba napomenuti da nedostaje više informacija o tome što su kvinoja i bulgur), te recepte koji uključuju kombinaciju Quinoa i Bulgur mješavina s drugim Ledovim zdravim proizvodima. Između ostaloga, naveden je recept za pripremu Ledovih crvenih bodečnjaka s đumbirom i Quinoa mješavinom, zatim pečenog bakalara s istom mješavinom te za kombinaciju Bulgur mješavine i piletine. Svi ovi recepti opisani su tekstualno, popraćeni fotografijama te su opisani i pomoću videa.

**Slika 7. Fotografija uz Ledov recept kojim promovira smrznutu ribu i Quinoa mješavinu**



Izvor: Internetska stranica kompanije Ledo: Magazin. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/magazin/vodici-i-upute/nove-navike-za-balansiranu-prehranu> (26.04.2022.)



### 3.3. Proces razvoja proizvoda

Kako je već navedeno, četiri su ključna koraka u procesu razvoja proizvoda: najprije se razvija ideja, zatim koncept, a potom slijede testiranje i marketing. U fokusu rada je lansiranje novog proizvoda, što zapravo obuhvaća sve ovo, iako, u užem smislu, lansiranje proizvoda podrazumijeva primarno marketing.

#### 3.3.1. Ideja

Ideja je, kao određena, specifična misao, odnosno zamisao ili prijedlog, primarni impuls u nastanku proizvoda, to je ono od čega sve počinje, odnosno, kako je već spomenuto, to je nadahnuće da se kreira određeni proizvod i krene u određenom smjeru s ciljem materijalizacije te ideje. Ideja o nastanku proizvoda može doći iz različitih izvora i na različite načine. Može doći iz medija, razne literature, a to može biti spontano ili ciljano. Naime, osoba može uočiti nedostatak određenog proizvoda ili usluge na tržištu ili određenu tržišnu priliku slučajno, dok prati dnevni tisak i sl., ili pak može ciljano tražiti specifične ideje, na temelju neke zamisli ili vodeći se određenim ciljem.<sup>32</sup>

U procesu nastanka ideje ključni su aspekti kreativnost i inovativnost, odnosno originalnost ideje. Kreativnost je “sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novoga rješenja, ideja, proizvoda i sl., pri čemu rezultati moraju biti originalni i statistički rijetki”<sup>33</sup>. Kreativno mišljenje je proces koji obuhvaća fazu preparacije (upoznavanje problema ili pitanja i priprema za rješavanje), fazu inkubacije (u suvremenoj kognitivnoj psihologiji dio procesa u kojem se događaju paralelne mentalne asocijacije), fazu uvida (iznenadno, naglo rješenje) te faze evaluacije i elaboracije (prevođenje rješenja u proizvod koji je prihvatljiv okolini).<sup>34</sup>

Inovativnost je produkt kreativnosti. Inovativnost je sposobnost stvaranja inovacije, a inovacija je inovacija “novina, prinova, novotarija; obnova, promjena; uvođenje novih sustava i mjerila; razvoj i primjena novih rješenja, proizvoda, procesa, postupaka i sl.”<sup>35</sup> Inovativnost se može očitovati kroz stvaranje nečega potpuno novog, do tada neviđenog, ili pak na poboljšanje postojećeg na novi način.

---

<sup>32</sup> Cvjetković, S.: Od ideje do gotovog proizvoda. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2015.

<sup>33</sup> Hrvatska enciklopedija: Kreativnost. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/kreativnost> (25.04.2022.)

<sup>34</sup> Hrvatska enciklopedija: Kreativnost. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/kreativnost> (25.04.2022.)

<sup>35</sup> Hrvatska enciklopedija: Inovacija. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27516> (25.04.2022.)

Ideja o lansiranju proizvoda Quinoa i Bulgur mješavine krenula je od spoznaje da tržištu nedostaje upravo takvih proizvoda, s obzirom na jačanje trenda koji promovira zdravu i balansiranu prehranu. Kvinoja je posebno posljednjih godina popularizirana u sklopu tog trenda, a istovremeno proizvoda koji sadrže kvinoju na tržištu još uvijek nedostaje. Ista je situacija i s bulgurom, koji nije toliko popularan kao kvinoja, stoga je Ledo iskoristio priliku da upravo kroz ovu mješavinu popularizira tu namirnicu.

Ledo na svojim internetskim stranicama ističe upravo ove aspekte, povezane sa zdravom prehranom, kao početak razvoja Quinoa i Bulgur mješavina. Dodatna okolnost koja je doprinijela tome da se ova ideja razvije dalje je činjenica da se Ledo bavi smrznutim proizvodima i da je upravo to ključno obilježje navedenih mješavina – činjenica da se povrće i kvinoja mogu smrznuti i prodavati u sklopu tog Ledovog asortimana.

Još jedan ključan aspekt ideje za nastanak navedenih proizvoda je inovativnost te ideje, odnosno činjenica da je riječ o kreativnim rješenjima koja donose određenu dozu inovacije. Mješanje povrća i žitarica je uobičajena praksa u kulinarstvu i kuhinjama diljem svijeta, no takvi proizvodi nisu (još uvijek) česti na policama trgovina, pogotovo ne u smrznutom obliku.

### 3.3.2. Koncept

Kao što je već navedeno, koncept je iduća (druga) faza razvoja proizvoda, nakon ideje. Drugim riječima, koncept je početak realizacije ideje, odnosno koncipiranje ideja i zamisli na temelju početne skice. Koncipiranje podrazumijeva donošenje konkretnih karakteristika proizvoda kao i plana njegove izvedbe na temelju čega će proizvod u konačnici biti realiziran. Koncept obuhvaća, dakle, početnu skicu, odnosno nacrt proizvoda, te daljnje korake realizacije istog. Može se reći da je koncept svojevrsna predodžba o tome kakav bi proizvod u konačnici trebao biti, odnosno kako bi trebao izgledati i koje bi karakteristike trebao imati, no koncept također podrazumijeva i sastavljanje, kako je već rečeno, i plana djelovanja s ciljem realizacije proizvoda.

Ovdje treba jasno razgraničiti pojam ideje i pojam koncepta, koji, iako se isprepliću, odnosno nadovezuju, nikako ne označavaju isto. U tom smislu, “ideja je samo mentalni

konstrukt poslovne mogućnosti ili prilike”, dok je koncept “ideja koja je prošla proces dotjerivanja i manje je nedosljedna”.<sup>36</sup>

Koncept je, stoga, nadogradnja ideje, odnosno – najjednostavnije i najslikovitije rečeno, njena materijalizacija i konkretizacija. Slijedom toga, koncept sadrži ne samo detaljan nacrt i plan proizvoda, uključujući njegove karakteristike i cljeve, već određuje i marketinške strategije istog, odnosno ciljnu skupinu, njegovu uporabnu varijablu i vrijednost kao i njegove potencijalne vrijednosti te željenu poziciju, odnosno identitet, imidž i reputaciju na tržištu i općenito u javnosti.

S obzirom na navedeno, jedan proizvod može imati (i često ima) više verzija koncepta koji se pojedinačno analiziraju i testiraju kako bi se u konačnici dobio što bolji rezultat (konačni proizvod).

U slučaju Ledovih proizvoda, mješavina Quinoa i Bulgur, koncept se temelji na ideji da se kupcima ponudi zdravija opcija koja je ujedno i vrlo jednostavna za pripremu, s obzirom na to da se priprema zdravog obroka često smatra kompliciranijom, zahtjevnijom i skupljom od pripreme manje zdravog, odnosno nezdravog ili, drugim rječima, nutritivno siromašnog obroka. To nije uvijek slučaj, i može se reći da je tu uvelike riječ o predrasudi. Jer, primjerice, lakše je za doručak pripremiti smoothie od više vrsta povrća, voća, orašastih plodova i sjemenki, ili jednostavno pojesti određeno voće, orašaste plodove i sl., nego praviti palačinke s nekim od gotovih ili ručno rađenih nadjeva. No, s druge strane, nabava zdravih, a posebno organski proizvedenih namirnica, može uistinu biti nešto zahtjevnija. Pa je tako, s druge strane, lakše, brže i jeftinije za ručak skuhati hrenovke i pojesti ih s kruhom i grahom iz konzerve, nego pripremiti ribu uz povrće kuhano na pari.

Upravo zato Ledo je ponudio zdravu mješavinu žitarica i povrća koju je lako pripremiti i koja je cjenovno prihvatljiva. To je prvotna ideja na kojoj se temeljio daljnji koncept. A taj daljnji koncept podrazumijevao je odluku o tome što će mješavine Bulgur i Quinoa točno sadržavati i u kojem omjeru. Tako je, u oba slučaja, koncipiran proizvod koji u najboljem mogućem omjeru sadrži žitarice i povrće kako bi se maksimalno zadovoljile nutritivne potrebe organizma. Uz to, obje su mješavine koncipirane kao smrznuti proizvod, što znači

---

<sup>36</sup> Gotal, M.: Odabir koncepta, dizajn i testiranje novih proizvoda. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek, 2022.

da su nutrijenti maksimalno očuvani, ali i da je produženo vrijeme trajanja te da je skraćeno vrijeme pripreme.

Dakle, koncept Ledovih mješavina Quinoa i Bulgur se temelji na sljedećim ključnim karakteristikama ovih proizvoda:

- proizvod je zdrav,
- proizvod je praktičan za upotrebu,
- proizvod je cjenovno povoljan.

Na temelju navedenoga može se reći da se koncept ovih proizvoda temelji na nastojanju rješavanja nekih od ključnih problema s kojima se kupci susreću kada žele odabrati zdrave namirnice, a to su zahtjevnost u nabavi i u pripremi te često viša cijena takvih proizvoda. Koncept se također temelji na ideji cjelovitosti, odnosno na konceptu all in one što podrazumijeva da su i jedna i druga mješavina zapravo kompletni obroci uz koje nije potrebna priprema dodatnih namirnica.

Dodatna vrijednost Quinoa mješavine je to što ne sadrži gluten, što je sve češće zahtjev tržišta. Dakle, Ledo je ovakvim načinom koncipiranja svojih proizvoda zadovoljio praktički sve one potrebe kupaca koje se u ovom trenutku nameću kao trend.

### 3.3.3. Testiranje

Testiranje proizvoda odnosi se na testiranje samog proizvoda u kompaniji, što podrazumijeva izradu i testiranje prototipa. U ovom slučaju to podrazumijeva isprobavanje samog proizvoda, njegova okusa, načina pripreme i, ukratko, testiranje svih ostalih karakteristika kako bi se provjerilo da li sve one zadovoljavaju postavljene ciljeve koje proizvod treba ispuniti. Nakon što se pokaže da prototip proizvoda zadovoljava sve postavljene kriterije, odnosno da ispunjava postavljene ciljeve, slijedi testiranje proizvoda na samom tržištu, što je zapravo i ključni test.

Prije postavljanja proizvoda na tržište, može se provesti i testna marketinška kampanja kojom se proizvod najprije oglašava, odnosno, drugim riječima, najavljuje. To podrazumijeva uvodne kampanje kojima se provodi najava proizvoda i tom prilikom se analizira reakcija kupaca. Reakcije kupaca na novi proizvod vrijedan su izvor informacija koje će pomoći kompaniji da što bolje kreira marketinšku kampanju, odnosno da prije

komercijalizacije, odnosno finalnog koraka koji podrazumijeva marketing i pravo uvođenje proizvoda na tržište, provjeri postoje li još neke stavke koje je potrebno poboljšati i sl.

#### 3.3.4. Marketing

Marketing novog proizvoda je konačno postavljanje proizvoda na tržište, nakon što se fazom testiranja utvrdilo koji su eventualni nedostaci proizvoda te koji je najbolji način njegove komercijalizacije. Ovo je posebno delikatna faza razvoja proizvoda jer zapravo traje sve dok je proizvod na tržištu. Drugim riječima, marketing je faza u razvoju proizvoda za koju se može reći da nikada ne prestaje.

To znači da je čitavo vrijeme provođenja marketinške kampanje potrebno pažljivo upravljati istom kako bi proizvod ne samo postignuo željenu poziciju na tržištu nego kako bi tu istu poziciju i zadržao te ju, ako je to moguće, s vremenom unaprijedio. Ledo sve svoje proizvode prati na način da neprestano analizira prodaju, reakcije kupaca, odnosno ponude i potražnje.

#### 3.4. Pozicija proizvoda na tržištu

U trenutku izrade ove analize na domaćem tržištu ne postoji sličan proizvod kao što su to Ledove mješavine Quinoa i Bulgur. To znači da ovi proizvodi imaju značajnu konkurentsku i stratešku prednost, i ono što će im osigurati daljnju željenu tržišnu poziciju je daljnja izgradnja identiteta, neprestan rad na imidžu proizvoda te na njihovoj reputaciji.

#### 3.5. Uloga i važnost inovacija u razvoju novog proizvoda

Jedan od načina postizanja, zadržavanja i unapređenja tržišne pozicije je uvođenje inovativnosti. To se ne odnosi samo u početnoj fazi životnog ciklusa proizvoda, već i u kasnijim fazama. Drugim riječima, proizvod se može neprestano razvijati, i nakon što dospije na tržište, a inovativnost je pritom od ključnog značaja, posebno danas kada je konkurencija ogromna i kada je tržište zahtjevnije nego ikad (ali i zasićenije).

Inovacija podrazumijeva “uvođenje novosti u postupku i radu”<sup>37</sup>, a to se može odnositi na tehnologiju proizvodnje, na koncept proizvoda, na marketing proizvoda, odnosno ambalažu i promociju, i dr.

Obje Ledove mješavine, i Quinoa i Bulgur, u samom su startu bili inovativni proizvodi (i još uvijek jesu), i to u prvom redu kada je riječ o njihovu konceptu. To su proizvodi koji nude cjelovitost, koji zadovoljavaju aktualne trendove u preferencijama kupaca i proizvodi koji imaju jako dobar omjer kvalitete i cijene, odnosno istovremeno su inovativni, kvalitetni, ali i cjenovno dostupni širem tržištu.

No, to ne osigurava zadržavanje i poboljšanje aktualne i željene tržišne pozicije jer je neminovno da će se slični proizvodi uskoro pojaviti, ili se već u nekom obliku javljaju. To znači da će kompanija morati i dalje razvijati svoje proizvode, ako želi što duže ostati na željenoj tržišnoj poziciji.

### **3.6. SWOT analiza**

SWOT analiza omogućuje detaljan pregled ključnih obilježja proizvoda, odnosno obilježja koja su vezana uz sami proizvod, a to su njegove snage i slabosti, te obilježja koja su vezana za vanjsko okruženje proizvoda, a to su prilike i prijetnje. Snage su sve ono što proizvod čini jakim, konkurentnim i perspektivnim, a to može biti povezano i sa samom kompanijom, odnosno s proizvođačem, pa se u to može – uz odlike samog proizvoda – ubrojiti i, primjerice, dugogodišnje iskustvo, ako postoji, te zaposlenike, identitet, imidž i reputaciju kompanije i dr. Slabosti su sve ono što koči razvoj proizvoda odnosno sve ono što proizvod čini manje konkurentnim na tržištu. Isto tako, kao što te “unutarnje” karakteristike proizvoda određuju njegov uspjeh, tako treba uzeti u obzir i vanjske okolnosti, i, što je najvažnije, prepoznati što su od njih prilike, a što prijetnje – i jedno i drugo je jednako važno.

---

<sup>37</sup> Rječnik hrvatskoga jezika: Inovacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2001.

U sljedećoj tablici analizirat će se snage i slabosti te prilike i prijetnje za Ledove Quinoa i Bulgur mješavine.

**Tablica 3. SWOT analiza Ledovih proizvoda Quinoa i Bulgur mješavine**

<b>S (STRENGTHS/SNAGE)</b>	<b>W (WEAKNESSES/SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- inovativni proizvodi</li> <li>- proizvodi u skladu s trendovima zdrave prehrane</li> <li>- proizvodi ima certificirani žig kao potvrdu usklađenosti s konceptom zdrave prehrane</li> <li>- cjelovitost proizvoda (sadrži povrće, žitarice)</li> <li>- brza priprema (štedi vrijeme)</li> <li>- povoljna cijena (štedi novac, dostupno je)</li> <li>- visoka razine konkurentnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodi nisu organski</li> <li>- proizvodi su smrznuti, što smanjuje njihovu svježinu (iako proizvođač činjenicu da je riječ o smrznutim proizvodima ističe kao prednost, što s jedne strane i jest, no smrznuti proizvod, iako su nutrijenti donekle sačuvani, i dalje ima manje zdravih nutrijenata od svježeg proizvoda)</li> <li>- proizvodima bi trebalo poboljšati okus</li> </ul>
<b>O (OPPORTUNITIES/PRIlike)</b>	<b>T (THREATS/PRIJETNJE)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodima dodati organske sastojke, ako ne u cijelosti, onda barem djelomično jer je to rastući tržišni (potrošački) trend</li> <li>- proizvodima dodati još neke certificirane žigove koji potvrđuju njegovu superiornost, kao što je "fair trade" oznaka i sl.</li> <li>- proizvodima dodati još neke zdrave sastojke</li> <li>- poboljšati okus proizvoda</li> <li>- proširiti asortiman sličnim proizvodima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenti koji će imati slične proizvode, ali organske</li> <li>- rast cijena zbog aktualne krize koji proizvode može učiniti cjenovno manje prihvatljivijim</li> </ul>

Izradio autor

Kao što je vidljivo iz ove analize, Ledovi proizvodi koji su analizirani imaju, bez sumnje, značajne prednosti u vidu snaga samog proizvoda i kompanije te u vidu prilika iz vanjskog okruženja. Ključne snage su inovativnost, usklađenost s najnovijim trendovima, dodatna vrijednost proizvoda (njegova cjelovitost, povoljna cijena), a to je i dobra reputacija same kompanije i njeno dugogodišnje iskustvo i prisutnost na tržištu. Prilike su prije svega u

daljnjem rastu trenda zdrave hrane i “fair trade” proizvodnje usklađivanju s istima. Nedostaci proizvoda su u njegovim slabostima i prijetnjama izvana. Ključne slabosti su to što je riječ o smrznutim proizvodima, a sve više se propagira važnost svježih sezonskih namirnica te nedovoljno poboljšani okus proizvoda (to je ujedno i prilika). Prijetnje su prije svega nepovoljne ekonomske prilike – inflacija, odnosno rast cijena proizvodnje.



#### 4. KRITIČKI OSVRT NA PROCES RAZVOJA NOVIH LEDOVIH PROIZVODA

Ledovi proizvodi Quinoa i Bulgur mješavine smrznutog povrća i žitarica imaju niz prednosti, no u ovom kritičkom osvrtu fokus će biti na nedostacima, jer su upravo oni ono što koči razvoj proizvoda i što nakon početnog poleta zahvaljujući tome što su proizvodi novi na tržištu, može dovesti do naglog pada konkurentnosti. Iako se u SWOT analizi kao jedan od ključnih nedostataka navodi to što je riječ o smrznutim proizvodima, a sve se više govori o tome kako je važno da su namirnice svježije i sezonske, smatramo da ovo – iako jest važno – ipak nije ključni nedostatak. Ono što vidimo kao ključni nedostatak je nedovoljno razvijen okus proizvoda.

Naime, može se reći da u našem društvu vlada jedna vrsta predrasude, pa i stereotipa, da je zdrava hrana bezukusna. To, naravno, nije točno, i uvelike ovisi o tome kakvu zdravu hranu konzumiramo i na koji način. Kada kupujemo/nabavljamo svježije organsko voće i povrće, tada nema bojazni da ono neće biti ukusno. No, voće, povrće i žitarice koji su proizvedeni konvencionalnom poljoprivredom često nemaju dobar okus (a uz to su i uvelike kontaminirani pesticidima) stoga bi trebalo raditi na tome da se u proizvodnji ovakvih proizvoda, odnosno jela - jer su i jedna i druga Leodva mješavima praktički gotova jela – koriste, koliko god je to moguće, organske namirnice. To će odmah u startu poboljšati okus proizvoda, a ako se tome doda i pažljiva kombinacija namirnica s ciljem da se ukus dodatno poboljša, onda imamo formulu za uspjeh.

Skuplja proizvodnja koja proizlazi iz više cijene organskih proizvoda ne bi smjela biti izgovor, jer, kao prvo, moguće je pronaći organske namirnice po povoljnim cijenama, a kao drugo, nešto viša prodajna cijena je prihvatljiv ishod jer su kupci većinom – a to pokazuju istraživanja – spremni platiti nešto više za hranu koja je značajno zdravija. Ovakav pristup – upotreba organskih namirnica prije svega – iziskuje više truda, no upravo je to ono što čini razliku između standardnih i uspješnih proizvoda koji postanu brend.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju analize procesa razvoja i marketinga, odnosno lansiranja novog proizvoda, na primjeru dvaju proizvoda kompanije Ledo – mješavina povrća i žitarica Bulgur i Quinoa, može se zaključiti da su ključni faktori uspješnog lansiranja ovih proizvoda sljedeći:

- inovativnost,
- praktičnost (cjelovitost obroka, brza priprema),
- zadovoljavanje aktualnih trendova zdrave prehrane,
- cjenovna dostupnost.

Razvoj novog proizvoda sastoji se od četiri ključna koraka: ideje, razvoja koncepta na temelju ideje, testiranja i marketinga. U sklopu marketinga odvija se proces lansiranja novog proizvoda na tržište s ciljem zauzimanja željene tržišne pozicije, zadržavanja iste te eventualno poboljšanja. U procesu lansiranja novog proizvoda važan element je inovacija. To se može vidjeti na primjeru analiziranih proizvoda: kompanija Ledo uspješno je lansirala svoja dva proizvoda – mješavine povrća Bulgur i Quinou – velikim dijelom zahvaljujući inovativnosti ovih proizvoda. Inovativnost se sastoji u tome da je kompanija kreirala proizvode koji predstavljaju kompletan obrok s povrćem i žitaricama koje u potpunosti zadovoljavaju nove trendove u prehrani, a to je preferiranje složenih ugljikohidrata i svođenje glutena na najmanju moguću mjeru, kao i eliminacija štetnih transmasti, rafiniranog šećera i soli. Uz to, Ledovi su proizvodi praktični, brzo se pripremaju, te su cjenovno dostupni širim slojevima kupaca, što je bilo ključno u procesu lansiranja na tržište.

## POPIS LITERATURE

Barković D.: Uvod u operacijski menadžment, 2011.

Cvjetković, S.: Od ideje do gotovog proizvoda. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2015.

Gotal, M.: Odabir koncepta, dizajn i testiranje novih proizvoda. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek, 2022.

Grbac, B., Meler. M.: Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.

Hrvatska enciklopedija: Marketing. Dostupno na:

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988> (Pristupljeno 12.04.2022.)

Hrvatska enciklopedija: Kreativnost. Dostupno na:

<https://www.enciklopedija.hr/kreativnost> (25.04.2022.)

Hrvatska enciklopedija: Inovacija. Dostupno na:

<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27516> (25.04.2022.)

Hrvatski jezični portal: Razvoj. Dostupno na: <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>  
(Pristupljeno 12.04.2022.)

Hrvatski jezični portal: Strategija. Dostupno na:

<https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (Pristupljeno 12.04.2022.)

Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

Internetska stranica kompanije Ledo: O nama. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> (21.04.2022.)

Internetska stranica kompanije Ledo: Smrznuta hrana. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/povrce-i-voce/mjesavine-povrca/ledo-quinoa-mjesavina> (23.04.2022.)

Internetska stranica projekta “Živjeti zdravo”: Jamstveni žig “Živjeti zdravo”. Dostupno na: <https://zivjetizdravo.eu/o-projektu-jamstveni-zig/> (25.04.2022.)

Kotler, P.: Marketing Management. Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 2003.

Kotler, P.: Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primjena i kontrola. MATE, Zagreb, 2001.

Kotler P.: Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, 1997.

Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2007.

Kriškić, K.: Kvinoja ima više kalcija od mlijeka i više proteina od mesa. Novi list, 15.05.2017. Dostupno na: [https://www.novilist.hr/life/gastro/kvinoja-ima-vise-kalcija-od-mlijeka-i-vise-proteina-od-mesa/?meta\\_refresh=true](https://www.novilist.hr/life/gastro/kvinoja-ima-vise-kalcija-od-mlijeka-i-vise-proteina-od-mesa/?meta_refresh=true) (24.04.2022.)

Radman, M., Katavić, I.: Utjecaj marketinškog miksa na potražnju proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 4 No. 1, 2013.

Rječnik hrvatskoga jezika: Inovacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2001.

Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: e-Marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003.

Vojnović, R.: Kvinoja - majka svih žitarica čisti organizam od otrova. Agroklub, 15.04.2019. Dostupno na: <https://www.agroklub.com/ratarstvo/kvinoja-majka-svih-zitarica-cisti-organizam-od-otrova/50113/> (25.04.2022.)

Zakon o općoj sigurnosti proizvoda, Narodne novine 30/09, 139/10, 14/14, 32/19

Zavišić Ž.: Osnove marketinga. Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017.

## POPIS TABLICA I SLIKA

### Slike

Slika 1. Krivulja prodaje i dobiti ovisno o fazama životnog ciklusa proizvoda.....	5
Slika 2. Faze razvoja novog proizvoda.....	6
Slika 3. Stari i modernizirani logotip kompanije Ledo.....	11
Slika 4. Ledo Quinoa mješavina.....	15
Slika 5. Ledo Bulgur mješavina.....	16
Slika 6. Jamstveni žig “Živjeti zdravo”.....	18
Slika 7. Fotografija uz Ledov recept kojim promovira smrznutu ribu i Quinoa mješavinu.....	18

### Tablice

Tablica 1. Četiri strategije uvođenja novog proizvoda.....	10
Tablica 2. Ledovi proizvodi.....	12
Tablica 3. SWOT analiza Ledovih proizvoda Quinoa i Bulgur mješavine.....	25

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

U radu se analizira proces razvoja i marketinga, odnosno lansiranja novog proizvoda, na primjeru dvaju proizvoda kompanije Ledo – mješavina povrća i žitarica Bulgur i Quinoa. Razvoj novog proizvoda sastoji se od četiri ključna koraka: ideje, razvoja koncepta na temelju ideje, testiranja i marketinga. U sklopu marketinga odvija se proces lansiranja novog proizvoda na tržište s ciljem zauzimanja željene tržišne pozicije, zadržavanja iste te eventualno poboljšanja. U procesu lansiranja novog proizvoda važan element je inovacija - To se može vidjeti na primjeru analiziranih proizvoda: kompanija Ledo uspješno je lansirala svoja dva proizvoda – mješavine povrća Bulgur i Quinou – velikim dijelom zahvaljujući inovativnosti ovih proizvoda. Inovativnost se sastoji u tome da je kompanija kreirala proizvode koji predstavljaju kompletan obrok s povrćem i žitaricama koje u potpunosti zadovoljavaju nove trendove u prehrani, a to je preferiranje složenih ugljikohidrata i svođenje glutena na najmanju moguću mjeru, kao i eliminacija štetnih transmasti, rafiniranog šećera i soli. Uz to, Ledovi su proizvodi praktični, brzo se pripremaju, te su cjenovno dostupni širim slojevima kupaca, što je bilo ključno u uspješnom lansiranju na tržište.

Ključne riječi: marketing, proizvod, Ledo, novi proizvod, razvoj proizvoda, lansiranje proizvoda

## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

The paper analyzes the process of development and marketing, i.e. the launch of a new product, on the example of two products of Croatian company Ledo - a mixture of vegetables and cereals, Bulgur and Quinoa. New product development consists of four key steps: idea, concept development based on the idea, testing and marketing. As part of marketing, the process of launching a new product on the market takes place with the aim of taking the desired market position, maintaining it and possibly improving it. In the process of launching a new product innovation is one of the most important elements. This can be seen on the example of the analyzed products: the company Ledo successfully launched its two products – vegetable and cereals mixes Bulgur and Quinoa - largely thanks to the innovation of these products. The innovation is based on the fact that the company has created products that represent a complete meal with vegetables and grains that fully meet the new trends in nutrition, namely the preference for complex carbohydrates and the reduction of gluten to the minimum possible, as well as the elimination of harmful trans fats, refined sugar and salts. In addition, Ledov's products are practical, quick to prepare, and affordable to a wide range of customers, and that was most important in successful product placement.

Keywords: marketing, product, Ledo Company, new product, product development, product launch