

# Uloga marketinga u strategiji poduzeća

---

**Prančević, Mirna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*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:137:524801>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA “DR. MIJO MIRKOVIĆ”**

**MIRNA PRANČEVIĆ**

**ULOGA MARKETINGA U STRATEGIJI  
PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**PULA, 2017.**

**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA “DR. MIJO MIRKOVIĆ”**

**MIRNA PRANČEVIĆ**

# **ULOGA MARKETINGA U STRATEGIJI PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**JMBA: 3130-E, redovita studentica**

**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet: Marketing**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor / Mentorica: izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat**

**PULA, rujan 2017.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Mirna Prančević , kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ turizam \_\_\_\_\_ 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

Mirna Prančević

U Puli, 26.rujna, 2017 godine

## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Mirna Prančević dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Uloga strategije marketinga u poduzeću 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 2017.godine.

Potpis

Mirna Prančević

## Sadržaj:

UVOD .....	1
1. STRATEGIJA PODUZEĆA I MARKETINGA.....	3
1.1. Pojam i značenje marketinga.....	3
1.1.1. Marketing kao ekonomski proces .....	4
1.1.2. Marketing kao poslovna funkcija .....	5
1.2. Razine upravljanja u poduzećima .....	6
1.3. Razine upravljanja marketingom .....	7
2. POSLOVNA STRATEGIJA U PODUZEĆIMA.....	8
2.1. Vizija, misija i ciljevi .....	8
2.2. Strateška analiza okruženja .....	11
2.2.1. Strateška analiza unutarnjih čimbenika.....	12
2.2.1.1. <i>Analiza financijskih karakteristika poslovanja</i> .....	13
2.2.1.2. <i>Analiza nefinancijskih karakteristika poslovanja</i> .....	14
2.2.2. Strateška analiza vanjskih čimbenika.....	15
2.3. Sumarna SWOT analiza .....	17
2.4. Izbor marketinške strategije .....	18
2.4.1. Strategija niskih cijena i niskih troškova.....	19
2.4.2. Strategija diferencijacije proizvoda.....	20
2.4.3. Strategija fokusiranja.....	20
3. PROCES MARKETINGA U PODUZEĆIMA.....	21
3.1. Strateški marketing.....	21
3.1.1. Pojam i definicija strateškog marketinga .....	21
3.1.2. Segmentacija tržišta.....	22
3.1.3. Strategija odabira ciljnog tržišta.....	23
3.1.4. Pozicioniranje na tržištu .....	24

3.2. Marketinški splet .....	25
3.2.1. Proizvod .....	26
3.2.2. Cijena .....	26
3.2.3. Prodaja i distribucija.....	27
3.2.4. Promocija .....	28
4. ULOGA MARKETINGA U STRATEGIJI PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE „LEDO“ .....	29
4.1. Opći podaci o poduzeću .....	29
4.2. Vizija, misija i strateški ciljevi kompanije .....	31
4.3. Strateška analiza okruženja .....	34
4.3.1. Strateška analiza unutarnjih čimbenika.....	35
4.3.2. Strateška analiza vanjskog okruženja.....	36
4.3.3. SWOT analiza .....	36
4.4. Strategija marketinga u poduzeću Ledo .....	38
5.ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA I TABLICA.....	41

*„Organizacija postoji samo zbog jedne stvari: da pomogne ljudima da postignu cilj, kojeg sami ne bi postigli.“ Robert Waterman*

## UVOD

U današnje vrijeme, marketing predstavlja profitabilno zadovoljenje ljudskih potreba, te predstavlja dinamično područje poslovne ekonomije koja se temelji na tržišnoj razmjeni proizvoda i usluga. Također, marketing se može predstaviti i kao organizacijska funkcija s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima na način koji pogoduje organizaciji, odnosno njenim vlasnicima.

Dobar marketing unutar poslovne organizacije nije slučajnost, nego nastaje kao krajnji rezultat pažljivog planiranja, odnosno realizacije. Naime, u današnje vrijeme, primjena marketinga se stalno mijenja i poboljšava u svim djelatnostima, a sve to zbog potrebe za povećanjem prilika za uspjeh na tržištu rada. Kako bi tvrtke i poslovne organizacije bile uspješne, trebaju dobro definirati ciljna tržišta, tj. moraju biti u potpunosti predane zadovoljenju potreba kupaca. Također, poduzeća se moraju usredotočiti na kupce, ulagati u marketing i poticati sve zaposlenike unutar organizacije da pružaju visoku kvalitetu i vrijednosti.

Cilj marketinga je privući nove kupce obećavajući im veće vrijednosti, te zadržati postojeće kupce kroz pružanje zadovoljstva proizvodima i uslugama. Sve tvrtke i poslovne organizacije trebaju poslovne strategije kako bi uspješno zadovoljile tržišta koja se konstantno mijenjaju, a marketing ima važnu ulogu u poslovnim strategijama, jer pruža sve potrebne informacije koji olakšavaju pripremu i izradu marketinškog plana.

Svrha istraživanja završnog rada odnosi se na definiranje uloge marketinga u strategiji poduzeća. Također, svrha istraživanja odnosi se i na rezultate praktičnog istraživanja na primjeru kompanije „Ledo“.

Predmet istraživanja ovog završnog rada odnosi se na strategiju marketinga najvećeg domaćeg proizvođača industrijskog sladoleda – kompanije „Ledo“. U današnje vrijeme, kao što je već prethodno spomenuto, „Ledo“ je najveći proizvođač industrijskog sladoleda te najveći distributer smrznute hrane. U odnosu na predmet, objekt istraživanja odnosi se na pojedine faze i elemente strategije marketinga. I u konačnici, cilj istraživanja ovog završnog rada odnosi se na strategije marketinga i njene primjene u praksi na primjeru kompanije



„Ledo“, koja je dio koncerna „Agrokor“ te se nalazi na vodećem položaju u Republici Hrvatskoj.

U prvom poglavlju završnog rada predstaviti će se i definirati strategija poduzeća i marketinga kroz pojmovno određenje marketinga kao ekonomskog procesa i poslovne funkcije. Također, prikazati će se pojedine razine upravlja u poduzećima te pojedine razine upravljanja marketingom. Nadalje, u drugom poglavlju definirati će se korporacijska poslovna strategija u poduzećima koja obuhvaća viziju, misiju i ciljeve, stratešku analizu okruženja, sumarnu SWOT analizu te izbor određene marketinške strategije. Za razliku od prethodno navedenih, u trećem poglavlju završnog rada prikazati će se proces marketinga u poduzećima. Naime, marketinški proces obuhvaća strateški marketing koji će se prikazati putem općih definicija, segmentacije tržišta, strategije odabira ciljnog tržišta i cjelokupnog pozicioniranja na tržištu. Isto tako, definirati će se pojedine sastavnice marketinškog miksa u poduzeću, a obuhvaćaju proizvod, cijenu, prodaju i distribuciju te promociju. U odnosu na prethodno navedene opće sastavnice, u četvrtom dijelu završnog rada predstaviti će se uloga marketinga u strategiji poduzeća na primjeru tvrtke „Ledo“. Naime, prikazati će se opći podaci o poduzeću, vizija, misija i strateški ciljevi kompanije, strateška analiza okruženja i strategija marketinga unutar poduzeća. U konačnici, iznijeti će se zaključna razmatranja i literatura te popis slika i tablica.

Za istraživanje završnog rada, primijeniti će se pojedine znanstvene i istraživačke metode, a obuhvaćaju:

- metodu kompilacije – pomoću metode kompilacije, prilikom izrade i pisanja koristiti će se tuđi rezultati, odnosno, tuđa zapažanja, istraživanja, članci, stručni, znanstveni radovi i sl., kao pomoć pri obradi proučavane problematike,
- metodu analize – pomoću metode analize definirati će se osnovni termini i značenja, te će se složeni i opširni pojmovi raščlaniti na jednostavnije dijelove, odnosno, elemente,
- induktivnu i deduktivnu metoda – koristiti će se kod iznošenja zaključaka o predmetu istraživanja na osnovu analize pojedinih činjenica,
- metodu apstrakcije i konkretizacije – pomoću ove metode govoriti će se o prednostima i nedostacima, i
- metodu klasifikacije – prilikom pisanja diplomskog rada, poštivati će se podjela određenih pojmova

# 1. STRATEGIJA PODUZEĆA I MARKETINGA

## 1.1. Pojam i značenje marketinga

U današnje vrijeme, dobar marketing ne predstavlja slučajnost, već nastaje kao rezultat pažljivog planiranja i realizacije. Također, može se reći kako je marketing enigma, odnosno u isto vrijeme je i jednostavan i kompleksan. Marketing je istovremeno „umjetnost“ i „znanost“, odnosno postoje stalne tenzije između determiniranog dijela marketinga i njegove kreativne strane.<sup>1</sup>

Većina ljudi, s malo ili bez ikakvog iskustva u poslovanju, kada se susreće s pojmom marketinga, isti povezuje isključivo s pojmovima kao što su prodaja i oglašavanje. Naime, iako je točno da marketing uključuje prodaju i oglašavanje, ipak, potrebno je istaknuti da marketing obuhvaća i puno više ključnih aktivnosti. Realno govoreći, marketing kao funkcija u poduzeću, poslovnoj organizaciji ili neprofitnim ustanovama, isključivo je odgovorna za usluživanje kupaca, te za rad i koordinaciju s posrednicima i raznim vanjskim organizacijama. U današnje moderno i suvremeno vrijeme susrećemo se s primjenom marketinga na svim razinama ljudske djelatnosti kao što su primjerice proizvodnja, zdravstvo, lokalna i državna administracija, školstvo i umjetnost. „Marketing u osnovi možemo definirati kao društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele.“<sup>2</sup>

U nastavku teksta, na slici 1, ilustrativno je prikazano osnovno značenje marketinga.

Slika 1. Osnovno značenje marketinga



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (1998): Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb

Također, marketing se može definirati i kao proces kreiranja proizvoda ili usluga prema željama i potrebama kupaca. „Marketing je socijalni i upravljački proces kojim

<sup>1</sup> Baker, M. J., (2000): Marketing Strategy and Management, MacMillan Press LTD., London

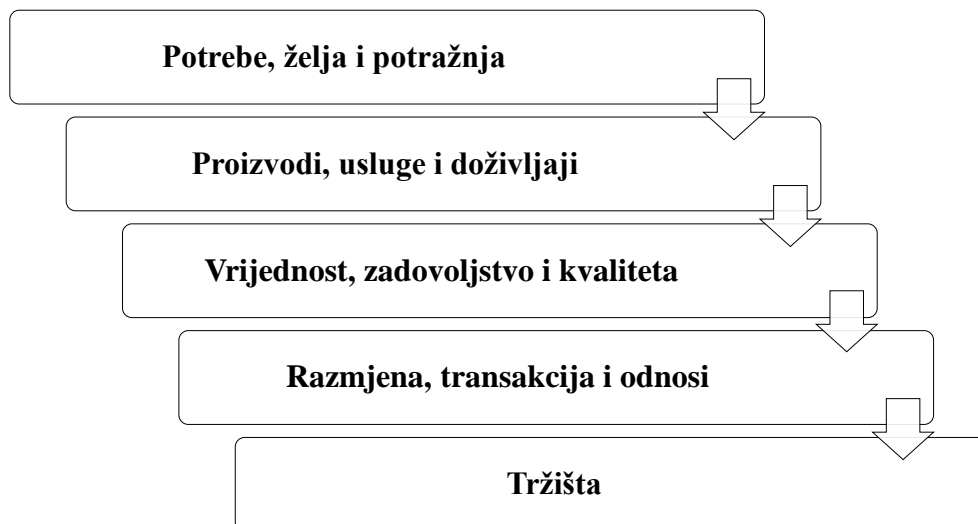
<sup>2</sup> Kotler, P., (1998): Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb

pojedinci i skupine dobivaju ono što žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.“<sup>3</sup>

Zadatak marketinških stručnjaka se odnosi na stalno pronalaženje novih načina zadovoljenja kupca, te stalno i kontinuirano traženje novih tržišta. Vrlo je važno za razumjeti kako marketing započinje i završava s kupcem. Naime, stvarni prijelaz na tržišnu orijentaciju i primjenu marketinške koncepcije postoji samo onda kada pojedino poduzeće ili poslovna organizacije polaze od pretpostavke da potrošač ne kupuje bilo koji proizvod ili uslugu, već samo onaj koji zadovoljava njegove prethodno definirane potrebe.

U nastavku teksta, na slici 2, ilustrativno su prikazani temeljni marketinški pojmovi.

Slika 2. Temeljni marketinški pojmovi



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006): Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb

U mnogim situacijama, u javnosti se negativno govori o marketingu kao „procesu koji stvara potrebe“ ili pojavi „koja tjera ljude da kupuju ono što im ne treba“. Naime, marketinški stručnjaci ne kreiraju potrebe, jer potrebe već postoje.

#### 1.1.1. Marketing kao ekonomski proces

Marketing kao ekonomski proces uzima u obzir proizvodnju i potrošnja pojedinih dobara i usluga uzimajući u obzir efektivnost obavljanja razmjene. Naime, uloga marketinga

<sup>3</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006): Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb

kao ekonomskog procesa je da omogući kretanje robe i usluga od točke proizvodnje do točke potrošnje, odnosno da omogući da se uspješno obavi razmjena između pojedinih poduzeća i potencijalnih potrošača. Kako bi razmjena bila uspješna potrebno je ispuniti pet međusobno povezanih uvjeta<sup>4</sup>:

- moraju postojati barem dvije strane,
- svaka strana mora ponuditi određene vrijednosti za drugu stranu,
- svaka strana mora biti sposobna za komunikaciju i isporuku,
- svaka strana mora biti slobodna za prihvaćanje i odbijanje određenih proizvoda ili usluga, i
- svaka strana mora vjerovati da je obavljanje posla s drugom stranom poželjno.“<sup>4</sup>

Također, marketing kao ekonomski proces promatra se ne samo na mikro, nego i na makro razini.

#### 1.1.2. Marketing kao poslovna funkcija

Marketing kao poslovna funkcija u poduzeću mora efektivno i efikasno reagirati, odnosno mora se mijenjati u skladu s promjenama na tržištu. „Efektivna strategija marketinške funkcije odnosi se na isporuku sljedećih ekonomskih koristi:

- forma – proizvodnja proizvoda koji će na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe potrošača,
- mjesto – proizvod je potrebno približiti mjestu potrošnje,
- vrijeme – proizvod mora biti isporučen onda kada je potreban potrošaču,
- informiranje – upoznavanje potrošača s bitnim karakteristikama proizvoda, i
- posjedovanje.“<sup>5</sup>

Također, marketing kao poslovna funkcija se odnosi na zadovoljenje identificiranih potreba potrošača sukladno određenim proizvodima i uslugama uz konačno ostvarenje profita. Nadalje, marketing je način upravljanja poduzećem, odnosno način postizanja razmjene na tržištu. Prva pretpostavka za funkcioniranje marketinga je informacijski sustav, zatim rekonstrukcija organizacije koja se može promatrati kao ukupno poslovanje pojedinog poduzeća ili poslovne organizacije.

---

<sup>4</sup> Kotler, P., (2006): Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Masmedia, Zagreb

<sup>5</sup> Ibid.

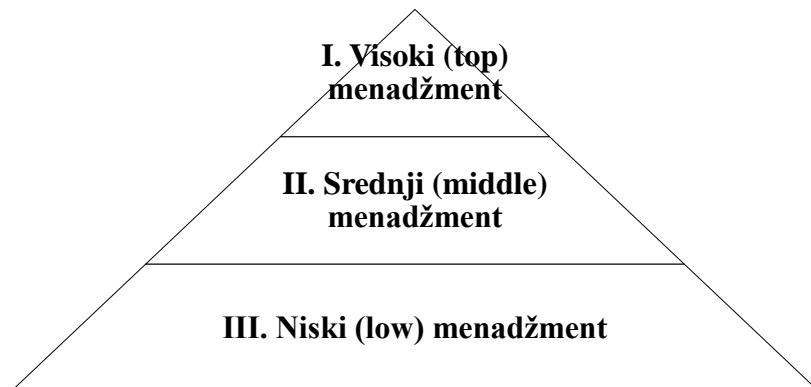
## 1.2. Razine upravljanja u poduzećima

Da bi poduzeće funkcioniralo kao koordinirana i skladna cjelina i na taj način dugoročno ostvarivalo svoje planove, treba imati primjerenu organizaciju, odnosno treba imati odgovarajuću organizacijsku strukturu. Njihov ustroj i oblikovanje predstavljaju važnu zadaću menadžera, te se zbog toga organizacija smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija. Nadalje, organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama upravljanja, a ovisi o veličini poduzeća i raznim drugim osobitostima. Gledajući s organizacijskog aspekta, ovo je pitanje vrlo važno, jer jedan menadžer može učinkovito koordinirati ograničen broj ljudi i procesa. „Razine menadžmenta obično se prikazuju upravljačkom piramidom koja se sastoji od:

- visokog (top) menadžmenta,
- srednjeg (middle) menadžmenta, i
- niskog (low) menadžmenta.“<sup>6</sup>

U nastavku teksta, na slici 3, ilustrativno je prikazana upravljačka piramida unutar pojedinog poduzeća ili poslovne organizacije.

Slika 3. Upravljačka piramida



Izvor: Izrada autora prema: Poslovni info, <http://www.poslovni-info.eu/>, (28.05.2016.)

Prethodno prikazana piramida ilustrira centralizirani pristup upravljanju, odnosno ukazuje na hijerarhijski značaj svake pojedine razine. Također, pokazuje i širi ili užu raspon upravljanja, pri čemu jako širok raspon otežava kontrolu i nadzor, dok jako uzak raspon usporava poslovne procese.

<sup>6</sup> Poslovni info, <http://www.poslovni-info.eu/>, (28.05.2016.)

„Potreba stvara proizvod, ali i proizvod  
stvara potrebu.“ **Karl Marx**

### 1.3. Razine upravljanja marketingom (S, T)

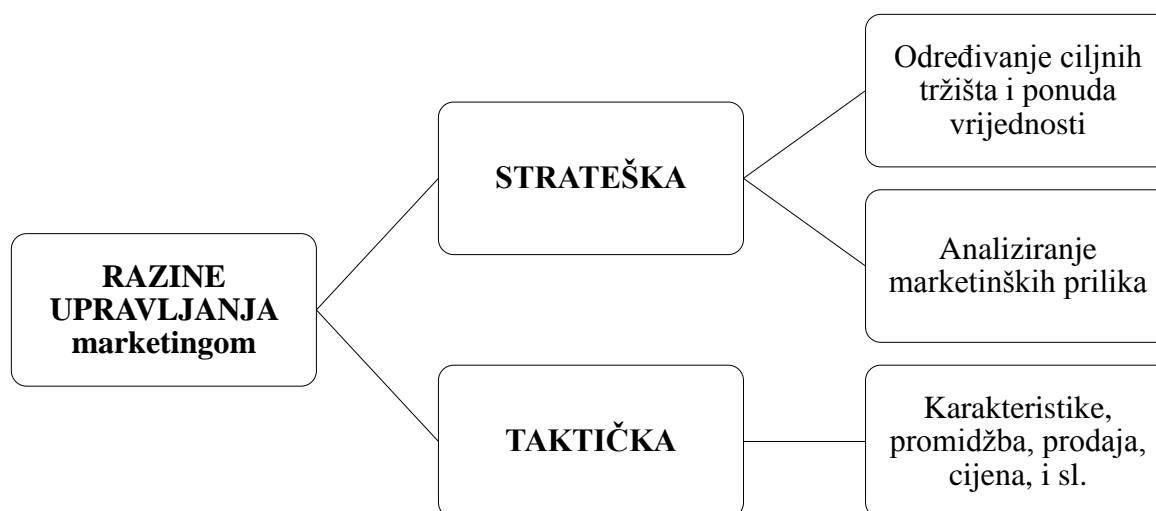
U današnje vrijeme, upravljanje marketingom obuhvaća sve nezaobilazne teme iz širokog područja marketinga, a „predstavlja umjetnost i znanost odabiranja ciljnih tržišta te privlačenje, zadržavanje i povećanje broja potrošača kroz kreiranje, isporuku i komunikaciju izuzetne vrijednosti za potrošače“<sup>7</sup>.

„Upravljanje marketingom funkcioniра na dvije razine, a to su:

- strateška razina – određuju se ciljna tržišta i ponuda vrijednosti, te se analiziraju najbolje marketinške prilike, i
- taktička razina – određuju se karakteristike proizvoda, promidžba, prodaja, određivanje cijena, te prodajni kanali i usluge.“<sup>8</sup>

U nastavku teksta, na slici 4, ilustrativno su prikazane razine upravljanja marketingom unutar pojedinog poduzeća ili poslovne organizacije.

Slika 4. Razine upravljanja marketingom



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2003): Marketing Management, Pearson Education, New Jersey

<sup>7</sup> Kotler, P., (2003): Marketing Management, Pearson Education, New Jersey

<sup>8</sup> Ibid.

## 2. KORPORACIJSKA POSLOVNA STRATEGIJA U PODUZEĆIMA

### 2.1. Vizija, misija i ciljevi

Temeljni elementi pomoću kojih se utvrđuje buduće stanje, odnosno položaj poduzeća ili poslovne organizacije na tržištu, su vizija, misija i strateški ciljevi. U nastavku teksta, na slici 5, ilustrativno su prikazani temeljni elementi utvrđivanja budućeg stanja u poduzeću.

Slika 5. Temeljni elementi utvrđivanja budućeg stanja u poduzeću



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

**Vizija** predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća ili poslovne organizacije, tj. predstavlja jasnu predodžbu budućih događaja. Također, vizija predstavlja dugoročne rezultate unutar kojih su zaposlenici poduzeća slobodni identificirati probleme koji stoje na putu prema ostvarenju. „Dobro definirana vizija poduzeća ili poslovne organizacije sadrži dvije osnovne komponente, a odnose se na:

- temeljnu ideologiju, i
- predvidljivu budućnost.“<sup>9</sup>

Naime, temeljna ideologija definira identitet i prirodu poduzeća, te predstavlja trajni element vizije, a sastoji se od temeljnih svrha i temeljnih vrijednosti. Nadalje, osnovna svrha predstavlja najvažniji razlog postojanja pojedinog poduzeća te pruža doprinos društvu, dok temeljne vrijednosti podrazumijevaju vodeća načela po kojima se poduzeće vodi, te su prihvatljiva za postizanje dugoročnih ciljeva i rezultata.

U odnosu na temeljnu ideologiju, predvidljiva budućnost podrazumijeva obuhvaćanje ciljeva na dugi vremenski rok, te utječe na način njihova ostvarenja. Isto tako, predvidljiva budućnost tumači kako će poduzeće izgledati, te kako će utjecati na buduće poslovne događaje.

<sup>9</sup> Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

U nastavku teksta, u tablici 1, prikazane su osnovne odrednice temeljne ideologije i predvidljive budućnosti.

Tablica 1. Osnovne odrednice temeljne ideologije i predvidljive budućnosti

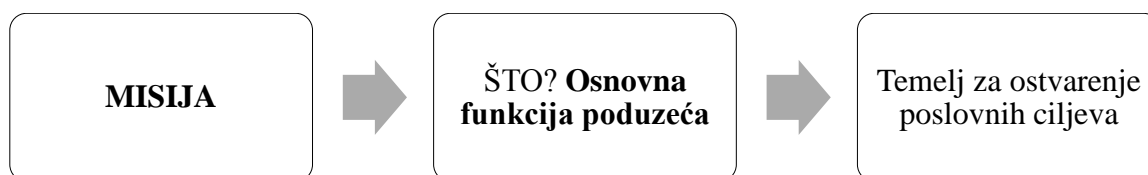
<b>VIZIJA</b>	
<b>Temeljna ideologija</b>	<b>Predvidljiva budućnost</b>
Priroda i identitet poduzeća; temeljne vrijednosti i temeljna svrha; najvažniji razlog postojanja poduzeća; pružanje doprinosa društvu	Predviđanje ciljeva na dugi vremenski rok; tumačenje izgleda poduzeća; utjecaj na karakteristike rezultata poslovanja; utjecaj na osnovne vrijednosti

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

U odnosu na viziju, **misija** predstavlja osnovnu funkciju, odnosno zadatak poduzeća, prema kojemu se ono razlikuje od ostalih poduzeća i poslovnih organizacija. Također, dobro definirana misija predstavlja temelj za izvođenje ciljeva i ostalih poslovnih planova sukladno hijerarhiji poduzeća. U današnje vrijeme, neki menadžeri mogu izgubiti interes za misiju, tj. misija može izgubiti relevantnost zbog promjenjivih uvjeta na tržištu rada. Isto tako, misija može postati nejasna, a u situaciji kada menadžer osjeti da se organizacija udaljava od svoje misije, dužan je obnoviti svoju potragu za svrhom poslovanja.

U nastavku teksta, na slici 6, ilustrativno je prikazano osnovno značenje misije poduzeća.

Slika 6. Osnovno značenje misije poduzeća



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Nadalje, dobro odabrana misija služi kao „nevidljiva ruka“ koja vodi zaposlenike u kompaniji, tj. vodi ih u smislu da mogu sami i neovisno od ostalih timova raditi i ostvariti



svoje prethodno definirane i postavljene organizacijske zadatke. Također, potrebno je ograničiti proizvodnu od tržišne misije, jer u mnogim situacijama poduzeća sebe deklariraju ovisno o tome čime se bave, tj. što rade. Misija predstavlja prvi korak u razvijanju odabrane poslovne strategije, a temelji se na informacijama iz analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika, te SWOT analize. Misija pojedine organizacije oblikuje se na temelju nekoliko elemenata, a to su povijest poduzeća i preferencije vodstva.

I kao posljednji element utvrđivanja budućeg stanja u poduzeću, **strateški ciljevi** predstavljaju poslovne ciljeve koji moraju biti izvedeni iz misije poslovanja, odnosno iz definiranih ciljeva koje organizacije želi ostvariti. „Nadalje, ciljevi trebaju specificirati krajnje rezultate kojima se u poduzeću teži, a za njihovo ostvarenje potrebno je mandžersko planiranje, primjena i kontrola.“<sup>10</sup>

U nastavku teksta, na slici 7, ilustrativno je prikazano osnovno značenje strateških ciljeva.

Slika 7. Osnovno značenje strateških ciljeva



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

„Strateški ciljevi moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:

- moraju se organizirati hijerarhijski (od najvažnijeg prema najmanje važnom),
- moraju se definirati kvantitativno,
- moraju biti realni (trebaju nastati kao rezultat prilika i snaga), i
- moraju biti konzistentni.“<sup>11</sup>

Uspješnost ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća proporcionalna je uspješnosti poslovnih odnosa s okolinom. Naime, hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu vezau između organizacijskih razina u poduzeću

<sup>10</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

<sup>11</sup> Ibid.

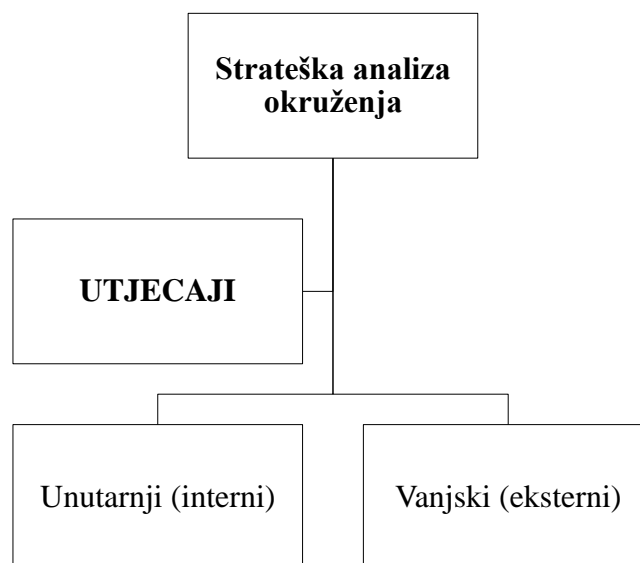
## 2.2. Strateška analiza okruženja

Unutar svakog poduzeća ili poslovne organizacije, menadžment mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u odnosu na vrlo složeni sustav odnosa. Naime, okruženje poduzeća je moguće definirati kao ukupnu vrijednost činitelja koji svojim svakodnevnim aktivnostima utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažiti prilikom donošenja poslovnih odluka. Nadalje, promjene koje se događaju u poslovnom okruženju mogu djelovati pozitivno ili negativno na cjelokupno poslovanje poduzeća. „Potrebno je razlikovati utjecaje:

- unutarnje (interne) okoline, i
- vanjske (eksterne) okoline.“<sup>12</sup>

U nastavku teksta, na slici 8, ilustrativno su prikazani utjecaji strateške analize okruženja.

Slika 8. Utjecaji strateške analize okruženja



Izvor: Izrada autora prema: Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

Stalne promjene u okruženju potiču menadžment na stalnu aktivnost, tj. potiču na praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena unutar i izvan organizacije, jer se odluke moraju donijeti prije nego što nastupe poslovne promjene.

<sup>12</sup> Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

### 2.2.1. Strateška analiza unutarnjih čimbenika

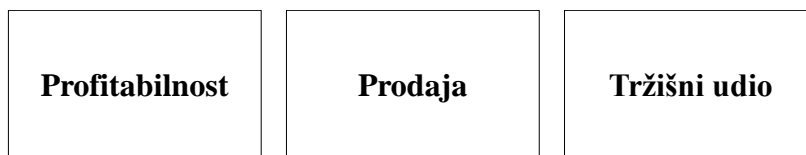
Razvoj poslovne strategije marketinga u mnogim situacijama zahtjeva analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koja u konačnici pruža sve relevantne informacije za njeno konačno oblikovanje. Naime, interna okolina poduzeća predstavlja dio cjelokupne okoline poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću, te se zbog toga na nju može u potpunosti utjecati. Također, analizom unutarnjih čimbenika se može razumjeti poslovanje poduzeća u svim njegovim detaljima i aspektima, a isto tako, može se izabrati i odgovarajuća poslovna strategija poduzeća.

Unutarnja analiza se provodi na razini cjelokupnog poduzeća, odnosno na razini jedne ili više poslovnih jedinica. „Naime, analiza unutarnjih čimbenika započinje analizama financijskih karakteristika poslovanja, a to su:

- profitabilnost,
- prodaja, i
- tržišni udio.<sup>13</sup>

U nastavku teksta, na slici 9, ilustrativno su prikazane financijske karakteristike poslovanja.

Slika 9. Financijske karakteristike poslovanja



Izvor: Izrada autora prema: Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

Nadalje, nakon određivanja financijskih karakteristika poslovanja, slijedi analiza nefinancijskih karakteristika poslovanja kao što su zadovoljstvo potrošača, kvaliteta proizvoda, stvaranje novih proizvoda i analiza marke proizvoda. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći kako je za takve analize nužan veliki broj informacija koje se mogu prikupiti putem primarnih i sekundarnih izvora.

---

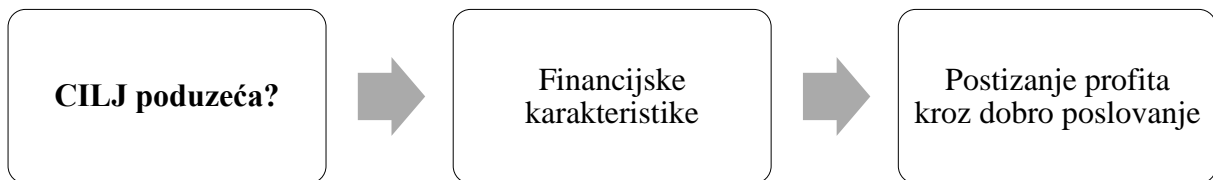
<sup>13</sup> Ibid.

### 2.2.1.1. Analiza financijskih karakteristika poslovanja

U financijske karakteristike poslovanja ubrajaju se prodaja i profitabilnost, a predstavljaju relevantne pokazatelje uspješnosti poduzeća na tržištu rada u odnosu na konkurenciju. Također, pokazuju uspješnost strategije u proteklom poslovnom razdoblju, te pokazuju treba li ih mijenjati ili samo poboljšavati. „Menadžment poduzeća mora procijeniti hoće li prodaja biti dovoljno velika da ostvari zadovoljavajući profit.“<sup>14</sup>

Nadalje, povećanje prodaje znači povećanje broja potrošača, a postizanje učinaka ekonomije obujma, nižih troškova po jedinici proizvoda i održive konkurentske prednosti predstavlja smanjeni broj potrošača i gubitak ekonomije obujma.<sup>15</sup> Isto tako, oscilacije tijekom prodaje se moraju promatrati u duljem vremenskom razdoblju, jer pokazatelji uspješnosti mogu biti neprecizni zbog utjecaja raznih marketinških aktivnosti. Tržišni udio pojedinog poduzeća govori o snazi u odnosu na konkurentska poduzeća, no povećanje prodaje ne mora uvijek značiti i povećanje tržišnog udjela. U nastavku teksta, na slici 10, ilustrativno je prikazan cilj poduzeća u odnosu na financijske karakteristike poslovanja.

Slika 10. Cilj poduzeća u odnosu na financijske karakteristike poslovanja



Izvor: Izrada autora prema: Aaker, D., (1995): *Developing Business Strategies*, Wiley & Sons, New York

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, cilj poduzeća nije u ciljanju profita, nego u postizanju profita kroz rezultat dobrog poslovanja. Naime, poduzeća zarađuju novac udovoljavanjem potreba potrošača bolje nego konkurencija. U konačnici, može se reći kako se profitabilnost smatra jednim od najvažnijih pokazatelja uspješnosti.

„Iznadprosječna profitabilnost pruža poduzeću priliku za povećanje ulaganja i primjenu strategije rasta kroz smanjenje rizika.“<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Kotler, P., (2001): *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb

<sup>15</sup> Aaker, D., (1995): *Developing Business Strategies*, Wiley & Sons, New York

<sup>16</sup> Renko, N., (2009): *Strategije marketinga*, Knjižara Ljevak, Zagreb

### 2.2.1.2. Analiza nefinancijskih karakteristika poslovanja

Nefinancijske karakteristike poslovanja imaju dugoročnu snagu, odnosno utjecaj na profitabilnost te ih je zbog toga nužno analizirati. „Naime, analiza nefinancijskih karakteristika poslovanja obuhvaća:

- ciljeve poduzeća,
- strategije poduzeća,
- raspoložive resurse,
- organizacijsku strukturu i kulturu,
- zadovoljstvo i lojalnost potrošača,
- kvalitetu proizvoda i usluga, i
- razvoj novih proizvoda.“<sup>17</sup>

Marketinški ciljevi i marketinške strategije predstavljaju dinamične kategorije koje su pod utjecajem promjena u okruženju. Naime, ciljeve i strategije potrebno je povremeno analizirati i prilagoditi ih situaciji. Nadalje, marketinška strategija pokazuje uspješnost, odnosno neuspješnost poslovanja, a mjeri se na osnovu financijskih pokazatelja poslovanja. Također, analiza marketinških resursa obuhvaća analizu financijskih mogućnosti, ljudskih potencijala i svih ostalih resursa koji omogućavaju pravilno funkcioniranje marketinške strategije, kao i stvaranje konkurentske prednosti. U nastavku teksta, na slici 11, ilustrativno su prikazane sastavnice analize marketinških resursa.

Slika 11. Sastavnice analize marketinških resursa



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

Organizacija pojedinog poduzeća ili poslovne organizacije sastoji se od poslovne strukture, politike organizacije i korporativne kulture. Naime, prethodno navedene stavke mogu postati nefunkcionalne u poslovnom okruženju, dok se kultura poslovanja vrlo teško može promijeniti. Organizacijska kultura u kojoj marketinška orijentacija nije razvijena može

<sup>17</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

izazvati brojne probleme i neshvaćanje uloge marketinga, a posebice dugoročnog odlučivanja kroz strateški marketing.

„Zadovoljstvo i lojalnost potrošača predstavljaju ključ uspjeha pojedinog poduzeća, odnosno zadovoljstvo predstavlja osjećaj ugone ili razočarenja koji u konačnici rezultira usporedbom očekivanja i konačnih vrijednosti proizvoda.“<sup>18</sup> Nadalje, u pravilu, povećanje proizvodnje znači povećanje broja potrošača, no ne pokazuje eventualno povećanje zadovoljstva, odnosno lojalnosti. Zbog prethodno navedenih razloga, pokazatelji se smatraju važnijima od samih pokazatelja povećane prodaje. Kvalitetu proizvoda i usluga potrebno je kontinuirano pratiti u odnosu na konkurentska poduzeća, tj. u odnosu na potrebe i očekivanja potrošača.

Također, važno je mjeriti kvalitetu sukladno specifičnim karakteristikama, kao što su primjerice:

- vrijeme čekanja,
- pouzdanost usluge, i
- pogodnosti u odnosu na konkurenciju.

I u konačnici, bitno je za napomenuti kako inovativnost proizvoda i usluga potiče stvaranje novih kvalitativnih karakteristika s ciljem zadovoljenja potreba potrošača na novi, bolji i odgovarajući način.

### 2.2.2. Strateška analiza vanjskih čimbenika

Strateška analiza vanjskih čimbenika služi kao „nadogradnja“ analizi potrošača, odnosno analizi konkurencije, te je potrebna za donošenje strateških odluka, identificiranje ključnih faktora i stvaranje percepcije. Naime, njezin se primarni cilj odnosi na određivanje privlačnosti tržišta ili određenog dijela tržišta, no ona ne predstavlja jamstvo za uspjeh. Isto tako, važnu ulogu prilikom analize imaju i snage, odnosno slabosti svakog pojedinog sudionika. „Prilikom samog osmišljavanja marketinške strategije potrebno je uzeti u obzir dinamiku rasta, potencijalnu veličinu, profitabilnost, prilike i prijetnje, strateške neizvjesnosti, te ključne čimbenike uspjeha koji mogu utjecati na razvoj strategije, odnosno na njenu provedbu.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

„Strateška analiza vanjskih čimbenika podrazumijeva:

- analizu potrošača,
- analizu konkurencije,
- analizu tržišta, i
- analizu makrookruženja.<sup>20</sup>

U nastavku teksta, u tablici 2, prikazane su temeljne sastavnice strateške analize vanjskih čimbenika.

Tablica 2. Temeljne sastavnice strateške analize vanjskih čimbenika

<b>STRATEŠKA ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA</b>	
<b>Potrošači</b>	Potrebe, želje, percepcije i ponašanje ciljnih kupaca; sinteza između potreba kupaca i obilježja proizvoda i usluga
<b>Konkurencija</b>	Poznavanje kupaca; suprotstavljanje konkurentima; strategije; strateški planovi; osiguranje resursa; identifikacija postojećih i potencijalnih konkurentskih poduzeća
<b>Tržište</b>	Donošenje odluka i stvaranje percepcije o vrijednostima; određivanje privlačnosti tržišta; snage i slabosti svih sudionika unutar poduzeća ili pojedine poslovne jedinice
<b>Makrookruženje</b>	Nove mogućnosti i prijetnje; analiza informacija; demografski čimbenici; društveni i kulturni čimbenici; politički i zakonski čimbenici; ekonomski čimbenici; tehnološki čimbenici

Izvor: Izrada autora prema: Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

Nadalje, ono što rade članovi menadžmenta od velike je važnosti za organizaciju, a odnosi se temelje na odlukama o pravcima djelovanja te obuhvaćaju svrhu i misiju. Isto tako, strategija uključuje i sve one aktivnosti koje su nužne kako bi se postigli osnovni pravci djelovanja.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Ibid.

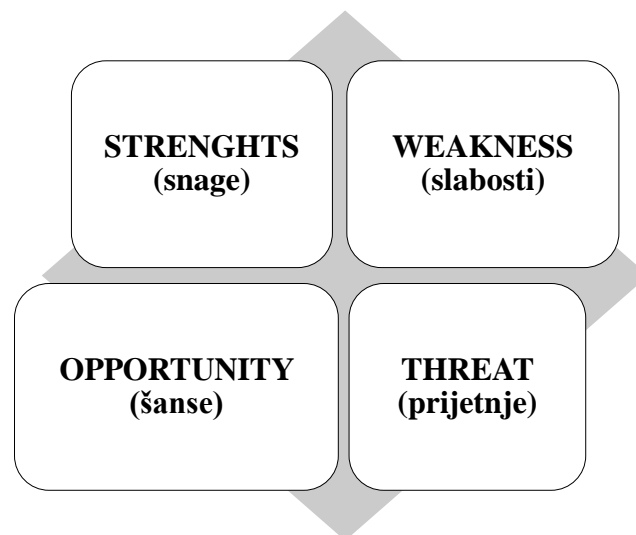
<sup>21</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

### 2.3. Sumarna SWOT analiza

SWOT analiza, odnosno analiza situacije, predstavlja preduvjet za ispravan odabir poslovne strategije. Naime, pod tim se podrazumijeva da podueće treba sagledati sve vanjske i unutarnje čimbenike kako bi se na ispravan način došlo do zaključaka, odnosno kako bi se spoznalo koji se najbolji način da se ostvari prethodno definirani i željeni cilj. Sve veća dinamičnost u današnje vrijeme je prisutna na tržištu rada, te na taj način primorava poduzetnike da pažljivo odabiru načine pomoću kojih će se natjecati s konkurencijom.

Nadalje, nakon analiziranja svih unutarnjih i vanjskih čimbenika, potrebno je rezultate na odgovarajući način povezati. Naime, to je moguće korištenjem više različitih metoda, a najčešće se upotrebljava SWOT analiza, odnosno SWOT matrica. U nastavku teksta, na slici 12, ilustrativno je prikazana SWOT matrica.

Slika 12. SWOT matrica



Izvor: Izrada autora prema: Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

SWOT analiza se u većini situacija može podijeliti na unutarnju, odnosno na SW analizu (snage i slabosti) i vanjsku, odnosno OT analizu (prilike i prijetnje). Naime, dobro postavljena i razrađena SWOT analiza može pokrenuti proces oblikovanja strategije marketinga, te daje veliki doprinos zbog toga što je usmjerena prema analizi organizacije, tržišta i poslovne organizacije.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb



Kod prethodno navedene analize, naglasak se stavlja na isticanje dobrog ili lošeg u sadašnjosti, odnosno na predviđanju mogućnosti i pojedinih rizika u budućnosti. Također, SWOT analiza pomaže prilikom otkrivanja konkurentskih prednosti poduzeća koje se mogu implementirati u buduću strategiju marketinga.

U nastavku teksta, u tablici 3, prikazane su prednosti i nedostaci SWOT analize.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci SWOT analize

<b>PREDNOSTI I NEDOSTATCI SWOT ANALIZE</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Jednostavnost; fleksibilnost; relativno niski troškovi; eliminacija odjela za planiranje – znatno smanjenje troškova; integracija i suradnja; mogućnost uporabe na različitim organizacijskim nivoima	Elementi analize često su nedovoljno specifični; podcjenjuje se sposobnost konkurencije; fokusiranje na specifične probleme; loše definiranje snaga i slabosti; posebno analiziranje snaga i slabosti

Izvor: Izrada autora prema: Ferrel, O. C., Hartline, M. D., (2002): Marketing Strategy, South Western, Mason

SWOT analiza ukazuje na potrebu iskorištavanja snaga i prednosti pojedine poslovne organizacije, te je sukladno tome potrebno eliminirati sve slabosti. Također, ova analiza bi se trebala fokusirati na posebne probleme i elemente, kao što su primjerice specifični proizvodi i tržišta te segmenti potrošača. Analiza mora biti orijentirana prema potrošačima, a mora se koristiti i razvijanje vizije o planiranju budućnosti pojedinog poduzeća.

#### **2.4. Izbor marketinške strategije**

Michael Porter, američki akademik, postavio je i obradio tri generičke konkurentske strategije kao rješenje u postizanju održive konkurentske prednosti. „Naime, obradio je načine kojima će se poduzeće uspješno suprotstaviti konkurenciji, a to je:

- strategija niskih cijena i niskih troškova,
- strategija diferencijacije proizvoda, i
- strategija fokusiranja.<sup>23</sup>

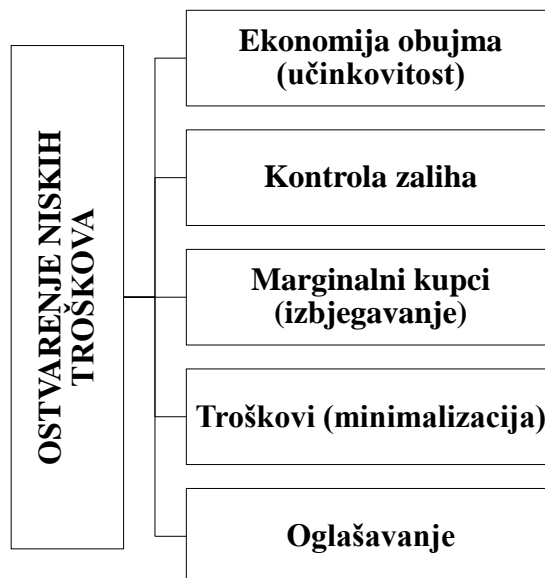
<sup>23</sup> Porter, E. M., (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York

### 2.4.1. Strategija niskih cijena i niskih troškova

Ključ ove strategije je u razvoju niske troškovne strukture koja omogućuje visoki povrat čak i u situaciji kada je konkurencija jaka. Naime, ovom strategijom poduzeće postiže najniže cijene na cjelokupnom tržištu, odnosno postiže cijene koje ne moraju značiti i nisku kvalitetu pojedinih proizvoda i usluga. „Niske troškove je moguće ostvariti učinkovitom ekonomijom obujma, kontrolom zaliha, izbjegavanjem marginalnih kupaca, minimalizacijom troškova i oglašavanjem.“<sup>24</sup>

U nastavku teksta, na slici 13, ilustrativno su prikazani načini ostvarenja niskih troškova.

Slika 13. Načini ostvarenja niskih troškova



Izvor: Izrada autora prema: Porter, E. M., (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York

Ova strategija uklanja sve nepotrebne i suvišne karakteristike proizvoda, odnosno proizvođač na taj način stvara standardne i jednostavne proizvode po najnižoj cijeni. Nadalje, troškovno vodstvo predstavlja prednost pred konkurentima poduzeća, jer ne mogu tražiti nižu cijenu kada im se već nudi najniža cijena na tržištu. „Primjena ove strategije zahtjeva velika početna ulaganja u najnoviju tehnologiju te se može primijeniti u svakoj industrijskoj grani.“<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

#### 2.4.2. Strategija diferencijacije proizvoda

Strategija diferencijacije predstavlja drugu generičku strategiju, odnosno uključuje poduzeća koja razvijaju jedinstvene i superiorne proizvode. Naime, sukladno ovoj strategiji, konkurentska prednost zasniva se na elementima:

- imidža,
- reputacije, i
- resursa.

Proizvodi koji imaju prethodno navedene karakteristike u većini slučajeva imaju i cijene više od prosječnih. Nadalje, poduzeće odabire jedno ili više obilježja koja kupci smatraju važnima, te na taj način nastoji postati jedinstveno u svojoj industriji, te osigurati visoku prodaju na cjelokupnom tržištu. U konačnici, može se reći kako strategija diferencijacije osigurava zaštitu od konkurenata zbog lojalnosti kupaca.

#### 2.4.3. Strategija fokusiranja

Koristeći strategiju fokusiranja, poduzeća se fokusiraju na sve svoje napore, odnosno na određene segmente na tržištu rada. Također, pomoću strategije fokusiranja poduzeća nastoje izbjegavati konkurenciju s većim i jačim poduzećima. Ova strategija ima dvije varijante, a odnose se na:

- fokus na troškove gdje poduzeće teži prednosti u troškovima, i
- fokus na diferencijaciju gdje poduzeće teži diferencijaciji u ciljnom segmentu.

Strategija se temelji na posebnim potrebama potrošača, a u slučaju da konkurenti opslužuju više segmenata ili čak cijelo tržište, također mogu dobro zadovoljiti potrebe određenog segmenta. U prethodno navedenoj situaciji, poduzeća imaju veće troškove prilikom opsluživanja. U takvim se situacijama javlja prilika za fokus na troškovne komponente, ali pod uvjetom da poduzeće zadovolji potrebe samo jednog segmenta.

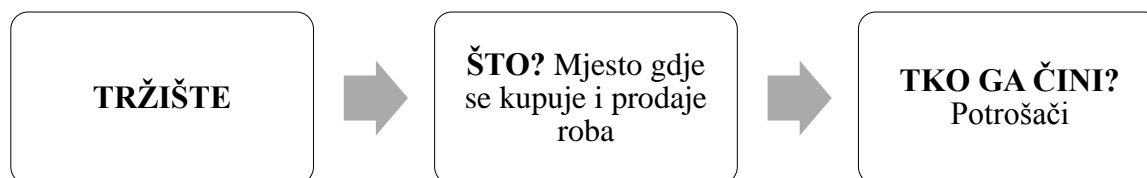
### 3. PROCES MARKETINGA U PODUZEĆIMA

#### 3.1. Strateški marketing

##### 3.1.1. Pojam i definicija strateškog marketinga

„Tržište se može definirati kao mjesto gdje se kupuju, odnosno gdje se prodaju dobra, te se sastoji od potrošača. Također, tržište predstavlja kompleksan entitet koji može biti segmentiran na različite načine.“<sup>26</sup> U nastavku teksta, na slici 14, ilustrativno je prikazana definicija tržišta.

Slika 14. Definicija tržišta



Izvor: Izrada autora prema: Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., (2014): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb

U odnosu na klasično, masovno tržište se može podijeliti na mnogo manjih tržišta od kojih svako ima svoje preferencije, želje i kriterije. Naime, u toj situaciji, pametan konkurent mora oblikovati svoju ponudu za definirana i prethodno određena ciljna tržišta. Također, marketinško osoblje mora segmentirati tržište, te mora odabrati jedan ili više segmenata zbog razvijanja proizvoda i marketinških programa. Isto tako, poduzeća se moraju usredotočiti na kupce koji će moći na najlakši način zadovoljiti i iskoristiti svoje marketinške aktivnosti. „Ciljni marketing zahtijeva tri temeljna koraka, a odnose se na:

- segmentaciju tržišta,
- odabir ciljnog tržišta, i
- pozicioniranje na tržištu.“<sup>27</sup>

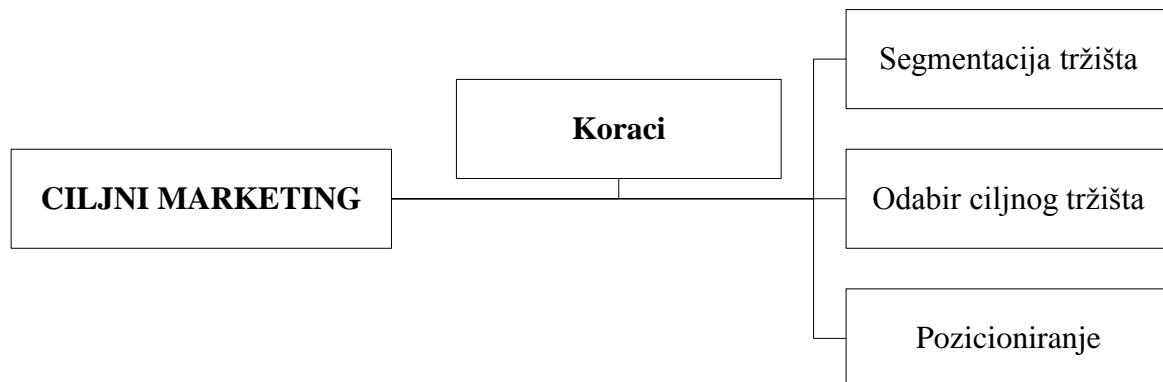
Pojedine kupce na tržištu je nemoguće zadovoljiti na jednak način, a segmentacija tržišta temelji se na činjenici da su tržišta rijetko homogena u traženim obilježjima proizvoda ili usluga.

<sup>26</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., (2014): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb

<sup>27</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

U nastavku teksta, na slici 15, ilustrativno su prikazana tri osnovna koraka ciljnog marketinga.

Slika 15. Osnovni koraci ciljnog marketinga



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

Neovisno o veličini pojedinog poduzeća, svako poduzeće se suočava s ograničenim resursima zbog kojih je u mnogim situacijama nemoguće pokrenuti investicije. Sukladno tome, od presudne je važnosti definirati odluku o izboru ciljne skupine na koju će poduzeće fokusirati svoju ponudu, odnosno na koje će fokusirati svoje marketinške aktivnosti.

### 3.1.2. Segmentacija tržišta

„Segmentacija tržišta predstavlja nastojanje da se poveća preciznost poduzeća u odabiru ciljnog tržišta. Naime, prije donošenja odluke o tržištu koje će se opsluživati, marketinški menadžeri moraju izabrati jedan od pet mogućih pristupa, a odnose se na:

- masovni marketing,
- segmentirani marketing,
- marketing tržišne „niše“,
- lokalni marketing, i
- individualni marketing.<sup>28</sup>

U nastavku teksta, u tablici 4, prikazano je pet mogućnosti pristupa segmentaciji tržišta.

<sup>28</sup> Ibid.

Tablica 4. Mogućnosti pristupa segmentaciji tržišta

<b>MOGUĆNOSTI PRISTUPA SEGMENTACIJI TRŽIŠTA</b>	
<b>Masovni marketing</b>	Slične potrebe i želje kupaca; nema segmentacije; homogene potrebe cjelokupnog tržišta; stvaranje najvećeg tržišta
<b>Segmentirani marketing</b>	Velika prepoznatljivost grupe unutar tržišta; mogućnost kreiranja marketinških strategija; mogućnost razvoja novih proizvoda; prilagođavanje proizvoda prema željama klijenata
<b>Marketing tržišne „niše“</b>	Malo tržište – potrebe nisu zadovoljene; dijeljenje segmenata na manje dijelove; manji broj konkurenata; ostvarenje dobitaka kroz specijalizaciju
<b>Lokalni marketing</b>	Prilagođavanje asortimana proizvoda za lokalne kupce; povećanje proizvodnih i marketinških troškova
<b>Individualni marketing</b>	Visoki marketinški troškovi; tržišta krajnje potrošnje;

Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014): Upravljanje marketingom, 14. izdanje, Mate, Zagreb.

Za segmentaciju tržišta je potrebno koristiti određene varijable, a odnose se na geografske, demografske, psihografske i biheviorističke varijable.

### 3.1.3. Strategija odabira ciljnog tržišta

Neovisno o vrsti i broju temeljnih varijabli za segmentaciju tržišta, ukoliko su se one koristile nasumično, posljedica će se manifestirati kroz nedjelotvornu segmentaciju tržišta. Naime, to znači mnogo propuštenih i neiskorištenih prilika na tržištu. Nakon procjene raznih segmenata, poduzeće mora donijeti odluku koje, odnosno koliko će segmenata odabrati kao ciljno tržište. „Poduzeće se može odlučiti za jedan od pet modela odabira ciljnog tržišta:

- koncentracija na jedan segment,
- selektivna specijalizacija,
- specijalizacija proizvoda,
- specijalizacija tržišta, i
- pokrivanje cijelog tržišta.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

U nastavku teksta, u tablici 5, predstavljeni su modeli odabira ciljnog tržišta.

Tablica 5. Modeli odabira ciljnog tržišta

<b>MODELI ODABIRA CILJNOG TRŽIŠTA</b>	
<b>Koncentracija</b>	Najjednostavniji slučaj; analiziranje značajki i potreba; ostvarenje značajnih ušteda u proizvodnji i distribuciji
<b>Selektivna specijalizacija</b>	Diverzifikacija rizika tvrtke
<b>Specijalizacija proizvoda</b>	Proizvodnja jednog proizvoda; prodaja na nekoliko segmenata; izgradnja reputacije
<b>Specijalizacija tržišta</b>	Zadovoljenje potreba određenih grupa potrošača
<b>Pokrivanje cijelog tržišta</b>	Usmjeravanje marketinških napora na sve grupe potrošača

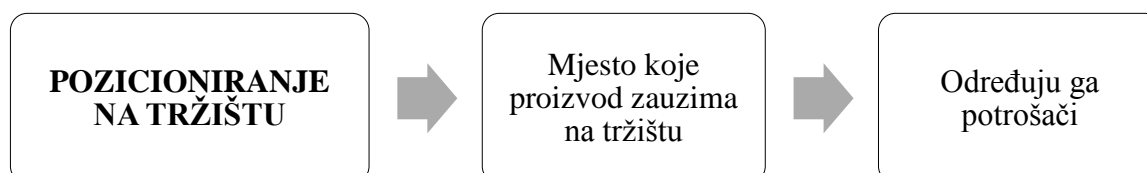
Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

Ciljni, odnosno tržišni segment, predstavlja faktor prema kojemu se usmjerava cjelokupni marketinški program, tj. cijela marketinška aktivnost. Naime, ukoliko razvitate teorije i aplikacije marketinga promatramo prema njegovom učinku, tada teoriji i strategiji segmentacije pripada najistaknutije mjesto.

#### 3.1.4.. Pozicioniranje na tržištu

Poduzeće nakon što provede segmentaciju i odluči koji će segment, odnosno segmente odabrati kao poslovni cilj, mora pozicionirati svoj proizvod ili uslugu. Naime, pozicioniranje proizvoda predstavlja mjesto koje proizvod zauzima na tržištu, a određuje se načinom kako ga doživljavaju potrošači. U nastavku teksta, na slici 16, ilustrativno je prikazan pojam pozicioniranja na tržištu.

Slika 16. Pozicioniranje na tržištu



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

Nadalje, proizvod mora imati jasan i definiran položaj na tržištu što u konačnici predstavlja skup percepcija, osjećaja i dojmova u odnosu na neki proizvod uspoređujući ga s konkurentskim. „Pozicioniranje pomaže u stvaranju dugoročne naklonosti potrošača, odnosno pomaže prilikom upravljanja odnosima.“<sup>30</sup>

Pozicioniranje na tržištu opisuje što potrošači misle o određenim proizvodima poduzećima, odnosno što misle o proizvodima konkurenata, te kako vide sami sebe u toj situaciji. U mnogim situacijama, marketinški stručnjaci se zalažu za promoviranje samo jedne pogodnosti, te na taj način razvijaju jedinstvenu prodajnu ponudu za svaku marku. Međutim, stručnjaci mogu izabrati i opciju pozicioniranja na temelju duple pogodnosti. Naime, ova opcija se koristi u slučajevima kada dva ili više poduzeća tvrde da su najbolja sukladno istoj opciji. „Mnoge tvrtke povećavaju broj tvrdnji o svojim markama te na taj način povećavaju rizik od nepovjerenja, a kako bi se to uspješno izbjeglo potrebno je voditi računa o:

- potpozicioniranju,
- pretpozicioniranju,
- zbunjujućem pozicioniranju, i
- dvojbenom pozicioniranju.“<sup>31</sup>

Naime, rješavanjem problema prilikom pozicioniranja, tvrtka može istodobno rješavati probleme marketinškog miksa zbog taktičkih detalja strategije pozicioniranja.

### **3.2. Marketinški splet**

„Marketinški splet predstavlja skup marketinških oruđa koje tvrtka koristi kako bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu.“<sup>32</sup> Naime, poduzeće kreira i održava marketinški splet prilagođen prema potrebama i preferencijama ciljnog tržišta. Također, marketinški splet predstavlja, tj. uključuje sve aspekte i strategije marketinga koje menadžment koristi za postizanje konkrentske prednosti. Marketinški splet se najčešće izražava u obliku konceptualnog obrasca koji obuhvaća određeni broj elemenata marketinga kao što su:

- proizvod,
- cijena,

---

<sup>30</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006): Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb

<sup>31</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

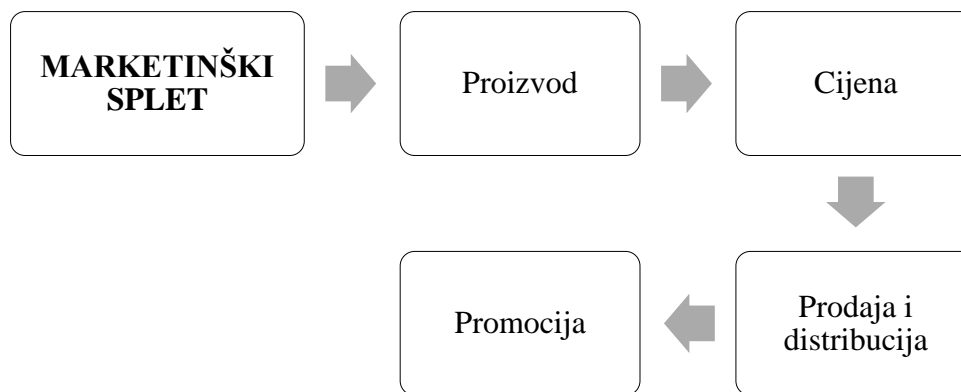
<sup>32</sup> Ibid.



- prodaja i distribucija, i
- promocija.

U nastavku teksta, na slici 17, ilustrativno su prikazani temeljni elementi marketinškog spleta.

Slika 17. Temeljni elementi makretinškog miksa



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

McCarthy je definirao i popularizirao model „4P“, odnosno proizvod (product), cijenu (price), promociju (promotion) i distribuciju (place). Naime, svaki „P“ ima određene marketinške varijable koje moraju biti međusobno usklađene kako bi se potrebe potrošača uspješno zadovoljile.

### 3.2.1. Proizvod

Proizvod predstavlja prvi i najvažniji element marketinškog miksa, odnosno predstavlja ključni element tržišne ponude. Također, proizvod je sve što može biti ponuđeno na tržištu. Marketinške varijable pojedinog proizvoda o kojima marketari moraju odlučiti su raznolikost, dizajn, kvaliteta, svojstva, ambalaža, ime marke, usluga, garancija, prinos i ambalaža. U odnosu na proizvod, ostala tri elementa marketinškog miksa predstavljaju aktivnosti koje podupiru na njegovom putu od proizvođača do potrošača.

### 3.2.2. Cijena

U odnosu na proizvod, cijena predstavlja kritičnu sastavnicu marketinškog miksa, odnosno predstavlja količinu novca koju kupci plaćaju za određeni proizvod, a ujedno je i jedini element koji poduzeću nosi dohodak. Nadalje, cijena se u većini situacija koristi kao

sredstvo u borbi protiv konkurencije, te pomaže u izgradnji imidža proizvoda. Kupci često povezuju cijenu sa kvalitetom proizvoda. "Marketinške varijable cijena su:

- popusti,
- naknade,
- vrijeme plaćanja, i
- kreditni uvjeti.<sup>33</sup>

Nadalje, cijena predstavlja najfleksibilniji element, jer može biti brže promijenjena za razliku od karakteristika proizvoda i kanala distribucije. Da bi poduzeće zadržalo svoje kupce, cijene mora postaviti na način da budu prihvatljive i usklađene s vrijednošću proizvoda.

### 3.2.3. Prodaja i distribucija

Svaki poduzetnik prije ili kasnije mora izabrati najbolji način distribucije svojih proizvoda ili usluga na tržište. Naime, pitanje svih pitanja je kako doći do što većeg broja potencijalnih kupaca uz što manje troškove, odnosno kako ostvariti maksimalni profit. „Funkcija prodaje je:

- doći do novih potrošača/kupaca odašiljanjem ponude,
- ispunjavanje narudžbi postojećih potrošača/kupaca, i
- podrška prodajnom osoblju u obliku informacija i različitih načina poboljšanja prodaje.<sup>34</sup>

Jedna od glavnih funkcija prodaje je doći do novih kupaca, na postojećim ili na novim tržištima, kroz razne kanale prodaje, odnosno raznim vrstama kooperacija s raznim drugim sudionicima na tržištu. Nadalje, prodaja i distribucija nisu isto. Distribucija, odnosno kanali marketinga, se odnosi na izbor kanala prodaje kako bi se proizvodi distribuirali od proizvođača do krajnjih kupaca, dok se prodaja odnosi na:

- organizacijsku funkciju u poduzeću koja donosi strategiju i upravlja distribucijom, i
- načina ponude proizvoda ili usluga na tržištu.

U odnosu na prodaju, distribucijski kanali se mogu podijeliti na izravne i neizravne, te na potrošačke ili poslovne.

---

<sup>33</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O., C., (1995): Marketing, MATE, Zagreb

<sup>34</sup> Plavi ured, <http://plaviured.hr/>, (12.06.2016.)

### 3.2.4. Promocija

„Promocija predstavlja sve aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi promoviralo, odnosno kako bi predstavilo svoj proizvod ciljnom tržištu, a to uključuje:

- oglašavanje – svaki plaćeni oblik promocije i prezentacije ideja, usluga ili proizvoda,
- poboljšanje prodaje – raznovrsnost kratkoročnih poticaja,
- odnosi s javnošću i publicitet – raznovrsnost programa stvorenih zbog promocije i zaštite ugleda poduzeća,
- osobna prodaja – prodaja „licem u lice“, jedan ili više potencijalnih kupaca, i
- direktni marketing – korištenje poštanskih usluga, telefona, telefaksa, elektronske pošte i drugih faktora za neposredno komuniciranje.<sup>35</sup>

U nastavku teksta, na slici 18, prikazane su osnovne aktivnosti promocije kao dijela marketinškog miksa.

Slika 18. Osnovne aktivnosti promocije



Izvor: Izrada autora prema: Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014): Upravljanje marketingom, 14. izdanje, Mate, Zagreb.

Promocija se sastoji od ekonomskih i psiholoških ciljeva. Naime, ekonomski ciljevi obuhvaćaju ekspanziju obrta i uštedu potrošnje, dok se psihološki ciljevi odnose na povećanje poznavanja marke, poboljšanje imidža, povećanje želje za kupovinom i pozicioniranje.

<sup>35</sup> Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

## 4. ULOGA MARKETINGA U STRATEGIJI PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE „LEDO“

### 4.1. Opći podaci o poduzeću

„U današnje vrijeme, Ledo je najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda te najveći distributer smrznute hrane, stoga ne čudi što su Ledovi proizvodi prisutni u gotovom svakom domaćinstvu.“<sup>36</sup>

U nastavku teksta, na slici 19, ilustrativno je prikazan logo kompanije Ledo.

Slika 19. Logo kompanije Ledo



Izvor: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

Nadalje, Ledo kontrolira svaku sirovinu i postupak u proizvodnom procesu, kako bi ispunio sva očekivanja svojih potrošača. U nastavku teksta, u tablici 6, prikazani su osnovni podaci o kompaniji Ledo.

Tablica 6. Osnovni podaci o kompaniji Ledo

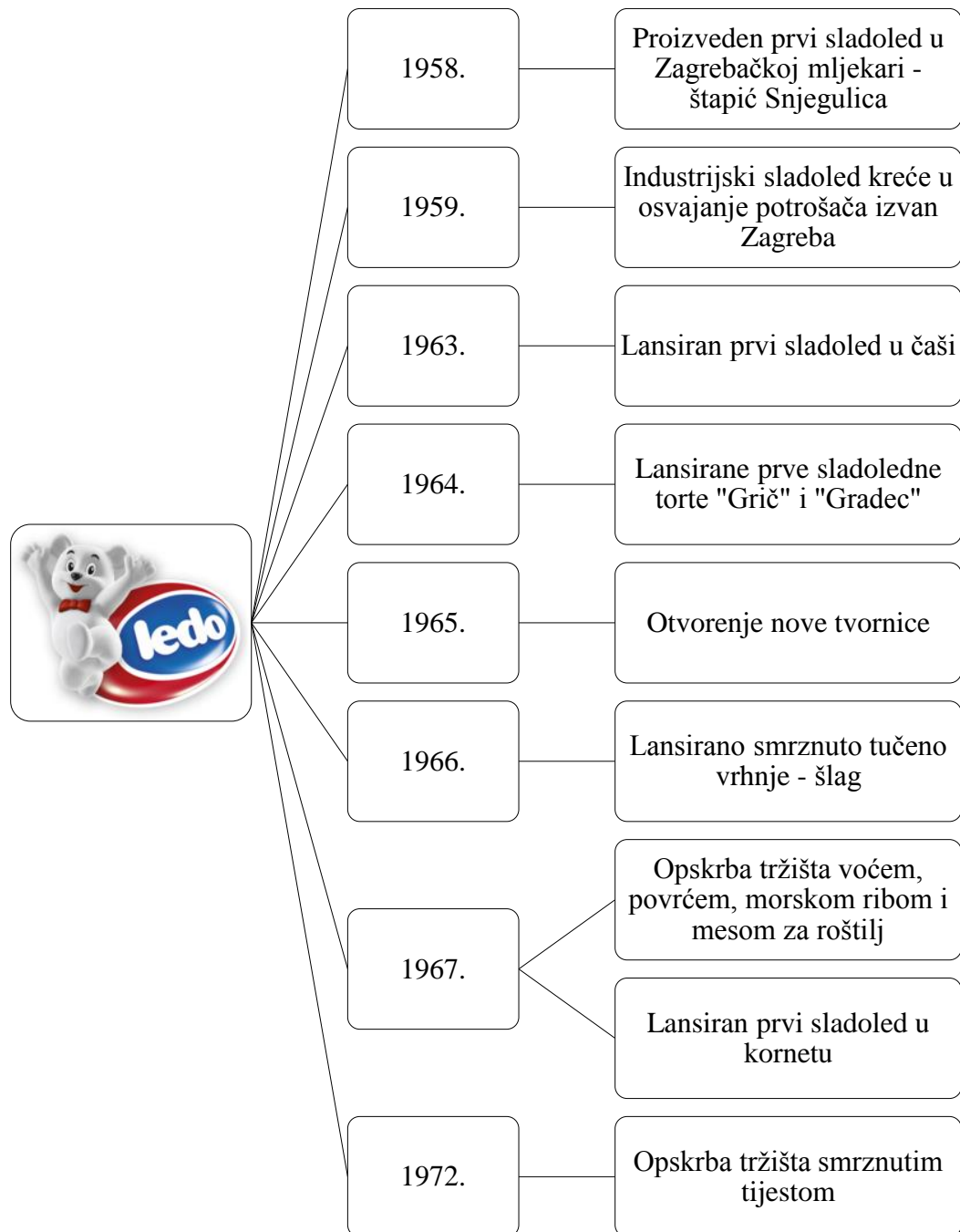
OSNOVNI PODACI O KOMPANIJI LEDO	
<b>Tvrtka</b>	LEDO dioničko društvo za proizvodnju i promet sladoleda i smrznute hrane
<b>Naziv</b>	LEDO d.d.
<b>Sjedište</b>	Zagreb, M. Čavića 1a
<b>Djelatnost</b>	Proizvodnja sladoleda
<b>Pravni oblik</b>	Dioničko društvo

Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

<sup>36</sup> Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

U nastavku teksta, na slici 20, ilustrativno je prikazan povijesni pregled proizvoda kompanije Ledo.

Slika 20. Povijesni pregled proizvoda kompanije Ledo



Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

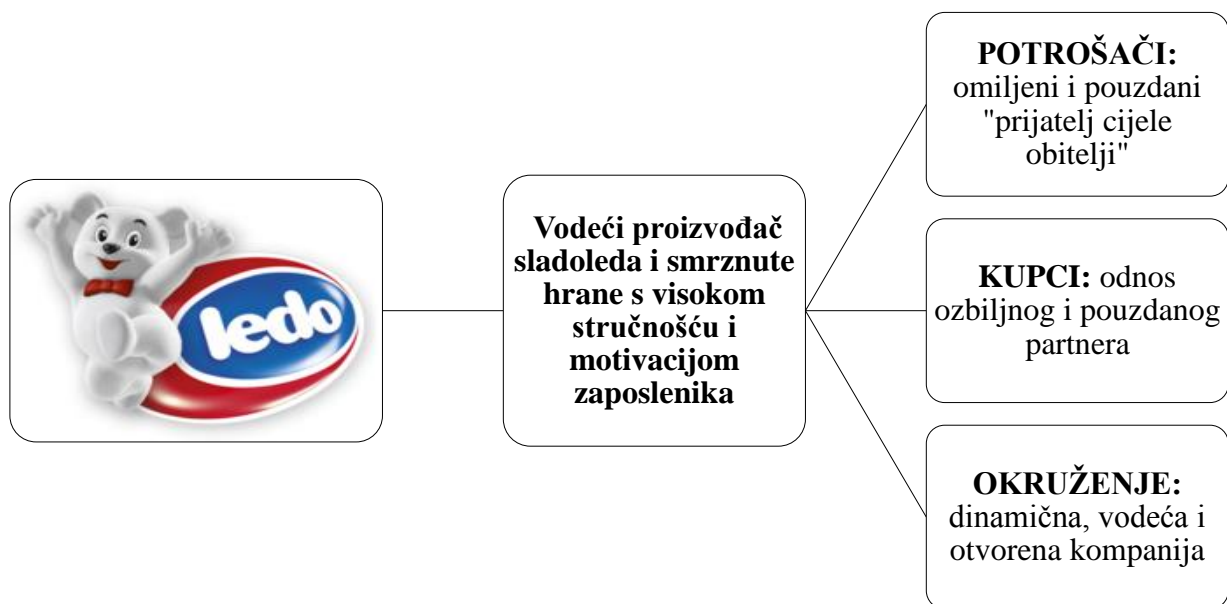
## 4.2. Vizija, misija i strateški ciljevi kompanije

Vizija, misija i strateški ciljevi kompanije predstavljaju temeljne elemente pomoću kojih se utvrđuje buduće stanje, odnosno položaj kompanije na tržištu.

„Širok asortiman Ledovih proizvoda, kao što su primjerice sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso, kontinuirano se nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim i kontroliranim zahtjevima Ledovih potrošača. Naime, Ledo je prepoznatljiv, uvijek omiljen i popularan, te na taj način osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, modernim izgledom i vrhunskom kvalitetom.“

U nastavku teksta, na slici 21, ilustrativno su prikazane vizija i misija kompanije Ledo.

Slika 21. Vizija i misija kompanije Ledo



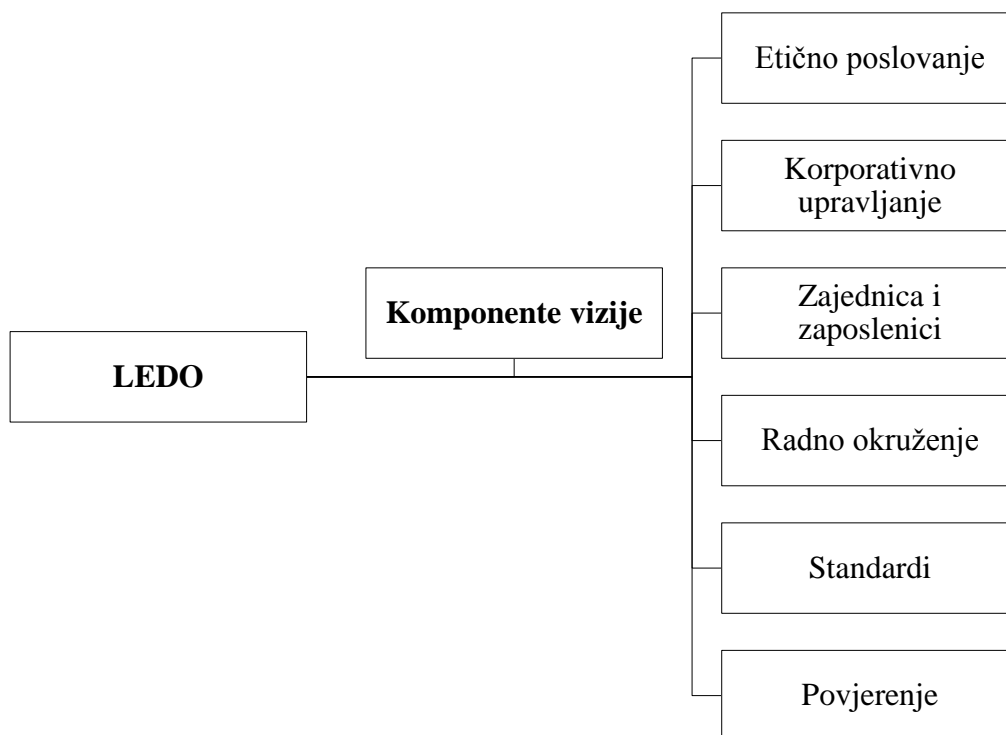
Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

Kompanija Ledo, odnosno dobro definirana izjava o misiji odnosi se na:

- fokus na ograničeni broj ciljeva,
- glavne karakteristike i vrijednosti kompanije,
- konkurentske sfere, i
- dugoročne ciljeve.

U nastavku teksta, na slici 22, ilustrativno su prikazane osnovne komponente vizije kompanije Ledo.

Slika 22. Komponente vizije kompanije Ledo



Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

„Također, kompanija Ledo ima važne konkurentske sfere koje se mogu predstaviti kao dio misije, a odnose se na:

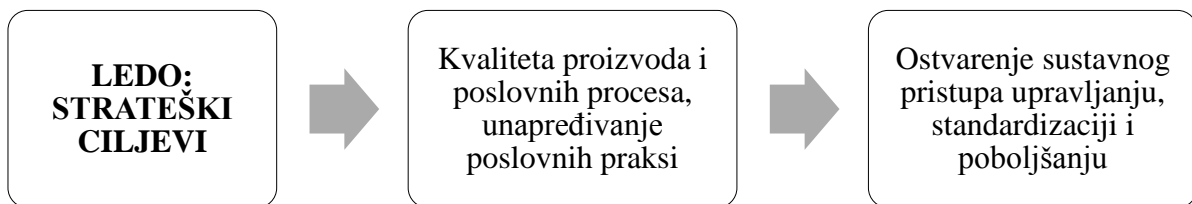
- industriju – smrznuta hrana,
- proizvode – sladoled, smrznuto voće i povrće,
- primjenu,
- kompetenciju – stručna znanja i vještine,
- marketinške segmente – „prijatelj cijele obitelji“,
- vertikalno područje djelovanja – odgovoran i pouzdan partner kupcima na poslovnom tržištu, i
- geografsko područje djelovanja – tržište regije.“<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Ibid.

Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Naime, cilj organizacije treba biti izveden iz njezine misije, odnosno iz široko definirane zadaće koju organizacija želi ispuniti. Misija kompaniji opći ciljevi trebaju usmjeravati sve njezine napore. Također, ciljevi trebaju specificirati krajnje rezultate ili rezultate kojima se teži. Menadžeri koriste pojam „ciljevi“ kako bi opisali specifične planove uzimajući u obzir veličinu i vrijeme. Za pretvaranje odredišta u mjerljive ciljeve potrebno je menadžersko planiranje, primjena i kontrola.

U nastavku teksta, na slici 23, ilustrativno su prikazani strateški ciljevi kompanije Ledo.

Slika 23. Strateški ciljevi kompanije Ledo



Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

„Kvaliteta proizvoda i poslovnih procesa te stalno unapređivanje poslovnih praksi Ledov je kontinuiran i strateški cilj. Za sustavni pristup upravljanju, standardizaciji i poboljšanju poslovnih procesa, uspostavljen je korporativni odjel za upravljanje kvalitetom.“<sup>38</sup>

Od samih svojih početaka Ledo je težio zadovoljstvu svojih kupaca, potrošača i ostalih zainteresiranih strana i to je cilj kojeg već više od pola stoljeća uspješno izvršava. Golemo iskustvo, spremno reagiranje na sve izazove tržišta te kontinuirana ulaganje u proizvodne, distribucijske i kadrovske resurse jamči vodeću poziciju na tržištu i u budućnosti. Ledo vodi računa i o društveno odgovornom poslovanju te kontinuirano brine o prirodi i okolišu.

Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju poduzeća Ledo d.d., jer je briga o okruženju važna za nadolazeće generacije i buduće ljubitelje Ledo proizvoda.

---

<sup>38</sup> Ibid.



### 4.3. Strateška analiza okruženja

Od 1994. godine Ledo posluje u sastavu Agrokor koncerna, nakon čega počinje opremanje najmodernijim strojevima i tehnologijom za proizvodnju korneta, štapića i sladoleda s velikim izborom aroma. Najmodernija skladišta sirovina i smrznute robe, strojevi za pakiranje te nova energetska i informatička oprema kojom se danas služi tvornica zasluga su kontinuiranog ulaganja u Ledo. Osim u Hrvatskoj, Ledo posluje na tržištu Bosne i Hercegovine, Slovenije, Kosova, Crne Gore i Mađarske, području od 33 milijuna stanovnika.

U nastavku teksta, na slici 24, ilustrativno su prikazana područja poslovanja kompanije Ledo.

Slika 24. Područja poslovanja kompanije Ledo



Izvor: Izrada autora

Tako je Ledo d.d. preuzeo stopostotno vlasništvo nad poduzećem Frikom u 2013., lidera u sladoledima i smrznutoj hrani na tržištu Srbije i Makedonije. Udio poduzeća Ledo d.d. na domaćem tržištu u prodaji sladoleda iznosi 77%. Ledo d.d. je s udjelom od 79% lider i na tržištu susjedne Bosne i Hercegovine, gdje je početkom 2000. godine kupio tvornicu za proizvodnju sladoleda u Čitluku i osnovao poduzeće Ledo Čitluk d.o.o. Ledo je 2004. godine dodatno ojačao svoju regionalnu poziciju širenjem sladoledarske djelatnosti i u Mađarsku, prvenstveno kupnjom tvrtke Baldauf, danas Ledo Kft. Mađarska, trećeg proizvođača sladoleda na mađarskom tržištu. Poduzeće ima u svojim ciljevima daljnje širenje u Adria regiji kroz stvaranje brenda, implementaciju novih proizvoda i inovacijom procesa proizvodnje, širenje segmenta proizvoda od osnovnih do premium proizvoda, stvaranje novih segmenata poput tradicionalnih gotovih jela, proizvoda za djecu, funkcionalnih zdravih proizvoda.

#### 4.3.1. Strateška analiza unutarnjih čimbenika

Kompanija Ledo d.d., zabilježila je rast poslovnih prihoda za 16,4% u 2015. godini u odnosu na 2014. što je posljedica brojnih aktivnosti društva s ciljem poticanja na veću konzumaciju sladoleda, inovacija, promocija i kampanja, kontinuiranog rada na razvoju grupe „Smrznuta hrana“, ulaska u nove kategorije proizvoda te razvoja „HORECA“ kanal prodaje. Naime, ukupni prihodi Ledo d.d. Zagreb u 2015. godini rasli su za 16,1% u odnosu na 2014. godine i iznosili su 1,344.0 milijuna kuna.

U 2015. godini prihodi od prajde grupe „Sladoled“ zabilježili su rast za 20,3% u odnosu na 2014. godinu. Sve kategorije proizvoda unutar navedene grupe ostvarile su snažan rast. Naime, dobre vremenske prilike u Republici Hrvatskoj tijekom ljetnih mjeseci pozitivno su se odrazile na turističku sezonu, a time i na „HORECA“ kanal prodaje. Također, prihodi od prodaje segmenta hotelijerstva i ugostiteljstva u 2015. godini zabilježili su rast zbog konstantnog rada na razvoju kanala, proširenju asortimana i povećanja broja kupaca. Prihodi od prodaje grupe „Smrznuta hrana“ zabilježili su rast od 15,2%, a najveći rast ostvaren je u kategorijama „Meso“, „Riba“ i „Tijesto“.

U 2015. godini kapitalna ulaganja iznosila su 44.5 milijuna kuna, a odnosila su se na rashladnu opremu te licence za novi informacijski sustav za odnose s kupcima koji omogućava bolje praćenje odnosa s poslovnim partnerima kao i daljnju racionalizaciju poslovanja. Poslovni rashodi u 2015. zabilježili su rast od 15,4% u odnosu na 2014., no udio poslovnih rashoda u prihodima zabilježio je pad što je direktna posljedica nastavka optimizacije troškova društva.

Financijski prihodi zabilježili su rast od 11,8% u 2015. te su iznosili 87.6 milijuna kuna. Istovremeno, rasli su i financijski rashodi te su iznosili 21.5 milijuna kuna. Rast financijskih prihoda predstavlja posljedicu ostvarenih prihoda od dividendi isplaćenih od strane društva kćeri, ali ujedno i rasta prihoda od kamata iz odnosa s povezanim društvima i pozitivnih tečajnih razlika.

Dobit prije oporezivanja u 2015. godini iznosila je 199.3 milijuna kuna što predstavlja rast od 16,7% u odnosu na 2014. godinu.

#### 4.3.2. Strateška analiza vanjskog okruženja

Ledo d.d. je tvrtka koja se bavi proizvodnjom sladoleda i u svojoj ponudi nudi širok asortiman zamrznutih proizvoda poput tijesta, voća, povrća i ribe. Ledo je osnovan 25. rujna 1958. godine kada je na hrvatskom tržištu predstavio prvi industrijski sladoled Snjeguljicu, a u rujnu 1965. izgrađen je pogon za proizvodnju sladoleda pod imenom Ledo.

U nastavku teksta, u tablici 7, prikazana je strateška naliza vanjskog okruženja.

Tablica 7. Strateška analiza vanjskog okruženja

<b>STRATEŠKA ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA</b>	
<b>Potrošači</b>	Upoznavanje s potrošačima; razumijevanje želja i potreba ljudi; razni profili korisnika proizvoda; usmjeravanje promotivnih aktivnosti na djecu; pružanje sigurnih i kvalitetnih proizvoda
<b>Konkurencija</b>	Glavna konkurentska poduzeća – Podravka, Unilever i Nestle; konkurenti ovise o tržištu djelovanja; osnovna strategija zasniva se na pružanju kvalitete
<b>Makrookruženje</b>	Demografski čimbenici – karakteristike stanovništva su od presudne važnosti; korištenje novih tehnologija i informacijskih sustava; ekonomske snage – očekivani oporavak; konkurencija – tržišni lider; kulturne i društvene snage – užurbani stil života, humanitarne akcije; političke i zakonske snage – EU; tehnologija – suvremena i efikasna proizvodna oprema

Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

Uz konstantno zadržavanje vrhunske razine kvalitete proizvoda, danas su vodeći proizvođač sladoleda i smrznute hrane u regiji.

#### 4.3.3. SWOT analiza

U današnje vrijeme, postoje četiri međusobno povezane stvari koje poduzeće treba razmotriti i analizirati tijekom raznih faza fiskalne godine. Naime, te stvari su odlučujuće prilikom poslovanja, odnosno odlučuju o kompetencijama poduzeća, te daju relativno točne perspektive o mogućim daljnjim potezima, a radi se o:

- snagama,

- slabostima,
- prilikama, i
- prijetanjama,

Prethodno navedene stavke pomažu poduzeću razumjeti sadašnje i potencijalno okruženje. U nastavku teksta, u tablici 8, prikazana je SWOT analiza za kompaniju Ledo.

Tablica 8. SWOT analiza kompanije Ledo

<b>SWOT ANALIZA KOMPANIJE LEDO</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Snage</b></p> <p>Tržišni lider (sladoledi i smrznuti proizvodi);            pokrivenost svih tržišnih segmenata;            kontinuirane inovacije u proizvodima;            inovativni marketing; dobro razvijena            distributivna mreža; briga o okolišu;            komunikacija s potrošačima na razne načine;            novi i moderni proizvodni pogoni; mogućnost            za povećanje proizvodnje (prostorno); snažan            financijski uspjeh i položaj</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <p>Jako niska potrošnja sladoleda i smrznute            hrane u odnosu na EU standarde; slaba            prisutnost na zapadnom tržištu; velika            kvarljivost proizvoda; sezonske namirnice</p>
<p style="text-align: center;"><b>Prilike</b></p> <p>Očekivani oporavak gospodarstva (Republika            Hrvatska); veliki rast potrošnje pojedinih            proizvoda; turistička sezona; uvođenje zdrave            hrane u asortiman proizvoda; sve veći razvoj            novih tržišta diljem Europske unije i ostalih            zemalja</p>	<p style="text-align: center;"><b>Prijetnje</b></p> <p>Sve veći porast konkurencije (inozemna i            domaća konkurencija); starenje stanovništva            (demografske karakteristike); nestabilan            pravni sustav; loša porezna politika; gubitak            tržišta van Europske unije</p>

Izvor: Izrada autora prema: Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)

#### 4.4. Strategija marketinga u poduzeću Ledo

Kod primjene strategije marketinga u promatranom poduzeću se može razlikovati više razina primjene, a to su:

- korporativna razina – cjelokupno poduzeće (temeljna strategija grupacije Agrokor),
- razina strateške poslovne jedinice – jedinica koja ima određeni stupanj samostalnosti (Ledo u sklopu grupacije Agrokor), i
- razina proizvoda ili usluga – primjerice sladoled „King“ poduzeća Ledo u sklopu grupacije Agrokor.

Naime, promatrana kompanija, odnosno kompanija „Ledo“ koristi strategiju diferencijacije koja predstavlja skup mjera i napora proizvođača da prilikom procesa tržišne razmjene postigne poželjni stupanj razlikovanja vlastitog proizvoda od konkurencije. Sukladno tome, može se reći kako se sadržaji različitosti oslanjaju na spoznaje o željama, potrebama i o preferencijama potrošača. Također, određeni naponi i ulaganja na promatranom području spadaju pod kategoriju unapređenja plasmana proizvoda.

Postupke diferencijacije u promatranom poduzeću potrebno je svestrano proučavati prilikom procesa njihova oblikovanja. Naime, konkurentna prednost strategije diferencijacije proizvoda zasniva se na elementima imidža i reputacije, odnosno na resursima poduzeća ili proizvoda. Strategija diferencijacije u promatranoj kompaniji proizlazi iz lanca vrijednosti, odnosno iz glavnog instrumenta za identificiranje potencijalnih izvora povećanja vrijednosti. Također, na prethodno navedeni način se omogućuje sagledavanje tvrtke kao skupa pojedinačnih vrijednosnih aktivnosti namijenjenih dizajniranju, marketingu, proizvodnji, podršci i isporuci pojedinih proizvoda kako bi se doprinijelo cjelokupnoj troškovnoj poziciji i stvaranju daljnje osnove za diferencijaciju.

Ključni izvori diferencijacije promatrane kompanije odnose se na nabavu sirovina, tehnološki razvoj, proizvodne aktivnosti, izlaznu logistiku te aktivnosti marketinga i prodaje. Značajke diferencijacije u kompaniji „Ledo“ odnose se na karakteristike koje služe kao nadpuna osnovnim funkcijama proizvoda.

## 5. ZAKLJUČAK

U zaključnom dijelu završnog rada prikazat će se detaljan osvrt na prethodno definirani, odnosno postavljeni predmet istraživanja. Kako je u uvodnom dijelu rada definirano, predmet istraživanja odnosio se na teorijsku i praktičnu obradu strategije marketinga na primjeru najvećeg domaćeg proizvođača industrijskog sladoleda – kompanije „Ledo“. Sukladno provedenom teorijskom i praktičnom istraživanju, može se reći kako je postavljeni predmet istraživanja uspješno obrađen, detaljiziran i definiran.

Kako bi kompanije u današnje vrijeme bile uspješne moraju se u potpunosti „predati“ otkrivanju i zadovoljavanju potreba klijenata na dobro proučenim i definiranim ciljnim tržištima. Također, kompanije se moraju usredotočiti i usmjeriti na svoje kupce, te moraju ulagati u marketing kako bi proizveli proizvode, odnosno usluge visoke kvalitete i veće vrijednosti za kupce. Sve prethodno navedene stavke vode do djelovanja na tržištu rada, tj. do ostvarenja prethodno definiranih strateških ciljeva. Naime, cilj marketinga je privući kupce obećavajući im veću vrijednost, te zadržavanje sadašnjih kupaca kroz pružanje povjerenja i zadovoljstva.

Sva poduzeća i poslovne organizacije trebaju strategije kako bi zadovoljile tržišta koja se konstantno mijenjaju, tj. niti jedna strategija nije najbolja za sva poduzeća. Iz prethodno navedenih razloga, svaka tvrtka mora pronaći način koji ima najviše smisla i logike, a s obzirom na situaciju u kojoj se nalaze, odnosno sukladno resursima, ciljevima i prilikama. U konačnici, može se reći kako strateško planiranje predstavlja prvi korak u planiranju marketinga pojedinog poduzeća, odnosno određuje ulogu marketinga u organizaciji.

Ledo d.d., najveći proizvođač industrijskog sladoleda na području Republike Hrvatske, ima integrirani sustav upravljanja koji je certificiran zahtjevima međunarodnih normi upravljanja. Kompanija neprestano radi na uvođenju modernih tehnologija, odnosno konstantno zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Uz konstantno zadržavanje vrhunske razine kvalitete proizvoda, kompanija vodi računa i o društvenom i odgovornom poslovanju, jer je briga za okruženje važna za uspjeh i daljnji napredak.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Aaker, D., (1995): Developing Business Strategies, Wiley & Sons, New York
2. Baker, M. J., (2000): Marketing Strategy and Management, MacMillan Press LTD., London
3. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O., C., (1995): Marketing, MATE, Zagreb
4. Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
5. Ferrel, O. C., Hartline, M. D., (2002): Marketing Strategy, South Western, Mason
6. Kotler, P., (1998): Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb
7. Kotler, P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
8. Kotler, P., (2003): Marketing Management, Pearson Education, New Jersey
9. Kotler, P., (2006): Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Masmedia, Zagreb
10. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014): Upravljanje marketingom, 14. izdanje, Mate, Zagreb.
11. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006): Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb
12. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., (2014): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb
13. Porter, E. M., (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York
14. Renko, N., (2009): Strategije marketinga, Knjižara Ljevak, Zagreb

### Internetski izvori:

1. Ledo, <http://www.ledo.hr/hr/o-nama>, (01.08.2016.)
2. Plavi ured, <http://plaviured.hr/>, (12.06.2016.)
3. Poslovni info, <http://www.poslovni-info.eu/>, (28.05.2016.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika:

Slika 1. Osnovno značenje marketinga .....	3
Slika 2. Temeljni marketinški pojmovi .....	4
Slika 3. Upravljačka piramida.....	6
Slika 4. Razine upravljanja marketingom .....	7
Slika 5. Temeljni elementi utvrđivanja budućeg stanja u poduzeću .....	8
Slika 6. Osnovno značenje misije poduzeća .....	9
Slika 7. Osnovno značenje strateških ciljeva .....	10
Slika 8. Utjecaji strateške analize okruženja .....	11
Slika 9. Financijske karakteristike poslovanja .....	12
Slika 10. Cilj poduzeća u odnosu na financijske karakteristike poslovanja.....	13
Slika 11. Sastavnice analize marketinških resursa .....	14
Slika 12. SWOT matrica .....	17
Slika 13. Načini ostvarenja niskih troškova .....	19
Slika 14. Definicija tržišta .....	21
Slika 15. Osnovni koraci ciljnog marketinga .....	22
Slika 16. Pozicioniranje na tržištu.....	24
Slika 17. Temeljni elementi makretinškog miksa .....	26
Slika 18. Osnovne aktivnosti promocije .....	28
Slika 19. Logo kompanije Ledo .....	29



Slika 20. Povijesni pregled proizvoda kompanije Ledo.....	30
Slika 21. Vizija i misija kompanije Ledo .....	31
Slika 22. Komponente vizije kompanije Ledo .....	32
Slika 23. Strateški ciljevi kompanije Ledo.....	33
Slika 24. Područja poslovanja kompanije Ledo .....	34

**Popis tablica:**

Tablica 1. Osnovne odrednice temeljne ideologije i predvidljive budućnosti .....	9
Tablica 2. Temeljne sastavnice strateške analize vanjskih čimbenika.....	16
Tablica 3. Prednosti i nedostatci SWOT analize.....	18
Tablica 4. Mogućnosti pristupa segmentaciji tržišta.....	23
Tablica 5. Modeli odabira ciljnog tržišta .....	24
Tablica 6. Osnovni podaci o kompaniji Ledo .....	29
Tablica 7. Strateška analiza vanjskog okruženja.....	36
Tablica 8. SWOT analiza kompanije Ledo .....	37