

# MARKETING-STRATEGIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA D.D

---

**Horvat Milojević, Suzana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:644361>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Suzana Horvat Milojević

**MARKETING-STRATEGIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA  
PODRAVKA D.D**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij *Marketing*

Suzana Horvat Milojević

**MARKETING-STRATEGIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA  
PODRAVKA D.D**

Diplomski rad

**Kolegij: Marketing-strategije**

JMBAG: 0010123457

e-mail: [shorvat2@efos.hr](mailto:shorvat2@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Marija Ham

Osijek, 2022.

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

Suzana Horvat Milojević

**MARKETING-STRATEGY ON THE EXAMPLE OF THE  
COMPANY PODRAVKA D.D.**

Graduate paper

Osijek, 2022.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Suzana Horvat Milojević

**JMBAG:** 0010123457

**OIB:** 40707873593

**e-mail za kontakt:** suzanahm25@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij *Marketing*

**Naslov rada:** Marketing-strategija na primjeru poduzeća Podravka d.d.

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Marija Ham

U Osijeku, 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Marketing-strategija na primjeru poduzeća Podravka d.d.**

### **SAŽETAK**

U ovom diplomskom radu fokus je stavljen na važnost svih koraka prije izbora same marketing-strategije kako bi na kraju ona dala najbolje rezultate.

Teorijski dio rada se bazira na osnovnim pojmovima o marketingu, pojmovnom određenju marketing-strategije i izboru najbolje strategije ovisno o ostalim čimbenicima poslovanja.

U praktičnom dijelu rada, a na temelju proučene teorije, uzeto je za primjer poduzeće Podravka d.d., i napravljena je unutarnja i vanjska analiza, i nekoliko različitih strategija za strateški poslovni segment prehrane.

U analizi dobivenih rezultata, putem upitnika, dobiven je uvid u preferencije i stavove o samom poduzeću Podravka, te o kremnom namazu Lino Lada kao jednoj od marki strateškog poslovnog segmenta prehrana.

Na kraju rada daju se prijedlozi kako poboljšati trenutnu marketing-strategiju promatranog poduzeća.

**Ključne riječi:** analiza, marketing-strategija, konkurentnost, Podravka d.d.

## **Marketing-strategy on the example of the company Podravka d.d.**

### **ABSTRACT**

This graduation thesis' focus is put on the importance of all the steps necessary before choosing the marketing strategy that will ultimately give the best result.

Theoretical part of thesis is based on fundamental concepts of marketing, conceptual definition of marketing strategy, and the selection of the best strategy, considering other factors of conducting a business.

For the practical part of thesis, Podravka d.d. was taken as an example of the company to describe the internal and external analytics, and several different strategies for strategic business segment of nutrition, all based on theoretical research.

The analysis of the results collected through consumer Q&A survey gives an insight into preferences and attitudes towards the mentioned company itself, as well as towards company's product Lino Lada cream spread, being one of the brands in strategic business segment of nutrition.

The last part of thesis offers suggestions and ideas on how to improve the current marketing strategy of the company observed.

**Keywords:** analysis, marketing strategy, competition, Podravka d.d.

*Našoj djevojčici, Maji Leni*



# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Cilj istraživanja.....	2
<b>3. Definiranje osnovnih pojmova u marketingu .....</b>	<b>3</b>
3.1. Pojmovno određenje marketinga .....	3
3.2. Marketing-mix .....	4
3.3. Istraživanje tržišta .....	5
<b>4. Pojmovno određenje marketing-strategije .....</b>	<b>6</b>
4.1. Struktura strateškog marketinškog plana.....	8
4.2. Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije .....	10
4.2.1. Strateška poslovna jedinica.....	10
4.2.2. Misija .....	10
4.2.3. Vizija.....	10
4.2.4. Ciljevi .....	11
4.2.5. Održiva konkurentna prednost .....	11
4.3. Potpora izgradnji marketing-strategije .....	13
4.3.1 SWOT analiza.....	13
4.3.2 Balanced scorecard (BSC).....	15
4.3.3 PIMS model .....	17
4.3.4 Benchmarking.....	17
4.4. Strateške analize unutarnjih čimbenika .....	18
4.4.1 Financijske karakteristike poslovanja.....	18
4.4.2 Nefinancijske karakteristike poslovanja .....	19
4.4.3 Modeli analize portfelja.....	19

4.4.3.1.	<i>Model Boston Consulting Group</i> .....	19
4.4.3.2.	<i>Model McKinsey &amp; Company – GE</i> .....	20
4.5.	Strateške analize vanjske marketinške situacije .....	21
4.5.1	Analiza potrošača.....	21
4.5.1.1	<i>Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje</i> .....	21
4.5.1.2	<i>Ponašanje potrošača na tržištu poslovne potrošnje</i> .....	22
4.5.2	Analiza konkurencije .....	23
4.5.3	Analiza tržišta i ključnih čimbenika uspjeha .....	23
4.5.4	Analiza profitabilnosti tržišta .....	23
4.6.	Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje.....	25
<b>5.</b>	<b>Izbor strategije marketinga .....</b>	<b>28</b>
5.1.	Tri generičke konkurentne marketing-strategije .....	28
5.1.1.	Strategija niskih troškova .....	28
5.1.2.	Strategija diferencijacije.....	29
5.1.3.	Strategija fokusiranja.....	30
<b>6.</b>	<b>Analiza trenutnog marketinškog nastupa i marketing-strategije gospodarskog subjekta Podravka d.d. ....</b>	<b>31</b>
6.1.	Osnovni podaci o poduzeću Podravka.....	31
6.2.	Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije Podravke.....	32
6.3.	Potporna izgradnja marketing-strategije poduzeća Podravka .....	37
6.4.	Strateška analiza vanjske marketinške situacije Podravke .....	42
6.5.	Izbor marketing-strategije poduzeća Podravka .....	45
<b>7.</b>	<b>Rezultati istraživanja autora rada.....</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>61</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>64</b>
	<b>Popis slika.....</b>	<b>I</b>
	<b>Popis tablica .....</b>	<b>I</b>
	<b>Popis grafikona.....</b>	<b>II</b>

# 1. Uvod

Danas, u ubrzanom načinu života, potrebe i želje potrošača se svakodnevno mijenjaju. Ti izazovi pogađaju sva poduzeća koja djeluju bilo na lokalnom, bilo na globalnom tržištu. Potrošači zahtijevaju drugačije pristupe nego što je to bilo nekada, više se cijeni individualan pristup, osjetljiviji su na cijenu i kvalitetu, više brinu o zaštiti okoliša i održivom razvoju.

Uspjeh poduzeća na tržištu ovisi o tome koliko će brzo reagirati na promjene, hoće li prije konkurencije spoznati potrebe potrošača i zadovoljiti ih na najbolji mogući način i u najbržem roku, te hoće li uspjeti pronaći nišu koja je nezadovoljena. Također, bitno je i spoznati potrebe koje su izazvane, za koje niti potrošači ne znaju da ih imaju. U svemu tome će pomoći kvalitetno provedena istraživanja i analize tržišta, te izgradnja najbolje marketing-strategije i nastupa na tržište.

Prema strukturi, ovaj diplomski rad je podijeljen na nekoliko cjelina koje su međusobno povezane. Prvi dio se odnosi na metodologiju u kojoj su navedeni predmet, metode i ciljevi istraživanja. Drugi dio je teorijsko poimanje marketinga, sastavnica i analiza koje vode do izbora marketing-strategije, te na kraju teorijskog dijela navedene su mogućnosti koje poduzeća imaju prilikom izbora odgovarajućeg nastupa na tržištu s obzirom na dobivene rezultate putem analiza.

Praktični dio rada je koncipiran tako da prati teorijski dio i daje uvid u sve navedene sastavnice koje prethode samom izboru marketing-strategije, a na primjeru poduzeća Podravka.

Analiziran je trenutni marketinški nastup poduzeća Podravka na tržištu, provedene su strateška analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika na konkretnim markama izabranog poduzeća.

Završni dio rada obuhvaća analizu dobivenih rezultata provedenog upitnika o preferencijama i stavovima ispitanika o samom poduzeću Podravka i izabranoj marki proizvoda, kremnom namazu Lino Lada. Također, navedene su preporuke za promjene koje bi poduzeće Podravka trebalo provesti kako bi se prilagodilo trenutnim preferencijama potrošača na tržištu.

## **2. Metodologija rada**

Svrha pisanja ovog diplomskog rada je objasniti sam pojam i važnost marketing-strategije, te procese koji dovode do njenog odabira, a na kraju sve teorijske spoznaje primijeniti u praksi na primjeru izabranog poduzeća.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je izbor odgovarajuće marketing-strategije, do koje se dolazi prethodnom analizom čimbenika kojima se postiže identificiranje snaga i slabosti poduzeća, te povoljnih prilika i prijetnja.

### **2.2. Metode istraživanja**

U najvećem dijelu diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori informacija i sljedeće metode istraživanja: induktivna, deduktivna, analiza, sinteza, klasifikacija, kompilacije, te statistička metoda.

Spomenute metode imaju svrhu pomoći prilikom sintetiziranja i prezentacije proučavane literature i dosadašnjih istraživanja na temu marketing-strategije općenito, te uvrštavanja teorijskih znanja u praksu izabranog poduzeća, Podravka d.d.

### **2.3. Cilj istraživanja**

Cilj rada je istražiti postojeću marketing-strategiju izabranog poduzeća, te razraditi i preporučiti novu: na temelju analize misije, vizije te analize situacije i definiranja marketinških ciljeva, strategija i taktika.

### **3. Definiranje osnovnih pojmova u marketingu**

Nužnost neprestane prilagodbe poduzeća različitim promjenama je bit današnje konkurentske prednosti. Spremnost reagiranja na promjene brže i učinkovitije nego što to rade konkurenti zahtjeva prethodno dobro vizionarski osmišljenu marketing-strategiju, koja omogućuje opstanak, ali i daljnji razvoj u današnjem, vrlo često turbulentnom okruženju.

#### **3.1. Pojmovno određenje marketinga**

Da bi se mogla provesti detaljna analiza teme rada, marketing-strategija, treba krenuti od temeljnih pojmova koji ju određuju, tj. od samog pojma marketing. U nastavku će biti objašnjeni pojmovi koji su osnova za shvaćanje teme rada.

„Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele kreiranjem, ponudom i slobodnom razmjenom s drugima, proizvoda i usluga određene vrijednosti“ (Kotler, 2003:9, navedeno u Renko, 2005:12).

Autor Bazala (1978:14), kako je navedeno u radu Melera (2005:17-18), definira da „marketing ima za cilj zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača, s jedne, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarenjem primjerene dobiti, s druge strane“.

Baker (2000:19-20) smatra, kako je navedeno u Renko (2009:5): „Marketing je enigma. U isto vrijeme jednostavan i kompleksan; izravan i kompliciran; filozofija ili stanje duha i dinamična poslovna funkcija; nov je i star u isto vrijeme“.

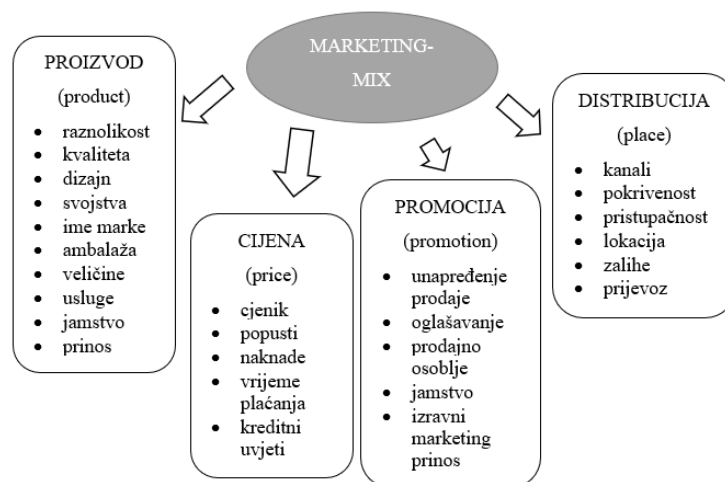
Osim nužnosti definiranja marketinga na samom početku, treba definirati i potrebu za upravljanjem marketingom. Poslovne funkcije kao što su računovodstvo, proizvodnja, logistika i nabava, ljudski resursi te druge, gube na svom značaju ako ne postoji potreba tj. potražnja za proizvodima i uslugama poduzeća. Potražnja za proizvodima ili uslugama ne mora biti samo zbog nužnosti, nego može biti i zbog izazvane potrebe potrošača, zato je potrebno znati kako upravljati marketingom.

Prema Kotleru i dr., „upravljanje marketingom je umjetnost i znanost biranja ciljnih tržišta te pridobivanja, zadržavanja i povećanja broja potrošača stvaranjem i isporukom vrhunske vrijednosti za potrošača te slanjem poruke o njoj“ (Kotler i dr., 2014:5). Prema mišljenju ovih autora (2014:5-8), marketinški stručnjaci na tržište plasiraju deset osnovnih kategorija: fizičke robe, usluge, događaji, iskustva, osobe, mjesta, imovina, organizacije, informacije i ideje.

Prije plasiranja, gore navedenih kategorija na tržište, poduzeće treba promisliti i napraviti puno koraka prije nego dođe do plasiranja. Potrebno je ispitati potrebe, želje i zadovoljstvo kupaca sadašnjom ponudom te pronaći način kako to mogu bolje napraviti nego to trenutno radi konkurencija.

### 3.2. Marketing-mix

McCarthy (2002) je, kako je navedeno u Kotler i dr. (2014:25), različite marketinške aktivnosti podijelio u elemente marketinškog spleta, točnije u četiri široke kategorije koje je nazvao 4P marketinga. Kategorije marketing mix-a sa svim sastavnicama su prikazane na slici 1.



Slika 1 4P - komponente marketing-mixa

(izrada autora prema Renko, 2009:8)

Slika 1 prikazuje osnovni 4P prema McCarthy-u. Optimalnom kombinacijom proizvoda, cijene, promocije i distribucije nastaje marketing-mix. Osnovni element je proizvod, a slijede ga cijena, promocija i distribucija.

Kotler i dr. (2014:325) navode da proizvod podrazumijeva sve što se može ponuditi na tržištu da bi se zadovoljile želje i potrebe, uključujući sve prethodno navedene kategorije.

„Cijena predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču za jedinični proizvod. To znači da je cijena novčani iskaz vrijednosti proizvoda“ (Meler, 2005:231).

„Promociju možemo definirati kao zbroj različitih aktivnosti putem kojih poduzeće nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim

medijima, te osobnim i neosobnim uvjeravanjem, a s ciljem da osigura potražnju koju poduzeće može zadovoljiti“ (Rocco, 2000:209, navedeno u Renko, 2009:27).

„Distribucija nam govori na koji način proizvod dopijeva od proizvođača do krajnjeg potrošača, odnosno koje puteve pri tome koristi“ (Meler, 2005:243).

S vremenom je osnovni 4P proširen novim elementima, te su tako dodana još četiri elementa koja bolje odražavaju modernu marketinšku paradigmu.

Moderno upravljanje marketingom 4P, prema Renko (Kotler i dr., 2014:25) obuhvaća još i ove elemente:

- pojedinci,
- procesi,
- programi,
- poslovni rezultati.

### **3.3. Istraživanje tržišta**

„Istraživanje tržišta je standardizirani postupak, zasnovan na načelima znanstvene metode, kojima se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja (marketinga)“ (Marušić, Vranešević, 2001:7).

Istraživanje tržišta se ne smije provoditi stihijski, nego treba biti planski vođeno, kako bi dalo rezultate koji se mogu iskoristiti i koji će biti vodilja za budući smjer u kojem će poduzeće ići.

Da bi se došlo do potrebnih informacija, potrebno je proći ovih nekoliko etapa u procesu istraživanja tržišta (Kotler i dr., 2014:99):

- definiranje problema i ciljeva istraživanja,
- razvoj plana istraživanja,
- prikupljanje informacija,
- analiziranje informacija,
- prezentiranje rezultata,
- donošenje odluka.

#### 4. Pojmovno određenje marketing-strategije

Riječ „strategija (grčki *στρατηγία*: vođenje vojske; vrhovno zapovjedništvo), u užem i izvornom smislu znači, znanje i vještina vođenja rata ili većih vojnih operacija; odnosi se na stvarnu i potencijalnu uporabu oružane sile (proučava rat, vojne doktrine, naoružanje, logistiku, suparničke i druge oružane snage i sl.)“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2022).

U svakom slučaju strategija treba biti orijentirana na budućnost poslovanja poduzeća i ostvarivanje ciljeva poslovanja.

„Strategija marketinga, kao novi moderni sustav upravljanja poduzećem, razvija se potkraj 1980-ih, 1990-ih, te sve do današnjih dana“ (Renko, 2009: 72).

Povezivanjem pojmova marketing i strategija u jednu smislenu cjelinu dolazi se do toga da strategija mora biti marketinški orijentirana, tj. mora biti vođena tržištem i okruženjem u kojem poduzeće djeluje.

Prema Bazala (1991:16), kako je navedeno u radu Melera (2005:25), marketing-proces se sastoji od sljedećih faza:

1. istraživanje tržišta,
2. definiranje marketing-ciljeva,
3. definiranje marketing-strategije,
4. izrada programa nastupa na tržište (marketing-mixa),
5. marketing-kontrola.

Marketing-strategija jedna je od faza marketing-procesa, kojoj prethode neke od bitnih sastavnica samog procesa koje se ne bi trebale preskakati, nego bi trebale slijediti jedna drugu.

Može se reći da je „strategija marketinga fundamentalan okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća, te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja“ (Walker i dr., 1996:8, navedeno u Renko, 2005:16).

Iz gornje definicije proizlazi da svim aktivnostima u poduzeću treba prethoditi istraživanje, te planiranje, kada god je to moguće, na temelju kojeg će se razviti marketing-strategije koje će pomoći poduzeću postići održivost i konkurentnost.

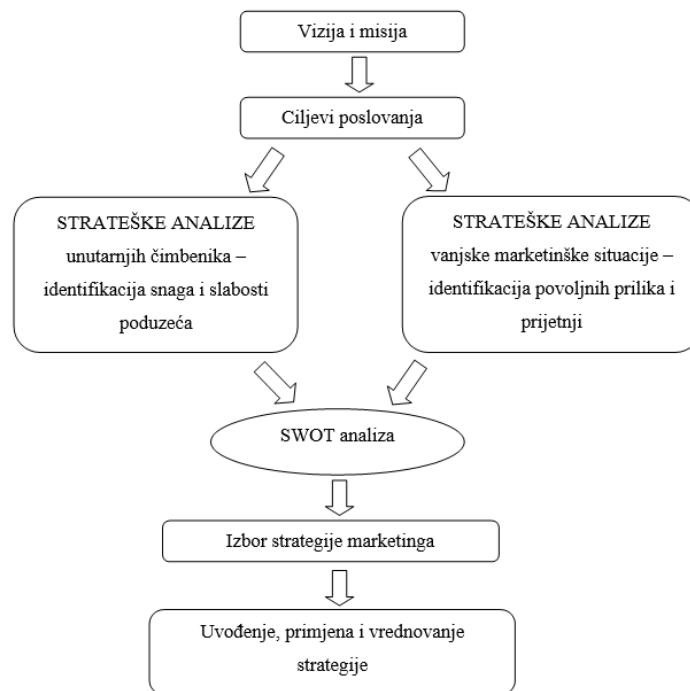


Renko (2005:21), smatra da se, kada se govori o planiranju u poslovne svrhe, misli na formalno planiranje tj. formalizirani postupak provođenja različitih faza do određenih rezultata na osnovi kojih poduzeće izgrađuje odgovarajuću strategiju marketinga.

Rezultat planiranja treba biti dobro razrađen plan.

Prema Mintzberg (1994:18), navedeno u Renko (2005:22), „strateški marketinški plan specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije, a marketinški plan specificira marketinšku taktiku, koja uključuje: proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge“.

U skladu s prethodno navedenim, slika 2 prikazuje faze i strukturu strateškog marketing-plana.



Slika 2 Osnovne faze strateškog marketinškog plana

(izrada autora prema Renko, 2005:23)

Na slici 2 može se vidjeti da izboru marketing-strategije prethode definiranje misije i vizije poduzeća, provođenje strateških analiza (unutarnjih i vanjskih čimbenika) te na temelju njih izrada SWOT analize. Nakon što je izabrana strategija marketinga, slijedi njeno uvođenje, primjena u poduzeću te vrednovanje.

#### 4.1. Struktura strateškog marketinškog plana

Strateški marketinški plan je osnova za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka. U tablici 1 bit će prikazane ključne faze plana, te sredstva i tehnike potpore tih faza.

Tablica 1 Struktura strateškog marketinškog plana

(izrada autora prema Renko, 2009:77-79)

KLJUČNE FAZE PLANA	SREDSTVA I TEHNIKE POTPORE
1.SAŽETAK PLANA -kratki pregled plana	
2.KRATKA POVIJEST PODUZEĆA I POSLOVANJA	
3.PREGLED TRŽIŠTA I ANALIZA SITUACIJE – PRELIMINARNA ANALIZA	-istraživanje tržišta -sekundarni izvori podataka
4.VIZIJA I MISIJA	
5.CILJEVI	-balanced scorecard -benchmarking
6.PROCJENA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA-UNUTARNJA ANALIZA SNAGA I SLABOSTI PODUZEĆA	-portfelj analiza -benchmarking
7.PROCJENA VANJSKE MARKETINŠKE SITUACIJE -analiza potrošača -analiza konkurencije -analiza tržišta	-MIS-marketinški informacijski sustav -istraživanje tržišta -benchmarking -scenarijska analiza -PEST analiza
8.SUMARNA ANALIZA I VREDNOVANJE SNAGA I SLABOSTI PODUZEĆA TE PRILIKA I PRIJETNJI NA TRŽIŠTU	-SWOT analiza
9.ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST	
10.SEGMENTACIJA, ODABIRCILJNOG TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE	-kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja
11.IZBOR I OBLIKOVANJE STRATEGIJE MARKETINGA	-benchmarking -Internet
12.UVOĐENJE, PRIMJENA I VREDNOVANJE STRATEŠKOG MARKETINŠKOG PLANA	-benchmarking -financijske analize

Kako se može vidjeti u tablici 1, strateški marketinški plan se sastoji od 12 ključnih točaka ili faza. Sažetak plana donosi glavne ciljeve i preporuke za poduzeće.

Preliminarna analiza obuhvaća kratku analizu postojećeg stanja u poduzeću, te treba sadržavati podatke o: prodaji, profitu, troškovima, stanju na tržištu, proizvodima, kanalima distribucije,

konkurentima, makrookruženju... Potrebno je navesti sve čimbenike koji su utjecali na poslovne pozitivne ili negativne ishode poduzeća, zbog toga da se na njih obrati više pozornosti. Potreban je i prikaz sažetka strategija koje su prethodno provedene i problema koji su se pojavili u njihovoj provedbi.

Vizija i misija poduzeća predstavljaju bit postojanja poduzeća, tj. svrhu djelovanja i odgovore na pitanja: Gdje smo sada, a gdje želimo biti?

Potrebno je postaviti strateške i financijske ciljeve za određeno razdoblje.

Nakon toga treba utvrditi koliko je poduzeće bolje ili lošije od konkurencije (tu pomaže benchmarking), tako što će se provesti detaljna analiza: prodaje, troškova, profita, proizvoda, usluga, zadovoljstva potrošača, razvoja novih proizvoda i dr., te analiza organizacijske strukture, ljudskih potencijala, financijske projekcije i dr.

Uz pomoć analiza vanjskih čimbenika napraviti će se procjena vanjske marketinške situacije. Tu se upotrebljavaju primarne i sekundarne metode istraživanja tržišta, a potporu pruža marketing informacijski sustav. Poseže se za analizom potrošača koja će dati uvid u segmente potrošača, motivaciju za kupnju i postojanje ili nepostojanje nezadovoljenih potreba potrošača; analizom konkurencije kako bi se saznalo tko su konkurenti, te njihove snage i slabosti; analizom tržišta koja treba pokazati veličinu sadašnjeg i potencijal za rast tržišta, profitabilnost i konkurentnost tržišta, prepreke za ulazak na određena tržišta, opasnosti od supstitucija, utjecaj snaga dobavljača i potrošača na promatranom tržištu, kanale distribucije, ključne faktore uspjeha.

SWOT analiza će dati analizu i način za vrednovanje snaga i slabosti poduzeća, te prijetnji i prilika na tržištu. I planiranje održive konkurentne prednosti povezano je sa snagama poduzeća, imovinom, umijećem i kompetencijama.

Kvantitativnim i kvalitativnim metodama istraživanja će se segmentirati tržište i odabrati ciljno na koje će se poduzeće fokusirati.

U izboru i oblikovanju strategije marketinga potrebno je napraviti izbor opće strategije i za svaku strategiju precizno definirati marketing-mix.

Na kraju je bitno utvrditi koje akcije se trebaju provesti, kada će se provesti, te tko će ih realizirati.

## 4.2. Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije

Da bi se izgradila marketing-strategija potrebno je poslovanje odvojiti po strateškim poslovnim jedinicama (posebice kod velikih poduzeća), utvrditi važnost misije i vizije, odrediti kriterije za postavljanje ciljeva poslovanja, te definirati održivu konkurentsku prednost poduzeća kao glavni cilj marketing-strategije.

### 4.2.1. Strateška poslovna jedinica

Većina velikih poduzeća svoje poslovanje objedinjuje u zasebne cjeline koje iziskuju svoju posebnu strategiju. Tako nastaju strateške poslovne jedinice.

Ključne karakteristike strateške poslovne jedinice prema Kotleru (2003:93) navedeno u Renko (2009:92) su:

- to je poslovanje ili skup povezanih poslovanja, koja se mogu planirati odvojeno od ostatka poduzeća,
- ima svoje vlastite konkurente,
- ima rukovoditelja koji je odgovoran za planiranje strategije i profita te kontrolira većinu čimbenika koji utječu na profit.

„Smisao identificiranja strateških poslovnih jedinica jest razvijanje odvojenih strategija i dodjeljivanje pripadajućih sredstava“ (Kotler i dr., 2014:43).

### 4.2.2. Misija

Misija označava svrhu poslovanja poduzeća koja se mora postaviti jasno kako bi pokazala čime se poduzeće bavi i koji su njegovi ciljevi. Jasno postavljena misija daje sigurnost zaposlenicima i pozitivan imidž u očima kupaca, investitora i dioničara. Misija se mora mijenjati, ali ne prečesto, samo ako se mijenja poslovanje ili uvodi nova strategija, jer je povezana s prethodno izabranom strategijom.

Prema Renko (2009:94-95) misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Temelji se na informacijama iz analiza izvanjskih i unutarnjih čimbenika te SWOT analize. Odgovara na pitanje: Što će biti naše poslovanje?

### 4.2.3. Vizija

„Vizija predstavlja idealnu sliku budućnosti kakvu priželjkujete za svoje poduzeće. Vizija treba biti u skladu s dugoročnim ciljevima poslovanja i predstavlja ono čemu se stremi“ (Mentorica.biz, 2019).

Prilikom definiranja vizije treba biti ispred svog vremena i vizualizirati budućnost poduzeća na duži rok. Vizija treba biti jasna predodžba idealne budućnosti poduzeća.

S vizijom poduzeća trebaju biti upoznati svi zaposlenici, svima mora biti jasna i razumljiva, kako bi razumjeli u kojem smjeru poduzeće želi ići.

#### 4.2.4. Ciljevi

Kada je postavljena vizija i misija poduzeća, treba definirati ciljeve poslovanja koji će se ostvariti kroz strateški marketinški plan.

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

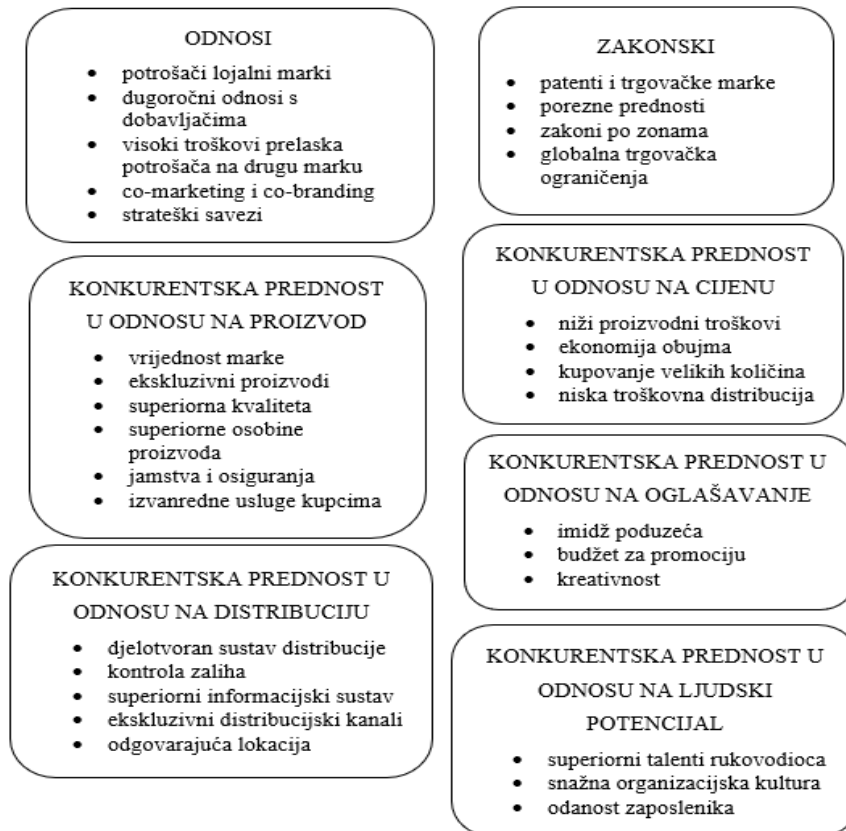
Prema Renko (2009:97) ciljevi moraju biti:

- hijerarhijski organizirani – od najvažnijega do najmanje važnoga,
- kvantitativno definirani – kada je god to moguće,
- realni – trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poduzeća,
- konzistentni – nije moguće uvijek istodobno maksimizirati prodaju i profit.

#### 4.2.5. Održiva konkurentska prednost

Konkurentska prednost više nije samo pitanje uspjeha poduzeća i ostvarivanja trenutnih povoljnih rezultata poslovanja, već je pitanje dugoročnog opstanka poduzeća. Kako bi se održala, konkurentskoj prednosti treba neprestano težiti.

Konkurentska prednost proizlazi iz snaga kojima poduzeće raspolaže, a one mogu biti interne i eksterne. Slika koja slijedi prikazuje najčešće izvore konkurentске prednosti.



Slika 3 Izvori konkurentske prednosti

(izrada autora prema Ferrell i dr. (2002), navedeno u Renko (2009:103))

Na slici 3 možemo vidjeti da se većina konkurentskih prednosti odnosi na ili imovinu poduzeća ili neke superiorne sposobnosti poduzeća. Primjerice, potrošači lojalni marki i patenti predstavljaju imovinu poduzeća, dok niži proizvodni troškovi i izvanredne usluge kupcima predstavljaju posebne sposobnosti poduzeća.

Održiva konkurentska prednost poduzeću osigurava iznadprosječne poslovne rezultate na dugi rok, bez iscrpljivanja poslovanja i na kraju njegovog kraha.

Prema Renko (2009:100) danas se mogu prepoznati dva osnovna načina postizanja konkurentske prednosti:

- niska cijena,
- diferencijacija proizvoda.

### 4.3. Potpora izgradnji marketing-strategije

Da bi se dobio uvid u stanje na tržištu, postojeće stanje u poduzeću ili konkurenciju, koriste se sredstava potpore. U radu će biti istaknute: SWOT analiza, PIMS model, balanced scorecard i benchmarking.

#### 4.3.1 SWOT analiza

Bez obzira o kome se radi, da li je to poduzeće, neprofitna organizacija, osoba, politička stranka, da bi se došlo do kvalitetne marketing-strategije, potrebno je napraviti analizu snaga, slabosti, prijetnja i prilika.

Akronim SWOT je oznaka za (prema Osnovni pojmovi u izgradnji strategije, 2022):

- S – eng. *Strengths*, hrv. snage,
- W – eng. *Weaknesses*, hrv. slabosti,
- O – eng. *Opportunities*, hrv. prilike, mogućnosti,
- T – eng. *Threats*, hrv. prijetnje, poteškoće.

Prema Renko (2009:114) „osnovni smisao SWOT analize je prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima kako bi ih se usporedilo s podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se organizacija ili pojedinac suočavaju u okružju u kojem djeluju“.

SWOT analiza je fleksibilna i jednostavna za primjenu, a za njezinu primjenu nisu potrebni veliki resursi. Ako se pravilno provede, pokrenut će proces oblikovanja marketing-strategije, a osobito je poželjna u otkrivanju konkurentskih prednosti poduzeća.

SWOT analiza se dijeli na unutarnju (SW analizu –unutarnjih snaga i slabosti organizacije ili osobe), te vanjsku (OT analizu – analizu okružja i njegovih prilika i prijetnja).

SWOT analiza se može obaviti u relativno kratkom roku i uz mala sredstva.

Glavne prednosti SWOT analize prema Ferrell i dr. (2002: 51-56) navedeno u Renko (2009: 114-115):

- jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi,
- integracija i suradnja,
- uporaba na različitim organizacijskim razinama.

Za SWOT analizu nisu potrebna posebna znanja iz struke, najbitnije je poznavati unutarnju organizaciju poduzeća i vanjske okolnosti u kojima posluje. Također, uz pomoć nje, mogu se koristiti informacije iz različitih izvora za poboljšanje poslovanja. Potiče suradnju među funkcijama unutar organizacije.

Najčešće slabosti SWOT analize prema Gilligan i Wilson(2003: 98) navedeno u Renko (2009: 116) mogu biti neke od dolje navedenih:

- snage i slabosti analiziraju se zasebno, umjesto u odnosu na konkurenciju,
- sposobnosti konkurencije podcjenjuju se i/ili pogrešno tumače,
- fokus je na specifičnim marketinškim problemima umjesto široj perspektivi poduzeća,
- naglasak je na elementima koji se mogu kvantificirati, a elementi kao što su navike, kultura, sposobnosti i kompetencije rukovoditelja, ne uzimaju se u obzir.

Tablica koja slijedi predstavlja svojevrsni predložak, tj. vodič za izradu SWOT analize. U radu je stavljen fokus na analizu poduzeća, a izuzet će se analiza pojedinca.

Tablica 2 Pitanja na kojima se može temeljiti SWOT analiza u poduzeću  
(izrada autora prema Gilligan i dr., 2003:98 navedeno u Renko, 2009:119-20)

SWOT ANALIZA PODUZEĆA	
UNUTARNJA ANALIZA (S-W analiza)	
<b>SNAGE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo proizvodnih linija</li> <li>• šira pokrivenost tržišta</li> <li>• iskustvo u proizvodnji (pružanju usluga)</li> <li>• dobra organizacija marketinga</li> <li>• vodstvo u istraživanju i razvoju</li> <li>• stručna radna snaga</li> <li>• dobar MIS</li> <li>• poznata marka</li> <li>• dobar stil upravljanja i kvalitetna voditeljska ekipa</li> <li>• prilagodljivost promjenama</li> <li>• dobro upravljanje financijama</li> <li>• niski troškovi poslovanja</li> <li>• superiorna tehnologija</li> <li>• dobro razrađena strategija organizacije</li> <li>• dobro upravljanje portfeljom i dr.</li> </ul>	<b>SLABOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neadekvatna linija proizvoda</li> <li>• porast troškova proizvodnje</li> <li>• loš plan marketinga</li> <li>• gubitak <i>goodwill</i>a</li> <li>• nepostojanje poznate marke</li> <li>• konflikti unutar organizacije</li> <li>• slabo upravljanje financijama</li> <li>• neodređenost strateških ciljeva</li> <li>• rigidna organizacijska struktura</li> <li>• slab imidž</li> <li>• neusmjeren rast</li> <li>• neodgovarajući kadrovi</li> <li>• zaostajanje u istraživanju i razvoju</li> <li>• loš sustav kontrole</li> <li>• loš MIS i dr.</li> </ul>
VANJSKA ANALIZA (O-T analiza)	
<b>PRILIKE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proširenje osnovnog posla</li> <li>• mnogo proizvodnih linija</li> <li>• ulazak u nove segmente tržišta</li> <li>• povećati troškovne i druge konkurentske prednosti</li> <li>• diverzificiranje u nove poslove</li> <li>• osvajanje inozemnog tržišta</li> <li>• usvajanje nove tehnologije</li> <li>• prevladavanje ulaznih barijera</li> <li>• reduciranje rivaliteta među konkurencijom</li> <li>• profitabilne akvizicije</li> <li>• brži rast tržišta i dr.</li> </ul>	<b>PRIJETNJE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neadekvatna linija proizvoda</li> <li>• porast domaće i/ili inozemne konkurencije</li> <li>• promjena ukusa potrošača</li> <li>• pojava supstituta na tržištu</li> <li>• novi oblici konkurencije</li> <li>• preuzimanje od strane druge tvrtke</li> <li>• promjena demografskih čimbenika</li> <li>• ekonomske krize i problemi</li> <li>• porast troškova radne snage</li> <li>• elementarne i druge nepogode</li> <li>• usporan rast tržišta</li> <li>• nepovoljna vladina politika i dr.</li> </ul>



Navedena područja, tj. pitanja na kojima se može temeljiti izrada SWOT analize, a koja su nabrojana u tablici 2, potrebno je staviti u kontekst vremena, gdje će sadašnjost predstavljati snage i slabosti, koje su temeljene na prošlosti, a budućnost prilike i prijetnje koje se temelje na sadašnjosti i prošlosti.

Važnost SWOT analize za poduzeće počiva na iskorištavanju onoga što mu ide u prilog, a minimiziranju onoga što predstavlja opasnost.

SWOT analiza se može primijeniti i na konkurentske organizacije, s tim da je potrebno sustavno prikupljanje informacija o konkurentima i njihovom djelovanju.

Područja koja se koriste pri SWOT analizi konkurencije su (Renko, 2009:121):

- ciljevi konkurenata,
- sadašnje strategije konkurenata,
- sposobnosti konkurenata i
- pretpostavke konkurenata.

Sveukupan proces analize konkurenata pruža razumijevanje pozicije konkurenata na tržištu i da koncipiranje prave tržišne strategije koja je odgovor na izazove koje pred poduzeće stavljaju konkurenti.

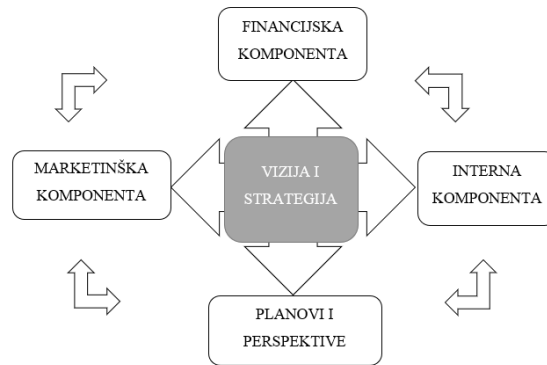
#### 4.3.2 Balanced scorecard (BSC)

Krajem 1990.godine definiran je model pod nazivom balanced scorecard, za koji u hrvatskom jeziku nema odgovarajućeg prijevoda, nego ga najbliže možemo objasniti kao uravnoteženje svih čimbenika poduzeća.

Prema Renko (2009:126), BSC je sustav koji viziju i strategiju poduzeća pretvara u jedinstveni skup pokazatelja poslovanja, a menadžerima omogućuje analiziranje poslovanja iz četiri važne perspektive i daje odgovor na pitanja:

- Kako nas vide potrošači?
- Na što se sve trebamo usredotočiti?
- Jesmo li sposobni za kontinuirano provođenje poboljšanja?
- Kako nas vide dioničari?

Proces izgradnje modela ima četiri faze i obično traje 16 tjedana.



Slika 4 Osnovne komponente modela BSC

(izrada autora prema Kaplan i Norton (1996:76), navedeno u Renko (2009:127))

Na slici 4 mogu se pronaći četiri temeljne okosnice BSC modela.

Unutar marketinške komponente je potrebno identificirati potrošačke i tržišne segmente, te pokazatelje poslovanja na ciljnim segmentima. Segmentacija tržišta je obavezna kako bi se razvila ponuda prilagođena željama i potrebama ciljne skupine.

Financijska komponenta povezuje financijske ciljeve poslovnih jedinica sa strategijom poduzeća.

Interna komponenta osim praćenja i poboljšanja postojećih procesa, služi i za procese inovacija i operativne procese koji omogućuju superiornu kvalitetu i niske troškove izrade, ali i kvalitetne postprodajne usluge.

Planovi i perspektive obuhvaćaju infrastrukturu koja mora biti kontinuirano usavršavana i u koju se mora dugoročno investirati (zaposlenici, novi proizvodi i usluge, informacijski sustavi).

Prema Renko (2009:130), „model uravnoteženja više je od skupa 15-25 financijskih i nefinancijskih pokazatelja grupiranih u četiri temeljne komponente modela. On govori o njihovoj međusobnoj povezanosti i rezultatima proizašlim iz njihovih međusobnih odnosa“.

#### 4.3.3 PIMS model

PIMS model ili eng. Profit Impact of Market Strategy) ili utjecaj tržišne strategije na profit predstavlja najekskluzivniju bazu podataka, a sadrži podatke o različitim poslovanjima i poduzećima i njihovim strateškim aktivnostima koje su ih učinile uspješnima ili neuspješnima (Renko, 2009:131).

Podaci i rezultati istraživanja prikupljeni PIMS metodom nisu dostupni široj javnosti, a i za konkurente oni ne predstavljaju „stvarne“ brojeve, nego samo odnose između pojedinih podataka.

Prema ovoj metodi, najveći utjecaj na profit imaju (Renko 2009:134):

- tržišni udio,
- kvaliteta proizvoda i
- intenzitet investiranja (povećana produktivnost radnika ovisi o ulaganjima u ljude i njihovu edukaciju, povećanje motivacije za rad i dr.).

#### 4.3.4 Benchmarking

Prema Renko (2009:139), „benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja“.

Sa svrhom da se postigne izvrsnost, u poduzeću stvara pozitivna klima i potiče se zaposlenike na stalno učenje i postavljanje izazova kako bi postigli bolje poslovne rezultate, te kako bi se odmakli od pasivnog postojanja u poduzeću (kao npr. iskorištavanje svake dobre ideje, biti bolji, težnja boljem razumijevanju potreba potrošača i tržišta).

Potpuno pojednostavljeno, kako smatra ovaj autor, benchmarking se može tumačiti kao organizirana metoda za skupljanje podataka koji se zatim mogu koristiti za poboljšanje interne administracije, proizvodnju, prodajnu učinkovitost ili pružanje usluga. Na takav način, prikupljajući podatke od drugih poduzeća o njihovom pristupu problemu, benchmarking omogućuje uvid u bolje načine reagiranja na potrebe i zahtjeve potrošača (Renko, 2009:140).

Ova metoda se može primjenjivati i u neprofitnom sektoru, a njenoj popularizaciji u svijetu su pridonijele i brojne nagrade za kvalitetu.

„Strateški benchmarking odnosi se na potragu za osvajanjem djelotvorne strategije najuspješnijih poduzeća u različitim gospodarskim granama“ (Renko, 2009:152).

Kako bi se otklonilo otkrivanje velikog broja podataka o vlastitom poslovanju i/ili neetičnost benchmarkinga, poduzeća mogu iskoristiti prednosti prethodno u radu navedene, PIMS metode.

#### **4.4. Strateške analize unutarnjih čimbenika**

Strateške analize se odnose na analize unutarnjih i vanjskih čimbenika, te pomažu u kreiranju informacijske podloge koja će biti osnova za razvoj marketing-strategije.

Kako smo već prethodno u radu spomenuli, analiza vanjskih čimbenika obuhvaća analizu povoljnih prilika i prijatnji na tržištu, dok analiza unutarnjih čimbenika sagledava snage i slabosti samog poduzeća.

##### **4.4.1 Financijske karakteristike poslovanja**

Dvije financijske karakteristike poslovanja koje se najčešće mjere su prodaja i/ili tržišni udio te profitabilnost.

Prema Aaker (2001:112), navedeno u Renko (2009: 159), „dok povećanje prodaje znači povećanje broja potrošača (iako to ne mora uvijek biti slučaj), postizanje ekonomije obujma, nižih troškova po jedinici proizvoda i održive konkurentske prednosti, pad prodaje znači smanjenu lojalnost potrošača odnosno pad broja potrošača i gubitak ekonomije obujma“.

Smatra se da se pad ili porast prodaje treba promatrati u dužem vremenskom periodu da bi ona bila pravilan pokazatelj (prodajni rezultati mogu varirati u određenom periodu zbog marketinških aktivnosti koje se tada provode, kao npr. različite akcije).

Renko (2009:159) smatra da se profitabilnost smatra jednim od najvažnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća, pa tako iznadprosječna profitabilnost poduzeću pruža priliku za povećanje ulaganja i primjenu strategije rasta te smanjuje rizik poslovanja, uz navedene pokazatelje: bruto, neto i operativnu profitnu maržu; povrat na ukupni kapital i povrat na ukupni dionički kapital.

#### 4.4.2 Nefinancijske karakteristike poslovanja

Nefinancijske karakteristike poslovanja također imaju dugoročni utjecaj na profitabilnost.

Navedene karakteristike poslovanja djelomično prema Aaker (2001:115) navedeno u Renko (2009:161) uključuju analizu:

- ciljeva i strategija poduzeća,
- raspoloživih resursa,
- organizacijske strukture i kulture,
- zadovoljstva i lojalnosti potrošača,
- kvalitete proizvoda i usluga te razvoja novih proizvoda.

Analiza ciljeva i strategija poduzeća bi se trebala s vremenom, provjeravati i analizirati, zbog dinamičnosti okoline i situacija, ali to ne smije biti prečesto.

Iduća navedena analiza, analiza praćenja potreba za raspoloživim resursima, poduzeću treba osigurati mogućnost pravovremene reakcije u osiguranju dodatnih resursa.

Najvažnija sastavnica cjelokupne organizacije, koja čini organizacijsku strukturu i kulturu, te pripada nefinancijskim karakteristikama poslovanja, su ljudski potencijali, koji da bi utjecali na profitabilnost poduzeća, moraju biti stalno motivirani, imati mogućnost napredovanja i nagrađivanja.

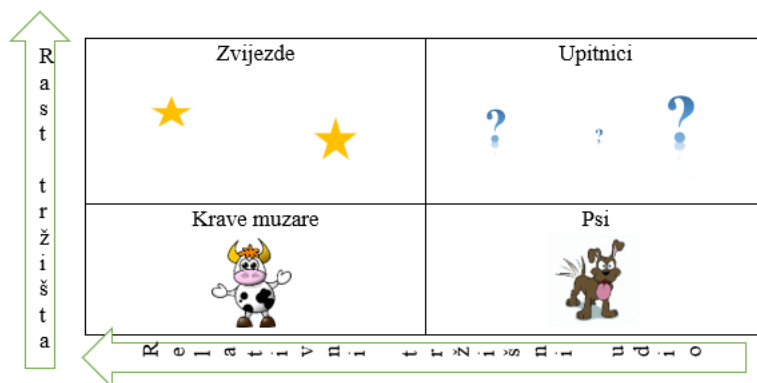
Zadnje dvije analize, koje prethodno autor Aaker navodi, obuhvaćaju neprekidno istraživanje kao najbolji izvor informacija o lojalnosti i zadovoljstvu potrošača, te praćenje kvalitete proizvoda i usluga, kako u odnosu na konkurenciju, tako i u odnosu na očekivanja i potrebe potrošača.

#### 4.4.3 Modeli analize portfelja

Modeli analize portfelja integralni su element unutarnje analize poduzeća. One obuhvaćaju dva najpoznatija modela koja će biti navedena u sljedećim poglavljima.

##### *4.4.3.1. Model Boston Consulting Group*

Model Boston Consulting Group ili skraćeno BCG matrica je najpoznatiji pristup analizi portfelja, grafički se prikazuje pomoću matrice rasta i udjela. Svaka strateška poslovna jedinica ili svako poduzeće, ako je malo pa se ne promatra kroz strateške poslovne jedinice, u matrici predstavlja jedan krug u određenom kvadrantu ovisno o njegovom rastu tržišta i relativnom tržišnom udjelu. To možemo vidjeti na sljedećoj slici.



Slika 5 Matrica rasta i udjela BCG

(izrada autora prema Renko (2009:164))

Slika 5 prikazuje četiri kvadranta u kojima se mogu nalaziti poslovi ili SPJ poduzeća.

Upitnici predstavljaju poslove sa slabim tržišnim udjelom, ali koji mogu postati zvijezde ako se uloži dovoljno gotovine.

Zvijezde imaju velik tržišni udio i nalaze se na tržištu s visokom stopom rasta, te poduzeća u takve poslove trebaju ulagati jer donose gotovinu i profitabilni su.

Poslovi koji spadaju pod krave muzare imaju velik tržišni udio, ali su na tržištu koje ima nisku stopu rasta, te stoga trebaju iskoristiti ekonomiju obujma kao svoju konkurentsku prednost. Također, poduzeće više ne mora trošiti na takve poslove, nego gotovinu koju generiraju poslovi pod kvadrantom krava muzara treba ulagati u nove poslove ili pokrivanje dugovanja.

Poslovi kod kvadrantom psi su poslovi s malim tržišnim udjelom i imaju niske stope rasta, te se iz takvih poslova treba povući.

#### 4.4.3.2. Model McKinsey & Company – GE

Najveći nedostatak prethodne BCG matrice je korištenje samo dvije dimenzije (tržišnog udjela i rasta tržišta te je zbog toga konzultantsko poduzeće za General Electric napravilo multifaktorske portfelj matrice koji predstavlja prošireni model prethodnog BCG modela.

Kod ovog modela je dodano u razmatranje više čimbenika. Dvije su osnovne dimenzije koje se kombiniraju, a to su: atraktivnost tržišta i konkurentski položaj na tom tržištu.

## 4.5. Strateške analize vanjske marketinške situacije

Strateške analize vanjske marketinške situacije odnosi se na identifikaciju povoljnih prilika i prijetnji, tj. marketinškog okruženja poduzeća u kojem djeluje, ali iz perspektive potrošača, tržišta, konkurencije i sl.

U skladu s time, analize koje se odnose na procjenu vanjske marketinške situacije poduzeća su (Renko, 2009: 226):

- analiza potrošača,
- analiza konkurencije,
- analiza tržišta i ključnih čimbenika uspjeha,
- analiza profitabilnosti tržišta (model pet konkurentskih sila) i
- analiza makrookruženja.

### 4.5.1 Analiza potrošača

U današnje vrijeme, potrošači su preplavljeni različitim informacijama iz mnogobrojnih izvora te su zbog toga zahtjevni i skloni kritici u puni većoj mjeri nego prije. Od presudne važnosti za budućnost poduzeća je prepoznati potrebu potrošača, pružiti im ono što žele i razumjeti njihove potrebe, a sve s ciljem njihovog dugoročnog zadovoljstva na obostranu korist.

#### 4.5.1.1 Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje

Na današnjeg potrošača i njegovo ponašanje prilikom kupnje istovremeno utječe više čimbenika, a koje prema Renko (2009:179) možemo podijeliti na:

- kulturne,
- društvene,
- osobne, te
- psihološke.

Kulturni čimbenici obuhvaćaju faktore poput vrijednosti, percepcija, sklonosti, ideje, simboli, nacionalnost, religija, rasa, zemljopisno područje stanovanja, društveni sloj (odrediv prema zanimanju, dobi, obrazovanju, prihodima, životnom stilu i dr.) koji određuju ljudsko ponašanje. Primjerice, pojedinci istog društvenog sloja teže kupnji istih modela automobila ili načinu odijevanja koji predstavlja statusni simbol i pripadnost određenom društvenom sloju.

Kod društvenih čimbenika presudnu ulogu imaju referentne skupine jer one utječu na stavove i stvaraju pritisak oko odlučivanja tj. usklađivanja.

Referentne grupe se mogu prema Renko (2009:180) podijeliti u sljedeće četiri skupine:

- primarne (obitelj, susjedi, prijatelji, suradnici),
- sekundarne (vjerske zajednice, profesionalne i sindikalne grupe),
- aspiracijske (one kojima pojedinac želi pripadati) i
- disocijativne (one koje pojedinac odbija i ne želi im pripadati).

Najvažnija i najutjecajnija referentna skupina je obitelj (orijentacijska i stvorena).

Osobni čimbenici obuhvaćaju faktore poput životne dobi potrošača, njegovog zanimanja, načina življenja (interesa i mišljenja), životnog stila, ekonomskih okolnosti (prihoda, uštedevine, dugova...) te osobnosti i predodžbi koju pojedinac ima o samom sebi (povezivanje imidža marke s vlastitim imidžem).

Prema autorima Vranešević i dr. (2004:164) psihološki čimbenici obuhvaćaju životni stil, osobnosti i socijalnu pripadnost (klasi), a autori navode i da unutar iste demografske skupine mogu, prema psihografskim značajkama, biti različiti ljudi.

Četiri glavna psihološka čimbenika prema Renko (2009:182) su:

- motivacije (Maslowljeva piramida hijerarhije potreba),
- percepcije (selektivna pozornost, selektivna iskrivljenost i selektivno zadržavanje),
- učenja (učenje proizvedeno interakcijom nagona, stimulansa, sugestija, poticaja),
- uvjerenja (opisna mišljenja o nečemu) i stavovi (procjene, osjećaji i tendencije pojedinaca).

U skladu s prethodno navedenim, na potrošače prilikom njihovog odabira i kupovine utječe puno čimbenika, iako npr. postoje i proizvodi za koje potrošači iskazuju nizak stupanj uključenosti u proces kupnje (kao primjerice kod jeftinijih i svakodnevnih proizvoda kao što su kruh, mlijeko ili jaja).

#### *4.5.1.2 Ponašanje potrošača na tržištu poslovne potrošnje*

Tržište poslovne potrošnje predstavlja skup organizacija koje nabavljaju proizvode i usluge koje koriste za daljnju proizvodnju.

Specifičnosti tržišta poslovne potrošnje prema Kotler i dr. (2014:207) mogu biti: manji broj većih dobavljača, bliži odnosi između kupaca i dobavljača, te geografski koncentriraniji potrošači; potražnja na tržištu poslovne potrošnje izvedena je iz potražnje na tržištu osobne



potrošnje i fluktuiraju zajedno s poslovnim ciklusom, ukupna potražnja za većinom poslovnih dobara i usluga je cjenovno neelastična, velika je uloga i utjecaj profesionalnih kupaca, potreba za brojnim prodajnim posjetima, te važnost izravne nabave i *leasing-a*.

Čimbenici pri kupnji na tržištu poslovne potrošnje prema Renko (2009:185) mogu biti: politika i zakonodavstvo, briga o društvenoj odgovornosti, organizacijske strukture i sustavi, interesi, autoritet, sposobnost uvjeravanja, radna pozicija, odnos prema riziku i dr.

#### 4.5.2 Analiza konkurencije

Konkurencija, iako se smatra prijateljom na tržištu, ima i pozitivne značajke zbog jer potiče konkurente na jaču reakciju i borbu za potrošača.

Analiza konkurencije, prema prijedlogu M. Portera, a navedeno u Renko (2009:187) sastoji se od:

- identifikacije postojećih i potencijalnih konkurenata (izvor mogu biti vlastiti i potrošači konkurencije, vlastiti i zaposlenici konkurencije, dobavljači konkurencije, Internet i dr),
- analize ciljeva konkurenata,
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata,
- analize snaga i slabosti konkurenata, te
- analize financijskih pokazatelja.

#### 4.5.3 Analiza tržišta i ključnih čimbenika uspjeha

Ova analiza se koristi kao nadogradnja prethodne dvije analize.

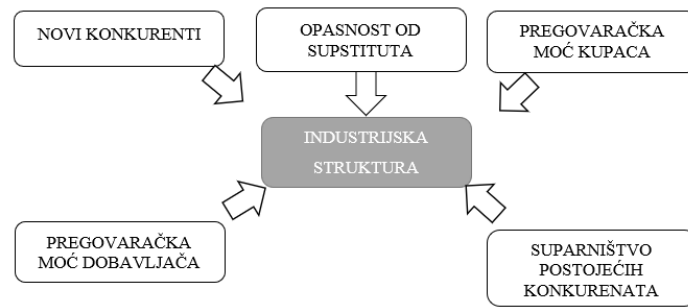
Potreba analize tržišnih i ključnih čimbenika uspjeha prema Aakeru (2001:76) navedeno u Renko (2009:194) je za „donošenje strateških odluka, identificiranje ključnih faktora uspjeha, procjenu troškova, stvaranje percepcije o vrijednostima, odlučivanje o sustavima distribucije i ostalim čimbenicima nužnim za stvaranje optimalne strategije nastupa na tržištu“.

Ključni čimbenici uspjeha u današnje vrijeme više nisu samo proizvod, cijena, distribucija i promocija, nego ljudi, procesi i partnerstva.

#### 4.5.4 Analiza profitabilnosti tržišta

Analiza profitabilnosti tržišta oslanja se na Porterov model pet konkurentskih snaga, a čije razumijevanje utječe na sposobnost uspješnog konkuriranja poduzeća u određenoj grani.

Pet snaga koje Porter navodi u svojem modelu su prikazane na slici 6.



Slika 6 Porterov model pet konkurentskih snaga

(izrada autora prema Renko (2009:199))

Prema Renko (2009:199), iako model predstavlja pojednostavljenu sliku snaga koje utječu na profitabilnost neke industrije, već više od 25 godina nisu pronađena bolja rješenja.

Prijetnje od ulaska novih konkurenata ovise o ulaznim barijerama, a one su veće što se atraktivnija i profitabilnija industrija. Neke od ulaznih barijera mogu biti ekonomija obujma, diferencijacija proizvoda, troškovi, politika vlade, ekskluzivitet kanala distribucije i dr.

Ako na tržištu postoji mali broj dobavljača, ili su njihove usluge i/ili proizvodi jedinstveni, dobavljači će imati mogućnost utjecaja na neke od sastavnica marketing-mixa poduzeća.

Danas gotovo da ne postoji proizvod a da nema svoj supstitut, a njegova zamjena supstitutom može u potpunosti promijeniti profitabilnost neke industrije. Supstitucija je moguća u obliku novog proizvoda, nove potrebe ili specifičnog područja (generička supstitucija).

#### 4.5.5 Analiza marketinškog okruženja

„PEST je akronim za politički, ekonomski, socijalni i tehnološki, a riječ je o analizi koja pomaže shvatiti kako vanjske sile utječu na poslovanje. Osmislio ju je 1967. godine profesor Francis Aguilar s Harvarda i tu bi analizu, uz SWOT analizu, trebalo uključiti u svaki poslovni plan jer je dio upravljanja rizikom i dizajniranja strategije“ (Post, 2020).

Analiza marketinškog okruženja se temelji na čimbenicima vanjskog okruženja, a to su prema Renko (2009:209-215):

- demografski (rast/pad broja stanovništva, dob, prihod, obrazovanje, promjene u karakteristikama obitelji, te migracije stanovništva),
- društveno-kulturni (vjerovanje u obitelj i stupanje u brak, poštovanje starijih osoba, vjerovanje u rad i obrazovanje),
- političko-zakonski (zakonski propisi, ulazak u EU),

- ekonomski (stopa inflacije, stopa nezaposlenosti, rast BDP-a, zaduženost gospodarstva),
- tehnološki (tehnološki trendovi)

Navedena podjela se najčešće u literaturi navodi kao PEST analiza.

„Svaki je poduzetnik svjestan da je potrebno predvidjeti kako će njegovi proizvodi ili usluge rezonirati s javnošću. Međutim, uvijek će postojati faktori izvan kontrole koji utječu na poslovanje. Metoda za otkrivanje i kvantificiranje upravo tih faktora je PEST analiza“ (Post, 2020).

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

Poduzeća ne mogu zadovoljiti potrebe cjelokupnog tržišta i svih potrošača na tržištu, pa zbog toga moraju donijeti odluku na koje segmente tržišta će se fokusirati.

Prema Vranešević i dr. (2004:181), „s gledišta tvrtke, segmentacija je podjela tržišta u skupine kupaca koji imaju potrebe i želje za različitim proizvodima, a na koje je moguće djelovati zasebnim marketinškim aktivnostima“.

Segmentacija pomaže poduzećima da dijele heterogena tržišta na manje segmente kako bi mogli učinkovitije zadovoljiti specifične potrebe potrošača.

Osnovni pristupi segmentaciji prema Renko (2009:233) mogu biti:

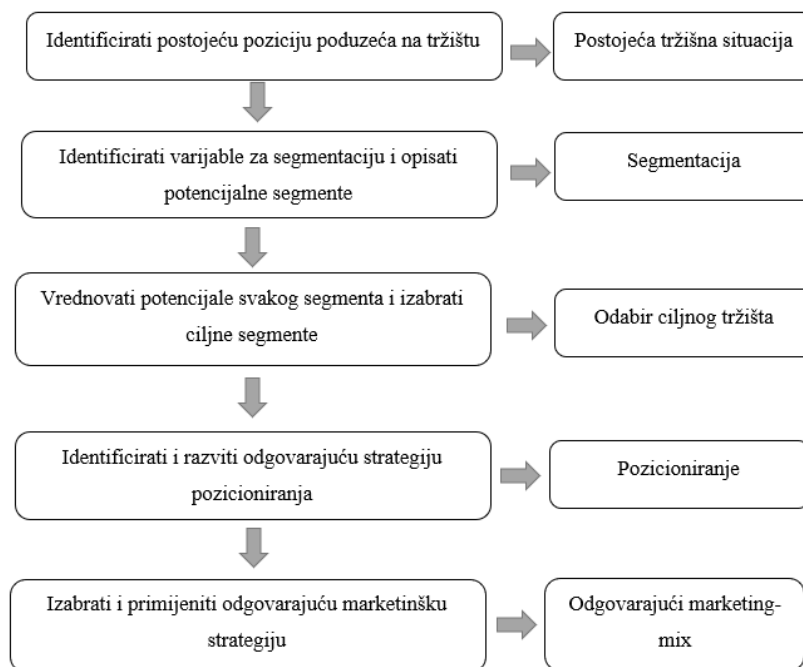
- masovni marketing (bez segmentacije tržišta, standardizirana ponuda jer su neznatne razlike u potrebama i željama potrošača),
- segmentirani marketing (fokus na više ciljnih segmenata),
- koncentrirani marketing (fokus na jedan segment),
- marketing tržišne niše (fokus na malu, uže definiranu grupu potrošača) i
- individualizirani marketing (fokus na jednog potrošača).

Odabir poduzeća po pitanju pristupa segmentaciji ovisi o ograničenim resursima koje posjeduje. Da bi se izvršila segmentacija, potrebne su varijable koje će pomoći da se formiraju segmenti. U ovom radu stavit će se fokus na tržište krajnje potrošnje.

Varijable, odnosno čimbenike koji se koriste u segmentaciji prema Kotler i dr. (2014:214-229) možemo podijeliti u četiri skupine varijabli:

- zemljopisne (podjela na zemljopisne jedinice: države, regije, gradovi i dr.),
- demografske (dob, faza životnog ciklusa, spol, dohodak, generacija ili *kohorta*, rasa i kultura, zaposlenje, obrazovanje, vjerska pripadnost, rasa, nacionalnost i dr.),
- psihografske (ličnost, životni stil, vrijednosti) i biheviorističke (potrebe i koristi, uloge u odlučivanju, prilike, status potrošača, stopa upotrebe proizvoda, status lojalnosti, stav o proizvodu i dr.).

Kada su definirani segmenti, slijedi proces segmentacije kako bi se odabralo ciljno tržište i pristupilo procesu pozicioniranja poduzeća.



Slika 7 Faze segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja

(izrada autora prema Renko (2009:243))

Kriteriji koje segmenti moraju ispuniti da bi bili korisni i profitabilni prema Kotler i dr. (2014:231-232) su:

- mjerljivost (npr. veličina, kupovna moć i dr. moraju biti mjerljivi),
- značajnost (dovoljno veliki i profitabilni da bi se isplatili),
- dostupnost (mogućnost učinkovitog dosega),
- različitost (moraju se konceptualno razlikovati i različito odgovarati na različite elemente) i
- operativnost (mogućnost formuliranja učinkovitih programa za privlačenje segmenta).

Nakon odabira segmenata i ciljnog tržišta, slijedi razvijanje strategije pozicioniranja proizvoda ili usluga poduzeća u masi ponuda na tržištu.

Autori Vranešević i dr. (2004:181) navode da upravo pozicioniranje podrazumijeva stvaranje proizvoda kakve potrošači očekuju. To je prilagodba svih marketinških aktivnosti očekivanjima potrošača.

Pozicioniranje obuhvaća fizičke i subjektivne vrijednosti koje potrošači doživljavaju i tako stvaraju cjelokupnu sliku o proizvodu.

Prema Renko (2009:270) neki od najvažnijih kriterija koji se koriste prilikom pozicioniranja su: opipljive i neopipljive karakteristike proizvoda, koristi za potrošača od proizvoda, niske cijene, uporaba ili primjena proizvoda, vezivanje poznate osobe uz proizvod, stil života ili osobnost, kategorija proizvoda, konkurenti, zemlja porijekla.

## 5. Izbor strategije marketinga

Nakon faze pozicioniranja, slijedi faza izbora strategije s kojom će poduzeće nastupiti na odabranom tržištu. Poduzeću na izbor stoje mnoge strategije, ali u poglavljima koja slijede spomenuti ćemo samo neke glavne.

### 5.1. Tri generičke konkurentske marketing-strategije

Jedna od najpoznatijih marketing-strategija je ona koju je postavio Michael Porter. Porter predlaže tri generičke strategije kojima se postiže održiva konkurentska prednost na tržištu, a prikazane su na slici koja slijedi.



Slika 8 Tri generičke konkurentske strategije

(izrada autora prema Porteru (1985:11-26) navedeno u Renko (2009:276))

#### 5.1.1. Strategija niskih troškova

Strategija niskih troškova se fokusira na postizanje vodstva primjenom niskih troškova što poduzeću omogućuje nižu cijenu proizvoda.

Ova strategija se najčešće koristi kod jednostavnijih i standardiziranih proizvoda jer se kod njih mogu smanjiti i/ili ukloniti suvišne karakteristike proizvoda kako bi se postigla što niža cijena. Uz visok tržišni udio ili pristup povoljnim sirovinama poduzeću je omogućeno postizanje niske troškovne pozicije.

Prema Renko (2009:278) postoje dva različita pristupa ovoj strategiji s kojima se ostvaruje profit, a to su:

- poduzeća koja slijede strategiju niskih troškova najčešće ostvaruju i niske cijene proizvoda, a kao rezultat toga profit po jedinici proizvoda je mali, ali je zato ukupni

profit velik jer ga postižu velikim udjelom na tržištu. Njihova pozicija na tržištu je liderska,

- neka poduzeća smanjuju troškove proizvoda brže nego razinu cijena, te je rezultat toga veći profit, iako nisu lideri na tržištu.

Prema Papec (2022) primjena strategije niskih cijena i niskih troškova, uz prednosti ima i svoje negativne strane, kao npr:

- konkurenti mogu prepoznati metode kojima se koristi troškovni lider te ih mogu imitirati,
- koncentracijom na snižavanje troškova, poduzeće može smanjiti fleksibilnost i sposobnost zadovoljavanja zahtjeva novih kupaca, te
- smanjenje praćenje i pad investiranja u nova tehnološka rješenja može voditi gubljenju konkurentske prednosti poduzeća.

#### 5.1.2. Strategija diferencijacije

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

Ovom strategijom poduzeće nastoji pronaći obilježja koja su važna kupcima i trudi se biti jedinstveno u svojoj industriji, što kupci doživljavaju kao izuzetnu prednost te stoga nagrađuju poduzeće mogućnošću formiranja jako visoke cijene na tržištu.

Kod strategije diferencijacije dolazi do stvaranja zaštite od konkurenata zbog odanosti koju kupci pridaju marki i njihovoj manjoj osjetljivosti na cijenu. Diferencijacija olakšava proces pregovaranja s dobavljačima tako da veći profiti donose i veću pregovaračku snagu poduzeća.

Prema Renko (2009:280) postoje rizici ove strategije, a to su:

- diferenciranost cijene jer postoji granica koju su potrošači spremni platiti,
- promjena osnove diferencijacije do koje dolazi zbog promjena navika potrošača,
- jednostavna imitacija odnosi se na manje upućene, ali financijski jače konkurente koji lako i brzo imitiraju sam proizvod.

### 5.1.3. Strategija fokusiranja

Prema autorima Vranešević i dr. (2004:45) strategija fokusiranja ili još možemo reći strategija usmjerenosti, odnosi se na poduzeća koja se usmjeravaju na jedan ili više segmenata za razliku od onih koja se usmjeravaju na cijelo tržište.

Segment koji se cilja može biti grupa potrošača (npr. samo djeca ili samo umirovljenička populacija), geografsko područje (npr. samo regije uz more) ili linija proizvoda (npr. samo vegetarijanska prehrana).

S obzirom na to da je ova strategija kombinacija dvije prethodno navedene strategije, poduzeće se može u većoj mjeri odlučiti za jednu strategiju, a u manjoj za drugu.

Prema Renko (2009:281-282) ova strategija odlično funkcionira kada konkurenti slabije zadovoljavaju potrebe određenog segmenta jer poduzeću omogućuje fokus na diferencijaciju u tom tržišnom segmentu. Konkurenti koji opslužuju cijelo tržište ili velik broj segmenata, također mogu biti uspješni u zadovoljavanju potreba potrošača, ali imaju velike troškove. U tom slučaju se javlja prilika fokusa na troškove pod uvjetom da poduzeće zadovoljava potrebe samo jednog segmenta.

Kao i svaka strategija, niti ova nije bez rizika, a posebno se prema Papec (2022) ističu:

- pojava novih konkurenata,
- povećanje zahtjeva kupaca i
- promjena preferencija kupaca.

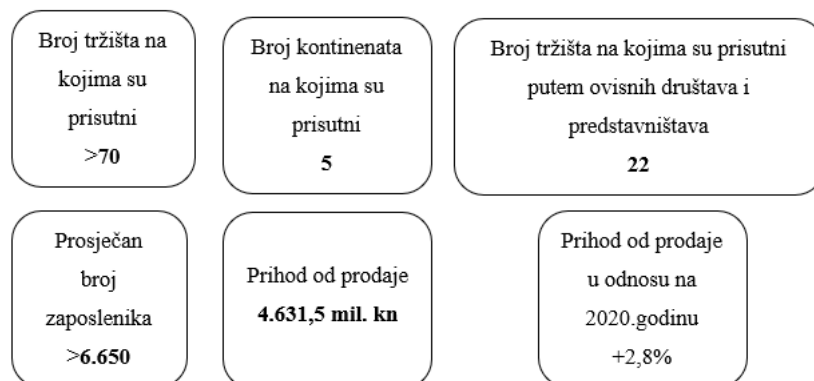


## 6. Analiza trenutnog marketinškog nastupa i marketing-strategije gospodarskog subjekta Podravka d.d.

Ovo poglavlje rada obuhvaća povezivanje prethodno opisane teorijske osnove s praksom za koje je kao primjer odabrano poduzeće Podravka d.d.

### 6.1. Osnovni podaci o poduzeću Podravka

Prema podacima koji se mogu pronaći u svakom Godišnjem izvješću Podravka d.d. od 2015. do 2021.godine (2022.) i na njihovom web sjedištu ([www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)) dolazi se do podataka da priča o Podravki započinje 1934.godine kada braća Wolf u Koprivnici osnivaju radionicu za preradu voća koja 13 godina kasnije dobiva ime Podravka. Podravka je osnovana 1947. godine, a do 1993.godine bila je društveno poduzeće koje je od tada pretvoreno i registrirano kao dioničko društvo. Sjedište poduzeća je u Koprivnici. Danas je Podravka multinacionalna, a sa svojim ovisnim društvima i predstavništvima djeluje u 22 zemlje svijeta na pet kontinenata.



Slika 9 Poduzeće Podravka u brojkama

(izrada autora prema Podravka d.d. Godišnje izvješće za 2021. godinu, 2022)

Iz slike 9 se može vidjeti da je poduzeće prisutno na puno tržišta, što samostalno što putem ovisnih društava i predstavništava što pokazuje da su brojni potrošači iz svih dijelova svijeta prepoznali kvalitetu i poklonili im svoje povjerenje, broj zaposlenika također ga čini velikom kompanijom, a i prihod od prodaje pokazuje rast u odnosu na prethodnu godinu.

## 6.2. Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije Podravke

### 6.2.1. Strateške poslovne jedinice poduzeća Podravka

Podravka je podijeljena na Strateška poslovna područja, a to su prehrana i farmaceutika. Dugogodišnje poslovanje i tradicija, te povjerenje potrošača doveli su Podravku do pozicije vodećeg prehrambenog brenda u regiji.

Poslovni programi obuhvaćeni Strateškim poslovnim područjem Prehrana su vezani uz pojedine grupe proizvoda (Godišnje izvješće za 2020. godinu Podravka d.d., 2022):

- Žito i Lagris,
- kulinarstvo,
- Podravka hrana,
- dječja hrana,
- slastice i snack,
- mesni proizvodi,
- jela i namazi,
- riba te
- trading.

U skladu sa strateškim ciljem jačanja internacionalizacije poslovanja, operativno poslovanje na razini tržišta organizirano je kroz tržišne regije (Godišnje izvješće za 2020. godinu Podravka d.d., 2022):

- regija Adria (tržište Republike Hrvatske i tržište jugoistočne Europe) i
- internacionalna tržišta (tržište centralne Europe, tržište zapadne Europe i prekoceanskih zemalja, tržište istočne Europe i nova tržišta).

### 6.2.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća Podravka

Na web sjedištu poduzeća Podravka (O Podravki, 2022) navedene su osnovne sastavnice obilježavanja načina i svrhe poslovanja samog poduzeća, a to su misija, vizija i ciljevi koji se navode u nastavku rada:

- Misija poduzeća

„Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.“ (O Podravki, 2022).

Iz misije je vidljivo da su prioriteti poduzeća Podravka inovativno i zdravo kulinarstvo, ali prema mišljenju autora ovog rada u misiji nedostaje naglasak na tradiciji i povijesti samog poduzeća i njegovih proizvoda, te smatra da bi bolje definirana misija bila: Na temelju naše tradicije i povijesti proizvodnje, nudimo Vam inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja temeljena na provjerenim sastojcima.

- Vizija poduzeća

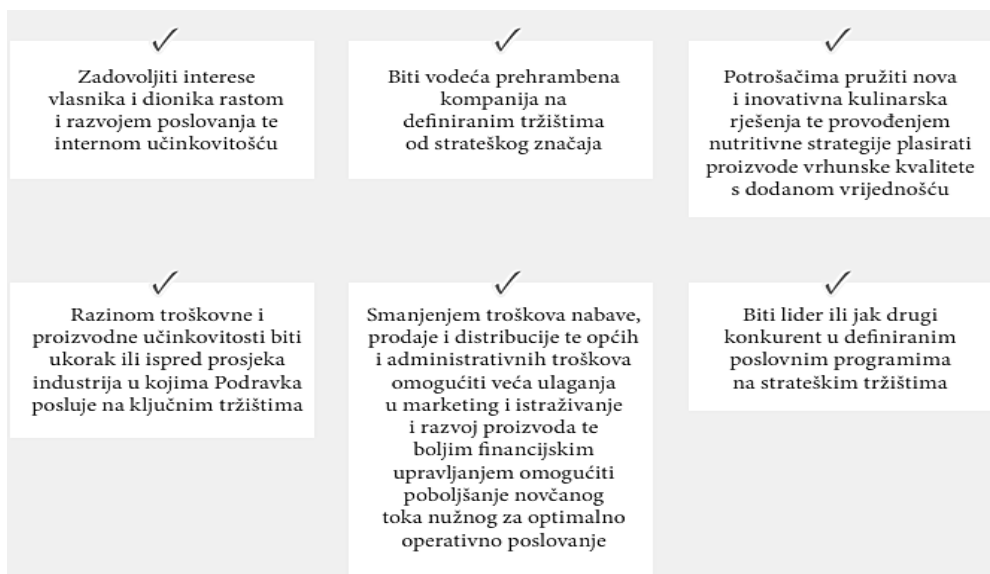
„Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.“ (O Podravki, 2022).

Iz navedene vizije može se pretpostaviti da poduzeće Podravka posvećuje vrijeme poboljšanju kvalitete života svojih potrošača i kupaca, tako što brine da svakodnevno imaju na raspolaganju proizvode napravljene od kvalitetnih sastojaka. Zaposlenicima nastoje pružiti putem inovativnih tehnologija lakše načine proizvodnje i poboljšane uvjete rada. Iz priložene vizije je također vidljivo da poduzeće Podravka u budućnosti teži i dalje širenju svojeg poslovanja na druge zemlje.

Prema mišljenju autora ovog rada, u viziji treba umjesto višesložne riječi internacionaliziranosti, upotrijebiti jednostavniji, pamtljiv skup riječi, poput npr. otvorenosti stranim tržištima.

- Ciljevi poduzeća:

Prema Godišnjem izvješću za 2021. godinu Podravka d.d., 2022, nadzorni odbor Podravke dao je u lipnju 2021. suglasnost za Strateški plan Grupe Podravka za razdoblje od 2021. do 2025.godine. Strategija obuhvaća oba prethodno spomenuta segmenta (Prehranu i Farmaceutiku), a podrazumijeva ulaganje oko 5 milijardi kuna u proizvodnu i logističku modernizaciju i digitalizaciju, marketing te akvizicije, a osnovna vodilja za provođenje strategije jest: Stvaramo ukusniji svijet. Uvijek sa srcem.



Slika 10 Opći i strateški ciljevi poduzeća Podravka

(Godišnje izvješće za 2020. godinu Podravka d.d., 2022)

Iz priložene slike 10 može se vidjeti da se ciljevi poduzeća Podravka odnose na težnju ka zadržavanju vodeće pozicije lidera ili jakog drugog konkurenta među prehrambenim kompanijama na tržištu od strateškog značaja za samo poduzeće, daljnji rast i razvoj poslovanja, težnju internoj učinkovitosti, zadržavanje i ako je moguće poboljšanje razine troškovne i proizvodne učinkovitosti, te pružanje potrošačima inovativnih kulinarskih rješenja koja su bazirana na nutritivnoj strategiji plasiranja proizvoda s dodanom vrijednošću i vrhunske kvalitete.

### 6.2.3. Proizvodni asortiman Podravke

Najpoznatiji i najjači brend Podravke već više od 60 godina je Vegeta. S godinama asortiman se prilagođavao i znatno proširio novim brendovima i linijama proizvoda, a prema zadnjem Godišnjem izvješću Podravke d.d. za 2021.godinu (2022.), asortiman se sastoji od sljedećih brendova:

- dehidrirane Podravka juhe (klasična vrećica za 2-3 tanjura, te instant Fini-Mini juhe manjih vrećica za 1 tanjur/šalicu),
- instant Talianette tjestenina više okusa,
- Fant dodatak jelima,
- monozačini Maestro (začini, začinsko bilje i mješavine začina),

- dječja hrana Čokolino (asortiman je znatno proširen okusima, te varijantama bez šećera, bez glutena, sa žitaricama, s proteinima),
- Lino Lada kremni namazi (pet različitih okusa: Lino Lada Duo, Gold, Milk, Nougat i Kokos, te deset različitih pakiranja),
- brendovi Eva i Mirela riblji,
- konzervirana hrana: rajčica, džemovi, ukiseljeno povrće, voće,
- kondimenti: hren, ajvar, senf i *ketchup*,
- paštete i mesni naresci,
- Dolcela gotove smjese za slastice,
- Kviki slane pečene grickalice,
- polutrajni i trajni suhomesnati proizvodi i kobasice,
- Podravka čajevi,
- nova linija Podravka gotova jela u pliticama,
- novi bezmesni plant-based proizvodi.

U Hrvatskoj je Podravka tržišni lider u kategoriji gotovih jela i umaka, a već 60 godina se posebno ističe Goveđi gulaš i kvalitetom i vizualno uočljivim crveno-bijelim pakiranjem, a i oznakom „Izvorno hrvatsko“ (Godišnje izvješće Podravka d.d. za 2021.godinu, 2022).

Poduzeće Podravka, kako je vidljivo iz prethodno navedenog, ima širok asortiman proizvoda, koji se konstantno proširuje novim okusima i kombinacijama dvaju ili više navedenih brendova. Tim širenjima asortimana Podravka se prilagođava potrebama tržišta tako da osluškuje želje potrošača za uvođenjem novih okusa, kombinacija okusa, dodavanjem nutritivnih sastojaka ili pak varijantama bez šećera, glutena i sl.

#### 6.2.4. Održiva konkurentska prednost Podravke

Tradicija i fokusiranost na potrošača dugogodišnji je recept za održavanje konkurentske prednosti poduzeća Podravka.

Tijekom godina stvorili su dugoročne odnose s dobavljačima, potrošače lojalne markama, dobitnici su brojnih priznanja i to ne samo za svoje marke proizvoda nego i npr. najnovije priznanje kao „Lider održivog razvoja 2021.“ Na temelju istraživanja od strane agencije za istraživanje tržišta Henda, Podravka je svrstana u top 5 kompanija u Hrvatskoj koje potrošači smatraju društveno i klimatski odgovornima. Kako bi se smanjila emisija CO<sub>2</sub> i više koristili

prirodni izvori energije, plan je izgradnja sunčane elektrane „Podravka-Danica“ u Industrijskoj zoni Danica, u Koprivnici. Elektrana bi proizvodila energiju za vlastitu potrošnju i time osigurala značajne uštede u trošku električne energije iz konvencionalnih izvora (Godišnje izvješće Podravka d.d. za 2021. godinu, 2022).

Podravka je velika kompanija koja kao svoju konkurentsku prednost koristi ekonomiju obujma kako bi smanjila proizvodne troškove po jedinici proizvoda. To joj omogućuju i izvanredni odnosi s dobavljačima.

Zbog ekstremnih promjena u klimatskim uvjetima posljednjih godina se ne mogu proizvesti dostatne, kvalitetne količine sirovina koje bi bile cjenovno pristupačne ali i zdravstveno ispravne. Podravka se zbog tog problema uključila u povećanje kvalitete i sigurnosti opskrbnog lanca primarnim sirovinama tako što poduzima određene mjere prilagodbe, poput instalacije sustava navodnjavanja na proizvodnim površinama, izgradnja sustava odvodnje viškova oborinskih voda, smanjenje uporabe pesticida i mineralnih gnojiva u poljoprivrednoj proizvodnji i dr. (Godišnje izvješće Podravka d.d. za 2021. godinu., 2022).

Poduzeće Podravka u suradnji s rukometnim klubom Podravka kontinuirano pomaže zajednici kroz donacije hrane i suradnju s Hrvatskim Crvenim križem (Podravka, kompanija, mediji, 2018.), organizacijom pomoći stradalima u potresu u Sisačko-moslavačkoj županiji (Novac.hr, 2020), te covid i pedijatrijskim odjelima u bolnicama (Podravka, kompanija, odgovornost, 2020).

Ulaganje u edukacije zaposlenika i poboljšanje radnih uvjeta u svojim tvornicama (poboljšanje klimatizacije i ventilacije proizvodnih pogona), povećanje primanja zaposlenika kroz povećanja koeficijenta učinka za sve radnike i česti sastanci uprave s predstavnicima sindikata zaposlenika pokazuju koliko je poduzeću bitno da su njihovi radnici na svim razinama organizacije cijenjeni i da se uzimaju u razmatranje njihovi zahtjevi (Godišnje izvješće Podravka d.d. za 2021. godinu, 2022).

Podravka konstantno ulaže vrijeme, novac i znanje u poboljšanje kvalitete svojih proizvoda, što su i naveli u misiji i viziji kao nit vodilju poslovanja, a može se pronaći i na njihovoj web stranici putem koje o svojim pothvatima i novostima komunicira s javnošću.

Prema Godišnjem izvješću Podravke d.d. za 2021.godinu (2022), proizvodi Podravke su bazirani na nutritivnoj strategiji koja koristi reformulaciju sastava dijela asortimana u pogledu

smanjenja udjela soli i šećera, zasićenih masti i trans masti, razvoja novih i inovativnih proizvoda s dodatnim sadržajem hranjivih vrijednosti koji pridonose zdravlju, poput dodataka proteina, probiotika, vlakana, proizvodi za starije i osobe s posebnim prehrambenim navikama (npr. Čokolino Protein Power, Čokolino bez glutena...).

### 6.3. Potpora izgradnji marketing-strategije poduzeća Podravka

#### 6.3.1. SWOT analiza poduzeća Podravka

Poduzeće Podravka već desetljećima uspješno opstaje na tržištu i odolijeva tržišnim promjenama i konkurentima.

Tablica 3 SWOT analiza poduzeća Podravka

(izrada autora)

SWOT analiza poduzeća Podravka	
UNUTARNJA ANALIZA (S-W analiza)	
<b>SNAGE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imidž i jake marke</li> <li>• razumijevanje potrošača</li> <li>• domaća i internacionalna pokrivenost tržišta</li> <li>• dugogodišnje iskustvo u proizvodnji</li> <li>• marketinška usmjerenost organizacije (razni kanali i načini komunikacije s potrošačima)</li> <li>• vodstvo u istraživanju i razvoju</li> <li>• lojalni zaposlenici</li> <li>• dobar MIS</li> <li>• dobar stil upravljanja i kvalitetna ekipa na čelu organizacije</li> <li>• prilagodljivost promjenama na tržištu i zahtjevima potrošača</li> <li>• konstantni rad na snižavanju troškova poslovanja</li> <li>• ulaganje u modernu i inovativnu tehnologiju</li> <li>• dobro razrađena i konstantno unapređivana strategija organizacije</li> <li>• dobro upravljanje portfeljom</li> <li>• nagrade i priznanja</li> </ul>	<b>SLABOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porast troškova proizvodnje i sirovina</li> <li>• konflikti unutar organizacije i korupcijske afere u prošlosti</li> <li>• često smjenjivanje uprave</li> <li>• preširok asortiman i velik broj grupa proizvoda, iako nekada predstavlja priliku, može biti i veliki teret</li> </ul>
VANJSKA ANALIZA (O-T analiza)	
<b>PRIJEME:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proširenje poslovanja u profitabilnim kategorijama s visokim stopama rasta</li> <li>• mnogo proizvodnih linija</li> <li>• ulazak u nove segmente tržišta</li> <li>• povećanje troškovne konkurentske prednosti (solarna elektrana za vlastitu opskrbu električnom energijom)</li> <li>• partnerski odnosi s dobavljačima</li> <li>• partnerski odnosi s trgovačkim subjektima</li> <li>• usvajanje nove tehnologije i inovacije</li> <li>• prevladavanje ulaznih barijera i zakonskih regulativa na stranim tržištima na kojima posluje</li> </ul>	<b>PRIJETNJE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preširok proizvodni asortiman</li> <li>• jačanje trgovačkih marki</li> <li>• promjena ukusa potrošača</li> <li>• pojava supstituta na tržištu</li> <li>• novi oblici konkurencije - ulazak diskontera na tržište</li> <li>• ekonomske krize (rat u Ukrajini)</li> <li>• porast troškova sirovina</li> <li>• elementarne i druge nepogode (Covid pandemija)</li> <li>• inflacija i slabljenje platežne moći stanovništva</li> </ul>

Uz pomoć tablice 3, koja sadrži SWOT analizu poduzeća Podravka, prikazano je koje su to prilike i prijetnje s kojima se navedeno poduzeće hvata u koštac te koje su njezine glavne snage i slabosti.

Podravka je sa svojim snagama u poslovanju kroz godine stvorila održivu konkurentsku prednost na svim tržištima na kojima posluje. Duga tradicija proizvodnje u prehrambenoj industriji stvorila je uvjete za veliku prepoznatljivost imidža kako samog poduzeća Podravka, tako i njezinih marki. Što se tiče tržišta Republike Hrvatske, činjenica što su proizvodi proizvedeni u Hrvatskoj i što su sastojci proizvoda porijeklom s domaćih njiva i malih proizvođača, doprinosi glavnim snagama poduzeća jer se potiče hrvatska poljoprivreda.

Prema Godišnjim izvješćima Grupe Podravka za razdoblja od 2014. do 2021. godinu (2022), društvo svake godine nastavlja suradnju s direktnim proizvođačima, primarnim proizvođačima, malim obrtima, obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, braniteljskim udrugama, podugovarateljima, distributerima, veletrgovcima te velikim multinacionalnim kompanijama.

Dugogodišnja težnja partnerskim odnosima s ključnim dobavljačima vodi ka osiguranju sigurnosti dobave prvoklasnih sirovina, boljoj iskorištenosti resursa te smanjenju troškova poslovanja. Sve navedeno u konačnici dovodi do krajnjeg cilja - povećanja konkurentnosti poduzeća.

U 2020. godini Podravka d.d. ostvarila je promet s 2845 dobavljača iz 58 zemalja svijeta. U strukturi ukupnog prometa dobavljača, 63 % čine dobavljači iz Hrvatske, dok dobavljači iz zemalja članica EU čine 31 % prometa. U strukturi prometa dobavljača iz NON EU zemalja, glavninu prometa čine dobavljači iz Švicarske, Sjeverne Makedonije, Turske i Srbije (Godišnje izvješće za 2021. godinu Podravka d.d., 2022).

Neke od snaga Podravke mogu biti istovremeno i njene slabosti. Tu se ističe preširok asortiman i veliki broj grupa proizvoda koji mogu utjecati na brzinu reakcije na promjene na tržištu i promjene u željama i potrebama potrošača. Problem nastaje kod onog dijela asortimana koji je već dugo u programu poduzeća a ne inovira se niti promovira jednakom jačinom kao ostali asortiman nego se smatra da će mu samo dugogodišnja tradicija donijeti prednost kod potrošača, pa on nažalost postaje nezamijećen u velikom broju sličnih proizvoda.

Hrvatska zbog članstva u Europskoj uniji ima brojne prednosti, prvenstveno zbog otvorenih granica, pa su ukinute barijere prilikom transporta u zemlje koje su unutar Europske unije, a



uspješno koristi i članstvo jer joj omogućuje brendiranje proizvoda koji se izvoze van granica EU kao proizvoda iz Europske unije.

Kako je navedeno u tabeli SWOT analize, na tržištu nažalost postoje i prijetnje s kojima se svako poduzeće mora znati što bolje nositi.

Jedna od značajnijih prijetnji, je i pojava brojnih trgovačkih marki koje nude svoje proizvode po puno nižim cijenama na tržištu koje već ima nisku kupovnu moć zbog trenutne inflacije.

Jedna od prijetnji direktno poduzeću Podravka, a indirektno državi je postojanje mogućnosti preuzimanja od strane stranog investitora što bi vjerojatno utjecalo na dobavljače s kojima Podravka surađuje i na domaće gospodarstvo.

### 6.3.2. Balanced scorecard Podravke

Balanced scorecard, kako je u prethodnim poglavljima rada navedeno, predstavlja sustav povezanih i uravnoteženih ciljeva, te ćemo ga na primjeru Podravke nastojati prikazati kroz četiri komponente kojima se povezuju vizija i strategija poduzeća na svim organizacijskim razinama.

Prema podacima preuzetima iz financijskih izvješća unutar Godišnjeg izvješća Podravke d.d. za 2020. godinu, (2022) financijska komponenta Podravke odnosi se na profitabilnost, rast prihoda od prodaje u 2021.godini u odnosu na 2020. za 4,3%, porast bruto dobiti za 4,5%, porast dobiti za 10,9%, plaćanje dobavljačima na vrijeme, povećanje plaća zaposlenicima uz istovremenu uštedu na općim i administrativnim troškovima, pozitivna kretanja tečajnih razlika po kupcima i dobavljačima, pravovremena otplata zajmova, porast cijena dionica od 30,3%.

Potrošači poduzeće Podravka pozitivno percipiraju, asortiman proizvoda je širok i proizvodi su dostupni većini potrošača.

Interna komponenta poduzeća prema (Godišnje izvješće Podravka d.d.za 2020. godinu, 2022) obuhvaća:

- unaprjeđenje tehnologije,
- inovativne procese proizvodnje,
- inovacije proizvoda (dodaci proteina i probiotika, uklanjanje glutena),
- inovativne proizvode od nusproizvoda tijekom prerade povrća (uvođenje novog poslovnog koncepta kružne bioekonomije kod prerade paprike – nusproizvod su sjemenke paprike), te

- ispitivanje potencijala bioplinskog otpada (Tvornica Kalnik) za dobivanje energenata iz alternativnih izvora-projekt sufinanciran iz Europskog fonda za regionalni razvoj).

Zadnja komponenta, perspektive, obuhvaća kontinuirano usavršavanje zaposlenika, njihovo sudjelovanje kao panelista na konferencijama, skupovima i kongresima iz prehrambenog područja; zaposlenicima se omogućuje stručno-znanstvena aktivnost unutar odjela Istraživanja i razvoja koja je vidljiva kroz objave radova u znanstveno-stručnim časopisima. Ulaganja u poslovne programe omogućuju transparentnost poslovanja kako unutar svih razina i odjela organizacije (izgradnja MIS-a), tako i prema dobavljačima uz pomoć programa eNabava (Podravka Kompanija R-D, 2022).

### 6.3.3. PIMS model Podravke

Na temelju PIMS metode i podataka koji su dostupni putem službene web stranice i Godišnjih izvješća Podravke d.d., može se zaključiti, s obzirom na to da Podravka u svim segmentima poslovanja ima veliki tržišni udio, da se i profit povećava, što je i navedeno u prethodnim poglavljima.

Podravka konstantno ulaže u kvalitetu svojih proizvoda, što kroz poboljšanje ambalaže i vanjskih karakteristika proizvoda, što kroz sastojke koje prilagođava sve većem segmentu kupaca koji preferiraju nutritivno bogatije proizvode, bez konzervansa i umjetnih bojila, s manjim udjelom šećera i soli, bez glutena, s vlaknima i sl., kako bi takvi proizvodi bili dostupni svima, po pristupačnijim cijenama nego u specijaliziranim prodavaonicama. Tako, prema PIMS metodi, bez obzira na druge čimbenike, ako se teži višoj kvaliteti proizvoda neće izostati povećanje profita.

Povećanje profita i profitabilnosti radnika, više ne ovise samo o novoj tehnologiji, nego veliku ulogu ima edukacija zaposlenika i povećanje motivacije za rad kroz povećanje prihoda, poboljšanje uvjeta rada putem ugradnje klimatizacijskih i ventilacijskih sustava u proizvodne pogone, sudjelovanja zaposlenika u znanstveno-istraživačkim procesima poduzeća i dr.

### 6.3.4. Benchmarking Podravke

Pojam benchmarkinga, kako je već navedeno u prethodnim poglavljima, najjednostavnije rečeno znači preuzimanje najbolje prakse od najboljih u određenom sektoru sa svrhom da se postigne izvrsnost. Da bi se mogao primijeniti, potrebno je stvoriti pozitivnu klimu i poticati zaposlenike na stalno učenje i prevladavanje izazova koji se postave.

Podravkin benchmarking se bazira na preuzimanju cijelih poduzeća ili proizvodnih programa koji su najbolji na tržištu, te tako štedi na vremenu i novčanim sredstvima, a ima pristup podacima, recepturama, opremi koja se koristi, već uhodanim zaposlenicima čije je znanje i iskustvo neprocjenjivo.

Preuzimanje najbolje prakse od strane Podravke, bit će objašnjeno na primjeru Eva ribljih konzervi (preuzete 2006.), a također postoji još primjera kao što su: češki Lagris (preuzet 2002.), poljski Warzywko i Perfekta te hrvatski Lero (preuzeti 2007.), marka Belsad (kupljena 2009.), Žito – Žito, Zlatno polje, Natura, Gorenjka, 1001 Cvet, Šumi bomboni, Maestro (akvizicija 2015.) (O Podravki Povijest, 2022).

Podravka je preuzela Eva riblje konzerve, i pretvorila ih u našeg najpoznatijeg proizvođača i prerađivača proizvoda od ribe. Time je Podravka u kratkom vremenu uspjela dobiti znanje iz tog sektora, postupke nabave kvalitetne ribe, skladištenja, procese prerade, dorade u gotov proizvod i kombinaciju sastojaka koji čine gotov proizvod. Tako je postala tržišni lider u industriji konzervirane ribe na hrvatskom tržištu.



Slika 11 Benchmarking Podravke na primjeru Eva ribljih konzervi

(Podravka proizvodi Eva, 2022)

Slika 11 predstavlja kombinaciju slogana, boje i vizualnog identiteta konzerve, te dugogodišnju maskotu neustrašivog i veselog morža Šimu koji je u mornarskoj majici već desetljećima najprepoznatljiviji lik s konzervi ribe - u Hrvatskoj, ali u regiji. Šime je od 1960-ih morž-mornar, maskota za različite Eva proizvode zadarske tvornice Adria, od kojih su najpoznatije Eva sardine.

Šime je proizišao iz rada tvornice Adria, kao lik za Eva proizvode, 1965. godine. Ulov sardine je bio ogroman. Tržište je bilo preplavljeno. Pojavio se problem plasmana. Slavoncima nije bilo „ptice do prasice“, a Dalmatincima do friške ribe. Pojavilo se pitanje: tko će svu tu ribu konzumirati? Onda se krenulo na djecu, i odatle Eva, crtić s moržem (Perić, 2020).

#### **6.4. Strateška analiza vanjske marketinške situacije Podravke**

U ovom poglavlju bit će objašnjene strateške analize vanjske marketinške situacije Podravke, iz perspektive potrošača, konkurencije, tržišta i makrookruženja.

##### **6.5.1. Analiza potrošača Podravke**

Čimbenici koji utječu na izbor između mnoštva proizvoda su dizajn ambalaže, tradicija proizvodnje, cijena i dr. Novi način ubrzanog života i sve veći broj zaposlenih žena koje ne stignu kuhati, stvaraju potrebu za novim proizvodima: gotova ili polugotova kompletna jela ili prilozi, gotove kašice za djecu, jela spremna na dohvat ruke u količini za jedan cjeloviti obrok pun nutrijenata.

Pandemija Covid vratila je potrošače nekoliko stepenica unazad, kada se cijenila domaća gastronomija, tradicionalna, autohtona i lokalno uzgojena hrana. Temelj prehrane budućnosti se nazire i može se pretpostaviti da će se bazirati, na biljnim izvorima i prirodnim aditivima (npr. Podravka O Plant napitci na bazi zobi ili badema, burgeri na bazi leće). Odabir namirnica bez dodanog šećera, s malim udjelom soli i zasićenih trans masti čest je odabir mlađe populacije i trend koji će se sigurno nastaviti.

Potrošači traže kvalitetnije izvore proteina u namirnicama, pa tako nastaju brašna i tjestenine od različitih mahunarki, biljni namazi, proteinski snackovi, a velika tržišna niša se otvara u smjeru potrošača koji traže hranu i dodatke prehrani namijenjene jačanju imunološkog sustava (unos vitamina kao što su vitamin D, C, B kompleks, cink, selen, probiotici, vlakna i dr.), već u sklopu namirnica koje i inače konzumiraju.

U slučaju dječje hrane (Lino Podravka) potrošači su prepoznali Podravka dječju hranu kao sigurnu i zdravu, a za poduzeće je veliki plus što su ti potrošači cjenovno neosjetljivi, pa tako bez obzira na cijenu, za svoju djecu biraju samo najbolje i najviše obraćaju pozornost na sastav, a manje na cijenu.

### 6.5.2. Analiza konkurencije Podravke

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, osim prednosti, Podravka je uvidjela i neke od negativnih posljedica na njezino poslovanje, kao što je ukidanje barijera za uvoz jeftinijih proizvoda stranih i domaćih poduzeća pod svojom trgovačkom markom. Udjel trgovačkih marki raste iz godine u godinu, pa tako trenutno gotovo svaki trgovački lanac ima svoju vlastitu marku.

Podravka u svakom segmentu u kojem posluje ima konkurente, u nekom su oni jači, u nekom slabiji. U segmentu dječje prehrane izravna konkurencija Podravci je Hipp, a zatim Fructal i Nestle koji je konkurencija Podravci i u segmentu žitnih pahuljica. Glavni i jaki konkurent Podravkinjoj Lino Ladi, već dugi niz godina, u segmentu čokoladnih namaza je Ferrero s Nutellom koja je godinama, ne samo u inozemstvu nego i u Hrvatskoj, sinonim za čokoladni namaz, ali Podravka se uspješno Lino Ladom probija na mjesto lidera.

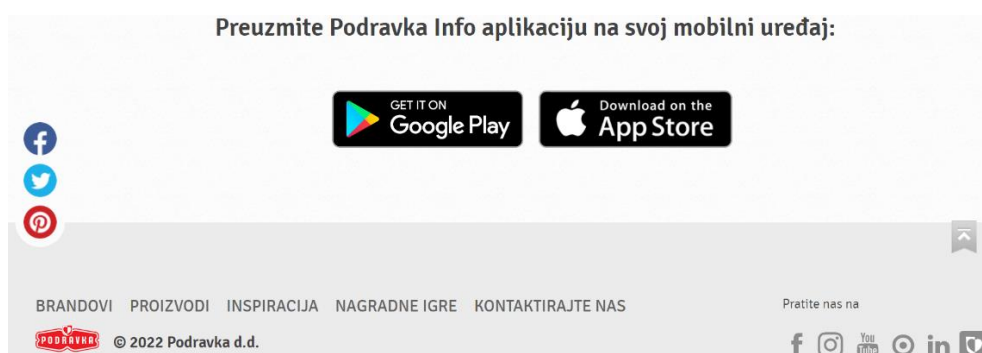
U segmentu biljnih napitaka, u koji Podravka tek ulazi, postoje doista jaki konkurenti koji već godinama postoje na tržištu, poput Alpro i dmBio.

Riblje konzerve Eva, imaju slabije konkurente, ali s inačicom Eva Tuna salata i Tuna pašteta, Podravka izravno konkurira Rio Mare konzervama.

### 6.5.3. Analiza tržišta Podravke

Ključni čimbenici uspjeha Podravke nisu samo vrhunski proizvodi, distribucijska mreža, promocijske aktivnosti i konkurentna cijena, nego ljudi, procesi i partnerstva.

Kao što je vidljivo na slici 12, Podravka je prepoznala nove načine komunikacije s postojećim i potencijalnim tržištima putem raznih marketinških kanala, tako što svoje marketinške aktivnosti poput nagradnih igara, kvizova i dr. plasira putem Instagrama, Facebook-a, Twitera, issuu biltena, Pinteresta, LinkedIn-a i web stranice.



Slika 12 Oblici komunikacije Podravke s potrošačima

(Podravka kompanija mediji, 2022)

Najnoviji uveden način komunikacije je putem aplikacije za mobilne telefone koji imaju sustav Android i Ios. Na aplikaciji se nalaze kronološki poredane najnovije vijesti vezane uz poslovanje poduzeća, nove proizvode, konferencije za medije, odnose s dobavljačima i sl. Autor ovog rada smatra da ideja ima potencijal ali joj nedostaje nešto što bi potaknulo interes potrošača, kao npr. nagradne igre koje se odvijaju na ostalim navedenim marketinškim kanalima, ali na aplikaciji još ne.

#### 6.5.4. Analiza marketinškog okruženja Podravke

Analizu marketinškog okruženja Podravke ćemo provesti putem PEST analize – analize čimbenika vanjskog okruženja. Navedena analiza je prikazana u tablici koja slijedi.

Tablica 4 PEST analiza poduzeća Podravka  
(izrada autora)

ČIMBENICI VANJSKE MARKETINŠKE SITUACIJE	
POLITIČKO-ZAKONSKI	EKONOMSKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promjene nastale ulaskom HR u EU</li> <li>• često mijenjanje zakona u prehrambenoj industriji</li> <li>• sve stroži pravilnici o sastavu proizvoda i informiranju potrošača</li> <li>• uplitanje političke vlasti u poslovanje</li> <li>• certifikati u prehrambenom sektoru</li> <li>• potrebna certifikacija dobavljača i posrednika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slobodno kretanje proizvoda iz EU unutar granica EU</li> <li>• globalizacija poslovanja</li> <li>• smanjenje stope PDV u prehrani</li> <li>• inflacija</li> <li>• rast cijena sirovina</li> <li>• rast cijena proizvoda</li> <li>• dostupnost programa sufinanciranja projekata sredstvima iz fondova EU</li> <li>• nedostatak i veći troškovi radne snage</li> </ul>
DRUŠTVENO-KULTURNI	TEHNOLOŠKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promjene u prehrambenim navikama (sve veća težnja zdravoj prehrani)</li> <li>• starenje stanovništva</li> <li>• pretilost stanovništva</li> <li>• brzi stil života i stoga malo vremena za pripremu obroka</li> <li>• velika informiranost potrošača</li> <li>• veći interes potrošača o porijeklu i sastavu proizvoda</li> <li>• rastuća potražnja za organskim proizvodima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizacija tehnološkog procesa proizvodnje hrane</li> <li>• proizvodnja i korištenje povratne ambalaže ili ambalaže koja se može reciklirati</li> <li>• modernizacija pogona</li> <li>• korištenje nusproizvoda</li> <li>• razvoj biotehnologije</li> <li>• korištenje solarne energije za rad pogona</li> </ul>

## **6.5. Izbor marketing-strategije poduzeća Podravka**

Na temelju tri generičke strategije marketinga, odnosno Porterovih strategija, utvrdit će se na koje načine poduzeće Podravka može zadržati održivu konkurentsku prednost.

### **6.6.1. Strategija niskih troškova Podravke**

Da bi Podravka postigla nisku troškovnu poziciju, konstantno prati i koordinira procese pripreme projekata za prijavu na nacionalne i EU natječaje u suradnji sa svim potrebnim sektorima poduzeća.

Tako je odobreno sufinanciranje, iz sredstava EU, za razdoblje od 2014. do 2020. godine, projekta „Ulaganje u proizvodnju povrća“ kako bi se osigurao povoljan pristup sirovinama putem vlastite proizvodnje voća i povrća na vlastitim površinama koje je do tada obavljao outsourcing partner, a sijanje žitarica – pšenica, kukuruz, raž, te uljarica – uljana repica od 2021.god.

Ulaganje u modernizaciju Tvornice Kalnik od 2014. do 2020. godine, također je sufinancirano sredstvima EU, a omogućilo je zamjenu postojeće opreme za proizvodnju steriliziranog i pasteriziranog povrća, te konzerviranog povrća.

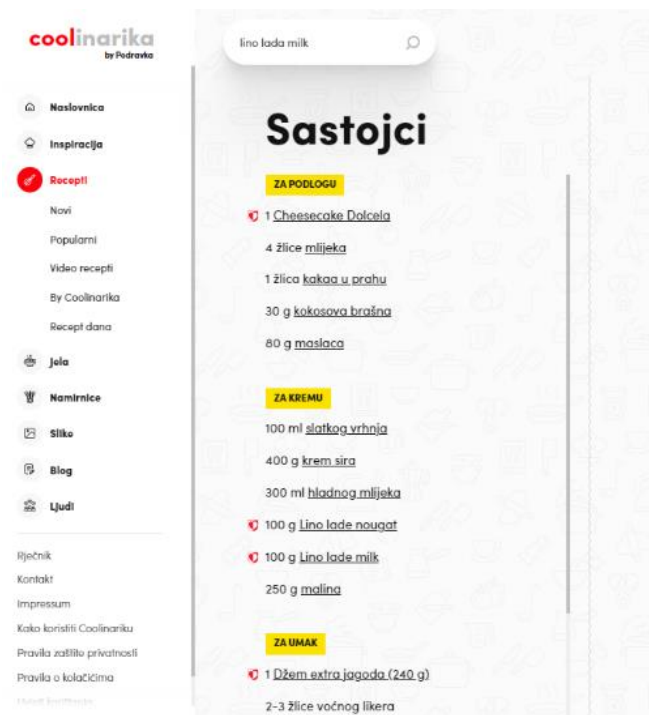
Navedenim ulaganjima podigao se standard kvalitete, osiguran je kontinuitet proizvodnje, stvaranje prilika za uvođenje novih proizvoda i vlastitu proizvodnju, smanjenje troškova materijala, smanjenje troškova ukupne proizvodnje, povećanje kapaciteta prerade, smanjenje rasteća sirovina, povećanje bruto marže za postojeće sterilizirane i pasterizirane proizvode ((Podravka d.d. investitori, 2019).

### 6.6.1. Strategija diferencijacije Podravke

Strategija diferencijacije omogućuje zaštitu od konkurenata zbog odanosti marki i stoga manjoj osjetljivosti na cijenu.

Kao primjer diferencijacije bit će korištena Coolinarika – kulinarski portal Podravke kreiran 2003.godine. Portal Coolinarika, osim recepata, koji se postavljaju ili čitaju, sadrži i oglase proizvoda Podravke inkorporirane u same recepte.

Kako to izgleda, može se vidjeti na slici 13.



Slika 13 Strategija diferencijacije Podravke na primjeru Coolinarike  
(Coolinarika, 2015.)

Korisnici na portal sami postavljaju recepte, te uz njih navode potrebne sastojke. Često su to proizvodi iz asortimana Podravka. Oni koji čitaju recepte imaju mogućnost na portalu „skinuti“ već gotov popis za kupovinu na kojem će biti proizvodi Podravke. Tako Podravka uspješno promovira vlastite proizvode. Uz to, na stranicu plasira oglase svojih proizvoda uz odgovarajuće recepte putem video i grafičkih banera.

Svim tim aktivnostima potiče potrošače na isprobavanje recepata s baš tim sastojcima.



### 6.6.2. Strategija fokusiranja Podravke

Sveprisutni trend povećanja potrošača u segmentu zdrave prehrane prepoznala je i Podravka, te se tako pobrinula da i te potrebe potrošača i tržišnu nišu zadovolji.

„Organski proizvodi Žito dolaze u trgovine iz krajeva gdje je priroda još netaknuta i na stol potrošača koji biraju zdravu hranu, onakvu kakva raste i nastaje u prirodi - prirodnu, bogatu okusom i zdravu. Zrnje i sjemenke proizvedene na prirodan način zadržavaju svu raznolikost žitarica i mahunarki sačuvavši njihove prirodne osobine. Proizvodi Natura se rade od ekološki uzgojenih i ekološki tretiranih namirnica“ (Podravka Brand Natura, 2022).

Osim navedenog brenda, O Plant paleta biljnih napitaka rezultat je napora da se pruži alternativa proizvodima životinjskog porijekla, bez laktoze i dodanog šećera, s izvorskom vodom, u šest okusa. Da bi se privuklo potrošače i potakla vidljivost O Plant napitaka, Podravka je u prosincu 2021. pripremila kreativni natječaj s nagradama poput O Plant poklon paketa i dodjeljivanja uloge kreatora najboljeg dizajna platnene vrećice (Podravka nagradne igre, 2021).



Slika 14 Strategija fokusiranja Podravke na primjeru O Plant napitaka

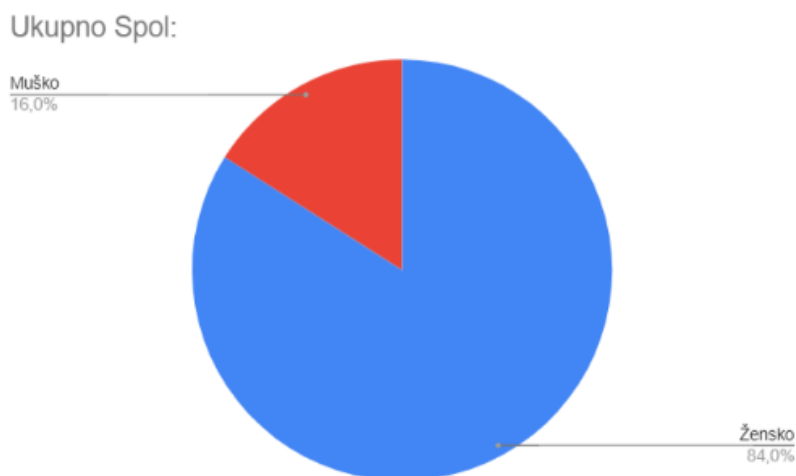
(Podravka nagradne igre, 2021.)

## 7. Rezultati istraživanja autora rada

Za potrebe ovog diplomskog rada je napravljen i proveden anketni upitnik vezan za stavove o poduzeću Podravka, te je fokus stavljen na jedan od mnogobrojnih proizvoda poduzeća, a to je kremni namaz Lino Lada. Riječ je o tipičnom predstavniku brendova ovog poduzeća, ali i jednom od izvornih i najsnažnijih brendova Podravke, pa čak i Hrvatske kao zemlje. Autor rada također smatra da se na temelju istraživanja brenda Lino Lada može na najbolji način dobiti uvid kako potrošači percipiraju poduzeće Podravka i kakav je njihov stav prema proizvodima koje plasira na tržište.

Upitnik je podijeljen na tri dijela kako bi se osim stavova i preferencija, dobio uvid u demografske varijable ispitanika. Upitnik je kreiran od strane autora rada, u programu Google Forms, proveden u razdoblju od 24.06. do 27.06.2022. putem društvenih mreža Facebook i Instagram, slanjem poziva na sudjelovanje u upitniku putem e-maila i slanjem linka putem Viber, Whats App i Messenger komunikacijske aplikacije. Upitniku je pristupilo ukupno 75 ispitanika.

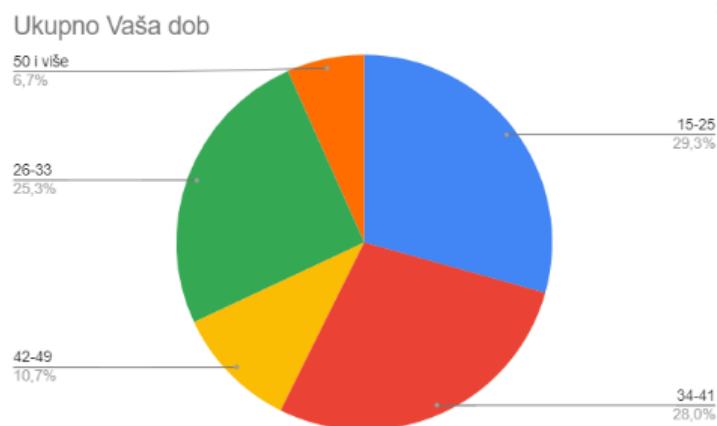
U nastavku slijedi analiza dobivenih podataka iz upitnika pomoću Google Forms analitike i Excel-a.



Grafikon 1 Demografska varijabla spol

(Microsoft Excel prema rezultatima upitnika autora rada)

Iz grafikona 1 se može vidjeti da je upitniku pristupilo više osoba ženskog spola, njih čak 84% i 16% osoba muškoga spola.



Grafikon 2 Demografska varijabla dob ispitanika  
(Microsoft Excel prema rezultatima upitnika autora rada)

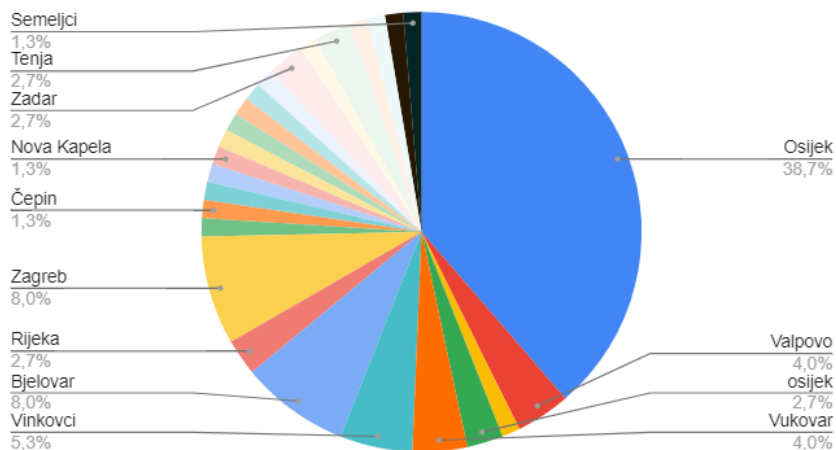
Grafikon 2 daje uvid u dob ispitanika, te su dobiveni podaci da je najveći broj ispitanika koji su pristupili upitniku, u rasponu od 15 do 25 godina (30,3%) i od 34 do 41 godinu (28%), a najmanji 50 i više (6,6%). Iz navedenog se može zaključiti da u upitniku prevladavaju ispitanici od 15 do 41 godinu.



Grafikon 3 Demografska varijabla županija stanovanja ispitanika  
(Microsoft Excel prema rezultatima upitnika autora rada)

S obzirom na geografsko porijeklo, prema podacima iz grafikona 3, može se zaključiti da je najviše osoba koje su pristupile upitniku iz Osječko-baranjske županije (ukupno 38,6%), zatim grada Zagreba (8%), Vukovarsko-srijemske županije (ukupno 8%), Bjelovarsko-bilogorske (6,7%), a najmanje ispitanika je iz Zadarske, Istarske, Požeško-slavonske, Splitsko-dalmatinske i Ličko-senjske županije.

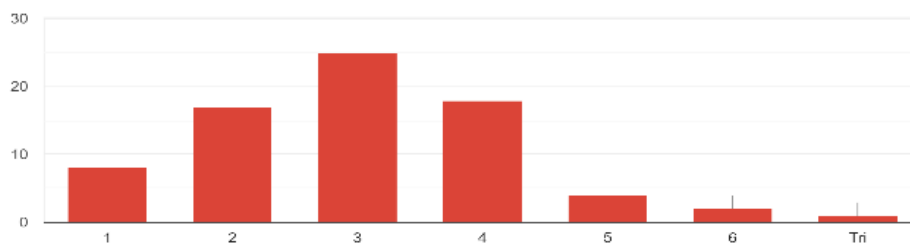
#### Ukupno Mjesto Vašeg stanovanja:



Grafikon 4 Demografska varijabla mjesto stanovanja ispitanika  
(Microsoft Excel prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema podacima iz grafikona 4, ispitanici prethodno navedenih županija najviše borave u urbanim mjestima-gradovima, a najviše ih je iz Osijeka (ukupno 41,4%), Zagreba (8%) i Bjelovara (8%).

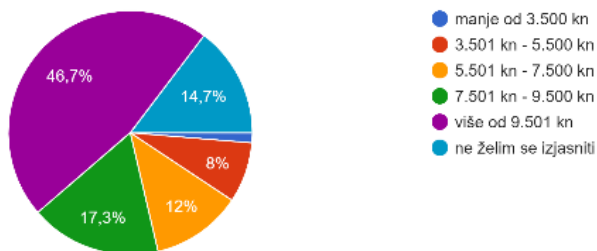
#### Broj osoba koje su dio Vašeg kućanstva: 75 odgovora



Grafikon 5 Demografska varijabla broj članova u kućanstvu ispitanika  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema podacima iz grafikona 5 najviše kućanstava se sastoji od 3 člana (32,9%), te nakon toga podjednako 2 i 4 člana, najmanje ima kućanstava sa 6 članova.

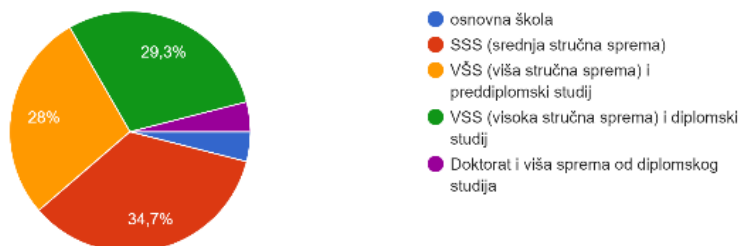
Ukupna visina prihoda Vašeg kućanstva:  
75 odgovora



Grafikon 6 Demografska varijabla visina prihoda kućanstva ispitanika  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Grafikon 6 prikazuje podatke o visini prihoda kućanstva koji većinom iznose više od 9.501,00 kn (46,7%).

Razina obrazovanja:  
75 odgovora

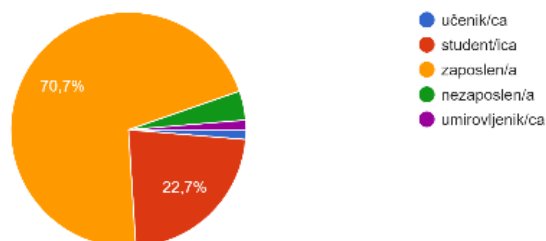


Grafikon 7 Demografska varijabla razina obrazovanja ispitanika  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema grafikonu 7, upitniku je pristupilo najviše osoba srednje stručne spreme (34,7%), a podjednako ih je VSS (29,3%) i VŠS (28%).

Vaš trenutni radni status:

75 odgovora



Grafikon 8 Demografska varijabla radni status ispitanika

(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

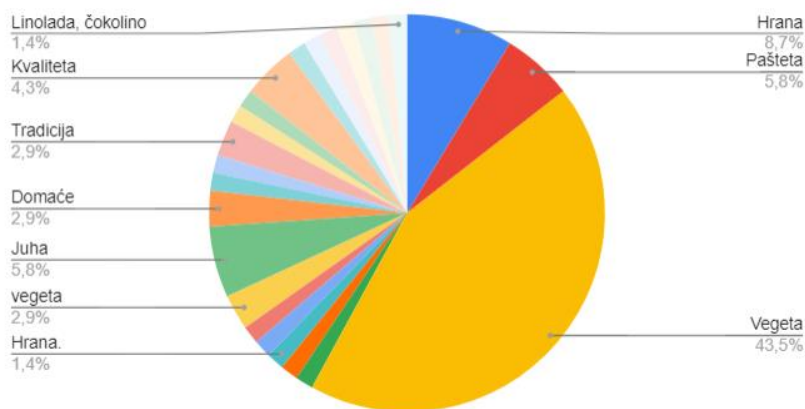
Ispitanici su najvećim dijelom u radnom statusu zaposlene osobe (čak 70,7%) i studentska populacija (22,7%), stoga možemo zaključiti da je iz grafikona 8 vidljivo da populacija studenata i zaposlenih osoba prevladava u upitniku i mogu se smatrati referentnom skupinom.

Iz svih prethodno priloženih grafikona, može se zaključiti da je referentna skupina koja je pristupila upitniku:

- većinom ženska populacija,
- u rasponu dobi od 15 do 41 godinu,
- iz Osječko-baranjske županije, točnije Osijeka,
- sa 2,3 ili 4 člana kućanstva,
- s ukupnim prihodima kućanstva većim od 9.501,00 kn,
- srednje, VŠS ili VSS stručne spreme i
- u radnom odnosu.

U drugom dijelu upitnika, fokus je stavljen na preferencije i stavove ispitanika o samom poduzeću Podravka i njenim proizvodima.

Ukupno Koja je Vaša prva asocijacija na spomen poduzeća Podravka?

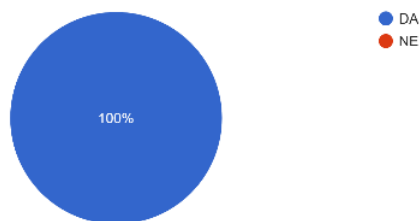


Grafikon 9 Asocijacije na poduzeće Podravka

(Microsoft Excel prema rezultatima upitnika autora rada)

Grafikon 9 prikazuje podatke o asocijacijama ispitanika na spomen poduzeća Podravka. Prva asocijacija na poduzeće Podravka najvećem postotku ispitanika je Vegeta (46,4%), zatim hrana (10,1%), pašteta i juha (5,8%), a slijede kvaliteta, domaće, tradicija, Lino Lada i Čokolino.

Kupujete li Podravkine proizvode?  
75 odgovora

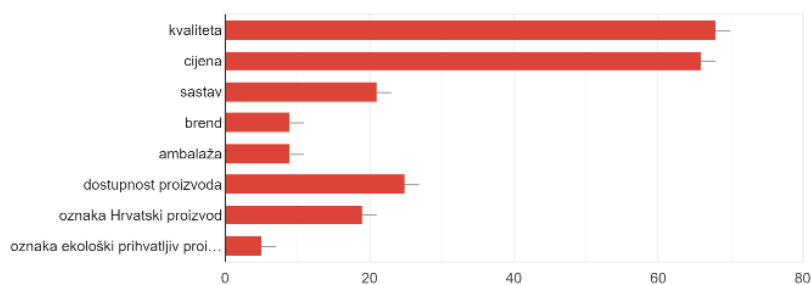


Grafikon 10 Upit o kupnji proizvoda poduzeća Podravka

(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema grafikonu 10 svi ispitanici su se izjasnili kako kupuju proizvode Podravke, što znači da preferiraju Podravkine proizvode, imaju pozitivan stav prema trenutnom imidžu poduzeća i valoriziraju Podravku visoko u svojoj svijesti kao poduzeće duge tradicije proizvodnje.

Što Vam je najbitnije prilikom kupovine prehrambenih proizvoda (mogući su višestruki odgovori):  
75 odgovora



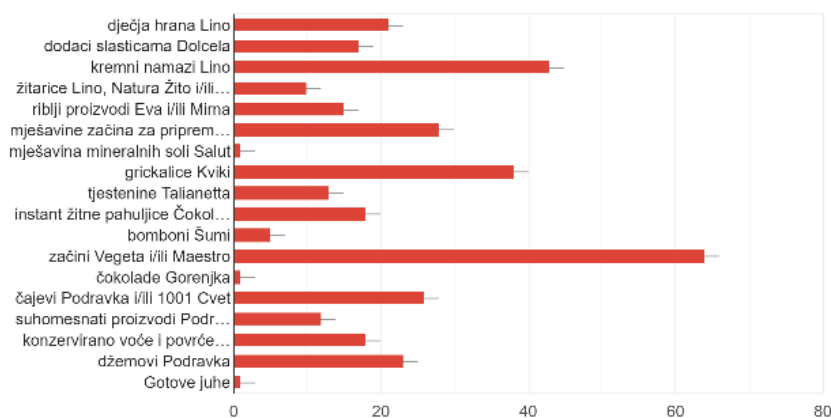
Grafikon 11 Preferencije ispitanika prilikom kupovine prehrambenih proizvoda  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Grafikon 11 prikazuje da prilikom kupovine prehrambenih proizvoda potrošači najviše percipiraju kvalitetu, zatim cijenu, a dostupnost proizvoda stavljaju ispred ambalaže.

Poduzeće u budućnosti treba zadržati standard visoke kvalitete i sastava, te brinuti o troškovima kako bi se mogla zadržati prihvatljiva cijena jer je vidljivo da kupci više vrednuju kvalitetu i cijenu nego npr. ambalažu i brend, te su stoga spremni platiti više ako je sastav i kvaliteta bolja od konkurenata.

Koje grupe proizvoda iz prehrambenog asortimana Podravke i njenih partnera najčešće kupujete  
(mogući su višestruki odgovori):

75 odgovora



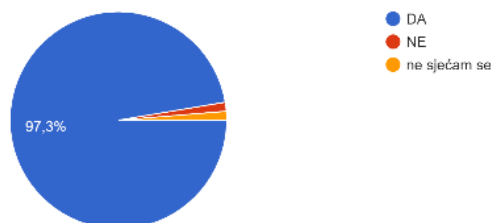
Grafikon 12 Preferencije ispitanika na temelju ponuđenog asortimana  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Iz grafikona 12 je vidljivo da ispitanici najčešće kupuju začine Vegeta/Maestro, zatim kremni namaz Lino, te grickalice Kviki, a najmanje gotove juhe.



Treći dio upitnika se bazira na konkretan brend, Lino Ladu kremni namaz.

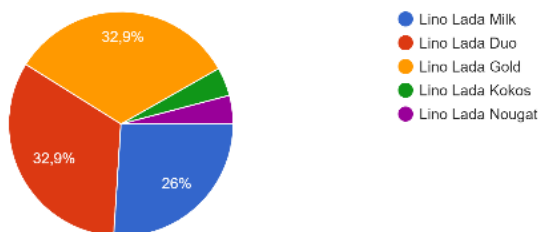
Da li ste ikada kupili namaz Lino Lada?  
75 odgovora



Grafikon 13 Kupnja kremnog namaza Lino Lada  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Podaci iz grafikona 13 daju uvid da su se gotovo svi ispitanici (97,3%) susreli s Lino Ladom, te barem jednom odabrali i kupili navedeni kremni namaz.

Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje DA, koji okus od postojećih preferirate?  
73 odgovora

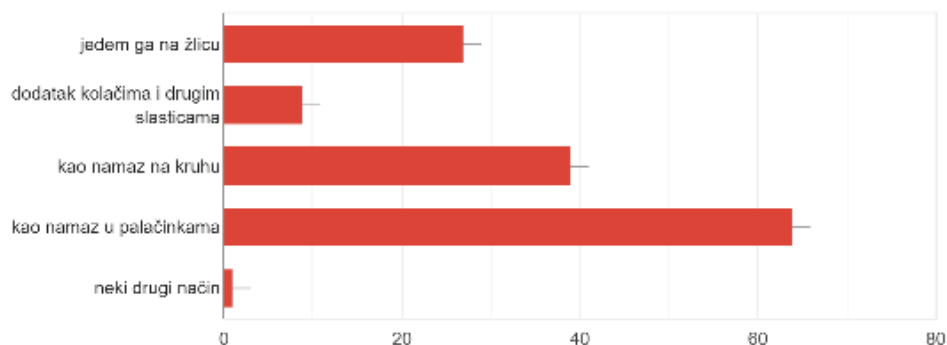


Grafikon 14 Preferencije okusa kremnog namaza Lino Lada  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema podacima iz grafikona 14, ukupno 73 ispitanika, podjednako preferiraju okuse Duo i Gold (oba okusa 32,9%), zatim okus Milk (26%), dok Kokos i Nougat jako zaostaju.

Na koji način najčešće koristite čokoladni namaz (mogući su višestruki odgovori):

75 odgovora



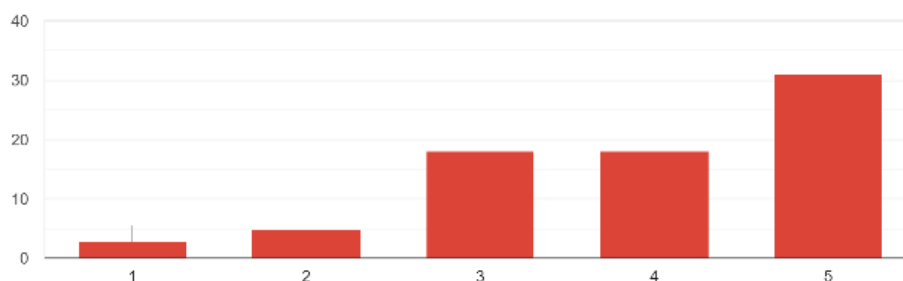
Grafikon 15 Načini korištenja kremnog namaza

(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Grafikon 15 daje uvid u ponuđene izbore oko načina korištenja čokoladnog namaza te su dobiveni podaci da se najčešće koristi kao namaz u palačinkama i na kruhu.

Molim Vas da ocijenite ocjenama od 1 do 5 slijedeće karakteristike čokoladnog namaza koje utječu na Vašu kupnju: CIJENA

75 odgovora

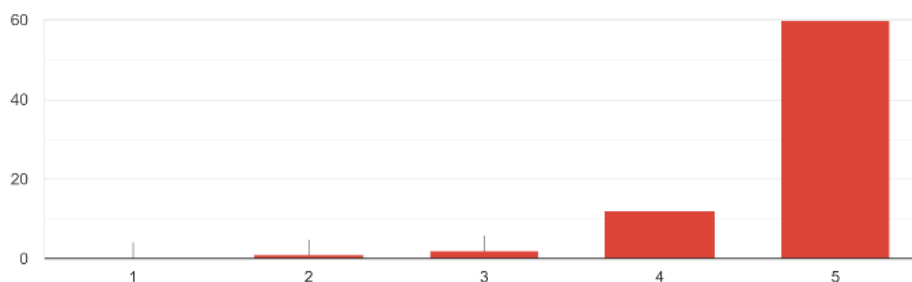


Grafikon 16 Utjecaj cijene prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza

(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Iz grafikona 16 je vidljivo da cijena kod većine ispitanika ima utjecaj prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza.

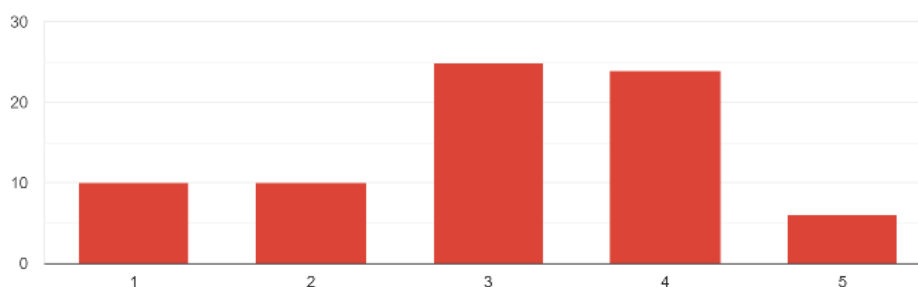
Molim Vas da ocijenite ocjenama od 1 do 5 sljedeće karakteristike čokoladnog namaza koje utječu na Vašu kupnju: KVALITETA  
75 odgovora



Grafikon 17 Utjecaj kvalitete prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Iz grafikona 17 je vidljivo da kvaliteta čokoladnog namaza utječe na većinu ispitanika prilikom odluke o kupnji.

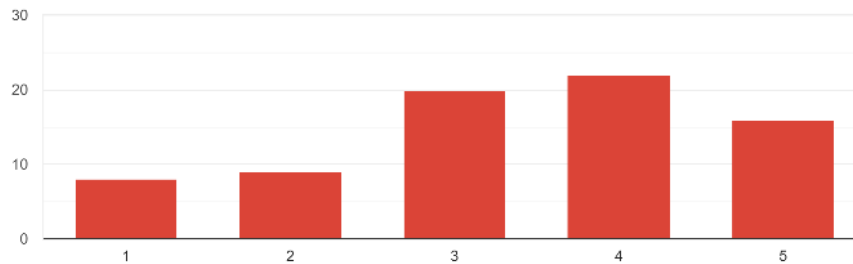
Molim Vas da ocijenite ocjenama od 1 do 5 sljedeće karakteristike čokoladnog namaza koje utječu na Vašu kupnju: DIZAJN AMBALAŽE  
75 odgovora



Grafikon 18 Utjecaj dizajna ambalaže prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema grafikonu 18, dizajn ambalaže nema presudnu ulogu prilikom odluke o kupnji, iako je novi dizajn ambalaže od 160 grama sa žličicom jako dobro prihvaćen već na samom početku. Prednosti novog dizajna su što stane u džep ili torbicu; iako je tvrđa plastika i 100% reciklirajuća, proizvod nije težak kao staklo; sadrži žličicu na poklopcu što je praktično; te se proizvodi u dva najdraža i najprodavanija okusa Lino Lada Duo i Gold.

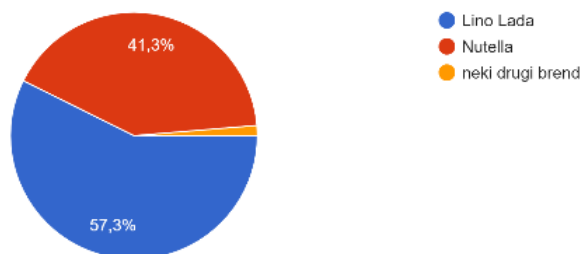
Molim Vas da ocijenite ocjenama od 1 do 5 sljedeće karakteristike čokoladnog namaza koje utječu na Vašu kupnju: ZDRAVI SASTOJCI  
75 odgovora



Grafikon 19 Utjecaj zdravih sastojaka prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prilikom kupnje čokoladnog namaza najveći utjecaj imaju na prvom mjestu kvaliteta, zatim cijena a dizajn ambalaže i zdravi sastojci ne igraju preveliku ulogu, što je i vidljivo iz grafikona 18 i 19.

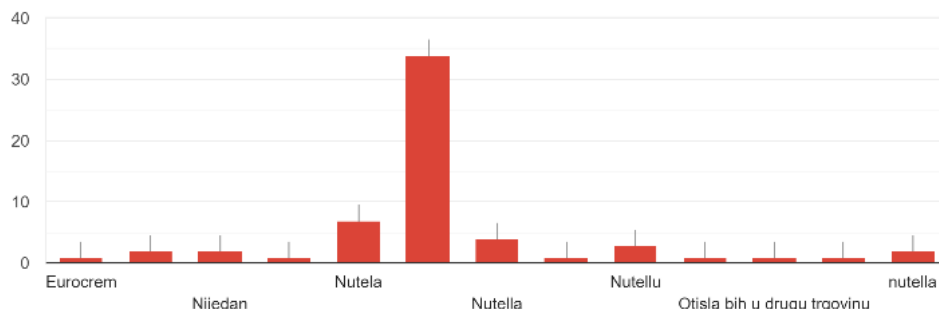
Koji od ponuđenih brendova čokoladnog namaza najviše preferirate?  
75 odgovora



Grafikon 20 Preferencije ispitanika između dva ponuđena brenda čokoladnog namaza  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema podacima iz grafikona 20 vidljivo je da malo veći postotak ispitanika preferira Lino Ladu naspram Nutelle.

Koji brend čokoladnog namaza biste odabrali ukoliko je Lino Lada nedostupna u Vašoj trgovini?  
60 odgovora



Grafikon 21 Nedostupnost brenda Lino Lada u trgovinama  
(Google Forms prema rezultatima upitnika autora rada)

Prema grafikonu 21 ako se ispitanicima postavi pitanje koji bi brend izabrali ako Lino Lade nema, izbor je na Nutelli ili Eurocremu (2 ispitanika), a dio ispitanika bi Lino Ladu potražio u drugoj trgovini. Ovdje možemo zaključiti da Lino Lada kod ispitanika ima velikog konkurenta, Nutellu, dok drugih velikih konkurenata nema.

Iz grafikona 20 i 21 dobiveni su odgovori na pitanja što bi kupci učinili ukoliko bi izbor bio ograničen i dobili smo podatke da bi izabrali glavnog konkurenta ili bi potražili negdje drugdje svoj omiljeni namaz.

Tablica 5 Inovativni načini korištenja čokoladnog namaza  
(izrada autora prema rezultatima provedenog upitnika)

Moj inovativni način korištenja čokoladnog namaza je:
Krema za roladu
Sa bananom
Kakao
Kao preljev za voće
U torte
U tortama.
Palačinke
Sa sirom u listicima
Otopljeno u mlijeku
Namazani na tortilju
Sa slanim štapićima
Namazati na keks
torta cheesecake sa šumskim voćem i Lino Ladom Milk
Kao napitak
Nekad čokoladni namaz namažem na bananu
U kolačima
Na duđu kekse ga mažemo!
U mlijeku
U pudingu ga umiješam umjesto šećera
Pomiješan sa slanim grickalicama
S kolotovima banane

Tablica 5 sadrži odgovore na pitanje, „Moj inovativni način korištenja čokoladnog namaza je“, te daje uvid u načine korištenja čokoladnog namaza koji poduzeću Podravka mogu biti podloga za stvaranje novih inačica proizvoda.

Prijedlozi koji se mogu iskoristiti na temelju dobivenih odgovora:

- strateška suradnja s proizvođačem mlijeka za mala putna pakiranja mlijeka koja se mogu ugrijati u mikrovalnoj jer toplina može pojačati okus Lino Lade i tako otopiti Lino Lada koja bi već bila unutar samog pakiranja,
- strateška suradnja s proizvođačem petit keksa radi novog proizvoda - petit keksi punjeni Lino Ladom ili kao dodatak uz pakovanje petit keksa, pa da se može samostalno namazati na keks,
- Lino Lada novo pakiranje od 160 grama, unutar Dolcela pakiranja: Cookies, Husarski kolačići, Fritule, Raspucanci, Muffini, kao dodatak za punjenje ili u sam sastav kolačića, (dodati Lino Ladu u pakiranje Dolcela praha umjesto običnog kakao praha, kako bi se dobio bolji okus i povećala prodaja Dolcele kroz promociju dva brenda: Lino Lade i Dolcele),
- prilikom kupnje 1 kg banana, na blagajni poklon malo, industrijsko pakiranje Lino Lade od 50 g (prema tablici 5, dosta ispitanika je izjavilo da kombinira banane prelivene ili premazane s Lino Ladom),
- za one željne slatko slanah kombinacija: Kviki punjeni štapići s Lino Ladom, Kviki Choco #LOLs punjeni Lino Ladom kako bi se dobila kombinacija slatko slanog okusa u jednom proizvodu, slano tijesto izvana u obliku štapića ili loptica punjeno slatkim čokoladnim namazom različitih okusa (punjeni Lino Ladom Nougat, Milk, Duo, Kokos ili Gold).

## 8. Zaključak

U današnje vrijeme ništa ne može proći bez marketinga. Marketing se „uvukao“ u sve sfere privatnog, društvenog i poslovnog života. Potrošači su svakodnevno preplavljeni mnoštvom informacija o različitim proizvodima i uslugama. Tržište je postalo veliko globalno selo. U svojoj raznolikosti, poduzeća da bi opstala, moraju pronaći put do potrošača. Marketinške aktivnosti su kompleksan alat za pozicioniranje na tržištu, koji, ako su sve predradnje kvalitetno odrađene, doprinosi visokoj vidljivosti na tržištu i produktivnosti poduzeća koje ih primjenjuje. Takvim poduzećima je zajamčen uspjeh i održiva konkurentnost.

Prije nego što poduzeće dođe do odabira konačne strategije, mora proći proces izbora misije, vizije i ciljeva poslovanja. Nakon toga slijedi strateška analiza unutarnjih čimbenika poduzeća i vanjske marketinške situacije. Obje strateške analize promatraju čimbenike, jedna unutarnje snage i slabosti, druga vanjske prilike i prijetnje. Nakon analize, potrebno je provesti segmentaciju tržišta, kako bi se odabralo ciljno tržište i pristupilo pozicioniranju, čime se dolazi do izbora marketing-strategije s kojom će poduzeće nastupiti.

Potrošač će pokloniti svoje povjerenje onom proizvodu, odnosno poduzeću za koje smatra da mu pruža najveću isporučenu vrijednost za njegov novac. Svako poduzeće koje prepozna da veće zadovoljstvo potrošača dugoročno vodi prema većoj vjernosti, mora se pobrinuti, ne samo da zadovolji potrebe potrošača, nego i da premaši njihova očekivanja.

Poduzeće, analizirano u ovom diplomskom radu, Podravka d.d. je izvrstan primjer poslovanja i izgradnje kvalitetnih odnosa sa svim stranama na tržištu. Ono ima dugogodišnju tradiciju proizvodnje kvalitetnih proizvoda, lojalnih zaposlenika i potrošača. Uspostavlja partnerske odnose sa svim sudionicima dobavljačkog lanca, te trgovačkim lancima. Inovator je i ulaže znatna sredstva u modernizaciju i digitalizaciju. Sudjeluje na EU natjecanjima i uz pomoć njihovog sufinanciranja izgrađuje vrhunske pogone i linije upravljane visokoobrazovanim zaposlenicima. Društveno je i socijalno osjetljivo. Brine za okoliš. Izvrstan primjer poduzeća koje zna što želi, na koji način i kada će to postići. Proizvodi Podravke su prepoznati kao visokokvalitetni i vrijedni cijene koju drže.

Poduzeće Podravka je iznimno uspješno na domaćem i stranom tržištu. Svoj uspjeh i prihvaćanje brendova od strane potrošača može pripisati pravovremenom prepoznavanju njihovih potreba i želja. Cilj Podravke je biti vodeće poduzeće u segmentu prehrane uz pomoć

vrhunskih brendova. To postiže modernim tehnološkim procesima, ulaganjem u digitalizaciju, nabavkom i/ili proizvodnjom vrhunskih sirovina i certificiranim znanjem svojih zaposlenika. Pri tome posluje i vodi se načelima održivog razvoja, vodi brigu o svojim zaposlenicima, društvu i zajednici, a uz sve to ostvaruje gospodarski rast i profit.

U Podravci su spoznali da se moraju približiti potrošačima tako da ih potrošači smatraju svojom obitelji, gradeći prisan odnos s njima kako bi im bili blizu i promptno reagirali na njihove želje. U svaki brend, što se tiče promocije, dodali su dozu neformalnosti i šaljivosti, kako bi se potrošači sami počeli identificirati kao dio njih.

Najbolji način dobivanja uvida kako potrošači percipiraju određeno poduzeće i kakav je njihov stav prema proizvodima koje poduzeće plasira na tržište je putem ispitivanja potrošača. Za potrebe ovog rada proveden je upitnik i uzet u istraživanje brend Lino Lada koji ima jakog konkurenta u području kremnih namaza i za koji se dugo smatralo da zauzima drugo mjesto na tržištu čokoladnih namaza. Time se nastojalo dokazati da poduzeće Podravka uspješno kombinira marketing-strategije i da zadržava svoj tržišni položaj, a u slučaju Lino Lada namaza uspješno nadilazi jake strane konkurente na domaćem tržištu.

Provedenim istraživanjem putem upitnika dobiveni su rezultati da je Lino Lada prepoznatljiva i percipirana kao visokokvalitetan brend od strane svih dobnih skupina. Postoje više i manje popularni okusi. Provedenim marketinškim aktivnostima s domaćim poznatim osobama Lino Lada se izdigla ispred najvećeg konkurenta u segmentu kremnih namaza, Nutelle.

Preporuke autora rada su, a na temelju dobivenih podataka iz upitnika, da bi Podravka trebala uvesti nove varijacije okusa, poput Lino Lada Tiramisu, Lino Lada Jaffa, a npr. Kokos staviti kao *Limited Edition* izdanje koje bi imalo ograničenu seriju samo ljeti kada je povećana potražnja okusa kokos u svemu (sladoledi, pića, kolači i dr), također modificirati pakiranja brenda Dolcela smjese za Palačinke, Američke palačinke i Wafle tako da se u pakovanje Dolcele doda „džepno“ (mini) izdanje Lino Lade od 160 grama koje već postoji kao zaseban proizvod kako bi dodatno obogatio sam praškasti proizvod Dolcela okusom Lino Lade. Kombinacijom Dolcele i Lino Lade bi se povećala vidljivost i prodaja oba brenda Podravke.

Također, na temelju provedenog istraživanja, preporuka je dodavanje novih varijacija slatko slanih okusa kombinacijom već postojećih brendova poduzeća (Kviki i Lino Lada slane grickalice sa slatkim punjenjem različitih Lino Lada okusa), te strateške suradnje Podravkinih



brendova s partnerima (pr. Petit Keks i Lino Lada) jer potrošači preferiraju kombinacije različitih okusa i proizvoda, što je trenutno na tržištu slabo zastupljeno.

Također, ključno je u budućnosti nastaviti pratiti suvremene trendove te kontinuirano osluškivati potrebe i preferencije svojih potrošača. Suvremene trendove kao što je sve veći naglasak na održivost i veća zdravstvena osviještenost potrošača, potrebno je u budućnosti kontinuirano promišljati i ugrađivati u strategije svih Podravkinih brendova, a također potrebno je i dalje nastaviti s praksom uvođenja i/ili akvizicije novih brendova usmjerenih u tom pravcu. Svi Podravkini brendovi pa tako i Lino Lada koja je bila u fokusu primarnog istraživanja, trebaju na umu imati i već dulje vrijeme prisutan trend konzumiranja sve većeg udjela prehrambenih proizvoda izvan kuće (u pokretu).

## Literatura

1. Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. New York: John Wiley&Sons, Inc., SAD.
2. Bazala, A. (1987). *Istraživanje tržišta u funkciji udruženog rada*. Zagreb: Progres.
3. Bazala, A. (1991). *Istraživanje tržišta – metode i područja istraživanja*. Zagreb: Velebit–Velegraf.
4. Baker, M. (2000). *Marketing Strategy and Management*. London: Mc-Millan.
5. Brand Natura (2022). Podravka. Dostupno na <https://www.podravka.hr/brand/natura/> (pristupljeno 05.07.2022.).
6. Donacije Podravke Općoj bolnici Koprivnica vrijedne 635 tisuća kuna (2020). Podravka kompanija odgovornost. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/vijesti/donacije-podravke-opcoj-bolnici-koprivnica-vrijedne-635-tisuca-kuna/> (pristupljeno 05.07.2022.).
7. Eva sardine-super hrana iz Jadrana (2022). Podravka mediji. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/eva-sardine-super-hrana-iz-jadrana/> (pristupljeno 22.06.2022.).
8. Ferišak, V. (1998). *Benchmarking u nabavi*. Računovodstvo, revizija i financije.
9. Ferrell, O.C. (2002). *Marketing Strategy*. Hartline, M.D. i G.H.Lucas.
10. Gilligan, C., Wilson, R.M.S., Gilligan, C. (2003). *Strategic Marketing Planning* (1st ed.). Routledge.
11. Godišnje izvješće Podravka d.d. za 2021. godinu. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (pristupljeno u razdoblju od 10.5. do 26.06.2022.)
12. Godišnje izvješće Podravka d.d.za 2020. godinu. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (pristupljeno u razdoblju od 10.5. do 26.06.2022.)
13. Godišnje izvješće za 2019. godinu Podravka d.d.. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (pristupljeno u razdoblju od 10.5. do 26.06.2022.)
14. Google Forms upitnik. Ispitivanje stavova i preferencija potrošača. (2022).
15. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58330> (pristupljeno 10.lipnja 2022.).

16. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review (January/February).
17. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New York: Pearson Education Upper Sadalle River (Prentice Hall).
18. Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
19. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
20. Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, 14.izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
21. Lino Lada cheesecake s malinama (2015). Coolinarika. Dostupno na: <https://www.coolinarika.com/recept/lino-lada-cheesecake-s-malinama-da19971c-6182-11eb-8b9c-0242ac120029?pretrazivanje=%7B%22pojam%22%3A%22lino+lada+milk%22%7D> (pristupljeno 23.06.2022.).
22. Meler, M. (2005). *Marketing*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku
23. Mentorica.biz (2019). Misija i vizija poduzeća - zašto su važne i primjer iz prakse. Dostupno na: <https://mentorica.biz/aktualno/vizija-i-misija-64/> (pristupljeno 10.lipnja 2022.)
24. Mintzberg, H.M. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, UK: Prentice Hall.
25. Marušić, M., Vranešević T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.
26. Nagradni natjecaj: Biram, kreiram, uživam (2021.) Podravka nagradne igre. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/nagradne-igre/nagradni-natjecaj-biram-kreiram-uzivam/> (pristupljeno 23.06.2022.).
27. O Podravki (2022). Povijest Podravke. Dostupno na: [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-pogodinama/#\\_year-2015](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-pogodinama/#_year-2015) (pristupljeno 22.06.2022.).
28. Papec, J. (2022). Strategije poduzeća, što su i koje su prednosti? Dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/strategije-poduzeca-sto-su-i-koje-su-prednosti-272/> (pristupljeno 05.07.2022.).
29. Perić, I. (2020). Bolji od Popaja, jači nego Chuck Norris. Dostupno na: <https://www.libela.org/sa-stavom/10736-bolji-od-popaja-jaci-nego-chuck-norris/> (pristupljeno 22.06.2022.).

30. Perrenault, W. D., McCarthy, E. J. (2002). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Boston: McGraw-Hill.
31. Podravka d.d. Godišnje izvješće za 2021. godinu. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (pristupljeno u razdoblju od 10.5. do 05.07.2022.).
32. Podravka Info (2022). Podravka mediji. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/podravka-info/> (pristupljeno 23.06.2022.)
33. Podravka donirala 10 tona proizvoda stradalima od potresa (2020). Novac Jutarnji Hr. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/podravka-donirala-10-tona-proizvoda-stradalima-od-potresa-15039683> (pristupljeno 05.07.2022.).
34. Podravka d.d. odobrena za sufinanciranje projekta „Ulaganje u proizvodnju povrća“ (2019). Podravka kompanija investitori. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/eu-projekti/projekti/podravka-d-d-odobrena-za-sufinanciranje-projekta-ulaganje-u-proizvodnju-povrca/> (pristupljeno 23.06.2022.).
35. Područja Rada (2022). Podravka Kompanija R-D. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/r-d/podrucja-rada/> (pristupljeno 05.07.2022.).
36. Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage*. New York : The Free Press.
37. Post, J. (2020). Što je PEST analiza? Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html> (pristupljeno 05.07.2022.).
38. Post, J. (2018). What Is a PEST Analysis? Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html> (pristupljeno 05.07.2022.).
39. Prezentacijski materijali. Kolegij Marketing-strategije. Predavanje 2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5899511/mod\\_resource/content/1/Predavanje%20%20-%20Handout.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5899511/mod_resource/content/1/Predavanje%20%20-%20Handout.pdf) (pristupljeno 05.07.2022.).
40. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
41. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
42. Ries, A., Trout, J. (1982). *Positioning: the Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.
43. Rocco, F. (2000). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.

44. Rukometašice Podravka Vegete uključile su se u pripremu Podravkinih paketa za Crveni križ (2018). Podravka kompanija mediji. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/rukometasice-podravka-vegete-ukljucile-su-se-u-pripremu-podravkinih-paketa-za-crveni-kriz/> (pristupljeno 05.07.2022.).
45. Sufinanciranje projekta 2.M.4.2.1 “Ulaganje u modernizaciju Tvornice Kalnik” (2019). Podravka kompanija investitori. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/eu-projekti/projekti/sufinanciranje-projekta-2-m-4-2-1-ulaganje-u-modernizaciju-tvornice-kalnik/> (pristupljeno 23.06.2022.).
46. Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Acennt.
47. Walker, O.C., Boyd, H.H., Larreche J.C. (1996). *Marketing Strategy, Planning and Implementation*. New York: Richard. D. Irwin

## **Popis slika**

Slika 1 4P - komponente marketing-mixa.....	4
Slika 2 Osnovne faze strateškog marketinškog plana .....	7
Slika 3 Izvori konkurentske prednosti.....	12
Slika 4 Osnovne komponente modela BSC .....	16
Slika 5 Matrica rasta i udjela BCG.....	20
Slika 6 Porterov model pet konkurentskih snaga .....	24
Slika 7 Faze segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja .....	26
Slika 8 Tri generičke konkurentske strategije .....	28
Slika 9 Poduzeće Podravka u brojkama .....	31
Slika 10 Opći i strateški ciljevi poduzeća Podravka .....	34
Slika 11 Benchmarking Podravke na primjeru Eva ribljih konzervi .....	41
Slika 12 Oblici komunikacije Podravke s potrošačima.....	43
Slika 13 Strategija diferencijacije Podravke na primjeru Coolinarike.....	46
Slika 14 Strategija fokusiranja Podravke na primjeru O Plant napitaka .....	47

## **Popis tablica**

Tablica 1 Struktura strateškog marketinškog plana .....	8
Tablica 2 Pitanja na kojima se može temeljiti SWOT analiza u poduzeću.....	14
Tablica 3 SWOT analiza poduzeća Podravka .....	37
Tablica 4 PEST analiza poduzeća Podravka .....	44
Tablica 5 Inovativni načini korištenja čokoladnog namaza .....	59

## Popis grafikona

Grafikon 1 Demografska varijabla spol .....	48
Grafikon 2 Demografska varijabla dob ispitanika .....	49
Grafikon 3 Demografska varijabla županija stanovanja ispitanika.....	49
Grafikon 4 Demografska varijabla mjesto stanovanja ispitanika.....	50
Grafikon 5 Demografska varijabla broj članova u kućanstvu ispitanika .....	50
Grafikon 6 Demografska varijabla visina prihoda kućanstva ispitanika.....	51
Grafikon 7 Demografska varijabla razina obrazovanja ispitanika .....	51
Grafikon 8 Demografska varijabla radni status ispitanika .....	52
Grafikon 9 Asocijacije na poduzeće Podravka .....	53
Grafikon 10 Upit o kupnji proizvoda poduzeća Podravka .....	53
Grafikon 11 Preferencije ispitanika prilikom kupovine prehrambenih proizvoda.....	54
Grafikon 12 Preferencije ispitanika na temelju ponuđenog asortimana.....	54
Grafikon 13 Kupnja kremnog namaza Lino Lada.....	55
Grafikon 14 Preferencije okusa kremnog namaza Lino Lada .....	55
Grafikon 15 Načini korištenja kremnog namaza.....	56
Grafikon 16 Utjecaj cijene prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza.....	56
Grafikon 17 Utjecaj kvalitete prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza .....	57
Grafikon 18 Utjecaj dizajna ambalaže prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza.....	57
Grafikon 19 Utjecaj zdravih sastojaka prilikom odluke o kupnji čokoladnog namaza.....	58
Grafikon 20 Preferencije ispitanika između dva ponuđena brenda čokoladnog namaza.....	58
Grafikon 21 Nedostupnost brenda Lino Lada u trgovinama .....	59