

Analiza marketing strategije gospodarskog subjekta Podravka

Steiner, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:145:376406>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



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*

Josip Steiner

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE GOSPODARSKOG
SUBJEKTA PODRAVKA**

Diplomski rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Josip Steiner

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE GOSPODARSKOG
SUBJEKTA PODRAVKA**

Diplomski rad

Kolegij: Marketing strategije

JMBAG: 0010214317

e-mail: jsteiner@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Ham

Komentor: doc. dr. sc. Ana Pap

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of economics in Osijek

Graduate study *Marketing*


Josip Steiner

A MARKETING STRATEGY ANALYSIS OF PODRAVKA

Graduate paper

Osijek, 2020

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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: Josip Steiner

JMBAG: 0010214317

OIB: 36146673700

e-mail za kontakt: josipsteiner96@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij *Marketing*

Naslov rada: Analiza marketing strategije gospodarskog subjekta Podravka

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Marija Ham

U Osijeku, 28. rujna 2020. godine

Potpis  _____

Analiza marketing strategije gospodarskog subjekta Podravka

SAŽETAK

Ovaj rad fokusira se na važnost uspješne implementacije marketing strategije u svakom poduzeću. Rad analizira marketing strategiju tvrtke Podravka.

Teorijski dio rada pokriva osnovne pojmove u marketingu, objašnjava marketing strategije, alate za uspješnu marketing strategiju te navodi 3 Porterove marketing strategije koje poduzeće može izabrati.

Praktični dio analizira trenutne marketing aktivnosti tvrtke Podravka, analizira javno mnijenje o asortimanu tvrtke te na temelju prikupljenih podataka daju se sugestije za poboljšanje tržišnog udjela i ostvarenje konkurentske prednosti.

Ključne riječi: marketing-strategija, Podravka, konkurentska prednost

A marketing strategy analysis of Podravka

SUMMARY

This paper focuses on importance of successful implementation of marketing strategy in businesses. It analyzes the marketing strategy of Podravka Inc.

The theoretical part of the paper analyzes basic terms in marketing, explains marketing strategies, tools for successfully choosing the right marketing strategy and describes 3 Porter's marketing strategies companies can choose to implement.

The practical part of the paper analyzes the current marketing strategies of Podravka Inc. It also analyzes public opinion about Podravka's products and gives suggestions for market share improvement.

Keywords: marketing strategy, Podravka, competitive advantage

*Ovaj rad posvećujem svojoj voljenoj majci koja je prerano napustila ovaj svijet,
ali ostaje zauvijek živjeti u momu srcu.*

Počivaj u miru Božjem!

SADRŽAJ

1. Uvod	3
2. Metodologija rada	4
2.1. Metode rada	4
2.2. Predmet rada	4
2.3. Izvori rada.....	4
3. Osnovni pojmovi u marketingu	5
3.1. Pojam i definiranje marketinga.....	5
3.2. Pojam i definiranje marketing-strategije.....	8
3.3. Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije	9
3.3.3. Ciljevi.....	10
3.3.4. Konkurentska prednost	11
4. Marketing miks	14
4.1. Proizvod.....	14
4.2. Cijena	17
4.3. Promocija	18
4.4. Distribucija	20
5. Sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga	22
5.1. SWOT analiza	22
5.2. PEST analiza.....	23
5.3. Benchmarking	24
6. Porterove generičke strategije marketinga	26
6.1. Strategija niskih troškova.....	27
6.2. Strategija diferencijacije.....	28
6.3. Strategija fokusiranja.....	29
7. Analiza marketing nastupa Podravke.....	30
7.1. O poduzeću Podravka	30
7.2. Analiza konkurencije	31

7.3. Proizvodni asortiman	32
7.4. SWOT analiza Podravke	34
7.5. PEST analiza Podravke	36
7.6. Benchmarking Podravke	38
7.6.1. Interni benchmarking Podravke	38
7.6.2. Eksterni benchmarking Podravke	39
7.7. Porterove generičke strategije Podravke i strateške suradnje	40
7.7.1. Strategija fokusiranja Podravke	40
7.7.2. Strategija diferencijacije Podravke	41
7.7.3. Strateška suradnja Podravke.....	42
8. Rezultati provedenog istraživanja.....	43
9. Zaključak.....	52
Literatura	54
Popis slika	56
Popis tablica.....	56

1. Uvod

Ovaj diplomski rad analiza marketing nastup kompanije Podravka, definira osnovne pojmove i podjele kojima se kreira što bolja strategija marketinga koja svakoj tvrtki omogućava konkurentsku prednost na tržištu.

Prvi dio rada posvećen je definiranju najvažnijih pojmova u marketingu. U ovom poglavlju pojmovno se određuje marketing i njegova razlika od prodaje što mnogi vrlo često podrazumijevaju istim pojmovima iako oni to nisu. Nadalje, definira se pojam marketing strategije te osnovni pojmovi koji su vrlo važni za uspješno definiranje i odabir strategije koja predstavlja temelj uspješnog planiranja.

Sljedeći dio rada obrađuje marketing miks koji je od iznimne važnosti za svako poduzeće jer upravo se njime definira i kreira proizvod koji će oduševiti kupca i od njega učiniti lojalnog kupca. Ovdje je detaljno opisano što proizvod sve mora sadržavati kako bi uspio na tržištu, koje strategije cijena tvrtka može odabrati, koji su sve kanali promocije dostupni za predstavljanje proizvoda ili usluga, te u konačnici koji kanali distribucije će omogućiti proizvođaču da svoj proizvod učini dostupnim potencijalnom kupcu.

Kao i svaka strategija, tako i ova marketinška ne može proći bez detaljne analize postojećeg stanja poduzeća i okoline u kojoj djeluje. Najbolja analiza koja daje jednostavan pregled najvažnijih čimbenika gospodarskog subjekta jest upravo SWOT analiza. Ona na pregledan i lak način prikazuje snage i slabosti samoga poduzeća te prilika i prijetnja koje očekuju poduzeće u njegovoj poslovnoj okolini.

Za kraj se definiraju tri najpoznatije Porterove strategije koje vrlo jednostavno opisuju kako poduzeće može uspješno prilagoditi svoje poslovanje jednom od tri ponuđene strategije i njome ostvariti konkurentsku prednost i profitabilnost na tržištu.

Teorijski dio opisuje djelatnost poduzeća, njegovu prepoznatljivost na tržištu te brojni proizvodni asortiman koji ima u ponudi. Analizira konkurente u okruženju u kojem poduzeće djeluje te njegove snage i slabosti uz pripadajuće prilike i prijetnje kojih ima mnogo. U konačnici analizira marketing strategiju i daje prijedlog za poboljšanje postojećeg tržišnog nastupa.

2. Metodologija rada

2.1. Metode rada

Ovaj rad kombinira tri znanstvene metode prema Zeleniki (2000), a to su: deduktivna, metoda analize i metoda sinteze

Deduktivna metoda, prema Zeleniki (2000) je sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, iz općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka, iz jedne ili više tvrdnji izvodi se neka nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji. Dedukcijom se uvijek pretpostavlja poznavanje općih stavova, načela, posjedovanje općih znanja na temelju kojih se shvaća ono posebno ili pojedinačno.

Metodom analize, prema Zeleniki (2000) raščlanjuju se složene misaone tvorevine (pojmovi, sudovi i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučava svako djelo (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.

Metodu sinteze Zelenika (2000) objašnjava kao postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

2.2. Predmet rada

Svaki poslovni subjekt izložen je tržišnim promjenama koje se događaju velikom brzinom. Kako bi poslovni subjekt što bolje osigurao uspješnost svoga poslovanja i što bolje zadovoljio potrebe svojih potrošača i od njih napravio lojalne potrošače potrebno je definirati dobru marketing strategiju kojom će navedeno moći ostvariti. Marketing strategija poduzeću će omogućiti predviđanje prilika i prijetnji na tržištu, kao i potreba i želja potrošača što će mu omogućiti ostvarivanje konkurentske prednosti u odnosu na druge te samim time profitabilnost poslovanja.

2.3. Izvori rada

Pri pisanju ovoga rada korišteni su podaci sekundarnih izvora, poput knjiga, znanstvenih radova te raspoloživih informacija na službenih internetskim stranicama promatranoga poduzeća. Korišten je i primarni izvor u obliku provedenog anketnog upitnika.

3. Osnovni pojmovi u marketingu

3.1. Pojam i definiranje marketinga

„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.“ (Renko, 2005:12)

Također, detaljniju i formalniju definiciju marketinga daje Američko marketinško udruženje (engl. American Marketing Association – AMA): „Marketing je organizacijska funkcija i niz procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti klijentima te za upravljanje odnosima s klijentima na način koji koristi organizaciji i njezinim dioničarima.“ (Kotler, Keller, 2008:6)

Možemo zaključiti kako marketing predstavlja profitabilno zadovoljenje potreba potrošača s jedne strane i potrebe poduzeća s druge strane.

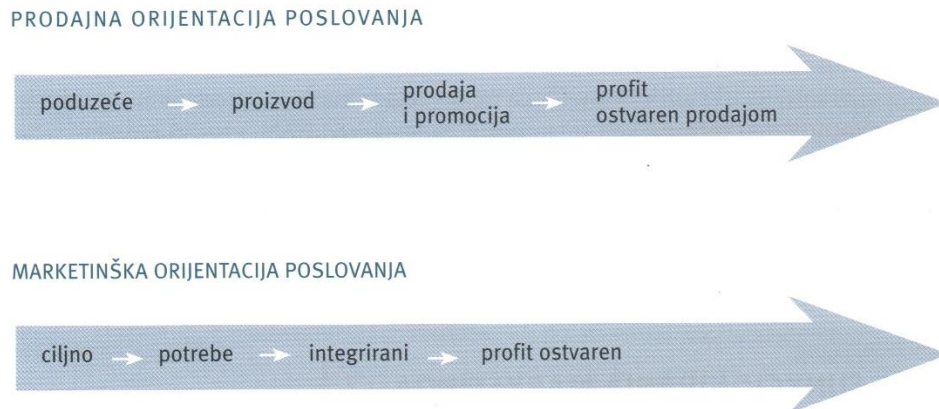
Postoji i jedan problem vezan za marketing, a to je njegovo pogrešno shvaćanje. Naime, mnogi često poistovjećuju pojam marketinga i prodaje što zapravo nije isto i u mnogo toga se ta dva pojma razlikuju. Tijekom svoga razvoja, marketing je prošao kroz tri koncepcije marketinga – proizvodnu, prodajnu i marketinšku.

U svom začetku koji se događao u početku razvoja industrije marketing je imao osnovni smisao postići što veću količinu proizvodnje uz što nižu cijenu po jedinici proizvoda. U tom razdoblju marketing se gledao kroz tzv. proizvodnu koncepciju jer mu je cilj bio postići što veću proizvodnju koja bi osigurala veći profit poduzeću.

Međutim, pojavom gospodarskog razvoja proizvođačima su ostajale velike zalihe neprodanih proizvoda i više nisu bili fokusirani na proizvodnju, već na prodaju onoga što su prethodno proizveli u većoj mjeri nego što je trebalo. Ovdje se javlja tzv. prodajna koncepcija marketinga koja ima osnovni cilj prodati proizvode koji su proizvedeni, bez obzira traže li se oni na tržištu ili ne. Važno je napomenuti kako su i dan danas mnoga poduzeća ostala na ovoj koncepciji poslovanja.

Posljednja i završna koncepcija marketinga jest marketing koncepcija koja u samoj srži mijenja način na koji poduzeća gledaju na potrošače. U ovoj koncepciji poduzeća shvaćaju kako veću prodaju mogu ostvariti zadovoljavanjem potrošača i to slušanjem njihovih potreba i želja uz pomoć kojih bi se kreirao proizvod koji baš njima treba i kojega oni traže, a koji neće imati problema sa slabom prodajom ili lošom prihvaćenošću na tržištu. Poduzeća koja uspješno primjenjuju ovu koncepciju uspješno posluju na tržištu već dugi niz godina.

Dakle, ukratko možemo zaključiti kako postoji značajna razlika između prodajne i marketing koncepcije iako su dan danas obje u primjeni njihova polazna stajališta se značajno razlikuju. Prodajna orijentacija započinje s poduzećem i u fokusu nje je samo poduzeće – što poduzeće proizvede cilj je prodati. S druge strane marketing orijentacija polazi od potrošača i ciljno određuje njegove potrebe i želje na temelju kojih stvara proizvod kojega potrošači žele kupiti što omogućava dugoročni uspjeh samom poduzeću.



Slika 1 Razlika između prodajne i marketinške orijentacije

(Izvor: Renko, 2009:7)

Kako bismo mogli ostvariti kupnju željenog predmeta potrebno je obaviti razmjenu. „Razmjena je osnovni koncept marketinga koji predstavlja proces nabave željenog proizvoda od nekog nuđenjem nečega zauzvrat.“ (Kotler, Keller, 2008:6)

Kotler (2008) navodi sljedećih pet uvjeta koji moraju biti zadovoljena kako bi se razmjena uspješno obavila:

1. postoje najmanje dvije strane
2. svaka strana ima nešto što je od vrijednosti drugoj strani
3. svaka je strana sposobna komunicirati i izvršiti dogovoreno
4. svaka je strana slobodna prihvatiti ili odbiti ponudenu razmjenu
5. svaka strana vjeruje da je prihvatljivo i poželjno poslovati s drugom stranom

Prije svake razmjene potrebno je postojanje potrebe za nečim. Potreba je „osnovni zahtjev koji mora biti ispunjen u svrhu nastanka života.“ (Previšić, Ozretić-Došen, 2007:2)

Maslowljeva hijerarhija potreba prikazuje put prema osobnom samoostvarenju zadovoljavajući jednu po jednu potrebu.



Slika 2 Maslowljeva hijerarhija potreba

(Izvor: Maslowljeva hijerarhija potreba, 2015)

Po prikazanoj piramidi, potrebe moraju biti ispunjene ovim i niti jednim drugim redom – ako red bude zaobiđen, dolazi do urušavanja cijelog sustava:

(5) – dno piramide: osnovne fiziološke potrebe, tj. hranu, vodu, zrak i zaštitu od atmosferskih (ne)prilika.

(4) – viši temelj: sigurnost, pouzdanost, i zaštita od stresa iz okoline.

(3) – sredina: ljubav, pripadanje, obitelj

(2) – toranj: samopoštovanje, samopouzdanost, cijenjenost, nezavisnost i sloboda

(1) – vrh: samo-aktualizacija, maksimizacija svojih potencijala kao ljudskog bića

(<https://putpremasabi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/>, pristupljeno: 31. kolovoz 2020)

3.2. Pojam i definiranje marketing-strategije

Pojam strategije potječe iz grčke vojne terminologije, a znači vještinu o vođenju rata. Dakle, strategija je nešto što se pomno i dugoročno planira.

Renko (2009) marketing strategiju definira kao fundamentalni okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištava resurse poduzeća te obavlja interakciju s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja.

Jednostavnije rečeno, marketing strategija definira što, kako i gdje treba učiniti s proizvodom ili uslugom kako bi se iskoristila povoljna tržišna prilika i konkurentska prednost poduzeća.

Renko (2009) navodi kako dobro razvijena i postavljena strategija mora imati sljedeće karakteristike:

1. Odluku o svrsi poslovanja ili strateške namjere koje poduzeće želi postići
2. Ciljeve koje će se specificirati
3. Resurse koji će biti u službi potpore planirane strategije
4. Održivu konkurentsku prednost poduzeća u odnosu na postojeće konkurente koja bi poduzeću osigurala uspjeh na tržištu

Uspješnim ostvarenjem prethodno navedenih karakteristika poduzeće će imati superiornu marketing strategiju i vrlo lako moći ostvariti konkurentsku prednost na tržištu.

Prema Renko (2009) marketing strategija donosi mnogobrojne prednosti poduzeću poput:

- Praćenja povoljnih tržišnih prilika i prijetnji zbog kontinuiranog praćenja vanjskoga okruženja
- Dubinskog poznavanja ciljnog tržišta i vlastitih resursa što omogućava bolje zadovoljavanje ciljnoga tržišta nego što to radi konkurencija
- Uključivanja znanja o snagama i slabostima poduzeća što svakako čini temelj odlučivanja o sadašnjosti i budućnosti odluka poduzeća

3.3. Osnovni pojmovi u izgradnji marketing-strategije

Kako bi izgradnja marketing-strategije započela od dobrih temelja potrebno je definirati osnovne pojmove koji će pripomoći što boljoj izgradnji strategije. Ovdje treba definirati stratešku poslovnu jedinicu (SPJ), misiju i viziju, ciljeve te održivu konkurentsku prednost.

3.3.1. Strateška poslovna jedinica (SPJ)

Renko (2009) navodi kako SPJ ima sljedeće ključne karakteristike:

- 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

Mala poduzeća imaju jednu SPJ zbog manjeg obujma posla, zaposlenika, ali i proizvodnog asortimana, dok velika poduzeća mogu imati mnogo više SPJ čiji broj ovisi o veličini same ponude proizvoda ili usluga određenoga poduzeća. Važno je napomenuti kako se neke SPJ mogu spojiti zbog svoje veličine. To se najčešće događa ukoliko postoji međusobna povezanost između te dvije SPJ. Primjerice, ukoliko dva različita proizvoda imaju isti kanal distribucije ili pak zajedničke pogodne za distribuciju.

3.3.2. Misija i vizija

Svako poduzeće treba imati definiranu misiju i viziju.

Meler (2005) definira misiju kao zadaću ili svrhu poslovanja gospodarskog subjekta. Dobro definirana misija uspješno pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi koje želi ostvariti. Isto tako napominje kako bi misija trebala imati i društvenu notu, odnosno kako bi trebala biti u funkciji širih društvenih ciljeva.

Prema Renko (2009) kako bi se definirala misija, poduzeće treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je naše poslovanje?
- Tko su naši potrošači?
- Što je kupcima važno i vrijedno?
- Što su naše snage, sposobnosti i konkurentska prednost?

- Što će biti naš posao u budućnosti?

U svojoj knjizi *Strategic Market Planning*, Derek F. Abel (1979) predlaže definiranje misije na temelju sljedeća tri pitanja:

- Koga treba zadovoljiti? (koje skupine potrošača)
- Što treba zadovoljiti? (koje potrebe kupaca)
- Kako su zadovoljene potrebe kupaca? (kolika je sposobnost samoga poduzeća)

Vizija predstavlja idealnu sliku budućnosti, tj. onako kako vidite svoje poslovanje u budućnosti. Vizija proizlazi iz prethodno definirane misije i trebala bi dati usmjerenje za sljedećih devet do dvadeset godina poslovanja. Ne bi se trebala često mijenjati jer je sam fokus vizije na budućnosti pa bi se prilikom njenog definiranja trebalo predvidjeti buduće stanje koje se želi postići. Ukoliko je potrebno, vizijom se može usmjeriti postojeća definirana misija, najčešće ukoliko je došlo do većih promjena u okruženju i postojeća misija više se ne podudara sa stvarnim stanjem poslovanja.

3.3.3. Ciljevi

Nakon definirane misije potrebno je postaviti ciljeve poslovanja koji će se realizirati kroz strateški marketing plan.

„Ciljevi moraju biti:

- Hijerarhijski postavljeni – od najvažnijeg do najmanje važnijeg
- Kvantitativni – kada je god to moguće moraju biti brojčano iskazani (pr. Povećanje prodaje za 5% iduće tri godine, povećanje ulaganja za 10% iduće godine, povećanje povrata ulaganja za 15% u sljedeće dvije godine...)
- Realni – trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poduzeća, a ne iz jednostavnosti želja
- Konzistentni – nije moguće uvijek istodobno maksimizirati prodaju i profit“ (Renko, 2009:97)

Tako postavljeni ciljevi pridonijeti će uspješnijem definiranju marketing strategije i rezultata koji se očekuju od nje. Temelj svakog planiranja jest postavljanje ciljeva koji će kasnije kod odlučivanja i mjerenja postignutih rezultata biti pravi pokazatelji uspješnosti poslovanja.

3.3.4. Konkurentska prednost

„Kada poduzeće posjeduje mogućnosti i sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija, kaže se da posjeduje konkurentsku prednost.“ (Renko, 2009:99)

Dakle, kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost potrebno je da se razlikuje po nekom obilježju od svojih konkurenata, što će potrošači posebno vrednovati.

„Osnovni je smisao konkurentske prednosti izgraditi prednosti kojima će poduzeće:

- Nadvladati snage konkurencije i
- Omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu.“ (Renko, 2009:100)

Konkurentska prednost mora biti održiva kako bi dugoročno donosila uspješnost poslovanja na tržištu stoga se javlja pojam održive konkurentske prednosti koja osim što podrazumijeva konkurentsku prednost tijekom dužeg vremena, isto tako podrazumijeva prednost kojom konkurencija nije u stanju preuzeti ili imitirati proizvod ili uslugu određenoga poduzeća što samim time poduzeću stvara tržišnu prednost jer je i dalje vodeće u nečemu.

„Danas se mogu prepoznati dva osnovna načina postizanja konkurentske prednosti:

- Niska cijena (odnosno niža u odnosu na konkurente) proizvoda uz prihvatljivu kvalitetu što čini prednost pred ostalim konkurentima koji to ne mogu pružiti potrošačima. Potrošači će se prikloniti takvoj ponudi i kupovati više i time zauzvrat ostvariti veće profite proizvođaču.
- Diferencijacija proizvoda koja se zasniva na izgradnji dodatnih vrijednosti proizvoda koje iako najčešće vode višoj cijeni, vode i višoj kvaliteti, koju proizvođači najčešće zaštićuju markom. Razvijanje diferencijacije dugoročan je proces koji zahtjeva iznimno velike napore i ulaganja. Stoga poduzeća koja su uspješna u diferencijaciji postižu snažnu i održivu konkurentsku prednost koju ostali konkurenti teško postižu, a posebice u kratkome vremenskom razdoblju.“ (Renko, 2009:100)

Prema Meleru (2005) i Renko (2009) postoje brojni izvori konkurentske prednosti, a neki od njih su:

- Vrhunska kvaliteta proizvoda ili usluga
- Patenti i trgovačke marke
- Prihvatljivije cijene
- Imidž poduzeća
- Veliki budžet za promociju
- Ekskluzivni proizvodi i kanali distribucije
- Jamstva i osiguranja

Govoreći o konkurentskoj prednosti, potrebno je znati razlikovati konkurentski položaj na tržištu kako bi se što bolje mogla utvrditi marketing strategija. Konkurentski položaj određuje se prema tržišnom udjelu konkurenta kojega on ima na određenom tržištu.

Prema Meleru (2005) postoje sljedeći tipovi konkurenata s navedenim tržišnim udjelom:

1. Tržišni lider (40%)
2. Tržišni izazivač (30%)
3. Tržišni sljedbenik (20%)
4. Tržišni tamponer (10%)

Naravno, valja napomenuti kako je njihov tržišni udjel hipotetički jer stvarno stanje može biti vrlo drugačije s obzirom na broj konkurenata na tržištu i samim time njihov tržišni udio.

Tržišni lider ima najveći udio na tržištu te tako postavlja određene standarde, zauzima ekskluzivne distribucijske kanale te na taj način postavlja barijere ostalim potencijalnim konkurentima.

Tržišni izazivač je jedini glavni konkurent, odnosno najozbiljniji izazivač tržišnog lidera jer on nastoji preteći lidera, a ima dovoljno sredstava na raspolaganju za to.

Na tržištu se zna pojaviti mnogo tvrtki koje ne žele napasti lidera ili pak izazivača jer nemaju dovoljno raspoloživih sredstava niti moć za navedeno stoga se odlučuju na sljedbeništvo, tj. slijede što tržišni lideri čine i uspješno pokušavaju navedeno imitirati kako bi osvojili svoj tržišni udio ne dovodeći sebe u nezgodnu tržišnu poziciju. Takve tvrtke koje se zapravo

prilagođavaju trendovima koje postavljaju tržišni lideri i nemaju namjeru osvajati tržišni udio nazivaju se tržišni sljedbenici.

Nekolicina tvrtki pokušava pronaći svoje mjesto pod suncem na već zasićeno tržištu punom konkurencije i odlučuje se na malo drugačiji način poslovanja. Naime, tržišni tamponeri nastoje pronaći mali tržišni segment (tzv. nišu) koji ima jedinstvene potrebe i upravo na tom malom tržištu postati tržišni lider. Upravo to specifično znanje koje tamponer ima da poznaje potrošače koje opslužuje iznimno dobro omogućuje mu da postavi visoke cijene i samim time osigura profitabilnost svome poslovanju ne natjećući se ni sa kim.

4. Marketing miks

Zahvaljujući elementima marketing miksa – proizvodu, cijeni, promociji i distribuciji, marketing uspješno razvija svoje načine djelovanja. Osim prethodno navedena četiri elementa marketing miksa, mnogi autori u posljednje vrijeme spominju i još dodatna tri nova elementa miksa koja će se također spomenuti u ovoj cjelini.

Ovdje je još vrlo važno napomenuti kako svaki element marketing miksa mora biti usklađen sa svakim pojedinim elementom miksa jer upravo taj način omogućuje najbolje zadovoljenje potreba potrošača na tržištu.



Slika 3 Elementi marketing miksa

(Izvor: Renko, 2009:8)

4.1. Proizvod

Prije svega, poduzeća se moraju odlučiti za proizvod ili uslugu koju će odabrati i navedenim zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu.

Postoji značajna razlika između proizvoda i usluge. Prema Renko (2009) značajne razlike usluge od proizvoda su u samoj neopipljivosti usluge, odstupanje od kvalitete jer jedna te ista usluga može svaki puta varirati u kvalitetu za razliku od proizvoda koji uvijek ima istu razinu kvalitete. Većina proizvoda je unaprijed proizvedena, dok usluga se proizvodi i troši istovremeno te se samim time ne može uskladištiti kao proizvod u slučaju smanjenja potražnje za njom. Isto tako, proizvod može mijenjati lokaciju zbog svoje opipljivosti, dok usluga ne

može mijenjati lokaciju već je potrebno za njeno korištenje doći na određenu lokaciju na kojoj se ista nudi.

„U marketingu se pojam proizvoda promatra na različite načine, pri čemu je najvažniji kriterij potrošač, njegovo percipiranje proizvoda i zadovoljavanje potreba i želja. Tako se, primjerice, proizvod ne promatra samo kao skup funkcija koje mora obaviti nego kao složeni pojam koji se može podijeliti u tri razine:

1. osnovni proizvod
2. očekivani proizvod
3. prošireni proizvod

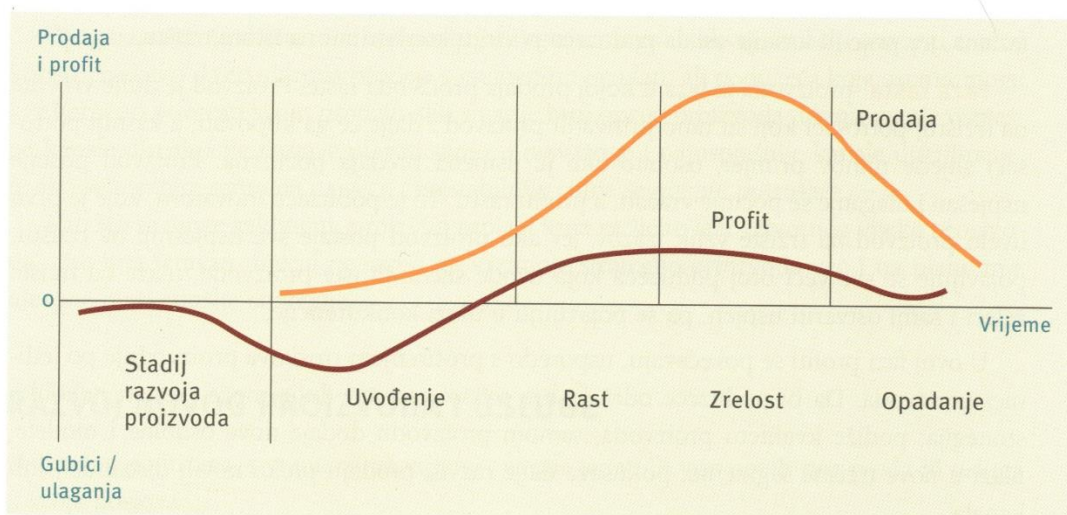
Svaka razina dodaje više vrijednosti potrošaču.“ (Renko, 2009:10)

Osnovni proizvod zadovoljava samo osnovne potrebe potrošača, primjerice osnovna potreba kod automobila je prijevoz i upravo to pripada osnovnom proizvodu.

Očekivani proizvod podrazumijeva sve one dodatke koje potrošač očekuje da će dobiti kupovinom proizvoda, dakle svaki automobil mora imati sjedala, gume, radio...

Prošireni proizvod uključuje osnovni proizvod te dodatne usluge koje su uz njega ponuđene. Recimo da je u prethodno navedeni automobil ugrađena klima, GPS navigacija, kamere za pomoć parkiranju i produženo jamstvo, svi ti elementi stvaraju dodatnu vrijednost potrošaču jer možda nije očekivao sve te dodatke.

„Svaki proizvod ima svoj vlastiti životni vijek u pogledu brzine širenja, duljine egzistencije na tržištu i trenutka njegove zamjene novim proizvodom.“ (Renko, 2009:12) Svaki proizvod ima svoju fazu kada se on razvija i kreira, potom kada se on realizira i stavi na tržište, potom se prodaje na tržištu neko vrijeme i na kraju kako počinje padati potražnja za njim jednostavno nestaje sa tržišta. Životni vijek proizvoda ima pet životnih faza: fazu razvoja proizvoda, fazu uvođenja, fazu rasta, fazu zrelosti i fazu opadanja proizvoda. Svaka od prethodno navedenih faza ima različite razine prodaje i profita kako vrijeme prolazi što se može vidjeti iz priloženog grafičkog prikaza.



Slika 4 Prodaja i profit tijekom životnog ciklusa proizvoda

(Izvor: Renko, 2009: 13)

Faza razvoja najvažnija je faza za uspjeh samog proizvoda. U ovoj fazi proizvod se osmišljava i još nije lansiran na tržištu stoga bi trebalo utvrditi kakav će uspjeh proizvod postići na tržištu. Također ovo je najneprofitabilnija faza jer proizvođač ne stječe prihod, a ima iznimne troškove koje u slučaju neuspjeha proizvoda u cjelovitosti mora otpisati.

Faza uvođenja započinje pojavom proizvoda na samom tržištu. U ovoj fazi počinju se ostvarivati prihodi, ali su oni toliko niski u odnosu na visoke troškove kojima se proizvod pokušava predstaviti tržištu.

Faza rasta započinje rastom prodaje proizvoda, proizvod je poznat na tržištu, a počinje se pojavljivati i prva konkurencija. U ovoj fazi proizvođač ima izbor podići kvalitetu proizvoda, dodati mu nove značajke ili pak odabrati nove distribucijske kanale za njega.

Faza zrelosti jest ona faza u kojoj prodaja proizvoda dostiže svoj vrhunac. Sada više nije moguće doseći nove potrošače jer ih više niti nema na tržištu zbog velikog broja konkurenata koji se bore za svoj tržišni udio. U ovoj fazi poduzeće svakako mora razmišljati o inovaciji proizvoda kako bi opstala na tržištu i zadržalo svoj tržišni udio.

Ukoliko poduzeće prekasno reagira sa inovacijom ili odgovorom na oštru konkurenciju dolazi do faze opadanja prodaje za proizvodom te polako vremenom taj proizvod nestaje sa tržišta jer gubi bitku sa konkurencijom. Ova situacija se dogodila s VHS kasetama koje su zamijenili CD i DVD mediji, a njih su kasnije zamijenili USB flash memorije te u konačnici cloud servisi za pohranu podataka. Razvojem novih tehnologija stari proizvodi su „odumrli“ sa tržišta.

4.2. Cijena

Jedini element miksa koji poduzeću donosi profit je cijena. Ona se pomno mora odabrati jer preživljavanje, ali i rast poduzeća ovisi upravo o dobro definiranoj cijeni koju su potrošači spremni platiti.

„Postoji pet čimbenika koje bi trebalo razmotriti prije svakog pokušaja u određivanju cijene proizvoda i usluga, a to su:

- Ciljno tržište i pozicioniranje
- Troškovi poduzeća
- Cijene konkurencije
- Cjenovna osjetljivost
- Pravni, politički i ekonomski faktori“ (Renko, 2009:21)

Svaki od prethodno navedenih čimbenika potrebno je pomno razmotriti kako bi utvrđivanje cijene bilo što uspješnije i poduzeću osiguralo zadovoljne potrošače.

Meler (2005) navodi kako gospodarski subjekt pri određivanju cijena može slijediti jedan od „šest mogućih ciljeva:

- opstanak,
- maksimalizacija sadašnje dobiti,
- maksimalizacija sadašnjeg prihoda,
- maksimalizacija rasta prodaje,
- maksimalizacija "pobiranja" vrhnja na tržištu,
- vodstvo u kvaliteti proizvoda“ (Meler, 2005:232)

„Postoje tri opća pristupa određivanja cijena:

- Određivanje cijena na osnovi troškova
- Određivanje cijena na osnovi vrijednosti
- Određivanje cijena na osnovi konkurencije“ (Renko, 2009:24)

Određivanje cijene na osnovi troškova najviše se koristi. Izračunava se tako da poduzeće doda standardne marže troškovima proizvoda. Drugim riječima, poduzeće nastoji odrediti onu cijenu kojom će moći pokriti svoje troškove, a ujedno ostvariti profit. Nedostatak ove metode jest što zanemaruje utjecaj potražnje i konkurencije na samu cijenu, već pretpostavlja kako će sve proizvedeno biti i prodano.

Određivanje cijene na osnovi vrijednosti zasniva se na razini potražnje. Ovdje poduzeća se mogu odlučiti za više cijene ukoliko je potražnja velika i obrnuto, a ukoliko posluju u drugim zemljama imati posve drugačije cijene u svakoj zemlji. Poduzeća mogu koristiti cjenovne popuste, bonifikacije staro za novo te tzv. Diskriminacijske cijene koje uzimaju u obzir razlike među potrošačima, proizvodima i lokacijama.

Određivanje cijene na osnovi konkurencije podrazumijeva određivanje same cijene na temelju cijene konkurenta. Poduzeće se može odlučiti na višu ili nižu cijenu od konkurencije. Iako je vrlo jednostavna metoda, ona zanemaruje vlastite troškove i potražnju čime može ugroziti prihode poduzeća.

4.3. Promocija

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

Promocija zapravo prenosi određene poruke potrošačima putem različitih medija.

Meler (2005) promociju, odnosno njezine aktivnosti, dijeli na dvije velike skupine:

1. primarne (osnovne) promocijske aktivnosti - oglašavanje, unapređivanje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet, te
2. sekundarne (granične) promocijske aktivnosti - dizajn, ambalaža, usluge potrošačima, propaganda "od-usta-do-usta".

„Oglašavanje se definira kao bilo kakav plaćeni oblik neosobne prezentacije i promidžbe ideja, robe ili usluga putem masovnih medija, kao što su novine, časopisi, televizija, radio ili Internet, a koju vrši predstavljeni sponzor.“ (Kotler, Keller, 2006:762) Dakle, oglašavanje podrazumijeva isključivo plaćene poruke putem odabranih medija koja ima za cilj potaknuti potražnju oglašavanih proizvoda ili usluga.

Osobna prodaja je najučinkovitiji alat jer podrazumijeva osobnu komunikaciju između prodavača i potrošača u kojoj prodavač surađuje s potencijalnim kupcima i nastoji ih uputiti prema najboljem proizvodu ili usluzi za njih.

„Unaprjeđenje prodaje obuhvaća sve one aktivnosti koje su usmjerene na povećanu kupnju proizvoda i koje su direktno vezane za proizvod odnosno njegovu kupnju.“ (Renko, 2009:31) Ovdje prodavač može koristiti besplatne primjerke proizvoda, kupone, popuste na količinu ili pak nagradne igre kojima bi potaknuo kupovinu određenih proizvoda. Najčešće se koristi kod uvođenja novih proizvoda na tržište kako bi se potrošači upoznali s proizvodom.

„Odnosi s javnošću su promocijska aktivnost koja uključuje sve plaćene ili neplaćene, izravne ili neizravne, kontinuirane ili povremene, planirane ili neplanirane i slične promidžbene aktivnosti kojima je cilj stvaranje što bolje i ljepše slike o poduzeću i njegovoj djelatnosti u očima javnosti.“ (Renko, 2009:33)

Izravni marketing koristi interaktivne medije sa svrhom trenutnog poticanja reakcije kupca na način na koji se navedene reakcije može pratiti i analizirati kako bi se saznanja primijenila u sljedećoj kupnji. Najčešće je ovdje riječ o katalozima, telemarketingu, telefaksiranju, internetu i sličnim aktivnostima kojima se mogu pratiti reakcije ispitanika.

Dizajn označava individualnost proizvoda zahvaljujući kojemu se proizvod ističe od drugih na polici. Cjelokupni pojam dizajna obuhvaća dizajn samog proizvoda (njegov oblik, veličinu, izgled naljepnice ili pakiranja), potom dizajn identiteta poslovnog subjekta (koji čini prepoznatljivu boju i fontove ili pak maskote ili nekog drugog grafičkog elementa) te u konačnici dizajn identiteta marke (sam logotip poslovnog subjekta koji ističe proizvod od drugih sličnih).

Ambalaža je sastavni dio proizvoda, a uz dodatne marketinške napore može biti i vrlo djelotvorna marketinška aktivnost. Uloga ambalaže je da kaže puno o proizvodu na relativno maloj površini s originalnom i prepoznatljivom porukom koja će ih motivirati za kupnju. Često se odluka o kupnji može donijeti na temelju pozitivnog prvog dojma o izgledu ambalaže.

Usluge potrošačima su one usluge koje pružamo potrošačima kako bismo im olakšali kupnju, a nakon toga i korištenje proizvoda (npr. savjetovanje kupca o načinu upotrebe, mogućnost reklamacije i povrat proizvoda, montaža proizvoda, doradba proizvoda, besplatni popravci, mogućnost nabave rezervnih dijelova...)

Promocija od usta do usta podrazumijeva prenošenje usmene preporuke stručnjaka ili bliskih ljudi čije se mišljenje u vezi s proizvodom ili uslugom cijeni. Podrazumijeva neorganizirani, neformalan način osobnog komuniciranja. Upravo ovakav način „prezentacije“ kupljenog proizvoda ili usluge uveliko utječe na tuđe mišljenje o samom proizvodu ili pak brendu, što u konačnici utječe na njihovu odluku o kupovini istoga. Ukoliko je ta promocija bila pozitivna, vrlo je vjerojatno da će se povećati prodaja tog proizvoda ili usluge, a samo poduzeće ne mora ulagati nikakav napor da se ta kupnja dogodi. Također, potrošači najviše vole ovakav tip promocije jer se mogu poistovjetiti sa osobom koja je potrošač kao i oni što im uljeva više povjerenja nego klasični oblik oglašavanja.

4.4. Distribucija

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

Prema Renko (2009) kanali distribucije podrazumijevaju sponu između proizvodnje i potrošnje koju koordiniranim akcijama pokreću robu od proizvođača do potrošača.

Kanali distribucije mogu biti izravni i neizravni, ovisno o broju posrednika koji se nalaze u njemu.

Izravni kanal distribucije nema niti jednog posrednika. To znači da proizvođač sam prodaje svoje proizvode izravno kupcu na tržištu. Na ovakav način distribucije proizvođači se najčešće odlučuju zbog želje za većom kontrolom nad svojim proizvodima do isporuke kupcu ili ukoliko na određenom tržištu ne postoje razvijeni kanali distribucije pa je proizvođač primoran samostalno vršiti distribuciju svojih proizvoda.

S druge strane, neizravni kanali distribucije imaju jednog ili više posrednika. Broj posrednika u kanalu predstavlja broj razina u kanalu. Ovakav kanal distribucije je troškovno prihvatljiviji jer omogućuje pokrivanje većeg tržišnog područja uz vrlo niske troškove, ali i mogućnost da proizvođač unaprijedi svoju proizvodnju i inovira svoje poslovanje. Posrednici u navedenom kanalu mogu biti agenti koji su specijalizirani za prodaju određenih proizvoda te trgovci na malo koji nabavljaju velike količine robe i dalje je prodaju u manjim količinama trgovcima na malo od kojih potrošači na kraju kupuju željene proizvode.

Ovo je prikaz svih mogućih razina u kanalu distribucije na tržištu krajnje potrošnje:



Slika 5 Kanal distribucije na tržištu krajnje potrošnje

(Izvor: Renko, 2009:38)

Kao što je na slici prikazano proizvođač se može odlučiti na nekoliko kanala distribucije i upravo o tom broju odlučuje on. Potpuna kontrola kanala distribucije je kada nema niti jednog posrednika, a ta kontrola se sve više smanjuje dodavanjem svakog dodatnog posrednika. Danas je najzastupljeniji kanal s dva posrednika od kojih jedan nabavlja robu izravno od proizvođača u velikim količinama i potom distribuira manje količine trgovcima na malo....

5. Sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga

Postoji nekoliko sredstava potpore koje daju preciznom analizom uvid u postojeće stanje poduzeća, stanje na tržištu te uvid u konkurenciju. U ovom radu će se spomenuti samo dvije – SWOT analizu i benchmarking.

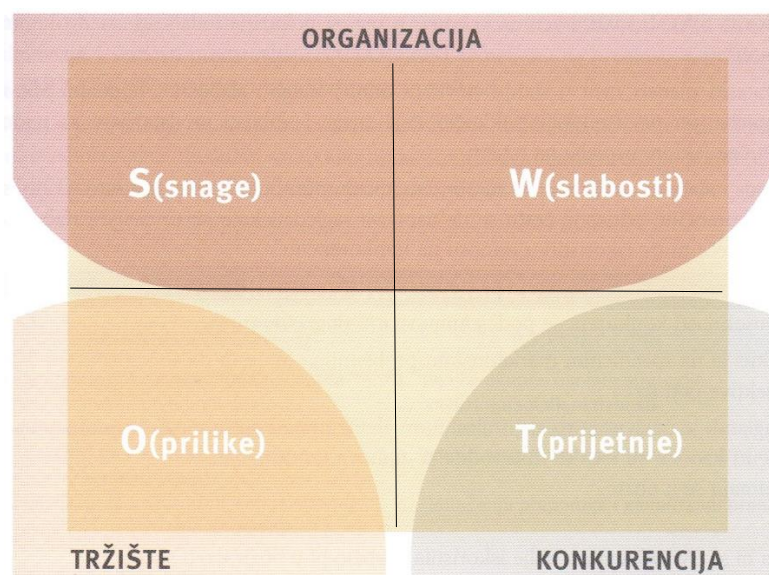
5.1. SWOT analiza

„SWOT analiza prikuplja 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 okruženju u kojem djeluju.“ (Renko, 2009:114)

Kratice SWOT dolazi od prvih slova riječi koje sama analiza promatra, a to su: Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje).

Ova analiza vrlo je jednostavna za provođenje i ima vrlo široku i čestu primjenu kod oblikovanja marketing strategija jer daje na jednostavan način sliku o poduzeću, ali i samoj okolini poduzeća u kojoj ono djeluje.

Sama analiza izgleda kao tablica s 4 prozorčića u koja se upisuju 4 elementa koja se promatraju, a grafički izgleda ovako:



Slika 6 prikaz SWOT analize

(Izvor: Renko, 2009:115)

Postoje brojne prednosti ove analize poput njene jednostavnosti, relativno niskih troškova te mogućnošću uporabe na različitim organizacijskim strukturama.

Kao i svako sredstvo potpore, i SWOT analiza ima neke nedostatke poput težeg određivanja ključnih snaga i slabosti za samo poduzeće, moguće je pogrešno procijeniti ili podcijeniti sposobnosti konkurencije te naglasak na elementima koji se mogu kvantificirati, a često elementi koji se ne mogu brojčano iskazati također igraju veliku ulogu u definiranju marketing strategije.

5.2. PEST analiza

„Analiza opće ili socijalne okoline obično se provodi pomoću PEST analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne, ekonomske, socijalno-kulturne i tehnološke okoline. Pri ovoj analizi treba imati na umu da ono što su danas povoljne prilike, već sutra mogu postati ozbiljne prijetnje. U analizi, negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi simboliziraju prijetnje, pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće.“ (Bubble, 2000:175)

Navedena PEST analiza promatra 4 ključna čimbenika koji imaju izravan utjecaj na samo poslovanje poduzeća i njegovo ponašanje u okolini u kojoj djeluje, a to su:

Tablica 1 PEST analiza

(Izvor: Analiza eksterne okoline, 2020)

POLITIČKI	EKONOMSKI
stabilnost političkog sustava, aktivnosti Vlade i regulatornih agencija	stupanj ekonomske razvijenosti, BDP, prosječna plaća, porezni sustav, kamatne stope
SOCIJALNI	TEHNOLOŠKI
spol, dob, obrazovanje, etnička struktura, religija, životni stil, kultura, gustoća naseljenosti, veličina obitelji	novi izvori energije, novi materijali i resursi, nove tehnologije, novi proizvodi, novi oblici komunikacije

Zahvaljujući PEST analizi poduzeće na vrlo jednostavan i pregledan način može analizirati i otkriti pozitivne i negativne elemente okruženja u kojem posluje. Uspješno provedena analiza poduzeću može otkriti ima li prostora za poboljšanje ili prilika u nekom elementu okruženja koje može iskoristiti za profitabilnije poslovanje.

5.3. Benchmarking

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

Jednostavno, benchmarkingom se poduzeće uspoređuje s najboljima što poduzeću osigurava konkurentnost i inovativnost na vrijeme. Njime se nastoji povećati dodatna vrijednost za potrošače. Benchmarking nakon uvođenja unosi brojne novine u samu organizacijsku strukturu poduzeća, a neke od njih su prikazane u sljedećoj tablici:

PRIJE BENCHMARKINGA	POSLIJE BENCHMARKINGA
NEINVENTIVNOST	ISKORIŠTAVANJE SVAKE DOBRE IDEJE
ISKLJUČIVO JEDNO RJEŠENJE PROBLEMA	VIŠE MOGUĆIH OPCIJA RJEŠENJA PROBLEMA
FOKUS NA INTERNO	FOKUS NA EKSTERNO
CILJEVI POSTAVLJENI U PROŠLOSTI	CILJ JE NAJBOLJE POSLOVANJE
NEDOSTATAK RAZUMIJEVANJA POTREBA TRŽIŠTA	DOBRO RAZUMIJEVANJE TRŽIŠTA
INTERNI PRIORITETI	POTROŠAČ JE PRIORITET PODUZEĆA
»DOBRI SMO«	»TREBAMO BITI BOLJI«
RUKOVOĐENJE PO ISKUSTVU	RUKOVOĐENJE PO ČINJENICAMA

Slika 7 Karakteristike poslovanja poduzeća prije i poslije benchmarkinga

(Izvor: Renko, 2009:140)

Prema Renko (2009) ako se kao kriterij podjele benchmarkinga promatra razina njegova provođenja tada postoji interni i eksterni benchmarking, a ujedno se u brojnoj literaturi nalazi i pojam strateškog benchmarkinga.

Interni benchmarking podrazumijeva uspoređivanje uspješnosti poslovanja između različitih odjeljenja unutar jednog poduzeća. Najčešće poduzeća započinju s benchmarkingom na internoj razini jer je vrlo lako prvo uočiti i poboljšati unutarnje čimbenike poslovanja na koje se odmah može utjecati za razliku od onih vanjskih kojima se poduzeće mora prilagoditi.

Eksterni benchmarking podrazumijeva sustavno uspoređivanja poslovanja poduzeća s poduzećima koja djeluju oko njega. Ovdje se poduzeće najčešće uspoređuje sa boljima od sebe kako bi moglo poboljšati svoj položaj na tržištu. Cilj benchmarkinga konkurencije je prikupiti specifične i važne podatke o poslovanju konkurenata na temelju kojih bi se trebalo shvatiti u čemu su konkurenti bolji i na temelju čega ostvaruju svoju prednost. Ovdje svakako dolazi do poteškoće prikupljanja takve vrste podataka jer niti jedno poduzeće ne želi otkriti takve podatke stoga je potrebno dulje vrijeme i veliki napori za neko saznanje o konkurentu.

Strateški benchmarking predstavlja potragu za usvajanjem uspješne strategije najboljih kompanija u industrijama diljem svijeta, a obuhvaća područja poput kvalitete internih podataka, troškova, postupaka održavanja opreme, zadovoljavanju potrošača i zaposlenika...

6. Porterove generičke strategije marketinga

Iako postoje mnoge marketing strategije koje stoje na raspolaganju za odabir, ovdje će se spomenuti Porterove tri generičke strategije koje su najpoznatije.

Naime, Porter je davne 1980. g. predložio tri generičke strategije kojima bi poduzeće održalo konkurentsku prednost, a to su sljedeće strategije:

1. vodstvo u niskim troškovima
2. diferencijacija proizvoda
3. strategija fokusiranja

Prethodno navedene strategije treba odabrati s obzirom na željeni cilj i samu konkurentsku prednost poduzeća, a grafički je odabir prikazan u nastavku:



Slika 8 Porterove tri generičke strategije

(Izvor: Renko, 2009:276)

Vodstvo u niskim troškovima podrazumijeva strategiju kojom poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost snižavanjem svojih troškova na razinu nižu od konkurencije.

Diferencijacija proizvoda podrazumijeva ostvarenje konkurentske prednost i to na način da poduzeće povećava vrijednost svojih proizvoda ili usluga u odnosu na konkurenciju.

Strategija fokusiranja podrazumijeva kombinaciju prethodne dvije navedene strategije u kojoj se svaka zasebno prilagođava i dobiva se sinergija dviju strategija koje mogu biti vrlo efikasne na manjim tržišnim segmentima jer osim što niži troškovi obećavaju i nižu cijenu konačnog proizvoda, diferencijacija može istaknuti određeni proizvod od konkurencije i istaknuti se u gomili konkurenata.

6.1. Strategija niskih troškova

Kao što je već prethodno navedena ova strategija se fokusira na postizanje vodstva u niskim troškovima što poduzeću omogućuje nižu cijenu samoga proizvoda. Prema Renko (2009) provođenje ove strategije zahtjeva kontrolu troškova u svim fazama lanca vrijednosti. Upravo tolika kontrola sa ciljem rezanja troškova u konačnici poduzeću omogućuje ostvarivanje iznadprosječnog profita i veliku konkurentsku prednost na tržištu.

Ova strategija se najčešće upotrebljava kod jednostavnijih proizvoda jer smanjuje i uklanja sve suvišne karakteristike proizvoda kako bi postigla što nižu cijenu proizvoda. Može se reći kako ovom strategijom poduzeće stvara standardne i jednostavne proizvode.

Postizanje niskih troškova moguće je samo ako poduzeće ima visoki tržišni udio ili pak pristup povoljnim sirovinama koje već u samom početku osiguravaju niže cijene od konkurencije.

Prema Renko (2009) postoje mnogi rizici kod ove strategije koje mogu znatno smanjiti uspješnost poslovanja samog poduzeća, poput:

1. Mogućeg ulaska novih konkurenata koji također rabe strategiju niskih troškova zbog svoje mogućnosti ulaganja u suvremenu tehnologiju ili pak sposobnošću za imitiranjem
2. Tehnoloških promjena koje zahtijevaju stjecanje novih znanja, vještina ili pak reorganizaciju proizvodnje
3. Tržišnih promjena koje poduzeće ne uočava na vrijeme jer je previše fokusirano na snižavanje cijena, dok drugi konkurenti mogu uspješno iskoristiti tržišne prilike bez potrebe za snižavanjem cijena
4. Ekonomskih promjena (pr. inflacije) koje mogu kreirati znatnu razliku u cijenama koje je poduzeće formiralo

6.2. Strategija diferencijacije

„Konkurentna 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 biti jedinstveno u svojoj industriji što kupci izuzetno cijene. U ovoj strategiji poduzeće bira jedno ili više obilježja koja smatra važnima i nastoji postati jedinstven i prepoznatljiv po tome.

Primjerice, postoje mnogi proizvođači mobilnih uređaja na tržištu i ne može se reći kako postoje znatne razlike između mobitela u višem cjenovnom razredu. Ovdje se tvrtka Apple diferencirala upravo po jednostavnosti uporabe i dizajnu svoga proizvoda od svih drugih proizvođača i upravo zbog toga kupci radije kupuju njihove proizvode nego konkurentske.

Diferencijacija se može ostvariti i superiornom izvedbom proizvoda, prednjačenju u inovaciji proizvoda, luksuznošću proizvoda, superiornom poznatosti marke, većom trajnošću proizvoda, praktičnošću uporabe i vrhunskom uslugom. (Izvor: <http://www.efos.unios.hr/marketing-strategije/wp-content/uploads/sites/129/2013/04/Predavanje4.pdf>, pristupljeno: 13. rujna 2020.)

Renko (2009) izdvaja tri rizika ove strategije:

1. Diferenciranost cijene jer postoji granica za cijenu koju su potrošači spremni platiti jer ukoliko je razlika u cijeni kod vrlo sličnoga proizvoda velika potrošač će se odlučiti za onaj proizvod proizvođača čiji je jeftiniji.

2. Promjena osnove diferencijacije koja se očituje u promjenu navika i ponašanja potrošača jer nekada su robne kuće nudile visoku razinu usluga koju su si mogli priuštiti samo bogatiji slojevi, međutim promjenom vremena u robnim kućama sada kupuju svi potrošači zbog proizvoda prihvatljivijih cijena.

3. Jednostavna imitacija odnosi se na konkurenciju koja vrlo lako i brzo imitira sam proizvod što samo poduzeće ostavlja bez konkurentne prednosti na tržištu.

6.3. Strategija fokusiranja

„Ova se strategija temelji na izboru uskog polja konkurentskog djelovanja unutar neke industrije.“ (Renko, 2009:281)

Poduzeće sa ovom strategijom odabire segment ili grupu segmenata u specifičnoj industriji koju nastoji zadovoljiti i time ostvariti svoju konkurentsku prednost. Primjerice, poduzeće se u automobilskoj industriji može fokusirati samo na segment brzih automobila i time kreirati takvu liniju automobila koja će imati vrlo malu skupinu ljudi koju će moći dobro opslužiti. Također, prehrambeno poduzeće svoju novu liniju proizvoda može usmjeriti točno specifičnoj skupini ljudi – vegetarijancima koji čine tzv. tržišnu nišu jer je vrlo mali broj ljudi koji imaju takve specifične potrebe koje poduzeće može zadovoljiti.

Pošto je ova strategija kombinacija prethodne dvije navedene strategije poduzeće se u većoj mjeri može odlučiti za jednu strategiju, a u manjoj mjeri za drugu. Prema Renko (2009) u fokusu na troškove poduzeće teži prednosti u troškovima u svome ciljnom segmentu, dok u fokusu na diferencijaciju poduzeće teži diferencijaciji proizvoda u svome ciljnom segmentu.

Ova strategija izvrsno funkcionira kada konkurenti slabije zadovoljavaju potrebe tržišta jer proizvođaču daje priliku da unese u taj tržišni segment diferencijaciju koja bi potaknula potražnju, ili pak ukoliko je poduzeće u mogućnosti može iskoristiti troškovnu prednost i time zadobiti određeni dio tržišnog segmenta.

Kao i svaka strategija, tako i ova prema Renko (2009) ima svoja dva glavna nedostatka:

1. Privlačenje brojnih konkurenata što zapravo nikako nije cilj ove strategije, ali često velika poduzeća imaju za cilj širenje svoga tržišnog segmenta pa tako postaju konkurencija ovim poduzećima.

2. Ovisnost o segmentu veliki je nedostatak ove strategije jer se u njoj poduzeće fokusira na određeni tržišni segment kojega nastoji što bolje opslužiti, međutim javlja se problem da zbog pojave novih trendova ili saznanja postojeći segment počne gubiti potrošače i polako nestaje ili zahtjeva veće promjene što svakako poduzeću stvara velike dodatne troškove.

7. Analiza marketing nastupa Podravke

U ovom dijelu analizirati će se prethodno objašnjeni teorijski alati i strategije na praktičnom primjeru tvrtke Podravka.

7.1. O poduzeću Podravka

Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sa sjedištem u Koprivnici, danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost njihovih proizvoda te im poklonili svoje povjerenje, u više od šezdeset država širom svijeta. Zahvaljujući svojoj kvaliteti postali su vodeći prehrambeni brend na tržištu RH. Kako vole reći, oni nemaju potrošače, već goste za stolom koji su im uvijek vjerni. (Izvor: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/>, pristupljeno: 19. rujna 2020.)

Naime, Podravka se uspješno proširila na čak 60 država diljem svijeta i zauzela vodeći položaj u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Njezini proizvodi dostupni su na pet kontinenata diljem svijeta što ukazuje na veliku prepoznatljivost brenda kojega karakterizira ukusnost i kvaliteta samih proizvoda koji su prepoznati diljem svijeta. (Izvor: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/>, pristupljeno: 19. rujna 2020.)

Dokaz visokokvalitetnih proizvoda ove tvrtke su mnogobrojne osvojene nagrade, kako na našem tržištu, tako i na tržištu europskih zemalja. Podravka već nekoliko godina za redom dobiva Superior Taste Award – priznanje o kojem odlučuje velik broj nezavisnih stručnjaka u prehrambenoj industriji. Svako priznanje ima određeni stupanj pozitivnih ocjena dobivenih od stručnoga žirija pa se tako jedna zvjezdica dobiva za proizvode koji imaju pozitivne ocjene u rasponu 70% do 80% dobivenih pozitivnih ocjena, dvije zvjezdice za rezultat pozitivnih ocjena od 80% do 90% te maksimalne tri zvjezdice za proizvode koji su oduševili žiri dobivši 90% pozitivnih ocjena. (Izvor: <https://www.taste-institute.com/en/superior-taste>, pristupljeno: 19. rujna 2020.) Podravka je sa svojim proizvodima Lino Lada i Vegeta nekoliko godina dobila maksimalne tri zvjezdice što zaista veliko postignuće koje je rezultat visokotehnološkog ulaganja i kvalitetnih proizvoda. (Izvor: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/>, pristupljeno: 19. rujna 2020.)

7.2. Analiza konkurencije

Podravka je vodeća prehrambena kompanija u Hrvatskoj i upravo uz taj status tržišnog lidera dolaze i jaki konkurenti. Osim u Hrvatskoj, Podravka posluje u više od 50 zemalja diljem svijeta što također povećava broj konkurenata za svako pojedino tržište. Usprkos brojnim konkurentima Podravka je uspjela na domaćem tržištu steći poziciju tržišnog lidera, dok u ostalim zemljama također je vrlo prepoznata i konkurentna.

Kako Podravka ima mnogo proizvoda u svom asortimanu može se reći kako svaka kategorija proizvoda ima nekoliko svojih konkurenata. U nastavku će biti navedeno nekoliko glavnih konkurenata Podravke na domaćem tržištu za njezine dvije glavne kategorije proizvoda – čokoladni namaz i začine.

Konkurenti u kategoriji čokoladnih namaza (Lino Lada): Nutella, Milka, Eurocrem, trgovačke marke (SPAR-ove trgovačke marke S budget i SPAR, NTL-ova robna marka to je to, Konzumova robna marka K plus...). Naime, u ovoj kategoriji proizvoda Nutella je dugi niz godina uživala u poziciji tržišnog lidera, ali stvar se promijenila 2019. g. kada je Podravka sa svojim namazom od lješnjaka prestigla tadašnjeg tržišnog lidera stoga se može zaključiti kako je glavni konkurent u ovoj kategoriji proizvoda upravo Nutella koja se trenutno nalazi u poziciji tržišnog izazivača boreći se sa svojim proizvodom za prvo mjesto na tržištu. Tržišni sljedbenik je svakako srpski Eurocrem koji bilježi već svoje postojanje na tržištu nekoliko desetljeća i njemu su privrženije starije generacije koje su odrastale uz njega, dok svi ostali trgovački brendovi ostaju na poziciji tzv. tržišnih tamponera koji zadovoljavaju jedan mali segment potrošača i to upravo onaj najmanje profitabilan.

Konkurenti u kategoriji začina (Vegeta) ima mnogo, međutim sama Vegeta kao začina je zaštićena i potrošači su je prepoznali kao jedinstven proizvod na tržištu stoga sam proizvod ima vrlo malo konkurenata (uglavnom trgovačkih marki), dok u ostaloj grani začina postoje mnogobrojni svjetski konkurenti poput: Šafram, Kotanyi te ostale trgovačke robne marke. Naime, Podravka i u ovoj kategoriji drži poziciju tržišnog lidera, dok joj je glavni tržišni izazivač austrijski brend Kotanyi, a na mjestu sljedbenika se nalazi domaći brend Šafram. Zanimljivo je napomenuti kako prema istraživanju IPSOS-a (Globalne agencije za istraživanje tržišta i javnog mnijenja) Podravka ima dvostruko više lojalnijih korisnika od Kotanyija te 20% veću prepoznatljivost brenda što svakako dokazuje kako je Podravki ova kategorija proizvoda dominantna i nastoji ostati na poziciji tržišnog lidera. (Izvor: <https://progressive.com.hr/?p=4089>, pristupljeno: 19. rujna 2020.)

7.3. Proizvodni asortiman

Najbolji pokazatelj koliko je Podravka svestrana jest upravo njen proizvodni asortiman koji se sastoji od preko 10 kategorija proizvoda koji sadrži više od 40 vrsta proizvoda i preko 200 artikala različitih kombinacija okusa. U nastavku će biti prikazan proizvodni program koji ova tvrtka pokriva.

PREHRAMBENI PROIZVODI	<ul style="list-style-type: none">• KULINARSTVO<ul style="list-style-type: none">• Vegeta, dodaci jelima, začini, Fant mješavine za pripremu jela, pire krumpir, temeljci i kocke, juhe• LINO<ul style="list-style-type: none">• Žitne kašice, zobene pahuljice, čokoladno mlijeko, čokoladni namazi• ŽITARICE<ul style="list-style-type: none">• Provita žitarice, muesli• SLASTICE<ul style="list-style-type: none">• pudinzi, šlag, mješavine za kolače, Dolcela sastojci za kolače i zimnice• GRICKALICE<ul style="list-style-type: none">• Kviki• MEDITERANSKA KUHINJA<ul style="list-style-type: none">• Eva riblji proizvodi, proizvodi od rajčice, umaci, riža, tjestenina• PRERAĐEVINE VOĆA<ul style="list-style-type: none">• džemovi, pekmezi, kompoti, med• PRERAĐEVINE POVRĆA<ul style="list-style-type: none">• konzervirano povrće, ukiseljeno povrće, zamrznuto povrće, grahorice, masline, oljuštene žitarice• KONDIMENTI<ul style="list-style-type: none">• ajvar, senf, hren, ketchup• BRAŠNO<ul style="list-style-type: none">• brašno, krupica, krušne mrvice• PIĆA<ul style="list-style-type: none">• čaj, Studena negazirana voda, Studenac gazirana voda, sirupi, ledeni čaj• MESNI PROGRAM<ul style="list-style-type: none">• konzervirana gotova jela, paštete, nresci, mesni umaci
NEPREHRAMBENI PROIZVODI	<ul style="list-style-type: none">• LJIEKOVI NA RECEPT<ul style="list-style-type: none">• Belupo, hrana za posebne medicinske potrebe• BEZRECEPTNI LJIEKOVI<ul style="list-style-type: none">• biljni lijekovi, dodaci prehrani, kozmetika, OTC lijekovi, pomoćne supstance

Slika 9 Proizvodni asortiman Podravke

Izvor: Izrada autora

Kao što se može vidjeti iz priloženoga popisa asortimana Podravki ne nedostaje artikala u ponudi jer je manje-više pokrila cjelokupni prehrambeni asortiman. Postojeći asortiman mogla bi početi nadopunjavati sa popularnim proizvodima (primjerice začinima, umacima...) iz različitih zemalja u kojima posluje kako bi svojim potrošačima u Hrvatskoj omogućila pristup novim okusima iz svijeta. Ukratko, Podravka bi mogla „donijeti svijet za stol svojih potrošača“ baš onako kako to ona zna.

Moguće je i uvođenje novih proizvoda u asortiman koji još nemaju poput voćnih sokova jer u ponudi se ne nalazi sokovi, a Podravka se bavi i preradom voća i povrća stoga je ova opcija moguća.

Postojeći asortiman mesnih proizvoda moguće je proširiti diferenciranim proizvodima u novim okusima i pakiranjima pa bi tako klasične hrenovke mogla ponuditi u dimljenom obliku, ili pak u svoj asortiman uvrstiti mini hrenovke namijenjene djeci ili pak za pripremu u raznim pecivima (pr. lisnatom tijestu).

Svakako asortiman kondimenata je moguće popuniti raznim drugim vrstama iz svijeta čineći najpopularnije okuse dostupnim hrvatskom stanovništvu. Primjerice daleko poznati javorov sirup koji mnogi stavljaju na palačinke bi se mogao uvesti u ponudu.

Asortimanu namaza moguće je dodati maslac od kikirikija te možda isprobati otkriti nove namaze od orašastih plodova koji bi se istaknuli od konkurencije.

Dakako, uz sve više popularniji segment zdrave hrane i brige o zdravlju trebalo bi se razmišljati i o uvođenju asortimana prehrambenih proizvoda koji ne bi sadržavali alergenske sastojke poput glutena, mlijeka, orašastih plodova, soje, određenih manje zdravih ulja i masti. Uz trend bavljenja fizičkim aktivnostima potrebno je uvesti napitke namijenjene osobama koje se bave sportskom aktivnošću koji će im omogućiti optimalnu dozu nutrijenata i hranjivih tvari.

Detaljan popis proizvoda Podravke i svih njegovih varijacija dostupan je ovdje: <http://www.podravka.hr/repository/files/d/4/d4c4ccfbf474cb7dcf145814f625359f.pdf> (pristupljeno: 20. rujna 2020.)

7.4. SWOT analiza Podravke

Podravka se već desetljećima uspješno bori sa tržišnim promjenama i konkurentima, u nastavku će biti prikazana SWOT analiza koja će pokušati obuhvatiti sve prilike i prijetnje koje susreću ovu kompaniju.

Tablica 2 SWOT analiza Podravke

Izvor: Izrada autora

SNAGE	SLABOSTI
Poznatost brenda Domaći proizvođač Tržišni lider u prehrambenoj industriji RH Izvrsno razvijeni distribucijski kanali Široki proizvodni asortiman Visoka kvaliteta proizvoda Inozemna prepoznatljivost kompanije Brojne osvojene europske nagrade Inovativnost proizvodnje Visoka lojalnost brendu	Mnoštvo robnih grupa Prevelik broj proizvoda onemogućava njihovo predstavljanje potrošačima Ekološka osviještenost (gospodarenje otpadom, emisija štetnih plinova...) Korupcijske afere u prošlosti
PRILIKE	PRIJETNJE
Made in EU proizvodi (za strana tržišta) Velike investicije u marketing Osvajanje novih tržišta Lakoća proširenja postojećeg asortimana Inovacije i prilagodbe proizvoda za strana tržišta	Rastući broj trgovačkih marki Pojava stranih konkurenata na domaćem tržištu (pr. Lidlov tjedan proizvoda iz drugih zemalja) Loša gospodarska situacija u zemlji Preuzimanje Podravke od stranih investitora Rastući trend eko proizvoda Sve više educiraniji potrošači Smanjenje broja potrošača (emigracije)

Podravka ima brojne snage u svome poslovanju. Duga tradicija proizvodnje prehrambenih proizvoda omogućila je veliku prepoznatljivost brenda Podravke, činjenica kako su svi proizvodi proizvedeni u Hrvatskoj i kako je riječ o hrvatskom proizvođaču još više doprinosi glavnim snagama poduzeća. Pored toga, Podravka je tržišni lider u prehrambenoj industriji, ima brojne kanale distribucije i izvrsno razvijeni proizvodni program koji pokriva veliki

prehrambeni asortiman proizvoda. Česta ulaganja u inovativnost i suvremenu tehnologiju omogućila su ovoj kompaniji uspješno poslovanje na inozemnom tržištu i veliku lojalnost samom brendu upravo zbog visoke kvalitete njihovih proizvoda koji su svake godine redovito nagrađivani europskim nagradama Superior Taste Awards.

Neke njihove snage mogu biti ujedno i slabosti poput preširokog asortimana proizvoda koji često kompaniji ne omogućava brzu reakciju i potpunu posvećenost određenom dijelu asortimana pa se tako jednom uvedeni asortiman nekoliko godina zaredom ne inovira niti mijenja. Postoje brojni proizvodi koji nisu dobili jednaku količinu promocijske aktivnosti i ostali su nezapaženi od strane potrošača na tržištu. Jedan od trendova društvene odgovornosti poslovanja i brizi o samom okolišu jest i zbrinjavanje otpada i smanjenje štetnih plinova i kemikalija u poslovanju čime se Podravka ne može pohvaliti što je svakako svrstava u manje društveno odgovorne kompanije.

Za jedan veliki brend koji je uspješno uspio izaći na svjetsko tržište stoje brojne prilike, ne samo u Hrvatskoj, već i u svijetu. Mnoštvo inozemnog stanovništva koji nisu dio EU obožava kupovati proizvode označene sa *Made in EU*, što Podravki omogućuje uspješno brendiranje i iskorištavanje članstva Hrvatske u EU. Osvajanje novih tržišta je samo jedan od koraka koji označava izvrsnu priliku za ovu kompaniju. Činjenica kako se dodatnim povećanjem ulaganja u marketing aktivnosti može doseći veći broj potrošača i otkriti nove varijacije proizvoda olakšava ovoj kompaniji da svoj asortiman drži u korak s vremenom.

Jedna od značajnijih prijetnji u ekonomskoj situaciji u kojoj se Hrvatska nalazi jest i pojava brojnih trgovačkih marki koje prodaju svoje proizvode po znatno nižim cijenama na tržištu koje već ima nisku kupovnu moć oduzima Podravki dio tržišnog udjela. Pošto je riječ o inozemnom igraču, Podravka se također susreće sa brojnim inozemnim brendovima na domaćem tržištu, poput Lidlovog tjedna stranih zemalja u kojem se umjesto poticanja kupovine domaćih proizvoda upravo potiče kupovina proizvoda stranih brendova što tada smanjuje prodaju domaćih brendova. Sve više sadašnjih potrošača je educiranije i svjesno je važnosti ekoloških proizvoda što predstavlja još jednu prepreku za ovu kompaniju jer zahtjeva preinake na postojećim proizvodima u vidu sastojaka, ali i načina proizvodnje. Isto tako, postoji mogućnost preuzimanja Podravke od stranog investitora što bi svakako utjecalo na domaću privredu.

7.5. PEST analiza Podravke

Tablica 3 PEST analiza Podravke

(Izvor: Izrada autora)

POLITIČKI	EKONOMSKI
Dobar geografski položaj RH Članstvo u EU Mogućnost dobivanja EU poticaja Državne potpore i subvencioniranje Korupcija Zakonski propisi	Loša ekonomska situacija u državi Spor oporavak i prijetnja od recesije Struktura potrošnje Najviši porezi u EU Zemlja u razvoju
SOCIJALNI	TEHNOLOŠKI
Pretežito starije stanovništvo Visoka stopa nezaposlenosti Niska primanja = niski životni standard Manjak visokoobrazovanog stanovništva Emigracije mladih	Slaba tehnološka razvijenost Nedostatak inovativnosti poslovanja Uvozna ovisnost Neiskorištenost domaćih kapaciteta

Političko okruženje Lijepe naše nije mnogo pogodno za bezbrižno poslovanje i pozitivnu poduzetničku klimu što pokazuje vrlo visok stupanj korupcije i birokratizacije koja priječi poslovnu kreativnost i otežava samo poslovanje. S druge strane, Hrvatska ima iznimno dobar geografski položaj, naime RH je smještena blizu gospodarski razvijenih zemalja u srednjoj Europi što joj omogućava vrlo lak izvoz i pristup ekonomski bogatijim zemljama. Članstvo RH u EU omogućuje svakom gospodarskom subjektu ukidanje carina za uvoz robe u druge zemlje članice EU-a što svakako iznimno pogoduje svakom poslovnom subjektu, kao i mogućnost dobivanja poticaja iz EU fondova za zapošljavanje ili proširenje poslovanja.

Dugogodišnja ekonomska kriza ostavila je svoj trag na cjelokupno gospodarstvo u RH, a oporavak od nje i dan danas traje, a postoji i prijetnja od pojave nove recesije izazvane koronavirusom koji je zatvorio mnogo poslovnih subjekata i sprječava rad mnogima. Zbog male kupovne moći stanovništva i ujedno činjenice kako se radno sposobno stanovništvo vrlo teško zapošljava ova činjenica svakako ograničava poslovne subjekte u maksimizaciji profita jer moraju voditi računa o pristupačnosti cijena. Činjenica kako RH ima najviše porezne stope u EU još dodatno pogoršava situaciju za samoga potrošača jer četvrtinu cijene plaća državi.

U dobnoj strukturi Hrvatske prevladava mnogo starog stanovništva koje više nije radno sposobno što je izuzetno loša situacija jer ukazuje na nedostatak mlade radne snage. Visoka stopa nezaposlenosti i vrlo česta otpuštanja te emigracije stanovništva još dodatno pogoršavaju sociokulturnu sliku Hrvatske. Niski životni standard i primanja te dugotrajna potraga za poslom mlade tjera da potraži sigurnost u nekoj drugoj državi koja će im omogućiti dostojanstven život. Isto tako činjenica kako mnoštvo visokoobrazovanog kadra svoj posao pronalazi u zemljama članicama EU-a ukazuje na nedostatak stručnog kadra mladih ljudi koji pokreću inovacije.

Hrvatska poduzeća uveliko karakterizira zastarjela tehnologija koja koči inovativnost poslovanja, iako Podravka mnogo sredstava ulaže u suvremenu tehnologiju mnoštvo poslovnih subjekata u Hrvatskoj nema novčanih sredstava za navedeno i ne može se reći kako postoji žestoka konkurencija na tržištu jer mnogo poslovnih subjekata si to ne može priuštiti. Hrvatska kao zemlja s ogromnim poljoprivrednim i turističkim potencijalom ostaje vrlo skromno iskorištena. Brojna polja i zemlje ostaju neobrađene, a potrošnja ovisi o uvozu inozemnih proizvoda mnogo manje kvalitete od domaćih proizvoda zbog nedovoljnog poticanja poljoprivrednog sektora koji bi mogao biti jedan od vodećih sektora i strateških prednosti Hrvatske u inozemstvu.

Zaključno, Podravka posluje u jednom vrlo nesigurnom okruženju koje u mnogim stvarima sprječava brzinu razvoja same kompanije na domaćem tržištu. Svoje uspješno poslovanje odlučila je poboljšati izlaskom na nova tržišta koja su profitabilnija i imaju manje ograničenja nego domaće tržište.

7.6. Benchmarking Podravke

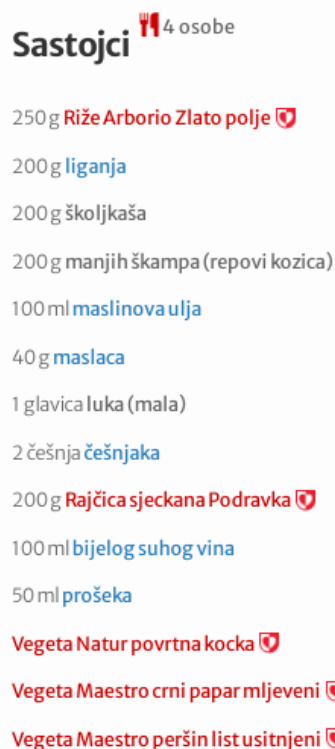
Ovaj dio na praktičnom će primjeru pojasniti benchmarking Podravke i njegove koristi u poslovanju.

7.6.1. Interni benchmarking Podravke

Interni benchmarking provodi se na postojećem portfelju proizvoda i to upravo koristeći interno prikupljene i raspoložive podatke. Dobar primjer bi bio najpoznatiji kulinarski portal kojeg je Podravka kreirala davne 2003. – Coolinarika.

Coolinarika osim što omogućuje korisnicima čitanje i predaju recepta, također im omogućuje i forum u kojem korisnici razmjenjuju nove ideje ili pak novo otkrivene začine.

Korisnici samostalno postavljaju recepte i uz njih navode potrebne sastojke samim time Podravka ima uvid u najčešće korištene sastojke u jelima. Mjesečno se proglašava tzv. Cool Chef čiji su recepti imaju najviše pozitivnih ocjena što daje uvid ponovno u najpopularnije sastojke, ali i vrste jela koja se najčešće pripremaju. Coolinarika registracijom korisnika prikuplja demografske podatke korisnika koji mogu imati veliki utjecaj u praćenju trendova po dobnim skupinama. Mnogi recepti često budu inspiracija za kreiranje novih začina koji bi ih upotpunili poput novih marinada za roštilj i novih specijalnih dodataka jelima Vegeta Natur za sve ljubitelje kuhinja i prirodnog okusa začina.



Slika 10 Coolinarika tagiranje Podravkinih proizvoda

(Izvor: Rižoto s plodovima mora - Coolinarika, 2020)

Iz prethodno priložene slike može se vidjeti kako Podravka uspješno omogućuje promociju vlastitih proizvoda na svojoj stranici u vidu sastojaka za recept i na temelju toga uvid u najkorištenije sastojke u receptima. Također, plasiranje relevantnih oglasa uz odgovarajući recept i obavještanje korisnika o novostima u postojećem asortimanu proizvoda dodatno potiče vjerne potrošače na isprobavanje istih što Podravka izvrsno radi.



Slika 11 Primjer oglasa na Coolinariki

(Izvor: Coolinarika, 2020)

7.6.2. Eksterni benchmarking Podravke

Eksterni benchmarking podrazumijeva uspoređivanje poduzeća s najboljima na tržištu i pokušaj kopiranja onoga što oni rade dobro. Najlakši način za postizanje ovoga jest preuzimanje vodećeg poduzeća ili pak njegovog proizvodnog programa jer se upravo na taj način vrlo lako dobiva na uštedi novca i vremena, ali također sva potrebna oprema, receptura i know how poduzeća koje je najbolje u tome.

Izvrstan primjer eksternog benchmarkinga Podravke jest njeno preuzimanje konzerviranih pašteta i mesnih konzervi od našeg najpoznatijeg prerađivača i proizvođača mesnih proizvoda – PIK Vrbovca 2014. godine.

Ovim potezom Podravka je u vrlo kratkom roku dobila sve potrebno za što brže pokretanje upravo te linije proizvoda i stručna znanja od lidera u mesnoj industriji za što bi joj trebalo mnogo vremena da samostalno navedeno stekne.

Na priloženoj slici može se vidjeti novi asortiman pašteta koji se redovito uspješno inovira i prilagođava novim potrebama i željama potrošača, ali i zahtjevima na tržištu te trenutnim trendovima zahvaljujući uspješnom preuzimanju PIK-ovog odjela konzerviranih pašteta upravo kroz brojne marketinške objave ove tvrtke.



Slika 12 Primjer novog asortimana Podravka paštete

(Izvor: Podravka paštete - Samo maži, 2020)

Uspješno preuzimanje najboljih poslovnih subjekata moguće je proširiti postojeći proizvodni program, dobiti vrlo vrijedno znanje i iskustvo u određenom području poslovanja te ujedno ojačati svoju konkurentsku poziciju na tržištu uz veliku uštedu vremena i novca.

7.7. Porterove generičke strategije Podravke i strateške suradnje

7.7.1. Strategija fokusiranja Podravke

Ova strategija podrazumijeva fokusiranje poduzeća na točno određenu skupinu potrošača, tzv. nišu. Podravka je 2017. godine prepoznala rastući trend proizvoda koji se konzumiraju u pokretu i odlučila svoj asortiman čvaraka prilagoditi ovome trendu.

2017. godine predstavila je to go pakiranje čvaraka u 3 različite varijante i upravo taj proizvod, kako kažu, se približava mlađim potrošačima i čini ga zanimljivom grickalicom punom okusa i užitka, koja je prikladna za sve prilike.



Slika 13 Podravka čvarci to go

(Izvor: Rezultati poslovanja grupe Podravka za razdoblje 2017. g., 2017)

7.7.2. Strategija diferencijacije Podravke

Strategijom diferencijacije proizvođač nastoji istaknuti svoj proizvod na polici u trgovinama nastojeći tako ostvariti konkurentsku prednost nad ostalim konkurentskim proizvodima. Sve većom osviještenošću potrošača o ekološkim proizvodima i sve većom pojavom konkurentskih proizvoda koji ističu eko ili bio proizvod, bez glutena, s manje soli, bez konzervansa i slično Podravka je odlučila proširiti svoj asortiman začina za kuhanje i to upravo nudeći mnogo zdraviji proizvod od onog izvornog ciljajući tako segment potrošača koji kuhaju, a ujedno paze na sastojke koje dodaju u svoja jela. Nova linija proizvoda Vegeta Natur nudi raznolikost začina za pripremu zdravijih jela. Popraćeno oglašivačkom porukom „Donosi prirodu u kuhinju“ i danas su ti začini veoma popularni kod potrošača.

Na priloženoj slici može se vidjeti novi asortiman Vegeta Natur začina za zdravija i ukusnija jela.



Slika 14 Asortiman Vegeta Natur proizvoda

(Izvor: Vegeta Natur donosi prirodu u kuhinju, 2019)

7.7.3. Strateška suradnja Podravke

Strateška suradnja podrazumijeva suradnju dva poslovna subjekta koja nastoje zajedničkim naporima kreirati proizvod koji će objediniti najbolje elemente iz oba svijeta proizvođača. Podravka je svoj najpopularniji čokoladni namaz – Lino Ladu u suradnji s našim najpoznatijim proizvođačem sladoleda – Ledom, odlučila ponuditi na tržištu Lino Lada sladoled koji nije samo bio prepoznatljiv po svom okusu, već i po jedinstvenom izgledu koji je osvojio čak i nagradu za najbolji sladoled u svijetu na prestižnom svjetskom natjecanju Međunarodnog udruženja proizvođača sladoleda održanom u Švedskoj 2019. godine. (Izvor: Rezultati poslovanja grupe Podravka za 2019. g., 2019)

Na priloženoj slici može se vidjeti prethodno opisani sladoled zajedno sa pripadajućim priznanjem.



Slika 15 Lino Lada sladoled

(Izvor: Ledov sladoled proglašen najboljim sladoledom na svijetu!, 2019)

...

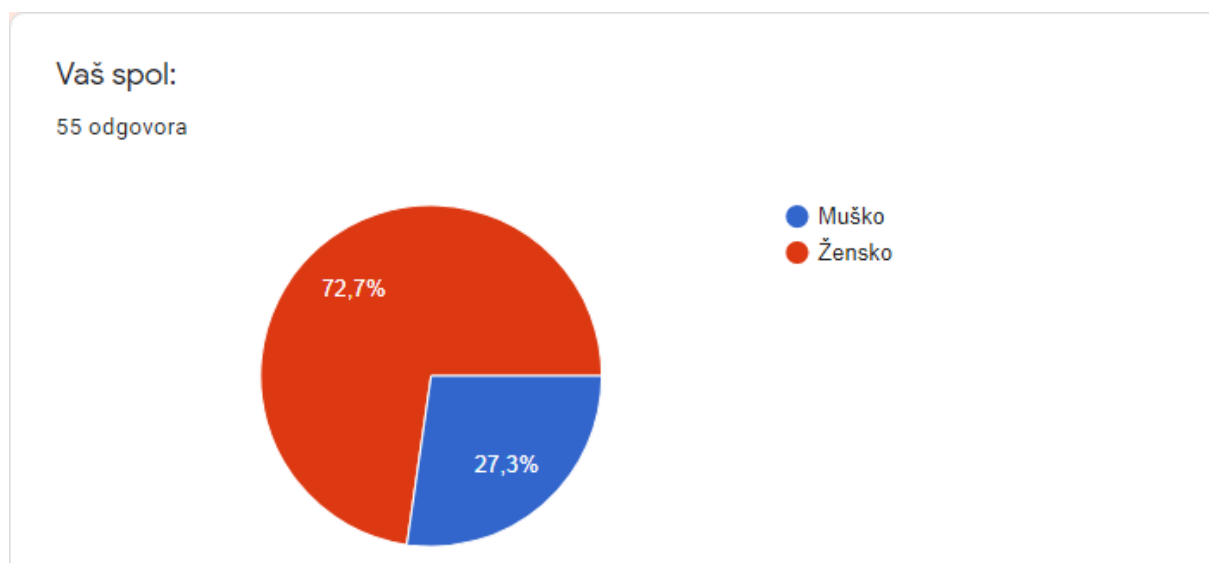
...

8. Rezultati provedenog istraživanja

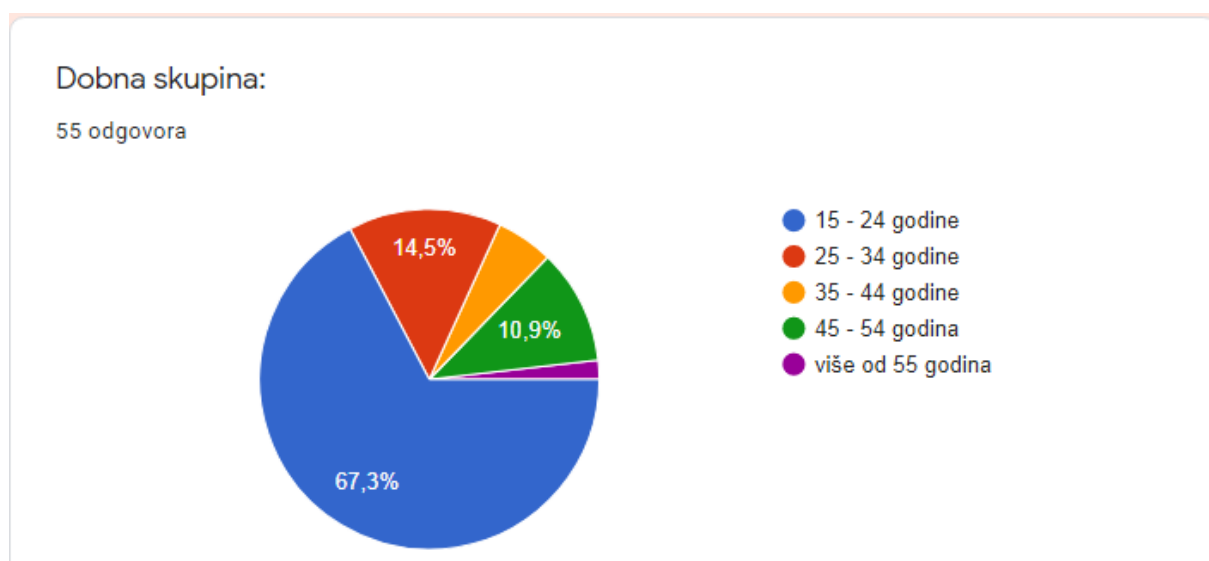
U svrhu pisanja ovoga rada proveden je anketni upitnik vezan za ispitivanje stavova i mišljenja o tvrtci Podravka te je također ispitana preferencija Podravkinog najpopularnijeg čokoladnog namaza – Lino Lade.

Provedeni upitnik podijeljen je na tri dijela. U prvom dijelu od ispitanika se prikupljaju opći demografski podaci (spol, dobna skupina te radni status). Drugi dio ispituje opće stavove i mišljenja ispitanika vezana za Podravku i njen asortiman proizvoda. U konačnici, treći dio ispituje stavove i mišljenja Podravkinog najpopularnijeg čokoladnog namaza – Lino Lade.

U nastavku slijedi analiza provedenog upitnika.

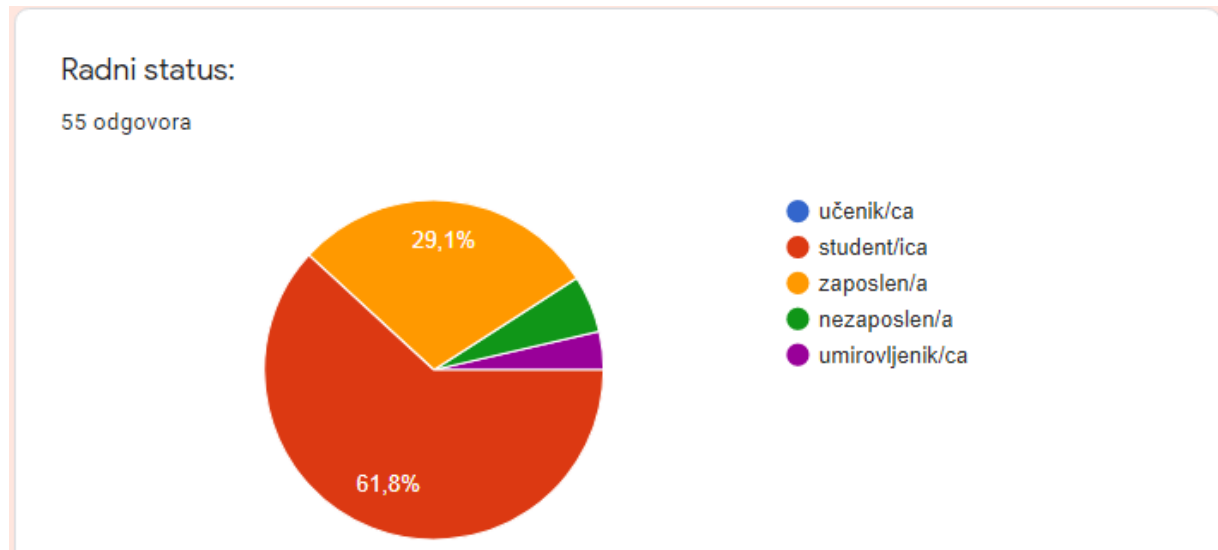


Anketni upitnik ukupno je ispunilo 55 osoba od čega je bilo 40 osoba ženskoga spola i 15 osoba muškoga spola.



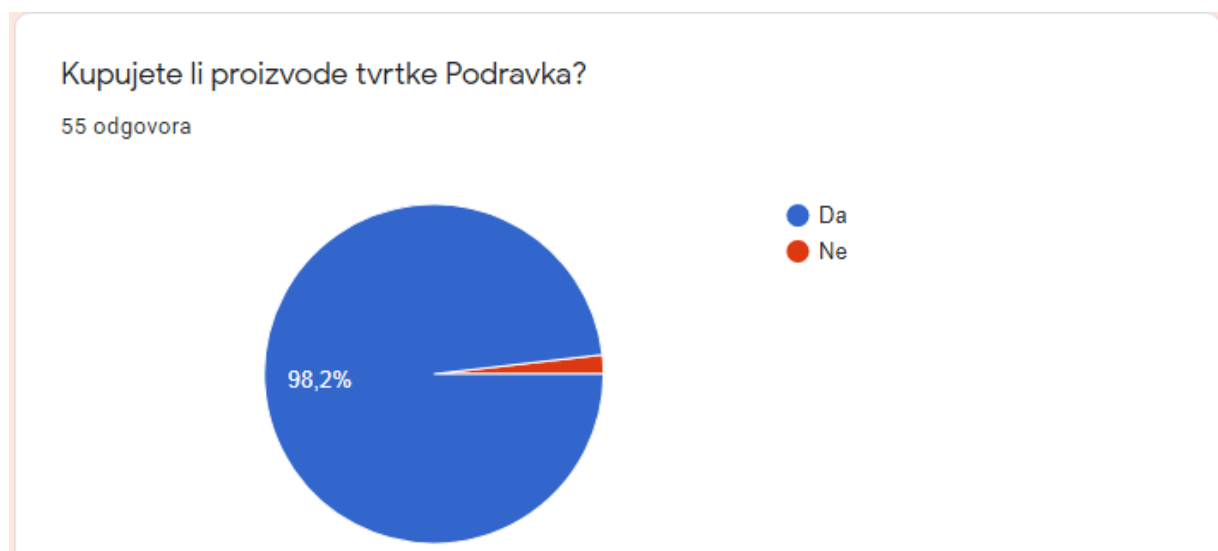
Anketni upitnik ispunjavale su osobe svih dobnih skupina od 15 do preko 55 godina životne starosti. Najveći broj ispitanika (67,3%), odnosno njih 37 nalazi se u dobnoj skupini od 15-24

godine. Potom (14,5% ispitanika) njih 8 u dobnoj skupini od 25-34 godine. 10,9% ispitanika, odnosno njih 6 pripadalo je dobnoj skupini od 45-54 godine. Tri ispitanika pripadaju dobnoj skupini 35-44 godine te jedan ispitanik koji ima više od 55 godina.



Od ukupnog broja ispitanika njih 34 pripada studentskoj populaciji, dok je njih 16 zaposleno. 3 ispitanika su nezaposlena, a samo jedan ispitanik je umirovljen. Dakle, može se zaključiti kako je provedeni anketni upitnik nad mladima (studentima) te odraslim osobama koje su zaposlene i imaju stalna primanja.

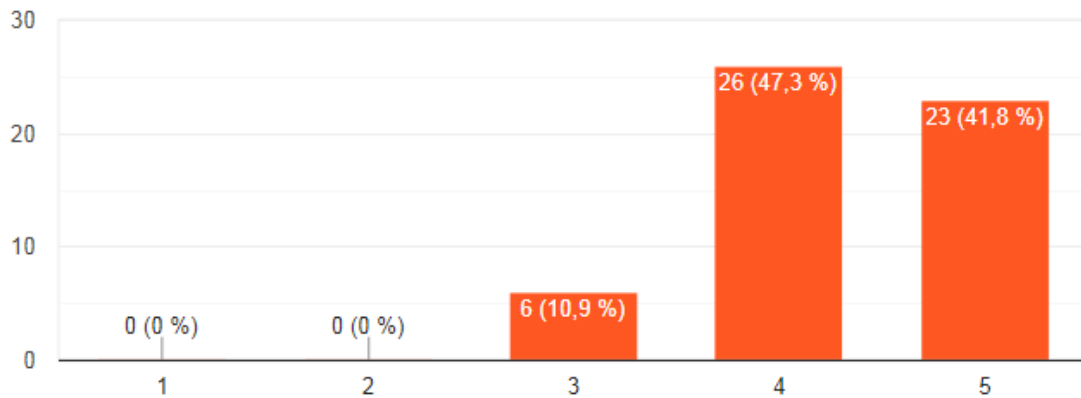
Sljedeći set pitanja mjeri stavove i mišljenja vezana uz proizvodni asortiman tvrtke Podravka.



Skoro svi ispitanici kupuju Podravkine proizvode, osim jednoga što znači kako je riječ o vrlo priznatom brendu kojega potrošači prepoznaju po visokoj kvaliteti proizvoda i dugogodišnjoj tradiciji.

Kakav je vaš stav prema tvrtci Podravka?

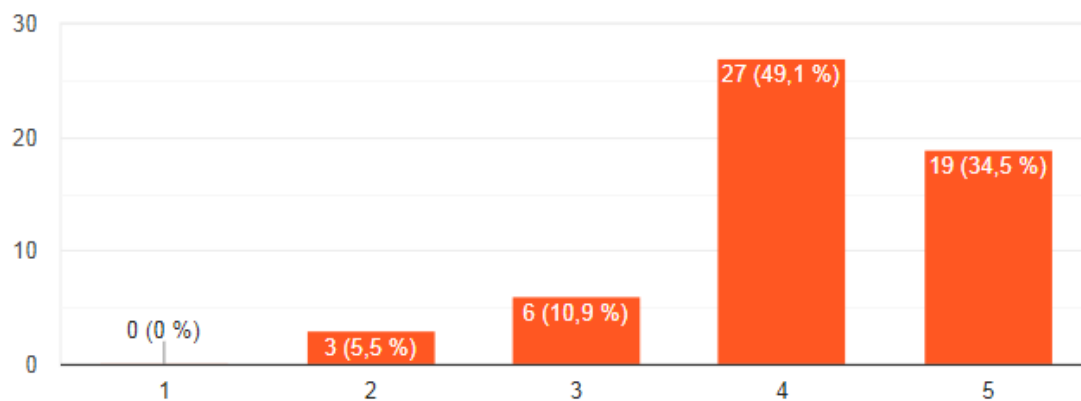
55 odgovora



Iz priloženoga pitanja može se vidjeti kako ispitanici u velikom dijelu imaju izrazito pozitivan stav prema navedenoj tvrtci. Naime, 23 ispitanika svoj stav je ocijenio kao izrazito pozitivan, a njih 26 kao vrlo pozitivan, dok je samo 6 ispitanika iskazalo neutralan stav o tvrtci. Može se zaključiti kako Podravka ima iznimno dobar imidž kod potrošača što je rezultat dugogodišnje tradicije i konstantnog unaprjeđivanja asortimana potrebama i željama potrošača.

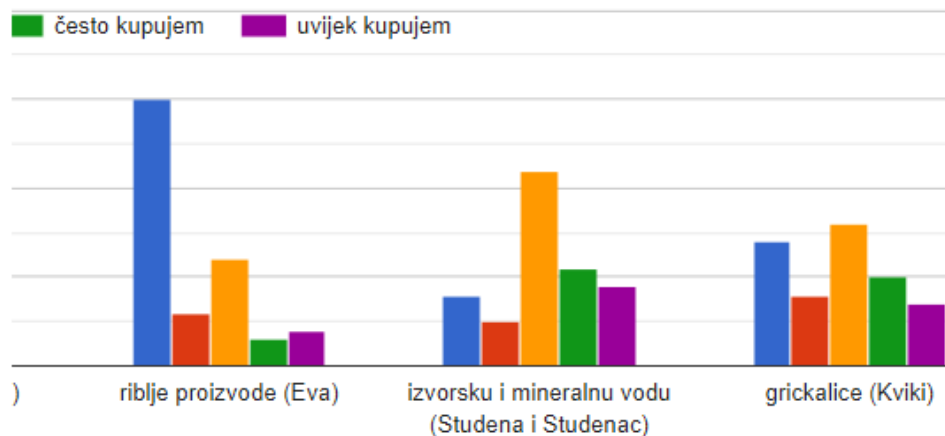
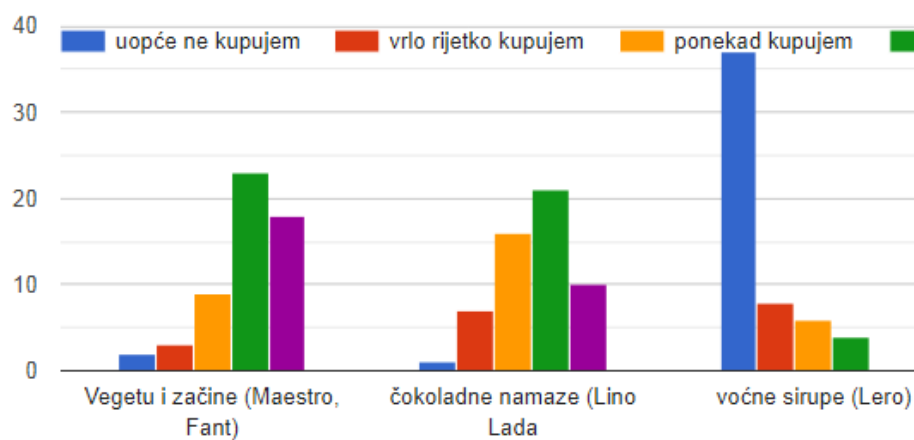
Kako biste ocijenili omjer kvalitete i cijene Podravkinih proizvoda?

55 odgovora



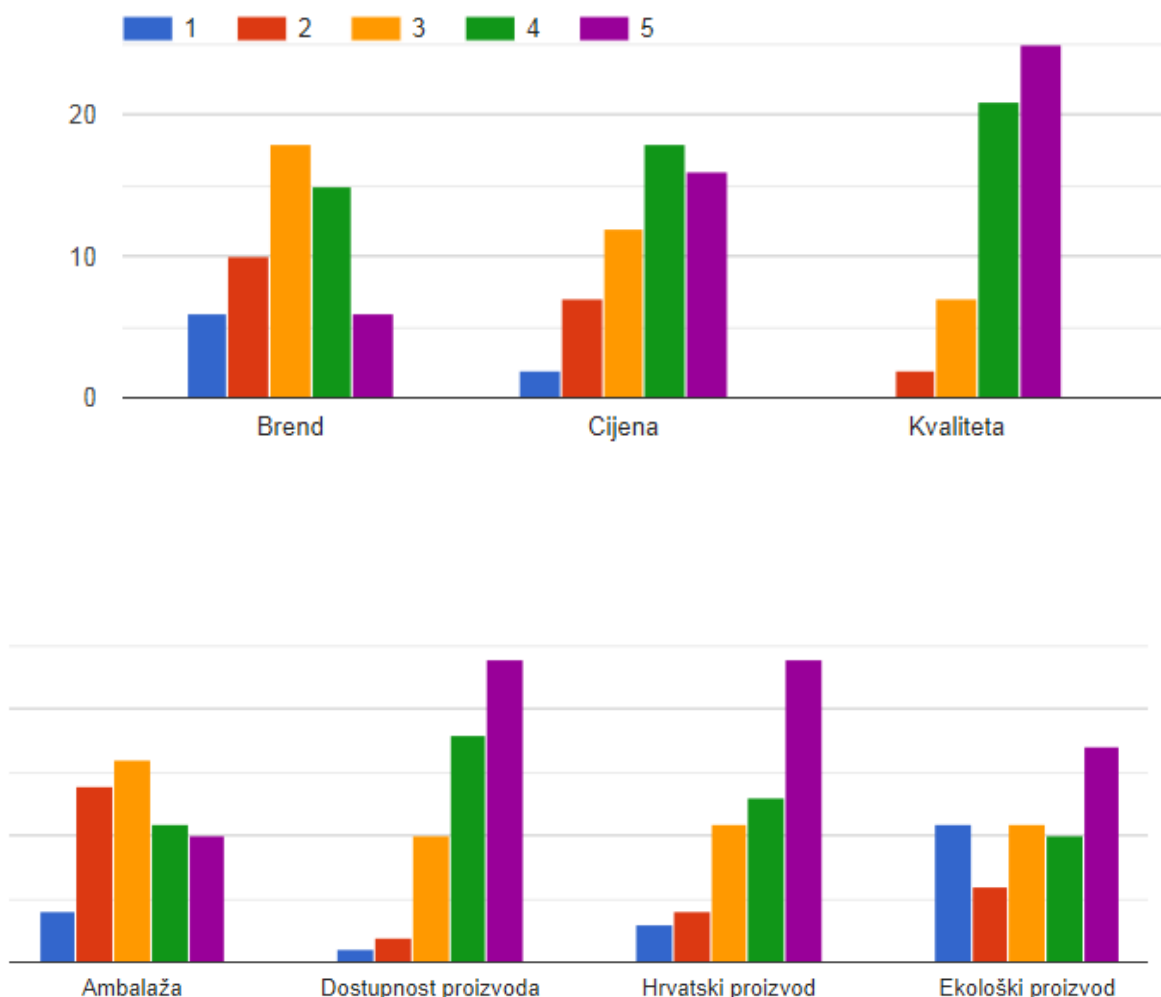
Pitanje vezano za percepciju kvalitete Podravkinih proizvoda također je potvrdilo vrlo dobru percepciju od strane potrošača na tržištu. Naime, 27 ispitanika omjer kvalitete i cijene Podravkinih proizvoda ocijenilo je ocjenom vrlo dobar (4), dok je njih 19 ovaj omjer ocijenilo izvrsnom ocjenom (5). 6 ispitanika zadržalo je neutralan stav prema ovome omjeru ocijenivši ga ocjenom dobar (3), a vrlo mali broj – njih 3 je iskazalo negativan stav prema omjeru kvalitete i cijene Podravkinih proizvoda.

Što od Podravkinog asortimana kupujete?



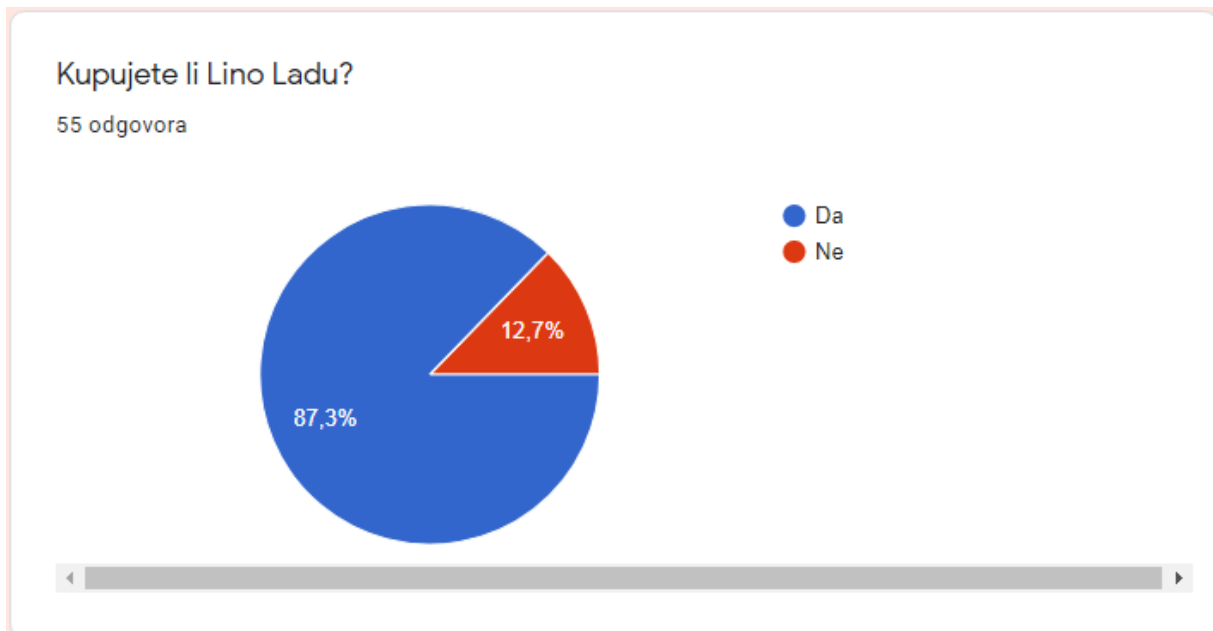
Proizvodni asortiman Podravke veoma je širok stoga je ovdje grupirano nekoliko vrsta proizvoda kako bi se moglo utvrditi koji se proizvodi kupuju češće, a koji rjeđe. Iz priloženih rezultata može se vidjeti kako se najviše kupuju začini, potom čokoladni namazi te kondimenti. Najrjeđe se kupuju voćni sirupi Lero te riblji proizvodi Eva. Te dvije vrste proizvoda potrebno je izmijeniti potrebama potrošačima i novim trendova kako bi se povećala njihova prodaja,

Od sljedećih parametara odaberite koliko su vam pojedinačno važni prilikom kupovine prehrambenih proizvoda, pri čemu 1 označava vrlo nevažni parametar, a 5 vrlo važan parametar.



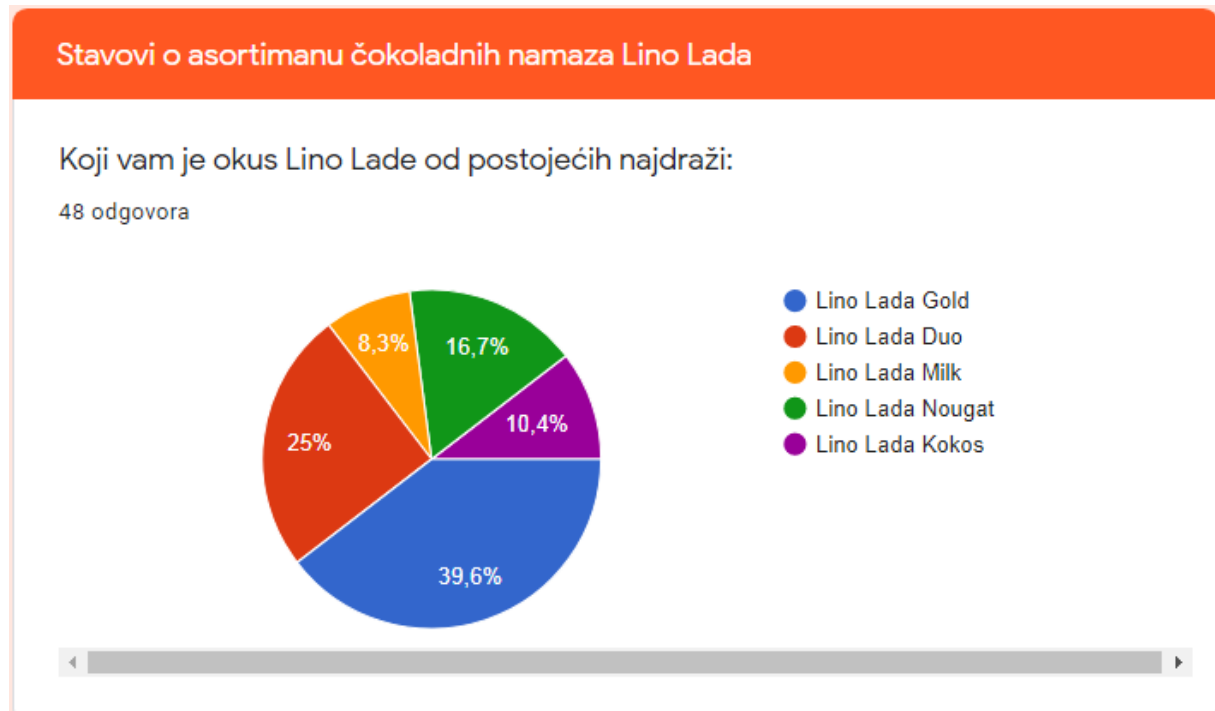
Prema priloženim rezultatima može se vidjeti kako potrošači više vrednuju kvalitetu nego cijenu te su samim time i spremni platiti više za bolje. Zanimljivo je kako su potrošači indiferentni po pitanju ambalaže te brenda što podupire prethodnu rečenicu kako potrošači ne gledaju na ambalažu, već percipiranu kvalitetu proizvoda. Važno je i napomenuti kako je kategorija hrvatskoga proizvoda jedna od važnijih parametara prilikom donošenja odluke o kupovini, a samim time i rastući trend ekološke osviještenosti potrošača što svaki uspješni poslovni subjekt treba primijeniti u svome poslovanju i ukoliko je u mogućnosti upravo isticati te dvije stvari koje proizvodu u svijesti potrošača daju veliki plus. Naravno, uz sve prethodne parametre potrebno je i osigurati dostupnost proizvoda u prodavaonicama kako bi potrošači mogli proizvod isprobati te ukoliko im se sviđa nastaviti ga kupovati jer ukoliko dostupnost proizvoda nije dobra sam potrošač neće učiniti puno napora da ga sam učini dostupnijim, već će radije kupiti onaj konkurentski proizvod kojega je lakše kupiti i koji je odmah dostupan.

Sljedeća četiri pitanja odnose se na asortiman Podravkinih čokoladnih namaza – Lino Lade gdje se željelo ispitati koliko potrošača zapravo kupuje taj proizvod te kako ga općenito ocjenjuju uzevši u obzir da je Lino Lada Gold osvojila priznanje za najukusniji čokoladni namaz na svijetu 2019. g.



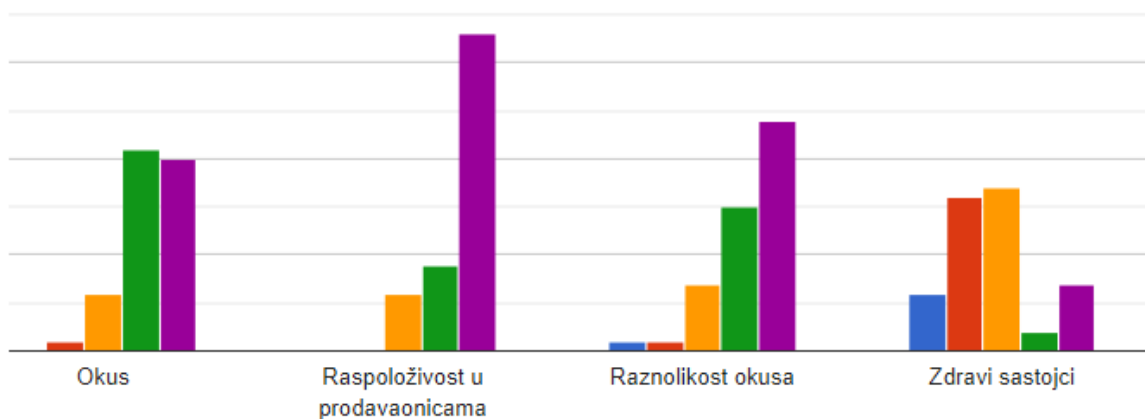
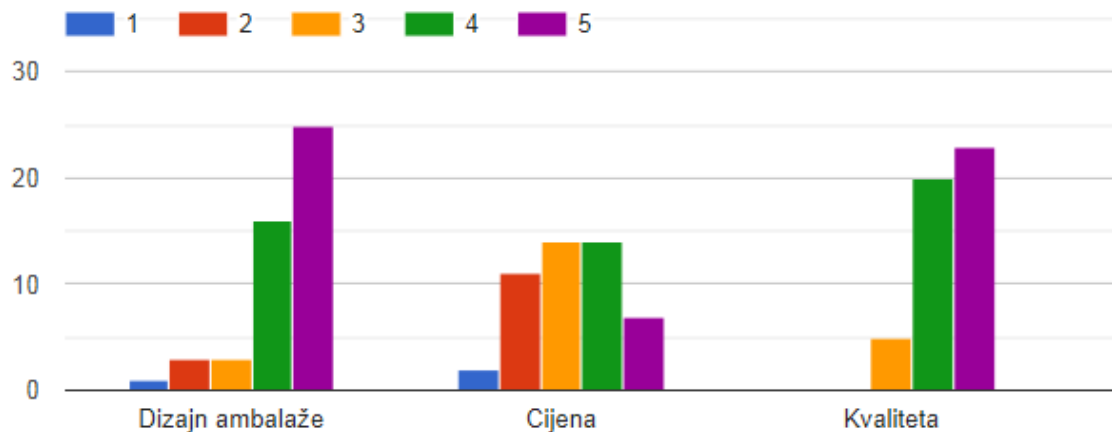
Od ukupnog broja ispitanika (55) njih 48 kupuje čokoladni namaz Lino Lada što ukazuje na veliku popularnost ovog Podravkinog proizvoda jer u njemu uživaju sve dobne skupine.

Sljedeća tri pitanja bila su postavljena osobama koje su na prethodno pitanje odgovorile potvrdno.



Iako je Lino Lada Gold relativno novi Podravkin čokoladni namaz od samoga početka počinje biti sve popularniji te osvajati međunarodne nagrade. Tako jest i sa ispitanicima, prema njihovom mišljenju najukusniji čokoladni namaz jest upravo Lino Lada Gold. Sljedeći po popularnosti jest klasični i može se reći tradicionalni čokoladni namaz Lino Lada Duo koji je poznat nekoliko godina. Treći najpopularniji okus je Lino Lada Nougat. Naime, iz prethodnih rezultata može se zaključiti kako su najviše prihvaćeni upravo oni okusi koji kombiniraju čokoladu i lješnjak, dok mliječni okusi i kokos baš i nisu preveliki favoriti među potrošačima. Podravka bi trebala sve više svojih napora usmjeriti ka kreiranju novih okusa svog popularnog čokoladnog namaza s tržišno prihvaćenim sastojcima, a ostale okuse tog namaza možda kreirati za određena sezonska razdoblja poput ljeta ili pak zime jer se i ukusi potrošača u tom vremenu mijenjaju.

Molimo vas ocijenite sljedeće elemente proizvoda Lino Lada ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 označava veliko nezadovoljstvo, a 5 iznimno veliko zadovoljstvo određenim elementom.

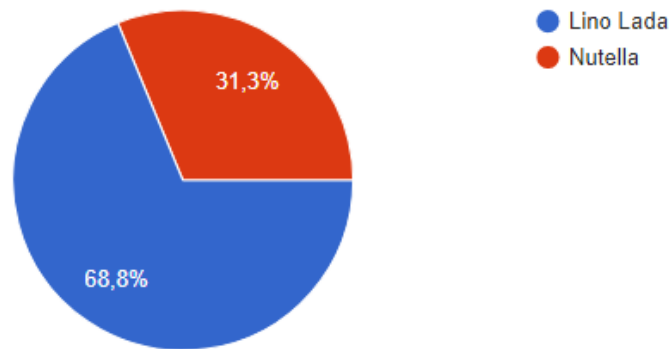


Predzadnjim pitanjem željelo se ispitati kako potrošači vrednuju određene elemente Podravkinog čokoladnog namaza kojega kupuju kako bi se moglo ustanoviti postoji li mjesta za unaprjeđenje. Postoje dva elementa proizvoda koji potrošači nisu posebno pohvaliti, a to su cijena te zdravi sastojci. Pitanje cijene ovisi o samoj kupovnoj moći potrošača i pozicioniranju navedenog proizvoda na tržištu stoga je i cijena takva s obzirom na kvalitetu proizvoda. Svakako postojanje različitih veličina pakiranja proizvoda čini ovaj proizvod pristupačniji svim potrošačima bez obzira na njihovu kupovnu moć.

Zanimljivo je vidjeti kako je ekološka osviještenost i trend zdrave prehrane zahvatio potrošače koji su sada mnogo educiraniji po tom pitanju i znaju procijeniti što je zdravo, a što ipak nije. To potvrđuju rezultati i ove ankete, iako je Podravkin čokoladni namaz dobio vrlo visoke ocjene u 5 kategorija, potrošači prepoznaju ovaj proizvod kao nezdrav. Povodom tog pitanja potrebno je osmisliti novu varijaciju proizvoda za sve više ekološki osviještenih potrošača i ponuditi zdraviju verziju ovoga proizvoda.

Koji od dva ponuđena brenda čokoladnih namaza radije preferirate?

48 odgovora



Zadnjim pitanjem htjelo se ispitati kako potrošači biraju između Podravke i njenog najvećeg konkurenta u ovoj kategoriji proizvoda. Može se reći kako dvije trećine ispitanika radije bira Podravkinu Lino Ladu nasuprot njenog glavnog konkurenta – Nutelle. Ovaj rezultat svakako je zaslužan zbog Podravkine marketinške kampanje s našim nogometašima. Naime, nova marketinška kampanja za Lino Ladu Gold sa Zlatkom Dalićem postala je hit, a on novo zaštitno lice ovoga proizvoda. Viralnost marketinške kampanje, visoka kvaliteta te dugogodišnja poznatost Podravke kao dobre kompanije rezultiralo je da prodaja Lino Lade po prvi puta premaši prodaju svog glavnog konkurenta – Nutelle.

9. Zaključak

Svakodnevno poslovanje zahtjeva primjenu marketinškog pristupa na svakoj razini poslovanja poslovnog subjekta. Potrošač treba biti na prvome mjestu kako bi se planiranom proizvodu ili usluzi mogao zajamčiti uspjeh na tržištu. Osluškivanje potreba i želja potrošača trebao bi biti imperativ svakom gospodarskom subjektu. Kako bi se navedeno moglo ispuniti potrebno je sve funkcije u poduzeću usmjeriti ka potrošaču i njegovim potrebama jer to je jedini način za osiguranje dugoročne uspješnosti. Zadovoljan potrošač je lojalan potrošač.

Podravka danas djeluje diljem svijeta, svoje proizvode uspješno prodaje u više od 60 zemalja diljem svijeta, a u svome asortimanu ima više od 800 različitih proizvoda. Svoje korijene vuče iz davne 1934. godine što ovo poduzeće čini dugogodišnje uspješnim jer potrošači prepoznaju tradiciju i kvalitetu koju ova tvrtka svakako njeguje od osnutka. Važno je napomenuti kako Podravka od prodavaonice za preradu voća mnogim akvizicijama i proširenjima svoje djelatnosti uspješno u svom portfelju ima više od 15 jakih brendova.

Vizija Podravke je da inovativnošću i kreativnošću poboljšava svakodnevnu kvalitetu života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika, a misija joj je da na tržištu ponudi inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za svoje kupce. U skladu s navedenim Podravka se može pohvaliti uspješnom implementacijom marketing strategija koje su joj osigurale položaj tržišnog lidera u prehrambenoj industriji i osigurale joj profitabilnost poslovanja na domaćem, ali i svjetskom tržištu. Redovito praćenje trendova i izbacivanje novih varijacija proizvoda daju potrošačima nove kulinarske izazove za njihov stol, dovodi veselje i potiče lojalnost brendu jer su potrošači uvjereni u visoku kvalitetu proizvoda, ali i bliskost s brendom koji već nekoliko desetljeća se nalazi za njihovim stolom.

Unatoč brojnim prijetnjama na tržištu, ne samo domaćem, već i inozemnom Podravka uspješno plasira svoje proizvode i održava svoj asortiman aktualnim u borbi s mnogobrojnim konkurentima. Iako se na prvu poduzeće čini vrlo uspješnim, postoje određeni čimbenici kojima se ono ne može mnogo pohvaliti – poput slabe brige o okolišu, ali i uporabom zdravih sastojaka u svojim proizvodima. Sve više rastući trend na tržištu zdrave prehrane osvještava potrošače o važnosti biranja zdravih i nutritivno bogatih namirnica i sastojaka za jelo, ali sve je više i potrošača koji zbog vlastitih medicinskih razloga zahtijevaju posebne proizvode koji ne smiju sadržavati alergene sastojke u sebi na što Podravka za sada još uvijek nije dovoljno brzo reagirala i ponudila asortiman proizvoda namijenjen novim suvremenim potrošačima koji su veoma izbirljivi i ekološki osviješteni.

Marketing-strategije poduzeća usmjerene su ka potrošačima i samo poduzeće ih primjenjuje nekoliko zbog svoje prisutnosti u raznim proizvodnim granama, ali i tržištima koja zahtijevaju prilagodbu marketing nastupa. Poduzeće ima veliki potencijal za povećanje tržišnog udjela na stranim tržištima, ali to zahtjeva ne samo velike napore, već i sposobnost poduzeća da ponudi nove i zanimljive okuse i proizvode na svakom tržištu koji će biti prilagođeni ukusima tamošnjih potrošača, ali isto tako bi moglo dovesti nekoliko tih proizvoda koji su prilagođeni stranim tržištima i potrošačima u Hrvatskoj što bi omogućilo bogatu raznolikost ponude, ali i osvještavanje domaćih potrošača o činjenici koliko je Podravka zapravo globalna kompanija. Fleksibilnost poduzeća je nešto što se od Podravke zahtjeva kako bi mogla uspješno nastaviti zadovoljavati potrebe potrošača i imati i dalje lojalne potrošače.

Literatura

Knjige

1. Buble, M. (2005.). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija.
2. Kotler, P. and Kotler, M. (2015). Marketingom do rasta. Zagreb: MATE.
3. Kotler, P. and Keller, K. (2008). Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE.
4. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2006). Osnove marketinga. Zagreb: MATE
5. Meler, M. (2005). Osnove marketinga. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Renko, N. (2009). Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak.
7. Schnaars, S. P. (1998) Marketing Strategy – Customers & Competition. New York: The Free Press.

Internetski izvori

1. Maslowljeva hijerarhija potreba, <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> [pristupljeno: 31. kolovoz 2020].
2. Analiza eksterne okoline – prezentacijski materijali, http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_2_Analiza-eksterne-okoline.pdf [pristupljeno: 19. rujna 2020].
3. Marketing strategije, predavanje 4 – prezentacijski materijali, <http://www.efos.unios.hr/marketing-strategije/wp-content/uploads/sites/129/2013/04/Predavanje4.pdf> [pristupljeno: 13. rujna 2020].
4. Podravka – O Podravki, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/> [pristupljeno: 19. rujna 2020].
5. Podravka – Superior Taste Award, <https://www.taste-institute.com/en/superior-taste> [pristupljeno: 19. rujna 2020].
6. Podravka – Nagrade <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/> [pristupljeno: 19. rujna 2020].
7. Podravka – Katalog proizvoda, <http://www.podravka.hr/repository/files/d/4/d4c4ccfbf474cb7dcf145814f625359f.pdf> [pristupljeno: 20. rujna 2020].

8. Začini: Vodeća trojka drži 77% prodaje, <https://progressive.com.hr/?p=4089> [pristupljeno: 19. rujna 2020].
9. Coolinarika – rižoto s plodovima mora, <https://www.coolinarika.com/recept/1097706/> [pristupljeno: 24. rujna 2020].
10. Podravka paštete - Samo maži, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-preuzela-program-konzerviranih-pasteta-i-mesnih-konzervi-pika-vrbovec/> [pristupljeno: 24. rujna 2020].
11. Podravka preuzela program konzerviranih pašteta i mesnih konzervi PIKa Vrbovec, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-preuzela-program-konzerviranih-pasteta-i-mesnih-konzervi-pika-vrbovec/> [pristupljeno: 24. rujna 2020].
12. Rezultati poslovanja grupe Podravka za 2017. g., <file:///C:/Users/Steiner/Downloads/Rezultati%20poslovanja%20Grupe%20Podravka%20za%20razdoblje%201.-9.%202017..pdf>, [pristupljeno: 25. rujna 2020].
13. Ledov sladoled proglašen najboljim sladoledom na svijetu!, <https://www.ledo.ba/ba/novosti/ledov-sladoled-proglasen-najboljim-sladoledom-na-svijetu?g=2019>, [pristupljeno: 25. rujna 2020].
14. Vegeta Natur donosi prirodu u kuhinju, <https://www.podravka.hr/clanak/2029781/vegeta-natur-donosi-prirodu-u-kuhinju/>, [pristupljeno: 25. rujna 2020].

Popis slika

Slika 1 Razlika između prodajne i marketinške orijentacije	6
Slika 2 Maslowljeva hijerarhija potreba	7
Slika 3 Elementi marketing miksa	14
Slika 4 Prodaja i profit tijekom životnog ciklusa proizvoda	16
Slika 5 Kanal distribucije na tržištu krajnje potrošnje	21
Slika 6 prikaz SWOT analize	22
Slika 7 Karakteristike poslovanja poduzeća prije i poslije benchmarkinga	24
Slika 8 Porterove tri generičke strategije	26
Slika 9 Proizvodni asortiman Podravke	32
Slika 10 Coolinarika tagiranje Podravkinih proizvoda	38
Slika 11 Primjer oglasa na Coolinariki	39
Slika 12 Primjer novog asortimana Podravka paštete	40
Slika 13 Podravka čvarci to go	40
Slika 14 Asortiman Vegeta Natur proizvoda.....	41
Slika 15 Lino Lada sladoled	42

Popis tablica

Tablica 1 PEST analiza.....	23
Tablica 2 SWOT analiza Podravke.....	34
Tablica 3 PEST analiza Podravke.....	36