

# STRATEGIJA PROIZVODA NA PRIMJERU SLADOLEDA „KING“ TVRTKE LEDO PLUS D.O.O.

---

Mihić, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:145:206606>

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

Filip Mihić

**STRATEGIJA PROIZVODA NA PRIMJERU SLADOLEDA  
„KING“ TVRTKE LEDO PLUS D.O.O.**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij - Marketing

Filip Mihić

**STRATEGIJA PROIZVODA NA PRIMJERU SLADOLEDA  
„KING“ TVRTKE LEDO PLUS D.O.O.**

Diplomski rad iz kolegija Marketing strategije

**Kolegij: Marketing strategije**

JMBAG: 0010211544

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

Mentor: doc.dr.sc. Ana Pap

Osijek, 2021. godina

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate studies - Marketing

Filip Mihić

**MARKETING STRATEGY OF LEDO PLUS D.O.O. ON THE  
EXAMPLE OF THEIR "KING" ICE CREAM**

Graduate thesis in Marketing Strategy course

**Course : Marketing strategy**

JMBAG : 0010211544

e-mail : [filip.mihic@gmail.com](mailto:filip.mihic@gmail.com)

Mentor : doc.dr.sc. Ana Pap

Osijek, 2021. godina

**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 osobnog 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: Filip Mihić**

**JMBAG: 0010211544**

**OIB: 31667035373**

**e-mail za kontakt: filip.mihic@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij smjer Marketing**

**Naslov rada: Strategija proizvoda na primjeru sladoleda „King“ tvrtke Ledo plus d.o.o.**

**Mentor/mentorica rada: doc.dr.sc. Ana Pap**

U Osijeku, 23.rujna 2021. godine

*Filip Mihić*

Potpis

## **Sažetak**

Marketinška strategija u današnje vrijeme, vrijeme sve razvijenijeg i konkurentnijeg tržišta, trebala bi prije svega ostvariti sve marketinške planove i ciljeve određenog poduzeća te kreirati održivu konkurentsku prednost. Prije svega, trebala bi biti temeljena na provedenim istraživanjima te podacima prikupljenima kroz ista. Prikupljeni podaci trebali bi pridonijeti razvoju i napretku poduzeća te omogućiti poduzeću konkuriranje na određenom tržištu. Kako bi se zadovoljile sve želje i potrebe potrošača, potrebno je poduzeti što bolje marketinške aktivnosti te uz minimalne troškove ostvariti unaprijed planirane ciljeve te razviti neraskidive veze i odnose s već postojećim ali i potencijalnim novim kupcima. Unapređenjem već postojećih proizvoda, ali i uvođenjem novih, poduzeće bi trebalo biti fokusirano na potrošačeva očekivanja.

U ovom radu prikazat će se marketing strategija tvrtke Ledo plus d.o.o. na primjeru njihovog sladoleda „King“. Na temelju svih prikupljenih podataka analizirat će se preferencije potrošača i njihove navike prilikom kupovine Ledo proizvoda.

Prilikom prikupljanja podataka potrebnih za ovu analizu provedeno je istraživanje na uzorku od 118 ispitanika putem upitnika koji je bio dobrovoljan i anonimn za sve ispitanike, a u svrhu prikupljanja njihovih osobnih stavova i mišljenja. Upitnik je proveden online putem Google Forms.

Iz rezultata provedene ankete zaključuje se kako su ispitanici upoznati sa Ledo proizvodima i njihovim karakteristikama.

**Ključne riječi:** marketing strategija, proizvod, marketing, tržište, misija, vizija, King sladoled

## **Abstract**

Marketing strategy nowadays, in a time of increasingly developed and competitive market, should primarily achieve all marketing plans and goals of a particular company and create a sustainable competitive advantage. First of all, marketing strategy should be based on the conducted research and on the data collected through it. The collected data can contribute to the development and progress of a company. In addition, it should enable the company to compete in a particular market. To satisfy the wishes and needs of consumers, it is necessary to undertake the best possible marketing activities, and to achieve pre-planned goals at minimal cost in order to develop unbreakable connections and relationships with existing and potential new customers. By improving existing products, but also by introducing new ones, business should be focused on consumer expectations.

In this paper, marketing strategy of Ledo plus d.o.o. will be analyzed on the example of their "King" ice cream. Based on the collected data, the preferences of consumers and their purchasing habits of Ledo products will be analyzed.

The survey was conducted on a sample of 118 respondents through a survey questionnaire that was voluntary and anonymous for all respondents, with the aim to collect their views and opinions. The survey questionnaire was conducted online through Google Forms.

From the results of the survey, it is possible to conclude that the respondents are familiar with Ledo products and their characteristics.

**Keywords:** marketing strategies, product, marketing, market, mission, vision, King ice cream

## Sadržaj

<b>1.Uvod .....</b>	<b>2</b>
<b>2.Pojam proizvoda.....</b>	<b>3</b>
2.1.Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje .....	3
<b>3.Životni ciklus proizvoda .....</b>	<b>5</b>
3.1.Faza uvođenja .....	6
3.2.Faza rasta.....	8
3.3.Faza zrelosti .....	9
3.3.1.Strategije u fazi zrelosti.....	9
3.3.2.Eliminacija proizvoda u fazi zrelosti .....	9
3.4.Faza opadanja .....	10
<b>4.Definiranje marketing strategije.....</b>	<b>11</b>
4.1.Segmentacija tržišta .....	11
4.2.Pozicioniranje.....	13
4.3.Repozicioniranje .....	14
4.3.1.Razlozi repositioniranja.....	15
<b>5.Strategija proizvoda na primjeru sladoleda "King" tvrtke Ledo plus d.o.o.</b> <b>.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. Ledo plus d.o.o.....</b>	<b>17</b>
5.1.1.Misija poduzeća.....	17
5.1.2.Vizija poduzeća .....	17
<b>5.2.Oblikovanje proizvoda .....</b>	<b>18</b>
5.2.1.Proširenje proizvoda „King“ sladoleda .....	18



<b>5.3.Swot analiza .....</b>	<b>19</b>
5.3.1.Unutarnje okruženje: slabosti i snage .....	20
5.3.2.Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike .....	21
<b>5.4.SWOT analiza tvrtke Ledo plus d.o.o. ....</b>	<b>22</b>
<b>6.Istraživanje – Strategije proizvoda na primjeru sladoleda „King“ .....</b>	<b>26</b>
6.1.Metodologija istraživanja .....	26
6.2.Opis uzorka .....	26
<b>7.Zaključak .....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>40</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>42</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>43</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>44</b>

## 1.Uvod

U ovom radu obradit će se tema strategije proizvoda na primjeru tvrtke Ledo plus d.o.o. i njihovog uspješnog proizvoda, sladoleda „King“. U današnje vrijeme, vrijeme zaista razvijenog tržišta i velike količine konkurenata svaka tvrtka nastoji razvijati nove proizvode ili usavršavati već postojeće, najprije kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca, ali i zbog konkuriranja sličnim proizvođačima i sličnim proizvodima te zbog održavanja i povećanja vlastite prodaje.

U današnje vrijeme, prijeko je potrebno zadovoljiti svoje potrošače, isto tako i ostvariti i pridobiti nove kupce što je sve izazovnije zbog tržišta koje je preplavljeno konkurentskim ponudama. Zadovoljenje potrošačevih želja i potreba prvobitni je cilj svakog poduzeća. Kroz usavršavanje svojih postojećih proizvoda i kroz osmišljavanje potpuno novih, cilj je osigurati potrošačima upravo ono što oni žele i zahtijevaju. Kako bi isto to poduzeće opstalo na tržištu te pružilo potrošaču ono što on želi, potrebno je pokazati sposobnost i stabilnost poduzeća te ponuditi potrošaču što superiorniji proizvod. Uz konstantno napredovanje, inovacije i usavršavanje što novih što postojećih proizvoda moguće je postati vodeći lider na ciljnom tržištu. Potrebno je posebno razvijati odnose i odanost sa svojim stalnim potrošačima, paziti na njihove zahtjeve, istraživati tržište, te na taj način biti najbolji i najodaniji svojim kupcima.

Uz konstantno širenje, napredovanje i uvođenje novih, inovativnih proizvoda, cilj svakoga poduzeća je biti nezamjenjiv, ostati potrošačima u glavi i mislima, privlačiti nove i potencijalne kupce, a konstantno zadržavati one stare, već postojeće.

Cilj ovog rada je analizirati strategiju tvrtke Ledo plus d.o.o. na primjeru njihovog sladoleda „King“. Na temelju svih prikupljenih sekundarnih i primarnih podataka analizirat će se preferencije potrošača i njihove navike prilikom kupovine Ledo proizvoda.

## 2. Pojam proizvoda

Kako navodi Kotler i dr. (2006:200), proizvodom se smatra sve ono što se može ponuditi na određenom tržištu da bi prouzrokovala pozornost, nabava, a samim time i upotreba te potražnja, koja bi trebala zadovoljiti potrošačevu želju ili potrebu za određenim proizvodom. Navedeno prethodi fizičke predmete, usluge, osobe, određene distribucije, te razne organizacije i ideje.

Za zaključiti je, kako bez dobrog proizvoda prije svega, nema niti uspješnog i profitabilnog poduzeća. Za proizvod možemo reći kako je ključan element uspješnog poslovanja svakog gospodarskog subjekta. Ukoliko se raspoložuje i nudi loš i nekvalitetan proizvod teško će se ostvariti dobro i uspješno poslovanje kakvu se god promocija koristi.

Proizvod prije svega mora zadovoljavati potrebe, zahtjeve i želje ciljne skupine potrošača, te se zato za jedno tržište, odnosno za jednu skupinu potrošača primjenjuje samo jedan marketinški plan i program koji je isključivo usmjeren i prilagođen upravo toj ciljnoj skupini kako bi se što bolje približili potrošačima te samim time i ispunila njihova očekivanja.

### 2.1. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje

Kako navode Ružić, Kelić (2013), proizvodi krajnje potrošnje se kupuju kako bi se zadovoljila osobna ili obiteljska potreba, dok se svi oni proizvodi poslovne potrošnje potražuju za upotrebu u gospodarske svrhe.

Razlikuje se nekoliko vrsta dobara:

- Konvencionalna dobra
- Shopping dobra (npr. namještaj)
- Specijalna dobra (npr. luksuzni proizvodi)
- Dobra koja se ne traže (npr. polica životnog osiguranja)

Razlikuju se tri vrste konvencionalnih proizvoda:

- Osnovna dobra su oni proizvodi koje kupci često kupuju, kao npr. gel za tuširanje, žvakače gume
- Impulzivna dobra su raspoloživa na brojnim mjestima jer se kupuju bez planiranja te ih kupac obično ne traži

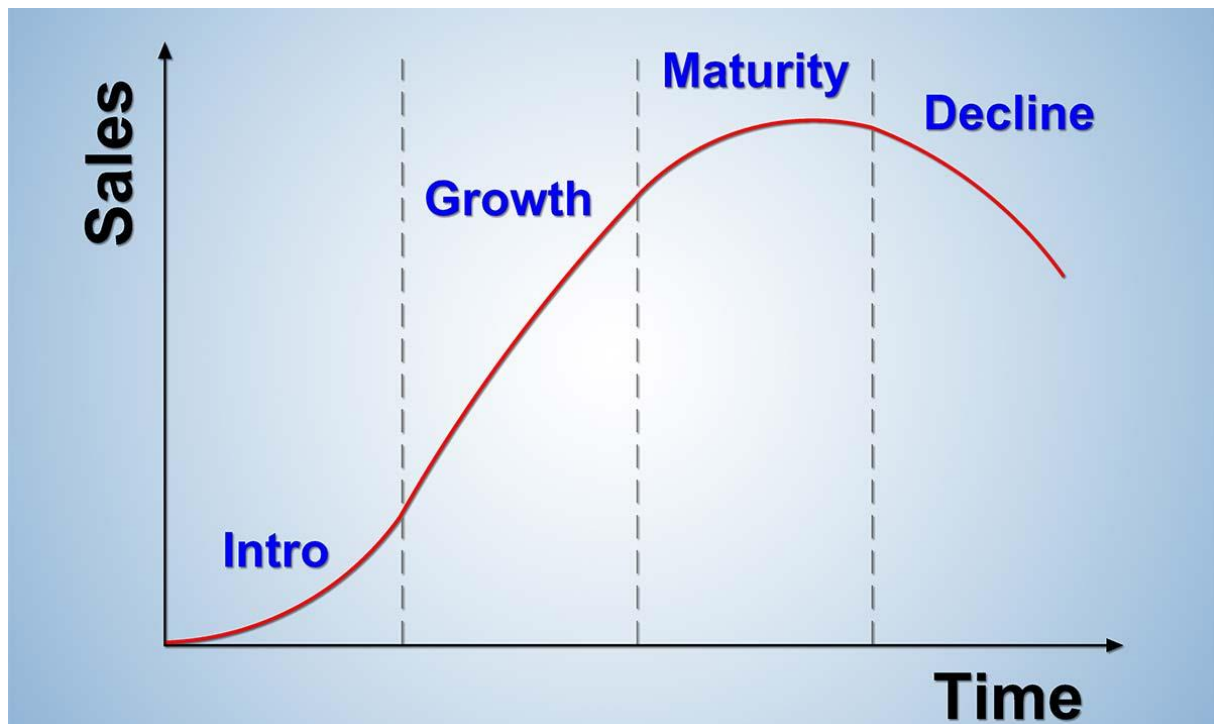
- Dobra za slučaj nužde su dobra koja se kupuju u neočekivanim, hitnim slučajevima, kao npr. čizme te lopate za snijeg. Proizvođači proizvoda za nužne slučajeve plasirati će takvu robu u velik broj prodavaonica kako bi kupcima uvijek bili na raspolaganju

### 3. Životni ciklus proizvoda

Kada se govori o životnom ciklusu proizvoda, govori se o periodu odnosno vremenu od uvođenja proizvoda na tržište pa sve do isključenja proizvoda iz proizvodnog programa. Svaki takav proizvod na tržištu ima određeni životni ciklus, koji je uglavnom ograničen. Cilj i svrha svakog poduzeća je napraviti proizvod koji će biti dugoročan, koji će dugoročno puniti police, proizvod za kojim će postojati zainteresiranost, želja i potreba. Životni ciklus proizvoda kao i životni ciklus čovjeka ima svoj određeni „životni“ vijek i isto kao i u životnom ciklusu čovjeka potrebno je znati prevladati nepovoljne situacije i ostati stabilan kako bi pojedini proizvod duže konkurirao na tržištu te kako bi zadovoljavao potrebe te privlačio pažnju potrošača.

Prema Stanić (2018) životni ciklus proizvoda prikazuje odnos prodaje i profita kroz određene stadije proizvoda na liniji životnog ciklusa određenog proizvoda. Taj koncept prikazuje prodaju i profit, a zatim sve potrošače, konkurenciju te sve marketinške aktivnosti koje su vezane uz proizvod od njegovog prvog pojavljivanja pa sve do odlaska s tržišta. Navedeno ukazuje na to da :

- Svi proizvodi imaju ograničen životni vijek
- Prodaja takvih proizvoda prolazi kroz četiri faze (uvođenje, rast, zrelost i opadanje)
- Pada i raste profit u određenim fazama životnog ciklusa
- Svaka od četiri faze životnog ciklusa proizvoda zahtijeva drugačije strategije (marketinške i financijske)



Slika 1. Životni ciklus proizvoda (Izvor: Životni ciklus proizvoda definicija, faze i strategije 2016.)

Kako navode Previšić, Došen (2007) „četiri su glavne faze životnog ciklusa proizvoda:

- faza uvođenja
- faza rasta
- faza zrelosti
- faza opadanja”.

### 3.1.Faza uvođenja

Previšić, Došen (2007:172) navode da faza uvođenja proizvoda najprije započinje lansiranjem proizvoda. Uvođenje proizvoda na tržište zahtjeva razne kako financijske tako i nefinancijske izdatke.

Glavna uloga promocije je informiranje potrošača o postojanju određenog proizvoda te poticaju da ga kupuju, ali i da motiviraju maloprodavača kako bi uključio dobro ili uslugu u svoju ponudu. Novi proizvode se nude u određenom broju osnovnih modela i verzija. Cijena

takvog proizvoda u pravilu je previsoka. Broj sudionika u distribuciji je mali pa je samim time i prodajna mreža slabije razvijena.

Tvrtka svojim prihodom nije u mogućnosti pokriti troškove jer je u ovoj fazi broj potrošača malen te oni ulaze u kategoriju inovatora.

Stanić (2018.) navodi da su glavne karakteristike faze uvođenja:

- proizvod je u procesu prihvaćanja na tržištu
- spori prodajni rast i manji prihodi od troškova (gubitak) ili minimalna dobit
- velika ulaganja u distribuciju i promociju
- s marketinškog gledišta, cilj ove faze je ostvariti želju za kupovinom novog proizvoda

U prvoj fazi, fazi uvođenja, proizvod se po prvi puta pojavljuje na tržištu, te je važno svladati početnu neodlučnost i opiranje potrošača. Svakako je potrebno prije uvođenja proizvoda na tržište isto to tržište ispitati i istražiti kako bi se plasirao proizvod upravo onim potrošačima koji ga i žele.

Kada se govori o fazi uvođenja proizvoda, postoji nekoliko marketinških strategija, a svaka ta strategija ovisi o ciljanom tržištu i ciljanoj skupini potrošača. Ukoliko za određeni proizvod ne postoji potencijalno tržište niti kupac koji bi htio kupiti taj proizvod, onda je bolje isti niti ne proizvoditi. Ukoliko se govori o velikom potencijalnom tržištu koje nije u potpunosti upoznato sa novim proizvodom te ukoliko tržište ima opciju plaćanja ponuđene cijene i u slučaju suočavanja sa konkurencijom, za poduzeće bi bilo najbolje izabrati strategiju brzog ubiranja, gdje novi proizvod ima visoku cijenu ali i visoku razinu promocije.

Ukoliko je tržište ograničeno, a potrošači su voljni platiti za određeni proizvod te ukoliko ne prijeti konkurencija u tom slučaju dobar odabir je proizvoditi proizvod sa visokom cijenom, ali s niskom razinom promocije, takva se pak strategija naziva strategijom sporog ubiranja.

Ako je riječ o velikom tržištu, tržištu koje nije upoznato sa proizvodom, a većina potrošača ne želi platiti ponuđenu cijenu, te ukoliko postoji snažna konkurencija, treba lansirati novi proizvod sa niskom cijenom, ali s visokom razinom promocije, tada govorimo o strategiji brzog prodiranja.

Kada postoji situacija takva da je tržište veliko, ali i upoznato sa proizvodom te ukoliko su potrošači osjetljivi na ponuđenu cijenu, a na tržištu postoji i snažna konkurencija trebalo bi najbolje ponuditi proizvod s niskom cijenom i niskom distribucijom, tada je riječ o strategiji sporog prodiranja.

### **3.2.Faza rasta**

Kako navodi Stanić (2018) glavne karakteristike ove faze su:

- prihod od prodaje i dobit rastu po većoj stopi jer dolazi do korištenja i prihvatanja proizvoda od strane kupaca
- povećanjem proizvodnje opadaju jedinični troškovi, a time i cijena,
- kako bi se pozicija proizvoda što duže zadržala u ovoj fazi, marketing aktivnosti trebaju biti usmjerene prema kvaliteti proizvoda,
- ova faza može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina.

U ovoj fazi i kupci i potrošači već su donekle upoznati s plasiranim proizvodom i polako nastupa prihvatanje istog. Kvaliteta proizvoda, ali i razvijenost proizvodnje u ovoj fazi dosežu zadovoljavajući stupanj. Cijena proizvodnje postaje sve niža, a dobit koja se postiže je sve veća.

Šerić (2009:33) smatra da se u fazi rasta javlja povećanje potražnje za proizvodom na tržištu. Navedenom prethodi da je tržište pozitivno ocijenilo novi proizvod. Veći opseg potražnje predstavlja aktiviranje određenih distribucijskih kanala, te mjesta na kojima će se vršiti prodaja proizvoda te njihovih tržišnih predstavnika. Rast koji se pojavljuje u proizvodnji smanjuje troškove po jedinici proizvoda, ali je i dalje nužno što agresivnije ulaganje u promociju.

Pojavom novog proizvoda na tržištu, konkurencija polako smanjuje svoju prodajnu cijenu, ulaže dodatne napore u razne promotivne aktivnosti, te u ekstremnim slučajevi mijenjaju i dizajn samog proizvoda u svrhu zadržavanja lojalnosti potrošača. Kada matematički prikaz prodaje ostane bez oblička eksponencijalnog trenda, znak je to kako je proizvod ušao u fazu zrelosti. Tada je vrijeme za promjenu svih aktivnosti upravljanja proizvodom, te ukoliko je potrebno, za promjenu strateških pristupa.



### 3.3. Faza zrelosti

Primarne karakteristike ove faze su stabilna prodaja dobara na određenoj razini, što je pokazatelj zasićenja tržišta određenim dobrom ili uslugom a do toga dolazi iz razloga što većinski dio potrošača koristi navedeno dobro ili uslugu. Kontinuiranim analizama ključno bi bilo repositionirati proizvod obzirom na konkurente. Kao i prilikom faze rasta, tako je i u fazi zrelosti cilj razvijanje selektivne potražnje za konkretne proizvode.

#### 3.3.1.Strategije u fazi zrelosti

Kako navodi Stanić (2018) strategije u fazi zrelosti su:

- modifikacija tržišta što podrazumijeva:
  - a) tražiti nova tržišta ili nove tržišne segmente koji se još nisu susreli s proizvodom,
  - b) tražiti mogućnosti za poticanje šire upotrebe istih proizvoda od već postojećih kupaca,
  - c) prestrojavanje proizvoda u svrhu povećanja prodaje.
- modifikacija proizvoda - promjene na razini osobina proizvoda kojima je cilj privući nove kupce:
  - a) Strategija poboljšanja kvalitete (trajnost, brzina, okus i sl.),
  - b) Strategija poboljšanja osobina – dodavanje novih karakteristika proizvodu kako bi se povećala njegova praktičnost, sigurnost i slično,
  - c) Strategija poboljšanja stila – poboljšanje estetskih osobina proizvoda u odnosu na njegovu funkcionalnu privlačnost.
- modifikacija marketinškog miksa koja uzima u obzir poticanje prodaje promjenom jednog ili više elemenata marketinškog miksa, npr. snižavanje cijene.

#### 3.3.2.Eliminacija proizvoda u fazi zrelosti

Prema Stanić (2018) proizvodima koji se više ne mogu modificirati tijekom pune zrelosti ili početku stagnacije, slijedi faza eliminacije. Eliminaciju proizvoda moguće je provoditi na tri načina:

- postupno povlačenje proizvoda – nakon provođenja istraživanja i analize rezultata istraživanja, poduzeće odlučuje ne ulagati dodatni napor za produženje životnog vijeka proizvoda

- povlačenje proizvoda metodom „iscjeđivanja” – usmjereno na maksimalno zadržavanje proizvoda na tržištu; poduzeće nastoji proizvod prodavati na tržištu pod različitim uvjetima, a bez dodatnih ulaganja
- direktno povlačenje proizvoda – konačna odluka koju poduzeće donosi kada proizvodnja nije profitabilna, poduzeće mijenja djelatnost, uslijed serijske greške na proizvodu ili kada prestane potreba za proizvodom na tržištu”.

### **3.4. Faza opadanja**

Nakon određenog vremena, te nakon poduzetih svih marketinških aktivnosti kojima je svrha bila očuvanje proizvoda na određenoj razini, trend prodaje se počinje smanjivati te samim time proizvod ulazi u fazu opadanja. Navedena faza je glavni pokazatelj „umiranja“ proizvoda jer ubrzano opada prodaja, a samim time i dobit poduzeća.

Posljedica tih događanja su i određene aktivnosti konkurenata, zanimanje tržišta za novim proizvodima, pojavom prihvatljivih, novih supstituta.

U fazi opadanja proizvoda najveći problem je sukob interesa prodajne i proizvodne funkcije. Proizvodnja se može prilagoditi određenom modelu te može priželjkivati da se taj isti proizvod što dugoročnije proizvodi. Prodajna funkcija svjesna je inferiornosti proizvoda kojemu je prodaja sve manja, te svoj neuspjeh mora odgovarati upravi poduzeća.

Potrebno je da poduzeće bude svjesno slabosti proizvoda u fazi opadanja kako bi se odustalo od daljnje proizvodnje, osim ako je moguća nekakva modifikacija proizvoda koja bi eventualno usporila pad prodaje. Uz raspoložive resurse potrebno je uložiti napore na intenzivnije oglašavanje uz polagano smanjivanje cijena kako bi se preostala količina proizvoda uspjela prodati.

## **4. Definiranje marketing strategije**

Prema Kotler (2001:63) „Marketing strategija predstavlja tržišno orijentirano strateško planiranje kojemu je cilj razvijanje te održavanje određenih veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Strateško planiranje ima za cilj dizajnirati te, ako je potrebno, redizajnirati određene proizvode te samo poslovanje poduzeća, a u svrhu ostvarivanja planiranog profita i rasta na tržištu.“

Prije svega marketinška strategija predstavlja mogućnosti svim relevantnim sudionicima kao što su određeni sindikati, investitori, menadžeri te ostali, da shvate koji su to dugoročni marketinški ciljevi na priželjkivanom tržištu, uz pravilno korištenje resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva.

Renko (2009:72) navodi da pojedinac može kreirati osobnu strategiju, ovisno o vlastitim ciljevima, koja će ih dovesti do određenog cilja. Poduzeća moraju, uz ostvarivanje profita, težiti ka zadovoljenju potrebnih segmenata poslovanja te je nužno koristiti strategije marketinga koje će nas dovesti do opstanka u okruženju konkurenata. Kako bi se postigao taj cilj, potrebno je prilagođavati se konstantnim promjenama na tržištu.

U svom radu Renko (2009:76), „razlikuju se dvije razine marketing strategije:

1. Korporacijske - predstavlja portfelj strateških poslovnih jedinica od kojih je svaka odgovorna za svoj dio. Na ovoj razini se odlučuje o tome koje strateške poslovne jedinice zadržati, a koju prodati, te hoće li se investirati u nova poslovanja ili u vlastito poslovanje
2. Strateške poslovne jedinice - razina na kojoj se odlučuje o tome kako konkurirati na tržištu, kakve proizvode ponuditi ciljnom tržištu, te kako postići i zadržati konkurentsku prednost”.

### **4.1. Segmentacija tržišta**

„Segmentacija tržišta je postupak podjele potrošača u grupe, to jest segmente, unutar kojih se nalaze potrošači sličnih karakteristika, te koji imaju slične potrebe zbog toga što je sve je teže udovoljiti ciljnom tržištu i ciljnim potrošačima. Zbog prethodno navedenog potrebno je odraditi segmentaciju tržišta kako bi poduzeće zadovoljilo sve kriterije proizvoda za određenu grupu kupaca, odnosno prilagodili marketinški miks u svrhu maksimiziranja profita. Segmentacija bi

trebala zadovoljiti uvjete koji se odnose na mjerljivost, dostupnost, dostatnost i stabilnost, navodi Renko” (2009:245).

Prema Kesić (2006:34), kriteriji segmentiranja tržišta su:

- geografski kriteriji
- demografski kriteriji
- sociokulturni kriteriji
- intenzitet potrošnje
- situacijski čimbenici upotrebe proizvoda
- očekivana korisnost proizvoda ili usluge
- hibridni čimbenici (životni stil, psihološki profil, vrijednost života).

Prema Renko (2007) razlikuje se 5 mogućih pristupa segmentaciji:

**Masovni marketing** – prikladan je ukoliko na cjelokupnom tržištu postoje jako male različitosti u pogleda želja i potreba potencijalnih potrošača, tj. kada je proizvodni i marketinški program moguće standardizirati. Također, može se koristiti ukoliko su različiti marketinški miksevi za različite ciljne segmente teško ostvarivi. Kako bi ovaj pristup bio korišten, potrebe ciljnog tržišta trebale bi biti homogene, a to znači da potrošači imaju iste ili slične potrebe i želje koje može zadovoljiti isti marketinški miks. Prednost masovnog marketinga su prije svega niži troškovi proizvodnje, ali također i niži troškovi marketinških aktivnosti, te postizanje sve veće produktivnosti.

**Segmentirani marketing** – u središtu je više ciljnih segmenata, precizniji je od masovnog, lakše se prilagođava obilježjima proizvoda, kreira strategije pomoću kojih se lakše približiti tržištu koje je homogeno, bolja je strateška alokacija marketinških resursa, te je jednostavnije identificirati tržišta koji imaju mogućnost razvoja novih proizvoda.

**Koncentrirani marketing** - fokus je na jednom ciljnom segmentu.

Poduzeća nakon identificiranja trebaju definirati obilježja koje ih razlikuju od drugih segmenata na tržištu. Početna faza je utvrđivanje potreba, očekivanja i želja ciljnog segmenta, što često predstavlja problem za poduzeće. Neki potrošači jednostavno nisu svjesni svojih potreba, pa je

iz tog razloga nužan veliki napor kako bi se što preciznije identificirale iste. Nakon toga slijedi definiranje obilježja ciljnog tržišta, kako bi se razlikovali od drugih konkurenata.

**Marketing tržišne niše** - predstavlja uže ciljno tržište koje posjeduje jedinstvene osobine i potrebe. Poduzeća se ovom metodom dodatno fokusiraju prema ciljnom segmentu te tako na valjan način zadovoljavaju njihove potrebe.

**Individualizirani marketing** - fokus nije samo na jednog kupca, već se ovom metodom pojedine potrebe te preferencije kupaca zadovoljavaju na najbolji mogući način, te se tako ostvaruje dugoročan i lojalan odnos s istima. Marketinške aktivnosti zahtijevaju niže troškove te lakše prate reakcije već postojećih, ali i potencijalnih potrošača. Ovakav pristup, kao posljedica medija i sve većeg razvoja telekomunikacijskih tehnologija, razvija se sve brže.

#### **4.2. Pozicioniranje**

Kako Renko (2009:256) navodi, pojam pozicioniranja može se definirati kao plasiranje novih proizvoda na tržište gdje će biti konkurentniji te bolje zadovoljiti očekivanja, potrebe i želje svojih potrošača i kupaca. Kako bi se ostvarili svi planirani ciljevi, potrebno je istaknuti proizvode te imati povoljan i vrlo jasan položaj na tržištu. Osim što se pozicioniranje proizvoda na određena tržišta smatra poslom marketinških stručnjaka, i sami potrošači igraju veliku ulogu. Poduzeće bi potrošačima trebalo dati do znanja kakva je njihova strategija te stvoriti lojalan odnos. Pozicioniranje je, znači, skup svih fizičkih i subjektivnih vrijednosti koji potrošačima olakšavaju i pomažu prilikom stvaranja slike o proizvodu.

Elementi na kojima se gradi pozicioniranje su: opipljive te neopipljive karakteristike proizvoda, niske cijene, primjena određenog proizvoda, kupci proizvoda, povezanost poznate osobe s proizvodom, životni stil ili osobnost, kategorija proizvoda, konkurenti.

Prema Vučemilović i Blažević (2016), „proces razvijanja strategije pozicioniranja dijeli se na nekoliko faza:

1. Identifikacija konkurentskih proizvoda
2. Identifikacija atributa za pozicioniranje
3. Analiza postojeće tržišne pozicije
4. Odabir strategije pozicioniranja
5. Lansiranje odabrane strategije pozicioniranja na tržište
6. Mjerenje efikasnosti strategije pozicioniranja”.

Greške u pozicioniranju prema Vučemilović i Blažević (2016) su:

- „potpozicioniranje – potrošači ne znaju ništa posebno o određenoj marki proizvoda
- prepozicioniranje – potrošači imaju preusku sliku o određenoj marki proizvoda
- pobrkano pozicioniranje – uslijed čestog mijenjanja pozicioniranja određene marke potrošač ima zbunjenu sliku o proizvodu
- sumnjivo pozicioniranje – potrošači ne vjeruju tvrdnjama o određenoj marki”.

### **4.3. Repozicioniranje**

Repozicioniranje je skup mjera za promjenu ili ažuriranje robne marke. To se može odnositi na njegove dijelove. Recimo, logotip i ime, vizualni dizajn ili sama filozofija marke. Ovaj proces jasno pokazuje da je došlo do značajnih promjena u tvrtki. Međutim, sama marka se ne mijenja radikalno. Glavni trendovi i motivi ostaju isti. Uspješno repozicioniranje omogućuje tvrtki da dostigne viši stupanj razvoja, zadrži stare i privuče nove kupce.

Repozicioniranje može biti kompliciran proces i sa sobom nosi određene troškove i rizike. Iako repozicioniranje ne mora nužno značiti potpunu promjenu robne marke (npr. ime ili logo marke), potrebno je unijeti značajne promjene kako bi se izgradio novi identitet robne marke.

Zato je bitno procijeniti postoji li zaista potreba za repozicioniranjem robne marke te je li odabrano pravo vrijeme za promjenu u poslovanju. Prava strategija repozicioniranja može unijeti novu energiju u dosadašnje poslovanje, ali glavni cilj nadopunjenje već postojeće poslovne i marketing strategije.

#### 4.3.1. Razlozi repozicioniranja

- **Zastarjelost marke**

U slučaju ako poslovanje postoji već duže vrijeme, nužno je repozicioniranje zbog zastarjelosti marke. Modernizacija imidža važan je korak za preokretanje poslovanja i ubrzanje rasta. Svakim danom nastavka poslovanja sa zastarjelim identitetom robne marke sve se više zaostaje za konkurentima.

- **Loša reputacija**

Ako se robna marka bori s prevladavanjem negativne reputacije na tržištu, repozicioniranje može pomoći kako bi kupci određenu marku vidjeli u novom svijetlu i kako bi se vratili lojalnosti marke. U tom slučaju, dosadašnju negativnu reputaciju, repozicioniranje bi moglo promijeniti u neutralnu ili pozitivnu reputaciju. Naravno da se ne može očekivati da će sama promjena naziva ili drugačiji logo marke poboljšati reputaciju. Potreban je niz promjena te iznova pogledati i promijeniti dosadašnju poslovnu strategiju.

- **Spajanje i akvizicije**

U slučaju spajanja dviju tvrtki, potrebno je odlučiti hoće li markama upravljati odvojeno ili će se udružiti. Ako se želi kombinirati robne marke, moguće je djelovati pod postojećim identitetom robne marke ili stvoriti kombinirani novi identitet robne marke kako bi izgradili povjerenje, razvili prepoznatljivost i identitet nove marke.

- **Nova tržišta ili lokacije**

U slučaju širenja robne marke na nova geografska tržišta, posebno na međunarodna tržišta, obaveza je razmotriti odgovara li marka za ta nova tržišta. Ponekad je potrebno stvoriti novo ime ili logo marke za prodaju proizvoda ili usluga na novim međunarodnim tržištima.

Kako Haigh (2020) navodi, razlozi zbog kojih bi tvrtke trebale izbjegavati rebranding su:

- Snažna stečena marka – u mnogim slučajevima kupnja robne marke bila je svrha dogovora i bitna je za održavanje vrijednosti samog stjecanja. Tu je razlog zašto industrije s jakim lokalno fokusiranim robnim markama poput robe široke potrošnje imaju tendenciju imati znatno niže stope repozicioniranja
- Kulturne razlike – snažna unutarnja lojalnost izvornoj marki te velike razlike u kulturi između razine već postojeće marke i one razine koju se želi dostići, mogu repozicioniranje učiniti težim i skupljim

- Računovodstvene složenosti – repozicioniranje može zahtijevati otpis vrijednosti kupljene marke koja će smanjiti računovodstvenu dobit prve godine unatoč tome što ne utiče na stvarne performanse
- Cijena i složenost promjene – repozicioniranje često oduzima veliku količinu vremena, raspoloživih resursa i zahtijeva istraživanje mogućnosti promjena. Budući da su ishodi često neizvjesni, često se preferira pridržavanje statusa quo
- Nova vodstvo – novo vodstvo ili direktor marketinga mogli bi smatrati da je repozicioniranje brzo rješenje za napredak tvrtke, no to je rijetko od pomoći ukoliko repozicioniranje nije popraćeno velikim promjenama tvrtke koje zapravo odražavaju ovaj novi smjer

Kao primjer repozicioniranja osvrnuo bih se na nogometni klub Juventus koji je 2017. godine promijenio izgled svog klupskog grba te izazvao razne reakcije u svijetu nogometu, što od strane navijača što od sportskih kritičara.

Kako su se i sami osvrnuli, čiste linije i upečatljiva jednostavnost za njih je novi vizualni identitet kluba koji je simbol ambicije koji odskaka sa same nogometne igre te širi Juventusov stil u različite sfere, od sporta do hrane, od dizajna do umjetnosti, od glazbe do mode, kako bi bili prepoznatljivi ne samo obožavateljima nogometa, nego kako bi od klupskog grba stvorili brend poznat široj masi.



**Slika 2. Rebranding logo Juventus F.C.** (službena stranica Juventus F.C., 2017.)



## **5. Strategija proizvoda na primjeru sladoleda "King" tvrtke Ledo plus d.o.o.**

### **5.1. Ledo plus d.o.o.**

Tvrtka Ledo danas glasi za vodećim proizvođačem industrijskog sladoleda i smrznute hrane kao što su voće, povrće, riba te ostala smrznuta gotova jela. Povijest tvrtke datira iz davne 1958.godine kada je proizveden prvi, svima dobro poznat, sladoled Snjeguljica. Osim tržišta Republike Hrvatske, Ledo aktivno djeluje na tržištu Bosne i Hercegovine, Slovenije, Crne Gore, Mađarske i Kosova. Ledo plus d.o.o. 2004.godine postaje dio koncerna Agrokor, a od 2013.godine, u stopostotnom vlasništvu Leda posluje tvrtka Frikom, koji je tržišni lider sladoleda i smrznutih proizvoda na području Srbije i Makedonije.

#### **5.1.1.Misija poduzeća**

Ledo plus d.o.o. neprekidno radi na moderniziranju i unapređenju tehnologije te usavršava svoje proizvodne procese kako bi dugoročno zadržao najviše moguće standarde, kvalitete i distribucije. Sa visokom motivacijom zaposlenika te visokom stručnošću danas je vodeći proizvođač s vrhunskom kvalitetom prodaje i proizvoda. Ledo plus d.o.o. prije svega sa svojim potrošačima gradi odnos omiljenog i pouzdanog proizvoda. Kupci ga smatraju pouzdanim i ozbiljnim partnerom koji odaje sliku vodeće kompanije.

Preko 500 hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom, Ledo svojim kupcima osigurava vrhunske i kvalitetne proizvode koji u najkraćem roku stižu do prodajnih mjesta te dolaze u ruke svojih odanih i lojalnih potrošača.

#### **5.1.2.Vizija poduzeća**

Stalna vrhunska kvaliteta proizvoda te kontinuirana briga o okolišu svrstava tvrtku Ledo plus d.o.o. u sam vrh potrošačevih preferencija. Jedan od strateških ciljeva u poslovanju Leda je briga o prirodi i okolišu koja je bitna za sve buduće generacije. Ledo aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode. Od svojih početaka, Ledo teži zadovoljenju potrošačevih želja i potreba te taj cilj uspješno izvršava. Veliko iskustvo točne reakcije na tržišne izazove te konstantna ulaganja u proizvodne kadrovske i distribucijske resurse, Ledi garantira vodeću tržišnu poziciju.

## 5.2. Oblikovanje proizvoda

Ledo plus d.o.o. od svojih početaka, od proizvodnje prvog sladoleda Snjeguljica, u Hrvatskoj važi kao uzor vrhunskoj kvaliteti proizvoda, a u prvom redu sladoleda i smrznutih deserta, zatim voća i povrća, ribe, a u novije vrijeme i smrznutih gotovih jela. Ledo proizvodi postali su nezaobilaznim dijelom svakog hrvatskog domaćinstva. Pažljivo prateći najnovije svjetske trendove i potrebe potrošača, Ledo svake godine na tržište plasira desetak novih proizvoda namijenjenih željama i potrebama svojih potrošača.

Osim u Hrvatskoj Ledo danas posluje i na području susjedne Bosne i Hercegovine. 2004. godine tvrtka je dodatno ojačala svoju regionalnu poziciju širenjem sladoledarske djelatnosti i u Mađarsku. Kao i ostale kompanije Agrokora koncerna, Ledo i dalje planira povećati i jačati svoju prisutnost na tržištima diljem regije, ali i na tržištima zemalja Europske unije. Značajan rast prihoda očekuje se i od smrznutog voća i povrća pri čemu u Ledu osobito važnim smatraju edukaciju potrošača da smrznuto može biti i zdravo.

Nerijetko možemo čuti kako je smrznuta hrana zbog procesa smrzavanja čak bolje kvalitete od proizvoda sa tržnica, obzirom da je kod proizvoda koje pronalazimo na tržnici prošlo predugo vremena od berbe do trenutka kada dolazi do konzumacije istih.

Upravo zbog toga u Ledu, komunicirajući novi slogan „Svježe smrznuto“, smatraju osobito važnim informirati potrošače kako su smrznuti proizvodi nutritivno vrijedno rješenje koje je dostupno tijekom cijele godine.

### 5.2.1. Proširenje linije proizvoda „King“ sladoleda

Od 1958. godine pa sve do danas, tvrtka Ledo plus d.o.o. plasirala je mnoštvo smrznutih proizvoda što potpuno novih, što onih koje je iz sezone u sezonu usavršavala i nadograđivala. Od svima poznate „Snjeguljice“ preko šlaga i sladoleda u čašici i korneta sve do rođendanskih torti i torti na štapiću. Uvođenjem vrhunske tehnologije, željom za ispunjavanjem potrošačevih želja i zahtjeva, Ledo plus d.o.o. oduvijek je moćno ime na tržištu ledenih slastica.

1996. godine Ledo plus d.o.o. je po prvi puta lansirao svoj nadaleko poznat „King“ sladoled koji danas dolazi u 18 različitih vrsta na štapiću, kornetu i u čašicama.

Ledo i ove godine uoči nove ljetne sezone uvodi brojne novosti u svoju proizvodnju, a među njima su i one unutar King brenda. Nova linija King sladoleda ove je godine dodatno proširena

novim okusima, a svi King sladoledi dobili su novu ambalažu, a neki od njih i nova imena, oblik i veličinu.

Ledo plus d.o.o. je 2020. godine postao i ponosni dobitnik prestižne nagrade „Red Dot Award“, nagrade za dizajn King čašica. Ove je godine taj dizajn primijenjen na cjelokupni asortiman Kinga koji postaje ujednačen, ne samo u kvaliteti proizvoda, nego i u samom dizajnu. Za sladolednu sezonu, asortiman King sladoleda na štapići proširen je novim okusom – King Ruby. Kao što mu ime jasno govori, izrađen je od posebne čokolade, prirodno ružičaste boje. Ovim sladoledom Ledo u svoju ponudu nakon mliječne, tamne i bijele, uvodi i četvrtu vrstu čokolade – ruby, koja stječe sve veći broj poklonika u svijetu i kod nas zbog svoje atraktivne boje.

Uz to, King donosi i novi proizvod, jedan od omiljenih sladoleda na štapiću King Excite bit će dostupan i u novom, sve popularnijem pakiranju.

King brend dodatno je proširen i pridruživanjem Maximo korneta koji se od ove godine na tržištu pojavljuju u jednakom dizajnu kao i ostatak King linije.

Uz novi dizajn ambalaže, neki od omiljenih King sladoleda na štapiću dobili su i nova imena pa je tako King Breeze novi naziv za okus kokosa, a King Excite novo ime sladoleda panna cote i maline, na štapiću i multipakiranju.

Kao što je već i spomenuto, Ledo plus d.o.o. tvrtka je koja brine o zaštiti prirode i okoliša što je primijenjeno i na pakiranju King sladoleda čija je ambalaža izrađena od folije koja se u potpunosti može reciklirati te je na nju dodana vidljiva oznaka „Molimo reciklirajte“ kako bi i sami potrošači podržali napore leda u smanjenju onečišćenja okoliša.

### **5.3. SWOT analiza**

SWOT analiza najvažniji je instrument koji se koristi kako bi se utvrdile i analizirale situacije u određenom poduzeću a temelj je za daljnje korake i provedbe procesa vrednovanja. SWOT analiza prikazuje unutarnje slabosti i snage poduzeća te vanjske prijetnje i prilike s kojima se poduzeće susreće. Kratica SWOT analiza (eng. Strengths, weaknesses, opportunities, threats) što u prijevodu znači analiza slabosti, snaga, prijetnji i prilika.

Snage i slabosti (SW) ove analize proizlaze iz unutarnjih čimbenika organizacije, a prilike i prijetnje ove analize (OT) označavaju čimbenike izvan organizacije. (Pavičić i dr., 2014:76)

Cilj menadžmenta je maksimizirati snage i minimizirati slabosti, prepoznati i iskoristiti prilike te izbjeći moguće prijetnje.

Iako, kada je riječ o SWOT analizi, važno je baviti se i slabostima, prilikama i prijetnjama, primarno je fokusirati se na snage, jer kada se prepoznaju snage, tada se može razmišljati i o ostalim čimbenicima, kako unutarnjim tako i vanjskim. Nakon definiranja marketinške strategije, dolazi do procesa implementacije, odnosno pokretanje strategije i politike kroz sustav razvojnog programa, pravila i procedura. Dok je planiranje strategije misaoni proces, operativni proces je proces gdje se odvija implementacija strategije.

### 5.3.1. Unutarnje okruženje: slabosti i snage

Kako navodi Weihrich (1982) „unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u:

- menadžment i organizaciju,
- operacije,
- financije i
- 4 ostale čimbenike”.

„Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija” navode Sikavica, Novak (1999).

Unutarnji čimbenici su oni čimbenici na koje tvrtka ima izravan utjecaj, odgovorna je u prilagodbi, razvoju i poslovanju cijele tvrtke ili pojedinačnih struktura na najbolji mogući način. Tvrtka se kod unutarnjih čimbenika nalazi u razini vlastitog utjecaja.

Kako navodi portal Markething (2018) slabosti su ona područja koja bismo trebali dodatno poboljšati ili ona područja s kojima bi u skoroj budućnosti mogli imati problema. Slabost je svaki segment u kojem konkurentska tvrtka može nadvladati ili usporava daljnje poslovanje. Važno je prepoznati slabosti koje su od velike važnosti te koje je tvrtka u mogućnosti otkloniti u najkraćem mogućem roku.

Prednosti se vežu uz one čimbenike koji pozitivno utječu na poslovanje tvrtke i u realiziranju prije zakazanih ciljeva. To je segment u kojemu tvrtka ima ekspertize za razliku od

konkurencije. Takva prednost u većini slučajeva odnosi se na know-how te iskustva i znanja cjelokupne organizacije.

### 5.3.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike

„U analizi vanjskog okruženja swot analize, moraju se uzeti u obzir mnogi različiti faktori. Ti se faktori, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali.

Također, može se koristiti i neki drugi pristup analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija)” navode Sikavica, Novak (1999:73).

Prijetnje su važan segment u poslovanju svake tvrtke jer prikazuju moguće negativne utjecaje nad kojima tvrtka nema kontrolu. Odnose se na sve vanjske čimbenike koji su vezani uz poslovanje tvrtke. Dobrim analizama i provedenim istraživanjima mogu se definirati potencijalne prijetnje koje se pravovremenim djelovanjem mogu smanjiti.

Prilike su segment provedenih istraživanja koji se odnosi na čimbenike izvan utjecaja tvrtke ali koji imaju pozitivan utjecaj u poslovanju tvrtke koje će se dogoditi u bliskoj budućnosti. To je najčešće povoljan trend ili događaj u okruženju koji poduzeću otvara prostor za nove poslovne mogućnosti.

#### **5.4. SWOT analiza tvrtke Ledo plus d.o.o.**

Kada govorimo o SWOT analizi Ledo plus d.o.o. koje u ovom radu analizira, važno je naglasiti snage, slabosti prilike i prijetnje ovog vodećeg poduzeća. Ledo plus d.o.o. za proizvodnju i promet svojih smrznutih slastica i hrane danas predstavlja definitivno najvećeg domaćeg proizvođača i distributera. Širok asortiman proizvoda nalaze se u gotovo svakoj prodavaonici. To je ono što Ledo stavlja ispred svih. Ledo prije svega posjeduje dobar javni imidž, stabilan i snažan tržišni udio, sposoban i inovativan menadžment, učinkovito upravljanje poslovnim rizicima, pruža diferencirane proizvode i usluge, niže troškove poslovanja u odnosu na konkurente, učinkovite kanali distribucije, prepoznatljive i zvučne brendovi te patentirana proizvodna rješenja. Njegova dugogodišnja tradicija, kvaliteta i odani potrošači, ono su što Ledo plus d.o.o. definitivno izdvaja od ostalih konkurenata.

Nakon lansiranja i probijanja na tržište sa prvim sladoledima i slasticama, Ledo plus d.o.o. počinje opskrbljivati tržište voćem, povrćem, ribom i mesom te na taj način širi svoje poslovanje na mnoga tržišta.

Ledo je od davnina sinonim za uspješnu i profitabilnu organizaciju, s naglaskom na zadovoljenje svojih potrošača. Godina 1995. obilježena je lansiranjem prvog „King“ sladoleda, „King“ mliječni, a do danas „King“ sladoled dolazi čak u osamnaest različitih okusa i nekoliko vrsta ambalaže. Od ostalih značajnijih inovacija izdvajaju se Ledina gotova jela koja unazad nekoliko godina pune prodavaonice.

Napretkom tehnologije, uvođenjem raznih inovacija, Ledo plus d.o.o. mnoge konkurente ostavlja iza sebe. Osim u Hrvatskoj, Ledo plus d.o.o. posluje na tržištu Bosne i Hercegovine, Slovenije, Mađarske, crne Gore, i Kosova. Ledo je tako, u posljednja dva desetljeća, izrastao u regionalnog lidera u kategorijama u kojima posluje. Vrijednost kompanije i njenih brendova iz godine u godinu bilježe visoke stope rasta.

Opremljena i osuvremenjena skladišta sirovina i smrznute robe, razni modernizirani strojevi za pakiranje te energetska i informatička oprema omogućuju ledu da pravovremeno reagira na potrebe tržišta i svake godine svoj portfelj nadopunjuje novim proizvodima.

Uz to je Ledo primio i nagrade za najbolji sladoled na svijetu te je sladoled „King Truffles“ najboljim ocijenjen 2011. godine, a ovog hrvatskog proizvođača nisu zaobišle nagrade za najinovativniji sladoled na svijetu (Ice snack) te za najbolje tehničko rješenje (King Prestige).

Konačno, četiri nova „King“ sladoleda u ožujku ove godine dolaze i na štapiću, u novijem, elegantnijem i izduženijem obliku i s nešto manjim volumenom od 100 ml. Odluka o smanjivanju volumena u skladu je s provedenim rezultatima među potrošačima, a koje je pokazalo kako većina njih zagovara globalni, sve aktualniji trend smanjenja porcija i pakiranja.

S ovogodišnjim novitetima, King linija nudi ukupno 18 različitih vrsta sladoleda na štapiću, u kornetu, u manjim i većim čašama te multipakiranju, čime je svakom potrošaču omogućen širok izbor opcija, okusa, formata i veličina, a kojima je zajednička visoka kvaliteta sastojaka i jedinstvenost okus. Koju god opciju odabrali, uz „King“ je zagarantiran jedinstven užitak.

Ledo plus d.o.o. je prije svega marketinški orijentirana firma iz čijeg marketinškog odjela dolazi većina inovacija i koja uspješno djeluje na tržištu te pruža veliku raznolikost proizvoda, visoku kvalitetu proizvoda i lojalnost brendu. Marketing pokazuje odlične rezultate, a svakodnevni doticaj s tržištem od strane stručnjaka donosi adekvatne i pravovremene povratne informacije te se na taj način, kroz zajedničku suradnju formiraju inovativni, novi proizvodi za koje postoji veliki interes na tržištu. Također, ne zanemaruju se različiti oblici marketinške komunikacije, zapaženost i uspješnost ove firme izvrsna je i na europskom nivou. Sve ove marketinške aktivnosti podrazumijevaju da se niti jedan aspekt razvoja proizvoda ne zanemaruje.

Kada je riječ o slabostima tvrtke Ledo plus d.o.o., svakako se moraju izdvojiti problemi s likvidnošću s kojima se tvrtka susrela proteklih godina. Ti su problemi utjecali na razine gotovih proizvoda što je dalje utjecalo na rezultate u tom periodu. Tvrtka, u svrhu osiguranja financijskog rezultata, okrenula se vlastitoj proizvodnji sladoleda. Također, slabosti se kriju i u činjenici da tvrtka ulaže velike resurse u proizvodnju i distribuciju sladoleda, a obzirom da je velika razlika između konzumiranja sladoleda u zimskim i ljetnim mjesecima, kontinuirano se radi na strategijama koje bi bile najbolje opcije u ostvarenju prihoda.

Govoreći o prilikama, svakako možemo istaknuti ekonomski rast na glavnom tržištu ovog poduzeća, širenje prodaje na tržišta u regiji (Mađarska, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Slovenija), povećana briga o zdravlju i kvaliteti života koja stvara povećanu potražnju za proizvodima poduzeća (folija koja je u potpunosti razgradiva, smanjenje volumena i porcija), unaprjeđenje, širenje i usavršavanje „King“ sladoleda iz godine u godinu, dodavanje novih okusa, formata...

Prijetnje ovom, kao i svakom drugom poduzeću mogu biti: učestalost promjena cijena u industriji, kriza likvidnosti u gospodarstvu, moguća recesija, nestabilnost tržišnih cijena, politička nestabilnost, promjene u zakonskoj regulativi smanjuju postojeću potražnju za proizvodima, povećanje stope inflacije, nestabilan devizni tečaj koji negativno utječe na prihode/rashode poduzeća denominirane u stranoj valuti.



Tablica 1. SWOT analiza tvrtke Ledo (Izvor: izrada autora)

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspješno djelovanje na tržištu</li> <li>• Velika raznolikost proizvoda</li> <li>• Visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>• Lojalnost brendu</li> <li>• Jedinstven okus i kvaliteta proizvoda</li> <li>• Najveći udio tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi s likvidnošću</li> <li>• Spor rast profita zadnjih godina</li> <li>• Smanjenje razina gotovih proizvoda</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodnja hrane bez alergena</li> <li>• Širenje na druga tržišta</li> <li>• Dodavanje novih okusa sladoleda</li> <li>• Veća ekološka osviještenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drugi konkurenti na tržištu</li> <li>• Moguća kriza uvjetovana pandemijom</li> <li>• Manja kupovna moć potrošača</li> <li>• Smanjenje broja potrošača</li> </ul>

## 6. Empirijsko istraživanje – stavovi potrošača o tvrtki Ledo i sladoledu „King“

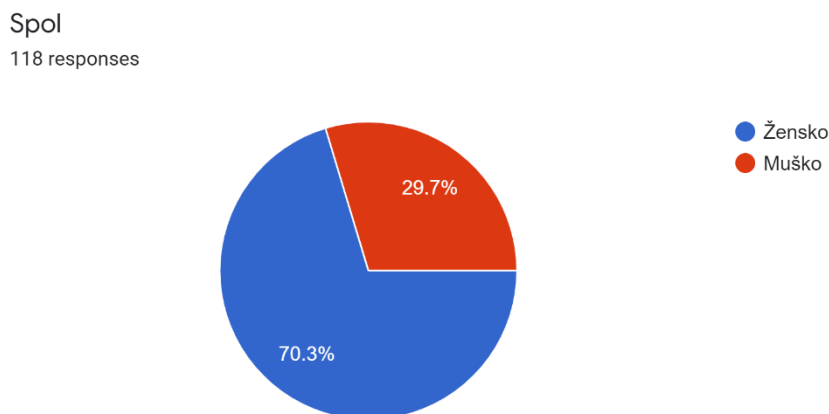
### 6.1. Metodologija istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 118 ispitanika, a podaci su se prikupljali putem upitnika koji je sadržavao 18 pitanja. Sva pitanja bila se obavezna za ispitanike su svi odgovori anonimni. Anketa je provedena online, točnije, putem Google Formsa. Pitanja su uglavnom bila zatvorenog tipa, osim jednog pitanja koje je bilo otvorenog tipa, a tri su pitanja postavljena sa mogućnošću višestrukih odgovora.

Najprije je utvrđena dob, spol i razina obrazovanja ispitanika te su nakon toga postavljena općenita pitanja kako bi se dobili konkretni i točni podatci potrebni za provođenje istraživanja.

Cilj ankete bio je provjeriti koliki je broj ispitanika, što mlađih, što starijih, upoznat s Ledo proizvodima, pojmom i karakteristikama Ledo proizvoda, te u kojoj količini i koliko često kupuju i konzumiraju Ledo proizvode, te koje proizvode kupuju najčešće.

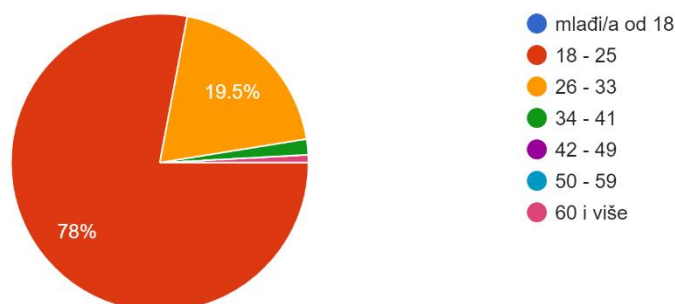
### 6.2. Opis uzorka



**Grafikon 1. Spol ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Od 118 ispitanika koji su sudjelovali u anketi njih 83, odnosno 70,3% su žene, a njih 35, odnosno 29,7% su muškarci.

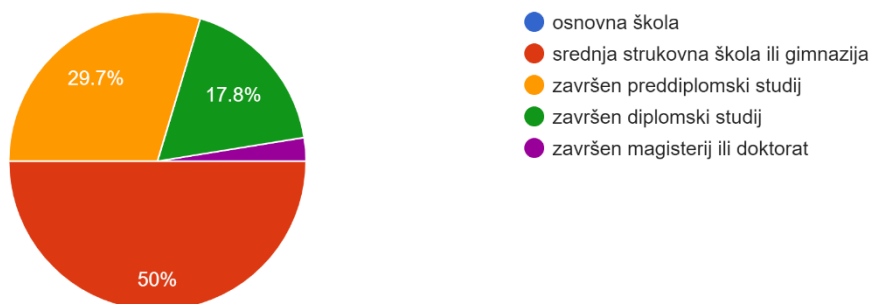
Dob  
118 responses



**Grafikon 2. Dob ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Najveći broj ispitanika, njih 92, točnije 78% su u dobi od 18 do 25 godina, njih 23, točnije 19,5% su u dobi od 26 do 33 godine, 2 ispitanika, 1,7% su u dobi od 34 do 41 godine, a 1 ispitanik, odnosno 0.8% je u dobi od 60 godina i više.

Stručna sprema  
118 responses

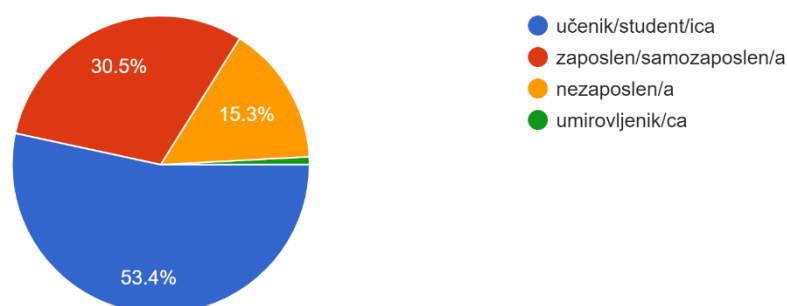


**Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

59 ispitanika, točnije 50% njih, ima završenu srednju strukovnu školu ili gimnaziju, njih 35, odnosno 29,7% ispitanika ima završen preddiplomski studij, njih 21, odnosno 17,8% ispitanika ima završen diplomski studij, a njih 3, 2,5% ispitanika ima završen magisterij ili doktorat.

## Status

118 responses

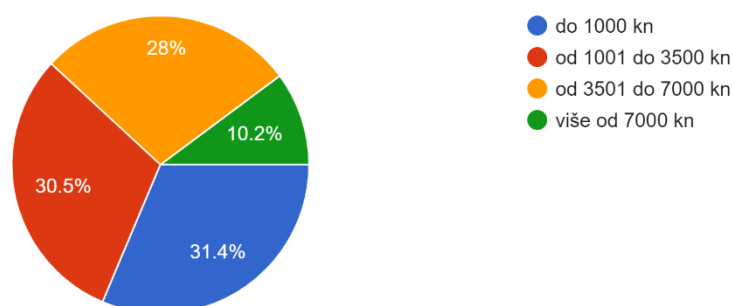


**Grafikon 4. Radni status ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Od 118 ispitanika ove ankete, njih 63, odnosno 53,4% su učenici ili studenti, njih 36, točnije 30,5% su zaposleni odnosno samozaposleni, njih 18 točnije 15,3% su nezaposleni, a 1 ispitanik, 0,8% je umirovljen.

## Prosječni mjesečni osobni prihod s kojim raspolažete

118 responses

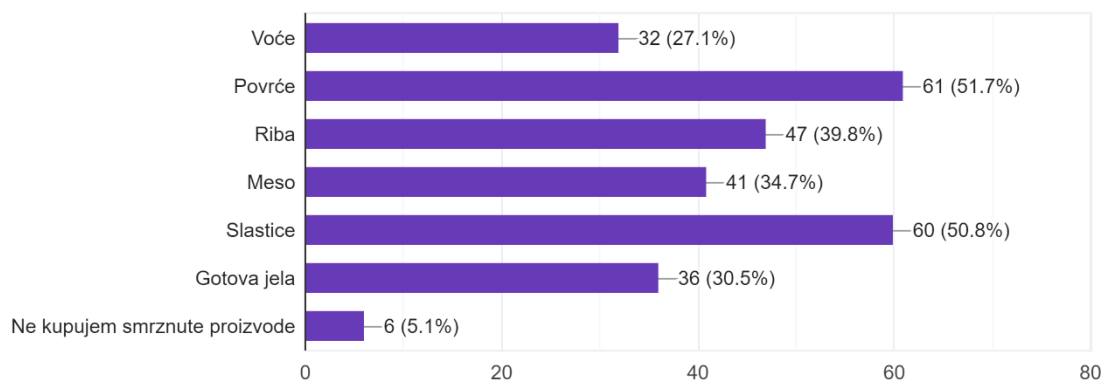


**Grafikon 5. Prosječni mjesečni prihodi ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Najveći postotak ispitanika, 31,4% njih, mjesečno raspolaže s osobnim prihodom do 1000 kn. Nešto manje ispitanika, odnosno 30,5%, mjesečno raspolaže s osobnim prihodom od 1001 kn do 3500 kn, 28% ispitanika mjesečno raspolaže s osobnim prihodom u iznosu od 3501 kn do 7000 kn, a najmanji dio ispitanika, njih 10,2% mjesečno raspolaže s osobnim prihodom u iznosu višim od 7000 kn.

Označite što od smrznutih proizvoda najčešće kupujete (moguće više odgovora)?

118 responses

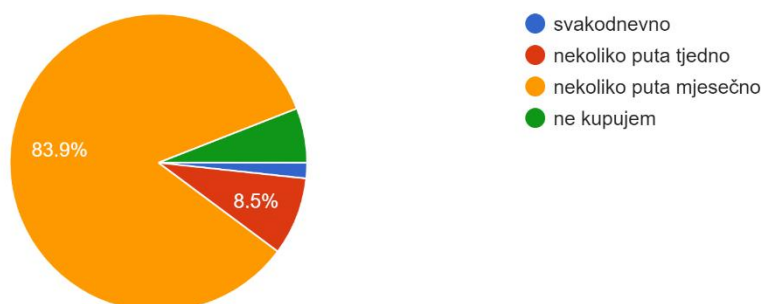


**Grafikon 6. Preferencije kupovine Ledo smrznutih proizvoda (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Iz prikazanog grafikona 6, vidljivo je kako većina ispitanika, kada su u pitanju Ledo smrznuti proizvodi, najčešće kupuje slastice i povrće, njih čak 51,7% kupuje Ledo smrznuto povrće, a njih 50,8% kupuje Ledo slastice. Nadalje, vidljivo je kako njih 39,8% kupuje Ledo smrznutu ribu, njih 34,7% kupuje Ledo smrznuta meso, a 30,5% ispitanika, kupuje Ledo gotova jela. U nešto manjem postotku, njih 27,1% kupuje Ledo smrznuto voće, a njih 5,1% tvrde kako uopće ne kupuju Ledo proizvode.

Koliko često kupujete smrznute proizvode?

118 responses

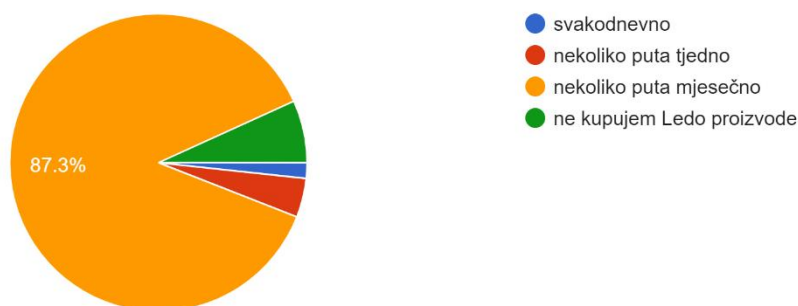


**Grafikon 7. Učestalost kupovine smrznutih proizvoda (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Najveći broj ispitanika, kako je vidljivo iz grafa 7, njih 99 odnosno 83,9% smrznute proizvode kupuje nekoliko puta mjesečno, 10 ispitanika odnosno njih 8,5% smrznute proizvode kupuju nekoliko puta tjedno, njih 7 odnosno 5,9% ispitanika ne kupuje smrznute proizvode, a najmanji broj ispitanika, njih 2 odnosno 1,7% smrznute proizvode kupuje svakodnevno.

Koliko često kupujete Ledo proizvode?

118 responses

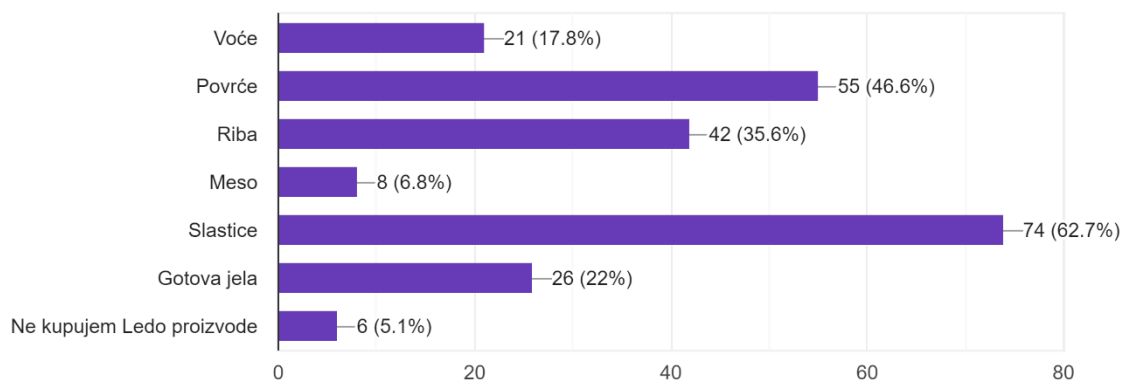


**Grafikon 8. Učestalost kupovine Ledo proizvoda (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Kako je vidljivo iz grafikona 8, najveći broj ispitanika, njih 103 odnosno 87,3% Ledo proizvode kupuje nekoliko puta mjesečno, njih 8, 6,8% ispitanika ne kupuje Ledo proizvode, njih 5, 4,2% ispitanika kupuje Ledo proizvode kupuje nekoliko puta tjedno, a njih 2, 1,7% svakodnevno kupuju Ledo proizvode.

Koje ledo proizvode najčešće kupujete (moguće više odgovora)?

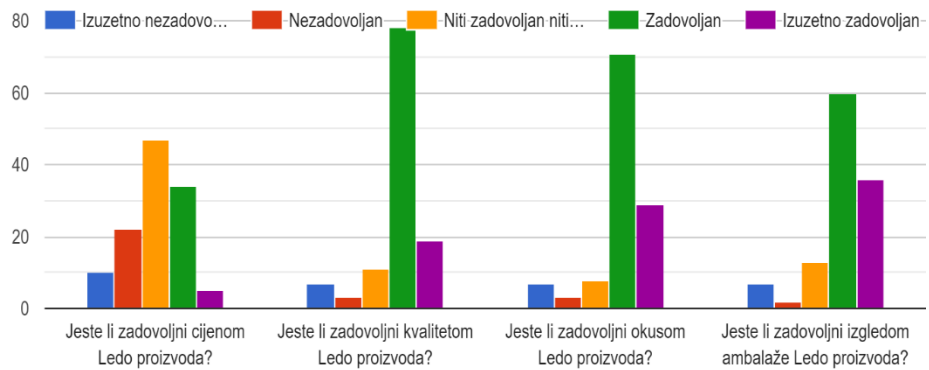
118 responses



**Grafikon 9. Preferencije kupovine Ledo proizvoda (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Iz prikazanog grafikona 9, vidljivo je kako većina ispitanika, kada su u pitanju Ledo proizvodi, kupuje slastice i povrće, njih čak 62,7% kupuje Ledo slastice, a njih 46,6% kupuje Ledo povrće. Nadalje, vidljivo je kako njih 35,6% kupuje Ledo ribu, 22% kupuje Ledo gotova jela. U nešto manjem postotku, njih 17,8% kupuje Ledo voće, meso, kako tvrde, kupuje 6,8% ispitanika, a njih 5,1% tvrde kako uopće ne kupuju Ledo proizvode.

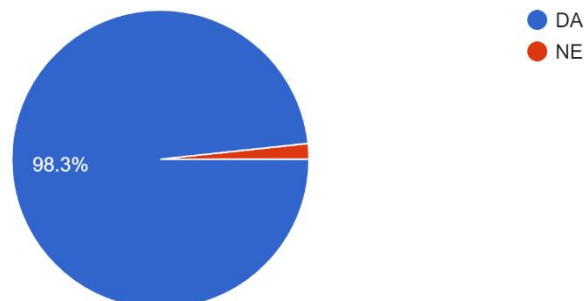
Molim da navedete stupanj zadovoljstva s tvrdnjama koje se odnose na Vaše osobne preferencije.



**Grafikon 10. Stupanj zadovoljstva na osobne preferencije ispitanika (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Kako je prikazano na grafikonu 10, vidimo da je većina ispitanika (njih 47) ravnodušna kada je u pitanju cijena Ledo proizvoda, većina ispitanika (njih 78 od 118) zadovoljno je kvalitetom Ledo proizvoda kao i njegovim okusom (71 ispitanik). Što se tiče izgleda ambalaže Ledo proizvoda, većina ispitanika (njih 60) zadovoljno je primamljivim i atraktivnim Ledo ambalažama.

Jeste li čuli za sladoled King?  
118 responses



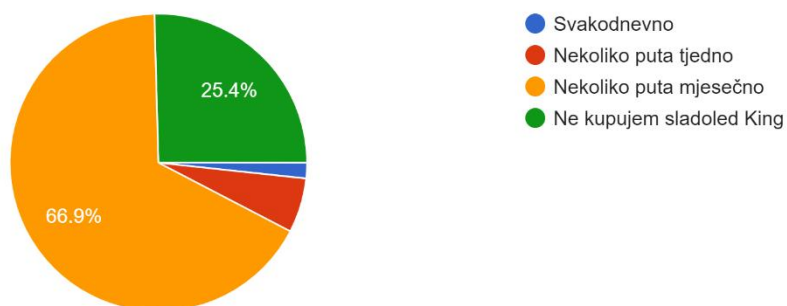


### Grafikon 11. Poznavanje sladoleda King (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)

Od 118 ispitanika koji su sudjelovali u ovom anketnom upitniku, njih 116, odnosno 98% ispitanih čuli su za sladoled King, dok njih 2 odnosno 1,7% ispitanih nije čulo za sladoled King.

Koliko često, tijekom ljetnih mjeseci, kupujete sladoled King?

118 responses

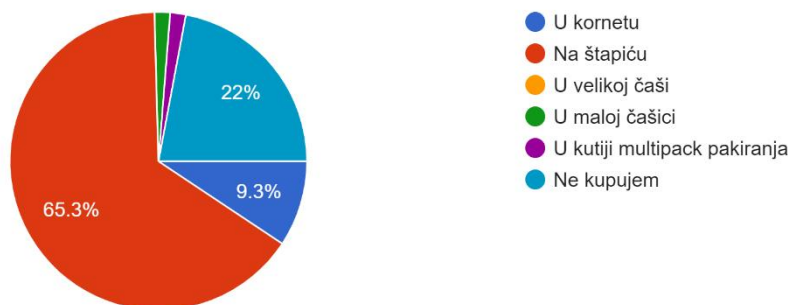


### Grafikon 12. Učestalost kupovine sladoleda „King“ tijekom ljetnih mjeseci (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)

Kako je vidljivo iz grafikona 12, Ledo „King“ sladoled nekoliko puta mjesečno tijekom ljetnih mjeseci kupuje čak 66,9% ispitanika, njih 25,4% tvrde kako isti taj sladoled ne kupuju.

U kojoj ambalaži najčešće kupujete sladoled King?

118 responses

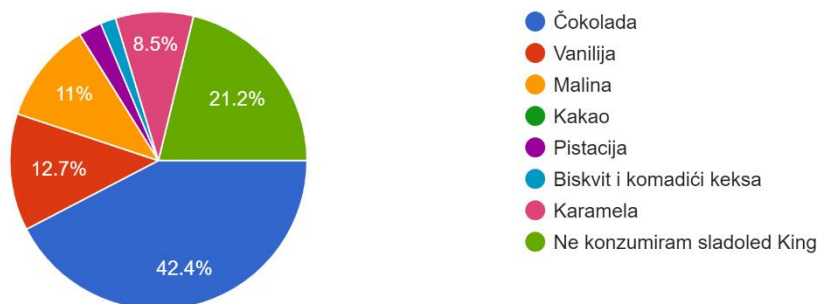


**Grafikon 13. Preferencije ambalaže sladoleda „King“ (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Prema rezultatima vidljivim na grafikonu 13, na pitanje u kojoj ambalaži najčešće kupuju Ledo sladoled „King“, većina naših ispitanika, njih 65,3%, odgovorila je kako sladoled „King“ kupuju na štapići. Nadalje, slijede ih ispitanici, njih 22%, koji tvrde kako uopće ne kupuju Ledo sladoled „King“. Nešto manji broj ispitanika, njih 9,3%, „King“ sladoled kupuju u kornetu. Jednak postotak ispitanika, njih 1,7%, tvrde kako „King“ sladoled kupuju u maloj čašici ili multipack pakiranju, a niti jedan ispitanik nije potvrdio da sladoled „King“ kupuje u velikoj čašici.

Koji okus sladoleda King najčešće konzumirate?

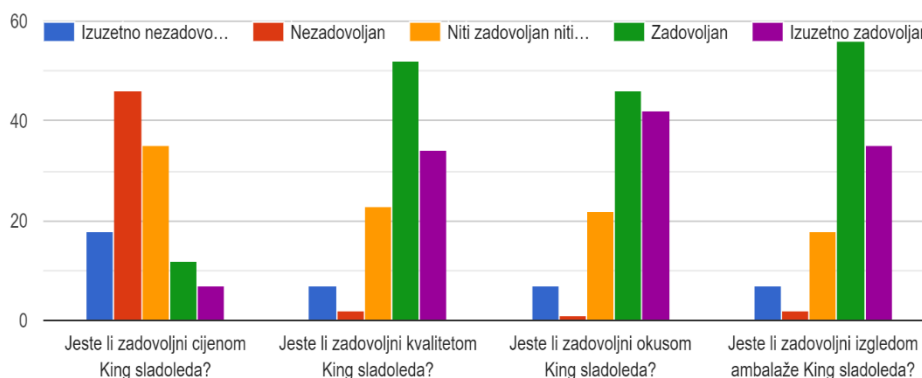
118 responses



#### Grafikon 14. Preferencije okusa sladoleda „King“ (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)

Na pitanje koji okus „King“ sladoleda najčešće konzumiraju, većina naših ispitanika, njih 50, točnije, 42,4%, tvrdi kako konzumira okus čokolade, dok njih čak 25, odnosno, 21,2% tvrdi kako uopće ne konzumiraju „King“ sladoled. 12,7% ispitanika, konzumira okus vanilije, dok 11% ispitanika tvrdi kako najčešće konzumira okus maline. 10 naših ispitanika, točnije 8,5% konzumira okus karamele, 2,5% ispitanika okus pistacije, a samo 1,7% ispitanika konzumira okus biskvita s komadićima keksa. Niti jedan ispitanik, prema ovom istraživanju ne konzumira okus kaka.

Molim da navedete stupanj zadovoljstva s tvrdnjama koje se odnose na Vaše osobne preferencije.

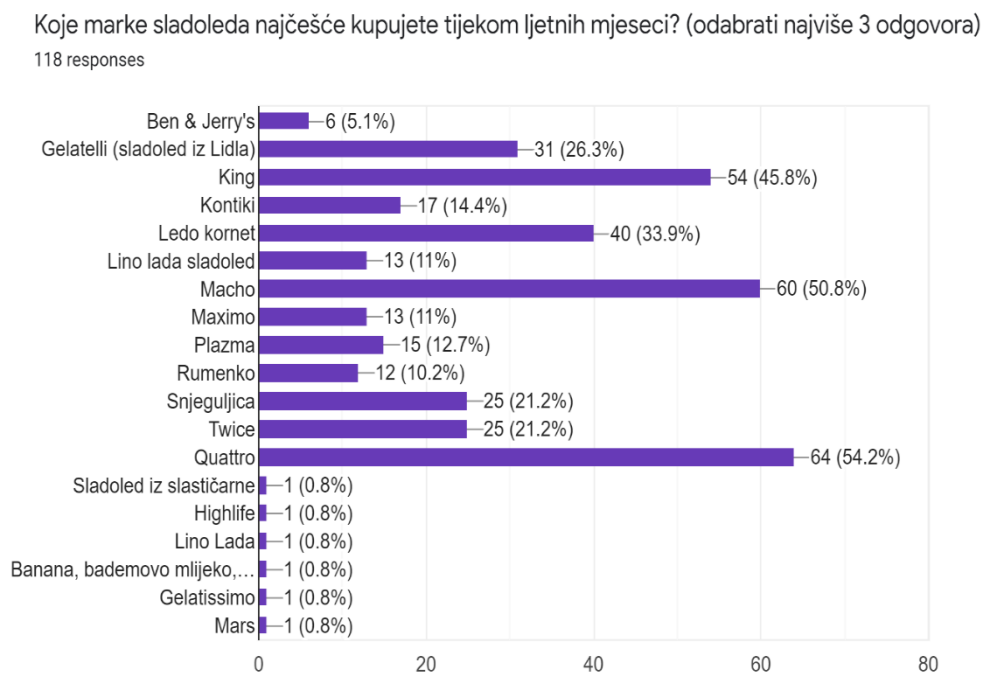


#### Grafikon 15. Stupanj zadovoljstva sladoleda „King“ (Izvor: vlastito istraživanje)

Iz grafikona 15, vidljivo je kako je većina naših ispitanika, njih 46, nezadovoljno cijenom sladoleda „King“, dok je većina, njih čak 52, zadovoljno kvalitetom spomenutog. Kada je riječ o preferencijama okusa sladoleda „King“, većina naših ispitanika, njih 46, zadovoljno je okusima, a njih 42, izuzetno su zadovoljni okusima „King“ sladoleda.

**Pitanje 16. Postoji li nešto što biste Vi poboljšali vezano uz sladoled King? Ako postoji, navedite što!**

U ovome pitanju ispitanici su imali mogućnost svojevóljno napisati što bi promijenili vezano uz sladoled King. Njih 25 ispitanika, odnosno 21,2% od ukupnog broja ispitanih, dalo je svoje mišljenje što treba promijeniti. Njih čak 23 smatra da je cijena previsoka obzirom na kvalitetu i količinu sladoleda. Dvoje ispitanika izjasnilo se kako žele veći izbor vrsta sladoleda odnosno veći izbor okusa sladoleda.

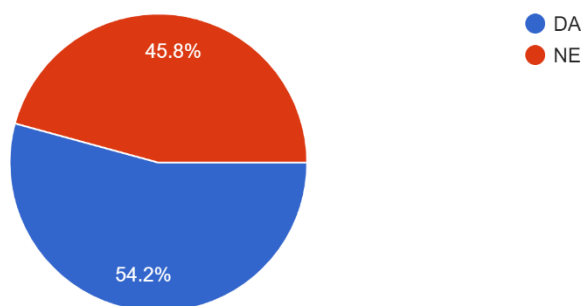


**Grafikon 17. Koje marke sladoleda ispitanici najčešće kupuju (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Iz grafikona 17, na pitanje koje marke sladoleda najčešće kupuju tijekom ljetnih mjeseci, naši ispitanici su u većini odgovorili da kupuju sladoled "Quattro" (njih 54,2%). Nešto manji postotak ispitanika (njih 50,8%) tvrdi kako najradije kupuju „Macho“ sladoled, a slijede ih oni

koji preferiraju kupovinu „King“ sladoleda, njih 45,8%. U nešto manjem postotku, ispitanici kupuju Ledo kornet (njih 33,9%), Gelatelli sladoled (njih 26,3%), Kontiki (njih 14,4%), te Snjeguljicu i Twice (21,2% ispitanika). U najmanjem postotku (0,8% ispitanika) preferiraju sladolede: Lino Lada, Gelatissimo, Mars, Highlife, sladoled iz slastičarne i slično...

Jeste li spremni izdvojiti više novca za ekološki osviještene proizvode?  
118 responses



**Grafikon 18. Jesu li ispitanici spremni izdvojiti više novca za kupovinu ekoloških proizvoda? (u %) (Izvor: vlastito istraživanje)**

Od 118 ispitanih u ovom anketnom upitniku, kako je vidljivo iz grafikona 18, njih 64, točnije 54,2% izjasnilo se da su spremni izdvojiti više novca za ekološki osviještene proizvode, a njih 54, odnosno 45,8% označilo je da nisu spremni izdvojiti više novca za ekološki osviještene proizvode.

## 7. Zaključak

U ovom radu obrađena je i analizirana tema marketing strategije na primjeru sladoleda „King” najvećeg domaćeg proizvođača smrznutih proizvoda – tvrtke Ledo plus d.o.o.

Kako bi se u današnje vrijeme što uspješnije poslovalo, vodeće kompanije trebale bi se u potpunosti predati zadovoljavanju potreba i želja svojih potrošača na dobro definiranim i proanaliziranim ciljnim tržištima. Trebale bi biti usredotočene i usmjerene na već postojeće ali i potencijalne kupce te bi trebale ulagati u marketinške aktivnosti kako bi proizvodili proizvode visoke kvalitete te bili konkurentni i upečatljivi na tržištu.

Obzirom da je cilj marketinga privući što veći broj kupaca te im pružiti kvalitetne proizvode, potrebno je konstantno ulaganje i unapređenje. Svako uspješno poduzeće trebalo bi koristiti strategije koje bi zadovoljile i prilagodile se tržištu koje se konstantno mijenja. Upravo iz tog razloga, važno je pronaći najadekvatniju strategiju kako bi poslovanje bilo što uspješnije te kako bi se prije svega ispunila očekivanja potrošača. Marketing strategija prije svega obuhvaća planirane ciljeve u interakciji s tržištem i konkurencijom, a sve s ciljem ispunjavanja postavljenog cilja i njegove realizacije. Razvoj strategije marketinga trebao bi biti temeljen na provedenim istraživanjima i relevantnim tržišnim podacima. Takvi prikupljeni podaci koriste se kako bi se izradile marketinške strategije te kako bi pomogli marketinškim aktivnostima unaprijediti proizvodnju, gotov proizvod i prodaju.

Kada je riječ o sladoledu King, sa sigurnošću se može reći da je to jedan od lidera tržišta sladoleda u RH. Vrhunska kvaliteta te dugogodišnja tradicija ovog sladoleda čini ga neodoljivom poslasticom svih ljubitelja sladoleda. Provođenje marketinških strategija te kontinuirani rad na novim okusima, ambalaži i ekološkoj osviještenosti, doprinosi poboljšanju odnosa prema potrošačima odnosno kupcima.

Obzirom da rezultati istraživanja pokazuju da su više od polovice ispitanika učenici ili studenti, nije iznenađujuća činjenica da čak 31,4% ispitanika ostvaruju prosječne mjesečne prihode u iznosu do 1000 kuna, što svakako ograničava njihovu kupovnu moć. Također, rezultati prikazuju da ispitanici u najvećoj mjeri kupuju povrće i slastice i to nekoliko puta mjesečno. Prema rezultatima koji su dobiveni iz ankete, vidljivo je da su gotovo svi ispitanici upoznati sa sladoledom „King”. Rezultati su pokazali kako većina ispitanika, kada je riječ o odabiru ambalaže sladoleda „King” odabiru sladoled na štapiću, a ono što je zanimljivo iz istraživanja je činjenica da također veliki broj ispitanika sladoled „King” uopće niti ne kupuje, što pokazuje da i dalje postoje moguće prilike za poboljšanjem proizvoda što se tiče ambalaže. Isto kao i kod ambalaže, kada je riječ o okusu sladoleda, većina ispitanika ili preferira okus čokolade ili uopće ne konzumiraju sladoled „King”. Što se tiče stupnja zadovoljstva, ispitanici su najčešće odgovorili da su nezadovoljni cijenom sladoleda „King”, ali zadovoljni kvalitetom, okusom i izgledom ambalaže. Na pitanje što bi poboljšali, većina se referirala na cijenu – kako je ona previsoka, čak njih 23 od 25. Najčešće marke sladoleda koje ispitanici preferiraju su Quattro, Macho, te na trećem mjestu King. Kao primjer, može se spomenuti sladoled Gelatelli iz Lidla kojeg ispitanici, nakon proizvoda tvrtke Ledo plus d.o.o. najčešće konzumiraju. Razlog tome skriva se u činjenici da su omjer i kvaliteta za potrošače prihvatljiviji od drugih. Unatoč svim naporima kako bi sladoled „King” zadovoljavao ekološke standarde i dalje većina ispitanika nije spremna izdvojiti više novca za kupovinu ekološki osviještenih proizvoda.

Bez obzira što velika većina preferira sladoled „King”, još uvijek postoji mjesta za napretkom i određenim promjenama obzirom da na tržištu postoje drugi proizvodi koji konkuriraju sladoledu „King”, cijenom i ambalažom. Može se zaključiti da je prednost sladoleda „King” što je već izgrađen brend, dok ostale marke sladoleda više privlače kupce svojom cjenovnom prihvatljivošću, a manje okusom.

## Literatura

1. Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
2. Grbac B. Meler, M.: Marketinško palniranje, Libri, 2007.
3. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008.
4. Kotler, P., Wong, V., Saonders, J., Amstrong, G.: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006.
5. Previšić, J., Bratko, S., Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001.
6. Previšić, J.; Došen-Ozretić, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
7. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.
8. Šerić, N., Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2009.
9. Vučemilović, V., Blažević, Z.: Marketing usluga – autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Virovitica, 2016.
10. Weihrich, H., The TOWS Matrix – a tool for situational analysis, 1982.

## Izvori s interneta:

1. Haigh, A. (2020.). To rebrand or not to rebrand: when should you rebrand an acquisition? Dostupno na : <https://brandfinance.com/insights/rebranding-acquisitions>, [pristupljeno: 16. rujna 2021].
2. Juventus – promjena klupskog grba, <https://www.juventus.com/en/news/articles/new-logo-new-era> [pristupljeno: 16. rujna 2021].
3. Ledo – izbor smrznute hrane, <https://www.ledo.hr/hr/smrznuta-hrana/riba> [pristupljeno: 16. rujna 2021].
4. Ledo – Marketinški razvoj tvrtke, <https://www.ledo.hr/hr/novosti/istrazivanje-i-razvoj-ledo-marketinski-razvoj-ili-razvojni-marketing> [pristupljeno: 16. rujna 2021].
5. Ledo – misija i vizija tvrtke, <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/misija-i-vizija> [pristupljeno: 16. rujna 2021].
6. Ledo – vrste sladoleda, <https://www.ledo.hr/hr/sladoledi/king> [pristupljeno: 16. rujna 2021].
7. Ledo – O Ledu plus d.o.o. , <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas> [pristupljeno: 16. rujna 2021].



8. Marketing (2018) – što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njenu izradu, <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>  
[pristupljeno: 16. rujna 2021].
9. Poslovni dnevnik – Ledo, <https://www.poslovni.hr/forum/tema/ledo-ledo-dd/page/857>  
[pristupljeno: 16. rujna 2021].
10. Promjene poslovanja tvrtke Ledo plus d.o.o.,  
<https://www.poslovni.hr/kompanije/preuzimanje-desetljesca-fortenova-prodala-ledo-objavljena-i-cijena-4280136> [pristupljeno: 17. rujna 2021].
11. Stanić, M. (2018.), životni ciklus proizvoda – prezentacijski materijali,  
[http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNP\\_04\\_zivotni-ciklus-proizvoda.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNP_04_zivotni-ciklus-proizvoda.pdf)  
[pristupljeno: 17. rujna 2021].
12. Ružić, D. i Kelić, I.(2013.), Tržišne pretpostavke za razmjenske odnose – prezentacijski materijali,  
[http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/212/2013/04/NiP-13\\_14-TR%C5%BDI%C5%A0NE-PRETPOSTAVKE-ZA-RAZMJENSKE-ODNOSE.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/212/2013/04/NiP-13_14-TR%C5%BDI%C5%A0NE-PRETPOSTAVKE-ZA-RAZMJENSKE-ODNOSE.pdf) [pristupljeno: 17. rujna 2021].
13. Važnost pripreme poslovnog plana, <https://www.businessinsider.com/failing-to-plan-is-planning-to-fail-2013-9> [pristupljeno: 12. rujna 2021].
14. Važnost dobrog pozicioniranja, <https://plaviured.hr/sto-dobro-pozicioniranje/>  
[pristupljeno: 17. rujna 2021].
15. Životni ciklus proizvoda definicija, faze i strategije, <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda> [pristupljeno: 16. rujna 2021].

## **Popis slika**

**Slika 1. Životni ciklus proizvoda** (Izvor: Životni ciklus proizvoda definicija, faze i strategije 2016.) ..... **6**

**Slika 2. Rebranding logo Juventus F.C.** (službena stranica Juventus F.C., 2017.) ..... **16**

## **Popis grafikona**

<b>Grafikon 1. Spol ispitanika (u %) .....</b>	<b>26</b>
<b>Grafikon 2. Dob ispitanika (u %) .....</b>	<b>27</b>
<b>Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika (u %) .....</b>	<b>27</b>
<b>Grafikon 4. Radni status ispitanika (u %) .....</b>	<b>28</b>
<b>Grafikon 5. Prosječni mjesečni prihodi ispitanika (u %) .....</b>	<b>28</b>
<b>Grafikon 6. Preferencije kupovine Ledo smrznutih proizvoda (u %) .....</b>	<b>29</b>
<b>Grafikon 7. Učestalost kupovine smrznutih proizvoda (u %) .....</b>	<b>30</b>
<b>Grafikon 8. Učestalost kupovine Ledo proizvoda (u %) .....</b>	<b>30</b>
<b>Grafikon 9. Preferencije kupovine Ledo proizvoda (u %) .....</b>	<b>31</b>
<b>Grafikon 10. Stupanj zadovoljstva na osobne preferencije ispitanika (u %).....</b>	<b>32</b>
<b>Grafikon 11. Poznavanje sladoleda King (u %) .....</b>	<b>33</b>
<b>Grafikon 12. Učestalost kupovine sladoleda „King“ tijekom ljetnih mjeseci (u %) .....</b>	<b>33</b>
<b>Grafikon 13. Preferencije ambalaže sladoleda „King“ (u %) .....</b>	<b>34</b>
<b>Grafikon 14. Preferencije okusa sladoleda „King“ (u %) .....</b>	<b>35</b>
<b>Grafikon 15. Stupanj zadovoljstva sladoleda „King“ .....</b>	<b>35</b>
<b>Grafikon 17. Koje marke sladoleda ispitanici najčešće kupuju (u %) .....</b>	<b>36</b>
<b>Grafikon 18. Jesu li ispitanici spremni izdvojiti više novca za kupovinu ekoloških proizvoda? (u %) .....</b>	<b>37</b>

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1. SWOT analiza tvrtke Ledo (Izvor: izrada autora).....</b>	<b>25</b>
--	-----------