

# Marketing-strategija na primjeru Podravke

---

Lilić, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:815890>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Valentina Lilić

**MARKETING-STRATEGIJA NA PRIMJERU PODRAVKE**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Valentina Lilić

## **MARKETING-STRATEGIJA NA PRIMJERU PODRAVKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Marketing – strategije**

JMBAG: 0010225669

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

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Ham

Osijek, 2024.

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

Valentina Lilić


**MARKETING STRATEGY ON THE EXAMPLE OF  
PODRAVKA**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Valentina Lilić

**JMBAG:** 0010225669

**OIB:** 43440030415

**e-mail za kontakt:** valentina.lilic@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij, smjer Marketing

**Naslov rada:** Marketing-strategija na primjeru Podravke

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

U Osijeku, 13.5.2024. godine

Potpis Valentina Lilić

## **Marketing-strategija na primjeru Podravke**

### **SAŽETAK**

Rad obrađuje marketing-strategiju te se ista nastoji prikazati kao ključan element poslovanja. Teorijski dio rada započinje definiranjem općih pojmova o marketingu te pojmova koji pobliže objašnjavaju marketing-strategije. Nadalje, navode se vrste marketing-strategija, kao i sredstva koje subjekti koriste za preciznije analiziranje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje. Nakon teorijskog dijela, marketing-strategija analizira se na primjeru poduzeća Podravka. U tom dijelu rada prvenstveno se obrađuju sekundarni podaci koji su u najvećoj mjeri preuzeti iz godišnjeg izvještaja o poslovanju Podravke te internetske stranice poduzeća. Korištenjem anketnog upitnika, u radu je provedeno i primarno istraživanje. Cilj primarnog istraživanja bio je dobiti informacije o stavovima i preferencijama ispitanika spram poduzeća Podravka te brendova Vegeta i Lino Lada. Provođenjem istraživanja dobivene su tražene informacije slijedom kojih su potom doneseni prijedlozi za unaprjeđenje poslovanja u promatranim segmentima. Istraživanjem je utvrđeno kako Podravka nastoji biti konkurentna cijenom svojih proizvoda, ali i održavanjem te poboljšanjem njihove kvalitete. To znači da cjenovno pozicioniranje ne utječe negativno na razvoj i plasiranje proizvoda. Osim toga, utvrđeni su i zahtjevi te potrebe potrošača, a koje, kako je ustanovljeno, poduzeće uspješno zadovoljava te svoju konkurentsku prednost temelji na tradiciji poslovanja, hrvatskom podrijetlu proizvoda te visokoj razini kvalitete.

**Ključne riječi:** marketing, marketing-strategija, Podravka, konkurentnost, brendovi

## **Marketing strategy on the example of Podravka**

### **ABSTRACT**

The paper deals with marketing strategy and aims to present it as a key element of business. The theoretical part of the paper begins with defining general concepts about marketing and terms that further explain marketing strategies. Furthermore, the types of marketing strategies are listed, as well as the means that entities use for more precise analysis of internal and external factors that affect business. After the theoretical part, the marketing strategy is analyzed using the example of the company Podravka. This section primarily deals with secondary data, largely taken from Podravka's annual business report and the company's website. Through the use of a questionnaire, primary research was also conducted in the paper. The aim of the primary

research was to obtain information about the respondents' attitudes and preferences towards the company Podravka and the Vegeta and Lino Lada brands. By carrying out the research, the required information was obtained, following which suggestions were made for improving business in the observed segments. The research determined that Podravka aims to be competitive in the pricing of its products while also maintaining and improving their quality. This means that pricing positioning does not negatively impact the development and placement of products. Additionally, consumer requirements and needs have been identified, which, as determined, the company successfully meets, and its competitive advantage is based on business tradition, Croatian product origin, and a high level of quality.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, Podravka, competitiveness, brands

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	3
3. Osnovni pojmovi u marketingu .....	4
3.1. Pojam i definiranje marketinga.....	4
3.2. Pojam i značenje marketing-strategije.....	8
3.3. Temeljne sastavnice marketing-strategije.....	10
3.3.1. Misija.....	11
3.3.2. Vizija .....	12
3.3.3. Ciljevi .....	12
3.3.4. Održiva konkurentska prednost.....	13
4. Vrste marketing-strategije .....	15
4.1. Porterove generičke strategije.....	15
4.1.1. Vodstvo u niskim troškovima .....	15
4.1.2. Strategija diferencijacije .....	16
4.1.3. Strategija fokusiranja .....	17
4.2. Strategije marketing-miksa.....	18
4.2.1. Proizvod.....	18
4.2.2. Cijena.....	21
4.2.3. Distribucija .....	23
4.2.4. Promocija.....	24
4.3. Sredstva i tehnike potpore .....	26
4.3.1. SWOT analiza.....	26
4.3.2. PEST analiza.....	28
4.3.3. <i>Benchmarking</i> .....	29
5. Analiza marketing-strategije poduzeća Podravka .....	32
5.1. O poduzeću .....	32



5.2.	Proizvodni asortiman .....	33
5.3.	Analiza tržišta .....	36
5.3.1.	Analiza konkurencije .....	36
5.3.2.	SWOT analiza.....	38
5.3.3.	PEST analiza.....	41
5.3.4.	<i>Benchmarking</i> .....	42
6.	Istraživanje tržišta .....	44
6.1.	Metode i ciljevi istraživanja.....	44
6.2.	Analiza rezultata .....	44
6.3.	Rasprava .....	57
7.	Zaključak.....	60
	Literatura .....	62
	Popis slika.....	66
	Popis tablica.....	67
	Popis grafikona .....	68

## 1. Uvod

U današnjem suvremenom poslovnom okruženju mnoga poduzeća nude iste ili vrlo slične proizvode. Konkurencija je u mnogim industrijama golema, a poduzećima predstavlja problem diferencirati se od drugih. Osim kvalitetom proizvoda, poslovnih procesa te zaposlenika, poduzeća se mogu nastojati diferencirati i kroz marketinške aktivnosti, odnosno, cjelokupnu marketing-strategiju. Takva strategija u sebi integrira različite strateške odrednice poslovanja, a s ciljem boljeg pozicioniranja proizvoda te zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca.

Dinamično okruženje utječe na često i ubrzano mijenjanje želja, potreba i preferencija potrošača. Zbog spomenute velike konkurencije, potrošačima nije problem prijeći kod konkurenta, pogotovo ukoliko isti nudi i neku dodanu vrijednost. Zbog učestalih promjena u preferencijama i navikama potrošača, nameće se i potreba kontinuiranog istraživanja tržišta i potrošača, a rezultati takvih istraživanja trebaju biti ukomponirani u marketing-strategije poduzeća.

Poduzećima je na raspolaganju nekoliko osnovnih vrsta marketing-strategija, međutim, one se od poduzeća do poduzeća mogu značajno razlikovati. Jedan od glavnih razloga tomu je složenost i obuhvatnost marketing-strategija, kao i mogućnost njihove detaljne prilagodbe misiji, viziji, ciljevima te općim strategijama poduzeća.

Ovaj rad ima za cilj predstaviti osnovne teorijske činjenice o marketingu i marketing-strategijama, kako bi se uvidio značaj istih za postojeće poslovanje te budući razvitak određenog poslovnog subjekta. Jedan od glavnih ciljeva rada je primijeniti teorijsku podlogu na konkretnom primjeru, u ovom slučaju, primjeru poduzeća Podravka d.d.

Primijeniti prethodno spomenutu teorijsku podlogu na konkretan primjer, u ovom slučaju poduzeće Podravka d.d., predstavlja svrhu ovog diplomskog rada.

Strukturu rada, osim ovog uvodnog i zaključnog dijela, čine četiri glavna dijela. Prvi je dio namijenjen uvođenju čitatelja u najosnovniju terminologiju potrebnu za razumijevanje rada, poput pojma marketing i marketing-strategija. Ujedno nudi i ulazak u dublju analizu čimbenika strategije, kao i u proces utvrđivanja iste. Drugi pak dio usmjerava se na konkretne vrste marketing-strategija te pobliže tumači Porterove generičke strategije, strategije marketing-miksa te završava s važnim sredstvima i tehnikama potpore koje se koriste u izgradnji uspješne strategije marketinga. Prethodna je teorijska podloga važna kako bi se u trećem dijelu ovog rada, što preciznije i jednostavnije analizirala strategija konkretnog primjera iz prakse,

poduzeća Podravka d.d. To je ujedno i dio rada u kojem se upoznaje poduzeće i proizvodni asortiman istog, a sve to popraćeno je i analizom trenutnog tržišnog nastupa Podravke te svih njezinih unutarnjih i vanjskih čimbenika. U četvrtom, ujedno i konačnom dijelu rada, analizira se provedeno istraživanje tržišta u obliku anketnog upitnika kojim se težilo dobiti uvid u stavove i preferencije potrošača vezano uz poduzeće Podravka te neke od konkretnih linija proizvoda. Nakon prikazanih rezultata, navedeni su prijedlozi za postizanje bolje tržišne pozicije i što uspješnijeg poslovanja. Rad završava zaključkom cjelokupno opisane tematike.

## **2. Metodologija rada**

Predmet ovog diplomskog rada odnosi se na marketing-strategiju koja je ključna za uspjeh svakog poslovnog subjekta. Konkretno rečeno, predmet ovog rada je marketing-strategija poduzeća Podravka d.d. Jedino dobro utvrđena te odgovarajuća strategija može dovesti poslovanje iznad konkurentske razine. Uspješnom poslovanju prethodit će predviđanje aktivnosti te djelovanje na temelju raznovrsno provedenih analiza.

Izvori podataka primarnog su i sekundarnog karaktera. Kroz rad korišteni su sekundarni izvori podataka, iz domaće i strane literature, poput knjiga u fizičkom i digitalnom obliku. Korištena literatura uključuje i sve ostale digitalne sadržaje dostupne na znanstvenim i stručnim portalima, repozitorijima i dr. Prilikom opisivanja i analiziranja konkretnog primjera, korištena je službena internetska stranica poduzeća Podravka d.d. te godišnji izvještaj o poslovanju. Primarni izvori korišteni u ovom radu odnose se na podatke dobivene istraživanjem u obliku online anketnog upitnika.

Nekolicina je metoda i tehnika kombinirano u ovom radu, kao što su metoda analize i sinteze, metoda komparacije te induktivna i deduktivna metoda. Također, u svrhu istraživačkog dijela, korištena je empirijska metoda, kojom su analizirani primarni podatci.

### **3. Osnovni pojmovi u marketingu**

U ovom poglavlju iznose se temeljni pojmovi vezani uz marketing, a poseban naglasak stavlja se na definiranje marketing-strategije i njezinih sastavnica.

#### **3.1. Pojam i definiranje marketinga**

Marketing, kao sastavnica ekonomije, zasniva se na ljudskim željama i potrebama. Povezna je linija između kupaca i ponude poduzeća koji nudi dobru ideju, proizvod ili uslugu. Razvojem marketinga i učestalijom primjenom istoga u praksi, upotrebljava se niz definicija. Philip Kotler, jedan od vodećih teoretičara marketinga, zaslužan je za opće prihvaćenu definiciju koja glasi: „Marketing je društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele“ (Kotler, 1988:9).

Nadalje, Američko društvo za marketing (engl. *American Marketing Association – AMA*) nudi noviju i precizniju definiciju marketinga: „Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa kojima se stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednosti potrošačima i kojima se upravlja odnosima s potrošačima s ciljem ostvarenja koristi za organizaciju i sve uključene strane“ (Previšić et al., 2007:7).

Na temelju napisanoga, možemo konstatirati kako profitabilnost poslovanja ovisi o uporabi marketinških vrijednosti. Detaljnije se te vrijednosti mogu opisati kao interpretacija odnosa u razmjeni, gdje zainteresirane strane žele maksimizirati vlastito zadovoljstvo djelovanjem ponude i potražnje na tržištu.

Sredinom 50-ih godina dolazi do definiranja koncepcije marketinga koja „pretpostavlja da se ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji od veće učinkovitosti od konkurencije u integriranim marketinškim aktivnostima koje su usmjerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta“ (Kotler, 1988:19). Na slici 1 prikazana je koncepcija marketinga te njezine orijentacije.



*Slika 1. Marketing kao koncepcija*

(Izrada autora prema Previšić et al., 2007:8)

Kada poduzeće koristi marketinšku koncepciju, prikazanu na slici 1, središte predstavlja potrošač. Poduzeće treba identificirati programe za ispunjenje tih potreba. Iz tog razloga potrebna je koordinacija marketinških inicijativa s drugim korporativnim poslovnim operacijama. Stoga, poslovni subjekti koriste ovu koncepciju u pokušaju da ispune svoje nefinancijske i financijske ciljeve.

No, to oduvijek nije bio slučaj. Danas opće prihvaćena koncepcija marketinga u svom se nastanku sukobila s trima prethodno razmatranim; proizvodnom koncepcijom, koncepcijom proizvoda te prodajnom koncepcijom.

Proizvodna koncepcija zauzima poziciju jedne od najstarijih koncepcija poslovanja. Prema Kotleru, „proizvodna koncepcija pretpostavlja da će potrošač favorizirati one proizvode koji su šire dostupni po nižoj cijeni. Menadžeri proizvodno – orijentiranih organizacija usredotočuju se na postizanje visoke učinkovitosti proizvodnje i šire distribucije“ (Kotler, 1988:17). Samim time, poduzeća ne moraju trošiti vrijeme i resurse na istraživanje ponašanja, želja i potreba potrošača jer je poslovanje isključivo usmjereno na povećanje obujma proizvodnje. Koncepcija pretpostavlja da će potrošači posezati za proizvodima koji su široko dostupni. Rezultat takvog načina poslovanja vidljiv je kroz lošu razinu kvalitete koja je prisutna i nužna ako je naglasak stavljen na količinu, kao i kroz odsutnost osobnog pristupa potrošačima.

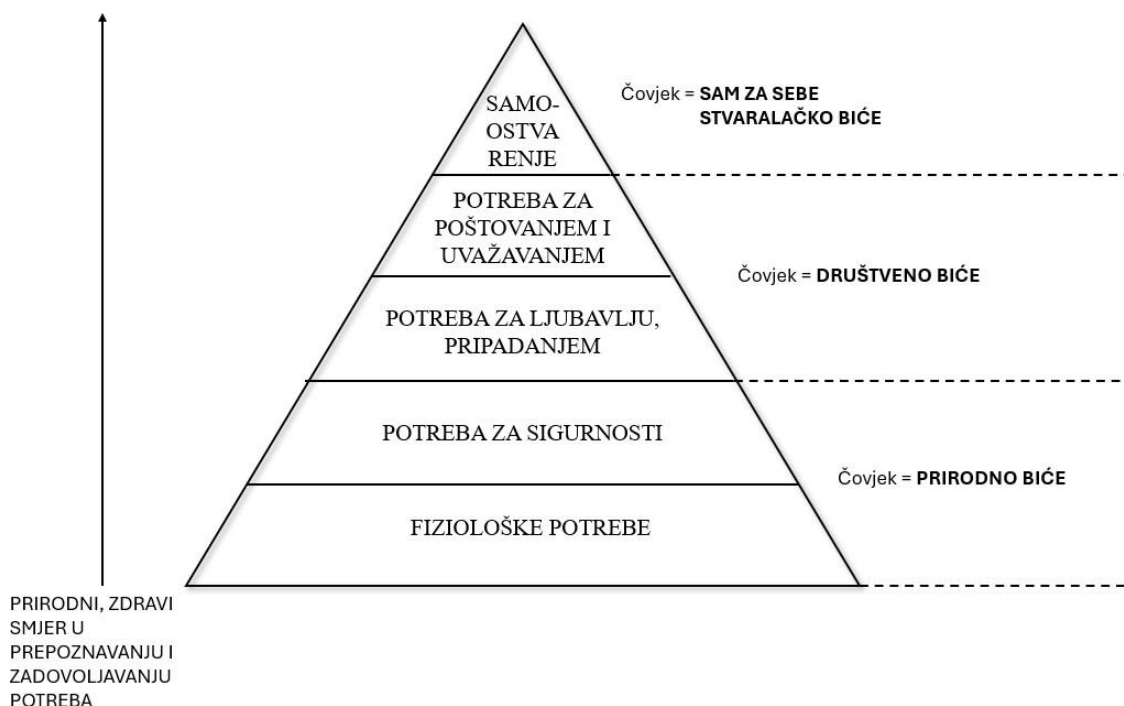
Među nekim poslovnim subjektima aktualno mjesto zauzima koncepcija proizvoda koja „pretpostavlja da će potrošači favorizirati one proizvode koji nude najbolje karakteristike kvalitete, performanse i inovativnosti. Voditelji proizvodno – orijentiranih organizacija

usredotočuju svoju energiju na izradu superiornih proizvoda i njihovo stalno poboljšavanje“ (Kotler, 1988:17). Jasno je da navedena koncepcija naglasak stavlja na proizvodnju potencijalno najbolje verzije proizvoda koja će svojim karakteristikama pridobiti potrošače. S tim u vezi, i dalje se ne pridaje dovoljna pozornost željama i potrebama korisnika tih istih proizvoda.

Prodajna koncepcija „očituje se u snažnoj i agresivnoj promociji i/ii vještom prodajnom osoblju, koje nastoji nagovoriti potrošače/kupce na kupnju proizvoda i usluga koji im nisu niti potrebni niti ih žele. Prodaje koncepcija na tržištu je, inače, karakteristika situacije ponude vrijednosti koje nisu tražene“ (Previšić i Bratko, 2001:25). Tako gledajući, prodaja predstavlja najbitniji dio poslovanja. Manje bitnu stavku zauzima način na koji će se prodaja odviti i što će ista značiti za samog kupca te na kraju i potrošača. Sporednu važnost zauzima korištenje i ponovno posezanje za istim predmetom kupnje od strane potrošača, kao i moguća negativna usmena predaja.

Prema navedenom, jasno je da postoji znatna disproporcija između koncepcije marketinga i prodaje. Naime, bitno je naglasiti kako su obje koncepcije aktivne u primjeni. Prodajna koncepcija polazi od samog poduzeća, dok marketinška koncepcija počinje od potrošača te stvara proizvod kojeg potrošači žele kupiti. Poznat kao otac modernog menadžmenta, Peter Drucker, definira to na ovaj način: „Možemo pretpostaviti da će uvijek postojati potreba za nekakvom prodajom, ali cilj je marketinga prodaju učiniti suvišnom; cilj je marketinga poznavati i razumjeti potrošača toliko dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju tako da proizvod sam sebe prodaje. U idealnoj situaciji, marketing treba rezultirati potrošačem koji je spreman kupiti. Jedino što je tada potrebno jest da su proizvod ili usluga dostupni“ (Drucker, 1973:64).

Pojedinoj kupnji prethodi potreba, čija je klasifikacija raznovrsna. U te svrhe, česta je upotreba Maslowljeve ljestvice potreba, odnosno Maslowljeve piramide potreba (slika 2).



*Slika 2. Ljestvica ljudskih potreba*

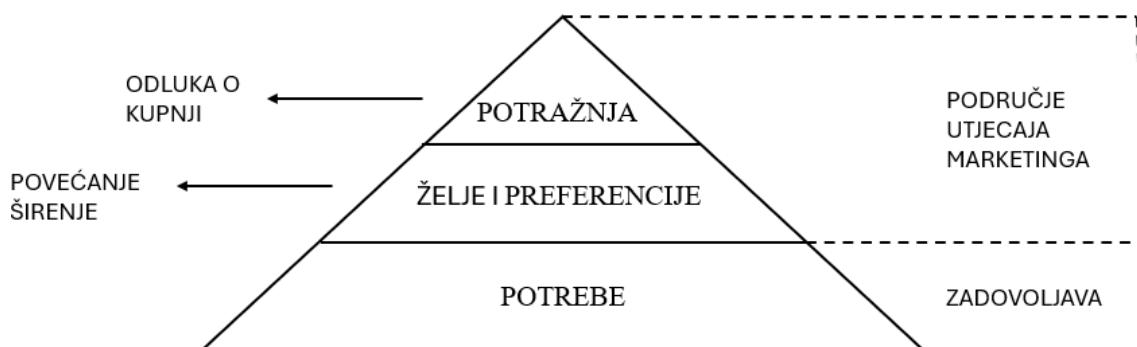
(Izrada autora prema Maslow, 1976:94, prema Previšić i Bratko, 2001:14)

Intenzitet potreba prikazanih na slici 2 analizira se od dna piramide prema samom vrhu. Početak Maslowljeve piramide zauzimaju osnovne životne potrebe koje prelaze u složenije kako se približavamo kraju, tj. vrhu piramide. Drugim riječima, nakon svake zadovoljene potrebe, pomičemo se u hijerarhiji. Teorija nam govori kako svaki pojedinac teži samoostvarenju, no kako bi se to doseglo, potrebno je zadovoljiti primarnije potrebe.

Maslowljeva hijerarhija potreba široko se koristi u mnogim granama, a jedna od njih je i marketing. Razlog tomu je upravo u ocrtavanju ljudskih potreba i motivacija koje pomažu u boljem poznavanju potrošača.

Nadovezujući se na ljudske potrebe, na slici 3 prikazani su odnosi između marketinga i ljudskih potreba.





*Slika 3. Marketing i ljudske potrebe*

(Izrada autora prema Previšić i Bratko, 2001:15)

Nastavno na sliku 3, moguće je reći i sljedeće (Previšić i Bratko, 2001:15):

- svojim djelovanjem u praksi poduzetništva marketing utječe na količinu i vrijednost potražnje tako da usmjerava odluku potrošača/kupca o kupnji određene vrijednosti,
- strategije i taktike marketinga pridonose povećanju želja i jačanju preferencija kod potrošača/kupaca,
- koncepcija marketinga počiva na zadovoljavanju potreba čovjeka u njegovoj društvenoj ulozi potrošača/kupca.

Prema navedenome, koncepcija marketinga je koncepcija koja nastoji zadovoljiti potrebe potrošača, odnosno, na to stavlja naglasak za razliku od proizvodne i prodajne orijentacije. Možemo reći da su prethodno spomenute orijentacije pomalo i zastarjeli pristupi, no to ne znači da ih pojedina poduzeća ne primjenjuju i danas. Principi tih orijentacija mogu biti ugrađeni u širi kontekst, u kontekst marketing-strategije, o kojoj se govori u nastavku.

### **3.2. Pojam i značenje marketing-strategije**

U današnjim uvjetima modernog vremena, mnoštvo se poslovnih subjekata bori za opstanak i uspješnost rasta poslovanja. Od iznimne je važnosti pratiti promjene koje se događaju u društvu i okolini. Odgovor poslovnih subjekata treba biti u stilu tih promjena, ali i što uspješniji i efikasniji kako bi mogao konkurirati na velikom, već zasićenom tržištu. Problem se pojavljuje kada je te promjene teško predvidjeti i identificirati. S tim u vezi, poslovni se subjekti koriste marketing-strategijama kako bi što uspješnije ispunili vlastite ciljeve.

Renko (2005) je u tome smislu marketing-strategiju definirala kao fundamentalni okvir koji obuhvaća sadašnje i buduće ciljeve, kao i iskorištavanje resursa poslovnog subjekta te interakciju s tržištem, konkurencijom i svim drugim komponentama okoline.

Nadalje, „marketinšku strategiju možemo definirati kao promišljen način djelovanja kojim se žele ostvariti marketinški ciljevi. U suvremenom poslovnom svijetu marketinška strategija je spoj marketinga i strategije. Marketing-strategija je proces kojim neki gospodarski subjekt pretvara svoje poslovne ciljeve i poslovnu strategiju u marketinško djelovanje“ (Loomen, 2021).

Kako bi marketing-strategija bila uspješna, Renko (2005) navodi kako je potrebno zadovoljenje sljedećih karakteristika:

- postojanje kvalitetne odluke o svrsi poslovanja poslovnog subjekta koja je od važnosti u određivanju smjera u kojem se želi kretati, shvaćajući poziciju u kojoj se poduzeće trenutno nalazi,
- postavljanje ciljeva koji će specificirati što će se realizirati, u kojoj količini i u kojem periodu kako za cjelokupno poslovanje, tako i za konkretan proizvod ili tržište,
- specificiranje resursa, točnije mogućnosti kako ih postići i raspodijeliti na cjelokupno poslovanje, konkretan proizvod ili tržište,
- analiza snage poduzeća u odnosu na konkurenciju radi postizanja održive konkurentske prednosti, kao jedna od gotovo najvažnijih karakteristika strategije te
- postizanje sinergije koja poboljšava efektivnost i učinkovitost cjelokupnog poslovanja, uz uvjet da su ostale karakteristike zadovoljene.

Istaknuto je poznavanje karakteristika marketing-strategija prilikom implementacije iste, kako bi se ostvario uspješan i efikasan rad. Shodno tome, marketinška se strategija primjenjuje na nekoliko razina, preciznije rečeno na korporativnoj razini, razini strateške poslovne jedinice (SPJ) te funkcionalno/operativnoj razini (Previšić i Bratko, 2001:111). Sve tri razine imaju značajnu ulogu u postizanju ciljeva poslovnog subjekta te se njihovo proučavanje može usporediti s već definiranom Maslowljevom hijerarhijom koja ukazuje da su sve razine povezane. U tom smislu, korporativna razina pozicionirana je na vrhu, razina SPJ u sredini te funkcionalna razina na samom dnu hijerarhije.

Kako navodi portal Tyonote (2022), korporativna, ujedno i najviša razina, određuje cjelokupni smjer organizacije. S naglaskom na pozitivnu suradnju među zaposlenicima, linijama proizvoda, poslovnim jedinicama i drugim komponentama, djeluje u kontekstu da je cjelina

važnija od pojedinca. Bitno pitanje na ovoj razini jest: kojim se poslom poslovni subjekt bavi. Korporativna razina funkcionira na temelju onoga što poslovni subjekt želi postići u cjelini te postavlja strategije koje će dovesti do ispunjenja sveukupnih ciljeva koji se postižu putem postavljanja vizija i misija.

Razina SPJ, ujedno i jedna od najčešće primjenjivanih, djelovanje usmjerava na maksimalnu upotrebu organizacijskih kompetencija kako bi se postigla dugoročna konkurentska prednost. Važno pitanje razine SPJ je: kako se poslovni subjekt treba uspješno natjecati. Ova razina orijentira SPJ u smjeru konkurentske prednosti (Previšić i Bratko, 2001:111).

Dno hijerarhije zauzima funkcionalna razina, razvijena za učinkovito vođenje svakodnevnih funkcija organizacije. O funkcionalnoj strategiji može biti riječi bez obzira na to koji i kakav poslovni pristup i koncept primjenjuje poduzeće u svom poslovanju (proizvodni, prodajni, marketinški ili drugi). No, u marketinški orijentiranoj organizaciji strogo i formalno su izjednačene strategije svih poslovnih funkcija, ali je „duh“ marketinški (Ljubić, 1996:224).

Hijerarhijski niže razine strategija trebaju biti usklađene s glavnom, korporativnom strategijom. Ovdje se opet može uočiti poveznica s Maslowljevom hijerarhijom potreba, gdje, kako bi se zadovoljile potrebe višeg reda, prethodno trebaju biti zadovoljene potrebe nižeg reda. Korporativna strategija neće moći biti „zadovoljena“, odnosno kvalitetna, ukoliko nisu kvalitetne i „zadovoljene“ strategije nižeg reda. Osim toga, svaki sastavni dio bilo koje marketing-strategije treba biti planiran i kvalitetan.

### **3.3. Temeljne sastavnice marketing-strategije**

Postizanju uspješne marketing-strategije prethodi pravilno postavljen strateški marketinški plan. Kako Renko (2005) tumači, to je osnovni instrument koji predstavlja putokaz u koordiniranju strateških marketinških odluka. Specificiranje misije i vizije kao i ciljeva koji su važni na samom početku, dovesti će do izbora odgovarajuće marketing-strategije na samom kraju strateškog marketinškog plana. Misija, vizija i ciljevi djeluju kao cjelina te se njihovo zajedništvo naziva „strateška namjera“ (engl. *strategic intent*). Važno je naglasiti, prema Merlinu (2023) kako strateški marketinški plan, za razliku od marketing-plana, uključuje sve oblike strategija koje se primjenjuju na tržištu, o kojima se detaljnije govori u nastavku. Usporedno s navedenim, u ovom dijelu dotaknut ćemo se i održive konkurentske prednosti s pomoću koje poslovni subjekti postižu ciljani položaj na tržištu.

### 3.3.1. Misija

Iako misija i vizija u poslovanju trebaju djelovati u tandemu, prije zadiranja u dublju identifikaciju misije, potrebno je iskazati i značajnu razliku među spomenutim pojmovima koja se zaključuje putem jedne rečenice. „Misija je ono što jesmo, a vizija je ono što želimo biti“ (Jozić, 2012).

Mnogi smatraju kako je misija najvažniji element strateškog marketinškog plana jer pojašnjava ulogu poslovnog subjekta na tržištu. Također, iznosi svrhu poslovnog subjekta po kojem se isti razlikuje od konkurencije.

Misija teži postizanju jedinstvenog cilja radi kojeg poslovni subjekt trenutno postoji, kao i konkretnim funkcijama koje izvršava. Misija je prisutna kako bi poslovni subjekti usmjerili poslovanje u određeni smjer te kako bi odredili svrhu istog. Kvalitetno definiranje misije važno je jer ista kroz dulji period alocira resurse, definira ciljeve, pospješuje profitabilnost, poziciju na tržištu i zaključno sa svime, usmjerava tijekom djelovanja poslovanja (Siropolis, 1995:2, prema Lacković i Andrić, 2007:102-103).

Kotler et al. (2006) napominje kako se prilikom poslovanja poslovni subjekti trebaju upitati sljedeća pitanja:

- Kojim se poslom bavimo?
- Što potrošači cijene?
- Zašto se bavimo tim poslom?
- Kakva smo tvrtka?
- Po čemu smo posebni?

Na ova, naizgled jednostavna pitanja, odgovori su zapravo vrlo složeni. No, jedan od znakova snage poslovnog subjekta jest upravo u neprestanom postavljanju navedenih pitanja, kao i djelovanja koji će dovesti do rješavanja istih.

Poslovni subjekti misiju identificiraju temeljem sljedećih pitanja (Derek, 1997, prema Renko 2005):

- Koga treba zadovoljiti?
- Što treba zadovoljiti?
- Kako su zadovoljene potrebe kupaca?

Možemo konstatirati kako se odgovori na ova pitanja tijekom poslovanja poduzeća mogu mijenjati. Međutim, to ne znači da će se mijenjati i misija. Misija treba biti generalna, a

odgovori na ova pitanja mogu se detaljnije razraditi strateškim marketing planom. Isto vrijedi i za viziju poduzeća.

### 3.3.2. Vizija

Iako definicije vizije variraju, općenito se smatra da ona označava poželjan prikaz budućeg stanja organizacije, odnosno, projekciju moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Postoje različita mišljenja o tome što je prvo potrebno razvijati, misiju ili viziju. Međutim, najprikladnijim se može ocijeniti tumačenje kako se te odrednice „trebaju razvijati u tandemu, kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu“ (Buble et al., 2005:85).

Kako bi poslovanje doseglo željeni uspjeh, vizija treba sadržavati (Lacković i Andrić, 2007):

- realnu pozitivnu sliku moguće budućnosti,
- poželjni dugoročni cilj,
- složenost ili jednostavnost, opširnost ili konciznost,
- mora biti izazovna, angažirana i iskrena.

Kao i pri definiranju misije, poslovni subjekti prilikom definiranja vizije trebaju postaviti niz pitanja koja će im poboljšati percepciju budućnosti. Buble et al. (2005) u tom smislu navode naredna pitanja:

- Tko će biti naši kupci, a tko konkurenti u budućnosti?
- Kakve će biti želje naših kupaca, a kakve snage konkurenata?
- Koje prijetnje moramo izbjeći u okruženju?
- Na koja se tržišta želimo i možemo plasirati u budućnosti?

Možemo primijetiti da se, kao i u slučaju misije, odgovori na ova pitanja tijekom vremena mogu mijenjati. No, kako je rečeno i za misiju, i vizija bi trebala biti okvirna. Između ostaloga, misije i vizije dodatno se razrađuju i ciljevima.

### 3.3.3. Ciljevi

Konkretno utvrđena misija i vizija dovode do ishodišne točke, odnosno do strateških ciljeva. „Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden“ (Lynch, 1997:443, prema Buble et al., 2005:96).

Važnost strateških ciljeva razumljiva je radi činjenice da isti pomažu realizirati poziciju gdje poslovni subjekti žele stići te na koji način će to ostvariti. Oni odražavaju smjer i svrhu poslovanja, čime olakšavaju put ka uspjehu.

Prema gledištu Lackovića i Andrića (2007) realnost, tj. ostvarivost ciljeva izuzetno je važna, stoga autori predlažu pridržavanje narednih pravila:

- ciljevi bi trebali biti dosljedni,
- ciljevi bi trebali biti hijerarhijski raspoređeni počevši od najvažnijeg,
- ciljevima je potrebno odrediti vremenski rok i metodu realizacije,
- sveukupni ciljevi moraju pratiti prethodno definiranu misiju,
- na početku potrebno je utvrditi kriterije za uvid u ostvarenost ciljeva,
- važno je kvantitativno izraziti ciljeve.

Kako bi se mogla utvrditi uspješnost dobro postavljenih ciljeva, treba ponuditi odgovore na odgovarajuća pitanja. U tome smislu, Grbac i Meler (2007:42) navode:

- Što se želi postići?
- Koliko se želi ostvariti?
- U kojem razdoblju?

Naravno, i ciljevi se poduzeća s vremenom mogu mijenjati. To se može zorno prikazati na primjeru poduzeća koje je u ranoj fazi poslovanja te primjeru zrelog poduzeća, odnosno onog koje već stabilno posluje duži niz godina. Zsigurno, njihovi će se ciljevi razlikovati, stoga znači da se ciljevi mijenjaju s razvojem poduzeća. Sve tri sastavnice, misija, vizija i ciljevi, trebaju pak težiti ostvarenju održive konkurentske prednosti.

#### 3.3.4. Održiva konkurentska prednost

„Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu“ (Renko, 2005:45). S tim u vezi, najbolji način postizanja konkurentske prednosti je u pronalasku komponente koja odgovara poslovnom subjektu, a koja istog diferencira od konkurenata tako da se to ujedno može i osvijestiti kod potrošača. Takvim putem poslovni subjekti postižu dugoročni opstanak, kojem treba neprestano težiti.

Prisutna su dva načina putem kojih se postiže opisana konkurentska prednost (Renko, 2005:47):

1. Niža cijena proizvoda naspram konkurencije uz prihvatljivu kvalitetu.

2. Diferencijacija proizvoda putem posebnih vrijednosti proizvoda; iako skuplji, takvi proizvodi kvalitetniji su te ih se štiti markom.

Dakle, rečeno je da će konkurentnost poslovnog subjekta uvelike ovisiti o položaju istog. Točnije, ovisit će o profitabilnosti naspram prosjeka postignutog u industriji u kojoj poslovni subjekt pripada. Održiva konkurentna prednost omogućit će dugoročno uspješnije industrijske rezultate.

Porter (1980), prema Renko (2005:153), opisuje model pet konkurentskih snaga čije razumijevanje definira prekretnicu u tome je li poslovni subjekt spreman vješto konkurirati u specifičnoj industrijskoj grani:

1. Prijetnja od ulaska novih konkurenata
2. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda
3. Suparništvo između postojećih konkurenata
4. Pregovaračka moć dobavljača
5. Pregovaračka moć kupaca.

Porterov model ima različite primjene. Može se koristiti za analizu privlačnosti industrije u kojoj poslujete ili planirate ući. Na temelju te analize, možete zaključiti je li industrija atraktivna i vrijedna ulaganja. Nadalje, može se primijeniti i za oblikovanje strategije poduzeća. Cilj je odabrati strategije koje će osigurati poziciju gdje će pet navedenih sila najviše koristiti poduzeću ili, alternativno, minimalno štetiti (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:68). Ovo upućuje kako su poduzećima na raspolaganju različite vrste marketing-strategije, o čemu se govori u zasebnom poglavlju.

## 4. Vrste marketing-strategije

Poslovni subjekti imaju zadatak odabrati onu marketing-strategiju koja će njihovo poslovanje dovesti do željenog cilja. U nastavku rada, iako postoje mnoge druge, opisane su Porterove konkurentske generičke strategije. Kako bi se uspješno oblikovala odgovarajuća marketing-strategija poslovnog subjekta, potrebno je definirati i strategije marketing-miksa. Također, mnogo je elemenata koji su izvan kontrole poslovnog subjekta, a utječu na poslovanje. Stoga je važno koristiti sredstva i tehnike potpore za izgradnju marketing-strategije, ključne za detaljnu analizu i uvid u konkretnu situaciju. U ovom radu istaknute su: SWOT i PEST analiza te *benchmarking*, koje treba sadržavati svaki strateški marketinški plan.

### 4.1. Porterove generičke strategije

Generičke strategije prvi je predstavio harvardski profesor Michael Porter u svojoj knjizi iz 1989. godine. Kako bi poslovni subjekt ostvario konkurentsku prednost predlaže tri sljedeće strategije: vodstvo u niskim troškovima, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja (Buble et al., 2005). Ove se strategije zasebno analiziraju u nastavku.

#### 4.1.1. Vodstvo u niskim troškovima

Strategija vodstva u niskim troškovima od poslovnog subjekta zahtjeva smanjenje troškova unutar industrije, za određenu razinu kvalitete. Takav se oblik postiže prodajom po prosječnim cijenama industrije kako bi se ostvario profit veći od konkurencije, ili prodajom ispod prosječnih cijena industrije kako bi se ostvarila tržišna leaderska pozicija. S tim u vezi, poslovni subjekti koji mogu proizvoditi po niskim troškovima, ostvarit će profitabilnost tijekom dužeg perioda, ciljajući na široko tržište (QuickMBA, 2016, prema Porter, 1998).

Kako bi se dostignula navedena strategija, razumljiva je njena ovisnost o smanjivanju i eliminiranju dodatnih značajki proizvoda. Takvim putem, proizvedeni proizvodi dobivaju standardizirane elemente koji po svojoj cijeni odgovaraju potrošačima, bez obzira na jednostavnost istih. Potrebna je visoka razina stručnosti kako bi takav oblik proizvodnog procesa bio ostvariv, kao i pristup kapitalu potrebnom za ulaganje u proizvodnju.

Unatoč tomu, Buble et al. (2005) ističe da uz prednosti, vodstvo u niskim troškovima može dovesti i do rizika zbog:

- teškog održavanja radi konkurencije koja može uspješnije imitirati istu strategiju,
- stvaranja tehnoloških promjena pogodnih za troškovnu uštedu kod konkurencije,



- „kratkovidnosti“ koja zanemaruje promjene ili potrebe za novim razvojem proizvoda radi pretjerane pozornosti na smanjenje troškova,
- povećanja potreba potrošača za većom kvalitetom.

Kako bi poduzeće moglo uspješno koristiti ovu strategiju, nužno je ostvariti dugoročne koristi od nižih troškova bez dugoročnih negativnih posljedica na rezultat poslovanja i konkurentsku poziciju (Mikić, 2009:162). Prema tome, primjena ove strategije mora rezultirati dugoročnim koristima, uz istovremeno izbjegavanje negativnih posljedica ovakve strategije, odnosno, nedostataka i rizika o kojima je prethodno bilo govora. U slučaju da to nije moguće, poduzeće treba primjenjivati neku drugu generičku strategiju.

#### 4.1.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije od proizvoda ili usluga zahtjeva ne jednostavne, kakav je slučaj kod prethodne strategije, nego jedinstvene elemente. Potrošači takve elemente doživljavaju drugačijim, tj. boljima od proizvoda ili usluga koje nudi konkurencija. Diferencijacija pruža dodanu vrijednost koja omogućuje poslovnom subjektu premijsku cijenu na tržištu. Premijska cijena važna je jer poslovnom subjektu pruža pokriće dodatnih troškova koje iziskuje unikatnost (QuickMBA, 2016).

Snage koje su potrebne poslovnom subjektu u konkuriranju potječu od vještina i kreativnosti poslovnog procesa te kontinuiranog istraživanja želja i potreba potrošača. Jednom ostvarena diferencijacija razvija odanost potrošača marki, pri čemu uvelike opada osjetljivost prema cijeni.

Neizbježni rizici navedene strategije su (Renko, 2005):

- diferenciranost u cijeni koju je potrebno pratiti kako ne bi došlo do prevelike oscilacije u cijenama u odnosu na konkurente,
- mijenjanje osnove diferencijacije, tj. značajki koje su nekada bile prednost, mogu se pretvoriti u nedostatak,
- konkurencija koja imitira strategiju te ima veću financijsku moć.

U današnje vrijeme mnoga poduzeća nastoje se diferencirati po nekom elementu poslovanja ili pak po pojedinačnim proizvodima ili uslugama. Međutim, poduzeće će se diferencirati od konkurenata ukoliko po nečemu može biti jedinstveno, a kupci to prepoznaju (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012:385-386). Iz ovoga proizlazi da nije dovoljno biti drugačiji od konkurencije,

nego tu različitost kupci moraju prepoznati te je ujedno percipirati kao dodatnu vrijednost. U tom slučaju može se govoriti o kvalitetnoj strategiji diferencijacije.

#### 4.1.3. Strategija fokusiranja

Za razliku od prethodne dvije koje postižu ciljeve na cjelokupnom tržištu, posljednja se strategija prema Renko (2005) zasniva na zadovoljenju specifičnog dijela tržišta. Strategijom se odabire segment ili grupa segmenata neke industrije, a koja se postavlja u centar poslovanja. Pretpostavlja se kako će ovakav oblik strategije bolje služiti potrošače jer je usko vezan za specifičan dio tržišta, nego konkurencija koja služi više segmenata ili gotovo cijelo tržište.

Premda različita od prethodno dvije opisane, strategija fokusiranja nakon odabira uskog segmenta odabire ili strategiju s fokusom na troškove ili strategiju s fokusom na diferencijaciju. Cjelokupno poslovanje u fokusu oslanja se na konkretne potrebe konkretnih potrošača, ograničene linije proizvoda i mnogih drugih uskih djelovanja koji će dovesti do velikog profita u toj industriji. U principu, može se govoriti i o fokusiranom troškovnom vodstvu te o fokusiranoj diferencijaciji (Buble et al., 2005:145).

Strategija fokusiranja se temelji na odabiru uskog spektra konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje usvaja ovu strategiju bira specifičan segment ili grupu segmenata unutar industrije te prilagođava svoju strategiju kako bi ekskluzivno usluživalo te segmente. Fokusirajući se na ciljani segment, poduzeće teži postići konkurentsku prednost u tim segmentima, čak i ako nema opću konkurentsku prednost (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012:386).

Rizici koji prate strategiju fokusiranja sljedeći su (Buble et al., 2005):

- preferencije potrošača izaći iz okvira strategije fokusiranja,
- vodeći industrijski konkurenti mogu pronaći bolji način poslovanja, nego oni koji se bave strategijom fokusiranja,
- prevelika količina poslovnih subjekata u segmentu koja dovodi do gubitaka svih uključenih članova.

Kao i druge strategije, i ova se susreće s određenim rizicima, odnosno izazovima. Kako je vidljivo, fokusiranje na uski segment može biti prednost, ali i nedostatak. To ne ovisi samo o sposobnostima poduzeća, već i o utjecaju te jačini konkurencije u tom istom uskom segmentu.

Osim generičkih strategija, koje se u principu mogu primjenjivati u svakom poslovanju i segmentu poslovanja, kada se govori o marketing-strategiji, neizostavno je spomenuti i strategije marketing-miksa.

## 4.2. Strategije marketing-miksa

Raznovrsne se marketinške aktivnosti mogu podijeliti u elemente marketing-miksa. Jednostavnije rečeno, ti su elementi razvrstani u četiri velike kategorije pod nazivom *4P marketinga*. Marketinške varijable svakog pojedinog 4P ilustrativno su prikazane na slici broj 4 (Kotler et al., 2014).



*Slika 4. Sastavnice marketing-miksa*

(Izrada autora prema Kotler et al., 2014:25)

Iz slike 4 vidljivo je što čini 4P, odnosno marketing-miks: proizvod, cijena, promocija te distribucija. Bitno je naglasiti da svaka od četiri sastavnice mora biti zadovoljena kako bi prvenstveno cjelokupni miks bio valjan te kako bi isti rezultirao zadovoljenjem potreba potrošača na ciljnom tržištu. Na taj će se način oblikovati uspješna marketing-strategija poslovnog subjekta.

### 4.2.1. Proizvod

Prvi te ujedno i najvažniji element marketing-miksa jest proizvod. Previšić i Bratko (2001) mišljenja su da isti predstavlja konačnicu proizvodnje koji postoji i fizički, za razliku od usluge, te koji karakteristikama izgleda i unutarnjim svojstvima uspijeva zadovoljiti potrebe potrošača. Time se želi reći da je prednost proizvoda naspram usluge ta, da isti fizički egzistira i nakon završenog procesa.

Prisutno je nekoliko razina proizvoda o kojima treba razmišljati, a to su (Kotler, 1988:541-543, prema Lacković i Andrić, 2007):

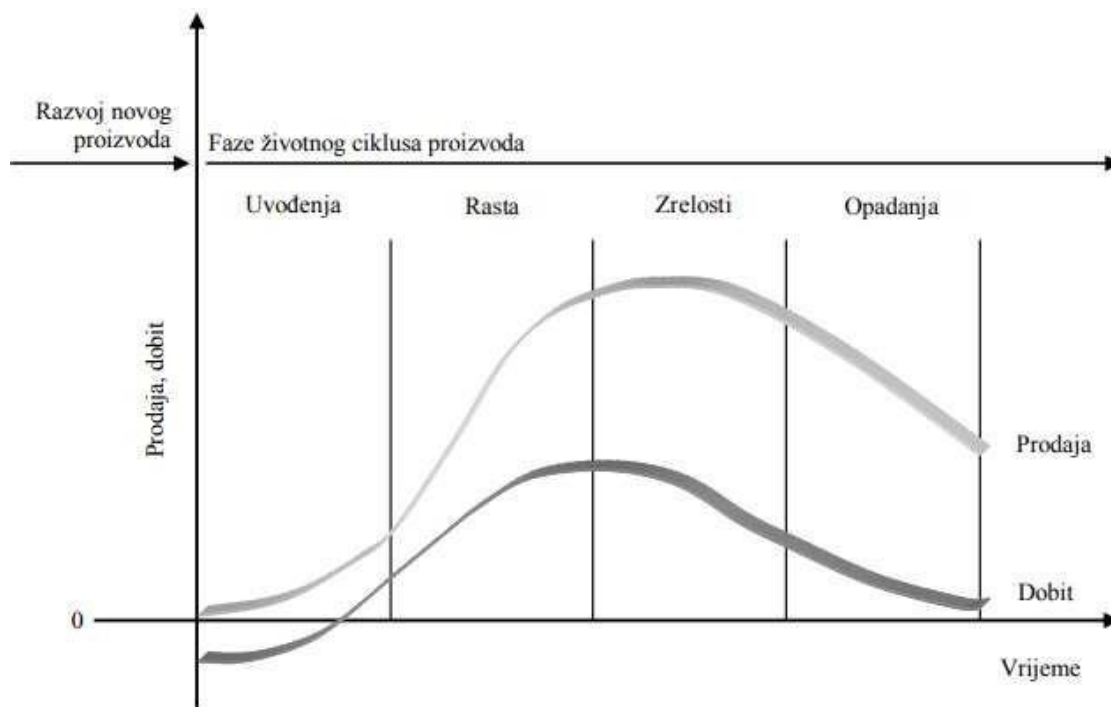
- bitna korisnost, odnosno osnovna usluga radi koje potrošač kupuje, tj. koristi proizvod,
- generički proizvod koji se odnosi na bitnu korist osnovnog oblika nekog proizvoda,
- očekivani proizvod kao proizvod od kojeg kupci očekuju određenu karakteristiku ili uvjet,
- obogaćeni proizvod koji sadrži dodatne karakteristike, usluge i koristi, za razliku od sadržaja kojeg nudi konkurencija,
- potencijalni proizvod koji može biti podložan modifikacijama u budućnosti.

Navedenih pet razina mogu se gledati tako da svaka iduća obogaćuje proizvod te mu pruža dodatna svojstva koja proizvod čini konkurentnijim i boljim u potrošačevoj svijesti.

Lacković i Andrić (2007) objašnjavaju kako svaki proizvod ima svoj životni ciklus. Taj je ciklus u strateškom marketingu izrazito važan jer u obzir uzima dinamiku konkurentnosti. Prema autorima, koncepcija životnog ciklusa upotrebljava se kako bi se razvila uspješna poslovna politika i adekvatna marketing-strategija u raznovrsnim fazama istog ciklusa.

Prema tome, Previšić et al. (2007) na jednostavan način poistovjećuju faze kroz koje prolazi proizvod; uvođenje, rast, zrelost i opadanje, s fazama životnog ciklusa općenito; rađanje, rast, zrelost, starenje i smrt. Naravno, cilj je svakog poslovnog subjekta da proizvod ima što „duži i sretniji“ životni vijek.

Svaka pojedina faza traje određeni period te je bitno naglasiti kako se pojedini proizvod može zadržati kraće ili duže u nekoj od faza, za razliku od drugog proizvoda. Također, faze se životnog ciklusa proizvoda znatno razlikuju prema razini ostvarene prodaje i dobiti, kako je prikazano na slici 5.



*Slika 5. Životni ciklus proizvoda*

(Grbac, 2006:213)

Primjećuje se kako fazama, na slici 5, prethodi razvoj novog proizvoda. Navedeni razvoj najvažniji je te je kritičan za uspjeh proizvoda jer od istog polazi svaka iduća faza. Razvoj novog proizvoda u većini slučajeva predstavlja dugi period i iziskuje velike troškove, stoga ideja i percepcija novog proizvoda mora biti vrlo dobro razrađena kako bi se poslovni subjekt upustio u proizvodni proces.

Nakon dobivenog proizvoda, isti je potrebno uvesti na tržište. Faza uvođenja jest faza u kojoj se proizvod lansira „u svijet“. Ujedno je i najosjetljivija jer je popraćena niskom prodajom, ali i niskom dobiti jer su sve aktivnosti usmjerene na upoznavanje tržišta i potencijalnih kupaca s novonastalim proizvodom. S obzirom na nedovoljan obujam prodaje, u ovoj fazi javlja se gubitak poslovanja po tom novom proizvodu (Previšić i Bratko, 2001:293).

Druga faza, faza rasta, formira se nakon što proizvod počinje ostvarivati dobit koja raste jer se troškovi proizvodnje smanjuju. Poslovni subjekt tako od tržišta dobiva povratnu informaciju da je proizvod prihvaćen. Promotivne aktivnosti više nisu usmjerene samo na informiranje potrošača, već na poticanje veće potrošnje i lojalnosti potrošača. Također, s rastućim interesom za novi proizvod, traže se nove mogućnosti partnerstva za distribuciju. U distribucijskim

kanalima, potrošačima se pružaju dodatne usluge poput servisa, zamjene dijelova i održavanja (Grbac, 2006:215).

Faza zrelosti zauzima vrhunac točke prodaje i dobiti kao što je vidljivo na prethodnoj slici. U ovoj je fazi karakterističan usporeni rast spomenutih točaka kojeg sustiže pritisak konkurencije. Stoga je potrebno osmisliti rješenja koja će stvoriti i promovirati bolji proizvod od konkurenata. Iako se gotovo niti jedan poslovni subjekt ne predaje u ovoj fazi, mnogi često ne uspiju pratiti tržišnu utakmicu.

Istaknuta situacija dovodi do posljednje faze životnog ciklusa proizvoda, do faze opadanja. Na spomenutoj slici, uočava se kako krivulje prodaje i dobiti znatno opadaju. To bi značilo da je konkurencija s tržišta polako izgurala one proizvode koji ne uspijevaju ići u korak s vremenom.

#### 4.2.2. Cijena

„Cijena je novčani izraz koji potrošači plaćaju za određeni proizvod i jedini je element marketing-miksa kojim se stvara prihod“ (Grbac, 2005:83). Drugim riječima, cijena predstavlja vrijednost koju potrošač daje, odnosno plaća poslovnom subjektu za vrijednost željenog proizvoda, dok drugi elementi marketing-miksa predstavljaju trošak. Također, prednost cijene naspram drugih jest u promjenjivosti iste. Naime, cijenu je moguće promijeniti u kratkom roku, za razliku od nekih drugih elemenata marketing-miksa.

Mnoštvo je čimbenika koji utječu na cijenu i određivanje iste. Lacković i Andrić (2007) u tome smislu spominju organizacijske i marketinške ciljeve, kao i ciljeve koji se odnose na samu cijenu te što se želi postići istom. S druge strane, neizostavno je uvažiti očekivanja različitih distributera te očekivanja i percepciju potrošača. Potrebno je odrediti cijenu koja će pokriti troškove. Nadalje, cijena djeluje u koheziji s ostalim elementima marketing-miksa, što treba uvažiti prilikom donošenja novih odluka. Npr., to su vanjski utjecaji, poput konkurencije koja uvelike ima značaj u definiranju cijene, kao i zakonske regulative koje utvrđuju okvire unutar kojih je moguće djelovanje.

Razumljiva je činjenica o postojanju više utjecajnih čimbenika na određivanje cijene. Stoga, cijena se kao takva formira kako bi zadovoljila sve uključene strane.

Postavljanje cijene predstavlja izazov zbog mnogo efekata koji utječu na istu. Ono se stoga sastoji od različitih faza (Meler, 2002:293, prema Lacković i Andrić, 2007:187)

- izbor cilja utvrđivanja cijene,
- utvrđivanje potražnje,

- procjena troškova,
- analiza cijena i konkurencije,
- izbor metode utvrđivanja cijene te
- izbor konačne cijene.

Nadalje, potrebno je spomenuti i metode određivanja cijena koje jesu „skup postupaka s pomoću kojih poduzeće određuje cijene u svojoj poslovnoj praksi“ (Previšić et al., 2007:200).

Izdvajaju se sljedeće metode:

- troškovno orijentirane,
- tržišno orijentirane te
- konkurentski orijentirane metode.

Najčešće korištene troškovne metode, kao što i naziv ukazuje, u obzir uzimaju troškove proizvoda, ali zato zanemaruju sve ostale aspekte. Računa se da će se proizvod kupovati bez obzira na njegovu cijenu. Karakteristika ovih metoda je u pretpostavci da će sve proizvedeno biti prodano. U ovom slučaju, naglašen je izostanak stavljanja konkurencije i tržišta u drugi plan (Previšić i Bratko, 2001:354). Grbac (2005:253-254) ističe kako su ove metode najraširenije i zbog jednostavnosti primjene. Poslovni subjekti, prilikom odabira neke od ovih metoda, pretpostavljaju postojanje određene potražnje za proizvodom na tržištu bez obzira na njegovu cijenu. Osnovu za ove metode čini trošak proizvodnje, na koji se dodaju određeni iznosi, bilo apsolutno ili relativno.

Kada poduzeće dobro poznaje potražnju, može koristiti i tržišno orijentirane metode (Kotler, 1988:502). Tržišno orijentirane metode prate uvjete na određenom tržištu. Formiraju cijenu prema razini potražnje, čemu prethodi dobra procjena iste (Previšić i Bratko, 2001:355). Ova skupina metoda često se koristi za definiranje cijena proizvoda na udaljenim tržištima. Različiti društveni, ekonomski, politički, pravni, tehnološki, demografski i drugi utjecaji oblikuju situaciju na tim tržištima, što rezultira različitim cijenama za svako od njih Grbac (2005:253-257).

Konkurentske metode u prvi plan stavljaju konkurente te na temelju drugih određuju svoje cijene. Razumije se da u tom slučaju poduzeće treba dobro poznavati svoje glavne i druge konkurente (Kotler, 1988:502). Metode mogu varirati tako da cijena bude ispod ili iznad one koju je konkurencija formirala, ali moguća je i jednaka cijena (Previšić i Bratko, 2001:356).

Unutar svake skupine metoda postoji i nekolicina pojedinačnih metoda određivanja cijena. Neovisno o upotrebi konkretne metode, jasno je kako je određivanje cijena složen proces, a u provedbi tog procesa u obzir je potrebno uzeti različite čimbenike koji utječu na cijene, ali i prethodnu definirane strateške odrednice poduzeća.

#### 4.2.3. Distribucija

Prije ulaska u dublju analizu distribucije, neophodno je naglasiti razliku među dva često pogrešno poistovjećena pojma. Riječ je o prodaji, čije akcije prethode akcijama distribucije. Previšić i Bratko (2001) jednostavno objašnjavaju prodaju kao promjenu vlasništva nekog proizvoda ili usluge, uvjetovanu cijenom, dok se distribucijom označava put proizvoda ili usluge koji se odvija na konačnoj relaciji između proizvođača i potrošača.

Mjesto je, naime pojam kojim se često objašnjava distribucija, jer ista završava nakon dostavljenog proizvoda na odgovarajuće fizičko mjesto. Ključnog je karaktera odabrati distribucijske kanale koji će na najbolji način izvršiti sve prethodne aktivnosti jer se izabrani kanali, za razliku od na primjer cijene, ne mogu brzo i jednostavno mijenjati.

Distribucijski kanali mogu se definirati i kao skupina pojedinaca i organizacija koji usmjeravaju tok proizvoda od proizvođača do potrošača (Dibb et al., prema Lacković i Andrić, 2007:278). Vrste kanala se razlikuju ovisno o broju prisutnih sudionika. Dakako, sudionici svakog distribucijskog kanala jesu proizvođač i krajnji potrošač. No, Previšić et al. (2007) navode razliku između kanala krajnje i poslovne potrošnje. Krajnja ili široka potrošnja odnosi se na potrošnju koja sadrži velik broj kupaca koji izvršavaju kupnje malih iznosa, dok poslovna potrošnja sadrži količinski i vrijednosno veće iznose pri kupnji, ali od strane manjeg broja kupaca.

Kanal može činiti manji ili veći broj sudionika ovisno o kojem proizvodu je riječ te koje je tržište u pitanju. Nulti ili izravni distribucijski kanal čine osnovni sudionici, a to su proizvođači koji izravno ili direktno prodaju konačnom potrošaču. Idući kanal, kanal prve razine, sadrži jednog posrednika koji se nalazi između proizvođača i krajnjeg potrošača, a to su obično trgovci na malo. Zatim, kanal druge razine sadrži dva posrednika. Karakterističan je kod proizvoda namijenjenih krajnjoj ili širokoj potrošnji (Kotler, 2003:508, prema Previšić et al., 2007).

Općenito, kanali u distribuciji mogu imati i više od spomenutih razina, no takvi su oblici rijetki. Razlog tomu jest upravo u težini koju velik broj sudionika nosi sa sobom, poput manjka kontrole i potrebnih informacija.



#### 4.2.4. Promocija

Posljednji element marketing-miksa, promocija, predstavlja „svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, *image*-u, idejama ili društvenoj uključenosti. Promocija kao funkcija uključuje sustavno donošenje odluka povezano sa svim oblicima komunikacije nekog pojedinca odnosno organizacije“ (Belch i Belch, 1998:13, prema Previšić i Bratko, 2001:367). Evidentno je kako promocija čini neizostavan element marketing-miksa. Dakle, o promociji se radi bilo da je riječ o upoznavanju informiranju, uvjeravanju ili podsjećanju kupaca o proizvodu ili uslugama ili nekim drugim elementima poslovanja.

Dobro provedena komunikacija od neizostavne je važnosti za promociju na ciljnom tržištu. Upravo promocija i elementi promotivnog miksa tvore skup marketinških komunikacija. Važno je spomenuti kako proizvod, cijena i distribucija između ostalog, pojedinim karakteristikama komuniciraju s potrošačima, dok promocija djeluje isključivo u tu svrhu (Previšić i Bratko, 2001:368).

Bez komunikacije s tržištem, uspjeh na tržištu nije ostvariv, jer prenošenje poruka od prodavača do potrošača od ključne je važnosti. Komunikacija s tržištem predstavlja dvosmjerni proces. U jednom smjeru teče informacija o ponudi poduzeća prema potrošaču, dok u drugom smjeru idu stavovi potrošača s tržišta te njihove reakcije na ponudu (Grbac, 2006:306).

Kada se govori o promociji, može se govoriti i o promotivnom miksu. Promotivni miks može se klasificirati na sljedeći način (Belch i Belch, 1998:13, prema Previšić et al. (2007:211):

- oglašavanje,
- direktni marketing,
- internet marketing,
- unapređenje prodaje,
- odnosi s javnošću,
- osobna prodaja.

Oglašavanje se može definirati kao „neosobni, plaćeni oblik komunikacije usmjerene veoma širokoj publici s ciljem informiranja, stvaranja pozitivne predispozicije i poticanja na kupovinu“ (Kesić, 2003:33). Masovni mediji kao što su televizija, radio i časopis u pravili su plaćeni oblici oglašavanja. Iako se na jednom mjestu uspješno dopire do velikog broja

primatelja, istodobno se ovaj oblik predstavlja kao neosoban jer ne uključuje diferencijaciju među pojedinim skupinama (Previšić i Bratko, 2001:368-369).

S porastom konkurenata koji nude slične ili iste proizvode ili usluge, sve više kompanija se suočava s potrebom prilagođavanja svojih proizvoda ili usluga individualnim zahtjevima potrošača (Mandić, 2007:85). Direktni marketing predstavlja jedan od načina prilagodbe zahtjevima potrošača, a koji se primjenjuje i u promociji. Cilj direktnog marketinga je izazvati reakciju kupnje, npr. dobiti odgovor ili kupca potaknuti na kupovinu. Kako bi se provela direktna komunikacija koriste se različiti oblici takve komunikacije kao što su e-mail marketing te izravna prodaja (Previšić i Bratko, 2001:369).

U suvremenom digitalnom dobu, pozornost se sve više usredotočuje na personalizaciju i neprekidnu dvosmjernu interakciju, prilagođenu individualnim potrebama korisnika. Nove dinamike zahtijevaju dugoročan, personalizirani pristup potrošačima, koji se temelji na neprekidnoj komunikaciji, nadmašujući tradicionalni fokus na proizvode, usluge, cijene i profit (Demeterffy Lančić, 2010:158). Internet marketing nudi visoku personalizaciju i interakciju. Većina elemenata promotivnog miksa u današnje se vrijeme vrlo uspješno provodi i u internetskom okruženju (Ferenčić, 2012:43).

Unapređenje prodaje odnosi se na marketinške aktivnosti kojima se pokušava stimulirati brza akcija kupnje. Uključuje promocije kupona, nagradnih igara, akcija koje rezultiraju popustima ili besplatnim proizvodima i drugim aktivnostima kojima se potiče brza kupnja. Međutim, važno je napomenuti kako ovaj oblik promocije najčešće rezultira samo kratkoročnim korištenjem. Npr., nakon iskorištenog kupona, kupac se može vratiti svojoj uobičajenoj marki (Previšić i Bratko, 2001:369).

„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...” (Renko, 2009:33). Ovim se putem dostiže cilj ostvarenja pozitivne slike usmjerene ka javnosti.

Osobna prodaja predstavlja interakciju između prodavača i potencijalnih potrošača. Ova vrsta komunikacije obuhvaća izgradnju odnosa s potrošačima, identifikaciju njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će ih zadovoljiti, te prenošenje informacija o koristima koje donosi posjedovanje tih proizvoda. Posebnost osobne prodaje leži u direktnim kontaktima koji se razvijaju s potrošačima te fleksibilnosti u pristupu i odnosu prema njima (Grbac, 2006:307).

Možemo zaključiti kako su kod svake sastavnice marketing-miksa poduzećima na raspolaganju različite i široke mogućnosti, koje su ujedno napretkom tehnologije, posebice interneta, postale još raznovrsnije. Postavlja se pitanje na koji se način poduzeća mogu odlučiti na definiranje pojedinih elemenata marketing-miksa, a koji će biti uspješni. Jedan od često korištenih načina je korištenje različitih sredstava i tehnika potpore, o čemu se govori u nastavku.

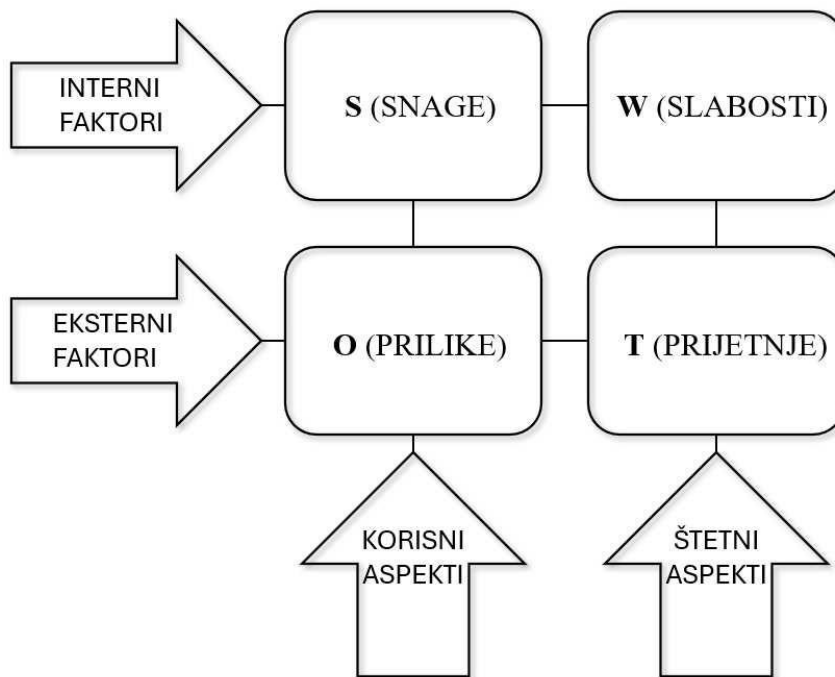
### **4.3. Sredstva i tehnike potpore**

Za postizanje kvalitetne i primjerene marketing-strategije nužno je provesti detaljnu analizu. Naredni dio rada dotaknut će se SWOT i PEST analize te *benchmarking*-a, kao jednih od ključnih sredstava i tehnika potpore u izgradnji uspješnog strateškog plana svakog poslovnog subjekta.

#### **4.3.1. SWOT analiza**

Schnaars (1998) tvrdi kako postavljanje ciljeva koji maksimiziraju usklađenost resursa poslovnog subjekta i okruženja s kojim se isti suočava, izravno vodi do SWOT analize, jedne od najstarijih i najosnovnijih struktura. Akronim je engleskih riječi koje označavaju snagu (engl. *Strengths*), slabosti (engl. *Weaknesses*), prilike (engl. *Opportunities*) i prijetnje (engl. *Threats*). Ideja je identificirati snage i slabosti poslovnog subjekta te dizajnirati strategiju koja će uskladiti te snage s prilikama tržišta i slabostima konkurencije. Računajući na uspješnost strategije, rezultati će naglasiti snage, a minimizirati slabosti poslovnog subjekta u provođenju prilika i izbjegavanju prijetnji.

SWOT analiza relativno je jednostavna te iziskuje malo resursa zbog čega se primjenjuje u poslovanju gotovo svakog poslovnog subjekta (Grbac, 2006:253). Na slici 6 prikazani su sastavni dijelovi ove analize.



*Slika 6. SWOT dijagram*

(Izrada autora prema Sarsby, 2016:7)

Grafički prikaz SWOT analize vidljiv na slici 6 razvrstava istu u dvije kategorije. Snage i slabosti jesu interni faktori, odnosno taj dio analize predstavljaju unutarnju analizu, dok prilike i prijetnje predstavljaju eksternu, tj. vanjsku analizu. Uz to, snage i prilike pomažu pri postizanju ciljeva, dok istovremeno, put ka postizanju tih istih ciljeva značajno otežavaju slabosti i prijetnje.

Prije provođenja analize poslovnog subjekta, potrebno je biti upoznat s potencijalnim koristima i slabostima koje ista donosi. Jednostavnost, fleksibilnost i niski troškovi jedni su od glavnih razloga zbog kojih gotovo svaki poslovni subjekt primjenjuje navedenu analizu. Nadalje, analiza omogućuje integraciju raznovrsnih informacija i suradnju među svim razinama. Štoviše, poželjna je upotreba SWOT analize na različitim razinama organizacije kako bi se stvorila što točnija slika svakog pojedinog dijela poslovanja (Ferrell et al., 2002:51-56, prema Renko 2005:63).

Unatoč velikoj koristi, postoje i slabosti SWOT analize, od kojih su najistaknutije neuspjeh procjene odnosa snaga i slabosti koje su neizostavne za dobro plasiranje na tržištu. Često se zanemaruje usporedba s konkurencijom ili se sagledavanje iste podcjenjuje i netočno interpretira. Elementi koji se koriste nerijetko su nespecifični jer se naglasak stavlja na one koji

su mjerljivi, dok se elementi drugih karaktera ne uzimaju u obzir (Gilligan et al., 2003:98, prema Renko 2005:64).

Sljedeća slika (broj 7) prikazuje nekolicinu primjera u implementaciji SWOT analize poduzeća. S obzirom na tematiku rada, isključit će se analiza pojedinca.



*Slika 7. Primjer snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća*

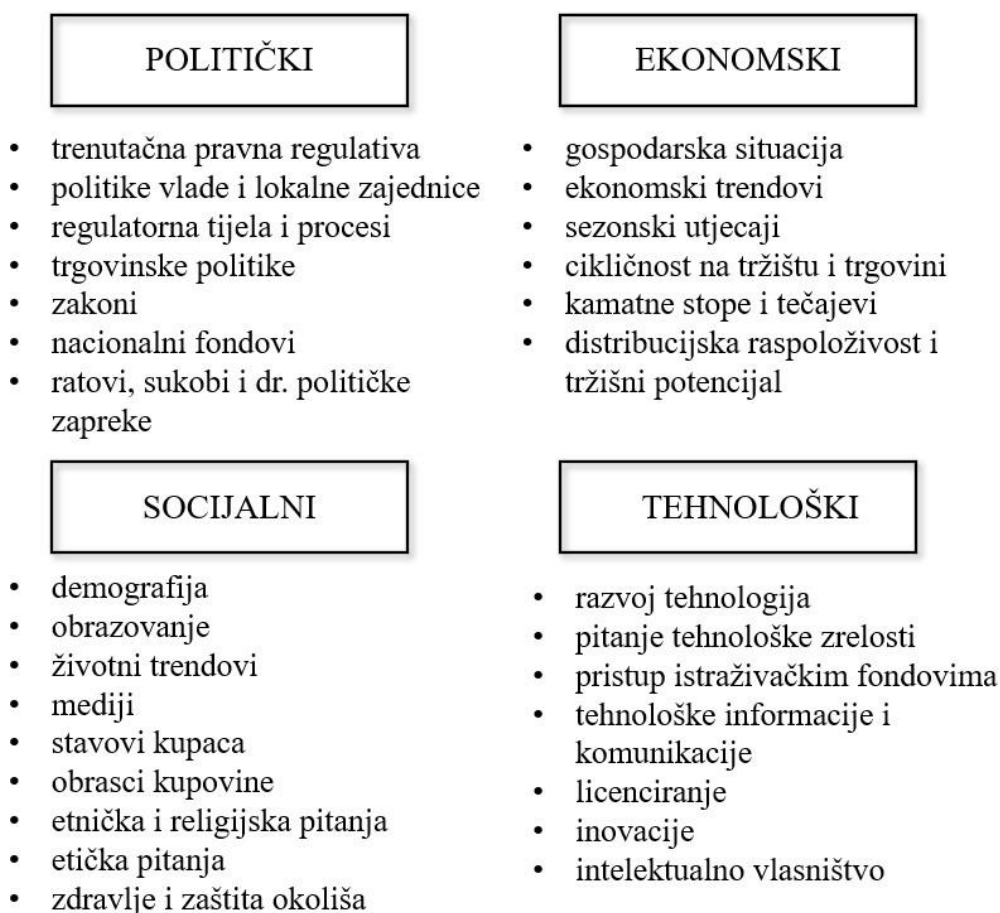
(Izrada autora prema Buble et al., 2005:68)

Važno je uočiti kako se snage i slabosti definiraju temeljem sadašnjeg ili prijašnjeg stanja, a prilike i prijetnje sukladno projekcijama za budućnost. Osim SWOT analize, poduzećima su na raspolaganju i druge, a jedna od njih je i PEST analiza.

#### 4.3.2. PEST analiza

Prilikom spominjanja pojma PEST analiza, misli se na akronim engleskih riječi za političke (engl. *Political*), ekonomske (engl. *Economic*), socijalne (engl. *Social*) i tehnološke (engl. *Technological*) faktore (Knežević i Knego, 2008:11). Džinić (2014) ovu analizu objašnjava kao metodu putem koje se analiziraju navedeni faktori makro okruženja kako bi se uspješno provelo strateško planiranje poslovnog subjekta. Riječ je o analizi uvjeta vanjskog okruženja u kojem isti djeluje. PEST analizom utvrđuju se prilike i prijetnje iz upravo tog vanjskog okruženja te se u tom smislu preklapa i kombinira s prethodno spomenutom SWOT analizom.

Jednostavnije rečeno, poslovni subjekti putem definirane analize procjenjuju okolinu i tržište te način na koji će se pozicionirati i uspjeti na istome. Na slici 8 prikazan je primjer PEST analize.



*Slika 8. PEST analiza*

(Izrada autora prema Tipurić, 2014)

Uspješnost PEST analize, samim time i strateškog plana, ovisit će o preciznom ispitivanju vanjskih utjecaja okruženja, kako slika 8 prikazuje. Na taj će se način analizirati konkurencija te definirati željena konkurentna pozicija poslovnog subjekta.

#### 4.3.3. Benchmarking

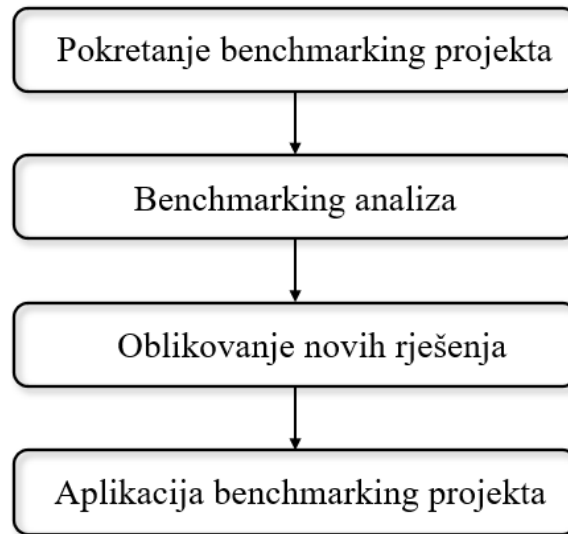
Jedan od alata, koristan poslovnim subjektima tijekom internog razvoja jest primjena *benchmarking*-a u poslovanju. Kotler et al. (2006:500) objašnjavaju *benchmarking* kao proces uspoređivanja proizvoda i procesa poslovnog subjekta, s konkurencijom ili sa subjektima koji su vodeći u ostalim industrijama. Za cilj imaju pronaći put ka unaprjeđenju kvalitete i rezultata poslovanja.

Pojednostavljeno „*benchmarking* je standard kvalitete koji služi kao baza za uspoređivanje“ (Lacković i Andrić, 2007:218). Za uspješno se ostvarenje od poslovnog subjekta zahtijeva spremnost napuštanja tradicije i starih navika, kako bi se mogli orijentirati prema najbolje plasiranim. U tim okolnostima potrebno je postaviti tri ključna pitanja koja navodi Buble et al. (2005:63), a ona glase:

1. Gdje se poslovni subjekt nalazi danas?
2. Zašto su drugi bolji?
3. Kako postati najbolji u svojoj industriji?

Osnovna podjela *benchmarking*-a svodi se na interni i eksterni karakter. Renko (2005) tvrdi kako se interni *benchmarking* upotrebljava češće. U tom smislu, uspoređuju se različiti poslovni odjeli ili jedinice. Interni *benchmarking* često se provodi jer podrazumijeva jednostavnije pribavljanje točnih informacija, a ujedno iziskuje i niže troškove. Osim toga, lakše je utjecati na unutarnje djelovanje, dok se na vanjsko potrebno prilagoditi. Aktivnosti *benchmarking*-a za cilj imaju utvrditi koji su dijelovi najuspješniji, odnosno koji nisu, te će rezultate isti podijeliti s ostalim dijelovima unutar poslovnog subjekta.

Eksterni *benchmarking* označava sustavnu usporedbu poslovanja subjekta s konkurentima, koji funkcioniraju u istom okruženju te se obično nastavlja na već pokrenuti interni. Može se podijeliti na konkurentni, nekonkurentni i generički. Cilj je eksternog konkurentnog *benchmarking*-a dobiti informacije onog poslovnog subjekta koji je najbolji u kategoriji. No, ovom obliku priliče veliki izazovi i strpljenje koje iziskuje ostvarenje jedne takve suradnje. S druge strane, eksterni nekonkurentni *benchmarking* uspoređuje poslovanje s onima što provode najbolje funkcionalne operacije, koje ne moraju biti isključivo usmjerene prema istoj industriji. Generički *benchmarking* širi se izvan granica gospodarske grane koja je primarna poslovnom subjektu te primjenjuje najbolje iskorištene poslovne procese (Renko, 2005). Na slici 9 prikazan je proces *benchmarking*-a.



*Slika 9. Model benchmarking procesa*

(Izrada autora prema Buble et al., 2005:64)

Prethodna slika 9 prikazuje kronološki proces provođenja *benchmarking*-a u poslovanju, od pripreme prema finalnoj implementaciji. Cijeli proces kao rješenje treba uspješno provesti prema svim fazama te je u svakoj fazi nužno nadići izazove.



## 5. Analiza marketing-strategije poduzeća Podravka

U ovom poglavlju analizirana teorijska podloga primjenjuje se na primjeru poduzeća Podravka. Polazi se od prikazivanja osnovnih podataka i aktualnosti, nakon čega se ulazi u dublju analizu poslovnih aktivnosti, odrednica marketing-strategije te strateškog planiranja.

### 5.1. O poduzeću

U nazivu poduzeća Podravka krije se podrijetlo koje ukazuje na podravski kraj, točnije grad Koprivnicu zajedno sa sjedištem. Preteču današnjeg poduzeća činila je tvornica pekmeza, ujedno s radionicom za preradu voća; Wolf, koja je osnovana od strane dva poduzetna brata Marijana i Matije. Društveno vlasništvo postaje 1947. godine, dok privatizirana i registrirana kao dioničko društvo postaje 1993. godine odnoseći titulu vodeće kompanije u Hrvatskoj, ali i u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi.

Potrebno je naglasiti glavne poslovne segmente, tj. strateška poslovna područja; prehranu i farmaceutiku. Poduzeće je prisutno u više od 70 zemalja diljem svijeta, čime ukazuje jačinu i kvalitetu brenda. Proizvodi Vegeta začini i Lino dječja hrana samo su neki od prepoznatljivih marki Podravke. To potvrđuje i veliki broj nagrada koje istoimeno poduzeće ostvaruje svojim prodajnim asortimanom. Unazad nekoliko godina Podravka dobiva Superior Taste Award<sup>1</sup>, dodijeljen od strane visokokvalificiranih stručnjaka i kuhara za spomenute proizvode, ali i za mnoge druge koje nudi, o kojima se detaljnije govori u nastavku rada (Podravka Grupa, 2023).

S ciljem unapređenja internacionalizacije, operativne su funkcije organizirane na razini tržišnih regija. Točnije, na pet glavnih teritorijalnih područja; tržišta Hrvatske i Slovenije, Jugoistočne Europe, Centralne Europe, Regija Zapadne Europe i preookeanske zemlje te Istočne Europe (Podravka Grupa, 2023).

Kako navodi službena stranica Podravka d.d. (2024), misija je poduzeća poštivati tradiciju i temelje na kojima je utvrđena, ali uz dodatak najsuvremenijih metoda i tehnologija koje za rezultat postavljaju nove standarde i najnovije tržišne trendove. Vizija poduzeća je poboljšati svakodnevnu kvalitetu života svim svojim sudionicima; od potrošača do zaposlenika, uključujući inovativnost i internacionalizaciju. Vidljiv je naglasak na pružanju kvalitetnih proizvoda potrošačima, ali i na unaprjeđenja koja olakšavaju rad zaposlenicima, kao i prisutna želja za širenjem poslovanja van trenutnih granica.

---

<sup>1</sup> Nagrada koja se dodjeljuje prehrambenim proizvodima od strane Međunarodnog Instituta za degustaciju i kvalitetu proizvoda (ITQI) iz Bruxellesa od 2005. godine. (Svijet kvalitete, 2013)

Misija i vizija pokreću uspješno postavljene ciljeve. Shodno tome, strateški je plan Podravke u periodu od 2021. do 2025. godine, prema Godišnjem izvješću (2022), investirati u modernizaciju i digitalizaciju proizvodnih i logističkih procesa, efikasnost energetike i bolje uvjete rada. Prehrambeni segment naglasak stavlja na kontinuirano prepoznavanje životnih potreba potrošača kroz novi razvoj i inovacije proizvoda dostupnih u širem broju. Farmaceutika, Podravkin drugi segment u navedenom periodu nastoji ostvariti veći rast na međunarodnim tržištima, ali i na domaćem tržištu, što se nastoji postići širenjem asortimana, optimizacijom poslovnih procesa te boljom kontrolom učinkovitosti.

## 5.2. Proizvodni asortiman

Podravkin portfelj čini široka paleta od 27 brendova (Podravka, 2024). S obzirom na raznolikost, dubinu pojedinih linija proizvoda čine raznovrsne marke i proizvodi koji oblikuju svojevrsne cjeline. Samim time, jasno je kako su proizvodi višenamjenski te pokrivaju gotovo svaku potrebu. Za lakše razumijevanje i analizu, u nastavku je naveden detaljan tablični prikaz (Tablica 1).

*Tablica 1. Proizvodni asortiman poduzeća Podravka*

(Izrada autora prema Podravka, 2024)

BREND	OPIS	PROIZVOD
<b>PREHRANA</b>		
Čokolešnik	Instant žitne pahuljice	Čokolešnik
Čokolino	Proizvodi od žitarica	Čokolino: dark, lješnjak, plus Čokolino bez glutena, Čokolino Protein power, Čokolino Fit
Dolcela	Proizvodi i praškaste mješavine za pripremu slastica	Dolcela mješavine, Dolcela kreme za kolače, Dolcela tekući šlag, Dolcela Hi protein, Dolcela pudinzi i šlag pjene, Dolcela pripomoći
Eva	Proizvodi i prerađevine od ribe	Eva riblje konzerve, Eva tuna salate, Eva namazi i paštete
Fant	Mješavine za pripremu jela	Fant mješavine, Fant umaci
Fini – Mini	Instant jela	Fini – Mini noodles i juhe
Gorenjka	Čokoladni proizvodi	Mliječna i tamna čokolada, čokolada s lješnjakom, mini rolade i kocke, čokolada s rižom i čokolada za kuhanje

Kviki	Hrskave grickalice	Kviki pereci, Kviki gric, Kviki ribice, Kviki štapići
Lagris	Žitarice	Lagris riža, Lagris grahorice, Lagris krumpir, Lagris tjestenina
Lino	Dječja hrana i žitarice	Lino Honey rings bez glutena, Lino Pillows, Lino Crunch, Lino flakes bez glutena, Lino Njammy, Lino Crunch
Lino Lada	Kremni namazi	Lino Lada kikiriki maslac, Lino Lada čokoladni namazi, Lino Lada Pillows, Lino Lada sladoled, Lino Lada kornet
Maestro	Dodaci jelima	Maestro začini, Maestro mješavine začina
Majstor	Mesne delikatese	Majstor kobasice, Majstor dalmatinski pršut, Majstor panceta, Majstor suha šunka
Mirna	Riblji proizvodi	Mirela sardina, Arena sardina
Natura	Žitarice	Natura žitarice, Natura pire, Natura zobene pahuljice, Natura brašno, Natura mahunarke, Natura proizvodi od soje
O`Plant	Biljni napitci i prehrana	O`Plant Veggie, O`Plant sojini popečci, O`Plant povrtni odresci, O`Plant biljni napitci
Podravka	Raznoliki prehrambeni proizvodi i dodaci jelima	Podravka čajevi, Podravka proizvodi od rajčice, Podravka umaci, Podravka mesni proizvodi, Podravka gotova jela, Podravka brašno, Podravka kondimenti, Podravka povrće, Podravka prerađevine voća, Podravka kocke, Podravka temeljci, Podravka juhe, Podravka zamrznuta jela, Podravka namazi, Podravka pašteta,
Salut	Mješavina mineralnih soli	Salut sol
Šumi	Bomboni	Šumi karamela, Šumi gumeni bomboni, Šumi žele-bomboni, Šumi tvrdi bomboni
Talianetta	Tjestenine	Wok, špageti, rezanci, makaroni
Vegeta	Originalni dodaci jelima	Vegeta Original, Vegeta pasta, Vegeta tekući dodatak, Vegeta Natur, Vegeta BIO, Vegeta začini, Vegeta Fine blend
Warzywko	Dodaci jelima	Warzywko

Zlato polje	Žitarice	Zlato polje kaše i krupice, Zlato polje tjestenine, Zlato polje riža
Žito	Pekarski i zamrznuti proizvodi	Žito okruglice s nadjevom, Žito pekarski proizvodi
1001 CVET	Čajne mješavine	1001 CVET biljni i voćni čajevi
<b>FARMACEUTIKA</b>		
Belupo	Receptni i bezreceptni lijekovi, dodaci prehrani, dezinficijensi	Belosalic: losion, sprej i mast Belogent: lijekovi, kreme i masti Neofen: tablete, gel, sirup, čepići Iruzid: receptni lijek Normabel: tablete i otopine za injekciju Lupocet: tablete
<b>INTERNETSKI SADRŽAJI</b>		
Coolinarika	Kulinarska web-platforma	Online recepti, mobilna aplikacija

Iz tablice 1 evidentan je način na koji Podravka uspijeva zadovoljiti potrošače na hrvatskom, ali i na ostalim spomenutim tržištima. Razlog tomu je u širokom asortimanu koji je nastao osluškujući potrebe svakog pojedinog tržišta te nudeći visokokvalitetne, inovativne i sigurne proizvode. Osim navedenih, u segmentu prehrane važno je istaknuti i napitke. S obzirom da se poduzeće bavi i preradom voća, u ponudi ima i prirodne sokove dobivene cijedenjem voća, kao i sokove s manje ili više postotka šećera, kao i sokove s većim udjelom nutritivnih sastojaka, što je i jedan od ciljeva nutritivne strategije za razdoblje do 2027. godine (Podravka, 2023b).

Segment farmaceutike pokriva neke od najstandardnijih lijekova te je suviše daljnje širenje, no to ne isključuje optimizaciju i nadogradnju postojećeg portfelja. Također, gledajući tablicu broj 1, primjetno je kako su Dolcela, Lino i Lino Lada, Podravka te Vegeta, najrazvijeniji brendovi spomenutog poduzeća. Bez obzira na postignuća, teži se istraživanjima i razvoju, pa tako prema Godišnjem izvješću (2022), već spomenuta nutritivna strategija, provodi napore u cilju smanjenja soli, šećera i masti iz raznovrsnih kategorija proizvoda, stupivši na snagu u veljači 2023. godine te će se provoditi do 2027. godine. Također, Podravka nudi i proizvode vegetarijanskog i veganskog porijekla, kao i one koji isključuju gluten. Važno je spomenuti Podravkinu paletu novih proizvoda koje osim na svoje, hrvatsko tržište, prilagođava i ostalim tržištima u skladu s potrebama i tradicionalnim okusima određenog područja. Neki od njih su brend Vegeta Natur, Maestro i Vegeta u limitiranim limenkama i staklenkama za poljsko, mađarsko i slovensko tržište. Zatim, Podravka juhe i Vegeta juhe koje su proširene na tržište

SAD-a. Brend Lino također proširuje asortiman, ali i brend Lino Lada koja nudi inovativna pakiranja sa žličicom u poklopcu i svoje najprodavanije okuse oslikava izumima poznatih hrvatskih ličnosti kako bi naglasila domaće porijeklo. Neizostavno je spomenuti i Coolinariku koju Podravka u priopćenju za medije (2021) objašnjava kao najveću regionalnu kulinarsku web – platformu, ali i mobilnu aplikaciju koja iza sebe ima više od 200 000 recepata. Namijenjena je pojednostavljenju pripreme slanih i slatkih jela te kao inspiracija i preporuka u kulinarstvu svakog tko se u tome želi iskušati (Podravka, 2021). Možemo zaključiti kako, bez obzira na postojeće jake brendove, poduzeće teži uvođenju novih proizvoda, inovacija te zadovoljenju potreba grupa potrošača. Naravno, kako bi to bilo moguće, poduzeće mora vrlo kvalitetno provoditi analizu tržišta.

### **5.3. Analiza tržišta**

Procijeniti mikro i makro okruženje poduzeća znači provesti trenutnu analizu tržišta u kojem poduzeće djeluje. Ovaj dio rada nastoji to što preciznije prikazati, putem analize konkurencije, SWOT i PEST analize te *benchmarking*-a poduzeća Podravka.

#### **5.3.1. Analiza konkurencije**

U prehrambenoj industriji konkurencija je velika i jaka, a posebno je prisutna i zasićenost proizvodima, koje je istovremeno vrlo teško učiniti drugačijim od konkurenata. Ulazak na nova tržišta za neke je prednost, a za neke problem jer je u današnje vrijeme moguć bez ikakvih ograničenja koja sa sobom donose heterogenost prodaje. Prisutan je i trend uvoza povoljnijih proizvoda, odnosno trgovačkih marki (Podravka, 2023). S obzirom na vrlo širok asortiman i segmente poslovanja, Podravka se kao poduzeće ne može jednostavno usporediti s konkurencijom. Potrebno je ući u dublju analizu te se bazirati na određene brendove i skupine proizvoda koje Podravka nudi i na domaćem i na stranom tržištu.

Velika je prednost spomenutog poduzeća, osim dinamike konkurencije, njezina predanost potrošačima. Kako sami tvrde, „mi nemamo potrošače, mi imamo goste za stolom“ (Podravka, 2024). Specifičnim ga čini orijentacija prema različitim profilima potrošača, a ne određenom tržišnom segmentu. Poduzeće vodi brigu o različitim dobnim skupinama, uključujući i najmlađe. Npr. „provodi projekt pametan obrok za pametnu djecu“ kako bi unaprijedilo i standardiziralo zdraviju prehranu u osnovnim školama. Osim toga, uvodi i inovativne verzije gotovih jela za užurbane živote mladih obitelji pa sve do najstarijih uzrasta i njihovih potreba (Podravka Grupa, 2023).

Neki od glavnih konkurenata ovog poduzeća jesu oni koji ulaze u kategoriju kremnih namaza. Od samog začetka Podravkine Lino Lade vodi se tržišna bitka s talijanskim brendom Nutella, poduzeća Ferrero. No, prisutni su Milka i Eurocrem te povoljnije trgovačke marke poput K Plus, S Budget... Podravka se za svoje mjesto izborila bogatom ponudom okusa kao što su to Lino Lada s dvije vrste čokolade (duo), s komadićima lješnjaka (*gold* i *gold creamy*), mliječna te s okusom kokosa, kao i različitim oblicima pakiranja. Za brend Lino Ladu koristi se i snažna promotivna kampanja, kao npr. ona koja se provodila u razdoblju od 1. do 29. veljače. Za kupnju samo jednog Lino Lada namaza kupci su imali priliku osvojiti majicu hrvatskog nogometaša Luke Modrića, koju je isti vlastoručno potpisao (Media Marketing, 2024) (slika 10).



Slika 10. Lino Lada nagradna igra

(Media Marketing, 2024)

Daleko najvažnija, Podravkina Vegeta, jedinstven je proizvod diljem svijeta. Poduzeću je ista omogućila postavljanje cjenovnog standarda i upravljanja tržištem. Usprkos tome, konkurenciju ovom brendu predstavljaju većinom mnogobrojne trgovačke marke povoljnije cijene. To posebno vrijedi na stranim tržištima, gdje su ponuđeni proizvodi gotovo isti Vegeti, ali po nižoj cijeni i pod domaćim brendom za pojedino tržište. Primjerice, prema portalu Danica.hr (2019), to su češki brend Vitana te brend Kucharek poljskog poduzeća Prymat koji je nastao tri godine nakon pojavljivanja Vegete na poljskom tržištu i zauzeo prvo mjesto na tom, ali i na češkom tržištu. Od tada pa sve do danas, Podravkin se jedinstveni brend neprestano sukobljava sa svojim „siluetama“ što dodatno otežava poslovanje što se primjećuje putem slike 11.



Slika 11. Vegeta, Vitana i Kucharek

(Danica.hr, 2019)

Sve navedeno ovo je poduzeće podučilo stvaranju onih prilika na koje mogu utjecati te prilagođavanju onima na koje se ne može utjecati. Više govora o Podravkinoj konkurenciji na tržištu bit će u dijelu rada namijenjenom analizi rezultata provedenog istraživanja.

### 5.3.2. SWOT analiza

Svako se poduzeće susreće s unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji definiraju tijek poslovanja. Kako bi se isto što jednostavnije spoznalo, korisna je SWOT analiza. Tablica u nastavku nastoji prikazati stanje poduzeća Podravka.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Podravka

(Izrada autora prema Renko, 2005; Podravka Grupa, 2023)

SNAGE	SLABOSTI
Orijentiranost prema tradiciji	Relativna neefikasnost operacija
Domaći proizvodi	Prevelika diverzifikacija portfolija (uz snagu postaje i slabost)
Proizvodnja u RH	Visoki troškovi
Tržišni lider na nacionalnom tržištu	-
Raširenost i prepoznatljivost na 70+ stranih tržišta	-
Snažni distribucijski kanali i mreže	-

Usmjerenost ka zadovoljenju i razumijevanju potreba potrošača	-
Potrošačeva lojalnost brendu	-
Širok opseg ponude i asortimana	-
Naglasak na kvaliteti i neprestano poboljšavanje iste	-
Usmjerenost na zdrave, uravnotežene i održive proizvode	-
Ulaganje u inovacije i tehnološki napredak	-
Istraživanje tržišta	-
Digitalne inovacije	-
Snažna i raznolika marketinška komunikacija	-
Partnerstva	-
Dobra adaptacija promjenama	-
Nagrade	-
<b>PRIILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Širenje uspješnih kategorija proizvoda	Uzlazni trend trgovačkih marki
Poboljšanje efikasnosti operacija	Ojačana konkurencija
Izlazak i svladavanje novih tržišta	Svakodnevne i nepredvidljive promjene
Zalaganje za nove partnerske odnose	Osjetljivost tržišta i potrošača
Unapređenje logističkih procesa	Opadajući životni standard
Učestalije korištenje obnovljivih izvora energije	Ekonomске i gospodarske krize
Postizanje standarda društvene odgovornosti	Krivotvorine i plagijati od strane srodnih poduzeća
Održavanje postojeće pozicije	Pristupačniji supstituti
Diverzifikacija	Prisutnost „discountera”
-	Cjenovne promjene radi troškova proizvodnje
-	Gubitak tržišne pozicije
-	Globalni izazovi



U tablici 2 vidljive su unutarnje snage i slabosti, kao i vanjske prilike i prijetnje analiziranog poduzeća. Uočljivo je kako poduzeće raspolaže mnogobrojnim snagama koje opravdavaju zasluženu poziciju tržišnog lidera, dok mnogi drugi konkurenti vode borbu u ostvarenju potrošačke lojalnosti težeći ka tradiciji i naglasku na domaće. Podravka se s time ne može poistovjetiti jer se vodi hrvatskom proizvodnjom i dugogodišnjom tradicijom kao jednim od svojih glavnih aduta.

Nadalje, široka paleta proizvoda i rasprostranjenost na domaćem, ali i inozemnim tržištima omogućilo je poduzeću zavidan položaj. Veliki koraci te izlasci iz komforne zone poslovanja sa sobom donose mogućnosti velikih uspjeha, ali isto ne isključuje greške i izazove na putu. Kako bi zadovoljila potrebe što većeg broja potrošača, Podravka također proširuje svoj asortiman, no ponekad to ne rezultira ostvarenjem željenih ciljeva. Potrebno je smanjiti svestranost ili podijeliti organizaciju tako da se svakom dijelu posvećuje jednako uloženi trud.

Ipak, velika snaga leži u težnji neprestanog poboljšavanja, bilo da je riječ o razumijevanju potrošača ili napretku kvalitete i održivosti. Stoga je važno oslušivati tržište i tržišne trendove prilikom proizvodnje i kreiranja ponude. Nadalje, moguće je zamijetiti usmjeravanje strategije na ciljne skupine, također izazovnog zadatka, kojeg ovo poduzeće uspješno izvršava. Ponuda je heterogena i pozornost se usmjerava tako da se svakom segmentu ponudi nešto odgovarajuće. Podravka u svom poslovanju ne bježi od ulaganja u tehnološki napredak, kao ni u marketinške aktivnosti. Interaktivni promotivni sadržaji s aktualnim nogometašima i drugim javnim ličnostima, nagradne igre od onih manjih pa do osvajanja automobila, samo su neki od primjera uspješnih Podravkinih kampanja tijekom godina. Sve navedene snage poduzeću pružaju velike prilike za daljnji napredak jer su najveći koraci i pomaci u poslovanju već učinjeni. Jedan od aktualnih trendova u prehrambenoj industriji jesu trgovačke marke koje za poduzeće poput Podravke predstavljaju prijetnju. Ukinutim barijerama za ulazak na tržište njihov je porast kontinuiran, a niska kupovna moć kao i prodaja po osjetno niskim cijenama uskraćuje značajan dio tržišnog udjela. No istovremeno ukinute barijere, poduzeću poput ovog, kao članu Europske unije ipak omogućuju dobar položaj na ponajprije europskom tržištu te onim tržištima s kojima Europska unija ima dogovoreno partnerstvo te sporazume.

Također, potrebno je nadati se kako Podravka neće odustati od tradicije i neprestane želje za rastom i napretkom, kako ne bi došlo do ugrožavanja domaćeg gospodarstva, ali i samog poduzeća, zbog mogućnosti promjene u strukturi vlasništva (npr. povećani udio vlasništva

stranih dioničara), Međutim, analizirano ukazuje na dobre mogućnosti maksimiziranja snaga i prilika te minimiziranja i svladavanja svih identificiranih slabosti i prijetnji.

### 5.3.3. PEST analiza

Za dobivanje što detaljnije slike političkih, ekonomskih, socijalnih te tehnoloških čimbenika makro okruženja, uz SWOT, nužna je primjena PEST analize. Nastavak rada prikazuje spomenutu analizu poduzeća Podravka.

*Tablica 3. PEST analiza poduzeća Podravka*

(Izrada autora prema Podravka Grupa, 2023)

<b>POLITIČKI</b>	<b>EKONOMSKI</b>
Pozitivan utjecaj članstva Europske unije	Slaba ekonomska i gospodarska situacija
Udio od porasta izvoza	Slab krizni oporavak
Povoljna geografska pozicija	Visoka razina poreza
Nedovoljna državna ulaganja u prehrambeni sektor	Opadajući životni standard
Sve strože zakonske i pravne regulative	Slobodan ulazak na tržište unutar EU
-	Porast u cijeni proizvodnih troškova
<b>SOCIJALNI</b>	<b>TEHNOLOŠKI</b>
Starija populacija (umirovljenici)	Prebrz rast i razvoj tehnologija
Trend iseljavanja mlađe populacije RH (radne snage)	Trend e-poslovanja
Dinamičnost trendova i promjena	Visoki troškovi
Velik utjecaj medija	Zasićenost u ostvarenju inovacija
Osjetljivost i stavovi potrošača	Manjak tehnološke inovativnosti
Veća informiranost potrošača	-
Velik naglasak na zdravlje i zaštitu okoliša	-
Etničke razlike	-

Iz prikazane tablice 3 može se zaključiti kako poduzeće Podravka djeluje u prilično dinamičnom okruženju koje sa sobom donosi mnoštvo fluktuacija, bile one pozitivne ili negativne. Jedan je to od razloga zašto je poslovanje uz domaće tržište, usmjereno na velik broj inozemnih tržišta. Međutim, na različitim tržištima prisutni su različiti čimbenici koji negativno utječu na poslovanje, a na neke od njih teško se prilagoditi u kratkom roku (npr. gospodarske krize, nizak životni standard). Na određene čimbenike poduzeće može imati utjecaj, no potrebno je puno truda i vremena (npr. pronalaženje odgovora na promjene u stavovima i potrebama potrošača). Potrošači postaju više osviješteni i informirani te u skladu s time traže odgovarajuće proizvode i usluge. Sve to iziskuje detaljna i nova istraživanja, nove tehnologije, uspješan marketing te neprestane inovacije i napretke u poslovanju čiji su troškovi u stalnom porastu. Također, stanovništvo s visokim obrazovanjem i radnim afinitetom napušta RH, a država postaje sve zasićenija starijom umirovljenom populacijom. Poduzeće Podravka, unatoč svemu, nastoji iskoristiti geografski položaj i strategiju poslovanja u koju neprestano ulaže, kako bi se borilo ususret vanjskim čimbenicima.

#### 5.3.4. *Benchmarking*

Širenje poslovanja jedna je od strategija poduzeća Podravka, bilo na domaćem ili inozemnom tržištu pa se tako *benchmarking* kao koncept nerijetko prakticira u poslovanju spomenutog poduzeća. Kako je navedeno u prethodnom dijelu rada, *benchmarking* najjednostavnije rečeno označava usporedbu s proizvodom ili poduzećem koji ostvaruje zavidne uspjehe te primjenu istih ili sličnih oblika prakse s ciljem poboljšanja vlastitog poslovanja. Specifičnost istog iziskuje velike napore koji uključuju spremnost i znanje osoblja. Stoga, ovo se poduzeće najčešće odlučuje preuzeti cjelokupni proizvodni asortiman i konkurentsko poduzeće kako bi se minimizirali vremenski i financijski gubici.

Podaci prema Podravka (2024) bilježe kako se posljednja akvizicija odvila 2015. godine tijekom koje je ovo poduzeće preuzelo slovensku kompaniju Žito. Naime, poduzeće je ovim pothvatom uz uspjeh na domaćem, ostvarilo uspjeh i na slovenskom i drugim tržištima. Kako portal Danas.hr (2015) navodi, Podravka je preuzela 52 % dionica Žita te od tada drži i poziciju lidera prehrambene industrije i na slovenskom tržištu, a uspješna je i na drugim tržištima gdje je prethodno poduzeće Žito također bilo prisutno. Veliki je to značaj za internacionalna tržišta, posebice radi pozadine kompanije Žito koju opisuje kvaliteta i prepoznatljivost te vrsna organizacija i uspješnost poslovanja. Akvizicija Žita Podravku je učinila uspješnijom i modernijom, uz maksimalno iskorištavanje uočenih potencijala. Potrebno je također voditi računa o srodnosti koja je uključena u *benchmarking*. U ovom slučaju, oba se proizvodna

asortiman kao i potrošači gotovo ni ne razlikuju, stoga poslovanje nije trpjelo velike promjene i napore. Unutar Žita nekolicina je brendova (Žito, 2024):

- Gorenjka – čokoladni proizvodi,
- Maestro – dodaci jelima,
- Natura – žitarice,
- Šumi – bomboni,
- Žito – pekarski i zamrznuti proizvodi,
- Zlato polje – žitarice,
- 1001 CVET – čajne mješavine.

Velika ulaganja, prema Podravka (2023b), uspješno su implementirana u rekonstruiranje Žita. Točnije, u novu proizvodnu liniju kruha u Sloveniji, koju karakterizira isplativije poslovanje. Kao što je već rečeno, poduzeće nastoji ići u korak s vremenom te zadovoljiti dinamične trendove i potrebe tržišta. Danas sveprisutno zalaganje za zdravlje i okoliš rezultiralo je naglaskom nove linije na što nižu potrošnju energije, minimiziranje troškova održavanja te iskorištavanje viška energije. Sve navedene aktivnosti nastale su iz detaljne organizacijske analize i istraživanja od strane Podravke, koja je uvidjela potencijal u pekarstvu sa željom jačanja vlastite pozicije na tržištu. Trenutačno je u tijeku tehnološka modernizacija i edukacija radnog osoblja o novim poslovnim procesima i strukturama unutar Žita, što se provodi u sklopu *benchmarking-a*.

## 6. Istraživanje tržišta

Metode, ciljevi te analiza rezultata dobivenih anketnim upitnikom obrađeni su u nastavku ovog dijela rada. Nakon prikaza rezultata, spomenuta je nekolicina prijedloga za daljnji napredak poslovanja.

### 6.1. Metode i ciljevi istraživanja

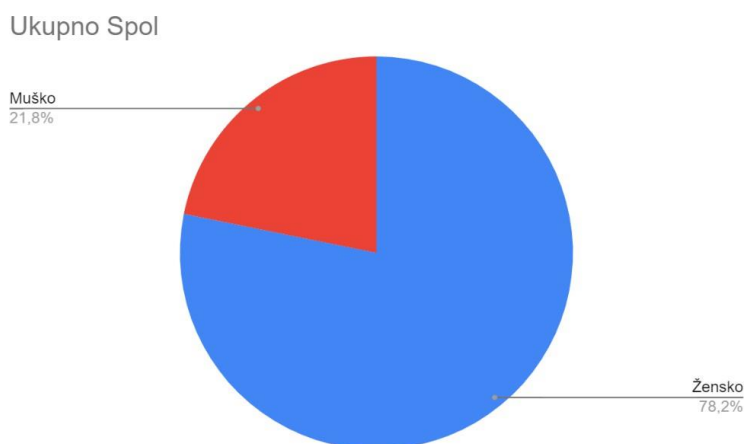
Empirijska metoda korištena je u obliku online anketnog upitnika provedenog od strane autora putem Google obrasca u veljači 2024. godine. Anketa je podijeljena u grupe na društvenoj mreži Whats App. Ukupan broj od 110 ispitanika pristupio je upitniku i ispunio isti. Primarno istraživanje ima za cilj dobiti izravne informacije o stavovima i preferencijama ispitanika na određenu tematiku. U ovom slučaju; općenito o Podravki te nekim od najuspješnijih brendova Vegeta i Lino Lada istoimenog poduzeća. Cilj je rezultata dobivenog istraživanja dobiti uvid u stanje, a samim time i mogućnosti poboljšanja.

Konstrukcija se upitnika sastoji od četiri dijela:

1. Demografska pitanja
2. Stav i preferencije o poduzeću Podravka
3. Vegeta – asortiman
4. Lino Lada – asortiman.

### 6.2. Analiza rezultata

U nastavku je prikazana analiza dobivenih rezultata na postavljena pitanja promatranog upitnika. Prvo demografsko pitanje odnosi se na spol ispitanika (grafikon 1).



*Grafikon 1. Spol ispitanika*

(Izrada autora)

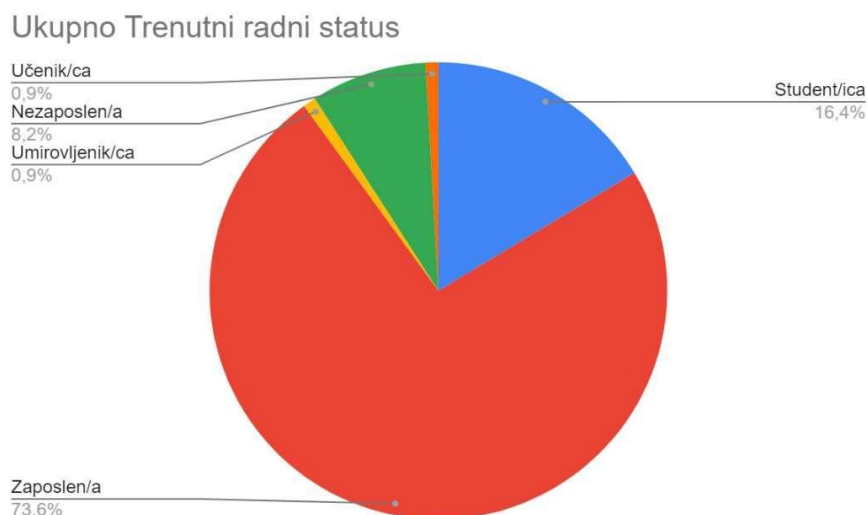
Od prethodno spomenutih 110 ispitanika, iz grafikona 1 vidljivo je kako većinu, tj. 78,2 % čine osobe ženskog spola, dok preostalih 21,8 % čine osobe muškog spola. Drugo pitanje iz kategorije demografskih pitanja odnosilo se na dobnu skupinu kojoj ispitanici pripadaju (grafikon 2).



*Grafikon 2. Dobna skupina*

(Izrada autora)

Uvidom u grafikon 2 primjetna je podjela prema šest dobnih skupina. U najnižoj granici dobi od 18 godina ili mlađe nije zabilježen niti jedan ispitanik, dok najvišu granicu u dobi od 65 godina ili više čini samo 0,9 % svih ispitanika. Najviše ispitanika ulazi u dob od 19 do 24 godine (25,5 %); odmah iza slijede ispitanici u dobi od 25 do 34 godine (24,5 %) te ispitanici u dobi od 35 do 44 godine (22,7 %). U dobnoj skupini od 45 do 54 godine nalazi se 13,6 % ispitanika, a u skupini od 55 do 64 godine 12,7 % ispitanika. Naredno pitanje odnosilo se na trenutni radni status ispitanika (grafikon 3).



*Grafikon 3. Radni status*

(Izrada autora)

Prema trenutnom radnom statusu prikazanom na grafikonu 3 najveći postotak od 73,6 % zauzimaju zaposleni. Zatim, 16,4 % čine studenti; nezaposlenih prema postotku ima 8,2 %. Ostatak čine učenici i umirovljenici s 0,9 %. Iz priloženog se zaključuje kako u upitniku prevladavaju osobe pripadnici radne snage ili je riječ o studentima. Naredno pitanje odnosilo se na razinu obrazovanja (grafikon 4).



*Grafikon 4. Razina obrazovanja*

(Izrada autora)

S obzirom na razinu obrazovanja, među ispitanicima najviše ih je sa srednjoškolskim obrazovanjem (40 %). Diplomski studij ima završeno 29,1 % ispitanika. Po zastupljenosti iduću

skupinu od 20,9 % čine osobe s preddiplomskim studijem. Završen poslijediplomski studij ima 8,2 % ispitanika. Manjinu čini 1,8 % ispitanika sa završenim osnovnim obrazovanjem. Ovo ukazuje kako u upitniku prevladavaju obrazovani te visoko obrazovani ispitanici. Naredno pitanje odnosilo se na mjesto stanovanja ispitanika, a rezultati su prikazani u tablici 4.

*Tablica 4. Mjesto stanovanja ispitanika*

(Izrada autora)

<b>Mjesto stanovanja</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>Udio u ukupnom uzorku</b>
Slavonski Brod	40	36,4%
Zagreb	28	25,5%
Nova Gradiška	4	3,6%
Osijek	3	2,7%
Donji Andrijevc	3	2,7%
Velika Gorica	3	2,7%
Austrija	3	2,7%
Donji Slatinik	2	1,8%
Graz	2	1,8%
Samobor	2	1,8%
Sapci	2	1,8%
Vrpolje	2	1,8%
Ludbreg	2	1,8%
Ostalo	14	12,7%

Autorica rada živi u gradu Slavonskom Brodu pa tako i najveći postotak ispitanika, 31,8 % dolazi od tamo. Od ostalih mjesta koja nisu navedena u tablici zastupljeni su Bukovlje, Đakovo, Frankfurt, Ivanić-Grad, Ključ Brdovečki, Koprivnica, Križ, Kutina, Polača, Požega, Slavonija, Staro Topolje, Vranovci te Zadubravlje.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali navesti koja im prva asocijacija pada na pamet kada čuju riječ „Podravka“. Odgovor je bio u slobodnoj formi kratkog teksta, stoga su rezultati, tj. odgovori na ovo pitanje raznoliki, a sumirani su u tablici 5.



Tablica 5. Prva asocijacija na riječ „Podravka“

(Izrada autora)

Asocijacija	Broj ispitanika
Vegeta	52
Hrana	10
Juha (juhe)	7
Pašteta	5
Lino Lada	5
Domaća tvrtka (domaće, hrvatsko)	4
Fina hrana (Fino)	3
Prehrambeni proizvodi	3
Kvaliteta	3
Koprivnica	2
Kviki	1
Cedevita	1

U ovom slučaju nije izračunat udio pojedine asocijacije u ukupnom uzorku ispitanika iz razloga što su ispitanici mogli navesti više asocijacija, što su neki i učinili. Od drugih asocijacija, ispitanici su naveli Martinu Dalić, pasiranu rajčicu, grickalice, Kviki, fant, puding, srce, Cedevitu, čaj te „skupo“. Da se zaključiti kako su ispitanici od pojedinačnih marki naveli samo Vegetu, Lino Ladu, Kviki te Cedevitu, što ukazuje na nedostatak osviještenosti o ponudi Podravke te svestranosti iste.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali izraziti svoje slaganje s postavljenim tvrdnjama, s izraženim vrijednostima od 1 do 5. Vrijednosti predstavljaju: 1 – izrazito se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – izrazito se slažem. Temeljem odgovora ispitanika izračunate su prosječne vrijednosti, odnosno ocjene koje su prikazane u tablici 6.

Tablica 6. Prosječna ocjena preferencije ispitanika o kupnji

(Izrada autora)

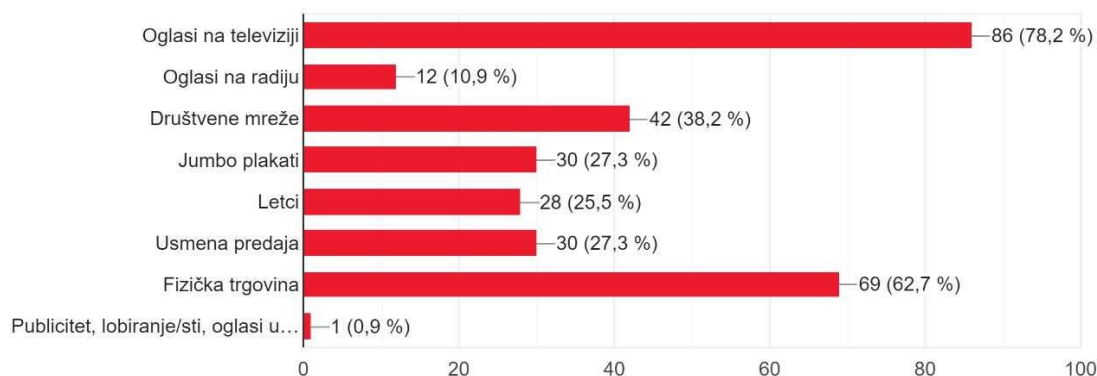
<b>Tvrdnje o kupnji</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
1. Ukoliko Podravka ima proizvod u nekoj kategoriji, vjerojatno ću izabrati upravo taj proizvod.	3,45
2. Smatram se vjernim potrošačem Podravkinih proizvoda.	3,40
3. Preferiram Podravkine proizvode ispred drugih proizvođača hrane.	3,35
4. Nije mi bitna Podravka, kao niti jedna druga marka prilikom kupnje proizvoda.	2,45
5. Rijetko se kad odlučujem za Podravkine proizvode ukoliko imam alternativne opcije.	2,08
6. Obično izbjegavam kupovati Podravkine proizvode.	1,65

Uočljiva je najveća ocjena prve tvrdnje, čime se opravdava pozicija tržišnog lidera i prikazuje jakost Podravke kao brenda. Blisko drugo mjesto odnosi sljedeća, za Podravku poželjna, tvrdnja gdje su se ispitanici izjasnili kao vjernim potrošačima. Preferiranje Podravkinih proizvoda u odnosu na alternativne proizvode, tj. konkurentske, također je važno za održavanje konkurentske prednosti. Posljednje tri tvrdnje imaju niske prosječne ocjene, što je također za poduzeće dobro.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali navesti medije preko kojih su dobivali informacije o Podravkinim proizvodima. Odgovori su prikazani na grafikonu 5.

Molim označite medije putem kojih ste ikada dobili informacije o Podravkinim proizvodima.

110 odgovora



*Grafikon 5. Oglašavanje poduzeća Podravka*

(Izrada autora)

Oglašavanje kao uspješan oblik marketinga važan je element svakog poduzeća. Zahvaljujući grafikonu 5, dobiven je uvid u Podravkine najuspješnije platforme za dopiranje do publike. Na prvom mjestu s postotkom od 78,2 % nalaze se oglasi na televiziji. Fizička trgovina predstavlja idući medij za koju se odlučilo 62,7 % ispitanika, čime je jasna jačina proizvoda koji se promoviraju na mjestu kupovine. Također, veći broj ispitanika, 38,2 % primio je informacije o Podravkinim proizvodima putem društvenih mreža. Iz priloženog se zaključuje kako Podravka manje-više iskorištava sve navedene medije. Potrebno je ići u korak s vremenom te se odlučiti na onaj medij koji je najaktualniji kod publike. Podravka kao poduzeće, uvidjela je porast društvenih mreža usmjeravajući se na aplikacije i suradnje s influencerima, gdje su isti kreirali recepte i kuhali, pokrenuli vlastiti Tik Tok profil s ciljem dopiranja do mlađe publike te mnoge druge aktivnosti. Tako je prema Godišnjem izvješću (2022), zabilježen podatak od deset milijuna novih korisnika te angažmanom većim od 6 %. Naravno, potrebno je neprestano osluškivati publiku i prilagođavati se kako bi se maksimizirao uspjeh.

Ispitanici su potom upitani o tome koji im Podravkini brendovi prvi „padnu na pamet“. Pojedini su ispitanici naveli samo jedan brend, a neki više njih. Međutim, čak je 70,9 % ispitanika isključivo ili na prvo mjesto stavilo Vegetu, koja je tako uvjerljivo prvi brend koji ispitanicima pada na pamet kada je riječ o proizvodima Podravke. Osim njih, još je 9,1 % ispitanika navelo Vegetu, što znači da je Vegeta među prvim brendovima koji padaju na pamet za čak 80 % ispitanika. Ukupno je 10,9 % ispitanika isključivo ili na prvo mjestu navelo Lino Ladu. Osim njih, Lino Ladu je još spomenulo 13,6 % ispitanika, što znači da je Lino Lada među prvim

brendovima koji padaju na pamet prisutna kod 24,5 % ispitanika. Od drugih brendova ispitanicima najčešće padaju na pamet Čokolino, Podravka juhe, Podravka paštete te Kviki.

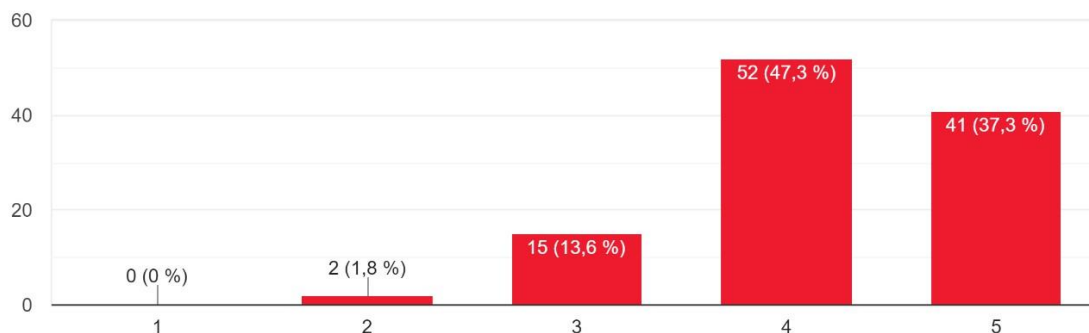
Nastavno na prethodno pitanje, ispitanici su upitani koje brendove Podravke ujedno i kupuju. Bitno je istaknuti kako su ispitanicima ovdje bili ponudeni odgovori između kojih su mogli odabrati više njih. Odgovori na ovo pitanje vrlo su zanimljivi s obzirom da pokazuju kako ispitanici kupuju daleko više različitih Podravkinih proizvoda u odnosu na proizvode koji im prvi „padnu na pamet“. Na primjer, Eva – riblje proizvode, kupuje 31,8 % ispitanika, no nitko od ispitanika nije naveo taj proizvod među prvima koji im „padne na pamet“. Očekivano, najviše ispitanika, 94,5 % kupuje Vegetu. Na drugom se mjestu zajedno nalaze Lino, Lino Lada, Čokolino i Čokolešnik, koje kupuje 80 % ispitanika. Velik broj ispitanika, 60 % kupuje i Kviki grickalice, kao i Dolcela slastice, (50,9 %). Među proizvodima koje ispitanici češće kupuju je i Fant – mješavina za pripremu jela, koju kupuje 48,2 % ispitanika, kao i Zlato polje – riža i tjestenine koje kupuje 29,1 % ispitanika. Brendovi s postotkom manjim od 20 jesu Žito (11,8 %), 1001 CVET (9,1 %), Talianetta (9,1 %), O`Plant (5,5 %), Gorenjka (3,6 %). Mirna Rovinj (3,6 %) te Majstor (1,8 %). Navedeno upućuje kako prikazane brendove ispitanici nisu osvijestili kao Podravkine jer ih prethodno nisu naveli kao asocijacije. Također, važno je maksimizirati poslovanje onih brendova koji se nalaze na dnu ljestvice prema postotku kupnje, istražiti tržište te ponuditi i oglašavati ono što će odgovarati potrošačima i njihovim potrebama.

Ispitanici su u sljedećem pitanju trebali sami navesti koji im je omiljen Podravkin brend. Najveći broj ispitanika isključivo je naveo Vegetu, ukupno 29,1 % te Lino Ladu (22,7 %). Ukupno 11,8 % ispitanika isključivo je naveo Čokolino. Kao pojedinačni odgovor zastupljeni su i Dolcela, koju je navelo 3,6 % ispitanika, Kviki, kojeg je navelo 2,7 % ispitanika, a isti postotak ispitanika navelo je i Podravkine juhe. Kao pojedinačni odgovori još su zastupljeni ajvar, Cedevita, čaj, Eva, džem od šipka te pasirana rajčica. Ukupno je 0,9 % ispitanika navelo svaki od prethodnih brendova. Ostali odgovori nalaze se u kombinaciji s drugima, odnosno, ispitanici nisu mogli izdvojiti jedan omiljeni brend, nego su naveli više njih. To govori o kvaliteti brendova, odnosno širokog, ali kvalitetnog asortimana. No, Vegeta i Lino Lada još jednom su se pokazali kao najzastupljeniji odgovori.

U nastavku upitnika ispitanici su trebali ocijeniti omjer cijene i kvalitete na ljestvici od 1 do 5, gdje 5 predstavlja najvišu ocjenu. Odgovori su prikazani na grafikonu 6.

Kako biste ocijenili omjer cijene i kvalitete Podravkinih proizvoda na ljestvici od 1 do 5?

110 odgovora



*Grafikon 6 Omjer cijene i kvalitete proizvoda poduzeća Podravka*

(Izrada autora)

Većina ispitanika, točnije njih 47,3 % ocijenilo je kako omjer cijene i kvalitete Podravkinih proizvoda zadovoljava ocjenu 4, što se vidi na prikazanom grafikonu 6. Odličnu ocjenu 5 dalo je 37,3 % ispitanika te prema istim, poduzeće Podravka raspolaže odličnim omjerom cijene i kvalitete. Za srednju ocjenu 3 odlučilo se 13,6 % ispitanika, a 1,8 % ispitanika odlučilo se za dovoljnu ocjenu 2. Najmanju ocjenu 1 nije odabrao niti jedan ispitanik.

Ispitanici su potom ocjenom od 1 do 5 trebali ocijeniti važnost svake komponente prilikom kupnje prehrambenih proizvoda (općenito). Za svaku komponentu izračunate su prosječne ocjene, koje su prikazane u tablici 7.

*Tablica 7. Prosječna ocjena komponenti pri kupnji prehrambenih proizvoda*

(Izrada autora)

<b>Komponente</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Kvaliteta	4,42
Cijena	3,93
Dostupnost	3,89
HR podrijetlo	3,85
Širok asortiman	3,77
Ekološki proizvod	3,48
Marka	3,04
Dizajn ambalaže	2,53

Prezentirana tablica 7 pokazuje kako je kvaliteta prehrambenih proizvoda ispitanicima ipak nešto važnija od cijene. To znači da su ispitanici, u prosjeku, spremni platiti nešto višu cijenu za veću kvalitetu. Međutim, i cijena je vrlo važna za velik broj ispitanika, što znači da postoje i ispitanici kojima neke druge komponente nisu toliko važne kao cijena koju plaćaju. To bi pak moglo značiti da dio ispitanika kupuje zamjenske ili alternativne proizvode (u odnosu na popularne brendove i marke) jer su cijene takvih proizvoda niže.

U nastavku upitnika ispitanicima su postavljena pitanja vezana uz konkretne proizvode, Vegetu i Lino Ladu. Prvo su postavljena pitanja vezana uz Vegetu, a prvo od njih odnosilo se na svakodnevno korištenje ovog proizvoda. Odgovori su prikazani na grafikonu 7.



*Grafikon 7. Korištenje brenda Vegeta*

(Izrada autora)

Ukupno 70,9 % ispitanika odgovorilo je kako koristi, dok je ostatak, njih 29,1 % odgovorilo kako ne koristi svakodnevno brend Vegeta. Od ispitanika se potom tražilo da ocijene zadovoljstvo pojedinim obilježjima Vegeta asortimana. Izračunate su prosječne ocjene za svako obilježje, koje su prikazane u tablici 8.

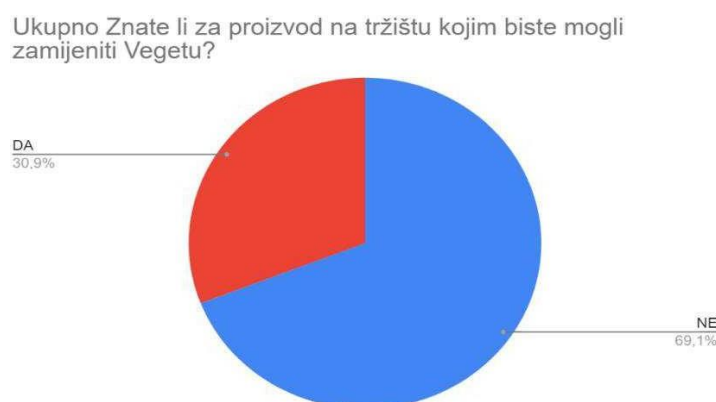
Tablica 8. Prosječna ocjena obilježja Vegeta proizvoda

(Izrada autora)

Obilježje	Prosječna ocjena
Okus	4,41
Kvaliteta	4,35
Dostupnost	4,28
Širok asortiman	4,05
Dizajn ambalaže	3,85
Zdravi sastojci	3,62
Cijena	3,50

Navedeni podaci daju uvid u kvalitetno poslovanje poduzeća Podravka, kada je riječ o Vegeti. Među ocjenama nižim od 4 nalaze se dizajn ambalaže, zdravi sastojci i cijena, što predstavlja obilježja na kojima spomenuto poduzeće treba poraditi. Primjerice, poduzeće može nastojati minimizirati troškove poslovanja kako bi se mogli ponuditi povoljniji proizvodi ili voditi računa o češćim promotivnim aktivnostima. Također, valjalo bi i ponuditi zdravije verzije postojećih proizvoda kako bi se zadovoljilo one potrošače kojima zdravi sastojci predstavljaju veliki značaj.

Ispitanici su potom na određen način upitani u upućenost o konkurentskim proizvodima. Konkretnije, postavljeno im je pitanje jesu li upoznati s nekim proizvodom na tržištu kojim bi mogli zamijeniti Vegetu. Odgovore prikazuje grafikon 8.



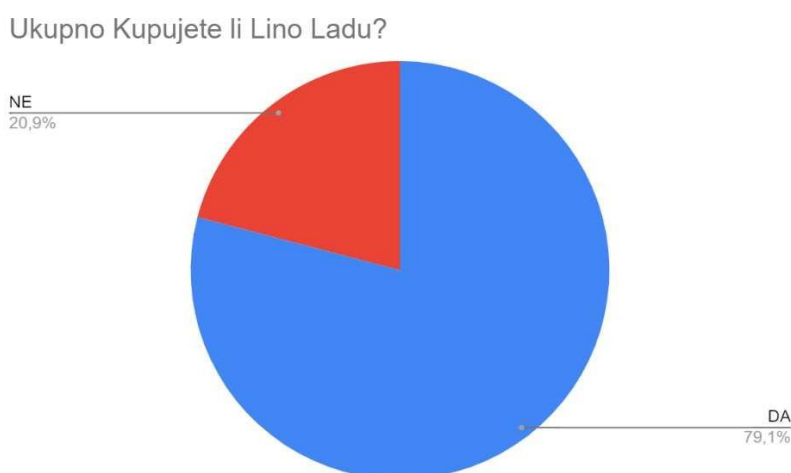
Grafikon 8. Upoznatost ispitanika s Vegeta zamjenskim proizvodima

(Izrada autora)

Kako grafikon 8 ukazuje, od 110 ispitanika koji su pristupili anketi, na pitanje o poznavanju proizvoda kojim bi se mogla zamijeniti Vegeta, njih 69,7 % odgovorilo je kako nisu upućeni u iste. S druge strane 30,9 % ispitanika izjasnilo se s odgovorom da. Ukoliko je odgovor ispitanika bio pozitivan, u narednom pitanju trebali su navesti znaju li konkretne proizvode.

Ono što se je uočeno iz odgovora ispitanika na prethodno pitanje, uglavnom je odsutnost ponavljanja konkretnog brenda, što za rezultat Vegeta asortimanu omogućava odličnu tržišnu poziciju kojoj ne prijete jaka konkurencija. Dakako, treba obratiti pozornost na nekolicinu spomenutih brendova s postotkom od 3,6 %, a to su Kania, Briž i Šafram. Već spomenuti rast prisutnosti „zamjenskih“ trgovačkih marki predstavlja prijetnju brendu Vegeta. Navedene su i trgovačke marke lanaca poput Lidla, Spara i Kauflanda s postotcima od 3,6 %. Između ostalog, prisutne su zdravije varijante pa tako neki navode domaće pripravke, suhe začine, povrće. Potrebno je ići u korak s vremenom te poslovanje svesti na zadovoljenje trenutačnih potreba različitih skupina potrošača.

Posljednja skupina pitanja usmjerena je na Lino Lada asortiman. Grafikon 9 prikazuje odgovore ispitanika po pitanju kupovine ovog brenda.



*Grafikon 9. Kupovina brenda Lino Lada*

(Izrada autora)

Za odgovor da izjasnilo se 79,1 % ispitanika, dok se za odgovor ne izjasnilo 20,9 % ispitanika. Dakle, više od dvije trećine ispitanika kupuje ovaj brend. Kao i u slučaju Vegete, ispitanici su trebali ocijeniti u kojoj su mjeri zadovoljni pojedinim obilježjima Lino Lade. Tablica 9 prikazuje prosječne ocjene ispitanika sukladno svakom obilježju.



Tablica 9. Prosječna ocjena obilježja Lino Lada proizvoda

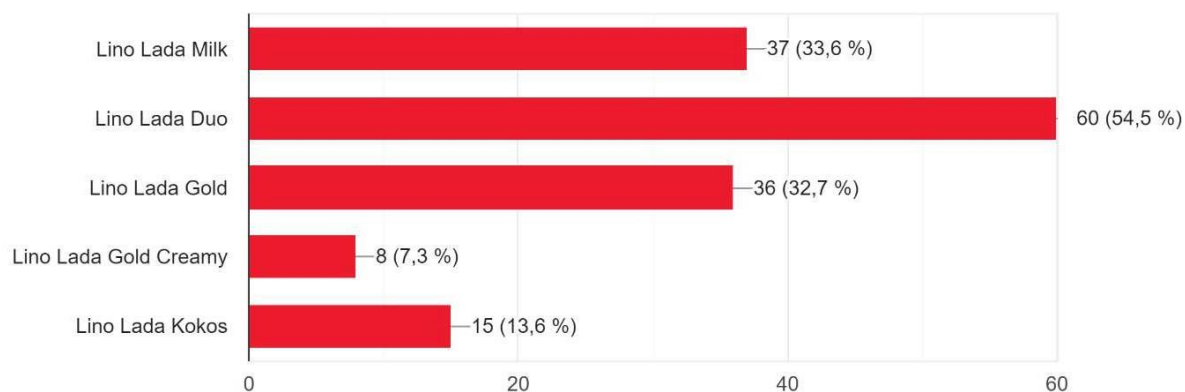
(Izrada autora)

Obilježje	Prosječna ocjena
Okus	4,21
Dostupnost	4,15
Raznolikost okusa	4,13
Kvaliteta	4,12
Dizajn ambalaže	3,96
Cijena	3,35
Zdravi sastojci	3,01

Posljednja tri mjesta prikazane tablice 9 približno su jednako ocijenjena kao i u slučaju obilježja brenda Vegete. Ovakav prikaz jasno je razlučio pojedina obilježja Podravkinih najjačih brendova; Vegeta i Lino Lada, kojima je potreban napredak. Ispitanici su potom upitani koji od okusa brenda Lino Lade preferiraju. Odgovori su prikazani na grafikonu 10.

Od postojećih, koji okus/e preferirate?

110 odgovora



Grafikon 10. Okusi Lino Lada asortimana

(Izrada autora)

Asortiman Lino Lada pruža pet različitih okusa. Putem grafikona 10 vidljiva je preferencija ispitanika o svakom pojedinom okusu. Najviše, točnije 54,5 % ispitanika smatra Lino Ladu Duo kao najukusniju. Postotci za Lino Ladu Milk i Lino Ladu Gold slični su te iznose 33,6 %

i 32,7 %. Lino Lada Kokos odnosi predzadnje mjesto s postotkom od 13,6 %, a posljednje mjesto zauzima Lino Lada Gold Creamy s postotkom od 7,3 %. Prema navedenom, najveću popularnost odnose proizvodi bogati jednostavnim okusima čokolade i lješnjaka, dok druge varijante prolaze nešto manje zapažene. Korisno bi bilo, na temelju dobivenih podataka, kreirati nove okuse koji će obogatiti upravo takva poželjna obilježja, dok je ostalim proizvodima potrebno izmijeniti sastav i atraktivnost ili ih povlačiti s tržišta, ovisno o potražnji.

Posljednje pitanje ankete zasniva se na usporedbi promatrane Lino Lade s drugim srodnim markama. Odgovori ispitanika u vezi preferiranja srodnih marki prikazani su na grafikonu 11.



Grafikon 11. Lino Lada i srodne marke

(Izrada autora)

Sukladno grafikonu 11 većina ispitanika preferira Lino Ladu umjesto drugih marki s postotkom od 46,4 %, ali odmah iza nje slijedi Nutella s postotkom od 41,8 %, čime potvrđuje dugogodišnju konkurenciju. Znatno manje ispitanika odlučilo se za marke Milka (4,5 %) i Eurocrem (3,6 %). Opciju navođenja marke, koju autor nije naveo, niti jedan ispitanik nije iskoristio.

### 6.3. Rasprava

Iz ovog se rada, kao i iz istraživanja da zamijetiti kako promatrano poduzeće Podravka ima zavidnu poziciju na tržištu i u svijesti potrošača. Zahvaljujući demografskim podacima, vidljivo je kako se potrošači ovog poduzeća ne mogu svrstati u jednu kategoriju, nego su po spolu, dobi,

obrazovanju, radnom statusu i geografskom području raznovrsni. To ukazuje kako Podravka u općenitom smislu ne provodi strategiju fokusiranja, barem u onom dijelu koji bi se odnosio na fokus na određene grupe potrošača.

Na općenita pitanja o poduzeću otvorenog tipa, primjetan je nedostatak navođenja brendova u portfelju. Ovo se ne odnosi na brendove Vegeta i Lino Lada, s obzirom na to da su isti navođeni kao najčešća asocijacija na poduzeće Podravka. Zanimljivo je kako se pak, kod pitanja gdje su navedeni svi brendovi, gotovo svi u velikom broju kupuju i konzumiraju. U ovom slučaju, brendovi slabije konzumacije jesu: Žito (11,8 %), 1001 CVET i Talianetta (9,1 %), O`Plant (5,5 %), Mirna Rovinj i Gorenjka (3,6 %) te Majstor (1,8 %). Razlog tomu krije se u većinski baziranom aspektu poduzeća na svoje jake brendove glede inovacija, oglašavanja, raznovrsne ponude, ulaganja i drugih aktivnosti.

S obzirom da se brendovi Vegeta i Lino Lada mogu ocijeniti kao vrlo uspješni, jasno je da je i marketing-strategija tih proizvoda uspješna. Ovo se posebno odnosi na Vegetu kod koje konkurencija nema toliko izražen utjecaj kao kod brenda Lino Lada. Međutim, odgovori ispitanika ukazuju kako bi se određeni aspekti i brenda Vegete mogli poboljšati. Naime, možemo zaključiti kako dio ispitanika cijenu Vegete smatra previsokom, dok je pojedinim ispitanicima alternativa bolja iz nutritivnih razloga, prvenstveno, manje sastava soli u ukupnom proizvodu. Kako je poznato, postoje različite varijante Vegete, no s obzirom na odgovore ispitanika, veći naglasak, u marketinškom smislu, bilo bi dobro staviti na verzije Vegeta koje su nutritivno prihvatljivije pojedinim kupcima. Ukoliko to nije moguće učiniti s postojećim vrstama Vegete, predlaže se razvoj novog proizvoda. S obzirom da bi trebalo izmijeniti sastav proizvoda, možda bi bilo moguće određene sastojke izbaciti te na taj način i smanjiti cijenu proizvoda.

Iz odgovora o vrstama Lino Lade koje ispitanici preferiraju razvidno je kako se određene vrste, tj. okusi, znatno slabije prodaju, odnosno postoji manji interes za njih. To znači da bi ili trebalo poraditi na njihovoj promociji (možda i kvaliteti) ili, posebno ukoliko su isti neprofitabilni, izbaciti ih iz ponude. Korisno bi bilo i razmisliti o alternativnim okusima, a dobra promocija bila bi prezentacija na licu mjesta putem štandova i besplatne degustacije (uz dakako, korištenje slavni ličnosti u oglašavanju).

Međutim, važno je napomenuti kako su neki brendovi novijeg podrijetla, kao i varijante postojećih starijih brendova, što može znatno utjecati na prepoznatljivost i konzumaciju istih. Promovirajući te naglašavajući marku Podravka kao pozadinu cijelog portfelja, ali i svih

brendova podjednako, znatno bi se povećao imidž i uspješnost, kako poduzeća tako i pojedinih brendova. Drugim riječima, potrošači trebaju uvidjeti i znati da su pojedini proizvodi i pojedine marke proizvoda, zapravo Podravkine. To je posebno važno s obzirom da se Podravka ionako fokusira na kvalitetu, tradiciju i hrvatsko podrijetlo.

Na spomen omjera cijene i kvalitete Podravka proizvoda, velika većina ispitanika isti smatra odličnim ili vrlo dobrim. No, interesantno je kako kod pitanja vezanih za konkretan brend Vegeta; cijena zauzima posljednje zadovoljavajuće obilježje, a kod brenda Lino Lada; predzadnje mjesto u tablici. Spomenuta dva jaka brenda poduzeća ujedno su cjenovno najizazovniji, a odmah iza cijene, nude i nezadovoljavajuću količinu zdravih sastojaka, čemu se treba znatno posvetiti. Jasno je kako dobra kvaliteta iziskuje veće napore i napredniju tehnologiju, što zasigurno utječe i na cijenu. Ovaj bi se problem mogao potencijalno reducirati formiranjem prihvatljivije cijene proizvoda na tržištima gdje se proizvod slabije prodaje te više cijene na tržištima gdje se proizvod bolje prodaje. Iz prikazanih rezultata uviđa se trend usmjeravanja ka ekološki prihvatljivijim proizvodima te proizvodima pretežno zdravih sastojaka, na čemu bi Podravka trebala poraditi.

Iako Vegeta zauzima poziciju tržišnog lidera, kod navođenja supstituta, navedene su neke povoljnije trgovačke marke što ponovno potvrđuje cjenovni značaj. Potrebno je neprestano osluškivati konkurenciju i gledati na istu kao motivaciju za daljnji razvoj. Asortiman se brenda Lino Lade može proširiti s malim putnim pakiranjima te pakiranjima atraktivnim za populaciju naših najmlađih. Također, korisno bi bilo istražiti koje okuse, uz okus čokolade i lješnjaka, potrošači preferiraju te u skladu s time formirati ponudu.

Podravkina proširenost na mnoštvo tržišta može poslužiti za raznovrsnost ponude. Kao što trgovački lanci poput Lidla u svom poslovanju nude tjedne proizvode s drugih tržišta i zemalja, tako i poduzeće Podravka može na domaćem tržištu ponuditi svoje postojeće proizvode koji u svom sastavu imaju okuse i karakteristike drugih tržišta te obrnuto.

Iz empirijskog dijela rada može se zaključiti i kako su neki Podravkine brendovi znatno bolje pozicionirani od drugih. S obzirom da postoje jaki i kvalitetni brendovi poput Vegete i Lino Lade, postavlja se pitanje ne bi li bilo moguće primijeniti unutarnji *benchmarking* te ustanoviti razloge zbog kojih su neki proizvodi iznimno popularni, dok drugih potrošači kao da nisu pretjerano svjesni, a paradoksalno, u isto vrijeme ih kupuju.

## 7. Zaključak

Marketing se zasniva na potrošačevim željama i potrebama. Pravilno razumijevanje i oslušivanje istih omogućuje poduzeću formiranje ponude kao odgovora na traženo. Zadovoljenje tih prioriteta nerijetko predstavlja izazov, posebno u današnje vrijeme brzih i učestalih promjena, ali i velike i jake konkurencije u mnogim industrijama i sektorima. Kako bi nadvladali izazove današnjice te zadovoljili potrošačeve želje i potrebe, poslovni subjekti koriste se različitim strategijama koje mogu biti od velike pomoći u realizaciji ciljeva poduzeća.

U slučaju marketinga, poduzeće se koristi marketing-strategijom ne bi li ostvarilo marketinške ciljeve. Mnoštvo je marketing-strategija, kao i sredstava i potpora za utvrđivanje i provođenje istih, no treba primijeniti one koje najbolje koriste mogućnosti poduzeća te one koje bi u najvećoj mjeri mogle rezultirati ostvarenjem ciljeva.

Osim teorijskog aspekta marketing-strategije, u praktičnom dijelu rada analizirano je poduzeće Podravka, koje ima dugu tradiciju poslovanja te posluje na velikom broju tržišta diljem svijeta. Poduzeće se fokusiralo na dva segmenta, a to su prehrana i farmaceutika. U svom portfelju poduzeće posjeduje mnogobrojne brendove te širinu i dubinu asortimana koji su u neprestanom porastu.

Misija kojom se poduzeće Podravka vodi je prvenstveno tradicija i poštivanje iste. Također, veliku pozornost poduzeće obraća na trendove i usmjeravanje poslovanja u skladu s vremenom pa tako ulaže u nove tehnologije kako bi i samo postavljalo inovativne standarde današnjice. Vizija koja pokreće ovo poduzeće jest želja za poboljšanjem kvalitete života svih uključenih dionika. Kvaliteta i zadovoljenje potreba te razumijevanje potrošača neki su od glavnih vodilja cjelokupne organizacije.

Uspješno poslovanje i primjena marketing-strategije ovom su poduzeću donijele vodeću tržišnu poziciju u određenim segmentima te lojalnost potrošača, čime se može pohvaliti malen broj drugih poduzeća. To pak znači da u određenim segmentima poslovanja Podravke postoji odsutnost snažne ili velike konkurencije. Ipak, veličina i opseg poslovanja Podravke u raznoraznim segmentima neizostavno dovodi do tržišne borbe u određenim segmentima poslovanja.

Podravki su velike uspjehe donijeli brendovi poput Vegete i Lino Lade. Doduše, među spomenutim brendovima zamijećen je problem glede cjenovnog aspekta, ali i nezadovoljavajuće količine zdravih sastojaka. Cijena bi se proizvoda potencijalno mogla odrediti ovisno o tržištu na kojem poduzeću nastupa. Spomenuta tržišta i raširenost poduzeća diljem istih mogu pridonijeti domaćim potrošačima na način da im se ponude proizvodi koji su prisutni na stranim tržištima, odnosno, koji se razlikuju od proizvoda na domaćem tržištu. Dakle, iako su brendovi Vegeta i Lino Lada dobro pozicionirani u svijesti potrošača, to ne znači kako nije moguće implementirati određena poboljšanja. Osim spomenute cjenovne konkurencije, poduzeće bi moglo razmisliti o redefiniranju određenih inačica ovih brendova, kreiranju novih i inovacijama ili pak povlačenju onih inačica koje nisu ni blizu prihvaćene kao one najpopularnije.

Jedan od suvremenih trendova je i sve veći fokus potrošača na zdravije proizvode. Iako Podravka posjeduje nutritivnu strategiju do 2027. godine, koja za cilj ima i smanjenje soli, šećera i masti, čini se da određenih zdravijih proizvoda potrošači nisu svjesni. Postojeće zdravije varijante proizvoda trebalo bi bolje promovirati, a ukoliko one nisu dovoljno kvalitetne, potrebno je razviti nove proizvode.

Ako bi poduzeće plasiralo nove inačice proizvoda, onda bi svakako trebalo koristiti postojeće strategije promocije koje su se pokazale vrlo dobrima. Nadalje, potrebno se usmjeriti i na one brendove koji još uvijek imaju neiskorišten potencijal (iako se mogu ocijeniti kao uspješnim), a koji možda nisu dovoljni oglašavani i osviješteni kod potrošača. Pri tome, potrošačima je potrebno dati do znanja da iza određene marke zapravo stoji poduzeće Podravka.

S obzirom da su neki proizvodi vrlo dobro prihvaćeni od potrošača, dok su istovremeno isti potrošači manje svjesni drugih proizvoda, kao logičan se zaključak nameće upotreba unutarnjeg *benchmarking*-a. Koristeći navedeni proces, Podravka može primijeniti poslovne procese i marketing-strategije najuspješnijih proizvoda na one manje uspješnije, ili, može ustanoviti zašto su neki brendovi uspješniji od drugih. Dodatno, veći se naglasak može staviti na analizu konkurenata u pojedinim kategorijama proizvoda, što znači da bi korisno bilo provesti i eksterni *benchmarking*.

## Literatura

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
2. Danas.hr (2015). Podravka kupila slovensko Žito za 33 milijuna eura! Dostupno na: <https://net.hr/danas/novac/gotovo-preuzimanje-podravka-kupila-slovensko-zito-za-33-milijuna-eura-975e7bfa-b1c2-11eb-aacf-0242ac130019> [pristupljeno 3. travnja 2024.].
3. Danica.hr (2019). Vegeta i Kucharek u žestokoj bitki za tržišta i prepoznatljivu plavu ambalažu. Dostupno na: <https://danica.hr/vegeta-i-kucharek-u-zestokoj-bitki-za-trzista-i-prepoznatljivu-plavu-ambalazu/> [pristupljeno 26. ožujka 2024.].
4. Demeterffy Lančić, R. (2010). Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije*. 1(1-2) str. 157-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113921> [pristupljeno 9. svibnja 2024.].
5. Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper i Row.
6. Džinić, J. (2014). Balanced Scorecard (BSC); EFQM Excellence Model; Europska nagrada za javni sektor; ISO standardi upravljanja kvalitetom; istraživanje zadovoljstva korisnika; nagrade za kvalitetu u javnom sektoru; PDCA krug; PEST analiza; Program INPULS; reinženjering poslovnog procesa. *Hrvatska i komparativna javna uprava*. 14(3), str. 807-815. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/129774> [pristupljeno 12. ožujka 2024.].
7. Ferenčić, M. (2012.). Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu. *Praktični menadžment*. 3(2), str. 42-46. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/142663> [pristupljeno 9. svibnja 2024.].
8. Grbac, B. (2005). Osvajanje ciljnog tržišta. [Online] Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:865746> [pristupljeno 4. ožujka 2024.].
9. Grbac, B. (2006). Identitet marketinga. [Online] Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:630409> [pristupljeno: 4. svibnja 2024.].
10. Grbac, B., Meler, M. (2007). *Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

11. Jozić, I. (2012). Vizija i misija kompanije – na kojim razinama ih trebate promišljati. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961> [pristupljeno 22. veljače 2024.].
12. Kesić, T. (2003.). Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb: Opinio.
13. Knežević, B., Knego, N. (2008). Znanje o poslovnom okruženju kao temelj za unaprjeđenje kvalitete donošenja strateških odluka u trgovačkim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*. 2(2), str. 9-26. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38547> [pristupljeno 10. svibnja 2024.].
14. Kotler, P. (1988). Upravljanje marketingom. Zagreb: Informator.
15. Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014). Upravljanje marketingom, 14. izdanje. Zagreb: Mate.
16. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). Osnove marketinga. Zagreb: Mate.
17. Lacković, Z., Andrić, B. (2007). Osnove strateškog marketinga. Požega: Veleučilište, Geno.
18. Loomen (2021). Pojam marketinške strategije. Dostupno na: <https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr/mod/book/tool/print/index.php?id=973042> [pristupljeno 14. veljače 2024.].
19. Ljubić, F. (1996). Strategije marketinga. *Ekonomski misao i praksa*. 5(1), str. 223-246. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/222223> [pristupljeno 8. svibnja 2024.].
20. Mandić, M. (2007). Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne marke. *Tržište*. 19 (1), str. 85-98. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/33669> [pristupljeno 9. svibnja 2024.].
21. Media Marketing (2024). Ti biraš – jedna ili sve: Luka Modrić i Lino Lada. Dostupno na: <https://www.media-marketing.com/vijesti/ti-biras-jedna-ili-sve-luka-modric-lino-lada/> [pristupljeno 28. ožujka 2024.].
22. Merlin (2023). Marketing-strategije. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/8028901/mod\\_resource/content/2/Radionica%20o%20pisanju%20zavr%C5%A1nih%20i%20diplomskih%20radova%202023..pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/8028901/mod_resource/content/2/Radionica%20o%20pisanju%20zavr%C5%A1nih%20i%20diplomskih%20radova%202023..pdf) [pristupljeno 12. ožujka 2024.].
23. Mikić, M. (2009). Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 7(1), str. 161-176. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63592> [pristupljeno 9. svibnja 2024.].



24. Podravka (2021). Predstavljena nova Coolinarika – online platforma koja ispunjava sve kulinarske potrebe svojih korisnika. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/storage/repository/download/f754ddda-858d-11eb-b267-16874f144784> [pristupljeno 26. ožujka 2024.].
25. Podravka (2023a). Podravka nutritivnom strategijom podržava uravnoteženu i održivu prehranu. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-nutritivnom-strategijom-podrzava-uravnotezenu-i-odrzivu-prehranu/> [pristupljeno 10. svibnja 2024.].
26. Podravka (2023b). Grupa Podravka novom proizvodnom linijom povećava efikasnost Žita. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/grupa-podravka-novom-proizvodnom-linijom-povecava-efikasnost-zita/> [pristupljeno 3. travnja 2024.].
27. Podravka (2024). O Podravki. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> [pristupljeno 21. ožujka 2024.].
28. Podravka Grupa (2023). Podravka Grupa Godišnje izvješće za 2022. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> [pristupljeno 22. ožujka 2024.].
29. Previšić, J., Bratko, S. (2001). Marketing. Zagreb: Sinergija.
30. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D. (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta.
31. QuickMBA (2016). Strategic Management. Porter`s Generic Strategies. Dostupno na: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml> [pristupljeno 28. veljače 2024.].
32. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 14(1), str. 65-86. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/238813> [pristupljeno 8. svibnja 2024.].
33. Renko, N. (2005). Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak.
34. Renko, N. (2009). Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak.
35. Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies students. [Online] England: Leadership Library. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&lpg=PA1&ots=OEka\\_wy00y&dq=swot%20analysis&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&lpg=PA1&ots=OEka_wy00y&dq=swot%20analysis&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 11. ožujka 2024].

36. Schnaars, S. (1998). Marketing strategy. New York: The Free Press.
37. Svijet kvalitete (2013). Superior Taste Award. Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ocjenjivanja-proizvoda/1279-superior-taste-award> [pristupljeno 21. ožujka 2024.].
38. Tipurić, D. (2014). Situacijska analiza. Analiza makro okoline i analiza korporativnog upravljanja. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> [pristupljeno 13. ožujka 2024.].
39. Tyonote (2022). Three Levels of Strategy: Corporate, Business, and Functional Level. Dostupno na: [https://tyonote.com/levels\\_of\\_strategy/](https://tyonote.com/levels_of_strategy/) [pristupljeno 15. veljače 2024.].
40. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. Ekonomska misao i praksa. 21(1), str. 381-398. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/124679> [pristupljeno 9. svibnja 2024.].
41. Žito (2024). Brands. Dostupno na: <https://www.zito.si/en/content/brands> [pristupljeno 5. svibnja 2024.].

## **Popis slika**

Slika 1. Marketing kao koncepcija .....	5
Slika 2. Ljestvica ljudskih potreba .....	7
Slika 3. Marketing i ljudske potrebe.....	8
Slika 4. Sastavnice marketing-miksa.....	18
Slika 5. Životni ciklus proizvoda.....	20
Slika 6. SWOT dijagram.....	27
Slika 7. Primjer snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća .....	28
Slika 8. PEST analiza .....	29
Slika 9. Model benchmarking procesa .....	31
Slika 10. Lino Lada nagradna igra.....	37
Slika 11. Vegeta, Vitana i Kucharek .....	38

## **Popis tablica**

Tablica 1. Proizvodni asortiman poduzeća Podravka .....	33
Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Podravka.....	38
Tablica 3. PEST analiza poduzeća Podravka.....	41
Tablica 4. Mjesto stanovanja ispitanika.....	47
Tablica 5. Prva asocijacija na riječ „Podravka“ .....	48
Tablica 6. Prosječna ocjena preferencije ispitanika o kupnji.....	49
Tablica 7. Prosječna ocjena komponenti pri kupnji prehrambenih proizvoda.....	52
Tablica 8. Prosječna ocjena obilježja Vegeta proizvoda .....	54
Tablica 9. Prosječna ocjena obilježja Lino Lada proizvoda .....	56

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	44
Grafikon 2. Dobna skupina.....	45
Grafikon 3. Radni status .....	46
Grafikon 4. Razina obrazovanja .....	46
Grafikon 5. Oglašavanje poduzeća Podravka .....	50
Grafikon 6. Omjer cijene i kvalitete proizvoda poduzeća Podravka .....	52
Grafikon 7. Korištenje brenda Vegeta .....	53
Grafikon 8. Upoznatost ispitanika s Vegeta zamjenskim proizvodima .....	54
Grafikon 9. Kupovina brenda Lino Lada.....	55
Grafikon 10. Okusi Lino Lada asortimana .....	56
Grafikon 11. Lino Lada i srodne marke.....	57