

# MARKETING MIKS NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.D.

---

**Golomeić, Veronika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:892083>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-16**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**VERONIKA GOLOMEIĆ**  
**MARKETING MIKS NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.D.**  
**ZAVRŠNI RAD**

Šibenik, 2019.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**MARKETING MIKS NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.D.**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Kolegij:** Marketing

**Mentor:** Jelena Šišara, univ. spec. oec., v.pred

**Studentica:** Veronika Golomeić

**MB:** 1219056708

Šibenik, 2019.

## **MARKETING MIKS NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.D.**

VERONIKA GOLOMEIĆ

Gojka Šuška 9, vgolomei@vus.hr

### Sažetak rada

Većina ljudi se u današnjem vremenu susrela s pojmom marketinga, isti se često povezuje s pojmovima kao što su prodaja i oglašavanje, iako je točno kako marketing uključuje navedene elemente, ipak je potrebno istaknuti kako marketing obuhvaća puno više aktivnosti. Naime, marketing obuhvaća niz aktivnosti koje omogućuju povezivanje proizvođača s potrošačima. Kako bi se zadovoljile potrebe i želje i proizvođača i potrošača, potrebno je definirati marketing miks.

U završnom radu pojmovno se određuje marketing, faze marketinga i upravljanje marketingom, kao i marketing miks te njegovi elementi: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Naime, navode se osnovne značajke svakog pojedinog elementa marketinškog miksa te temeljna obilježja čimbenika okruženja koji utječu na pojedine elemente i tako determiniraju njihovo postojanje i shvaćanje. Nadalje, shodno izabranom primjeru navodi se povijest tvrtke Ledo d.d. te osnovni elementi marketinškog miksa na primjeru tvrtke. Navodi se kronologija proizvoda, načini na koje tvrtka određuje cijene za svoje proizvode, kako se promovira na tržištu te koji su načini distribucije.

(48 stranica / 5 slika / 0 tablica / 39 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: marketing, marketing miks, proizvodi, Ledo d.d.

Mentor: Jelena Šišara, univ. spec. oec., v.pred

Rad je prihvaćen za obranu:

## **MARKETING MIX ON THE EXAMPLE OF A COMPANY LEDO D.D.**

VERONIKA GOLOMEIĆ

Gojka Šuška 9, vgolomei@vus.hr

### Abstract

Most people nowadays is introduced with the terms with the term marketing, and it is often associated with terms such as sales and advertising, and although it is true that marketing incorporates these elements, it is still necessary to point out that marketing encompasses much more activity. Specifically, marketing encompasses a number of activities that enable producers to connect with consumers. In order to meet the needs and desires of both manufacturers and consumers, a marketing mix needs to be defined.

The final paper defines marketing, marketing stages and marketing management, as well as the marketing mix and its elements: product, price, promotion and distribution. Specifically, the basic characteristics of each element of the marketing mix are outlined, as well as the basic characteristics of the environmental factors that affect the individual elements and thus determine their existence and understanding. Furthermore, according to the example selected, the history of Ledo d.d. and the basic elements of a marketing mix on the example of a company. It lists the product chronology, the ways in which the company determines the prices for its products, how it is marketed, and the ways in which it is distributed.

(48 pages / 5 figures / xx tables / 39 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: marketing, marketing mix, products, Ledo d.d.

Supervisor: Jelena Šišara, univ. spec. oec., v.pred

Paper accepted:

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. OPĆENITO O MARKETINGU.....	2
2.1. Upravljanje marketingom.....	2
3. OSNOVE FUNKCIONIRANJA MARKETINGA .....	4
3.1. Proizvodi i usluge.....	4
4. PROIZVOD.....	6
4.1. Klasifikacija proizvoda.....	6
4.2. Lansiranje novog proizvoda .....	8
4.3. Životni ciklus proizvoda.....	9
4.4. Proces razvoja novih proizvoda.....	10
5. CIJENA .....	13
5.1. Metode određivanja cijena .....	13
5.2. Strategije određivanja cijena novih proizvoda .....	14
5.3. Strategije za prilagođavanje cijena.....	15
5.4. Strategije za određivanje cijena proizvodnog spleta .....	16
6. PROMOCIJA .....	18
6.1. Prikaz komunikacijskog procesa .....	18
6.2. Metode određivanje troškova promocijskih aktivnosti .....	19
6.3. Koraci u razvoju učinkovite komunikacije.....	20
7. DISTRIBUCIJA .....	23
7.1. Razine kanala distribucije.....	23
7.2. Oblikovanje kanala distribucije.....	24
7.3. Upravljanje kanalima distribucije.....	25
7.4. Sukobi i načini rješavanja sukoba u kanalima distribucije.....	26
7.5. Troškovi distribucije i tržišna logistika .....	27
7.6. Izravni i neizravni kanali distribucije .....	27
8. LEDO D.D.....	31
8.1. Proizvod.....	32
8.2. Cijena.....	38
8.3. Distribucija .....	38
8.4. Promocija.....	39
9. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA:.....	41
INTERNET IZVORI:.....	42
POPIS SLIKA: .....	43

## 1. UVOD

Jedna od najvažnijih aktivnosti marketinga je upravljanje marketinškim spletom. Pod marketinškim spletom podrazumijeva se kombinacija instrumenata kojima se poduzeće koristi kako bi se postigla očekivana razina prodaje na ciljnom tržištu.

Marketing je skup različitih aktivnosti (marketing mix) usmjerenih na četiri segmenta poznatih pod imenom 4P: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Osnovni cilj marketing miksa je da poduzeća putem njih djeluju na zadovoljenje potreba potrošača. Svaki od segmenata marketing miksa predstavlja važnu ulogu od čijeg postojanja ili ne postojanja može ovisiti uspjeh čitavog projekta.

Elementi marketing miksa često su dio biznis plana poduzeća i ukoliko se svakom od njih posveti pažnja, onda su šanse za uspjeh veće. Ali, ako se nekom od elemenata ne pristupi dovoljno analitički to može dovesti do neuspjeha od kojeg oporavak može biti upitan i dugotrajan. Zato se marketing miksom u velikim poduzećima bavi više ljudi, a aktivnosti koje se provode kako bi se došlo do optimalne mjere za svaki element nerijetko uključuju ispitivanje tržišta i uključivanje ljudi iz šireg konteksta.

Svrha ovog rada je pojasniti značaj marketinškog miksa u marketingu na primjeru poduzeća Ledo d.d.

Rad se sastoji od devet poglavlja počevši od uvoda u kojem se upoznaje čitatelja sa predmetom, svrhom i strukturom rada. Nadalje, govori se o osnovama marketinga i upravljanje marketingom. Treće poglavlje obuhvaća osnove funkcioniranja marketinga. Zatim slijede elementi marketing miksa koji su detaljno objašnjeni. U osmom poglavlju, shodno izabranom primjeru, govori se o povijesti tvrtke Ledo, te su na primjeru iste opisani elementi marketing miksa. Rad završava zaključkom te popisom literature, internetskih izvora i popisom slika.

## 2. OPĆENITO O MARKETINGU

„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.“<sup>1</sup> Osnovni cilj marketinga je prepoznavanje i ispunjavanje društvenih i ljudskih potreba. Marketing kao proces sastoji se od:

- Analiziranja tržišnih prilika
- Istraživanja i izbora ciljnog tržišta
- Oblikovanja marketinške strategije
- Planiranja programa marketinga – oblikovanje marketinškog miksa
- Organiziranja, primjene i kontrole marketinških napora

### Faze u razvoju marketinga:

1. **Proizvodna koncepcija** – pretpostavlja da će potrošač favorizirati one proizvode koji su šire dostupni po nižoj cijeni. Menadžeri se usredotočuju na visoku učinkovitost, masovnu proizvodnju, niže fiksne i varijabilne troškove.
2. **Koncepcija proizvoda** – „temelji se na pretpostavci da visokokvalitetan proizvod sam nalazi kupca. Proizvodni koncept bazira se na agresivnoj promociji i prodaji. Polazi od pretpostavke da se sve može prodati samo treba proizvod agresivno nuditi kupcu.“<sup>2</sup>
3. **Prodajna koncepcija** – usmjerena je na realizaciju transakcija prodaje, a ne na izgradnju dugoročnih profitabilnih odnosa s potrošačima.
4. **Koncepcija marketinga** – naglašava analizu potrošača. Elementi marketing miksa prilagođavaju se potrebama i željama potrošača.
5. **Koncepcija potrošača** – ima naglasak na personalizaciju ponude prema obilježjima potrošača.
6. **Koncepcija društvenog marketinga** – temelji se na društvenoj odgovornosti i brizi o zaštiti okoliša, ograničenim prirodnim resursima, brzom rastu stanovništva i slično. Cilj je ostvariti ravnotežu između profita poduzeća, želja potrošača i zahtjeva društva.

### 2.1. Upravljanje marketingom

„Upravljanje marketingom je znanost i vještina izbora ciljnih tržišta i pridobivanja, zadržavanja i razvoja kupaca putem stvaranja, isporuke i priopćavanje superiorne vrijednosti za kupce. Upravljanje marketingom sastoji se od analize, planiranja, provođenja i vrednovanja programa oblikovanih radi stvaranja, izgrađivanja i održavanja obostrano korisne razmjene i odnosa s ciljnim tržištima.“<sup>3</sup>

Planiranje marketinga je dio upravljačkog procesa koji nastoji kontrolirati buduću situaciju tako što utvrđuje određene ciljeve i najdjelotvornija sredstva kako bi se oni ostvarili

Faze procesa planiranja:

---

<sup>1</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga

<sup>2</sup> Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C., Marketing

<sup>3</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, Upravljanje marketingom



1. **Analiza situacije** – analizira se makrookružje: gospodarski, demografski, društveni, kulturni, pravni, politički, tehnološki i drugi čimbenici, te čimbenici makrookružja, osobito konkurencija, nakon što su prikupljeni i analizirani potrebni podaci, slijedi sažimanje svih važnih nalaza u obliku definiranja jakosti i slabosti organizacije te povoljnih prilika i prijetnji.
2. **Utvrđivanje ciljeva** – marketinškim ciljevima označavaju se specifični, mjerljivi rezultati koji se očekuju kao rezultat marketinških aktivnosti. Utvrđivanje ciljeva predstavlja kritičnu fazu planiranja jer na temelju njih određuje se potrebna strategija i taktika.  
„Kriteriji dobro definiranih ciljeva:
  - Mjerljivost
  - Ciljevi moraju biti realni
  - Ciljevi trebaju predstavljati određeni izazov, ali i biti ostvarivi
  - Ciljevi moraju biti konzistentni
  - Ciljevi moraju biti fleksibilni<sup>4</sup>
3. **Izbor ciljnog tržišta** – većina poduzeća usmjerava svoje strategije prema više ciljnih tržišta. Za svako tržište oblikuje prikladan marketinški splet. Temeljem provedene analize situacije odlučuje se koja će tržišta opsluživati.
4. **Oblikovanje strategija** – strategije marketinškog miksa predstavljaju različite kombinacije 7 P-a

---

<sup>4</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, Upravljanje marketingom

### 3. OSNOVE FUNKCIONIRANJA MARKETINGA

„Marketing razvija svoje načine djelovanja putem svojih funkcija. To su četiri marketinške funkcije, tzv. 4P: proizvod (engl. product), cijena (engl. price), distribucija (engl. place) i promocija (engl. promotion). Njihovom kombinacijom nastaje marketinški miks, koji se do danas zadržao kao osnova funkcioniranja marketinga.“<sup>5</sup>

Svaka marketinška funkcija mora biti usklađena sa svakim pojedinim elementom marketinškog miksa kako bi se na najbolji mogući način zadovoljile potrebe potrošača. S perspektive poduzeća marketing miks kombinira i kontrolira elemente marketinga kojima će djelovati na ciljnom tržištu/segmentu, dok s perspektive kupca je kombinacija elemenata marketinga koji kupcima moraju isporučiti očekivane koristi od proizvoda. Efektivan marketing miks mora ispunjavati 4 uvjeta:

- da bude prilagođen potrebama kupaca
- da kreira određenu konkurentsku prednost
- da njegovi elementi budu dobro kombinirani
- da bude usklađen sa raspoloživim resursima tvrtke.

Osnovni element marketinškog miksa je *proizvod* koji uključuje određivanje kvalitete proizvoda, dizajna svojstva, ambalaže, ime marke i druge dodatne karakteristike koje ga mogu učiniti konkurentnim. Zatim slijedi *cijena* kao drugi element marketinškog miksa, a predstavlja novčani izraz vrijednosti neke robe ili usluge. Cijene moraju biti usklađene s vrijednošću proizvoda kako se kupci ne bi okrenuli proizvodima konkurencije. *Promocija* podrazumijeva sve aktivnosti poduzeća kako bi proizvod postao poznat onima koji ga trebaju kupiti. To uključuje oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i izravni marketing. *Distribucija* kao zadnji, ali jednako ključni element podrazumijeva dolazak proizvoda na tržište i njihovu prodaju.

#### 3.1. Proizvodi i usluge

Poduzeća prije svega moraju odlučiti o proizvodima i uslugama koje će nuditi na tržištu. Preostala tri elementa marketinškog miksa: cijena, promocija i distribucija predstavljaju aktivnosti koje će poduprijeti proizvod i uslugu na putu do potrošača. Najvažniji sastavni elementi u poboljšanju postojećih i stvaranju novih proizvoda i usluga su tip, kvaliteta, stil i marka, što nije potrebno naglašavati u današnjem vremenu.

Potrebno je uočiti bitne razlike između proizvoda i usluga, jer su u svakom pogledu, a posebice tržišnom potpuno različiti.

---

<sup>5</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 8.

## „Razlike između proizvoda i usluga

- Proizvod je opipljiv, dok je usluga neopipljiva
- Većina proizvoda proizvedena je prije njihove potrošnje kako bi se omogućila distribucija, skladištenje i prodaja. Za razliku od proizvoda usluga se odmah koristi.
- Usluge se ne mogu skladištiti dok proizvodi mogu.
- Većina potrošača nema gotovo nikakav kontakt s proizvodnjom proizvoda, dok mnoge usluge zahtijevaju visoku razinu povezanosti između proizvodnje i potrošnje.“<sup>6</sup>

Usluga se stoga može definirati kao aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, a koja je u osnovi neopipljiva te za koju se ne može reći da rezultira promjenom vlasništva kao što je to slučaj s proizvodom.

Sektor usluge obuhvaća različite aktivnosti, neke od njih su: osobne usluge koje zahtijevaju nisku razinu sposobnosti, više razine sposobnosti ili visoke razine sposobnosti te ostale usluge kao što su: transport, telekomunikacije, javna administracija.

Proizvodi su u praksi često povezani sa uslugama. Na primjer, maloprodaja nudi proizvode ali usluga koja se vezuje uz te proizvode jednako je važna kao i proizvod. Proizvođači u mnogim slučajevima nude podršku pri upotrebi proizvoda ili poslijeprodajne usluge. Iako bi svako poslovanje trebalo smatrati skupom koristi od kojih su neke opipljive, a neke neopipljive, razlike između proizvoda i usluga i dalje su važne, a navedene razlike zahtijevaju različite pristupe upravljanju, organizaciji i marketingu.

---

<sup>6</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 9.

## 4. PROIZVOD

Proizvod je sve što se može ponuditi na tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a s čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje.<sup>7</sup> Među proizvode se ne ubrajaju samo opipljiva dobra, tu spadaju i: fizički predmeti, usluge, osobe, mjesta, organizacije, ideje ili spletovi navedenih jedinica.

U marketingu se pojam proizvoda promatra na specifične načine, pri čemu je najvažniji potrošač, njegovo zadovoljenje potreba i želja te percipiranje određenog proizvoda. Tako se proizvod promatra kao složeni pojam koji se može podijeliti u tri razine:

- a) Osnovni proizvod
- b) Očekivani proizvod
- c) Prošireni proizvod

**Osnovni proizvod** su usluge ili glavne koristi koje potrošači kupuju kada kupuju proizvod, kako bi zadovoljili svoje osnovne potrebe. Kada kreiraju proizvod, marketinški stručnjaci moraju odrediti srž koristi koje će proizvod pružiti potrošačima.

Na drugoj razini, marketinški stručnjaci moraju osnovni proizvod pretvoriti u **očekivani proizvod** koji može imati čak pet svojstava: razinu kvalitete, stil, dizajn, marku i pakiranje proizvoda.

**Prošireni proizvod** je očekivani proizvod koji pruža i dodatne usluge ili koristi. Dodatne usluge ili koristi mogu biti na primjer ugradnja proizvoda, jamstvo, dostava, održavanje.

„Dakle, proizvod nije samo skup opipljivih obilježja. Potrošači uglavnom vide proizvod kao složene skupine koristi koje zadovoljavaju njihove potrebe. Danas se konkurencija uglavnom događa na razini proširenih proizvoda zbog dodatnih obilježja kojih posjeduju i time čine potrošače posebno zadovoljnim. Usprkos tome, svaki dodatak je za tvrtku dodatni trošak, te marketinški stručnjak prvo mora ispitati hoće li potrošač platiti dovoljno da se pokrije dodatni trošak.“<sup>8</sup>

### 4.1. Klasifikacija proizvoda

Proizvode, zatim, možemo podijeliti prema njihovoj trajnosti na trajna dobra i potrošna dobra. **Trajno dobro** je proizvod koji koristimo tijekom duljeg vremenskog razdoblja i uglavnom traje nekoliko godina. To su na primjer: namještaj, automobili, kućanski aparati i slično.

**Potrošno dobro** je proizvod krajnje potrošnje odnosno proizvod koji se troši odjednom, jednokratno ili tijekom nekoliko upotreba. To su: prehrambeni proizvodi, sapun, sredstva za čišćenje, itd.

---

<sup>7</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 539.

<sup>8</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 540.

Također, imamo podjelu proizvoda na dvije široke kategorije na temelju tipa potrošača koji ih koriste – proizvodi krajnje potrošnje i proizvodi poslovne potrošnje.

„**Proizvodi krajnje potrošnje** su proizvodi koje potrošači kupuju za osobnu potrošnju, te tu spadaju i obični proizvodi, posebni proizvodi, specijalni proizvodi i netraženi proizvodi. Ovi se proizvodi razlikuju načinom na koji ih potrošači kupuju te se time razlikuju i načinom na koji su ponuđeni na tržištu.“<sup>9</sup>

- **Obični proizvodi** su proizvodi i usluge krajnje potrošnje koje kupac često kupuje na licu mjesta i impulzivno i uz minimalnu usporedbu i kupovni trud. U obične proizvode spadaju: bomboni, brza hrana, sapuni, novine, slatkiši. Obični proizvodi su uglavnom jeftiniji i marketinški stručnjaci ih razmještaju na razna prodajna mjesta kako bi kupcima bili što dostupniji kada ih zatrebaju.
- **Posebni proizvodi** ne kupuju se često i kupac troši dosta vremena kako bi usporedio različite marke prema kvaliteti, stilu, prikladnosti. Marketinški stručnjaci ove proizvode distribuiraju kroz manji broj trgovina, ali su zato na usluzi te im svojim savjetima i informacijama pomažu pri odabiru. Posebni proizvodi su: namještaj, odjeća, veći kućanski aparati.
- **Specijalni proizvodi** su proizvodi jedinstvenih karakteristika ili prepoznatljive marke u čiju je kupnju značajna grupa spremna uložiti poseban trud. Kod ovih proizvoda kupci su spremni potrošiti više vremena i financijskih sredstava kako bi ih kupili i uglavnom ih ne uspoređuju s drugim proizvodima. U ovu grupu proizvoda spadaju: luksuzni tipovi automobila, brendirana odjeća.
- **Netraženi proizvodi** su oni proizvodi s kojima kupac nije upoznat ili možda čak i je ali ne razmišlja o njihovoj kupnji. Većina novih proizvoda su netraženi dok kupac ne sazna za njih putem oglašavanja. Klasični primjer proizvoda koji su poznati, ali su netraženi su životno osiguranje, kućni zaštitni sustav, pogrebne usluge, darivanje krvi i slično. Zbog njihove prirode potrebno ih je prilično oglašavati, te ih osobno prodavati i ulagati ostale marketinške napore.

„**Proizvodi poslovne potrošnje** su proizvodi koji se kupuju za daljnju obradu ili za poslovnu uporabu. Tri su skupine proizvoda poslovne potrošnje: materijali i dijelovi, kapitalne stavke i potrepštine i usluge.“<sup>10</sup>

- **Materijali i dijelovi** su proizvodi koji postaju dijelom kupčeva proizvoda putem daljnje obrade ili kao sastavni dijelovi. U ove proizvode ubrajamo sirovine, prerađevine i dijelove. Sirovine se sastoje od poljoprivrednih proizvoda (pšenica, voće, povrće) i prirodnih proizvoda (sirova nafta, drvo). Prerađevine i dijelovi uključuju sastavne materijale (cement, željezo) i sastavne dijelove (gume, vijci). Sastavni materijali idu na daljnju obradu, a sastavni dijelovi ulaze u gotov proizvod.
- **Kapitalne stavke** su proizvodi koji olakšavaju proizvodnju ili poslove kupaca. U kapitalne stavke ubrajamo dodatnu opremu i postrojenja. Dodatnu opremu čine: tvornička oprema i alati te uredska oprema. Postrojenja čine zgrade i fiksna oprema. Ovi proizvodi ne postaju dijelom gotovog proizvoda. Imaju kraći životni vijek nego postrojenja i predstavljaju pomoć u procesu proizvodnje.

---

<sup>9</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 540.

<sup>10</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 541.

- **Potrepštine i usluge** su proizvodi koji ne ulaze u gotov proizvod. U potrepštine ubrajamo pogonske potrepštine (ugljen, olovke) i predmete za održavanje i popravljanje (boje, čavli). Poslovne usluge obuhvaćaju usluge održavanja i popravljanja i usluge poslovnog savjetovanja. Takve se usluge obično ugovorno naručuju.

Marketinški stručnjaci odlučuju o svojim pojedinačnim proizvodima, linijama proizvoda i miksovima proizvoda. Odluke o pojedinačnom proizvodu tiču se svojstva proizvoda, kreiranja marke, pakiranja i usluga koje prate proizvod.

*Svojstva proizvoda* – pri razvijanju proizvoda potrebno je utvrditi koje će koristi proizvod nuditi. Ove koristi obuhvaćaju opipljiva svojstva proizvoda, poput kvalitete, obilježja. Stila i dizajna. Odluke o ovim svojstvima su posebno važne budući da uvelike utječu na reakcije potrošača na proizvod.

*Marka* – određuje i diferencira proizvode ili usluge putem imena i distinktivnog dizajna. U najužem smislu predstavlja naziv, ime, slogan, znak, simbol, lik i dizajn proizvoda jednog ili skupine proizvođača. Elementi marke su: naziv marke, znak marke, slogan i zaštitni znak.

Ključne funkcije marke su identificirati i diferencirati obilježja kvalitete te stvarati dodatnu vrijednost proizvodu i njegovu proizvođaču isticanjem i razlikovanjem u odnosu na konkurente.

*Pakiranje* – uključuje dizajniranje i proizvodnju ambalaže i omota za proizvod. Zbog sve veće konkurencije i pretrpanosti polica u trgovinama, pakiranje ima mnoštvo zadataka i u prodaji. Odluka o pakiranju često uključuje dizajn etikete koja određuje, opisuje i promovira proizvod.

#### **4.2. Lansiranje novog proizvoda**

Tvrtka koja lansira novi proizvod mora donijeti četiri odluke, odnosno odgovoriti na četiri ključna pitanja: kada, gdje, komu i kako?

*Kada?* – prva se odluka odnosi na vrijeme uvođenja. Je li vrijeme dobro za uvođenje novoga proizvod. Ako proizvod kanibalizira prodaju drugih proizvoda tvrtke, možda će se njegovo uvođenje odgoditi. Ako se može još poboljšati ili ako je gospodarstvo u krizi, tvrtka će možda pričekati i lansirati proizvod iduće godine.

*Gdje?* – tvrtka mora odlučiti gdje će lansirati novi proizvod. Treba li biti to samo na jednom mjestu ili regiji, na nacionalnom tržištu ili na međunarodnom tržištu? Malo koja tvrtka ima pouzdanje, kapital i kapacitet za lansiranje novih proizvoda u potpunu nacionalnu ili međunarodnu distribuciju. Male tvrtke će postepeno ulaziti u atraktivne gradove ili regije. Velike će tvrtke brzo uvesti nove proizvode u nekoliko regija ili na ukupno nacionalno tržište. „Tvrtke kao što su Nokia, Unilever, Procter & Gamble i Colgate-Palmolive, koje imaju nacionalne sustave distribucije, mogu uvesti nove proizvode preko globalnih proširenja. Colgate-Palmolive je koristio strategiju „zemlje-vodilje“ za svoj šampon i regeneratore za kosu Palmolive Options: prvo ga je uveo u Australiji, na Filipinima, u Hong Kongu i u Meksiku, te je brzo proširio distribuciju na Europu, Aziju, Latinsku Ameriku i Afriku. Međutim, međunarodne tvrtke sve češće uvode nove proizvode u brzim globalnim navalama.“<sup>11</sup>

<sup>11</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 602.

*Komu?* – tvrtka mora usmjeriti svoju distribuciju i promidžbu prema najperspektivnijim skupinama svojih kupaca. Tvrtka treba profilirati te perspektivne kupce u ranijem istraživanju i probnom marketingu.

*Kako?* – tvrtka također mora napraviti akcijski plan za uvođenje novoga proizvoda na izabranom tržištu. Ona mora trošiti marketinški proračun na marketinški splet i na razne druge aktivnosti.

### **4.3. Životni ciklus proizvoda**

Svaki proizvod ima svoj vlastiti životni vijek u pogledu brzine širenja, duljine egzistencije na tržištu i trenutka njegove zamjene novim proizvodom. Marketing je potreban proizvodu u svim fazama njegova života. Moglo bi se reći da loš marketing skraćuje životni vijek proizvoda, a dobar marketing ga produljuje. Pretpostavlja se da svi proizvodi prolaze kroz faze svojeg životnog vijeka, sve dok ne izađu s tržišta, izuzimajući one mnogobrojne proizvode koji se već na početku svojeg životnog vijeka ne uspijevaju zadržati i ubrzo nestaju s tržišta.

„Životni vijek proizvoda prolazi kroz pet osnovnih faza: faza razvoja proizvoda, faza uvođenja, faza rasta, faza zrelosti i faza opadanja proizvoda.“<sup>12</sup>

*Faza razvoja* – odnosno razvojna faza najvažnija je za sudbinu proizvoda. Ovo je faza prije samog lansiranja proizvoda na tržište. U ovoj fazi bi se trebalo utvrditi mogućnosti uspjeha ili neuspjeha proizvoda. U tom vremenu proizvođač investira u sam proizvod s namjerom da ga osposobi za tržište.

*Faza uvođenja* – započinje kada se proizvod kojega do tada nije bilo na tržištu počinje prodavati. Proizvod se prvi put pojavljuje na tržištu. U ovoj fazi profiti su negativni ili niski zbog slabe prodaje i visokih troškova za distribuciju i promidžbu. Poduzeće se intenzivno koristi promidžbom kako bi informiralo tržište o novom proizvodu, upozorilo ga na njegove značajke, objasnilo načine upotrebe i koristi koje donosi.

*Faza rasta* – faza u kojoj prodaja proizvoda raste. Proizvod je dulje vrijeme na tržištu, potrošači koji su rano prihvatili proizvod i dalje će ga kupovati, a potrošači koji su ga kasnije prihvatili slijede njihov primjer, osobito ako je usmena predaja pozitivna. Proizvod postaje uspješan i ulaganje se počinje vraćati, a profiti rastu. To je poduzeću inovatoru, koje je prvo uvelo proizvod na tržište velik izazov, jer ako proizvod postaje sve uspješniji na tržištu pojavljuje se sve veći broj poduzeća koja uvode slične ili iste proizvode, ulaze na tržište želeći i samo ostvariti uspjeh, pa se pojavljuju u ulozi konkurencije.

*Faza zrelosti* – faza u kojoj prodaja proizvoda dostiže svoj vrhunac. Proizvod doseže zrelost kada je tržište u fazi zasićenja. Znatno povećanje prodaje je nemoguće postići osvajanjem novih kupaca jer takvih više nema. Poduzeća se bore za kupce koja već opslužuju konkurentska poduzeća. Menadžeri proizvoda u ovoj fazi ne smiju mirno pratiti ili braniti svoje zrele proizvode, nego trebaju tražiti nove načine kako uvesti inovacije na tržište, kako modificirati proizvod i marketinški miks.

*Faza opadanja* – sam naziv ove faze govori da prodaja opada. Prodaja može pasti na nulu ili se spustiti na nisku razinu i tamo ostati dugi niz godina. Prodaja opada iz mnogo razloga a neki od

---

<sup>12</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 13.

njih mogu biti na primjer zbog tehnoloških promjena, povećanjem konkurencije, promjene u ukusima potrošača, pojavom odnosno uvođenjem novih proizvoda koji podmiruju istu ili sličnu potrebu. Cijene proizvoda padaju. Gubici su veliki pa velik broj poduzeća gasi svoj proizvod, proizvođači postupno sve manje i manje količine ili ga potpuno prestaje proizvoditi.

#### 4.4. Proces razvoja novih proizvoda

„Proces razvoja novih proizvoda, za pronalaženje i razradu novih proizvoda, sadrži devet glavnih koraka:

1. Strategija za nove proizvode
2. Generiranje ideja
3. Pregledavanje ideja
4. Razvoj i testiranje koncepcija
5. Razvoj marketinške strategije
6. Poslovna analiza
7. Razvoj proizvoda
8. Probni marketing
9. Komercijalizacija<sup>13</sup>

**1. Strategija za nove proizvode** – ostvaruje četiri glavna cilja: prvo, ona usmjerava skupinu koja radi na novom proizvodu i fokusira timski rad; drugo, pomaže u integriranju napora raznih funkcija i odjela; treće, ako je skupina novog proizvoda shvati, ona omogućuje delegiranje zadataka članovima skupine, koji zatim mogu samostalno djelovati; i četvrto, sam čin stvaranja strategije i navođenja menadžera da na nju pristanu traži proaktivno umjesto reaktivnog upravljanja, što povećava vjerojatnost temeljitijeg taženja prilika za inovaciju. „Uspješne inovativne tvrtke stavljaju jači naglasak na precizne strateške iskaze, ili na ugovor o inovaciji proizvoda (engl. product innovation charter, PIC). PIC usmjerava pozornost menadžera na razloge zašto tvrtka traži prilike za inovaciju, na proizvod/tržište i na tehnologiju na koje se treba fokusirati, na raznovrsne svrhe ili ciljeve koje treba postići, na smjernice o vrsti ili razini inovativnosti koja će prodati novi proizvod.“<sup>14</sup>

**2. Generiranje ideja** – generiranje ideja ne smije biti slučajno, ono treba biti proaktivno i sustavno. To osigurava da tvrtka otkrije ne samo mnogo novih ideja, nego i ideje koje su dobre za njezinu vrstu posla. Tvrtke obično stvaraju mnogo ideja, da bi pronašle nekoliko dobrih. „Jedno nedavno istraživanje među proizvodnim menadžerima otkrilo je da od 100 predloženih ideja za nove proizvode, 39 uđe u proces razvoja proizvoda, 17 preživi taj razvojni proces, 8 stvarno stigne na tržište, a samo jedna napokon postigne svoje poslovne ciljeve. Farmaceutskim tvrtkama katkad treba oko 6000 do 8000 novih ideja da bi se proizveo jedan tržišni uspjeh.“<sup>15</sup>

Tvrtka mora crpiti mnoge izvore kako bi održavala tijekom ideja za nove proizvode. Glavni izvori ideja za nove proizvode obuhvaćaju unutrašnje izvore, kupce, konkurente, distributere i dobavljače.

---

<sup>13</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 589.

<sup>14</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 589.

<sup>15</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 589.



- 3. Pregledavanje ideja** – svrha stvaranja ideja je nastanak velikog broja ideja. Svrha idućih faza je da se taj broj smanji. Prva faza u smanjenju broja je pregledavanje ideja. Svrha pregledavanja je da se uoče dobre ideje i da se loše odbace što prije moguće. Budući da se troškovi razvoja povećavaju u kasnijim fazama, za tvrtku je važno da nastavi samo s onim idejama za proizvode koje će se pretvoriti u profitabilne proizvode. „Većina tvrtki traži od svojih rukovoditelja da prijedloge ideja za nove proizvode iznose na standardnom obrascu, koji može razmotriti povjerenstvo za nove proizvode. Takav prijedlog opisuje proizvod, ciljno tržište i konkurenciju, te okvirno procjenjuje veličinu tržišta, cijenu proizvoda, vrijeme potrebno za razvoj i troškove, troškove proizvodnje i stopu povrata. Povjerenstvo ocjenjuje ideju prema skupini općih kriterija.“<sup>16</sup> Povjerenstvo obično postavlja ova pitanja: Je li proizvod doista koristan potrošačima i društvu? Je li proizvod dobar za njihovu konkretnu tvrtku? Može li se dobro utkati u ciljeve i strategije tvrtke? Imaju li ljudi, znanja i resursa da ga uspješno proizvode? Daje li veću vrijednost potrošačima od konkurentskih proizvoda? Može li se lako reklamirati i distribuirati? Mnoge tvrtke imaju dobro dizajnirane sustave za ocjenjivanje i pregledavanje ideja za nove proizvode.
- 4. Razvoj i testiranje koncepcija** – privlačne ideje treba razviti u koncepcije proizvoda. Potrebno je razlikovati ideju o proizvodu od koncepcije proizvoda. „Ideja o proizvodu je ideja o mogućem proizvodu koji tvrtka može zamisliti u svojoj tržišnoj ponudi. Koncepcija proizvoda je detaljna verzija ideje sročena u suvislom potrošačkom smislu.“<sup>17</sup> Slika proizvoda je način na koji potrošači percipiraju stvarni ili potencijalni proizvod, dok je testiranje koncepcija provjeravanje koncepcija novih proizvoda na skupini ciljnih potrošača radi utvrđivanja jesu li te koncepcije privlačne potrošačima.
- 5. Razvoj marketinške strategije** – razvija se za one proizvode čija je koncepcija uspješno prošla testiranje na tržištu. U ovoj fazi razvija se preliminarni strateški marketinški plan koji se sastoji u odabiru ciljnog tržišta, odnosno onog dijela tržišta koje poduzeće namjerava opsluživati. Zatim slijedi pozicioniranje proizvoda. Nakon toga se postavljaju ciljevi za nekoliko idućih godina; procjenjuje se razina prodaje te veličina tržišnog udjela i profit koji se očekuje od novog proizvoda. Nadalje, predviđa se marketinška strategija i marketinške taktike.
- 6. Poslovna analiza** – „temelji se na financijskim analizama o profitabilnosti izabrane koncepcije proizvoda.“<sup>18</sup> Ova analiza se temelji na izvješćima o prihodima i troškovima s ciljem da se utvrdi točka pokrića za novi proizvod. Ova faza je iznimno zahtjevna jer se moraju uskladiti sve predviđene buduće aktivnosti i financijski proračuni vezani za njih.
- 7. Razvoj proizvoda** – je faza u kojoj se koncepcija proizvoda pretvara u stvarni proizvod. Novi proizvod se oblikuje i proizvodi se prvotni oblik, koji se testira u tehničkom, ali i tržišnom smislu. Testiraju se sva važna obilježja proizvoda, a posebice funkcionalna te tržišna obilježja. Ova faza u razvoju novog proizvoda je mnogo zahtjevnija nego sve druge faze jer se proizvod kroz svoj prvotni oblik definitivno fizički oblikuje, a potrošači ga mogu vidjeti, opipati, upotrijebiti, analizirati i dati svoje mišljenje i stavove, te da li ga namjeravaju kupovati i koliko često.

---

<sup>16</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 592.

<sup>17</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 593.

<sup>18</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 19.

- 8. Probni marketing** – ako proizvod prođe funkcionalne i potrošačke testove, idući korak je probni marketing, faza u kojoj se proizvod i marketinški program postavljaju u realnije tržišne uvjete. Probni marketing stručnjaku za marketing daje znanje o tržištu, prije ulaska u veliki trošak punog uvođenja na tržište. To omogućuje poduzeću testiranje proizvoda i čitavog marketinškog programa – strategije pozicioniranja, reklame, distribucije, određivanje cijena, stvaranja marki, pakiranja i proračunskih iznosa. Poduzeće koristi probni marketing kako bi doznalo kako će potrošači i posrednici reagirati na rukovanje proizvodom, njegovo korištenje i ponovno kupovanje.
- 9. Komercijalizacija** – predstavlja posljednju fazu u kojoj se provodi lansiranje i uvođenje novog proizvoda na tržište. „U ovoj fazi je potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja: Kada? Gdje? Komu? i Kako? lansirati novi proizvod.“<sup>19</sup> Vrijeme uvođenja novog proizvoda ovisi o brojnim činiteljima kao što su: uvođenje potpuno novog proizvoda i popratne marketinške aktivnosti koje se odnose na promociju, cijenu i kanale distribucije koji moraju biti usklađeni s vremenom lansiranja novog proizvoda.

---

<sup>19</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 20.

## 5. CIJENA

Cijena je svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge.<sup>20</sup> Cijena je jedini element marketinškog miksa koji poduzeću donosi dohodak. Svi ostali elementi u marketinškom miksu mogu biti dobro razvijeni, ali ako potrošači misle da proizvod ili usluga nisu vrijedni cijene koju plaćaju, tada se ne može očekivati veća prodaja. Ako potrošači smatraju da im je cijena previsoka neće biti spremni kupovati, a ako je cijena niska predstavlja povoljnu priliku za potrošača, u nekim slučajevima može utjecati negativno jer potrošači mogu smatrati da ako je cijena niska lošija je i kvaliteta. Zbog ovih razloga, poduzeća moraju razmišljati o „prihvatljivim cijenama“ za potrošača.

Pri određivanju konačnih cijena, poduzeća moraju postaviti sljedeća pitanja:

1. Koju razinu cijene će odrediti za svoj proizvod ili uslugu?
2. Koja će biti njihova politika diskontiranja cijena?
3. Koje će uvjete kredita ponuditi njihovim potrošačima?
4. Kako odrediti cijenu dodatnih usluga koje će nuditi?
5. Koje će metode plaćanja ponuditi?
6. Koju će politiku cijena primijeniti u slučaju da potrošači otkazu narudžbu?

Da bi poduzeća mogla odgovoriti na postavljena pitanja moraju razmotriti neke važne čimbenike koji utječu na formiranje cijena njihovih proizvoda i usluga. Neki od njih su unutarnji čimbenici jer se nalaze unutar poduzeća i vanjski čimbenici koji se nalaze izvan poduzeća. U *unutarnje čimbenike* ubrajamo: marketinške ciljeve, strategiju marketinškog miksa, troškove i organizaciju poduzeća. U *vanjske čimbenike* ubrajamo: tržište i potražnju, osjetljivost potrošača na cijenu, cijenu i ponudu konkurenata, zakonske, ekonomske, političke i druge čimbenike.

### 5.1. Metode određivanja cijena

Metode određivanja cijena jesu skup postupaka s pomoću kojih poduzeće određuje cijenu. Razlikuju se tri opća pristupa pri određivanju cijena: određivanje cijena na osnovi troškova, određivanje cijena na osnovi vrijednosti i određivanje cijena na osnovi konkurencije.

#### Određivanje cijena na osnovi troškova

*Metoda troškovi-plus* – je najjednostavnija metoda određivanja cijena. Dodavanje standardne marže troškovima određenog proizvoda. Zasniva se na analizi fiksnih i varijabilnih troškova. Nakon izračunatih fiksnih i varijabilnih troškova određuje se cijena tako da se u obzir uzmu ukupni varijabilni troškovi po jedinici proizvoda i dodaju im se fiksni troškovi po jedinici proizvoda. U strukturu cijene se osim toga dodaje i željeni profit. Usprkos jednostavnosti i lakoći primjene, ova metoda ima i nedostatke jer ne uzima u obzir utjecaj potražnje niti konkurencije već se pretpostavlja da će se sve što je proizvedeno i prodati.

---

<sup>20</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 665.

*Analiza točke pokrića i određivanje cijena metodom ciljnog profita* – tvrtka pokušava odrediti cijenu kojim će pokriti sve troškove ili ostvariti ciljni profit koji traži.

**Određivanje cijena na osnovi vrijednosti** – zasniva se na razini potražnje. Tako se u slučaju visoke potražnje poduzeća mogu odlučiti za visoku cijenu, a u slučaju niske potražnje za nisku cijenu. Neka poduzeća će imati niže cijene na jednom geografskom tržištu (npr. međunarodnom), a više cijena na drugom (npr. domaćem). U nekim drugim situacijama poduzeća će se odlučiti za različite cijene istog proizvoda, kao što su na primjer: više cijene istih proizvoda u ugostiteljstvu u odnosu na niže cijene u maloprodaji, ili cijene za hotelske usluge u sezoni i izvan sezone.

**Određivanje cijena na osnovi konkurencije** – poduzeća se mogu odlučiti za određivanje cijene ispod ili iznad razine cijena konkurencije ili pak u istoj razini kao i konkurencija. Mnoga će se poduzeća odlučiti za nižu cijenu od konkurencije, posebice ako je konkurencija intenzivna, a poslovanje se tek uvodi. U pravilu niska cijena, na dulji rok, ne daje poduzeću dovoljno profita. Neka poduzeća u takvoj strategiji nalaze dovoljno profita, dok neka određuju nisku cijenu s namjerom da istisnu konkurenciju s tržišta. U ovakvim slučajevima mora se razmišljati jesu li takvi postupci protuzakoniti, što bi moglo potpuno ugroziti poslovanje. Poduzeća koja u odnosu na konkurenciju mogu ponuditi nešto posebno mogu odrediti cijenu iznad razine konkurenata. Ako poduzeće odredi istu razinu cijena kao konkurenti to znači da se želi prilagoditi ostalima jer ima sličnu ponudu.

## **5.2. Strategije određivanja cijena novih proizvoda**

Strategije cijena obično se mijenjaju kako proizvod prolazi kroz svoj životni ciklus. Razlikuju se određivanje cijene proizvodu koji oponaša drugi proizvod i određivanje cijene inovativnom proizvodu koji je zaštićen patentom. Tvrtka koja planira razviti novi proizvod koji oponaša drugi proizvod nalazi se pred problemom njegova pozicioniranja. Potrebno je odrediti poziciju u odnosu na konkurentne proizvode u smislu cijene i kvalitete.

Četiri su moguće strategije pozicioniranja cijena:

1. *Strategija određivanja premijske cijene* – proizvesti visokokvalitetan proizvod i tražiti najvišu cijenu
2. *Strategija određivanja ekonomične cijene* – proizvesti proizvod slabije kvalitete i računati na nižu cijenu
3. *Strategija dobre vrijednosti* – predstavlja način „napadanja“ konkurenta koji računa premijske cijene
4. *Strategija precjenjivanja* – tvrtka traži previsoku cijenu za svoj proizvod u odnosu na njegovu kvalitetu

Tvrtke koje plasiraju na tržište inovativan proizvod suočavaju se s izazovom kako prvi put odrediti cijene. Mogu izabrati između dvije strategije: postaviti cijenu kako bi obrali vrhnje ili kako bi dublje prodrli na tržište.

*Određivanje cijena za obiranje vrhnja na tržištu* – određivanje visoke cijene za novi proizvod sa svrhom obiranja maksimalnih prihoda, sloj po sloj, iz segmenata koji su spremni platiti visoku cijenu; tvrtka ostvaruje manju, ali profitabilniju prodaju.

*Određivanje cijena za tržišnu penetraciju* – umjesto da početnu cijenu postavite visoko s ciljem pobiranja malih ali profitabilnih tržišnih segmenata, neke tvrtke koriste cijene za penetraciju na tržište. Početnu cijenu postavljaju nisko kako bi na tržište prodrle brzo i duboko, da bi brzo privukle velik broj kupaca i osvojile veliki tržišni udio. Visoki volumen prodaje dovodi do opadanja troškova, što tvrtki omogućuje da i dalje snižava cijenu.

### 5.3.Strategije za prilagođavanje cijena

Tvrtke obično prilagođavaju svoje osnovne cijene uzimajući u obzir razlike između kupaca i promjene situacija, stoga koriste sedam strategija za prilagođavanje cijena a to su: cjenovni popusti i bonifikacije, diskriminacijske cijene, psihološke cijene, promocijske cijene, geografsko određivanje cijena, vrijednosno postavljene cijene i međunarodne cijene.

1. *Cjenovni popusti i bonifikacije* – tvrtke prilagođavaju svoju osnovnu cijenu da time nagrade kupce za određene postupke, na primjer za plaćanje unaprijed, za kupovinu u velikom obujmu za kupovinu izvan sezone.
  - **Kasa skonto** odnosi se na smanjenje cijene za kupce koji ažurno plaćaju svoje račune.
  - **Količinski popusti** odnose se na smanjenje cijena za kupce koji kupuju velike količine proizvoda.
  - **Trgovinski popusti** odnose se na smanjenje cijena koje prodavatelj nudi članovima trgovinskih kanala koji obavljaju stanovite funkcije poput prodaje, skladištenja i evidentiranja.
  - **Sezonski popust** odnosi se na smanjenje cijena za kupce koju kupuju robu izvan sezone
  - **Bonifikacije staro za novo** odnosi se na smanjenje cijena za vraćanje starog predmeta prilikom kupnje novog
  - **Promocijske bonifikacije** su sniženje cijena kao nagrade za posrednike koji sudjeluju u programima oglašavanja ili unapređenja prodaje.
2. *Diskriminacijske cijene* – poduzeća prilagođavaju svoje cijene uzimajući u obzir razlike među klijentima, proizvodima i lokacijama. Razlike u cijenama ne temelje se na razlikama u troškovima. Ovo određivanje cijena može poprimiti razne oblike:
  - Cijene za segmente kupaca gdje različiti kupci plaćaju različite cijene za isti proizvod ili uslugu
  - Cijene na različitim lokacijama su različite, iako su troškovi ponude isti za svaku lokaciju
  - Cijene prema vremenu mogu biti različite prema sezoni, mjesecu, danu, satu
3. *Psihološke cijene* – prodavači proučavaju psihologiju cijena, a ne samo njihovu ekonomiju. Jedan od aspekata psihološkog određivanja cijena su referentne cijene koje kupci imaju u podsvijesti dok traže proizvod.
4. *Promocijske cijene* – poduzeće će povremeno odrediti cijene svojih proizvoda ispod cijene u cjeniku, a ponekad i ispod troškova proizvodnje zbog povećanja kratkoročne prodaje. U sklopu promocijskih cijena prodavači mogu ponuditi prigodne cijene, gotovinske rabate, kreditiranje uz niske kamate, dulja jamstva ili besplatno održavanje.
5. *Geografsko određivanje cijena* – poduzeće određuje cijene prema mjestu gdje je kupac lociran. Postoji pet strategija za određivanje cijena prema ovom kriteriju:

- FOB – polazišne cijene (FOB eng. free on board)<sup>21</sup> – strategija određivanja cijena kada se roba predaje slobodno prijevozniku, a kupac plaća dostavu od tvornice do odredišta.
  - Ujednačene cijene dostave – strategija određivanja cijene pri kojoj poduzeće računa svim kupcima istu cijenu zajedno s troškovima dostave neovisno o njihovoj lokaciji.
  - Zonske cijene – strategija određivanja cijene prema kojoj poduzeće uspostavlja dvije ili više zona, svi kupci u istoj zoni plaćaju istu ukupnu cijenu, što je zona dalja to je cijena veća.
  - Cijena prema baznoj točki – strategija određivanja cijena u kojoj poduzeće odredi neki grad kao baznu točku i računaju svim kupcima isti trošak dostave od tog grada do kupčeve lokacije, bez obzira iz kojeg je grada roba stvarno isporučena.
6. *Međunarodne cijene* – poduzeće mora odrediti za proizvode koje prodaje po cijelom svijetu, odnosno odlučiti o cijenama u različitim zemljama u kojima posluje. Na određivanje međunarodnih cijena utječu različiti faktori od države do države gdje poduzeće izvozi svoj proizvod, a to su ekonomski uvjeti, konkurencija, zakoni, propisi. Kada poduzeće razmišlja o promjeni cijena mora dobro razmisliti o reakcijama kupaca i konkurenata. „Zlatna pravila cjenovnih taktika su: odnosi se prema svojim kupcima s poštovanjem, upoznaj kupce sa svojom cijenom na pravi način, uvijek teži uspostavljanju dugoročnih odnosa s kupcima, snižavaj cijene samo radi maksimiziranja ukupnog prihoda, vodi računa o povratnim informacijama, izrazi žalbe i reagiraj na one opravdane, uzimaj u obzir reakcije konkurencije.“<sup>22</sup>

#### **5.4. Strategije za određivanje cijena proizvodnog spleta**

Strategije za određivanje cijena proizvoda često se moraju mijenjati kada je proizvod dio proizvodnog spleta. U tom slučaju, poduzeće utvrđuje skupinu cijena koja maksimalizira profite u ukupnom proizvodnom spletu. Određivanje cijena je iznimno teško, jer proizvodi imaju povezanu potražnju i troškove i suočavaju se sa različitim konkurentima na tržištu. Pet situacija vezanih za određivanje cijena proizvodnog spleta su: određivanje cijena u liniji proizvoda, određivanje cijena za dodatne proizvode, određivanje cijena za vezane proizvode, određivanje cijena za popratne proizvode i određivanje cijena za pakete proizvoda.

*Određivanje cijena u liniji proizvoda* – određivanje stupnjeva u cijenama između različitih proizvoda u proizvodnoj liniji na osnovi troškovnih razlika između proizvoda, procjena kupaca o njihovim različitim osobinama i cijena konkurenata. Ako je razlika u cijeni između dvaju proizvoda mala, kupci će obično kupiti napredniji proizvod. To će povećati profite tvrtke, ukoliko je razlika u troškovima manja od razlike u cijeni. No ako je razlika u cijeni velika, kupci će kupiti manje razvijeni proizvod.

*Određivanje cijena za dodatne proizvode* – mnoge tvrtke određuju cijene za dodatne proizvode nudeći na prodaju izborne ili dopunske proizvode za svoj glavni proizvod. Poduzeća moraju odlučiti koje će predmete uključiti u osnovnu cijenu a koje će ponuditi kao dopunske.

<sup>21</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 700.

<sup>22</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 27.

*Određivanje cijena za vezane proizvode* – ovu metodu koriste poduzeća koja proizvode proizvode koji se moraju koristiti zajedno s glavnim proizvodom. Primjeri vezanih proizvoda su fotografski film, video igre, računalni softver. Proizvođači glavnih proizvoda često postavljaju niske cijene tih proizvoda i određuju visoke marže za pomoćne proizvode.

*Određivanje cijena za popratne proizvode* – u proizvodnji mesnih preradevina, naftnih proizvoda, kemikalija često nastaju nusprodukti odnosno popratni proizvodi. Ako ti popratni proizvodi nemaju vrijednost i ako ih je skupo odbaciti, to će utjecati na cijenu glavnog proizvoda. Određujući cijene popratnih proizvoda proizvođač traži tržište za te proizvode i trebao bi prihvatiti bilo koju cijenu koja pokriva trošak njihovog skladištenja i dostave. Ta praksa omogućuje prodavaču da smanji cijenu glavnoga proizvoda i da je učini konkurentnijom. Popratni proizvodi često znaju biti i profitabilni.

*Određivanje cijena za pakete proizvoda* – određujući cijene za pakete proizvoda, prodavači povezuju nekoliko svojih proizvoda i nude ih u paketu po sniženoj cijeni. Paketne cijene mogu poticati prodaju proizvoda koje potrošači inače ne bi kupili, ali spojena cijena mora biti dovoljno niska da kupe paket. U drugim slučajevima, cijene za pakete proizvoda koriste se da bi se prodalo više nego što kupac zapravo stvarno želi.

## 6. PROMOCIJA

Promocija je zbroj različitih aktivnosti putem kojih poduzeće nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim medijima, te osobnim i neosobnim uvjeravanjem, a s ciljem da osigura potražnju koju poduzeće može zadovoljiti. Promocija pokriva sve one načine komunikacije s pomoću kojih je poruku moguće prenijeti ciljnoj publici. Načine možemo podijeliti u pet kategorija: oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, izravni marketing.

*Oglašavanje* – je svaki plaćeni oblik neosobne prezentacije od strane prodajnog osoblja tvrtke u svrhu ostvarivanja prodaje i izgrađivanja odnosa s kupcima.

*Osobna prodaja* – je osobna prezentacija od strane prodajnog osoblja tvrtke u svrhu ostvarivanja prodaje i izgrađivanja odnosa s kupcima.

*Unapređenje prodaje* – kratkoročni poticaji kojima se potiče kupovina ili prodaja proizvoda ili usluge.

*Odnosi s javnošću* – izgrađivanje dobrih odnosa s raznolikim pripadnicima javnosti poduzeća pribavljanjem korisnog publiciteta, izgrađivanjem dobrog korporativnog ugleda i otklanjanje ili sprečavanje štetnih glasina, priča i događaja. Glavni alati odnosa s javnošću uključuju novinske publikacije, korporativne komunikacije, lobiranje i savjetovanje.

*Izravni marketing* – izravne veze s pažljivo ciljanim pojedinim kupcima i u svrhu dobivanja neposrednog odgovora i u svrhu očuvanja trajnih odnosa s kupcima – korištenje telefona, poštanskih usluga, telefaksa, elektronske pošte, interneta i ostalih oblika izravne komunikacije s posebnim kupcima.

Svaka kategorija u promidžbenom spletu zahtjeva poseban alat. Na primjer, oglašavanje uključuje tiskanje, radijsko i televizijsko emitiranje, oglašavanje na otvorenom i druge oblike. Osobna prodaja uključuje prezentacije, sajmove i trgovačke sajmove te poticajne programe. U unapređenje prodaje spadaju aktivnosti kao što su izlaganje na mjestu kupnje, nagrade, bonusi, kuponi, natjecanja, posebna oglašavanja i demonstracije. Izravni marketing obuhvaća kataloge, telemarketing, telefaksiranje, kioske, internet i drugo. Zahvaljujući tehnološkom napretku ljudi danas mogu komunicirati putem tradicionalnih medija (novine, radio, televizija) jednako kao i putem novih medija (računala, mobiteli). Dizajn proizvoda, cijena, ambalaža, oblik i trgovine koje ga prodaju na neki način čine komunikaciju s kupcima, te iz toga proizlazi da, iako je promidžbeni splet primarna komunikacijska aktivnost neke tvrtke, čitav marketinški splet mora biti koordiniran tako da se ostvari najveći mogući komunikacijski učinak.

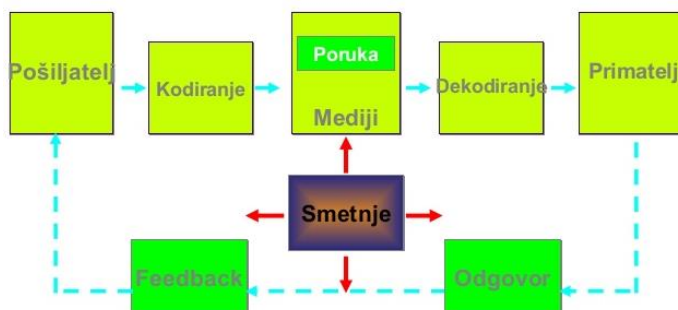
### 6.1. Prikaz komunikacijskog procesa

Kako bi što uspješnije komunicirali, marketinški stručnjaci trebaju razumjeti kako funkcionira komunikacija. Komunikacija obuhvaća devet elemenata. Dva od tih elemenata su glavni sudionici u komunikaciji – pošiljatelj i primatelj. Sljedeća dva su glavni komunikacijski alati – poruka i mediji. Četiri elementa predstavljaju primarne komunikacijske funkcije: kodiranje, dekodiranje, reakcija i povratne informacije. Posljednji element je buka u sustavu.



Slika 1. Elementi u komunikacijskom procesu

## Elementi komunikacijskog procesa



Izvor: <https://www.slideshare.net/SanijelaMatkovi/fenomen-komunikacije>

- *Pošiljalac* – sudionik koji šalje poruku drugom sudioniku
- *Kodiranje* – proces oblikovanja određene poruke ili misli u simbolički oblik
- *Poruka* – skup riječi, slika ili simbola koje pošiljalac odašilje
- *Mediji* – komunikacijski kanali putem kojih poruka putuje od pošiljalca do primaatelja
- *Dekodiranje* – proces u kojem primaatelj pridaje važnost simbolima koje je kodirao pošiljalac
- *Primaatelj* – sudionik koji prima poruku poslanu od strane drugog sudionika.
- *Reakcija* – reakcije primaatelja nakon izlaganja poruci
- *Povratne informacije* – dio primaateljeve reakcije koja se vraća pošiljalcu
- *Buka* – neplanirane smetnje ili iskrivljenja za vrijeme komunikacijskog procesa koje za posljedicu imaju dobivanje drugačije poruke od one koju je pošiljalac poslao

Da bi poruka bila što učinkovitija, pošiljalacov proces kodiranja mora biti u skladu s primaateljevim procesom dekodiranja. Iz toga proizlazi da se najbolja poruka sastoji od riječi i drugih simbola koji su poznati primaatelju. U što većoj mjeri se poklapaju područje iskustva pošiljalca i područje iskustva primaatelja, veća je vjerojatnost da će poruka biti učinkovitija.

Ovaj model ističe ključne čimbenike za dobru komunikaciju. Pošiljalci trebaju znati do koje ciljne skupine žele doprijeti i kakve reakcije žele. Moraju znati kodirati poruke tako da uzmu u obzir način na koji ih ciljna skupina dekodira. Moraju slati poruke putem medija koji su dostupni ciljnoj skupini i moraju razviti kanale povratnih informacija tako da mogu ocijeniti reakciju publike na poruku.

### 6.2. Metode određivanja troškova promocijskih aktivnosti

Postoje četiri uobičajene metode koje se koriste pri određivanju budžeta za oglašavanje.

- *Metoda prihvatljivosti* – određivanje budžeta za promociju na iznos za koji uprava smatra da ga poduzeće može sebi priuštiti

- *Metoda postotka od prodaje* – određivanje budžeta za promociju prema postotku od trenutne ili predviđene prodaje ili postotku od prodajne cijene
- *Metoda prioriteta konkurentnosti* – određivanje budžeta za promociju koji odgovara izdacima konkurencije
- *Metoda cilja i zadatka* – određivanje budžeta za promociju definiranjem ciljeva promocije, određivanjem zadatka koje treba ispuniti kako bi se postigli željeni ciljevi i procjenom troškova provođenja tih zadataka.

Kada poduzeće odredi promocijski miks i budžet za te aktivnosti, mora poduzeti određene korake kako bi provjerilo jesu li svi elementi promocijskog miksa dobro povezani. Poduzeće mora poduzeti sljedeće korake:

1. Analizirati trendove koji utječu na poslovanje samog poduzeća. Treba sagledati područja gdje komunikacija može najviše pomoći. Odrediti prednosti i nedostatke svake komunikacijske funkcije te na temelju toga razviti kombinaciju promidžbenih taktika koje se temelje na tim prednostima i nedostacima.
2. Treba ispitati troškovne stavke unutar organizacije. Poduzeće mora specificirati proračun za komunikaciju i njezine zadatke te ih konsolidirati u jedinstven proces donošenja proračuna. Ponovno treba ispitati sve komunikacijske troškove proizvoda, promidžbene alate, stadij životnog vijeka.
3. Identificirati sve kontaktne točke poduzeća i njegovih marki.
4. Poduzeće mora djelovati na način da osigura da su komunikacije u svakoj točki u skladu s cjelokupnom komunikacijskom strategijom te da se komunikacijski naponi javljaju kada, gdje i kako kupci žele.
5. Timski prioriteti u planiranju komunikacije.
6. Poduzeće mora angažirati sve komunikacijske funkcije u zajedničko planiranje, kupce, dobavljače i druge dioničare u svakom stadiju planiranja komunikacije.
7. Stvoriti kompatibilne teme i kvalitetu kroz sve medije komuniciranja. Korak u kojem se poduzeće mora uvjeriti da je svaki element nositelj jedinstvene primarne poruke i prodajnog efekta.
8. Stvoriti izvedbene mjere zajedničke svim elementima komunikacije.

Treba razviti sustave za vrednovanje kombiniranog učinka svih komunikacijskih aktivnosti. Imenovati direktora koji će biti odgovoran za uvjerljive komunikacijske napore poduzeća. Ovo potiče učinkovitost kroz centraliziranje i stvaranje zajedničkih izvedbenih mjera.

### **6.3. Koraci u razvoju učinkovite komunikacije**

Marketinški komunikator mora identificirati ciljnu publiku, odrediti komunikacijske ciljeve, oblikovati poruku, odabrati medije putem kojih će odaslati poruku, te prikupiti povratne informacije u svrhu mjerenja promidžbenih rezultata.

- *Identificiranje ciljne publike* – publika mogu biti potencijalni kupci ili sadašnji korisnici, oni koji odlučuju o kupnji ili oni koji na nju utječu. Publika mogu biti pojedinci, grupe, široka javnost ili određene grupacije. Ciljna publika može utjecati na odluke komunikatora o tome što će reći, kako će reći, kada će reći, gdje će reći i tko će reći.

- *Određivanje komunikacijskih ciljeva* – kada je ciljna skupina definirana, marketinški komunikator mora odlučiti koju reakciju želi vidjeti. U mnogim slučajevima krajnji odgovor je kupnja. Kupnja je rezultat dugotrajnog procesa potrošačeva donošenja odluke. Marketinški komunikator treba znati u kojem stadiju se trenutno nalazi ciljna skupina i do kojeg stadija ju treba pomaknuti. Ciljna skupina može biti u jednom od šest stadija spremnosti na kupnju. Ti stadiji su: svjesnost, znanje, sklonost, preferiranje, uvjeravanje i kupnja. Cilj marketinške komunikacije je da pomiče potrošača kroz te stadije i da postigne krajnji čin kupnje.
- *Oblikovanje poruke* – nakon što je definirao željenu reakciju publike, komunikator počinje s razvojem učinkovite poruke. „U idealnom bi slučaju poruka trebala privući pozornost (eng. Attention), zadržati interes (eng. Interest), pobuditi želju (eng. Desire) i rezultirati akcijom (eng. Action) – sustav poznat i kao AIDA model. U praksi nekoliko poruka dovodi potrošača sve od razine svjesnosti do kupnje, ali AIDA model sugerira poželjnu kvalitetu dobre poruke.“<sup>23</sup>
- *Odabir medija* – komunikator zatim treba odabrati komunikacijske kanale. Postoje dva tipa kanala: osobni i neosobni.
  1. Osobni komunikacijski kanali – „kanali kroz koje dvoje ili više ljudi komunicira izravno jedan s drugim i to licem u lice, jedna osoba s javnošću, telefonom ili poštom.“<sup>24</sup>
  2. Neosobni komunikacijski kanali – „kanali koji prenose poruke bez osobnog kontakta ili povratne informacije, a uključuju medije, atmosfere i događaje.“<sup>25</sup>
- *Prikupljanje povratnih informacija* – nakon slanja poruke, komunikator treba istražiti njezin utjecaj na ciljnu publiku. To uključuje ispitivanje pripadnika ciljne publike sjećaju li se poruke, koliko puta su je vidjeli, kojih se dijelova sjećaju, što misle o poruci, te kakvi su njihovi prijašnji i sadašnji stavovi prema proizvodu i poduzeću. Komunikator bi također trebao izmjeriti ponašanje koje je proizašlo kao rezultat poruke – koliko je ljudi kupilo proizvod, koliko je njih pričalo drugima o njemu ili posjetilo trgovinu.

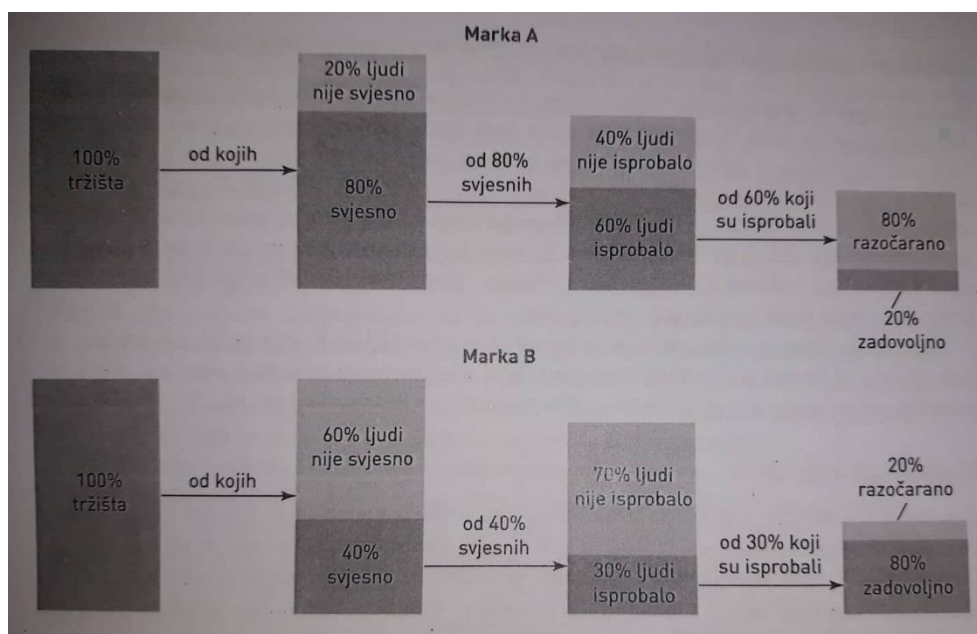
---

<sup>23</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 732.

<sup>24</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 737.

<sup>25</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 738.

**Slika 2.** Povratne informacije mjerenja za dvije marke



Izvor: P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 739

Slika 2. daje prikaz „mjerenja povratne informacije za dvije hipotetske marke. Gledajući marku A možemo uočiti da je 80% ukupnog tržišta svjesno njezino postojanja, da ih je 60% među njima marku i isprobalo, ali ih je samo 20% zadovoljno među onima koji su je isprobali. Ovi rezultati pokazuju da, iako je komunikacijski program učinkovit pri stvaranju poznatosti proizvoda, proizvod nije uspio potrošačima pružiti očekivano zadovoljstvo. Iz toga proizlazi da bi tvrtka trebala poboljšati proizvod i pritom se držati postojećeg komunikacijskog programa. Nasuprot tome, samo je 40% potrošača na tržištu svjesno Marke B, među njima ih je samo 30% koji su je i isprobali, međutim, čak 80% onih koji su je isprobali su njome zadovoljni. U ovom slučaju, komunikacijski se program mora ojačati kako bi iskoristio prednost snage marke da poluči zadovoljstvo potrošača.“<sup>26</sup>

<sup>26</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 739.

## 7. DISTRIBUCIJA

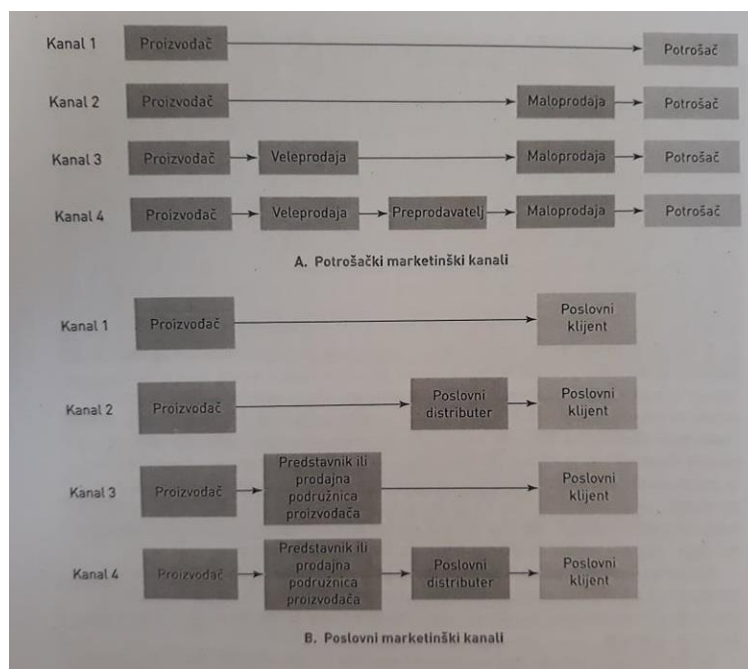
Distribucija obuhvaća djelotvoran prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljive usluge kupcima. „To je marketinška funkcija koja upravlja kriterijima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko veletrgovinskih, malotrgovinskih, skladišnih i transportnih institucija kako bi dobra bila pristupačnija kupcima koji ih trebaju.“<sup>27</sup> Kanali distribucije su veza između proizvodnje i potrošnje koja koordiniranim akcijama pokreće robu od proizvođača do potrošača.

Distribucija utječe i na cijenu proizvoda ili usluge jer neadekvatan kanal kojim će proizvođač doći do potrošača može uvelike opteretiti proizvođača dodatnim troškovima. Kanali distribucije u sebi sadrže skup institucija koje obavljaju aktivnosti kojima određene proizvode ili usluge pokreću od proizvođača do potrošača.

### 7.1. Razine kanala distribucije

„Razina kanala je razina marketinških posrednika koja obavlja neki posao u približavanju proizvoda i vlasništva kupcu.“<sup>28</sup> Budući da i proizvođač i krajnji potrošač obavljaju neki posao, dio su svakog kanala. Broj posredničkih razina ukazuje na duljinu kanala.

Slika 3. Potrošački i poslovni marketinški kanali



Izvor: P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 861

<sup>27</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 36.

<sup>28</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, str. 860

Slika 3. prikazuje nekoliko distribucijskih kanala različitih duljina. Kanal 1, koji se naziva kanal izravnog marketinga, nema posredničkih razina. Sastoji se od proizvođača koji izravno prodaje potrošačima. Preostali kanali na slici 3A su neizravni kanali marketinga koji sadrže jednog ili više posrednika. Na slici 3B vide se neki uobičajeni kanali poslovne distribucije. Poduzeće koje prodaje poslovnim klijentima može koristiti vlastito poslovno osoblje za izravnu prodaju klijentima ili može prodavati različitim vrstama posrednika koji robu zatim prodaju poslovnim klijentima. Ponekad se može naići i na potrošačke i marketinške kanale s još više razina, no oni nisu toliko česti. S gledišta proizvođača veći broj razina znači manje kontrole i veću složenost kanala.

## 7.2. Oblikovanje kanala distribucije

„Oblikovanje kanala distribucije u sebi uključuje nekoliko koraka:

1. Analiziranje razina učinkovitosti usluga što ih žele kupci
2. Određivanje ciljeva i ograničenja u kanalu
3. Identificiranje glavnih alternativa kanala
4. Ocjenjivanje glavnih alternativa kanala<sup>29</sup>

1. **Analiza razina usluga** klijentu započinje otkrivanjem što klijenti žele od kanala i obuhvaća brojna pitanja kao što su: „Želi li kupac kupovati u svojoj blizini ili je spreman putovati na udaljenije lokacije? Da li bi radije kupovao osobno ili telefonom, putem pošte ili na internetu? Je li mu važna neposredna isporuka ili je spreman pričekati? Želi li široki asortiman ili preferira specijalizirane proizvode i usluge? Da li želi dodatne vj
2. **Poduzeće razvija svoje ciljeve** ovisno o karakteristikama proizvoda, posrednika konkurenata, poduzeća i okoline. Tako proizvodi koji se lako kvare zahtijevaju izravni marketing. Građevinski materijal zahtijeva kanale koji minimiziraju prijevoznu udaljenost i veći broj rukovanja. Proizvodi koji zahtijevaju ugradnju također se u praksi prodaju bez sudjelovanja posrednika. Analiza snaga i slabosti posrednika pomoći će prilikom donošenja odluke koji kanal rezultira nižim ukupnim troškovima za poduzeće. Kanali konkurencije, karakteristike okoline, ali i samog proizvođača utječu na odabir kanala jer je primjerice u lošim gospodarskim uvjetima nekog tržišta proizvođač želi što kraćim kanalima plasirati proizvode na tržište i realizirati naplatu.
3. **Identificiranje glavnih kanala** – nakon što poduzeće definira ciljeve potrebno je odrediti i svoje glavne alternative kanala kako bi svoje proizvode i usluge što djelotvornije moglo dostaviti ciljanim potrošačima. U tome mu je na raspolaganju veliki izbor kanala od prodajne sile do agenta, posrednika, prodaje putem pošte, kataloga, interneta i slično. Svaki od kanala ima svoje prednosti i nedostatke stoga poduzeće mora donijeti odluku o vrsti i broju posrednika te njihovim aktivnostima. Kod donošenja odluke o vrsti posrednika poduzeće se mora odlučiti između: izravnog marketinga, prodajnog osoblja, različitih posrednika. Ova odluka je često uvjetovana specifičnostima samog tržišta na kojemu poduzeće namjerava nastupiti, troškovima koje uzrokuje upotreba određenih kanala. Ako se poduzeće odluči za prodaju putem izravnog marketinga, onda ono ne koristi posrednike u približavanju svojih proizvoda

---

<sup>29</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 39.

ili usluga potrošačima već može birati između prodaje preko kataloga, pošte, interneta, telefonske prodaje i slično. Ukoliko se poduzeće odluči za prodaju posredstvom prodajnog osoblja, onda ono može angažirati vlastito prodajno osoblje ili osoblje drugog poduzeća. Kada je riječ o posrednicima proizvođač bira između trgovine na malo i trgovine na veliko.

Kada je riječ o broju posrednika, proizvođač se mora odlučiti za jednu od sljedećih strategija:

- Intenzivna distribucija – proizvođač u prodaji svojih proizvoda nastoji uključiti što je moguće više posrednika
- Selektivna distribucija – proizvođač u prodaji uključuje veći broj posrednika
- Ekskluzivna distribucija – proizvođač odabire jednog ili uski krug posrednika

#### 4. Svaku alternativu treba ocijeniti prema:

- Ekonomskom kriteriju – svaka od alternativa rezultira određenom razinom prodaje i troškovima ( „primjerice, proizvođač postavlja pitanje: Hoće li se veća prodaja ostvariti posredstvom vlastite prodajne sile poduzeća ili angažiranjem prodajne agencije? Ovdje je nekoliko elemenata za i protiv i jedne i druge alternative.“)<sup>30</sup>
- Kriteriju kontrole – proizvođač preferira kanale gdje može zadržati kontrolu nad svojim posrednicima. Na primjer prodajna agencija može zanemarivati proizvode proizvođača, ne poznavati tehničke pojedinosti proizvoda i slično.
- Kriteriju prilagodljivosti – tržište je podložno promjenama pa se trebaju birati kanali koji se lako prilagođavaju promjenama na tržištu.

### 7.3. Upravljanje kanalima distribucije

Nakon što se proizvođač odluči za neki od kanala distribucije, potrebno je izabrati i posrednike, obučiti ih, motivirati, ocijeniti i po potrebi modificirati. Selekcioniranje posrednika koji čine kanal distribucije proizvođač provodi s ciljem da izabere što bolje posrednike za plasman svojih proizvoda na tržište. Karakteristike posrednika koje se vrednuju pri odabiru uključuju godine poslovanja, pokazatelje rasta i profita, reputaciju i slično.

Osim navedenog kreiranja kanala, promjenjivi tržišni uvjeti iziskuju i modifikaciju kanala distribucije, odnosno posrednika na putu približavanja proizvoda i usluga njihovim korisnicima. Modifikacija je potrebna u slučajevima kada se promjene navike stanovništva, u slučaju zastarijevanja proizvoda i pada potražnje za njima, širenja tržišta proizvođača, pojave konkurencije i novih kanala distribucije. Tri su razine modifikacije kanala:

- Dodavanje ili napuštanje broja članica pojedinog kanala (potrebno je proanalizirati kako će izgledati poslovanje s ili bez pojedinih posrednika)
- Dodavanje ili napuštanje pojedinih kanala distribucije (potrebno je analizirati ostvarene prodajne kvote kako bi se odbacili oni posrednici koji ne postižu planirano)
- Razvoj potpuno novog načina prodaje na svim tržištima (Najteža razina modifikacije kanala jer zahtijeva preformuliranje ukupne strategije kreiranja kanala)

---

<sup>30</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 40.

#### 7.4. Sukobi i načini rješavanja sukoba u kanalima distribucije

Kako bi kanal distribucije bio što djelotvorniji, svakoj članici kanala potrebno je dodijeliti zadatke koje može najbolje obaviti i to uz njihovu međusobnu suradnju u svrhu postizanja zajedničkog cilja – prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove, po prihvatljivim cijenama, na mjesto, u vrijeme i u količinama koje odgovaraju kupcu. Stoga bi sve članice kanala trebale surađivati i uskladiti svoje aktivnosti, ali u praksi one često rade s ciljem postizanja vlastitih interesa što dovodi do sukoba u kanalu.

„Sukob u kanalu predstavlja neslaganje između članova marketinškog kanala oko ciljeva i uloga te oko toga tko što radi i za koju nagradu.“<sup>31</sup> Unutar kanala distribucije mogu se pojaviti:

- Horizontalni sukobi
- Vertikalni sukobi
- Multikanalni sukobi

**Horizontalni sukobi** su sukobi između poduzeća na istoj razini kanala, primjerice, prodajni zastupnici na određenom geografskom području mogu doći u sukob s prodajnim zastupnicima koji „neovlašteno upadaju“ na njima dodijeljeno područje. **Vertikalni sukobi** su sukobi između različitih razina unutar istog kanala, primjerice ako proizvođač dođe u sukob u području oglašavanja s trgovcem na veliko koji distribuira njegove proizvode. **Multikanalni sukobi** javljaju se kada proizvođač na jednom tržištu prodaje svoje proizvode posredstvom dvaju ili više kanala, na primjer kada proizvode plasira u prodavaonicama, ali i putem interneta.

Sukobe u kanalima moguće je riješiti na sljedeće načine:

- Prihvatanjem zajedničkih ciljeva između članica kanala
- Razmjenom osoba između razina kanala
- Poticanjem zajedničkog članstva u trgovačkim udruženjima

U slučajevima naglašenog i stalnog sukoba sukobljene strane mogu pribjeći sljedećim rješenjima:

- Diplomaciji – aktivnost u kojoj svaka od sukobljenih strana šalje vlastita predstavnika s predstavnikom druge strane kako bi se riješio sukob
- Posredovanju – pribjegavanje nepristranoj trećoj strani koja iznosi prijedlog pomirenja interesa obiju sukobljenih strana
- Arbitraži – iznošenje dokaza trećoj strani i prihvatanje odluke arbitra.

---

<sup>31</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str.41.



## 7.5. Troškovi distribucije i tržišna logistika

Troškovi distribucije nastaju izravno nakon proizvodnog procesa i obuhvaćaju:

- Troškove skladištenja
- Troškove prijevoza
- Troškove obrade narudžbi
- Troškove plaća administrativnog osoblja
- Komunikacijske troškove
- Troškove servisa kupcima
- Ostale troškove vezane uz distribuciju robe

U strukturi ukupnih troškova distribucije najveći dio zauzimaju troškovi prijevoza roba, skladištenja i držanja zaliha, a njihovo se svodenje na najmanju moguću mjeru uz istovremeno zadržavanje visoke razine usluge može postići usklađivanjem odluka vezanih za distribuciju na razini cjelokupnog sustava.

U tom slučaju govori se o aktivnostima u području tržišne logistike. Ona uključuje planiranje, primjenu i kontrolu fizičkog protoka materijala i krajnjeg proizvoda od točke izvora do točke korištenja kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca i ostvario profit. „Na putu materijala i gotovih proizvoda od točke izvora do točke korištenja pojavljuje se veliki broj aktivnosti kao:

- Predviđanje prodaje koja je temelj za daljnje planove proizvodnje
- Naručivanje sirovina od strane nabavnog odjeljenja
- Transport sirovina i njihovo zaprimanje u skladište
- Proizvodnja, odnosno transformacija sirovina u gotovi proizvod
- Pakiranje i skladištenje gotovih proizvoda te njihov transport na tržište“<sup>32</sup>

Sve ove aktivnosti se moraju pažljivo isplanirati i uskladiti kako ne bi dodatno opteretile proizvod, a prvi korak je definiranje ciljeva tržišne logistike. Najčešće se kao cilj navodi dostava pravog proizvoda, u pravo vrijeme i uz adekvatne troškove. Kako bi se ovaj cilj realizirao, poduzeća moraju donijeti potrebne odluke: kako rukovoditi narudžbama pokušavajući skratiti vrijeme od narudžbe do zaprimanja narudžbe i naplate; gdje smjestiti skladišta; koliki broj skladišta je potrebno, kolike zalihe držati u skladištima kako bi robu pravodobno i u ispravnom stanju dostavili kupcu.

## 7.6. Izravni i neizravni kanali distribucije

**Izravni kanali distribucije** su kanali putem kojih proizvođači sami prodaju svoje proizvode krajnjim korisnicima. Prednosti ovakvih kanala distribucije su neposredan kontakt s kupcima, kontrola nad proizvodima i veća prodajna cijena. S druge strane izravna prodaja zahtijeva veća ulaganja novca i rada, manje slobodnog vremena te poznavanja pravnih propisa.

**Neizravni kanali distribucije** se koriste u većini slučajeva, jer većina poduzeća/gospodarstava nije u stanju odnosno nema financijske mogućnosti da samostalno organizira prodaju pa je u tom slučaju prepušta drugim za to specijaliziranim poduzećima. Neizravni kanali distribucije se mogu podijeliti na:

---

<sup>32</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 43.

1. **Trgovina** – „U kanalima distribucije trgovina se pojavljuje kao najvažniji posrednik između proizvođača i potrošača. To je gospodarska djelatnost koja svojim aktivnostima povezuje i posreduje između proizvodnje i potrošnje na način da premošćuje vremenski i prostorni razmak između proizvodnje i potrošnje.“<sup>33</sup> Sastoji se u kupovanju različitih vrsta roba od proizvođača, njihovu skladištenju i čuvanju u obliku zaliha potrebnih za nesmetanu prodaju robe u količinama potrošačima, na način, na mjestu i u vrijeme kada to odgovara zahtjevima potrošača. Trgovina se dijeli na: trgovinu na malo (maloprodaja), trgovinu na veliko (veleprodaja) i na vanjsku trgovinu.
2. **Veleprodaja** – „Uključuje sve aktivnosti prodaje proizvoda ili usluga onima koji će ih dalje prodavati ili koristiti u poslovne svrhe.“<sup>34</sup> Veleprodaja se dijeli na: veletrgovačke posrednike, brokere i agente, filijale i predstavništva proizvođača i maloprodavača te na raznovrsne trgovce.
  - *Veletrgovački posrednici* su samostalni poduzetnici koji raspolažu i upravljaju trgovačkom robom i dijele se na: veletrgovce koji nude punu uslugu i na veletrgovce koji nude ograničenu uslugu.
  - *Brokери i agenti* su veletrgovci koji ne zadržavaju pravo na robu te izvode nekoliko funkcija. Omogućuju kupnju i prodaju na način da spoje kupca i prodavatelja i pomažu im u pregovorima, a za svoj posao naplaćuju proviziju.
  - *Filijalije i predstavništva proizvođača i maloprodavača* same obavljaju veleprodajne aktivnosti. Često ih osnivaju proizvođači kako bi poboljšali nadzor nad zalihama, promociju i prodaju.
  - *Raznovrsni veletrgovci* su specijalizirani veletrgovci kao poljoprivredne zajednice, aukcijska poduzeća i slično.

Kako bi djelotvorno opsluživali cijelo tržište, veletrgovci primarno moraju definirati svoja ciljna tržišta. Nakon što odrede ciljno tržište slijedi odluka o asortimanu proizvoda i usluga koje će veletrgovac nuditi na tržištu.

3. **Maloprodaja** – „Uključuje sve aktivnosti koje obuhvaćaju prodaju proizvoda ili usluga krajnjim potrošačima za njihove osobne potrebe.“<sup>35</sup> Maloprodajne aktivnosti se mogu obavljati na različitim lokacijama, bilo da je riječ o prodaji u prodavaonicama ili u stanu potrošača, prodaja putem interneta, telefona i automata i slično. Maloprodaju je moguće podijeliti s obzirom na velik broj različitih kriterija. S obzirom na: oblik vlasništva, razinu pruženih usluga i cijenu, asortiman proizvoda i veličinu prodajnog područja te lokaciju.
  - *Oblik vlasništva* – razlikuju se nezavisni maloprodavači, korporacijski lanci i ugovorni sustavi. Nezavisni maloprodavači posjeduju jednu prodavaonicu u osobnom ili obiteljskom vlasništvu. Korporacijski lanac se sastoji od dviju ili više prodavaonica koje su u zajedničkom vlasništvu i pod zajedničkom upravom i kontrolom. Članice lanaca uglavnom nude isti asortiman robe te posluju u istim prodajnim oblicima. Ugovorni sustavi su oblik suradnje između dobavljača (proizvođača), trgovca na veliko i maloprodavača.
  - *Razina usluga* koju pružaju maloprodavači dijele se na one koji pružaju punu uslugu, maloprodavače s ograničenom uslugom, sa samoizborom te

---

<sup>33</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 43.

<sup>34</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 44.

<sup>35</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 45.

samoposluživanjem. Samoposluživanje kao razinu usluge nalazimo u supermarketima, diskontnim prodavaonicama i hipermarketima. Samoizbor je razina usluge koja je prisutna u robnim kućama gdje kupac na svakom odjelu može sam pronaći, isprobati i odnijeti na blagajnu odgovarajući proizvod, ali isto tako može i tražiti pomoć educiranog prodajnog osoblja. Ograničena usluga pruža se u prodavaonicama koje prodaju artikle koji zahtijevaju dodatna pojašnjenja, savjete i slično. Puna usluga je razina usluge koja se nalazi u specijaliziranim prodavaonicama gdje se kupcu pruža usluga od samog ulaska u prodavaonicu.

- *Prema asortimanu proizvoda* dijele se s obzirom na širinu i dubinu njihova asortimana proizvoda. Prema asortimanu robe koji nude mogu se podijeliti na: maloprodavače neprehrambene robe i maloprodavače prehrambene robe.
- *Prema veličini prodajnog područja* razlikujemo:
  - **Specijalizirane prodavaonice** – usmjerene su na ciljno tržište i svojim asortimanom nastoje zadovoljiti potrebe svojeg segmenta potrošača. „Većina specijalizirani prodavaonica je manje (200-600 m<sup>2</sup>) ili srednje (700-1200 m<sup>2</sup>) površine.“<sup>36</sup>
  - **Robne kuće** – prodavaonice koje prodaju više linija proizvoda uz značajan udio odjevnih predmeta i predmeta za domaćinstvo i to obično na nekoliko katova unutar jedne zgrade, s prodajnom površinom više od 2000 m<sup>2</sup>.
  - **Diskontna prodavaonica** – maloprodavač koji konkurira na temelju niskih cijena, velikog obrtaja zaliha i opsega prodaje. Njihovo ciljno tržište čine sačinjavaju niže do srednje dohodovne skupine potrošača. Orijentiraju se na artikle koji se brzo obrću i većinom je riječ o nacionalnim markama.
  - **Prodavaonice susjedstva** – locirane su neposredno uz stambena područja, otvorene su dugo radno vrijeme i sedam dana u tjednu, a drže ograničen broj proizvoda svakodnevne potrošnje.
  - **Supermarket** – velika samoposlužna prodavaonica s niskim troškovima, niskom maržom i velikim obujmom poslovanja. „Prodajna površina mu se kreće od 400 do 1000 m<sup>2</sup>“<sup>37</sup>, a na njoj se nudi približno 6000 artikala od kojih su 2/3 prehrambeni proizvodi. Danas se u supermarketima nudi i svježe meso te voće i povrće.
  - **Hipermarket** – velika samoposlužna prodavaonica smještena izvan grada s prodajnom površinom većom od 3000 m<sup>2</sup>. Nudi širok asortiman prehrambenim i proizvoda za kućanstvo. Hipermarket predstavlja kombinaciju supermarketa, diskontne i skladišne prodavaonice, a uspješnu poslovnu politiku gradi na politici niskih cijena i reduciranih usluga koje pruža potrošačima.

Maloprodavači svoje prodavaonice mogu smjestiti u poslovne centre, trgovačke centre, trgovačku ulicu, unutar većih prodavaonica ili na slobodnoj lokaciji.

---

<sup>36</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str. 47.

<sup>37</sup> N. Renko, Strategije marketinga, str.47.

Područja poslovnih centara najprometniji su i najstariji dio gradskog područja, odnosno središta grada. Najam ovakvog prostora obično je vrlo visok. Do 1950-ih godina ovo su bili dominantni oblici maloprodaje, ali zbog seljenja stanovništva u predgrađa te zbog sve veće zakrčenosti prometa, skupog parkinga sve su manje atraktivni.

Zbog urbanog planiranja i ostalih prednosti koje donosi trgovački centar, na primjer raspoloživo parkirno mjesto, kupovanje u jednom hodu, zajedničko korištenje infrastrukture, raznovrsnih sadržaja i slično., veći dio prodavaonica skuplja se u trgovačkom centru.

## 8. LEDO D.D.

Ledo je tvrtka koja se bavi proizvodnjom sladoleda i zamrznutih proizvoda poput tijesta, voća i povrća i ribe. Osnovan je 1958. godine, dio je koncerna Agrokor. Ukupni su prihodi Leda u 2008. godini iznosili 1,19 milijarde kuna i povećani su 16,7 posto u odnosu na godinu lani. Glavni prihodi čine prihodi od prodaje u zemlji koji su povećani 13,2 posto, a za 28,3 posto bilježi se rast prihoda u inozemstvu. Ostvarena neto dobit iznosi 89,4 milijuna kuna, što je porast za 28,8 posto u odnosu na godinu ranije. Udio Leda na domaćem tržištu u prodaji sladoleda iznosi 77%. Ledo je s udjelom od 79% lider i na tržištu susjedne Bosne i Hercegovine, gdje je početkom 2000. godine kupio tvornicu za proizvodnju sladoleda u Čitluku i osnovao poduzeće Ledo Čitluk d.o.o. Ledo je 2004. godine dodatno ojačao svoju regionalnu poziciju širenjem sladoledarske djelatnosti i u Mađarsku, prvenstveno kupnjom tvrtke *Baldauf*, danas *Ledo Kft. Mađarska*, trećeg proizvođača sladoleda na mađarskom tržištu.

Širok asortiman Ledovih proizvoda – sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso kontinuirano se nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača. Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan, Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom.

Ledo neprestano radi na uvođenju modernih tehnologija i usavršavanju proizvodnih procesa te konstantno zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Više od 500 hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom osigurava da proizvodi u najkraćem roku stignu do prodajnih mjesta. Također, više od 100.000 rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama diljem regije omogućuje da kupci u svakom trenutku mogu doći do svojih omiljenih smrznutih namirnica.

Uz konstantno zadržavanje vrhunske razine kvalitete proizvoda, Ledo vodi računa i o društveno odgovornom poslovanju te kontinuirano brine o prirodi i okolišu. Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju Leda, jer je briga o okruženju važna za nadolazeće generacije i buduće ljubitelje Ledo proizvoda. Osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode, Ledo ujedno aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu.

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

## 8.1. Proizvod

Ledova priča počinje 1958. godine u Zagrebačkoj mljekari proizvodnjom prvog sladoleda na štapiću „Snjeguljica“. Sljedeće godine širi se distribucija industrijskog sladoleda izvan Zagreba. Prvi sladoled u čaši proizveden je 1964. godine, a godinu dana kasnije započinje proizvodnja torti „Grič“ i „Zagreb“

Dana 25. rujna 1965. godine puštena je u pogon nova tvornica pod imenom Ledo, a dan njezinog otvaranja i danas se slavi kao „Dan Leda“.

Godine 1967. Ledo počinje opskrbljivati tržište voćem i povrćem, morskom ribom i mesom za roštilj, a 1972. kreće proizvodnja smrznutog tijesta. „Godine 1992. kompanija postaje dioničko društvo te nastavlja poslovanje pod nazivom Ledo d.d., a 1994. godine većinski vlasnik Leda postaje Agrokor. Podružnice u Sarajevu i Ljubljani započinju s radom 1997. godine, dok je podružnica Čitluk u Bosni i Hercegovini otvorena 2000. godine.“<sup>38</sup> Nakon toga, Ledo 2002. godine preuzima Daruvarsku tvornicu za preradu i promet ribe Irida.

Dvije godine kasnije Ledo d.d. kupuje mađarsku tvornicu sladoleda Baldauf Kift koja danas posluje pod nazivom Ledo kft. Važno je spomenuti i 2006. godinu kada Ledo preuzima brend Sun-lidera u kategoriji sladoleda u Crnoj Gori. Iste godine proširuje se i paleta proizvoda s gotovim smrznutim jelima, dok je 2007. godine pokrenuta i pakirnica smrznute hrane.

Ledo d.d. još od 1985. godine, kada je proizveo prvi industrijski sladoled Snjeguljicu, u Hrvatskoj predstavlja sinonim za iznimnu kvalitetu smrznutih proizvoda, u prvom redu sladoleda i zamrznutih desertata, zatim tijesta, voća i povrća, ribe, a u novije vrijeme i smrznutih gotovih jela. Unatoč snažnoj prisutnosti svjetske konkurencije, udio Leda na domaćem tržištu u prodaji sladoleda iznosi 77%. Zahvaljujući promišljenim ulaganjima u razvoj proizvodnog programa, marketinga i distribucije. Ledovi su proizvodi postali nezaobilaznim dijelom svakog hrvatskog domaćinstva. Pomno prateći najnovije svjetske trendove i potrebe potrošača, Ledo svake godine na tržište plasira desetak novih proizvoda. Osim u Hrvatskoj Ledo je danas, s udjelom od 79%, lider na tržištu susjedne Bosne i Hercegovine. 2004. godine Ledo je dodatno ojačao svoju regionalnu poziciju širenjem sladoledarske djelatnosti i u Mađarsku, prvenstveno akvizicijom tvrtke Baldauf, danas Ledo kft. Mađarska, trećeg proizvođača sladoleda na tom tržištu. Kao i ostale kompanije Agrokor koncerna, Ledo i nadalje planira povećati i jačati svoju prisutnost na tržištima regije, ali i tržištima zemalja Europske unije.

Značajan rast očekuje se i od smrznutog voća i povrća pri čemu Ledo osobito važnim smatraju edukaciju potrošača da je smrznuto – zdravo. Naime, voće ili povrće bere se u trenutku zrelosti te se onda vrlo brzo zamrzava na određenu temperaturu (-18 stupnjeva ili nižu) kako bi zadržalo što više važnih nutritivnih sastojaka. Nerijetko se može čuti kako je smrznuta hrana zbog navedenog postupka zamrzavanja ponekad i bolje kvalitete od one koju možemo naći na tržnicama jer je kod hrane na tržnici često prošlo predugo vremena od trenutka kad je namirnica ubrana do trenutka kada je došla na stol čime su izgubljeni vrijedni nutritivni sastojci. Upravo zbog toga u Ledu, komunicirajući novi slogan „Svježe smrznuto“, smatraju osobito važnim informirati potrošače kako su smrznuti proizvodi nutritivno vrijedno rješenje koje je dostupno cijele godine.

---

<sup>38</sup> Internetske stranice Ledo d.d. : <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/povijest>

## **Kronologija proizvoda:**

*1958. godine*

Proizveden prvi sladoled u Zagrebačkoj mljekari – štapić Snjeguljica

*1959. godine*

Industrijski sladoled kreće u osvajanje potrošača izvan Zagreba

*1963. godine*

Lansiran prvi sladoled u čašici

*1964. godine*

Lansirane prve sladoledne torte Grič i Zagreb

*1965. godine*

25.09. puštena u pogon nova tvornica pod imenom Ledo d.d., a dan njenog otvaranja još uvijek se slavi kao Dan Leda

*1966. godine*

Lansirano smrznuto tučeno vrhnje – šlag

Lansiran prvi obiteljski sladoled ES-500 (Ledo blok)

*1967. godine*

Ledo počinje opskrbljivati tržište povrćem i voćem, morskom ribom i mesom za roštilj

Lansiran prvi sladoled u kornetu

*1972. godine*

Ledo počinje opskrbljivati tržište smrznutim tijestom

*1976. godine*

Tvornica sladoleda Ledo postaje samostalna radna organizacija.

*1983. godine*

Puštanje u rad nove, veće i tehnološki suvremenije opremljene tvornice

*1992. godine*

Ledo postaje dioničko društvo i djeluje pod nazivom Ledo d.d.

*1994. godine*

Agrokor d.d. postaje većinski dioničar

*1995. godine*

Lansiran prvi sladoled KING – KING mliječni

*1996. godine*

Lansiran sladoled MACHO

*1997. godine*

Ledo otvara prodavaonice u Sarajevu i Ljubljani

*1999. godine*

Certificiran je Sustav kvalitete prikladan međunarodnoj Normi ISO 9001:1994 (HRN EN ISO 9001:1996) i razvijen i implementiran Sustav sigurnosti namirnica temeljen na HACCP principima.

*2000. godine*

Osnovan Ledo Čitluk d.o.o.

*2001. godine*

Lansirani sladoledi Grandissimo i Queens

*2002. godine*

Ledo je preuzeo Daruvarsku tvornicu za preradu u promet ribe Irida d.o.o.

Lansiran sladoled Twice

*2004. godine*

Ledo d.d. kupio je mađarsku tvornicu sladoleda Baldauf Kift, koja danas posluje pod nazivom Ledo kft.

*2006. godine*

Nagrada za najbolju inovaciju sladoleda Jaffa Ice od strane International Ice Cream Consortiuma (IICO)

Ledova ponuda proširena proizvodima kategorije smrznutih gotovih jela.

*2007. godine*

Otvorena pakirnica smrznute hrane

Lansiranje novog brenda kornet – Maximo

*2011. godine*

Lansiranje superpremium sladoleda „G selection“ okusa vanilije i čokolade.

Na konferenciji IICC 2011 King Truffles proglašen najboljim, a Torta od čokolade najinovativnijim sladoledom.

*2012. godine*

Organiziran natječaj „Postani Ledonardo – sladoledni genijalac“ u kojem su potrošači po prvi puta sami mogli kreirati svoj sladoled. Između 50.000 pristiglih kreacija pobjedu je odnijela „Jafantazija“ okusa chocoruma i naranče



### *2013. godine*

Na konferenciji IICC 2013 u Norveškoj, Ledo torta od borovnice na štapiću proglašena je najboljim sladoledom na svijetu dok je kampanja Ledonardo proglašena najboljim komercijalnim rješenjem. Ledu su također dodijeljena i dva druga mjesta za najbolje tehničko rješenje i najinovativniji proizvod za punjenje Ugostiteljskog sladoleda.

### *2014. godine*

Međunarodno udruženje proizvođača sladoleda (IICC – International Ice Cream Consortium) na svojoj je godišnjoj konferenciji Ledu dodijelio dvije prve nagrade. Ice Snack osvojio je prvu nagradu za najinovativniji sladoled u 2014. godini, a King Prestige za najbolje tehničko rješenje u postupku proizvodnje

### *2015. godine*

Premium sladoled King napunio je 20 godina postojanja. Rođendan je proslavljen na kraljevski način – lansiranjem sladoleda King Chocolate Obsession (20 godina užitka)

### *2016. godine*

Međunarodno udruženje proizvođača sladoleda (IICC) na svojoj dugogodišnjoj konferenciji Ledu je dodijelio čak tri vrijedna priznanja: zlato za Ledo Hešteg za najbolje komercijalno rješenje te srebro za King Love u kategoriji najboljeg sladoleda i Lollipop u kategoriji za najinovativniji proizvod.

### *2017. godine*

Lansirani su novi sladoledi: Mrak sladoled, Ledo Medo i Funny Bubble

### *2018. godine*

Lansiran novi proizvod pod nazivom Ledo Smoothie mix – smrznuto očišćeno voće koje je dovoljno neodmrznuto staviti u blender, uliti u njega samo običnu vodu i uključiti aparat te uživati u smoothie napitku.

### *2019. godine*

Ledo d.d. mijenja svoje ime u Ledo Plus d.o.o.

Slika 4. Ledo proizvodi



Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi>

Slika 5. Ledo proizvodi



Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi>

## 8.2. Cijena

Tvrtka Ledo u svom poslovanju koristi različite metode i strategije određivanja cijena. Ne postoji jedinstvena metoda koja se koristi za sve proizvode već ovisno o vrsti proizvoda, vrsti tržišta ali i razdoblju lansiranja proizvoda na tržište. Ledo koristi različite strategije od kojih su najčešće: strategija penetracije i pobiranja vrhnja kao i psihološko određivanje cijena. Često se koristi i određivanje cijena prema modelu.

## 8.3. Distribucija

„Distributivnu snagu Ledo grupe u regiji predstavlja preko 70 tisuća rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama diljem regije. Gotovo 300 kamiona – hladnjača, opremljenih informatičkom opremom te integriranih u računalni sustav Leda<sup>39</sup>, svakodnevno distribuira Ledo proizvode vlastitim prodajnim mjestima, trgovinama na malo, ugostiteljstvu i javnim ustanovama te izvoznim tržištima.

U 2006. godini Ledo je u potpunosti uveo sustav pretprodaje, uvođenjem novih informatičkih sustava za prodajno osoblje, čime je omogućio potpuno i brzo zadovoljenje potreba kupaca i potrošača te osigurao da kupac u svakom trenutku može doći do svojih omiljenih proizvoda. Suradnja s poslovnim partnerima velikim se dijelom odvija putem elektroničke razmjene podataka (narudžbe, računi) koja je dio šire, informatizirane B2B (Business to Business) platforme.

U Hrvatskoj Ledo ima dva distributivno – logistička skladišta, Zagreb i Dugopolje, iz kojih servisira šest cross docking skladišta i 20 tisuća dostavnih mjesta (trgovine, vlastita prodajna mjesta). Osigurana je dostava u roku 24 sata, pri čemu je sva roba kontinuirano u „hladnom lancu“.

S obzirom na to da je Ledo danas najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda te vodeći distributer smrznute hrane, ne čudi što su Ledovi proizvodi prisutni gotovo u svakom domaćinstvu. Širok asortiman Ledovih proizvoda – sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso kontinuirano se nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača.

---

<sup>39</sup> Internetske stranice Ledo d.d. : <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/distribucija>

#### **8.4. Promocija**

Ledo sladoled vezan je uz najranija slatka sjećanja mnogih, a tako je sve od davne 1958. godine kada se pojavila prva Snjeguljica. Snjeguljica je prvi Ledo sladoled na štapiću. Kombinacija vanilije i hrskavog kakao preljeva jednostavna je, a toliko omiljena slastica mnogih. Kornet od vanilije preteča je svim danas poznatim Ledo sladoledima u slatkom hrskavom vaflu – Kornet Čokolada, Kornet Stracciatella – šumsko voće, Kornet Lješnjak i Maximo čokolada/lješnjak.

Kada se mislilo da je čokolada samo čokolada, Macho sladoled dao je svoju sasvim novu definiciju koja prema obožavateljima zaslužuje mjesto u rječniku. Trostruka kombinacija čokoladnog preljeva, sladoleda i nugata za prave čokoladoljupce bila je ljubav na prvi pogled, a plasiranjem macho vanilije nastao je gotovo nerješiv problem – kako se odlučiti za samo jedan Macho?!

Uz klasične i prepoznatljive okuse, Ledo je ove godine razvio svjetsku inovaciju – Tortu na štapiću uz koju će slavlje sada biti moguće bilo gdje i bilo kad. Čokoladni sladoled obogaćen pripravkom tamne čokolade na čokoladnom biskvitu, a sve umotano u preljev od mliječne čokolade dekoriran bijelom čokoladom. Tko bi se uopće mučio s pripremom torte kad s Ledo tortom na štapiću možete slaviti apsolutno sve male stvari koje dan čine veselim. Ledo sladoledi nas prate u svim važnim trenucima naših života. Uveseljavali su nas u dane djetinjstva kao i kad smo ih dijelili s obitelji i prijateljima, ali znalo se dogoditi i da ljubomorno čuvamo svoj Macho sladoled samo za sebe.

U danima kada su nam za veselje bile dovoljne samo sitnice, Ledo sladoled je bio vjerna pratnja i dio svakog albuma najljepših uspomena. Da je tako i nakon toliko godina govori i nova Ledova reklamna kampanja pod nazivom „Ledo tradicija“ koja priča svima poznatu priču o odrastanju kroz čak tri generacije.

Kako bi nam male stvari i dalje bile dovoljne za sreću Ledo godinama razvija svoju sasvim posebnu priču o sladoledima. Zahvaljujući najboljim sastojcima Ledo njeguje trajnu garanciju kvalitete, a upravo to je jedan od razloga zahvaljujući kojem je sad već kulturna Snjeguljica stekla prve obožavatelje 1958. godine, Kornet od vanilije 1967. godine., a Macho čokolada 1966. godine. Najbolji sastojci i kvaliteta uvijek su na prvom mjestu i zato roditelji iz generacije u generaciju ljubav prema Ledo sladoledu dijele sa svojim najmlađima.

## 9. ZAKLJUČAK

Osnovna zadaća marketinga nije samo zadovoljiti postojeće čovjekove potrebe i želje na najbolji mogući način, već i ljude učiniti svjesnima svojih želja i potreba. Svako poduzeće koje uspije zadovoljiti želje i potrebe ljudi iznad njihovih očekivanja je uspješno poduzeće, a ono koje kod ljudi, svojim poslovanjem i odaslanim uvjerljivim porukama uspije pobuditi želje i potrebe, kojih nisu bili svjesni, može se smatrati još uspješnijim. Također, potrebno je istaknuti da poduzeće koje će tražiti kupce za svoje proizvode ili usluge zaostajat će za onima koji će tražiti odgovarajuće proizvode ili usluge za svoje kupce.

Za uspjeh je neophodno uspostaviti adekvatnu kombinaciju marketinškog spleta, odnosno ostvariti sinergiju svake pojedine komponente spleta, gdje se ističu proizvod, cijena, promocija i distribucija. Svaka od sastavnica mora svojim temeljnim obilježjima odgovarati ostalima. Mnogi povezuju marketing isključivo s promotivnim aktivnostima, zanemarujući ostale komponente marketinškog spleta, što nije ispravno. Iako, bavljenje određenom djelatnošću bez odgovarajućeg načina promocije predstavlja uzaludan posao.

U današnje vrijeme za osiguranje uspješnosti poslovanja svakog poduzeća važno je imati na umu činjenicu o ubrzanim promjenama koje se svakodnevno događaju. Tu se, između ostalog, misli na ubrzani napredak tehnologije u svim vrstama djelatnosti. Naime, načini i postupci usvojeni i naučeni danas, možda neće biti primjenjivi za tri godine, stoga je potrebno razviti strategiju kontinuiranog učenja i usavršavanja.

**LITERATURA:**

1. Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C. (1995.): „Marketing“
2. Kotler P., Keller K.L., Martinović M. (2014.): „Upravljanje Marketingom
3. Kotler P., Wong V., Saunders J., Amstrong G. (2006.): „Osnove marketinga“
4. Renko N. (2005.): „Strategije marketinga“

## **INTERNET IZVORI:**

<http://www.ledo.hr/hr/o-nama/distribucija>

<http://www.ledo.hr/hr/proizvodi>

<http://www.ledo.hr/hr/o-nama/povijest>

<https://www.slideshare.net/SanijelaMatkovi/fenomen-komunikacije>



**POPIS SLIKA:**

Slika 1. Elementi u komunikacijskom procesu

Slika 2. Povratne informacije mjerenja za dvije marke

Slika 3. Potrošački i poslovni marketinški kanali

Slika 4. i 5. Ledo proizvodi