

UDK 339.13

339.138

*Pregledni naučni rad*

## UPRAVLJANJE INOVACIJAMA I MARKETINGOM U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI

MARGITA ČOTIĆ, VELDIN OVČINA\*

### MANAGEMENT INNOVATION AND MARKETING IN FUNCTION OF IMPROVING COMPETITIVENESS

**Abstract:** *Above average economic performance compared to the competition, business organizations can be based on competitive blocks of quality, efficiency, reactivity on customer requirements and innovation. In this paper, the focus will be directed towards innovation as a generic block of competition, and efficient management of the elements of the marketing mix based on the results of successfully conceived techniques and methods of market research. It is evident that in today's turbulent business environment, companies that fail to innovate lag behind the competition and its place give way to a successful current and potential competitors. Constant market research, innovation product portfolio and optimal management of the elements of internal and external marketing is the key to successfully acquire and maintain competitive advantages.*

**Key words:** *innovation, marketing, competitiveness, market research, product, price, place, promotion.*

**Sažetak:** *Iznad prosječne ekonomske performanse u odnosu na konkurenciju, poslovne organizacije mogu bazirati na konkurentskim blokovima kvaliteta, efikasnosti, reaktivnosti na zahtjeve kupaca i inovativnosti. U ovom radu fokus će biti usmjeren ka inovativnosti kao generičkom bloku konkurentnosti, te efikasnim upravljanjem elementima marketing miksa baziranim na rezultatima uspješno koncipiranih tehnika i metoda istraživanja tržišta. Evidentno je da u današnjem veoma turbulentnom poslovnom okruženju preduzeća koja ne uspijevaju inovirati zaostaju za konkurencijom i svoje mjesto ustupaju uspješnim aktuelnim*

---

\* Margita Čotić, bachelor poslovne ekonomije, student master studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić", Mostar, doc. dr. sc. Veldin Ovčina, Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“, Mostar.

*i potencijalnim konkurentima. Konstantno istraživanje tržišta, inoviranje proizvodnog portfolijai optimalno upravljanje elementima internog i eksternog marketinga ključ je za uspješno sticanje i održavanje konkurentskih prednosti.*

***Ključne riječi:*** inovacija, marketing, konkurentnost, istraživanje tržišta, proizvod, cijena, promocija, distribucija.

## Uvod

Jedan od ključnih faktora konkurentnosti današnjice su inovacije, kako na nivou nacionalne ekonomije, tako i na nivou poslovnog sistema. Inovacije se definiraju kao primjena novih ideja u funkciji unapređenja proizvoda, usluga i procesa, tj. uvođenje isplativih novina u poslovanju. Zbog toga se upravo inovacije smatraju ključem za postizanje ciljeva organizacije. Važan dio tog procesa je određivanje potreba i želja ciljanog tržišta. Potrebno je pronaći i prepoznati želje kupaca, ispuniti ih, proizvedeći ono što se može prodati, a ne pokušavati proizvoditi ono za što nema tražnje na tržištu. Vodeći računa o tome šta kupci vole, koje su njihove želje i potrebe, ostvaruje se upravo koncepcija konkurentske prednosti kroz izuzetan proizvod, dobru uslugu, brzu isporuku, kvalitetan servis, uvažavanje reklamacija, brzu dostavu i dobru promociju.

Prethodno navedeni koncept inoviranja i stvaranja konkurentske prednosti slijedi mali broj privrednih subjekata u BiH, a za potrebe istraživanja koncipiranja rada uzeli smo u fokus preduzeće LEDO d.o.o. Čitluk. Od samih svojih početaka Ledo d.o.o. je težio zadovoljstvu svojih kupaca, potrošača i ostalih zainteresiranih strana i to je cilj kojeg već više od pola stoljeća uspješno izvršava. Golemo iskustvo, izražena reagibilnost na sve izazove tržišta, kontinuirana ulaganja u proizvodne i kadrovske resurse, uz optimalno upravljanje distribucijom i prodajom garantuje vodeću poziciju na tržištu i u budućnosti.

## Inovacije kao faktor konkurentske prednosti

Kao centralna konkurentska prednost inovacija je već odavno shvaćena sa stanovišta poslovnog sistema. Jezgro uspjeha ili neuspjeha svakog poslovnog sistema je upravo izgradnja njegovih konkurentskih prednosti. Cijena, kvalitet i širina proizvodnog i uslužnog asortimana su elementi od kojih u velikoj mjeri ovisi konkurentska sposobnost nekog poslovnog sistema. Pored ovih elemenata na konkurentsku sposobnost na poseban način utječu brzina uvođenja novih i superiornih proizvoda ili usluga, tj. inovativne sposobnosti poslovnog sistema.

Konkurentska prednost je suština svake strategije. Stjecanje i održavanje

konkurentske prednosti je uspješnije ukoliko se efikasno koriste potencijali za kreiranje vrijednosti.<sup>1</sup> Inoviranje i uvođenje novih proizvoda po želji kupca je potrebno da bi se postigla i održala konkurentska prednost. U današnjem savremenom načinu poslovanja konkurentnost je postala imperativ za opstanak i prosperitet svakog poslovnog sistema. Povećati svoju konkurentsku prednost sva inovativna preduzeća nastoje stalnim unapređenjima i usavršavanjima svojih proizvoda, procesa i usluga, kao i svoje organizacije, metoda i struktura. Trenutak otkrića nečeganovog što daje konkurentsku prednost, bit će temelj stotinama drugih kompanija koje će pokušati imitirati ili se dokazivati u njemu. Stoga je jedini način da se ostane na čelu kontinuirano ostarivanje novih ideja.<sup>2</sup> Svakom poslovnom sistemu koji želi da dugoročno opstane na tržištu neophodno je uvesti pravilno upravljanje inoviranjem.

Proces inovacije započinje sa skeniranjem i istraživanjem internog i eksternog okruženja koje je potrebno zbog prikupljanja i obrade signala o potencijalnim inovacijama. Također, većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. Osnova strategijskog marketinga je razumijevanje šireg poslovnog okruženja i vlastitih sposobnosti i slabosti, prepoznavanje prilika i prijetnji iz okruženja, te formuliranje i implementacija takve strategije marketinga koja osigurava konkurentsku prednost i prilagodbu novim izazovima okruženja.<sup>3</sup>

Očuvanje marketinških principa najbolja je strateška opcija u teškim vremenima turbulentnih promjena u okruženju. Prema Kotleru, marketinški principi na kojima treba graditi marketing strategiju i u najtežim vremenima su: (a) razumjeti svoje ciljno tržište i riješiti njegove probleme na bolji način od konkurencije, (b) izgraditi takvu vrijednost brenda, koja je vjerodostojna i isporučuje korist svima u poslovnom okruženju: kupcima, dobavljačima, posrednicima i zaposlenicima, (c) kontinuirano inovirati politiku proizvoda i usluga, cijena, distribucije i promocije.<sup>4</sup>

Upravo i Ledo d.o.o. zasniva strategiju inovacija proizvoda na ovoj koncepciji, te svoje proizvode kontinuirano nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima potrošača. Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan brend Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda,

---

1 Stanković Lj., Đukić S., *Marketing strategija orijentisana na vrednost*, časopis **Marketing godina/volume 40, Broj/Issue 2, LETO/Summer 2009, str. 77.**

2 Škrtić, M., *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 66.

3 Mehulić B., *Primjena strategijskog menadžmenta u turbulentnom okruženju*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, godina II broj 1., 2012., str. 186.

4 Kotler, P., Caslione, J.: *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, New York, 2009., str. 129.

vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom. Kompanija kontinuirano radi na uvođenju modernih tehnologija i usavršavanju proizvodnog procesa, području distribucije i kvalitete, a sve zasnovano na zadovoljstvu krajnjih korisnika.<sup>5</sup>

### **Predmet, ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja**

Implementacija koncepta upravljanja marketingom u funkciji unapređenja prodaje, povećanja tržišnog učešća i unapređenja konkurentnosti preduzeća LEDO d.o.o., najvećeg regionalnog proizvođača sladoleda u BiH, jeste primarni predmet istraživanja rada. Predmet interesovanja je također usmjeren ka dijagnosticiranju kategorije ključnih kupaca Ledo proizvoda, mogućnosti proširenja proizvodnog asortimana, te projiciranju mogućnosti povećanja prodaje i konzumacije proizvoda i van sezone. U istraživanju se koriste saznanja iz marketing menadžmenta, te ono obuhvata dostupne sekundarne podatke za preduzeće LEDO d.o.o., kao i prikupljanje primarnih podataka putem strukturiranog anketnog upitnika za lično komuniciranje, kojim su ispitanici potrošači u Zapadnoj Hercegovini.

Ciljeve istraživanja možemo dekomponovati na sljedeći način:

- utvrditi kvantitet i intenzitet konzumacije sladoleda,
- ispitati preferencije ciljane skupine prilikom odabira različitih tržišnih marki sladoleda,
- prepoznati ključne varijable koje opredjeljuju kupovinu,
- dijagnosticirati stepen(ne)zadovoljstva kupaca sa cijenom, inovacijama, dostupnošću i promocijom,
- dijagnosticirati socioekonomske i demografske karakteristika ispitanika.

Na bazi prethodno definisanih ciljeva istraživanja dizajnirana je glavna hipoteza i dvije pomoćne hipoteze.

Glavna hipoteza istraživanja:

**„Inovacije sladoleda LEDO d.o.o. značajno djeluju na njegovu poziciju na tržištu.“**

---

<sup>5</sup> Ledo d.o.o. Čitluk je najveći proizvođač sladoleda u BiH. Na tržištu danas postoji mnoštvo Ledo sladoleda pod vlastitim brendom i kompletnim programom firme gdje Ledo bilježi kontinuirani rast proizvodnje. Ova firma je prepoznatljiva po tradiciji i kvaliteti proizvoda, ali i po savremenom menadžmentu i inovativnosti. Ledo d.o.o. se u odnosu prema konkurentima diferencira primjenom strategije „biti drugačiji“, baziranoj na kvaliteti, inovativnosti i reagibilnosti na zahtjeve kupaca, kao generičkim blokovima konkurentnosti.

Pomoćne hipoteze istraživanja:

PH1: „Na konzumaciju sladoleda značajno djeluju inovacije“

PH2: „Na izbor sladoleda najviše utiče okus.“

Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji je sadržavao 19 pitanja,<sup>6</sup>sastavljena u vidu zatvorenih pitanja (neka od njih sa kombinacijom višestrukih izbora), otvorenim pitanjima i dihotomnim pitanjima, te razloženi na tri grupe pitanja. Prva grupa pitanja se odnosila općenito na konzumiranje sladoleda, izbor proizvođača, prepoznavanje ključnih varijabli izbora, mogućnosti konzumacije sladoleda van sezone, učestalost kupovine, kao i opredjeljenje za industrijsku ili slastičarsku ponudu sladoleda. Naredna grupa pitanja konkretizuje preferencije kupaca prema Ledo ponudi sladoleda, te prepoznaje stepen (ne) zadovoljstva ciljne skupine upravljanjem elementima marketing miksa. Treća grupa pitanja reprezentuje demografske karakteristike ispitanika, sa naglaskom na spol, dob i mjesečna primanja.

Kriteriji segmentacije tržišta za Ledo d.o.o. su dohodak, spol, starosna dob i status. Izbor tržišnog segmenta su trenutni kupci ili osobe životne dobi od 16 do 25 godina, a potencijalni kupci su sve osobe koje žele da uživaju u ukusima sladoleda koje nudi Ledo. Stepenn pokrivenosti tržišta je visok jer je ponudom pokriven veći broj tržišnih segmenata, te su određeni načini na koje se žele zadovoljiti potrebe tih izabranih tržišnih segmenata. Shodno tome zaključujemo da kompanija koja je predmet istraživanja koristi strategiju diferencijacije kao generičku poslovnu i marketing strategiju.

Metode koje će se primijeniti u istraživačkom procesu biti će razne naučne metode, kao što su deskriptivna metoda, komparativna i kvalitativna analiza, metoda indukcije, hipotetičko-deduktivne metode, metode analize i sinteze, deskriptivna i inferencijalna statistička analiza.

### **Statistička analiza i evaluacija anketnog istraživanja**

Konačni cilj istraživanja je usmjeren ka dijagnosticiranju smjerabudućeg poslovanja analizirane kompanije. Odluka se donosi na temelju rezultata dobijenih statističkom analizom, koji daju odgovore na unaprijed postavljena pitanja. Statističkom analizom navedenog uzorka potrebno je dokazati da na konzumaciju sladoleda najznačajnije djeluju inovacije, te da je okus sladoleda ključni faktor koji dimenzionira preferencije kupaca.

---

<sup>6</sup> U radu neće biti prikazani odgovori na sva pitanja precizirana u anketnom upitniku.

Pošto su podaci dobiveni analizom kvalitativni podaci, primjenjivana je deskriptivna statistička analiza koja nam omogućava da sumiramo prikupljene podatke i da ih opišemo. Obzirom da su sve varijable kvalitativne, mjerne skale su nominalne (za atributivne i geografske varijable) i ordinalne kojima se izražava stepen nekog svojstva, odnosno kod kojih se vrijednosti mogu rangirati od najmanje do najveće.

Inferencijalnom statističkom metodom ćemo izvesti zaključke o podacima na temelju preciziranog uzorka i to testiranjem hipoteza pomoću neparametrijskih testova. Napomenimo da se neparametrijski testovi koriste kod atributivnih obilježja, a kod numeričkih obilježja se koriste samo kod malih uzoraka koji nemaju normalan raspored. Neparametrijski testovi testiraju "razliku" između frekvencija ili njihovih rangova unutar skupa. Rezultatima ove statističke analize testirat će se pomoćne hipoteze koje su postavljene, a preko dokazivanja/opovrgavanja istih dokazujemo/opovrgavamo i glavnu hipotezu istraživanja.

Analiza prikupljenih podataka je izvršena statističkim programom za analizu podataka SPSS. Ovaj programski paket je namjenjen statističkoj analizi podataka, te kroz tabelarne prikaze, grafikone i složenu statističku analizu prikazat ćemo rezultate u svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza.

Za polaznu osnovu istraživanja uzeli smo identificiranje broja konzumenata sladoleda u ukupnoj statističkoj masi obuhvaćenoj uzorkovanjem.

**Tabela 1. Konzumacija sladoleda**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	141	94,0	94,0	94,0
NE	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Evidentno je da 94% (141 ispitanik) konzumira sladoled, dok svega njih 6% (9 ispitanika) ne konzumira. Postavlja se kao imperativ prepoznavanje strukture percipiranih proizvođača/brendova sa aspekta kriterija konzumacije. Rezultati su publikovani u narednom tabelarnom prikazu.

**Tabela 2. Percipirani proizvođači/brendovi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NESTLE	18	12,0	12,0	12,0
NESTLE I LEDO	24	16,0	16,0	28,0
LEDO	84	56,0	56,0	84,0
AG FRIGO	3	2,0	2,0	86,0
SLADOLEDI U SLASTIČARSKIM OBJEKTIMA	12	8,0	8,0	94,0
nisu konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Iz prethodne tabele je vidljivo da najveći broj ispitanika, njih 84 (što predstavlja 56%), konzumiraju Ledo sladolede, ali takođe je vidljivo da njih 24, odnosno 16% konzumiraju i Ledo i Nestle (na ovo pitanje bila je ponuđena mogućnost višestrukog odgovora). Isključivo Nestle konzumira 18 ispitanika, odnosno 12%, dok 12 ispitanika (8%) konzumiraju samo sladolede u slastičarnama, a 3 ispitanika (2%) konzumira proizvode AG Frigo, te oni koji su se izjasnili da nisu konzumenti 6%, odnosno 9 ispitanika. Važno je naglasiti da je za ovu varijablu urađena transformacija tj. uparivanje podataka za potrebe dalje analize. Koje su to ključne varijable koje opredjeljuju kupovinu anketirani građani prepoznaju na način preciziran u tabeli 3.

**Tabela 3. Ključne varijable prilikom izbora sladoleda**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kvalitet	18	12,0	12,0	12,0
kvalitet, okus, cijena	6	4,0	4,0	16,0
kvalitet i cijena	15	10,0	10,0	26,0
cijena	15	10,0	10,0	36,0
okus	60	40,0	40,0	76,0
navika	24	16,0	16,0	92,0
brend	3	2,0	2,0	94,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Na izbor najvećeg broja ispitanika, njih 60 (40%) utječe okus, ali takođe je vidljivo da njih 6, odnosno 4%, odlučuju o izboru s obzirom na kvalitet, cijenu

i okus (ponuđena mogućnost višestrukog izbora). Za kvalitet kao faktor izbora opredjelilo se 18 ispitanika (12%), dok 15 ispitanika (8%) odlučuje na osnovu i cijene i kvaliteta, a 24 ispitanika (16%) na osnovu navike, te 3 ispitanika (2%) na osnovu brenda.

Na pitanje “Da li konzumirate sladolede zimi?” anketirani su dali odgovore navedene u sljedećem tabelarnom prikazu.

**Tabela 4. Konzumacija sladoleda zimi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	51	34,0	34,0	34,0
NE	90	60,0	60,0	94,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Možemo konstatovati da 90 ispitanika (60%) ne konzumira sladolede zimi, dok njih 51 (34%) konzumira. Ovo nameće potrebu većeg posvećivanja pažnje promociji ove vrste sladoleda, te poboljšanja percepcija potrošača u pogledu konzumacije sladoleda zimi. Zaključujemo da se otvara dodatna mogućnost unapređenja prodaje optimalnim upravljanjem marketing miksom.

Veoma je interesantno saznati i preferencije ciljane skupine prema industrijskim vs. slastičarskim proizvodima (tabela 5.)

**Tabela 5. Stepen preferencija: industrijski vs. slastičarski proizvodi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid industrijski sladoledi	99	66,0	66,0	66,0
sladoledi izrađeni u slastičarskim objektima	42	28,0	28,0	94,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Industrijske sladolede preferiraju 99 ispitanika (66%), dok 42 (28%) ispitanika bolje percipira sladolede u slastičarnama. Prethodno navedeno implicira da kompanija Ledo d.o.o., pored konstantnog inoviranja ponude mora voditi računa (skenirati okruženje) o aktuelnoj i potencijalnoj konkurenciji.

Prvim pitanjem drugog seta anketnog upitnika usmjerili smo se na prepoznavanje direktnih konzumenata Ledo sladoleda.

**Tabela 6. Konzumacija LEDO sladoleda**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	135	90,0	90,0	90,0
NE	6	4,0	4,0	94,0
nisu konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Lako je uočiti da sladolede iz asortimana Ledo konzumira 135 ispitanika odnosno 90%, dok 6 ispitanika ne konzumiraju Ledo sladolede(4%). Kao logični nastavak na ovo pitanje nameće se potreba prepoznavanja učestalosti konzumacije sladoleda iz proizvodnog portfolija LEDO d.o.o.

**Tabela 7. Najčešći izbor kupovine LEDO sladoleda**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid snjeguljica	24	11,6	11,6	11,6
macho	75	36,2	36,2	47,8
king	42	20,3	20,3	68,1
kornet	39	18,8	18,8	87,0
maximo kornet	12	5,8	5,8	92,8
quattro	12	5,8	5,8	98,6
twice	3	1,4	1,4	100,0
Total	227	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Zaključujemo da najveći broj ispitanika (75) konzumira Macho sladoled, slijede sladoledi King, Kornet i Snjeguljica (42, 39, 24 respektivno). Sladoledi sa niskim tržišnim učešćem i relativno niskim preferencijama ciljne skupine potrebno je inovirati ili u potpunosti kanibalizirati. Kako smo i prethodno dijagnosticirali, optimalno upravljanje elementima marketing miksa (proizvod, cijena, promocija i distribucija) je imperativ poslovanja svake organizacije. U nastavku prepoznajemo stepen (ne)zadovoljstva poduzetim marketing aktivnostima kompanije Ledo d.o.o. (Tabele br. 8, 9, 10 i 11.).

**Tabela 8. Zadovoljstvo cijenom kao elementom marketing miksa**

	Frequency	Percent	Valid Per- cent	Cumulative Percent
Valid djelomično nezadovoljan	6	4,0	4,0	4,0
neutralan	39	26,0	26,0	30,0
djelomično zadovoljan	36	24,0	24,0	54,0
potpuno zadovoljan	60	40,0	8	94,0
ne konzumenti	9	6,0	40,0	100,0
Total	150	100,0	6,0	100,0
			100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

**Tabela 9. Zadovoljstvo distribucijom kao elementom marketing miksa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid potpuno nezadovoljan	3	2,0	2,0	2,0
neutralan	24	16,0	16,0	18,0
djelomično zadovoljan	24	16,0	16,0	34,0
potpuno zadovoljan	90	60,0	60,0	94,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

**Tabela 10. Zadovoljstvo promocijom kao elementom marketing miksa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid apsolutno mi se ne sviđa	6	4,0	4,0	4,0
neutralan sam	24	16,0	16,0	20,0
sviđa mi se	72	48,0	48,0	68,0
apsolutno mi se sviđa	39	26,0	26,0	94,0
nisu konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

**Tabela 11. Zadovoljstvo implementiranim inovacijama**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid apsolutno mi se ne sviđa	3	2,0	2,0	2,0
ne sviđa mi se	3	2,0	2,0	4,0
neutralan sam	21	14,0	14,0	18,0
sviđa mi se	84	52,0	52,0	70,0
apsolutno mi se sviđa	36	24,0	24,0	94,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

Frekvencije (ne)zadovoljstva/ (ne)sviđanja poduzetim marketing aktivnostima kompanije Ledo d.o.o. od strane ciljne skupine su prikazane u prethodnom setu tabelarnih prikaza. Detaljnijom analizom prikupljenih podataka, koncipirane su i prosječne (aritmetičke) vrijednosti zadovoljstva za svaku od navedenih varijabli (grafički prikaz 1.)



Izvor: Statistička obrada autora

Možemo konstatovati da su anketirani građani nadprosječno zadovoljni sa aktivnostima upravljanja marketingom kompanije Ledo d.o.o. Najveći stepen zadovoljstva (ocjena 4,4) izražavaju distribucijom – dostupnošću proizvoda iz cjelokupnog asortimana Ledo. Zadovoljstvo inovacijama, odnosno politikom upravljanja proizvodom kroz dimenzioniranje obogaćenog i potencijalnog proizvoda je također na zavidnom nivou (ocjena 4,17). Upravljanje politikom

cijena kroz profiliranje strategije formiranja cijena, te aktivnosti unapređanja prodaje kroz cijene valorizovana je sa prosječnom ocjenom 4,06, dok su promotivne aktivnosti koje Ledo implementira kroz različit portfolio medijskih kanala „nagrađene“ sa prosječnom ocjenom 3,98.

Kako je primarni predmet interesovanja rada usmjeren ka inovativnošću, to nas je zanimalo koji novi okus bi anketirani voljeli da Ledo d.o.o. proizvede u bližoj budućnosti (formulisano je pitanje otvorenog, nestrukturiranog tipa). Rezultati su prikazani u sljedećem tabelarnom prikazu.

**Tabela 12. Prijedlog – novi okus sladoleda**

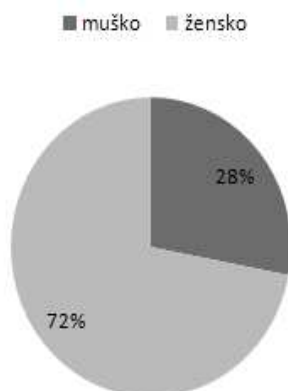
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	4,0	4,0	4,0
ne konzumenti	9	6,0	6,0	10,0
ananas	15	10,0	10,0	20,0
avokado	6	4,0	4,0	24,0
banana	6	4,0	4,0	28,0
jabuka	3	2,0	2,0	30,0
jaffa	3	2,0	2,0	32,0
karamela	9	6,0	6,0	38,0
kikiriki	3	2,0	2,0	40,0
kivi	3	2,0	2,0	42,0
kokos	3	2,0	2,0	44,0
malina	3	2,0	2,0	46,0
neznam	3	2,0	2,0	48,0
oreo	45	30,0	30,0	78,0
raffaelo	6	4,0	4,0	82,0
snickers	9	6,0	6,0	88,0
svejedno	3	2,0	2,0	90,0
toffife	6	4,0	4,0	94,0
trešnja	3	2,0	2,0	96,0
twix	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Izvor: Statistička obrada autora

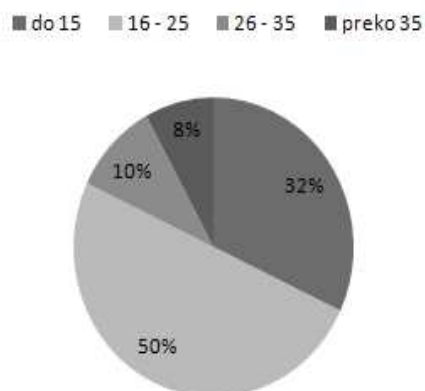
Na ovo pitanje otvorenog tipa najveći broj od 45 ispitanika (30%) se opredjelilo za novi okus oreo, slijedi ananas 15 ispitanika (10%), te karamela i snickers po 9 ispitanika (6%).

Treći dio anketnog upitnika se fokusirao na sociodemografske karakteristike ispitanika. Rezultati su prikazani na grafičkim prikazima 2 i 3.

**Graf 2. Spol ispitanika**



**Graf 3. Godine starosti**



Izvor: Statistička obrada autora

U istraživanju je sudjelovalo 48 ispitanika (32%) do 15 godina, 75 ispitanika (50%) od 16-25 godina, 15 ispitanika (10%) od 26-35 godina i 12 ispitanika (8%) preko 35 godina. Važno je naglasiti da je 48 ispitanika muškog roda, dok su preostali ispitanici (102) ženskog roda.

### Testiranje hipoteza

Testiranja hipoteza su obavljena neparametrijskim testovima.  $\chi^2$  test je proveden kod testiranja prve pomoćne hipoteze - testom nezavisnosti, a kod druge pomoćne hipoteze je proveden test rasporeda frekvencija. Naime, test nezavisnosti podrazumijeva dva nezavisna uzorka koja se testiraju i uzeta su iz jednog skupa gdje se testira povezanost između dva obilježja, dok testom rasporeda frekvencija analiziramo razliku rasporeda između opaženih i očekivanih frekvencija.

Rezultati testiranja prve pomoćne hipoteze PH1 koja glasi: „Na konzumaciju sladoleda značajno djeluju inovacije“ prikazani su u tabelarnim prikazima 15 i 16. Potrebno je naglasiti da je za potrebu ove analize učinjena transformacija varijable koja se odnosi na stepen sviđanja inovacija u okusima, te je unakrsno tabelirana sa varijablom koja se odnosi na konzumaciju sladoleda. Iz tabele ukrštanja (tabela 15.) je vidljivo da 114 ispitanika (80,9%) koji konzumiraju sladoled izražavaju zadovoljstvo (sviđanje) inovacijama u okusima, dok je njih svega 27 (19,1%) nezadovoljno i neutralno. Rezultati  $\chi^2$  testa prikazani su u Tabeli 16.

**Tabela 15. Testiranje PH1**

	Da li vam se sviđaju inovacije u okusima koje Ledo svake godine provodi? rekodirano			Total	
	apsolutno mi se ne sviđa, ne sviđa mi se i neutralan	sviđa mi se i apsolutno mi se sviđa			
Konzumirate li sladoled?	Count	27	114	0	141
	% within Konzumirate li sladoled?	19,1%	80,9%	,0%	100,0%
	NE Count	0	0	9	9
	% within Konzumirate li sladoled?	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	27	114	9	50
	% within Konzumirate li sladoled?	18,0%	76,0%	6,0%	100,0%

Izvor: Statistička obrada autora

**Tabela 16. Chi-Square Test**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,000(a)	2	,000
Likelihood Ratio	22,697	2	,000
N of Valid Cases	150		

Hipoteze za Hi-kvadrat test nezavisnosti su sljedeće:

Ho: „Na konzumaciju sladoleda značajno ne djeluju inovacije“

Ha: „Na konzumaciju sladoleda značajno djeluju inovacije“.

Odlučivanje za odbacivanje ili prihvatanje hipoteza se vrši na osnovu značajnosti. Ako je vrijednost “p”  $\leq 0.05$ , tada je test statistički značajan i odbacuje se nulta hipoteza (Ho), abudućida je u ovom slučaju “p”  $\leq 0.05$  prihvata se alternativna hipoteza (Ha), tj. da na konzumaciju sladoleda značajno djeluju inovacije koje Ledo provodi.

Testiranje druge pomoćne hipoteze PH<sub>2</sub> koja glasi: „Na izbor sladoleda najviše utiče okus“ provoditi će se testom rasporeda frekvencija koji ispituje razliku između rasporeda dobijenih (opaženih) i očekivanih (teoretskih) frekvencija. Dobijene (opažene) frekvencije su frekvencije modaliteta obilježja u uzorku koji ispituje. Jedna od karakteristika neparametrijskih postupaka je da se u njima vodi računa o čitavoj distribuciji, pa je zato jedan od osnovnih načina primjene  $\chi^2$  testa ispitivanje podudarnosti dvije distribucije, tzv. testovi slaganja. Drugim riječima, ispituje se da li su naši empirijski podaci saglasni sa nekom hipotetičkom raspodjelom.

**Tabela 17. Testiranje PH<sub>2</sub>**

<b>3</b>	The categories of na vaš izbor sladoleda najcesce utjecu sljedeci faktori occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	<b>Reject the null hypothesis.</b>
----------	---	----------------------------	------	------------------------------------

Izvor: Statistička obrada autora

Hipoteze za Hi-kvadrat test rasporeda frekvencija su sljedeće:

H<sub>0</sub> : Raspored frekvencija je takav da prati očekivan raspored frekvencija

H<sub>a</sub> : Raspored frekvencija ne prati očekivan raspored frekvencija

Na pitanje “Na Vaš izbor sladoleda najčešće utječu sljedeći faktori:“ putem *One Sample* testa potvrđeno je da postoji značajna statistička razlika u odgovorima i da su ispitanici u najvećoj mjeri odlučili da je okus taj koji utječe na izbor sladoleda. 40% ispitanika odgovorilo da je okus ključni faktor koji utiče na izbor sladoleda, ali 6 ispitanika (4%) je odgovorilo da pored okusa utiče i kvaliteta, tako da možemo zaključiti da 44% ispitanika o izboru sladoleda odlučuje po okusu. Dokazivanjem pomoćnih hipoteza potvrđena je i glavna hipoteza istraživanja, koja glasi: „Inovacije sladoleda LEDO d.o.o. značajno djeluju na njegovu poziciju na tržištu.“

## ZAKLJUČAK

Prije svake dobre i kvalitetne poslovne odluke stoji opsežno istraživanje i analiza rezultata istraživanja. Istraživanje tržišta u ovom slučaju je služilo u svrhu postavljenih ciljeva i hipoteza, a sve sa ciljem da se dijagnosticiraju percepcije kupaca i pronađu smjernice za inoviranje novih proizvoda po željama kupaca, te u funkciji unapređenja prodaje, povećanja tržišnog učešća i jačanja konkurentskih prednosti. Svi ciljevi istraživanja su ostvareni i na osnovu

zaključaka i rezultata analize možemo utvrditi koje bi to inovacije proizvoda i novih okusa bilo potrebno uraditi u sljedećem periodu. Ledo d.o.o. je prepoznao da u današnjem turbulentnom i promjenjivom okruženju, najvažnije za opstanak i rast preduzeća, kao i za stvaranje konkurentskih prednosti je oslušivati potrebe i želje svojih kupaca. Svojim dugogodišnjim uspješnim poslovanjem analizirana kompanija dokazuje da upravo takvom strategijom može graditi i zadržati konkurentске prednosti. Ledo d.o.o. je regionalni lider u proizvodnji sladoleda, te svoje konkurentске prednosti pored kvalitetnih i cjenom prihvatljivih proizvoda održava upravo inoviranjem svojih proizvoda. Za svaku novu sezonu se inovira i do desetak novih okusa. Istraživanjem i analizom je potvrđeno da inovacije utječu na konzumiranje sladoleda, da su okus i kvaliteta proizvoda najznačajniji faktori za izbor sladoleda, a da upravo najviše potrošača za kupovinu se odlučuje zbog okusa.

## LITERATURA

Kotler, Ph., Keller, L., K., *Upravljanje marketingom*, 12. Izdanje, Mate, Zagreb, 2008.

Kotler, P., Caslione, J.: *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, New York, 2009.

Mehulić B., *Primjena strategijskog menadžmenta u turbulentnom okruženju*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, godina II, broj 1., 2012.

Stanković, Lj., Đukić S., *Marketing strategija orijentisana na vrednost*, časopis **Marketing**, godina/volume 40, Broj/Issue 2, LETO/Summer 2009, str. 73-79.

Škrtić, M., *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2006.

