

# Analiza promocijskih aktivnosti kompanije Lidl

---

**Prajo Gojsilović, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:582678>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**IVANA PRAJO GOJSILOVIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI  
KOMPANIJE LIDL**

**Zagreb, prosinac 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ:  
MENADŽMENT UNUTARNJE I MEĐUNARODNE TRGOVINE**

**ANALIZA PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI KOMPANIJE  
LIDL**

**ANALYSIS OF THE PROMOTIONAL ACTIVITIES OF  
COMPANY LIDL**

**Studentica: Ivana Prajo Gojsilović**

**Kolegij: Marketing u trgovini**

**Mentorica: doc.dr.sc. Dalija Kuvačić**

**Zagreb, prosinac 2018.**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 6  |
| 1.1. Predmet istraživanja.....   | 6  |
| 1.2. Ciljevi istraživanja.....   | 6  |
| 1.3. Istraživačka pitanja.....   | 6  |
| 1.4. Izvori i metode istraživanja.....   | 7  |
| 1.5. Očekivani stručni doprinos.....   | 7  |
| 1.6. Struktura rada.....   | 8  |
| 2. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU.....  | 9  |
| 2.1. Razvoj modernih marketinških strategija.....  | 9  |
| 2.2. Definiranje marketinške strategije u razvoju poslovanja.....  | 10 |
| 2.3. Promocija kao instrument marketing miksa.....   | 15 |
| 3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA KAO BAZA PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI.....  | 18 |
| 3.1. Hrvatsko tržište trgovačkih lanaca.....   | 18 |
| 3.2. Poslovanje kompanije Lidl na hrvatskom tržištu.....   | 20 |
| 3.3. Usporedna analiza konkurentnih trgovačkih lanaca.....   | 22 |
| 3.4. Definiranje ciljnog tržišta i stvaranje lojalnog kupca.....   | 27 |
| 4. PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI KOMPANIJE LIDL NA HRVATSKOM TRŽIŠTU.....   | 33 |
| 4.1. Analiza promocijskih aktivnosti kompanije Lidl.....   | 33 |
| 4.2. Medijski primjeri feedbacka Lidlovi kupaca.....   | 42 |
| 4.3. SWOT analiza kao temelj planiranja budućih aktivnosti.....  | 46 |
| 5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGE I PROMOCIJSKIM AKTIVNOSTIMA KOMPANIJE LIDL U REPUBLICI HRVATSKOJ..... | 48 |
| 5.1. Analiza rezultata anketnog istraživanja.....  | 48 |
| 5.2. Prijedlozi za poboljšanje promocijskih aktivnosti kompanije Lidl.....                                       | 60 |
| 6. ZAKLJUČAK.....  | 63 |
| POPIS LITERATURE.....  | 64 |
| POPIS TABLICA I VIZUALIJA.....   | 66 |
| Prilog 1. Anketni upitnik.....   | 68 |
| ŽIVOTOPIS  |    |

## SAŽETAK

Napredak tehnologije omogućio je da kompanije uspostavljaju puno jednostavniju komunikaciju s kupcima. Upravo iz tog razloga, mnoge velike kompanije danas ulažu zaista značajna sredstva u provođenje promocijskih aktivnosti putem različitih medija, kako bi u svakom trenutku bili što bliže potencijalnim kupcima. Bez obzira na raspoloživa sredstva i veličinu kompanije, neosporna je činjenica da su promocijske aktivnosti danas vrlo važna karika na putu do ostvarenja zadanih poslovnih ciljeva. Upravo zbog svega navedenog ovaj stručni diplomski rad bavi se pitanjima marketinga u trgovini te promjenama koje se događaju na hrvatskom tržištu trgovina na malo, s posebnim naglaskom na Lidl kao druge najveće kompanije po pitanju tržišnog udjela u Hrvatskoj.

Ovaj specijalistički diplomski rad nastojao je dati odgovore na pitanja kako je izgledao proces Lidlovog pozicioniranja na hrvatskom tržištu te kakve je marketinške strategije ova kompanija koristila tijekom posljednjih 12 godina. U svrhu izrade ovog rada provedeno je i anketno istraživanje o kvaliteti usluge i promocijskim aktivnostima kompanije Lidl, a na čijim su rezultatima izvedeni zaključci u smislu poboljšanja postojećih i razvijanja novih promocijskih aktivnosti koje mogu unaprijediti položaj ove kompanije na hrvatskom tržištu.

**Ključne riječi:** marketing, marketing u trgovini, "Lidl", trgovci na malo, tržište.

## **SUMMARY**

Technology development facilitates communication between the companies and their buyers. Therefore, numerous large companies have significant budgets for media and promotional activities which ensures their close position to potential buyers at every moment. Promotional activities became essential part of business success and achievements, regardless of the budget amount and company size.

Due to this fact, this thesis emphasizes questions of retail sales marketing and Croatian retail sales market changes based on the example of Lidl, which holds the second largest market share in Croatia. This thesis also analyses the company's marketing strategy and market positioning process in the last twelve years. As a part of the thesis, an analysis of a survey about the company's promotional activities and service quality shows results which conclude how to elevate its position on the Croatian market through improvement of existing and development of new promotional activities.

**Key Words:** marketing, traffic marketing, Lidl, retail trade, market

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Kompanija Lidl je počela istraživati hrvatsko tržište 2002. godine, a 2006. godine je otvorila svojih prvih 13 poslovnica diljem zemlje. Danas posluje na 93 lokacije u Hrvatskoj. U relativno kratkom razdoblju Lidl je na hrvatskom, ali i ostalim europskim tržištima, zabilježio izraziti rast poslovanja i udjela na tržištu. Osnovni zadatak promocijskih aktivnosti Lidla je privući potencijalne kupce na prodajne lokacije te im na najbolji mogući način predstaviti vlastitu ponudu. Obzirom da se Lidl može pohvaliti s drugim najvećim tržišnim udjelom na hrvatskom tržištu, možemo zaključiti kako su promocijske aktivnosti ove kompanije dokazale svoju uspješnost. Upravo zato jedan od predmeta istraživanja ovog rada je utjecaj marketinga i promocijskih aktivnosti na poslovne rezultate, tržišne udjele i lojalnost kupaca u trgovini na malo.

## **1.2. Cilj istraživanja**

Ovaj specijalistički diplomski rad analizira utjecaj promocijskih aktivnosti kompanije Lidl na njene potrošače s ciljem poboljšanja postojećih i razvijanja novih promocijskih aktivnosti koje mogu unaprijediti položaj te kompanije na hrvatskom tržištu. Dobiveni rezultati anketnog istraživanja o kvaliteti usluge i promocijskim aktivnostima kompanije Lidl, provedenog za potrebe ovog specijalističkog diplomskog rada, pružit će nam prikaz o njihovom utjecaju na krajnje kupce. Također, ovim radom se nastoji, na primjeru poslovanja kompanije Lidl u Hrvatskoj, objasniti na koji način se kvalitetnim promocijskim aktivnostima može utjecati na lojalnost kupca.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Pitanja koja su analizirana u ovom specijalističkom diplomskom radu su:

1. Na koji način promocijske aktivnosti utječu na poslovni rast trgovačkih lanaca i lojalnost kupaca?
2. Koja promocijska aktivnost kompanije Lidl najviše utječe na njeno pozicioniranje na tržištu?
3. Koje su glavne poruke koje kompanija Lidl svojim promocijskim aktivnostima prenosi

kupcima?

4. Koja je razlika u promocijskim aktivnostima kompanije Lidl i njenih konkurenata?
5. Koje su mogućnosti poboljšanja promocijskih aktivnosti kompanije Lidl?

#### **1.4. Izvori i metode istraživanja**

U svrhu analize predmeta istraživanja rada, postizanja osnovnog cilja i pronalaženja odgovora na osnovna istraživačka pitanja u teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni izvori (knjige, znanstveni radovi i Internet), dok je primarno istraživanje provedeno putem dostupnih statističkih podataka i anketnog istraživanja, odnosno putem anketnog upitnika. Anketni upitnik je sastavljen od 15 pitanja, a istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika putem interneta te tiskanih anketnih upitnika. Poseban naglasak anketnog istraživanja je bio na utjecaju marketinga trgovačkog lanca "Lidl" na potencijalne kupce.

U svrhu istraživanja ovog rada korištene su sljedeće metode istraživanja:

- ✓ metoda klasifikacije – metoda korištena za potpunu podjelu općeg pojma na posebne
- ✓ povijesna metoda – metoda je korištena na osnovu dostupnih dokumenata i materijala, a u svrhu analize povijesnih događaja
- ✓ metoda deskripcije – metoda korištena za jednostavno opisivanje činjenica i procesa
- ✓ metoda kompilacije – metoda korištena u postupku preuzimanja tuđih rezultata istraživanja, opažanja i spoznaja u svrhu bolje analize
- ✓ metoda uzoraka ili reprezentativna metoda – metoda korištena za procjenu karakteristika osnovnog skupa na osnovu uzorka
- ✓ statistička metoda – metoda korištena kod prikupljanja i prikazivanja podataka

#### **1.5. Očekivani stručni doprinos**

Specijalističkim diplomskim radom na temu "Analiza promocijskih aktivnosti kompanije Lidl" pružio se doprinos na području istraživanja utjecaja marketinga na poslovanje trgovačkih lanaca prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj. Kroz uvid u aktualne podatke o poslovanju trgovačkih lanaca na hrvatskom tržištu, a s posebnim naglaskom na kompaniju Lidl, ovaj specijalistički diplomski rad može biti od koristi svim zainteresiranim čitateljima i



čitateljicama koji žele saznati o temi marketinga i promocijskih aktivnosti te njihovoj ulozi u razvoju poslovanja i boljem pozicioniranju tvrtki na tržištu.

## **1.6. Struktura rada**

Ovaj stručni diplomski rad je podijeljen na šest cjelina. Uz uvodni i zaključni dio, sastavni dio rada su tri teorijska te jedno istraživačko poglavlje. U teorijskom dijelu rada prikazani su podaci i stajališta na osnovu sekundarnih izvora, dok je istraživanje provedeno putem dostupnih statističkih podataka i provođenjem anketnog upitnika.

Prva cjelina sastoji se od šest podpoglavlja koja prikazuju predmet istraživanja rada, ciljeve istraživanja, izvore i metode istraživanja, očekivani stručni doprinos i strukturu rada. Druga cjelina odnosi se na pitanje uloge marketinga u poslovanju, odnosno na koji način kompanije definiraju marketinške strategije u svom poslovanju te koja je uloga promocije kao instrumenta marketing miksa. Treća cjelina rada bavi se pitanje istraživanja tržišta kao baze promocijskih aktivnosti, pri čemu se nastoji dati uvid u usporednu analizu konkurentnih trgovačkih lanaca na hrvatskom tržištu i kompanije Lidl koja je predmet ovog rada. Četvrta cjelina prikazuje promocijske aktivnosti kompanije Lidl na hrvatskom tržištu kroz medijske primjere feedbacka Lidlovih kupaca te SWOT analizu kao temelj planiranja budućih aktivnosti. U petoj cjelini prikazani su rezultati anketnog istraživanja o kvaliteti usluge i promocijskim aktivnostima kompanije Lidl na hrvatskom tržištu uz prijedloge za potencijalna poboljšanja na ovom području u budućnosti. Nakon zaključka nalazi se popis korištene literature, popis tablica, grafikona i slika, dok je u prilogu rada anketni upitnik kojim je provedeno istraživanje, kao i životopis autorice.

## 2. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU

### 2.1. Razvoj modernih marketinških strategija

Može se reći kako je marketing star koliko i samo čovječanstvo. U drevnoj Grčkoj i Rimu trgovci su crtali po kamenim pločama kako bi svoje štandove učinili zanimljivijima i privukli kupce. Također je poznato da su u srednjem vijeku Toma Akvinski, Martin Luther i John Calvin promatrali su i analizirali postupke trgovaca i bankara te negativne posljedice njihova odnosa prema društvu.

Počeci današnjeg marketinga vežu se za industrijsku revoluciju u 18. i 19. stoljeća. Bilo je to razdoblje brzih promjena koje su se događale u društvu, a bile su potaknute mnogim tehnološkim i znanstvenim inovacijama. To je bilo i prvo razdoblje u kojemu je ponuda robe na tržištu bila veća od potražnje. Početak masovne proizvodnje, razvoj infrastrukture i masovnih medija ukazivao je na to kako proizvođači moraju razvijati upravljanje distribucijom robe. Od 60.-tih godina 19. stoljeća tržište postaje zasićeno, a konkurencija postaje sve intenzivnija. Upravo ta događanja na tržištu utjecala su na sve veću važnost marketinga.

Prva asocijacija na marketing mnogima je zasigurno "oglašavanje", što nije pogrešno, ipak marketing je nadaleko širi i kompleksniji pojam. Kako bi razrada teme ovoga rada bila u potpunosti jasna, u ovom dijelu rada predstavljene su neke od definicija marketinga, podjela marketinga, važnost tržišta i strategije, te što je to 4P ili marketing miks.

Marketing je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.<sup>1</sup>Američka marketing asocijacija (AMA – American Marketing Association) definira marketing kao proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinca i organizacije. Iz navedenih definicija jasno se da zaključiti kako je marketing neizostavan u današnjem lancu stvaranja i distribucije roba i usluga.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str. 11.

<sup>2</sup><https://www.ama.org/Pages/default.aspx> (15.11.2018.)

Štoviše, posvetiti se pitanju marketinga znači voditi poslovanje vođeno sa stajališta konačnog rezultata i upravo zbog toga marketing je danas najznačajnije područje na koje poduzetnik mora usmjeriti pozornost da bi uspio na tržištu.<sup>3</sup>

Dakle, iz svega proizlazi kako je marketing proces planiranja te stvaranja ideje, proizvoda i usluga, definiranja njihovih cijena, promocije i distribucije, a sve kako bi se ostvarila tj. obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve organizacija i pojedinaca. U tom smislu, tvrtka tj. kompanija koja vodi računa o marketingu ne prodaje ono što proizvodi, već proizvodi ono što može prodati.

## **2.2. Definiranje marketinške strategije u razvoju poslovanja**

Kako bi se objasnio strateški marketing, bitno je definirati strateški plan. Strateški plan tvrtke utvrđuje kojim će se poslovima tvrtka baviti i koji su ciljevi za svaki od njih.<sup>4</sup> Ciljevi koje tvrtka sebi zadaje postižu se strategijom. Strategija je pojam koji potječe od riječi strategus iz starogrčkog jezika.<sup>5</sup> Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi *Strategy and Structure* (1963.) definirao strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>6</sup>

Strategija se provodi kroz pet etapa:

- analiza okoline
- postavljanje usmjerenja organizacije
- formuliranje strategije
- implementacija strategije
- kontrola i evaluacija strategije<sup>7</sup>

Velika je sličnost između strategije tvrtke i marketinške strategije. Upravo zbog toga neka poduzeća svoje strateško planiranje nazivaju "strateškim marketinškim planiranjem". Već smo prema definicijama poznatih stručnjaka došli do zaključka kako marketing igra vrlo

---

<sup>3</sup>Grbac, B., Meler, M.(2006), *Marketinško planiranje- preduvjet uspješnog razvoja*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str.8.

<sup>4</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong,G. (2006), *Osnove Marketinga*, Zagreb: Mate, str.66.

<sup>5</sup>Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 109.

<sup>6</sup>Ibidem, str. 109.

<sup>7</sup>Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 111.

važnu ulogu u strateškim planovima poduzeća i to na nekoliko načina. Taj utjecaj možemo podijeliti na:

- filozofiju – marketing usmjerava; kako određenim strategijama postići osnovni cilj poduzeća, odnosno kako se usredotočiti na zadovoljenje potreba kupaca
- informacije – marketing u strateškom planiranju može poslužiti kao izvor informacija; odnosno otkriti privlačne prilike na tržištu te procijeniti potencijal tvrtke za njihovo iskorištavanje
- strategije – unutar pojedinih poslovnih jedinica upravo marketing osmišljava strategije kojima se žele postići ciljevi <sup>8</sup>

Marketinško okruženje je skup utjecaja izvan marketinga, a koje utječe na mogućnosti odgovornih da razviju i zadrže uspješne odnose sa ciljanim klijentima. Marketinško okruženje ne predstavlja samo negativne utjecaje, ono donosi i prilike i prijetnje. Ključ uspješnih tvrtki leži upravo u neprestanom promatranju i prilagođavanju tržištu koje se neprestano mijenja. Mnoge tvrtke svoju priliku uviđaju prekasno, ili jednostavno se prekasno odlučuju za nužne promjene koje su zahtijevane od strane tržišta. Marketinško okruženje se dijeli na dvije osnovne grupe:

- Mikrookruženje
- Makrookruženje

Mikrookruženje čine sile u blizini tvrtke koje utječu na njezinu sposobnost da uslužuje svoje klijente – tvrtka, dobavljači, marketinški posrednici, tržišta krajnjih kupaca, konkurenti i javnost, koji zajedno tvore tvrtkin sustav isporuke vrijednosti.<sup>9</sup>

Neki od sudionika mikrookruženja su;

- ✓ Tvrtka – svaki odjel unutar poduzeća ima svoj zadatak. Financijski stručnjaci brinu o
- ✓ financijama, uprava poduzeća određuje misiju i ciljeve, osnovne politike i strategije i
- ✓ dr., stoga marketinški stručnjaci moraju usko surađivati s odjelima unutar
- ✓ organizacije.
- ✓ Dobavljači – imaju važnu ulogu u cjelokupnom procesu. Omogućuju resurse koje su

---

<sup>8</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str. 67.

<sup>9</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str. 88.

- ✓ poduzeću potrebne za proizvodnju roba i usluga.
- ✓ Marketinški posrednici – su poduzeća koja sudjeluju u promidžbi, prodaji i
- ✓ distribuciji. Ovoj skupini pripadaju; preprodavači, tvrtke za fizičku distribuciju,
- ✓ agencije za marketinške usluge, te financijski posrednici.
- ✓ Kupci – se dijele na šest tipova; tržište krajnje potrošnje, tržište poslovne potrošnje,
- ✓ tržište preprodavača, institucijsko tržište, vladino tržište te međunarodno tržište
- ✓ Konkurenti – potiču poduzeća da na najbolji mogući način zadovolje potrebe
- ✓ potrošača, svako poduzeće odabire vlastitu strategiju kako opstati u toj borbi.
- ✓ Javnost – se dijeli na sedam tipova javnosti; financijska javnost, mediji, vlada, udruge
- ✓ građana, lokalna javnost, šira javnost te unutarnja javnost.<sup>10</sup>

Makrookruženje su šire društvene sile koje utječu na cijelo mikrookruženje. Demografske, gospodarske, prirodne, tehnološke, političke i kulturne sile.<sup>11</sup>

Utjecaj makrookruženja dijeli se na;

- ✓ demografsko okruženje – predstavlja trendove koji su vezani za rast i pad broja
- ✓ stanovništva, gustoću i kretanje istih te stope nataliteta i mortaliteta, kao i na etičku i
- ✓ vjersku strukturu.
- ✓ Gospodarsko okruženje – govori o stanju na tržištu po pitanju kupovne moći,
- ✓ dugovima i ušteđevinama stanovništva, cijenama na tržištu, te prihodima potencijalnih
- ✓ potrošača.
- ✓ Prirodno okruženje – vezano je uz utjecaj poslovanja na prirodnu odnosno okoliš,
- ✓ danas sve aktualnija tema upravo zbog negativnih posljedica
- ✓ tehnološko okruženje - danas ima sve važniji utjecaj upravo iz razloga jer se
- ✓ tehnologija mijenja i unaprjeđuje brže nego ikada prije i inovacije su sve češće
- ✓ političko okruženje – usko je vezano uz zakone i regulative određene države, odnosno
- ✓ vlade

<sup>10</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str.88-90.

<sup>11</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str.88.

- ✓ društveno okruženje – vezano je uz vrijednosti i ponašanja kojima je određeno društvo
- ✓ skloni

Veliko je pitanje mnogih stručnjaka i potrošača kakve će promjene biti nužne u skorijoj budućnosti obzirom da se tržište mijenja brže nego ikada. Ponuda na tržištu je sve veća, kao i zahtjevi potrošača. Upravo takve okolnosti marketinškim stručnjacima zadaju veliki zadatak; oni moraju pomno promatrati i najmanje promjene, otkrivati nove trendove i tražiti prilike. Odnosno, istraživati, prikupljati i analizirati informacije o marketinškom okruženju.<sup>12</sup>

Kako bi se ostvarili zadani ciljevi u poduzeću potrebno je odrediti i način kako doći do njih. Strategija daje odgovore na pitanja:

- ✓ Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- ✓ Kako rasporediti resurse?
- ✓ Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- ✓ Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- ✓ Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Kako je marketing složen proces, tako su i strategije poduzeća podijeljene unutar faza životnog vijeka proizvoda. U nastavku će biti prikazane marketinške strategije kroz faze životnog vijeka proizvoda.

Faza uvođenja – novim tržištem za proizvod ili uslugu smatra se tržište na kojem do sada isti nisu bili dostupni. U ovoj fazi vrlo je bitno za poduzeće u koliko ima interes za određeno tržište vrijeme njegova izlaska na tržište. Poduzeće tada može biti nastupiti na tržištu kao prvi sudionik, na vrijeme kao sljedbenik, ali također može i zakasnuti. U ovoj fazi poduzeće može primijeniti;

- Strategiju prvog sudionika – što ne znači i uspjeh, no prednosti takvog dolaska na tržište su: biranje tržišnih segmenata i pozicije, definiranje pravila igre, prednosti u distribuciji, postizanje ekonomije obujma i iskustvo, iskorištavanje mogućnosti nabave rijetkih sirovina.

---

<sup>12</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str.87.

•Strategija sljedbenika – ovakav izlazak poduzeća na tržište može imati i prednosti. Prednosti se mogu očitovati u činjenici da je prvi sudionik apsorbirao neke od rizika na tržištu.

Prednosti sljedbenika na tržištu su:

- pozicioniranje proizvoda
- osobine proizvoda
- marketing
- mogućnost primjene nove tehnologije
- ograničeni resursi prvog sudionika

Druga faza je faza rasta, ova faza odnosi se na zauzimanje tržišnog udjela na tržištu, što je i osnovni strateški cilj poduzeća. Taj cilj se može postići na dva načina; zadržavanjem postojećih potrošača ili osvajanjem novih tržišta.

Nakon nje dolazi faza zrelosti. U ovoj fazi poduzeća su još uvijek orijentirana na zauzimanje tržišnog udjela povećanje prodaje i prihoda, no na djelu tržišta se već dešava usporavanje i zrelost. Elementi koji označavaju ovu fazu su:

- višak kapaciteta
- jača konkurencija
- teško diferenciranje proizvoda
- problemi u distribuciji
- pritisak na cijene i profit

Primjenjive strategije u ovoj životnoj fazi proizvoda su one kojima se održava postojeći tržišni udjel i produžava rast prodaje.

Posljednja faza je – faza pada, odnosno povlačenje s tržišta ili opstanak. Pri tome su strategije za preostale "igrače" na tržištu; strategija žetve, zadržavanje pozicije, preživljavanje s dobitkom, strategija tržišnih niša <sup>13</sup>

Iz svega navedenog jasno je kako je globalni marketing jedan je od najvažnijih dijelova opće strategije poslovanja poduzeća i njoj je podređen. Zato, upravljanje bilo kakvom organizacijom koja u sebi ima bilo kakav oblik marketinga danas zahtijeva temeljito

---

<sup>13</sup>Zavišić, Ž. (2011), Osnove marketinga, Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb, str. 13-16.

razumijevanje važnosti upravljanja takvom vrstom aktivnosti, koje posljedično povećava marketinška istraživanja različitih kulturnih elemenata unutar svakog tržišta.<sup>14</sup>

### **2.3. Promocija kao instrument marketing miksa**

Promocije su marketinške aktivnosti koje mogu imati nekoliko smjerova djelovanja. Tako razlikujemo promocije usmjerene na krajnjeg kupca, na članove distributivnih (npr. trgovce, ljekarne, prodajne zastupnike i sl.) ili na osobe ili grupe osoba od utjecaja koji svojim mišljenjem i preporukom utječu na staranje mišljenja i donošenje odluke krajnjeg kupca. U većini slučajeva promocije su vremenski ograničene i imaju cilj kratkoročnog povećanja prodaje. Ipak, neki od mehanizama promocije, a najbolji primjer tomu su programi lojalnosti kod subjekata u maloprodaji, mogu trajati i dulje vremensko razdoblje te omogućiti dugotrajnije rezultate. Promocije se uvijek temelje na davanju neke dodane vrijednosti ciljnoj skupini. Ovo su neki od mehanizama promocije usmjerenih na krajnjeg kupca koji su prisutni na tržištu trgovine na malo:

Snižena cijena- ovdje je riječ o privremenom snižavanju prodajne cijene proizvoda. Osim kako bi povećali prodanu količinu u kratkom razdoblju, proizvođači često koriste ovaj mehanizam promocije ukoliko žele prodati robu koja je pred istekom roka uporabe, ili prije uvođenja novog zamjenskog proizvoda. Ukoliko se ovaj mehanizam često ponavlja, njegova negativna strana je u tome što se kupci mogu naučiti na dinamiku snižavanja proizvoda i u tom smislu pričekati s kupnjom do novih akcijskih cijena.

Program lojalnosti- u ovom slučaju kupci kroz kupnju na određenom prodajnom mjestu skupljaju bodove koji im omogućuju pogodnosti poput dodatnog popusta na proizvode ili poklona uz kupljeni proizvod.

Veća količina proizvoda- kupcima se nudi veće pakiranje proizvoda po istoj cijeni kao manje pakiranje ili gratis proizvod uz kupnju većeg broja istog proizvoda. Trgovci često koriste ovaj mehanizam kako bi prodali proizvode koji se inače slabije prodaju.

---

<sup>14</sup> Orlović, M., Krajinović, A., Bosna, J. (2014), *Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga*, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2



Poklon uz proizvod- kupac dobiva poklon pri kupovini proizvoda koji je najčešće pakiran uz sam proizvod. Alternativno, poklon se daruje kupcu na samoj blagajni nakon svake kupnje u određenom iznosu.

Nagradna igra- kupnjom određenog proizvoda kupac stječe pravo sudjelovanja u nagradnoj igri pri čemu ima mogućnost osvajanja određenih nagrada. Mehanizam je prisutan na tržištu duže vrijeme, zbog čega se posljednjih godina koristi sve rjeđe.

Sampling- kupac dobiva besplatni uzorak proizvoda kako bi ga, ukoliko je njime zadovoljan, kasnije mogao i sam kupiti.

POS (point-of-sale) materijal- obuhvaća brandirani tiskani materijali te istaknute pozicije na koje se proizvod postavlja (čelo gondola, posebni stalci, 'piramide' proizvoda, pozicija na blagajnama), a sve s ciljem kako bi se privukla pažnja kupca na prodajnom mjestu.

S druge strane, moderni komunikacijski alati, prije svega društvene mreže koje su dostupne svim ciljnim skupinama potencijalnih korisnika, posljednjih godina su usmjerile promocijske aktivnosti upravo na ovo područje. U tom smislu promocija brenda, proizvoda ili usluge premještena je na jedno puno dinamičnije područje, koje s jedne strane omogućuje doseg poruke većem broju korisnika, ali s druge strane zahtjeva brži odgovor, stalnu prisutnost te veliku razinu kreativnost u komunikacijskoj strategiji kako bi se kompanija istaknula u odnosu na konkurenciju. Tijekom posljednjih godina poslovni korisnici su se uvjerali u mnogostruke koristi društvenih mreža kao komunikacijskog alata za promocijske aktivnosti. One im omogućuju bržu i jednostavniju komunikaciju s potrošačima, korisnicima te klijentima i sve veći broj tvrtki je upravo putem društvenih mreža unaprijedilo svoje poslovanje i ostvarilo suradnju s novim poslovnim partnerima.

Tako je, primjerice, jedno istraživanje Agencije za istraživanje tržišta Masmi, koje je provedeno među zaposlenima u marketinškim i komunikacijskim odjelima vodećih tvrtki u Hrvatskoj u svrhu dostave relevantnih podataka za jednu od najuspješnijih regionalnih agencija za tržišno komuniciranje, odnose s javnošću, upravljanje digitalnom komunikacijom, pokazalo kako 88 posto tvrtki u Hrvatskoj u svom poslovanju koristi Facebook, a njih 23 posto Google+. Rezultati istraživanja su pokazali da velika većina ispitanih smatra da su društvene mreže iznimno učinkovit marketinški i PR alatom (58%). Također, prema mišljenju vodećih ljudi u marketinškim i komunikacijskim odjelima vodećih tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju, društvene mreže omogućuju jednostavniju i bržu komunikaciju s klijentima,

korisnicima i potrošačima (45%), a sve je više njih koje su na društvenim mrežama pronašle nove poslovne partnere (32%). Najkorisnijom društvenom mrežom poslovni korisnici u Hrvatskoj i dalje smatraju Facebook (61%), a sve više se probija i Google+ kojega smatra najkorisnijim čak 17% ispitanih.

Upravo zato, posljednje dvije godine tvrtke su usmjerile svoje promocijske aktivnosti na društvene mreže, jer tako mogu efikasno i relativno brzo graditi svoju prepoznatljivost i brend. Iz tih razloga, o promociji, komunikaciji i brendiranju na društvenim mrežama sve više se strateški promišlja. Pomno isplanirana strategija na društvenim mrežama dokazano utječe na poslovne rezultate tvrtki, no to nije nimalo jednostavan zadatak obzirom na svakodnevne novitete na ovom području.

Provedeno istraživanje pokazalo je i koliko tvrtke ozbiljno shvaćaju svoju prisutnost na društvenim mrežama; većina njih sa svojim fanovima komunicira svakodnevno, a trećina ispitanih i nekoliko dnevno. Iako se ovoj vrsti komunikacije pridaje sve veća pozornost, budžeti koji se za nju koriste su i dalje iznimno mali. 67% ispitanih je odgovorilo da iz svog marketinškog i PR budžeta za komunikaciju na društvenim mrežama izdvaja od 0-5% budžeta, 5% ih izdvaja do 10% budžeta, a samo manji postotak (3%) izdvaja više od 15% svog proračuna za komunikaciju na društvenim mrežama. Čak 40 posto ispitanih potvrdilo je da društvene mreže koristi i za svakodnevno praćenje aktivnosti konkurencije, a trećina ih ponekad prati nove poslovne poteze svojih tržišnih konkurenata. Društvene mreže su postale i sve veći izvor informacija pa se putem njih informira već pet posto ispitanih. No, i dalje prednjače online mediji putem kojih do informacija dolazi najveći dio korisnika (73%), dok se taj udio u klasičnim medijima sve više smanjuje (21%).

### **3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA KAO BAZA PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI**

#### **3.1. Hrvatsko tržište trgovačkih lanaca**

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine Hrvatska je imala 4.284.889 stanovnika, od toga 2.066.335 muškaraca i 2.218.554 žena. Prema popisu stanovništva iz 1991. godine kada je broj stanovnika iznosio 4.784.265, te prema onom iz 2001. godine kada je u Hrvatskoj živjelo 4.437.460 broj stanovnika bilježi značajan pad. Popis stanovništva iz 2011. godine posljednji je službeni popis stanovnika, no prema procjenama stručnjaka do danas se broj građana smanjio za dodatnih 130.000 osoba. Broj iseljenika u stalnom je porastu, dok je broj doseljenika ne zamjetan. Također, prema popisu broj umrlih drastično brže raste od broja rođenih. Samim tim stanovništvo stari. Broj radno sposobnih osoba se smanjuje, dok broj umirovljenih raste. Prema posljednjim podacima u prvom kvartalu 2018. godine broj nezaposlenih je iznosio 177.973. Također, prema posljednjim podacima iz četvrtog kvartala 2017. Godine, prosječna bruto plaća iznosila je 8.274 kune, odnosno 6.128 kuna neto. Prema istim podacima realni rast bruto plaće iznosio je 3,5%, odnosno 3,2% neto plaće.

Osnovne gospodarske grane u Hrvatskoj su poljoprivreda i ribarstvo, industrija, energetika, graditeljstvo, trgovina, usluge, trgovina i promet. 3,15 milijuna hektara Hrvatske čine poljoprivrede površine. Industrijska proizvodnja u Hrvatskoj je nekada imala značajno veći udio u gospodarstvu nego danas. U razdoblju rata i tranzicije veliki broj tvornica tekstilne, kožarske, metalne i drvene industrije je ugašen. Danas su prema prihodu vodeće industrijske grane vezane za proizvodnju hrane, pića i duhana, te kemijska i naftna industrija. Nadalje, po pitanju vanjske trgovine Hrvatska uvozi gotovo duplo više dobara i usluga nego što izvozi. Najveći izvoz Hrvatska ostvaruje prema BiH, Austriji, Italiji, Sloveniji, Ujedinjenom Kraljevstvu, Srbiji, Mađarskoj i Rumunjskoj. Najviše uvoza Hrvatska ostvaruje iz Italije, Njemačke, Kine, Rusije, Austrije, Azerbajdžana i BiH. Po pitanju uslužne djelatnosti najveću ulogu u hrvatskom gospodarstvu zauzima turizam.

Promjene na tržištu su kontinuirane, a pod utjecajem globalizacije i razvoja tehnologije događaju se brže nego ikada prije. Zadatak svakog poduzeća je pomnom pratiti što tržište očekuje. Konkurencija na tržištu postaje sve žustrija. Ponuda je veća od potražnje i svako poduzeće svojom strategiju pokušava doći do sve većeg broja potrošača svojih proizvoda i usluga. Pod utjecajem globalizacije svjetsko tržište postalo je dostupno gotovo svima i zato je

iznimno važno odabrati fokus kojemu se poduzeće želi posvetiti. Kako bi poduzeće znalo kojem dijelu tržišta je najbolje ponuditi svoje proizvode i usluge potrebno je provesti istraživanje tržišta, odnosno segmentaciju.

Cilj provođenja istraživanja tržišta je analiziranje potreba i zahtjeva potencijalnih potrošača. Istraživanje tržišta obavlja se kako bi se smanjio rizik i odredili prioritete na tržištu.

Uspješno istraživanje tržišta u gospodarskom subjektu zahtjeva ispunjenje određenih pretpostavki od kojih su najvažnije: <sup>15</sup>

- postojanje odgovarajućih financijskih sredstava
- postojanje raspoloživih stručnih kadrova
- postojanje odgovarajućeg prostora za djelovanje organizacijskih jedinica istraživanja tržišta
- postojanje određene vanjske i unutarnje organizacije unutar gospodarskog subjekta, kao i valjanih međuljudskih odnosa između i unutar pojedinih organizacijskih jedinica
- postojanje odgovarajuće raspoloživog vremena za obavljanje istraživačke djelatnosti

Važnu ulogu na tržištu imaju upravo kupci, oni koji su potrošači proizvoda i usluga. Njihovi zahtjevi prema tržištu su više nego različiti. Zahtjevi kupaca ovise o više faktora; kupovnoj moći, vjerskim i društvenim uvjerenjima, stavovima, obrazovanju i dr.. Stoga poduzeća obavljaju segmentaciju tržišta, kako bi uvidjeli kojem djelu tržišta odgovaraju proizvodi i usluge koje njihovo poduzeće nudi na tržištu. Segmentacija tržišta je podjela tržišta na zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle zahtijevati posebne proizvode ili marketinške spletove. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Grbac, B., Meler, M.(2006), Marketinško planiranje- preduvjet uspješnog razvoja, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str.30.

<sup>16</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G (2006), Osnove Marketinga, Zagreb: Mate, str. 390.

### **3.2. Poslovanje kompanije Lidl na hrvatskom tržištu**

Trgovački lanac Lidl dio je grupacije Schwarz sa sjedištem u Neckarsulmu. 1973. godine u njemačkom gradu Ludwigshafenu otvorena je prva Lidl trgovina. Već krajem 1980-tih Lidl je poslovao u više od 600 trgovina na području zapadne Njemačke. 1989. padom Berlinskog zida Lidl kreće i u pohod na tržište istočne Njemačke. Nakon spomenutog pada Berlinskog zida i širenja na tržište istočne Njemačke, Lidl izlazi iz okvira Njemačkog tržišta, prva država na čije tržište je ušao bila je Francuska 1990. godine, danas u Francuskoj ima oko 1500 poslovnica. Zatim, 1994. godine otvara prvu poslovnicu u Ujedinjenom Kraljevstvu, gdje danas ima oko 700 poslovnica.

Lidl kao dio grupacije Schwarz spada među deset vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina. Prvu poslovnicu izvan matične države otvara u Francuskoj, nakon čega kreće u pohod na tržište gotovo cijele Europe. U lipnju 2017. godine otvoreno je prvih deset Lidl poslovnica na američkom tržištu. Lidl danas posluje u dvadeset i osam država, putem više od 10.000 poslovnica, a dnevno broji više od osam milijuna kupaca. Ima više od 170.000 zaposlenika, a više od 70.000 njih je zaposleno samo na području Njemačke. S takvim brojkama Lidl trenutno ima najveću mrežu diskontnih trgovina prehrambenim proizvodima u Europi. Lidl je jasno zadao cilj provođenja intenzivne ekspanzije vlastitih poslovnica diljem Europe. Kako bi ga postigao i ubrzao financiranje, krajem 2006. godine grupacija je prodala nekretnine u vrijednosti 1 milijarde eura.

2008. godine Lidl je osnovao novu tvrtku pod nazivom "Solent GmbH & Co" čija je osnovna djelatnost proizvodnja čokolade i ostalih srodnih proizvoda, uključujući i danas već prepoznatljiv Fin-Carre asortiman. Iako se do 2008. Lidl širio isključivo kao trgovac na malo, nakon prve tvornice Lidl širi mrežu vlastite proizvodnje na ostale proizvode.

Obzirom na broj od 170.000 zaposlenika jasno je kako je za uspješnost ovako velike kompanije nužan kvalitetan i učinkovit organizacijski plan. Tako u Lidlovoj upravljačkoj strukturi postoje menadžeri prodaje koji vode nekoliko prodajnih menadžera, a svaki od prodajnih menadžera zadužen je za nadgledanje i vođenje poslovanja u okrugu od pet do sedam poslovnica. Zaposlenici u prosjeku ostaju šest godina u radnom odnosu s Lidlom, dok je prosjek za tu industriju tri godine radnog staža. Jedan od pet zaposlenika u Lidlu radi i više od deset godina. Lidl svojim novim zaposlenicima nudi i obuku za maloprodajne trgovce, uredske službenike, skladištare te logističke stručnjake. Također, ima i suradnju s nekoliko obrazovnih ustanova u kojima se polaznici obrazuju na području trgovine i logistike.

Bez obzira na iznadprosječan ostanak zaposlenika u radnom odnosu s Lidlom, Lidl je nekoliko puta bio na meti kritika upravo zbog ovog pitanja. Osnovni razlozi kritika nerijetko su bili nepovoljni radni uvjeti zaposlenika. Lidl je često bio i na meti Sindikata, koji su se borili za bolja prava i kvalitetnije radne uvijete zaposlenika. Njemački novinari Andreas Hamann i Gudrun Giese napisali su i knjigu o negativnim stranama jednog od najvećih trgovačkih lanaca u Europi pod nazivom "Crna knjiga Lidl-a jeftini na štetu zaposlenika. Knjigom su opisani uvjeti rada prema svjedočenju nekih od bivših zaposlenika. Neka od iskustava govore kako su zaposlenici vrlo često optuživani i otpušteni zbog navodnih krađa novca iz blagajne, a razlog je navodno da se Lidl želi osloboditi zaposlenika koji su kod njih zaposleni više od deset godina, jer tada ulaze u najviši platni razred i postaju preskupi poslodavcu. Također, veliki problem su predstavljale radne nedjelje zbog kojih su zaposlenici bili obvezni raditi svaki dan u tjednu, prekovremeni sati se ne bi plaćali, a zaposlenici su vrlo lako ostajali bez posla i bili zamijenjeni novim radnicima kojima bi bila isplaćivana minimalna plaća.

Nakon kritika od strane stručnih časopisa i organizacija Lidl je odlučio stati na kraj negativnim kritikama po pitanju zaposlenika. Jedan od poteza u 2010. godini bio je postavljanje interne minimalne plaće koja je tada iznosila 10 eura po radnom satu za zaposlenike u Njemačkoj. S godinama je Lidl satnicu povećavao, 2013. godine ona je iznosila 11 eura, 2015. godine 11,50 eura, a 2017. godine 12 eura po radnom satu. Također, jedan od poteza je bio i uređenje kodeksa ponašanja kojim se naglašava poštovanje međunarodnih ljudskih i radnih prava. Istovremeno, Lidl je definirao i očekivanja od svojih ugovornih partnera i dobavljača kako bi se svi sudionici opskrbnog lanca osigurali i pridržavali ovih načela.

Svoje početke u Hrvatskoj Lidl bilježi u 2002. godini. Tada je "Lidl" organizirao stručnjake kako bi se provelo ispitivanje tržišta, a ubrzo je ova kompanija uvidjela svoju priliku te krenula s kupnjom zemljišta te izgradnjom i uređenjem prvih poslovnica u Hrvatskoj. Tijekom 2006. godine Lidl je u Hrvatskoj imao već 13 poslovnica u kojima je zapošljavao oko 400 ljudi. Tri od njih bilo je locirano u Zagrebu; na Jankomiru, u Donjim Sveticama i u Novom Zagrebu. Ostalih deset poslovnica otvoreno je u Velikoj Gorici, Varaždinu, Bjelovaru, Sisku, Petrinji, Daruvaru, Novoj Gradiški, Koprivnici, Jastrebarskom te u Đurđevcu. Danas Lidl u Hrvatskoj ima ukupno 93 poslovnice diljem zemlje, a zapošljava oko 2.200 ljudi.

Kako je navedeno na službenim Internet stranicama Lidla Hrvatska, kao internacionalno poduzeće svjesni su svoje veličine i prisutnosti u javnosti. Kao kompanija poštuju raznolikost kultura i cijene raznovrsnost njihovih vrijednosti i tradicija te ističu kako načela poduzeća i njihovi standardi rukovođenja oblikuju njihovo poslovanje.

Lidlova načela poslovanja( navedeno na službenim Internet stranicama Lidla Hrvatska):

- zadovoljstvo kupca određuje naš rad
- najbolji odnos cijene i kvalitete utvrđuje naš položaj na tržištu
- rastemo kroz ekspanziju i konstantno poboljšanje u našim trgovinama
- kao trgovački lanac radimo sustavno
- brzo donošenje odluka i jednostavni radni proces i osiguravaju uspjeh
- pridržavamo se važećih pravnih propisa i internih smjernica
- u našem svakodnevnom poslovanju preuzimamo ekonomsku, društvenu i ekološku odgovornost
- prema svakoj osobi u poduzeću odnosimo se korektno i pošteno
- međusobno se cijenimo i podržavamo
- dogovori se poštuju u ozračju uzajamnog povjerenja
- pohvala, priznanje i sposobnost prihvaćanja kritike u svakodnevnom poslovanju određuju našu radnu atmosferu
- okružujemo se najboljim zaposlenicima – za sve pozicije razvijamo zamjenike i nasljednike

### **3.3. Usporedna analiza konkurentnih trgovačkih lanaca**

Prema podacima iz 2016. godine, poredak najvećih trgovaca u Hrvatskoj prema rezultatima poslovanja ostao je nepromijenjen. Ipak, evidentne su promjene obzirom na njihove tržišne udjele. Istraživanje tržišta maloprodaje za 2016. godinu provela je Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja na uzorku od 51 poduzetnika na području Republike Hrvatske, koji prema prihodima imaju najznačajniju ulogu na tom tržišta. Kako bi rezultati istraživanja bili što konkretniji, njime nisu obuhvaćeni trgovci obrtnici ni prodajna mjesta čija osnovna djelatnost nije prodaja prehrambenih proizvoda (npr. benzinske postaje, drogerije, pekare, mesnice itd.). Prema podacima obuhvaćenih poduzetnika njihov ukupni prihod u 2016. godini iznosio je 33,9 milijardi kuna, što znači rast za 2,5 posto u odnosu na prethodnu 2015.godinu. Iako je

ostvaren rast, rezultati zapravo pokazuju i kako je došlo do usporavanja trenda rasta prodaje jer je rast prihoda u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu iznosio 4,5 posto.

Najveći tržišni udio pripada domaćem trgovačkom lancu "Konzum", odnosno 20 – 30 % tržišta. Na drugom mjestu je "Lidl" s udjelom od 10 – 20% . Ostali veliki trgovci; Plodine, Kaufland, Tommy i Spar zauzimaju tržište s udjelom od 5 – 10%. Posljednja četiri na listi su Billa, Studenac, KTC i NTL s udjelom manjim od 5%. Kako je navedeno, poredak najvećih u 2016. godinu ostao je nepromijenjen obzirom na prethodnu godinu, no promjene su se dogodile po pitanju tržišnog udjela. Tako su u 2016. godini pad tržišnog udjela zabilježili Konzum i Plodine, dok su Lidl, NTL i Kaufland ostvarili porast tržišnog udjela. Od 51 poduzetnika koji su obuhvaćeni u ovom istraživanju, njih 19 je zabilježilo pad prihoda, između ostalog Konzum, Plodine i Billa. Bitno je spomenuti kako su navedeni podaci iz 2016. godine, a Billu je krajem 2016. godine preuzeo Spar. 2016. godina bila je sedma godina za redom u kojoj je Lidl bilježio neprekidan rast prihoda i tržišnog udjela.

#### a) KONZUM

Konzum je najveći i najstariji hrvatski trgovački lanac. Svoju prvu poslovnicu Konzum je otvorio 1957. godine u Zagrebu. Udruživanjem četiriju trgovačkih lanaca 1970. godine; Čmomec, Konzum, Moslavka i Slavonija osnovan je Unikonzum. Tim udruživanjem Unikonzum postaje najveći hrvatski lanac supermarketa. U srpnju 1994. godine Unikonzum se pridružio koncernu Agrokor, a 1995. godine mijenja ime u Konzum. Iste godine Konzum je u Hrvatskoj otvorio prvi supermarket prema zapadnoeuropskim standardima. U daljnjim godinama poslovanja Konzum je ulagao sredstva u preuređenje i modernizaciju poslovnica. Tijekom 2000. godine započinje širenje van zagrebačkog područja te otvara poslovnice diljem čitave Hrvatske; u Bjelovaru, Puli, Crikvenici, Varaždinu, Karlovcu i ostalim gradovima. Iste godine Konzum otvara vlastiti logističko – distribucijski centar u Zagrebu, koji je ujedno bio i najveći u ovom dijelu Europe. 2001. godine Konzum je pokrenuo vlastitu robnu marku pod nazivom "K plus".

Dvije godine kasnije pokrenuo je i veleprodajni segment poslovanja pod nazivom VELPRO. U narednom razdoblju Konzum je uvelike radio na širenju ponude i unaprjeđenju tehnologije. Kupnjom većinskog udjela Mercator 2014. godine povećao je svoju prodajnu mrežu za 75 novih prodavaonica te zaposlio 1.500 novih djelatnika. Danas se Konzum s oko 12.000 zaposlenika ubraja u najveće poslodavce u Hrvatskoj, dok sa 700 prodavaonica i 650.000 kupaca svakog dana zauzima najveći udio na tržištu. Konzum posluje kroz tri prodajna



formata; Konzum prodavaonice u susjedstvu, Konzum maxi format, te Super Konzum. Na taj način Konzum želi biti na usluzi kupcima u svakom trenutku i za svaku potrebu kućanstava. Zadana misija Konzuma je da se svakom kupcu pruži najbolja vrijednost za novac kroz pomno odabran asortiman s naglaskom na inovativno, svježe i domaće. Također svojom vizijom odaju dojam odlučnosti; prvi izbor pri kupnji, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Po pitanju društveno odgovornog poslovanja Konzum razdvaja tri kategorije;

Ekologija: prvi trgovački lanac koji je uspješno certificirao Sustav upravljanja okolišem prema narodnoj certificiranoj normi ISO 14001:2004, najveći je otkupljivač ambalaže u Hrvatskoj s 260 lokacija, za čišćenje vlastitih prostora koriste se ekološki odgovorni strojevi, promotivni materijal se tiska na recikliranom papiru, ulaganjem u mogu u prodavaonicama kupiti papirnate i 100% biorazgradive vrećice po povoljnim cijenama.

Sponzorstva i donacije; brojnim pojedincima, humanitarnim zakladama i institucijama donira potrebnu hranu, odjeću, financijska sredstva ili edukacijsku pomoć, daje doprinos na području sporta, zaštite okoliša, energetske učinkovitosti, a posebno djece i mladih, donira informatičku opremu osnovnim školama, financira projekt "Vratimo djecu na igrališta" kojim je u posljednjih nekoliko godina otvoreno 29 dječjih igrališta

Konzum akademija–edukacija zaposlenika; omogućuje kontinuiranu edukaciju zaposlenicima, organiziranje redovnih treninga kroz simulaciju prodavaonice, uz stalno zaposlene djelatnike edukativnog centra, na unaprjeđenju rade i interni suradnici te najbolji zaposlenici Konzuma

Iako Konzum ističe vrlo odgovorno društveno ponašanje, često se puta našao na meti kritika po pitanju zaposlenika. Konzum dva puta tjedno izdaje akcijske letke, oglašava se bannerima na internetu, TV i radijskim reklamama, te builboardima.

## b) PLODINE

Tvrtka Plodine d.d osnovana je 1993. godine u Rijeci gdje je otvoren i prvi prodajni centar. Specifičnost Plodina očituje se u širokom asortimanu i davanju prednosti hrvatskim proizvodima. Značajna ekspanzija Plodina krenula je od 2002. Godine i danas posluju diljem zemlje u 82 poslovnice, a broj zaposlenih iznosi oko 2.500. Plodine su isključivo fokusirane na otvaranje samostalnih supermarketa ili supermarketa u sklopu trgovačkih centara. Također, Plodine imaju vlastitu trgovačku marku pod nazivom "Plodine" koju čini više od 700 artikala. Kroz neovisno glasanje Stručnog vijeća Superbrands 2017/18, formiranog iz uskog kruga

priznatih stručnjaka sa područja medija, marketinga i odnosa s javnošću, Plodinama je dodijeljeno priznanje za jedan od najboljih brendova na hrvatskom tržištu. Glavne karakteristike ocjenjivanja bile su; kvaliteta, različitost, pouzdanost i emotivni učinak.

#### c) KAUF LAND

Kauflandovi početci sežu u 1930. godinu kada je vlasnik Josef Schwarz spojio svoje poduzeće s veletrgovinom "A Lidl Comp" u grupaciju "Lidl Schwarz KG". Razvoj tvrtke bio je zaustavljen zbog tadašnjeg rata. Tijekom 1968. godine u Njemačkoj je otvorena prva poslovnica koja je tada nosila naziv "Handelshof". Godine 1984. u Neckarsulmu (Njemačka) je otvorena prva Kauflandova poslovnica velike površine, a 1990. godine kreće njegova ekspanzija diljem Njemačke. Krajem 90-tih Kaufland izlazi na tržišta van Njemačke, poput Češke, Slovačke, a zatim i Hrvatske. Prvi Kauflandov trgovački centar otvoren je 2001. godine u Karlovcu. Kaufland zatim nastavlja ekspanziju na području Bugarske, Rumunjske i ostalih država, ali se također širi i na tržištu Hrvatske. Tijekom 2010. godine u Hrvatskoj proširuje ponudu vlastitom robnom markom K – Classic, a 2013. godine je po prvi put u Hrvatskoj emitiran Kauflandov reklamni sadržaj na TV-u. Dvije godine kasnije otvoren je i Logističko – distribucijski centar u Jastrebarskom. Danas Kaufland u Hrvatskoj ima 39 poslovnica, isključivo supermarketa, te zapošljava oko 3.500 djelatnika. Svoje društveno odgovorno poslovanje Kaufland dijeli na tri kategorije: održivi asortiman, zaštita okoliša i klime te društveni angažman.

#### d) SPAR

Tvrtka SPAR Hrvatska d.o.o. osnovana je od strane SPAR Austria grupa te je ujedno i najmlađa tvrtka unutar iste. SPAR Austria dio je međunarodne mreže samostalnih maloprodajnih tvrtki koje posluju pod zajedničkim logom. SPAR je imao koncept brzog širenja te tako danas posluje u 35 zemlja, na 4 kontinenta. Ima prodajni koncept supermarketa gdje posluju pod nazivom SPAR i hipermarketa gdje posluju pod nazivom INTERSPAR. U Hrvatskoj je u lipnju 2005. godine otvoren prvi hipermarket u Zadru, a brzo je uslijedilo i otvaranje poslovnica u Zagrebu, Osijeku, Sisku, Slavanskom Brodu, Koprivnici, Karlovcu, Splitu te ostalim gradovima diljem zemlje. Tijekom 2014. godine proširio je svoj tržišni udio preuzimanjem 20 poslovnica zagrebačkog maloprodajnog lanca "Diona", a sredinom 2017. godine uslijedilo je i preuzimanje poslovnica trgovačkog lanca "BILLA". U Hrvatskoj SPAR danas zapošljava oko 4.350 djelatnika, u 84 SPAR supermarketa i 19 INTERSPAR hipermarketa. Po pitanju društveno odgovornog poslovanja SPAR ističe kako izuzetnu pažnju

posvećuje vlastitim zaposlenicima. Također, veliku pažnju pridodaju usavršavanju i edukaciji zaposlenika, kroz različite seminare, edukacijske programe i učenje stranih jezika. Velika pozornost posvećena je i zaštiti okoliša. Tako je 2009. godine SPAR osvojio nagradu za najbolju ambalažu na natječaju CROPAK. Svoj asortiman proizvoda SPAR je proširio sa nekoliko vlastitih marki. Najstarija je vlastita robna marka "SPAR" koja se sastoji od otprilike petstotinjak proizvoda. Tu su još i robne marke; SPAR Premium, SPAR free from, SPAR Natur\*pur, SPAR Veggie, SPAR Vital, SPAR Office, S – BUDGET i mnoge druge. Svojim donacijama olakšali su rad različitih neprofitnih organizacija, a posebno su orijentirani udrugama koje su posvećene obrazovanju i pomoći djeci s posebnim potrebama. Na svojoj službenoj Internet stranici SPAR je objavio i popis udruga te projekata kojima je omogućio donaciju u nekom obliku.

#### e) KTC

KTC je hrvatski lanac supermarketa i hipermarketa koji je na tržištu od 1994. godine. Osnovna ideja prilikom osnivanja KTC-a bila je maksimalno podržati domaću proizvodnju, pružiti zadovoljstvo kupcima te brinuti o zaposlenicima. Njihova osnovna djelatnost od samih početaka bila je trgovina i ugostiteljstvo. Kroz godine djelovanja na tržištu, proširili su svoju ponudu na benzinske postaje, poljoprivredne ljekarne te vlastitu plasteničku proizvodnju. Cilj KTC-a je da njihovi kupci i potrošači, zbog sve manje raspoloživog vremena, mogu na jednom mjestu zadovoljiti sve svoje potrebe. Danas posluje na području deset županija, a svoj tržišni udio zauzima s dvadeset supermarketa, tri hipermarketa, pet manjih trgovina specijaliziranih ponuda, sedam benzinskih postaja, sedamnaest restorana te tri caffè bara. KTC nije tijekom godina poslovanja razvio vlastitu trgovačku marku, jer im je fokus na poticanju potrošnje domaćih proizvoda. Iz vlastite proizvodnje prodaju isključivo poljoprivredne kulture koje uzgajaju na području Slavonije u vlastitim plastenicima.

#### f) NTL

Kratica NTL dolazi do naziva Narodni trgovački lanac. Osnovan je 2008. Godine, u 100% je privatnom vlasništvu, a nastao je spajanjem grupe CBA Internacional i grupe NTL. Stvaranje NTL uslijedilo je ubrzo nakon udruživanja trgovačkih lanaca Mercator, Bila i Plodine koji su zbog bolje nabavne cijene odlučili zajednički nastupati prema dobavljačima. NTL okuplja devet trgovačkih kuća (Bakmaz, Pemo, Studenac, Trgovina Krk, Trgostil, Boso, Gavranović, Metss) koje posluju u 1.400 poslovnica diljem Hrvatske i imaju oko 10.000 djelatnika.

## g) STUDENAC

Trgovački lanac Studenac jedan je od vodećih maloprodajnih lanaca koji zapošljava više od 2.500 djelatnika. Svoje poslovanje je započeo ranih devedesetih otvaranjem veleprodajnog skladišta u Dućama te nekoliko prodavaonica u Omišu i okolici. Rast tvrtke kroz godine je doveo do maloprodajnog lanca kojeg danas čini više od 360 marketa i supermarketa unutar četiri dalmatinske županije; Zadarske, Šibensko-kninske, Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske. Njihove trgovine se nalaze uglavnom na obali, otocima te Dalmatinskoj zagori. Studenac ima i dva veleprodajno-distribucijska centra (Dugopolje i TTTS) u kojima je omogućena brza, kvalitetna i povoljna opskrba na jednom mjestu.

Nastoje biti bliski svojim kupcima, a njihov razvoj počiva na nekoliko odrednica: pristupačnosti - manji format trgovina koje se nalaze u gradskim naseljima i manjim mjestima kako bi kupci mogli u kupovinu i pješke, širokom asortimanu roba koji se dodatno prilagođava mikrolokaciji trgovine i željama potrošača, povoljnim cijenama uz različite akcije, vlastitoj robnoj marki koja nudi kvalitetne proizvode uglavnom domaćih proizvođača po posebno povoljnim cijenama. Tijekom mjeseca lipnja ove godine objavljena je informacija kako je tvrtka Studenac prodana poljskom private equity fondu Enterprise Fund VII kojim upravlja Enterprise Investors.

### **3.4. Definiranje ciljnog tržišta i stvaranje lojalnog kupca**

Ukoliko poduzetnik ne kontrolira svoje troškove, ne uvažava važnost konkurencije i nije spreman na promjene, njegovi zadovoljni kupci s vremenom postaju nezadovoljni. Činjenica je da svaki trgovac nastoji imati najprofitabilnije kupce, ali teško je definirati koji kupci su najbolji. Upravo iz tog razloga nerijetko se otvara pitanje tko su najbolji kupci i što ih određuje takvima. Iskustvo i istraživanja pokazuju kako najveći kupci nisu nužno i najbolji. Istovremeno, ponašanje potrošača često nije određeno stupnjem obrazovanja kupaca, njihovim prihodima ili mjestom stanovanja.

**Tablica 1. Akcije koje utječu na odnose kupaca i prodavača**

| DOBRE AKCIJE  | LOŠE AKCIJE                          |
|---|--------------------------------------|
| Inicirati pozitivne telefonske pozive                       | Samo uzvraćati telefonske pozive     |
| Preporučivati   | Davati isprike                       |
| Govoriti iskreno  | Otvoreno povlađivati                 |
| Koristiti telefon   | Koristiti dopisivanje                |
| Iskazati zahvalnost   | Čekati nesporazume                   |
| Davati prijedloge   | Čekati zahtjeve                      |
| Koristiti riječi „mi“ pri razgovorima o rješavanju problema | Koristiti službene fraze             |
| Sprječavati probleme  | Samo odgovoriti na probleme          |
| Koristiti žargon  | Koristiti preduge stručne izraze     |
| Probleme izražavati na osoban način                         | Skrivanje problema osobnosti         |
| Govoriti o „našoj zajedničkoj budućnosti“                   | Govoriti o „dobrim starim vremenima“ |
| Rutinizirati odgovore                                       | Odgovor „iz vedra neba“              |
| Prihvatiti odgovornost                                      | Prebaciti krivnju na koga drugoga    |
| Planirati budućnost   | Analizirati prošlost                 |

Izvor: Kotler, Pg. (2004.), Marketinška znanja od A do Z., Zagreb

The American Marketing Association (AMA) definira ponašanje potrošača kao „dinamičku interakciju spoznaje, ponašanja i čimbenika okružja, koji rezultiraju u ponašanju i razmjeni aspekata života potrošača. Ova definicija uključuje sve aspekte psihološkog, društvenog i ponašajućeg aspekta potrošača povezujući ih s vanjskim reakcijama koje se manifestiraju u ponašanju potrošača.<sup>17</sup>Ne postoje poslovni ili gospodarski subjekti koji ponudom svog proizvoda ili usluge mogu izazvati zadovoljstvo svih kupaca i potrošača. Imajući ovo u vidu, moraju shvatiti želje i potrebe svojih potencijalnih kupaca, znati odgovoriti na njihove zahtjeve bolje od konkurencije te u skladu s tim jasno definirati ciljno tržište.

Procesom socijalizacije, članstvom u određenim institucijama i skupinama, potrošači padaju pod velik utjecaj vezano za kupnju i potrošnju. Kako bi se priklonile takvim institucijama i skupinama, odnosno njihovom utjecaju i pritiscima, potrošači svjesno reduciraju svoje odluke

<sup>17</sup>Primorac, M (2016): Ciljani kupac kao glavna karika uspjeha, Obrazovanje za poduzetništvo- E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.6 No.1 , 6/2016, str.155-162.

i počinju se ponašati na način koji odgovara društvenim skupinama kojima pripadaju ili žele pripadati.<sup>18</sup>

Obitelj ima vrlo veliku ulogu. Ona određuje i oblikuje cjelokupno društveno gledište i percepciju svih njezinih članova, uključujući ponašanje pri kupnji i potrošnji, a sve to kako bi izbjegla kaznu i ostvarila nagradu. Vlada širom svijeta, s različitim stupnjem kontrole, ograničava potrošačev izbor. Ona svojom politikom određuje norme, pravila, propise, tehničke standarde i dopuštenu veličinu javne potrošnje. Vjera ima sve veći utjecaj na ponašanje pojedinaca. Vjera ne određuje samo simbolično i ritualno ponašanje, već i moralnu i duhovnu konzumaciju. Neki od razloga zbog kojih pojedinci podržavaju vjerska pravila ponašanja snažna je vjera koja razvija snažna vjerovanja i stavove. Poslodavac također utječe na svog djelatnika na način da mu određuje što treba kupiti za svoje osobne i obiteljske potrebe. Politika gospodarskog subjekta postaje skoro podjednako važna u ponašanju potrošača kao i crkva ili vlada.

Svi ovi navedeni elementi trebaju biti uzeti u obzir prilikom planiranja budućih aktivnosti u poslovanju, što se posebno odnosi na područje marketinških aktivnosti. Pri tome treba računati i na činjenicu da se zahtjevi kupaca povećavaju proporcionalno s rastom mogućnosti tehnologije. Stoga mora postojati stalni naglasak na kupcu kao najvažnijoj karici u prodajnom lancu, a razvijanjem strategije brige za kupca trgovci, ali i svi drugi gospodarski subjekti, se moderniziraju i tržišno usmjeravaju.

Naime, sve veći zahtjevi potrošača, globalizacija i brzi razvoj tehnologije doveli su do iznimno jake konkurencije na mnogim tržištima. Upravo iz ovih razloga trgovci i marketing stručnjaci danas pred sobom imaju veći izazov no ikada na koji način ostvariti sklonost baš njihovom proizvodu. Naime, kupci se više ne mogu svrstavati u homogeni, prilagođavaju se jednom modelu na određeno vrijeme, nakon čega se mogu prikloniti potpuno drugom modelu. Trgovci i oglašivači moraju biti svjesni da je uloga kupca ili potrošača dinamična i zahtijeva dostupnost različitim modelima i informacijama kojima se priklanja, ali sve na određeno vrijeme. Kupčeve se vrijednosti, stav i životni stil sve više mijenjaju i razvijaju. Tradicionalni odnos, u kojem prodavač nudi proizvode, zamijenjen je odnosom u kojem kupac aktivno traži dobavljača koji može zadovoljiti njegove potrebe. Dobavljač je prisiljen isporučiti proizvod

---

<sup>18</sup>Primorac, M (2016): Ciljani kupac kao glavna karika uspjeha, Obrazovanje za poduzetništvo- E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.6 No.1 , 6/2016, str.155-162.

prema postavljenim zahtjevima. Zaključak je taj da se sve odvija onako kako to kupci žele, a poduzetnici koji to prvi otkriju i ponašaju se u skladu s tim, doživljavaju najveći uspjeh.<sup>19</sup>

Kako bi se trgovci i maloprodavači izborili sa sve oštrijom konkurencijom, prisiljeni su kontinuirano se prilagođavati sve zahtjevnijem tržištu i stalno poduzimati nove aktivnosti koje ih čine konkurentnijima i omogućuju im opstanak na tržištu. Jedna od takvih aktivnosti, ujedno iznimno važan alat modernog marketinškog pristupa, je segmentacija tržišta na bazi različitih kriterija. Naime, klasifikacija potrošača na osnovi obilježja prodavaonice omogućuje malo prodavačima bolje razumijevanje prednosti, motiva i stavova potrošača, uklanjanje uočenih nedostataka i razvijanje efikasnijih marketinških strategija i programa usmjerenih prema potrošaču. Zbog velike konkurencije istoga tipa prodavaonica koje pretežno nude sličnu robu uz približno iste cijene, faktori, kao što su izgled prodavaonice i prodajno osoblje, sve više utječu na izbor prodajnog mjesta i kupnju, zbog čega su vrijedna osnova segmentacijske analize.<sup>20</sup>

Tako se većina istraživanja problematike segmentacije potrošača u supermarketima, odnosno na tržištu prehrambenih proizvoda, temelji na važnosti pojedinih elemenata prodajnog mjesta za potrošače te njihovoj motivaciji za kupnju.

Erdem, Oumlil i Tuncalp (1999) analizirali su važnost koju potrošači pridaju čimbenicima prodajnog mjesta, poput statusa, proizvoda i cijene, na temelju čega su definirali dvije grupe potrošača. Glavna razlika među njima je u važnosti statusnog imidža prodajnog mjesta, kojemu potrošači skloni traženju društvenog priznanja i ugodnijem i udobnijem stilu življenja pridaju veću pozornost od neovisnih-intelektualnih tipova.

Carpenter i Moore (2006.) definirali su dva tipa kupaca; česte i povremene, pri čemu su utvrdili kako su objema skupinama pri izboru supermarketa važniji funkcionalni i osobni čimbenici, nego čimbenici atmosfere. Ipak, čestim kupcima je kod izbora supermarketa jedan od najvažnijih faktora izbor proizvoda, dok je za povremene kupce najvažnije pitanje lakoća pristupa prodajnome mjestu. Na temelju orijentacije za kupnju u trgovinama mješovitom robom Williams i dr. (1978.) na definirali su slijedeće kategorije kupaca; apatične, uključene, cjenovno orijentirane te kupce koji traže pogodnost. Ness, Gorton i Kuznesof (2002.) analizirali su studente kao potrošače prehrambenih artikala i na osnovi njihovih stavova o

---

<sup>19</sup>Primorac, M (2016): Ciljani kupac kao glavna karika uspjeha, *Obrazovanje za poduzetništvo- E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol.6 No.1 , 6/2016, str.155-162.

<sup>20</sup>Primorac, M (2016): Ciljani kupac kao glavna karika uspjeha, *Obrazovanje za poduzetništvo- E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol.6 No.1 , 6/2016, str.155-162.

obilježjima prodajnoga mjesta i prema ponašanju prilikom kupnje, izdvojili dva segmenta (“segment 1” i “segment 2”) koji pridaju različitu važnost ekonomskim i financijskim čimbenicima, proizvodima, osoblju i pristupu prodajnome mjestu.

Na osnovi životnoga stila, odnosno važnosti čimbenika pri izboru i kupnji voća, Shim, Gehrt i Lotz (2001.) izdvojili su “kreativne - visoko uključene kupce”, “praktične – prosječno uključene kupce” i “orijentirane esteticima ili neangažirane kupce”. Na temelju razlika u razlozima kupnje, kvaliteti hrane, odlukama za kupnju, metodama kuhanja i situaciji konzumacije T. Kesić i S. Piri-Rajh (2003.) dijele tržište hrvatskih potrošača prehrambenih artikala na četiri tipa kućanstva; relaksirani, tradicionalisti, moderni i hedonisti. Obzirom na raspoloživo vrijeme za kupnju i njegov utjecaja na ponašanje prilikom kupnje, Chetthamrongchai i Davies (2000.) razlikuju četiri segmenta potrošača: vremenom ograničeni potrošači koji traže praktičnost, hedonisti, apatični, ali redoviti te oni koji traže praktičnost.

Kada je riječ o zadovoljstvu kupaca na hrvatskom tržištu, Agencija Henda, nezavisna agencija za istraživanje tržišta, već godinama na nacionalno reprezentativnom uzorku provodi istraživanje o zadovoljstvu kupaca trgovačkim lancima. Tako je njihovo istraživanje iz listopada 2016. godine stavilo poseban naglasak upravo na pitanje lojalnosti kupaca. Prema istraživanju provedenom na skupini od 400 ispitanika starijih od 15 godina lojalnost kupaca izražava se indeksom lojalnosti, koji u odnos stavlja udio kupaca koji su posjetili neki trgovački lanac u prethodna tri mjeseca i udio kupaca kojima je pojedini trgovački lanac najčešće mjesto kupnje. Vrijednosti indeksa lojalnosti može varirati između 0, što označava potpuni izostanak lojalnosti te 1, što označava potpunu lojalnost.

Prema rezultatima provedenom istraživanja, općenito lojalnost za trgovačke lance u Hrvatskoj bila je na srednjoj razini s najvišim indeksom lojalnosti nižim od 0,4. Dobiveni rezultati pokazali su dvije grupe trgovačkih lanaca prema indeksu: Konzum, Lidl i Kaufland imali su značajno veći indeks lojalnih kupaca u odnosu na Plodine, Interspar i Billa. Istraživanjem iz 2016. godine nastojala se prikazati i korelacija lojalnosti i preporuke pojedinog trgovačkog lanca. Unatoč očekivanoj pretpostavki da će trgovački lanac s većim brojem preporuka imati i najlojalnije kupce, rezultati istraživanja to nisu potvrdili. Naime, pokazalo se da Lidl ima značajno najveći broj preporuka i preporučuje ga oko 70% hrvatskih kupaca, dok Konzum s podjednakom razinom indeksa lojalnosti preporučuje puno manji broj kupaca – njih 43%.

Kada je riječ o pristupačnosti cijena, gotovo 60% kupaca smatralo je da Lidl ima najpovoljnije cijene, dok je na drugom mjestu bio Kaufland s 46% kupaca koji ga smatraju



povoljnim mjestom za kupnju. Treće mjesto zauzeo je Konzum, za kojeg je 26% ispitanika smatralo da ima povoljne cijene. Ostale trgovačke lance značajno manji broj kupaca percipirao je kao mjesta s povoljnim cijenama. Kada je riječ o promjeni percepcije povoljnosti cijena u usporedbi podacima iz listopada 2015. godine, rezultati istraživanja su pokazali su kupci tijekom 2016. godine cijene u Lidlu i Kauflandu percipirali znatno povoljnijima u odnosu na godinu prije, dok su cijene ostalih trgovačkih lanaca i dalje percipirali na podjednakoj razini.

## 4. PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI KOMPANIJE LIDL NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

### 4.1. Analiza promocijskih aktivnosti kompanije Lidl

Lidl je još 2002. godine angažirao stručnjake i savjetnike za istraživanje tržišta, a nakon toga i stručnjake za pripremanje tržišta na njihov dolazak u Hrvatsku. Obzirom na njihovu politiku ekspanzije, već u samom početku poslovanja bilo je jasno kojom brzinom se žele proširiti na novom tržištu. Ipak, njihov ulazak na hrvatsko tržište nije protekao u idealnom okruženju. Naime, u studenom 2005. godine Sindikat trgovine Hrvatske predstavio je prijevod knjige "Crna knjiga LIDL-a – jeftini na štetu zaposlenika" čiji su autori njemački novinari Andreas Hamann i Gudrun Giese. Sindikat trgovine Hrvatske na taj je način htio upozoriti hrvatske građane, kao buduće zaposlenike i buduće potencijalne kupce Lidla, kojom politikom se služi jedan od najvećih trgovačkih lanaca u Europi.

Ipak, unatoč relativno lošoj reputacijskoj „startnoj poziciji“ pri ulasku na hrvatsko tržište te činjenici da je upravo zahvaljujući ovakvim aktivnostima nadležnog sindikata medijska javnost stekla o Lidlu sliku inozemne kompanije koja dolazi izrabljivati jeftinu radnu snagu, zahvaljujući pomno planiranoj marketinškoj i PR strategiji te promocijskim aktivnostima, Lidl danas ima status društveno osviještenog i socijalno osjetljivog poslodavca. Kupci su se uvjerali da njegova ponuda kombinira povoljne cijene i kvalitetan asortiman te je dostupna širokom krugu potrošača, s posebnim naglaskom na one slabije kupovne moći. U nastavku će biti prikazana područja na koja su njihove promocijske aktivnosti bile usmjerene kako bi se taj cilj i ostvario.

Cijena je element marketing miksa koji je najteže standardizirati zbog nastojanja svake tvrtke da u potpunosti pokrije svoje troškove. Dok će možda biti potrebna obvezna prilagodba u skladu s lokalnim sudionicima na tržištu, primjerice u odnosu na državne propise i legislativu, globalna strategija postavljanja cijena mora biti dio temeljite analize razlika između postojećih i novih sudionika na tržištu.<sup>21</sup> Upravo kada je riječ o cijeni, ovdje je Lidl napravio odličan marketinški potez već pri definiranju samog slogana - „Više za Vas“. Riječ je o jednostavnoj poruci kojom se Lidl obraća izravno kupcu i kojom promovira sam sadržaj asortimana u svojim poslovnica. Naime, u usporedbi s cijenama asortimana drugih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, Lidl se nalazi u kategoriji najpovoljnijih. U tom smislu, ovaj

---

<sup>21</sup>M.Orlović; A. Krajinović.; J. Bosna(2014); Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Vol.5 No.2 , 12/2014, str.115-123.

slogan u potpunosti podržava stvarnu situaciju u kojoj Lidlov kupac za jednak iznos utrošenog novca može kupiti više namirnica nego bi to mogao u drugim trgovačkim lancima.

Kada je riječ o cijenama proizvoda, drugi značajan promocijski zadatak Lidl je u Hrvatskoj odradio 2105. godine kada je pokrenuo reklamnu kampanju sa sloganom “Jedna zemlja, jedna cijena”. Tako je u medijski prostor plasirana kampanja koja je isticala da u svih 86 Lidlovih poslovnica u Hrvatskoj vrijede iste cijene, uključujući i one na otocima. Ovu kampanju tada su mnogi definirali kao jedan od načina na koji se Lidl suprotstavlja konkurenciji, prije svega Konzumu čije su cijene značajno odstupale ovisno o tome je li riječ o njihovim poslovnicama na kontinentu ili na obali. Uprava trgovačkog lanca takve je navode negirala, a kao objašnjenje na koji način uspijevaju imati iste cijene u svim poslovnicama unatoč različitim troškovima transporta isticali su kako se njihovo poslovanje temelji na odlično razrađenom logističko-distributivnom modelu koji omogućuje maksimalnu efikasnost maksimalna efikasnost logističkih procesa, a njihovim kupcima istovremeno povoljnu kupnju, gdje god se nalazili. Posebno su istaknuli kako njihova politika istih cijena u svim trgovinama u Hrvatskoj pokazuje da su im kupci uvijek na prvom mjestu. Ovom kampanjom Lidl je promovirao model svog poslovanja kao primjer dobre prakse koji dokazuje da se modernizacija poslovanja može i mora provesti na korist krajnjih kupaca.

Da je u središtu njihova poslovanja sam kupac, ponovno je potvrdila nova Lidlova kampanja iz 2016. i 2017. godine. Projekt pod nazivom „Vi ste potvrdili“ pokrenut je 2016. godine u suradnji s Agencijom za istraživanje tržišta Ipsos povodom 10 godina poslovanja Lidla u Hrvatskoj. Prvi krug istraživanja proveden je blind test metodom u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci na ukupno 5.900 ispitanika u 800 kućanstava. Pri tome je testirano 256 proizvoda Lidlovih brendova, a za 73 posto testiranih proizvoda ispitanici su potvrdili da su vrlo dobri ili odlični. Drugi krug istraživanja tijekom 2017. imao je za cilj istražiti što kupci misle o njihovom svježem asortimanu, a rezultati su potvrdili kako je Lidl trgovački lanac broj jedan po kvaliteti svježeg voća i povrća. Naime, rezultati istraživanja su pokazali kako je čak 85% Lidlovih kupaca potvrdilo da Lidl ima kvalitetno voće i povrće, a 86% njih potvrdilo je da Lidl ima dobar omjer cijene i kvalitete voća i povrća. Istraživanja je potvrdilo i kako su Lidlovi proizvodi od strane hrvatskih građana odlično prihvaćeni te da su kupci danas posvećeniji tzv. pametnom odabiru pri kupnji, ori čemu najveći naglasak stavljaju na dobivanje vrijednosti za novac. Kroz ovu kampanju Lidl je promovirao svoju globalnu misiju, a to je pružiti svojim kupcima proizvode best buy omjera tj. najbolje kvalitete po najboljoj cijeni.

Uz ove odlično odrađene medijske kampanje i promocijske aktivnosti vezane uz cijenu i kvalitetu njihovih proizvoda te važnost njihovih kupaca, nakon osam godina poslovanja na hrvatskom tržištu Lidl je uspio promovirati i onaj dio svog poslovanja zbog kojeg je bio najviše prozivan prilikom ulaska na naše tržište. Naime, u istraživanju Najpoželjniji poslodavac 2014. Lidl je osvojio treće mjesto u Hrvatskoj, čime je dokazao da njegove kvalitete u vođenju poslovanja i upravljanju zaposlenicima prepoznaje šira javnost. Kako je tada naglašeno, kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, Lidl prilikom izbora kandidata veliku važnost pridaje iskustvu, motiviranosti i energičnosti pojedinca. Stoga je idealan kandidat za rad u ovoj tvrtki svaka osoba koja ima poduzetničke osobine ali i socijalnu dimenziju, zbog čega znati prepoznati potrebe kupca i staviti ga na prvo mjesto.

Na svojim službenim Internet stranicama Lidla naglašeno je kako su oni specifična tvrtka u kojoj pojedinci, koji se iskažu u stručnim vještinama, mogu brzo napredovati. Ističu kako svaki vrijedan i motiviran zaposlenik može biti siguran da će tvrtka ulagati u njegov razvoj te da će ga nagraditi i unaprijediti. Također, navode kako u Lidlu nije neobično da zaposlenik u kratkom roku napreduje do voditelja trgovine ili regionalnog voditelja te da svake četiri godine provode istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika uz angažiranje neovisnih konzultanata.

Kvalitetu svog odnosa prema zaposlenicima Lidl je dokazao i na primjeru rada blagdanima. Tako je 2017. godine Lidl na Badnjak zatvorio sve svoje trgovine, čime po prvi puta sve Lidlove trgovine nisu radile tri dana zaredom, na Badnjak, Božić i na Svetog Stjepana. Kako su tada naglasili, Lidl se na ovaj potez odlučio kako bi zaposlenicima omogućili da božićne blagdane provedu u krugu obitelji, a tom jednostavnom gestom željeli su iskazati brigu i zahvalnost.

## Slika 1. Aktivnosti ekonomskog publiciteta kompanije Lidl

The image shows a screenshot of a news article from the website HINA. The article is titled "LIDL NA BADNJAK ZATVARA TRGOVINE: Želimo da naši zaposlenici provedu blagdane s obiteljima" (LIDL CLOSING STORES ON BADNJAK: We want our employees to spend the holidays with their families). The author is Bojana Mrvoš Parčić, and the article was published on October 14, 2018. The text states that the Lidl chain in Croatia is closing all stores on Badnjak, the day before Christmas Eve, to allow employees to spend the holidays with their families. A photograph of a Lidl store is included, showing the store's exterior and a sign that reads "LIDL" and "7-22h".

Vijesti | Komentari | Sport | Scena | Kultura | Život i stil | Znanost i tech | Multimedija | Info | Magazin

Rijeka | Regija | Hrvatska | Gospodarstvo | Svijet | Crna kronika | Sve vijesti | Promo sadržaji

AKTUALNE TEME | NK Rijeka | Plutajući LNG terminal | Afera hotmail | SP Rusija 2018. | Isejavanje mladih iz Hrvatske

HVALE VRIJEDAN POTEZ

### LIDL NA BADNJAK ZATVARA TRGOVINE: Želimo da naši zaposlenici provedu blagdane s obiteljima

Pogledaj sve iz: Hrvatska

Pogledaj sve vijesti

Autor: Bojana Mrvoš Parčić, HINA  
Objavljeno: 14. prosinac 2017. u 12:47

Lidl se na ovaj potez odlučio jer želi, kako je priopćeno iz kompanije, svojim zaposlenicima omogućiti da božićne blagdane provedu u krugu obitelji.

Trgovački lanac Lidl Hrvatska na Badnjak će zatvoriti sve svoje trgovine, čime po prvi put sve 92 Lidlove trgovine u Hrvatskoj neće raditi tri dana zaredom – na Badnjak, Božić i blagdan Svetog Stjepana.

glas zatvorio Google

ikazuj oglas | Zašto ovaj oglas? |>

snimio Merko Gracin

Izvor: Novi list, www.novolist.hr, (14.10.2018.)


Ovakav pristup zaposlenicima ponovili su i kada je riječ o Međunarodnom prazniku rada, koji je za većinu trgovačkih centara radni. Upravo je pitanje radnog vremena trgovačkih centara na Međunarodni praznik rada problem na koji sindikati upozoravaju godinama. Tako je, primjerice, ove godine Nezavisni hrvatski sindikati (NHS) na Međunarodni praznik rada, ispred ulaza u jedan trgovački centar u Zagrebu organizirao akciju protiv rada trgovina nedjeljom i blagdanom pod nazivom “Nedjelja je radi čovjeka, a ne čovjek radi nedjelje”. Aktivisti sindikata građanima su tako ispred trgovačkog centra dijelili prigodne letke kojima su željeli upozoriti javnost na desetke tisuća radnika u trgovini koji moraju raditi nedjeljom i blagdanom, a od kojih su ogromna većina žene. Protekle godine Lidl je bio jedini trgovački lanac čiji su zaposlenici mogli odmoriti na Međunarodni praznik rada.

## Slika 2. Zatvaranje poslovnica na Praznik rada

INDEX HR Hrvatska Zagreb Regija Svijet Znanost Crna kronika Komentari Novac

### Pogledajte kako danas rade trgovine: Lidl je jedini koji ne radi na Praznik rada

M.L.  
1.5.2016.

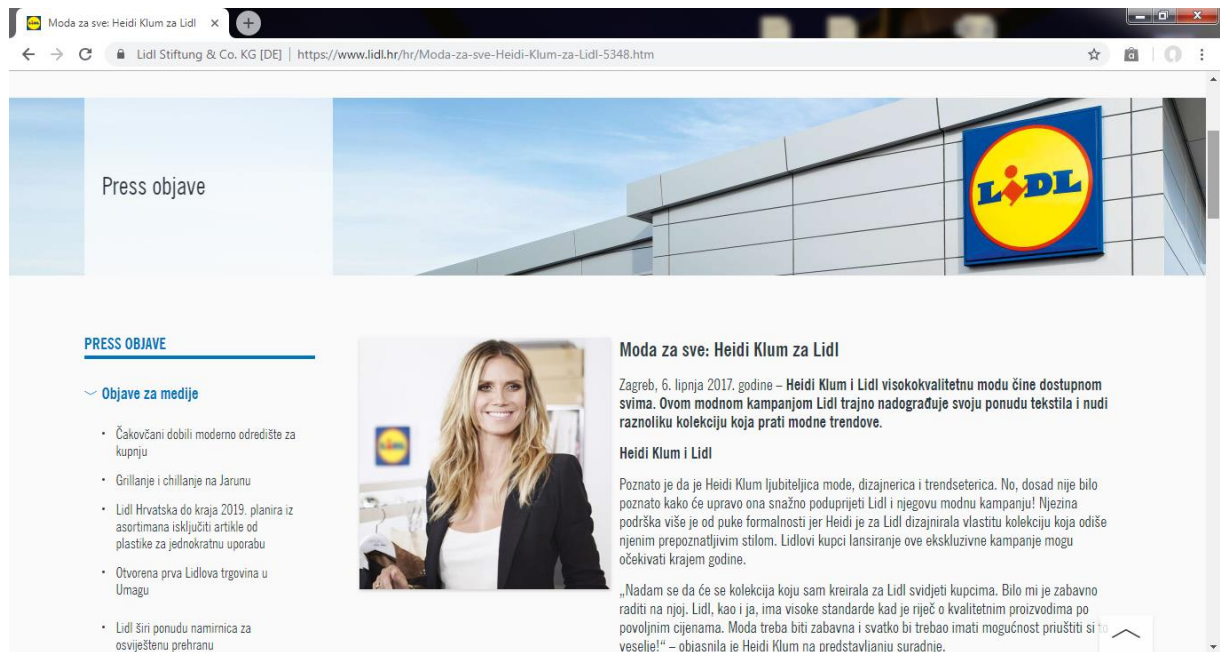


The image is a composite of two parts. On the left, a circular inset shows a family (a man, a woman, and a child) shopping at a Lidl store, with the man holding a yellow balloon. On the right, there is a real estate advertisement for a house in Umag. The text in the ad reads: 'Kuća Umag Visoka prizemnica - 253 m2' and '187.000 €'. Below the text is a small photograph of the house. There are also social media icons for Facebook and Twitter.

Izvor: Indeks.hr, www.index.hr, (1.10. 2018.)

U odnosu na ponudu drugih trgovačkih lanaca, koji također uz prehrambene i ostale kućanske proizvode nude i asortiman od tekstila, Lidl je odličan primjer kako se on može promovirati kao atraktivan brend dostupan svima. „Lidl Fashion Week“ naziv je Lidlove modne kampanje kojom trgovački lanac predstavlja svoju globalnu modnu ponudu. Odvija se više puta godišnje, internacionalno, u svim Lidlovim trgovinama. Tijekom Fashion weeka Lidl ekskluzivno predstavlja svoje modne kolekcije, a sam projekt započet je u suradnji sa jednim od zaštitnih imena modne industrije Heidi Klum koja sama dizajnira kolekcije. Na ovaj način trgovački lanac u suradnji sa svjetski poznatim imenom nadograđuje svoju ponudu tekstila te istovremeno čini visokokvalitetnu modu dostupnu svima. Tako primjerice, jesenska kolekcija 2018. naziva #LETSHAKEITUP nudi moderne osnovne komade odjeće po iznimno povoljnim cijenama u rasponu od 24,99 do 222 kuna.

### Slika 3. Lidlova suradnja sa Heidi Klum



Izvor: [www.lidl.hr](http://www.lidl.hr) , (6.10. 2018.)

Važan dio promocijskih aktivnosti Lidla čini njihov donacijski program čime potvrđuju svoj status društveno odgovornog i socijalno osjetljivog aktera u zajednici. Njihov donacijski program naziva „Više za zajednicu!“ do sada je obuhvatio više od 300 udruga i to s iznosom od preko 2 milijuna kuna. Program se provodi od 20143. godine i pokriva područje čitave Hrvatske. Tako je, primjerice, njegova tema u 2017. godini bila „Sportski, zdrav i aktivan život“, a Lidl je uručio donacije za ukupno 95 sportskih udruga i klubova te ostalih neprofitnih organizacija na lokalnoj razini kojima je bila potrebna pomoć. Prijedloge udruga kojima je potrebna pomoć iznosili su Lidlovi zaposlenici.

Trgovački lanac Lidl tako je prva kompanija u Hrvatskoj koja je organizirala ovakvu humanitarnu akciju na razini cijele države, u koju je aktivno uključila sve svoje zaposlenike. Tako sredinom godine zaposlenici podnose prijedloge za dodjelu Lidlove godišnje donacije pojedinim udrugama i drugim neprofitnim organizacijama za koje smatraju da radom i projektima pridonose društvenoj zajednici, brinu se o zdravlju, dobrobiti i obrazovanju djece, o starijima i nemoćnima, o unaprjeđenju okoline i kvalitete života diljem Hrvatske.

Prijedlozi se zaprimaju u svim Lidlovim trgovinama na području Hrvatske te u njihova oba u Perušiću i Jastrebarskom te u sjedištu Uprave. Prijavni obrazac sastoji se od dva dijela. Prvi opisuje potencijalnog primatelja donacije i ovdje zaposlenici navode razloge i argumente

nominacije pojedine udruge. U drugom dijelu obrasca zaposlenici navode svoje motive zbog kojih nekoga predlažu. Prijedlozi se nakon toga obrađuju u povjerenstvu i službama te nakon toga odobravaju. Zaposlenici-predlagачi uključeni su i u drugu fazu akcije u kojoj donaciju neposredno uručuju u mjestu primatelja. Ovaj program pruža priliku ljudima da dodatno daruju vrijeme, društvo i rad udrugama, organizacijama i ustanovama iz svoje uže okoline, a njihovi zaposlenici uče o važnosti pomaganja.

Tijekom posljednjih pet godina provođenja ovog donacijskog programa donirane su različite udruge, bolnice, dječji domovi, vrtići i ustanove te udruge i institucije vezane za kulturu i obrazovanje. Donacijski program „Više za zajednicu!“ odličan je primjer kampanje koja promiče pomaganje lokalnoj zajednici u kojoj trgovački lanac posluje kroz sinergiju i otvorenu komunikaciju Uprave i zaposlenika. Na taj način jača se povjerenje i odnosi unutar tvrtke te se istovremeno promiču društvene vrijednosti poput zdravog načina života i bavljenja sportom. Jedan od temeljnih ciljeva Lidla poslovanja svih ovih godina je potvrditi status kompanije unutar koje se razvijaju i njeguju humani odnosi i briga za društvenu zajednicu. Na službenim Internet stranicama trgovačkog lanca tako je naglašeno kako se društveno odgovorno poslovanje mora provoditi i živjeti na svim razinama korporativnog života.

#### Slika 4. Lidl kao društveno odgovorna kompanija



Izvor: [www.ezadar.rtl.hr](http://www.ezadar.rtl.hr) , (22.08. 2015.)



Nedavne Lidlove promocijske aktivnosti također su odličan primjer kako se promicanje osnovnih vrijednosti tvrtke, pogotovo kada je riječ o odnosu prema zaposlenicima, može uklopiti u aktualna događanja. Tako je primjerice, Lidl bio prvi trgovački centar koji je skratio radno vrijeme svojih poslovnica zbog finalne utakmice Hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom nogometnom prvenstvu. Ovakvom odlukom, u stanju nogometne euforije koja je obuzela čitavu Hrvatsku, ponovno su pokazali kako vode računa o svojim zaposlenicima. Informacija je, očekivano, naišla je na veliko odobravanje javnosti, a primjer su naklon toga odlučili pratiti i neki drugi trgovački lanci.

### Slika 5. Lidlove promocijske aktivnosti



Izvor: Jutarnji list, [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr), (13.08.2018.)

Svjetsko nogometno prvenstvo, ali ono 2014.godine, bilo je odlična prilika da Lidl predstavi još jedan inovativan i zabavan način interakcije sa svojim kupcima. Naime, trgovački lanac tada je ekskluzivno predstavio novu Lidl Fan Klub aplikaciju za njihove fanove na Facebook stranici. Aplikacija je omogućavala posjetiteljima da preko pretraživača na svim uređajima odigraju utakmicu "na penale" protiv drugih korisnika, određujući pokretom miša brzinu i smjer kretanja figura koji se u stvarnom vremenu primjenjuju na prilagođenim stolnim nogometima. Četiri kamere na svakom stolu omogućavale su igračima trenutni prijenos njihovih poteza i rezultata.

Za ovakvu vrstu zabave za njihove kupce bilo je potrebno programirati aplikaciju ali izraditi i posebno prilagođene stolove za stvarne utakmice koje se igraju virtualno. Izrada aplikacije i

pedeset stolova koji reagiraju na upute mišem bilo gdje na svijetu trajala je godinu i pol dana. Pedeset stolova, svaki s po dva "terena", nalazili su se u skladištu u Frankfurtu, a za njihov kontinuirano pravilan rad cijelo se vrijeme brinula ekipa stručnjaka. Lidlova Facebook stranica tada je već tada imala jedanaest milijuna obožavatelja zbog čega je 2014. godine zauzeo drugo mjesto na popisu trgovačkih lanaca s najviše obožavatelja u svijetu. Upravo takav broj korisnika omogućio je Lidlu da napravi svojevrsno „svjetsko prvenstvo“ među svojim kupcima. Naime, najbolje rangirane države igrale su polufinalne i finalne utakmice, a na individualnoj razini sudionici turnira imali su priliku osvojiti vrijedne nagrade.

## Slika 6. Lidlova posvećenost vjernim kupcima



Izvor: Večernji list, [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr), (26.07.2018.)

Odlične rezultate promocije Lidl postiže i kada je riječ o najmlađim potrošačima. Primjer tomu je njihova Stikeez kolekcija koja sadrži 24 figurice u obliku voća i povrća. Svaka od figurica ima svoje ime i opis koji djeci kroz zabavne zagonetke približava koristi konzumiranja svježeg voća i povrća te ih u isto vrijeme motivira na igru i druženje. Osim figurica u kolekciji su i album i vrećica za čuvanje Stikeeza te ploča za igru. Album i vrećica dostupni su kupcima u prodaji, a same figurice dobivaju se gratis pri kupnji u Lidlu i to po jedna figurica na svaki potrošeni iznos od najmanje 90 kuna u bilo kojoj Lidlovoj trgovini. Uz ploču za igru, Lidl je izradio i Stikeez mobilnu aplikaciju koja djeci omogućuje virtualni uzgoj voća i povrća uz što istovremeno uče o svim njihovim prednostima i zdravoj prehrani.

Koliki je interes najmlađih potrošača za ovom kolekcijom najbolje pokazuje činjenica da je figurice, osim u poslovnicama Lidla, moguće kupiti i na internetskim stranicama namijenjenim prodaji i kupnji rabljenih stvari, gdje kupci međusobno razmjenjuju nedostajuće

figurice. Stikeez kolekcija je odličan primjer kako privući kupca kroz edukativnu igru namijenjenu učenju djece o zdravim prehrabnim navikama te istovremeno povećati minimalan iznos koji će kupac nastojati potrošiti na prodajnom mjestu ne bi li dobio poklon.

**Slika 7. Službeno promocijsko vizualno rješenje Stikeez kolekcije na hrvatskom tržištu**



Izvor: [www.lidl.hr](http://www.lidl.hr), (20.08.2018.)

#### **4.2. Medijski primjeri feedbacka Lidlovih kupaca**

Društvene mreže kao iznimno važan komunikacijski alat te mjesto na kojem kompanije najjednostavnije dolaze do velikog broja korisnika utjecale su i na način nastanka informacije te rješavanja situacija u kojima se pojavljuje potencijalan problem za kompaniju. Naime, iako su zahtjevne u smislu potrebe za stalnim angažmanom administratora, upravo su otvorena komunikacija te javno iznošenje mišljenja i stavova korisnika na društvenim mrežama odličan pokazatelj potencijalnog problema za kompaniju.

Iznoseći javno svoje stavove i mišljenja kupci na ovaj način nesvjesno ukazuju na potencijalno stvaranje kritične mase kada je riječ o određenom pitanju ili problemu, što uvelike pomaže kompaniji oko određivanja dinamike i načina reakcije u rješavanju problema. S druge strane, upravo kroz otvorenu komunikaciju korisnika na društvenim mrežama

kompanije ponekad rješavaju manje probleme ili negativne kritike, a da to od njih ne zahtijeva gotovo nikakav angažman.

Community manageri vrlo dobro znaju kako korisnici zahtijevaju stalnu komunikaciju. Ipak, to ne podrazumijeva da je uvijek nužno odmah reagirati na eventualne prozivke ili optužbe korisnika. Naime, iako društvene mreže s jedne strane omogućuju kompanijama velik broj dostupnih korisnika, ovakva široka publika ima i svoju negativnu stranu. Svi oni imaju mogućnost otvorenog i javnog iznošenja bilo kojeg stava, mišljenja ili kritike. Ukoliko je kritika opravdana, javna objava brzo će dobiti potporu drugih korisnika društvene mreže, a ovisno o veličini problema on u relativno kratkom roku često postaje i medijski eksponiran. S druge strane, ukoliko je kritika neutemeljena ona neće imati podršku drugih korisnika.

Dakle, ukoliko je kritika ili prozivka neopravdana, to se vrlo brzo dokazuje brojem neistomišljenika u ovakvim otvorenim „debatama“ na društvenim mrežama. Na taj način sami korisnici suzbijaju mogućnost negativnog publiciteta, a da to ne zahtijeva gotovo nikakav angažman od strane community managera kompanije, osim praćenja i analiziranja nastale situacije. Poput svih drugih kompanija i Lidl se susretao sa ovakvim situacijama, a one koje su postale medijski eksponirane dokazale su da su njihovi kupci zadovoljni uslugom i proizvodom koju dobivaju te da nemaju razumijevanja za neopravdane kritike i prozivke. Proizvodom koju dobivaju te da nemaju razumijevanja za neopravdane kritike i prozivke.

### Slika 8. Nezgodne situacije na tržištu



Izvor: Večernji list, [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr), (9.06.2018.)



Lidl danas bez dvojbe ima status društveno osviještene i socijalno osjetljive kompanije čija je ponuda, koja kombinira povoljne cijene i kvalitetan asortiman, dostupna širokom krugu potrošača s posebnim naglaskom na one slabije kupovne moći. Ovakva politika poslovanja prepoznata je od strane kupaca kao socijalno ispravna i društveno prihvatljiva. Najbolji primjer medijskog feedbacka Lidlovi kupaca, koji ne dopuštaju neopravdane i društveno neprihvatljive napade na kompaniju kojoj su vjerni, je afera „Lidlići“ nastala tijekom 2017. godine.

### Slika 9. Društveno formiran naziv za kupce Lidlove odjeće



Izvor: Jutarnji list, [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr), (30.10.2018.)

Naime, u vrijeme nastanka ove afera u Splitu, a moguće i drugim gradovima Hrvatske, navodno se među vrtićkom djecom pojavio novi, pogrđan naziv “lidlići”. Navodno je to bio naziv za djecu koja nose odjeću iz trgovačkog lanca Lidl, a koje su djeca roditelja veće platežne moći na ovaj način željela etiketirati i društveno izolirati. Od cijelog slučaja je u rekordno kratkom vremenu nastala afera upravo zahvaljujući brzini širenja informacija putem društvenih mreža.

Vijest o ovakvom načinu diskriminacije djece, koja ne nose markiranu odjeću, u rekordnom roku je naišla na potpuno opravdanu osudu čitave hrvatske javnosti, a u cijeli slučaj uključila se i Pravobraniteljica za djecu. Kao protuteža aferi „Lidlići“ nastala je kampanja „I ja sam Lidlić“ u koju su se uključila brojna poznata imena hrvatskog društvenog života koja su isticanjem činjenice da i oni sami nose Lidlove odjevne predmete poslala poruku kako u Hrvatskoj nema mjesta ovakvoj diskriminaciji djece. Nastalom protukampanjom ponovno je,

doduše u drugom planu, istaknuta društvena uloga Lidla kao društveno osjetljive kompanije koja pomaže zajednici. Ovog puta, upravo je zajednica stala u obranu Lidla od ovakve negativne konotacije njegovog tekstilnog brenda.

### Slika 10. Odnosi kupaca na tržištu



Izvor: [www.dnevnik.hr](http://www.dnevnik.hr) , (30.08.2018.)

Uz generalnu osudu javnosti ovakvog oblika diskriminacije djece, istovremeno se pojavila i teorija kako je cijelu kampanju osmislio sam trgovački lanac Lidl, koji je u potpunosti odbacio takve navode. To potvrđuju i analize komunikacijskih i PR stručnjaka koje je također zaintrigirala čitava priča. Naime, unatoč postojanom mišljenju kako je svaka reklama, dobra reklama, to ipak nije točno. Iako je bilo za pretpostaviti kako će dio kupaca nakon ove afere kupovati u Lidlu iz solidarnosti, činjenica je da niti jedan trgovac ne želi takvu kupnju. Također, iz perspektive kupca sigurno nije ugodno kupovati u trgovačkom centru kojeg netko ismijava, iz bilo kojeg razloga. Uz to, svaka kampanja koja nije jasna i nedvosmislena, nije dobra kampanja. Iz svega navedenog može se zaključiti kako kompanija Lidl nije bila uključena u kampanju.

### **4.3. SWOT analiza kao temelj planiranja budućih aktivnosti**

SWOT analiza je strukturirana planska metoda evaluacije projekta, pothvata, poslovne ideje ili teritorijalne jedinice u svrhu razvoja određene djelatnosti. Ona ističe četiri aspekta analizirane jedinice:

Snage (eng. Strengths) – ono na što se s obzirom na interne karakteristike može osloniti u ostvarivanju uspjeha. Ključne, najrelevantnije i najintenzivnije snage one su koje imaju potencijal pretvaranja u dugoročno održive konkurentske prednosti;

Slabosti (eng. Weaknesses) – one interne karakteristike koje su barijere ostvarivanju uspjeha odabranog projekta, poslovanja ili pravca razvoja. Slabosti manje važnosti ili intenziteta mogu se dugoročno prevladati, ali one važne i intenzivne snažno utječu na osnovna strateška opredjeljenja i rang ambicija;

Prilike (eng. Opportunities) – eksterni aspekti koji imaju pozitivan utjecaj na brzinu provedivosti i atraktivnost pothvata, no uglavnom imaju ograničen utjecaj na sama strateška opredjeljenja;

Prijetnje (eng. Threats) – eksterni aspekti koji potencijalno mogu ograničiti ili donijeti dodatne rizike u pothvat.

SWOT analiza korištena u svrhu izrade ovog specijalističkog diplomskog rada rad je autorice i pokazala je kako kompanija Lidl ima brojne prednosti u odnosu na konkurentske trgovačke lance na tržištu poput širokog asortimana vlastite robne marke, niskih cijena, redovnih tjednih akcija te stalnog ulaganja i vrednovanja zaposlenika. S druge nedostatci njene ponude očituju se u relativno slaboj ponudi drugih brendova te sumnji potencijalnih novih kupaca u kvalitetu proizvoda upravo zbog niskih cijena.

**Tablica 2. SWOT analiza kompanije Lidl**

| <b>Snage – Strengths</b>  | <b>Slabosti – Weaknesses</b>  |
|---|---|
| Široka prodajna mreža<br>Širok asortiman vlastite robne marke<br>Niske cijene<br>Velik tržišni udio<br>Redovne tjedne akcije<br>Edukacija zaposlenika | Slaba ponuda drugih brendova<br>Zbog niskih cijena potrošači sumnjaju u kvalitetu proizvoda |
| <b>Prilike – Opportunitiess</b>   | <b>Prijetnje - Threats</b>  |
| Mogućnost stjecanja većeg udjela na tržištu   | Dolazak novih inozemnih trgovačkih lanaca<br>Sve manji broj potrošača<br>Slaba kupovna moć  |

Izvor: rad autorice

SWOT analiza je pokazala kako kompanija Lidl ima mogućnost stjecanja i većeg udjela na tržištu, a potencijalnu prijetnju predstavlja sve manji broj potrošača te njihova sve manja kupovna moć. Upravo iz ovih razloga, a što je i u fokusu ovog specijalističkom diplomskog rada, kompanija će i dalje morati raditi na inovativnom i kreativnom pristupu kada je riječ o promocijskim aktivnostima i marketinškoj strategiji.



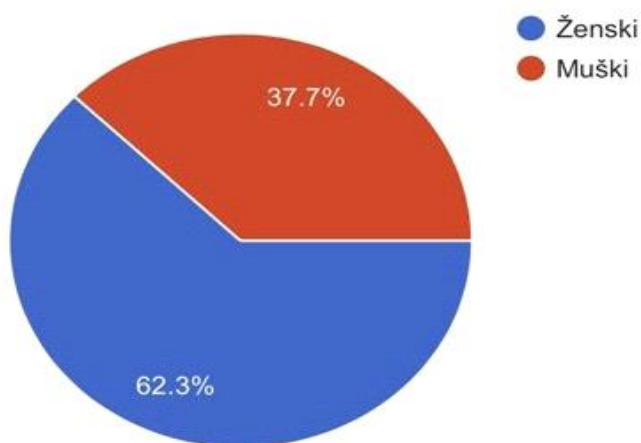
## 5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGE I PROMOCIJSKIM AKTIVNOSTIMA KOMPANJE LIDL

### 5.1. Analiza rezultata anketnog istraživanja

Za potrebe ovog specijalističkog diplomskog rada provedeno je anketno istraživanje na temu "Marketing Lidla na hrvatskom tržištu, a istraživanje je sastavljeno od 17 pitanja višestrukog izbora. Anketiranje ispitanika provedeno je putem Interneta, distribuiran je javno putem društvene mreže, ispitivanje je bilo anonimno. Ovo istraživanje obuhvatilo je 106 ispitanika/ica. Anketni upitnik sastavljen je u "Google forms-u". Za potrebe ovog rada u nastavku će biti grafički prikazani i analizirani dobiveni rezultati.

Prvo pitanje anketnog istraživanja bilo je "Kojeg ste spola?", a ispitanicima su ponuđena dva

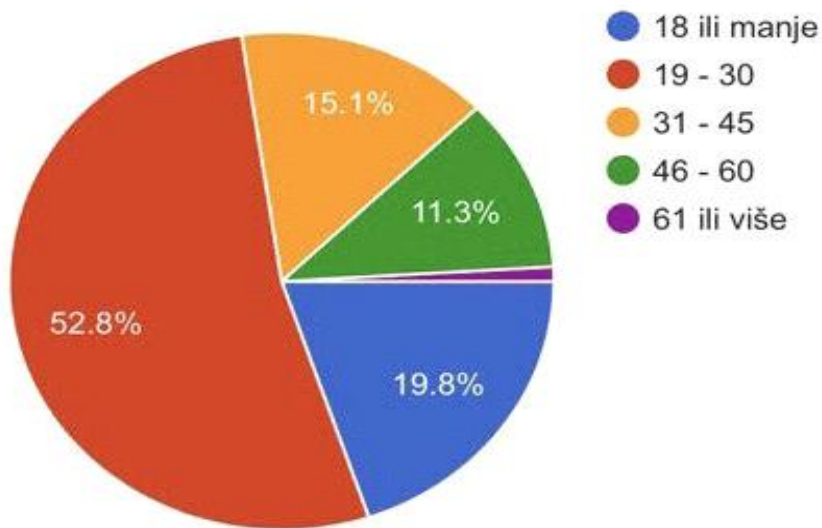
#### Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika-ica



Izvor: vlastita izrada autorice

Iz grafikona je vidljivo kako je 62,3% ispitanika od njih 106 ženskog spola, dok je 37,7% ispitanika muškog spola. Dobiveni rezultat ukazuje kako je u istraživanju sudjelovalo više žena nego muškaraca. U nastavku slijedi analiza i grafički prikaz rezultata na pitanje "Koliko imate godina?". Ispitanicima je za odgovor ponuđeno pet starosnih kategorija; "18 ili manje", "19-30", "31-45", "46-60", "61 ili više".

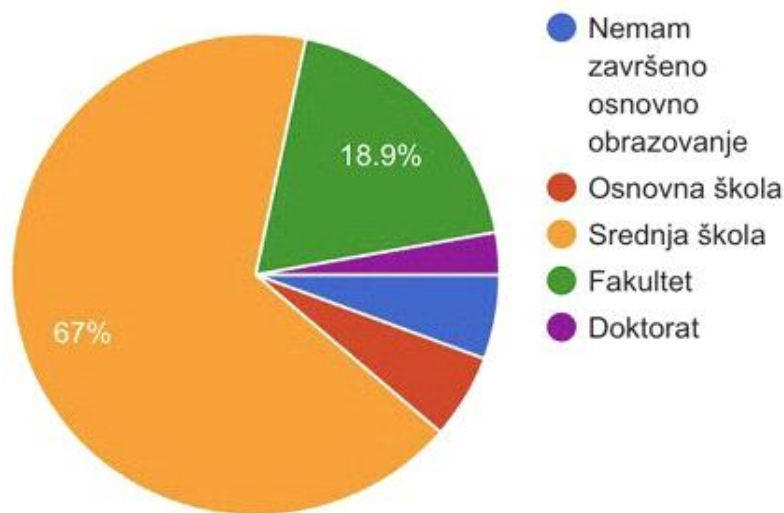
**Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika-ica**



Izvor: vlastita izrada autorice

Prema dobivenim rezultatima vidljivo je kako je najveći broj ispitanika, odnosno njih 52,8% u starosnoj kategoriji od "19-30" godina. Zatim 19,8% ispitanika je odgovorilo kako ima 18 ili manje godina. 15,1% ispitanika ima između 31-45 godina, a 11,3% ispitanika ima 46-60 godina. Najmanje ispitanika odnosno 0,9% ima 61 ili više godina. Nadolazeće pitanje bilo je "Koji je Vaš stupanj obrazovanja?", a ponuđeni odgovori su bili; nemam završeno osnovno obrazovanje, osnovna škola, srednja škola, fakultet ili doktorat.

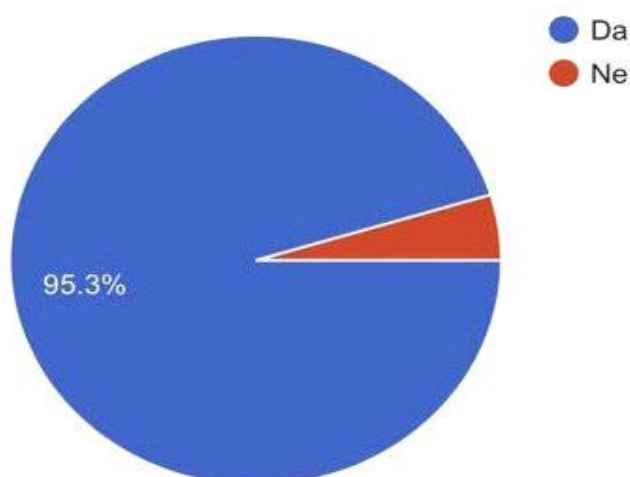
**Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika-ica**



Izvor: vlastita izrada autorice

Iz Grafikona 3. vidljivo je kako je najveći broj ispitanika završio srednjoškolsko obrazovanje, odnosno 67% njih. Zatim, 18,9% ispitanika ima završen fakultet. Jednak broj ispitanika, odnosno njih 5,7% ima završenu osnovnu školu ili nema završeno osnovno obrazovanje. Najmanji postotak ispitanika, odnosno njih 2,8% ima završen doktorat. Četvrto pitanje u anketnom upitniku bilo je "Jeste li upoznati s pojmom marketinga", a ispitanicima su bili ponuđeni odgovori "Da" i "Ne".

**Grafikon 4. Upoznatost s pojmom "marketing"**

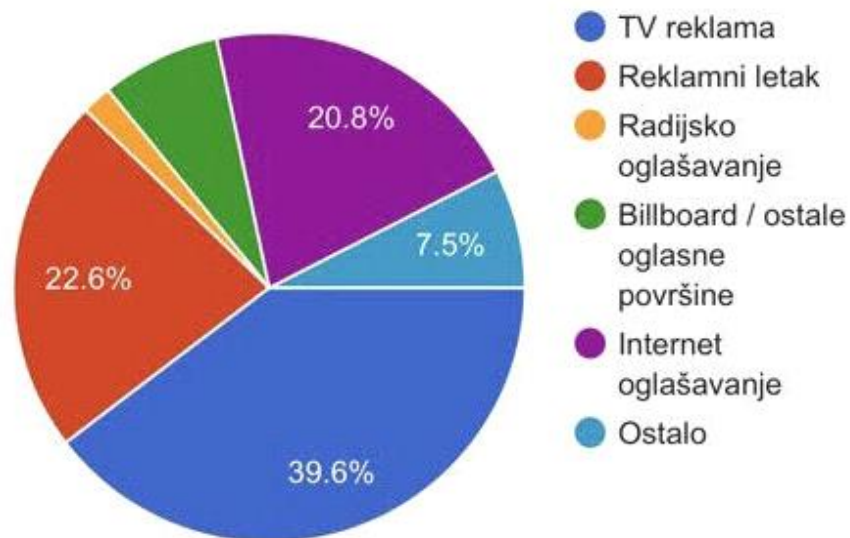


Izvor: vlastita izrada autorice

Iz navedenog grafikona jasno se vidi kako je većina ispitanika, odnosno njih 95,3% upoznato s pojmom marketinga, dok 4,7% ispitanika tvrdi kako nije upoznato s istim. Sljedeće pitanje u

anketnom istraživanju bilo je "Koja je Vaša prva asocijacija na marketing?". Za odgovor na ovo pitanje ispitanicima je bilo ponuđeno šest odgovora; "TV reklama", "Reklamni letak", "Radijsko oglašavanje", "Billboard/ostale oglasne površine", "Internet oglašavanje" te "Ostalo".

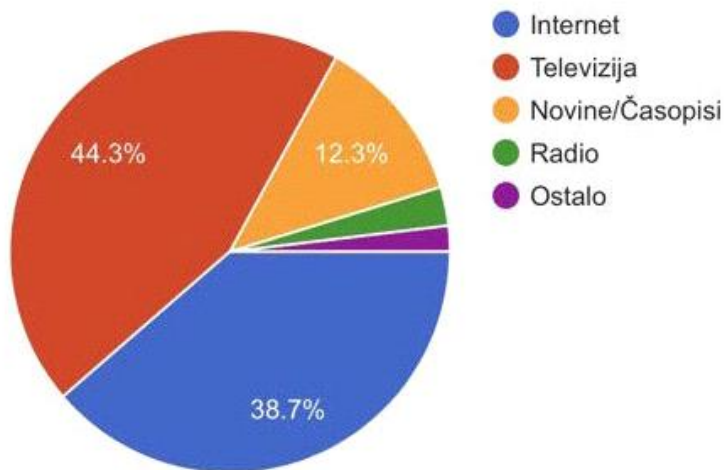
**Grafikon 5. Asocijacije ispitanika-ica na pojam "marketing"**



Izvor: vlastita izrada autorice

Rezultati ovog pitanja pokazuju kako je za najveći broj ispitanika, odnosno njih 39,6% prva asocijacija na "marketing" TV reklama. Zatim je 22,6% ispitanika odgovorilo kako je to za njih "Reklamni letak". 20,8% ispitanika odgovorilo je kako ih "marketing" asociira na internetsko oglašavanje. 7,5% ispitanika odgovorilo je kako je to za njih "ostalo". Jednako toliko, odnosno 7,5% ispitanika odgovorilo je "Billboard/ostale oglasne površine". A tek 1,9% ispitanika "marketing" asociira na radijsko oglašavanje. Šesto pitanje bilo je "Gdje najčešće primjećujete utjecaj marketinga?" a ponuđeni odgovori bili su; "Internet", "Televizija", "Novine/Časopis", "Radio", te "Ostalo".

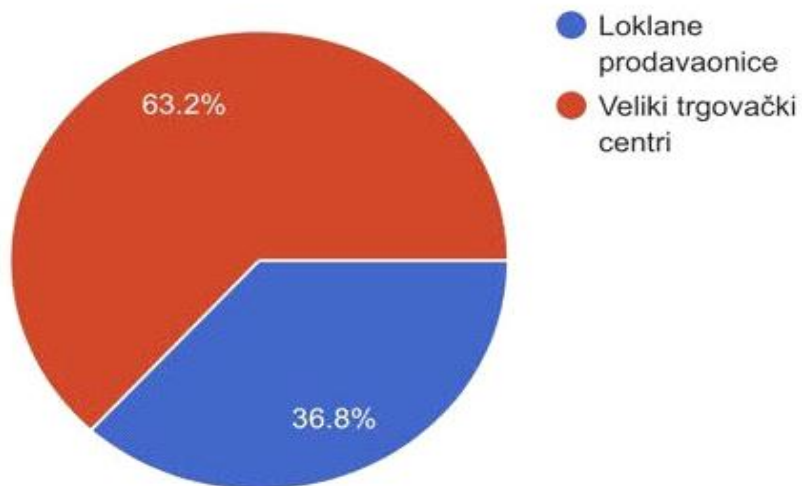
### Grafikon 6. Najveća primjetnost utjecaja marketing



Izvor: vlastita izrada autorice

Dobiveni rezultati pokazuju kako 44,3% ispitanika/ica utjecaj marketinga primjećuje na televiziji. 38,7% ispitanika-ica utjecaj primjećuje na internetu, dok 12,3% njih isto primjećuje u novinama/časopisima. 2,8% je odgovorilo putem radija, a 1,9% ostalo. Sljedeće pitanje bilo je "Gdje najčešće obavljate kupnju?", a ponudeni odgovori bili su "Lokalne prodavaonice" i "Veliki trgovački centri".

### Grafikon 7. Mjesto najčešće obavljanje kupnje

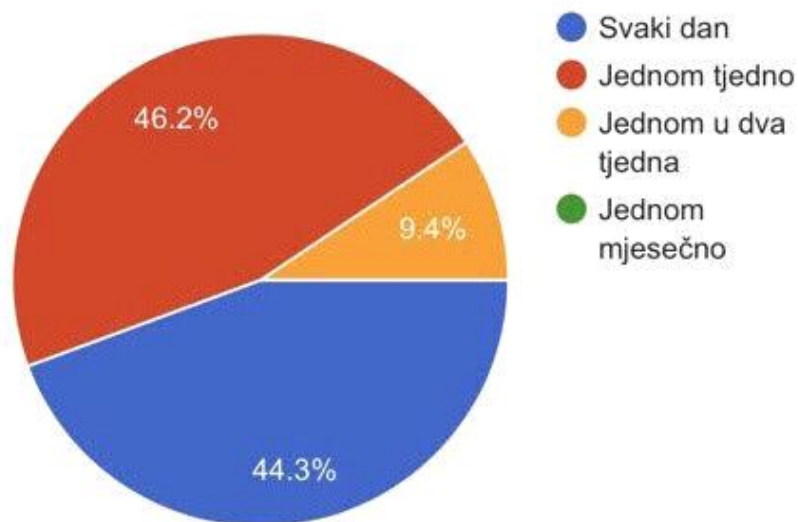


Izvor: vlastita izrada autorice

Prema dobivenim rezultatima 63,2% ispitanika kupnju prehrambenih proizvoda obavlja u velikim trovačkim centrima, a 36,8% u lokalnim prodavaonicama.

"Koliko često obavljate kupnju prehrambenih proizvoda" bilo je osmo pitanje u anketnom upitniku. Ispitanicima su bilo ponuđeni odgovori "Svaki dan", "Jednom tjedno", "Jednom u dva tjedna", "Jednom mjesečno".

**Grafikon 8. Učestalost obavljanja kupnje prehrambenih proizvoda**

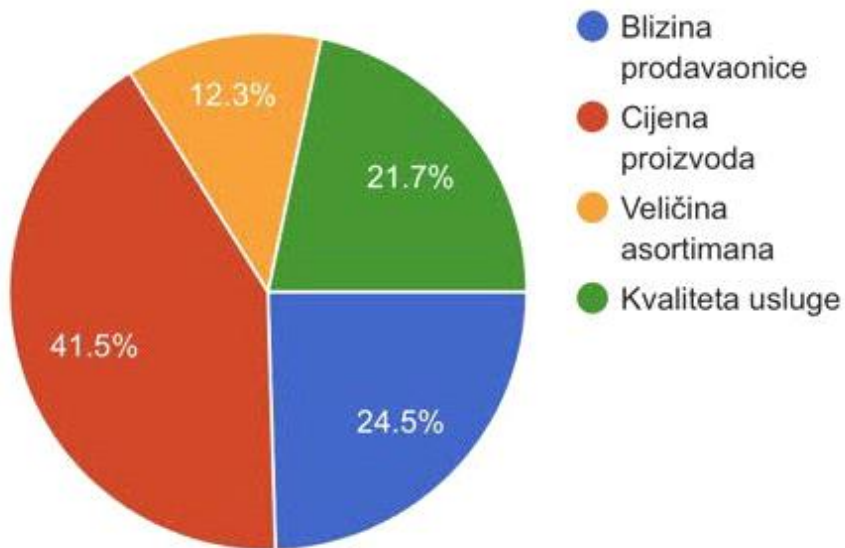


Izvor: vlastita izrada autorice

Rezultati istraživanja pokazuju kako 46,2% ispitanih kupnju prehrambenih proizvoda obavlja jednom tjedno. 44,3% kupnju prehrambenih proizvoda obavlja svaki dan, a 9,4% njih jednom u dva tjedna. Na pitanje "Koliko često obavljate kupnju prehrambenih proizvoda" s odgovorom "Jednom mjesečno" nije odgovorio ni jedan od ispitanih.

Deveto je pitanje bilo "Koji od navedenih faktora ima najveći utjecaj na Vašu odluku o kupnji?", a ponuđeni odgovori bili su; "Blizina prodavaonice", "Cijena proizvoda", "Veličina asortimana" te "Kvaliteta usluge".

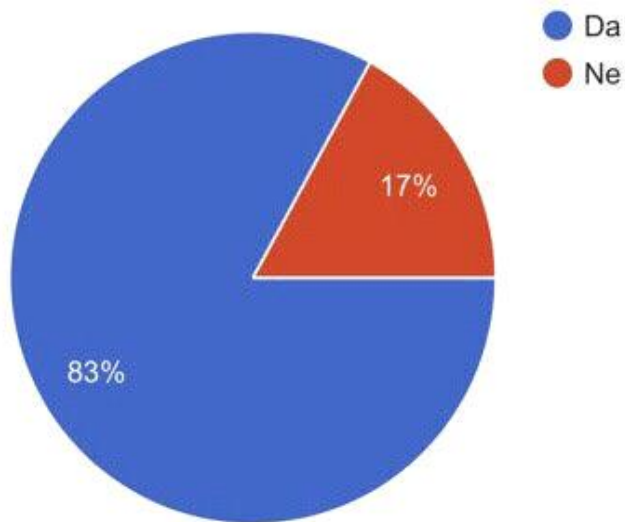
**Grafikon 9. Utjecajnost na odluku o kupnji**



Izvor: vlastita izrada autorice

Najveći utjecaj na odluku o kupnji kod ispitanih ima "Cijena proizvoda", odnosno kod njih 41,5%. Zatim "Blizina prodavaonice" presudna je za 24,5% ispitanih. 21,7% je odgovorilo kako je to za njih "Kvaliteta usluge", a 12,3% "Veličina asortimana". "Utječe li marketing trgovačkog lanca "Lidl" na Vašu odluku o kupnji u istom?" bilo je deseto pitanje anketnog upitnika. A ispitanicima su ponuđeni odgovori; "Da" i "Ne".

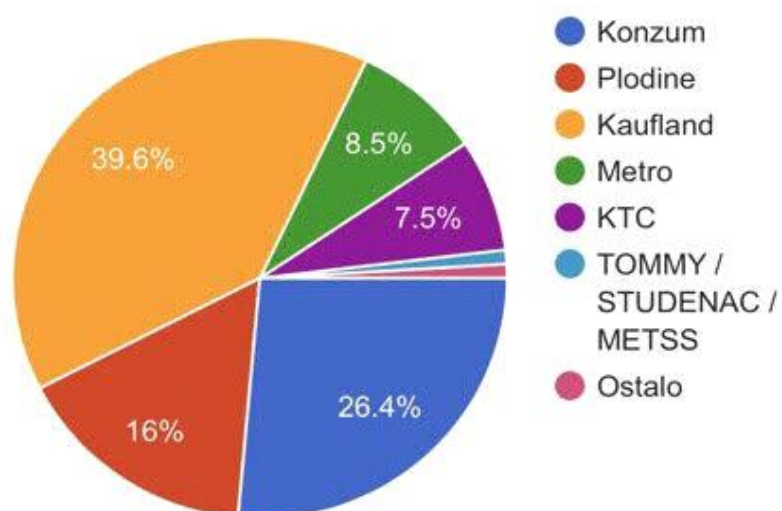
**Grafikon 10. Utjecaj marketinga na odluku o kupnji**



Izvor: vlastita izrada autorice

83% ispitanika odgovorilo je potvrdno, odnosno kako marketing Lidla utječe na njihovu odluku o kupnji u istom, dok je 17% njih odgovorilo kako po tom pitanju marketing na njih nema utjecaj. Jedanaesto pitanje anketnog upitnika bilo je "Koji trgovački lanac smatrate najvećim konkurentom Lidlu". Ponuđeno je sedam odgovora, odnosno; "Konzum", "Plodine", "Kaufland", "Metro", "KTC", "Tommy/Studenac/Metss" i "Ostalo".

**Grafikon 11. Lidlovi najveći konkurent prema mišljenju ispitanika**

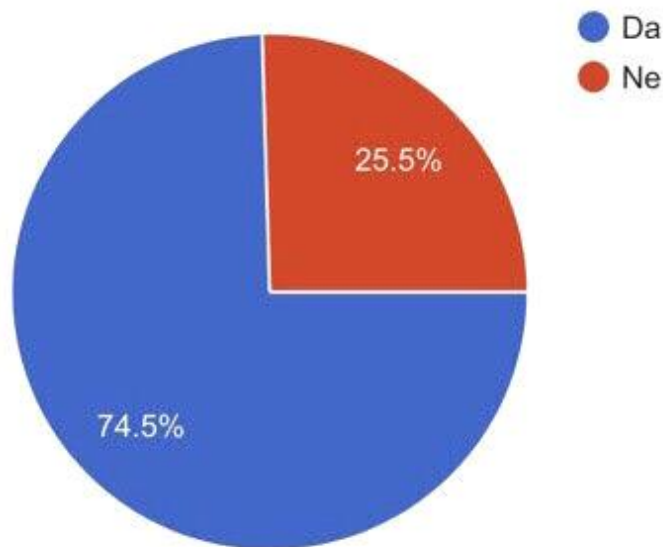


Izvor: vlastita izrada autorice



Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanih, odnosno njih 39,6% smatra kako je "Kaufland" najveći konkurent Lidlu. Njih 26,4% smatra da je to "Konzum", a "16%" da su to Plodine. Od ispitanih 8,5% Metro smatra najvećim konkurentom Lidlu, a 7,5% njih smatra da je to "KTC". Jednak postotak ispitanih, odnosno njih 0,9% smatra konkurentom "Tommy/Studenac/Metss" i neki od navedenih lanaca. Odnosno "Ostalo". Iduće pitanje bilo je "Pratite li tjedne ponude Lidla?", a ponuđeni odgovori bili su; "Da" i "Ne".

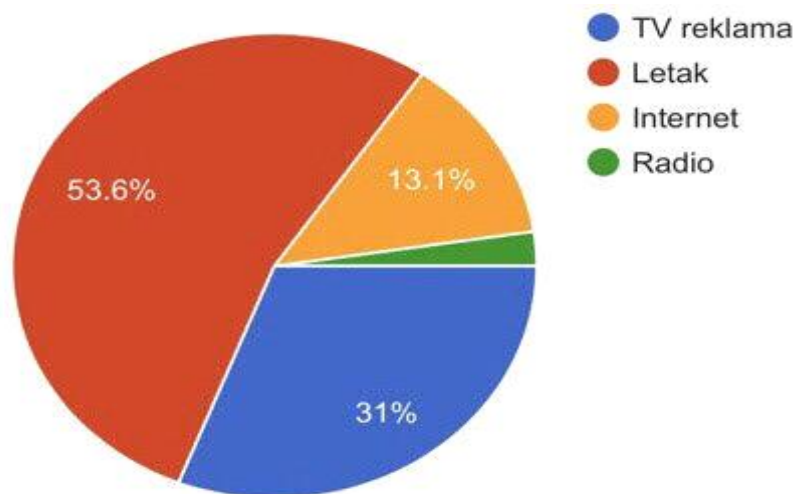
**Grafikon 12. Praćenje tjednih ponuda Lidla**



Izvor: vlastita izrada autorice

Prema dobivenim rezultatima 74,5% ispitanih prati tjedne ponude u Lidlu, 25,5% njih ne prati tjedne Lidlove ponude. "Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio "Da", kojim putem pratite Lidlove akcije?" bilo je trinaesto pitanje upitnika, a ponuđeni odgovori bili su; "Tv", "Letak", "Internet" i "Radio".

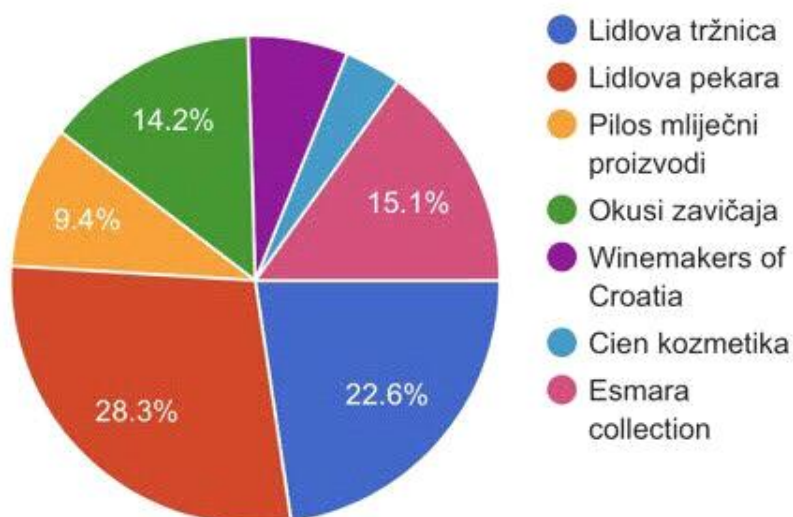
**Grafikon 13. Mediji u kojima su vidljive Lidlove tjedne ponude**



Izvor: vlastita izrada autorice

Istraživanje je pokazalo kako 53,6% ispitanih koji prati tjedne Lidlove ponude, prati ih putem letaka. A 31% njih tjedne ponude prati putem TV reklama. 13,1% ponude prati putem interneta, a 2,4% je odgovorilo "Radio". Iduće pitanje bilo je "Koji dio Lidlovog asortimana smatrate najboljim?", a ponudeni odgovori bili su; "Lidlova tržnica", "Lidlova pekara", "Pilos mliječni proizvodi", "Okusi zavičaja", "Winemakers of Croatia", "Cien kozmetika", "Esmara collection".

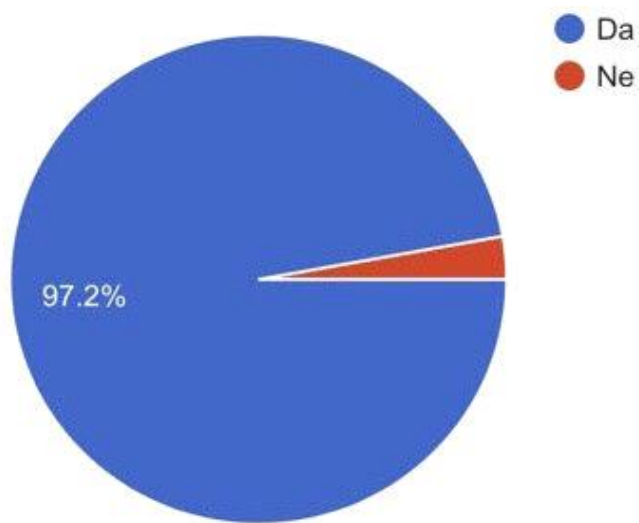
**Grafikon 14. Najbolji dio Lidlova asortimana**



Izvor: vlastita izrada autorice

Da je „Lidlova pekara“ najbolji dio njihova asortimana odgovorilo je 28,3% ispitanih. Manji postotak, njih 22,6% odgovorilo je kako je to "Lidlova tržnica", a 15,1% "Esmara collection" smatra najboljim dijelom asortimana. Njih 9,4% smatra da su to "Pilos mliječni proizvodi". 6,6% ispitanih smatra kako je "Winemakers of Croatia" najbolji iz Lidlova asortimana, a 3,8% kako je to "Cien kozmetika". Zatim slijedi pitanje "Smatrate li Lidl dobrim poslodavcem?" Ponuđeni odgovori za ovo pitanje bili su "Da" i "Ne".

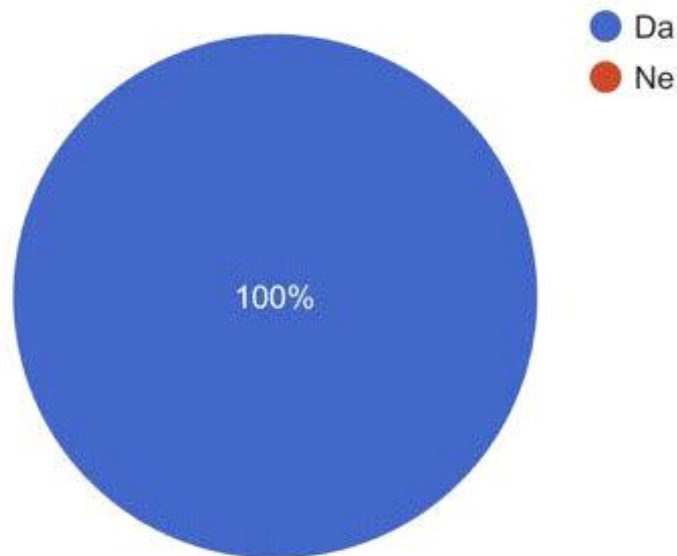
**Grafikon 15. Dojam kompanije Lidl kao dobrog poslodavca**



Izvor: vlastita izrada autorice

Na pitanje "Smatrate li Lidl dobrim poslodavcem?" 97,2% ispitanih je odgovorilo potvrdno, odnosno odgovorom "Da". Samo 2,8% ispitanih odgovorilo je s "Ne", odnosno kako Lidl ne smatraju dobrim poslodavcem. Sljedeće pitanje anketnog upitnika bilo je "Smatrate li Lidl društveno odgovornim poduzećem?", a ponuđeni su bili odgovori "Da" i "Ne".

## Grafikon 16. Lidl kao društveno odgovorno poduzeće

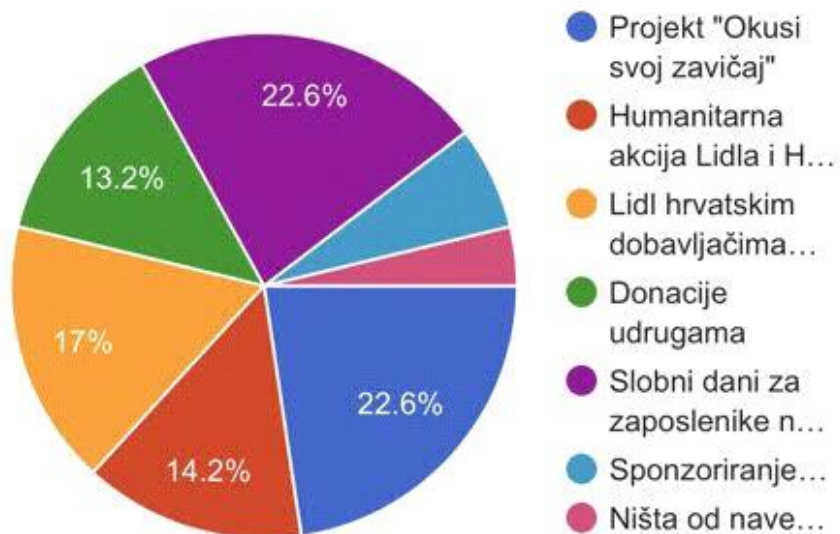


Izvor: vlastita izrada autorice

Na pitanje "Smatrate li Lidl" društveno odgovornim poduzećem 100%, odnosno apsolutno svi ispitani su dali odgovor "Da". Što ukazuje kako je Lidl čvrsto ostavio dojam društveno odgovornog poduzeća.

Posljednje pitanje anketnog upitnika bilo je "Koja je Lidlova odluka na Vas ostavila najbolji dojam?". Ispitanici su imali sedam ponuđenih odgovora; "Projekt "Okusi zavičaja"", "Humanitarna akcija Lidla i Hrvatskog Caritasa", "Lidl hrvatskim dobavljačima omogućuje izlazak na inozemna tržišta", "Donacije udrugama", "Slobodni dani za zaposlenike na blagdane", "Sponzoriranje sportskih događaja" i "Ništa od navedenog".

**Grafikon 17. Odluka koja je ostavila najbolji dojam**



Izvor: vlastita izrada autorice

Jednak postotak ispitanih, odnosno njih 22,6% je odgovorilo kako su na njih najbolji dojam ostavili "Slobodni dani za zaposlenike na blagdane" i "Projekt okusi zavičaja". 17% ispitanih najboljom odlukom smatra to što "Lidl hrvatskim dobavljačima omogućuje izlazak na inozemna tržišta". 14,2% je odgovorilo kako je na njih najbolji dojam ostavila "Humanitarna akcija Lidla i Hrvatskog Caritasa". A 13,2% ispitanik kaže kako su na njih najbolji dojam ostavile Lidlove "Donacije udrugama". 6,6% podržava sponzoriranje sportskih događaja, a na 3,8% ispitanih ništa od navedenog nije ostavilo dojam

## **5.2. Prijedlozi za poboljšanje promocijskih aktivnosti kompanije Lidl**

Kompanija Lidl je na brojnim tržištima na kojima posluje primjer dobre prakse kada je riječ o PR komunikaciji i komunikaciji sa kupcima putem društvenih mreža. Naime, uz kvalitetnu ponudu proizvoda i vrlo povoljne cijene, po čemu su prepoznatljivi na svakom tržištu, ova kompanija je generalno poznata po izvrsnim timovima komunikacijskih stručnjaka koji su uključeni u PR i marketinške aktivnosti u svakoj od zemalja u kojima posluje. Ovi stručnjaci održavaju otvorenu komunikaciju između trgovačkog lanca i njegovih kupaca. Upravo zahvaljujući PR stručnjacima koji su angažirani na komunikaciji sa kupcima, prvenstveno putem društvenih mreža, Lidlovi komunikacijski timovi su odličan primjer kako izgraditi

pozitivan odnos sa kupcem, koji je od koristi i za samu kompaniju ali iz za javnost koja prati njeno poslovanje. Naime, Lidl je potpuno svjestan utjecaja koji kao kompanija ima na javnost, i redovno koristi sve prednosti takvog utjecaja u komunikaciji sa potrošačima. Najbolji primjer tomu su njihovi donacijski programi, o kojima je ranije pisano.

Ipak, kada je riječ o prijedlozima za poboljšanje promocijskih aktivnosti Lidla na hrvatskom tržištu, u središtu potencijalnih dodatnih aktivnosti namijenjenih privlačenju novih kupaca i održavanju kvalitetne komunikacije sa postojećima, su društvene mreže. Ovo ćemo obrazložiti na primjeru službene Lidlove Facebook stranice za irsko tržište koja je nastala 2010. godine, a danas je sa svojih 530.074 pratitelja jedna od stranica s najvećim brojem pratitelja na području maloprodaje u Irskoj. Naime, komunikacija na službenoj Facebook stranici Lidl Irska najbolji je primjer toga kako društvene mreže mogu postati odličan alat za neformalnu i kreativnu interakciju sa kupcima, rješavanje potencijalnih problema kroz iskren, otvoren, ponekad i duhovit način, a što istovremeno upotpunjuje i obogaćuje poslovne aktivnosti kompanije. Upravo zahvaljujući vrlo dobrim povratnim informacijama njihovih korisnika na Facebooku, Lidlov tim u Irskoj je proširio svoje aktivnosti i na druge društvene mreže poput Twittera i Instagrama.

Unatoč velikom razvoju komunikacijskih tehnologija i činjenici da su društvene mreže postale gotovo mainstream medij, mnoge kompanije još uvijek se pribojavaju neformalne komunikacije sa korisnicima ili kupcima, jer smatraju da na takav način djelomično gube na profesionalnosti. Ipak, to nije točno. Naime, upravo kroz neformalnu komunikaciju community managementa kompanija se može dodatno približiti korisnicima, koji na taj način puno jednostavnije iznose potencijalne probleme ali i brže prihvaćaju predložena rješenja, naravno uz pretpostavku da je riječ o brzom odgovoru, što komunikacija putem društvenih mreža uvijek zahtjeva. S druge strane, ukoliko je riječ o određenim slučajevima kriznog komuniciranja, društvene mreže dopuštaju korištenje fraza i načina komunikacije koji su na drugim mjestima nezamislivi, poput primjerice humora. Ovo se, naravno, odnosi samo na one slučajeve kada to okolnosti dopuštaju i kada je riječ o manjim problemima koji se ne tiču prava korisnika i društvene reputacije kompanije. Jedan od primjera je kada kompanija, recimo, uoči vlastiti manji propust i odluči ga prva iskomunicirati na društvenoj mreži kroz humorističan pristup, i to prije nego korisnici uopće uoče problem u praksi. Na ovakav način kompanija prije svega daje dojam iskrenosti i otvorenosti, jer sama iznosi vlastite probleme, a kroz neformalan i duhovit pristup umjesto zabrinutosti kod korisnika se izaziva potpuno drugačija reakcija.

Uzimajući u obzir sve navedeno, kada je riječ o službenoj Facebook stranici Lidl Hrvatska upravo ovdje ima puno mjesta za nadogradnju i poboljšanje promocijskih aktivnosti kompanije. Naime, obzirom na brojku od čak 368.694 pratitelja ove stranice i mogućnost dosega broja korisnika na vrlo jednostavan i brz način, objave na stranici daju dojam vrlo formalne komunikacije koja dokazano ne dobiva dobre ocjene korisnika. Objave na stranici su nemaštovite, općenite i ne izazivaju nikakvu emociju kod korisnika. Također, nedostatak je i činjenica da se na probleme i upite korisnika ne odgovara, pa tako mnoga postavljena pitanja ostaju neodgovorena. Ovakva praksa je nedopustiva u community managementu. Iako ima 160.000 pratitelja manje od Lidla na Facebooku, njegov najveći konkurent na hrvatskom tržištu Kaufland ostvaruje puno bolje promocijske učinke na ovoj društvenoj mreži upravo zahvaljujući jednostavnijoj komunikaciji i osobnom obraćanju kupcu.

Ukoliko bi se učinile nužne promjene i u ovom dijelu promocijskih aktivnosti Lidla, kompanija bi sigurno vrlo brzo dobila još bolje ocjene svojih korisnika i kupaca.

## 6. ZAKLJUČAK

Kompanija Lidl prisutna je na hrvatskom tržištu posljednjih dvanaest godina tijekom kojih je potvrdila svoj status jednog od tržišnih lidera. Poslovanje ove kompanije u Hrvatskoj, njena ekspanzija, pristup prema kupcima, strategija odabira i stalnog poboljšanja proizvoda koje nudi te postojana i kvalitetna suradnja sa zajednicom u kojoj djeluje, rezultat je i vrlo dobrih promocijskih aktivnosti. One se pomno osmišljavaju, stalno razvijaju i neprestano prilagođavaju novim zahtjevima tržišta.

To potvrđuje i njihov razvojni put od novog aktera na tržištu s negativnom reputacijom, do tržišnog lidera koji je danas primjer dobre prakse na svim područjima svog poslovanja. Ovaj uspjeh ne bi bio moguć bez kompleksne i precizno definirane strategije promocijskih aktivnosti koja je stavila jednak naglasak na promoviranje slijedećih teza; cijena ne definira kvalitetu proizvoda; mišljenje kupca uvijek je najvažnije; ocjena kupca najbolja je reklama; zadovoljan zaposlenik je dugoročno najbolja investicija; pomaganje zajednici dio je poslovne odgovornosti. Upravo zahvaljujući ovim porukama, koje su implementirane u svaku od promocijskih aktivnosti kompanije, Lidl danas zauzima čvrstu poziciju na hrvatskom tržištu po pitanju tržišnog udjela ali i po pitanju reputacije među korisnicima. Unatoč tome, svjesni kontinuiranog rasta zahtjeva kupaca ali i utjecaja koji imaju u javnosti, kao kompanija stalno razvijaju nove pristupe i ponude.

Poslovanje Lidla u Hrvatskoj potvrđuje kako kompanije danas moraju imati multidisciplinarni pristup u definiranju bilo kojeg segmenta poslovanja, pa tako i promocijskih aktivnosti. Tržište je sve zahtjevnije, broj potrošača sve manji, a samim time i borba sa konkurencijom sve oštrija. Upravo u takvim okolnostima kompanije poput Lidla grade svoju reputaciju, poslovni ugled i mrežu potrošača kroz sustavan rad na svim područjima koji su važni u očima javnosti; osobni pristup kupcu i briga za njegovo mišljenje, promoviranje zdravih životnih navika i moralnih vrijednosti te omogućavanje kvalitetnog ali cjenovno prihvatljivog proizvoda što većem broju ljudi.

Iako postoje neka područja na kojima se Lidlove promocijske aktivnosti mogu dodatno poboljšati, poput primjerice komunikacije s korisnicima putem društvenih mreža, iz svih podataka i analiza koji su predstavljeni ovim specijalističkim diplomskim radom može se zaključiti kako će ova kompanija i u narednim godinama zadržati svoju poziciju tržišnog lidera uz tendenciju zauzimanja prvog mjesta na tržištu trgovačkih lanaca.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
2. Grbac, B., Meler M.: *Marketinško planiranje*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
3. Grbac, B.: *Načela marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, 2007.
4. Kotler, P., Keller, K.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2008.
5. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: *Osnove Marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
6. Tihi, B., Čičić, M., Brkić, N.: *Marketing*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.
7. Zavišić, Ž.: *Osnove marketinga*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011.

### Znanstveni članci:

1. Primorac, M.: *Ciljani kupac kao glavna karika uspjeha*, Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.6 No.1, lipanj2016.
2. M.Orlović; A. Krajinović.; J. Bosna; *Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga*, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, 2014.
3. M. Mihić; *Segmentacija kupaca u supermarketima na osnovi njihova zadovoljstva prodajnim osobljem i izgledom prodavaonice: multivarijantna analiza*, Ekonomski pregled, Vol.57 No.12., Prosinac 2006.
4. D. Sinčić Ćorić; I. Vorkapić; *Istraživanje povezanosti zadovoljstva asortimanom, lojalnosti i reputacije na poslovnom tržištu: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.6 No.1 ,Prosinac 2008.

### Internetski izvori :

1. [1.http://www.womeninadria.com/promocije-kao-marketing-alat/](http://www.womeninadria.com/promocije-kao-marketing-alat/) (23.8.2018.)
2. [2.https://progressive.com.hr/demo/7186-konzum-lidl-i-kaufland-predvode-po-lojalnim-kupcima.html](https://progressive.com.hr/demo/7186-konzum-lidl-i-kaufland-predvode-po-lojalnim-kupcima.html) (24.8.2018.)
3. [3.https://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/496630/lidl-i-kaufland-odgovorili-ministru-ne-samo-da-nam-je-vecina-pekarskih-proizvoda-iz-hrvatske-nego-ih-i-izvozimo](https://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/496630/lidl-i-kaufland-odgovorili-ministru-ne-samo-da-nam-je-vecina-pekarskih-proizvoda-iz-hrvatske-nego-ih-i-izvozimo) (24.8.2018.)

4. [4.https://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/tko-govori-istinu-lidl-i-kaufland-odbrusili-tolusicu-da-prodaju-domace-1043008/](https://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/tko-govori-istinu-lidl-i-kaufland-odbrusili-tolusicu-da-prodaju-domace-1043008/) (24.8.2018.)
5. [5.https://www.index.hr/vijesti/clanak/nije-sramota-biti-lidlic-nego-odgajati-djecu-kaobahate-snbove/997759.aspx](https://www.index.hr/vijesti/clanak/nije-sramota-biti-lidlic-nego-odgajati-djecu-kaobahate-snbove/997759.aspx) (24.8.2018.)
6. [6.http://novo.hr/lidl-hrvatska-u-potpunosti-odbacujemo-navode-da-smo-sudjelovali-u-kampanji-lidlici/](http://novo.hr/lidl-hrvatska-u-potpunosti-odbacujemo-navode-da-smo-sudjelovali-u-kampanji-lidlici/) (24.8.2018.)
7. [7.https://www.jutarnji.hr/komentari/znate-li-tko-su-lidlici-smislili-su-ih-roditelji-snbovi-koji-su-se-zaigrali-opasne-igra-u-kojoj-je-bitno-da-odijelo-cin-covjeka/6601257/](https://www.jutarnji.hr/komentari/znate-li-tko-su-lidlici-smislili-su-ih-roditelji-snbovi-koji-su-se-zaigrali-opasne-igra-u-kojoj-je-bitno-da-odijelo-cin-covjeka/6601257/) (24.8.2018.)
8. [8.https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/top-10-trgovaca-u-hrvatskoj-prvi-je-konzum-narodni-trgovacki-lanac-usao-medu-najvece/5246443/](https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/top-10-trgovaca-u-hrvatskoj-prvi-je-konzum-narodni-trgovacki-lanac-usao-medu-najvece/5246443/) (24.8.2018.)
9. [9.https://www.24sata.hr/news/tri-slobodna-dana-trgovine-lidl-nece-raditi-niti-zabadjak-552506/komentari](https://www.24sata.hr/news/tri-slobodna-dana-trgovine-lidl-nece-raditi-niti-zabadjak-552506/komentari) (24.8.2018.)
10. [10.https://www.vecernji.hr/biznis/lidl-bacio-rukavicu-konkurenciji-nece-raditi-tri-dana-blagdana-1214230](https://www.vecernji.hr/biznis/lidl-bacio-rukavicu-konkurenciji-nece-raditi-tri-dana-blagdana-1214230) (24.8.2018.)
11. [11.http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/LIDL-NA-BADNJAK-ZATVARA-TRGOVINE-Zelimo-da-nasi-zaposlenici-provedu-blagdane-s-obiteljima](http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/LIDL-NA-BADNJAK-ZATVARA-TRGOVINE-Zelimo-da-nasi-zaposlenici-provedu-blagdane-s-obiteljima) (24.8.2018.)
12. [12.https://www.index.hr/vijesti/clanak/od-velikih-trgovackih-lanaca-lidl-je-opet-jedini-koji-danas-ne-radi/890555.aspx](https://www.index.hr/vijesti/clanak/od-velikih-trgovackih-lanaca-lidl-je-opet-jedini-koji-danas-ne-radi/890555.aspx) (24.8.2018.)
13. [13.https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf) (29.4.2018.)
14. [14.https://www.lidl.hr/hr/Lidl-trgovacki-lanac-broj-1-po-kvaliteti-svjezeg-voca-i-povrca-5352.htm](https://www.lidl.hr/hr/Lidl-trgovacki-lanac-broj-1-po-kvaliteti-svjezeg-voca-i-povrca-5352.htm) ( 10.9.2018.)
15. [15.http://www.journal.hr/moda/modne-vijesti/nova-kolekcija-lidla-i-heidi-klum-donosi-basic-komade-za-jesen/](http://www.journal.hr/moda/modne-vijesti/nova-kolekcija-lidla-i-heidi-klum-donosi-basic-komade-za-jesen/) ( 14.9.2018.)
16. [16.https://www.vecernji.hr/sport/fanovi-zaigrali-stolni-nogomet-uz-novu-lidl-fan-klub-aplikaciju-947001](https://www.vecernji.hr/sport/fanovi-zaigrali-stolni-nogomet-uz-novu-lidl-fan-klub-aplikaciju-947001) ( 5.9.2018.)
17. [17.https://novac.jutarnji.hr/aktualno/nogometnoj-euforiji-pridruzuju-se-soping-centri-u-nedjelju-zatvaraju-u-16-sati/7602204/](https://novac.jutarnji.hr/aktualno/nogometnoj-euforiji-pridruzuju-se-soping-centri-u-nedjelju-zatvaraju-u-16-sati/7602204/) ( 1.9.2018.)

## **POPIS VIZUALIJA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Aktivnosti ekonomskog publiciteta kompanije Lidl

Slika 2. Zatvaranje poslovnica na Praznik rada

Slika 3. Lidlova suradnja sa Heidi Klum

Slika 4. Lidl kao društveno odgovorna kompanija

Slika 5. Lidlove promocijske aktivnosti

Slika 6. Lidlova posvećenost vjernim kupcima

Slika 7. Službeno promocijsko vizualno rješenje Stikeez kolekcije na hrvatskom tržištu

Slika 8. Nezgodne situacije na tržištu

Slika 9. Društveno formiran naziv za kupce Lidlove odjeće

Slika 10. Odnosi kupaca na tržištu

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Akcije koje utječu na odnose kupaca i prodavača

Tablica 2. SWOT analiza kompanije Lidl

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika-ica

Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika-ica

Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika-ica

Grafikon 4. Upoznatost s pojmom "marketing"

Grafikon 5. Asocijacije ispitanika-ica na pojam "marketing"

- Grafikon 6. Najveća primjetnost utjecaja marketing
- Grafikon 7. Mjesto najčešće obavljanje kupnje
- Grafikon 8. Učestalost obavljanja kupnje prehrambenih proizvoda
- Grafikon 9. Utjecajnost na odluku o kupnji
- Grafikon 10. Utjecaj marketinga na odluku o kupnji
- Grafikon 11. Lidlovi najveći konkurent prema mišljenju ispitanika
- Grafikon 12. Praćenje tjednih ponuda Lidla
- Grafikon 13. Mediji u kojima su vidljive Lidlove tjedne ponude
- Grafikon 14. Najbolji dio Lidlova asortimana
- Grafikon 15. Dojam kompanije Lidl kao dobrog poslodavca
- Grafikon 16. Lidl kao društveno odgovorno poduzeće
- Grafikon 17. Odluka koja je ostavila najbolji dojam

## **PRILOG 1. Anketni upitnik**

Poštovani, ovaj anketni upitnik sastavni je dio istraživanja koje se provodi u svrhu analiziranja prikupljenih rezultata za potrebe pisanja Specijalističkog diplomskog rada na Libertas međunarodnom sveučilištu, stoga Vas molim da odgovorite na dolje ponuđena pitanja. Anketni upitnik u potpunosti je anoniman. Zahvaljujem Vam na izdvojenom vremenu za sudjelovanje u anketnom istraživanju.

### **1. Kojeg ste spola?**

- a) Ženski
- b) Muški

### **2. Koliko imate godina?**

- a) 18 ili manje
- b) 19 - 30
- c) 31 - 45
- d) 46 - 60
- e) 61 – više

### **3. Koji je Vaš stupanj obrazovanja?**

- a) Nemam završeno osnovno obrazovanje
- b) Osnovna škola
- c) Srednja škola
- d) Fakultet
- e) Doktorat

### **4. Jeste li upoznati sa značenjem pojma “marketing”?**

- a) Da
- b) Ne

**5. Koja je Vaša prva asocijacija na marketing?**

- a) TV reklama
- b) Reklamni marketing
- c) Radijsko oglašavanje
- d) Billboard / ostale oglasne površune
- e) Internet oglašavanje
- f) Ostalo

**6. Gdje najčešće primjećujete utjecaj marketinga?**

- a) Internet
- b) Televizija
- c) Novine / Časopis
- d) Radio
- e) Ostalo

**7. Gdje češće obavljate kupnju prehrambenih proizvoda?**

- a) Lokalne prodavaonice
- b) Veliki trgovački lanci

**8. Koliko često obavljate kupnju prehrambenih proizvoda?**

- a) Svaki dan
- b) Jednom tjedno
- c) Jednom u dva tjedna
- d) Jednom mjesečno

**9. Koji od navedenih faktora ima najveći utjecaj na Vašu odluku o kupnji?**

- a) Blizina prodavaonice
- b) Cijena proizvoda

- c) Veličina asortimana
- d) Kvaliteta usluge

**10. Utječe li marketing trgovačkog lanca “Lidl” na odluku o kupnji u istom?**

- a) Da
- b) Ne

**11. Koji trgovački lanac smatrate najvećim konkurentom Lidlu?**

- a) Konzum
- b) Plodine
- c) Kaufland
- d) Metro
- e) KTC
- f) TOMMY / STUDENAC / METSS
- g) Ostalo

**12. Pratite li tjedne ponude i akcije u Lidlu?**

- a) Da
- b) Ne

**13. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje “Da”, kojim putem pratite Lidlove akcije?**

- a) TV reklama
- b) Letak
- c) Internet
- d) Radio

**14. Koji dio Lidlovog asortimana smatrate najboljim?**

- a) Lidlova tržnica
- b) Lidlova pekara
- c) Pilo mliječni proizvodi
- d) Okusi zavičaja
- e) Winemakers of Croatia
- f) Cien kozmetika
- g) Esmara collection

**15. Smatrate li Lidl dobrim poslodavcem?**

- a) Da
- b) Ne

**16. Smatrate li Lidl društveno odgovornim poduzećem?**

- a) Da
- b) Ne

**17. Koja je Lidlova odluka na Vas ostavila najbolji dojam?**

- a) Projekt "Okusi svoj zavičaj"
- b) Humanitarna akcija Lidla i Hrvatskog Caritasa
- c) Donacije udrugama
- d) Slobodni dani za zaposlenike na datume blagdana
- e) Sponzoriranje sportskih događaja
- f) Ništa od navedeno



## ŽIVOTOPIS

---

### **Osobni podaci**

Prezime / Ime Prajo Gojsilović Ivana

Adresa(e) Barutanski ogranak II, 5a, 10 000 Zagreb, Hrvatska

Telefonski broj(evi) 0989957471

E-mail ivana.prajo@gmail.com

Državljanstvo Hrvatsko  
žensko  
19.08.1993.

### **Radno iskustvo**

Datumi Travanj 2014. - studeni 2016.

Zanimanje ili radno mjesto direktor

Glavni poslovi i odgovornost knjigovodstveni poslovi, upravljanje prodajom i nabavom

Ime i adresa poslodavca Obitelj Prajo d.o.o., Sv. Trojstva bb, 33406 Lukač  
Maloprodaja

Vrsta djelatnosti ili sektor Studeni 2016. - dana

Datumi voditelj prodaje

Zanimanje ili radno mjesto Knjigovodstveni poslovi, upravljanje prodajom i nabavom

Glavni poslovi i odgovornost Mariva Selection d.o.o., Barutanski ogranak II, 5a, 10000 Zagreb

Ime i adresa poslodavca Maloprodaja

Vrsta djelatnosti ili sektor

| <b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>                              |  |
|---|--|
| Datumi  | od 2008. godine do 2012.                                       |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | ekonomist  |
| ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Strukovna škola Virovitica                                     |
| Razina prema nacionalnoj ili međunarodno klasifikaciji            | Srednja stručna sprema   |
| Datumi  | od 2012. do 2016. godine                                       |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Bacc. oec. ekonomije   |
| ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Veleučilište VERN  |
| Razina prema nacionalnoj ili međunarodno klasifikaciji            | preddiplomski studij   |
| Datumi  | od 2016. godine - do danas                                     |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Struč. spec. oec. Menadžmenta unutarnje u međunarodne trgovine |
| ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Sveučilište Libertas   |
| Razina prema nacionalnoj ili međunarodno klasifikaciji            | diplomski studij   |

**Osobne  
vještine i  
kompetencije**

Materinski jezik(ci)

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

Europska razina

Hrvatski

| Razumijevanje |                     |         |                     | Govor               |                     |                    |                     | Pisanje |                     |
|---------------|---------------------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------|---------------------|
| Slušanje      |                     | Pisanje |                     | Govorna interakcija |                     | Govorna produkcija |                     |         |                     |
| B2            | Samostalni korisnik | B2      | Samostalni korisnik | B2                  | Samostalni korisnik | B2                 | Samostalni korisnik | B2      | Samostalni korisnik |
| B2            | Samostalni korisnik | B2      | Samostalni korisnik | B2                  | Samostalni korisnik | B2                 | Samostalni korisnik | B2      | Samostalni korisnik |

Društvene  
vještine i  
kompetencije

- sposobnost prilagođavanja
- timski duh
- dobre komunikacijske vještine
- dobre prezentacijske vještine
- pozitivan pristup različitim situacijama

Organizacijske  
vještine i  
kompetencije

- organizacijske sposobnosti u timovima
- sposobnosti rukovođenje stečene tijekom rada s 8 zaposlenika

Računalne  
vještine i  
kompetencije

- aktivno i napredno korištenje programskog paketa "Microsoft Office"
- osnovno poznavanje pretraživanja baze podataka

Umjetničke  
vještine i

- dramske vještine stečene tijekom sudjelovanja u dramskoj skupini

|                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| kompetencije                  |                            |
| Druge vještine i kompetencije | - pozitivna<br>- temeljita |
| Vozačka dozvola               | B                          |