

# DINAMIČKA STRATEŠKO MARKETINŠKA PRILAGODBA SEKTORA PROIZVOĐAČA POVRĆA U UVJETIMA PANDEMIJE COVID-19

---

Kalić, Kruno

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Križevci college of agriculture / Visoko gospodarsko učilište u Križevcima**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:185:892940>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Križevci University of Applied Sciences](#)



REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA

Kruno Kalić, bacc. ing. inf.

**DINAMIČKA STRATEŠKO MARKETINŠKA  
PRILAGODBA SEKTORA PROIZVOĐAČA POVRĆA  
U UVJETIMA PANDEMIJE COVID- 19**

Završni specijalistički diplomski stručni rad

Križevci, 2021.

REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA

Specijalistički diplomski stručni studij  
*Menadžment u poljoprivredi*

Kruno Kalić, bacc. ing. inf.

**DINAMIČKA STRATEŠKO MARKETINŠKA  
PRILAGODBA SEKTORA PROIZVOĐAČA POVRĆA  
U UVJETIMA PANDEMIJE COVID- 19**

Završni specijalistički diplomski stručni rad

Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnog rada:

1. dr. sc. Krunoslav Škrlec, prof. v. š., predsjednik povjerenstva i član
2. dr. sc. Silvije Jerčinović, prof. v. š., mentor i član
3. mr. sc. Tomislava Premin Volf, v. pred., članica

## SADRŽAJ

1.	UVOD	2
2.	PREGLED LITERATURE	3
	2.1. Utjecaj pandemije na poljoprivredno-prehrambene sustave i potrošnju	3
	2.2. Razvoj promjene obrasca potrošačkog ponašanja tijekom COVID krize	4
	2.3. Tržište i marketing prodaje povrća	6
	2.4. Utjecaj COVID-19 krize na tržište povrća	9
3.	MATERIJALI I METODE	13
4.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	15
	4.1. Demografski podatci	15
	4.2. Istraživanje o ekonomskim učincima izazvanim COVID-19 krizom	19
	4.3. Rezultati istraživanja marketinške prilagodbe sektora proizvođača povrća	23
	4.3.1. Razvoj mjerne ljestvice konstrukta marketinške učinkovitosti	26
	4.3.2. Istraživanje utjecaja strateškog marketinškog djelovanja u doba krize na marketinšku učinkovitost	28
5.	ZAKLJUČAK	31
6.	LITERATURA	33
7.	PRILOZI	36
	POPIS GRAFOVA	40
	POPIS TABLICA	41
	SAŽETAK	42
	SUMMARY	43
	ŽIVOTOPIS	44

## 1. UVOD

Ovaj završni rad bavi se problematikom pandemije COVID- 19 i njezinim utjecajem na rad proizvođača povrća. Naime, izmijenjene okolnosti poslovanja, kao posljedica promjene svakodnevnih obrazaca života i potrošnje, primorale su poduzetnike, pa tako i proizvođače povrća, da revidiraju postojeće poslovanje u smislu prilagodbe na novonastale okolnosti te da na taj način poduzimaju nove mjere i aktivnosti, koje se odnose na kanale distribucije i prodaje, ne bi li i dalje uspješno plasirali svoje proizvode. Zbog navedenih okolnosti čak i proizvođači najmanje skloni promjenama morali su se okrenuti alternativnim oblicima prodaje, odnosno dostavama na kućni prag, dok su prije svoje proizvode plasirali na gradskim tržnicama ili slično. Svrha ovog rada je dobiti uvid koji su najučinkovitiji načini promocije i prodaje povrća u doba izmijenjenih uvjeta poslovanja na domaćem tržištu povrća, tj. u uvjetima pandemije. Naime, prilagođavali su se proizvođači, ali isto tako i potrošači koji su se morali okrenuti kupnji povrća na alternativne načine, što se kasnije pokazalo uspješnim načinom trgovine. Također i sama prilagodba ovisila je o proizvedenim količinama povrća malih proizvođača te postojećim ugovorima. Npr. veliki proizvođači nisu se morali prilagođavati novonastalim uvjetima jer oni imaju direktnu prodaju u supermarkete i velike trgovačke lance te se kod njih ništa posebno nije promijenilo. Oni su pandemiju osjetili na drugi način, a to je smanjena potražnja povrća u supermarketima zbog zabrane kretanja ljudi. Cilj rada je istražiti utjecaj pojedinih primijenjenih marketinških prilagodbi malih poljoprivrednih poduzeća u sektoru proizvodnje povrća u uvjetima krize na njihovu poslovnu uspješnost i zadovoljstvo vlasnika istih. Kroz izradu ovog završnog rada proučit će se sekundarni literaturni izvori u smislu definiranja teoretske domene. Glavno primarno istraživanje će se provesti uz pomoć anketnog upitnika na uzorku proizvođača povrća. Za potrebu analize i obrade prikupljenih podataka koristit će se deskriptivna analiza mjera središnje tendencije, mjera disperzije, mjera asimetrije i zaobljenosti, zatim bivarijatne analize te multivarijatne metode. Za obradu podataka koristit će se programski paket SPSS 21. Ukoliko se pokaže da su alternativni oblici prodaje bolji nego dosadašnji načini, postoji mogućnost da će dosad uobičajeni načini prodaje gubiti tijekom vremena na važnosti.

Temeljem definiranog predmeta rada, definiranog cilja i svrhe rada, moguće je definirati sljedeću hipotezu:

*H: Prilagodba marketinških strategija zbog tržišne kontrakcije izazvane pojavom pandemije COVID- 19 predstavlja priliku poduzetnicima – proizvođačima povrća za bolju poslovnu uspješnost koja se reflektira u njihovoj povećanoj marketinškoj učinkovitosti i koja im omogućuje konkurentniju poziciju na tržištu.*

## **2. PREGLED LITERATURE**

### **2.1. Utjecaj pandemije na poljoprivredno-prehrambene sustave i potrošnju**

U proljeće 2020. godine Svjetska zdravstvena organizacija proglašava pandemiju izazvanu neobuzdanim širenjem novog soja koronavirusa SARS-CoV-2 (teški akutni respiratorni sindrom koronavirus 2). Nastaje bolest COVID-19 (WHO, 2020.) i od prvih registriranih pojava u Kini, tijekom 2020. godine rapidno se proširila po cijelom svijetu izazvavši cijeli niz pojava i restrikcija kojima je ograničen svakodnevni život pojedinca, ali i cijelih gospodarskih sustava.

Iako su spomenute mjere pretpostavljale zaustavljanje širenja bolesti COVID-a 19, danas je razvidan njihov remetilački utjecaj na poljoprivredno-prehrambene sustave i potrošnju (Benton, 2020). Sama bolest ne utječe na prirodne resurse na kojima se temelji poljoprivredna proizvodnja, pa je time izravni utjecaj na primarnu poljoprivrednu proizvodnju ograničen. Pored izravnih utjecaja na ljudsko zdravlje, vlade su pokušale ograničiti širenje ove zarazne bolesti ograničavanjem aktivnosti i interakcija, namećući time dodatne troškove (Simón-Moya i sur., 2016). Ta ograničenja nisu utjecala na primarni poljoprivredni sektor u istoj mjeri kao i na ostale industrije jer se smatrao osnovnom uslugom i stoga je mogao nastaviti s radom kroz pandemiju. Međutim, COVID-19 izazvao je izravne i neizravne poremećaje u poljoprivrednom sektoru nakon neposrednog početka pandemije i imat će dugoročne posljedice na taj sektor nakon završetka pandemije. No ipak, ono što je razvidno je to da se pokazalo koliko su ranjivi ukupni prehrambeni sustavi kao posljedica globalnih, prvenstveno ekonomskih šokova i kriza (Power i sur., 2020). Naime, ovo se može razumjeti kroz učinak povezanosti sustava proizvodnje hrane, gdje proizvođači i prerađivači interaktivno ovise o potrošačkom raspoloženju i mogućnostima. Očito je da kriza izazvana pandemijom COVID-a 19 nije samo ekonomska kriza, već širi i sveobuhvatniji društveno-ekonomski globalni problem koji se posebno odražava na svaku zemlju ili društvo, ovisno o njegovim specifičnostima. Primjer ukupnog poremećaj sustava je tzv. „lockdown“, čija je posljedica zatvaranje velikog broja gospodarskih objekata, odnosno preciznije, mjesta kupnje ili potrošnje hrane, primjerice gradskih tržnica ili pak restorana.

Iako su opseg „lockdowna“ i njegova duljina varirali u različitim državama i s obzirom na doba godine, primjerice u ljeto 2020. godine sve mjere bile su minimalizirane, poljoprivredni sektor zajedno s cijelim lancem opskrbe poljoprivredno-prehrambenim proizvodima nije značajnije trpio u smislu proizvodnje. Uz to, s obzirom na ograničeni kontakt između poljoprivrednih radnika u mnogim, ali ne i svim područjima poljoprivredne proizvodnje, bilo se relativno lako pridržavati ograničenja fizičkog distanciranja. Zaključavanje je, međutim, izazvalo značajne

poremećaje u lancu opskrbe hranom jer su potrošači promijenili količinu i vrstu hrane koju su ranije kupovali, odnosno konzumirali, ali i mjesto kupnje, odnosno potrošnje (OECD, 2020). Prekid uobičajenog rada, pa i zatvaranje pojedinih organizacija poput hotela, restorana, škola ili povezanih sličnih institucija, utjecali su na promjenu konteksta i strukture potražnje za hranom. U isto vrijeme bilježi se porast obima prodaje u trgovinama. Nadalje, vrsta tražene hrane promijenila se s porastom kupnje u trgovinama, kao i oblikom i veličinom pakiranja. Došlo je i do nekih promjena u ponašanju koje su utjecale na potražnju. Mnogi su ljudi počeli pripremati i konzumirati hranu tijekom zaključavanja kod kuće, pa je potražnja, primjerice za brašnom i sličnim sastojcima za kuhanje i pečenje, premašila sva očekivanja zaposlenika u sektoru maloprodaje. Također, uočena je i povećana potražnja mesa i smrznutog asortimana od uobičajenog (Goddard, 2020).

Postojeće strategije proizvodnje, distribucije i skladištenja poljoprivredno-prehrambenih proizvoda rezultiraju zasad još uvijek jeftinim prehrambenim sustavom. No, neočekivani i široko djelujući stresni učinci „pandemijske“ ekonomije razotkrivaju da je ovaj sustav u svojoj biti krhak i osjetljiv, zato što ne može lako ili brzo odgovoriti na poremećaje koji su daleko izvan normale (Sharma, 2020). Lance opskrbe hranom obično karakterizira specijalizacija proizvodnje, usko usmjeren profil potrošača i djelovanje prema dobro poznatim zahtjevima potrošača. Iznenađne i dramatične promjene u količini i obliku hrane koju potražuju potrošači sustav više nije u mogućnosti lako ili brzo zadovoljiti. Iako je prerađivačima trebalo vremena za prilagodbu rasporeda proizvodnje i distribucije novom scenariju potražnje uzrokovanom COVID-om 19, proizvodnja na razini farme morala se nastaviti zbog biološke prirode proizvodnje. Unatoč zabrinutosti zbog nemogućnosti poljoprivredno-prehrambenog sektora da se brzo prilagodi početnim poremećajima uzrokovanim COVID-om 19, u velikoj mjeri lanci opskrbe poljoprivredno-prehrambenim proizvodima su se prilagodili i do kraja 2020. uglavnom su se vratili u normalu ili gotovo normalno poslovanje (Beliaeva i sur., 2018).

## **2.2. Razvoj promjene obrasca potrošačkog ponašanja tijekom COVID krize**

Zabrinutost zbog koronavirusa pokreće potrošače da maksimalno prilagođavaju svoje obrasce ponašanja pri kupnji i konzumaciji proizvoda. Nedavno istraživanje globalne analitičke tvrtke *Nielsen* identificira šest razina ponašanja potrošača koji su izravno povezani s razvojem izbijanja COVID krize (Nielsen, 2020).

- Prva i druga razina: raste svijest o riziku i usmjerenost na zdravlje i dobrobit pojedinca, ali se uočavaju manje promjene u potrošnji. Naime, pojedinci su sve više svjesni što se

dogada na globalnoj razini i razmišljaju o nabavci proizvoda koji su primarno higijenske ili zdravstvene prirode, poput sapuna za ruke i maski za lice.

Na ove prve dvije razine savjetuje se poljoprivredno prehrambenim proizvođačima da dodatno analiziraju higijenske aspekte svojih proizvoda, zatim da komuniciraju higijenske rutine s potrošačima kako bi se izgradilo povjerenje u ovoj ranoj fazi te da unaprijed razmišljaju o načinima koji naglašavaju i olakšavaju socijalno distanciranje. Također, u ovim fazama naglašava se predviđanje ponašanja u sljedećim razinama.

- Dodatno naglašavanje aspekata COVID krize navodi ljude u smjeru panike i neizvjesnosti, pa se u ovom slučaju kupnje odnose primarno na hranu i lijekove, odnosno na stvaranje njihovih (prekomjernih) zaliha. Potrošači kupuju i higijenske potrepštine, odnosno konzerviranu ili trajnu hranu. U ovoj fazi valjalo bi temeljito analizirati proizvodni portfolio i utvrditi koje se promjene mogu uvesti ne bi li se zadovoljile potrebe i želje tako definiranog potrošača. Možda će se u tom smislu smanjiti proizvodni asortiman ili ograničiti radno vrijeme, ne bi li se uspjelo održati prodaju. Nadalje, potrebno je razmisliti i o postupcima koji će potrošačima onemogućiti gomilanje određenih proizvoda, što pak može uzrokovati prazne police i nedovoljnu razinu zaliha. Uz sve to, postojeće usluge prodaje treba prilagođavati u smislu alternativnih distribucijskih lanaca, odnosno potencirati online prodaju.
- Sve veća sklonost internet kupovini može realno smanjiti fizički odlazak u trgovinu, pa se može zaključiti da su neki oblici izravne prodaje dovedeni u krizu, a naročito onda kada se ne mogu adekvatno nadoknaditi optimalnim iskustvom internetske kupovine. Unatoč ovim predviđanjima može se ustvrditi da su posjeti trgovinama i dalje stabilni. Na ovoj se razini prehrambenim poduzećima savjetuje da za pružanje usluga potrošačima omogućuju narudžbe tijekom cijelog raspoloživog vremena 24/7. To će zadržati promet, olakšati upravljanje narudžbama i reagiranje na potražnju potrošača. Nadalje, potrošači ne troše dragocjen resurs vremena za odlaske u trgovine, a plaćanje se obavlja digitalno, što nadasve podržava higijenske mjere i socijalno distanciranje. U ovom slučaju nadalje treba naglašavati sigurnost i kvalitetu proizvoda jer potrošači traže sigurnost. Isto vrijedi i za primjenu pojačanih higijenskih mjera i strogo socijalno distanciranje.



Kako bi poljoprivredno prehrambena poduzeća mogla učinkovito odgovoriti na izazove novoformiranih obrazaca kupnje nakon koronavirusa, trebala razumjeti sljedeće očekivane trendove (Nielsen, 2020):

1. Internetska kupnja postat će uobičajena - nakon razdoblja pojačane digitalne povezanosti potrošači će uočavati manje prepreka u svakodnevnoj kupovini koristeći suvremene tehnologije.
2. Porast će potreba svjesnih i odgovornih pojedinaca za potpunom transparentnošću u opskrbnom lancu te za detalje o zdravstvenim i sigurnosnim mjerama. Povećat će se i popularnost lokalnih proizvoda.
3. Povećat će se interes za zdravu hranu koja će ojačavati zdravlje potrošača i njegov imunološki sustav. Zdrava hrana uključuje i rast trenda potrošnje svježih hrane.

Ovakav uvid može biti od pomoći poljoprivrednoj i nadasve prehrambenoj industriji u smislu reagiranja na potrebe i očekivanja potrošača koja se u uvjetima ovakve specifične krize dinamički i brzo razvijaju. Stoga je potrebna promptna prilagodba subjekata u domeni industrije proizvodnje hrane. Prilagodba je nužna zato što može pomoći u pripremi za promjenu obrasca potrošnje u kratkom roku (Mora i Akhter, 2012). Nadalje, čak se može i predvidjeti kako će se ovakve potrošačke navike oblikovati dugoročno (Bressan i sur., 2021).

### **2.3. Tržište i marketing prodaje povrća**

Prodaja povrća, a naročito onoga svježega, jedan je od najstarijih oblika prodaje hrane jer je još od antičkih vremena povrće važno u prehrani i životu čovjeka. Povijesno gledajući, problem konzervacije ili prerade svježeg povrća ozbiljnije je riješen tek nedavno, pa osim metoda sušenja i kiseljenja, povrće je dugi niz godina predstavljalo sezonski proizvod. Napredak poljoprivrede kao i bio-prehrambenih tehnologija omogućava danas uzgoj povrća kroz cijelu godinu, odnosno njegovu uspješnu preradu u proizvode više dodane vrijednosti koji se lako mogu skladištiti i kao takvi konzumirati kroz cijelu godinu.

Ako se uzme u obzir da se trguje još od starog vijeka gdje se mijenjalo robu za robu, i u to doba zahtijevale su se pojedine tehnike prodaje, ali i distribucije. Većina povrća prodaje se na tržnicama. U Zagrebu se može uzeti primjer tržnice Dolac koja je započela sa svojim radom 1930. Kako su godine prolazile tako se otvaralo sve više i više tržnica. Nakon njih počeli su se otvarati prvi diskontni, marketi i supermarketi da bi danas u 21. stoljeću imali mnogobrojne

načine kupovine povrća, od tržnica preko trgovina pa sve do internet trgovina. Ranije generacije nisu mogle zamisliti da će se trgovina povrća odvijati putem “žice”. Prvi oblici prodaje povrća odnose se na preporuke potrošača svojim prijateljima, rodbini i drugim ljudima. Do prije početka pandemije ljudi se nisu toliko posvetili marketingu prodaje povrća jer je sve bilo slobodno tržište, to jest moglo se slobodno kretati i kupovati gdje se htjelo i nije bilo nikakve opasnosti od nekakvog, naizgled, bezazlenog virusa, a u stvarnosti jako opasnog. Prije pandemije marketingom prodaje povrća bavile su se velike trgovačke kuće i trgovački lanci koji su morali smišljati slogane, promotivne oglase i koristiti druge marketinške trikove kako bi privukli svoje potrošače. Morali su naći načina kako uvjeriti potrošača da je njihovo povrće isto kvalitetno i domaće kao i od „kumice s placa“. Trgovački lanci morali su zapošljavati i po cijele timove stručnjaka kako bi imali uspješnu kampanju prodaje svoga povrća, dok su „kumice s placa“ i dalje trgovale kao i prije. Tu i tamo bi se pojavio neki izuzetak, ako je proizvodnju povrća nastavio mlađi naraštaj, koji je uvidio priliku za zaradu na nov, moderan način, to jest prodaju putem interneta.

Neki poljoprivredni proizvođači, poput uzgajivača žitarica ili proizvođača mliječnih proizvoda, imaju velika, dobro uspostavljena tržišta. Oni mogu koristiti postojeće organizacije da im izvrše marketinšku funkciju ili se mogu udružiti, osnovati zadrugu i zajednički plasirati svoje proizvode. Mali uzgajivači povrća uglavnom teže pronalaze tržišta, stoga obično razvijaju marketinške sustave prilagođene njihovoj jedinstvenoj situaciji.

Proizvodi povrća su uglavnom sezonske prirode, ali tržište zahtijeva te proizvode tijekom cijele godine. Tijekom mnogih desetljeća ovaj se problem usklađivanja dostupnosti proizvoda i potražnje potrošača rješavao na dva načina:

- Prodajom svježih proizvoda tijekom berbe i ubrzo nakon toga.
- Preradom ostatka svježih proizvoda radi zadovoljavanja potražnje tijekom ostatka godine.

Kako se tehnologija proizvodnje i prerade usavršavala, a prihodi potrošača povećavali, postalo je moguće pružiti svježe proizvode tijekom cijele godine. Potrošači sada očekuju svježu rajčicu, mrkvu i salatu svakog mjeseca u godini. Uz to, ostaje i velika potražnja za prerađenim voćem i povrćem.

Opcija tržišta i plasmana za uzgajivače svježeg povrća, može biti izravno trgovcima. Iako neki lanci trgovina i neovisni trgovci imaju lokalne programe za kupovinu svježih proizvoda, takve trgovine i programi nisu česti, stoga mali i srednji uzgajivači povrća trebaju razvijati vlastiti marketinški sustav. Ustvari, moraju objediniti funkcije: uzgajivača, distributera, trgovca, a povrhu svega marketinškog stručnjaka (Deleersnyder i sur., 2009).

Da bi ostali konkurentni, uzgajivači povrća moraju održavati jedinične troškove niskim. Mnogim manjim lokalnim uzgajivačima teško se nadmetati s velikim poduzećima (prerađivačima, trgovcima ili distributerima) pa je zato nužno naći adekvatan poslovni model koji se prvenstveno bazira na optimalnoj marketinškoj premisi.

Jedna od strategija može biti prerada vlastitih primarnih proizvoda. Ako se razmišlja o postupku prerade, treba znati više o propisima o hrani koji se odnose na preradu, pakiranje i označavanje proizvoda. Vjerojatno će biti teže prerađivati i plasirati proizvode malih prerađivača po nižim troškovima kao one koji nastaju kod većih prerađivača, no zato je moguće kompenzirati ovaj nedostatak kroz prodaju povrća putem alternativnih prodajnih mjesta. Ovakvi proizvodi moraju imati razvijenu marku i jaku lokalnu ili regionalnu potražnju gdje će se moći naplatiti "premium" cijena.

Veći uzgajivači, posebno oni koji se nalaze u glavnim proizvodnim područjima, mogu koristiti bilo koju od dvije tradicionalne marketinške alternative: veleprodaju svježeg proizvoda ili preradu. Mali uzgajivači kojima su ove marketinške mogućnosti zatvorene, morat će pristupiti izravno potrošaču. To zahtijeva temeljito istraživanje tržišta i ponašanja potrošača prije planiranja proizvodnje. Novi proizvođači koji planiraju proizvesti/uzgojiti novi proizvod, prvo bi trebali pokušati procijeniti tržišnu potražnju za proizvodom, a zatim odlučiti koji će kanali izravnog marketinga najbolje zadovoljiti potrebe njihovih ciljnih potrošača (He i Harris, 2020). Procjene profitabilnosti trebaju uključivati troškove marketinškog kanala, kao i troškove proizvodnje. Pri odabiru izravnog marketinškog kanala mora se uzeti u obzir nekoliko čimbenika. Lokacija može imati glavni utjecaj na profitabilnost poduzeća jer lokacija utječe na izravni marketinški kanal koji se koristi, kao i na sposobnost privlačenja potrošača. Nadalje, neki kanali izravnog marketinga, kao što je odabir vlastitog poslovanja, dobro funkcioniraju za neke proizvode, ali ne i za druge. Uzgajivači povrća koriste različite kanala izravnog marketinga. Ti se kanali razlikuju u količini rada i kapitala koji tržišni djelatnik mora osigurati te u statusu prodajnog mjesta. Cijena i kvaliteta sinonimi su u proizvodnji povrća. Nažalost, nije uvijek lako znati što se podrazumijeva pod pojmom "visoka kvaliteta", a prosudba o kvaliteti često varira iz godine u godinu. Potrošači međutim, često imaju dodatne kriterije prema kojima prosuđuju kvalitetu proizvoda, uključujući okus, zrelost, miris, čistoću i prisutnost insekata i stranog materijala.

Distribucija povrća na tržište zahtijeva poseban način manipulacija i upravljanja. Da bi se očuvala kvaliteta i održala tržišna vrijednost proizvoda koji stiže na tržište, svaki se proizvod mora ubrati, pripremiti za tržište, upakirati i otpremiti do mjesta prodaje.

Pravilna fito zaštita, provedba berbe i postupanje nakon berbe presudni su za marketinški uspjeh. Posebno je važno odgovarajuće skladištenje kroz poboljšanje roka trajanja. Tretmani za smanjenje propadanja mogu biti još jedno važno razmatranje. Razvrstavanje i pranje dijela povrća također se mogu obaviti kako bi se pomoglo održati kvalitetu i poboljšati izgled.

#### **2.4. Utjecaj COVID-19 krize na tržište povrća**

Pojava i posljedice širenja bolesti COVID-19 imale su i utjecaja na sva tržišta hrane uključujući tako i sektor proizvodnje i tržište povrća. Kroz cijeli opskrbeni lanac, svi dionici od proizvođača i logistike pa sve do trgovca na malo, suočavali su se sa šokovima u ponudi i potražnji (Ritter i Lund Pedersen, 2020). Može se reći da su evidentirane dvije vrste poremećaja u opskrbnom lancu, kratkoročni ili neposredni utjecaji i dugoročni utjecaji (Richards i Rickard, 2020).

Kratkoročni učinci pandemije u sektoru manifestiraju se kod svih dionika, a oni se uglavnom odnose na probleme svakodnevnog poslovanja. Naime, novonastala situacija prepoznaje se upravo po situacijama nepredviđenih okolnosti što utječu na promjenu svakodnevne poslovne rutine (Sheth, 2020). Primjerice, prvi problem koji se postavio općenito pred poduzetnicima bilo je pitanje zdravstvene sigurnost njihovih zaposlenika. Slična operativna pitanja samo su vrh vidljive sante leda, zato što je u stvarnosti došlo do tektonskih poremećaja i dislokacija u cijelom opskrbnom lancu. Tako je na primjer, došlo do kratkoročnog zatvaranja restorana, škola, sveučilišta i slično, pa je razvidno da se dogodio privremeni (kratkoročni) gubitak jednog cijelog segmenta distribucije povrća i srodnih poljoprivredno prehrambenih proizvoda. No ipak i usprkos svemu, valja pretpostaviti da se kumulativna stopa potrošnje hrane neće promijeniti, već dolazi do promjena u vidu njezine distribucije, ali i strukturi s obzirom na način njezine konzumacije. Razvidno je da redistribucija oblika i načina prodaje ide u korist maloprodaje. Dakle, pred proizvođače hrane postavljen je konkretan zadatak prenamjene postojećih linija proizvoda. To u svakom slučaju zahtijeva fleksibilnost proizvođača hrane bez presedana u smislu prenamjene linija proizvoda, njene namjene i dobavljača sukladno dinamičkoj promjeni potreba potrošača (Donthu i Gustafsson, 2020).

Poljoprivredno prehrambeni proizvodi namijenjeni prehrambenim kanalima uglavnom su zamjenjivi. Primjerice, proizvođač povrća svoj proizvod jednakopravno plasira u maloprodaju i druge oblike distribucije koji su locirani u uslužnom sektoru. To znači da u doba poremećenih odnosa na tržištu, zatvaranje jednog dijela tržišta, proizvođače povrća primorava da se fokusiraju više u pravcu onih prodajnih segmenta gdje nije došlo do zatvaranja, a praksa je pokazala da je to upravo maloprodaja. Iz poslovne perspektive, proizvođači koji opslužuju kupce prehrambenih usluga, morat će pronaći alternativne kupce u maloprodajnom kanalu i

obrnuto - maloprodajni kupci morat će brzo pronaći dobavljače koji su prodavali kupcima prehrambenih usluga. Sve ove aktivnosti determinacije krajnjeg tržišta treba regulirati već u vrijeme sjetve pojedinih povrtlarskih kultura, zato što su one dobrim dijelom kvarljive ili nije moguće skladištenje na dulji rok, pa je u takvim situacijama jasno da se svi proizvodi ne mogu isto prodavati u smislu karakteristika pojedinih distribucijskih kanala ili vidova prodaje. Naime, upravo ovakve specifičnosti povrća kao komoditeta, razlikuju povrćarstvo kao sektor od ostale poljoprivredne proizvodnje. No ipak, unatoč cjelokupnoj situaciji proizvođači povrća uspjeli su zadržati relativno cjelovit asortiman povrća po razumnim cijenama.

Ipak valja napomenuti da osim svježeg povrća, mnogi proizvođači i prerađuju svoje proizvode, konzerviraju ga ili smrjavaju, pa je njihova situacija s distribucijom i prodajom lakša, a uz to ova činjenica sugerira da se na taj način može umanjiti trenutna i buduća prodaju svježih povrtnih proizvoda. Nadalje, ovisno o iskustvima potrošača s prerađenim povrćem, sve kratkoročne promjene u kombinaciji svježeg i prerađenog povrća mogu u budućnosti promijeniti same obrasce kupovine. Pitanje prerade ili dorade svježih proizvoda je načelno pitanje stvaranja dodane vrijednosti, kako za potrošača, tako i za proizvođača u smislu ostvarivanja većih marži, ali i horizontalnog popunjavanja proizvodnog asortimana. U kombinaciji s proširenim asortimanom izvire i mogućnost multi dimenzionalne segmentacije, odnosno širenja postojećeg tržišta (Kapsak, 2020).

Odluke o proizvodnji povrća donose se tri do šest mjeseci unaprijed ili čak još i ranije. Proizvodnja se odvija na otvorenom prostoru koji je zapravo najmanje rizičan u smislu zdravstvene sigurnosti radnika. Stoga nastup krize COVID-19 ne mora nužno prekinuti biološki postupak sadnje i berbe. Dakle, proizvodnja i proizvodi usprkos lošoj zdravstveno sigurnosnoj situaciju uopće nisu sporni, nego je razvidno da je problem nastao na tržištu, odnosno, preciznije, u okviru domene distribucije. U sektoru trgovine zamijećeni su trendovi, pogotovo na početku krize, da su neki proizvodi privremeno bili nedostupni na policama (higijenske potrepštine, voda, tjestenina, brašno, kvasac...), no ne i povrće. Očito je, dakle, da čak i mala promjena potražnje dovodi do preraspodjele kategorija unutar trgovine koje rezultiraju percepcijom nestašice, iako maloprodajni lanci opskrbe ostaju relativno snažni. No međutim, i u doba normalnih uvjeta života zamijećene su pojave zamjene kategorija (Temme i sur, 2013). Potrošačke odluke o kupnji pojedinih kategorija hrane često ovise o vrsti njegovih prioriteta ili potreba, odnosno je li neki proizvod neosporno nužan ili predstavlja predmet želje ili hira. Primjerice, kategorija voća i povrća ima važnu ulogu u obrascu zamjene s kategorijom žitarica i pekarskih proizvoda, mesom i bezalkoholnim pićima. U tom kontekstu valja podrobnije razumjeti mogućnost zamjene kategorija izazvanu šokom kao mogućnost smanjenja potražnje

za nekim proizvodima koji neće predstavljati prioritet u stvaranju zaliha ili opskrbljivanju potrošača proizvodima s kojima se osigurava od trenutne krize. Istovremeno, povećana potražnja za prioritetnim proizvodima utječe na povećanje njihove cijene, a što bi pak moglo generirati veću potražnju za svježim proizvodima kako se kriza pogoršava. Stoga, zamjena kategorija može imati važne implikacije za buduće namjere o kupnji svježeg povrća i proizvoda povećane prehrambene kvalitete (Benton, 2020).

A što je možda još i važnije, različite kategorije hrane pružaju potrošačima različite mikro i makro nutrijente, a zalihe i potencijalni veliki oblici zamjene između kategorija hrane mogu imati posljedice na kvalitetu prehrane (Eggers, 2020). Povrće je naročito važan izvor prehrambenih vlakana i mnogih vitamina i minerala. Svi obrasci zamjene koji proizlaze iz eventualnog upravljanja zalihama (uglavnom žitarica) mogu nenamjerno obeshrabriti potrošače da jedu preporučenu količinu povrća.

Među domaćim proizvođačima povrća u lancu opskrbe hranom tradicionalno snažno mogu utjecati i uvoznici, uključujući distributere, veletrgovce i trgovce na malo. Granice su i u krizi ostale otvorene za komercijalni promet, što zapravo ne sputava problem uvoza hrane, pa prema tome i dalje može predstavljati latentni, ali i stvarni problem za hrvatsku poljoprivredu generalno (Harmeling i sur., 2015).

Sljedeći fenomen koji je rezultirao ovom krizom je internetska prodaja. Iako se velik dio ove aktivnosti naručivanja putem interneta zasigurno odnosio na nekvarljive proizvode za kućanstvo, činjenica da potrošači na taj način imaju mogućnost izbjegavanja fizičkog kontakta kupnje u trgovinama. Jednom kada potrošači nauče kako kupovati putem interneta i iskuse blagodati u pogledu pogodnosti i brzine, mnogi će barem povremeno ostati mrežni kupci (Van Heerde i sur., 2013). Za maloprodaju svježih proizvoda, pa tako onda i povrća, mnogi vjeruju da bi ovo iskustvo moglo predstavljati prijelomnu točku koja pomiče granice dosadašnjeg iskustva kupovine i predstavlja priliku jednako za potrošače i za proizvođače.

Izravni kanali, poput poljoprivrednih tržnica i štandova, važan su izvor svježeg povrća. Iako socijalno udaljšavanje, vjerojatno kratkoročno, znači kraj većine izravnih tržišta licem u lice za svježe proizvode, ono također pruža priliku poljoprivrednim proizvođačima za širenjem lokalnih usluga dostave vlastitih svježih ili prerađenih proizvoda (Eggers i sur., 2012).

Preusmjeravanje konzumacije hrane u restoranima na spremanje hrane kod kuće ima potencijalno važne implikacije na pitanje problematike otpada hrane. Naime, prema nekim istraživanjima više od 50% otpada hrane nastaje kada se ona priprema kod kuće, nasuprot spremanju hrane u restoranima, kantinama i sl., kada je to oko 8 % (Gooch i sur., 2010). Dakle, razvidno je da je priprema hrane kod kuće, kao posljedica zatvaranja, postala omasovljena

pojava i kao takva uzrokuje povećanje količine otpada hrane. Uz ovu pojavu, valja dodati i prekomjernu kupnju koja je učestala posljedica kriznih situacija i koja je još jedan čimbenik koji utječe na stvaranje povećanog otpada hrane (Fanelli i Di Florio, 2016). S druge pak strane, percepcija nestašice može dovesti do toga da kućanstva postanu učinkovitija, kako u korištenju hrane, tako i u planiranju kupnje hrane. Utvrđivanje koji učinak dominira bilo bi plodno pitanje za buduća istraživanja.

### 3. MATERIJALI I METODE

Primarno empirijsko kvantitativno istraživanje provedeno je na uzorku eksperata predstavnika poljoprivrednih poduzeća u RH koja se primarno bave uzgojem povrća. Obzirom na ograničavajuće čimbenike i resurse provedbe istraživanja, kao i uvažavajući objektivne nedostatke uporabe slučajnog uzorka, istraživanje je provedeno na namjernom uzorku. Okvir za izbor takvog uzorka definiran je postojećim poslovnim bazama elektronskih kontakata, odnosno njihovom dostupnošću na društvenim mrežama autora. Jedinicu istraživanja predstavlja osoba, odnosno pojedini predstavnik poljoprivrednog poduzeća koje se primarno bavi uzgojem povrća.

Budući da je primarno istraživanje imalo karakter kvantitativnih istraživanja, ono se temeljilo na statističkim mjerenjima, odnosno provedeno je metodom anketnog ispitivanja, a u svrhu dobivanja informacija o relevantnoj istraživačkoj domeni. Korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja. Varijable upitnika (osim socio-demografskih pitanja) konstruirane su primjenom pet stupnjevane Likertove ljestvice.

Ciljna skupina ispitanika sastojala se od ukupno 250 ispitanika, no zbog nepotpunih podataka u anketi, 117 anketa je izuzeto iz analize. Stoga je broj relevantnih ispitanika ukupno 133. U anketni upitnik uvršteno je 16 pitanja, uglavnom zatvorenog tipa, na koja su ispitanici odgovarali jednostavnim postupkom zaokruživanja odabranog između ponuđenih odgovora, dodjeljivanjem ocjene od 1 do 5, prosječnim vrijednostima te opisno.

Kod formuliranja i predstavljanja rezultata istraživanja koristile su se one znanstvene i statističke metode koje osiguravaju vjerodostojne i konkretne spoznaje vezane za istraživanu domenu, odnosno njihovom primjenom bilo je moguće analizirati predmet istraživanja te je uz njihovu pomoć dokazana hipoteza. U tu svrhu korištene su: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda kompilacije, komparativne metode, metoda generalizacije i specijalizacije. Analize, koje su se vršile u empirijskom dijelu rada, bazirale su se na podacima prikupljenim u terenskom istraživanju, a koje je provedeno uz pomoć strukturiranog anketnog upitnika. Za potrebu testiranja postavljene hipoteze korištene su metoda univarijatne analize, bivarijatne analize (korelacijske analize i regresijske analize) i multivarijantne analize (konfirmatorna faktorska analiza). Svi prikupljeni podatci obrađeni su i analizirani uz pomoć statističkog programskog paketa IBM SPSS 22.0., kao i MS Office Excela.

Procjena stvarnih vrijednosti modela provjeravana je na uzorku ispitanika, te je za sve varijable iz modela utvrđena pouzdanosti uz pomoć Cronbach  $\alpha$  koeficijenta. Naime, glavni problem mjernih instrumenata interna je konzistentnost čestica, odnosno ispitivanje drže li se odabrane



čestice zajedno. Koeficijent Cronbachova  $\alpha$  odgovara na pitanje donosi li skup različitih čestica dosljedne rezultate.

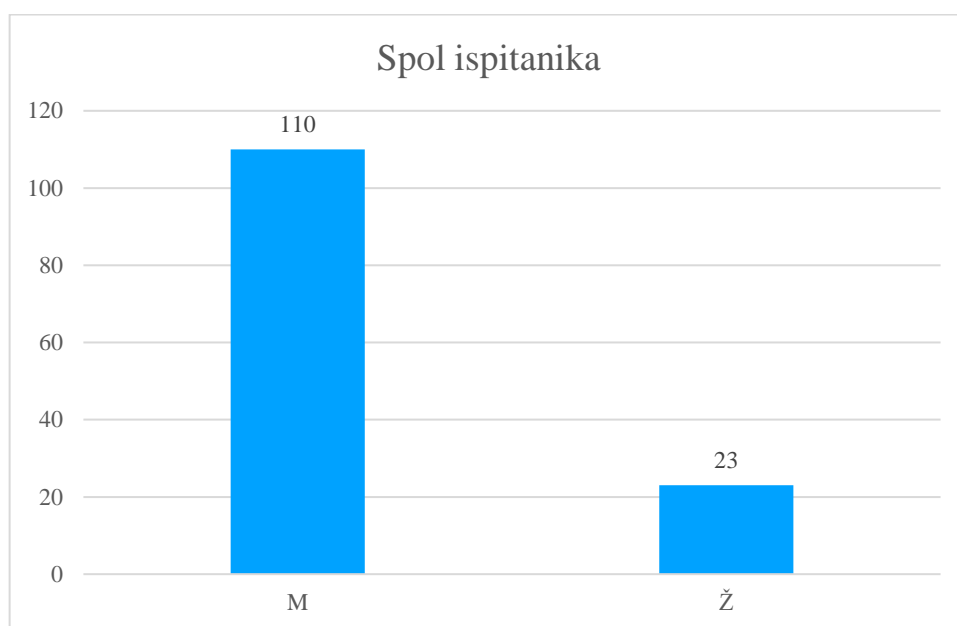
A kako bi se eliminirale eventualne nerazumljivosti pojedinih tvrdnji i sukladno tome poteškoće koje bi se mogle dogoditi prilikom ispunjavanja anketnog upitnika, provedeno je i pretestiranje mjernog instrumenta.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Demografski podatci

Velika većina ispitanika sukladno distribuciji prema spolu pripadala je skupini muškaraca. Čak 110 ispitanika bilo je muškog spola naspram 23 ispitanika ženskog spola (graf 1).

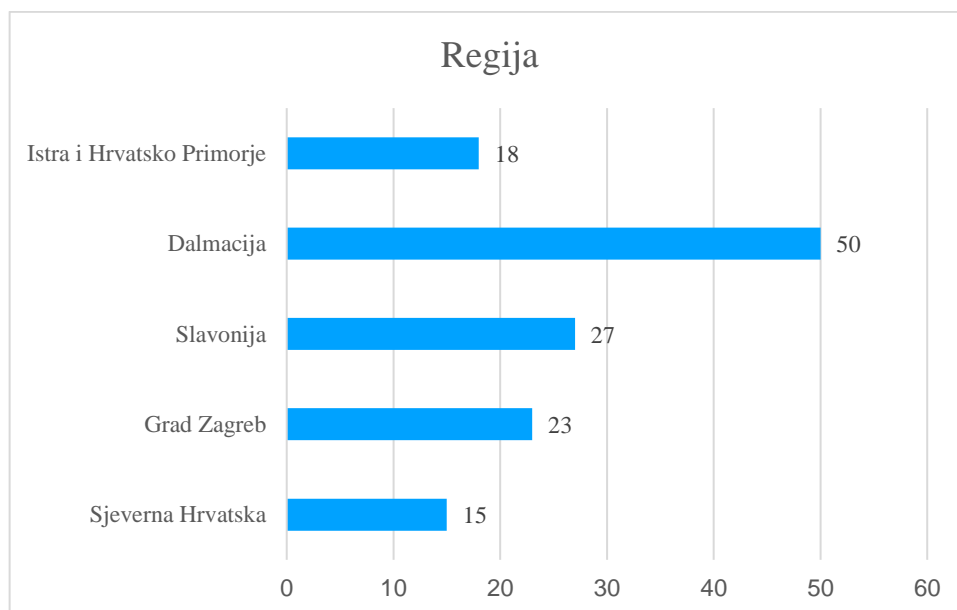
Graf 1. Spol ispitanika



Izvor: autor

Najveći broj ispitanika dolazi iz regije Dalmacije, što obuhvaća prostor od najjužnije županije Dubrovačko-neretvanske pa sve do područja Zadra, uključujući i područje Dalmatinske zagore. Iz ove regije bilo je 50 ispitanika. Nadalje, 27 ispitanika dolazi iz područja Slavonije, a 23 s područja grada Zagreba, što zapravo obuhvaća prsten grada Zagreba kao tradicionalno područje uzgoja povrtlarskih kultura. Iz područja Sjeverne i Sjeverozapadne Hrvatske dolazi 15 ispitanika, dok iz regije Istra i Hrvatsko primorje dolazi 18 ispitanika (graf 2).

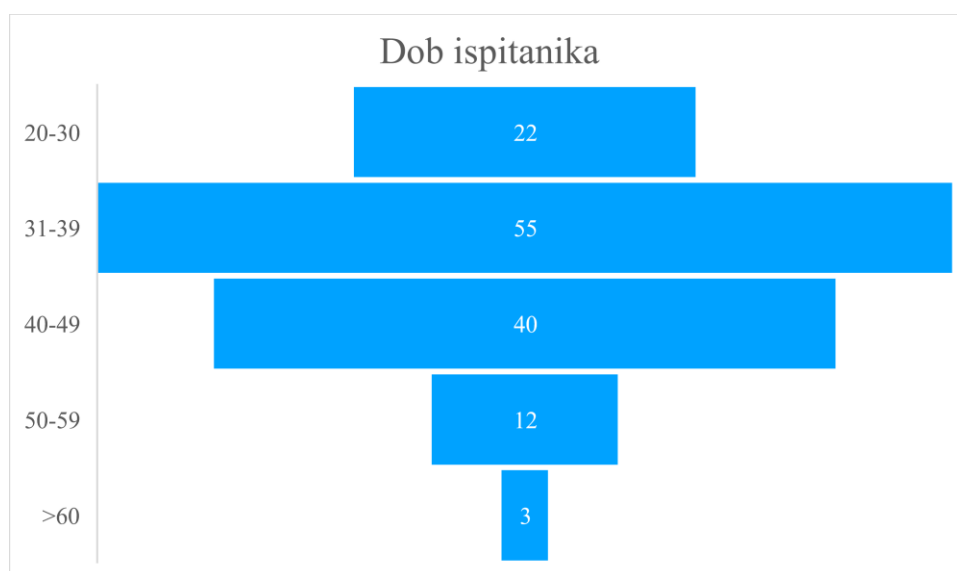
Graf 2. Regije iz koje dolaze ispitanici



Izvor: autor

Istražujući dob ispitanika, razvidno je da najveći broj uzgajivača povrća u Hrvatskoj pripada u dobnu skupinu 31 - 39 godina, njih 55. Zatim slijedi dobna skupina 40 - 49 godina, 40 ispitanika; 20 - 30 godina 22 ispitanika; 50 - 59 godina 12 ispitanika, dok je najmanji broj ispitanika, njih 3, u dobnom razredu iznad 60 godina (graf 3).

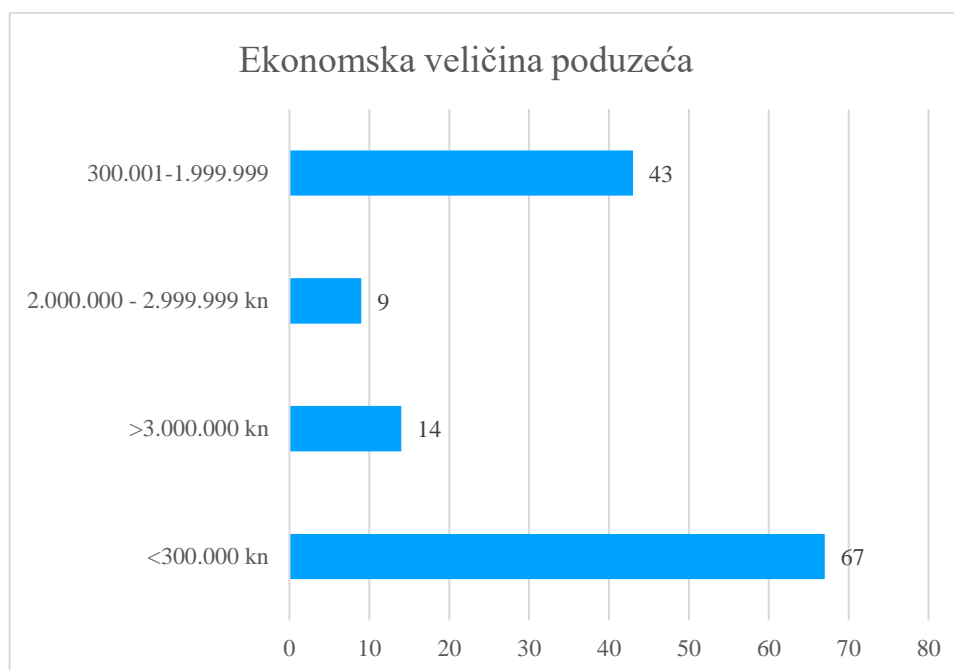
Graf 3. Dobna struktura ispitanika



Izvor: autor

Najveći broj poduzeća koji se bavi uzgojem povrća, njih 67, pripada u ekonomsku skupinu poduzeća čiji godišnji promet ne prelazi 300.000 kuna. Zatim slijede poduzeća koja imaju godišnji promet između 300.001 kune i 1.999.000 kuna, njih 43. Svega devet istraživanih poduzeća ima godišnji promet između dva i tri milijuna kuna, a njih 14 je izjavilo da im je promet na godišnjoj razini veći od tri milijuna kuna (graf 4).

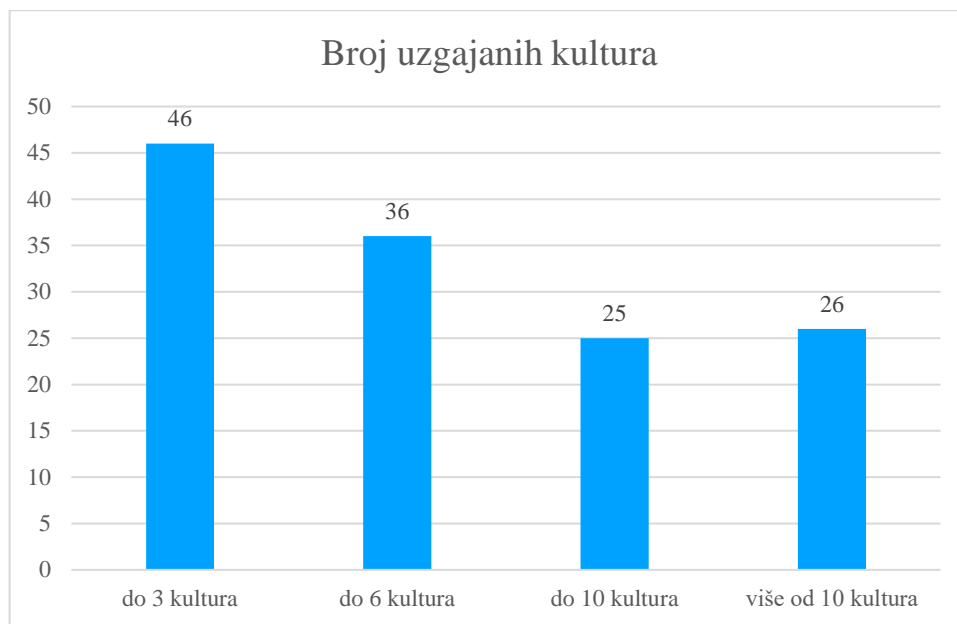
Graf 4. Ekonomska veličina poduzeća



Izvor: autor

Poduzeća u istraživanom uzorku se zapravo ne razlikuju mnogo kada je u pitanju broj uzgajanih kultura. Ipak je najveći broj onih koje uzgajaju do tri kulture, radi se o 46 ispitanih poduzeća. Uzgojem do šest kultura bavi se 36 ispitanih poduzeća. Zanimljivo je da je čak 26 ispitanika, predstavnika poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, izjavilo da se bave uzgojem više od deset kultura. Neznatno manje, 25 ispitanih poduzeća, bavi se uzgojem više od šest i manje od deset povrtlarskih kultura (graf 5).

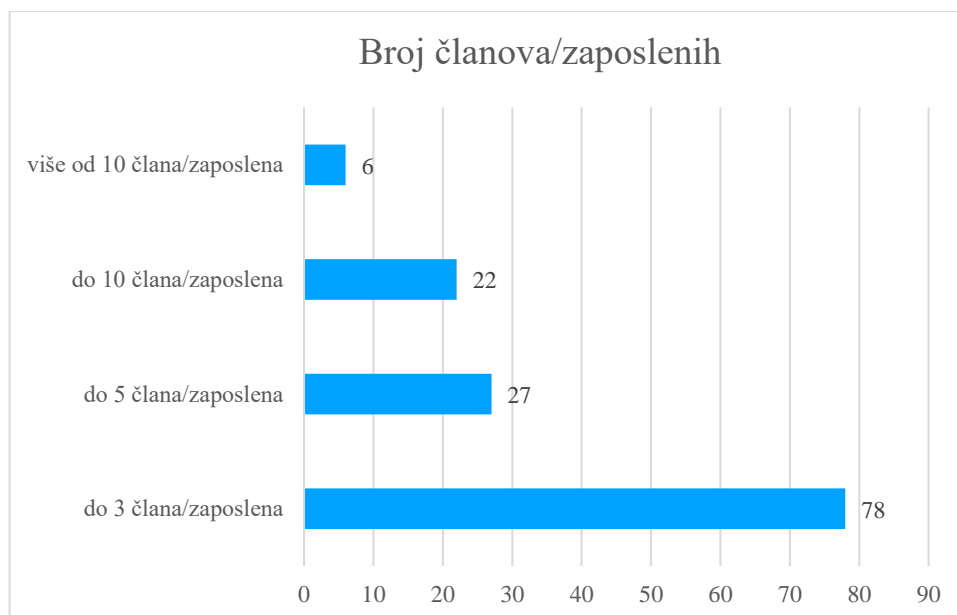
Graf 5. Broj uzgajanih kultura



Izvor: autor

Poljoprivredna poduzeća koja se bave uzgojem povrtlarskih kultura tipičan su primjer poljoprivrednog poduzeća u Republici Hrvatskoj, a na tu činjenicu ukazuju rezultati istraživanja o broju članova/zaposlenih u istraživanim poduzećima. Naime, razvidno je da najveći broj istraženih poduzeća, njih čak 78 nema više od tri zaposlena, odnosno članova (graf 6).

Graf 6. Broj članova/zaposlenih

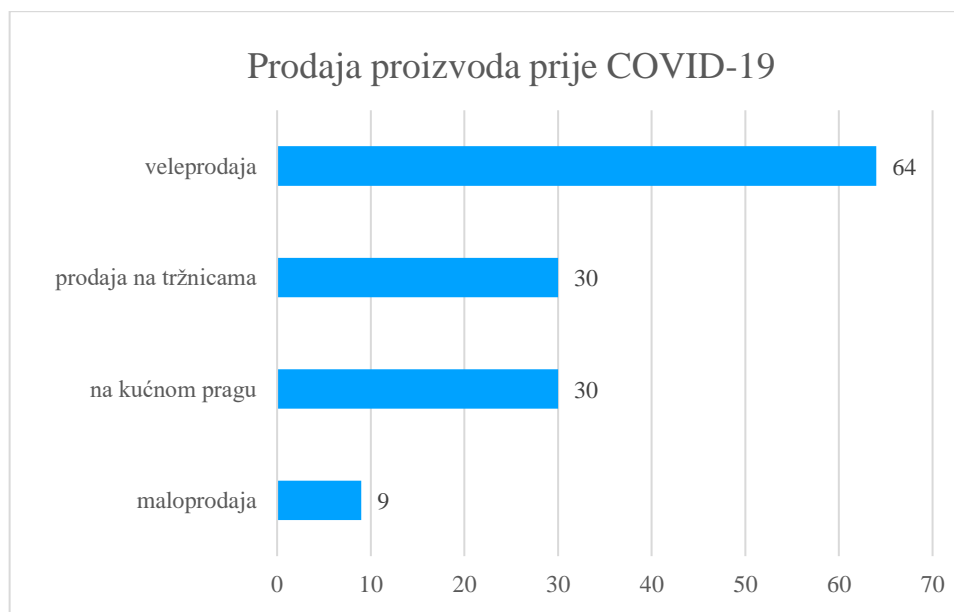


Izvor: autor

## 4.2. Istraživanje o ekonomskim učincima izazvanim COVID-19 krizom

Da bi se moglo raspravljati o posljedicama novonastale situacije na trenutno poslovanje poljoprivrednih poduzeća u sektoru uzgoja povrća, ispitanicima su bila postavljena pitanja vezana za njihovo poslovanje prije nastupa krize, kako bi se dobio uvid o način poslovanja prije krize (graf 7).

Graf 7. Prodaja prije COVID-19 krize

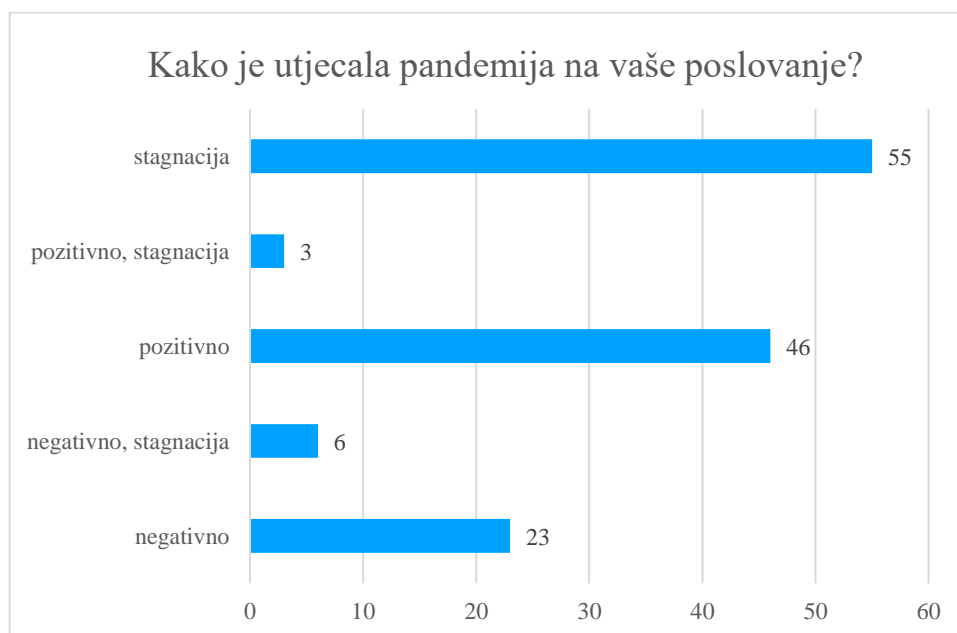


Izvor: autor

Čini se da je najuobičajeniji način plasmana proizvoda povrtlarskih kultura obavljan kroz sustav veleprodaje, čak 64 ispitanika je izjavilo da svoje proizvode plasira kroz neki od oblika veleprodaje. Drugi najvažniji oblici prodaje ovih proizvoda su prodaja na tržnicama i na kućnom pragu. Gotovo podjednak broj ispitanika rabi ovu vrstu distribucije za prodaju proizvoda, 30 ispitanika za jednu i 30 ispitanika za drugu vrstu distribucije. I naposljetku, tek devet ispitanika plasira svoje proizvode kroz klasične maloprodajne kanale distribucije.

Utjecaj krize na opće poslovanje ispitanici ocjenjuju uglavnom afirmativno. Dakle, njih 46 smatra da je doba krize donijelo prosperitet, odnosno da je ono pozitivno utjecala na poslovanje. Njih 55 drži da se zapravo nije dogodio napredak, nego izjavljuju da su u stanju stagnacije. Zanimljivo, jedan relativno manji broj ispitanika smatra pozitivan učinak krize, ali kroz ekonomsku stagnaciju. S druge pak strane, 23 ispitanika izjavljuje da je ova kriza djelovala negativno na njihovo poslovanje, a njih šestoro izjavljuje da osjećaju negativan učinak sa stagnacijom (graf 8).

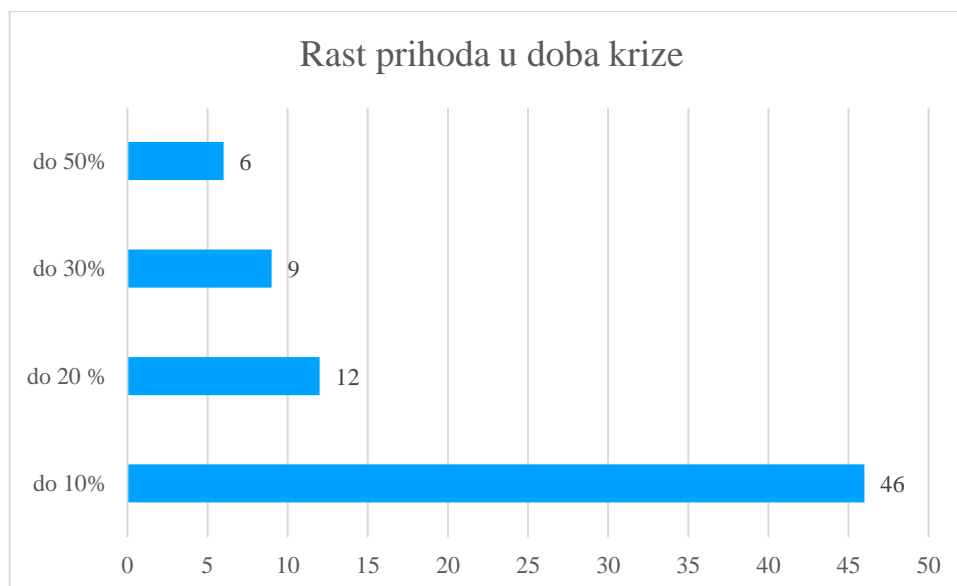
Graf 8. Utjecaj pandemije na poslovanje



Izvor: autor

Vrlo je zanimljiv nalaz istraživanja da je u doba pandemije u 46 istraživanih poduzeća zabilježen rast prometa od 10 %, njih 12 imalo je rast od 20 %, a 9 poduzeća rast od 30 %, u šest poduzeća rast je iznosio više od 50% (graf 9).

Graf 9. Rast prihoda u doba krize

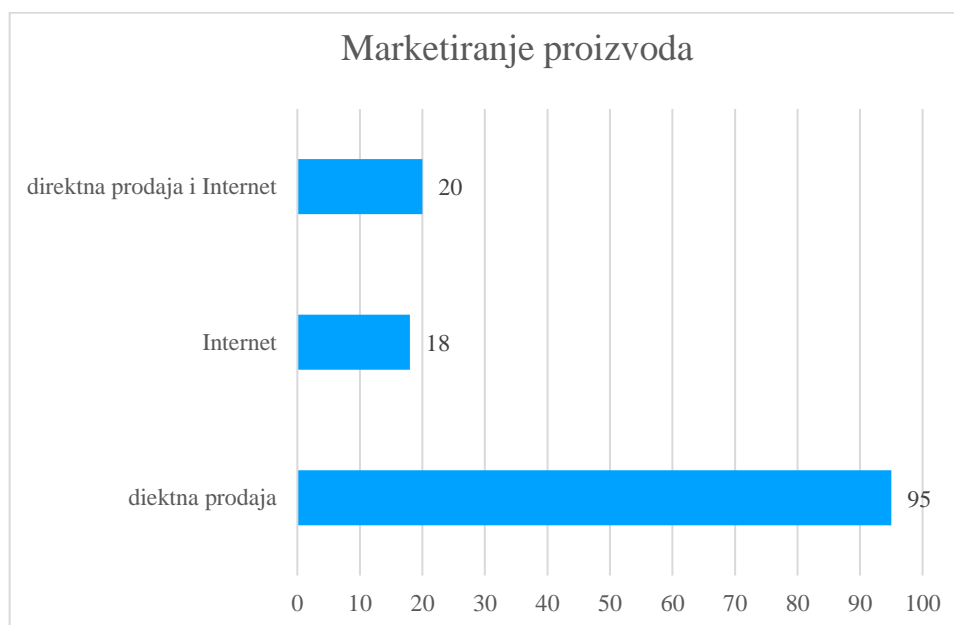


Izvor: autor

N=73

Prodaja i za nju vezane marketinške aktivnosti poduzeća koja se bave uzgojem povrća vrlo su karakteristične i vezane su za samu prirodu proizvoda, njihovu postojanost i sezonska obilježja. U tom smislu kada je riječ o prodaji proizvoda krajnjem potrošaču razvidno je da se proizvodi prodaju izravno, a što potkrepljuju i rezultati prezentirani u tablici 6, gdje zapravo 60 poduzeća svoje proizvode prodaje izravno na tržnicama ili kućnom pragu, dok njih 64 to radi preko veleprodaje, odnosno svoje proizvode prodaje preko posrednika. Dakle, u tom smislu 71,73 % poduzeća (95) bazira svoje marketinške aktivnosti u nekom vidu izravnog marketinga, a njih 13,53% koristi digitalne virtualne platforme za marketiranje i prodaju (18). Zanimljivo je da 15,03 % poduzeća kombinira tehnike direktne prodaje i internet marketinga, kako za promociju, tako i za prodaju vlastitih proizvoda (graf 10).

Graf 10. Marketiranje proizvoda

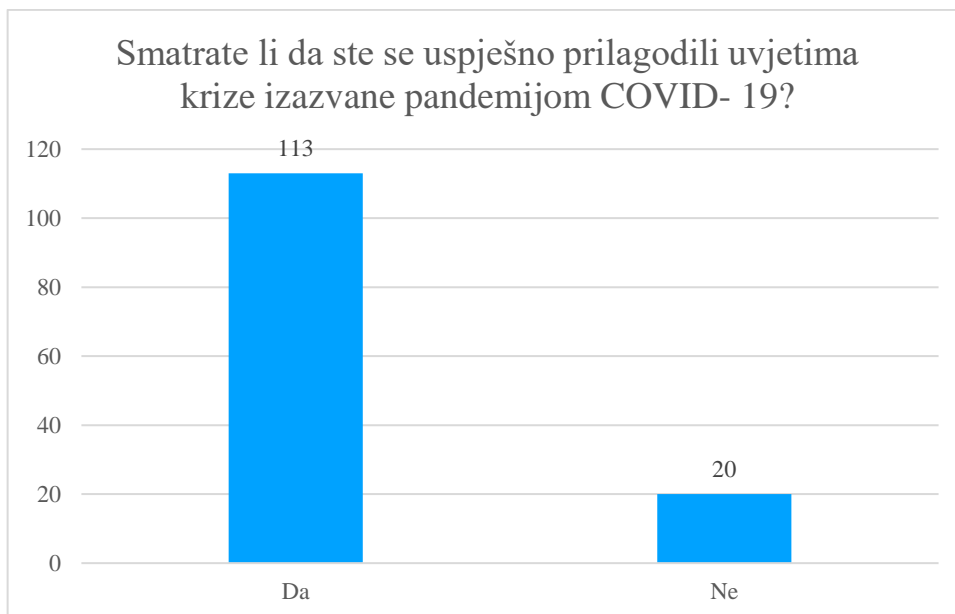


Izvor: autor

Pitanje poslovanja u uvjetima krize pitanje je dinamičke adaptabilnosti svakog poduzeća, a zapravo su takve situacije pravi pokazatelji poslovne uspješnosti pojedinog poduzeća. Ispitanici u ovom istraživanju smatraju da su se njihovi poslovni modeli, koji se baziraju dobrim dijelom u marketinškom prilagođavanju čimbenicima na tržištu, dobro prilagodili uvjetima krize izazvane pandemijom COVID- 19. Čak 113 ispitanika, odnosno 84,96% smatra da su se uspješno prilagodili (graf 11), a čemu u prilog također idu i raniji rezultati istraživanja, primjerice vezani za porast prometa.



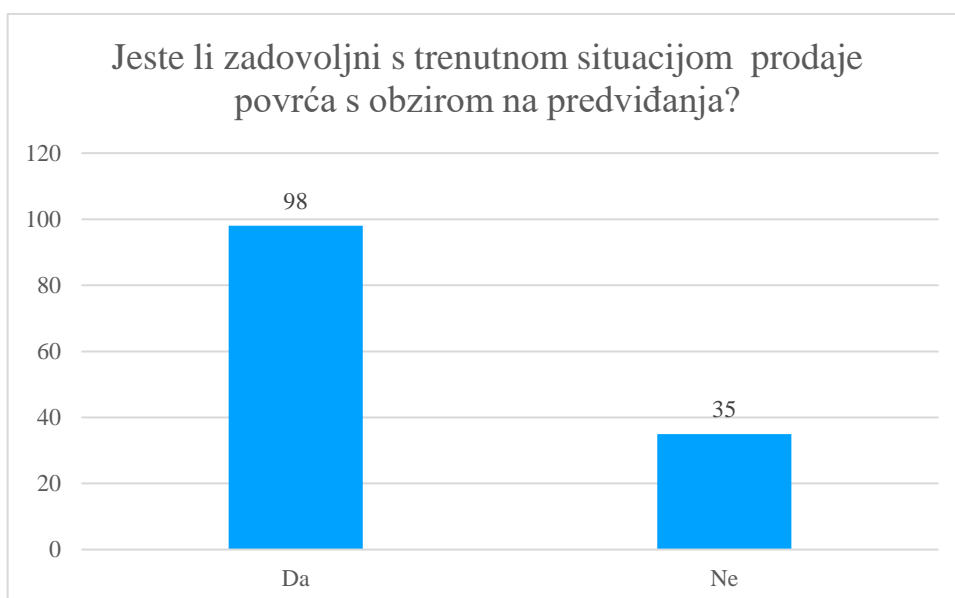
Graf 11. Stavovi ispitanika o uspješnosti prilagodbe krizi COVID- 19



Izvor: autor

Prilog potvrdi o uspješnosti prilagodbe kriznoj situaciji također su i rezultati istraživanja o stavovima ispitanika vezano za zadovoljstvo trenutnom situacijom prodaje povrća s obzirom na daljnja predviđanja. Naime, 98 ispitanika (73,68%) drži da se situacija na tržištu zapravo razvija u pozitivnom i povoljnom pravcu (graf 12).

Graf 12. Zadovoljstvo s trenutnom situacijom prodaje povrća s obzirom na predviđanja



Izvor: autor

### 4.3. Rezultati istraživanja marketinške prilagodbe sektora proizvođača povrća

Za potrebe istraživanja čimbenika marketinške prilagodbe sektora proizvođača povrća u uvjetima pandemije provedeno je istraživanje utjecaja pojedinih elemenata marketing strategije na realiziranu marketinšku učinkovitost koja je definirana kroz marketinške aktivnosti i percepciju kvalitete isporučenih proizvoda. U tu svrhu konstruirane su dvije mjerne ljestvice kojima se mjerio konstrukt marketinške učinkovitosti kao zavisne varijable i konstrukt strateškog marketinškog djelovanja.

#### 4.3.1. Razvoj mjerne ljestvice konstrukta strateškog marketinškog djelovanja

Kao nezavisna varijabla definiran je konstrukt strateškog marketinškog djelovanja (MD). U tom smislu ispitanicima su postavljena pitanja kojima su davali ocjene o percepciji superiornih odlika za njihove potrošače, pojmu marketinške efikasnosti, zadovoljstvu njihovih potrošača proizvodima koje im isporučuju, marketinške adaptabilnosti u uvjetima krize i tržišnoj orijentaciji. Čestice zavisne varijable mjerene su 5-stupnjevnom Likertovom ljestvicom (tablica 1).

Tablica 1. Konstrukt marketinškog strateškog djelovanja i pripadajuće čestice

	čestice
<b>MD1</b>	U doba pandemije naš tržišni udio je rastao.
<b>MD2</b>	Porasla je značajnost naše marke.
<b>MD3</b>	Porast potrošačkih namjera u domeni potrošnje i kupnje povrća
<b>MD4</b>	Lojalnost potrošača.
<b>MD5</b>	Porat zadovoljstva potrošača.
<b>MD6</b>	Bili smo cjenovno elastični.
<b>MD7</b>	Porast marketinških troškova poslovanja.
<b>MD8</b>	Rast ugleda poduzeća.
<b>MD9</b>	Kvaliteta proizvoda/usluge.
<b>MD10</b>	Naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice.
<b>MD11</b>	Naše poduzeće zna koje proizvode/usluge konkurenti nude potrošačima.
<b>MD12</b>	Vrlo brzo reagiramo na aktivnosti koje provode konkurenti.
<b>MD13</b>	Tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti.
<b>MD14</b>	Isporučujemo proizvode ili usluge s povoljnim ekološkim učinkom.
<b>MD15</b>	Razmatramo pitanja koja utječu na zaštitu okoliša u dizajnu novih proizvoda/usluga.
<b>MD16</b>	Naše je poduzeće generiralo razvoj značajnog broja održivih inovativnih proizvoda i usluga.
<b>MD17</b>	U našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača.
<b>MD18</b>	Istražujemo i razvijamo nove inovativne kanale distribucije.
<b>MD19</b>	Kriza predstavlja priliku za isticanje veće vrijednosti (diferencijaciju) naših proizvoda/usluga.
<b>MD20</b>	Koristimo argumente održivosti u promociji i oglašavanju.
<b>MD21</b>	Provodimo istraživanje tržišta usmjerujemo u pravcu detektiranja potreba i želja naših potrošača.
<b>MD22</b>	Nastojimo poboljšati učinkovitost potrošnje materijala i sirovina.

Izvor: autor

U daljnjem dijelu istraživanja upotrijebljena je eksplorativna faktorska analiza mjerne ljestvice strateškog marketinškog djelovanja s ortogonalnom rotacijom faktora. Prije primjene eksplorativne faktorske analize provjerena je pogodnost podataka za daljnju analizu. Provjera je provedena uz pomoć Kaiser-Meyer-Olkin testa (KMO), kao i uz Bartlettov test sferičnosti. Budući da je Kaiser-Meyer-Olkin koeficijent 0,773 utvrđena je adekvatnost podataka za faktorsku analizu. I Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $p < 0,000$ ), što je upućivalo na daljnji tijek faktorske analize (tablica 2).

Tablica 2. KMO i Bartlettov test za konstrukt marketinškog strateškog djelovanja

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2317,764
	df	153
	Sig.	0,000

Izvor: autor

U tablici 3 prikazana je ukupna ekstrahirana varijanca i kumulativno ona iznosi 71,49%, a za pet faktora vrijednost je  $>1$ . Ukupne inicijalne svojstvene vrijednosti procjene različite su od ukupnog iznosa za ekstrakciju.

Tablica 3. Objašnjena varijanca varijable marketinškog strateškog djelovanja

komponente	početne svojstvene vrijednosti			sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja		
	ukupno	% varijance	kumulativ %	ukupno	% varijance	kumulativ %
1	9,237	41,984	41,984	9,237	41,984	41,984
2	2,479	11,267	53,251	2,479	11,267	53,251
3	1,500	6,817	60,068	1,500	6,817	60,068
4	1,403	6,379	66,447	1,403	6,379	66,447
5	1,110	5,044	71,492	1,110	5,044	71,492
6	0,944	4,289	75,781			
7	0,862	3,918	79,699			
8	0,767	3,485	83,184			
9	0,664	3,016	86,200			
10	0,527	2,395	88,595			
11	0,490	2,227	90,822			
12	0,371	1,684	92,506			
13	0,330	1,499	94,005			
14	0,289	1,315	95,320			
15	0,198	0,901	96,221			
16	0,177	0,803	97,024			
17	0,159	0,725	97,749			
18	0,133	0,605	98,354			
19	0,124	0,562	98,916			
20	0,115	0,522	99,438			
21	0,080	0,364	99,802			
22	0,044	0,198	100,000			

Izvor: autor

Iteracijom faktora ustanovljeno je pet faktora, a na temeljem teorijsko empirijskog iskustva definirane su sljedeće varijable: „superiornost proizvoda“, „efikasnost“, „potrošačko zadovoljstvo“, „adaptabilnost“ i „tržišna orijentacija“ (tablica 4).

Tablica 4. Rezultat komponentne analize ljestvice marketinškog strateškog djelovanja

	Komponente				
	1	2	3	4	5
<b>MD16</b>	0,795				
<b>MD9</b>	0,766				
<b>MD15</b>	0,618				
<b>MD17</b>	0,607				
<b>MD14</b>	0,593				
<b>MD1</b>	0,561				
<b>MD8</b>	0,541				
<b>MD22</b>		0,780			
<b>MD20</b>		0,741			
<b>MD18</b>		0,735			
<b>MD19</b>		0,721			
<b>MD4</b>			0,772		
<b>MD3</b>			0,752		
<b>MD5</b>			0,708		
<b>MD2</b>			0,631		
<b>MD12</b>				0,891	
<b>MD6</b>				0,598	
<b>MD13</b>				0,553	
<b>MD7</b>				0,540	
<b>MD10</b>					0,786
<b>MD21</b>					0,602
<b>MD11</b>					0,543

Izvor: autor

Za konačnu potvrdu faktora sljedeće razine istraživanja bilo je potrebno utvrditi pouzdanost ljestvica uz pomoć Cronbach alpha koeficijenta. Za podljestvicu „superiornost proizvoda“ koeficijent je bio  $\alpha = 0,728$ , za podljestvicu „efikasnost“  $\alpha = 0,621$ , za podljestvicu „potrošačko zadovoljstvo“  $\alpha = 0,706$ , za podljestvicu „adaptabilnost“  $\alpha = 0,842$  i za podljestvicu „tržišna orijentacija“  $\alpha = 0,724$  (vidi tablicu 5).

Tablica 5. Koeficijent pouzdanosti Cronbach  $\alpha$  za faktore marketinškog strateškog djelovanja

<b>podljestvica</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>N</b>
<b>superiornost proizvoda (SP)</b>	0,728	7
<b>efikasnost (EF)</b>	0,621	4
<b>potrošačko zadovoljstvo (PZ)</b>	0,706	4
<b>adaptabilnost (AD)</b>	0,842	4
<b>tržišna orijentacija (TO)</b>	0,724	3

Izvor: autor

#### 4.3.2. Razvoj mjerne ljestvice konstrukta marketinške učinkovitosti

Kao nezavisna varijabla definiran je konstrukt marketinške učinkovitosti (MU). U tom smislu ispitanicima su postavljena pitanja kojima su davali ocjene o percepciji pojedinih učinaka marketinškog djelovanja kao i elementima kvalitete koji se vežu za marketinšku učinkovitost (tablica 6).

Tablica 6. Konstrukt marketinške učinkovitosti

<b>čestice</b>	
<b>MU1</b>	Održivi rast
<b>MU2</b>	Razvoj proizvoda
<b>MU3</b>	Inovacije
<b>MU4</b>	Diverzifikacija proizvodnog portfelja
<b>MU5</b>	Oglašavanje
<b>MU6</b>	Direktni marketing
<b>MU7</b>	Odnosi s javnošću
<b>MU8</b>	Arhitektura brenda
<b>MU9</b>	Dizajn proizvoda
<b>MU10</b>	Pakiranje
<b>MU11</b>	Uvjeti plaćanja
<b>MU12</b>	Popusti
<b>MU13</b>	Distribucijski kanali
<b>MU14</b>	Konkurencija
<b>MU15</b>	Raspoloživi budžet
<b>MU16</b>	Dobavljači
<b>MU17</b>	Poslovna kultura
<b>MU18</b>	Dodana vrijednost proizvoda

Izvor: autor

U daljnjem dijelu istraživanja upotrijebljena je eksplorativna faktorska analiza mjerne ljestvice strateškog marketinškog djelovanja s varimax rotacijom faktora. Prije primjene eksplorativne faktorske analize provjerena je pogodnost podataka za daljnju analizu. Provjera je provedena uz pomoć Kaiser-Meyer-Olkin testa (KMO), kao i uz Bartlettov test sferičnosti. Budući da je Kaiser-Meyer-Olkin koeficijent 0,850, utvrđena je adekvatnost podataka za faktorsku analizu. I Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $p < 0,000$ ), što je upućivalo na daljnji tijek faktorske analize (tablica 7).

Tablica 7. KMO i Bartlettov test za konstrukt marketinške učinkovitosti

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2317,764
	df	153
	Sig.	0,000

Izvor: autor

U tablici 8 prikazana je ukupna ekstrahirana varijanca i kumulativno ona iznosi 72,51%, a za dva faktora vrijednost je >1. Ukupne inicijalne svojstvene vrijednosti procjene su različite od ukupnog iznosa za ekstrakciju.

Tablica 8. Objašnjena varijanca varijable marketinške učinkovitosti

komponente	početne svojstvene vrijednosti			sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja		
	ukupno	% varijance	kumulativ %	ukupno	% varijance	kumulativ %
1	11,408	63,380	63,380	11,408	63,380	63,380
2	1,643	9,125	72,505	1,643	9,125	72,505
3	0,880	4,888	77,394			
4	0,780	4,332	81,725			
5	0,663	3,683	85,409			
6	0,456	2,533	87,941			
7	0,383	2,130	90,072			
8	0,316	1,754	91,825			
9	0,303	1,684	93,509			
10	0,246	1,369	94,878			
11	0,230	1,280	96,158			
12	0,179	0,997	97,155			
13	0,147	0,818	97,973			
14	0,123	0,685	98,658			
15	0,089	0,495	99,153			
16	0,069	0,382	99,534			
17	0,057	0,314	99,848			
18	0,027	0,152	100,000			

Izvor: autor

Iteracijom faktora ustanovljena su dva faktora, a na temeljem teorijsko empirijskog iskustva definirane su sljedeće varijable: „marketinške aktivnosti“ i „kvaliteta“ (tablica 9).

Tablica 9. Rezultat komponentne analize ljestvice marketinške učinkovitost

	<b>Komponente</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>MU13</b>	0,984	
<b>MU14</b>	0,902	
<b>MU12</b>	0,888	
<b>MU7</b>	0,837	
<b>MU16</b>	0,782	
<b>MU15</b>	0,718	
<b>MU8</b>	0,651	
<b>MU11</b>	0,645	
<b>MU9</b>	0,519	
<b>MU5</b>	0,484	
<b>MU6</b>	0,444	
<b>MU3</b>		0,982
<b>MU1</b>		0,974
<b>MU4</b>		0,776
<b>MU18</b>		0,745
<b>MU10</b>		0,741
<b>MU2</b>		0,737
<b>MU17</b>		0,564

Izvor: autor

Za konačnu potvrdu faktora sljedeće razine istraživanja bilo je potrebno utvrditi pouzdanost ljestvica uz pomoć Cronbach alpha koeficijenta. Za podljestvicu „marketinške aktivnosti“ koeficijent je bio  $\alpha = 0,863$ , za podljestvicu „kvalitetat“  $\alpha = 0,802$  (tablica 10).

Tablica 10. Koeficijent pouzdanosti Cronbach  $\alpha$  za faktore marketinške učinkovitosti

<b>podljestvica</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>N</b>
<b>marketinške aktivnosti (MA)</b>	0,863	11
<b>kvaliteta (KV)</b>	0,802	7

Izvor: autor

#### 4.3.3. Istraživanje utjecaja strateškog marketinškog djelovanja u doba krize na marketinšku učinkovitost

Da bi se moglo utvrdit postojanje utjecaja strateškog marketinškog djelovanja u doba krize na marketinšku učinkovitost poduzeća u sektoru proizvodnje povrća, odnosno utvrditi koji su to točno čimbenici preduvjet za njezino stjecanje, valja provesti višestruku regresijsku analizu

gdje su nezavisne varijable: superiornost proizvoda, efikasnost, potrošačko zadovoljstvo, adaptabilnost i tržišna orijentacija. A zavisne varijable su marketinška aktivnost i kvaliteta. Prvi korak u ovom postupku je izračun matrice korelacije između nezavisnih i zavisnih varijabli (tablica 11).

Tablica 11. Matrica korelacije zavisnih i nezavisnih varijabli

		<b>MA</b>	<b>KV</b>	<b>SP</b>	<b>EF</b>	<b>PZ</b>	<b>AD</b>	<b>TO</b>
<b>Pearson Correlation</b>	<b>MA</b>	1,000	0,799	0,459	0,400	0,652	0,409	0,550
	<b>KV</b>	0,799	1,000	0,605	0,563	0,852	0,461	0,705
	<b>SP</b>	0,459	0,605	1,000	0,610	0,863	0,555	0,765
	<b>EF</b>	0,400	0,563	0,610	1,000	0,845	0,510	0,896
	<b>PZ</b>	0,652	0,852	0,863	0,845	1,000	0,596	0,923
	<b>AD</b>	0,409	0,461	0,555	0,510	0,596	1,000	0,808
	<b>TO</b>	0,550	0,705	0,765	0,896	0,923	0,808	1,000

Izvor: autor, N 133 \*Sig. = 0,000

Iz tablice korelacija vidljivo je kako su nezavisne varijable statistički značajno povezane sa zavisnim varijablama.

S ciljem ispitivanja hipoteze rada definirana je jedna zavisna marketinška učinkovitost (MU) i četiri zavisne varijable te je provedena složena regresijska analiza. Regresijska analiza na temelju utvrđene povezanosti i poznavanja vrijednosti nezavisnih varijabli kreira predviđanja o vrijednostima zavisne varijable (tablica 12).

Tablica 12. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu MU

<b>Personov koeficijent korelacije R</b>	<b>koeficijent determinacije <math>r^2_{kor}</math></b>	<b>korrigirani koeficijent determinacije</b>	<b>procj. stand. greška</b>	<b>Change Statistics</b>				
				<b>R Square Change</b>	<b>F Change</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig. F Change</b>
0,804	0,646	0,635	0,53600	0,646	58,340	4	128	0,000

Izvor: autor

U konačnici je dobiven i regresijski model za zavisnu varijablu marketinška učinkovitost (tablica 13).



Tablica 13. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu MU

model	nestandardizirani regresijski koeficijenti		standardizirani regresijski koeficijenti	t	Sig.	kolinearna statistika	
	B	std. pogreška	$\beta$ ponder			toleranca	VIF
<b>constant</b>	0,623	0,241		2,586	0,011		
<b>SP</b>	-0,857	0,120	-0,834	-7,127	0,000	0,459	-0,533
<b>EF</b>	3,378	0,306	2,823	11,037	0,000	0,652	0,698
<b>PZ</b>	1,021	0,140	0,959	7,314	0,000	0,409	0,543
<b>AD</b>	2,297	0,092	2,279	3,226	0,000	0,563	0,273
<b>TO</b>	1,119	0,089	1,111	1,343	0,000	0,461	0,117

Izvor: autor

Utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu ocijenjen je kao statistički značajan ( $p < 0,001$ ) uz pripadajuće standardizirane koeficijente. Za promatrane varijable koeficijent determinacije ( $r^2$ ) iznosi 0,646, odnosno 65 % varijacija marketinške učinkovitosti u sektoru proizvodnje povrća u doba krize izazvane pandemijom COVID-19 posljedica je dinamičke prilagodbe u marketinškom strateškom djelovanju njihovih menadžera ili vlasnika. Dakle, rezultati korelacijske i regresijske analize pokazuju postojanje statistički značajne povezanosti, te se ujedno može smatrati da je kod istraživanih poduzeća ustanovljeno da strateška marketinška orijentacija ima učinak na uspješno vođenje istraživanih poduzeća u uvjetima krize, a što potvrđuje i dobro razvijen koeficijent determinacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Hrvatsko kao i svjetsko gospodarstvo u prvom polugodištu 2020. godine doživjelo je ozbiljne poremećaje zbog nastanka svojevrsne krize izazvane pojavom pandemije COVID- 19. Iako je većina poslovnih subjekata reagirala negativno na novonastalu situaciju, u pojedinim sektorima situacija je bila i suprotna. No unatoč trenutnoj situaciji, teško je s većom sigurnošću prognozirati nastavak opće gospodarske situacije.

Prema nekim trenutnim procjenama smatra se da je pad ukupnog domaćeg gospodarstva oko 10 % uz očekivan oporavak u 2021. godini.

Većina čimbenika iz različitih sektora u Republici Hrvatskoj obznanjuje pad prihoda za prvo ovogodišnje poslovno polugodište što se izravno pripisuje utjecaju pandemije koronavirusa na gospodarstvo, tj. utjecaju „lockdowna“ koji je izazvao značajno usporavanje gospodarskih aktivnosti u periodu pojave ove krize.

No međutim, sektorska slika ipak nije jednodimenzionalna, u nekim sektorima ili podsektorima uočene su i iznimke pa su neki njihovi segmenti čak i rasli. Sektor uzgajivača povrća primjer je sektorske snage i izdržljivosti unatoč trenutnim negativnim rezultatima ostalih sektora. Čini se da prilagodba utjecajima krize proizlazi iz trenutne transformacije marketinške orijentacije i povećanih ulaganja u kombinaciji s Vladinim mjerama pomoći za održavanje zaposlenosti.

Pojedina su se obiteljska poljoprivredna gospodarstva u okviru sektora uzgoja povrća okrenula alternativnim kanalima prodaje i marketinga. To znači da je došlo do transformacije marketinških aktivnosti što predstavlja poslovnu priliku ne samo za pojedina poduzeća unutar sektora, već za poljoprivredu općenito kao dio prilike hrvatskog gospodarskog razvoja. U tom smislu važno je bilo determinirati koji elementi marketinškog opredjeljenja i na koji način, uz aktivnu primjenu strateškog i operativnog marketinga u uvjetima krize, razvijati efikasne poslovne politike.

Za razvoj i primjenu efikasnih modela marketinške učinkovitosti poljoprivrednih poduzeća u sektoru uzgoja povrća bilo je potrebno osigurati njihovo mjerenje. Rezultati istraživanja potvrdili su višedimenzionalnost marketinške učinkovitosti te psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta. Provedena regresijska analiza pokazuje postojanje prediktivne sposobnosti odgovarajućih elemenata strateške marketinške opredjeljenosti uvjetima krize na postizanje marketinške učinkovitosti istraživanih poduzeća, a što i potvrđuju rezultati istraživanja, pa se zato može ustvrditi da je moguće potvrditi hipotezu istraživanja koja glasi: *Prilagodba marketinških strategija zbog tržišne kontrakcije izazvane pojavom pandemije COVID- 19 predstavlja priliku poduzetnicima - proizvođačima povrća za bolju poslovnu*

*uspješnost koja se reflektira u njihovoj povećanoj marketinškoj učinkovitosti manifestiranoj kroz realizirane marketinške aktivnosti i isporučenu kvalitetu potrošačima koja im omogućuje konkurentniju poziciju na tržištu.*

## 6. LITERATURA

1. Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W. & Gafforova, E. I. (2018). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 165–194. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2>
2. Benton, T.G (2020). *COVID-19 and disruptions to food systems*. *Agric. Human Values* 2020, 37, 577–578.
3. Bressan, A., Duarte, A. & Kok, S.K. (2021). Confronting the unprecedented: micro and small businesses in the age of COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 799-820. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2020-0602>
4. Deleersnyder, B., Marnik G.D., Steenkamp, J.E.M & Leeflang, P.S.H. (2009). The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. *Journal of Marketing Research*, 46(5), 623–36.
5. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
6. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
7. Eggers, F., Hansen, D. J. & Davis, A. E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 203–222. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0173-4>
8. Fanelli, R.M. & Di Florio, A. (2016). Domestic food waste, gap in times of crisis. *Rivista di Economia Agraria*, 71(2), 111-125. doi: 10.13128/REA-20075
9. Goddard, E. (2020). The impact of COVID-19 on food retail and food service in Canada: preliminary assessment. *Can. J. Agric. Econ.* 68(2), 157–161. <https://doi.org/10.1111/cjag.12243>.
10. Gooch, M. , Felfel, A. , & Marenick, N. (2010). *Food waste in Canada*. Value Chain Management Centre, George Morris Centre.
11. Harmeling, C., Magnusson, P. & Singh, N. (2015). Beyond anger: A deeper look at consumer animosity. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 676–693. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.74>
12. He, H. & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.

13. Kapsak, W. (2020). *Now is the time to promote produce*. Produce Business, dostupno na: <https://www.producebusiness.com/now-is-the-time-to-promote-produce/> (pristupljeno 14.06.2021.)
14. Mora, P. & Akhter, P. (2012). Why and how some wine SMEs resist to the crisis?. *International Journal of Business and Globalisation*, 8(1), 95-111.
15. Nielsen (2021). *Impact of COVID-19 on consumer behavior [online]*. The Nielsen Company Dostupno na: <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2021/03/Impact-of-COVID-19-on-Consumer-BehaviorGlobal.pdf> (pristupljeno: 06.06.2021.)
16. OECD (2020). COVID-19 and the Food and Agriculture Sector: Issues and Policy Responses; OECD: Paris, France
17. Power, M. Doherty, B., Pybus, K. & Pickett, K. (2020). *How COVID-19 has exposed inequalities in the UK food system: The case of UK food and poverty*. Emerald Open Res. 2(11), doi: 10.35241/emeraldopenres.13539.1
18. Richards, T. J. & Rickard, B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 189-194. doi: 10.1111/cjag.12231.
19. Ritter, T., Lund Pedersen, C. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Journal of Business Research*, 88, 214-224.
20. Sharma, P. (2020). Impact of COVID-19 on marketing strategy and expenditure. *International Journal of Advanced Research*, 8(9), 1475-1478. doi: 10.21474/IJAR01/11814
21. Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Journal of Business Research*, 88, 261-264.
22. Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 157-176.
23. Temme, E., van der Voet, H., Thissen, J., Verkaik-Kloosterman, J., Donkersgoed, G. & Nonhebel, S. (2013). Replacement of meat and dairy by plant-derived foods: Estimated effects on land use, iron and SFA intakes in young Dutch adult females. *Public health nutrition*. 16(10), 1-8. doi: 10.1017/S1368980013000232.
24. Van Heerde, Harald, J., Maarten J Gijzenberg, Marnik G Dekimpe, and Jan-Benedict E M Steenkamp (2013). Price and advertising effectiveness over the business cycle. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 177-93.

25. World Health Organization. WHO (2020). *Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19—11 March 2020*. Dostupno na: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-generals-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> (pristupljeno: 28.05.2020).

## 7. PRILOZI

### a) Anketni upitnik

- 1) Koji je Vaš spol? M Ž
- 2) Dob ispitanika ?
  - a) <20 godina
  - b) 20 - 30 godina
  - c) 31 - 39 godina
  - d) 40 - 49 godina
  - e) 50 - 59 godina
  - f) 60< godina
- 3) U kojoj se regiji nalazi Vaš OPG? Odaberite županiju: \_\_\_\_\_
- 4) Kojoj ekonomskoj veličini pripadate?
  - a) <300.000 kn
  - b) 300.001 - 1.999.999kn
  - c) 2.000.000 - 2.999.999 kn
  - d) >3.000.000 kn
- 5) Koliko povrća proizvodite?
  - a) do 3 kulture
  - b) do 6 kultura
  - c) do 10 kultura
  - d) više od 10 kultura
- 6) Koje kulture proizvodite? \_\_\_\_\_
- 7) Broj članova/zaposlenih u gospodarstvu:
  - a) <3
  - b) <5
  - c) <10
  - d) više od 10
- 8) Kako ste vršili prodaju svojih proizvoda prije pandemije COVID-19?
  - a) veleprodaja
  - b) maloprodaja
  - c) na kućnom pragu
  - d) prodaja na tržnicama

9) Kako je utjecala pandemija na Vaše poslovanje?

- a) pozitivno
- b) negativno
- c) stagnacija

10) Ako ste imali rast u doba pandemije, koliko je bio ?

- a) 10%
- b) 20%
- c) 30%
- d) 40%
- e) >50%

11) Ako ste imali pad u doba pandemije, koliki je bio?

- a) 10%
- b) 20%
- c) 30%
- d) 40%
- e) >50%

12) Svoju prodaju povrća ste komunicirali:

- a) usmeno
- b) putem interneta
- c) osobna dostava

13) Smatrate li da ste se uspješno prilagodili uvjetima krize izazvane pandemijom COVID-19?

- a) Da
- b) Ne

14) Jeste li zadovoljni s trenutnom situacijom prodaje povrća s obzirom na predviđanja?

- a) Da
- b) Ne



15) Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama koja se odnose na ocjenu marketinške uspješnosti vašeg poduzeća manifestiranu tijekom pandemije, a koja se odnose na sljedeće čimbenike: 1 - U potpunosti se ne slažem, 2 - Uglavnom se ne slažem, 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - Uglavnom se slažem i 5 - U potpunosti se slažem.

U doba pandemije naš tržišni udio je rastao.	1	2	3	4	5
Porasla je značajnost naše marke.	1	2	3	4	5
Porast potrošačkih namjera u domeni potrošnje i kupnje povrća.	1	2	3	4	5
Lojalnost potrošača.	1	2	3	4	5
Porat zadovoljstva potrošača.	1	2	3	4	5
Bili smo cjenovno elastični.	1	2	3	4	5
Porast marketinških troškova poslovanja.	1	2	3	4	5
Rast ugleda poduzeća.	1	2	3	4	5
Kvaliteta proizvoda/usluge.	1	2	3	4	5
Naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice.	1	2	3	4	5
Naše poduzeće zna koje proizvode/usluge konkurenti nude potrošačima.	1	2	3	4	5
Vrlo brzo reagiramo na aktivnosti koje provode konkurenti.	1	2	3	4	5
Tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti.	1	2	3	4	5
Isporučujemo proizvode ili usluge s manje ulaznih sirovina koje bi imale nepovoljan ekološki učinak nego u prethodnim godinama.	1	2	3	4	5
Razmatramo pitanja koja utječu na zaštitu okoliša u dizajnu novih proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
Naše je poduzeće generiralo razvoj značajnog broja održivih inovativnih proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5
U našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača.	1	2	3	4	5
Istražujemo i razvijamo nove inovativne kanale distribucije.	1	2	3	4	5
Držimo da kriza izazvana pandemijom COVID- 19 predstavlja priliku za isticanje veće vrijednosti (diferencijaciju) naših proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
Koristimo argumente održivosti u promociji i oglašavanju.	1	2	3	4	5
Kontinuirano provodimo istraživanje tržišta i usmjerujemo ga u pravcu detektiranja potreba i želja naših potrošača.	1	2	3	4	5
Nastojimo poboljšati učinkovitost potrošnje materijala i sirovina.	1	2	3	4	5

16) Naše marketinške strategije karakteriziraju sljedeći čimbenici: 1 - U potpunosti se ne slažem, 2 - Uglavnom se ne slažem, 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - Uglavnom se slažem i 5 - U potpunosti se slažem.

Održivi rast	1	2	3	4	5
Razvoj proizvoda	1	2	3	4	5
Inovacije	1	2	3	4	5
Diverzifikacija proizvodnog portfelja	1	2	3	4	5
Oglašavanje	1	2	3	4	5
Direktni marketing	1	2	3	4	5
Odnosi s javnošću	1	2	3	4	5
Arhitektura brenda	1	2	3	4	5
Dizajn proizvoda	1	2	3	4	5
Pakiranje	1	2	3	4	5
Uvjeti plaćanja	1	2	3	4	5
Popusti	1	2	3	4	5
Distribucijski kanali	1	2	3	4	5
Konkurencija	1	2	3	4	5
Raspoloživi budžet	1	2	3	4	5
Dobavljači	1	2	3	4	5
Poslovna kultura	1	2	3	4	5
Dodana vrijednost proizvoda	1	2	3	4	5

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Spol ispitanika .....	15
Graf 2. Regija iz koje dolaze ispitanici .....	16
Graf 3. Dobna struktura ispitanika .....	16
Graf 4. Ekonomska veličina poduzeća .....	17
Graf 5. Broj uzgajanih kultura .....	18
Graf 6. Broj članova/zaposlenih .....	18
Graf 7. Prodaja prije COVID-19 krize .....	19
Graf 8. Utjecaj pandemije na poslovanje .....	20
Graf 9. Rast prihoda u doba krize .....	20
Graf 10. Marketiranje proizvoda .....	21
Graf 11. Stavovi ispitanika o uspješnosti prilagodbe krizi COVID- 19 .....	22
Graf 12. Zadovoljstvo s trenutnom situacijom prodaje povrća s obzirom na predviđanja .....	22

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Konstrukt marketinškog strateškog djelovanja i pripadajuće čestice .....	23
Tablica 2. KMO i Bartlettov test za konstrukt marketinškog strateškog djelovanja .....	24
Tablica 3. Objašnjena varijanca varijable marketinškog strateškog djelovanja .....	24
Tablica 4. Rezultat komponentne analize ljestvice marketinškog strateškog djelovanja .....	25
Tablica 5. Koeficijent pouzdanosti Cronbach $\alpha$ za faktore marketinškog strateškog djelovanja .....	26
Tablica 6. Konstrukt marketinške učinkovitosti .....	26
Tablica 7. KMO i Bartlettov test za konstrukt marketinške učinkovitosti .....	27
Tablica 8. Objašnjena varijanca varijable marketinške učinkovitosti .....	27
Tablica 9. Rezultat komponentne analize ljestvice marketinške učinkovitost .....	28
Tablica 10. Koeficijent pouzdanosti Cronbach $\alpha$ za faktore marketinške učinkovitosti .....	28
Tablica 11. Matrica korelacije zavisnih i nezavisnih varijabli .....	29
Tablica 12. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu MU .....	29
Tablica 13. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu MU.....	30

## SAŽETAK

Rad se bavi prikazivanjem trenutnog stanja u poljoprivrednom sektoru povrćarstva u uvjetima pandemije COVID- 19. Za potrebe rada napravljeno je empirijsko kvantitativno istraživanje na ekspertu predstavnika poljoprivrednih poduzeća koji se primarno bave proizvodnjom povrća. Istraživanjem se utvrdilo koji su najučinkovitiji načini promocije i prodaje povrća u doba izmijenjenih uvjeta poslovanja na domaćem tržištu povrća, tj. u uvjetima pandemije i jesu li vlasnici i menadžeri poljoprivrednih poduzeća pronašli način kako bi zadržali potrošače, plasirali svoje proizvode na učinkovit način te i dalje ostvarivali dobit.

S ciljem ispitivanja hipoteze rada definirana je jedna zavisna marketinška učinkovitost (MU) i četiri zavisne varijable te je provedena složena regresijska analiza. Regresijska analiza na temelju utvrđene povezanosti i poznavanja vrijednosti nezavisnih varijabli kreira predviđanja o vrijednostima zavisne varijable.

Rezultati korelacijske i regresijske analize pokazuju postojanje statistički značajne povezanosti, te je kod istraživanih poduzeća ustanovljeno da strateška marketinška orijentacija ima učinak na uspješno vođenje poduzeća u uvjetima krize, a što potvrđuje i dobro razvijen koeficijent determinacije.

**Ključne riječi:** proizvodnja povrća, COVID- 19, pandemija, marketinška učinkovitost

## **SUMMARY**

The paper presents the current situation in the agricultural sector of vegetable growing in the context of the COVID 19 pandemic. For the purposes of this paper, an empirical quantitative research was conducted on experts - representatives of agricultural companies primarily engaged in vegetable production. The research determined whether the owners and managers of agricultural companies found a way to keep consumers, and to continue to market their products in the right way and to continue to make their profits.

In order to test the work hypothesis, one dependent marketing efficiency (ME) and four dependent variables were defined, and a complex regression analysis was performed. Regression analysis based on the established correlation and knowledge of the values of independent variables creates predictions about the values of the dependent variable.

The results of correlation and regression analysis show the existence of statistically significant correlation, and it can also be considered that the research companies found that strategic marketing orientation has an effect on successful management of researched companies in crisis, which is confirmed by a well-developed coefficient of determination.

**Keywords:** vegetable production, COVID 19, pandemic, marketing in agriculture

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNI PODATCI

Ime i Prezime: Kruno Kalić  
Datum i mjesto rođenja: 29. lipnja 1992. Zagreb  
Adresa: Kuševačka 52 c, 10000 Zagreb  
Telefon: 098 1645 175  
e-mail: kalickrunozg@gmail.com

---

## ZAVRŠENO OBRAZOVANJE

2016. Tehničko veleučilište u Zagrebu – zvanje: Stručni prvostupnik inženjera informacijske tehnologije

2012. Tehnička škola Ruđer Bošković, Zagreb – zvanje Tehničar za računalstvo

---

## RADNO ISKUSTVO

siječanj 2021.

### **PON – PET d.o.o.**

Radno mjesto: Voditelj voznog parka, Voditelj prodaje,  
Voditelj nabave

Opis poslova: održavanje voznog parka, nabava robe, prodaja robe

lipanj 2015.

### **OPG Marijan Kalić**

Radno mjesto: Voditelj proizvodnje

Opis poslova: sjetva, nabava repromaterijala, isporuka sadnica,  
proizvodnja sadnica

---

Strani jezik engleski jezik B2b

Računalna znanja i vještine: Mrežni sustavi CISCO  
Računovodstveni sustav Synesis  
MS office

Vozačka dozvola B – kategorije, C- kategorije