

# STRATEŠKO ODLUČIVANJE U FUNKCIJI POSTIZANJA KONKURENTNOSTI PRODAJE VINA NA TUZEMNOM TRŽIŠTU

---

Merunka, Saša

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:185:272158>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository Križevci college of agriculture - Final thesis repository Križevci college of agriculture](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE UKRIŽEVCIMA**

Saša Merunka, student

**STRATEŠKO ODLUČIVANJE U FUNKCIJI  
POSTIZANJA KONKURENTNOSTI PRODAJE VINA  
NA TUZEMNOM TRŽIŠTU**

Završni rad

Križevci, 2016.

**REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE UKRIŽEVCIMA**

Preddiplomski stručni studij *Poljoprivreda*

Saša Merunka, student

**STRATEŠKO ODLUČIVANJE U FUNKCIJI POSTIZANJA  
KONKURENTNOSTI PRODAJE VINA  
NA TUZEMNOM TRŽIŠTU**

Završni rad

Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnog rada:

1. Dušanka Gajdić, univ.spec.oec., v.pred. - predsjednica povjerenstva
2. dr..sc. Kristina Svržnjak, prof.v.š. - mentorica i članica povjerenstva
3. mr.sc. Silvije Jerčinović, v.pred. - član povjerenstva

Križevci, 2016.

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. PREGLED LITERATURE.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2.1. Strateški menadžment .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2.2. Problem u prodaji vina u Hrvatskoj.....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>2.3. Strategija u prodaji vina .....</b>                                     | <b>9</b>  |
| <b>2.4. Koraci za definiranje strategije .....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>2.4.1. Korak 1. Definiranje niše potrošača.....</b>                          | <b>11</b> |
| <b>2.4.2. Korak 2. Definiranje načina prodaje i marketinga.....</b>             | <b>12</b> |
| <b>2.4.3. Korak 3. Definiranje cijene koju je ciljana niša spremna platiti.</b> | <b>15</b> |
| <b>2.4.4. Korak 4. Usporedba cijene koju je tržište spremno platiti i</b>       |           |
| <b>kalkulativne cijene proizvodnje.....</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>2.4.5 Korak 5. Definiranje promjena koje je potrebno napraviti za</b>        |           |
| <b>smanjenje cijene proizvodnje.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2.4.6. Korak 6. Strategija pristupa promjenama i plan izvršenja.....</b>     | <b>16</b> |
| <b>3. MATERIJAL I METODE.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4.1. Zatečeno stanje tvrtke.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4.1.1. Vinograd .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>4.1.2. Vinarija .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>4.1.3. Dosadašnja niša potrošača i način prodaje .....</b>                   | <b>23</b> |
| <b>4.1.4. Stanje na tržištu.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>4.2. Primjena strategije.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4.2.1. Korak 1. Definiranje niše potrošača.....</b>                          | <b>25</b> |
| <b>4.2.2. Korak 2. Definiranje načina prodaje.....</b>                          | <b>25</b> |
| <b>4.2.3. Korak 3. Definiranje cijene koju je ciljana niša spremna platiti.</b> | <b>27</b> |
| <b>4.2.4. Korak 4. Usporedba cijene koju je tržište spremno platiti i</b>       |           |
| <b>kalkulativne cijene proizvodnje .....</b>                                    | <b>27</b> |
| <b>4.2.5. Korak 5. Definiranje promjena koje je potrebno napraviti za</b>       |           |
| <b>smanjenje cijene proizvodnje.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>4.2.6. Korak 6. Strategija pristupa promjenama i plan izvršenja.....</b>     | <b>28</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.3. Mogućnost izvršenja promjena prema strategiji „obrnuta smjera“.....</b> | <b>29</b> |
| <b>4.3.1. Promjene u vinogradu.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>4.3.2. Promjene u vinariji.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>4.3.3. Korištenje strukturnih fondova EU – problemi u praksi.....</b>        | <b>35</b> |
| <b>4.3.4. Prilagodba na dodatne zahtjeve tržišta vezanih uz kvalitetu....</b>   | <b>36</b> |
| <b>4.4.5. Društveni i socijalni efekti kroz razvoj poduzeća.....</b>            | <b>39</b> |
| <b>5. ZAKLJUČAK.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>6. LITERATURA.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>7. PRILOZI.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>45</b> |

## 1. UVOD

Često se na tržištu događa situacija da poduzeća, pa tako i svi oblici poljoprivrednih gospodarstava, nemaju jasno definiranu strategiju izlaska na tržište, koja je osnova za postavljanje načina proizvodnje, vrste artikala, vrste pakiranja, načina prodaje i u konačnici cijene proizvoda. Većina proizvođača još uvijek nema niti poslovni plan koji uvelike definira neke postavke poslovanja, a često se događa da proizvođači ne određuju svoju ciljanu skupinu potrošača i za njih proizvedu proizvod prema potrebi tržišta, nego idu obrnutim redoslijedom – proizvedu proizvod pa tek onda traže tržište i kupca još uvijek ne znajući njegove potrebe. Financijski gubici i gubici u gradnji imidža u tom slučaju su nenadoknadivi.

Predmet rada je stoga strateški menadžment, koji ima prvenstveno zadatak postaviti smjer kretanja poduzeća i koji mora biti vrlo jednostavno izrečen kako bi ga shvatili svi djelatnici i mogli primijeniti u segmentima svoga rada. U radu će se vidjeti da je to osobito važno kod proizvodnje vina gdje je s jedne strane proizvodnja vina niskog cjenovnog razreda, a s druge strane potrošač koji zahtjeva iznimne kontrole u zdravstvenoj ispravnosti proizvoda (a prema događajima posljednjih dana, takvi će se zahtjevi zatražiti sve više na hrvatskom tržištu).

Cilj rada je pokazati da strategija koju postavlja menadžment je produkt strateškog odlučivanja koji se sastoji od nekoliko „jednostavnih“ koraka razine odlučivanja, a rezultat dobivenih odgovora daje jasnu sliku što i kako proizvođač treba raditi da bi bio konkurentan na ciljanom tržištu. U radu se navodi strategija odlučivanja u šest koraka, a koja može spriječiti mnoge probleme s kojima se poduzetnici susreću ako nisu definirali neke ciljane točke prije izlaska na tržište.

Svrha rada je pomoći poduzetnicima kroz strateško odlučivanje a to se pojašnjava kroz primjer jednog vinogradarsko-vinarskog poduzeća u Vukovarsko-srijemskoj županiji, koje je započelo primjenu navedene strategije, kroz točke njenog odlučivanja, promjene koje je potrebno izvršiti te efekt tih promjena koji se odrazio na poduzeće, pa i čitavu zajednicu u kojoj to poduzeće obavlja djelatnost.

## 2. PREGLED LITERARURE

U ovom poglavlju prikazat će se osnovni pojmovi vezani uz strategiju i strateški menadžment te će se prikazati postojeći problemi prodaje vina u Hrvatskoj i postojeće strategije u tom segmentu.

### 2.1.Strateški menadžment

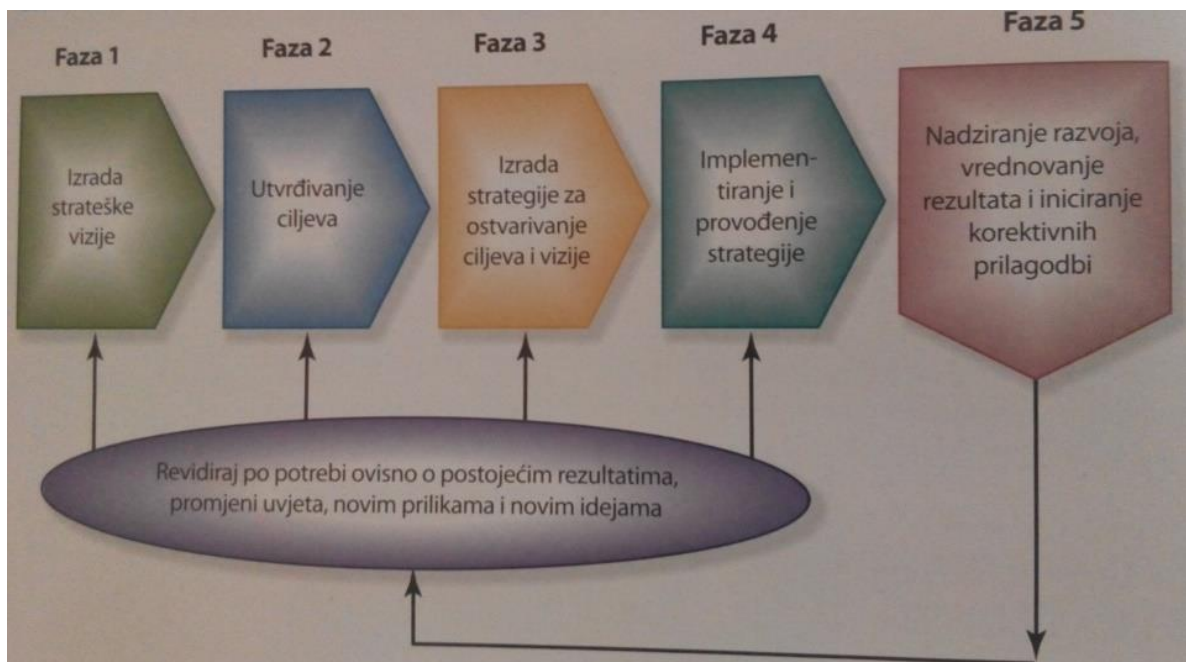
Naziv strategija i strateški menadžment je u osnovi sinonim za poslovnu politiku. Termin strategija kako se danas koristi jednostavno je pojmovno preuzet iz starogrčkog jezika (Encyclopedia Britanica, 2001) u okviru kojeg se pojmom *strategus* obilježava pojedinac kojeg diči visoki vojni čin, danas opće poznat kao „general“. Istodobno, riječ *strategus* obilježava u staroj Grčkoj vojne časnike s vrlo širokim ovlaštenjima. Tokom vjekova, sve negdje do industrijske revolucije, termin strategija najuže se povezuje uz vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te način osvajanja i zadržavanja na vlasti. Istodobno, strategija podrazumijeva i umjetnost upravljanja, rukovođenja i vođenja korisnih aktivnosti, dakle aktivnosti koje su prožete:

- Osobnošću,
- Kreativnošću,
- Intelektualnošću i
- Inovativnošću.

Strategija nekog poduzeća sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve. Ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, kako će se uspješno natjecati, kako će povećati poslovanje, kako će upravljati svakim funkcijskim djelom djelatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te kako će ostvariti rezultate rada. Ističe proizvode i usluge, segmente kupaca, geografska područja i poslovne pristupe koje menadžment namjerava naglasiti.

Izrada i provedba strategije „srce su i duša“ upravljanja poduhvatom. Međutim, što konkretno podrazumijeva proces izrade i uspješne provedbe strategije? Tko je, osim najvišeg menadžmenta odgovoran za taj proces? Izrada i provedba strategije nekog poduzeća menadžerski je proces koji se prema Thompson i sur. (2008) sastoji od pet faza:

1. Izrada strateške vizije o određištu poduzeća i njegovom budućem fokusu na proizvode, kupce, tržišta i tehnologiju.
2. Utvrđivanje i korištenje ciljeva kao pomagala za mjerenje uspješnosti i napretka poduzeća.
3. Izrada strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenje poduzeće prema kursu kojega je ucrtao menadžment.
4. Efikasno i učinkovito implementiranje i provođenje odabrane strategije.
5. Nadziranje razvoja i iniciranje korektivnih prilagodbi u dugoročnom smjeru, ciljevima, strategiji ili provedbi, s obzirom na postojeći učinak poduzeća, promjenu uvjeta, nove ideje i nove prilike.



Shema 1.: Proces stvaranja i provedbe strategije

Izvor: Thompson i sur., 2008

Prema Wheelen-u i Hunger-u (2010), velika odrednica strateškog menadžmenta kojoj se mora posvetiti posebna pažnja tijekom pripreme, a poslije realizacije, je strateška odluka. Strateške odluke nastaju u sadašnjosti na temelju iskustva prošlosti i pronicljivosti zamišljanja budućih utjecaja. Kao takve najčešće su dugoročne i odnose se na cjelokupno poduzeće.

Strateške odluke imaju tri karakteristike:

1. Rijetkost, jer strateške odluke nisu uobičajene i tipično nisu posljedica kontinuiteta dosadašnjeg poslovnog ponašanja, odnosno dosadašnje prakse i kao takve nisu



posljedica poznatog. Strateške odluke immanentno donose promjenu koja, ako je česta, uništava sve dosad postignuto. Zbog toga strateške odluke moraju biti rijetke.

2. Dosljednost, jer strateške odluke utječu na cjelokupno poduzeće. Zbog toga se formulacija i kasnije implementacija strateške odluke u kontekstu strateškog menadžmenta moraju podudarati, odnosno harmonizirati. Obrnuto dovodi do kaosa i uništavanja svega što se do sada postiglo. Odnosno, strateške odluke zahtijevaju vrijedne izvore i zbog toga insistiraju na dosljednosti na svim razinama u poduzeću.
3. Usmjerenost, podrazumijeva obvezatnost prihvaćene ideje, odnosno vjernost i dosljednost poruke koja proizlazi iz strateške odluke. Strateške odluke određuju sljedbenike za provođenje odluka na nižim rukovodnim razinama i nasljednike za buduća razdoblja.

Strategija prethodi taktičkim i operativnim koracima. Strategija bez taktike jest najsporiji put do pobjede. *Taktika bez strategije je dizanje buke prije poraza*, rekao je kineski vojni strateg Sun Tzu oko 490. pr. Kr. *Održavajte svoje dobro ime i ugled pred onima koji određuju vašu budućnost. Održavajte kvalitetu i vrijednost svojih proizvoda/usluga u svijesti kupaca. Držite potrebe svojih kupaca na najistaknutijem mjestu u svojoj svijesti. Izvrsnošću dominirajte svojim tržištem* (Krause, 2003)

Kada se govori o konkurentnosti, većina poduzeća ne razumije koliko je, u odnosu na taktičke i operativne planove, donošenje strateških dokumenata uistinu važno i prioritetno. Pri tome valja uzeti u obzir da je strategija kao skup ciljeva katkad vrlo apstraktna kreacija, dok su taktike jasne i konkretne u definiranju koraka do željenih postignuća. Zato kvalitetna povezanost strategije, taktike i operativnih koraka spada u presudne pretpostavke korporativnog uspjeha.

Taktički planovi detaljno objašnjavaju kakve aktivnosti treba poduzeti za provedbu strategijskih odrednica i definiraju njihove nositelje tijekom nekoga kratkoročnog razdoblja, kao npr. kvartala, polugodišta ili jedne godine. To je kratkoročno planiranje koje ističe trenutne poslove i važnost različitih pojedinaca poduzeća u cjelokupnom doprinosu na temelju alociranih resursa. Taktički planovi se obično razvijaju u poslovima proizvodnje, marketinga, financija, upravljanja ljudskim resursima i prodaje.

Operativni planovi se svode na operacionalizaciju detaljnije razrađenih poslovnih zadaća u kratkim razdobljima (tjedan ili mjesec dana). To je proces utvrđivanja izvrsnosti izvedbe specifičnih zadaća u odnosu na raspoloživo vrijeme i resurse (Perkov, 2012)

Pri pokušajima da uspješno provedu sustav planiranja, menadžeri moraju imati na umu važne razlike između strateškog i taktičkog planiranja (Certo, 2008):

- Strategijske planove razvijaju viši menadžeri, taktičke planove menadžeri na nižoj razini,
- Strategijsko planiranje je teže jer ističe analitičko sagledavanje budućeg, dok taktičko planiranje analizira svakodnevno funkcioniranje poduzeća,
- Strategijski su planovi manje detaljni od taktičkih,
- Strategijski se planovi odnose na dulje, a taktički na kraće vremensko razdoblje.

Iako ih se može promatrati i proučavati odvojeno, strategijsko (raditi dobre stvari) i taktičko (raditi stvari na dobar način) su uzajamno povezane aktivnosti i zapravo ih se ne može razdvajati.

Kako uopće menadžment donosi strategijske odluke? Na temelju kojih parametara se odlučiti između dviju mogućnosti: uvođenja postupnih poboljšanja (finog ugađanja) koja mogu biti nedovoljna i neadekvatna ili poduzimanja pomno isplaniranih korjenitih strategijskih preobrazbi kao jedinog pravog rješenja?

Ključni menadžeri koji donose odluke o strategijskim usmjerenjima, morali bi djelovati proaktivno (unaprijed), a nikako reaktivno (unatrag). U tom smislu menadžmentu na raspolaganju stoji deset opcija (Srića, 2004):

- Izlazak na nova tržišta,
- Razvoj novih proizvoda,
- Pružanje bolje i originalnije usluge kupcima,
- Tehnološki razvoj,
- Modernizacija proizvodnih kapaciteta,
- Poboljšanje metoda prodaje,
- Unapređenje tehnika distribucije,
- Ovladavanje prirodnim resursima,
- Porast obujma poslovanja,
- Povećanje dobiti.

U osnovi svake strategije je postići konkurentnost poduzeća (lat. concurrentia – borba, nadmetanje), koja se definira kao kontinuirani i višedimenzionalni proces kojim se nastoje iznaći nove ideje i rješenja za uspješnije nadmetanje u uvjetima tržišnog liberalizma. U širem

smislu, konkurentnost se kao pojam odnosi na sklonost i sposobnost za natjecanjem, pobjeđivanjem i zadržavanjem pozicije na tržištu, povećavanjem tržišnog udjela i profitabilnosti da bi poslovanje u cjelini bilo uspješno (Filo, 2007).

Prema Porteru (2008), konkurentnost kao sposobnost nacionalne ekonomije u korištenju prirodnih resursa, fizičkog i ljudskog kapitala a konkurentska prednost je osnova iznadprosječnog poslovanja na duži period. Tvrтка koja se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost skromna. Iako tvrtka može imati mnogobrojne snage i nedostatke naspram konkurencije, postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje tvrtka može posjedovati: niski troškovi ili diferencijacija. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.

Tablica 1. Tri generičke strategije

|                              |                  | <b>konkurentska prednost</b>       |   |
|------------------------------|------------------|------------------------------------|---|
|                              |                  | <b>1. TROŠKOVNO VODSTVO</b>        | <b>2. DIFERENCIJACIJA</b>                 |
| <b>raspon konkurentnosti</b> | <b>širi cilj</b> | <b>1. TROŠKOVNO VODSTVO</b>        | <b>2. DIFERENCIJACIJA</b>                 |
|                              | <b>uži cilj</b>  | <b>3.a FOKUSIRANJE NA TROŠKOVE</b> | <b>3.b FOKUSIRANJE NA DIFERENCIJACIJU</b> |

Izvor: Porter M.E., 2008.

Strategije troškovnog vodstva i diferencijacija nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskog segmenta, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) unutar uskog segmenta. Osnovna ideja generičkih strategija je da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtjeva da poduzeće donese odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići i o području unutar kojeg će je postići.

Troškovno vodstvo je najjednostavnija generička strategija jer u njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Proizvođač s najnižim troškovima obično prodaje standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima.

- Bolje iskorištavanje proizvodnih kapaciteta,
- Jednostavnija ili brža proizvodnja,
- Zbog većeg obujma proizvodnje nabava sirovina i materijala po nižim cijenama,
- Efikasnija distribucija proizvoda i dr.

Niski troškovi poduzeća koja ostvaruje troškovno vodstvo pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Ovdje se javlja opasnost u osnovama diferencijacije, jer ako kupci proizvod ili uslugu smatraju neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni menadžment bit će prisiljen sniziti cijene znatno ispod konkurentskih kako bi ostvario prodaju. Takva situacija može neutralizirati koristi njegove povlaštene troškovne pozicije. Prema tome, troškovno vodstvo je strategija posebno ovisna o prednosti koju stvore tvrtke koje prve iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući tvrtkama da radikalno promjene svoje troškovne pozicije.

Diferencijacija je druga generička strategija koja pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Odabiranjem jedne ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe za koje je ubire dodatnu dobit. Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu marketingu gdje se putem kontinuiranih promotivnih aktivnosti održava i unaprjeđuje imidž jedinstvenosti. Poduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti. Ovdje se ne može zanemariti troškovna pozicija gdje se moraju smanjiti troškovi u svim područjima koja ne utječu na diferencijaciju.

Treća generička strategija je strategija fokusiranja. Nju karakterizira izbor uskog raspona konkurentnosti unutar industrije gdje se odabire segment ili grupa segmenata u industriji te se poduzeće postavlja kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Ovdje se konkurentska prednost postiže optimizacijom strategije u ciljanim segmentima iako poduzeće ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Strategija fokusiranja se dijeli na dvije varijante: fokusiranje na troškove gdje se ostvaruje troškovna prednost u ciljanom segmentu a kod fokusiranja na

diferencijaciju poduzeće teži diferencijaciji u svom ciljanom segmentu kroz posebne potrebe kupaca.

## 2.2. Problemi prodaje vina u Hrvatskoj

Hrvatska vinogradarska regija ima povijesnu tradiciju proizvodnje vina u dvije izrazito različite regije: kontinentalna regija i regija uz more. Hrvati su oduvijek pili vino i ono je bilo dio njihovih svečanosti i svakodnevnica, a u hrvatskom vinu uživali su i velikani širom svijeta čak i engleska kraljica Elizabeta na svom vjenčanju. Vino se dakle oduvijek pilo u Hrvatskoj, ali ratna razaranja, nezaposlenost i nizak standard ljudi, ekonomska kriza 2008. godine, označava vrlo spor i stagnirajući oporavak.

Zbog navedenih razloga posljednjih godina dolazi do velike promjene u potražnji za vinom. Promatranjem na Stručnoj praksi te uvidom u narudžbe od Trgovačkih lanaca i druge dokumente u promatranom Poduzeću došlo se do zaključka da se traže vina nižeg cjenovnog razreda u velikim „obiteljskim pakiranjima“. Trenutno je popularan *Bag in box* – vino pakirano u metaliziranu vrećicu sa ugrađenom pipom<sup>1</sup>, a sve smješteno u kutiju koja ima otvor na mjestu pipe i ručku za prenošenje. Skraćenicom nazvan *BiB*, ima funkciju neke vrste jeftinije verzije mini bačvice, u pakiranju 3 i 5 litara.

No, još veći je problem uvozno vino. Uvidom u cijene vina u Trgovačkim lancima za vrijeme provođenja Stručne prakse, primijećeno je da ako se radi o butelji (kvalitetno vino, vrhunsko ili predikat) cijena je daleko niža od cijene vina iz Hrvatske. Kvaliteta vina istog ranga se ne može uspoređivati s hrvatskim, ali cijena je cijena na tržištu. Uvozi se iz Južne Afrike, EU (Italija, Španjolska i dr.), Makedonije i Kosova. Problem je u samom *Zakonu o vinu* (NN 96/03, 25/09, 22/11, 55/11, 82/13, 14/14 ), gdje se ograničava proizvodnja grožđa po hektaru i samim time onemogućuje konkurentnu cijenu. Na primjer, u Hrvatsko se dozvoljava proizvodnja grožđa do 13.000 kg/ha, a primjerice u Makedoniji se bez problema proizvodi i preko 20.000 kg/ha.

Također treba spomenuti još jedan problem hrvatskih vinara. Radi se o „markici“, odnosno oznaci – naljepnici na pakiranju, koju daje Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR) nakon pomno provedene analize vina i prati svaku litru vina od proizvođača do potrošača. *Zakonom o vinu, Zakonom o zajedničkoj organizaciji tržišta poljoprivrednih proizvoda i posebnim mjerama i pravilima vezanim za tržište*

---

<sup>1</sup> Izvještaju o vinskom tržištu u Hrvatskoj Euromonitor International (<http://www.euromonitor.com/wine-in-croatia/report>).

*poljoprivrednih proizvoda* (NN 82/13) te slijedno *Pravilnikom o stavljanju u promet vina i vina sa zaštićenom oznakom izvornosti* (NN 142/2013.), propisuju se uvjeti za vino proizvedeno u Republici Hrvatskoj. To pravilo bi bilo potpuno prihvatljivo, a posebno laboratorijske analize, kada bi to vrijedilo i za uvezeno vino. Znači, uvoznik nije dužan vino dati na analizu u hrvatskom ovlaštenom laboratoriju niti je dužan staviti „markicu“ na svoje pakiranje. Stoga, potrošač ima samo cijenu kao kategoriju za usporedbu.

Navedeni razlozi zasigurno uvelike usporavaju razvoj hrvatskog vinarstva i daju prostor uvoznom, daleko niže kvalitete i neprovjerenog sadržaja.

### **2.3. Strategija u prodaji vina**

U zadnjem izvještaju o vinskom tržištu u Hrvatskoj Euromonitor International (<http://www.euromonitor.com/wine-in-croatia/report>) primjećuje nekoliko znakovitih detalja. Izvještaj je objavljen u lipnju 2016. i navodi nekoliko trendova na hrvatskom tržištu vina:

- Bagi n the box – rast broja velikih domaćih potrošača fokusiranih na cijenu,
- Plastične demižonke – rast uvoza jeftinih loših vina
- Konsolidacija tržišta – Agrokor, Kutjevo i Badel 1862.
- Suradnja države i vinara – nema bitnih pomaka,
- Otkrivanje novih tržišta – Japan, SAD, Južna Amerika,
- Nepostojeći izvoz vina i
- Jedinствeno brendiranje vina iz Hrvatske– jedini izlaz za proizvođače vina.

Najveća hrvatska izvozna tržišta su zemlje koje nisu članice Europske unije, ponajprije zemlje regije i članice CEFTA-e<sup>2</sup>, s kojima Hrvatska zbog svoga članstva u EU više nema povoljne trgovinske sporazume.

Dosadašnji tradicionalni način proizvodnje vina odnosio se na proizvodnju buteljiranog vina s rangom kvalitetnog, vrhunskog, a po mogućnosti i predikata (izbor bobica, ledena berba i sl.). Vino se prodavalo po restoranima jer ih je bilo mnogo, posebno restorana nižeg ranga i jednostavnijih zahtjeva korisnika, malih kvartovskih trgovina mješovitom robom i vinoteka, pa do točiona (trgovina rinfuznim vinom).

Kako je ekonomska kriza najviše negativno utjecala na srednji sloj stanovništva, morali su se dogoditi zaokreti u strategijama prodaje vina. Kvartovske dućane su zamijenili

---

<sup>2</sup> Central European Free Trade Agreement – Srednjoeuropski ugovor o slobodnoj trgovini.

trgovački lanci s osiguranim parkingom, počelo se kupovati sve na jednom mjestu odnosno na mjestima s velikim izborom asortimana svih proizvoda, potrošači dobivaju najnižu moguću cijenu i sve to mogu platiti kreditnom karticom. Trgovački lanci su zamijenili sve manje dućane. Uzimaju veću količinu i tako smanjuju trošak transporta konkurenciji, imaju osiguranog kupca točno određene niše, imaju razvijen marketing koji razrađuje čitav odjel zaposlenika pri tom se koristeći svim resursima svoje inozemne matične kuće. Koriste se katalogima, TV oglasima i Jambo plakatima, koji redovito dođu do većine kupaca te lako oglašavaju akcije i nove proizvode.

Promjenom načina života stanovništva promijenila se i potreba koja je prilagođena jakim marketingom trgovačkih lanaca. Sve navedeno nametnulo je i promjenu strategije poduzeća. Bilo je potrebno promijeniti proizvodnju iz proizvodnje 100% buteljiranog vina u određeni omjer, odnosno primijeniti tzv. pravila 80/20. Paretov princip ili pravilo 80/20 nastao je na osnovu otkrića talijanskog ekonomiste 1897. On je otkrio da se bez obzira na razdoblje ili državu, bogatstvo ili prihod uvijek raspoređeni na isti način. Raspodjela je uvijek naginjala prema vrhu odnosno malobrojna skupina na vrhu uvijek je raspolagala velikim dijelom ukupnog bogatstva. Po tom pravilu 80 posto posljedica dolazi od 20 posto uzroka i to je empirijski „zakon“. Nagrada nije proporcionalna uloženom trudu. Djelotvornim obavljanjem svakodnevnih zadataka na isti način ne stvara rastuće gospodarstvo iako je važno i esencijalno za svako poduzeće. Ako se želi stvoriti nešto novo i rast, uvijek je važna inovacija i promjena jer mijenjaju sadašnju sliku gospodarstva i stvaraju novi svijet. Tako se desilo industrijskom revolucijom a nakon nje informatičkom. Da bi se riješio problem, treba se koncentrirati na 20 posto uzročnika koji je stvorio 80 posto problema. Prema Kourdiu, (2007) četiri su ključna koraka u uvođenju Paretove analize:

- Identifikacija gorućeg problema,
- Određivanje čimbenika koji uzrokuju problem i koliko često ih treba okrivljavati za njegovo ponovo pojavljivanje,
- Izrada liste koja uključuje čimbenike koji najviše pridonose nastanku problema. Ova analiza je najkorisnija kad je uključeno samo nekoliko čimbenika,
- Razvijanje rješenja za svaki pojedini čimbenik.

Ovo pravilo se također može primijeniti u poslovanju sa vinom: poznato je da 20% kupaca donosi 80% prihoda, odnosno da 80% vina nižeg cjenovnog razreda donosi 20% zarade dok 20% kvalitetnih i vrhunskih vina donosi 80% zarade. Isto se može reći i da 20%

kupaca donosi 80% prometa i oni stvaraju najveću zaradu dok ostalih 80% kupaca donosi 20% prometa i manju zaradu.

U ovom slučaju to bi značilo proizvoditi vina niskog cjenovnog razreda prilagođenog potrebama potrošača trgovačkog lanca 80%, ali ostaviti i dio buteljiranog vina za osvajanje i potrošača „visoke klase“<sup>3</sup> 20% koji je spreman izdvojiti znatan iznos za butelju vrhunskog vina.

Ovo pravilo nije čvrsto postavljeno na neke npr. kupce odnosno ne znači da će uvijek isti kupci biti u 20% najboljih kupaca kao i da manje dobri kupci u 80% neće pokazati potencijal i prijeći u onih 20% najboljih kupaca. Ovdje je osluškivanje potreba kupaca jako bitno jer jedino stalno je promjena.

## **2.4. Koraci za definiranje strategije**

Da bi poduzetnik bavio nekom djelatnošću, prvo mora definirati neka osnovna pitanja, odnosno kome, što i kako proizvoditi. No, nije dovoljno jednom odgovoriti na ta pitanja jer se navike potrošača mijenjaju raznim gospodarskim kretanjima, trendovima i sl. Znači, strategija se preispituje najmanje na godišnjoj razini, kako bi se na vrijeme otkrila promjena zahtjeva tržišta i napravile prilagodbe.

Ova strategija se zasniva na sustavu od cilja prema startu (obrnuti redoslijed) i njenom primjenom poduzetnik je sigurniji u rezultat koji želi postići. Stoga se u nastavku navodi šest osnovnih koraka koje je potrebno definirati već pri samoj ideji o nekoj proizvodnji, a prema odgovorima poslagati sve ostale resurse potrebne za proizvodnju.

### **2.4.1. Korak 1. Definiranje niše potrošača**

Definiranje niše potrošača je najvažnija odluka koju poduzetnik mora definirati pri postavljanju ideje koju je zamislio. Prvo i osnovno pitanje na koje se dobije ključni odgovor i polazišna točka za sve kasnije radnje i odluke. Osnovna pitanje su *Tko je krajnji potrošač proizvoda koji ću ponuditi tržištu? Tko će popiti vino koje ću proizvesti?*

- Je li to obitelj za svakodnevnim ručkom ili ga koristi za obiteljske svečanosti, ili na odmoru uz večeru ili u popodnevnom odmoru uz kolač i društvo,
- Ili možda društvo mladih vikendom uz roštilj ili party,
- Ili možda prijatelji ili poslovni partneri koji će popiti čašu vina uz razgovor u obližnjem kafiću,

---

<sup>3</sup> Također i za potrebe natjecanja i osvajanje nagrada.



- Je li to poslovni čovjek koji želi počastiti svoje poslovne partnere na poslovnom ručku, ili želi napraviti domjenak u poduzeću za svoje zaposlenike,
- Ili je kraljevsko vjenčanje,
- Je li to ugostitelj- kuhar koji vino koristi u izradi svojih delicija,
- Hoće li to vino biti arhivsko, spremljeno u podrume dugi niz godina i koristit će se u iznimno važnim situacijama,
- Je li to prehrambena industrija koja vino koristi za izradu octa,
- Ili je jednostavno čovjek koji se nakon napornog posla želi opustiti i zaboraviti na događaje tog dana.

Svaka od tih kategorija ima svoje zahtjeve na vino koje će popiti, njegovu kvalitetu, pakiranje, cijenu, i mjesto konzumacije. Prema tim zahtjevima se nakon toga slažu svi ostali procesi.

Za definiranje strategije potreban je i podatak o potrošnji vina, a prema Državnom zavodu za statistiku, potrošnja vina za ljudsku prehranu 2014/2015 je 25,61 litara po glavi stanovnika godišnje<sup>4</sup>.

#### **2.4.2. Korak 2. Definiranje načina prodaje i marketinga**

Prema Segetliji (2006), prodaja ovisi o godišnjim, sezonskim, mjesečnim, tjednim i dnevnim oscilacijama potražnje, a specifičnost poljoprivredno-prehrambenih proizvoda ogleda se u sezonskom karakteru ponude, nestabilnosti ponude zbog vremenskih utjecaja, različitoj kvaliteti i kvantiteti poljoprivrednih proizvoda, a ovise o položaju i uvjetima uzgoja odgovarajuće biljke ili životinje. Prema količini robnog prometa razlikujemo:

- Trgovinu na veliko (nabavno i otkupno tržište) i
- Trgovinu na malo (svi oblici trgovine gdje se javlja krajnji potrošač).

Trgovina na malo ili maloprodaja ima posebno mjesto u prometu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda jer se potrošači opskrbljuju neophodnim proizvodima. Maloprodaja je posrednik između veletrgovaca i proizvođača te krajnjih potrošača.

---

<sup>4</sup>[http://www.dzs.hr/App/PXWeb/PXWebHrv/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BVT11\\_HR.px&px\\_path=Poljoprivreda,%20lov,%20%e5%a1umarstvo%20i%20ribarstvo\\_Bilanca%20vina&px\\_language=hr&px\\_db=Poljoprivreda,%20lov,%20%e5%a1umarstvo%20i%20ribarstvo&rxid=9b1bf036-896e-49c3-ae9b-622b2941dd2b](http://www.dzs.hr/App/PXWeb/PXWebHrv/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BVT11_HR.px&px_path=Poljoprivreda,%20lov,%20%e5%a1umarstvo%20i%20ribarstvo_Bilanca%20vina&px_language=hr&px_db=Poljoprivreda,%20lov,%20%e5%a1umarstvo%20i%20ribarstvo&rxid=9b1bf036-896e-49c3-ae9b-622b2941dd2b)

Većina poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, posebno onih neprerađenih, u svježem stanju nabavljaju se od veletrgovina, prvenstveno tržnica na veliko. Razgranatost i brojnost maloprodaje je posebno važna za poljoprivredno-prehrambene proizvode jer zbog svojih svojstava moraju što prije doći o proizvođača do kupca (krajnjih potrošača).

Maloprodajom se završava proces razmjene društvene reprodukcije nakon koje dolazi etapa potrošnje. Maloprodaja se javlja u dvostrukoj ulozi, jer se prema potrošačima predstavlja kao predstavnik proizvođača, a prema proizvođačima kao predstavnik krajnjeg potrošača. U komunikaciji s potrošačima, maloprodaja prikuplja i daje proizvođačima informacije i tako utječe na stvaranje novih ili poboljšavanju postojećih proizvoda. Maloprodaja se stalno mijenja jer na nju utječe razvoj tehnike i tehnologije koji mijenjaju način prerade i dorade, prijevoza, način čuvanja i spremanja proizvoda, ali i posluživanja.

Prodavaonica je poslovna jedinica za neposrednu prodaju krajnjem potrošaču u posebno uređenom prostoru, prilagođenog obujmu i zahtjevima proizvoda koji je predmet prodaje. Na temelju *Zakona o trgovini* (NN 87/08 i 116/08) donosi se *Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo* (NN 39/09)<sup>5</sup>. Korišteni kriteriji za definiranje prodavaonica jesu asortiman, metoda prodaje, površina prodajnog prostora, raspoloživost parkirališta, razina usluga i cijena. U tablici 2. prikazana je klasifikacija prodavaonica pretežno prehrambenih proizvoda.

Tablica 2.:Klasifikacija prodavaonica pretežno prehrambenim proizvodima

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>1. PRODAJA U PRODAVAONICAMA</b> |  |
| 1.1.                               | <b>Prodavaonice pretežno prehrambenim proizvodima</b>                                |
| <i>1.1.1.</i>                      | <i>Specijalizirana prodavaonica prehrambenim proizvodima</i>                         |
| 1.1.1.1.                           | Specijalizirana prodavaonica prehrambenim proizvodima                                |
| 1.1.1.2.                           | Tvornička prodavaonica prehrambenim proizvodima                                      |
| <i>1.1.2.</i>                      | <i>Nespecijalizirana prodavaonica pretežno hranom, pićem i duhanskim proizvodima</i> |

<sup>5</sup> Polazište za klasifikaciju jest Nacionalna klasifikacija djelatnosti (sektor G 52 – Trgovina na malo) koja je statistički standard Europske unije.

|          |  |
|----------|--|
| 1.1.2.1. | Klasična prodavaonica                                    |
| 1.1.2.2. | Mini market  |
| 1.1.2.3. | Supereta*  |
| 1.1.2.4. | Supermarket**  |
| 1.1.2.5. | Hipermarket**  |
| 1.1.2.6. | Diskontna prodavaonica pretežno prehrambenim proizvodima |
| 1.1.2.7. | “Cash&carry” prodavaonica***                             |
| 1.1.2.8. | Prodavaonice na benzinskim postajama                     |

\* Supereta je prostora od 200 – 400 m<sup>2</sup>, uglavnom prehrambeni ali uzak izbor proizvoda, samoposluge u naseljima ili frekventnim mjestima.

\*\* Supermarket je od 400 – 2 000 m<sup>2</sup>, širok izbor prehrambenih i uzak izbor neprehrambenih proizvoda, samoposluge sa prostorom za parkiranje dok kod Hipermarketa je još veći prostor i ponuda proizvoda i nalazi se u trgovačkim centrima.

\*\*\* Cash&carry je prodajno skladište u kojoj se roba prodaje na bazi samoposluživanja za daljnju prodaju, preradu i krajnju potrošnju.

Izvor: NN 39/09

Kada se definira tko je krajnji potrošač određenog proizvoda, slijedi analiza njegovih navika i potreba:

- Kupuje li svakodnevno u obližnjem dućanu ili odlazi u tjedne nabavke u trgovačke centre i zašto tamo kupuje: je li to zbog načina plaćanja – kreditnom karticom, ili zbog osiguranog parkinga posebno kod obitelji s djecom i invalida, je li to zbog velikog izbora za obavljanje cjelokupne tjedne nabavke, ili zbog reklamnog letka iz kataloga koji redovito dobiva a letak ga poziva na razne akcije i slično?
- Kupuje li u vinoteci butelje uz savjete stručnjaka ili možda odlazi u točionu sa svojom ambalažom i kupuje vino u rinfuzi?
- Odlazi li u restoran na ručak i koju kategoriju restorana bira te kakvo vino bira uz obrok?
- Kupuje li butelju ili su mu draža veća pakiranja zbog veličine društva koje okuplja?

To su neka pitanja koja daju približno točne odgovore na oblik pakiranja koji će se staviti u ponudu. Npr. ako potrošač želi Bag in box, zašto mu nuditi butelju, ili npr. ako želi bočicu od 0,375 l zašto nuditi PET bocu od 2 l i slično. Iz istih odgovora će se saznati i kakvu vrstu marketinga zahtjeva potrošač.

Potrošača se svakako mora obavijestiti o proizvodu i njegovim prednostima i akcijama. To može napraviti sam proizvođač i u tom slučaju je potrebno osigurati financijska sredstva koja se kasnije ugrađuje u cijenu proizvoda ili će proizvođač izabrati zbirni

marketing koji provodi trgovački lanac kroz svoj uhodani kanal i za svoje proizvode kroz kataloge, TV oglase i jumbo plakatima. Svakako stavka za marketing nije ista, za vlastito oglašavanje proizvođač ima mnogo veći trošak. Stoga je ovdje ključna stavka o kojim količinama za ponudu raspoložemo i koliko taj iznos opterećuje cijenu pojedinačnog proizvoda.

#### ***2.4.3. Korak 3. Definiranje cijene koju je ciljana niša spremna platiti***

Kada se odgovori na sva prethodna pitanja, dobit će se i odgovor koju kategoriju vina kupuje potrošač, a također i koja je njegova kupovna moć odnosno, koliko je spreman platiti litru vina i u kojem pakiranju. Je li to osoba kojoj je isključivo bitna cijena za kupovinu, ili je to osoba koja gleda podatke na etiketi, brand ili želi točno određenu sortu ili poznati okus? Ako se vrši prodaja u trgovačkom lancu, potrošač je navikao na akcije i na cijenu usporedivu s drugim trgovačkim lancem i taj kupac uglavnom traži osiguranu najnižu cijenu. Vinoteka je specijalizirana prodavaonica koja nudi dodatne usluge, čak i kušanja, stoga će taj potrošač bez razmišljanja platiti iznos za bocu koju želi i nije mu bitno je li u susjednoj trgovini skuplja. Točnije su pak trgovine gdje kupac dolazi po kvalitetnija vina uz nižu cijenu uz uvjet da donese svoju ambalažu. Također je bitna cijena sa susjednom trgovinom. Potrošači u restoranima također imaju svoje zahtjeve za cijenom ovisno uzima li vino na čašu ili butelju.

#### ***2.4.4. Korak 4. Usporedba cijene koju je tržište spremno platiti i kalkulativne cijene proizvodnje***

Kada je ustanovljeno koju cijenu je potrošač spreman platiti, slijedi usporedba s konačnom cijenom izlaznog proizvoda odnosno kolika je cijena proizvodnje gotovog proizvoda u skladištu spremnog za isporuku. Usporedbom cijene izlaznog proizvoda i cijene koju je kupac spreman platiti je točka u kojoj počinje analiza resursa i priprema za što bolje postizanje razlike u vlastitu korist.

#### ***2.4.5. Korak 5. Definiranje promjena koje je potrebno napraviti za smanjenje cijene proizvodnje***

Kada je dobivena usporedba nabavne cijene i cijene koju je potrošač spreman platiti, pristupa se preispitivanju svih točaka proizvodnje i pregleda što se može odraditi uz niže troškove i kako, te kakve je osobnosti promjena koju treba izvršiti, odnosno koji je rok za to potreban. To je početak stvaranja plana za:

- točke proizvodnje kojima se može odmah smanjiti potrošnja jeftinijom cijenom kod dobavljača, zamjenom za jeftiniji resurs ili jednostavno pažljivijom upotrebom resursa,
- točke koje možemo izvesti na drugačiji način sa istim efektom u konačnici, ali nižim troškom (promjena agrotehnike u vinogradu, promjena vrste ambalaže – BIB 3 l ili PET 3 l i slično),
- investiranjem u proizvodnju - nabavka novog ili rabljenog stroja s većim kapacitetom i slično.

#### ***2.4.6. Korak 6. Strategija pristupa promjenama i plan izvršenja***

Za sve te promjene koje smo definirali potrebno je napraviti plan izvršenja, efekt koji se očekuje, plan financiranja te rok za izvršenje.

### 3. MATERIJAL I METODE

U radu se koristi metoda studije slučaja na primjeru poduzeća vinogradarsko–vinarske djelatnosti u Vukovarsko-Srijemskoj županiji. Navedeni primjer se analizira kroz kreiranje strategije „obrnutog smjera“ – od cilja prema startu - koju je poduzeće koristilo kako bi riješilo negativno stanje na tržištu s kojim se Uprava susrela te promjene u koje je Uprava krenula kako bi stekla konkurentnost na tržištu, koristeći se upravo gore navedenom strategijom.

Primarni podaci analizirane teme su dobiveni kroz Stručnu praksu koja je provedena u promatranom Poduzeću koje se nalazi u Vukovarsko-Srijemskoj županiji na krajnjem istoku Hrvatske. Istraživanje je provedeno u ožujku i travnju 2016. godine ali su se podaci skupljali i tokom prethodne 2015. godine. Kroz problematiku lokacije odnosno izoliranosti od ostalog djela Hrvatske, preko povijesti Poduzeća, kroz pregled gospodarstva, strukturu površina i sorti vinove loze, načina uzgoja pa do opreme vinarije i punionice, uvidom u dokumentaciju Poduzeća, narudžbi od trgovačkih kuća pa do uvida u cijene u tim istim trgovačkim kućama konkurentskih vina pruža nam se uvid u podatke koji su nam potrebni kako bi pokazali strateško odlučivanje koje je u funkciji postizanja konkurentnosti prodaje vina na hrvatskom tržištu.

Rezultati istraživanja biti će prikazani kroz poglavlja o:

- Zatečenom stanju tvrtke,
- Zatečenom stanju vinograda i vinarije sa punionicom,
- Dosadašnjoj niši potrošača i načinu prodaje,
- Stanju na tržištu vina u Hrvatskoj,
- Primjeni strategije strateškog odlučivanja kroz 6 koraka,
- Mogućnostima izvršenja promjena u vinogradu i vinariji,
- Korištenju strukturnih fondova EU,
- Prilagodbama na dodatne zahtjeve tržišta normama ISO, HACCP i FSSC,
- Društveno i socijalnim efektima razvoja poduzeća.

U navedenim poglavljima biti će detaljnije opisano kroz koju je preobrazbu moralo proći Poduzeće sa zastarjelom proizvodnjom i opremom, sa teretom krize i prošlih teških razdoblja te zastarjelim konceptom prodaje. Uvidom u strateško odlučivanje kroz 6 jednostavnih koraka pokušat će se na metodi studije slučaja pokazati da svaki poduzetnik može

odgovarajući na ova pitanja stvoriti jasnu viziju niše potrošača i onda u nazad svih potrebnih promjena koje će dovesti do prihvatljivog poslovanja i stvaranja dobiti te pozitivnog utjecaja na društveni i socijalni aspekt.

Sekundarnom analizom literarnih izvora se napravio teorijski pregled najvažnijih pojmova i definicija koji su esencijalni za razumijevanje strategije i strateško odlučivanje u funkciji postizanja konkurentnosti. Navedeni teoretski pregledi su logički predstavljani od definiranja strategije i važnosti donošenja menadžerskih odluka koje utječu na budućnost poduzeća jer promjenom strategije poduzeća, nepovratno se mijenja sve što je do tada postignuto. Strategijom utječemo na upravljanje, rukovođenje i vođenje aktivnosti a prethodi taktičkim i operativnim koracima. Sama povijest nas uči kroz primjere ratovanja i vođenja vlasti koliko je strategija značajna i neophodna.

U odnosu na konkurentnost donošenje strateških planova pa tek onda taktičkih i operativnih te njihova kvalitetna povezanost i razumljivost na svim razinama menadžmenta. Kvalitetna implementacija zacrtanih vizija i ciljeva te njihovo provođenje, nadziranje te korektivne prilagodbe proces je koji se stalno ponavlja i gradi na osnovu promjena uvjeta, novih ideja ili prilika.

Kod konkurentskih strategija uvijek je trebalo izabrati između dijametralno suprotnih strategija troškovnog vodstva ili diferencijacije na tržištu. Kroz fokusiranje na nišu potrošača ili fokusiranost na određenu diferencijaciju u ponudi proizvoda ili usluga na tržištu. Svaka od konkurentskih strategija ima svoje snage i slabosti te je podložna promjenama na tržištu. Svako poduzeće koje krene putem navedenih strategija mora biti svjesno svojih mogućnosti i što želi postići. Postati proizvođač sa najnižim troškovima u svojoj industriji najjednostavnija je strategija ali isto tako i ovisna o prednosti koju proizvođač koristi na početku u iskorištavanju proizvodnih kapaciteta ili jednostavnijoj proizvodnji ili većem obujmu i sl. Jako je osjetljiva na cijenu i nema puno manevarskog prostora. Diferencijacijom pružamo jedinstvenu uslugu ili proizvod koji kupac cijeni. Ovdje se može poslovati iznadprosječno ali je isto tako primamljiva za konkurenciju. Fokusiranjem izabiremo ciljani segment tržišta koji želimo uslužiti. Ovdje možemo ostvariti troškovnu prednost ili težiti diferencijaciji u ciljanom segmentu potreba potrošača. Uspije li poduzeće stvoriti konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječno poslovanje na duži period pozicioniranjem.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja biti će prikazani u tri osnovna podpoglavlja. U prvom podpoglavlju će se prikazati analizirana tvrtka kroz zatečeno stanje tvrtke i zatečeno stanje na tržištu. Drugo podpoglavlje biti će posvećeno primjeni strategije „obrnutog smjera“ kroz šest koraka. Zadnje podpoglavlje ispitat će mogućnost izvršenja promjena navedenog u strategiji.

### 4.1. Zatečeno stanje tvrtke

Tvrtka se bavi vinarstvom i vinogradarstvom i nalazi se u ruralnom području Vukovarsko-srijemske županije, gdje su i smješteni njihovi nasadi vinograda i pogoni za prihvata, preradu, proizvodnju i čuvanje vina. Regija je poznata po vinogradima i vinima s povijesnom tradicijom, što joj daje veliki potencijal baziran na već izgrađenom brandu, dobroj poziciji za uzgoj i razvijenom djelatnošću potencijalnih kooperanata.

Tvrtka obrađuje 100-tinjak ha vinograda odnosno raspolagala je godišnjom proizvodnjom od oko 700.000 litara vina. Takva poduzeća, veća obiteljska gospodarstva i poljoprivredne zadruge uglavnom su okrenuta tuzemnom tržištu, odnosno količine s kojima raspolažu na godišnjoj razini zahtijevaju konkretniji plan prodaje i poznato tržište, ali još nije dovoljno za ozbiljniji izlazak na inozemno tržište.

Vukovarsko-srijemska županija ima vrlo značajan gospodarski i socijalni karakter koji dodatno pojačavaju problem sa kojim se susrela Uprava poduzeća. Srušena privreda se u tom području vrlo sporo diže i svaki korak je popraćen i velikim gubicima. Na tom području se javlja izrazito veliki socijalni problem, a odnosi se na staro stanovništvo i veliko iseljavanje mladih obitelji. Mlade obitelji koje su željele ostati na svojim imanjima, u nedostatku radnih mjesta, pokreću razne samostalne djelatnosti u pokušaju egzistencijalnog „preživljavanja“ na vlastitim gospodarstvima. Većina poduzeća u toj regiji koja još uvijek rade, prisiljena su tražiti razne načine financiranja da bi uopće funkcionirali. Preživljavaju pod teretom dugova nagomilanih u ratnim i poratnim godinama te ekonomskom krizom 2008. godine koja je odnijela i ono malo nade u razvoj, te vrlo teško prepoznaju promjene na tržištu i potrebne prilagodbe. Ulaskom u EU otvorile su se neke mogućnosti koje daju naznake i povećavaju potencijal područja za potencijalne ulagače kroz mogućnost financiranja i nadu u oporavak regije. Napravljene su dvije velike prekretnice koje pokreću lavinu promjena.:

- a) Prva prekretnica je vezana za promjenu načina financiranja poljoprivredne proizvodnje. APPRRR je dosadašnji način koji je financirao količinu proizvoda,



promijenila u financiranje proizvodnje bez obzira na urod a koji ima za cilj stvoriti poljoprivredniku dio zajamčenog prihoda za njegovu egzistenciju.

- b) Drugi veliki pokretački kotač u razvoj su otvoreni strukturni fondovi i financiranje raznih segmenata ruralnog razvoja s posebnim naglaskom na poljoprivrednu proizvodnju. Promatranom poduzeću je posebno interesantna Mjera 4.2. za ulaganje u vinogradarsku proizvodnju i „Vinska omotnica“ za ulaganja u vinariju.

Ali da bi se ušlo u ulaganja, mora se donijeti strategija i plan oporavka i postizanja konkurentnosti prema kojoj će se i zatražiti sredstva iz EU fondova za točno određene etape provedbe plana. Postoje vrlo jednostavne metode koje mogu uvelike pomoći oko početaka bilo da se radi o početku poslovanja ili obnavljanja proizvodnje, a svodi se na stalno preispitivanje tržišta odgovorom na jednostavna pitanja *Kome? Što? Kako?*.

#### **4.1.1. Vinograd**

Već je rečeno da poduzeće obrađuje 100-tinjak ha vinograda koji je u jednoj cjelini, uglavnom ravnog blago nagnutog položaja (slika 1), te djelomično na padinama, starog 10-ak godina što ga svrstava u kategoriju upravo pune rodosti. Podijeljen je u table sa širokim među prolazima između tabli koje omogućuju kretanje i manipulaciju strojeva. Posađen je u široko redni sistem, što znači širina između redova 2,7 m, kako bi bila lakša obrada mehanizacijom, te ima oko 4300 čokota po ha. Redovi su dugi više stotina metara, te upravo manipulativni putevi omogućuju normalan rad, okretanje i prilaz pojedinim dijelovima.

Vinograd je podijeljen na sedam sorata vinove loze čije je dozrijevanje pokriveno od najranijih do najkasnijih. Sortiment čini bijelo grožđe u omjeru 80% i crno grožđe u omjeru 20% sortimenta. Od bijelih sorti poznati su Graševina – najviše zastupljena, koja ovdje uzgojena ima specifičan okus od ostalog dijela hrvatskog vinogorja, zatim Rajnski rizling, Chardonnay, Traminac i drugo, te od crnih sorti Frankovka, Merlot, Cabernet sauvignon i drugo. Dakle struktura sorti je zanimljiva jer daje potencijal kao samostalne ili u kupažama, a ujedno je poznata kupcu i tražena na tuzemnom tržištu.



Slika 1. Vinogradi  
*Izvor: Merunka Saša*

U vinogradu se koriste već vrlo stari traktori za trenutnu razinu proizvodnje, koji svake zime prolaze generalni remont ugradnjom novih i opravljenih dijelova. Nisu u mogućnosti obaviti teže ili složenije radne operacije, niti su u mogućnosti nositi uređaje modernijih performansi jer nisu dovoljno jaki za njihovo pokretanje. Postojeći priključci su također već stari i istrošeni te više puta popravljani zbog istrošenosti materijala i puknuća.

Struktura sadnje vinograda i položaj daje mogućnost upotrebe modernih strojeva, što je olakšavajuća okolnost jer su ulaganja u podizanje nasada izuzetno visoka, i takav vinograd zahtjeva nekoliko godina do postizanja rodnosti.

Oprema za obradu uključujući i traktore zahtjeva hitna investicijska sredstva, jer njihovo trenutno stanje zahtjeva visoke troškove održavanja, a rezultat je i dalje nizak kapacitet.

#### **4.1.2. Vinarija**

U centru vinograda nalazi se vinarija koja ima kapacitet od 1.5 milijun litara, u sklopu koje se nalazi primarna prerada, podrum (prostor sa tankovima za čuvanje vina), punionica te skladište (slika 2). Prostori su povezani u slijednom nizu i osim primarne prerade zatvoreni u jednoj zgradi, te je time zadovoljen zahtjev svih normi standarda, a to je da nema križanja puteva proizvodnje.



Slika 2.: Vinogradi sa pogledom na vinariju  
*Izvor: Merunka Saša*

Primarna prerada se koristi traktorskim prikolicama sa ugrađenim puževima i pumpama (koje samelju masu već u prikolici), te velikim prešama kapaciteta 3-8 t. U vinariji se koriste inoks tankovi od 50.000 litara, 30.000 litara, 14.000 litara i ostali manji popratni tankovi za pretakanje i potrebe berbe, većinom u unutarnjem prostoru, a manjim djelom i u vanjskom prostoru. Od opreme koriste se naplavni filter, pločasti filter, flotator i pumpe za pretakanje,

Punionica je opremljena linijskom automatskom punionicom za staklene boce od 0,75 i 1 litru sa čepilicom i etiketirkom, zatim poluautomatskom punionicom za bag in box od 3 i 5 litara i poluautomatskom punionicom za PET boce od 2, 3 i 5 litara, te termo tunel za sustav omatanja termo skupljajućom folijom i dr. pomagala

Skladište je opremljeno velikim paletnim regalom, te je odvojen prostor za repromaterijal, gotovu robu i enološka sredstva.

Tvrtka raspolaže i starinskim podrumom – tunelska cijev ukopana u zemlji, za čuvanje vina u bačvama (slika 3) i arhiviranje vina te posjeduje i staklene tankove još iz doba Marije Terezije.



Slika 3.: Podrum sa bačvama, (Izvor: Merunka Saša)

Opisani resurs omogućava održavanje kontinuirane proizvodnje i punjenja za potrebe tržišta te daje potencijal za moguće povećanje kapaciteta proizvodnje i punjenja uz dodatna ulaganja.

#### ***4.1.3. Dosadašnja niša potrošača i način prodaje***

Prije Domovinskog rata, tuzemni tržišni teritorij bio je mnogo veći i različitost kupaca je omogućavala sigurniju prodaju. Nakon smanjenja granica i velike ekonomske krize tržište se uvelike promijenilo. Nestankom srednjeg sloja koji je tražio butelju dobrog vina za nedjeljni ručak, nestalo je i tržište sa zahtjevima takvog potrošača.

Tvrtka je poslovala na tradicionalan način koristeći mrežu svojih točiona po cijelom teritoriju Hrvatske u omjeru 50%, a preostalih 50% proizvodnje se plasirao u trgovačka poduzeća uglavnom manje i srednje veličine, odnosno centrima s raširenom mrežom malih kvartovskih trgovina. Transport se obavljao vlastitim transportnim sredstvima u potrebama koje zahtijevao intenzitet prodaje.

U točionama su bili zaposleni djelatnici s područja u kojem je točiona bila, koji su vodili sve potrebne radnje vezane za poslovanje trgovina u kojima su radili, a to znači da su bili zaduženi i za dio marketinga na svom području (animiranje kupaca, dijeljenje letaka, lokalni sajmovi, opskrba manifestacija i obiteljskih svečanosti i slično).

Trgovački putnici pokrivali su mrežu malih trgovina koje nisu bile u domeni točiona, a odjel prodaje je surađivao sa većim centrima te dogovarao detalje prodaje i isporuke.

#### **4.1.4. Stanje na tržištu**

Ulaskom Hrvatske u EU, nastale su mnoge promjene već i u predpristupnom razdoblju. Strani trgovački lanci vrlo brzo su prepoznali novo tržište i svojom snagom kapitala podigli mnogobrojne mega centre.

Potrošač je sada imao luksuzno mjesto za obavljanje svoje kupnje često praćen dodatnim sadržajem za djecu, mjesta za susrete sa društvom, razne vidove zabave a sve to sa mogućim produženim radnim vremenom, organiziranim manifestacijama u sklopu centra, marketinškim akcijama koje obuhvaćaju sve sudionike u prostoru centra te organizirani stručni odjel marketinga koji prati redovito obavještanje kupaca na svim razinama medija. Taj način pristupa potrošaču dovodi do prihvaćanja i *prilagodbe potrošača načinu prodaje*, što je bio veliki preokret u odnosu na dosadašnju strategiju *prilagodbe načina prodaje prema potrošaču*.

Upravo taj novi način pristupa potrošaču, promijenio je njegove navike svakodnevice te su i dotadašnji stari načini polako gubili značaj i gasili se. Točione su počele gubiti na značaju, jer je potrošač odlazio na centralizirano multifunkcijsko mjesto gdje je obavljao u jednom potezu više svojih potreba, a isti slučaj je bio i sa kvartovskim trgovinama koje su se pretvorile samo u kioske sa grickalicama i novinama.

#### Nastale promjene na tržištu nakon svjetske ekonomske krize

Ono što nisu mogli niti trgovački lanci predvidjeti je bila svjetska ekonomska kriza 2007. godine, a koja je u Hrvatsku došla 2008. godine. Strmoglavo rušenje standarda potrošača odrazilo se i na potražnju.

Dobar marketing, uspio je zadržati potrošača ali je s druge strane prisilio proizvođača da drastično skida cijenu i mijenja pakiranje u obiteljska (veća) pakovanja različitih oblika i trendova. Zauzvrat je nudio osiguran plasman velikih količina kroz svoje robne marke, marketing širokog spektra namijenjen točno određenoj niši potrošača, gotov dizajn proizvoda te redovitu naplatu. Uz to, nudio je i mogućnost izlaska na inozemno tržište kroz svoje kanale u drugim zemljama.

Velika ponuda u odnosu na malu potražnju u razdoblju recesije odigrala se po pravilima tržišta te tako dodatno oslabila domaćeg proizvođača zatrpanog zastarjelim, tradicionalnim i često skupljim načinom proizvodnje. U slučaju da trgovački lanci nisu mogli dobiti željeno (nižu cijenu i količinu) u Hrvatskoj, posezali su za uvezenim proizvodima i na taj način pokazivali svoju snagu i želju za zadržavanjem potrošača.

## **4.2. Primjena strategije**

Zaokret u zahtjevima potrošača, a time i izlaska na tržište vina u klimi vrlo jake konkurencije što stranih što domaćih vinara, navelo je promatrano poduzeće da zauzme jasnu strategiju te je prvi korak bio odabir niše potrošača i način prodaje, vrste vina i pakovanja te cjenovna politika. Kako bi se strategija što bolje razradila i dobila konkurentna pozicija, poduzeće je napravilo promjene od uzgojnog oblika, vrste vina, načina proizvodnje, pakiranja do načina prodaje, a sve u cilju postizanja što niže cijene proizvodnje do gotovog proizvoda.

Dakle, kako je poduzeće bilo u vrlo lošoj poziciji što se tiče samog poslovanja, pa i opreme koju je posjedovalo, pristupilo je zaokretu u poslovanju te primijenilo strategiju „obrnutog smjera“ koja će u nastavku biti prikazana u šest koraka.

### **4.2.1. Korak 1. - Definiranje niše potrošača**

Nakon analize stanja tržišta i trendova koji su već najavljivali promjene te analize dosadašnjih kanala prodaje, a prema raspoloživim resursima i godišnjim količinama proizvodnje, Uprava je donijela odluku o promjeni strategije i definirala novi način istupa na tržište i okretanje točno određenom kupcu.

Prvi korak je bio promjena tržišta - prelazak iz maloprodaje u veleprodaju i otvaranje prema trgovačkim lancima. Kako su potrošači u trgovačkim lancima ustvari kupci velikih obiteljskih pakiranja nižeg cjenovnog razreda, tako je i postavljena ciljana niša kupaca koja će zauzimati 80% ponude tržištu. Shodno tome, trebalo je postaviti i takvu politiku cijene, koja će biti direktan produkt troškova proizvodnje i potrebne marže.

Preostalih 20% odnosit će se na kvalitetna, vrhunska i predikatna vina pripremljena za zahtjevnog kupca i usmjerena na restorane višeg standarda, a koja prati i sudjelovanje na natjecanjima i sakupljanje visokih ocjena stručnjaka te šampionata koji će potvrđivati kvalitetu, doprinositi imidžu, jačati brand te kod potrošača zadržati pojam sigurnog i pouzdanog izbora.

### **4.2.2. Korak 2. - Definiranje načina prodaje**

Definiranjem potrošača u 80%-tnom omjeru (potrošač vina nižeg cjenovnog razreda u obiteljskoj pakiranju u trgovačkom lancu) i kupca u 20%-tnom omjeru vina (potrošač visokog cjenovnog razreda u restoranu više klase), način prodaje i pakiranja je bio već

definiran samim zahtjevom trgovačkog lanca s jedne strane i restorana i HoReCa<sup>6</sup> kanala s druge strane.

Prodaja trgovačkim lancima znači veliko smanjenje troškova, u odnosu na točione kao maloprodajna mjesta raštrkana po Hrvatskoj:

- Transport - troškovi količinski malog prijevoza gdje su troškovi goriva, cestarina, održavanja i registracije vozila, plaća vozača odnosno dvojice ako se radi o dužem putu, a time i prenoćišta,
- Režije točiona i najamnine,
- Troškovi djelatnika u točionama,
- Troškovi oglašavanja u lokalnim medijima,
- Troškovi pojedinačne pripreme isporuke u manjoj količini za pojedine točione ili kupce (trgovine, restorane i dr.) itd.

S druge strane prijevoz prema trgovačkom lancima:

- Isporuke se pripremaju u količinama na bazi više paleta do više šleperskih isporuka. Trošak takve pripreme je niži zbog zatvorenog slijeda pripreme i najoptimalnijeg korištenja kapaciteta strojeva za punjenje te ljudi u pripremi isporuke, nabavci ambalaže i dostave.
- Transport se vrši korištenjem transportnih poduzeća na bazi zbirnih prijevoza (ako je manje paleta) ili zakupom cijelog šlepera.
- Isporukom u trgovački centar svu brigu oko proizvoda preuzima trgovački centar uključujući i marketing.

Sličan je nastup i prema HoReCa kanalu za restorane.

### Marketing robne marke u trgovačkom lancu

Sistem robnih marki u trgovačkim lancima omogućuje im osiguravanje uvijek konkurentno niske cijene prema kupcu približno iste kvalitete. Robna marka ne definira dobavljača, već osigurava cijenu. Stoga je trgovačkom centru izuzetno stalo da je upravo njegova robna marka najprodavaniji proizvod u njegovom centru, pa su i osigurani svi resursi za najjaču promociju na svim medijskim poljima. Osim što će se promovirati na televiziji, novinama, radiju, jumbo plakatima, uključit će se na sve društvene mreže te će se

---

<sup>6</sup> skraćeni naziv tržišta hotela, restorana i kafića

promovirati i kroz kataloge distribuirane do poštanskih sandučića potrošača. Za sve to će koristiti najmodernije trendove komuniciranja, odnosno načina i metoda obraćanja potrošačima kako bi ga uvjerio u kupnju proizvoda. Akcije sezonskog karaktera, degustacije, poklon pakiranja, nagradne igre, manifestacije u centrima i slično, načini su o kojima pojedini vinar ne može niti razmišljati.

#### ***4.2.3. Korak 3. - Definiranje cijene koju je ciljana niša spremna platiti***

Prihvatanjem ponude vinskog asortimana u trgovačkom lancu, trgovački lanac definira i cijenu koju je spreman platiti i koju će njegov potrošač platiti. U tom slučaju nije teško definirati prodajnu cijenu. Očekivano će ta cijena biti vrlo niska i zbog konkurencije hrvatskih vinara, a i zbog konkurencije uvoznog vina.

Ponuda prema restoranima za skuplja vina dobit će povratnu informaciju po pojedinim obilascima i nakon povratne informacije iz HoReCa kanala prodaje.

No, koliko god dobar pregovarački tim bio i koliko god dobru cijenu ispregovarao, ona će biti osnova za preraspodjelu resursa i preslagivanje procesa proizvodnje i njenih troškova.

#### ***4.2.4. Korak 4. - Usporedba cijene koju je tržište spremno platiti i kalkulativne cijene proizvodnje***

Nakon što je dobivena prodajna cijena, uspoređena je s kalkulacijom troškova odnosno cijenom proizvodnje gotovog proizvoda po jedinici proizvoda. Ta razlika govori koliko se još moraju spustiti troškovi kako bi se zadržao potrošač, a ujedno kako bi se poslovalo s dobitkom, odnosno kako bi se osigurao plasman i zarada.

Svakako je bitno da je kod prodaje vina cjenovno nižeg razreda marža (zarada) niska, ali se proizvod prodaje u velikim količinama. Što je niža marža, ugovorena količina za otkup je veća. Za vina višeg i visokog cjenovnog razreda vrijedi obrnuto pravilo. Što je marža viša ugovorena količina prodaje je manja.

#### ***4.2.5. Korak 5. - Definiranje promjena koje je potrebno napraviti za smanjenje cijene proizvodnje***

Analizom procesa proizvodnje i načina na koji se mogu smanjiti troškovi, Uprava je definirala nekoliko točaka koje su ključne za usmjeravanje na novu strategiju. Te će točke biti osnova za pripremu provedbenog plana koji će detaljizirati faze, rokove i načine financiranja.



Uprava je navela slijedeće ključne točke:

- Povećanje rodnosti vinograda na način da se dobije veća količina grožđa kao sirovina za vino nižeg cjenovnog razreda i povećanje kvalitete grožđa za vino višeg cjenovnog razreda,
- Smanjenje troškova proizvodnje kroz upotrebu strojeva i uređaja novije generacije,
- Promjena nekih procesa u proizvodnji na moderniji i ujedno i jeftiniji način,
- Promjena dobavljača u svrhu dobivanja nižih cijena repromaterijala,
- Angažiranje stručnjaka u pomoći oko reguliranja količine prskanja na godišnjoj razini,
- Otkup dodatnih količina grožđa od lokalnih proizvođača.

#### **4.2.6. Korak 6. - Strategija pristupa promjenama i plan izvršenja**

Izradom detaljne studije izvršenja zadanih promjena definirajući rokove izvedbe i način financiranja, tvrtka je definirala nekoliko razina izvršenja promjena i načina financiranja. Taj plan se sastoji od:

- Promjena koje se mogu provesti odmah bez značajnih sredstava, a odnose se na promjene dobavljača, načina izvedbe nekih radnji i slično,
- Promjene za koje su potrebne manje pripreme dostupne kroz poslovanje i
- Promjene za koje su potrebne konzultantske usluge te izrada studije za dobivanje sredstava EU fondova.

#### Potrebne promjene u vinogradu

1. Povećanje uroda kroz promjenu uzgojnog oblika,
2. Uvođenje nove mehanizacije:
  - nabavka stroja za branje grožđa,
  - nabavka novih traktora i
  - nabavka novih priključaka za obradu
3. Promjena stupova u vinogradu,
4. Nabavka meteorološke stanice i softvera s lakšim određivanjem termina prskanja u odnosu na vremenske prilike.

#### Potrebne promjene u vinariji

1. Gradnja i nabavka strojeva u primarnoj preradi – prihvatu grožđa te zamjena starih preša novim,

2. Kontrolirana fermentacija,
3. Upotreba tangencijalnog filtera umjesto filter ploča,
4. Nabavka punionice za PET ambalažu s većim kapacitetom i više radnji koje može baviti,
5. Linija za pakiranje i paletiranje.

Uprava je zaokrenula u jednom novom smjeru postavljanjem nove strategije poslovanja koja u konačnici ima za cilj konkurentnu cijenu vina koja udovoljava zahtjevima tržišta prije svega u Hrvatskoj, a odnosi se na niži cjenovni razred te na veća pakiranja. Da bi se to postiglo bilo je potrebno prvenstveno smanjiti troškove proizvodnje i prerade grožđa te smanjiti troškove punjenja i pakiranja.

### **4.3. Mogućnost izvršenja promjena prema strategiji „obrnutog smjera“**

Strategija je detaljizirana kroz dugoročni poslovni plan, a koji u konačnici mora udovoljiti zahtjevima tržišta za vinom nižeg cjenovnog razreda i većih pakiranja za potrošače u širem društvenom sloju, a ujedno da poduzeće ima zdravo poslovanje, prihod koji osigurava izvršavanje obaveza i napredak te ulaganje, nužni su za daljnje pozicioniranje na jakom konkurentskom tržištu.

Strategija se odnosila na 80% proizvodnje vina nižeg ranga – stolno vino, te 20% proizvodnje kvalitetnih vina koje uključuju i manju količinu butelja, te predikatna vina. Kako konačna cijena proizvoda započinje u vinogradu, tako je to bila prva točka za prilagodbu.

#### ***4.3.1. Promjene u vinogradu***

Prema zahtjevima koji su definirani novom strategijom, promjene su započete već na prvoj točki procesa proizvodnje vina, u proizvodnji grožđa.

##### Povećanje uroda

Prema planu koji je tvrtka postavila u svrhu proizvodnje vina nižeg cjenovnog razreda, bilo je potrebno povećanje rodosti dijela vinograda. Taj dio plana izvršen je promjenom uzgojnog oblika na djelu vinograda.

Do tada se koristio isključivo dvokraki uzgojni oblik koji je kombinacije Guyota i Sylvoza (nazvan i Iločki rez). Sada se koristi na 40-ak ha površine. Preostali dio vinograda u površini 60-tak ha, prebačen je u uzgojni oblik Mini rez (slika 4). To je malo poznat uzgojni oblik u Hrvatskoj, donesen iz Njemačke točnije iz poznatog vinogradarskog područje sa

preko 50.000 ha vinograda, u dolini rijeke Rajne, u okolici Frankfurta. Radi se naime o uzgojnom obliku koji ima slijedeće karakteristike:

- Obrada je gotovo potpuno mehanizirana uključujući i dva najskuplja procesa koji su dosad uključivali vrlo brojnu radnu snagu , a to je berba i rezidba,
- Daje višestruko veći urod, sustavom mnogobrojnih manjih grozdića u sve 4 žice (nema više zone grožđa),
- Smanjen je i ublažen napad botritisa u razdoblju berbe, zbog svoje strukture rahlijih grozdova,
- Vino je dobre kvalitete, ali zbog dobivenog prinosa po ha koje propisuje zakon, spada u vina nižeg cjenovnog razreda- što je i bio cilj strategije,
- Dolazi do dva tjedna kasnije u zrelost, što omogućuje lakši prihvat i preradu sa smanjenim pritiskom na vinariju,
- Produžuje vijek trajanja nasada za 15 godina.



Slika 4. Trs u mini rezu

*Izvor: Merunka Saša*

#### Nabavka mehanizacije

Proces proizvodnje grožđa ima dva najskuplja momenta koja zahtijevaju najveći trošak: na ljudski rad i traže brzinu rada u određenom agro-roku. Radi se o berbi kao najvećem i najskupljem događaju te rezidbi, a zatim slijedi pljevljenje i uvlačenje. Nova strategija je bila fokusirana upravo na te momente.

## 1. Berba

Već je prije navedena specifičnost socijalnog i gospodarskog položaja Vukovarsko-srijemske županije koja trpi izoliranost od ostalog djela Hrvatske te je veliki problem iseljavanja mladih i porasta prosječne starosne dobi radno sposobnog stanovništva. Ta činjenica se direktno odražava na obavljanje radova u vinogradarskom kraju te je gotovo nemoguće dobiti radnu snagu. Ljudi koji su i spremni raditi za nadnicu uglavnom su visoke dobne granice, pa i efekt takvog rada poskupljuje izlaznu cijenu grožđa, a koji je ulazna cijena repromaterijala u proizvodnji vina.

U tom kontekstu, prišlo se hitnoj nabavci stroja za branje grožđa (slika 5). Iako je starije generacije, već u prvoj godini upotrebe se isplatio i pored toga donio uštedu u odnosu na ručno branje grožđa s jedne strane, a pojednostavio rad u odnosu na koordinaciju stotinjak sezonskih radnika (najčešće s drugih područja) i njihovu kontrolu. Kombajn bere 3-5 ha na dan i zamjenjuje 80-100 ljudi, a također radi i po kiši i raskvašenoj zemlji, nižoj ili višoj temperaturi, te održava kontinuirani tijek berbe. Posebno je bitan moment kišnih perioda u tijeku berbe kada bolest truleži grožđa *Botritis sp.*, uzima danak na dnevnoj bazi, a time donosi ogromne i nenadoknadive gubitke poduzeću.



Slika 5. Istovar kombajna za grožđe

*Izvor: Merunka Saša*

U plan je uvrštena nabavka novog stroja preko EU fondova koji će dodatno pojeftiniti troškove berbe upravo zbog modernijih rješenja vezanih za odstranjivanje većih predmeta,

manje habanje tresilica, bolje ispuhavanje lišća, manje gubitke ubranog grožđa iz čašica koje ga prenose u spremnik, noćni rad, rad u nepovoljnim vremenskim uvjetima koji često prate period berbe, i slično

## 2. Rezidba

Drugi moment se odnosio na rezidbu. Vinograd je podijeljen na dva dijela, u kojem je nešto manje od polovice ostavljen u tradicionalnom obliku uzgoja i drugi dio koji ima nešto više od pola, kojem je promijenjen uzgojni oblik – na „mini rez“, odnosno na potpuno mehanizirani proces.

U tradicionalnom načinu a vezano za rezidbu nema mnogo otvorenih opcija osim korištenja uređaja koji smanjuju pritisak na ruku rezača a time i broj ozljeda te na taj način ubrzavaju rad i povećavaju dnevni učinak. Prije prolaska radnika, korišten je predrezač koji je skratio duge lucnjeve i time skratio vrijeme izvlačenja odstranjene loze. Na taj način se obrada ubrzala 15-20%. Sama rezidba obavlja se ručno. Ovdje je bila mogućnost izbora između električnih škara na bateriju koju radnik nosi na leđima i pneumatske kompresorske škare čiji kompresor nosi traktor. Učinak na sam rad je isti, dakle odluka je bila vezana za samu cijenu nabavke. Električne škare su višestruko skuplje i koristi je jedan radnik, dok su pneumatske jeftinije, a na jedan kompresor se priključuje do 4 škara/radniku. Također je nabavljena mašinica za vezanje koja je višestruko ubrzala vezanje luca u odnosu na klasičnu metodu ručnog vezanja.

U drugom djelu vinograda promijenjen je uzgojni oblik na „mini rez“. Rezidba „mini reza“ se zove „suha rezidba“ i potpuno je mehanizirana. „Suha rezidba“ se obavlja traktorom koji nosi noževe – zalamačima (slika 6) i koriste i se za zelenu rezidbu. Loza se reže u zidni izgled (kao „živica“), pri čemu se dobije lepezasta struktura preostalih lucnjeva. Predrezač se kod ovog uzgojnog oblika ne koristi. Dakle, potpunu rezidbu obavlja stroj i ne koristi se ljudski rad što pojeftinjuje proizvodnju. Vezanje nije potrebno zbog same prirode uzgojnog oblika.





Slika 6. Suha rezidba zalamačima

*Izvor: Merunka Saša*

### 3. Pljevljenje

Ta radnja ima za funkciju čišćenje glave i stabla čokota. Kod tradicionalnog uzgoja do sada se vršilo ručno, ali je u tijeku nabavka traktorskih četki koje ustvari očetkaju trs svojim gumenim „prstima“, a koriste se i za čišćenje korova u zoni čokota. „Mini rez“ nema potrebe za čišćenjem čokota, jer se nakon balansiranja stabla umrtvljuju donji pupovi i vegetacija se prenosi u viši sloj.

### 4. Uvlačenje

To je radnja koja je u tradicionalnom uzgoju ostala još ista te je za njenu odradu potrebno veće ulaganje. Radi se o uvlačenju ljetorasta unutar žica i potrebno je proći vinograd nekoliko puta u roku desetak dana dok su mladice još savitljive. Svaka mladica se umeće zasebno. Na tome se počelo raditi uvođenjem metalnih stupova „U“ profila, koji na sebi nose kukičaste nosače žica. Sustav tzv. „letećih žica“ koje se spuste kod rezidbe i podižu sa rastom ljetorasta. Tako se uvlači cijeli dio od stupa do stupa.

Mini rez nema potrebe za uvlačenjem zbog same prirode uzgoja.

## 5. Prskanje

Prskanje herbicidima u zoni čokota se radilo ručno, gdje je traktor nosio rezervoar, a radnici su ručno usmjeravali štapnu prskalicu prema zoni prskanja. Umjesto nje se odmah prišlo nabavci nosača za traktor koji je na svakom kraju imao diznu spuštenu i usmjerenu na zonu čokota te je sam obavljao prskanje herbicidom.

Za prskanje u vegetaciji protiv bolesti, u oba uzgojna oblika nabavljene su nove prskalice (slika 7) koje imaju mogućnost točnog doziranja te boljeg reguliranja veličina kapljica, prema fazi razvoja i željenoj veličini poprskane površine. Donijele su veliku uštedu u potrošnji sredstva za zaštitu bilja, a time i troškova koji u ovom slučaju nose veliki udio u ukupnim troškovima.



Slika 7. Nove prskalice,  
*Izvor: Merunka Saša*

### **4.3.2. Promjene u vinariji**

Usljed promjena definiranih novom strategijom, a koja je započela u vinogradu, direktna promjena u samom načinu rada dogodila se i u vinariji. Usljed povećanja kapaciteta, jer je povećana rodnost na mini rezu, vinarija je ušla u nabavu opreme za primarnu preradu: usipni koš, ruljača, muljača, preša, vinifikatora, tangencijalnog filtera, rashlade u vinariji. Proširen je kapacitet za 0,5 mil. litara u vanjskim tankovima, kroz projekt u okviru *Vinske omoćnice* financiran kroz EU fondove vrijedne 6 mil. Kn, a sve u svrhu automatizacije procesa prerade.

Nabavkom nove opreme, primarna prerada kao najteži dio procesa u vinariji je automatiziran. Dolazi do smanjenja teškog fizičkog rada, smanjenja broja ljudi, skraćenje radnog dana u berbi zbog jačih i bržih strojeva i ne prekidanja procesa. Upotreba

tangencijalnog filtera (slika 8), koji je najnoviji sustav filtriranja sa finim filterima u obliku svijeća, već i kao iznajmljeni stroj daje višestruke uštede u trošku filtriranja i vremenu, a u odnosu na dosadašnje filtriranje kroz filter ploče kroz koje se više puta filtrira s različitom finoćom filtriranja. I svakako priprema vina za jednu veću pošiljku uvelike olakšava pripremu, nego više puta po manje isporuke, jer je poznato da tank treba biti ispražnjen zbog moguće oksidacije vina.



Slika 8. Tangencijalni filter,

Izvor: Mit oprema <http://www.mit.com.hr/vinarska-oprema.html#tangencijalni-filteri-romfil>

Punionica je također dala svoj doprinos smanjenju troška koji se odnosio na veću količinu utrošenog vina po pakiranju, veće isporuke pojedine vrste artikla, što je doprinijelo smanjenju praznog hoda prebacivanja s jedne vrste vina na drugu odnosno međupranje punionice, promjena filter ploča na punionici (zadnje filtriranje prije punjenja), prebacivanje priključka na drugi filter, i druge radnje vezane za promjenu vina ili vrste pakiranja. Količina pojedinog artikla omogućila je dobivanje niže nabavne cijene repromaterijala, a također i zajednički transport po 33 palete koliko stane u jedan šleper.

#### **4.3.3. Korištenje strukturnih fondova EU – problemi u praksi**

Kad se sve zbroji i oduzme, krenulo se od početka: dobivanja jeftinog vina u velikim količinama i s vrlo niskim troškovima proizvodnje. Kako bi se dobila velika količina, morala se napraviti promjena u načinu uzgoja. Samim time i vinarija se morala prilagoditi povećanoj proizvodnji i veličinom pakiranja u PET ambalažu od 2 l, vrlo traženi Bag in Box 3 l i 5 l, te



PET baloni od 3l i 5l. Morale su se nabaviti nove linije punjenja za veća pakiranja PET ambalaže i za Bag in box ambalažu koja je jako tražena na tržištu trgovačkih lanaca.

Uvođenje bilo kakvih promjena, a posebice kada se radi o nečem potpuno novom i nepoznatom do sada, nužno zahtjeva i pomoć stručnjaka koji će postaviti modernizaciju i prilagoditi je našim uvjetima te provesti kvalitetnu edukaciju djelatnika. Taj najvažniji dio i jest upravo prilagodba na novonastalu situaciju i odgovaranje na pitanja s kojima se možemo susresti na početku rada. Nije dovoljno samo nabaviti novi stroj već je nužno naučiti radnika da razmišlja na potpuno novi način, a u skladu sa potrebama novog stroja i njegovih mogućnosti. Npr. priprema vinograda za berbu nije na isti način za ručno branje i za strojno branje, a isto tako nije i trenutak zrelosti koji označava početak berbe.

Sve to naravno ne bi bilo moguće da nisu otvoreni načini financiranja kroz EU fondove. Mjera 4.2. koja omogućuje promjenu mehanizacije i zahvate u vinogradarstvu i vinska omotnica koja omogućuje nabavku opreme u vinariji omogućuje nabavku nove opreme za gotovo 50% vrijednosti, što zapravo graniči i sa isplativosti nabavke rabljenog stroja koji je već zastarjelih performansi. Preostali iznos moguće je zatvoriti preko Hrvatske banke za obnovu i razvitak, koja je također tu da pomogne poljoprivrednicima preko raznih kreditnih linija.

Mora se spomenuti da promatrano poduzeće ima problem koji se redovito javlja kod ovakvog vida modernizacije. Radi se o radnicima koji su više desetaka godina radili posao na određeni način, koji su striktni u održavanju tradicije rada na način „njihovih očeva“ i koji nisu spremni prijeći s ručnih alatima na modernizirane često automatizirane strojeve i uređaje. Pronaći način za što bezbolnije rješenje tog problema, a posebno u jednoj takvoj izoliranoj i ratom oštećenoj sredini koja ima poseban društveno-socijalni status, novi je izazov koji se našao pred Upravom poduzeća.

#### ***4.3.4. Prilagodba na dodatne zahtjeve tržišta vezanih uz kvalitetu***

Kako svaka promjena vuče za sobom i niz drugih koji se pojavljuju kao prateće potrebe, tako su se i vinograd/vinarija morali prilagoditi strogim zahtjevima trgovačkih lanaca u pogledu zaštite zdravlja potrošača i zdravstvene ispravnosti proizvoda. Osim standarda International Organisation for Standardization ISO 9001<sup>7</sup> i Hazard Analysis and Critical

---

<sup>7</sup> ISO 9001 – Sustav upravljanja kvalitetom (*međunarodna norma koja se odnosi na upravljanje kvalitetom, a primjenjiva je na sve organizacije, neovisno o vrsti djelatnosti i veličini organizacije*)

Control Points (HACCP)<sup>8</sup> prema kojima je vinarija certificirana, zatražena je od trgovačkih kuća i certificiranje na vrlo strogu normu Food Safety System Certification (FSSC 22000<sup>9</sup>) koju imaju svega dvije vinarije u Hrvatskoj, te je i ta certifikacija uspješno odrađena.

Certifikat navedenih normi ima valjanost 3 godine, ali je svake godine potrebno obaviti nadzor kako bi se provjerila pravilna primjene zahtjeva norme te koja poboljšanja su se napravila, a sve u svrhu kontinuiranog poboljšanja poslovanja s krajnjim ciljem zaštite zdravlja potrošača. Uspostava, implementacija i certifikacija navedenih standarda zahtijeva brojne zapise i dokumentaciju što često dovodi do otpora zaposlenika. Međutim standardi su višestruko pridonijeli razvoju svjesnosti ljudi o kvalitetnoj proizvodnji, te saznanju kako upravo o njima i njihovom ponašanju u procesu proizvodnje ovisi konačan rezultat zdravstvenog stanja proizvoda. Pisani dokumenti ovlaštenih laboratorija o provedenim brojnim analizama poput briseva ruku, zdravstveno stanje radnika, analiza zraka, vode, otpadnih voda, analize vina, mošta, grožđa, itd., pridonose razvoju svijesti zaposlenika o potrebi pridržavanja zahtjeva norme.

U procesu „od polja do stola“, kako bi se zaštitilo zdravlje potrošača, želi se osigurati nemogućnost prisutnosti određenih štetnih tvari ili njihovu prihvatljivu i sigurnu razinu u hrani. Takovu razinu zaštite omogućuju razni alati koji čine temelj koncepcije sigurnosti hrane:

1. GMP – dobra proizvođačka praksa (engl. Good Manufacture Practice),
2. GAP – dobra poljoprivredna praksa (engl. Good Agriculture Practice),
3. GDP – dobra distribucijska praksa (engl. Good Distribution Practice),
4. GHP – dobra higijenska praksa (engl. Good Hygienic Practice),
5. HACCP – analiza rizika i kontrola kritičnih točaka (engl. Hazard Analysis and Control Critical Points) i
6. Analiza rizika - pristupom upravljanja sistematskom procjenom.

Navedenim strategijama na operativnoj razini djeluje se na kontrolu opasnosti. Od toga: GMP – dobrom proizvođačkom praksom djelujemo na skup postupaka koji se primjenjuju

---

<sup>8</sup> HACCP (*Analiza opasnosti na ključnim kontrolnim točkama*) je sustav koji identificira moguće opasnosti (biološke, kemijske i fizičke) koje mogu utjecati na sigurnost hrane i korake u procesu u kojima je moguće provoditi mjere za kontrolu tih opasnosti.

<sup>9</sup> međunarodna norma razvijena za certifikaciju sustava upravljanja sigurnošću hrane. Ova norma uključuje zahtjeve norme ISO 22000:2005 (sustav upravljanja sigurnošću hrane) i zahtjeve tehničke specifikacije ISO/TS 22002-1, odnosno preduvjetni program. Norma FSSC 22000:2010 je u potpunosti priznata od strane GFSI (Global Food Safety Initiative) inicijative, tijela za usklađivanje međunarodnih standarda sigurnosti hrane, zajedno s drugim normama poput BRC, IFS i Global GAP norme.

u primarnoj proizvodnji (npr. na farmi). GAP – dobrom poljoprivrednom praksom djelujemo na osnovne zahtjeve u kontroli procesa prerade hrane te na minimalne zahtjeve u kontroli procesa i sanitaciji tokom prerade hrane (npr. kontrola sirovina namirnica, kontrola štetočina, temperature, kvalitete zraka i vode, čišćenje, prikladnost opreme i lokaciju infrastrukture), njena sljedivost te zbrinjavanje otpada. GDP – dobrom distribucijskom praksom osiguravamo kontrolirano skladištenje i transport te rukovanje proizvodima na način propisan specifikacijom proizvoda. GHP – dobrom higijenskom praksom proizvođači proizvode u strogo kontroliranim higijenskim uvjetima u četiri područja higijene: osobna higijena, higijena radnog okoliša, higijena opreme i proizvodna higijena. Ponašanje radnika, nošenje zaštitne opreme, odjeće, zaštite kose, postupcima pranja i dezinfekcije te prikladnost prostorija za jelo i ostalih prostorija ubrajaju se u dobru higijensku praksu prilikom proizvodnje proizvoda. HACCP sustav se temelji na kontroli procesa proizvodnje kao nadogradnja na ostale alate ranije spomenute kao preduvjetne programe koji doprinose sigurnosti hrane. Svaki preduvjetni program čini zasebni sustav i primjenjuje se na sve proizvodne procese u procesu proizvodnje proizvoda (Havranek J. 2014).

Certifikacija je omogućila „sljedivost“ tj. praćenje proizvoda „od polja do stola“ svake pojedine boce vina. Osnovna važnost osiguranja sljedivosti je da, u slučaju utvrđenih nesukladnosti subjekt u poslovanju s hranom može identificirati seriju hrane i seriju sirovina koje su korištene u cjelokupnom prehrambenom lancu. Na taj način moguće je provesti ciljano povlačenje ili opoziv hrane s tržišta te učinkovito informirati potrošače (Vadnjak i sur. 2014). U konačnici proizvod nosi svoj LOT broj koji označava pojedinu šaržu punjenu određeni dan u tjednu, tjedan u godini i godinu te vrstu vina, a prema kojem se kroz radne naloge i ostalu popratnu evidenciju može pratiti sva zbivanja određenog dana, ili sva zbivanja litre vina iz te boce pa gotovo do čokota na kojem je raslo grožđe iz te boce. Ujedno takva evidencija omogućuje Upravi kvalitetnu statistiku, a voditeljima kronološke događaje i gradnju povijesti koja pomaže u predviđanjima i planovima za nadolazeći period.

Certifikacijom se dobiva potvrda o kvaliteti i zdravstvenoj ispravnosti proizvoda koji se plasira na tržište, što u konačnici omogućuje i bolje pozicioniranje te veću konkurentnost poduzeća na tržištu.

#### **4.3.5. Društveni i socijalni efekt kroz razvoj poduzeća**

Zadovoljstvo radnika u poduzeću koja se obnavlja, uvodi novosti i ima planove za širenje i uključivanje i lokalnog stanovništva kroz kooperaciju, u jednoj sredini koja se pokušava oporaviti i normalno živjeti, je toliko široko odjeknula da se i cijela zajednica uključila. Kooperanti također rade na poboljšanju svoje proizvodnje, lokalne zajednice stvaraju novu viziju regije kroz turističke zajednice i LAG-ove te se pokreću razne aktivnosti i manifestacije, što opet utječe na razvoj ugostiteljstva i turizma, a u konačnosti i interesa ulagača u dodatna ulaganja i razvoj regije.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu se analizira strategija prodaje vina koju je vinogradarsko-vinarsko poduzeće na području Vukovarsko-srijemske županije sebi postavilo kao jedan od načina vlastitog oporavka i postizanja konkurentnosti na tržištu. Kako postati konkurentan na tržištu prema točno određenom potrošaču koji ima točno određene zahtjeve, odnosno skupini ljudi koji piju točno određenu vrstu vina, je vrlo zahtjevan proces jer svaka vrsta kupca ima svoje zahtjeve „skrojene“ prema svojim navikama i željama. Kada se identificira potrošač te analiziraju njegove navike i želje, dobit će se poznati potrošač, a time i proizvod kakav mu je potrebno ponuditi. Upravo je to tehnika kojom se poslužilo poduzeće kako bi ostvarilo svoj cilj. No, to je tek početak, jer je prema primijenjenog strategiji „obrnuto smjera“ potrebno unazad prilagoditi sve resurse koji će rezultirati upravo onim proizvodom i onim troškovima koji će se uklopiti u zahtjeve identificiranog potrošača.

Poduzeće je stvorilo dobar koncept, ušlo u velika ulaganja s dobrom financijskom konstrukcijom. Sva oprema nabavljena je kroz aktualne projekte EU fondova, koriste se inozemni savjetnici kako bi se osigurao rezultat u konačnici povećanom proizvodnjom grožđa kroz „mini rez“. Poduzeće je postavilo dugoročnu strategiju razvoja širenja kapaciteta kupnjom opreme i otkupom od lokalnih proizvođača, a sa druge strane širenja tržišta prateći trgovačke lance kroz njihovu prodaju u cijeloj Europi. Naime prednost punjenja robne marke trgovačkog lanca je što oni svoju marku mogu ponuditi i šire od granica Hrvatske u svim svojim prodajnim centrima širom Europe. Pored vina nižeg cjenovnog razreda za trgovačke lance koja se proizvodi u količini od 80% od ukupno proizvedenog vina, ostatak od 20% je kvalitetnih i vrhunskih vina nadaleko poznatih. Kao dokaz kvalitete poduzeće je dobivalo mnoge nagrade na domaćim i na međunarodnim izložbama vina, a već postiže i prestižne nagrade poput šampionata i ukupnog šampionata koji uveliko utječu na brand vinarije i ponos zaposlenih u njihovom poduzeću.

Iako je tek započelo uvođenje modernizacijskih elemenata, a glavnina nove mehanizacije tek treba doći, efekt je već izrazito vidljiv i bez financijskih podataka, odnosno brojeva. Efekti nove strategije se odražavaju kroz:

- sama činjenica da poduzeće već sada svoje potrebe za radnom snagom zadovoljava kroz ljude zaposlene u poduzeću, odnosno nema potrebu za sezonskom radnom snagom (primjerice u berbi se uzimalo stotinjak ljudi kroz mjesec dana koliko je trajala berba),

- radovi u vinogradu se obavljaju brže te se stignu obaviti iako se zaredaju loši vremenski uvjeti više dana,
- cijena uvedene mehanizacije se isplaćuje odmah, i daleko su niži troškovi nego kod ljudskog rada,
- količinski povećane pojedinačne isporuke donijele su višestruko smanjenje troškova punjenja, troškova nabavke repromaterijala i troškove transporta,
- certifikacijom se dobiva potvrda o kvaliteti i zdravstvenoj ispravnosti proizvoda koji se plasira na tržište, što u konačnici omogućuje i bolje pozicioniranje te veću konkurentnost poduzeća na tržištu te zadovoljstvo potrošača.

## 6. LITERATURA

1. Certo, S. C. (2008.): Moderni menadžment, Mate, Zagreb,
2. Encyclopedia Britanica, INC., (2001.)
3. Filo C. (2007.), Teritorijalna konkurentnost i ljudski faktor, [www. territorial-intelligence.eu](http://www.territorial-intelligence.eu)
4. Havranek J. (2014.): Sigurnost hrane: Od polja do stola, M.E.P., Zagreb,
5. Kourdi, J. (2007.): Poslovna strategija: priručnik za učinkovito donošenje odluka, Poslovni dnevnik : Masmedia, Zagreb, Krause, D. G. (2003.): Umijeće ratovanja za menadžere: pradžavna mudrost Sun Tzu-ovog teksta protumačena za današnjeg poslovnog čovjeka, Binoza press, Zagreb
6. Krause D. G. (2003.): Umijeće ratovanja za menadžere: pradžavna mudrost Sun Tzu-ovog teksta protumačena za današnjeg poslovnog čovjeka, Binoza press, Zagreb,
7. Perkov D., (2012.): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb
8. Porter, M. E. (2008.): Konkurentnska prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
9. Segetlija Z. (2006.): Trgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet u Osijeku,
10. Srića V., (2004.): Inventivni menadžer u 100 lekcija : kako postati i ostati pobjednik, Delfin, Zagreb,
11. Sun Tzu, (2001.): Umijeće ratovanja, Misl, Zagreb
12. Thompson, A. A., Stickland III, A.J., Gamble, J.E. (2008.): Strateški menadžment - u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, MATE, Zagreb
13. Tolušić Z., (2007.): Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Osijek, Poljoprivredni fakultet
14. Vadnjal, S., Kirbiš, A., Šinigoj G. S., Đugum, J. (2014.): „Sljedivost hrane“, Uvod u sigurnost hrane, Inštitut za sanitarno inženirstvo Slovenije,
15. Wheelen T. L. i Hunger, D.J. (2010.): Strategic Management and Business Policy
16. Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje, N.N. broj 39/09
17. Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo „Narodne novine“, broj 39/09.
18. Pravilnik o stavljanju u promet vina i vina sa zaštićenom oznakom izvornosti N.N 142/13
19. Zakon o vinu, N.N. 96/03, 25/09, 22/11, 55/11, 82/13, 14/14
20. Zakon o zajedničkoj organizaciji tržišta poljoprivrednih proizvoda i posebnim mjerama i pravilima vezanim za tržište poljoprivrednih proizvoda, N.N. 82/13

Internet stranice:

21. Državni zavod za statistiku, [www.dsz.hr](http://www.dsz.hr)
22. Hrvatska gospodarska komora, [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)
23. Euromonitor International, [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

## **7. PRILOZI**

Shema 1.: Proces stvaranja i provedbe strategije,

Tablica 1.: Tri generičke strategije

Tablica 2.:Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje prehrambenih proizvoda

Slika 1.: Vinogradi

Slika 2.: Vinogradi sa pogledom na vinariju

Slika 3.: Podrum sa bačvama

Slika 4.: Trs u mini rezu

Slika 5.: Istovar kombajna za grožđe

Slika 6.: Suha rezidba zalamačima

Slika 7.: Nove prskalice

Slika 8.: Tangencijalni filter



## SAŽETAK

Ulaskom u EU, Hrvatska je pružila različite vidove pomoći stanovnicima u ruralnom području, sustavom raznih poticaja. Mnogo poduzetnika i obitelji se sve više odlučuju na ostanak i poljoprivrednu proizvodnju te da ponude svoje proizvode na tuzemnom tržištu. Nažalost, nakon teškog rada i uloženog truda, proizvod nije prodan, najčešće zbog ne konkurentnosti.

Veliki dio problema bi se riješio kada bi svaki poduzetnik prije ulaska u proizvodnju postavio ovih par jednostavnih pitanja i na njih dao jasne odgovore. Odgovori na pitanja što, kome i kako, odnosno tko je konzument proizvoda koji ću proizvesti, osnove su za strateško odlučivanje. Odgovori na ta pitanja dat će jasne smjernice proizvodnje i zahtjeve koje konačni proizvod mora udovoljiti, a rukovode se strategijom *od-cilja-prema-startu*. Naziva se još i „*obrnuta strategija*“ jer definiraj vrijednosti i zahtjeve prilagodbe po svim resursima i dijelovima proizvodnje koracima unazad od cilja do samog početka proizvodnje.

Kako se tema naslanja na početke proizvodnje tako se i odnosi na tržište na kojem se započinje - tuzemno tržište jer domaćeg korisnika najbolje možemo definirati. Konkretni primjer je iznesen u vinogradarsko-vinarskoj proizvodnji, odnosno ponudi vina.

Ključne riječi: konkurentnost, strateško odlučivanje, strategija obrnutog smjera, ponuda vina na tuzemnom tržištu.

**ABSTRACT:**

Joining the EU, Croatian citizens have better access to incentives for rural development. Many entrepreneurs and families are deciding to develop business in agriculture and agricultural production and they offering their products on the domestic market.

Unfortunately, after the hard work and effort, the product is not sold, mostly because the lack of competitiveness.

Part of the issue would be solved when entrepreneurs, before entering into the agricultural production, asked themselves few simple questions: what? whom? and how?, and give to simple answers to that questions. Answers to that questions and “Who is a consumer of products which I produce?” are the base for strategic decision making.

The answers to these questions will give clear guidance of production as well as the requirements which final product must comply with, guided by the strategy *from-target-to-start* and define the values and demands of adjustment of all resources and the production parts starting backwards from the finish to the start of production including expenses.

The theme leans on beginning of production and relates to the market on which was production started – domestic market because domestic customers we can define best. The production starts so the relations in a market which is starting - domestic market because domestic users the best we can define.

Concrete example is presented in viticulture, wine production and wine offer.

Keywords: competitiveness, strategic decision making, wine offer and domestic market