

# Analiza konkurencije u proizvodnji vina

---

**Diklić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:692675>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr.Mijo Mirković“

MARKO DIKLIC

ANALIZA KONKURENCIJE U PROIZVODNJI VINA  
Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr.Mijo Mirković“

Marko Diklić

ANALIZA KONKURENCIJE U PROIZVODNJI VINA  
Završni rad

JMBAG: 0145034901, izvanredan student  
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Politika konkurencije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: doc.dr.sc.Dragan Benazić

Pula, srpanj 2018



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marko Diklić, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, srpanj, 2018 godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Marko Diklić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Analiza konkurencije u proizvodnji vina“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, srpanj, 2018

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Okolina i analiza okruženja.....	2
2.1. Opća okolina .....	3
2.2. Interna okolina .....	5
3. Analiza konkurenata i konkurentska sposobnost poduzeća .....	6
3.1. Konkurentnost i konkurentska prednost.....	7
3.2. Konkurentska sposobnost poduzeća .....	8
4. Porterov model 5 konkurentskih sila .....	9
4.1. Postojeći konkurenti u industriji .....	10
4.2. Prijetnja novih konkurenata.....	12
4.3. Prijetnja supstitutima .....	14
4.4. Pregovaračka moć kupaca.....	15
4.5. Pregovaračka moć dobavljača .....	17
4.6. Prednosti i nedostaci Porterovog modela .....	18
5. Porterov model na primjeru proizvodnje vina u Hrvatskoj .....	19
5.1. Vinarski sektor u RH.....	19
5.1.1 Svjetsko tržište vina .....	21
5.1.2 Društveno ekonomska obilježja vinogradarskih i vinarskih poljoprivrednih gospodarstva .....	22
5.1.3 Marketing grožđa i vina .....	22
5.1.3.1 Važniji trendovi u potrošnji, trgovini i cijenama vina .....	22
5.1.4 Proizvodni potencijal i proizvodnja vina Hrvatske .....	23
5.1.4.1. Potrošnja vina .....	24
5.1.4.2 Lokalno tržište vina .....	25
5.1.5 Zakonodavni okvir vinogradarstva i vinarstva u RH .....	26
5.2 ANALIZA VINOGRADARSTVA HRVATSKE .....	27
5.2.1 Procjena privlačnosti industrijske grane.....	30
5.3 SWOT ANALIZA PROIZVODNJE VINA U HRVATSKOJ .....	31
6. ZAKLJUČAK.....	33
Literatura .....	34
Popis slika.....	36
Popis tablica .....	36
SAŽETAK.....	37
ABSTRACT.....	38

## 1.Uvod

Poslovanje poduzeća ovisi o okolini u kojoj djeluje. S obzirom da se okolina jako brzo mijenja potreban je kvalitetan strateški menadžment koji vrši adekvatne i kontinuirane analize te iste okoline i na taj način omogućuje opstanak i razvoj samog poduzeća. Istovremeno, poduzeće treba biti upoznato sa svim svojim prednostima i slabostima u odnosu na konkurenciju. Vodeći problem svih proizvođača koji su na tržištu ili tek planiraju ulazak na isto jest kako biti konkurentan među svojom branšom. Cilj svakog poduzeća je pozicioniranje na tržištu, poboljšanje poslovanja, a sukladno tome i ostvarenje adekvatnog prihoda. Ovaj rad je zamišljen kao pregled i objašnjenje stavki koje utječu na opstanak poduzeća na tržištu.

Nakon uvodne riječi detaljno će biti opisana okolina, konkurenti, strategijska analiza i Porterov model 5 sila. Okolina je ključni element i bit će detaljno opisana, kao i vrste okoline koje postoje. Konkurenti također imaju veliki utjecaj na smjer u kojem poduzeće planira svoje poslovanje. Bitno je poznavati svoje konkurente i nastojati iskoristiti postojeću prednost, odnosno stvoriti ju ukoliko ne postoji. Strategijska analiza je nužna u svakom ozbiljnom poslovanju, a u radu ću se osvrnuti na najčešće korištene metode u praksi. Porterov model biti će opisan u petom poglavlju kao i svaka od sila pojedinačno. Radi jasnijeg shvaćanja Porterovog modela u stvarnosti, analizirati će se industrija kroz pet sila na primjeru.

U ovom završnom radu korištene su znanstvene metode deskripcije i analize. Metoda kompilacije i deduktivna metoda korištene su kod interpretacije postojećih izvora podataka i donošenja zaključka.

## 2. Okolina i analiza okruženja

Pojam okoline u gospodarskom smislu je vrlo kompleksan i širok te ga nije jednostavno definirati. Najčešće se okolina dijeli na vanjsku i unutarnju okolinu odnosno eksternu i internu okolinu poduzeća.

Unutrašnja okolina sastoji se od tri elementa: strukture, kulture i izvora.

Vanjska okolina može podijeliti na gospodarsko i socijalno okruženje.<sup>1</sup>



Slika 1 Okruženje poduzeća

Izvor: <http://www.strateskiplan.hr/hr/eksterna-analiza.php>

Postoji niz aktera iz okoline koji direktno ili indirektno utječu na rast i razvoj poduzeća kao i na njegov opstanak.

Prva „okolina“ o kojoj ovisi poduzeće je društvo odnosno država. Za početak, potrebno je dobiti niz suglasnosti države (ili njenih organa) kako bi im ona odobrila ulaganje kapitala na zatraženom mjestu u danim uvjetima. Nadalje, treba svoje poslovanje uskladiti sa zakonima društva – države, a dio svojega prihoda odvajati za potrebe tog istog društva u vidu poreza i raznih doprinosa i davanja.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka: Vitagraf d.o.o., 2003., str. 53

<sup>2</sup> Ruža F., Veselica V., Vranešević T., Cingula M., Dvorski S.; Ekonomika poduzeća; Uvod u poslovnu ekonomiju, str. 13



## 2.1. Opća okolina

Opću okolinu se dijeli na ekonomsku, društvenu, demografsku, tehnološku, kulturnu, političku, pravnu i međunarodnu okolinu.

Ekonomska okolina predstavlja ekonomsku situaciju neke zemlje u kojoj gospodarski subjekti djeluju. Može biti povoljna ili nepovoljna za privređivanje, a kreira ju ekonomska politika svojim mjerama i čimbenicima. Ekonomski sustav obilježavaju poslovni ciklusi koji mogu biti u fazi prosperiteta, recesije, oporavka. Briga o ljudskim potencijalima, razina i kvaliteta obrazovnog sustava, stupanj inflacije, nezaposlenost, rast BDP-a, porezni sustav, stabilnost tečaja, politika kamatnih stopa samo su neke od mjera ekonomske politike koje utječu i formiraju ekonomsku okolinu. prepreka i zavrzlama koje su često razlog odustajanja od ulaganja u Hrvatskoj.

Društveno-kulturnu okolinu poduzeća čine demografske promjene, odnos i stavovi prema radu, razina i spektar obrazovanja stanovništva te vjerovanja i vrijednosti ljudi. Demografske promjene imaju veliki utjecaj na sociokulturnu okolinu poduzeća. Pravno političku okolinu predstavlja država i institucionalni uvjeti koje je ona stvorila kako bi se gospodarski razvijala. Država može reguliranjem zakona, pravilnika, normi i ostalih odredbi stvoriti poticajno okruženje za razvoj i poslovanje poduzeća. Kako bi država stvorila i omogućila efikasno funkcioniranje gospodarstva, ona mora jasno i kvalitetno utvrditi sve zakonske okvire poslovanja poduzeća. Država u okviru pravno političke okoline utječe na alokaciju resursa i time stvara pravednu tržišnu utakmicu za sve dionike. Nastoji svojim djelovanjem povećati zaposlenost, potiče investicije u javnom sektoru i gospodarstvu, te djeluje na ostale makroekonomske čimbenike kako bi stvorila stabilno okruženje za poslovanje. Važna uloga države je u reguliranju financijskog sustava te javne uprave kako bi poduzeća mogla po povoljnim uvjetima doći do financijskih sredstava potrebnih za financiranje i ulaganje.

Sociokulturnu okolinu poduzeća oblikuju i kulturološka obilježja poput vjere, stavova, običaja, životnog stila. Kulturološka okolina se mijenja pod utjecajem globalnih trendova i vjerovanja. Promjenom vjerovanja i stavova mijenjaju se i njihove želje i potrebe, a cilj poduzeća je zadovoljiti potrebe kupaca. Tehnološka okolina je od strateške važnosti za razvoj privrede i gospodarski razvitak neke zemlje. Konstantno ulaganje u tehnologiju omogućuje ubrzani proces proizvodnje, smanjuje troškove proizvodnje, omogućuje neograničen pristup informacijama te poboljšava same uvjete rada.

Tehnologija može biti izvor konkurentske prednosti, ali isto tako ona može biti razlog zbog kojeg neko gospodarstvo ili poduzeće, koje djeluje u tehnološki nerazvijenoj okolini, ne zauzima željenu konkurentsku poziciju na tržištu. Upravo iz tog razloga je potrebno pratiti i analizirati promjene te ujedno i prilagoditi poslovanje na gospodarskom tržištu. Što se tehnološke okoline tiče i promjena koje se u njoj događaju ona, od subjekata koji djeluju u njoj, zahtjeva inovativnost, održivi pristup razvoju te sposobnost brze prilagodbe. Isti princip je gledamo li tehnološki razvoj s makroekonomskog ili mikroekonomskog stajališta.

Međunarodna okolina se odnosi na globalno tržište, međunarodne ekonomske organizacije i integracije, različite pravno političke sustave, različite kulture i jezike. Ona uvelike utječe na poslovanje ako je država dio neke od integracija poput Svjetske trgovinske organizacije, Europske unije, Ujedinjenih naroda jer pristupom u integracije prihvaćaju se njihova pravila, poslovanja i ponašanja. Danas se globalno tržište temelji na načelu transparentnosti, liberalnosti i ne diskriminirajućem pristupu poslovanja i odnosu među dionicima međunarodnog sustava. Cilj liberalizacije tržišta je omogućiti svima nesmetano i neograničeno poslovanje van granica zemlje, odnosno omogućiti pristup svim tržištima i novim tehnologijama. Globalizacija i liberalizacija tržišta omogućuju širenje poslovanja u druge zemlje i na taj način otvaraju brojne nove prilike na stranim tržištima, Gospodarstva država međusobno surađuju i njeguju pozitivne pravno ekonomske odnose u svrhu postizanja boljeg tržišnog plasmana i stjecanja konkurentske prednosti. Zajedničkim djelovanjem i međunarodnom suradnjom povećavaju se investicije, životni standard stanovništva, otvaraju se nova radna mjesta, razvija se tehnologija, ulaže se u inovacije i u znanstveno istraživački rad.

## 2.2. Interna okolina

Interna okolina poduzeća se odnosi na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Radi se o čimbenicima koji čine poduzeće kao takvo, a to su veličina, lokacija, strategije, ciljevi, tehnologija, ljudski potencijali, proizvod i životni ciklus poduzeća.

Da bi opstalo, poduzeće mora jasno definirati svoju misiju, kao temelj postojanja poduzeća, viziju ili stanje poduzeća u budućnosti i ciljeve koji izražavaju rezultat koji se želi postići u konačnici. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju.<sup>3</sup> Management je proces upravljanja poduzećem u kojem se radnje, postupci i ljudi usmjeravaju k postizanju željenih ciljeva i vizija temeljem jasno definirane strategije poduzeća. Management kao složena aktivnost poduzeća podrazumijeva vođenje, planiranje, organiziranje i nadzor svih procesa unutar poduzeća. Kako bi procesi unutar poduzeća tekli nesmetano, management mora djelovati u svim područjima organizacije: u proizvodnji, marketingu, ljudskim potencijalima, računovodstvu, informacijskom sustavu, prodaji. U ovo iznimno promjenjivo i neizvjesno vrijeme, mora predstavljati dinamičan element organizacije koji je spreman reagirati i odgovoriti potrebama tržišta dok istovremeno svi dijelovi organizacijske strukture moraju biti međusobno povezani i integrirani.

Kvalitetan manager mora imati izražene komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja suradnika, sposobnost rješavanja konflikata i kriznih situacija, odnosno mora biti snalažljiv, informiran i inovativan. Posjeduje koncepcijske i tehničke vještine, kao i vještine rada s ljudima. Uspjeh ili neuspjeh određen je vodstvom.<sup>4</sup> Zaposlenici u poduzeću ključan su resurs kojim poduzeće raspolaže. Oni moraju biti obrazovani i kompetentni za obavljanje i rješavanje određenog zadatka unutar procesa poslovanja. Ukoliko postoje znanja i vještine, zaposlenicima treba pružiti mogućnost, ali i motivaciju kako bi se na vrijeme i kvalitetno izvršili zadaci. Manageri koji usmjeravaju zaposlenike moraju voditi računa o njima i o njihovim potrebama i željama jer samo zadovoljni zaposlenici biti će učinkovitiji u odnosu na konkurenciju. Običaji, sustavi vrijednosti, uvjerenja oblikuju organizacijsku kulturu na vidljivoj i nevidljivoj razini, a reflektiraju se na rad i način života unutar poduzeća.

---

<sup>3</sup> Krause G.,D.; Umijeće ratovanja za menadžere, Zagreb 1995., str.32

<sup>4</sup> Krause G.,D.; Umijeće ratovanja za menadžere, Zagreb 1995., str.36

Svaki pojedini član nekog poduzeća svojim uvjerenjima, životnim stilom, karakterom, moralnim vrijednostima, ponašanjima i principima kreira djelić organizacijske kulture. Organizacijska kultura velikim djelom utječe na djelotvornost i efikasnost organizacije. Nije isto da li je organizacijska kultura jaka, dinamična i motivirajuća ili je ona slaba, nedinamična i djeluje demotivirajuće za svoje zaposlene.

### **3. Analiza konkurenata i konkurentna sposobnost poduzeća**

Svako poduzeće je potrebno promatrati u kontekstu svoje okoline. U prethodnom poglavlju je objašnjena važnost interne okoline. Pojava konkurenata na tržištu zahtijeva analizu vanjske okoline u svrhu razvoja i napretka vlastitog poslovanja.

Analizom konkurencije i obuhvatom ključnih elemenata poduzeće prilikom provedbe analize dolazi do bitnih podataka o konkurenciji kao što su podaci o tome čemu konkurent teži, na koje načine i čime realizira svoje ciljeve, koje su slabosti, koje snage konkurenata, da li je on zadovoljan trenutnom pozicijom na tržištu, koji su budući planovi konkurenata.

Analiza konkurencije sastoji se od: -

- identifikacije postojećih i potencijalni konkurenata
- analize ciljeva konkurenata
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata
- analiza slabosti i snaga konkurenata
- analiza financijskih pokazatelja<sup>5</sup>

Poduzeće treba stvoriti sposobnost da prepozna svoje konkurente, ali isto tako i da prepozna koji od njih predstavljaju prijetnju poduzeću, a koji od njih osnažuju poduzeće.

---

<sup>5</sup> Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009., str. 187,189

### 3.1. Konkurentnost i konkurentska prednost

Michael Porter definira konkurentnost kao produktivnost kojom država ili poduzeće koristi svoje ljudske resurse, kapital i prirodne resurse. Konkurentnost i konkurentska prednost su dva pojma koja je potrebno razlikovati prilikom kreiranja strategije poduzeća.

Konkurentnost možemo podijeliti na mikro konkurentnost i makro konkurentnost. Makro konkurentnost se odnosi na konkurentnost nacionalnog gospodarstva u cjelini, dok se mikro konkurentnost odnosi na poduzeće koje stvara prednost, s obzirom na konkurente, u obliku

Osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke je upravo konkurentnost. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili implementacija. Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.<sup>6</sup>

Pojam konkurentnosti usko je povezan sa konkurentskom strategijom jer njome poduzeće postiže željeno stanje i položaj na tržištu. Ako je strategija poduzeća kvalitetno definirana, konkurentnost i profitabilnost poduzeća će biti bolja i veća.

Konkurentska prednost podrazumijeva sposobnost stvaranja veće vrijednosti za kupce od konkurencije. Također, predstavlja stupanj do kojeg je poduzeće iskoristilo tržišne prilike, neutraliziralo prijetnje i smanjilo troškove. Na taj način ostvaruje profit ili višu stopu povrata na investirani kapital od konkurencije. Međutim, u današnje vrijeme mnoga su poduzeća izgubila konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diverzifikacijom. Poduzeća su suočena sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se u tržišnoj bitki više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve.

Michael Porter bio je uvjeren da strategija mnogih poduzeća proizlazi iz nemogućnosti da se konkurentska strategija prevede u pojedinačne, konkurentske korake potrebne da bi se ostvarila konkurentska prednost.

---

<sup>6</sup> Porter, M., : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.; str. 21

### 3.2. Konkurentna sposobnost poduzeća

Konkurentna sposobnost označuje potencijal poduzeća za stvaranje konkurentne prednosti u sadašnjoj djelatnosti i eventualnim djelatnostima koje planira u budućnosti na čije izazov će poduzeće moći odgovoriti jedino izgradnjom i nadogradnjom vlastitih kompetencija. Ona označava internu snagu poduzeća za postizanje konkurentne prednosti.

Konkurentna sposobnost pojedinaca, tvrtki, lokalnih zajednica, klastera, nacionalnih država i regija je da se natječu i budu bolji, inovativniji i kreativniji od ostalih sudionika na lokalnome, nacionalnome, regionalnome i globalnom tržištu u stvaranju dodane vrijednosti.<sup>7</sup>

Okolina organizacijama nameće nove trendove i mjerila uspješnosti. Biti konkurentan, za poduzeće, znači biti bolji od drugih te je cilj poduzeća stvoriti vlastitu konkurentnu prednost u odnosu na svoje rivale. To je sposobnost poduzeća da postigne uspjeh na tržištu. Razina konkurentnosti poduzeća obilježena je slabostima i prednostima između poduzeća koja se promatraju. Konkurentna prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje. Postoje dvije osnovne vrste konkurentne prednosti: troškovno vodstvo i diferencijacija.<sup>8</sup>

Konkurentnost poduzeća podrazumijeva stvaranje konkurentne prednosti što je dugotrajan i složen proces koji ovisi o mnoštvu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji djeluju na poduzeće. Za postizanje i održavanje željene konkurentne prednosti i pozicije poduzeće mora djelovati pod vodstvom stručnog, obrazovanog i sposobnog managementa koji, uz jasno određene ciljeve i željenu viziju poduzeća u budućnosti, zajedno sa svim ostalim djelatnicima i vanjskim suradnicima poduzeća, usmjerava poslovanje poduzeća ka željenom cilju.

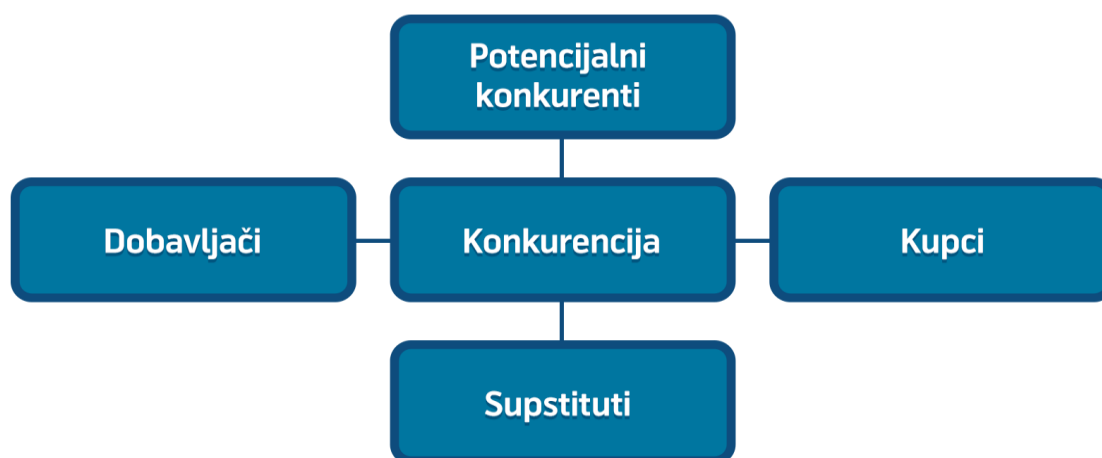
---

<sup>7</sup> Dragičević, M.: Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku; Školska knjiga; Zagreb, 2012., str. 14

<sup>8</sup> Porter, M., : Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.str. 22.

## 4. Porterov model 5 konkurentskih sila

Pravila natjecanja u industriji određena su konkurentskim silama. Michael E. Porter definirao je te sile koje određuju profitabilnost industrije. Prema Porterovom modelu stanje neke industrije prikazuje stanje u kojem namjerava ući ili u kojem djeluje te identificira i ocjenjuje konkurentske snage temeljem kojih se dolazi do zaključka da li je neka industrija atraktivna i vrijedna ulaganja. Model prikazuje stanje industrije u kojoj se djeluje ili se namjerava ući.



*Slika 2 pet konkurentskih sila*

*Izvor: Vlastita izrada*

Konkurentske sile prema Porteru koji određuju neku industriju su postojeći konkurenti, kupci, dobavljači, potencijalni konkurenti i supstituti. Tih pet sila međusobno djeluje na tržištu i ovisne su jedna o drugoj. Zajedničko djelovanje sila stvara tržište na kojem se susreću proizvodi različitih dobavljača, karakteristika i kvalitete. Za normalno funkcioniranje tržišta svih pet sila mora međusobno djelovati.

Ako je neka industrija privlačna za poduzeće pokazati će nam analiza same industrije. Profitabilnost je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća.

Profitabilnost industrije je manja, ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost od ulaska drugih poduzeća.<sup>9</sup>

Svaku od sila treba detaljno analizirati i utvrditi koji položaj ima industriji te temeljem dobivenih podataka može se lakše i jednostavnije odrediti strategiju poduzeća koja će se zasnivati na mogućnostima poduzeća i realnim ciljevima. Situacija na tržištu konstantno se mijenja i podložna je raznim utjecajima. Vrlo je važno da se analiza industrije provodi kontinuirano ovisno o promjenama i situacijama na tržištu. Konkurentske sile su dio okruženja poduzeća i svaka od njih predstavlja prijetnju za sadašnje ili buduće poslovanje poduzeća.

#### **4.1. Postojeći konkurenti u industriji**

Konkurencijom smatramo poduzeća iz neke iste djelatnosti. Sva poduzeća djelovanjem u industriji jedni drugima predstavljaju konkurente. Postojanje konkurencije na tržištu izuzetno je važno jer dovodi do razvoja tržišta, dok s druge strane postojanje nesavršene konkurencije rezultira nedostatkom konkurencije i nepostojanjem supstituta. Poduzeće ne smije zanemariti svoje konkurente već ih treba promatrati i uvrstiti u strategiju svojeg poduzeća.

Dobri su konkurenti blagoslov. Oni su poput dobrih učitelja koji uzdižu naše vidike i izoštravaju naša umijeća. Prosječni konkurenti su gnjavaža. Loši konkurenti su patnja za svakog pristojnog konkurenta.<sup>10</sup>

Analizom treba utvrditi koji su postojeći odnosno koji su trenutni konkurenti, također analizom konkurenata utvrditi da li se proizvodi konkurenata prodaju više od naših i zašto. Utvrđivanjem ciljeva konkurenata, poduzeće doznaje koja tržišta su konkurenti zauzeli te na koja su tržišta spremni ući. Kultura i osobnost poduzeća otkriva nam kako je konkurent prihvaćen na tržištu od strane potrošača, dobavljača i ostalih sudionika. Definiranjem slabosti i snaga konkurencije poduzeće može odgovoriti na niz pitanja vezanih uz financijske karakteristike, proizvodnju, upravljanje, organizaciju, marketing konkurentskog poduzeća.

---

<sup>9</sup> Tipurić, D., Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, str 2.

<sup>10</sup> Kotler, P. Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer; BINOZA PRESS, Zagreb; 2004.; str. 60



Tvrtka treba usredotočiti svoje napore na napadanje loših konkurenata i održavanje relativne pozicije u odnosu na dobre konkurente.<sup>11</sup>

Dobri konkurenti mogu poslužiti nizu strateških svrha, koje povećavaju održivu konkurentsku prednost tvrtke i poboljšavaju strukturu njene industrije.<sup>12</sup>

Uvjeti koji pridonose intenzitetu suparništva između postojećih konkurenata:

- Veći broj konkurenata podjednake veličine
- Niski rast industrije
- Visoki fiksni troškovi
- Sličnost konkurenata
- Različitost konkurenata
- Visoki strateški ulogi
- Visoke izlazne prepreke<sup>13</sup>

Ukoliko postoji više poduzeća u industriji koje se bave istom djelatnošću, uvijek postoji šansa da netko preotme tržišni udio. Velik broj konkurenata za poduzeće u industriji znači i manju mogućnost za ostvarivanje dobiti i stopu povrata investicija. Upravo iz tog razloga, kod velikih konkurenata u industriji intenzitet suparništva može biti iznimno visok jer borbu za udio na tržištu, naklonost kupaca mogu voditi zbog sredstava koja imaju na raspolaganju. Ako se radi o konkurentima sličnih veličina, te industriji u kojoj ne postoji lider, često dolazi do „ratovanja cijenama“ na tržištu što direktno utječe na profitabilnost same industrije. Primarni cilj svakog poduzeća je i opstanak na tržištu te su primorani prihvatiti politiku snižavanja cijena kako bi spasili svoje poduzeće. Ako pojedini konkurenti snižavaju cijene, a drugi konkurenti osjete ugroženost, bilo zbog mogućnosti gubitka kupaca ili čak položaja na tržištu, primorani prihvatiti politiku snižavanja cijena. Snižavanjem cijena stvara se mogućnost privlačenja novih kupaca i potrošača, ali se može i negativno utjecati na cjelokupnu industriju. Iako pretjerano snižavanje cijena otvara novu nišu kupaca odnosno potrošača, također dovodi do toga da poduzeća u konačnici nisu u mogućnosti pokriti svoje troškove, ne ostvaruju profit, već se može dogoditi da su ona zbog preniskih cijena u gubitku, stvaraju dugove i u konačnici nisu profitabilna.

---

<sup>11</sup> Porter, M.,: : Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.str. 195.

<sup>12</sup> Porter, M.,: : Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.str. 195.

<sup>13</sup> Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009., str. 203

Djelovanjem konkurenata u industriji potiče se da drugi poboljšaju svoje poslovanje putem razvoja tehnologija, boljom kvalitetom proizvoda, boljim iskorištavanjem resursa i samih proizvodnih kapaciteta. U industriji gdje postoji velik broj snažnih konkurenata, za opstanak manjih i slabijih postoji mogućnost stvaranja ili pronalazak tržišne niše. Niski rast industrije utječe na jačinu suparništva između konkurenata jer se međusobno snažnije moraju boriti za svoj dio tržišta. Postoji razlika između sporo rastućih i brzo rastućih industrija. Kod industrija sporijeg rasta javlja se veliki broj konkurenata i poduzeća u odnosu na kupce pa su primorani drastično smanjivati cijene u borbi za kupca. Kod brzo rastućih industrija postoji velik broj kupaca, te na taj način konkurenti mogu lakše pridobiti naklonost potrošača. Drugim riječima, postoji dovoljan broj potrošača za dobra i usluge koje poduzeća nude unutar neke industrije.

#### **4.2. Prijetnja novih konkurenata**

Prijetnja od novih konkurenata na nekom tržištu je sveprisutna i ovisi o pristupačnosti industrije. Potencijalni proizvođač već u startu treba napraviti analizu tržišta i dobro proučiti potencijalne prepreke ulaska u industriju. Ukoliko postoje visoke ulazne barijere teško da će se proizvođač s lakoćom odlučiti na ulazak na tržište. Kad nema ulaznih barijera ili su one niske, tržišne će potrebe pokušati zadovoljiti brojna poduzeća koja međusobno postaju konkurenti. Prepreke ulaska u industriju su ekonomija obujma, diferencijacija proizvoda, zahtjevi za kapitalom, troškovni nedostaci, pristup distribucijskim kanalima, Vladina politika.

Poduzeća koja već duguju vrijeme opskrbljuju i djeluju na određenom tržištu ostvarivanjem ekonomije obujma ostvaruju i značajnu konkurentsku prednost u odnosu na nova poduzeća ili ona koja nisu u mogućnosti poslovati po principima ekonomije obujma. Takva poduzeća mogu ostvariti veću proizvodnju uz istodobno smanjenje troškova.

Velika prepreka ulasku na tržište je i brojnost i diferenciranost proizvoda unutar neke industrije. Takva industrija tada zahtjeva ulaganje velikih napora u kreiranje novih proizvoda i usluga, koje će zadovoljiti zahtjeve kupaca, ukoliko se na takvo tržište želi ući. Diferencijacija omogućuje tvrtki da određuje cijenu uz dodanu dobit, da proda veću količinu svog proizvoda po danoj cijeni, ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Naravno, kako bi se pridobila i stvorila naklonost kupaca, odnosno zadovoljile potrebe tržišta, treba se orijentirati da proizvod ili usluga koje se nudi na tržištu, zadovoljava određena svojstva i kriterije.

Diferencijacija nije nešto što se tiče samo odjela za marketing ili oglašavanje, niti je ograničena na područje kvalitete usluge. Diferencijacijske mogućnosti postoje u svakoj aktivnosti industrijskog vrijednosnog lanca.<sup>14</sup>

Pri ulasku u industriju potreban je kapital za pokretanje poslovanja. U većini slučajeva se početni kapital posuđuje od banaka što je veliko opterećenje za poduzeće s obzirom da je obično potreban dugi period da ono samo počne dovoljno privređivati da pokrije svoje troškove, a uz to i ostvari dobit što je na kraju i cilj svakog proizvođača.

Visoki fiksni troškovi, kao i troškovi općenito, izrazito su važni za svako poduzeće jer ono raspolaže ograničenim resursima. Cilj poduzeća je pozitivno poslovati uz što niže troškove proizvodnje te maksimalan učinak. Ako poduzeća imaju visoke fiksne troškove, znači da bi trebala prodati veći broj proizvoda kako bi mogla pokriti sve nastale troškove u poslovanju. Posljedica postojanja visokih fiksnih troškova odražava se na cijenama koje poduzeće mora sniziti kako bi moglo prodati što više proizvoda. Visoke fiksne troškove poduzeće može kontrolirati na način da kvalitetnije iskoristi vlastite proizvodne kapacitete. Prednosti poduzeća koja se već nalaze u industriji mogu proizlaziti iz postojanja krivulje učenja i iskustva u industriji, posjedovanja tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina i drugih inputa, ili imovine kupljene po povoljnijim cijenama zbog inflacije, državne potpore, povoljnije lokacije, posjedovanja patenata i sl.

Distribucijski kanal je skup neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvod ili usluga postaju dostupni potrošaču ili korisniku.<sup>15</sup>

Odabir kvalitetnog kanala distribucije putem kojih će se proizvodi ili usluge plasirati na tržište je izrazito važna komponenta strategije poduzeća. Pomno se moraju analizirati, procijeniti i istražiti potencijalni distributeri te na temelju dobivenih podataka odabrati najadekvatniji za potrebne usluge odnosno proizvode. Na taj način se izgrađuje povjerenje i lojalnost kako troškovi distribucije ne bi pretjerano opterećivali poduzeće, a razmjena dobara i usluga od proizvođača do krajnjeg potrošača bila učinkovita, kvalitetna i brza. Danas proizvođači uz tradicionalne kanale distribucije mogu birati i između suvremenih kanala distribucije poput on-line distribucije, a najčešće se koristi kombinacija tradicionalnih i suvremenih. Krajnji cilj je zauzeti što veći udio tržišta, a krivi odabir kanala distribucije može dovesti do neprofitabilnog i neodrživog poslovanja poduzeća.

---

<sup>14</sup> Thompson A., Strickland A.J., Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb; str. 127

<sup>15</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.:MARKETING U HOTELIJERSTVU, UGOSTITELJSTVU I TURIZMU, str. 500

Vladina politika ima veliku ulogu prilikom ulaska na nova tržišta. Donošenjem zakona, mjera, odredbi i drugih pravnih zakona omogućuje ili osporava ulazak. Pravne i regulacijske barijere manifestiraju se kroz zakone na snazi, koji onemogućuju ili otežavaju ulazak na određeno tržište (poput carina ili kvota, koncesija, patenata, licenci), ili ga čine skupljim i zahtjevnijim.<sup>16</sup>

Važno je da država na pravi način regulira poslovanje tako da se malim, srednjim i velikim poduzetnicima olakša i omogući što brže i efikasnije poslovanje, a s druge strane da se jasno definiraju pravila kojih se moraju držati kako bi se prirodni i društveni resursi pravilno i održivo iskorištavali te kako bi tržišno poslovanje bilo korektno. Ukoliko potencijalni ulagač uvidi da je ulaganje na nekom prostoru riskantno za njegov kapital, odabrat će drugu državu za pokretanje ili širenje posla te na taj način onemogućiti otvaranje novih radnih mjesta i zadržavanje stručnog kadra. Stvaranje nepovoljne investicijske klime odražava se na potencijalne investitore, cjelokupno gospodarstvo i životni standard stanovništva.

### **4.3. Prijetnja supstitutima**

Opasnost od supstituta podrazumijeva odabir novog ili zamjenu postojećeg proizvoda za neki drugi koji postoji na tržištu. Stupanj konkurentnosti supstituta ovisi o nekoliko čimbenika: njihovoj sposobnosti da efikasno zadovolje točno određenu potrošačevu potrebu, o cijeni, o trošku promjene proizvoda za kupce te o želji kupaca da zamijene određen proizvod. Ako se poduzeće želi obraniti od supstituta, mora razvijati diferencirane proizvode te konstantno voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca kako bi stvorili određen stupanj lojalnosti i učinili težim prelazak na novi proizvod.

Svaki potrošač vodi se načelom korisnosti odnosno izabrat će onaj proizvod ili uslugu koja će u potpunosti ili na njemu zadovoljavajući način ispuniti i zadovoljiti njegove potrebe. Ekonomska vrijednost se stvara kad su kupci spremni platiti cijenu za proizvod ili uslugu koja je viša od troška proizvodnje i čini razliku između percipirane koristi koje dobivaju kupci koji kupuju proizvode (usluge) poduzeća i svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga)<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Škuflić, L., Turuk, M.; Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj; str.29

<sup>17</sup> Porter E.,M., Konkurentna prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; Masmedia, Zagreb, str.202

Postojanje velikog broja srodnih dobara na tržištu neke industrije predstavlja svojevrsnu prijetnju konkurentima međusobno. Supstituti na tržištu mogu predstavljati prijetnju ukoliko ga potencijalni kupci prepoznaju kao proizvod za koji bi bili voljni platiti određenu svotu novaca, a da za uzvrat taj proizvod zadovoljan i opravda njihova očekivanja. Najveću opasnost predstavlja supstitut zadovoljavajuće kvalitete, ali pristupačnije cijene.

S obzirom da se poduzeća, unutar neke industrije, bore za naklonost kupaca/potrošača, a oni traže proizvode visoke kvalitete i kvantitete sa što pristupačnijom cijenom, poduzeća koja konkuriraju na tržištima često velike napore ulažu u poboljšanje proizvoda i usluga koje nude na tržištu kako bi na taj način stekli prednost pred konkurentima i privukli što više kupaca. Postojeći konkurenti unutar industrije međusobno konkuriraju svojim proizvodima, cijenama, kvalitetom, ali isto tako, u novije vrijeme, poduzeća sve više pažnje pridaju oglašavanju proizvoda i usluga putem različitih medija, informiranju potrošača, dizajnu, oblikovanju marke i kvaliteti proizvoda i usluga.

Kako bi poduzeće smanjilo utjecaj supstituta na tržištu na koje ulazi mora se posvetiti vlastitim proizvodima i uslugama i strateški promišljati o proizvodnji, promociji i korištenju resursa u svrhu postizanja konkurentne prednosti. Odrednice prijetnje supstitutima jesu relativna cijena supstituta, sklonost kupaca i troškovi zamjene. Svaki od tih čimbenika u različitim kombinacijama određuju jačinu i značaj prijetnje supstituta na određenom tržištu.

#### **4.4. Pregovaračka moć kupaca**

Pregovaračka moć kupaca ovisi ponajprije o broju i veličini kupca. Što je veći broj jačih kupaca, veći je njihov utjecaj na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac

Također, što je veći broj supstituta na tržištu, moć kupaca je veća jer im daje veću pregovaračku snagu. Ako se kupci ujedine i kolektivno pregovaraju, tada su im veće mogućnosti za postizanje uspjeha. Oni mogu svojim zahtjevima djelovati na razinu cijena i kvalitetu proizvoda. Pregovaračka moć kupaca je jaka ako kupci mogu uz relativno niske troškove prijeći na zamjenski proizvod koji se nudi na tržištu. U takvoj situaciji prodavači će često uslišati zahtjeve kupaca kako bi ih zadržali, a pogotovo ako se radi o specifičnom tržištu gdje je teško pronaći kupce.

Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postojat će u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca.<sup>18</sup>

Snaga kupaca proizlazi iz njihove sposobnosti za pregovaranjem i cjenovne osjetljivosti odnosno iznosa novčanih sredstava koje su spremni dati za određeni proizvod. Ovisno o njihovoj snazi oni su spremni pregovarati sa proizvođačima ili dobavljačima ili su spremni odabrati drugi proizvod odnosno prijeći kod konkurenata. Što su kupci bolje informirani, to su oni u boljoj pregovaračkoj poziciji. Rastuća internetska dostupnost informacija o proizvodu pojedincima daje dodatnu pregovaračku moć. Kupci mogu vrlo jednostavno pomoću interneta usporediti cijene i karakteristike (npr. Turističkih aranžmana), tražiti povoljnije kamatne stope na hipoteke, zajmove te pronalaziti najpovoljnije cijene poznatih marki.<sup>19</sup>

Pregovaračka moć kupaca je slabija kad im je bitan imidž robne marke te se zbog toga teško odlučuju za neki drugi proizvod drugog proizvođača. Ukoliko kupcima nije to od važnosti oni su u stanju kupiti drugi proizvod, drugog proizvođača, odgoditi kupovinu ili pregovaranjem postići uvjete koji njima odgovaraju. Moć kupaca je drugi izvor konkurencije. Tu treba razmotriti u kojoj mjeri poslovanje ovisi o pojedinačnim kupcima, lakoća s kojom kupci mogu otići kod drugog dobavljača, znanje kupaca o poslovanju konkurencije i uvjet (cijena, kvaliteta, cjelokupna ponuda,) koji prevladavaju.<sup>20</sup>

Većini kupaca su informacije o nekom proizvodu ili usluzi postale brzo dostupne putem interneta pa tako kupci postaju sve zahtjevniji i od proizvođača očekuju da zadovolje njihove potrebe. Proizvođači često stvaraju kontakt s kupcima kako bi što bolje saznali želje i prohtjeve te ih uvažili i u skladu s time kreirali svoje proizvode. Važno je da proizvođači ne zanemare značaj kupaca i njihov potencijalni utjecaj na poslovanje i prodaju.

---

<sup>18</sup> Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača; <http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovarackepozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

<sup>19</sup> Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb; str. 65

<sup>20</sup> Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača; <http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovarackepozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

## 4.5. Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači imaju zadatak da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i sl. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača.

Odrednice moći dobavljača su:

- diferencijacija inputa,
- troškovi zamjene dobavljača i tvrtki unutar industrije,
- prisutnost supstitutivnih inputa,
- koncentracija dobavljača,
- važnost obujma za dobavljača,
- troškovi u odnosu na ukupni utržak u industriji,
- utjecaj inputa na troškove ili diferencijaciju,
- prijetnja integracije tvrtki unaprijed u odnosu na integraciju unatrag.<sup>21</sup>

Brigu o odabiru dobavljača vode manageri tvrtke koji provedbom vrednovanja istih odlučuju koji od dobavljača je najprikladniji i najpovoljniji za opskrbljivanje resursima potrebnih za rad. Dobar odabir uvelike olakšava cjelokupni proces od nabave, proizvodnje i u konačnici prodaje. Za poduzeće je važno da su njegovi dobavljači pouzdani te da jamče sigurnost isporuke resursa potrebnih za proizvodnju. Ukoliko se dogodi da dobavljači ne isporuče neke od sirovina i materijala, potrebnih za proizvodnju, nastaju nepotrebni i visoki troškovi jer u tom periodu cijeli proizvodni proces staje ili teče usporeno, a troškovi se gomilaju. Isto tako važno je da se analiziraju uvjeti i cijene po kojima dobavljač nabavlja resurse te kakve su kvalitete isti jer u konačnici o tome ovisi kakav će proizvod poduzeće proizvesti. Za konačni proizvod čija dodana vrijednost je višestruka, odnosno output koji poduzeće proizvede i prodaje, osnova je da se izrađuje od kvalitetnih materijala i sirovina odnosno resursa koje poduzeće nabavlja od dobavljača. Dobavljači imaju veliku pregovaračku moć kada su troškovi zamjene dobavljača za tvrtku visoki jer prelazak i promjena dobavljača može značiti visoke izdatke koji bi mogli biti uloženi u neke druge segmente proizvodnje.

---

<sup>21</sup> Porter E., M., Konkurentna prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; Masmedia, Zagreb, str.2

U takvim situacijama dobavljači imaju moć postavljati i predlagati vlastite uvjete poslovanja. Moć dobavljača je jaka kada se na tržištu ne nalazi velik broj dobavljača inputa. U specifičnim industrijama dobavljači mogu svojom moći utjecati na cijene na način da dižu cijene svojih inputa. Proizvođači čije poslovanje ovisi o inputima koje nabavljaju od dobavljača prisiljeni su poslovati s dobavljačima po danim cijenama jer nemaju drugog izbora. Diferencijacija inputa za dobavljača znači da se input koji dobavljač dostavlja određenom poduzeću po nekim svojim karakteristikama razlikuje od inputa drugih dobavljača koji opskrbljuju proizvođače na istom tržištu. Kvalitetnijim inputima dobavljač stječe prednost pred ostalim dobavljačima unutar tržišta. Korektan odnos s dobavljačima za poduzeće može značiti lakši put do stvaranja značajne konkurentske prednosti u odnosu na ostala poduzeća koja djeluju na tržištu industrije koju opskrbljuju.

## 5.6. Prednosti i nedostaci Porterovog modela

Porterov model 5 sila konkurentnosti je još uvijek jedan od najprimjenjivijih modela za analizu konkurentnosti poduzeća. Kao i svi ostali modeli koji se koriste za analizu industrije nije savršen nego ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti i nedostaci modela:<sup>22</sup>

### Prednosti

- Omogućuje determiniranje privlačnosti industrije
- Komparira utjecaj na vlastito poduzeće s konkurentskim
- Smanjuje greške pri ulasku ili napuštanju industrije
- U kombinaciji s PESTEL analizom koristan je u procjeni buduće industrije
- Podloga za razvoj strateških koncepcija (pozicioniranje, diferenciranje, rast...)

### Nedostaci

- Pretpostavlja klasično savršeno tržište
- Najprimjenjiviji u analizi jednostavnih tržišnih struktura
- Pretpostavlja relativno stabilne tržišne strukture
- Temelji se na ideji o konkurenciji.

---

<sup>22</sup> Model "Pet Snaga" (Five Forces) M.Portera; <http://web.efzg.hr/dok//MAR/nrenko/5%20SNAGA%20M.P.pdf>



## 5. Porterov model na primjeru proizvodnje vina u Hrvatskoj

### 5.1 Vinarski sektor u RH

Hrvatsko vinogradarstvo karakterizira rasparceliranost vinogradarskih površina što pokazuje činjenica da se najveći dio vinograda nalazi se u vlasništvu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava na više parcela, s prosječnom površinom manjom od 1 ha. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, ukupna površina pod vinogradima u Republici Hrvatskoj u 2004. godini iznosi 50.000 ha. Proizvodnja grožđa u istoj godini bila je 236.807 tona, odnosno 1,5 milijuna hektolitara vina.

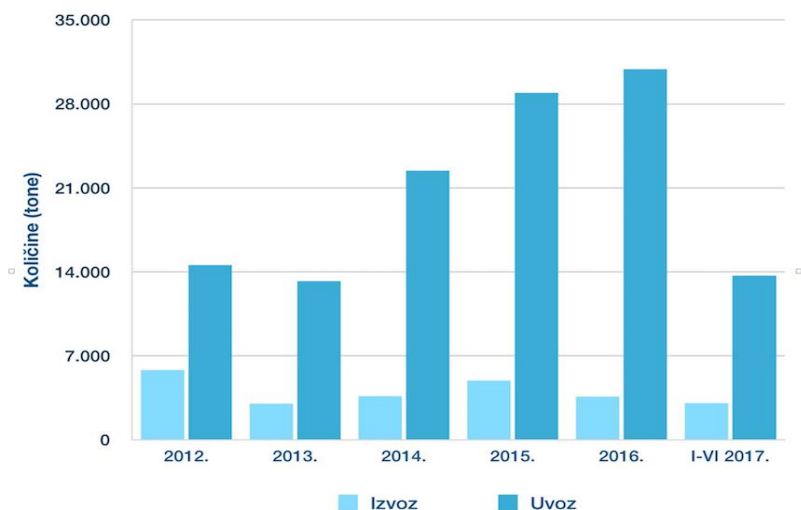
Najznačajnije sorte grožđa u Hrvatskoj su graševina, malvazija istarska i plavac. Zastupljenost ove tri sorte iznosi 48,09 %. Ostalih 51,91 % čini 37 sorti čiji je pojedinačni udio manji od 3,5 %. (Hrvatski zavod za vinogradarstvo i vinarstvo, 2004.). Najpoznatija Hrvatska vinska marka je Dingač, s obzirom da je prvo zaštićeno vino u RH, ujedno je i najeksponiranije vino u svijetu.

Statistički podaci ukazuju da izvozna strategija hrvatskih vina još uvijek ne dostiže željene ciljeve, dok je uvoz vina, iako u padu, i dalje veći u odnosu na izvoz. U prvih šest mjeseci 2017. godine izvoz vina u odnosu na 2016. količinski raste uz indeks 250, a financijski indeks je za isto razdoblje 170. Treba, međutim, naglasiti da je prosječna izvozna cijena dramatično pala u 2017. i iznosi 2,25 eura po litri, dok je u 2016. iznosila 3,31 eura po litri. Činjenica je da je u promatranom razdoblju količinski i financijski uvoz stagnirao (indeks 95), ali prosječna cijena raste (indeks 105) i trenutno iznosi 1,01 eura po litri, dok je u 2016. iznosila 0,96 eura po litri. Vinogradarstvo i proizvodnja vina za Republiku Hrvatsku imaju razmjerno važno značenje, osobito zato što vino može predstavljati izvozni proizvod, kako izravnim izvozom, tako i neizravnim, tzv. "nevidljivim" izvozom kroz turizam. U Hrvatskoj, zahvaljujući ponajprije prirodnim raznolikostima, vinorodna su područja međusobno različita, i razumljivo odlikuju se različitim, mahom vrlo kvalitetnim vinima što Hrvatskoj u istinu može objektivno priskrbiti epitet zemlje vina. I ne samo to. U pojedinim dijelovima Hrvatske, vino je i sastavnica životnog stila temeljenog na povijesti i tradiciji, ali i sastavnica nacionalne kuhinje, kulture pa i nacionalnog ponosa.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <https://plavakamenica.hr/2018/01/07/vino-uvoz-izvoz-stastistike-hrvatska/>

## Odnos izvoza i uvoza vina



\* vino od svježeg grožđa, uključujući pojačana vina, mošt od grožđa, osim mošta iz tarifnog broja 2009  
Izvor: DZS

Slika 3 Uvoz/izvoz vina

Izvor: <https://plavakamenica.hr/2018/01/07/vino-uvoz-izvoz-statistike-hrvatska/>

Važno je pri tome napomenuti kako se ponajbolja vinogradarska područja nalaze upravo na onim mjestima gdje se ne mogu uzgajati druge poljoprivredne kulture (brdoviti obronci i sl.) što stvara uvjete da se upravo na tim mjestima stanovništvo može baviti ekonomski isplativom djelatnošću. Istodobno, svjetska industrija vina raste. Svjetsko tržište vina se uobičajeno dijeli na tradicionalna i nova tržišta vina u razvoju. Na temelju statističkih podataka iz posljednjih godina, moguće je zaključiti kako na tradicionalnim tržištima dolazi do opadanja potrošnje vina uz istodobno povećanje potražnje, pa time i potrošnje vina veće kvalitete sa zavidnim karakteristikama. Razlog tomu je ponajprije promjena životnih navika vidljiva u težnji za zdravi(ji)m životom, što dovodi do restrukturiranja potrošnje (alkoholnih) pića osobito u korist vode, mineralne vode i voćnih sokova. Sve to znači da na svjetskom tržištu vina dolazi do zaoštavanja dva vida konkurencije. Jedna se borba vodi između vina i drugih izravnih i neizravnih konkurentskih pića i napitaka, a druga između proizvođača i ponuđača vina međusobno.

### 5.1.1 Svjetsko tržište vina

Trend na strani ponude na svjetskom tržištu vina je, s jedne strane, nedvojbeno sve veća koncentracija proizvodnje i standardizacija ponude vina te, s druge, diferencijacija potražnje u različite kvalitativne kategorije vina, osobito u smjeru najviših kvalitativnih kategorija premijskih vina s generičkim podrijetlom.

Svjetska proizvodnja vina u 2017. godini bilježi pad od -8,2% u odnosu na 2016. godinu, odnosno sa 268,8 milijuna hektolitara u 2016. a 246,7 milijuna hektolitara u 2017. godini. Glavni generatori ovakvog pada su najveći svjetski proizvođači vina poput Italije u kojoj je proizvodnja pala 22,8 posto, Francuske s padom od 18,8% i Španjolske s padom proizvodnje od oko 15% u 2017. godini. Glavni razlog ovakvom padu bio je rani mraz koji je ove zemlje, posebno Italiju, pogodio u travnju. Uslijedilo je razdoblje velikih suša, koje su dodatno utjecale na prinos grožđa. Pad proizvodnje u navedenim zemljama u 2017. godini je iznosio oko 30 milijuna hektolitara u odnosu na 2016. godinu. Najveći rast proizvodnje bilježi Brazil, 164 posto u odnosu na 2016. godinu. U 2016. godini svjetska proizvodnja vina pala je za 2,1 posto u odnosu na 2015. godinu, pri čemu su Italija i Španjolska bilježile rast proizvodnje.

Svjetska potrošnja vina u prosjeku godišnje raste za milijun hektolitara, pri čemu se očekuje da bi ove godine bilanca proizvodnje i potrošnje bila gotovo na nuli. Svi ovi trendovi utjecat će na porast cijene vina u narednom razdoblju. Svakako treba istaknuti da je Europska unija, kao regionalna organizacija europskih država, nedvojbeno vodeći svjetski proizvođač, potrošač, izvoznik i uvoznik vina. Kvaliteta vina iz gotovo svih zemalja Europske unije je neupitna i prepoznatljiva je u svjetskim razmjerima. Zbog svega navedenog, vinogradarstvo i vinarstvo nedvojbeno predstavljaju jedan od najvećih i najvažnijih sektora poljoprivrede zemalja članica Europske unije, a vina iz Europske unije su po kvaliteti, autentičnosti i tradiciji najbolja svjetska vina. Cijeli svijet zna za vinorodna područja Champagne, Bordeauxa, Rioje, Chiantija, Porta ili Tokaja. No, uprkos rastu kvalitete vina, potrošnja polako opada. Unatrag zadnjih deset godina, uvoz je rastao stopom od 10 posto godišnje dok se izvoz vrlo sporo povećava. Unatoč tome, Europska unija je najveće tržište vina, jer raspolaže s 45 posto svjetskih površina pod grožđem, na kojima se proizvodi oko 160 milijuna hektolitara vina, oko 59 posto ukupne svjetske proizvodnje. Europska unija ima 70 posto udjela u svjetskom izvozu vina te 57 posto u svjetskoj potrošnji vina, što znači da je Europska unija ujedno i najveći izvoznik, ali i najveći uvoznik vina.

## **5.1.2 Društveno ekonomska obilježja vinogradarskih i vinarskih poljoprivrednih gospodarstva**

Analiza društveno-ekonomskih obilježja temelji se na statističkim pokazateljima i rezultatima anketnog ispitivanja. Statistički pokazatelji govore kako je prosječna veličina korištenog poljoprivrednog zemljišta u županiji iznosi 0,7 ha što je gotovo 3 puta manje od prosječne površine na razini Hrvatske. Prema Popisu poljoprivrede iz 2003. godine broj kućanstva u poljoprivredi iznosio je 9.723. U ukupnom broju gospodarstava dominiraju ona najmanja (do 3 hektara obuhvaćaju 79,6% cjelokupnog zemljišta), a ona iznad 3 hektara imaju udjel od 16%. Prosječna broj parcela po kućanstvu iznosio je 6, što je veće od prosjeka Hrvatske

## **5.1.3 Marketing grožđa i vina**

### **5.1.3.1 Važniji trendovi u potrošnji, trgovini i cijenama vina**

Zadnjih desetljeća prošlog tisućljeća vino je slovilo kao statusni simbol i proizvod za elitu, u novom tisućljeću potrošnja više počiva na vrijednostima obitelji, slobodnom vremenu i traženju smisla života. Otkrivaju se sve više komunikacijski elementi vina «Vino pripada životu i u trendu je». Nadalje, izražen je trend pijenja crvenog vina čemu su doprinijela medicinska istraživanja i njegov pozitivan učinak na srce, krvotok i sl. Znanstvena istraživanja govore o sastojcima vina koji produžuju život, nazivaju se skupno polifenoli, među kojima je najpoznatiji resveratrol. Jedan od trendova je da potrošači sve više žele znati o vinu. Primjerice, u Austriji se još 1991. utemeljila akademija za vino s zadatkom da se poveća znanje o austrijskim vinima i pokriju sve veće potrebe za obrazovanjem u ovom sektoru. Stoga je napravljena suradnja s engleskim „Wine & Spirits“ edukacijskim trustom i ponuđeno je internacionalno obrazovanje. Završetkom akademije dobiva se titula «Akademijski vinar» i širom svijeta priznati ispit Master of Wine (MW). Ovu je školu završilo dosad više od 100 tis. osoba. To su naravno dobro iskoristili austrijski vinari i trgovci vinom. Jedan od važnih trendova je kupnja na jednom mjesto zbog ubrzanog ritma života i sve manje slobodnog vremena.

S obzirom na okuse pojačan je trend ka internacionalnim sortama vina, preferiraju se Chardonnay i Cabernet Sauvignon, a u posljednjih godina i Merlot i Sauvignon blanc, te se događa renesansa sorte Rizling. Kod bijelih vina trend je ka voćnim i laganim do srednje teškim vinima, dok je relativno teški Chardonnay obogaćen barrique-om izgubio na važnosti. Prisutan je trend količinski manjoj potrošnji vina ali povećanju potrošnje visoko vrijednih vina. To je posljedica obrazovanja u vinskom području i uživanja u hrani, te je povezano i sa sve strožim kontrolama prometa i smanjenjem potrošnje vina u ugostiteljstvu. Jedan od novijih trendova je potrošnja autohtonih sorti koje još nisu poznate, posebno za potrošače vina s visokim znanjem o vinu i onim koji traže novosti. U trgovini vinom jako je povećana važnost trgovačkih lanaca i specijalnih diskonata za vino. Tržni udjel gubi prodaja na gospodarstvu, preko vinarskih zadruga i specijalizirane trgovine. Već danas je prisutna velika koncentracija i globalizacija u maloprodaji. Jačanje važnosti supermarketa na tržištu vina posljedica je ovisnosti proizvođača vina o globalnim igračima. Cjenovna utakmica među trgovačkim divovima dovodi vinski sektor u poziciju troškovne konkurentnosti. Cijene vina kreću se u dva pravca. Većina svjetske potrošnje vina je danas u cjenovnom razredu do 4,99 Eura (6,25 US \$). Istovremeno, se povećava tržni udjel jako skupih vina. U EU padaju cijena uvoznih vina, a razlozi su nepovoljna konjunktura, velika nezaposlenost i nesigurnost stanovništva. Skupa vina zamjenjuju se s jeftinim i pokazuje se vrlo jasno utjecaj konjunktura na prodaju vina zbog povećanja potrošnje rinfuznih vina.

#### **5.1.4 Proizvodni potencijal i proizvodnja vina Hrvatske**

Bazno istraživanje o strukturi vinograda u 2015., koje je proveo Državni zavod za statistiku (DZS), pokazuje da je u Hrvatskoj u prošloj godini bilo 41.188 proizvođača vina koji su raspolagali s 20.885,2 hektara vinograda, pri čemu je 18.620,5 hektara površina vinskih sorti grožđa sa zaštićenom oznakom izvornosti (ZOI), a prema sortama vinove loze sa zaštićenom oznakom izvornosti najviše je površina pod graševinom, plavcem malim i istarskom malvazijom.

Od ukupnog broja proizvođača vina, njih 14.988 ima manje od 0,10 ha, odnosno ukupno raspoložu s 965,6 hektara. Najveći broj vinogradara, njih 20.337, raspoložu površinom od 0,1 do 0,49 hektara, odnosno ukupno imaju 4235 hektara.

Između 0,50 i 0,99 hektara ima 2858 vinogradara koji raspoložu s ukupno 1978,3 hektara, s površinom od 1 do 2,99 hektara ima 2264 proizvođača. Samo 148 proizvođača ima 10 i više hektara pod vinogradima, odnosno raspolažu s ukupno 7160,8 hektara

Osnovni podaci o hrvatskom vinogradarstvu, ovisno o izvoru, značajno se razlikuju. U domaćem sortimentu dominantne su dvije bijele i dvije crne sorte grožđa koje zauzimaju više od 40% ukupnih vinogradarskih površina, iako se posljednjih godina, sadnjom suvremenih vinogradarskih sorti taj trend mijenja. U kontinentalnoj Hrvatskoj najznačajnija je sorta Graševina, ujedno i najzastupljenija hrvatska sorta uopće, u Istri Malvazija, a u primorskoj hrvatskoj Plavac mali i Plavina. Ostale vinske sorte ne prelaze 4% vinogradarskih površina. Zanimljivo, da je najpoznatije hrvatsko vino Dingač, koje ne nosi ime po sorti grožđa (Plavac mali), već po vinogradarskom položaju gdje ta sorta postiže vrhunsku kakvoću. Prema rezultatima istraživanja, u strukturi vinograda najviše je vinskih sorti vinove loze sa zaštićenom oznakom izvornosti (ZOI) pod graševinom (24,7 posto), plavcem malim i malvazijom istarskom (9,1 posto), dok ostale sorte vinove loze zauzimaju 57,3 posto površine. Tako je pod graševinom 4589,9 hektara, pod plavcem malim 1697,3, a pod malvazijom istarskom 1683,9 hektara.(Hina)

#### **5.1.4.1. Potrošnja vina**

Potrošnja vina u Hrvatskoj je u posljednjih tridesetak godina smanjena za više od tri puta. Istovremeno bilježimo jak porast potrošnje konkurentskih pića, najviše piva. Ovaj trend najjače je izražen kod pripadnika mlađe, urbane populacije domaćeg stanovništva. Prosječna potrošnja vina u Hrvatskoj se zadnjih nekoliko godina, prema proizvodno potrošnim bilancama, procjenjuje između 25 i 28 litara/stanovniku godišnje i lagano raste. Međutim, prema statističkim podacima o potrošnji u kućanstvu, koja ne obuhvaća potrošnju u ugostiteljskim objektima i ostale vidove potrošnje izvan kućanstva, je oko 11 litara po članu kućanstva godišnje U vinogradarskoj godini 2016./2017. ukupna domaća potrošnja vina u Hrvatskoj iznosi oko 1 002 000 hektolitara. Najveći udio u ukupnoj domaćoj potrošnji imaju ostala vina, s 50,8% (malo više od 509 000 hektolitara).<sup>24</sup>

Za Hrvatsku je važna turistička potrošnja vina kao i razvoj vinskog turizma. Usprkos velikom potencijalu turistička potrošnja vina je još uvijek nezadovoljavajuća.

---

<sup>24</sup> [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-30\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-30_01_2017.htm)

Prema rezultatima jednog anketnog istraživanja strani turisti ne piju dovoljno vino u Hrvatskoj i loše poznaju hrvatska vina (Kovačić, 2005.). Osrednje su zadovoljni s ponudom vina u Hrvatskoj, pri čemu su najmanje zadovoljni savjetovanjem kupaca i općenito informacijama o vinu te cijenom vina, a nešto više zadovoljni s kvalitetom vina. Strani turisti smatraju da treba sniziti cijene vina na domaćem tržištu i proširiti ponudu vina. Većina globalnih trendova u potrošnji vina vrijedi i za Hrvatsku. Glede okusa domaći potrošači podjednako preferiraju bijelo i crno vino, uravnotežen okus, vina mediteranskog područja, slabije izražene arome i srednje jakosti (11 – 13% vol. alkohola). Većina ispitanih drži da uvozna vina nisu bolja od domaćih, uvjereni su u njegovu zdravstvenu i užitnu vrijednost, ne pridaju puno na izgled boce, te drže da cijena ne mora uvijek odgovarati kvaliteti vina.

#### **5.1.4.2 Lokalno tržište vina**

Proizvodnja vina se posljednjih godina povećava zbog dolaska u rod novo zasađenih vinograda, ali i sve više vinogradara koji se zbog problema s prodajom vina odlučuju na vlastitu finalizaciju. Tako je 2011. godine bilo prijavljen 121 vinar ili gotovo 40% više nego tri godine ranije. Nema preciznih podataka o količini proizvodnje vina na području županije. Podaci Hrvatskog centra za poljoprivredu, hranu i selo, Zavoda za vinarstvo, vinogradarstvo i voćarstvo koja se temelje na rješenjima za stavljanje vina u promet govore o proizvodnji od 6,2 milijuna litara 2011. godine, koja je za gotovo 40% veća od prijavljene proizvodnje 2009. godine. Međutim, prema proizvodnim kapacitetima godišnja proizvodnja se može procijeniti na nešto više od 16 milijuna litara. Ova razlika (gotovo 10 milijuna litara) djelomično nastaje zbog toga što prodaje rinfuzno vino van županije, a koje onda netko drugi finalizira i prijavljuje za promet. Ipak, veći dio ovih razlika je vjerojatno posljedica velikog crnog tržišta vina na području županije. Podaci HCPHS pokazuju još jedan zanimljiv trend. Posljednje tri godine smanjena je proizvodnja vrhunskih vina, a gotovo udvostručena proizvodnja kvalitetnih vina. Bilježi se lagani rast proizvodnje rinfuznih vina. Vrlo je znakovit podatak o prijavljenim zalihama vina. One su danas na razini oko 14 milijuna litara odnosno oko 2,5 puta veće od prijavljene proizvodnje vina 2011. godine. U ponudi kvalitetnih vina prevladavaju vina sortnog imena Plavac mali, Plavina, Pošip, Grk, Maraština, zatim bijelo i crno vino kod rinfuznih vina te zaštićeni nazivi Dingač i Postup za vrhunska vina.

### 5.1.5 Zakonodavni okvir vinogradarstva i vinarstva u RH

Osnovni zakonski propis u RH vezan uz vino je Zakon o vinu (NN. 96/0,3 25/09, 22/11, 55/11) koji donosi: temeljne odredbe, regulira institucionalnu organizaciju obavljanja poslova iz zakona, propisuje proizvodnju od grožđa do vina, označavanje vina, pravo korištenja oznake zemljopisnog podrijetla vina, promet, uvoz-izvoz, izradu i vođenje vinogradarskog katastra, regulira naknade, nadzor i kaznene odredbe itd.

Najvažniji prateći propisi – pravilnici su:

- Pravilnik o Registru vinograda, obveznim izjavama, pratećim dokumentima i podrumskoj evidenciji (NN 121/10),
- Pravilnik o vinogradarskim područjima (NN. 159/04)
- Lista zemljopisnih oznaka (NN. 6/04)
- Pravilnik o MTTU za proizvodnju vina i voćnih vina te prodaju vina, drugih proizvoda od grožđa i vina kao i voćnih vina (NN. 102/04)
- Pravilnik o nacionalnoj listi priznatih kultivara vinove loze (N.N.159/04)
- Pravilnik o uvjetima analize mošta, vina, drugih proizvoda od grožđa i vina te voćnih vina i drugih proizvoda na bazi voćnih vina (NN. 102/04)
- Pravilnik o proizvodnji vina (NN. 2/05) - Pravilnik o organoleptičnom ocjenjivanju mošta i vina (NN.106/04) -Pravilnik o označavanju vina oznakom zemljopisnog podrijetla (NN. 7/05)
- Pravilnik o voćnim vinima (NN. 73/06).

Zakon o vinu i prateći propisi u potpunosti reguliraju sve poslove vezane za proizvodnju i promet vinom i proizvodima od vina, sukladni su vinskoj legislativi razvijenih zemalja. U posljednje vrijeme nastoji se naša legislativa prilagoditi propisima EU, pa se intenzivno radi na izradi novih pravilnika, odnosno izmjenama i dopunama postojećih.



## 5.2 ANALIZA VINOGRADARSTVA HRVATSKE

Cilj Hrvatske je stvoriti brand vina koji će biti prepoznatljiv i čija će ponuda biti jedinstvena i specifična u odnosu na konkurente. Ponuda se temelji na tradiciji i specifičnom geografskom položaju što je zapravo temeljna razlika između ponuda koje pružaju obližnje zemlje proizvođači vina.

Konkurenti unutar industrije postoje, međutim oni zbog specifičnosti djelovanja na geografski malom području surađuju kako sa lokalnom zajednicom i samoupravom tako i međusobno. Takav način suradnje ima višestruki učinak na međusobne odnose, poslovnu klimu, poboljšanje uvjeta rada i životni standard. Zbog relativno velikih konkurenata potrebno je posebnu pažnju i resurse, što financijske što intelektualne, usmjeriti na kreiranje specifičnog proizvoda, a marketinškim alatima, promocijom i brandiranjem doprijeti do potencijalnih kupaca.

Dobavljači u ovoj djelatnosti susreću se sa nekoliko ključnih problema. Prije svega tu je problem neorganiziranosti sustava narudžbi od strane ugostitelja gdje u cjelokupnom lancu dolazi do komplikacija i mogućih problema kod pružanja ugostiteljskih usluga. Drugi problem je nepostojanje točnih i kvalitetnih informacija o lokalnim proizvođačima i njihovoj ponudi. S obzirom da se razvoj turizma temelji na domaćoj gastronomiji i vinarstvu postoji interes da se, od strane ugostitelja i ostalih dionika, što više na tržište plasiraju domaći, kvalitetni proizvodi. Upravo zbog nedovoljno dobro razrađenog sustava nabave, plasiranja proizvoda na tržište i suradnje sa kupcima dobavljači nemaju veliku snagu pregovaranja.

Odnos kupaca i dobavljača na prihvatljivoj je razini iako mjesta za napredak još uvijek ima određivanjem i definiranjem međusobnih odnosa, zadataka i obaveza. Postojanje supstituta ne ugrožava vinogradarstvo RH jer se teži da proizvedeni i plasirani proizvodi i usluge na tržište budu visoke razine u skladu s održivim načelima. Takav način rada i kvaliteta uvijek budu prepoznati od strane kupaca. Pregovaračka moć kupaca je umjerena. Zbog postojanja supstituta njihova moć je dovoljno jaka da neke uvjete prodaje korigiraju u skladu sa svojim željama i kupovnom moći.

Cijene vina koja se nude u Hrvatskoj su približno iste, dok su cijene vina u drugim zemljama skuplje. Iako potražnja raste kupci su u poziciji u kojoj mogu pregovarati jer još uvijek ima dovoljno neiskorištenih kapaciteta.

Razlog sezonalnosti jesu ugodno vrijeme i klima tijekom ljetnih mjeseci koja omogućava aktivan boravak na otvorenom kao i mogućnost kupanja.

Kao ulazne prepreke najčešće se spominju nepovoljna investicijska klima, nemogućnost dobivanja kredita po povoljnim kamatnim stopama i nepovoljni uvjeti kreditiranja razlog su zašto brojni potencijalni investitori i poduzetnici odustaju od ulaganja u vinogradarstvo, ali i druge gospodarske djelatnosti općenito u Republici Hrvatskoj. Sve te ulazne prepreke zapravo su posljedica gospodarske krize koja je zahvatila svijet te je kod potencijalnih novih investitora prisutan strah od preuzimanja rizika i gubitka uloženog vremena i resursa. Problem može nastati prilikom donošenja netransparentnih zakona i pravilnika, a i spora državna birokracija može se smatrati preprekom ulaska. Kao ulazna prepreka može se naglasiti i provođenje sustava nagrađivanja i certificiranja turističkih proizvoda. Takav sustav jamči visoku razinu kvalitete proizvodnje i pružanja usluga što može za poduzetnike koji žele ući na tržište značiti visoke troškove proizvodnje i nabave tehnologije.

Izlazne prepreke manje su izražene u odnosu na ulazne prepreke. Kako se većinom radi o malim obrtima i obiteljskim poduzećima kao izlazna prepreka često se navodi emocionalna veza jer u većini slučajeva radi se o obiteljskoj tradiciji bavljenja proizvodnjom vina. Isto tako izlazak iz tržišta značio bi gubitak prihoda i pad životnog standarda najčešće cijelih obitelji te gubitak životnih ušteđevina koje su uložene u proizvodne pogone, smještajne kapacitete ili ugostiteljske objekte.

Tablica 1 Analiza vinogradarstva

Izvor: Vlastita Izrada

<b>ANALIZA VINOGRADARSTVA RH</b>		
<b>Suparništvo u industriji</b>	<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
Broj proizvođača	+	
Sezonalnost	+	
Konkurenti u industriji		-
Porast potražnje vina	+	
<b>SUPSTITUTI</b>		
Atraktivnost lokacija	+	
Cijene vina	+	
Specifičnost ponude konkurenata		-
Udaljenost i pristupačnost	+	
<b>PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA</b>		
Velik broj dobavljača	+	-
Nude specifična i autohtona dobra	+	
Laka promjena dobavljača	+	-
<b>PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA</b>		
Visoke cijene		-
Osjetljivost gostiju na cijene		-
Dostupnost informacija		
Jedinstvenost i autohtonost proizvoda	+	
Nedovoljna potrošnja vina		-
<b>ULAZ NOVIH KONKURENATA</b>		
Brojnost i diferenciranost proizvoda		-
Zahtjevi za kapitalom	+	-
Vladina politika – zakoni, potrebne dozvole		-
Investicijska klima		-

Temeljem izrađene tablice i svih proučenih čimbenika možemo zaključiti da industrija trenutno nije pretjerano atraktivna, ali da postoji potencijal za razvoj i napredak vinogradarstva na području Hrvatske. Što se prepreka tiče ulazne prepreke su brojnije i oštrije u odnosu za izlazne. Ulazak na tržište nije lagan, zahtjeva visoku razinu obrazovanja i educiranosti, početnog kapitala i ostalih ulaganja i prije svega spremnost na rizik.

## 5.2.1 Procjena privlačnosti industrijske grane

S obzirom na tradiciju bavljenja vinogradarstvom i poljoprivredom postoji mala vjerojatnost od ulaska novih konkurenata. Postoji mogućnost ulaska u neku od tržišnih niša i na taj način postojećim subjektima unijeti nemir u njihovo poslovanje.

Postoji relativno veliki broj konkurenata, a i zbog geografskog položaja ne smiju se zanemariti i konkurenti iz susjednih županija i država. Kao konkurente treba promatrati sve zemlje koje se bave proizvodnjom vina. Opasnost od supstituta postoji pogotovo od ponude talijanskih, španjolskih o portugalskih vina. Intenzitet opasnosti ovisi o sposobnosti i mogućnostima da se ponuda prilagodi i približi trenutnim zahtjevima tržišta.

Tablica 2 Pet konkurentskih snaga

5 KONKURENTSKI H SNAGA	Nivo prijetnje profitabilnosti grane		
	Nizak	Umjeren	Visok
Prijetnja od supstituta		+	
Prijetnja od novih konkurenata	+		
Postojeći konkurenti		+	
Pregovaračka moć kupaca		+	
Pregovaračka moć dobavljača	+		

### 5.3 SWOT ANALIZA PROIZVODNJE VINA U HRVATSKOJ

Temeljem nalaza SWOT analize određene su strategije razvitka vinogradarsko-vinarskog sektora. Najvažnija snaga nije samo potrošnja na domaćem tržištu vina, već i potrošnja kroz turizam gdje se uz vino mogu ponuditi i ostali autohtoni proizvodi. Slabosti i prijetnje ističu se prije svega visokim cijenama vina na tržištu odnosno porastom jeftinijih uvoznih vina što bi moglo smanjiti količinu izvoza domaćih vina iste kvalitete. Povećanje konkurentnosti proizvodnje te smanjenje troškova proizvodnje kroz modernizaciju tehnologije vinarija primarne su strategije mogućnosti.

Tablica 3. Swot analiza

Izvor: Vlastita izrada

SNAGE (Strength)	SLABOSTI (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- značajno domaće tržište vina i potrošnja kroz turizam</li> <li>- bogata ponuda autohtonog sortimenta vina</li> <li>- moguća ponuda vina putem seoskog turizma i vinskih cesta</li> <li>- iskustvo i tradicija proizvodnje grožđa i vina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki broj malih proizvođača koji su slabo tehnološki opremljeni</li> <li>- korištenje zastarjele tehnologije u proizvodnji</li> <li>- slaba edukacija proizvođača</li> <li>- visoke cijene vina na tržištu</li> </ul>
MOGUĆNOSTI (Opportunities)	PRIJETNJE (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizirati postojeće kapacitete vinarija</li> <li>- ojačati male proizvođače</li> <li>- povećanje konkurentnosti proizvodnje vina</li> <li>- smanjenje cijena troškova proizvodnje modernizacijom vinarija</li> <li>- smanjenje cijena vina na tržištu</li> <li>- povećanje zapošljavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stvaranje velikih zaliha vina</li> <li>- porast uvoza jeftinijih vina iste kvalitete u odnosu na izvoz vina</li> <li>- vina nisu cjenovno konkurentna na vanjskom tržištu</li> <li>- velik broj malih proizvođača koji zbog visokih troškova proizvodnje ne mogu konkurirati velikim proizvođačima na tržištu</li> </ul>

Zbog nagomilanih problema i nepostojanja sustava koji bi mogao paralelno provoditi više strategija, najbolji odabir su dvije strategije max-max i min-max. U okviru max-max strategije maksimiziraju se vlastite snage kako bi iskoristile prigode iz okruženja.

Primjerice, slavna vinarska prošlost, vrhunski položaji za proizvodnju grožđa, autohtone sorte vinove loze i ekološko vinogradarstvo su snage koje treba koristiti za proizvodnju posebnih/premijskih vina koja se sve više traže na EU tržištu. Ili, tradicionalno vinogradarstvo na terasama, autohtone sorte vinove loze i ekološko vinogradarstvo treba valorizirati kroz EU programe ruralnog razvoja, očuvanje tradicionalnih gospodarskih aktivnosti i očuvanje bio raznolikosti. U okviru min-max strategije pokušati će se kroz raspoložive poticajne mjere, posebice one iz područja ruralnoga razvoja, umanjiti ili otkloniti slabosti kako bi se iskoristile prigode.

Tablica 4 .Strategije

Izvor: Vlastita izrada

	Prigode	Prijetnje
Snage	<b>Maxi-maxi strategija:</b> Koristeći snage maksimizirati prilike	<b>Maxi-mini strategija:</b> Koristeći snage minimizirati prijetnje
Slabosti	<b>Mini-maxi strategija:</b> Koristeći prilike minimizirati prijetnje	<b>Mini-mini strategija:</b> Minimiziranje slabosti i izbjegavanje prijetnji

## 6. ZAKLJUČAK

Živimo u vremenu u kojem sa poslovnog gledišta ne postoje prostorne granice, a to je velika prednost jer su otvorene razne mogućnosti, a poduzeća mogu poslovati izvan granica matične zemlje. Istovremeno, konkurencija je daleko veća, a tržište dinamičnije i nepredvidivo.

Koje poduzeće će opstati, ovisi o ulaganju i donošenju pravih odluka u ključnom trenutku poslovanja. Također, bitna je i sposobnost te brzina prilagodbe na sve zahtjevnijem tržištu.

Model 5 konkurentskih sila koji je definirao Porter davne 1979. godine, još je uvijek aktualan i primjenjiv te je kao takav od velike pomoći poduzećima. Sukladno tome, primijenjen je i u ovom radu u analizi konkurentnosti vinogradarstva u Hrvatskoj.

Na konkretnom primjeru vinogradarstva možemo zaključiti kako obzirom na tradiciju bavljenja vinogradarstvom i poljoprivredom postoji mala vjerojatnost od ulaska novih konkurenata. Postoji mogućnost ulaska u neku od tržišnih niša i na taj način postojećim subjektima unijeti nemir u njihovo poslovanje. Postoji relativno veliki broj konkurenata, a i zbog geografskog položaja ne smiju se zanemariti i konkurenti iz susjednih županija i država. Kao konkurente treba promatrati sve zemlje koje se bave proizvodnjom vina. Opasnost od supstituta postoji pogotovo od ponude talijanskih, španjolskih o portugalskih vina. Intenzitet opasnosti ovisi o sposobnosti i mogućnostima da se ponuda prilagodi i približi trenutnim zahtjevima tržišta.

## Literatura

### Knjige

1. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji managementa, Školska knjiga, Zagreb, 2008. Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka: Vitagraf d.o.o., 2003.
2. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. Strateški menadžment. , Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o, 2005.
3. Porter, M., : Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.
4. Dragičević, M.,: Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku; Školska knjiga; Zagreb, 2012.
5. Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb
7. Kotler, P. Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer; BINOZA PRESS, Zagreb; 2004.
8. Maletić, E., (2014.); Hrvatsko vinogradarstvo i vinarstvo – gospodarski značaj i potencijal, Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet 2014, str. 67.
9. Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009.
10. Krause G., D.; Umijeće ratovanja za menadžere, BINOZA PRESS d.o.o, Zagreb 1995.
11. Stacey, D. R., Strateški menadžment i organizacijska dinamika; MATE D.O.O, Zagreb, 1993.
12. Ruža F., Veselica V., Vranešević T., Cingula M., Dvorski S.; Ekonomika poduzeća; Uvod u poslovnu ekonomiju, TIVA –Tiskara Varaždin, Varaždin 2002.



## Internet izvori

1. Pleština, T.; Analiza poslovne okoline; Istraživački rad, Zagreb, 2010, <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/pt14112010.pdf>.
2. Tipurić, D., Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/npodrug/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>
3. Škuflić, L., Turuk, M.; Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj; UDK /UDC: 338.45(497.5), prosinac 2013.
4. <http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivreda/vinogradarstvo-i-vinarstvo>
5. <http://www.vinogradarstvo.com/>
6. <https://hrcak.srce.hr/file/31053>
7. <http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivreda/vinogradarstvo-i-vinarstvo>
8. <http://www.hcpm.agr.hr/docs/hrtrvina.pdf>
9. [http://www.edubrovnik.org/\\_BACKUP\\_2016/Strategija\\_vin\\_DNZ.pdf](http://www.edubrovnik.org/_BACKUP_2016/Strategija_vin_DNZ.pdf)
10. <https://hrcak.srce.hr/file/239749>
11. <http://bbz.hr/images/uploads/683/hrvatsko-vinogradarstvo-i-vinarstvo-gospodarski-znacaj-i-potencijal.pdf>
12. <https://hrcak.srce.hr/file/242114>
13. <http://www.glas-slavonije.hr/299422/7/U-Hrvatskoj-41-tisuca-proizvodjaca-vina-pod-vinogradima-20885-ha>

## **Popis slika**

Slika 1 Okruženje poduzeća .....	2
Slika 2 Pet konkurentskih sila .....	9
Slika 3 Uvoz/izvoz vina .....	20

## **Popis tablica**

Tablica 1 Analiza vinogradarstva .....	29
Tablica 2 Pet konkurentskih snaga .....	30
Tablica 3 Swot analiza .....	31
Tablica 4 Strategije .....	32

## **SAŽETAK**

Pozicija poduzeća na tržištu ovisi o brojnim čimbenicima. Glavni ciljevi su uvijek isti, biti konkurentan, opstati na tržištu, a istovremeno ostvariti zadovoljavajući prihod. U svrhu toga, provode se razne analize među kojima je najzastupljenija analiza pod nazivom Porterov model 5 sila. Analiziraju se konkurenti u industriji, supstituti, dobavljači, potencijalni sudionici i kupci.

Uvijek treba uzeti u obzir da je tržište promjenjivo, konačan ishod ovisi o kontinuiranom ulaganju i spremnosti samog poduzeća da odgovori na zahtjeve tržišta.

Istovremeno, ne smiju se zanemariti ni ekološki utjecaji o kojima uvelike ovisi konačan ishod kao što je slučaj u poljoprivrednim djelatnostima pa tako i u vinogradarstvu.

**KLJUČNE RIJEČI:** analiza konkurencije, Porterov model 5 konkurentskih sila,  
vinogradarstvo, proizvodnja

## **ABSTRACT**

The position of a company in the market depends on a number of factors. The main goals are always the same, to be competitive, to survive on the market while at the same time to achieve a satisfactory return. For this purpose, various analyzes are carried out, among which the most widely used analysis is Porter's Model 5 force. Industry competitors, substitutes, suppliers, potential participants and customers are analyzed. It should always be borne in mind that the market is variable, the ultimate outcome depends on the continued investment and the readiness of the company to respond to market demands.

At the same time, ecological impacts that largely depend on the ultimate outcome, such as agricultural and wine-growing, can not be ignored.

**KEY WORDS:** competition analysis, Porter's Model 5 competitive power, viticulture, production