

# ANALIZA MARKETING- STRATEGIJE GOSPODARSKOG SUBJEKTA „MALI DIV D.O.O.“

---

Lachner, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:721186>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Marketing*)

Tea Lachner

**ANALIZA MARKETING- STRATEGIJE GOSPODARSKOG  
SUBJEKTA „MALI DIV D.O.O.“**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Marketing*)

Tea Lachner

**ANALIZA MARKETING- STRATEGIJE GOSPODARSKOG  
SUBJEKTA „MALI DIV D.O.O.“**

Diplomski rad

**Kolegij: Marketing- strategije**

JMBAG: 0236206376

e- mail: [tlachner@efos.hr](mailto:tlachner@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Pap

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Marketing)

Tea Lachner

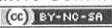
**ANALYSIS OF THE MARKETING- STRATEGY OF THE  
ECONOMIC ENTITY "MALI DIV D.O.O."**

Graduate paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tea Lachner

**JMBAG:** 0236206376

**OIB:** 98197725149

**e-mail za kontakt:** teica3@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Marketing

**Naslov rada:** Analiza marketing- strategije gospodarskog subjekta „Mali Div d.o.o.“

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** doc. dr. sc. Ana Pap

U Osijeku, 06. srpnja 2021. godine

Potpis Lachner Tea

# **Analiza marketing- strategije gospodarskog subjekta „Mali Div d.o.o.“**

## **SAŽETAK**

Cilj diplomskog rada istražiti je i analizirati marketing- strategiju na primjeru gospodarskog subjekta „Mali Div d.o.o.“, zanatske pivovare koja se bavi proizvodnjom *craft* piva.

U današnje vrijeme kada je tržište preplavljeno brojnim proizvodima i uslugama, od iznimne je važnosti da poslovni subjekt ima dobru marketing- strategiju kako bi se mogao dalje razvijati i napredovati te biti konkurentan. Odgovarajuća marketing- strategija, također omogućava poduzeću ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

U radu će biti definiran i objašnjen pojam marketing- strategija, kao i važnost i značenje iste za gospodarski subjekt te će biti opisane temeljne sastavnice marketing- strategije. Osim teorijske podloge, u radu će biti prikazani i analizirani rezultati empirijskog istraživanja, koje će biti provedeno u obliku online upitnika. Istraživanje će se provesti na uzorku ispitanika koji konzumiraju *craft* piva. Cilj istraživanja je uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi.

S obzirom na sve veći rastući trend *craft* pivovara na hrvatskom tržištu u radu je istražena i analizirana marketing- strategija male, neovisne zanatske pivovare „Mali Div“, smještene u gradu Osijeku.

Kroz istraživanje i analizu marketing- strategije zanatske pivovare „Mali Div“ na kraju rada bit će predložene eventualne promjene i poboljšanja, odnosno preporuke za unaprjeđenje postojeće strategije.

**Ključne riječi:** marketing- strategija, *craft* pivo, pivovara „Mali Div“, zanatska pivovara

# **Analysis of the marketing- strategy of the economic entity "Mali Div d.o.o."**

## **ABSTRACT**

The aim of the graduate paper is to research and analyse the marketing- strategy on the example of the company "Mali Div d.o.o.", a craft brewery that produces craft beer.

Nowadays, when the market is flooded with many products and services, it is extremely important that the company has a good marketing- strategy in order to be able to further develop and thrive and be competitive. An appropriate marketing- strategy also enables the company to achieve the set goals.

The paper will define and explain the concept of marketing- strategy, as well as its importance and significance for the company and will describe the basic components of marketing- strategy. In addition to the theoretical basis, the paper will present and analyse the results of empirical research, which will be conducted in the form of an online questionnaire. The research will be conducted on a sample of respondents who consume craft beers. The aim of the research is to see the preferences and habits of consumers related to craft beers and the familiarity of consumers with the brewery "Mali Div" and their products, that is beers they have in offer.

Considering the growing trend of craft breweries on the Croatian market, the paper explores and analyses the marketing- strategy of a small, independent craft brewery "Mali Div", located in the city of Osijek.

Through research and analysis of the marketing- strategy of the craft brewery "Mali Div", possible changes and improvements will be recommended in the conclusion part of the paper.

**Key words:** marketing- strategy, craft beer, brewery "Mali Div", craft brewery

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Definiranje marketing- strategije</b> .....	3
<b>3.1. Pojmovno određenje marketing- strategije</b> .....	3
<b>3.2. Temeljne sastavnice marketing- strategije</b> .....	5
<b>3.3. Analiza vanjskog okruženja i analiza unutrašnjeg okruženja gospodarskog subjekta</b> .....	7
<b>3.4. Vrste marketing- strategija</b> .....	14
3.4.1. Porterove generičke strategije .....	14
3.4.2. Strategija segmentacije .....	17
3.4.3. Strategije marketing- mixa.....	19
3.4.3.1. <i>Strategije proizvoda</i> .....	19
3.4.3.2. <i>Strategije cijena</i> .....	22
3.4.3.3. <i>Strategija distribucije</i> .....	24
3.4.3.4. <i>Strategija promocije</i> .....	25
3.4.4. Strategije rasta.....	26
<b>4. Empirijsko istraživanje o konzumaciji craft piva i pivovari „Mali Div“</b> .29	
<b>4.1. Vremensko, predmetno i prostorno određenje istraživanja</b> .....	29
<b>4.2. Cilj istraživanja</b> .....	29
<b>4.3. Upitnik</b> .....	29
<b>4.4. Analiza rezultata</b> .....	35
4.4.1. Analiza socio - demografskih pitanja .....	36
4.4.2. Analiza pitanja o navikama i preferencijama potrošača craft piva .....	39
4.4.3. Analiza pitanja o gospodarskom subjektu „Mali Div“ .....	42
4.4.4. Analiza pitanja o proizvodima (pivima) pivovare „Mali Div“ .....	44
4.4.5. Analiza pitanja o cijeni proizvoda (piva) pivovare „Mali Div“ .....	47



4.4.6. Analiza pitanja o dostavi gospodarskog subjekta „Mali Div“ .....	49
4.4.7. Analiza pitanja o oglašavanju (promociji) pivovare „Mali Div“ .....	50
4.4.8. Komentari na „Mali Div“ .....	52
<b>4.5. Zaključci provedenog istraživanja .....</b>	<b>53</b>
<b>5. Analiza marketing- strategije na gospodarskom subjektu „Mali Div d.o.o.“</b> .....	<b>55</b>
<b>5.1. O pivovari „Mali Div“ .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2. Analiza tržišta .....</b>	<b>55</b>
5.2.1. PEST analiza .....	56
5.2.1.1. <i>Političko- pravno okruženje</i> .....	56
5.2.1.2. <i>Ekonomsko okruženje</i> .....	56
5.2.1.3. <i>Društveno - kulturno okruženje</i> .....	57
5.2.1.4. <i>Tehnološko okruženje</i> .....	57
5.2.2. Analiza konkurencije .....	57
5.2.3. SWOT analiza .....	59
5.2.3.1. <i>Snage</i> .....	59
5.2.3.2. <i>Slabosti</i> .....	60
5.2.3.3. <i>Prilike</i> .....	60
5.2.3.4. <i>Prijetnje</i> .....	60
<b>5.3. Marketing- strategija pivovare „Mali Div d.o.o.“ .....</b>	<b>61</b>
5.3.1. Segmentacija tržišta, ciljni segment i pozicioniranje.....	61
5.3.2. Strategija marketing- mixa.....	62
5.3.2.1. <i>Strategija proizvoda</i> .....	62
5.3.2.2. <i>Strategija distribucije</i> .....	65
5.3.2.3. <i>Strategija cijena</i> .....	66
5.3.2.4. <i>Strategija promocije</i> .....	66
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>68</b>

<b>7. Zaključak.....</b>	<b>71</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>72</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>VI</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>VII</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>IX</b>

## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu obrađena je tema „Analiza marketing- strategije gospodarskog subjekta „Mali Div d.o.o.“. Dobra, odgovarajuća marketing- strategija od iznimne je važnosti, ne samo kako bi gospodarski subjekt mogao zadržati postojeću poziciju, već kako bi se mogao dalje razvijati, napredovati i biti konkurentan na tržištu.

S obzirom na sve veći rastući trend *craft* pivovara na hrvatskom tržištu u radu je istražena i analizirana marketing- strategija male, neovisne zanatske pivovare „Mali Div“, obiteljske pivovare koja se bavi proizvodnjom *craft* piva.

Sam rad podijeljen je na tri glavna dijela: teorijski dio, praktični dio u obliku empirijskog istraživanja te dio u kojem je analizirana marketing- strategija spomenute pivovare.

U prvom dijelu rada obrađen je teorijski okvir marketing- strategije, u kojem je objašnjena važnost iste, kao i njezine temeljne sastavnice te pojmovno određenje. Nadalje, navedene su i objašnjene vrste marketing- strategija: Porterove generičke strategije, strategija segmentacije tržišta, strategije marketing- miksa (strategije proizvoda, strategija cijena, strategija distribucije, strategija promocije) i strategije rasta. U ovom dijelu rada, također su teorijski obrađene i analize vanjskog i unutrašnjeg okruženja gospodarskog subjekta, jer subjekt mora analizirati postojeće stanje, odnosno situaciju u kojoj se nalazi. Analiza situacije omogućava mu skeniranje okruženja i prikupljanje relevantnih i korisnih informacija koje će mu koristiti prilikom donošenja odgovarajućih odluka. Uz pomoć analize, poslovni subjekt istražuje tržište, konkurenciju, potrošače i sl.

Sljedeće poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje, koje je provedeno u obliku online upitnika. Prikazani su i analizirani rezultati istraživanja te doneseni zaključci na temelju rezultata. Cilj istraživanja bio je uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi.

U narednom poglavlju provedena je analiza marketing- strategije na gospodarskom subjektu „Mali Div“. Analizirano je tržište uz pomoć PEST analize, SWOT analize i analize konkurencije. Prikazano je kako je segmentirano tržište, koji su ciljni segmenti te kako se pivovara pozicionirala. Također su prikazane i strategije marketing miksa.

Na kraju rada predložene su eventualne promjene i poboljšanja, odnosno preporuke za unaprjeđenje postojeće strategije te se rad završava zaključkom i popisom literature.

## 2. Metodologija rada

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza marketing- strategije na gospodarskom subjektu „Mali Div“. Cilj rada istražiti je stanje tržišta *craft* pivovara na području grada Osijeka i okolice s posebnim osvrtom na malu, neovisnu zanatsku pivovaru „Mali Div“. U svrhu provedbe kvalitetnijeg istraživanja korištene su različite metode i izvori literature. Kao izvor materijala za pisanje diplomskog rada korišteni su i pretraživani različiti sekundarni izvori podataka, kao što su: znanstveni, stručni i ostali članci dostupni putem interneta, zatim knjige dostupne online i u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku te različite online baze podataka, kao i materijali ustupljeni od strane pivovare „Mali Div“. Također, korišteni su i primarni izvori podataka, dobiveni provedenim istraživanjem, putem online upitnika.

Metode istraživanja na kojima se temelji diplomski rad su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, induktivna i deduktivna metoda te empirijska metoda. Podaci su prikupljeni i obrađeni kombinacijom metoda analize, sinteze i komparacije, kako bi se uvidjelo koje su pivovare u Osijeku prisutne na tržištu te tko predstavlja konkurenciju. Pod empirijskom metodom podrazumijeva se provođenje primarnog istraživanja, u obliku online upitnika. Cilj istraživanja je uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi.

### 3. Definiranje marketing- strategije

U današnje vrijeme kada je tržište preplavljeno brojnim proizvodima i uslugama, od iznimne je važnosti da poslovni subjekt ima dobru marketing- strategiju kako bi mogao ne samo zadržati svoju postojeću tržišnu poziciju, već kako bi se mogao dalje razvijati i napredovati te biti konkurentan. Poslovni subjekti trebaju pratiti trendove te neprestano oslušivati tržište i potrebe potrošača kako bi mogli pravovremeno odgovoriti i reagirati na promjene koje se događaju u okolini. Odgovarajuća marketing- strategija također omogućava poduzeću ostvarivanje zacrtanih ciljeva kao i planiranje budućeg poslovanja poduzeća.

#### 3.1. Pojmovno određenje marketing- strategije

Kako bi se u nastavku rada mogla detaljnije analizirati marketing- strategija, prvo će biti objašnjen pojam strategija, a potom pojam i značenje marketing- strategija.

Strategija je izraz koji se upotrebljavao u vojnoj terminologiji, a nastao je spajanjem dvije grčke riječi, *stratos*, što znači vojska i riječi *agein*, što znači voditi pa u doslovnom smislu strategija znači „umijeće vođenja vojske“ (Buble, 2005:3). Naravno, ovakva definicija, ne može se u potpunosti preslikati na poslovni svijet. U vojsci se to odnosilo na poraz neprijatelja u ratu/bitki, a u poslovanju poslovni subjekt ne mora pobijediti/ poraziti konkurenta kako bi ostvario uspjeh na tržištu, ali ono što im je zajedničko je planiranje i usmjeravanje kako bi se postigao zadani cilj (Renko, 2009:68). U poslovnom svijetu postoji nekoliko različitih definicija strategije, a neke od njih su:

- „... određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća te prihvaćanje smjerova akcije i alokacije resursa nužnih za postizanje tih ciljeva“ (Chandler, 1962:13, navedeno u Renko, 2009:69).
- „... strategija je ono što određuje okvir poslovnih aktivnosti poduzeća i daje smjernice za koordiniranje tih aktivnosti, tako da poduzeće može njima ovladati i utjecati na promjenjivo okruženje. Strategija artikulira preferirano okruženje za poduzeće i tip organizacije kojemu ona teži“ (Hiroyuki, 1987:3, navedeno u Renko, 2009:69).

Renko (2009:69, 73) navodi kako strategija mora biti marketinški orijentirana, jer marketing strategija omogućava poduzećima:

- ostvarivanje konkurentne prednosti,
- donošenje brzih i pravovremenih odluka,
- zadovoljavanje ciljnog tržišta i dr.

Iz svega gore navedenog proizlazi definicija da je „strategija marketinga tržišno orijentirano strateško planiranje koje je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Ciljevi su strateškog planiranja dizajniranje i redizajniranje poslovanja poduzeća ili njegovih proizvoda i usluga na način da oni ostvaruju planirani profit i rast“ (Kotler, 2001:63, navedeno u Renko, 2009:70).

Renko (2009:70) ističe da, ukoliko se želi ostvariti konkurentna prednost, strategija treba precizirati:

- „što - ciljevi koji bi se trebali postići
- gdje - na koje industrije i tržište se fokusirati
- kako - koje resurse i aktivnosti alocirati na svakom proizvodu/ tržištu kako bi se iskoristile povoljne tržišne prilike i umanjile prijetnje“.

Hijerarhijske razine na kojima je moguće primjenjivati marketing strategije, prema Renko i Pavičić (2001:111) su sljedeće:

- korporativna razina- marketing strategija na razini čitavog gospodarskog subjekta
- razina strateške poslovne jedinice- marketing strategija na razini pojedinih organizacijskih jedinica koje imaju određeni nivo samostalnosti
- razina proizvoda i usluga- marketing strategija na konkretnim linijama proizvoda ili na pojedinim proizvodima ili uslugama.

Također, važno je i istaknuti brojne čimbenike koji imaju utjecaj na marketing strategiju, a to su: političko, ekonomsko, društveno i tehnološko okruženje, zatim konkurencija, dobavljači, segmentacija, odabir ciljnog segmenta i pozicioniranje, kao i sam marketinški splet, odnosno proizvod, cijena, distribucija i promocija.

Strateški marketinški plan je alat kojim se usmjeravaju i koordiniraju strateške marketinške odluke. Kroz njega se realiziraju strategije marketinga (Renko, 2009:75, 88). Struktura i faze strateškog marketinškog plana prikazane su na slici 1.



Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:76)

### 3.2. Temeljne sastavnice marketing- strategije

Kao što je prikazano na slici 1. u prethodnom poglavlju, strateški marketinški plan sastoji se od vizije, misije, ciljeva poslovanja, strateške analize unutarnjih čimbenika, strateške analize vanjske marketinške situacije, SWOT analize, segmentacije, izbora ciljnog tržišta, pozicioniranja, izbora strategije marketinga te uvođenja, primjene i vrednovanja strategije marketinga. Na vrhu samog prikaza smještene su vizija i misija, jer su to prvi i glavni koraci koje poslovni subjekt mora definirati u svom poslovanju, kako bi imao bazu za daljnje kreiranje ciljeva i odabir marketing- strategije. Vizija i misija, međusobno su povezani pojmovi, koji se preklapaju i često poistovjećuju, no ipak postoji razlika koja će biti objašnjena u nastavku rada.

Vizija predstavlja ideju o tome kako bi poslovni subjekt trebao izgledati u budućnosti, ona simbolizira poželjnu sliku budućeg stanja organizacije te daje smjernice prema kakvoj budućnosti bi poslovni subjekt trebao ići i kako bi se trebao razvijati (Galetić, 2005:86). Ona predstavlja ono što poslovnom subjektu može omogućiti razvoj i deset do dvadeset godina u budućnost (Renko, 2009:96).

Vizija bi trebala imati sljedeće karakteristike (Galetić, 2005:89):

- „kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću
- specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća;
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička
- prepoznatljiva svakome
- svatko u poduzeću treba biti uključen u proces razvoja vizije
- vremenski je ograničena...“.

Kroz misiju se definira svrha poslovanja gospodarskog subjekta. Ona predstavlja najvažniji element prilikom razvijanja marketing- strategije. Misija se ne bi trebala često mijenjati, osim u slučaju promjena koje su nastale u poslovnom subjektu ili okruženju, kao npr. promjene u raspoloživim resursima, tehnološke promjene i slično, navodi Renko (2009:96).

Kako bi poduzeće definiralo svoju misiju, treba dati odgovor na sljedeća pitanja (Kotler, 2003:93, navedeno u Renko, 2009:93):

- „Što je naše poslovanje?
- Tko su potrošači?
- Što je kupcima važno i vrijedno?
- Koja je naša filozofija poslovanja (kultura, vjerovanja, vrijednosti, etika i dr.)?
- Što su naše snage, sposobnosti i konkurentska prednost?
- Što će biti naš posao u budućnosti?
- Što bi trebao biti naš posao u budućnosti?“.

Kroz strateški marketing plan realiziraju se i ciljevi poslovnog subjekta, što je sljedeći korak, nakon definiranja misije (Renko, 2009:97). Ciljevi poslovnog subjekta moraju biti (Kotler, 2001:84):

- organizirani hijerarhijski,



- kvantitativno definirani,
- realni i
- konzistentni.

Primarni je cilj marketing- strategije realizirati konkurentsku prednost kako bi gospodarski subjekt postigao dugoročnu, odnosno održivu i profitabilnu poziciju u odnosu na konkurente koji su prisutni na tržištu (Renko, 2009:98).

### **3.3. Analiza vanjskog okruženja i analiza unutrašnjeg okruženja gospodarskog subjekta**

Kako bi gospodarski subjekt mogao kreirati kvalitetnu i odgovarajuću marketing- strategiju mora analizirati postojeće stanje, odnosno situaciju u kojoj se nalazi. Analiza situacije omogućava gospodarskom subjektu skeniranje okruženja i prikupljanje relevantnih i korisnih informacija koje će mu koristiti prilikom donošenja odgovarajućih odluka. Uz pomoć analize, poslovni subjekt istražuje tržište, konkurenciju, potrošače i sl. i u konačnici te dobivene rezultate koristi kako bi zadovoljio želje i potrebe potrošača. Također, rezultati se koriste i za oblikovanje ciljeva poduzeća, a u konačnici i za oblikovanje marketing- strategije.

Analiza situacije može se podijeliti na:

- analizu vanjskog okruženja i
- analizu unutrašnjeg okruženja gospodarskog subjekta.

Vanjsko okruženje čine varijable koje su izvan gospodarskog subjekta i nisu pod njegovim utjecajem, ali koje neizravno utječu na poduzeće (Buble, 2005:9). Takvu okolinu karakteriziraju brze i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost, dinamičnost i kompleksnost (Dulčić, 2005:17).

Analize vanjskog okruženja su:

- PEST
- analiza konkurencije.

PEST analiza predstavlja akronim engleskih riječi: *political/ legal* (P)- političko- zakonsko okruženje, *economic* (E)- ekonomsko okruženje, *social/ cultural* (S)- društveno- kulturno okruženje i *technological* (T)- tehnološko okruženje (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:67).

Pavičić et al. (2014:83) navodi kako političko - zakonsko okruženje obuhvaća pravno uređenje kojim se definiraju pravila koja se odnose na zaposlenike, zaštitu potrošača, sigurnost, zakone, propise, procedure, odluke i slično, dok se analizom političkog okruženja može procijeniti

sigurnost investiranja u određena tržišta, pravila konkurentnog natjecanja, demokratičnost, mogućnosti i sl. Gospodarski subjekt mora konstantno voditi računa o promjenama koje se događaju u pravnom okruženju kako bi im se mogao pravovremeno prilagoditi.

Ekonomsko okruženje utječe na to koliko uspješno će gospodarski subjekt poslovati kako na nacionalnoj tako i na globalnoj razini, jer „ekonomski uvjeti utječu na dostupnost kapitala, troškove i potražnju“ (Thompson, Martin, 2006:86-87, navedeno u Rašić Jelavić, Brkić, 2016:67). Čimbenici ekonomskog okruženja su: poslovni ciklus, stopa inflacije, raspoloživi dohodak, snaga valute, porezni sustav, troškovi ulaznih sirovina, stopa nezaposlenosti i BDP (Pavičić et al, 2014:86-87).

Društveno - kulturno okruženje odnosi se na: vrijednosti, uvjerenja, tradiciju, stajališta, kupovne navike, životni stil te na ponašanje pojedinog društva (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:67). Čimbenici društveno- kulturnog okruženja su: nacionalna kultura, socijalna struktura i demografski čimbenici (dob, spol, seksualna orijentiranost itd.) (Pavičić et al., 2014:88-89).

Gospodarski subjekt treba pratiti tehnološke trendove i držati korak sa promjenama u području tehnologije kako bi se mogao razvijati i prilagođavati potrebama tržišta, jer tehnologija omogućava iskorištavanje prilika kao i postizanje konkurentne prednosti. Čimbenici tehnološkog okruženja su: inovacije, otkrića, tehnološki napredak i integracija te infrastruktura (Pavičić et al., 2014:89-90).

Kako bi gospodarski subjekt mogao oblikovati odgovarajuću marketing- strategiju treba identificirati i istražiti svoju konkurenciju, koje su prednosti i nedostaci konkurencije, njezini ciljevi, strategije koje koriste, kako reagiraju na promjene u okruženju i slično. A sve u svrhu, kako bi kreirali bolju ponudu te kako bi zadovoljili potrebe potrošača bolje nego što to radi konkurencija i na taj način ostvarili konkurentnu prednost.

Stoga, analiza konkurencije sastoji se od (Renko, 2009:187, 189):

- „identifikacije postojećih i potencijalnih konkurenata
- analize ciljeva konkurenata
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata
- analiza snaga i slabosti konkurenata
- analiza financijskih pokazatelja“.

Kod identifikacije konkurenata podrazumijeva se predodžba gospodarskog subjekta o tome tko su mu izravni, a tko neizravni konkurenti. Jedan od načina kako gospodarski subjekt može

identificirati svoju konkurenciju je na temelju proizvoda, gdje se razlikuje pet razina konkurencije (Renko, 2009:189):

- na prvoj razini nalazi se konkurencija koja u ponudi ima iste proizvode,
- na drugoj razini konkurencije su proizvodi sa sličnim osobinama i istom funkcijom,
- na trećoj razini su proizvodi koji zadovoljavaju istu potrebu,
- na četvrtoj razini su proizvodi koji su međusobni supstituti,
- i na petoj razini, generalnoj razini su aktivnosti kao primjerice: zabava, hrana.

Sve gore navedeno služi gospodarskom subjektu kako bi mogao procijeniti u kojem smjeru će konkurencija ići kako bi mogao odgovoriti na prijetnje konkurenata te pravovremeno reagirati, odnosno donijeti odluku hoće li napasti konkurente u segmentima u kojima su pokazali slabosti.

Unutarnje okruženje čine varijable koje su unutar gospodarskog subjekta i na njih subjekt može utjecati (Buble, 2005:9). Iz tog razloga, unutarnje okruženje naziva se još i „okolinom poduzeća“ (Dulčić, 2005:22).

Analize unutrašnjeg okruženja su:

- SWOT
- BCG
- McKinsey/ GE.

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi: *strenghts* (S)- snage, *weaknesses* (W)- slabosti, *opportunities* (O)- prilike i *threats* (T)- prijetnje. Dijeli se na unutarnju i vanjsku analizu. Unutarnjom analizom analiziraju se interne snage i slabosti gospodarskog subjekta, odnosno sve ono što može pomoći ili odmoći gospodarskom subjektu u postizanju zadanih ciljeva, dok se vanjska analiza odnosi na prilike i prijetnje koje dolaze izvan gospodarskog subjekta, a imaju utjecaj na njega. U tablici 1. prikazana je SWOT matrica, tj. primjeri koji mogu predstavljati snage, slabosti, prilike i prijetnje gospodarskog subjekta.

Tablica 1. SWOT matrica (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:119-120)

<b>UNUTARNJA ANALIZA</b>	
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velik broj proizvodnih linija</li> <li>• Dobra pokrivenost tržišta</li> <li>• Kvalitetna organizacija marketinga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje troškova proizvodnje</li> <li>• Nesporazumi, sukobi i problemi unutar organizacije</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalificirana radna snaga</li> <li>• Kvalitetan MIS (marketinški informacijski sustav)</li> <li>• Prepoznatljivost marke</li> <li>• Napredna tehnologija</li> <li>• Drugo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loš imidž (loša reputacija)</li> <li>• Slab MIS (marketinški informacijski sustav)</li> <li>• Drugo</li> </ul>
<b>VANJSKA ANALIZA</b>	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velik broj proizvodnih linija</li> <li>• Širenje na inozemno tržište</li> <li>• Ulazak u nove poslove</li> <li>• Drugo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje konkurencije na domaćem tržištu</li> <li>• Povećanje konkurencije na inozemnom tržištu</li> <li>• Povećanje troškova radne snage</li> <li>• Promjena ponašanja potrošača</li> <li>• Drugo</li> </ul>

Renko i Pavičić (2001:122-123) navode kako se provođenjem SWOT analize nastoje ostvariti sljedeći ciljevi:

- prikupiti relevantne informacije o unutarnjim snagama i slabostima gospodarskog subjekta, koje su dostupne unutar ili izvan istog;
- prikupiti ključne informacije o vanjskim prilikama i prijetnjama s kojima se gospodarski subjekt suočava, kao što su: pravno i političko okruženje, konkurencija, kupci, gospodarstvo;
- usporediti informacije o unutarnjim snagama i slabostima gospodarskog subjekta s informacijama o vanjskim prilikama i prijetnjama kako bi se maksimizirale snage i minimizirale slabosti u cilju uspješnog ostvarivanja misije te iskoristile prilike i neutralizirale ili izbjegle prijetnje koje bi imale negativan utjecaj na rezultate gospodarskog subjekta.

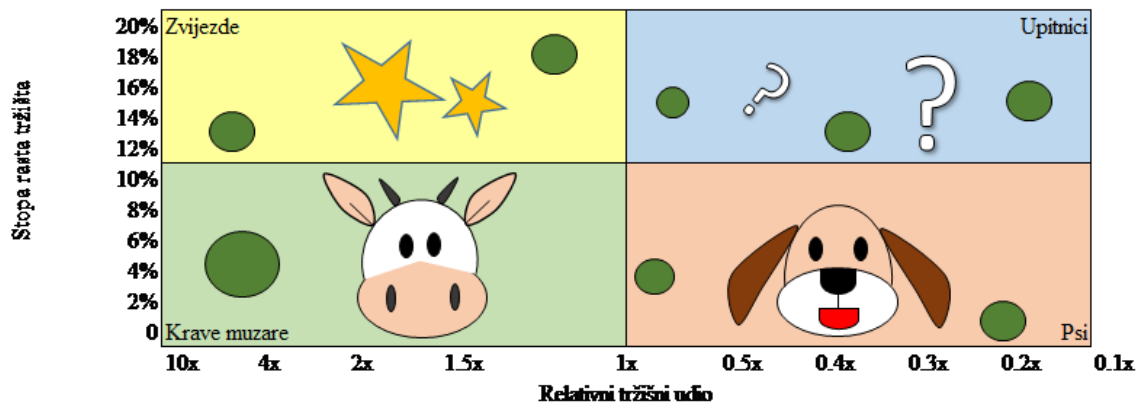
Na temelju SWOT analize gospodarski subjekt vrši odabir odgovarajuće marketing- strategije, što je vidljivo na slici 1.

Kao sastavni dio unutarnje analize gospodarskog subjekta koriste se modeli analize portfelja, a najpoznatiji su: model Boston Consulting Group i model McKinsey & Company- GE (General Electric).

Model Boston Consulting Group (BCG) predstavlja matricu koja u odnos stavlja dvije veličine: relativni tržišni udio koji je smješten na vodoravnoj osi i rast tržišta, koji je smješten na okomitoj osi. Matrica je podijeljena na četiri kvadranta (Renko, 2009:164-166):

- U donjem lijevom kvadrantu smještene su strateške poslovne jedinice „krave muzare“ koje imaju veliki udio na tržištu, a nisku stopu rasta. Stvaraju značajnu količinu novca te imaju niske troškove, a gotovinu koju stvaraju mogu iskoristiti za ulaganje u nove poslove, za razvoj poslova koji imaju potencijala ili gotovinu mogu iskoristiti za isplatu dugovanja.
- U donjem desnom kvadrantu smještene su strateške poslovne jedinice „psi“ koji imaju mali relativni udio na tržištu te nisku stopu rasta. Takvi poslovi često stvaraju gubitke za gospodarski subjekt te ih treba povući.
- U gornjem lijevom kvadrantu smještene su strateške poslovne jedinice „zvijezde“ koje imaju veliki relativni tržišni udio i visoku stopu rasta. Stvaraju značajnu količinu novca, kao i visoke troškove. Gotovinu koju stvaraju gospodarski subjekt može iskoristiti za daljnji razvoj.
- U gornjem desnom kvadrantu smještene su strateške poslovne jedinice „upitnici“ koji imaju mali relativni tržišni udio na tržištima koja brzo rastu. Takvi poslovi imaju visoke troškove, ali ako imaju potencijala i, ako se u njih dovoljno uloži, mogu postati „zvijezde“.

Izgled BCG matrice prikazan je na slici 2., gdje su vidljivi kvadranti, kao i položaj strateških poslovnih jedinica koje su prikazane krugom. Veličina kruga predstavlja veličinu ostvarene prodaje, a smještaj (položaj) kruga pokazuje koliki relativni tržišni udio i stopu rasta ima pojedina strateška poslovna jedinica gospodarskog subjekta.



Slika 2. BCG matrica (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:164)

Renko (2009:166) navodi kako se pozicija strateške poslovne jedinice u BCG matrici mijenja ovisno o životnoj fazi, počinje kao „upitnik“, zatim postaje „zvijezda“, „krava muzara“ i na kraju postaje „pas“. Kako bi se najtočnije odredile odgovarajuće strategije potrebno je pratiti položaj svake strateške poslovne jedinice u BCG matrici u svim životnim fazama.

Prednost korištenja BCG matrice leži u usmjeravanju gotovine u različite vrste poslovanja kako bi se postigla optimalna ukupna vrijednost portfelja gospodarskog subjekta, dok se u nedostatke iste navodi njezina dvodimenzionalnost, odnosno korištenje samo dvije veličine- relativni udio na tržištu i rast tržišta, zatim smatra da konkurentsku prednost daje veći tržišni udio, ali na tržištu niskog rasta veći tržišni udio ne mora nužno značiti i visoke razine gotovine (Renko, 2009:167).

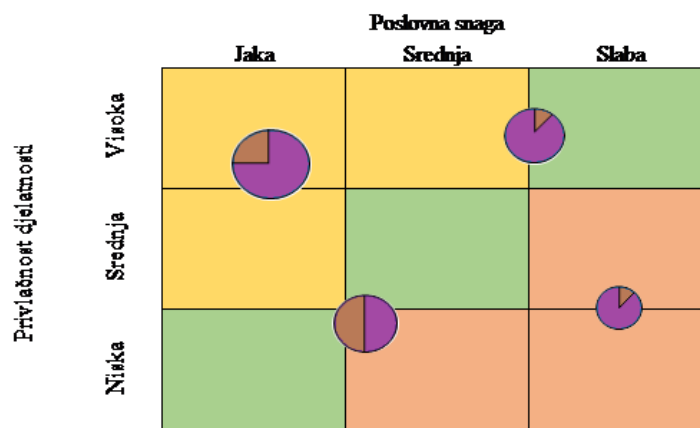
Model McKinsey & Company- GE predstavlja matricu koja kao i BCG matrica, u odnos stavlja dvije dimenzije:

- atraktivnost (privlačnost) tržišta- koja je prikazana na okomitoj osi i
- poslovnu snagu (konkurentski položaj)- koja je prikazana na vodoravnoj osi;

te za razliku od BCG matrice te dvije dimenzije temelje se na više varijabli (Kotler et al., 2006:62).

Atraktivnost tržišta određuju varijable kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, utjecaj okoline, tehnološki zahtjevi, profitabilnost tržišta i sl., a konkurentski položaj na tržištu određuju varijable kao što su: tržišni udio, financijski resursi, kvaliteta proizvoda, tehnološka prednost i drugi (Renko, 2009:167-170).

Izgled McKinsey- eve matrice prikazan je na slici 3. Matrica je podijeljena na devet kvadranta, a u njima se nalaze krugovi, koji predstavljaju strateške poslovne jedinice gospodarskog subjekta. Veličina kruga odgovara veličini tržišta na kojoj se nalazi strateška poslovna jedinica, a dijelovi svakog pojedinačnog kruga predstavljaju tržišni udio svake strateške poslovne jedinice (Kotler et al., 2006:63). Matrica je podijeljena u tri zone označene drugom bojom, a u svakoj zoni se nalazi po tri kvadranta. Tri kvadranta koja se nalaze u gornjem lijevom kutu, obojani žutom bojom, predstavljaju strateške poslovne jedinice koje su označene kao pobjednici. Tri kvadranta koja su obojena zelenom bojom, a nalaze se dijagonalno u matrici, predstavljaju strateške poslovne jedinice koje su označene kao srednje atraktivne. U donjem desnom kutu, nalaze se tri kvadranta obojana ružičasto - smeđom bojom, u kojem su smještene strateške poslovne jedinice označene kao gubitnici (Renko, 2009:170).



Slika 3. McKinsey- eva matrica (Izvor: izrada autora prema Kotler et al., 2006:62)

Osim gore navedenih analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja koje pomažu u oblikovanju i izgradnji marketing- strategije, treba svakako spomenuti i *benchmarking*, čije provođenje može unaprijediti prethodno navedene analize. To je alat na temelju kojeg gospodarski subjekt može procijeniti konkurenciju, način njezina rada te način funkcioniranja proizvoda konkurencije. Odnosno, „*benchmarking* je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastita poslovanja“ (Renko, 2009:139).

Postoje brojne podjele *benchmarkinga* ovisno o kriteriju podjele. Prema Renko (2009:142) podjela *benchmarkinga* s obzirom na razinu njegova provođenja je na:

- interni *benchmarking*- predstavlja usporedbu poslovne uspješnosti između različitih odjela ili između različitih lokacija unutar gospodarskog subjekta

- eksterni *benchmarking*- predstavlja sustavnu usporedbu poslovanja gospodarskog subjekta s subjektima koja posluju oko njega.

Provođenje *benchmarkinga* sastoji se od četiri faze (Buble, 2005:63):

1. „pokretanje *benchmarking* projekta,
2. *benchmarking* analiza,
3. oblikovanje novih rješenja,
4. aplikacija *benchmarking* projekta“.

### **3.4. Vrste marketing- strategija**

Postoji veliki broj strategija marketinga koje su na raspolaganju gospodarskom subjektu. Svako poduzeće želi odabrati pravu, odnosno optimalnu marketing strategiju, koja će mu omogućiti postizanje i održavanje konkurentne prednosti. Koju marketing strategiju treba odabrati gospodarski subjekt ovisit će o fazama koje su prethodno opisane u tekstu (vidljive na slici 1.), odnosno odabir marketing strategije uslijedit će nakon procjene dobivenih rezultata provedene analize okruženja gospodarskog subjekta. U nastavku rada obrađene su različite vrste marketing- strategija.

#### 3.4.1. Porterove generičke strategije

Tipurić (2005:144) navodi tri generičke konkurentske strategije prema Porteru:

- strategija troškovnog vodstva (strategija niskih troškova ili vodstvo u niskim troškovima),
- strategija diferencijacije proizvoda
- strategija fokusiranja.

Strategija vodstva u troškovima podrazumijeva strategiju u kojoj gospodarski subjekt snižava svoje troškove kako bi bili niži od troškova konkurencije, a time postiže i niže cijene na tržištu (Renko, 2009:276-277). Čimbenici koji utječu na postizanje konkurentske prednosti korištenjem ove strategije su: ekonomija obujma, povlašten pristup inputima i resursima, razvoj vlastite tehnologije i dr., a također održiva konkurentska prednost može se postići i snižavanjem troškova poslovanja kroz: snižavanje plaća zaposlenika, smanjivanjem broja zaposlenika, korištenjem jeftinijih sirovina/ inputa itd. (Pavičić et al., 2014:174-175).

Gospodarski subjekt strategiju vodstva u troškovima treba graditi na (Tipurić, 2005:146):

- jednostavnim proizvodima bez suvišnih obilježja,



- nabavi inputa po jeftinijim cijenama,
- upotrebi marketinških aktivnosti koja ne zahtijevaju velika ulaganja,
- nižim troškovima dostave,
- jeftinijim distribucijskim aktivnostima i dr.

Korištenjem ove strategije može se ostvariti profit na način da su cijene proizvoda niže, što rezultira manjim profitom po jedinici proizvoda, ali zbog velikog udjela na tržištu ukupan profit će biti velik. Drugi način ostvarivanja većeg profita je da neki gospodarski subjekti snižavaju troškove proizvoda brže od cijena. Osim navedenih prednosti, strategija vodstva u troškovima može dovesti i do određenih rizika kao što su: promjene na tržištu koje gospodarski subjekt ne uočava zbog prekomjernog fokusiranja na snižavanje troškova; promjene u tehnologiji koje narušavaju dosadašnja postignuća, znanje i iskustvo u tehnologiji i proizvodnji; opasnost od mogućeg ulaska novih konkurenata na tržište koji također koriste strategiju vodstva u troškovima, jer imaju sposobnost ulagati u najnoviju tehnologiju (Renko, 2009:278-279).

Druga Porterova generička strategija je strategija diferencijacije koja se temelji na prilagođavanju i oblikovanju aktivnosti gospodarskog subjekta i njegovog asortimana na način koji će gospodarskom subjektu omogućiti da se razlikuje od konkurencije (Tipurić, 2005:147). Ona podrazumijeva kako gospodarski subjekt treba svojim proizvodima ili uslugama dodati, odnosno stvoriti nova obilježja koja će potrošači smatrati vrijednima, važnima i korisnima, a koja će ih u konačnici razlikovati od onih koje pruža konkurencija. Gospodarski subjekt ne mora se diferencirati samo u području proizvoda ili usluga već se on može razlikovati i na drugim područjima koja mu mogu omogućiti postizanje konkurentne prednosti kao što su: nabava najboljih materijala (resursa) za izradu proizvoda, način distribucije, tehnologija, prodajne aktivnosti (kao primjerice savjetovanje kupaca prilikom kupovine), prijeprodajne usluge, poslijeprodajne usluge, marketing itd. Cilj strategije diferencijacije je stvoriti vrijednost za potrošača, koja će opravdati i premašiti njezin trošak. Druga važna stvar je njezina održivost, koju gospodarski subjekt može postići ukoliko pronađe trajne izvore diferencijacije, kako bi mogao potrošačima pružati kontinuiranu vrijednost te onemogućiti konkurenciji da ga imitiraju (Renko, 2009:296-300).

Prema Bainu izvori koji omogućuju diferencijaciju, a kojima se stvara dodana vrijednost su (Bain, 1968:226, navedeno u Tipurić, 2005:148):

- „kvaliteta i obilježja proizvoda i usluga,
- reputacija poduzeća i asortimana,

- prodajno- promidžbene aktivnosti,
- prestižnost proizvoda i njihove marke,
- i razlike u lokacijama ponuđača u jednoj industriji“.

Renko (2009:303-305) navodi kako se diferencijacijska strategija može primijeniti za:

- proizvode - primjerice: oblik proizvoda (mnogi proizvodi mogu se pronaći u različitim dimenzijama ili oblicima); značajke (dodatne karakteristike koje nadograđuju osnovnu funkciju proizvoda, a koje omogućavaju diferencijaciju od konkurencije); kvaliteta izvedbe; usklađenost sa specifikacijama; trajnost (vijek trajanja nekog proizvoda); pouzdanost; lakoća popravljivosti; stil; dizajn.
- usluge - primjerice: isporuka (brzina, točnost i način na koji se usluga isporučuje kupcu); postavljanje opreme (instaliranje opreme na željenom/dogovorenom mjestu); izobrazba kupca (educiranje i savjetovanje kupaca kako ispravno koristiti ono što je kupio); usluga konzaltinga (podaci, informacije, savjeti koje prodavatelj nudi kupcima, besplatno ili uz plaćanje); popravak (usluga popravka nakon kupnje); razne druge usluge (jamstvo, usluge održavanja i sl).
- osoblje - primjerice: sposobnost, ljubaznost, vjerodostojnost, pouzdanost, pristupačnost, sposobnost priopćavanja. Educiranjem i ulaganjem u osoblje osigurava se viša razina usluge, a time se povećava i zadovoljstvo korisnika, što gospodarskom subjektu također omogućava da se na taj način diferencira od ostalih poslovnih subjekata.
- imidž - predstavlja percepciju potrošača o određenom proizvodu, marki ili poslovnom subjektu, koji je pod djelovanjem različitih čimbenika, a koji nisu pod kontrolom poslovnog subjekta. Imidž se predstavlja kroz: simbole (najčešće logotipi poslovnih subjekata ili marke proizvoda na temelju kojih potrošači prepoznaju o kojem proizvodu ili subjektu se radi); pisane i audiovizualne medije; atmosferu (lokacija gospodarskog subjekta, prostor u kojem se prodaje proizvod/usluga, izgled gospodarskog subjekta); događanja (organizacija različitih sportskih, kulturnih i sličnih događaja od strane gospodarskog subjekta).

Treća generička, odnosno Porterova, strategija je strategija fokusiranja, odnosno strategija segmentacije. Gospodarski subjekt koristeći strategiju fokusiranja nastoji stvoriti konkurentsku prednost fokusirajući se na točno određeni ciljni segment, koji može biti: skupina potrošača (primjerice segment vegetarijanaca), geografsko područje (primjerice regija - Slavonija ili

lokalno područje - Osijek), linija proizvoda (primjerice pšenična piva) (Pavičić et al., 2014:178).

Strategija diferencijacije i strategija vodstva u niskim troškovima orijentirane su na ostvarivanje ciljeva na cijelome tržištu, dok je strategija fokusiranja usmjerena na točno određeni dio tržišta (Renko, 2009:281).

Strategija fokusiranja predstavlja kombinaciju dvije gore navedene strategije, strategije vodstva u troškovima i strategije diferencijacije, stoga postoje dvije varijante strategije fokusiranja (Renko, 2009:281):

- fokus na troškovima- gospodarski subjekt nastoji postići troškovnu prednost u svojem ciljnom segmentu;
- fokus na diferencijaciju- gospodarski subjekt teži zadovoljenju specifičnih potreba određenog ciljnog segmenta.

#### 3.4.2. Strategija segmentacije

Tržište je sastavljeno od velikog broja potrošača koji se međusobno razlikuju po željama, potrebama, kupovnim navikama, životnom stilu, lokacijama i sl. Jasno je kako gospodarski subjekt ne može zadovoljiti sve potrošače, odnosno kupce na tržištu iz razloga kao što su ograničeni resursi i financije. Stoga, gospodarski subjekt mora podijeliti, tj. segmentirati tržište koje je heterogeno na manje homogene segmente potrošača i u konačnici odabrati ciljni segment ili segmente na koje će usmjeriti svoje marketinške napore.

Segmentacija tržišta definira se „... kao postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa specifičnim potrebama, osobinama ili ponašanjem koji iziskuju različite proizvode ili marketinške mikseve“ (Kotler, Armstrong, 2004:239, navedeno u Renko 2009:232).

Segmentacija tržišta može se provesti na nekoliko različitih razina (Kotler et al., 2006:392-395; Renko, 2009:232-236):

- Masovni marketing - primjenjuju gospodarski subjekti koji žele zadovoljiti potrebe cijelog tržišta, tj. imaju samo jedan marketinški splet koji je namijenjen svim potrošačima na tržištu. Karakteriziraju ga masovna proizvodnja te niži troškovi koji proizlaze iz ekonomije obujma, masovne distribucije kao i masovne promocije i drugih marketinških aktivnosti koje su jednake za sve potrošače.
- Segmentirani marketing - primjenjuju ga gospodarski subjekti koji prilagođavaju marketinški splet pojedinim segmentima tj. gospodarski subjekt ima onoliko

marketinških spletova (mikseva) koliko i tržišnih segmenata. Prednosti koje gospodarski subjekt ima od segmentiranog marketinga su: oblikovanje marketing-strategije kojom će uspješnije doseći potrošače te usmjeravanje marketinških aktivnosti prema onim potrošačima od kojih će imati najviše koristi.

- Koncentrirani marketing - gospodarski subjekt upotrebljava jedan marketinški miks koji usmjerava na jedan tržišni segment. Ovaj pristup karakterizira specijalizacija, gdje gospodarski subjekt može usmjeriti sve svoje napore na određeni segment te tako maksimizirati profit.
- Marketing niše - gospodarski subjekt usmjerava jedan marketinški miks prema podgrupi unutar jednog segmenta. Prednosti se očituju u tome što su potrošači spremni platiti više onom gospodarskom subjektu koji će na najbolji način zadovoljiti njihove specifične potrebe.
- Individualizirani marketing- gospodarski subjekt oblikuje i prilagođava jedinstvene marketinške mikseve prema individualnim potrošačima. Kroz takav pristup gospodarski subjekti osiguravaju dugoročne odnose s potrošačima, jer kroz jedinstvene marketinške spletove i personaliziranu ponudu omogućavaju zadovoljenje njihovih potreba. Unutar ovog marketinga razlikuje se još nekoliko pristupa, a to su: marketing jedan- na- jedan, masovno prilagođavanje i marketing uz dopuštenje.

Kada je u pitanju segmentacija tržišta, postoje brojni kriteriji i načini pomoću kojih gospodarski subjekt može pravilno grupirati potrošače u segmente. Najčešći kriteriji koji se koriste su: dob, spol, životni stil potrošača, zemljopisno područje i slično. U nastavku su preciznije opisane i navedene varijable.

Varijable koje se koriste prilikom segmentacije tržišta su sljedeće (Renko, 2009:237-240):

- Geografske varijable - odnose se na zemljopisna područja kao što su: gradovi, općine, regije, države itd.
- Demografske varijable - odnose se na podjelu tržišta prema obilježjima kao što su: dob, spol, obrazovanje, dohodak, zaposlenje itd.
- Psihografske varijable - odnose se na podjelu tržišta s obzirom na obilježja kao što su osobnost potrošača, njihov životni stil i status.
- Biheviorističke varijable - podrazumijevaju podjelu tržišta prema ponašanju, tj. potrošače dijeli u segmente prema njihovim stavovima, znanju, korištenju proizvoda i prema reakciji na proizvod.

Nakon što je gospodarski subjekt identificirao tržišne segmente mora odabrati ciljno tržište koje će opsluživati, a čini ga skupina potrošača koja dijeli zajedničke potrebe (Kotler et al., 2006:418). Kako bi tržišni segmenti bili korisni moraju se pozitivno ocijeniti prema sljedećim kriterijima (Kotler, Keller, 2008:262):

- „Mjerljivost - veličina, kupovna moć i karakteristike segmenata moraju biti mjerljive.
- Značajnost - segmenti moraju biti dovoljno veliki i profitabilni.
- Dostupnost - segmenat se mora moći učinkovito doseći i uslužiti.
- Različitost - segmenti se konceptualno razlikuju i odgovaraju drugačije na različite elemente i programe marketinškog spleta.
- Operativnost - formuliraju se učinkoviti programi za privlačenje i usluživanje segmenata“.

Gospodarski subjekt može upotrijebiti jednu od sljedećih strategija pokrivanja tržišta, a to su (Kotler et al., 2006:418-420):

- Nediferencirani marketing - strategija kojom gospodarski subjekt na cijelom tržištu nastupa s jednom ponudom, tj. jedan marketinški splet usmjeren je na cijelo tržište.
- Diferencirani marketing - gospodarski subjekt za svaki tržišni segment oblikuje poseban marketinški splet.
- Koncentrirani marketing - strategija u kojoj gospodarski subjekt ide za velikim udjelom na jednom podržanju ili pak nekoliko podržanja. Jedan marketinški splet usmjeren je na jedan segment na tržištu.

Nakon segmentacije i odabira ciljnog segmenta, slijedi pozicioniranje koje je obrađeno u nastavku rada.

### 3.4.3. Strategije marketing- mixa

Marketinški miks (splet) sastoji se od četiri elementa pod nazivom „4P“, a čine ga: proizvod (*product*), cijena (*price*), distribucija (*place*) i promocija (*promotion*). Strategije navedenih elemenata utječu na oblikovanje marketing- strategije gospodarskog subjekta.

#### 3.4.3.1. Strategije proizvoda

Proizvod podrazumijeva „sve što se može ponuditi na tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje fizičke predmete, usluge osobe, mjesta, organizacije i ideje“ (Kotler et al., 2006:34).

Kod strategije proizvoda razlikujemo sljedeće strategije (Stanić et al, 2018:53):

- „strategija pozicioniranja proizvoda,
- strategija repozicioniranja proizvoda,
- strategija opsega proizvoda,
- strategija kreiranja proizvoda i
- strategija novog proizvoda“.

Na tržištu prevladava velik broj proizvoda koji su jako slični te da bi se proizvod istaknuo u moru drugih proizvoda i izdvojio od konkurencije mora imati „ono nešto“ kako bi ga potrošači mogli razlikovati od konkurencije. Važnu ulogu u tome ima pozicioniranje, odnosno kako potrošači percipiraju određeni proizvod. Potrošači percipiraju proizvode na temelju različitih subjektivnih doživljaja, kao što su primjerice emocije, ali i na temelju fizičkih karakteristika samog proizvoda, odnosno na temelju pogodnosti koje im proizvod pruža.

„Pozicioniranje nije ono što se radi proizvodu. Pozicioniranje je ono što se radi svijesti potrošača. To znači da pozicioniranje predstavlja smještanje proizvoda u svijest potrošača na specifičan način“ (Ries, Trout, 1982:306-307, navedeno u Renko, 2009:254). Također, ističu kako se strategijom pozicioniranja treba odlučiti za barem jednu karakteristiku, odnosno atribut koji treba razvijati, a koje će pozicionirati proizvod kao „broj jedan“ (Ries, Trout, 1982:306-308, prema Renko, 2009:256). Uglavnom se upotrebljavaju sljedeći kriteriji: opipljiva i neopipljiva obilježja proizvoda, koristi i pogodnosti koje proizvod pruža potrošačima, životni stil, niske cijene itd. (Renko, 2009:256).

Potrošači najčešće percipiraju proizvod na temelju kvalitete i cijene. Percepcijska mapa pomaže prilikom oblikovanja strategije pozicioniranja, budući da ona prikazuje kako potrošači percipiraju određene proizvode u odnosu na konkurenciju. Ukoliko se u odnos stave karakteristike kao što su kvaliteta i cijena, potrošači će s obzirom na to percipirati proizvod kao proizvod:

- niske cijene i niske kvalitete
- niske cijene i visoke kvalitete
- visoke cijene i visoke kvalitete
- visoke cijene i niske kvalitete.

Pogreške koje se mogu pojaviti kod strategije pozicioniranja su (Kotler, 2001:298, navedeno u Renko, 2009:263):

- „potpozicioniranje- potrošači imaju blijedu predodžbu o određenoj marki proizvoda

- prepozicioniranje- potrošači imaju preusku sliku o određenoj marki proizvoda
- pobrkano pozicioniranje- potrošači mogu pobrkati imidž određene marke proizvoda, jer proizvođač često mijenja pozicioniranje određene marke
- sumnjivo pozicioniranje- kada potrošači ne vjeruju tvrdnjama o određenoj marki“.

Strategija repositioniranja proizvoda predstavlja reviziju trenutne pozicioniranosti proizvoda i njegovog marketinškog spleta uz pronalaženje nove pozicije koja se smatra prikladnijom (Stanić et al., 2018:53). Navedena strategija može biti orijentirana na (Stanić et al., 2018:53):

- postojeće potrošače na način da se promocija fokusira na različite načine korištenja proizvoda,
- nove potrošače na način da se proizvod prezentira kroz drugačiji pristup ljudima koji mu do tada nisu bili naklonjeni i na
- nove načine primjene.

Strategija opsega proizvoda orijentirana je na proizvodni program gospodarskog subjekta koji može biti (Stanić et al., 2018:53):

- strategija jednog proizvoda - poslovni subjekt mora ostati „up-to-date“ sa svojim proizvodom, kako bi izbjegao zastarijevanje proizvoda;
- strategija višestrukih proizvoda - u proizvodnom programu proizvodi moraju dopunjavati jedan drugoga i
- strategija sustava proizvoda - gospodarski subjekt treba imati proizvodni program koji će biti fokusiran na želje i potrebe potrošača.

Strategija kreiranja proizvoda se zasniva na stupnju standardizacije proizvoda te slijedom toga razlikuje se (Stanić et al., 2018:53):

- standardni proizvod - bazira se na masovnoj proizvodnji gospodarskog subjekta i ekonomiji obujma
- prilagođeni proizvod - temelji se na fleksibilnom kreiranju proizvoda i
- standardni proizvod s modifikacijama - predstavlja kombinaciju prethodne dvije strategije.

Strategija novog proizvoda predstavlja skup operacija koje su usmjerene na uvođenje novog proizvoda, a moguća su tri pristupa (Stanić et al., 2018:53-54):

- modifikacija ili unaprjeđenje proizvoda

- imitacija proizvoda i
- inovacija proizvoda.

### 3.4.3.2. Strategije cijena

Cijena je element marketinškog spleta koji gospodarskom subjektu donosi dohodak. Na oblikovanje cijene imaju utjecaj brojni čimbenici kao što su: troškovi, konkurencija, ciljno tržište, pozicioniranje, kanali distribucije, životni ciklus proizvoda, zakonski, politički, ekonomski čimbenici i mnogi drugi (Renko 2009:20-21).

Kada gospodarski subjekt određuje cijenu svojih proizvoda ili usluga koristi se različitim metodama, odnosno strategijama prilikom oblikovanja iste. U dostupnoj literaturi navedene su brojne različite metode, ovisno o autorima, a u nastavku rada obrađene su neke od njih.

Prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište gospodarski subjekt može primijeniti jednu od sljedeće dvije strategije (Prebežac, Piri Rajh, 2001:349):

- strategija pobiranja vrhnja - određivanje relativno visoke cijene za novi proizvod. Potrošači su spremni platiti visoku cijenu za jedinstvenu vrijednost koju im proizvod pruža.
- strategija penetracije na tržište - određivanje relativno niske cijene za proizvod, koja je ispod njegove vrijednosti. Na taj način gospodarski subjekt želi osvojiti veliki udio na tržištu te obeshrabriti ulazak novih konkurenata na tržište.

Gospodarski subjekt prilikom oblikovanja cijena može se koristiti i strategijom za prilagođavanje cijena, gdje prilikom formiranja cijena u obzir uzima promjene situacija kao i razlike između kupaca. S obzirom na to, razlikuje se sedam strategija za prilagođavanje cijena (Kotler et al., 2006:693-701):

- Cjenovni popusti i bonifikacije - podrazumijeva snižavanje cijena proizvoda kako bi se potrošači nagradili zbog primjerice: kupovine velike količine proizvoda (količinski popust); plaćanja računa unaprijed (kasa skonto); kupovanja proizvoda izvan sezone (sezonski popust); predaje starog proizvoda prilikom kupnje novog proizvoda (bonifikacija staro za novo); nagrade za posrednike koji sudjeluju u programima unaprjeđenja prodaje i programima oglašavanja; te trgovinski popusti za članove trgovinskih kanala.



- Diskriminacijske cijene - gospodarski subjekt prilagođava cijene proizvoda s obzirom na razlike između kupaca, proizvoda i lokacija. Postoje različiti oblici diskriminacijskog određivanja cijena:
  - Cijene za segmente kupaca - za isti proizvod ili uslugu plaća se različita cijena od strane različitih kupaca.
  - Cijene za različite oblike proizvoda - za različite varijante proizvoda određuju se različite cijene, ali ne tvog razlike u troškovima.
  - Cijene prema lokacijama - na različitim lokacijama cijene su različite, iako su za svaku lokaciju troškovi ponude isti.
  - Cijene prema vremenu - cijene se razlikuju ovisno o danu, mjesecu, sezoni, čak i satu.
- Psihološke cijene - cijene se prilagođavaju zbog psihološkog učinka. Potrošači često percipiraju proizvod ovisno o njegovoj cijeni, tj. stvaraju mišljenje o kvaliteti proizvoda na temelju cijene- skuplji proizvod percipiraju kao kvalitetniji. Tako će primjerice proizvod od 500 kn potrošači percipirati kao kvalitetniji od onoga što iznosi 499 kn, iako je razlika u samo jednoj kuni. Također znamenke u cijeni mogu imati ulogu prilikom odluke kupca o kupnji, primjerice ukoliko cijena nekog proizvoda iznosi 447,57 kn kupcu će ona biti neprivlačnija od primjerice cijene kao što je 450 kn.
- Referentne cijene potrošači isto koriste prilikom procjene određenog proizvoda, primjerice prisjećanje prošlih cijena i sl.
- Promocijske cijene - gospodarski subjekt privremeno snižava cijene proizvoda ili usluga ispod cijene u cjeniku. Nekoliko je oblika promocijskih cijena: prigodne cijene, gotovinski rabati, jamstva, besplatno održavanja, kreditiranje uz niske kamate, popusti i sl.
- Vrijednosno određivanje cijena - cijene se prilagođavaju u svrhu oblikovanja poštene cijene s obzirom na pravu kombinaciju kvalitete i usluge.
- Geografsko određivanje cijena - određivanje cijena proizvoda za kupce koji žive u različitim dijelovima države ili u inozemstvu. Razlikuje se pet različitih strategija:
  - FOB - polazišne cijene- određivanje cijene u kojoj se proizvod predaje prijevozniku, a kupac plaća troškove prijevoza (dostave) od tvornice do mjesta preuzimanja.

- Ujednačene cijene dostave - oblikovanje cijene na način da gospodarski subjekt odredi istu cijenu svim kupcima (s uključenim troškovima dostave) bez obzira na njihovu lokaciju.
- Zonske cijene - gospodarski subjekt određuje zone, tako da svi kupci koji se nalaze u istoj zoni plaćaju istu cijenu, a oni koji se nalaze u daljoj zoni plaćaju više.
- Cijene prema baznoj točki - gospodarski subjekt određuje neki grad kao „baznu točku“ te kupcima zaračunava troškove dostave od tog grada do lokacije kupca, bez obzira na to odakle je proizvod isporučen.
- Apsorbiranje cijena dostave - strategija određivanja cijena u kojoj gospodarski subjekt preuzima sve ili dio troškova dostave.
- Međunarodne cijene - gospodarski subjekt mora odrediti cijene za proizvode koje prodaje u različitim zemljama po svijetu, na što utjecaj imaju čimbenici kao što su: zakoni, propisi, konkurencija, ekonomski uvjeti i sl.

Također, cijena se može odrediti i s obzirom na konkurenciju. Stoga, gospodarski subjekt može odrediti cijenu (Prebežac, Piri Rajh, 2001:356):

- ispod razine konkurencije,
- iznad razine konkurencije,
- ili u istoj razini s konkurencijom, što je karakteristično na tržištima sa sličnim proizvodima.

#### *3.4.3.3. Strategija distribucije*

„Distribucija obuhvaća djelotvoran prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljive usluge kupcima“ (Renko, 2009:36). Proizvodi se od proizvođača pa sve do krajnjih potrošača kreću kanalima distribucije. Postoji nekoliko razina kanala distribucije, ovisno o broju posrednika koji se u njima nalaze, a omogućuju približavanje proizvoda krajnjem kupcu. Stoga, razlikuje se kanal izravnog marketinga i kanal neizravnog marketinga. Kod kanala izravnog marketinga nema posrednika, već proizvođač prodaje svoje proizvode izravno kupcu. Prednost ovog kanala je u tome što proizvođač ima kontrolu nad proizvodima, od mjesta proizvodnje pa sve do isporuke. Kod neizravnog kanala marketinga zastupljen je jedan ili više posrednika, gdje broj posrednika označava broj razina kanala. Posrednici mogu biti: trgovina na malo (maloprodaja - npr. specijalizirane prodavaonice, supermarketi, diskontne prodavaonice, prodavaonice susjedstva itd.), trgovina na veliko (veleprodaja) i vanjska trgovina. Prednosti ovog kanala su: obuhvaćanje većeg dijela tržišta uz

niže troškove te ušteda, a nedostaci su: manja kontrola od strane proizvođača te povećana složenost kanala (Kotler et al, 2006:860-861; Renko, 2009:36-37, 44, 47).

S obzirom na broj posrednika u kanalu distribucije, gospodarski subjekt mora donijeti odluku o strategiji s kojom će nastupiti na tržištu, a na raspolaganju su mu sljedeće (Kotler et al., 2006:880):

- Intenzivna distribucija - predstavlja strategiju u kojoj proizvođači svojim proizvodima žele opskrbiti što veći broj prodavaonica, odnosno nastoje angažirati veliki broj posrednika u prodaji proizvoda.
- Ekskluzivna distribucija - strategija u kojoj proizvođač angažira ograničen broj posrednika kojima daje ekskluzivno pravo prodaje proizvoda te na taj način proizvođač stječe veću kontrolu nad promocijom, cijenama i sl.
- Selektivna distribucija - strategija u kojoj proizvođač angažira više od jednog posrednika, ali ne sve posrednike s čime si osigurava veću kontrolu i niže troškove u odnosu na intenzivnu distribuciju, a postigao je dobru tržišnu pokrivenost.

#### 3.4.3.4. Strategija promocije

Promocija podrazumijeva brojne aktivnosti kojima gospodarski subjekt želi informirati i upoznati potencijalne potrošače s novim proizvodom, uslugom i njihovim karakteristikama. Odnosno, ona predstavlja oblik komunikacije kojom se osim informiranja potrošača, želi uvjeriti i podsjetiti potrošače na već postojeće proizvode. Promocija kao element marketinškog spleta čini sklop svih marketinških komunikacija (Tkalac, Geler, 2001:367-368).

Promocija koristi različite alate i tehnike kao što su: oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, publicitet, unaprjeđenje prodaje i izravni marketing, poznati pod nazivom promotivni miks (Kotler et al., 2006:719).

Stoga, strategija promocijskog miksa predstavlja utvrđivanje, organiziranje i kombiniranje različitih elemenata promotivnog spleta. Čimbenici koji utječu na odabir promotivnog spleta su: vrsta proizvoda, tržište, faza životnog ciklusa proizvoda te odabir *pull* ili *push*- strategije (Tkalac, Geler, 2001:368).

*Push* strategija (strategija guranja) podrazumijeva aktivnosti u kojima proizvođač promovira svoje proizvode posrednicima u kanalu (trgovcima na veliko i trgovcima na malo), a oni ga zatim promoviraju krajnjim potrošačima. Dok *pull* strategija (strategija privlačenja) podrazumijeva marketinške aktivnosti usmjerene prema krajnjim potrošačima. Ukoliko je ona

uspješna, krajnji potrošač će zatražiti proizvod od trgovaca na malo, oni od trgovaca na veliko i na kraju od proizvođača (Kotler et al., 2006:744).

Strategija oglašavanja poruka podrazumijeva osmišljavanje i oblikovanje poruke o proizvodu ili usluzi koja se želi prenijeti do krajnjih potrošača, odnosno do ciljne skupine potrošača (Kotler et al., 2006:768).

Strategija odabira medija podrazumijeva izbor medija putem kojih će se prenijeti poruka ciljnoj skupini vezana za određeni proizvod ili uslugu. Najznačajnije vrste medija su: televizija, novine, časopisi, radio, internet, vanjsko oglašavanje i direktna pošta (Kotler et al., 2006:772).

#### 3.4.4. Strategije rasta

Gospodarski subjekt kako bi opstao i održao svoj položaj na tržištu mora se razvijati i rasti. Postoje brojne strategije koje poslovnim subjektima mogu omogućiti daljnji napredak i rast. Strategije rasta upotrebljavaju se kada gospodarski subjekt želi ojačati svoju poziciju te kada želi povećati udio na tržištu, prodaju te profit (Tipurić, 2005:113). U nastavku rada navedene su podjele strategije rasta prema Kotleru i Aakeru.

Prema Kotleru strategije rasta podijeljene su u tri grupe (Kotler, 1985:57, navedeno u Renko, 2009:348):

1. „Strategije intenzivnog rasta koje obuhvaćaju:
  - strategiju penetracije na tržište
  - strategiju razvoja tržišta
  - strategiju razvoja proizvoda.
2. Strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji koje obuhvaćaju:
  - integraciju unatrag (*backward integration*)
  - integraciju unaprijed (*forward integration*)
  - horizontalnu integraciju (*horizontal integration*).
3. Strategije rasta na temelju diverzifikacije koje obuhvaćaju:
  - koncentričnu diverzifikaciju
  - horizontalnu diverzifikaciju
  - konglomeratsku diverzifikaciju“.

Dok Aaker dijeli strategije rasta na pet osnovnih kategorija (Aaker, 1995:238, navedeno u Renko, 2009:349):

1. „strategija rasta na postojećim tržištima

2. strategija razvoja proizvoda
3. strategija razvoja tržišta
4. strategija vertikalne integracije koja može biti:
  - integracija unatrag
  - integracija unaprijed
  - horizontalna integracija
5. strategija diverzifikacije koja može biti:
  - srodna
  - nesrodna“.

Razvoj gospodarskog subjekta na postojećim tržištima s postojećim proizvodima naziva se penetracija na tržište (Tipurić, 2005:112). Gospodarski subjekt može povećati svoj udio na tržištu na način da oduzme konkurenciji dio potrošača kroz primjerice povećanje promocije i oglašavanja ili snižavanjem cijena. Nadalje, udio na tržištu može se povećati i na način da postojeći potrošači povećaju učestalost kupnje i upotrebe proizvoda, što se može postići povećanom frekvencijom upotrebe proizvoda (kroz: podsjećajuću promociju, upotrebu proizvoda u različitim prilikama itd.), zatim povećanjem količine upotrebe proizvoda (kroz: poticanje upotrebe proizvoda, isticanje pozitivnih asocijacija koje su vezane uz upotrebu proizvoda itd.) te osmišljavanjem načina nove primjene za postojeće proizvode (Renko, 2009:349-352).

Strategija razvoja proizvoda podrazumijeva razvoj novih proizvoda ili usluga na postojećim tržištima (Tipurić, 2005:114). Razvoj proizvoda može se ostvariti na način da se proizvodu dodaju nova obilježja kao primjerice, dodatne opcije koje proizvod dosad nije imao, boje, novo pakiranje i sl., zatim proširenjem linije proizvoda, razvojem proizvoda nove tehnologije (odnosno, razvoj proizvoda novih generacija) te razvojem potpuno novih proizvoda za postojeća tržišta, a koja će se integrirati, odnosno postati sastavni dio već postojećeg asortimana (Renko, 2009:353-355).

Razvoj tržišta podrazumijeva širenje gospodarskog subjekta na nova tržišta sa postojećim proizvodima (Tipurić, 2005:113). To se može postići zemljopisnim širenjem tržišta, primjerice širenje sa regionalnog na nacionalno tržište, ili sa nacionalnog na međunarodno tržište te širenjem na nove tržišne segmente (primjerice na nove segmente potrošača koji do sada nisu koristili proizvod, ili na nove distribucijske kanale) (Renko, 2009:355-356).

Integracija predstavlja proces pripajanja i spajanja gospodarskih subjekata s ciljem ostvarivanja sinergijskih učinaka. Postoje dva modela integracije, a to su: horizontalna i vertikalna integracija (Renko, 2009:368-369). Strategija horizontalne integracije podrazumijeva udruživanje s konkurentima, gdje se svaki član integracije specijalizira i proizvodi određene dijelove, odnosno omogućena je podjela rada koja u konačnici dovodi do smanjenja troškova proizvodnje (Novak, Sikavica, 1999:716, navedeno u Renko, 2009:371).

Strategija vertikalne integracije također omogućava gospodarskom subjektu širenje na nova poslovanja, odnosno na nova tržišta. Vertikalna integracija može biti:

- Integracija unatrag - postoji kada gospodarski subjekt proizvodi vlastite inpute (Barney, 1997:317, navedeno u Renko, 2009:378).
- Integracija unaprijed - postoji kada gospodarski subjekt postaje vlasnik distribucije svojih outputa (Barney, 1997:317, navedeno u Renko, 2009:378).
- Puna integracija - dvije faze u lancu vrijednosti su potpuno povezane (Renko, 2009:379).
- Djelomična integracija - dvije faze u lancu vrijednosti su djelomično povezane (Renko, 2009:379).

Strategija diverzifikacije podrazumijeva ulazak gospodarskih subjekata na nova tržišta sa potpuno novim poslovima. Ova strategija karakteristična je za poduzeća čiji se rast počinje usporavati pa trebaju istražiti nove mogućnosti. Postoje dva tipa diverzifikacije: srodna i nesrodna diverzifikacija (Renko, 2009:392-393). Srodna diverzifikacija fokusira se na diverzificiranje u nove aktivnosti, odnosno aktivnosti koje su povezane s već postojećim aktivnostima gospodarskog subjekta (Aaker, 2001:231, navedeno u Renko, 2009:391). Dok „nesrodna diverzifikacija predstavlja ulazak u novo poslovanje koje je potpuno različito od postojećega u pogledu: tržišta, distribucijskih kanala, proizvodnih kapaciteta, tehnologije, istraživanja i razvoja, dakle, uvjeta koji bi mogli pružiti osnovu za sinergiju“ (Walker et al., 1996:445, navedeno u Renko, 2009:397).

## **4. Empirijsko istraživanje o konzumaciji craft piva i pivovari „Mali Div“**

### **4.1. Vremensko, predmetno i prostorno određenje istraživanja**

Istraživanje o gospodarskom subjektu „Mali Div d.o.o.“ zanatskoj pivovari, provedeno je u obliku online upitnika, putem Google obrasca. Istraživanje se provodilo u razdoblju od 8. travnja do 5. svibnja 2021. godine na području Osijeka i okolice. U istraživanju je sudjelovalo 125 osoba. Budući da se anketa provodila online putem, nekoliko ispitanika je i iz drugih područja Republike Hrvatske, što je navedeno dalje u radu.

### **4.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi.

### **4.3. Upitnik**

Upitnik se sastojao od 32 pitanja podijeljena u nekoliko dijelova. U uvodnom dijelu ankete opisano je u koju svrhu se provodi istraživanje te koji je cilj istraživanja. Zatim su uslijedila pitanja koja su se odnosila na socio - demografske podatke. U sljedećem dijelu ankete ispitanicima je postavljeno pitanje koje ih je ovisno o odgovoru usmjerilo na odgovaranje daljnjih pitanja, a odnosilo se na njihovu konzumaciju *craft* piva. Pitanje je glasilo „Konzumirate li (pijete li) *craft* piva?“. Ovisno o tome je li odgovor bio „da“ ili „ne“, ispitanici su nastavili s ispunjavanjem ankete. Ukoliko je odgovor na spomenuto pitanje bio „da“ uslijedila su pitanja vezana za navike i učestalost konzumiranja *craft* piva te za pivovare čija *craft* piva ispitanici najradije konzumiraju. U sljedećim dijelovima ankete pitanja su se odnosila na pivovaru „Mali Div“, na njegove proizvode, cijenu, distribuciju i promociju. Na kraju ankete ispitanici su mogli napisati komentar na „Mali Div“, što im se sviđa/ ne sviđa, što bi promijenili, poboljšali i slično.

Ukoliko je odgovor na gore spomenuto pitanje bio „ne“ ispitanici su trebali navesti razlog zbog kojeg ne konzumiraju *craft* piva te eventualno napisati komentar i navesti što je to što bi ih moglo motivirati na konzumaciju.

U nastavku rada prikazana su pitanja koja su bila postavljena ispitanicima:

„Mali Div d.o.o.“- Poštovani, studentica sam 2. godine diplomskog sveučilišnog studija Marketing te u svrhu izrade diplomskog rada provodim ovo istraživanje. Ispunjavanje ankete namijenjeno je isključivo osobama s navršениh 18 godina i više, budući da je istraživanje vezano

uz *craft* piva, koja pripadaju skupini alkoholnih pića. Cilj istraživanja je uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi. Anketa je u potpunosti anonimna te ukoliko pristajete sudjelovati u daljnjem istraživanju dajete informirani pristanak za korištenje podataka dobivenih iz ankete u svrhu izrade diplomskog rada. Vaši odgovori ne će biti analizirani pojedinačno, već samo skupno u obliku prosjeka. Molim Vas da odvojite nekoliko minuta Vašeg vremena za ispunjavanje ankete. Unaprijed se zahvaljujem!

1. Spol:

- Muško
- Žensko

2. Dob:

- 18- 24
- 25- 34
- 35- 44
- 45- 54
- 55- 64
- 65+

3. Stupanj obrazovanja:

- NSS
- SSS
- VŠS
- VSS
- Poslijediplomski specijalistički studij
- Doktorski studij

4. Status zaposlenja:

- Učenik/ca
- Student/ica
- Nezaposlen/a
- Zaposlen/a
- Umirovljenik



5. Mjesto stanovanja: \_\_\_\_\_

6. Koliki su Vam osobni mjesečni prihodi?

- Do 3000 kn
- 3001 kn- 6000 kn
- 6001 kn- 9000 kn
- 9001 kn- 12000 kn
- Više od 12001 kn

7. Konzumirate li (pijete li) craft piva?

- Da
- Ne

8. Zašto ne konzumirate craft piva?

- Previsoka cijena
- Ne sviđa mi se okus craft piva
- Nisam u prilici doći do njih
- Ostalo: \_\_\_\_\_

9. Što bi Vas moglo motivirati na konzumaciju craft piva? \_\_\_\_\_

10. Koliko često konzumirate craft piva?

- Svaki dan
- 2 - 3 puta tjedno
- 4 - 5 puta tjedno
- Samo vikendom
- Nekoliko puta mjesečno
- Rjeđe od jednom mjesečno
- Ostalo: \_\_\_\_\_

11. U kojim prilikama konzumirate craft piva?

- U noćnim izlascima
- Prilikom druženja s prijateljima u kafiću
- Na koncertima i festivalima

- Prilikom kućnih druženja s obitelji i prijateljima
- Kod kuće za opuštanje
- Ostalo: \_\_\_\_\_

12. Craft piva kojih pivovara najčešće konzumirate?

- Beckers Craft Brewery
- Mali Div
- Nova Runda
- Pivovara Medvedgrad
- Zmajaska pivovara
- Ostalo: \_\_\_\_\_

13. Jeste li čuli za pivovaru „Mali Div“?

- Da
- Ne

14. Jeste li konzumirali neko od njihovih piva?

- Da
- Ne

15. Ukoliko ste konzumirali neko od njihovih piva, koje je to bilo?

- Cincilator
- Gefufna
- Kataklinger

16. Koliko često konzumirate njihova piva?

- Svaki dan
- 2- 3 puta tjedno
- 4- 5 puta tjedno
- Samo vikendom
- Nekoliko puta mjesečno
- Rjeđe od jednom mjesečno
- Ne konzumiram
- Ostalo: \_\_\_\_\_

17. Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo „Cincilator“, na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?

1      2      3      4      5

- Okus
- Miris
- Boja
- Reskost (\*količina ugljičnog dioksida u pivu)
- Gorčina
- Količina pjene
- Ambalaža

18. Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo „Gefufna“, na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?

1      2      3      4      5

- Okus
- Miris
- Boja
- Reskost (\*količina ugljičnog dioksida u pivu)
- Gorčina
- Količina pjene
- Ambalaža

19. Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo „Kataklinger“, na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?

1      2      3      4      5

- Okus
- Miris
- Boja
- Reskost (\*količina ugljičnog dioksida u pivu)
- Gorčina
- Količina pjene
- Ambalaža

20. Što mislite o cijeni piva „Mali Div“?

- Preniska
- Previsoka
- Odgovarajuća

21. U usporedbi s drugim craft pivima, percipirate li piva „Mali Div“ jeftinijim ili skupljim od ostalih craft piva?

- Jeftiniji
- Skuplji

22. Što mislite o omjeru cijene i kvalitete piva „Mali Div“?

- Niska cijena i niska kvaliteta
- Niska cijena i visoka kvaliteta
- Visoka cijena i visoka kvaliteta
- Visoka cijena i niska kvaliteta

23. Koliko ste spremni izdvojiti općenito za jedno craft pivo u ugostiteljskom objektu (kafiću, pub-u, pivnici)?

- 10 – 15 kn
- 16 – 20 kn
- 21 – 25 kn
- 26 – 30 kn
- 31 – 35 kn
- 36 – 45 kn
- 46 kn +

24. Koliko ste spremni izdvojiti općenito za jedno craft pivo u prodavaonici?

- 10 – 15 kn
- 16 – 20 kn
- 21 – 25 kn
- 26 – 30 kn
- 31 – 35 kn
- 36 – 45 kn

- 46 kn +

25. Posjećujete li pivovaru „Mali Div“?

- Da
- Ne

26. Koristite li njihovu dostavu?

- Da
- Ne

27. Na skali od 1 do 5, koliko ste zadovoljni dostavom (1- uopće nisam zadovoljan/na, 5- jako sam zadovoljan/na)?

1      2      3      4      5

28. Jeste li vidjeli oglas za „Mali Div“?

- Da
- Ne

29. Ukoliko ste vidjeli oglas, gdje ste ga vidjeli?

- Facebook
- Instagram
- Tisak
- Ostalo: \_\_\_\_\_

30. Na skali od 1 do 5, koliko Vam se sviđa oglas (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?

1      2      3      4      5

31. Pratite li pivovaru „Mali Div“ na društvenim mrežama?

- Da
- Ne

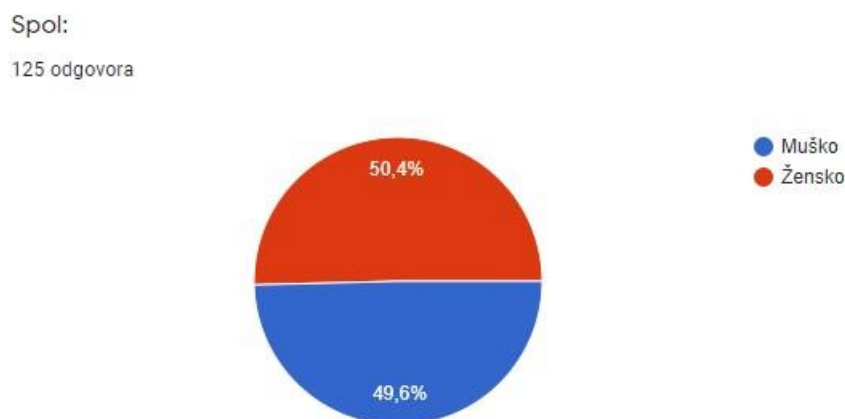
32. Komentar na „Mali Div“ (što vam se sviđa/ ne sviđa, što biste promijenili ili poboljšali i sl.): \_\_\_\_\_

#### **4.4. Analiza rezultata**

U nastavku rada prikazani su i analizirani rezultati dobiveni provedenom anketom.

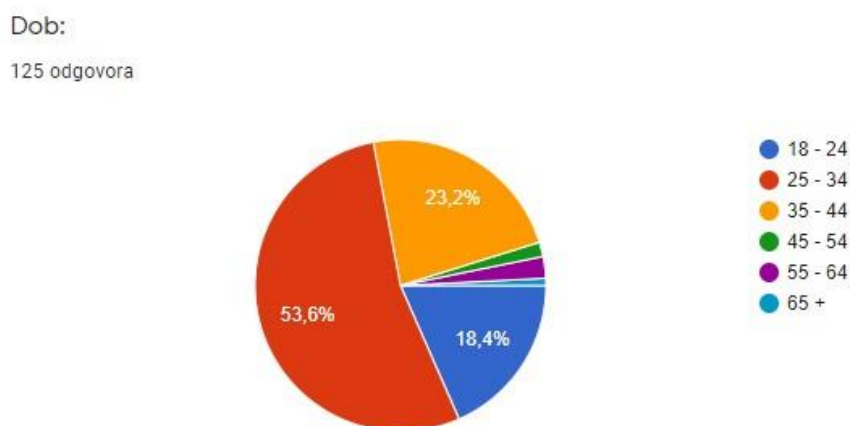
#### 4.4.1. Analiza socio - demografskih pitanja

Prvi dio ankete odnosio se na pitanja vezana za socio - demografske podatke ispitanika. Rezultati su prikazani u nastavku u obliku grafikona.



Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: izrada autora)

U provedenom istraživanju sudjelovalo je 125 ispitanika, od kojih je 50,4% ženskoga spola, dok je 49,6% muškog spola.

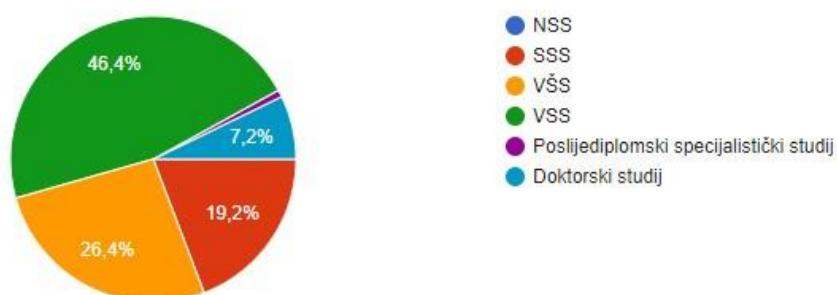


Grafikon 2. Dob ispitanika (Izvor: izrada autora)

Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini od 25 do 34 godine, odnosno 53,6%, zatim slijedi dobna skupina od 35 do 34 godine sa 23,2%, potom dobna skupina od 18 do 24 godine sa 18,4%, a najmanje ispitanika pripada dobnim skupinama od 45 godina na više.

#### Stupanj obrazovanja:

125 odgovora

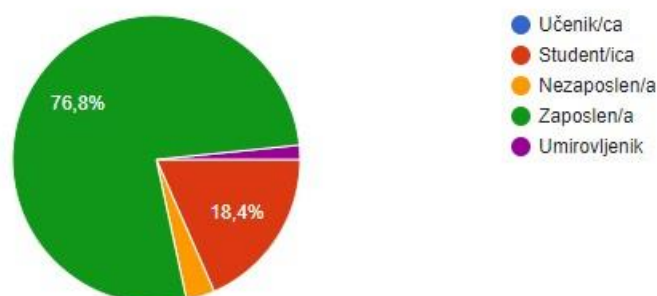


Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika (Izvor: izrada autora)

S obzirom na stupanj obrazovanja, najveći postotak ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 46,4%, zatim slijedi viša stručna sprema sa 26,4% te srednja stručna sprema sa 19,2%. Doktorski studij je završilo 7,2% ispitanika, dok je najmanje ispitanika sa završenim poslijediplomskim specijalističkim studijem.

#### Status zaposlenja:

125 odgovora

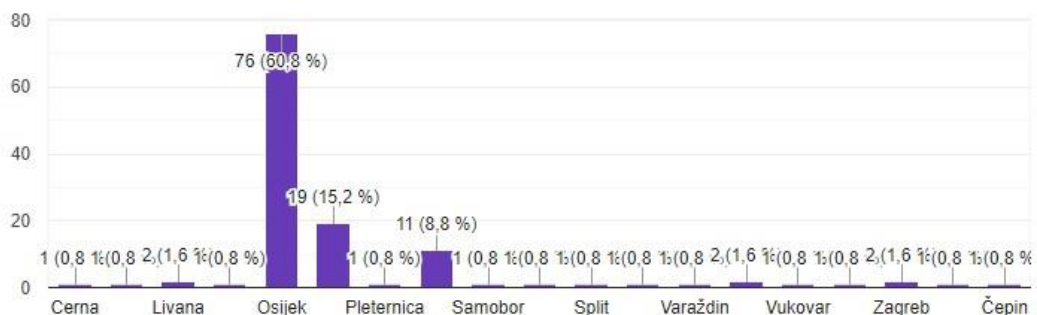


Grafikon 4. Stupanj zaposlenja ispitanika (Izvor: izrada autora)

Velik broj ispitanika, njih 76,8% je zaposleno, zatim slijede studenti sa 18,4%. Njih 3,2% je nezaposleno, a svega 1,6% predstavljaju umirovljenici.

Mjesto stanovanja:

125 odgovora

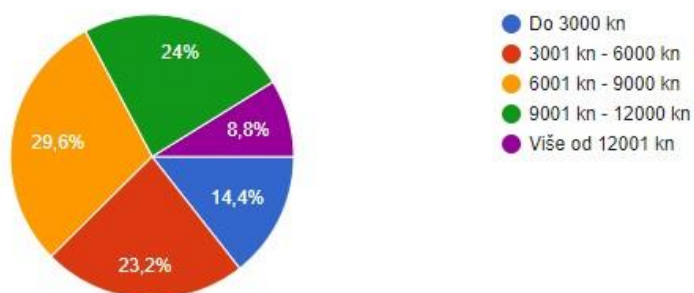


Grafikon 5. Mjesto stanovanja ispitanika (Izvor: izrada autora)

Anketa je provedena na području Osijeka i okolice, stoga ne iznenađuje podatak da je najveći broj ispitanika sa navedenog područja, točnije njih 95 je iz Osijeka (76%), zatim slijede mjesta u blizini Osijeka kao što su: Čepin, Livana, Koška, Našice, Vinkovci, Cerna, i Vukovar, a zajedno čine oko 7,2% ispitanika. Budući da je anketa provedena online, mali broj ispitanika je i iz drugih dijelova Republike Hrvatske kao što su: Slavonski Brod, Zagreb, Split, Varaždin, Samobor, Pleternica i Sveta Nedelja.

Koliki su Vam osobni mjesečni prihodi?

125 odgovora



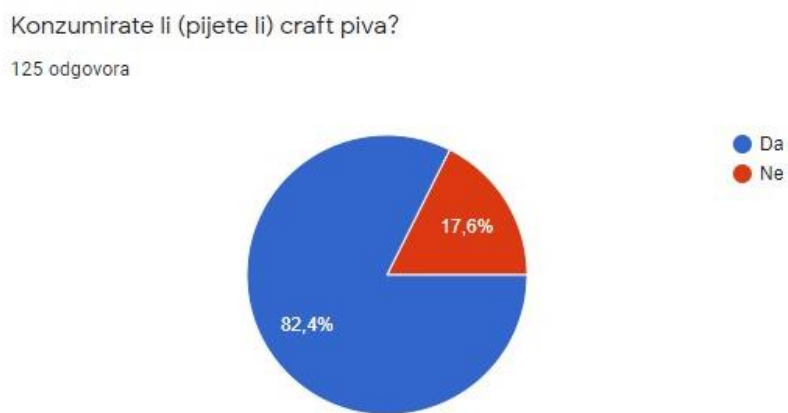
Grafikon 6. Osobni mjesečni prihodi ispitanika (Izvor: izrada autora)

Najviše ispitanika ima osobne mjesečne prihode u iznosu od 6001 kn do 9000 kn, odnosno 29,6%, zatim slijede ispitanici sa primanjima u iznosu od 9001 kn do 12000 kn, njih 24%. 23,2% ispitanika odgovorilo je kako im mjesečni prihodi iznose 3001 kn do 6000 kn, njih 14,4% ima prihode do 3000 kn, a svega 8,8% ispitanika ima prihode više od 12001 kn.



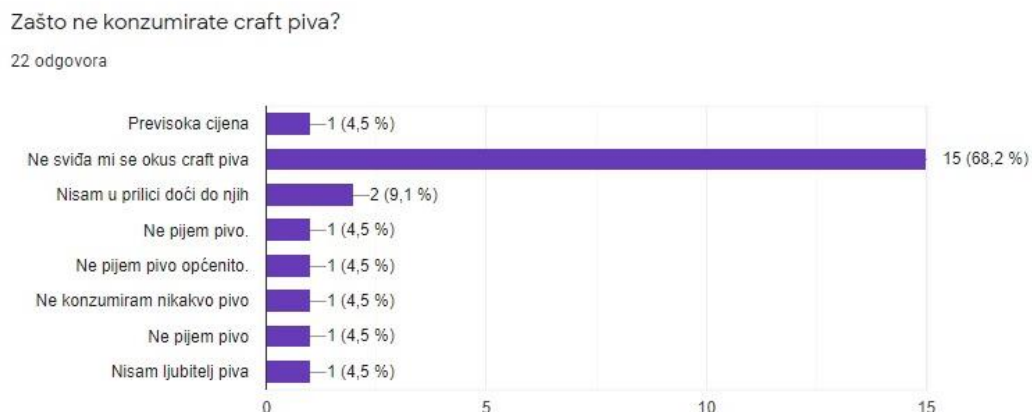
#### 4.4.2. Analiza pitanja o navikama i preferencijama potrošača craft piva

U ovom dijelu ankete ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz konzumaciju *craft* piva, učestalost konzumiranja, prilike u kojima najčešće konzumiraju *craft* piva, zatim pitanje vezano za pivovare čija piva najčešće konzumiraju. Na ova pitanja su odgovarali ispitanici koji su na pitanje „Konzumirate li (pijete li) *craft* piva?“ odgovorili s „da“. Ispitanici koji su na spomenuto pitanje odgovorili s „ne“ usmjereni su na pitanje u kojem su mogli navesti razloge zbog kojih ne konzumiraju *craft* piva te napisati komentar što je to što bi ih moglo potaknuti na konzumaciju *craft* piva. Ova grupa ispitanika je nakon toga završila s ispunjavanjem ankete, dok su ostali ispitanici mogli nastaviti sa rješavanjem.



Grafikon 7. Konzumiranje *craft* piva (Izvor: izrada autora)

U provedenoj anketi 82,4% ispitanika konzumira *craft* piva, dok njih 17,6% ne konzumira.



Grafikon 8. Razlozi zbog kojih ispitanici ne konzumiraju *craft* piva (Izvor: izrada autora)

Od 125 ispitanika njih 22 ne konzumira *craft* piva. Najveći broj ispitanika, njih 68,2%, navelo je kako im se ne sviđa okus piva, što je ujedno i najčešći razlog zbog kojeg ne konzumiraju *craft* piva. Zatim, 9,1% ispitanika reklo je kako nisu u prilici doći do *craft* piva, dok 4,5% ispitanika smatra kako im je cijena previsoka. Ostali ispitanici su izjavili kako uopće ne konzumiraju pivo.

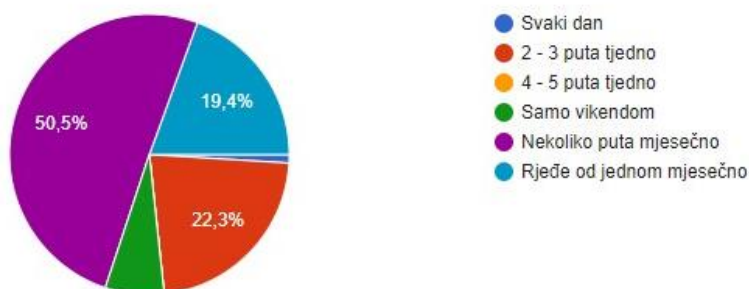


Grafikon 9. Kriteriji koji bi mogli potaknuti ispitanike koji ne konzumiraju *craft* piva na konzumaciju (Izvor: izrada autora)

Neki od kriterija koje su ispitanici naveli da bi ih mogli motivirati na konzumaciju piva su: veći izbor piva s voćnim okusom, što je navelo 6,7% ispitanika, zatim 6,7% je reklo bolji marketing, a 6,7% je navelo bolje oglašavanje. Isti postotak ispitanika (6,7%) navelo je i razloge kao što su: veći izbor piva, veća dostupnost, niža cijena, bolja ponuda u trgovini, a 13,4% ispitanika reklo je da inače ne pije pivo, ali bi mogli probati. Malo manje od polovice, odnosno 40,1% ispitanika (6 osoba od 15 osoba), izjavilo je kako ih ništa ne može motivirati na konzumaciju *craft* piva, jer ne vole piva.

### Koliko često konzumirate craft piva?

103 odgovora

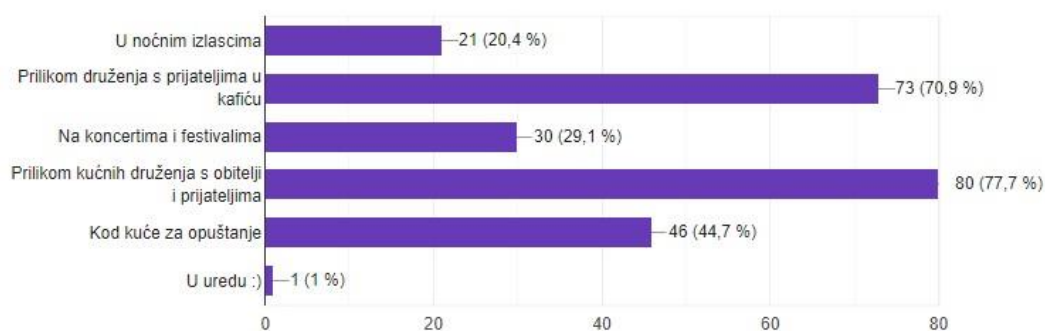


Grafikon 10. Učestalost konzumacije *craft* piva (Izvor: izrada autora)

Polovica ispitanika (50,5%) konzumira *craft* piva nekoliko puta mjesečno. Njih 22,3% konzumira *craft* piva 2-3 puta tjedno, dok 19,4% ispitanika ih konzumira rjeđe od jednom mjesečno. Samo vikendom konzumira njih 6,8%.

### U kojim prilikama konzumirate craft piva?

103 odgovora

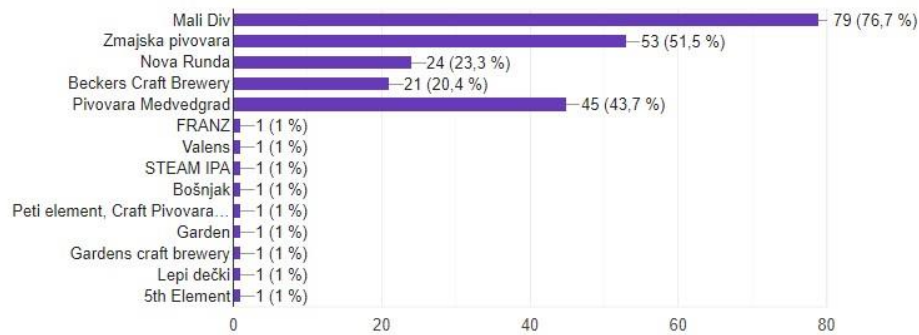


Grafikon 11. Prilike u kojima ispitanici konzumiraju *craft* piva (Izvor: izrada autora)

Ispitanici su naveli kako najviše konzumiraju *craft* piva prilikom kućnih druženja s obitelji i prijateljima (77,7%), zatim prilikom druženja s prijateljima u kafiću (70,9%). Njih 44,7% je navelo da konzumiraju *craft* piva kod kuće za opuštanje, 29,1% na koncertima i festivalima, a njih 20,4% u noćnim izlascima.

Craft piva kojih pivovara najčešće konzumirate?

103 odgovora



Grafikon 12. Craft pivovare (Izvor: izrada autora)

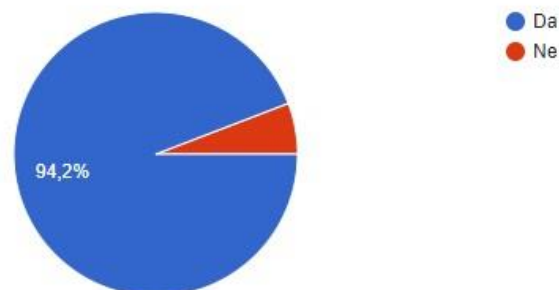
Prilikom odgovaranja na pitanje „Craft piva kojih pivovara najčešće konzumirate?“, 76,7% ispitanika je odgovorilo da su to piva pivovare „Mali Div“, zatim slijedi „Zmajska pivovara“ s 51,5% ispitanika, „Pivovara Medvedgrad“ s 43,7% te 23,3% ispitanika je odgovorilo da su to piva pivovare „Nova Runda“. 20,4% ispitanika preferira piva pivovare „Beckers Craft Brewery“, a 2% ispitanika preferira piva „Pivovare Daruvar (5thELEMENT)“. Slijede pivovare čija piva preferira 1% ispitanika, a to su: „Franz“, „Valens“, „Pivovara Bošnjak“, „Craft Pivovara Vukovar“, „The Garden Brewery“ te „Craft Pivovara Međimurski Lepi Dečki“.

#### 4.4.3. Analiza pitanja o gospodarskom subjektu „Mali Div“

U ovom dijelu ankete zastupljena su pitanja vezana za upoznatost ispitanika sa gospodarskim subjektom „Mali Div“, sa poznavanjem i učestalosti konzumiranja njihovog piva.

Jeste li čuli za pivovaru „Mali Div“?

103 odgovora

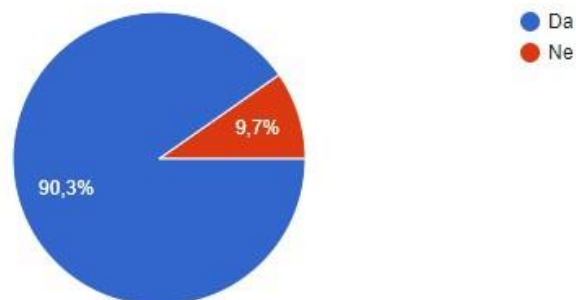


Grafikon 13. Upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ (Izvor: izrada autora)

Gotovo svi ispitanici, odnosno njih 94,2% je čulo za pivovaru „Mali Div“. Svega 5,8% ispitanika nije čulo za navedenu pivovaru.

Jeste li konzumirali neko od njihovih piva?

103 odgovora

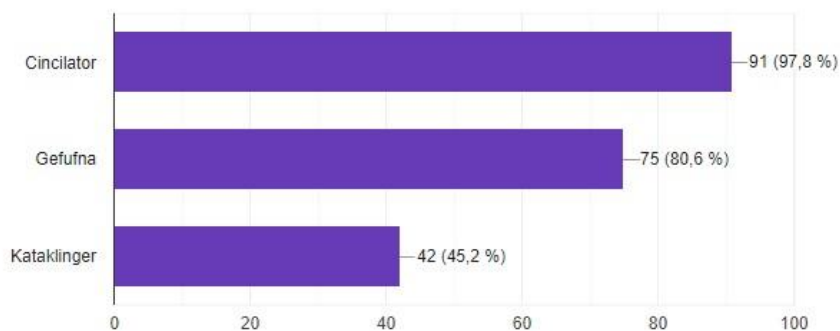


Grafikon 14. Konzumacija piva pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

90,3% ispitanika odgovorilo je kako su konzumirali neko od piva pivovare „Mali Div“, dok 9,7% ispitanika nije.

Ukoliko ste konzumirali neko od njihovih piva, koje je to bilo?

93 odgovora

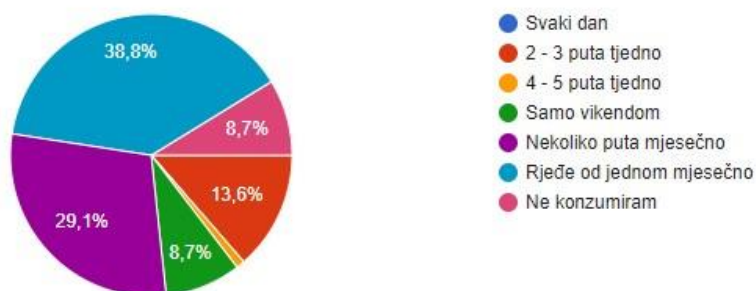


Grafikon 15. Piva pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

Najviše korisnika, njih 97,8% je probalo, odnosno konzumiralo pivo „Cincilator“, zatim slijedi pivo „Gefufna“, kojeg je konzumiralo 80,6% ispitanika, dok je „Kataklinger“ konzumiralo 45,2% ispitanika.

Koliko često konzumirate njihova piva?

103 odgovora



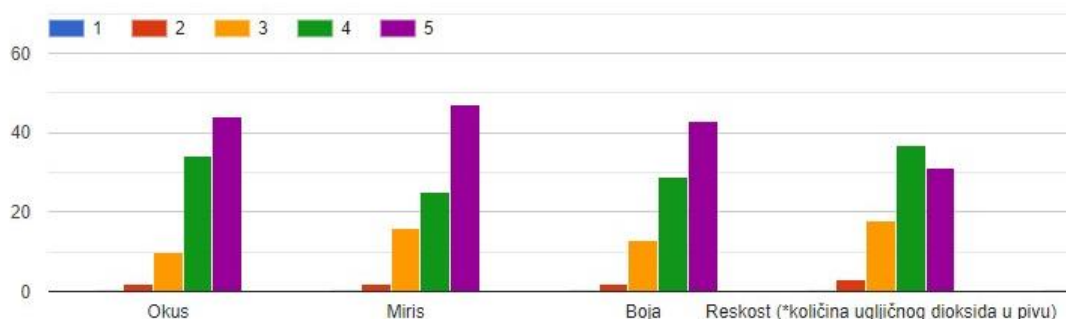
Grafikon 16. Učestalost konzumacije piva pivovare „Mali Div“ (Izvor: izrada autora)

38,8% ispitanika odgovorilo je kako piva pivovare „Mali Div“ konzumiraju rjeđe od jednom mjesečno. Njih 29,1% konzumira ih nekoliko puta mjesečno, a 13,6% ispitanika konzumira njihova piva 2- 3 puta tjedno. Isti postotak ispitanika, njih 8,7% izjavilo je kako konzumira njihova piva samo vikendom, a drugih 8,7% ispitanika je odgovorilo kako ne konzumiraju piva pivovare „Mali Div“. Najmanje ispitanika (1%) konzumira njihova piva 4- 5 puta tjedno.

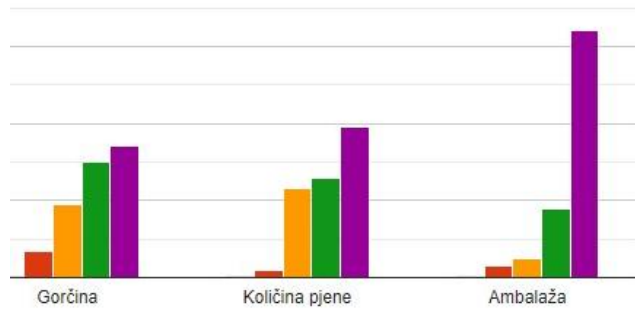
#### 4.4.4. Analiza pitanja o proizvodima (pivima) pivovare „Mali Div“

Ova grupa pitanja odnosila se na piva pivovare „Mali Div“, u kojima su ispitanici ocjenjivali koliko im se sviđaju određene komponente pojedinog piva kao što su: okus, miris, boja, reskost, gorčina, količina pjene i ambalaža. Ocjenjivali su ih sa ocjenama od 1 (uopće mi se ne sviđa) do 5 (jako mi se sviđa).

Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo "Cincilator", na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?



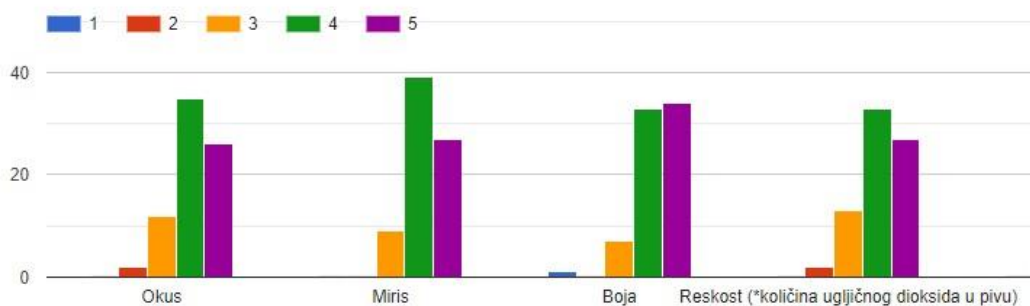
Grafikon 17. Komponente piva „Cincilator“ (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora)



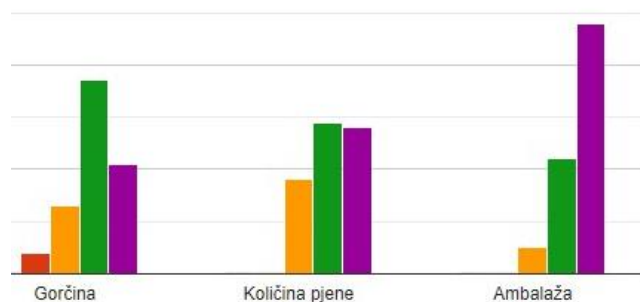
Grafikon 18. Komponente piva „Cincilator“ (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 17. i 18. prikazano je kako su ispitanici ocijenili pojedinu komponentu piva „Cincilator“. Kao što je vidljivo iz grafikona, najviše ispitanika je ocijenilo sve komponente navedenog piva sa najboljom ocjenom, osim u komponenti reskost piva, gdje je najviše ispitanika ovoj komponenti dodijelio ocjenu 4.

Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo "Gefufna", na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?



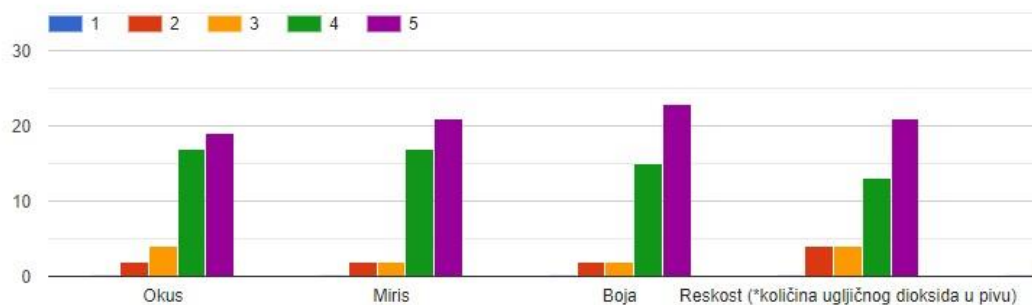
Grafikon 19. Komponente piva „Gefufna“ (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora)



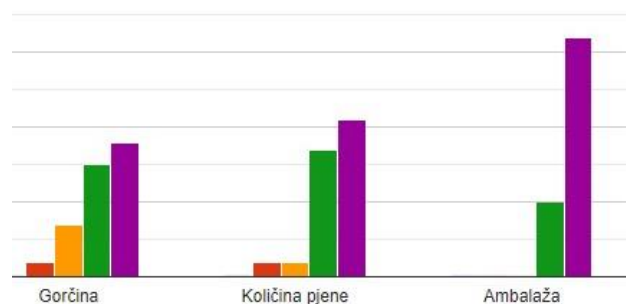
Grafikon 20. Komponente piva „Gefufna“ (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 19. i 20. prikazano je kako su ispitanici ocijenili pojedinu komponentu piva „Gefufna“. Kao što je vidljivo iz grafikona, najviše ispitanika je ocijenilo komponente: okus, miris, reskost i gorčinu s ocjenom 4. Gotovo podjednak broj ispitanika je dao ocjenu 4 i 5 za komponente: boja i količina pjene. S ocjenom 5, najviše je ispitanika ocijenilo komponentu ambalaža.

Ukoliko ste konzumirali (probali) pivo "Kataklinger", na skali od 1 do 5 kako ocjenjujete sljedeće elemente piva (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?



Grafikon 21. Komponente piva „Kataklinger" (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora)



Grafikon 22. Komponente piva „Kataklinger" (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 21. i 22. prikazano je kako su ispitanici ocijenili pojedinu komponentu piva „Kataklinger“. Kao što je vidljivo iz grafikona, najviše ispitanika je ocijenilo sve komponente navedenog piva s najboljom ocjenom. Ambalaža nije dobila ocjenu manju od 4, od nijednog ispitanika.

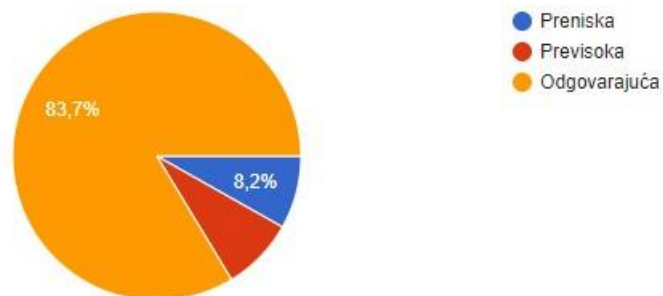


#### 4.4.5. Analiza pitanja o cijeni proizvoda (piva) pivovare „Mali Div“

U ovom dijelu upitnika, ispitanici su odgovarali na pitanja vezana za cijenu piva navedene pivovare. Pitanja su se odnosila na cijenu piva, kako percipiraju cijenu u odnosu na druga piva, zatim na odnos kvalitete i cijene piva. Također su odgovarali na pitanja vezana uz iznos koji su spremni izdvojiti za piva u prodavaonicama i ugostiteljskim objektima, primjerice, kafićima, pivnicama, pub-ovima i sl.

Što mislite o cijeni piva „Mali Div“?

98 odgovora

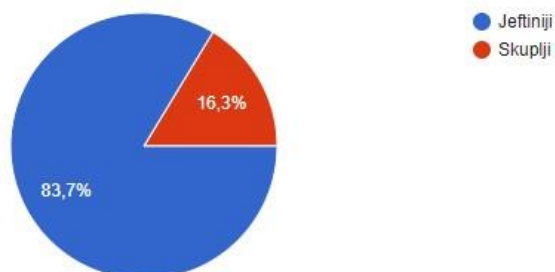


Grafikon 23. Cijena piva „Mali Div“ (Izvor: izrada autora)

Većina ispitanika, odnosno 83,7% posto smatra kako je cijena piva pivovare „Mali Div“ odgovarajuća. Njih 8,2% smatra kako je cijena prenisoka, a isti postotak ispitanika, njih 8,2% smatra kako je cijena previsoka.

U usporedbi s drugim craft pivima, percipirate li piva „Mali Div“ jeftinijim ili skupljim od ostalih craft piva?

98 odgovora

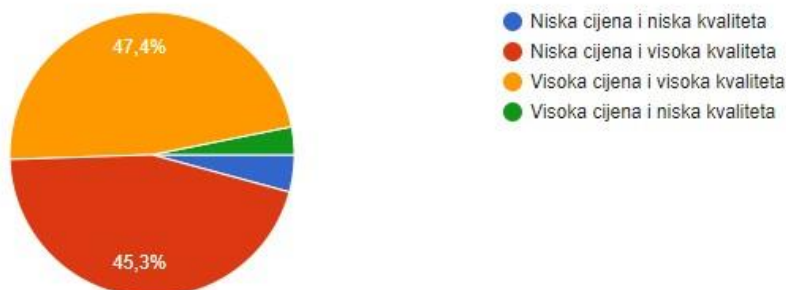


Grafikon 24. Usporedba cijene piva „Mali Div“ s drugim pivima (Izvor: izrada autora)

83,7% ispitanika percipira cijenu piva „Mali Div“ jeftinijim u odnosu na druga *craft* piva, dok ih 16,3% percipira skupljim.

Što mislite o omjeru cijene i kvalitete piva „Mali Div“?

95 odgovora

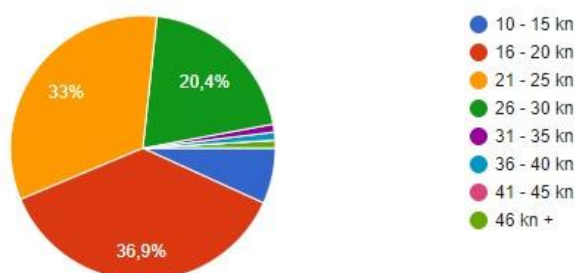


Grafikon 25. Omjer cijene i kvalitete piva „Mali Div“ (Izvor: izrada autora)

Kada je pitanje omjera cijene i kvalitete piva „Mali Div“ ispitanici su imali podijeljeno mišljenje. Naime, 47,4% ispitanika smatra kako piva imaju visoku cijenu i visoku kvalitetu, dok njih 45,3% smatra kako su piva niske cijene, ali visoke kvalitete. 4,2% ispitanika smatra kako piva imaju nisku cijenu i nisku kvalitetu, dok njih 3,2% smatra kako imaju visoku cijenu i nisku kvalitetu.

Koliko ste spremni izdvojiti općenito za jedno craft pivo u ugostiteljskom objektu (kafiću, pub-u, pivnici)?

103 odgovora

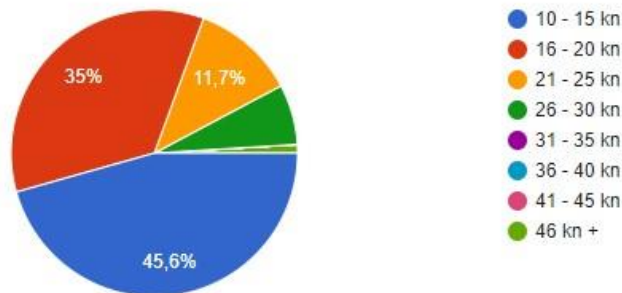


Grafikon 26. Cijena *craft* piva u ugostiteljskom objektu (Izvor: izrada autora)

Najviše ispitanika (36,9%) je spremno izdvojiti 16 do 20 kuna za jedno *craft* pivo u ugostiteljskom objektu. Njih 33%, spremno je izdvojiti iznos između 21 kn i 25 kn, a 20,4% je spremno izdvojiti 26 do 30 kuna. Nadalje, 6,8% ispitanika izdvojilo bi oko 10 do 15 kuna, a najmanji je broj ispitanika koji su spremni izdvojiti više od 30 kuna za jedno *craft* pivo u ugostiteljskom objektu.

Koliko ste spremni izdvojiti općenito za jedno craft pivo u prodavaonici?

103 odgovora



Grafikon 27. Cijena *craft* piva u prodavaonici (Izvor: izrada autora)

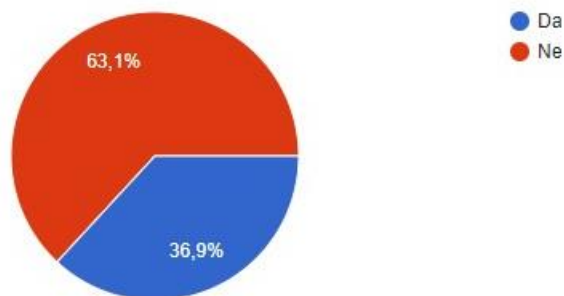
Gotovo pola ispitanika (45,6%) za *craft* pivo u prodavaonici bi izdvojilo između 10 do 15 kuna. Njih 35% bi izdvojilo 16 do 20 kuna, 11,7% bi izdvojilo 21 do 25 kuna. 26 do 30 kuna za *craft* pivo u prodavaonici izdvojilo bi 6,8% ispitanika, a samo 1% ispitanika bilo bi spremno izdvojiti više od 46 kuna.

#### 4.4.6. Analiza pitanja o dostavi gospodarskog subjekta „Mali Div“

Ova grupa pitanja odnosi se na zadovoljstvo dostavom navedenog subjekta.

Posjećujete li pivovaru „Mali Div“?

103 odgovora

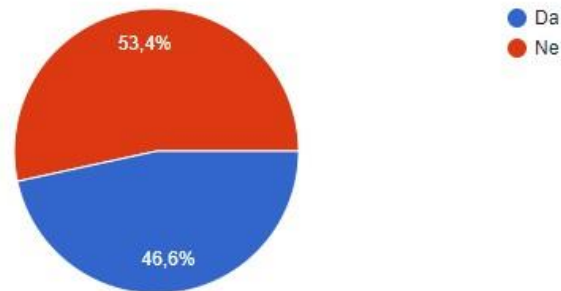


Grafikon 28. Posjećenost pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

Većina ispitanika (63,1%) ne posjećuje pivovaru „Mali Div“, dok njih 36,9% je odgovorilo kako ju posjećuju.

Koristite li njihovu dostavu?

103 odgovora

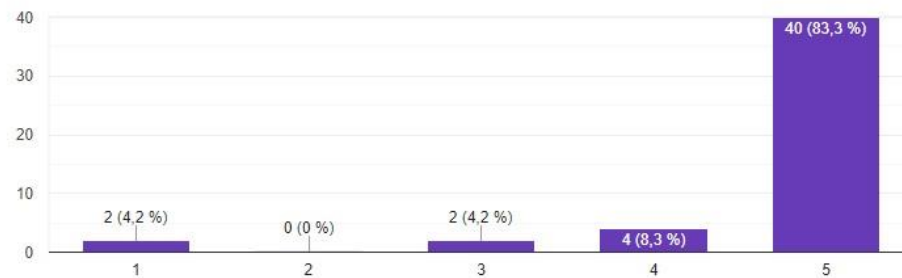


Grafikon 29. Dostava pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

53,4% ispitanika ne koristi dostavu pivovare „Mali Div“, dok druga polovica (46,6%) koristi.

Na skali od 1 do 5, koliko ste zadovoljni dostavom (1- uopće nisam zadovoljan/na, 5- jako sam zadovoljan/na)?

48 odgovora



Grafikon 30. Zadovoljstvo dostavom „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

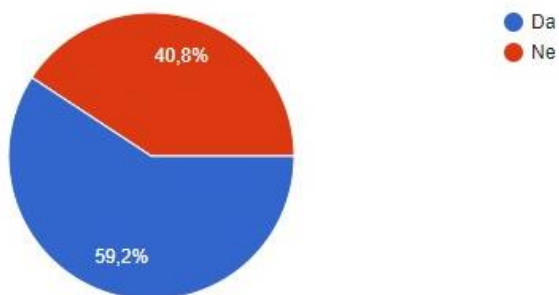
Gotovo svi ispitanici, njih 83,3% svoje zadovoljstvo dostavom su ocijenili s najvećom ocjenom.

#### 4.4.7. Analiza pitanja o oglašavanju (promociji) pivovare „Mali Div“

U ovom dijelu upitnika ispitanici su odgovarali na pitanja vezana za promociju pivovare, odnosno koliko su upoznati s njezinim oglasima, gdje su vidjeli oglase, zatim prate li pivovaru na društvenim mrežama te koliko im se sviđaju oglasi.

Jeste li vidjeli oglas za „Mali Div“?

103 odgovora

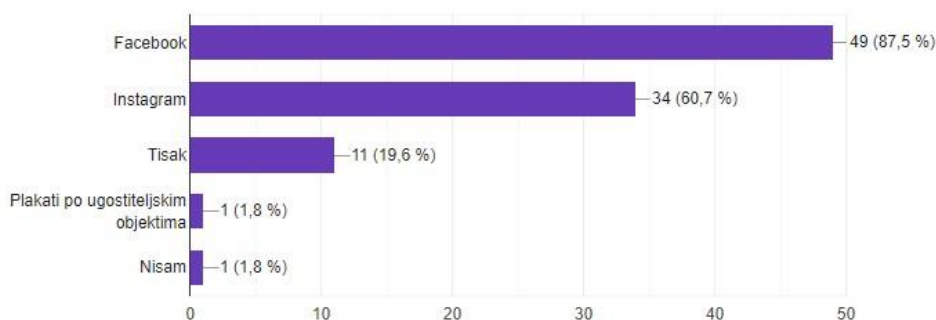


Grafikon 31. Oglas za „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

Većina ispitanika, odnosno 59,2% vidjelo je oglas za „Mali Div“.

Ukoliko ste vidjeli oglas, gdje ste ga vidjeli?

56 odgovora

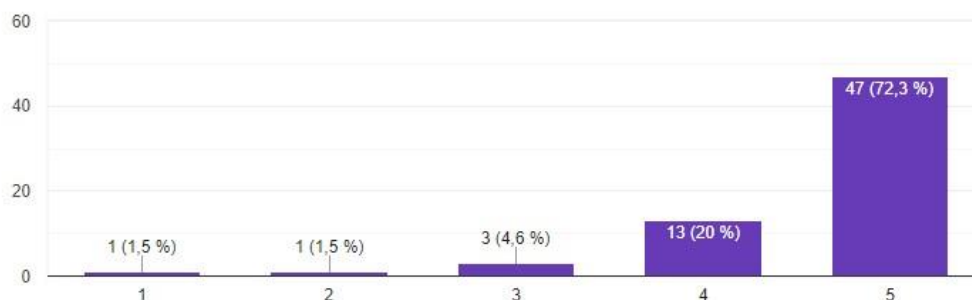


Grafikon 32. Vidljivost oglasa „Mali Div" (Izvor: izrada autora)

Najviše ispitanika vidjelo je oglas za „Mali Div“ na društvenim mrežama *Facebook* (87,5%) i *Instagram* (60,7%). 19,6% ispitanika oglas je vidjelo u tisku, 1,8% ispitanika na plakatima, dok 1,8% ispitanika, nije vidjelo oglas.

Na skali od 1 do 5, koliko Vam se sviđa oglas (1- uopće mi se ne sviđa, 5- jako mi se sviđa)?

65 odgovora

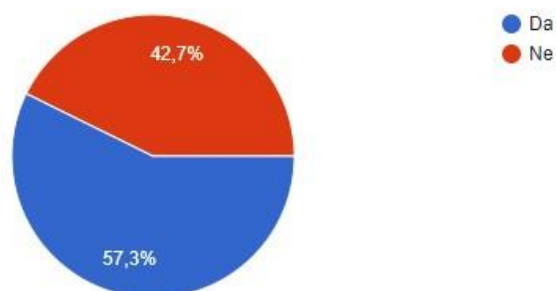


Grafikon 33. Ocjena zadovoljstva oglasom (Izvor: izrada autora)

Gotovo svi ispitanici ocijenili su oglas za „Mali Div“ najvećim ocjenama, s 4 i 5. Najviše ispitanika (72,3%) ocijenilo je oglas s ocjenom 5, a 20% ispitanika s ocjenom 4.

Pratite li pivovaru „Mali Div“ na društvenim mrežama?

103 odgovora



Grafikon 34. „Mali Div“ na društvenim mrežama (Izvor: izrada autora)

Većina ispitanika (57,3%) prati „Mali Div“ na društvenim mrežama, dok 42,7% to ne čini.

#### 4.4.8. Komentari na „Mali Div“

U zadnjem pitanju upitnika, ispitanici su mogli napisati komentar vezan za pivovaru „Mali Div“, što im se sviđa/ne sviđa, što bi promijenili, poboljšali i sl. Neki od komentara prikazani su na slici 4. Komentari su pozitivni, a neki ispitanici su naveli kako bi htjeli uvođenje piva s voćnim okusima, kako bi ih trebalo plasirati u najpoznatije trgovine s mješovitom robom, povećati im dostupnost, izrazili su svoje zadovoljstvo s pivima i dostavom, sviđa im se cijela priča oko piva te su rekli kako bi trebali nastaviti s razvojem novih piva.

Komentar na „Mali Div“ (što vam se sviđa/ ne sviđa, što biste promijenili ili poboljšali i sl.):

19 odgovora

Uvođenje craft piva s voćnim okusom
Proizvodi bi se trebali naci i u najpoznatijim hrvatskim trgovinama mješovite robe-povećanje dostupnosti
Super ste , samo naprijed
Samo naprijed
Sve super
Sve 5!
Sve je super, smo neka tako dobro nastave!
sve mi se sviđa. nemam većih zamjerki. cincilator je sjajno pivo, decki rade super. marketing, dostava.. sve pohvale
Savršeno pivo, super dostava, nista nebi mijenjao, samo neka nastave tako 🍷
Zanimljiva mi je priča oko pivovare, piva mi se sviđaju. Nastavio bih razvijati nova piva.
Dobra priča mladih ljudi. Samo naprojed

Slika 4. Komentari na „Mali Div“ (Izvor: izrada autora)

#### 4.5. Zaključci provedenog istraživanja

Provedenim istraživanjem željelo se istražiti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi. U istraživanju je sudjelovalo 125 osoba te su podjednako bila zastupljena oba spola, žene (50,4%) i muškarci (49,6%). Rezultati su pokazali kako velika većina, njih 82,4% konzumira *craft* piva, od toga njih 94,2% je čulo za pivovaru „Mali Div“, dok je 90,3% ispitanika konzumiralo neko od njihovih piva. Komponente piva kao što su: okus, miris, boja, reskost, gorčina, količina pjene i ambalaža ocijenjene su najvećim ocjenama za sva tri piva: „Cincilator“, „Gefufnu“ i „Kataklinger“. Ispitanici smatraju kako su piva „Mali Div“ visoke kvalitete, odgovarajuće cijene (83,7%) te ih percipiraju jeftinijima od ostalih *craft* piva (83,7). Spremni su izdvojiti određenu svotu novca ovisno o tome gdje kupuju *craft* piva. Pokazalo se kako su ispitanici spremni izdvojiti više novca za *craft* piva ukoliko ih kupuju u ugostiteljskim objektima, u odnosu na prodavaonice. Većina ispitanika ne posjećuje pivovaru „Mali Div“, a dostavu koristi 46,6%. Svoje zadovoljstvo dostavom ispitanici su ocijenili najvećim ocjenama. U obzir se mora uzeti i postojeća pandemija „COVID- 19“ koja je zasigurno imala utjecaj na dobivene rezultate istraživanja. Velik broj ispitanika vidio je oglas na društvenim mrežama *Facebook* i *Instagram* te su ga ocijenili s najvećim ocjenama.

Zadovoljstvo pivima i pivovarom „Mali Div“ ispitanici su također iskazali i u komentarima, gdje su izrazili svoja pozitivna iskustva te ideje kojima bi pivovara mogla unaprijediti svoje poslovanje.

Od 125 ispitanika, njih 22 (17,6%) ne konzumira *craft* piva, a najčešći razlozi su: što im se ne sviđa okus piva, cijena im je previsoka te nisu u prilici doći do *craft* piva. Kao motive koji bi ih mogli navesti na konzumaciju, navode sljedeće: veći izbor piva s voćnim okusom, veća dostupnost, niža cijena, bolja ponuda u trgovini i sl.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju kako je pivovara „Mali Div“, kao i kvaliteta njenih piva prepoznata od strane potrošača na području Osijeka i šire okolice te kako potrošači *craft* piva rado kupuju i konzumiraju navedena piva. Potrošači percipiraju proizvode pivovare kao proizvode visoke kvalitete te su se kao takvi pozicionirali u svijesti potrošača.



## **5. Analiza marketing- strategije na gospodarskom subjektu „Mali Div d.o.o.“**

### **5.1. O pivovari „Mali Div“**

Zanatska pivovara „Mali Div“ osnovana je 2018. godine u Osijeku, a sa svojim radom započela je 2019. Pivovara se bavi proizvodnjom *craft* piva. „Nova Runda“ (2020) navodi kako su *craft* pivovare, pivovare koje su nezavisne, koje prilikom proizvodnje piva koriste tradicionalne sastojke te koje godišnje ne prelaze proizvodnju piva veću od 6 milijuna barela. Prema članku u „Jutarnjem listu“ (2018) *craft* piva su piva koja su nastala na kreativan način, prilikom čije proizvodnje se koriste kvalitetni sastojci (zbog čega je i proizvodnja skuplja), aromatičnija su i proizvedena su od strane malih, nezavisnih pivovara.

Pivovara je obiteljski posao, i trenutno ima jednog zaposlenika, koji obavlja sve poslove, ali po potrebi pomažu i drugi članovi obitelji. Podloga za osnivanje pivovare bile su brojne osvojene nagrade i medalje na domaćim i međunarodnim natjecanjima.

Ime pivovara „Mali Div“ (slika 5.) potječe od nadimka za automobil „Renault 4“ koji je dio obiteljske priče, budući da je djed majstora pivara posjedovao spomenuti automobil. Kako kažu vlasnici to je bio mali auto, u kojeg je puno stalo pa otkud i potječe njihov moto: „MALI DIV, VELIKO OSVJEŽENJE“ (Materijali pivovare „Mali Div“).



Slika 5. Logo pivovare „Mali Div“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“)

Dosad su proizveli četiri piva: „Cincilator“, „Gefufna“, „Svjećica“ i „Kataklinger“. Na pivima se nalaze etikete i svaka priča drugu priču. Na svakoj etiketi se nalazi automobil „Renault 4“ na kojem je nešto pokvareno. Po izmišljenim dijelovima motora piva su dobila nazive. Poruka etikete je kako kaže vlasnik da i ukoliko se dogodi nešto loše, treba zastati, okrenuti se i pogledati oko sebe, jer uvijek se može primijetiti nešto novo i lijepo.

### **5.2. Analiza tržišta**

Male, nezavisne, odnosno zanatske pivovare poznate pod nazivom *craft* pivovare u Hrvatskoj su se počele pojavljivati 2013. godine. Prve hrvatske *craft* pivovare bile su „Zmajaska pivovara“, „Nova Runda“ i „Bajska pivovara“. U obzir se mora uzeti da su i ranije postojale pivovare sa

malom proizvodnjom, kao što je to primjerice „Pivovara Medvedgrad“, ali ona je tek kasnije prisvojila naziv *craft*, navodi Filipović (2018).

Prema izjavi Mikulića za Glas Slavonije (2021) u Hrvatskoj danas postoji 90 *craft* pivovara i taj se broj i dalje povećava.

Trend zanatskih pivovara je u porastu i smatra se da će se njihov udio kroz desetljeće udvostručiti. *Craft* industrija zauzima oko 1,4% tržišta i njihova pozicija sve više jača (Trstenjak, 2018).

Na području Osijeka postoje tri *craft* pivovare, a to su: „Mali Div“, „Legionar“ i „Beckers Craft Brewery“. Također, treba navesti i „Osječku pivovaru“ koja se ubraja u mikro pivovare, ali ne proizvodi *craft* pivo. Za razliku od „Pivovare Daruvar“, koja je također mala pivovara koja proizvodi industrijsko pivo, ali proizvodi i *craft* piva. Osim navedenih pivovara, u nastavku rada spomenute su i druge pivovare.

#### 5.2.1. PEST analiza

##### 5.2.1.1. Političko- pravno okruženje

Otvaranje malih, nezavisnih zanatskih (*craft*) pivovara podrazumijeva suočavanje sa složenim zakonodavnim i administrativnim postupcima. Shodno tome, „Grupacija malih nezavisnih pivovara“ zbog nesigurnosti postojećeg regulatornog okvira nastojat će svojim djelovanjem poboljšati i unaprijediti postojeću zakonsku regulativu.

Iako se pivo ubraja u prehrambene proizvode, u sebi sadržava mali postotak alkohola te se ne smije prodavati osobama mlađim od 18 godina. Također, na proizvodnju piva plaćaju se i dodatni nameti, odnosno posebni porez na pivo (trošarina na pivo) - Uredba o visini trošarine na alkohol i alkoholna pića, NN 33/20 (Carinska uprava, 2021).

##### 5.2.1.2. Ekonomsko okruženje

Pojava globalne pandemije „COVID - 19“ uzrokovala je pad BDP-a što je dovelo do povećanog broja nezaposlenosti što direktno utječe na raspoloživi dohodak, kao i na kupovnu moć stanovništva, koja se odrazila na kupnju i potrošnju piva „Mali Div“. Također, zatvaranje ugostiteljskih objekata utjecalo je na smanjenu potrebu za naručivanjem piva od pivovare „Mali Div“. Povećanje troškova sirovina dovelo je do povećanja troškova proizvodnje.

S obzirom na iskustva država koje su uvele euro, postoji opasnost od blagog porasta cijena roba i usluga, nakon što Republika Hrvatska uvede euro, što se posljedično može odraziti na povećanje cijena sirovina za proizvodnju piva, kao i na konačnu cijenu samoga proizvoda.

### 5.2.1.3. Društveno - kulturno okruženje

Osijek se smatra gradom piva, što proizlazi i iz činjenice da je u njemu osnovana i prva hrvatska pivovara 1664. godine, „Osječka pivovara“. Već od tada njeguje se tradicija ispijanja piva, što pogoduje rastućem trendu otvaranja malih, nezavisnih zanatskih pivovara. Ljudi sve više podupiru lokalne poduzetnike, žele znati odakle dolazi hrana i piće koje konzumiraju. Tako i pivovara „Mali Div“ predstavlja jednu lijepu obiteljsku priču, koja je prepoznata od strane potrošača. *Craft* pivo najbolje je konzumirati svježe, a „Mali Div“ to omogućuje ljubiteljima piva na području Osijeka.

Većoj vidljivosti pivovare „Mali Div“ i povećanoj potrošnji njihovog piva pogoduju brojne manifestacije u Osijeku, kao što su: „HeadOnEast“, „Advent“, „Craft Beer Festival“ i sl.

### 5.2.1.4. Tehnološko okruženje

Dolazak brojnih aplikacija („Wolt“, „Glovo“, „Pauza“ i sl.) koje omogućuju dostavu olakšalo bi proces poslovanja pivovari „Mali Div“. Digitalne platforme, odnosno društvene mreže kao što su: *Facebook*, *Instagram* omogućavaju lakšu interakciju s potrošačima, kao i bolju promociju.

### 5.2.2. Analiza konkurencije

Kako bi provođenje marketing strategije bilo uspješno potrebno je identificirati i analizirati konkurente na tržištu koje opslužuje gospodarski subjekt. Budući da se situacija na tržištu stalno mijenja potrebno je kontinuirano pratiti situaciju kako bi se moglo pravovremeno reagirati na promjene koje se događaju. Potrebno je analizirati izravne i neizravne konkurente.

Svi gospodarski subjekti koji se bave proizvodnjom piva na području Republike Hrvatske predstavljaju konkurenciju pivovari „Mali Div“. U izravne konkurente ubrajaju se svi proizvođači *craft* piva, dok se u neizravne konkurente ubrajaju svi proizvođači industrijskog piva na području Hrvatske. Za potrebe ovog rada obrađena je konkurencija na području grada Osijeka.

Stoga, izravni konkurenti pivovare „Mali Div“ su:

- „Legionar“ i
- „Beckers Craft Brewery“.

Neizravni konkurent je:

- „Osječka pivovara“.

Također, treba navesti i ostale neizravne konkurente:

- „Zagrebačka pivovara“
- „Pivovara Daruvar“
- „HEINEKEN Hrvatska“
- „Carlsberg Croatia“
- i dr.

Pivovara „Legionar“ osnovana je 2015. godine u Osijeku (Pivovara Legionar, 2018). Trenutno u ponudi imaju šest vrsta piva: „India Pale Ale“, „Pale Ale“, „Weissbier“, „Milk Stout“, „Pumpkin Ale“ i „Session Ipa“. Većinom je u ponudi točeno pivo, jedino je trenutno dostupan „Pale Ale“ u boci od 0,5 L. Cijena varira ovisno o ugostiteljskom objektu. S obzirom na to, cijene točenog piva kreću se od oko 13 kn do 18 kn. Cijena boce „Pale Ale“ od 0,5 L, ukoliko se naruči na „kućni prag“ iznosi 9 kn. Neka od prodajnih mjesta na kojima se mogu pronaći „Legionar“ piva su: „Caffe bar No. 22“, Osijek; „Caffe bar Excalibur“, Osijek; „Caffe bar Koocha“, Osijek; „Grand Caffe“, Osijek; „BeerC pub“, Osijek; „Kafić Uzdravlje“, Osijek; „Bellucci bar“, Zagreb i dr.

Pivovara „Beckers Craft Brewery“ osnovana je u Osijeku 2016. godine, navodi Jakopović (2018). Danas proizvode sedam vrsta piva: „Beckers Pale Ale“, „Komancheros“ (Kolsch), „Witko“ (Wheat beer), „Nitro Dry Stout“, „Mangulica“ (Schwarzbier), „English Special Bitter“ i „Red IPA“. Cijena varira ovisno o ugostiteljskom objektu te prodavaonici. U ponudi su točena piva te im cijena varira ovisno o količini (0,3 L – 0,5 L) i iznosi oko 13 kn do 25 kn. Po pitanju ambalaže prvo su punili „Beckers Pale Ale“ u limenke od 0,33 L po cijeni oko 15 kn, a sada su prešli na boce od 0,5 L. U bocama se trenutno mogu kupiti: „Mangulica“, „Komancheros“ i „Beckers Pale Ale“. Neka od prodajnih mjesta na kojima se mogu pronaći „Beckers“ piva su ugostiteljski objekti, kao primjerice: „General Von Becker’s“, „American bar Dollar“, „Gajba“ i dr. Zatim u prodavaonicama, kao što je „Goblet Beer Store“. Cijena piva u boci kreće se od oko 16 kn do 20 kn.

U prednosti konkurentskih pivovara u odnosu na „Mali Div“ svakako se ubraja veći broj piva koje pivovare „Legionar“ i „Beckers Craft Brewery“ imaju u ponudi. Nedostatak bi bio što se sva piva ne mogu pronaći u ambalažama. Konkretno, kod pivovare „Legionar“ trenutno se samo „Pale Ale“ može pronaći u boci, dok se ostala piva mogu pronaći u točenom obliku. Ista stvar je i kod pivovare „Beckers Craft Brewery“, gdje se u ambalaži mogu pronaći : „Mangulica“, „Komancheros“ i „Beckers Pale Ale“, a ostala piva dostupna su u točenom obliku. Kod

pivovare „Mali Div“ sva piva koja su u ponudi mogu se pronaći i u ambalaži i u točenom obliku. Prednost je kod „Beckers Craft Brewery“ što se „Pale Ale“ može pronaći i u limenci od 0,33 L, što u ponudi nema niti jedna prethodno navedena pivovara. Prednost pivovare „Mali Div“ s obzirom na navedene konkurente je što se njihova piva mogu naći na većem broju prodajnih mjesta.

„Osječka pivovara“, prva je hrvatska pivovara, osnovana 1664. godine. Pivovari „Mali Div“ predstavlja neizravnu konkurenciju, budući da je ona industrijska pivovara. „Osječka pivovara“ proizvodi pet različitih piva: „Osječko“, „Osječko Crno“, „Crni Radler“, „Prvo hrvatsko pivo“ i „Ful dobro pivo“. Ovisno o pojedinom pivu, piva su dostupna u sljedećim ambalažama (Osječka pivovara, n.d.):

- staklena boca- od 0,33 L do 0,5 L;
- bačve;
- boca od 2 L;
- limenka od 0,5 L.

Kao što je gore spomenuto, „Osječka pivovara“ je industrijska pivovara, stoga su njihova piva dostupna na području cijele Republike Hrvatske. Mogu se kupiti i probati u stotinama ugostiteljskih objekata (restorana, kafića, hotela i sl.) i prodavaonica. Cijene u pojedinim prodavaonicama za „Crni Radler“ u limenci 0,5 L, iznose: 6,95 kn i 9,99 kn; u boci 0,5 L iznose: 7,39 kn i 7,99 kn. Zatim, cijene „Osječkog“ u boci od 0,5 L iznose: 6,99 kn, 7, 19 kn, 6,99 kn; u limenci od 0,5 L iznose: 9,49 kn i 9,69 kn; a u boci od 2 L iznose: 21,99 kn i 23,99 kn. „Osječko crno“ može se pronaći po cijeni od 7,39 kn za bocu od 0,5 L, dok se „Prvo hrvatsko pivo“ može pronaći po cijeni od 7,49 kn za bocu od 0,5L. Cijene u ugostiteljskim objektima za „Osječko lager“, „Osječko Crno“ i „Crni Radler“ kreću se oko 14 kn za 0,5 L u boci.

### 5.2.3. SWOT analiza

#### 5.2.3.1. Snaga

Kao snagu pivovare „Mali Div“ treba istaknuti da su oni obiteljska zanatska pivovara. Stoga, kada imaju povećan opseg posla, mogu se osloniti jedni na druge, primjerice prilikom punjenja piva u boce, flaširanja, pakiranja, dostave i slično. Također, odmah rješavaju probleme ukoliko se isti pojave, jer kada se radi o obiteljskom poslu ti se problemi moraju riješiti, ne izbjegavaju se i ne odgađaju kao što to primjerice može biti slučaj u tvrtkama koje su zasnovane na drugačijoj vrsti odnosa. Kvaliteta proizvoda, sljedeća je snaga pivovare, što potvrđuju i brojne nagrade i medalje koje su osvojili na natjecanjima (domaćim i međunarodnim) sa svojim

pivima. Zatim, privlačan dizajn proizvoda pod kojim se podrazumijevaju staklene boce s etiketama. Etikete su zanimljive iz razloga što svaka prikazuje drugu priču.

Nadalje, suradnja s ugostiteljskim objektima kao što je to primjerice suradnja s restoranom „Lipov hlad“, s kojima su osmislili hamburger „MALI DIV“ gdje se u kombinaciji dobije i pivo po izboru pivovare „Mali Div“.

Pod snagu pivovare ubrajaju se i vlasnici pivovare, koji su ujedno i zaposlenici, uvijek susretljivi, ljubazni, uslužni te prijateljski nastrojeni i spremni educirati o *craft* pivima. Prednost je i besplatna dostava koju su uveli zbog trenutne situacije uzrokovane „COVID - 19“ pandemijom.

#### 5.2.3.2. Slabosti

U slabosti pivovare ubraja se manjak zaposlenika. Pivovara trenutno zapošljava jednog zaposlenika koji pokriva gotovo sve poslove, od kuhanja piva, punjenja boca, pakiranja, dostave, do marketinga i slično. Pod ostale slabosti podrazumijevaju se: mali broj proizvoda u ponudi, ovisnost o sirovinama koje se uvoze (primjerice hmelj) te nedovoljna pokrivenost tržišta kao i porast troškova poslovanja.

#### 5.2.3.3. Prilike

Prilike koje bi omogućile poboljšanje poslovanja pivovare su: daljnje širenje na tržište RH, uvođenje novih proizvoda (piva) u ponudu, plasiranje proizvoda na nova prodajna mjesta (primjerice trgovački lanci) te uvođenje naprednijih tehnoloških rješenja i noviteta u poslovanju.

#### 5.2.3.4. Prijetnje

Kao i svakom gospodarskom subjektu tako i pivovari prijetnju predstavlja konkurencija. Konkurencija u vidu ulaska novih *craft* pivovara na tržište, zatim postojeće *craft* pivovare, kao i pivovare koje uz industrijsko pivo proizvode i *craft* pivo, kao primjerice „Daruvarska pivovara“. Zatim, prijetnju predstavljaju i proizvodi koji su supstituti kao primjerice industrijska piva. Nadalje, promjena ukusa i navika potrošača, kao i slabljenje kupovne moći. Otežana opskrba, zbog izvanredne situacije kao što je pandemija „COVID - 19“ koja je uzrokovala zatvaranje granica i povećane kontrole.

### **5.3. Marketing- strategija pivovare „Mali Div d.o.o.“**

U nastavku rada prikazane su marketing- strategije koje pivovara „Mali Div“ koristi u svojem poslovanju. Prikazano je kako je segmentirano tržište, koji su ciljni segmenti te kako se pivovara pozicionirala. Također su prikazane i strategije marketing miksa.

#### 5.3.1. Segmentacija tržišta, ciljni segment i pozicioniranje

Pivovara „Mali Div“ relativno je nova pivovara, koja je na tržištu prisutna oko 3 godine. S obzirom na to, nalaze se u fazi rasta, u kojoj mogu ostvariti najveći napredak, u smislu povećavanja vidljivosti i prepoznavanja branda od strane potrošača, što u konačnici vodi i do povećanja prodaje.

Uzimajući u obzir konkurenciju koja već postoji na tržištu „Mali Div“ nije pionir, već sljedbenik na tržištu, iako pivovare koje se bave proizvodnjom ove vrsta piva, prave piva po vlastitoj recepturi, ne koriste tuđe recepte. Budući da se pivovara nalazi u prvom stadiju, odnosno u fazi rasta, primarni fokus im je tržište Osijeka i okolice, žele učvrstiti svoj brand lokalno, biti prepoznatljivi od strane potrošača na lokalnom području, a zatim se širiti na druga područja. Tipična strategija za ovu fazu, a koju koristi i pivovara je strategija segmentacije tržišta. Usmjereni su na tri tržišna segmenta: ugostiteljski objekti, prodavaonice i krajnji potrošači, gdje pivovara koristi strategiju diferenciranog marketinga, odnosno kombinaciju marketing- mixeva za svaki pojedini tržišni segment.

Ako se u obzir uzme cijela industrija piva posebice na području Republike Hrvatske, *craft* piva, odnosno *craft* pivovare predstavljaju jako malo tržište. Stoga je i „Mali Div“ usmjeren na mali tržišni segment, iz razloga što su i potrošači najčešće usmjereni na lokalne pivovare, odnosno lokalne proizvođače. Ciljna skupina pivovare „Mali Div“ su osobe starije od 18 godina, odnosno muškarci i žene, u dobi od 20 do 40 godina, ljubitelji dobre i kvalitetne hrane i pića, gurmani. To su osobe koje uživaju u kvalitetnom, bogatom i posebnom okusu piva, tzv, „pivopije“, koje su spremne izdvojiti više novca kako bi uživali u pivu koje je napravljeno od najboljih sastojaka. Također, to su osobe koje vole svježe pivo i koje žele znati odakle potječe proizvod koji konzumiraju. Osobe koje vole isprobavati nove okuse, družiti se i opušitati uz njihov omiljeni napitak.

Potrošači percipiraju proizvode pivovare kao proizvode visoke kvalitete i visoke cijene. Visoka kvaliteta odraz je visoko kvalitetnih sastojaka koji se koriste prilikom proizvodnje, dok visoku cijenu opravdava upravo kvaliteta sastojaka. Na taj način pozicioniraju se u svijesti potrošača, ističući kako su to piva napravljena od prirodnih sastojaka, bez aditiva. Piva su nefiltrirana i

nepasterizirana. Također, radi se o obiteljskoj pivovari, gdje je sve prožeto sentimentalnom vrijednošću (od imena pivovare, naziva piva, etiketa i sl.), a potrošači vole lijepu, obiteljsku priču i vole podržavati lokalne proizvođače.

Iako se pivovara „Mali Div“ nalazi u prvom stadiju, može se primijetiti i djelomična strategija vertikalne integracije unaprijed, jer osim što se piva prodaju u prodavaonicama i ugostiteljskim objektima, prodaju se i u samoj pivovari i u njihovoj pivnici i zalogajnici „Oberstadt“.

### 5.3.2. Strategija marketing- mixa

U nastavku rada prikazani su marketing mix- evi za sva tri tržišna segmenta: krajnje potrošače, ugostiteljske objekte i prodavaonice.

#### 5.3.2.1. Strategija proizvoda

Pivovara „Mali Div“ proizvodi četiri vrste piva: „Cincilator“, „Svjećica“, „Gefufna“ i „Kataklinger“, iako „Svjećica“ trenutno nije u ponudi. „Cincilator“ je Golden Ale s 4,4% alkohola (slika 6.), „Gefufna“ je India Pale Ale s 6,2% alkohola (slika 7.) i „Kataklinger“ je Porter s 4,5% alkohola (slika 8.).



Slika 6. „Cincilator“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“)



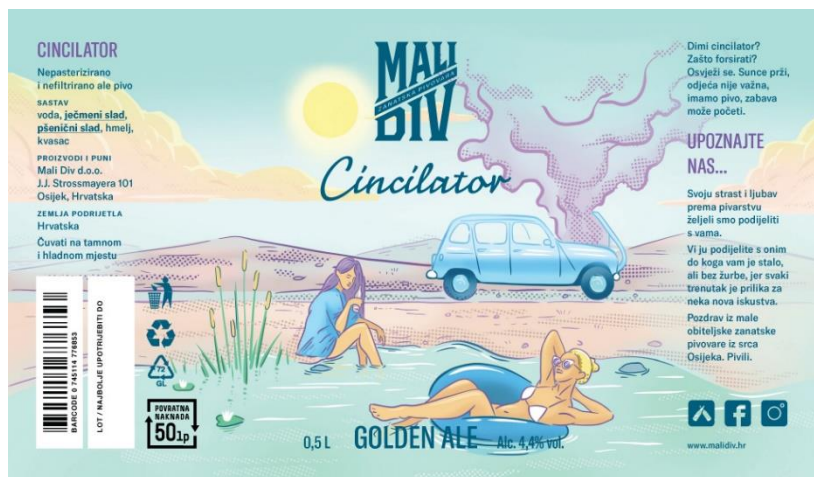


Slika 7. „Gefufna" (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div")



Slika 8. „Kataklinger" (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div")

Također, u ponudi su i poklon paketi, veličina paketa varira ovisno o količini boca u njemu. Tako postoje paketi s po: dvije boce, tri boce, četiri boce i deset boca. Ovisno o želji kupca, u poklon pakete se mogu stavljati različite kombinacije piva. Također, moguće je kupiti i paket s po dvadeset boca. Ambalaža u koje se pivo puni su staklene boce, veličine 0,5 L. Na svakoj boci piva nalazi se etiketa koja „priča“ drugu priču. Ono što je zajedničko svakoj etiketi je automobil „Renault 4“, koji je pokvaren, odnosno kojem ne funkcioniraju izmišljeni dijelovi motora, po kojima su piva i dobila nazive. Poruka etikete je kako kaže vlasnik da i ukoliko se dogodi nešto loše, treba zastati, okrenuti se i pogledati oko sebe, jer uvijek se može primijetiti nešto novo i lijepo. Tako se na etiketi „Cincilatora“ nalaze „legice“ koje su osvježenje potražile na Dravi (slika 9.), na etiketi „Gefufne“ nalaze se ljudi koji uživaju u zalasku sunca (slika 10.), a na etiketi „Kataklingera“ su ljudi koji uživaju u mjesecini (slika 11.).



Slika 9. Etiketa „Cincikatora“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“)



Slika 10. Etiketa „Gefufne“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“)



Slika 11. Etiketa „Kataklingera“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“)

Također, na svakom pivu se nalazi druga poruka kao i pozdrav pivovare: „Pozdrav iz male obiteljske zanatske pivovare iz srca Osijeka. Pivili.“ (Materijali pivovare „Mali Div“). Iz svega već prethodno navedenog, vidljivo je kako pivovara koristi strategiju pozicioniranja proizvoda.

Nadalje, proizvod je jednak za sva tri tržišna segmenta, jedino se razlikuje u količinama koje se isporučuju pojedinim objektima, ovisno o njihovoj narudžbi.

#### *5.3.2.2. Strategija distribucije*

Prilikom distribucije pivovara „Mali Div“ koristi se izravnim i neizravnim kanalima. Kod isporučivanja proizvoda krajnjim potrošačima koriste se izravnim kanalima, odnosno proizvod se može kupiti direktno u njihovoj pivovari, ali i u njihovoj pivnici i zalogajnici „Oberstadt“. Nadalje, pivovara direktno isporučuje svoje proizvode potrošačima na području Osijeka i okolice putem besplatne dostave, ukoliko se naruči minimalno deset piva.

Prilikom isporuke piva ugostiteljskim objektima na području Osijeka i okolice, Vinkovaca i Samobora, pivovara se također koristi izravnim kanalima, odnosno sami isporučuju proizvode. Na području Osijeka i okolice piva pivovare „Mali Div“ mogu se pronaći u sljedećim ugostiteljskim objektima: „Roko Cafe“, „Quart Caffe“, „Night Club Cadillac“, „Amsterdam Pub“, „Art Club“, „Kavana Viridi“, „Gajba“, „Beertija“, „Caffe Billiards Marjan“, „De Paris“, „American bar Dollar“, restoran „Lipov hlad“, „Marenda“, „Trica caffe bar“, „Fabrique Grill & Beer“, „Red’s Pub“, „Caffe Bar Voodoo“, „Haustor grill house“, restoran „Crna svinja“, „Caffe bar Lopoč“, „Caffe Bar Mignon“, „Caffe bar Gundulić“, „Grand Caffe“, „pivnica i zalogajnica Oberstadt“.

Na području Samobora mogu se pronaći u sljedećim ugostiteljskim objektima: „Bor Bar“, „Scout Club Irish Pub“, „Bus Stop“, „Keef Bar“.

Na području Vinkovaca mogu se pronaći u baru „Hang Loose“.

Prilikom distribucije piva na druga područja u Republici Hrvatskoj, pivovara se koristi neizravnim kanalima, odnosno ima jednog distributera. Iz tog proizlazi da pivovara koristi strategiju dosega distribucije, tj. ekskluzivnu distribuciju. Na takav način distribuira se u Zagreb, gdje se piva mogu pronaći u: „Caffe baru Dvorište“, restoranu „Lantern na Dolcu“, i kafiću „Kavantura“.

Nadalje, neizravan kanal, putem distributera pivovara koristi i za prodavaonice. Prodavaonice u kojima se mogu pronaći piva „Mali Div“ su: „Beer Shop Pomalo“ (Zagreb), „Beer Shop Pomalo“ (Split) i „Beer Shop Pomalo“ (Dubrovnik).

### 5.3.2.3. Strategija cijena

Unatoč pandemiji „COVID - 19“ cijene piva pivovare „Mali Div“ nisu se mijenjale. U pivovari je pivo „Cincilator“ dostupno po cijeni od 10,50 kn, „Gefufna“ po cijeni od 13 kn te „Kataklinger“ po cijeni od 12 kn. U cijenu je uključena i povratna naknada za bocu od 0,50 kn. Zatim, cijene poklon paketa variraju ovisno o veličini paketa (broj boca u paketu), kao i kombinaciji piva u paketu, plus 5 kn poklon kutija. Broj boca po poklon paketu može biti: 2 boce, 3 boce, 4 boce, a mogu biti i veća pakiranja od po 10 i 20 boca. Tako se cijene za pakete od dvije boce kreću od 26 kn do 31 kn; za pakete od tri boce od 36,50 kn do 44 kn; za pakete od četiri boce od 47 kn do 57 kn; za pakete od deset boca od 110 kn do 135 kn; te paketi od dvadeset boca od 215 kn do 265 kn.

Cijene piva u ugostiteljskim objektima ovise o pojedinom ugostiteljskom objektu. Cijene se najčešće kreću od oko 18 kn do 25 kn. Tako je primjerice cijena piva u kušaonici piva „Gajba“ 22 kn, a ukoliko je pivo za ponijet iznosi 18 kn. U „pivnici i zalogajnici Oberstadt“ cijena ovisi o tome je li pivo točeno ili je u boci te kolika je njegova količina. U boci cijena piva iznosi od 17 kn do 19 kn. Dok točeno pivo od 0,3 L iznosi od 12 kn do 14 kn, a od 0,5 L iznosi od 16 kn do 18 kn. U „Fabrique Grill & Beer- u“ cijena „Cincilatora“ je 20 kn; u restoranu „Lipov hlad“ cijena piva „Mali Div“ iznosi 24 kn;

U prodavaonici „Beer Shop Pomalo“ (Zagreb) cijene piva „Mali Div“ kreću se od 11 kn za „Cincilator“, „Gefufna“ iznosi 14 kn, a cijena piva „Kataklinger“ iznosi 12 kn.

### 5.3.2.4. Strategija promocije

Promocija proizvoda pivovare „Mali Div“ usmjerena je na muškarce i žene u dobi od 20 do 40 godina. To su osobe koje uživaju u kvalitetnom, bogatom i posebnom okusu piva, tzv. „pivopije“, koje su spremne izdvojiti više novca kako bi uživali u pivu koje je napravljeno od najboljih sastojaka. Također, to su osobe koje vole svježe pivo i koje žele znati odakle potječe proizvod koji konzumiraju. Osobe koje vole isprobavati nove okuse, družiti se i opuštat i uz njihov omiljeni napitak. Shodno ciljnoj skupini pivovara kreira i osmišljava različite aktivnosti kojima može povećati vidljivost i doseći potrošače. Neke od tih aktivnosti su i sudjelovanje na manifestacijama kao što su: „Craft Beer Festival“ u Osijeku i Đakovu, „HeadOnEast“, „WineOS“ i „Advent“. Takve manifestacije mogu se ubrojiti u unaprjeđene prodaje, budući da se na takvim događanjima pivovara predstavlja potrošačima, gdje oni mogu saznati nešto više o proizvodima i probati ih. Također, prilikom prezentacije proizvoda, pivovara se koristi i letcima na kojima se nalazi slika pojedinog piva s jedne strane, a s druge strane su detalji o pivu i kratak opis piva. Osim letaka, tu su i razni plakati, na kojima su prikazana piva, ali i plakati s

njihovim motom: „MALI DIV, VELIKO OSVJEŽENJE“ (Materijali pivovare „Mali Div“). Pivovara s krajnjim potrošačima komunicira putem društvenih mreža, *Facebook-a* i *Instagram-a*. Svakodnevno na mrežama objavljuju zanimljive *story-e*, *reels-ove*, kao i brojne humoristične objave i slike potrošača kako konzumiraju i uživaju u njihovom pivu. Objavljuju zanimljive sadržaje u kojima se može vidjeti sve od toga kako se pivo kuha, kako ono nastaje pa sve do flaširanja, stavljanja etiketa do pakiranja. Organiziraju i brojne nagradne igre, u kojima sudionici mogu osvojiti piva. Isto tako, organiziraju i obilaskе pivovare, u kojima zainteresirani mogu pogledati gdje pivo nastaje, nešto naučiti o *craft* pivima i probati ga. Prilikom objava koriste i brojne *hashtag-ove*, od kojih je najpoznatiji „#pivili“. Također, solidarni su sa svojim potrošačima i zajednicom, što su i pokazali kada su prilikom pandemije, dijelili besplatno kvasac zbog nestašice istoga.

U planu je i web stranica, koja je u izradi.

Promocija prema ugostiteljskim objektima i prodavaonicama je jednaka. Komunikacija se odvija „licem u lice“ odnosno primjenjuje se osobni marketing te izravni marketing. Također, u kontakt se stupa i putem e- maila. Isto tako, ugostiteljski objekti se znaju i sami javiti pivovari te tražiti njihova piva, budući da ih potrošači traže. Putem već gore navedenih manifestacija odvija se unaprjeđenje prodaje, gdje B2B sektor ima priliku upoznati pivovaru. Pivovara ostvaruje i brojne suradnje s ugostiteljskim objektima, kao primjerice s restoranom „Lipov hlad“ s kojima su osmislili hamburger „MALI DIV“ gdje se u kombinaciji dobije i pivo po izboru pivovare „Mali Div“.

## 6. Rasprava

Zanatska pivovara „Mali Div“ bavi se proizvodnjom *craft* piva. Smještena je u gradu Osijeku. Osnivanje pivovare proizašlo je iz ljubavi prema kuhanju piva te sudjelovanju na brojnim domaćim i međunarodnim natjecanjima, gdje je kvaliteta piva opravdana osvajanjem brojnih medalja. Na tržištu je pronašla svoje mjesto, što govori činjenica da je prepoznata od strane potrošača, koji rado kupuju i konzumiraju njihova piva. Osim na području Osijeka i okolice, piva se mogu pronaći i na drugim mjestima širom Republike Hrvatske, ali primarni fokus im je tržište Osijeka i okolice. Žele učvrstiti svoj brand lokalno, biti prepoznatljivi od strane potrošača na lokalnom području, a zatim se širiti na druga područja. Shodno tome, provedeno je i primarno istraživanje, čiji je cilj bio uvidjeti preferencije i navike potrošača vezane uz *craft* piva te upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div“ i s njihovim proizvodima, odnosno pivima koja imaju u ponudi.

Rezultati su pokazali kako velika većina potrošača njih 82,4% konzumira *craft* piva, od toga je 94,2% čulo za pivovaru „Mali Div“, dok je 90,3% ispitanika konzumiralo neko od njihovih piva. Komponente sva tri piva ocijenjene su najvećim ocjenama. Ispitanici smatraju kako su piva „Mali Div“ visoke kvalitete te odgovarajuće cijene. Spremni su izdvojiti određenu svotu novca ovisno o tome gdje kupuju *craft* piva. Pokazalo se kako su ispitanici spremni izdvojiti više novca za *craft* piva ukoliko ih kupuju u ugostiteljskim objektima, u odnosu na prodavaonice. Većina ispitanika ne posjećuje pivovaru „Mali Div“, a dostavu koristi 46,6%. U obzir se mora uzeti i postojeća pandemija „COVID- 19“ koja je zasigurno imala utjecaj na dobivene rezultate istraživanja.

Zadovoljstvo pivima i pivovarom „Mali Div“ ispitanici su također iskazali i u komentarima, gdje su izrazili svoja pozitivna iskustva te ideje kojima bi pivovara mogla unaprijediti svoje poslovanje.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju kako je pivovara „Mali Div“, kao i kvaliteta njenih piva prepoznata od strane potrošača na području Osijeka i šire okolice te kako potrošači *craft* piva rado kupuju i konzumiraju navedena piva.

Uzimajući u obzir stadij u kojem se pivovara nalazi, marketing- strategija koju upotrebljavaju je i više nego odgovarajuća, imaju dobar marketinški splet prilagođen za sve svoje tržišne segmente (krajnji potrošači, ugostiteljski objekti i prodavaonice) te su svoje poslovanje uspjeli prilagoditi novonastaloj situaciji uzrokovanom pandemijom „COVID - 19“. U ovoj fazi mogu ostvariti najveći napredak, u smislu povećavanja vidljivosti i prepoznavanja branda od strane

potrošača, što u konačnici vodi i do povećanja prodaje. Shodno navedenom pivovara bi trebala nastaviti razvijati nove vrste, odnosno okuse piva. Primjerice, proizvodnjom piva s voćnim okusom mogli bi doći do novih potrošača, budući da je i određeni broj ispitanika koji ne konzumira *craft* piva, rekao kako bi ih voćni okusi mogli motivirati na konzumaciju. Također, uz postojeću ambalažu - smeđe, staklene boce, pivovara bi mogla uvesti i novu ambalažu, primjerice limenke od 0,33 L. Limenke su pogodne za *craft* piva, jer ne propuštaju svjetlost. Iz istog razloga su i boce za *craft* piva smeđe boje. Po pitanju promocije, odnosno oglašavanja trebali bi postaviti plakate na više mjesta u gradu Osijeku. Zatim, oglašavati se putem radija, na lokalnim stanicama. U budućnosti bi trebali definirati misiju i viziju te izraditi web stranicu na kojoj bi se mogao nalaziti i blog, gdje bi potrošači mogli čitati i pratiti najnovija zbivanja o pivovari.

Kako im se povećava obujam posla, u budućnosti bi trebali razmisliti o zapošljavanju dodatne radne snage. Pandemija „COVID - 19“ uzrokovala je smanjenje potražnje za pivima od strane ugostiteljskih objekata i prodavaonica. Krajnjim potrošačima pivovara se prilagodila na način da im besplatno dostavlja piva, kod narudžbi od minimalno 10 piva. Kako se situacija s pandemijom poboljšava, pivovara bi trebala vratiti piva u prodavaonice u kojima su se piva nalazila i ranije te se proširiti i u druge prodavaonice, prodavaonice namijenjene isključivo prodaji piva. Također, mogli bi se proširiti i na tržište Istre i Dalmacije, što bi im potencijalno moglo povećati prodaju, budući da dolaze turisti iz svih dijelova svijeta, kod kojih je industrija *craft* piva razvijenija i zastupljenija.

Unatoč povećanim troškovima proizvodnje, pivovara nije mijenjala cijene piva. Općenito, cijene *craft* piva nešto su veće od piva industrijskih pivovara. Visoku cijenu opravdava upravo visoka kvaliteta sastojaka koja se koristi u proizvodnji.

Uzimajući u obzir konkurenciju koja već postoji na tržištu, „Mali Div“ nije pionir, već sljedbenik na tržištu, iako pivovare koje se bave proizvodnjom ove vrste piva, prave piva po vlastitoj recepturi, ne koriste tuđe recepte. Na području grada Osijeka postoje četiri pivovare, od kojih su tri *craft* pivovare („Legionar“, „Beckers Craft Brewery“ i „Mali Div“) i jedna industrijska („Osječka pivovara“). S obzirom da je u Osijeku osnovana prva hrvatska pivovara i da se od najranijih početaka njeguje tradicija ispijanja piva, uz novoosnovane *craft* pivovare, grad se može smatrati gradom piva. Nadovezujući se na to, u budućnosti bi bilo dobro organizirati manifestaciju kao što je to „Vinski maraton“, ali za pivo- „Pivski maraton“, gdje bi se ljubiteljima *craft* piva, ali i ostalima omogućio obilazak lokalnih pivovara i degustiranje

njihovih piva. Na taj način bi se pivovare promovirale, povećala bi im se vidljivost te bi se dala podrška lokalnim proizvođačima.



## 7. Zaključak

U današnje vrijeme kada je tržište preplavljeno brojnim proizvodima i uslugama, od iznimne je važnosti da poslovni subjekt ima dobru marketing- strategiju kako bi mogao ne samo zadržati svoju postojeću tržišnu poziciju, već kako bi se mogao dalje razvijati i napredovati te biti konkurentan. Poslovni subjekti trebaju pratiti trendove te neprestano osluškivati tržište i potrebe potrošača kako bi mogli pravovremeno odgovoriti i reagirati na promjene koje se događaju u okolini. Odgovarajuća marketing- strategija također omogućava poduzeću ostvarivanje zacrtanih ciljeva kao i planiranje budućeg poslovanja poduzeća.

Tržište *craft* piva na području Republike Hrvatske zadnjih je nekoliko godina u porastu. Osnovale su se brojne male, neovisne pivovare te ih danas ima oko 90. Među njima je i zanatska pivovara „Mali Div“ koja je osnovana 2018. godine u Osijeku, a sa svojim radom je krenula 2019. Za grad Osijek definitivno se može reći da je grad piva, budući da je u njemu osnovana i prva hrvatska pivovara - Osječka pivovara, a sve se više otvaraju i *craft* pivovare. Osim spomenute pivovare „Mali Div“ u Osijeku su prisutne još dvije: pivovara „Legionar“ i „Beckers Craft Brewery“. Osnivanje *craft* pivovara opravdano je činjenicom da za ovom vrstom piva postoji sve veća potražnja. Tako je na tržištu svoje mjesto pronašla i zanatska pivovara „Mali Div“, obiteljska pivovara koja ima zanimljivu priču prožetu sentimentalnom vrijednošću (od imena pivovare, naziva piva, etiketa i sl.), a potrošači vole lijepe, obiteljske priče i vole podržavati lokalne proizvođače. Pivovara je prepoznata od strane potrošača na području Osijeka i šire okolice te potrošači *craft* piva rado kupuju i konzumiraju njihova piva, što je i vidljivo iz provedenog istraživanja putem ankete. Nadovezujući se na rečeno, primarni fokus im je tržište Osijeka i okolice, žele učvrstiti svoj brand lokalno, biti prepoznatljivi od strane potrošača na lokalnom području, a zatim se širiti na druga područja.

Za stadij u kojem se pivovara nalazi, marketing- strategija koju upotrebljavaju je i više nego odgovarajuća, imaju dobar marketinški splet prilagođen za sve svoje tržišne segmente te su svoje poslovanje uspjeli prilagoditi novonastaloj situaciji uzrokovanom pandemijom „COVID-19“. U ovoj fazi mogu ostvariti najveći napredak, u smislu povećavanja vidljivosti i prepoznavanja branda od strane potrošača, što u konačnici vodi i do povećanja prodaje. Poboljšanja bi trebala biti usmjerena na područje promocije (oglašavanja), proizvodnju novih vrsta i okusa piva, uvođenje novih ambalaža, širenje na tržište, odnosno nova prodajna mjesta, sudjelovanje na različitim manifestacijama, povećanje broja zaposlenika i dr.

## Literatura

### Knjige:

1. Aaker, A.D. (1995). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons
2. Aaker, A.D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons
3. Bain, J.S. (1968). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
4. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
5. Buble, M. (2005). *Strategija kao središnja kategorija strateškog menadžmenta*. U Buble, M., (ur.). *Strateški menadžment*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 3- 5.
6. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge, UK: MA: MIT Press
7. Dulčić, Ž. (2005). *Struktura okoline*. U Buble, M., (ur.). *Strateški menadžment*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 17- 26.
8. Galetić, L. (2005). *Vizija*. U Buble, M., (ur.). *Strateški menadžment*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 86- 90.
9. Hiroyuki, J. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press
10. Kotler, P. (1985). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
11. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE.
12. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education
13. Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. Pearson Education
14. Kotler, P., Keller, K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje*. Zagreb: MATE.
16. Novak, M., Sikavica, P. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
17. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga: Institut za inovacije.
18. Prebežac, D., Piri Raj, S. (2001). *Cijene*. U Previšić, J., Bratko, S., (ur.). *Marketing*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 335- 362.
19. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
20. Renko, N., Pavičić, J. (2001). *Marketinška strategija*. U Previšić, J., Bratko, S., (ur.). *Marketing*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 109- 134.

21. Ries, A., Trout, J. (1982). *Positioning: the Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.
22. Stanić, M., Vučemilović, V., Katolik Kovačević, A. (2018). *Marketing strategije*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
23. Thompson, J., Martin, F. (2006). *Strategic Management: Awareness and Change*. Australia: Thomson Learning
24. Tipurić, D. (2005). *Alternativne strategije*. U Buble, M., (ur.). *Strateški menadžment*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 109- 153.
25. Tkalac, A., Keller, G. (2001). *Promocija*. U Previšić, J., Bratko, S., (ur.). *Marketing*. Zagreb: SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., str. 365- 396.
26. Walker, O.C., Boyd, H.W., Larreche, J.C. (1996). *Marketing Strategy*. Irwin & McGraw- Hill.

#### Članci:

1. Rašić Jelavić, S., i Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), str. 65-86. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162010> [pristupljeno: 27.03.2021].

#### Internet:

1. Carinska uprava. (2021). Alkohol i alkoholna pića. Dostupno na: <https://carina.gov.hr/pristup-informacijama/propisi-i-sporazumi/trosarinsko-postupanje/visine-i-nacin-obracuna-trosarina-posebnih-poreza/alkohol-i-alkoholna-pica-3629/3629> [pristupljeno: 18. lipnja 2021].
2. Filipović, L. (2018). Isplati li se i dalje biznis koji je u Hrvatskoj buknuo prije pet godina?. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/isplati-li-se-i-dalje-biznis-koji-je-u-hrvatskoj-buknuo-prije-pet-godina-foto-20180928> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].
3. Glas Slavonije. (2021). Proglašena najbolja craft piva: Od šest zlatnih medalja, dva zlata Osječanima. Dostupno na: <https://www.glas-slavonije.hr/464204/7/Proglasena-najbolja-craft-piva-Od-sest-zlatnih-medalja-dva-zlata-Osjecanima> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].
4. Jakopović, D. (2018). Sve hrvatske pivovare 34: Beckers Osijek. Dostupno na: <https://gastro.24sata.hr/kolumne/sve-hrvatske-pivovare-34-beckers-osijek-20407> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].

5. Jutarnji list. (2018). Dobra hrana- Pivski craft . Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/pivski-craft-broj-znalaca-medu-pivoljupcima-je-bitno-narastao-a-evo-zasto-je-craft-pokret-proizvodnje-piva-zaludio-svijet-7346346> [pristupljeno: 21. lipnja 2021].
6. Nova Runda. (2020). Što je craft pivo / craft beer?. Dostupno na: <https://novarunda.com/hr/cesto-postavljana-pitanja/o-pivu/sto-je-craft-pivo-craft-beer/> [pristupljeno: 21. lipnja 2021].
7. Osječka pivovara. (n.d.). Brendovi. Dostupno na: <https://pivovara.hr/brendovi/> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].
8. Pivovara Legionar. (2018). O nama. Dostupno na: <http://legionar.net/onama.html> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].
9. Trstenjak, J. (2018). Male craft pivovare jačaju i udružuju se, a veliki otvaraju svoje mikropogone. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/makro-mikro/male-craft-pivovare-jacaju-i-udruzuju-se-a-veliki-otvaraju-svoje-mikropogone-7305661> [pristupljeno: 15. lipnja 2021].

Ostalo:

1. Materijali pivovare „Mali Div“

## Popis slika

Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:76) .....	5
Slika 2. BCG matrica (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:164) .....	12
Slika 3. McKinsey-eva matrica (Izvor: izrada autora prema Kotler et al., 2006:62) .....	13
Slika 4. Komentari na „Mali Div“ (Izvor: izrada autora) .....	53
Slika 5. Logo pivovare „Mali Div“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	55
Slika 6. „Cincilator“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	62
Slika 7. „Gefufna“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	63
Slika 8. „Kataklinger“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	63
Slika 9. Etiketa „Cincilatora“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	64
Slika 10. Etiketa „Gefufne“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	64
Slika 11. Etiketa „Kataklingera“ (Izvor: Materijali pivovare „Mali Div“) .....	64

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: izrada autora).....	36
Grafikon 2. Dob ispitanika (Izvor: izrada autora) .....	36
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika (Izvor: izrada autora) .....	37
Grafikon 4. Stupanj zaposlenja ispitanika (Izvor: izrada autora).....	37
Grafikon 5. Mjesto stanovanja ispitanika (Izvor: izrada autora).....	38
Grafikon 6. Osobni mjesečni prihodi ispitanika (Izvor: izrada autora).....	38
Grafikon 7. Konzumiranje <i>craft</i> piva (Izvor: izrada autora) .....	39
Grafikon 8. Razlozi zbog kojih ispitanici ne konzumiraju <i>craft</i> piva (Izvor: izrada autora) ...	39
Grafikon 9. Kriteriji koji bi mogli potaknuti ispitanike koji ne konzumiraju <i>craft</i> piva na konzumaciju (Izvor: izrada autora) .....	40
Grafikon 10. Učestalost konzumacije <i>craft</i> piva (Izvor: izrada autora).....	41
Grafikon 11. Prilike u kojima ispitanici konzumiraju <i>craft</i> piva (Izvor: izrada autora) .....	41
Grafikon 12. <i>Craft</i> pivovare (Izvor: izrada autora) .....	42
Grafikon 13. Upoznatost potrošača s pivovarom „Mali Div" (Izvor: izrada autora).....	42
Grafikon 14. Konzumacija piva pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	43
Grafikon 15. Piva pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	43
Grafikon 16. Učestalost konzumacije piva pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora).....	44
Grafikon 17. Komponente piva „Cincilator" (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora) .....	44
Grafikon 18. Komponente piva „Cincilator" (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora).....	45
Grafikon 19. Komponente piva „Gefufna" (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora) .....	45
Grafikon 20. Komponente piva „Gefufna" (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora).....	45
Grafikon 21. Komponente piva „Kataklinger" (okus, miris, boja, reskost) (Izvor: izrada autora) .....	46
Grafikon 22. Komponente piva „Kataklinger" (gorčina, količina pjene, ambalaža) (Izvor: izrada autora).....	46
Grafikon 23. Cijena piva „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	47
Grafikon 24. Usporedba cijene piva „Mali Div" s drugim pivima (Izvor: izrada autora).....	47
Grafikon 25. Omjer cijene i kvalitete piva „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	48
Grafikon 26. Cijena <i>craft</i> piva u ugostiteljskom objektu (Izvor: izrada autora) .....	48

Grafikon 27. Cijena <i>craft</i> piva u prodavaonici (Izvor: izrada autora).....	49
Grafikon 28. Posjećenost pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora).....	49
Grafikon 29. Dostava pivovare „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	50
Grafikon 30. Zadovoljstvo dostavom „Mali Div" (Izvor: izrada autora).....	50
Grafikon 31. Oglas za „Mali Div" (Izvor: izrada autora).....	51
Grafikon 32. Vidljivost oglasa „Mali Div" (Izvor: izrada autora) .....	51
Grafikon 33. Ocjena zadovoljstva oglasom (Izvor: izrada autora) .....	52
Grafikon 34. „Mali Div" na društvenim mrežama (Izvor: izrada autora) .....	52

## **Popis tablica**

Tablica 1. SWOT matrica (Izvor: izrada autora prema Renko, 2009:119-120).....	9
---	---