

# Poslovne strategije hrvatske vinske industrije na primjeru vinske kuće Galić d.o.o. i OPG Franko Radovan

---

**Fridrih, Antonela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Agriculture / Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:204:163251>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Agriculture University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
AGRONOMSKI FAKULTET**

**POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKE VINSKE INDUSTRIJE  
NA PRIMJERU VINSKE KUĆE GALIĆ D.O.O. I OPG  
FRANKO RADOVAN**

DIPLOMSKI RAD

Antonela Fridrih

Zagreb, rujan, 2018.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
AGRONOMSKI FAKULTET**

Diplomski studij:  
Agrobiznis i ruralni razvitak

**POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKE VINSKE INDUSTRIJE  
NA PRIMJERU VINSKE KUĆE GALIĆ D.O.O. I OPG  
FRANKO RADOVAN**

DIPLOMSKI RAD

Antonela Fridrih

Mentor: izv.prof.dr.sc. Mario Njavro

Zagreb, rujan, 2018.  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
AGRONOMSKI FAKULTET

**IZJAVA STUDENTA**  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, **Antonela Fridrih**, JMBAG 0178089327 rođena dana 27.11.1992. u Zagrebu, Republika Hrvatska, izjavljujem da sam samostalno izradila diplomski rad pod naslovom:

**POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKE VINSKE INDUSTRIJE NA PRIMJERU VINSKE KUĆE GALIĆ**

**D.O.O. I OPG FRANKO RADOVAN**

Svojim potpisom jamčim:

- da sam jedina autorica ovoga diplomskog rada;
- da su svi korišteni izvori literature, kako objavljeni tako i neobjavljeni, adekvatno citirani ili parafrazirani, te popisani u literaturi na kraju rada;
- da ovaj diplomski rad ne sadrži dijelove radova predanih na Agronomskom fakultetu ili drugim ustanovama visokog obrazovanja radi završetka sveučilišnog ili stručnog studija;
- da je elektronička verzija ovoga diplomskog rada identična tiskanoj koju je odobrio mentor;
- da sam upoznata s odredbama Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu (Čl. 19).

U Zagrebu, dana \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Potpis studenta / studentice*

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
AGRONOMSKI FAKULTET**

**IZVJEŠĆE**

**O OCJENI I OBRANI DIPLOMSKOG RADA**

Diplomski rad studentice **Antonela Fridrih**, JMBAG 0178089327, naslova

**POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKE VINSKE INDUSTRIJE NA PRIMJERU VINSKE KUĆE GALIĆ**

**D.O.O. I OPG FRANKO RADOVAN**

obranjen je i ocijenjen ocjenom \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_.

Povjerenstvo:

potpisi:

1. izv.prof.dr.sc.Mario Njavro mentor

\_\_\_\_\_

2. Prof.dr.sc. Edi Maletić član

\_\_\_\_\_

3. Doc.dr.sc. Lari Hadelan član

\_\_\_\_\_



## Sadržaj

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | UVOD  | 1  |
| 1.1.   | Problem, cilj i metode rada                                     | 1  |
| 2.     | VINARSTVO I VINOGRADARSTVO U SVIJETU                            | 3  |
| 2.1.   | Svjetska proizvodnja vina                                       | 4  |
| 2.2.   | Svjetska potrošnja vina   | 5  |
| 2.2.1. | Potrošnja vina per capita                                       | 7  |
| 2.3.   | Međunarodna trgovina – uvoz i izvoz                             | 8  |
| 3.     | EUROPSKO VINARSTVO I VINOGRADARSTVO                             | 11 |
| 3.1.   | Vinogradarstvo i vinarstvo u Francuskoj                         | 11 |
| 3.2.   | Vinogradarstvo i vinarstvo u Italiji                            | 12 |
| 3.3.   | Vinogradarstvo i vinarstvo u Španjolskoj                        | 13 |
| 4.     | EKONOMSKA OBILJEŽJA VINARSKOG SEKTORA U<br>REPUBLICI HRVATSKOJ  | 14 |
| 4.1.   | Analiza stanja vinogradarstva i vinarstva u Republici Hrvatskoj | 14 |
| 4.2.   | Proizvodni potencijal   | 14 |
| 4.3.   | Vanjskotrgovinska razmjena vina                                 | 15 |
| 5.     | POSLOVNE STRATEGIJE   | 20 |
| 5.1.   | Tipovi strategija   | 20 |
| 5.2.   | Strategije u vinskoj industriji                                 | 24 |
| 6.     | PRIMJERI POSLOVNIH SLUČAJA OPG FRANKO RADOVAN I<br>GALIĆ D.O.O. | 25 |
| 6.1.   | OPG Franko Radovan  | 26 |
| 6.2.   | Galić d.o.o.  | 28 |
| 6.3.   | Usporedna analiza   | 30 |
| 7.     | ZAKLJUČAK   | 33 |
| 8.     | POPIS LITERATURE  | 34 |
| 9.     | PRILOZI   | 36 |
|        | ŽIVOTOPIS   | 37 |

## **Sažetak**

Diplomskog rada studentice **Antonele Fridrih**, naslova

### **POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKE VINSKE INDUSTRIJE NA PRIMJERU VINSKE KUĆE GALIĆ D.O.O. I OPG FRANKO RADOVAN**

Rad opisuje poslovne strategije u vinarstvu i istražuje njihov utjecaj na poslovni rezultat. Prikazuje sektor vinarstva u zemljama Europske unije, napose - Francuske, Španjolske, Italije i Hrvatske. Kroz proizvodna i gospodarska obilježja, uspoređuje se stanje i kretanja u vinarstvu navedenih država. Cilj je rada na studijama slučaja dvije vinarije, jedna obiteljsko-poljoprivredno gospodarstvo, (OPG Franko Radovan) i jedna trgovačko društvo Galić d.o.o. identificirati koje strategiju primjenjuju, pretpostavke za primjenu i uspjeh primjene strategija. Utvrđeno je kako je strategija fokusiranja primjenjena na OPG, dok, Galić d.o.o. primjenjuje strategiju diverzifikacije. Na temelju teorije studije slučaja, daju se preporuke za povećanje konkurentnosti i održivosti vinarije.

**Ključne riječi:** poslovne strategije, strateški menadžment, vinska industrija EU, studija slučaja



## **Summary**

Of the master's thesis – student **Antonela Fridrih**, entitled

### **BUSINESS STRATEGIES IN CROATIAN WINE INDUSTRY WITH THE EXAMPLE OF WINERY GALIĆ D.O.O. AND FAMILY-OWNED BUSINESS FRANKO RADOVAN**

This paper describes business strategy in the wine industry and its factors and explores how they affect the business outcome. It shows the winegrowing sector in the countries of the European Union - France, Spain, Italy, and Croatia. Through the traditional and economic features, states and trends in the winemaking of the mentioned countries are being compared. On the case study of two wineries, one of them being a family business (OPG Franko Radovan) with focus strategy and company Galić d.o.o., with diversification strategy, business strategies are identified and, based on theory and literary sources and case study, determine their suitability for competitiveness and sustainability.

**Keywords:** business strategy, strategic management, wine industry in the EU, case study

# 1. UVOD

Kao i ostale grane poljoprivrede, vinogradarstvo i vinarstvo Hrvatske se nalazi na prekretnici. Ulazak u Europsku uniju donio je veću konkurenciju, smanjenje carinskih stopa, cjenovnu segmentaciju tržišta, snižavanje prosječnih cijena te ostale prepreke koje su do prije osiguravale zaštitu od konkurencije. Dok tradicionalni proizvođači svoju prodaju baziraju na plasman kroz zadruge ili prodaju u rinfuzi, vinari poduzetnici su kroz brojne fondove pribavili sredstva koja su uložili u modernizaciju podruma, proširenje poslovanja, nove nasade, te razne ugostiteljske sadržaje koje vode prema ruralnom turizmu. Današnja obilježja hrvatskog vinogradarstva su velika brojnost sorata, usitnjenost površina pod lozom te visoka starost vinograda. U ovome je moguće naći konkurentsku prednost. Hrvatska je turistička zemlja te je moguće turistima ponuditi vina malih serija iznimne kvalitete. Dodatni potencijali leže u posebnosti starih hrvatskih autohtonih sorata te čistoći tla. Hrvatsko je tržište malo te je podložno konkurenciji između domaćih i uvoznih vina. Zemlja se nalazi pod snažnim utjecajem tehnologije i regulative vinskog sektora EU, ali biva okružena zemljama koje nose vodeće uloge u ovom sektoru.

Vodeće zemlje u proizvodnji vina su Francuska, Španjolska i Italija. Kako bi što lakše uspjeli razlučiti koju vrstu strateške prednosti ove zemlje imaju, usporedit će se proizvodni potencijali, gospodarska obilježja tih zemalja te vanjskotrgovinska razmjena s podacima iz Hrvatske. Proizvodnja grožđa i vina ima veliku stratešku važnost u svakoj državi, kao što je to vidljivo u zemljama koje njeguju stoljetnu tradiciju vina te iz godine u godine iznjedre uspjeh koji doprinosi ne samo kulturnoj, već i ekonomskoj važnosti. Ono što je moguće jest učiti na primjerima tih velesila kako poboljšati vlastitu proizvodnju te unaprijediti prodaju.

Kao promatrane stavke u Hrvatskoj, uzete su dvije vinarije iz različitih krajeva i različitog kapaciteta proizvodnje čije će snage i slabosti biti prikazane kroz SWOT analizu. Analiza će pomoći u kreiranju plana za razvoj vinarija i sektora koji bi za par godina mogao doživjeti svoj vrhunac u Hrvatskoj.

U planiranju razvoja vinske industrije veliku ulogu imaju i poslovne strategije. Od iznimne je važnosti zadobiti stratešku prednost na tržištu na koju utječu brojni čimbenici: potrebe tržišta, marketinške metode koje predstavljaju proizvod ili vinariju, organizacijska veličina i ostalo. Razlog tome krije se u činjenici da se vino percipira kao luksuzan proizvod koji je jako osjetljiv na trenutne trendove, stoga je važno imati strategiju koja će ubrzati i pospješiti prilagođavanje proizvoda tržištu.

## 1.1. PROBLEM, CILJ I METODE RADA

Hrvatska je zemlja s dugom tradicijom proizvodnje vina. Ulaskom u EU otvorila se prilika, bez trgovinskih prepreka, prenijeti znanje i tradiciju kroz prodaju vina na tržište EU. No,

umjesto veće i vrijednije novčane razmjene s članicama EU, hrvatsko tržište biva preplavljeno stranim vinima. Problem koji se javlja je manjak znanja, informacija i jasno postavljenih strateških ciljeva. Ne uzimaju se u razmatranje trendovi u okruženju, kanali prodaje, tradicija te organizacija unutar vinske industrije. Hrvatskoj vinskoj industriji potrebno je menadžerskog i marketinškog znanja za kreiranje i provedbu poslovnih strategija, kako bi se uklopila na svjetsko tržište vina, povećala konkurentnost i uspješno poslovala.

Cilj rada je utvrditi koje poslovne strategije koriste vinarije iz studije slučaja, te utvrditi uspješnost njihova poslovanja.

Problematika rada je prikazana kroz poteškoće hrvatske vinske industrije te objašnjena kroz primjere dvije vinarije, od kojih je jedna obiteljsko-poljoprivredno gospodarstvo, a druga renomirana vinarija.

U analizi je korištena metoda studije slučaja u kojoj je kao glavni alat korištena SWOT analiza s ciljem definiranja internih snaga i slabosti, te prilika i prijetnja iz okruženja.

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage (strengths), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threats) određenog projekta ili situacije. Ona omogućava detaljan uvid u strateške prednosti i nedostake vinogradarstva i vinarstva na području zemlje u cilju definiranja ne samo prednosti i nedostataka, nego i isticanja prilika koje se ne koriste zbog manjka određenih resursa.

Metoda studije slučaja služi za dubinsku analizu neke pojave, procesa ili događaja. Za analizu se odabire slučaj koji obiluje informacijama i obilježjima koja se promatraju. Ona je pogodna ako se želi odgovoriti na pitanje "kako" i "zašto" se određeni događaji dogodili. Analiza se potkrijepljuje postojećim teorijama vezanim uz temu te podacima prikupljenim iz svih raspoloživih izvora koji pomažu u kreiranju strategije. Tako su za potrebe prikupljanja podataka korišteni su sekundarni izvori, javne publikacije i istraživanja i službeni statistički podaci.

Potrebno je napomenuti kako su u procesu prijave rada dvije spomenute vinarije kontaktirane te je dobivena usmena privola za uključivanje u rad. Tijekom rada je došlo do poteškoća s obzirom na brojne obveze vinara te je postalo teško ugovoriti sastanak i obilazak vinarija, kao i prikupiti primarne podatke putem ankete. Osobni interes autora za vinarstvo za vrijeme prijave rada je bio prilično snažan s obzirom na dugogodišnji rad unutar istog sektora, no pravi uspjeh rada nije bilo moguće u potpunosti realizirati.

## 2. VINARSTVO I VINOGRADARSTVO U SVIJETU

Niti jedna zemlja se ne povezuje toliko s vinima koliko Francuska, ali izvještaji svjetske vinske industrije iz 2017. pokazuju da čak i ona gubi svoj sjaj. Iako se francuski vinogradi protežu od Loirea do Languedoca, od Burgundije do Bordeauxa; ona ipak nije ni prva (ni druga) zemlja čija se većina površina koristi za proizvodnju vina.

Prema International Organisation of Vine and Wine (OIV), površina pod vinogradima u svijetu u 2017. godini dosegla je brojku od 7.6 milijuna hektara, što je smanjenje za 94 tisuće hektara (1,2%) u odnosu na 2010. godinu. Razlog se može naći i u odluci Europske Unije koja je u razdoblju od 2008. do 2011. počela primjenjivati politiku čiji je glavni cilj bio smanjenje vinogradarskih površina. Politika je služila kako bi povećala kvalitetu prinosa, cijenu i efikasnost. Reforma vinogradarstva započela je u kolovozu 2008. godine, te se njome zabranila sadnja. Iznimku je činilo prethodno krčenje ekvivalentnih površina uz obvezu sadnje sorti grožđa koje se služe isključivo za visokokvalitetna vina. Naknada za svaki napušteni hektar iznosila je 4000 do 7000 eura plus izgubljena dobit. Cilj je bio smanjiti svjetske površine za 175 000 hektara, no umjesto željene brojke, površine su se smanjile za 269 000 hektara. (Poslovni.hr) Pad površina lagano stagnira te ukupne površine zabilježene u travnju 2017. iznose 3.3 milijuna hektara. Mjera je ukinuta 2011. godine.

Na prvom se mjestu, po pitanju vinogradarskih površina u 2017. godini, nalazi Španjolska s 1.02 milijuna hektara; zatim Kina s 799 000 hektara, dok je na trećem mjestu Francuska čije površine iznose 792 000 hektara. U stopu ih slijedi Italija sa 690 000 hektara. Kina se 2018. godine pozicionirala kao brzo rastuća sila u vinskoj industriji te broji rast površina od 11% naspram 2016.

Radi lakše vizualizacije, može se reći da 5 država: Španjolska s 13%, Kina s 11%, Francuska s 11%, Italija s 9% te Turska sa 6% drži 50% svjetskih vinograda, dok ostatak svijeta gospodari s ostalom polovicom.

Podaci iz tablice 2.1. za razdoblje od 2013. do 2016. godine pokazuju kako su se površine u Španjolskoj (975 tisuća hektara), Francuskoj (785 tisuća hektara), Rumunjskoj (191 tisuća hektara) i Njemačkoj (102 tisuća hektara) stabilizirale; dok portugalski (195 tisuća hektara) i grčki (105 tisuća hektara) vinogradi pokazuju blagi pad. Stanje u Italiji (690 tisuća hektara) ukazuje na to da se zemlja polagano vraća na veličinu koju je imala pod vinogradarskim površinama 2014. godine.

Tablica 2.1.: Europske površine pod vinovom lozom ( u tisućama ha)

|            | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | 2016./2015. Odstupanje |
|------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| Španjolska | 973   | 974   | 974   | 975   | 0,8                    |
| Francuska  | 793   | 789   | 785   | 785   | 0,1                    |
| Italija    | 705   | 690   | 682   | 690   | 8,2                    |
| Portugal   | 227   | 221   | 204   | 195   | -9,0                   |
| Rumunjska  | 192   | 192   | 191   | 191   | 0,0                    |
| Grčka      | 110   | 110   | 107   | 105   | -2,0                   |
| Njemačka   | 102   | 102   | 103   | 102   | -0,6                   |

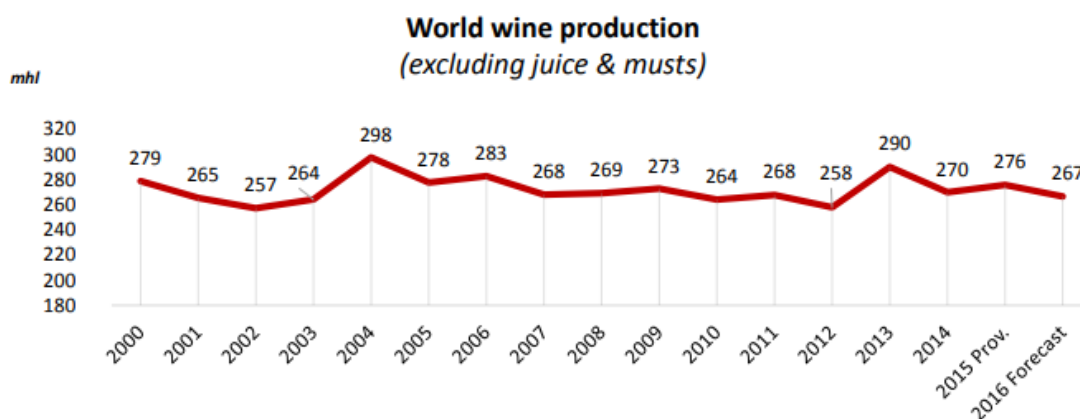
|                        |      |      |      |      |      |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Mađarska               | 56   | 62   | 68   | 68   | -0,5 |
| Bugarska               | 68   | 66   | 67   | 67   | 0,5  |
| Rusija                 | 62   | 63   | 63   | 63   | 0,0  |
| Austrija               | 44   | 45   | 45   | 46   | 1,0  |
| Švicarska              | 15   | 15   | 15   | 15   | 0,0  |
| Ostale europske zemlje | 691  | 676  | 672  | 675  | 3,0  |
| Kontinent ukupno       | 4038 | 4005 | 3976 | 3978 | 1,6  |
| EU 28 ukupno           | 3362 | 3343 | 3318 | 3319 | 1,0  |

Izvor: OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

Valja napomenuti da, iako su se površine pod vinogradima izvan Europske Unije smanjile, situacija se počinje stabilizirati. Tako su se vinogradarske površine smanjile u Turskoj, a površine u Australiji povećale za 4 tisuće hektara nakon pada od 6 tisuća hektara 2010. godine. Čile i Kina bilježe usporen rast vinogradarskih površina. Izvan Europske Unije, vinogradarske površine iznosile su 3.9 milijuna hektara u 2011.

## 2.1. SVJETSKA PROIZVODNJA VINA

Veličina vinogradarskih površina nije ključan faktor koji bi osigurao proizvođačima prvo mjesto u proizvodnji. Svjetska proizvodnja vina je u 2016. godini iznosila 267 milijuna hektolitara, čime se može zaključiti da je došlo do blagog pada u proizvodnji u odnosu na vrijednost iz 2015. godine koja je iznosila 243,7 milijardi USD.



### 2.1 Within the European Union

Slika 2.1.1. : Svjetska proizvodnja – bez mošta, od 2000. do 2016.

Izvor : OIV

Ukoliko se promatra proizvodnja unutar Europske Unije, ona je 2016. godine iznosila 162 milijuna hektolitara. Proizvodnja u Italiji je očekivano ostala na visokoj razini i dosegla skoro 51 milijuna hektolitara, dok je Španjolska proizvela 39.3 milijuna hektolitara. Pad u

proizvodnji su 2017. godine osjetili francuski (43.5 milijuna hektolitara) i portugalski vinogradi (6 milijuna hektolitara), dok je najnižu proizvodnju zabilježila Mađarska s 1.86 milijuna hektolitara.

Tablica 2.1.1.: Svjetska proizvodnja – bez mošta

| Izraženo u milijunima hektolitara | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | 2016./2015. Promjena u volumenu | 2016./2015. Promjena u % |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|--------------------------|
| Italija                           | 45,6  | 54,0  | 44,2  | 50,0  | 50,9  | 0,9                             | 2%                       |
| Francuska                         | 41,5  | 42,1  | 46,5  | 47,0  | 43,5  | -3,5                            | -7%                      |
| Španjolska                        | 31,1  | 45,3  | 39,5  | 37,7  | 39,3  | 1,7                             | 4%                       |
| Sjedinjene Američke Države        | 21,7  | 24,4  | 23,1  | 21,7  | 23,9  | 2,2                             | 10%                      |
| Australija                        | 12,3  | 12,3  | 11,9  | 11,9  | 13,0  | 1,1                             | 9%                       |
| Kina                              | 13,5  | 11,8  | 11,6  | 11,5  | 11,4  | -0,1                            | -1%                      |
| Južna Afrika                      | 10,6  | 11,0  | 11,5  | 11,2  | 10,5  | -0,7                            | -6%                      |
| Čile                              | 12,6  | 12,8  | 10,0  | 12,9  | 10,1  | -2,7                            | -21%                     |
| Argentina                         | 11,8  | 15,0  | 15,2  | 13,4  | 9,4   | -3,9                            | -29%                     |
| Njemačka                          | 9,0   | 8,4   | 9,2   | 8,9   | 9,0   | 0,1                             | 1%                       |
| Portugal                          | 6,3   | 6,2   | 6,2   | 7,0   | 6,0   | -1,0                            | -15%                     |
| Rusija                            | 6,2   | 5,3   | 4,9   | 5,6   | 5,6   | 0,0                             | 0%                       |
| Novi Zeland                       | 1,9   | 2,5   | 3,2   | 2,3   | 3,1   | 0,8                             | 34%                      |
| Svijet ukupno                     | 258   | 290   | 270   | 276   | 267   | -9,3                            | -3%                      |

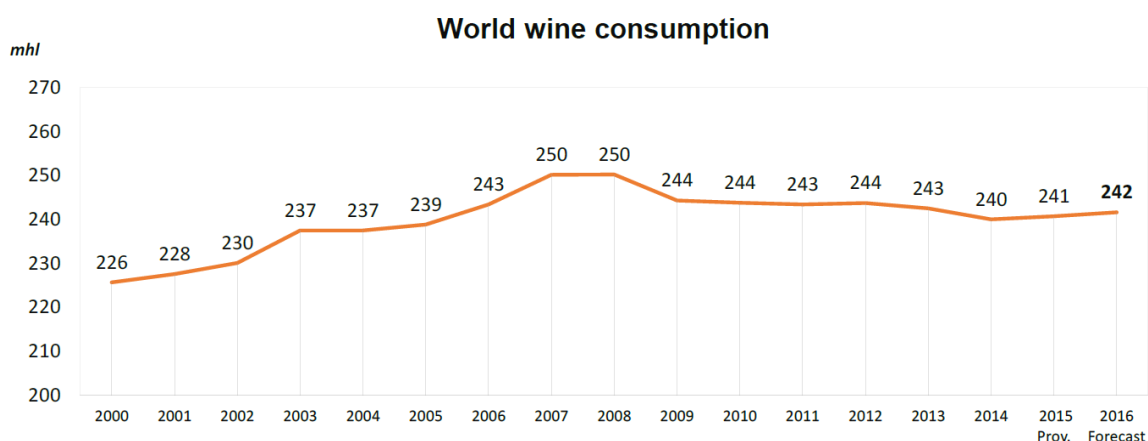
Izvor : OIV

Najveći svjetski proizvođači izvan Europske Unije su Sjedinjene Američke Države, Australija, Kina, Argentina i Čile. (Tablica 2.1.1.) Ovdje se također može pratiti stabilan rast, osim kod Argentine koja je u 2016. zabilježila pad od 29%. Proizvodnja je u Kini i dalje u porastu, ali po nešto nižim stopama. Kina se vrlo brzo nametnula kao veliki proizvođač te je u 2017. godini šesti najveći proizvođač s tendencijom daljnjeg rasta.

Proizvodnja izvan Europske Unije također bilježi velike pomake; tako se može primjetiti da su Sjedinjene Američke Države zabilježile proizvodnju od 23.9 milijuna hektolitara, dok su zemlje Južne Amerike (zbog elementarnih nepogoda) zabilježile znatan pad – od Brazila (pad koji je rezultirao proizvodnjom od 1.6 milijuna hektolitara), Argentine (9.4 milijuna hektolitara) do Čilea (pad na 10.1 milijuna hektolitara, što rezultira padom od jedne petine proizvodnje iz 2013.).

## 2.2. SVJETSKA POTROŠNJA VINA

Procijenjena potrošnja vina u 2016. godini iznosila je 242 milijuna hektolitara – što ukazuje na blagi porast od 0.9 milijuna hektolitara u usporedbi s 2015. Valja napomenuti da se situacija stabilizirala nakon financijske i gospodarske krize koja je značajno utjecala na ovaj dohodovno elastični proizvod.



Slika 2.2.1.: Svjetska potrošnja od 2000. do 2016. godine

Izvor : OIV, 2017.

Sjedinjene Američke Države potvrdile su svoju vodeću poziciju svjetskog potrošača. Unutar Europe, vidljivo je kako vodeću poziciju i dalje drže stare vinarske zemlje, u kojima se ipak bilježi pad potrošnje ukupno i po glavi stanovnika. Preciznije, može se ustvrditi da je u Francuskoj došlo do blagog pada, kao i do stabilizacije u Španjolskoj i Portugalu. Italija broji značajan porast potrošnje već drugu godinu za redom. Velika Britanija se također pridružuje skupini zemalja čije su brojke u porastu, što samo govori o povećanju domaćeg tržišta koje je prije bilo rezervirano većinom za pivsku industriju.

Hrvatska se nalazi na začelju ove liste, ispred Poljske i Bugarske, koje također broje porast potrošnje.

Tablica 2.2.1. : Svjetska potrošnja – bez mošta

| Izraženo u milijunima hektolitara | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | 2016./2015. Promjena u volumenu | 2016./2015. Promjena u % |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|--------------------------|
| Sjedinjene Američke Države        | 30,0  | 30,2  | 30,4  | 31,0  | 31,8  | 0,8                             | 2,5%                     |
| Francuska                         | 28,0  | 27,8  | 27,5  | 27,2  | 27,0  | -0,2                            | -0,7%                    |
| Italija                           | 21,6  | 20,8  | 19,5  | 21,4  | 22,5  | 1,1                             | 5,3%                     |
| Njemačka                          | 20,3  | 20,4  | 20,2  | 20,6  | 20,2  | -0,4                            | -1,8%                    |
| Kina                              | 17,1  | 16,5  | 15,5  | 16,2  | 17,3  | 1,1                             | 6,9%                     |
| Velika Britanija                  | 12,8  | 12,7  | 12,6  | 12,7  | 12,9  | 0,2                             | 1,4%                     |
| Španjolska                        | 9,9   | 9,8   | 9,9   | 10,0  | 9,9   | 0,0                             | -0,4%                    |
| Argentina                         | 10,1  | 10,4  | 9,9   | 10,3  | 9,4   | -0,9                            | -8,3%                    |
| Rusija                            | 11,3  | 10,4  | 9,6   | 9,3   | 9,3   | 0,0                             | 0,3%                     |
| Australija                        | 5,4   | 5,4   | 5,4   | 5,3   | 5,4   | 0,1                             | 2,4%                     |
| Portugal                          | 5,0   | 4,8   | 4,7   | 4,8   | 4,8   | 0,0                             | 0,1%                     |
| Južna Afrika                      | 3,6   | 3,7   | 4,0   | 4,2   | 4,4   | 0,1                             | 3,1%                     |
| Čile                              | 3,2   | 2,9   | 3,0   | 2,1   | 2,2   | 0,1                             | 4,8%                     |

|               |     |     |     |     |     |     |      |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Hrvatska      | 1,4 | 1,4 | 1,2 | 1,1 | 1,2 | 0,1 | 6,7% |
| Poljska       | 0,9 | 0,9 | 1,0 | 1,1 | 1,1 | 0,1 | 4,9% |
| Bugarska      | 1,0 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 1,0 | 0,0 | 3,4% |
| Svijet ukupno | 244 | 243 | 240 | 241 | 242 | 0,9 | 0,4% |

Izvor : OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

Potrošnja vina u Europi oscilira. Razloge za takve oscilacije moguće je pronaći u promjenama u načinu životu i preferencijama potrošača, kao i brojnih zakonskih ograničenja koja su svake godine sve izraženija – kao primjer može se navesti reklamiranje vina, za kojeg postoji i zakon o nedopuštenom oglašavanju, kao i zabrana vožnje s malim udjelom alkohola u krvi.

### 2.2.1. Potrošnja vina per capita

Ukoliko se uspoređuje potrošnja po stanovniku, Portugal je najveći svjetski potrošač vina, pretevši mjesto Francuskoj, koja se nalazi na drugom mjestu s 50.98 litara po stanovniku. Hrvatska se nalazi na petom mjestu po potrošnji po stanovniku, iako se unazad par godina može primjetiti kako je došlo do pada iste.

S druge strane, povećanje potrošnje može se vidjeti u Srbiji, Belgiji, Češkoj, SADu, Poljskoj i Japanu.

Količinski promatrano, SAD je drugo svjetsko tržište za vino, te se za njega točno prognoziralo kako će svrgnuti stare vinarske zemlje s prvih mjesta te postati prvi potrošač vina u svijetu zbog neprekinutog rasta. (Banovac, 2017.)

Daljnji rast u potrošnji vina per capita u Novom svijetu će biti vrlo važan čimbenik u pokretanju buduće globalne potrošnje vina.

Tablica 2.2.1.1.: Potrošnja vina po stanovniku (u litrama)

| Država     | 2012. | 2016. | CAGR*   |
|------------|-------|-------|---------|
| Portugal   | 55,34 | 51,49 | -1,79%  |
| Francuska  | 53,92 | 50,98 | -1,39%  |
| Italija    | 42,02 | 43,82 | 1,06%   |
| Švicarska  | 39,48 | 39,13 | -0,23%  |
| Hrvatska   | 38,49 | 33,39 | -3,49%  |
| Srbija     | 30,93 | 32,62 | 1,34%   |
| Austrija   | 37,02 | 32,07 | -3,53%  |
| Belgija    | 31,5  | 31,83 | 0,27%   |
| Argentina  | 32,24 | 28,62 | -2,94%  |
| Australija | 29,2  | 27,6  | -1,40%  |
| Njemačka   | 28,9  | 27,39 | -1,33%  |
| Španjolska | 24,81 | 25,06 | 0,26%   |
| Češka      | 19,9  | 22,23 | 2,82%   |
| Čile       | 23,64 | 15,46 | -10,07% |
| SAD        | 11,94 | 12,19 | 0,53%   |



|                |      |       |        |
|----------------|------|-------|--------|
| JAR            | 9,7  | 11,09 | 3,41%  |
| Rusija         | 9,32 | 7,81  | -4,32% |
| Poljska        | 2,77 | 3,38  | 5,12%  |
| Japan          | 2,78 | 3,15  | 3,13   |
| Ukupno svijet: | 4,66 | 4,36  | -1,62% |

Izvor: OIV, UN database Population 15+ years

\*CAGR (Compound Annual Growth Rate) prosječna godišnja stopa rasta. Koristi se kod procjene rasta tržišta, najčešće u periodu od tri do pet godina. Izražava se u postotcima.

### 2.3. MEĐUNARODNA TRGOVINA – UVOZ I IZVOZ

Svjetska trgovina posjeduje brži tempo razvitka nego što je to porast svjetske potrošnje. Tome svjedoči činjenica da se od 10 proizvedenih litara vina čak 4 litre potroše van granice zemlje u kojoj se ono proizvelo.

Tablica 2.3.1. : Izvoz vina po državama (u milijunima hektolitara)

| Država        | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | Udio    | CAGR   | Promjena 12/16 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|----------------|
| Španjolska    | 20,7  | 18,4  | 23    | 24,7  | 22,9  | 22,02%  | 2,56%  | 10,63%         |
| Italija       | 21,3  | 20,3  | 20,4  | 20,1  | 20,6  | 19,81   | -0,72% | -2,83%         |
| Francuska     | 15    | 14,5  | 14,3  | 13,9  | 14,1  | 13,56%  | -1,53% | -6,00%         |
| Čile          | 7,5   | 8,8   | 8     | 8,8   | 9,1   | 8,75%   | 4,95%  | 21,33%         |
| Australija    | 7,2   | 7,1   | 7     | 7,4   | 7,5   | 7,21%   | 1,03%  | 4,17%          |
| JAR           | 4,2   | 5,3   | 4,2   | 4,2   | 4,3   | 4,13%   | 0,59%  | 2,38%          |
| SAD           | 4     | 4,1   | 4     | 4,2   | 3,8   | 3,65%   | -1,27% | -5,00%         |
| Njemačka      | 4     | 4     | 3,9   | 3,7   | 3,6   | 3,46%   | -2,60% | -10,00%        |
| Portugal      | 3,4   | 3     | 2,8   | 2,8   | 2,8   | 2,69%   | -4,74% | -17,65%        |
| Argentina     | 3,7   | 3,1   | 2,6   | 2,7   | 2,6   | 2,50%   | -8,44% | -29,73%        |
| Novi Zeland   | 1,8   | 1,8   | 1,9   | 2,1   | 2,1   | 2,02%   | 3,93%  | 16,67%         |
| Moldavija     | 1,2   | 1,2   | 1,2   | 1,2   | 1,2   | 1,15%   | 0,00%  | 0,00%          |
| Ukupno svijet | 103   | 101   | 103   | 105   | 104   | 100,00% | 0,24%  | 0,97%          |

Izvor : OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

Svjetsko je tržište, ukoliko se promatra izvoz svih zemalja, 2016. godine doseglo 104 milijuna hektolitara, što je blagi pad naspram 2015. gdje je ukupni izvoz iznosio 105 milijuna hektolitara. Jedini drastični pad od 2000. godine dogodio se 2009. godine, i to za 2.8 milijuna tona u odnosu na 2008., gdje se kao glavni razlog nametnula globalna recesija. „Analize pak pokazuju, da količinski razvoj prodaje nije nužno povezan s rastom vrijednosti. To je vidljivo iz porasta trgovine rinfuznim vinima u razdoblju 2010.-2011., koja brže raste od ukupne trgovine vinima u istom razdoblju. Kriza je sigurno pridonijela da se nadalje pojačava trend porata udjela rinfuznih vina u trgovini.“ (Maletić, 2012.)

Analize pokazuju kako je trgovina u svim relevantnijim izvoznim zemljama doživjela ponovni procvat. Europska unija je vodeći svjetski izvoznik vina, kojem u izvozu najviše prevladavaju vina u bocama, čak 66%. Podaci Europske komisije iz 2016. pokazuju trgovina unutar Europske Unije i dalje predstavlja najveći dio ukupnih svjetskih količina. Sjedinjene Američke Države se i dalje vode kao glavno izvozno tržište za vina iz EU 27, dok se na drugom mjestu nalazi Rusija.

Najbrži rast izvoza u promatranim razdobljima broje Španjolska, Čile i Novi Zeland, dok je značajan pad vidljiv u Italiji, Francuskoj te Argentini.

Tablica 2.3.2. : Izvoz vina po državama (u milijardama eura)

| Država         | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | Udio    | CAGR   | Promjena 12/16 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|----------------|
| Francuska      | 7,8   | 7,8   | 7,7   | 8,3   | 8,2   | 28,28%  | 1,26   | 5,13%          |
| Italija        | 4,7   | 5     | 5,1   | 5,4   | 5,6   | 19,31%  | 4,48   | 19,15%         |
| Španjolska     | 2,4   | 2,6   | 2,5   | 2,6   | 2,6   | 8,97%   | 2,02%  | 8,33%          |
| Čile           | 1,4   | 1,4   | 1,4   | 1,6   | 1,7   | 5,86%   | 4,97%  | 21,43%         |
| Australija     | 1,5   | 1,3   | 1,3   | 1,5   | 1,5   | 5,17%   | 0,00%  | 0,00%          |
| SAD            | 1,1   | 1,2   | 1,1   | 1,4   | 1,4   | 4,83%   | 6,21%  | 27,27%         |
| Novi Zeland    | 0,8   | 0,8   | 0,8   | 1     | 1     | 3,45%   | 5,74%  | 25,00%         |
| Njemačka       | 1     | 1     | 1     | 1     | 0,9   | 3,10%   | -2,60% | -10,00%        |
| Portugal       | 0,7   | 0,7   | 0,6   | 0,7   | 0,7   | 2,41%   | 0,00%  | 0,00%          |
| Argentina      | 0,7   | 0,7   | 0,7   | 0,7   | 0,7   | 2,41%   | 0,00%  | 0,00%          |
| Hong Kong      | 0,2   | 0,2   | 0,2   | 0,6   | 0,6   | 2,07%   | 31,61% | 200,00%        |
| JAR            | 0,6   | 0,6   | 0,6   | 0,6   | 0,6   | 2,07%   | 0,00%  | 0,00%          |
| Ukupno svijet: | 25    | 26    | 26    | 28    | 29    | 100,00% | 3,78%  | 16,00%         |

Izvor : OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

„Dominantni uvoznici vina su one zemlje koje su tek relativno nedavno usvojile kulturu pijenja vina. To uključuje i one zemlje u kojima se tradicionalno konzumiraju druga alkoholna pića ili one koje su tek relativno nedavno počeli konzumirati alkohol bilo koje druge vrste. EU nije samo najveći izvoznik vina na svijetu, već i najveći uvoznik iako uvoz posljednjih godina stagnira.“ (Maletić, 2012.)

Ukupan uvoz vina u svijetu u 2016. godini iznosio je 104 milijuna hektolitara, u vrijednosti od 28 milijarde €. Glavne zemlje uvoznice vina su Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD, Francuska i Kina.

Tablica 2.3.3. : Uvoz vina po državama (u milijunima hektolitara)

| Država        | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | Udio    | CAGR    | Promjena 12/16 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|----------------|
| Njemačka      | 15,4  | 15,3  | 15,4  | 15,3  | 14,5  | 13,94%  | -1,49%  | -5,84%         |
| UK            | 12,8  | 11,8  | 13,4  | 13,6  | 13,5  | 12,98%  | 1,34%   | 5,47%          |
| SAD           | 11,7  | 11    | 10,8  | 11    | 11,2  | 10,77%  | -1,09%  | -4,27%         |
| Francuska     | 5,4   | 6     | 6,9   | 7,6   | 7,9   | 7,60%   | 9,98%   | 46,30%         |
| Kina          | 3,9   | 3,8   | 3,8   | 5,6   | 6,4   | 6,15%   | 13,18%  | 64,10%         |
| Kanada        | 3,8   | 3,7   | 3,8   | 4,1   | 4,2   | 4,04%   | 2,53%   | 10,53%         |
| Rusija        | 4,9   | 4,9   | 4,7   | 4     | 4     | 3,85%   | -4,95%  | -18,37%        |
| Japan         | 2,6   | 2,6   | 2,7   | 2,8   | 2,7   | 2,60%   | 0,95%   | 3,85%          |
| Švicarska     | 1,9   | 1,8   | 1,9   | 1,9   | 1,8   | 1,73%   | -1,34%  | -5,26%         |
| Portugal      | 1,3   | 1,6   | 2,3   | 2,2   | 1,8   | 1,73%   | 8,48%   | 38,46%         |
| Italija       | 2,8   | 2,7   | 2,8   | 2,8   | 1,7   | 1,63%   | -11,73% | -39,29%        |
| Češka         | 1,6   | 1,5   | 1,6   | 1,6   | 1,6   | 1,54%   | 0,00%   | 0,00%          |
| Poljska       | 1     | 1     | 1,1   | 1,1   | 1,2   | 1,15%   | 4,66%   | 20,00%         |
| Ukupno svijet | 99    | 99    | 102   | 104   | 104   | 100,00% | 1,24%   | 5,05%          |

Izvor : OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

Najbrži rast uvoza u promatranim razdobljima broje Francuska -gdje CAGR iznosi 9,98%, Kina -gdje CAGR iznosi 13,18% i Kanada -gdje CAGR iznosi 2,53%, dok je značajan pad vidljiv kod Rusije -gdje CAGR iznosi -4,95%, Njemačke – gdje CAGR iznosi -1,49% i Švicarske – gdje CAGR iznosi -1,34%.

Tablica 2.3.4. : Uvoz vina po državama (u milijardama eura)

| Država        | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. | 2016. | Udio    | CAGR   | Promjena 12/16 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|----------------|
| SAD           | 3,9   | 3,9   | 4     | 4,9   | 5     | 17,86%  | 6,41%  | 28,21%         |
| UK            | 3,9   | 3,6   | 3,6   | 3,9   | 3,5   | 12,50%  | -2,67% | -10,26%        |
| Njemačka      | 2,4   | 2,6   | 2,6   | 2,5   | 2,5   | 8,93%   | 1,03%  | 4,17%          |
| Kina          | 1,2   | 1,2   | 1,1   | 1,8   | 2,1   | 7,50%   | 15,02% | 75,00%         |
| Kanada        | 1,5   | 1,5   | 1,5   | 1,6   | 1,6   | 5,71%   | 1,63%  | 6,67%          |
| Nizozemska    | 0,9   | 0,9   | 1     | 1     | 0,9   | 3,21%   | 0,00%  | 0,00%          |
| Belgija       | 1     | 1     | 1     | 1     | 0,9   | 3,21%   | -2,60% | -10,00%        |
| Francuska     | 0,6   | 0,6   | 0,6   | 0,7   | 0,7   | 2,50%   | 3,93%  | 16,67%         |
| Rusija        | 0,8   | 0,9   | 0,9   | 0,6   | 0,7   | 2,50%   | -3,28% | -12,50%        |
| Ukupno svijet | 25    | 25    | 26    | 28    | 28    | 100,00% | 2,87%  | 12,00%         |

Izvor : OIV (<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>)

### **3. EUROPSKO VINARSTVO I VINOGRADARSTVO**

#### **3.1. VINOGRADARSTVO I VINARSTVO U FRANCUSKOJ**

Vinogradarstvo je u Francuskoj danas rasprostranjeno na području cijele Francuske koja raspolaže s gotovo 830 000 hektara nasada vinove loze od čega je 568 000 hektara namijenjeno uzgoju crnih, a 262 000 hektara uzgoju bijelih sorti.

Vinski sektor u Francuskoj broji više od 100 000 vinarija koje u zadnje vrijeme udružuju svoje snage u borbi na tržištu. U prosjeku postoji više od tisuću tvrtki za trgovanje vinom koje zapošljavaju više od 30 000 ljudi. Ovdje će se nabrojati tri vodeće tvrtke koje različito utječu na tržište.

Prva je Grand Chais de France (GCF), osnovana 1979. godine od strane Josepha Helfricha. Grupacija sa sjedištem u Petersfieldu u sjevernom Vosgesu koja je specijalizirana za trgovanje, proizvodnju i izvoz vina i žestokih pića. Ova se tvrtka nalazi na prvom mjestu po pitanju izvoza; u godini dosegne oko 840 milijuna eura, od čega 76% dobije prodajom u strane zemlje, dok se 24% ostavlja za potrebe domaćeg tržišta. Trenutno izvozi u više od 160 zemalja svijeta na sljedeći način : 72% zapadna Europa, 8% središnja i istočna Europa te 20% neeuropske zemlje. Ova se tvrtka zasniva na strategiji ekspanzije, tj širenju. Produbljuje svoje proizvodne linije i širi nastup na druga zemljopisna tržišta. Kod ove je strategije važno paziti na osjetljivost prilikom uvođenja novih promjena. Kod širenja na nova tržišta, potrebno je što manje stvari prepustiti slučaju, tako što će se potrebe tržišta predvidjeti uporabom kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Prednost ove strategije vidljiva je i u ekonomskom aspektu jer u većini slučajeva donosi otvaranje novih radnih mjesta. Ona donosi nove izazove, nova tržišta i nove proizvode, što osim novih radnih mjesta otvara i priliku za razvoj karijere. (Pintarić, 2010.)

Sljedeća tvrtka je Castel Grupa, osnovana 1949.godine u Bordeauxu. Trenutno se nalazi na trećem mjestu najvećih tvrtki vezane za proizvodnju i prodaju vina (odmah iza američkog Constellation Branda i Galla). Proizvodnja na godišnjoj razini iznosi oko 630 milijuna boca s prosječnim prihodom od 1.2 milijarde eura. Raspolaže s 21 posjedom unutar Bordeauxa, Provanse i Loirea što je ukupno 1400 hektara zemlje. Van Francuske posjeduju 17 lokacija u Africi gdje broje 1600 hektara zemlje. Tvrtka zapošljava 20 000 ljudi. 80% zarade dolazi s domaćeg tržišta, dok samo 20% dolazi iz izvoza.

Na trećem mjestu nalazi se M. Chapoutier, koja zapošljava 130 ljudi te ima prihod od 40 milijuna eura (što je oko 20 puta manje od GCFa). Osnovana je 1808. godine te posjeduje 360 hektara zemlje. Njihova tržna niša su kupci koji žele visokokvalitetna, rijetka i skupa vina. (Clément, 2014.). Ova se tvrtka zasniva na takozvanoj strategiji statusa quo. Ona nije usmjerena na promjene, nego na održavanje postojećeg stanja ili vrlo postupnog i sporog, ali metodičkog rasta. U ovom je slučaju poduzeće zadovoljno sadašnjim stanjem te nastavlja poslovati bez promjena. Ova je strategija u Chapoutieru isprepletena sa strategijom

diferencijacije gdje se pokušava jasno prikazati razlika između vlastitog proizvoda te onih proizvoda koji su dostupni u istom tržišnom segmentu.

### **3.2. VINOGRADARSTVO I VINARSTVO U ITALIJI**

Slično Hrvatskoj, Italija je također zemlja u kojoj prevladavaju male parcele. Prosječna veličina vinograda je oko 1.6 hektara, što je ispod prosječnog europskog standarda od 7.9 hektara. 107 tvrtki generira 5.8 milijarde eura, posjeduje 145 000 hektara, proizvede 2 milijarde boca, 61% svojih proizvoda izvozi (dok je 39% toga za domaće tržište) te zapošljava 11 298 ljudi. 11 najvećih vinarija u Italiji, na temelju profita, je : Cantine Riunite&CIV, Antinori, Santa Margherita, Frescobaldi, Gruppo Italiano Vini, Caviro, Giordano, Botter, Mezzacorona, Martini i Zonin.

Tako na primjer Antinori posjeduje Fattoriu Aldobrandescu, La Braccescu, Le Mortelle, Badiu a Passignano, Guado al Tasso, Peppoli, Pian delle Vigne, Tenutu Monteloro, Santu Cristinu, Tenutu Tignanello, Prunotto, Montenisu, Castello della Sallu te Tormarescu.

Frescobaldi posjeduje Castello di Nipozzano, Castello di Pomino, Tenutu di Castelgiocondo, Ornellaiu, Tenutu di Castiglioni, Tenutu dell'Ammiraglia te Attems.

Gruppo Italiano Vini posjeduje Ca'Biancu, Nino Negrei, Bollu, Conti d'Arco, Lamberti, Santi, Conti Formentini, Cavicchioli, Conti Serristori, Folonari, Machivelli, Melini, Bigi, Fontana Candida, Castello Monaci, Re Manfredi i Tenutu Rapitalu. Po pitanju prodaje, u 2017. godini, Cantine Riunite & CIV uprihodili su 227.2 milijuna eura, Zonin 193 milijuna eura (prva privatna talijanska tvrtka), Antinori 192.2 milijuna eura, Cavi 177.9 milijuna eura te Fratelli Martini 173.9 milijuna eura.

Po pitanju proizvedenih boca, Enoitalia je 2016. godine proizvela 88.3 milijuna boca, Fratelli Martini 78 milijuna, Zonin 50.2 milijuna, Villa Sandi 26 milijuna, Ruffino 24.9 milijuna te Antinori 23.5 milijuna boca. 18 privatnih talijanskih tvrtki proizvede preko 17 milijuna boca godišnje.

Također, 23 tvrtke posjeduju više od 200 hektara vinogradarskih površina, i to sljedećem redom: Marchesi Antinori s 2 681 hektara, Zonin s 1 990 hektara, Marchesi Frescobaldi s 1 270 hektara, Terra Moretti s 1 084 hektara, Banti s 1 000 hektara, Planeta s 382 hektara i ostalo. (Decanter)

Velika većina nabrojanih tvrtki bazira svoj rad na strategiji vodstva u troškovima. Ovdje je strateški cilj imati znatno niže troškove od konkurenata. Kako bi se ostvarila prednost, poduzeće mora osigurati da ukupni troškovi u lancu vrijednosti budu niži od onih konkurentskih. To je moguće ostvariti na dva načina : moguće je nadmašiti konkurenta u efikasnosti izvršavanja aktivnosti lanca vrijednosti ili eliminirati aktivnosti unutar istog lanca za koje se pouzdano zna da proizvode troškove. Primjerice, načini za postizanje prednosti kod Cantine Riunitea ili GIV-a su jednostavan dizajn etikete i boce, prelazak na fleksibilniji tehnološki proces, izbjegavanje skupih sirovina ili sastavnih dijelova (čepovi najčešće nisu čisto pluto, već plastika ili navoj), koriste se marketinške aktivnosti koje ne zahtijevaju veći kapital, jeftiniji distribucijski kanal te se pogoni premještaju bliže dobavljačima.

Ova je strategija djelotvorna jer su kupci osjetljiviji na razlike u cijenama nego na diferenciranost proizvoda (stoga se i ova vina popularno nazivaju masovna vina, tj. vina za masu).

### **3.3. VINOGRADARSTVO I VINARSTVO U ŠPANJOLSKOJ**

U španjolski vinski sektor se u proteklih 15 godina uložilo preko 800 milijuna eura. Španjolska ima 4 000 vinarija koje su većinskim dijelom male vinarije koje opskrbljuju domaće tržište. Najpoznatije vinske tvrtke u Španjolskoj su Freixenet, J.Garcia Carrión, Codorníu, Arco Wine Invest Group, Grupo Domecq Bodegas, Grupo Miguel Torres, S.A. te Grupo Faustino. Top 5 tvrtki ovog sektora drži 28% tržišta. (Decanter)

Jedna od najjačih tvrtki je svakako Grupo Miguel Torres, koja je zatvorila 2017. godinu s prihodom od 263 milijuna eura, što predstavlja rast od 9.7% naspram godine prije. Tvrtka je sačinjena od 300 ljudi, koji proizvedu preko 80 milijuna boca, od čega je 72% namijenjeno izvozu, a ostatak predodređen za domaće tržište.

Španjolske tvrtke, Torres u ovom slučaju, koristi više strategija, većinskim dijelom strategiju ekspanzije.

## **4. EKONOMSKA OBILJEŽJA VINARSKOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1. ANALIZA STANJA VINOGRADARSTVA I VINARSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U Republici Hrvatskoj proizvodnja grožđa i vina nosi dosta važnu stratešku ulogu, što je moguće isčitati i kroz cijelu njenu povijest. Ono što nas razlikuje od drugih su vrlo povoljni i kvalitetni okolišni uvjeti, velika raznolikost tla te dobro i specifično pozicionirani vinogradarski položaji koji su bogati autohtonim sortama. One nažalost, uz tradiciju proizvodnje vina i stavljanja većeg značaja po pitanju turizma nisu kvalitetno gospodarski iskorištene. Površina kojom vinogradar upravlja je u prosjeku vrlo mala, a samo 33% posto proizvedenog vina se proda na tržištu. Interes za ovaj sektor ne jenjava, skup mjera za podizanje vinograda uspješno potpomaže rastu površina pod vinovom lozom, a vinogradari usmjereni na prodaju ulažu u bolju tehnologiju koja dovodi i veći stupanj kvalitete vina. Tako se može zamjetiti da je zadnjih godina došlo do velikog pomaka u proizvodnji, na vinsku scenu dolaze novi proizvođači, koji sa sobom dovode i moderniji pristup, ali i noviju opremu. Nakon dugo vremena se obnavljaju zapušteni položaji, loza se širi na nova mjesta, a autohtone sorte koje se nisu koristile godinama, ponovno dobivaju pozornost tržišta. Pošto je primarna gospodarska grana turizam, brojni vinari vide svoju priliku i u tome te intenzivno razvijaju i vinski turizam. (Maletić, 2012.)

### **4.2. PROIZVODNI POTENCIJAL**

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, 2015. je Hrvatska imala 41.188 proizvođača vina, pod vinogradima 20.885,2 hektara, a prema sortama vinove loze sa zaštićenom oznakom izvornosti najviše je površina pod graševinom, plavcem malim i istarskom malvazijom koji su bili rasprostranjeni na 18.620,5 hektara.

Gledajući ukupni broj proizvođača vina, njih 14.988 raspolaže s manje od 0,10 ha, odnosno ukupno raspolažu s 965,6 hektara. Najveći broj vinogradara, njih 20.337, uzgaja na površinama od 0,1 do 0,49 hektara, ukupne površine 4235 hektara. Između 0,50 i 0,99 hektara ima 2858 vinogradara koji raspolažu s ukupno 1978,3 hektara, s površinom od 1 do 2,99 hektara ima 2264 proizvođača. 10 i više hektara pod vinogradima ima samo 148 vinogradara što nas dovodi do ukupne površine od 7160,8 hektara.

Uzevši u obzir da su u godišnjim statistikama izložene sve proizvodne površine, ukupna je istraživana površina manja od ukupne površine vinograda registrirane u redovitim godišnjim statistikama. Rezultati istraživanja navode da hrvatske vinogradarske strukture broje najviše vinskih sorti vinove loze sa zaštićenom oznakom izvornosti pod graševinom (24,7%), plavcem malim i malvazijom istarskom (9,1%), dok ostale sorte vinove loze zauzimaju 57,3% površine. Tako je pod graševinom 4589,9 hektara, pod plavcem malim 1697,3, a pod malvazijom istarskom 1683,9 hektara.

### 4.3. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA VINA

Prema statističkim podacima, proizvodnja vina u Hrvatskoj u 2016. godini je bila za 21,6 % manja u odnosu na 2015. godinu. Podaci iz 2017. godine također su negativni i pokazuju da je ukupna proizvodnja vina bila manja za više od 10% u odnosu na 2016. godinu. Izvozna strategija vina, prema statističkim podacima, ne pokazuje željene rezultate, dok je uvoz i dalje veći nego izvoz. Također, prosječna izvozna cijena dramatično pada u 2017. i iznosi 2,25 €/l, dok je u 2016. iznosila 3,31 €/l, dok je kod uvoza prosječna cijena rasla i iznosila 1,01 €/l, dok je u 2016. iznosila 0,96 eura po litri.

„Iako vinogradarstvo i proizvodnja vina u Republici Hrvatskoj u europskim, a osobito svjetskim razmjerima zauzimaju ipak minorno mjesto, oni za Republiku Hrvatsku imaju razmjerno važno značenje, osobito zato što vino može predstavljati izvozni proizvod, kako izravnim izvozom, tako i neizravnim, tzv. „nevidljivim” izvozom kroz turizam. U Hrvatskoj, zahvaljujući ponajprije prirodnim raznolikostima, vinorodna su područja međusobno različita i, razumljivo odlikuju se različitim, mahom vrlo kvalitetnim vinima što Hrvatskoj uistinu može objektivno priskrbiti epitet zemlje vina. I ne samo to. U pojedinim dijelovima Hrvatske, vino je i sastavnica životnog stila temeljenog na povijesti i tradiciji, ali i sastavnica nacionalne kuhinje, kulture pa i nacionalnog ponosa.“ (Horvat, 2017.)

Tablica 4.3.1.: Vanjskotrgovinska razmjena vina

| Godina | Uvoz, milijuna |      | Izvoz, milijuna |      |
|--------|----------------|------|-----------------|------|
|        | l              | EUR  | l               | EUR  |
| 2012   | 14,5           | 14,4 | 5,8             | 12,4 |
| 2013   | 13,2           | 16,4 | 3,0             | 10,4 |
| 2014   | 22,4           | 24,1 | 3,6             | 11,7 |
| 2015   | 28,9           | 29,0 | 4,9             | 12,4 |
| 2016   | 30,9           | 30,7 | 3,6             | 10,5 |

Izvor: DZS

Značajniji uvoz u Hrvatsku započeo je tek nakon 2000.godine, te je 2004. po prvi puta vrijednost uvoza premašila vrijednost izvoza. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, ukupni vrijednosni uvoz vina u 2016. iznosio je 30.7 milijuna €, te naspram izvoza predstavlja pokrivenost za 63%.

Vrijednosni izvoz je 2016. iznosio 10,5 milijuna € što je blagi rast naspram 2015. godine kada je vrijednosni izvoz iznosi 12,4 milijuna €.



Po pitanju 2017.godine, statistički podaci tvrde kako su hrvatski vinari u prvih 11 mjeseci izvezli vina u količini od 4.693 tona što je čak 60 % veća količina koja je završila na vanjskim tržištima u odnosu na isto vrijeme 2016.

Izvoz vina u prvih 11 mjeseci 2017. iznosio je 4693 t, što je 59% više nego 2016. godine u vrijednosti 11,89 mil €, čime se izvoz pojačao za 36% posto. Top pet uvoznika vina iz Hrvatske čine : Bosna i Hercegovina s 1091 tona, vrijednosti 3.18 milijuna €, na drugom mjestu Njemačka s 695 tona, vrijednosti 1.89 milijuna €, zatim Austrija s 804 tone i vrijednosti 1.03 milijuna €, te Crna Gora s 242 tone vrijednosti 1.02 milijuna € i SAD sa 105 tona vrijednosti 729 tisuća eura.

Uvoz vina u prvih 11 mjeseci 2017. iznosio je 24 902 tone u vrijednosti 26.7 milijuna €, čime je obilježen pad od 5% naspram prošle godine (od 1.5 milijun €)

Prvih pet izvoznika vina u Hrvatsku su Makedonija s 14 049 tona i vrijednosti 9.35 milijuna €, zatim Francuska sa 643 tone u vrijednosti 4.70 milijuna €. Treće mjesto pripalo je Italiji s 3957 tona u vrijednosti 4.55 milijuna €. Zatim slijede Njemačka s 823 tone u vrijednosti 1.74 milijuna € te na zadnjem mjestu Bosna i Hercegovina s 965 tona u vrijednosti od 1 milijun €.

Ono što se iz dobivenih podataka može ustanoviti je činjenica kako i dalje ovisimo o velikim količinama uvoznog vina. Vinari su stavljeni pod veliki pritisak upravo zbog jeftinih vina iz cijelog svijeta te su primorani svoje zalihe početi izvoziti na nova tržišta. Vidljivo je da jedna četvrtina izvoza završi u susjednoj Bosni, u kojoj se izvoz u godini dana povećao za čak 744 tone. (Kuskunović, 2018.)

Podatke je moguće usporediti s onima iz 2009. godine, kada je po prvi put napravljena analiza strukture vinogradarske proizvodnje. Takav tip istraživanja se u Europskoj uniji provodi svakih 10 godina. Tada je u uzorak prikupljeno 5001 gospodarstvo, čija se većina (28 441) nalazila u površinskom razredu 0.10-0.20 hektara, dok je u razredima iznad 10 hektara bilo samo 127 proizvođača. Broj trsova vinove loze se sa 116 milijuna 2004. godine povećao na 145 milijuna 2010., da bi 2014. godine pao na 116 milijuna trsova što je utjecalo na velika variranja u proizvodnji grožđa i vina. Sa 175 tisuća tona proizvedenog grožđa u 2004.godini, proizvodnja se povećala na 208 tisuća tona 2010. godine da bi u 2014. pala na 135 tisuća tona. Na to su posredno utjecale i klimatske promjene, to jest ekstremi – visoke temperature zraka i male količine oborina. Količinski uvoz i izvoz vina u zadanom periodu također varira. Uvoz se, tako, kreće, od 13.4 tisuće tona u 2004.godini, do 15.6 tisuća tona u 2007. godini. Prosjek uvoza za navedeno razdoblje iznosi 14.9 tisuća tona. Izvoz se kretao od 2.463 tone 2010. godine do 5.805 tona u 2012. godini. Prosjek za navedeno razdoblje iznosio je 3.405 tona, što je 4.4 puta manje od prosjeka uvoza. Najveća proizvodnja bila je 2004. godine te je iznosila 151 mil.litara, dok je najmanja bila 2014. godine te je iznosila 84 mil.litara. Prosječna proizvodnja u zadanom razdoblju bila je 129.9 mil.litara

## STANJE VINARSKOG SEKTORA

Hrvatska su vina 2017.godine na bitnim međunarodnim natjecanjima osvojila 106 medalja, što ne čudi s obzirom na broj i kvalitetu proizvođača u zemlji koje će ovdje i nabrojati- Istra: Cattunar – koji posljednjih godina postavlja nove kriterije, s projektom Četiri zemlje koji podrazumijeva vinifikaciju četiri različite malvazije iz istog vinograda, ali s četiri različite podloge; Clai – čije vino Bronbonero spada među vodeća crna vina u zemlji; Moreno Coronica – koji nosi naziv najboljeg proizvođača mladih malvazija; Laguna – korporacijska vinarija koja isporučuje vrlo dobra do vrhunska vina u svim rangovima cijena; Gianfranco Kozlović – koji je uz mlade malvazije slavu stekao i s odležanom malvazijom te Ivica Matošević – vinar koji je podignuo istarsku vinsku industriju na noge.

Najvažniji proizvođači Slavonije i Podunavlja su: Belje – moderna vinarija vrijedna 150 milijuna kuna koja posjeduje gotovo 700 hektara vinograda. Problem im predstavlja profitabilnost koja se u njihovom slučaju može postići na 6.5 do 7 milijuna litara, a njihova trenutna proizvodnja je manje od četiri milijuna litara; Iločki podrumi – proizvođači koji posjeduju 350 hektara u vlasništvu te još toliko u zakupu, proizvode najbolju suhu graševinu stoga ne čudi da su najnagrađivanija vinarija na međunarodnim natjecanjima; Kalazić – koji posjeduje jedinstven potecinal dunavskog terroira; Vlado Krauthaker – vinar koji je za cijelu vinsku industriju napravio jednake stvari kao i Matošević u Istri, vodeći proizvođač graševine; Pavao Mihelj – vinar koji proizvodi limitirane serije specifičnih i aromatičnih graševina te Galić, o kojem će se u radu pisati malo detaljnije.

U Dalmaciji lista najboljih proizvođača je sljedeća: Badel Korlat – koji posjeduje više od dvjesto hektara zemlje na kojem je posađen merlot, shiraz i cabernet; Boškinac – koji proizvodi manje serije baziranu na međunarodnim sortama; Niko Bura – vinar koji se brzo probio među najbolje vinare koji proizvode najkvalitetnije Dingače; Leo Gracin te St.Hills Ernest Tolj koji je investirao puno znanja i novaca u proizvodnju vrhunskog pelješkog crnog vina.

U Jastrebarskom i Plešivici vodeći proizvođači su Bolfan- koji ima potencijal pretvoriti svoje vinograde u jednu od glavnih zagrebačkih turističkih atrakcija; Velimir Korak te obitelj Tomac koji su vodeći proizvođači hrvatskih pjenušaca te se ubrajaju u najstrastvenije vinske inovatore.

Tablica: 4.3.2.: Površina, broj parcela i broj PG-a, uporaba vinograd u 2016.

| Naziv županije                  | Površina (ha) - 31.12.2016. | Broj trsova- 31.12.2016 | Broj vinograda- 31.12.2016 | Broj PG-a- 31.12.2016 |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Bjelovarsko-bilogorska županija | 284,66                      | 1.161.951               | 1.103                      | 857                   |
| Brodsko-posavska županija       | 249,42                      | 1.050.189               | 664                        | 484                   |
| Dubrovačko-neretvanska županija | 2.355,88                    | 16.212.046              | 14.410                     | 3.339                 |
| Grad Zagreb                     | 99,22                       | 516.649                 | 1.012                      | 596                   |
| Istarska županija               | 3.038,42                    | 12.095.440              | 6.315                      | 2.689                 |

|                                 |           |            |        |        |
|---------------------------------|-----------|------------|--------|--------|
| Karlovačka županija             | 108,74    | 493.309    | 596    | 343    |
| Koprivničko-križevačka županija | 567,51    | 2.843.597  | 5.735  | 3.669  |
| Krapinsko-zagorska županija     | 740,21    | 4.482.702  | 7.989  | 5.338  |
| Ličko-senjska županija          | 19,70     | 120.387    | 126    | 77     |
| Međimurska županija             | 526,95    | 2.540.857  | 1.179  | 637    |
| Osječko-baranjska županija      | 2.385,81  | 9.585.805  | 1.315  | 668    |
| Požeško-slavonska županija      | 1.425,29  | 6.519.450  | 1.609  | 745    |
| Primorsko-goranska županija     | 193,45    | 1.235.842  | 1.479  | 338    |
| Sisačko-moslavačka županija     | 236,54    | 1.115.009  | 906    | 666    |
| Splitsko-dalmatinska županija   | 1.754,08  | 9.960.262  | 11.343 | 4.322  |
| Šibensko-kninska županija       | 942,43    | 5.236.763  | 3.241  | 2.074  |
| Varaždinska županija            | 533,18    | 2.857.171  | 5.432  | 3.735  |
| Virovitičko-podravska županija  | 456,44    | 1.729.227  | 1.314  | 1.027  |
| Vukovarsko-srijemska županija   | 1.686,98  | 7.600.387  | 1.269  | 519    |
| Zadarska županija               | 1.479,28  | 6.178.086  | 4.019  | 2.752  |
| Zagrebačka županija             | 904,98    | 5.181.016  | 7.086  | 4.374  |
| Ukupno                          | 19.989,17 | 98.716.145 | 78.142 | 39.249 |

Izvor: APPRR

Kao što je vidljivo iz tablice, ukupni broj trsova u 2016. godini iznosio je 98 716,145. Ključne sorte po podregijama su bile : Debit za Dalmatinsku Zagoru (od ukupne površine vinograda od 1883.6 hektara, 286.34 hektara je posađeno Debitom), Malvazija Istarska za Istru (od ukupne površine vinograda od 2860.41 hektara, 1633.50 hektara je posađeno Malvazijom), Graševina za Podunavlje (od ukupne površine vinograda od 3270.53 hektara, 1908.71 hektara je posađeno Graševinom), Žlatina za Primorje (od ukupne površine vinograda od 213.08 hektara, 132.52 hektara je posađeno Žlatinom), Škrlet za Moslavinu (od ukupne površine vinograda od 218.70 hektara, 65.06 hektara je posađeno Škrletom), Graševina za Plešivicu (od ukupne površine vinograda od 386.35 hektara, 104.66 hektara je posađeno Graševinom), Škrlet za Pokuplje (od ukupne površine vinograda od 39.85 hektara, 10.13 hektara je posađeno Škrletom), Graševina za Prigorje-Bilogoru (od ukupne površine vinograda od

693.91 hektara 256.03 hektara je posađeno Graševinom), Babić za sjevernu Dalmaciju (od ukupne površine vinograda od 781.71 hektara, 225.02 hektara je posađeno Babićem), Graševina za Slavoniju (od ukupne površine vinograda od 2911.44 hektara, 1862.35 hektara je posađeno Graševinom), Plavac mali za srednju i južnu Dalmaciju (od ukupne površine vinograda od 3001.08 hektara, 1484.40 hektara je posađeno Plavcem malim crnim) te Graševina za Zagorje – Međimurje (od ukupne površine vinograda od 1320.83 hektara, 360.68 hektara je posađeno Graševinom).

## 5. POSLOVNE STRATEGIJE

Strategiju možemo definirati kao način korištenja resursa koji će nam pomoći u ostvarenju željenog učinka. Jednostavnije rečeno, strategija predstavlja ostvarenje zadanih ciljeva. Ona daje odgovore na pitanja kao što su : kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, kako rasporediti resurse, kako konkurirati na svakom pojedinom području i ostalo. (Buble, 2003.)

Podijeljena je na četiri temeljne komponente:

- a) Djelokrug, koji odlučuje na kojoj će vrsti tržišta konkurirati određeno poduzeće
- b) Razmještaj resursa, koji odlučuje o podjeli alokacija po različitim područjima, točnije, koja područja će biti potpomognuta investicijama i u kojoj mjeri
- c) Specifične kompetencije, koje daju detalje o tome po čemu se točno određeno poduzeće razlikuje od konkurenata
- d) Sinergija, koje predstavlja očekivani rezultat od odluka ostalih komponenata

### 5.1. TIPOVI STRATEGIJA

Tri osnovna tipa prema Bubleu su:

- a) Korporacijske strategije koje predstavljaju strategiju cjelokupnog poduzeća i daju odgovor na pitanja koja su fokusirana na djelokrug resursa. Kao takva, ova se strategija dijeli na strategiju rasta, strategiju stabilizacije i strategiju redukcije. Strategija rasta ili razvoja poduzeća se fokusira na konstantnu izgradnju i održavanje konkurentnog položaja na prisutnim tržištima. Ovisno o sličnostima strateškog izbora poduzeća, prepoznamo tri osnovne vrste strateškog usmjerenja : koncentraciju, ekspanziju i diverzifikaciju.
- b) Funkcijske strategije koje su usmjerene na određena funkcijska područja poput istraživanja i razvoja, marketinga, financija, proizvodnje i ljudskih resursa. Glavni fokus je na strategijama poput:
  - Strategiji marketinga koja je posvećena segmentaciji tržišta, pozicioniranju proizvoda, marketing mixu i kanalima distribucije
  - Financijskoj strategiji koja se bavi strukturom kapitala, akvizicijom i alokacijom kapitala te politikom dividendi
  - Strategiji proizvodnje koja se bavi unapređenjem proizvodnosti, planiranjem proizvodnje te lokacijama postrojenja
  - Strategiji istraživanja i razvoja koja se bavi razvojem proizvoda, proizvodnje, organizacije, patenata i licenci
  - Strategiji ljudskih resursa koja je posvećena kvaliteti performansi, politici regrutiranja te razvojem i promocijom osoblja
- c) Poslovne strategije koje su manje usmjerene na djelokrug i razmještaj resursa, a većim dijelom na konkurentsku prednost i sinergiju, to jest na aktivnosti organizacijskih dijelova unutar tvrtke. Ona pokriva organizacijske dijelove ili proizvodne linije i njene

cjeline, koje imaju svoje programe i tehnologiju. Zato su fokusirana na specifična pitanja i probleme, kao što su pitanja koja su vezana uz to što ponuditi tržištu, kako rasporediti raspoložive resurse, kako sačuvati i ojačati tehnološku kompetentnost.

Pošto je riječ o utrci na tržištu između brojnih tvrtki, koriste se sva sredstva koja bi mogla osigurati konkurentsku prednost.

Strategija se definira na temelju odnosa koje tvrtka uspostavlja s okruženjem. Formuliranje strategije uključuje utvrđivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu šansi i prijetnji iz okruženja, utvrđivanje atraktivnosti područja analiziranjem snaga drugih konkurenata, identificiranje izvora konkurentske prednosti pomoću analize internog okruženja te dogovaranje moguće alternative. Dva elementa koji definiraju moguće alternative su buduće namjere i izvori prednosti. Teško je uspoređivati današnje tržišne lidere s onima prije deset ili manje godine upravo zbog ubrzanosti tržišta koje ne dopušta velikim imenima dug značaj na sceni. Sve to rezultira time da tvrtka mora svaku promjenu vidjeti kao mogućnost za uspjeh, a ne kao opasnost. (Đžanković, 2014.)

Fokus se tako, u konkurentskoj strategiji, stavlja na relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranjem tvrtke će se najlakše utvrditi je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Zaključujemo da je osnova dugoročnog iznadprosječnog poslovanja održiva konkurentska prednost. Postoji veliki broj prednosti i slabosti koju tvrtka može posjedovati, no dvije osnovne vrste prednosti na koje se treba fokusirati su diferencijacija i niski troškovi. Te prednosti zajedno s rasponom aktivnosti koje poduzeće mora ostvariti vode do tri generičke strategije kojima se učinkovito postiže iznadprosječno poslovanje : troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Dok se ova strategija usredotočuje na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta, strategije troškovnog vodstva i diferencijacije imaju cilj pronaći konkurentsku prednost u širem rasponu industrijskog segmenta. (Porter, 2008.)

„Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donose odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost.“ (Vrdoljak-Raguž, 2012.)

Prema Vrdoljak-Raguž, postoje tri strategije koje će se u daljnjem tekstu pojasniti:

#### 1. Strategija troškovnog vodstva

Poduzeće ima u cilju postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Tvrtke koje primjenjuju ovu strategiju često imaju širok raspon djelovanja, a može čak i poslovati u srodnim industrijama pošto je veličina poduzeća bitan faktor za troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti uvelike ovise o strukturi industrije te mogu uključivati puno čimbenika. Proizvođač s najnižim troškovima najčešće proizvodi osnovni proizvod te stavlja naglasak na apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima.

„Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.“ (Vrdoljak-Raguž, 2012.) Stoga je bitno naglasiti da se svaki dio tržišta smatra ključnim ukoliko poziciji troškovnog vođe teži više poduzeća.

## 2. Strategija diferencijacije

Ukoliko je poduzeće jedinstveno u nekoj usluzi koja je kupcima vrijedno, može se reći da je diferencirano od svojih konkurenata. Ovo je jedna od dvije konkurentске prednosti koje poduzeće može imati. No, često zna doći do situacije u kojem poduzeća, koja su već različita, ali ne i diferencirana, ne prepoznaju svoju jedinstvenost koja je vrlo bitna kupcima. Temeljem toga, razvija se i problem ne pridavanja pozornosti troškovima diferencijaciji niti održivosti kada se jednom postigne. Uspješne strategije se ovdje rađaju iz kontinuiranog i koordinanog rada svih dijelova poduzeća, iako brojne tvrtke veliki napor ulažu samo u svoj marketing. Poduzeće je uspješno diferencirano kada pruža kupcima, za razliku od svojih konkurenata, nešto jedinstveno, to jest, nešto što je potrošaču vrijednije od niske cijene. „Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danoj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti.“ (Vrdoljak-Raguž, 2012.)

## 3. Strategija fokusiranja

Ova se strategija zasniva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Ovdje se fokus stavlja samo na jedan segment ili na jednu skupinu segmenata po kojima se kroji strategija. Ideja je jednostavna: ukoliko se optimizira strategija za ciljani segment, poduzeće bi moglo ostvariti konkurentsku prednost u njima, iako uopće ne posjeduje konkurentsku prednost. Ova se strategija dijeli na dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Dok se fokusiranje na troškova bazira na iskorištavanju razlika u troškovnom ponašanju u određenim segmentima, fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima.

Odabir strategije je rezultat stvaralačkog i inovativnog napora u poduzeću, to je proces koji je zasnovan na brojnim podacima, tehnikama, analitičkim alatima te istraživačkim metodama. Izbor strateške opcije ovisi o relativnoj snazi prema konkurentima, pregovaračkoj snazi s dobavljačima, pregovaračkoj snazi kupaca te barijerama mobilnosti. Strateške opcije mogu biti defenzivne, što predstavlja najbolju obranu od promjena u konkurentskim snagama; ofenzivne, gdje je cilj iskoristiti promjene u konkurentskim snagama prije drugih i strategije

konsolidacije, gdje se strateški pomoci formiraju radi popravljivanja relativnog položaja poduzeća.

Strateške se alternative tako dijele na (Oberman, 2015.) :

- a) Strategije ograničenog, unutrašnjeg rasta u kojem je u fokusu svih strategija kupac. One se temelje na postojećim snagama, znanjima, sposobnostima i vještinama. Razvoj strategije se radi ili zbog inovacija na tržištu u cilju zadržavanja postojećih kupaca ili prilikom nuđenja novih usluga postojećim kupcima. Ovo je organski tip strategije koji se dodatno dijeli na :
  - I. Penetraciju tržišta kojoj je u cilju povećati tržišni udio te utjecati na kontinuirani i profitabilni rast određenog proizvoda na određenom tržištu. Prednost je ta što je ovo strategija malog rizika koja ima visoku vjerojatnost uspjeha pošto se konkurentska prednost stvara kroz povezivanje s kupcima i osjetljivosti prema njima. Ovaj tip strategije je primjenjiv u malim poduzećima koji se fokusiraju na određene tržišne niše.
  - II. Razvoj tržišta koji se fokusira na osvajanje novih tržišnih niša i segmenata te na novu mogućnost korištenja postojećeg proizvoda.
  - III. Razvoj proizvoda koja se fokusira na produživanje životnog ciklusa proizvoda, to jest na modificiranje postojećih proizvoda radi povećanja tržišnog udjela na postojećem tržištu.
- b) Strategije materijalnog rasta koje imaju u cilju osigurati dodatni tržišni udio te tražiti prilike koje će donijeti sinergiju. Ova se strategija dijeli na:
  - I. Horizontalnu integraciju, što je tip integracije u kojem se poduzeće spaja s drugim poduzećem u istoj razini lanca vrijednosti, s ciljem povećanja tržišnog udjela te jačanja vještina i sposobnosti.
  - II. Povezanu diverzifikaciju, koja veže postojeći proizvod s postojećim proizvodom.
  - III. Vertikalnu integraciju, što predstavlja spajanje s poduzećima ispred (kupci, distributeri) ili iza(dobavljači) u lancu vrijednosti. Takozvana backward integracija pruža smanjenje troškova ulaza, dok forward integracija omogućuje veću kontrolu nad lancima distribucije.
  - IV. Nepovezanu diverzifikaciju kod koje ne postoji veza između novog i postojećeg proizvoda
- c) Strategije redukcije kod koje dolazi do smanjenja profita kao rezultata recesije, neefikasnosti ili aktivnosti konkurencije te se dijeli na:
  - I. Preobrat
  - II. Dezinvestiranje



## 5.2. STRATEGIJE U VINSKOJ INDUSTRIJI

Ne čudi da se i u vinskoj industriji mogu naći brojni primjeri strateških opcija. Potrebno je zadobiti stratešku prednost na tržištu koja ovisi o mnogo faktora : organizacijskoj veličini, potrebama tržišta, komunikacijskim metodama u marketingu i ostalim nenadanim faktorima.

U većini zemalja, vino se ne doživljava kao proizvod kojeg se konzumira na dnevnoj bazi, nego kao luksuzan proizvod, nešto što bi trebalo pridodati životnom iskustvu. Stoga, prodaja vina zahtijeva sofisticiranije metode prodaje i marketinških strategija nego ostali proizvodi. Vino je proizvod u kojem je marketing jako osjetljiv na trenutne trendove, bez obzira na to što je vinska industrija dosta spora po pitanju prilagođavanja tržištu – svaka godina donese ili ciklični pad ili porast potražnje.

Postoje četiri vrste strategija koje su primjenjive u ovom sektoru.

Prva strategija je strategija fokusiranja koja se zasniva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Ovdje je fokus samo na jednom segmentu – bilo to ostanak na jednakoj površini, zadržavanje jednakih sorata, načina pakiranja ili ostalo. Ovaj tip strategije često koriste manje vinarije i vinogradari koji se tek upuštaju u posao. Na primjeru OPG Franko Radovan pokazat će se kako je ova strategija vrlo učinkovita i uspješna.

Sljedeća primjenjiva strategija je strategije horizontalne integracije kojoj je cilj stjecati dodatne poslovne aktivnosti na istoj razini lanca. Ovakav se rast može postići razvojem ili vanjskom ekspanzijom, koja se ostvaruje kupnjom ili spajanjem s tvrtkom koja nudi slične proizvode. Ovom strategijom vinar dobije sljedeće prednosti : masovna ekonomija – veća količina prodanih boca vina zbog veće geografske pokrivenosti; povećana snaga na tržištu – koja je postignuta povećanjem nizvodnih korisnika kanala prodaje te reducirani troškovi internacionalne trgovine.

Ukoliko vinarija mijenja smjer, primjenit će jednu od sljedećih metoda.

Strategija diferencijacije koja je dosta često viđena u ovoj industriji. Ono na što se ovakve tvrtke najviše fokusiraju su vrhunska i premium vina – te sugeriraju praćenje distribucije, kreiranje branda, ulaganje u sekundarnu ambalažu, stvaranje odanosti kupaca – sve smjernice koje vode do strategije diferencijacije. Odabirom ove generičke konkurentne strategije, poduzeća uspješno prilagođavaju svoju aktivnost i asortiman korisnicima te se na taj način uspješno razlikuju od svojih konkurenata. (Jenster, 2008.)

Zadnja strategija je strategija vertikalne integracije što predstavlja mjeru internalizacije poslovnih aktivnosti poduzeća u lancu vrijednosti. To je razvojna strategija usmjerena na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole i koordinacije u lancu vrijednosti. Ova strategija omogućava vinarima "istraživanje novih područja" te pokušaj sparivanja različitih sektora. Ova strategija je često korištena u Europi, pošto omogućava sparivanje turizma s vinarstvom što svakako doprinosi prihodima vinarije.

## 6. PRIMJERI POSLOVNIH SLUČAJA OPG FRANKO RADOVAN I GALIĆ D.O.O.

U cilju boljeg upoznavanja industrije, napravljena je SWOT analiza koja daje kratki pregled situacije u hrvatskoj vinskoj industriji. Sektor vinarstva i vinogradarstva posjeduje veliku gospodarsku, ali i socijalnu važnost za zemlju. Kroz godine je ovaj sektor zapadao i izlazio iz krize, ponajviše zbog problema s prodajom vina, gomilanjem zaliha te problemom likvidnosti. Predložena strategija će tako dati samo prijedlog u kojem smjeru treba ići ovaj sektor te koje je ciljeve potrebno ostvariti na tom putu. Ova se SWOT analiza temelji na brojnim informacijama prikupljenim iz sekundarnih izvora, analiza unutar ove studije te osobnom znanju.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izuzetno dobri okolinski uvjeti za vinogradarsku proizvodnju</li> <li>- Položaji kojima zemlja raspolaže su idealni za uzgoj visokokvalitetnog grožđa</li> <li>- Velik broj autohtonih sorata vinove loze</li> <li>- Razvoj ekološkog vinarstva</li> <li>- Veliko turističko tržište</li> </ul> | <p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinogradi su stari, na malim parcelama, u lošem stanju</li> <li>- Velike razlike u kvaliteti grožđa</li> <li>- Manjak radne snage</li> <li>- Cjenovna nekonkurentnost</li> <li>- Nekvalitetan marketing vina</li> <li>- Zastarjela tehnologija</li> </ul> |
| <p><b>PRIGODE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulaskom u EU otvorilo se tržište od 500 milijuna ljudi</li> <li>- Mogućnost dobivanja EU programa za ruralni prostor</li> <li>- Nove vinske sorte i tehnologije</li> <li>- Razvoj agroturizma i vinskog turizma</li> </ul>  | <p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukidanje carina prema EU</li> <li>- Uvoz jeftinog grožđa i vina</li> <li>- Ponuda jednako kvalitetnih vina po nižim cijenama</li> <li>- Jačanje trgovačkih lanaca</li> <li>- Nelikvidnost i problemi s plaćanjem</li> </ul>                              |

Ovim se postupkom dobio pregled trenutnog stanja te lakša identifikacija strateških alternativa. Temeljem nalaza moguće je utvrditi 3 cilja kojima će se inicirati razvitak ovog sektora.

Prvi cilj se fokusira na povećanje konkurentnosti vinogradarsko-vinarskog sektora, koji broji mnoge probleme. Zbog jeftinog uvoza, hrvatska vina se sve teže prodaju na

domaćem tržištu. Treba se posvetiti pozornost i marketingu pošto se zaostaje za suvremenim zahtjevima tržišta.

Nadalje, fokus treba usmjeriti prema povećanju kvalitete vina i unapređenju trženja istog – veliku prednost pronalazimo u tome što posjedujemo velik broj autohtonih sorti pomoću kojih je lakše ciljati marketing.

Nadalje, kako bi došlo do promjene, a i razvitka, potrebno je srediti vlasništva nad poljoprivrednim površinama, okrupniti vinograde te osigurati uvjete za navodnjavanje vinograda. Samim time bi se smanjila količina crnog tržišta grožđa i vina te bi se vinogradarska područja modernizirala i ponovno bi zaživjela zadružna ideja poslovanja.

To vodi do sljedeće točke koja bi se trebala fokusirati na povezivanje dva sektora – vinogradarsko-vinarskog te turističkog, koji za sada nisu dovoljno povezani i smatra se da veliki potencijal leži u ovoj vrsti simbioze, koji do sada nije iskorišten. Osim toga, turisti su idealna prilika koja bi pokazala kako će hrvatska vina biti prihvaćena na stranom tržištu.

Rad s turistima nosi sa sobom još jednu stavku – edukacija. Potrebno je omogućiti vinogradarima, vinarima i turističkim djelatnicima osposobljavanje uz pomoć trenutnih programa ili čak razvijanje novih programa kako bi ulovili korak s vremenom te uspjeli primijeniti sve zahtjevnije tehnologije i nove zahtjeve tržišta.

Drugi cilj se fokusira na diverzificiranju gospodarskih aktivnosti koja bi tako povećala broj zaposlenih u ovom sektoru, kao i povećala dohodak prostora koji je ruralan – kao što se iz prijašnjih podataka dalo zaključiti, samo je mali broj vinograda smješten na velikim površinama, upravo zbog malih parcela. Ovaj se cilj bazira na tome da se, osim uz djelatnosti koje su vezane uz poljoprivrednu proizvodnju, obuhvati i pružanje socijalnih i komunalnih usluga te razvijanje ostalih djelatnosti koje ne spadaju u poljoprivredni sektor. Tako će ovdje fokus biti na razvijanju ruralnog turizma. Vrsta za čiji razvoj postoji veliki potencijal svakako je turizam na obiteljskim gospodarstvima te vinski turizam.

Samim time, od velike važnosti postaje očuvati tradicijsku vrijednost koju hrvatski vinogadi imaju te zaštititi vinogradarske položaje. Na taj način moguće je održivo korištenje ove baštine, što predstavlja treći cilj.

Zbog izuzetno povoljnih prirodnih uvjeta, jedna od mogućnosti je također proširiti proizvodnju u smjeru ekološke proizvodnje, koja trenutno nije jako rasprostranjena.

Temeljem nabrojanih ciljeva, pokušat će se na primjeru dvije tvrtke koje se bave vinarstvom vidjeti ima li mjesta napretku.

## **6.1. OPG FRANKO RADOVAN**

Franko Radovan svoj je posao započeo 1994.godine s hektar i pol vinograda. U početku su vinograd sačinjavale samo stare loze malvazije, a kasnije je posađen i cabernet sauvignon. Prve butelje bile su napunjene malvazijom iz berbe 1998. Obitelj Radovan vuče svoje korijene na ovim prostorima još iz vremena Mletaka, pa se vjeruje da se još iz tih vremena

vuče određeni "vinski gen". „Poslije Drugog svjetskog rata, agrarne reforme i svega što se događalo s istarskim selom općenito, vinogradi i proizvodnja su se smanjivali i u obitelji Radovan. Nakon desetljeća stagniranja privatnog vinogradarstva i vinarstva, promjenu su u Istri donijele devedesete godine prošlog stoljeća i generacije mladih, ambicioznih vinara s novim tehnologijama i pogledima. I Franko Radovan sa suprugom Danijelom krenuo je tim putem.“ ( web stranica)

Tu priči nije kraj. Obiteljski se posao nastavlja i s najmlađom generacijom. Sin Antonio već radi u OPG-u, kroči vinarskim stopama predaka, a kad god može pomaže i kćerka Anna. U poslu sudjeluju svi, a imaju i dodatnog radnika. Kroz proteklih dvadesetak godina obiteljsko gospodarstvo Radovanovih postupno je, korak po korak, naraslo na devet hektara vinograda, i još nekoliko u zakupu.

Radovanova paleta vina tako broji šest sorti, od kojih su malvazija i cabernet sauvignon postigle svjetsku popularnost, dok se ostatak asortimana bazira na chardonnayu, merlotu, sauvignon blancu i domaćem refošku. U ponudi se nalaze mlada i barikirana vina odležanim u drvenim bačvama, onim francuskim od kvalitetnog slavonskog hrasta. Od samog početka je stupanj proizvodnje bio na visokom nivou, tako da ni ne čudi da se na etiketi zna naći službena oznaka vrhunskog vina. Bijele sorte na tržište izlaze "svježe", dok crne sorte odležavaju. Također, valja napomenuti kako Malvazija i Teran prevladavaju u njegovom podrumu, pošto su to autohtone sorte, dajući tako do znanja da pažljivo bira sorte vlastitog kraja te se ne povodi za svjetskim trendovima, potvrđujući izjavu da je manje zapravo više. Nema namjeru proširiti ponudu jer smatra da višak sorti ne označava prednost, nego samo više posla u podrumu, što dovodi do pada kvalitete.

Godišnje produciraju oko 45 tisuća butelja, a distribuciju su rasprostranili po restoranima, gostionicama, ali i u brojnim hotelima i restoranima diljem obale. Isto tako, vina Radovan nije moguće naći na policama supermarketa pošto obitelj ne želi da zbog potencijalno lošeg skladištenja i stajanja na policama gubi kvalitetu. Kvaliteta je, tako, više puta potvrđena kroz brojne zlatne medalje i priznanja na istarskim i nacionalnim vinskim smotrama i sajmovima – jedna od važnijih je svakako ona na Vinistri 2012. za refošk iz berbe 2009. koji je na toj smotri proglašenim najboljim u kategoriji odležanih vina te sorte.

Prije se radilo na drugi način, a sada je obitelj odlučila uvesti nove tehnologije, samim time povećajući svoju proizvodnju. Radovan je svoju proizvodnju svrstao pod obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. Razlog tome je što on veliča obiteljsku priču i proizvodnju vina koja je zasnovana na međusobnoj suradnji, iako to nije lak posao. Bilo kako bilo, njegov se trud isplatio, a uspjeh je probio granice Republike Hrvatske te se s lakoćom širi na susjedne zemlje.

Na pitanje zašto odabrati i raditi nešto svoje, odgovara: „Jednostavno, kada ne želite raditi za nekog već želite pokrenuti nešto svoje odabirete biti sam svoj šef. Također, mi smo i naslijedili jednu stariju obiteljsku tradiciju i to je olakšalo stvari. Tada, kad krenete potrebni su upornost, trud i ljubav prema poslu koji radite. Ako moram reći što je najvažnije, rekao bi

ljubav prema tome što radite. Prvo treba voljeti nešto što radite i biti uporan. To ću vam reći ja, ali i svatko tko se bavi nečim privatnim. Na kraju će doći i financijski uspjeh i zaokruživanje cijele priče", kaže Radovan i dodaje: "Jednostavno, ne može se započeti s poslom i očekivati da ćemo odmah zaraditi i uspjeti. U svakom poslu, a pogotovo vinarstvu treba gledati dugoročno. Od sadnje vinove loze, do prvih plodova, finalnog proizvoda, izlaska na tržište mora proći puno godina koje su ispunjene upornošću." (web stranica)

Radovan smatra kako je u vinskom poslu ono što ga gura naprijed upravo ljubav i strast prema proizvodnji vina. Proizvodi godišnje oko 30 000 litara, zbog jednog razloga : želi zadržati kvalitetu svojih vina, znajući da se ime i brand sporo grade, ali zato jako brzo mogu unišiti.

## 6.2. GALIĆ D.O.O.

„Tvrtna Galić d.o.o. osnovana je 2005. godine i nalazi se u 100%-tnom vlasništvu Josipa Galića. Osnovna djelatnost tvrtke Galić d.o.o. je proizvodnja grožđa i vina te uzgajanje ratarskih kultura. Grožđe se trenutno nalazi na ukupnoj površini od 29,86 ha vinograda, dok ratarske kulture zauzimaju površinu od čak 260 ha ratarske zemlje. Obitelj Galić se vinogradarstvom bavila generacijama, a vina su proizvodili uglavnom za vlastite potrebe. Naslijeđena ljubav prema vinu, prenesena na Josipa Galića prerasla je u ozbiljan posao, koji se razvija kroz projekte tvrtke Galić d.o.o. Temeljeći proizvodnju grožđa na vlastitim površinama, tvrtka Galić d.o.o. uzgaja lozu koristeći najnovija saznanja o podlogama, sortimentu i upotrebljavajući najmoderniju ampelotehniku, ne zanemarujući ekološki aspekt proizvodnje. Galić vina su osvojila brojne nagrade, što samo potvrđuje kako je tvrtka Galić d.o.o. jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača vina. Paralelno s proizvodnjom vina započela je i sadnja vlastitih vinograda na 4 mikrolokaliteta kutjevačkog vinogorja. Počevši od 2008. godine do danas u Vetovu, Podgorju, Kaptolu i Radovancima posađeno je 16 ha i kupljeno još 6 ha starih vinograda na rodu. Za proizvodnju vina dio grožđa se svake godine kupuje od kooperanata s područja kutjevačkog vinogorja. Proizvodnja vina 2008. godine iznosila je 34.200 litara te se svake godine povećavala, da bi danas dosegli 200.000 litara. Startao je sa sedam hektara dok ih danas obrađuje 30 plus kooperanti od kojih nabavlja grožđe. Među nasadima vinograda je i 20.000 klonova graševine jer su vinarija partner na projektu Agronomskog fakulteta, a među ovogodišnjim zlatnim medaljama je i ona za vino od klonova Od sortimenta strateški je najvažnija hrvatska autohtona sorta graševina koja čini gotovo 40% ukupne proizvodnje.“ (web stranica)

Na pitanje što ga izdvaja od ostalih vinara odgovara: *Ne bih rekao da nas nešto posebno izdvaja od drugih. Od devet uzoraka koje smo poslali dobili smo osam zlata i na to sam vrlo ponosan. Tajna našeg uspjeha je naša upornost i naši ljudi. Tajna je u našem enologu Slavenu Jeličiću i predsjedniku uprave Andreju Markulinu koji vodi vinariju i koji je od prvog dana sa mnom u ovom projektu te svim ostalim zaposlenicima koji ovdje s nama rade odličan posao.* (Poslovni hr, 2018.)

Napominje kako izvozi uglavnom po Europi, ali je s vinima prisutan po cijeloj Hrvatskoj, osim u Slavoniji, jer, kako tvrdi, u Slavoniji se rijetko piju butelje. Od glavnih tržišta navodi Njemačku, Švedsku, Poljsku, Austriju, Nizozemsku i Francusku te susjednu Bosnu i Hercegovinu.

12% od ukupne proizvedene količine vina odlazi na izvoz, a cilj im je dosegnuti 25%.

Ove se godine Galić dignuo za još jednu stepenicu, izgradivši novu vinariju, koja posjeduje potencijal „da postane simbol zaokreta od sadašnje slavonske stvarnosti, i simbol povratka povijesnoj paradigmi uspješne bogate Slavonije.“ (Butković, 2018.).

*Radimo na preseljenju u novu vinariju na oko 3000 kvadrata prostora. Ulaganje u novu vinariju u Kutjevu je 26 milijuna kuna, od toga 10 milijuna je povratno iz programa vinske omotnice. Ulaganje u opremu za vinariju je 15,2 milijuna kuna, a od toga je povrat 7,6 milijuna iz programa vinske omotnice. Sredstva su osigurana iz kredita HBOR-a i OTP banke.*

„Na početku su vinifikatori za crna vina od francuskog hrasta, ali specifični zbog staklenih stijenki koje se na njima nalaze i kroz koje će se u osvjetljenom spremniku moći gledati fermentacija vina, što će posebno zanimljivo biti u turističke svrhe, ali i vrlo korisno Jeličiću i ostalim zaposlenicima, jer neće morati otvarati spremnik odozgo kako bi vidjeli što se događa s groždem. Tu su i eliptični inoks spremnici, ali i betonski i jajoliki. Domaći proizvođač Letina, pak, posebno za Galića napravio je unikatne vinifikatore u obliku raketa u različitim dimenzijama, koncipirane tako da mogu primiti i bijela i crna vina.“ (Patković, 2018.)

*Dosada sam u svoju tvrtku uložio devet milijuna eura, a u planu mi je doći do broja 333.000 boca kroz tri godine. Nakon što završimo novu vinariju namjeravamo stati u Slavoniji i idemo prema Dalmaciji.*

Grožđe će biti kupljeno u Dalmaciji te će se u Kutjevu praviti pošip i crljenak. Cilj je, dakako, kupiti vinograde i u Dalmaciji.

Sam Josip počeo je u podrumu u mjestu Lukač 2007. Neugledno skladište iz kojeg već više od 10 godina izlaze iznimno kvalitetna i birana vina nastala od 40 000 loza na 6.5 hektara kraj Kutjeva. Njegova desna ruka su mu, od prvog dana, enolog Slaven Jeličić te direktor prodaje Andrej Markulin. Prva je berba bila, sada već davne, 2008. godine kada su uspjeli dobiti 30 000 boca sa 6.5 hektara. Ove godine će proizvodnja iznjedrati čak 300 000 boca dobivenih sa 60 hektara. Grožđe za vino rasprostranjeno je na čak šest lokacija: Kaptol, Kutjevo, Velika, Podgorje, Vetovo i Brodski Stupnik, gdje je došlo do preuzimanja vinarije Zdjelarević s 27 hektara vinograda, hotelom i restoranom.

Ono na što su daleko najviše ponosni je graševina, ali broje devet bijelih i crnih sorti. Usprkos činjenici da imaju prepoznatljiva vina, ne zaustavljaju se na tome. Upleli su se u klonske selekcije zasadene na Radovancima, što je projekt Agronomskog fakulteta, Grada Kutjeva i Udruge kutjevačkih vinara. Vinogradi su stari četiri godine te će se iz njih izvući četiri najbolja klona graševine koja su stara po 200-300 godina. Investicija je vrijedna 7 milijuna eura, a iz Vinske omotnice je omogućen povrat oko 2 milijuna.

Po ovoj priči se čini kako kutjevački kraj ima tendencije postati hrvatska Toscana.

Tablica 6.2.1. : Prihodi, rashodi i dobit Galić d.o.o. 2015.-2017.

|                      | 2015.          | 2016.          | 2017.          |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Prihod               | 8.060.606 kn   | 10.202.870 kn  | 8.655.663 kn   |
| Rashod               | 7.992.315 kn   | 10.040.547 kn  | 8.466.033 kn   |
| Dobit                | 29.331 kn      | 63.430 kn      | 124.483 kn     |
| Imovina              | 33.132.501 kn  | 42.338.031 kn  | 81.227.343 kn  |
| Broj zaposlenih      | 12 zaposlenika | 15 zaposlenika | 19 zaposlenika |
| Prosječna neto plaća | 4.788 kn       | 4.747 kn       | 4.975 kn       |
|                      | 49.219.541 kn  | 62.649.625 kn  | 98.478.497 kn  |

Izvor: FINA

### 6.3. USPOREDNA ANALIZA

Benchmarking je „kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. On pomaže poduzeću prikupiti podatke i informacije o konkurentima, utvrditi razloge zašto je netko bolji, u kojem smjeru bi se poduzeće trebalo razvijati kako bi se poboljšalo poslovanje, rezultati i ispunila očekivanja potrošača.“ (Pavičić, 2016.) Ukoliko je tvrtka svjesna svojih snaga i slabosti, uvijek može usavršavati vlastito poslovanje. Analizom konkurentskih tvrtki se dobije odgovor na brojna pitanja vezana uz preferencije potrošača – zašto potrošač bira određeni proizvod, zašto potrošač bira određenog proizvođača, koja je karakteristika prevagnula kod izbora između dva proizvođača i slično. Zbog toga će benchmarking poslužiti kao način usporedbe OPG Franko Radovan i Galić d.o.o.

OPG Franko Radovan je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo koje se bavi vinogradarstvom i vinarstvom više od 20 godina, a u prilog im ide i činjenica da se njihova obitelj dugi niz godina bavila poljoprivredom. Posao je započela imavši hektar i pol vinograda kojeg su sačinjavale stare loze malvazije. Trenutno posjeduju devet hektara vinograda i još nekoliko u zakupu. Godišnje produciraju oko 45 tisuća butelja, što je oko 30 000 litara, koje distribuiraju po restoranima i hotelima diljem zemlje. Paleta vina broji šest sorti, od kojih malvazija i cabernet sauvignon čine većinu. Prosječna veleprodajna cijena boce se kreće oko 30 kuna.

Snaga ovog gospodarstva leži u pažljivom očuvanju kvalitete, koje ne žele narušiti, stoga odbijaju povećati ponudu jer smatraju da višak sorti u njihovom slučaju dovodi do pada kvalitete.

Slabost je vidljiva u tome što trenutno ne razmišljaju o proširenju asortimana, zbog manjih kapaciteta po pitanju veličine vinograda.

Prilike su brojne, od kojih se najviše ističu prirodni resursi te plodno tlo koje Radovan u Istri ima.

Prijetnje se nameću u vidu drugih manjih obiteljskih gospodarstava koje predstavljaju jaku konkurenciju.



Način poslovanja je jednostavan – uz pomoć članova svoje obitelji obrađuje devet hektara zemlje u vlastitom proizvodnom prostoru gdje se nalazi i mala soba za degustacije. U planu je nadogradnja postojećeg podruma. Najveći fokus je na domaćem tržištu, iako se manje količine izvoze u susjedne zemlje, ponajviše u Italiju. Cilj im je proizvoditi kvalitetna vina ne obazirajući se na kvantitetu, što i je okosnica strategija fokusiranja – uslužiti određeni segment tržišta bolje od svojih konkurenata. Tržišna niša ovdje je određena specijaliziranim zahtjevima i posebnim svojstvima proizvoda koji privlače određeni (manji) broj kupaca. Radovan je tako uspješno ispunio sve kriterije : tržišni segment u kojem se nalazi je dovoljno velik da bude profitabilan, postoji potencijal za rast tržišta, lideri u vinskoj industriji nisu ugroženi (a samim time nisu zainteresirani za odabrani tržišni segment), a sama industrija broji veliki broj segmenata koji manjim proizvođačima poput Radovana omogućuje odabir konkurentski privlane niše koja odgovara njihovim snagama.

Tablica 6.3.1. : Usporedna analiza

|                    | Površina (ha) | Godišnja proizvodnja-litre | Godišnja proizvodnja-boce | Sorte | Izvoz | Prihod 2017.    | Broj zaposlenih | Dodatne usluge           |
|--------------------|---------------|----------------------------|---------------------------|-------|-------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| OPG Franko Radovan | 9             | 30 000                     | 45 000                    | 6     | 6%    | Nepoznat        | 9               | kušaona                  |
| Galić d.o.o.       | 60            | 225 000                    | 300 000                   | 9     | 12%   | 8.655.663,00 kn | 19              | Restoran, hotel, kušaona |

Galić d.o.o. je osnovan 2005. godine. Trenutno raspolaže sa 60 ha vinograda sa kojih je dobio 300 000 boca što je oko 225 000 litara vina. Broje devet bijelih i crnih sorti, a najpoznatija je graševina. Prosječna veleprodajna cijena boce kreće se oko 40 kuna.

Galićeva snaga leži u velikim kapacitetima koje posjeduje. Izgradio je tvornicu koja će služiti i kao mjesto za degustacije, restoran i hotel, čime je tržištu ponudio izuzetno kvalitetan vinski turizam u srcu Slavonije. Dugogodišnji rad je ono što je pomoglo Josipu Galiću da se pozicionira na tržištu s kvalitetnom markom, što i dokazuje činjenica da je veliki broj obožavatelja vina upoznat s Galićevim asortimanom. Galić vina prate trend europskih vina te ih nudi po dostupnim cijenama.

Slabost je vidljiva u lokaciji – pošto je većina turističke ponude situirana na obali, morat će se uložiti dodatan trud i marketinške strategije kako bi se turistima približila Slavonija kao destinacija. Također, javlja se problem pronalaska educiranog osoblja pošto je taj dio zemlje bio zahvaćen iseljavanjem.

Prilike su usko povezane sa snagama; otvaranje novog produkcijskog mjesta označava i rast turizma, što dovodi do povećane potrošnje i rasta imidža.

Prijetnje su vezane uz vremenske nepogode, pošto su vinogradi smješteni na kontinentalnom dijelu gdje često dolazi do visokih temperatura (i manjka kiše) koje nisu pogodne za vinovu lozu.

Galić d.o.o. nudi drukčiju razinu poslovanja od OPG Franko Radovan. Ovdje poduzeće pokušava potrošačima na jedinstven način (kroz dizajn, zanimljive kanale distribucije i dostupnost) predstaviti razliku između vlastitog proizvoda i onih koji su dostupni u tom tržišnom segmentu. Ovu strategiju diferencijacije uspješno isprepliće sa strategijom diverzifikacije, ulazeći u nove (ali srodne) djelatnosti, a time i u nove lance stvaranja vrijednosti. Ovakav tip strategije predstavlja savršen temelj za razvoj tvrtke – šireći se na nova tržišta, kreirajući nove proizvode, ulazeći u nove djelatnosti i lance stvaranja vrijednosti, Galić d.o.o se profesionalno razvija i napreduje, što pokazuje i činjenica da su vina osim na hrvatskom našla svoje mjesto i na tržištima Europe.

Planovi razvoja vinarije su sljedeći : dok OPG Franko Radovan zadržava postojeći smjer, držeći se strategije fokusiranja, koja u ovom slučaju znači zadržavanje istog asortimana od šest sorti, držeći kvalitetu svojih proizvoda na prvom mjestu; Galić d.o.o. se u svom radu diverzificirao, zaokruživši svoju ponudu uz pomoć novoizgrađenog objekta koji će služiti ne samo kao središnje mjesto proizvodnje, nego kao i kušaona. Time je potaknuo vinski turizam u kraju koji nije primarno mjesto turističke ponude Hrvatske. Nadalje, osim vina, horizontalno se integrirao radeći na novom produktu – pjenušcu, što predstavlja rijetkost za ove krajeve.

## 7. ZAKLJUČAK

Rješenje i razvitak ovog sektora krije se u zadržavanju autohtonih sorata vinove loze te najnovijim tehnološkim rješenjima koja imaju u cilju poboljšanje kvalitete. Na taj bi se način izgradila prepoznatljiva slika vrhunske kvalitete hrvatskih vina, koja bi se uspješno nadovezala na priču ruralnog turizma. Kako bi se ostvarili ovi bitni ciljevi, potrebno je primijeniti različite strategije. Tako bi strategija ekonomskog razvoja pomogla po pitanju ekonomskih odnosa i vlasništva, kao i bila potpora ruralnom razvoju koja bi poboljšala konkurentnost razvojem inovacija i kvalitetnijim upravljanju zemljištem.

Strategijom ljudskog razvoja i obrazovanja mladima bi se omogućila obuka, dobivanje informacija i širenje poznanstava, kao i proširenje postojećih savjetodavnih službi. Isto tako, potrošači bi dobili jamstvo kvalitete vina te bi se, zbog lakše edukacije, mogla jednostavnije promovirati kultura pijenja vina i proizvodi od vina, ne zaboravljajući na promociju društveno odgovorne potrošnje vina.

Osim navedenih, poboljšanje je moguće realizirati i uz pomoć strategije tehnologije i inovacija, koja ima u cilju povećati vrijednost vina, promicati razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija u ovom sektoru. Tako bi se modernizirala vinogradarska područja čime se automatski poboljšavaju i ekonomski rezultati.

Na primjeru dvije vinske tvrtke utvrdilo se kako je moguće imati različite strategije koje vode prema uspjehu. Dok je to kod OPG Franko Radovan bazirano na strategiji fokusiranja, to jest na omanji asortiman za kojeg nema potrebe razvijati ga s novim vinima, kod Galić d.o.o. je vidljivo kako se strateški šire, povećavajući svoje kapacitete pažljivo čuvajući postojanost kvalitete. Cilj je, svakako, osvojiti što je veći dio tržišta, pritom nudeći nove proizvode.

Vodeći se starom španjolskom izrekom koja tvrdi „da bi postao toreador, najprije moraš naučiti biti bik“, ove su tvrtke upoznale tržište i potrošače Hrvatske sa svojim vrhunskim vinima, a sljedeći je korak dati djelić toga i svijetu.

## 8. POPIS LITERATURE

1. Banovac, Marko :Vrednovanje obilježja vina s obzirom na zemlju podrijetla, Agronomski fakultet, Zagreb, Završni rad, 2017.
2. Buble, M. : Management maloga poduzeća, EFST predavanje, Split, 2003.
3. Bukljaš Skočibušić, Mihaela: Primjena strateške SWOT analize u prometu FPZ, Zagreb, 2009 (online) :  
[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiSwr\\_CkobdAhVrIYsKHRSiBSEQFjAEegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.weboteka.net%2Ffpz%2FEkonomika%2520prometa%2Fprimjena\\_strateske\\_SWOT\\_analize\\_u\\_prometu.ppt&usg=AOvVaw1Uu-KS-iU7BPdc6182s7q-](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiSwr_CkobdAhVrIYsKHRSiBSEQFjAEegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.weboteka.net%2Ffpz%2FEkonomika%2520prometa%2Fprimjena_strateske_SWOT_analize_u_prometu.ppt&usg=AOvVaw1Uu-KS-iU7BPdc6182s7q-), preuzeto 24.08.2018.
4. Butković, Davor : Nova vinarija Galić u Kutjevu, Zagreb, 2018:  
<https://plavakamenica.hr/2018/05/22/nova-vinarija-galic-kutjevo-slavonija-razvoj/>, preuzeto 01.09.2018.
5. Clément, Daniel: International strategy of a French wine company within a global wine market, University of Economics, Prague, 2014.
6. De Nicola, Simone; Garofolin, Antonio: Priručnik za somelliere; Hrvatski Sommelier Klub,Pula, 2015
7. Džanković-Jerebičanin, Adesa: Vrste strategija i moguće strategijske opcije, Ekonomski izazovi, godina 3, broj 6, str 137-153, Novi Pazar, 2014.
8. Hruška, Domagoj: SWOT i strateški menadžment, EFZG, Zagreb, 2008 (online):  
[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), preuzeto 24.06.2018.
9. Jenster, P.V. : Business of Wine – Companies and how they compete, Copenhagen Business School Press, 2008.
10. Kult Plave kamenice – Godišnji vinski izvještaj 2017., Zagreb, 2017. :  
[https://www.scribd.com/document/366179954/Godišnji-Vinski-Izvještaj-2017#from\\_embed](https://www.scribd.com/document/366179954/Godišnji-Vinski-Izvještaj-2017#from_embed), preuzeto 01.09.2018.
11. Kuskunović, 2018: <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/izvoz-vina-narastao-je-za-3-milijuna-eura-ali-je-najvise-povuklo-trziste-bih-8646>
12. Maletić, Edi; Kovačić, Damir; Njavro, Mario : Strategija razvoja vinarstva i vinogradarstva Dubrovačko-neretvanske županije, Zagreb, 2012.
13. Mirošević, Nikola i suradnici: Atlas hrvatskog vinogradarstva i vinarstva; Golden Marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2009
14. Oberman, Peterka: Strateške alternative – Poduzetničke strategije, EFOS, Osijek, 2015.:[http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2015/03/P9\\_PS\\_strateske-alternative\\_2014\\_15.pdf](http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2015/03/P9_PS_strateske-alternative_2014_15.pdf), preuzeto 19.09.2018.
15. Patković, Nikola : Josip Galić sagradio je najsuvremeniji vinski podrum u skladu s njegovim sretnim brojem 9, Jutarnji list, Zagreb, 2018.
16. Pavičić, Ana : Razvoj i komercijalizacija novog eko proizvoda, EFST, Diplomski rad, Split, 2016.

17. Pintarić, Josip : Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, EFZG predavanje, Zagreb, 2010.
18. Porter, M. : Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
19. Poslovni dnevnik: Galić: Ulažemo u vinariju 26 milijuna kuna, 10 je iz vinske omotnice, Zagreb, 2017.: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/galic-ulazemo-u-vinariju-26-milijuna-kuna-10-je-iz-vinske-omotnice-329179> , preuzeto 05.09.2018.; <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/hrvatska-se-priprema-za-ulazak-u-europsku-uniju-sadeci-nove-vinograde-90858>
20. Rački-Kristić, Željka: Broj vinara raste, no smanjuje se broj zaposlenih, Agroklub, 2017., preuzeto 27.09.2018.
21. Vrdoljak-Raguž, Ivona; Tolušić, Marijan : Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Završni rad, 2012.
22. Web stranica Galić d.o.o. : <https://galic-vina.hr/o-nama/>
23. Web stranica OPG Franko Radovan : <http://vinaradovan.com/who-we-are/?lang=hr>
24. web stranica Decanter: [https://winenews.it/en/cantine-riunite-civ-lead-in-turnover-5661-million-euros\\_336469/](https://winenews.it/en/cantine-riunite-civ-lead-in-turnover-5661-million-euros_336469/); <https://www.decanter.com/spanish-fine-wine/spanish-wine-numbers-384818/>

## 9. PRILOZI

### Tablice

- 2.1. Europske površine pod vinovom lozom, str.3.
- 2.1.1. Svjetska proizvodnja – bez mošta, str.5.
- 2.2.1. Svjetska potrošnja – bez mošta, str.6.
- 2.2.1.1. Potrošnja vina po stanovniku, str.7.
- 2.3.1. Izvoz vina po državama (u milijunima hektolitara), str.8.
- 2.3.2. Izvoz vina po državama (u milijardama eura), str.9.
- 2.3.3. Uvoz vina po državama (u milijunima hektolitara), str. 10.
- 2.3.4. Uvoz vina po državama (u milijardama eura), str.10.
- 4.3.1. Vanjskotrgovinska razmjena vina, str.15.
- 4.3.2.: Površina, broj parcela i broj PG-a u 2016., str.17.
- 6.2.1. : Prihodi, rashodi i dobit Galić d.o.o. 2015.-2017., str. 30.
- 6.3.1. Usporedna analiza, str. 31.

### Slike

- 2.1.1. Svjetska proizvodnja – bez mošta od 2000. do 2016., str.4.
- 2.2.1. Svjetska potrošnja od 2000. do 2016. godine, str.6.

## Životopis

Antonela Fridrih rođena je 27.11.1992. u Zagrebu gdje je 2007. upisala XVI.gimnaziju, te je 2011. upisala Agronomski fakultet kojeg pohađa do 2018. Iz engleskog jezika stekla je diplomu CAE te je iskusni korisnik (C2). U njemačkom jeziku je samostalni korisnik te ima Deutsche Sprachdiplom (B2). U talijanskom jeziku je početnik (A1). U digitalnim vještinama je iskusni korisnik.

Od svibnja 2017. redovni je član neprofitne studentske udruge BEST Zagreb na kojoj je obavljala brojne dužnosti, poput PR za AIBG (natjecanju u programiranju umjetne inteligencije).