

# VAŽNOST MENADŽMENTA I MARKETINGA ZA RAZVOJ MALIH PODUZEĆA - ANALIZA STUDIJE SLUČAJA

---

Magoč, Anamarija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:884818>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA (DVOPREDMETNI)

ANAMARIJA MAGOČ

**VAŽNOST MENADŽMENTA I MARKETINGA  
ZA RAZVOJ MALIH PODUZEĆA – ANALIZA  
STUDIJE SLUČAJA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Marta Borić – Cvenić

SUMENTOR:

Marija Tolušić, univ. spec. oec.

Osijek, 2023. godine

Rad je ostvaren u: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Mentor: doc. dr. sc. Marta Borić – Cvenić

Sumentor: Marija Tolušić, univ. spec. oec.

Rad se sastoji od 66 stranica.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja **ANAMARIJA MAGOČ** potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom **VAŽNOST MENADŽMENTA I MARKETINGA ZA RAZVOJ MALIH PODUZEĆA – ANALIZA STUDIJE SLUČAJA** te mentorstvom **DOC. DR. SC. MARTE BORIĆ – CVENIĆ** i **MARIJE TOLUŠIĆ, UNIV. SPEC. OEC.**, rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, rujan 2023. godine

Vlastoručni potpis:

## SAŽETAK

U današnjem globaliziranom i konkurentnom poslovnom okruženju, menadžment i marketing ključni su faktori za uspjeh malih poduzeća. U ovom se diplomskom radu istražuje važnost menadžmenta i marketinga za razvoj malih poduzeća, s naglaskom na obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Menadžment ima ključnu ulogu u vođenju, organizaciji i nadzoru rada u malim poduzećima koja se suočavaju s mnogim izazovima poput ograničenih financijskih i ljudskih resursa, tehnoloških resursa, težeg pristupa tržištu i sl. Kroz analizu studije slučaja, istražiti će se specifičnosti i izazovi s kojima se menadžment susreće te kako on utječe na razvoj poduzeća. S druge strane, marketing ima važnu ulogu u uspješnom pozicioniranju malih poduzeća na tržištu. On obuhvaća istraživanje tržišta, analizu potreba ciljane publike, razvoj marketinških strategija, promociju i izgradnju imidža. Kroz analizu marketinških aktivnosti u studiji slučaja, istražiti će se kako marketing može pridonijeti razvoju poduzeća i stvaranju konkurentske prednosti. U radu će se također istražiti važnost integracije menadžmenta i marketinga u malim poduzećima te kako njihova sinergija može pridonijeti uspješnom poslovanju. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva posebno su zanimljiva jer kombiniraju obiteljske dinamike s poslovnim izazovima, što zahtijeva posebnu prilagodbu i ravnotežu. Kroz detaljniju analizu odabranog poduzeća istražiti će se kako uspješno upravljanje i strategije marketinga mogu osigurati dugoročni rast, prepoznatljivost i konkurentsku prednost.

**Ključne riječi:** *Mala poduzeća, marketing, menadžment, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo*

## ABSTRACT

Nowdays, in globalized and competitive business environment, management and marketing are key factors when it comes to success of small businesses enterprise. This thesis explores just how much important are management and marketing for the development of small businesses, with a primary focus on family – owned agricultural economy. Management plays a key role in the leadership, organization, and supervision of work in small businesses that face many challenges such as limited financial and human resources as well as technological resources, more difficult market access, etc. By analyzing case study, the specificities and challenges that management faces will be studied, as well as how they impact the development of the company. On the other hand, marketing has an important role when it comes to successfully finding place for small businesses in the market. It incorporates market research, analysis of the needs of the target audience, development of marketing strategies, promotion and creating image. Throughout the analysis of marketing activities in the case study, it will be explored how marketing can contribute both to the development of the company and the creation of a competitive advantage. This thesis will explore the importance of integrating management and marketing in small businesses and how their synergy can contribute to successful business operation family – owned agricultural farms and economies are especially interesting because they combine family dynamics with business challenges, which requires special adaptation and balance. Through a more detailed analysis of the selected company, it will be explored how successful management and marketing strategies can ensure long – term growth, recognition, and competitive advantages.

Keywords: Family – owned agricultural economy, management, marketing, small bussines enterprise

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	2
2. METODOLOGIJA.....	4
2.1. Predmet i cilj istraživanja.....	4
2.2. Hipoteze istraživanja.....	4
2.3. Metodološki okvir rada .....	4
2.4. Struktura rada.....	5
3. OPĆENITO O MENADŽMENTU I MARKETINGU .....	6
3.1. Menadžment .....	6
3.2. Marketing .....	10
4. PODUZEĆA .....	14
4.1. Klasifikacija poduzeća s naglaskom na mala poduzeća .....	14
4.1.1. Obiteljsko poduzetništvo kao temelj nastanka obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava .....	19
5. MENADŽMENT I MARKETING MALIH PODUZEĆA .....	22
6. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA .....	26
6.1. Analiza dubinskog intervjua.....	29
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	33
7.1. Prikaz i analiza rezultata .....	33
7.2. Rasprava .....	47
8. ZAKLJUČAK.....	50
9. LITERATURA .....	52
10. PRILOZI.....	54
10.1. Dubinski intervjua .....	54
10.2. Popis slika.....	60
10.3. Popis tablica.....	60
10.4. Popis grafikona .....	60

## 1. UVOD

Sve veći stupanj globalizacije od nas zahtijeva određena pravila. Kako bi svakodnevne aktivnosti funkcionirale nesmetano, potrebna nam je organizacija. Ona nas prati od rođenja do smrti, u svim formalnim i neformalnim aktivnostima. S obzirom da je iznimno važna u svakodnevnom životu za obavljanje zadataka, još veću važnost ima u organizacijama, tvrtkama i sl. Veći broj ljudi na jednom mjestu iziskuje određeni ustroj i hijerarhiju kako bi svaki zaposlenik obavio zadatke na svojoj funkciji, a o tome se brine menadžment. Menadžment je vrlo kompleksan pojam kojega se može promatrati kroz nekoliko dimenzija. Postoje brojni teorijski okviri koji definiraju menadžment, ali svi oni imaju zajedničke točke - u izvršenju zadataka, koristeći se resursima, trebaju doći do određenih ciljeva. U ovom radu bit će predstavljen pojam menadžmenta, njegove značajke i koncepti te će se posebno osvrnuti na menadžment u malim poduzećima s naglaskom na obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

Uz menadžment, koji je odgovoran za vođenje poslovnog subjekta, neizostavan je i marketing. Sve veći broj poduzeća uviđa njegovu važnost koja vodi k uspješnom poslovanju stoga ulažu dodatna sredstva u taj sektor. Marketing, u svojoj najširoj definiciji, obuhvaća cjelokupni proces povezivanja proizvođača s kupcem. No marketing je mnogo više od toga. Obuhvaća cijeli spektar aktivnosti vezane za proizvodnju, formiranje cijena, promociju te distribuciju. Koristeći se aktivnostima marketinga istražuje se i analizira tržište te ispituju mišljenja i stavove potencijalnih klijenata. Pomoću marketinga započinje komunikacija s ciljanom publikom, stvara se svijest o poduzeću te gradi imidž. Zbog svega navedenog, marketing se može smatrati važnim faktorom koji čini veliku razliku u odnosu na konkurenciju. Iako su se metode i koncepti marketinga za velika poduzeća preslikavale na ona mala, novija istraživanja ipak su otkrila razlike. U nastavku rada prikazane su karakteristike marketinga malih poduzeća čiji je fokus na mrežama i odnosima pa tako govorimo o marketingu odnosa.

Dok se s jedne strane menadžment bavi internim dijelom poduzeća, marketing je posvećen eksternom dijelu, ali obje funkcije neophodne su za rast i razvoj poduzeća kojeg se definira kao gospodarsku organizaciju koja za cilj ima prodaju usluga i/ili proizvoda na tržištu. Vrste poduzeća razlikuju se prema različitim karakteristikama - od ustroja, pravnog oblika ili djelatnosti koju poduzeće obavlja, a u fokus ovog rada naglasak se stavlja na veličinu



poduzeća. Kako se rad bazira na malim poduzećima, posebno će se osvrnuti na obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

Uzimajući u obzir kompleksnost menadžmenta i važnost marketinga za razvoj malih poduzeća, ovaj diplomski rad pružit će uvid u teorijske koncepte te analizu studije slučaja. U analizi studije slučaja bit će predstavljeno obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Karić Zvonimir sa svojim brandom „Croatiana.“

## 2. METODOLOGIJA

U dijelu diplomskog rada koji se bavi prikazom metodologije, detaljno će se opisati predmet i cilj istraživanja. Bit će predstavljene hipoteze te detaljan pregled metodološkog okvira rada.

### 2.1. Predmet i cilj istraživanja

Istraživanje je vezano za poslovanje obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva te će biti ispitano na koji način tehnike menadžmenta i marketinga oblikuju percepciju kupaca, ali isto tako bit će istraženo kako menadžment i marketing oblikuju mala poduzeća koja imaju manje resursa i financijske sposobnosti za promoviranje kampanja u usporedbi s velikim tvrtkama.

Cilj je uvidjeti važnost menadžmenta i marketinških aktivnosti za razvoj poduzeća te kako navedeni alati pomažu kod pozicioniranja i stvaranja brenda. Bit će predstavljene glavne prednosti za poduzeće koje sa sobom nosi ulaganje u marketing i menadžment. Osvrnut će se na važnost međuljudskih odnosa budući da je za mala poduzeća karakterističan način poslovanja kroz mreže. Međuljudski odnosi posebno su važni kada je riječ o analizi rada odabranog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva jer oni, osim što borave zajedno, rade zajedno te tako provode najviše vremena.

### 2.2. Hipoteze istraživanja

Za pisanje rada postavljene su hipoteze:

H0: Nema razlike u doprinosu menadžmenta i marketinga za razvoj malih poduzeća.

H1: Menadžment je važniji od marketinga za funkcioniranje malih poduzeća.

H2: Marketing je važniji za privlačenje kupaca proizvoda malih poduzeća.

### 2.3. Metodološki okvir rada

Metodološki okvir istraživanja pruža pregled metodologije koja je korištena prilikom pisanja rada. Za prikupljanje podataka korištena su dva instrumenta. Jedan je anketni upitnik, a drugi dubinski intervju.

Anketni upitnik sastoji se od dvanaest pitanja koja su bila podijeljena u dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika bio je namijenjen općoj populaciji te je sadržavao demografska pitanja i pitanja vezana za percepciju kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača.

Drugom dijelu upitnika mogli su pristupiti samo oni ispitanici koji su konzumirali ili kupili proizvode OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“).

Upitnik je napravljen putem platforme Google Forms, a za rješavanje je bio dostupan na službenim profilima OPG-a Kalić Zvonimir na Facebooku i Instagramu. Tijekom pet tjedana, koliko je anketa bila aktivna, anketi je pristupilo stotinu i devet ispitanika. Analizi dobivenih podataka pristupilo se kvantitativno.

Pored anketnog upitnika, korištena je i tehnika dubinskog intervjua. On je proveden s vlasnikom OPG-a Kalić Zvonimir, Zvonimirom Kalićem. Kroz razgovor su prikupljena mišljenja o važnim elementima poslovanja iz perspektive vlasnika.

Pri istraživanju, korišten je internet pretraživač Google, kao i relevantne znanstvene baze CROLIST, Hrčak te Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

#### 2.4. Struktura rada

Diplomski rad pod nazivom „Važnost menadžmenta i marketinga za razvoj malih poduzeća – analiza studije slučaja“ sastoji se od naslova metodologije i pet naslova vezanih uz rad koji imaju sedam podnaslova.

Rad je tematski podijeljen na teorijski i empirijski dio. Kroz teorijski dio obuhvaćeni su temeljni pojmovi te su predstavljene glavne karakteristike istih. Empirijski dio vezan je za istraživanje OPG-a Kalić Zvonimir. U tom su dijelu prikazani rezultati istraživanja te su analizirani podaci dobiveni kroz dubinski intervju.

U radu su prikazane dvije tablice, četiri slike i dvadeset i dva grafikona.

### 3. OPĆENITO O MENADŽMENTU I MARKETINGU

Menadžment i marketing ključni su elementi poslovanja te zajedno čine ključnu sinergiju koja vodi k uspješnom poslovanju. Menadžment osigurava učinkovito vođenje poslovnog subjekta, organizaciju resursa i postizanje ciljeva, dok marketing osigurava uspješno pozicioniranje proizvoda ili usluga na tržištu, istraživanje potreba ciljane publike te komunikaciju i stvaranje vrijednosti za kupce.

U nastavku rada detaljnije će se istražiti pojmovi menadžmenta i marketinga, njihove ključne koncepte, strategije i alate. U kasnijim dijelovima rada, fokus će biti stavljen na primjenu menadžmenta i marketinga u kontekstu malih poduzeća, s posebnim naglaskom na obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

#### 3.1. Menadžment

Menadžment se neprestano razvija, no njegovi korijeni sežu daleko u prošlost. Otkako su ljudi počeli organizirati različite aktivnosti javila se potreba za vođenjem i upravljanjem. Iako tada nisu postojale teorijske podloge o menadžmentu, ljudi su već tada uvidjeli važnost strukture i vođenja. Znali su da će im vođenje, određena pravila i dodjeljivanje zadataka, posebice u vodstvu države i ratovanju, biti od velike koristi. U tom periodu, menadžment nije bio zasebna disciplina niti je bio obuhvaćen specifičnim konceptima i metodama kao što je danas.

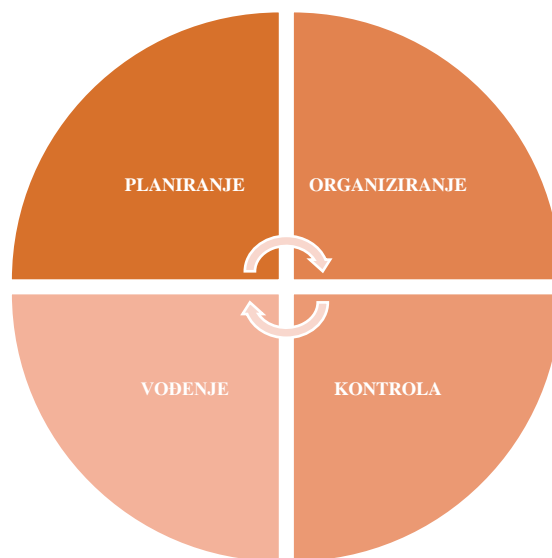
Prema Sikavici i sur. (2008), dokaze o predznanstvenom periodu menadžmenta nalazimo u raznim kulturama i filozofskim zapisima tog vremena. Različite civilizacije, poput drevnih egipatskih, grčkih, kineskih ili rimskih, imale su svoje oblike organiziranja poslovnih djelatnosti te su postojali vođe i upravitelji koji su se bavili organiziranjem i nadzorom različitih aktivnosti. Primjerice, u Egiptu su postojale strukture upravljanja u izgradnji piramida, a u antičkoj Grčkoj razvijale su se ideje o vodstvu i upravljanju u političkim kontekstima.

Menadžment, kakav je tada postojao, polako odlazi u zaborav na pragu industrijske revolucije te se tada fokus stavlja na „menadžment poslovnih organizacija.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:51) Industrijska revolucija označila je prekretnicu u razvoju menadžmenta. Menadžment postaje važan zbog fundamentalnih promjena u podjeli rada i organizaciji poslovanja. U tom razdoblju dolazi do velikih promjena u načinu proizvodnje, uvođenju strojeva i tehnologije te masovnoj proizvodnji. Podjela rada postaje sve složenija, a poslovne organizacije rastu i postaju kompleksnije. Menadžment dobiva ključnu ulogu u

organiziranju i nadzoru tih organizacija kako bi se postigli ciljevi proizvodnje, a menadžeri postaju odgovorni za organiziranje radne snage, planiranje proizvodnje, raspodjelu resursa te upravljanje operacijama.

Sve navedene promjene dovele su do razvoja novih vještina i pristupa u upravljanju poslovnim organizacijama te se početkom 20. stoljeća menadžment počinje razvijati kao samostalna disciplina zbog čega ga mnogi autori, među kojima su Sikavica i sur. (2008), nazivaju fenomenom 20. stoljeća.

U tom se periodu razvijaju prve formalne teorije menadžmenta kao što je znanstveni menadžment Fredericka W. Taylora<sup>1</sup> i organizacijska teorija Henrija Fayola<sup>2</sup> koji je 1916. godine u svojoj knjizi identificirao pet ključnih funkcija menadžmenta, a one su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. Mnogi su znanstvenici dali svoj obol kada je riječ o funkcijama menadžmenta pa se one razlikuju od autora do autora, a danas se izdvajaju četiri funkcije menadžmenta prikazane na slici 1.



Slika 1. Funkcije menadžmenta

Izvor: Slika vlastite izrade prema Schermerhorn, J. R. Jr (1996:6)

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856. – 1915.) bio je američki inženjer i izumitelj koji je zaslužan za uvođenje koncepta znanstvene organizacije rada (znanstvenoga menadžmenta) te ga zbog toga nazivaju ocem znanstvenog menadžmenta. „Načela znanstvenog menadžmenta“ iz 1911. godine njegovo su glavno djelo.

<sup>2</sup> Henri Fayol (1841. – 1925.), francuski je inženjer i industrijalac, pionir moderne teorije menadžmenta kojeg nazivaju ocem moderne teorije menadžmenta jer je prvi razmatrao menadžment kao zasebnu cjelinu. Njegove načela, kao i funkcije menadžmenta, danas služe za uspješno upravljanje u organizacijama diljem svijeta. Značajno djelo je „Industrijsko i opće upravljanje“ iz 1916. godine.

Ove funkcije predstavljaju osnovu za upravljanje organizacijama i ostvarivanje ciljeva kroz učinkovito korištenje raspoloživih resursa te su temelj mnogih suvremenih teorija menadžmenta koje pružaju okvir za razumijevanje uloge menadžmenta u organizacijama.

Brojnost teorija menadžmenta obuhvaća širok spektar pristupa i koncepata koji su se razvijali tijekom dugog razdoblja. U radu je nemoguće dati iscrpan pregled svih tih teorija, no zbog cjelovitost i relevantnost, u tablici su prikazani temeljni teorijski pravci menadžmenta te se na taj način donosi uvid u raznovrsne perspektive koncepata menadžmenta.

Tablica 1. - Teorijski pravci

<b>STRUKTURALNE TEORIJE</b>	Teorija znanstvenog menadžmenta Administrativna teorija menadžmenta Teorija birokratskog menadžmenta
<b>BIHEVIROISTIČKE TEORIJE</b>	Teorija međuljudskih odnosa Teorija ljudskih potencijala Teorija participativnog menadžmenta Teorija interpersonalne kompetentnosti
<b>MODERNE TEORIJE</b>	Sustavska teorija Situacijska ili kontingencijska teorija Kvantitativna teorija menadžmenta
<b>NOVA TEORIJA</b>	Teorija izvrsnosti

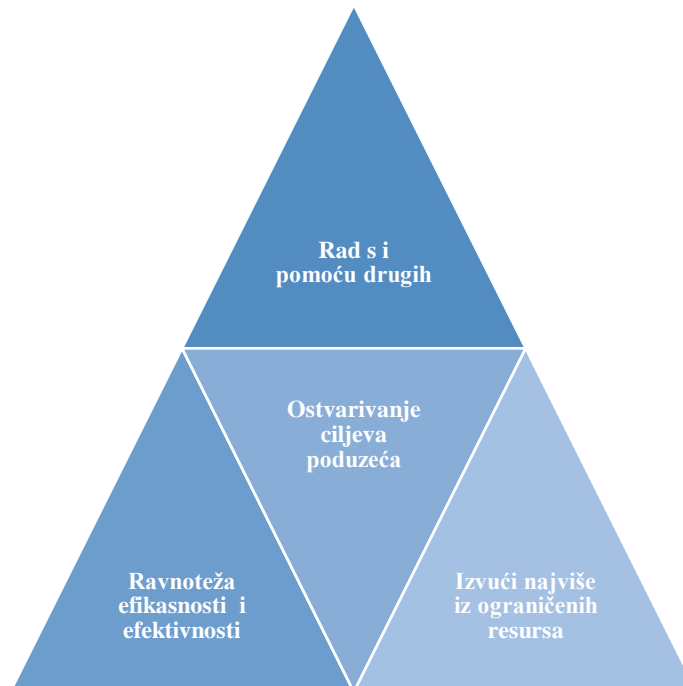
Izvor: Tablica vlastite izrade

Sikavica i sur. (2008) ukazuju da još uvijek ne postoji jedinstvena teorija, već niz različitih teorija koje reflektiraju različite pristupe, perspektive te ključne varijable u objašnjenju i razumijevanju menadžmenta i njegove uloge. O tome su pisali Harold Koontz i Heinz Weihrich koji su već 1988. godine govorili o „džungli menadžerskih teorija“ (Koontz i Weihrich, 1988:30), a isto je, trideset godina kasnije, opisala i Rupčić s „džunglom teorija“. (Rupčić, 2018: 27).

Zbog svega navedenoga, može se zaključiti da nije lako definirati pojam menadžmenta, a da se obuhvate svi njegovi sadržaji. Gutić, Stanić i Martić (2017:15) navode da je menadžment jedna „složena, integrirana i integralna disciplina“ jer u sebi sadrži mnoštvo znanstvenih disciplina, a neke od njih su, prema Brekiću (1994) tehnologija, ekonomika, informatika, matematika, komunikologija, organizacija,...

Sikavica i sur. (2008) također naglašavaju da menadžment može biti promatran iz različitih perspektiva - kao proces, poslovna funkcija, vještina ili znanstvena disciplina te da svaka od njih doprinosi kompleksnosti i raznolikosti definiranja menadžmenta.

Prema Hellriegelu i Slocumu (1988) menadžment je umijeće postizanja ciljeva i rezultata uz pomoć određene skupine ljudi. Koontz i Weihrich (1994) u svojoj definiciji opisuju menadžment kao proces organiziranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci surađuju u grupama kako bi postigli postavljene ciljeve na efikasan način. Kreitner (1989) navodi da je menadžment interaktivni proces suradnje s drugima u kojemu se koriste sposobnosti kako bi se postigli ciljevi organizacije u promjenjivom okruženju, uz efikasnu i efektivnu upotrebu ograničenih resursa.



Slika 2. Ključne karakteristike menadžmenta  
Izvor: Slika vlastite izrade prema Kreitneru (1989: 10)

U prethodnom dijelu rada istaknuta je mnogobrojnost definicija menadžmenta koje ukazuju na kompleksnost i raznolikost ovog pojma. Svaka definicija naglašava različite funkcije menadžmenta, što dodatno potvrđuje da je teško dati jedinstvenu i sveobuhvatnu definiciju.

Na temelju toga, Buble (2006) izdvaja ključne karakteristike menadžmenta koje uključuju suradnju s drugima i korištenje njihovih sposobnosti, postavljanje ciljeva poduzeća, usklađivanje efikasnosti i efektivnosti, upravljanje ograničenim resursima i prilagodba promjenjivoj okolini.

Kompleksnost menadžmenta očituje se u mnogim definicijama i teorijskim pristupima, a u svojoj stalnoj evoluciji nadograđuje se novim teorijama i konceptima kako bi odgovorio na suvremene zahtjeve poslovanja. Njegova važnost i uloga čine ga neizostavnim za postizanje uspjeha i održivog razvoja organizacija u suvremenom poslovnom okruženju. Bez

učinkovitog menadžmenta, poduzeća bi bila izložena mnogim problemima stoga je iznimno važno prepoznati značaj menadžmenta i primijeniti ga na odgovarajući način kako bi se osigurao uspjeh i održivost poslovanja.

### 3.2. Marketing

Pojava marketinga označila je evoluciju kod promocije proizvoda i usluga. Iako je marketing napredovao te je primjena vidljiva u mnogim poduzećima bez obzira na veličinu, njegovi današnji temelji svoje uporište imaju u prošlosti. Slično kao i kod razvoja menadžmenta, važno je istaknuti da tada nisu postojala opća znanja o samom marketingu, ali je već tada prepoznata njegova važnost.

Tragovi marketinga sežu godinama unazad kada su ljudi razmjenjivali dobra na raznim sajmovima ili događajima. Na različite su načine prodavači pokušali privući pažnju kupaca da bi im u konačnici mogli prodati proizvod. Osim izgleda proizvoda, bila je važna komunikacija s kupcima pomoću koje su trgovci mogli ostaviti pozitivan dojam. Komunikacija na relaciji trgovac – kupac označavala je proces razmjene informacija, a pozitivne preporuke (danas „marketing od usta do usta“) bila su ključna metoda za širenje informacija o proizvodima i uslugama. Takvi oblici trgovine i razmjene proizvoda predstavljaju prve korake u razvoju marketinških strategija koje su se kasnije usavršavale i prilagođavale kako se društvo razvijalo.

U tom ranijem periodu ističe se važnost logotipa koji su prvotno bili potpisi vlasnika, a nakon izuma tiskarskog stroja 1450. godine, omogućena je masovna reprodukcija simbola, među kojima su i logotipi. Pojavom tiskarskog stroja tiskovine su postale pristupačnije, a samim time i dostupnije većem broju ljudi. (Ocreative, n.d.)

No, ključan trenutak u razvoju marketinga postaje period 18. i 19. stoljeća. Svijet je zahvatila industrijska revolucija koja je označila početak masovne proizvodnje. Omogućila je pojavu većeg broja proizvoda na tadašnjem tržištu, a proizvođači su shvatili potrebu za promocijom svojih proizvoda jer su se morali razlikovati od ostalih.

Kroz 20. stoljeće marketing svoj fokus s proizvoda prebacuje na potrošača pa se tako govori o počecima modernog marketinga. Zbog mnogih faktora, nije bilo dovoljno imati proizvod i poslati ga do potrošača nego je bilo nužno prilagoditi se potrebama i očekivanjima potrošača. Tako marketing postaje orijentiran na zadovoljenje potreba i želja potrošača, a potrošač predstavlja početak i kraj tog procesa.



Meler (2005) opisuje kako se marketing može promatrati iz različitih perspektiva. Primarno, može se razmatrati kao ekonomski i socijalni proces unutar ekonomije i društva, kao poslovna filozofija pojedinog gospodarskog subjekta te kao predmet istraživanja u znanstvenom smislu.

Američko udruženje za marketing, AMA, marketing definira kao „proces planiranja i izvedbe koncepcije, promocije, distribucije i određivanja cijene ideja, robe i usluga radi kretanja razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve.“ (AMA, 1985) S ovom definicijom naglašava se višedimenzionalnost marketinga, ističući ključne karakteristike poput stvaranja vrijednosti, komunikacije, isporuke i razmjene ponude, te njihovog utjecaja na različite dionike, uključujući potrošače, klijente, partnere i širu društvenu zajednicu.

Kotler<sup>3</sup>, koji se smatra ocem modernog marketinga, marketing definira kao djelatnost koja za cilj ima ispunjenje zahtjeva i želja potrošača kroz proces razmjene. Previšić i Bratko (2001) marketing opisuju kao sustav promatran iz perspektive potrošača te kao model upravljanja poslovanjem.

Praktična primjena navedenih definicija najbolje je opisana kroz osnovni koncept marketinga koji se naziva marketing miks. On predstavlja konkretni alat pomoću kojega poduzeća, kako bi ostvarili svoje ciljeve, moraju poduzeti određene akcije i strategije. Marketing miks sastoji se od četiri elementa koji tvore akonim *4P*, a oni su:

- Proizvod (*product*),
- Cijena (*price*),
- Promocija (*promotion*) i
- Distribucija (*place*).

---

<sup>3</sup> Philip Kotler američki je ekonomist. Njegove ideje i koncepti imale su značajan utjecaj na razvoj marketinga te ga, zbog njegovog doprinosa, nazivamo ocem modernog marketinga.



Slika 3. Elementi marketing miksa  
Izvor: Slika vlastite izrade

Proizvod se definira kao usluga ili proizvod koje tvrtka nudi na tržištu kako bi zadovoljila potrebe, želje i zahtjeve potrošača. Cijena se odnosi na novčani iznos koji potrošači plaćaju za proizvod ili uslugu. Cijena mora biti postavljena na način koji odražava vrijednost proizvoda za potrošače, uzimajući u obzir troškove proizvodnje, konkurenciju i percepciju vrijednosti od strane potrošača.

Distribucija se veže uz način na koji proizvodi ili usluge pristižu do potrošača. Njoj pripadaju razni kanali distribucije poput maloprodaje, veleprodaje, internetske prodaje, ali ona također označava distribucijske mreže te logistiku koja omogućuje protok proizvoda od proizvođača do krajnjeg potrošača.

Promocija se odnosi na sve aktivnosti koje tvrtka provodi kako bi informirala, uvjerila i potaknula potrošače na kupnju njihovih proizvoda ili usluga. Ovo uključuje oglašavanje, osobnu prodaju, odnose s javnošću, promocije, sponzorstva, društvene medije i sve druge načine komunikacije s ciljanom publikom.

Kombinacija ovih četiriju elemenata omogućuje tvrtkama oblikovanje sveobuhvatne strategije koja cilja zadovoljenje potreba i želja potrošača te ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Pravilno usklađivanje 4P-a sa specifičnim zahtjevima tržišta i ciljane publike ključno je za uspješan marketinški pristup i postizanje konkurentske prednosti.

Dolazak interneta i digitalnih tehnologija označio je dramatičnu promjenu u načinu na koji se marketing provodi te se koncepti marketinga s tradicionalnih metoda premiješaju na online platforme, otvarajući nam prozor za ulazak u digitalni marketing. Digitalni kanali kao što su društveni mediji, e – mail, tražilice i internetsko oglašavanje postali su glavni alat koji omogućuje precizno ciljanje publike, praćenje rezultata i prilagodbu kampanja u stvarnom vremenu.

Ova digitalna transformacija proširila je marketinške mogućnosti. Poduzeća su dobila priliku privući publiku diljem svijeta bez velikih geografskih ograničenja, a sve veći stupanj globalne povezanosti omogućio je tvrtkama ulazak na različita tržišta.

Pomoću marketinških strategija i aktivnosti, posebice kroz proces komunikacije i informiranja, tvrtke pokušavaju izgraditi interes i privrženost kod potrošača kako bi ih potaknule na kupnju. Marketing ima moć oblikovati mišljenja i preferencije potrošača te ih usmjeriti prema određenim proizvodima ili uslugama, a to se postiže korištenjem relevantnih poruka, odgovarajućih marketinških kanala i atraktivnih ponuda.

## 4. PODUZEĆA

U ovom poglavlju pružit će se pregled različitih vrsta poduzeća, s naglaskom na mala poduzeća i obiteljska gospodarstva. Razmatrat će se ključne karakteristike, definicije te izazovi s kojima se susreću ova poduzeća. Razumijevanje njihove važnosti i uloge u poslovnom okruženju pomoći će nam sagledati doprinos menadžmenta i marketinga u njihovom razvoju u nastavku rada.

Povijest poduzeća proteže se kroz stoljeća i evoluirala je zajedno s razvojem društva, tehnologije i gospodarstva. U 12. stoljeću, navode Sikavica i Novak (1999), započinje pojava poduzeća u obrtnika, trgovaca i zanatlija, a kasnije im se priključuje sektor vezan za bankarske aktivnosti te brodarstvo. No, takav oblik poduzeća nije dugo trajao te tako već u 14. stoljeću poduzeća postaju trajna udruženja koja se usmjeravaju prema dugoročnim ciljevima i opstaju kao stabilne organizacije, prelazeći iz jednostavnih pothvata u one trajne i uspješne.

Poduzeće se opisuje kao „ekonomska, ljudska i organizacijska cjelina koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje proizvodi proizvode, odnosno pruža usluge koje se prodaju na tržištu radi ostvarivanja dobiti.“ (Sikavica, Novak 1999: 661).

Zbog brojnih definicija, dolazi se do zaključka da je poduzeće organizacija koja se bavi proizvodnjom dobara i/ili pružanjem usluga s ciljem ostvarivanja profita i/ili zadovoljavanja potreba tržišta. To je samostalna gospodarska jedinica koja okuplja resurse, kao što su radna snaga, kapital, znanje i tehnologija, te ih koristi na organiziran način kako bi stvarala proizvode ili usluge koje su namijenjene tržištu.

### 4.1. Klasifikacija poduzeća s naglaskom na mala poduzeća

Poduzeća mogu biti različitih veličina, od malih obiteljskih poduzeća do velikih multinacionalnih korporacija, a valja istaknuti kako je njihov glavni cilj ostvarivanje profita i stvaranje vrijednosti za svoje dionike, klijente i društvo u cjelini.

Razvrstavanje poduzeća predstavlja kompleksan proces obzirom na različite oblike i veličine poduzeća u gospodarstvu. Poduzeća se mogu klasificirati prema različitim kriterijima, a Siropolis (1995) navodi da su neki od kriterija:

- prema veličini imovine,
- prema godišnjem prihodu od prodaje,

- prema broju zaposlenih,
- prema obujmu ostvarene proizvodnje,
- prema razini tehničke opremljenosti,
- prema obujmu i karakteru proizvodnje i izvršenih usluga,
- prema karakteru upravljanja,
- prema vlasništvu nad sredstvima za proizvodnju,
- prema tehničkoj opremljenosti poduzeća,
- prema načinu proizvodnje i vrsti proizvoda,
- prema obliku vlasništva,
- prema organizacijskoj strukturi i sl.

Također, važno je istaknuti da se poduzeća mogu klasificirati i prema industriji u kojoj posluju, a prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine razlikuje se dvadeset i jedno područje rada u Republici Hrvatskoj.

Osnova za stvaranje malih (i srednje velikih) poduzeća leži u poduzetništvu. Bahtijarević – Šiber i sur. (2008:488) opisali su ga kao „posjedovanje poslovanja i upravljanje poslovanjem.“ Drugim riječima, poduzetništvo uključuje djelatnosti kreiranja, strukturiranja i vođenja poslovnih inicijativa, uključujući i posjedovanje istih.

Kersan-Škabić i Banković (2008) pitanje o malim poduzećima otvaraju s problematikom u kojoj se našla ta vrsta poduzeća. Naime, uslijed suočavanja s posljedicama ratnih događanja, tranzicijskim promjenama te privatizacijom, Republika Hrvatska zanemarivala je sektor malih poduzeća. Svjesna njihove ključne uloge u suvremenom globalnom kontekstu i unutar nacionalnog gospodarstva, Republika Hrvatska 2002. godine donosi zakonske regulative koje su osigurale temelje za razvoj malih i srednjih poduzeća.

Zakon o poticanju razvoja maloga gospodarstva i Zakon o računovodstvu zakoni su u kojima se osvrću na klasifikaciju poduzeća u Republici Hrvatskoj. Temeljna klasifikacija poduzeća u Republici Hrvatskoj je na mikro, mala, srednja i velika poduzeća. U skupini malih i srednje velikih poduzeća, razlikujemo mikro, mala i srednja poduzeća. Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine 29/02, čl. 2), malo gospodarstvo predstavlja svaki poduzetnički subjekt i obrt koji ispunjava sljedeće uvjete:

- prosječno zapošljavaju manje od 250 radnika godišnje,
- djeluju kao neovisni subjekti u svome poslovanju te

- ostvaruju ukupni godišnji promet do 50.000.000,00 eura ili imaju zbroj bilance, ako su obveznici poreza na dobit, odnosno posjeduju dugotrajnu imovinu, ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Malim poduzećem smatra se ono poduzeće koje godišnje zapošljava manje od 50 radnika i koje, prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu, ostvaruje godišnji poslovni prihod do 10.000.000,00 EUR-a, ili ima ukupnu aktivu (ako je obveznik poreza na dobit) odnosno dugotrajnu imovinu (ako je obveznik poreza na dohodak) do iznosa od 10.000.000,00 EUR-a.

Renko i Brečić (2016: 3) navode da se prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva u mala gospodarstva ubrajaju „obrta, zadruge, mala i srednja trgovačka društva te drugi oblici privatne poduzetničke aktivnosti.“ Mala su poduzeća manje organizacije koje zapošljavaju ograničeni broj radnika i imaju manje resurse u usporedbi s većim korporacijama, no unatoč tome igraju ključnu ulogu u razvoju gospodarstva. Renko i Brečić (2016), koristeći se statistikama i dokumentima Europske unije, ističu kako mala poduzeća na području Europske unije zapošljavaju gotovo 19 milijuna ljudi. Tomu u prilog ide istraživanje Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva iz 2020. godine koje ukazuje da „sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj ima značajno najveći udio u ukupnom broju poduzeća (99,7%).“ (Has, 2022:1)

Bahtijarević – Šiber i sur. (2008) prema Griffin (1990) ističu da mala poduzeća stvaraju nova radna mjesta te promiču inovacije i kreativnost. „Sektor malih i srednjih poduzeća u 2020. godini zapošljavao je 72,1% od ukupnog broja zaposlenih te ostvario 58% ukupnog prihoda i 53% ukupnog izvoza realiziranog na razini Hrvatske.“ (Has, 2022:19) Bahtijarević – Šiber i sur. (2008) prema Flaum (1998) dotiču se inovacija te naglašavaju da su neki od najznačajnijih primjera inovacija 20. stoljeća zrakoplov, osobno računalo, optički skener i sl.

Zbog svoje fleksibilnosti, Bistričić, Agatić, Kuzman (2011) ističu kako mala poduzeća mogu brzo reagirati na promjene na tržištu, a Renko i Brečić (2016) tomu dodaju da mali poduzetnici mogu lakše ući i izaći na tržište te isto tako iskoristiti tržišne prilike. Također su se osvrnule na to da malo poduzetništvo pruža mnoge prilike za osobni rast, budući da pojedinci imaju sposobnost oblikovati vlastiti posao, stvoriti inovativna i originalna rješenja te ostvarivati financijske dobitke.

Unatoč tomu, Ministarstvo poduzetništva i obrta (2015) navodi da Hrvati imaju oprezan stav prema samozapošljavanju. Iako ga 54% ljudi percipira kao poželjan izbor, njih čak 80% ne vjeruje da je isti ostvariv. Istraživanje Global Entrepreneurship Monitor-a (GEM) iz 2022.

godine pokazalo je da uvjeti za poduzetničko djelovanje u Republici Hrvatskoj još uvijek djeluju više ograničavajuće nego što imaju poticajnih efekata na poduzetničku aktivnost.

Popisu prednosti malih poduzeća Siropolis (1995) dodaje i to da mala poduzeća karakterizira povećana stopa zapošljavanja, da imaju veći povrat od investicija, brzo implementiraju inovacije te imaju sposobnost osiguravanja proizvoda i usluga po konkurentnim cijenama od velikih dobavljača.

Uz sve prednosti, ta se grupa poduzetnika često suočava s izazovima, a jedan od najčešćih je nedostatak resursa, posebice financijskih. Mala su poduzeća često primorana na razna zaduživanja, traženje potpora i poticaja za daljnji razvoj i rast. Renko i Brečić (2016) ističu nekoliko faktora za neuspjeh poduzeća, a među ključnima ističe se značajan postotak neuspjeha. Ministarstvo poduzetništva i obrta Republike Hrvatske tomu dodaje da Hrvatska još uvijek nije ostvarila rast malog gospodarstva koji bi bio usporediv s onim u Europskoj uniji, istovremeno suočavajući se s višim postotkom zatvaranja poduzeća već u prvoj godini poslovanja.

Nadalje, mala se poduzeća često suočavaju s nedostatkom odgovarajućih menadžerskih vještina, nedostatkom iskustva i stručnosti vodećih. Susreću se s izazovima u planiranju koji su vidljivi u financijskim aktivnostima te nedovoljno ulažu u marketing. Također, mogu se suočiti s problemima kao što su nepovoljna lokacija, nerealistične cijene na tržištu, ograničen napredak i sl.

Kada se govori o nepovoljnoj lokaciji, Udovičić (2011) ističe problem raslojavanja koji se odnosi na centralizaciju poduzeća oko jednog mjesta/županije. U slučaju Republike Hrvatske najveća koncentracija poduzeća nalazi se u gradu Zagrebu. Također, ističe kako je prisutno raslojavanje u određenim djelatnostima poput građevine, prerađivačke industrije i trgovanja nekretninama jer predstavljaju brzorastuće sektore.

Bahtijarević – Šiber i sur. (2008), koji se pozivaju na Zimmerer (2005), kao probleme i izazove izdvajaju neizvjesnost vezanu uz prihode, potencijalni rizik gubitka investicije, produljeno radno vrijeme i zahtjevan trud, smanjenu kvalitetu života dok poslovanje ne postane stabilno, povišenu razinu stresa te veliku odgovornost koja se veže uz vođenje cjelokupnog poslovanja.

Zbog brojnih benefita malog poduzetništva na razvoj gospodarstva, na razini Europske unije od 2008. godine primjenjuje se dokument pod nazivom „Europska povelja o malim

poduzećima“ („Small Business Act for Europe“), a Bistričić, Agatić i Kuzman (2011) ističu da je njezin glavni cilj unapređenje sveobuhvatnog pristupa poduzetništvu.

Iako je Republika Hrvatska postala punopravna članica Europske unije 10. srpnja 2013. godine tomu je prethodio proces prilagodbe. To uključuje implementaciju europskih direktiva i regulativa u nacionalno zakonodavstvo te osiguravanje njihove primjene i provođenja. Kersan – Škabić i Banković (2008:67) to opisuju kao period „uklanjanja prepreka“ kroz koji hrvatsko gospodarstvo ima priliku postati konkretno na tržištu Europske unije. Najveće promjene dogodile su se po pitanju primjene digitalne tehnologije, smanjenja birokracije te na polju financiranja.

Kao članica Europske Unije, Republika Hrvatska obvezala se pridržavati zajedničkih standarda i propisa kako bi se postigla harmonizacija unutar Europske unije. Tako je Europska komisija izdala preporuku o kriteriju za utvrđivanje malih i srednjih poduzeća, a oni su:

- broj zaposlenika,
- godišnji opseg prodaje ,
- prosječan aspekt aktive poduzeća.

Tablica 2. Mjerila veličine poduzeća prema Europskoj komisiji

<b>OSNOVNI KRITERIJ</b>	<b>MIKROPODUZEĆA</b>	<b>MALA PODUZEĆA</b>	<b>SREDNJA PODUZEĆA</b>
<b>ZBROJ BILANCE</b>		5.000.000,00 eur	27.000.000,00 eur
<b>GODIŠNJI PROMET</b>		7.000.000,00 eur	40.000.000,00 eur
<b>PROSJEK ZAPOSLENIH</b>	Manje od 10	Do 50	Do 250

Izvor: Tablica vlastite izrade prema Renko i Brečić (2016:3)

Svaki od ovih kriterija omogućuje detaljnije razumijevanje specifičnosti i pozicije pojedinih poduzeća u gospodarskom okruženju te pruža važne informacije za donošenje poslovnih odluka. Fleksibilnost i raznolikost ovih klasifikacija omogućuju bolje prilagođavanje poduzeća promjenjivim tržišnim uvjetima i zahtjevima čime se stvara prostor za raznovrsnost poslovnih strategija i uspješno poslovanje u različitim sektorima i industrijskim granama.

Osim toga, klasifikacija poduzeća omogućuje bolje razumijevanje strukture i dinamike gospodarstva Republike Hrvatske. Analiza broja, veličine i tipova poduzeća pruža važne



uvide u raznolikost poslovnog sektora te potiče razvoj ciljanih politika i mjera potpore za malo (i srednje) poduzetništvo koje ima ključnu ulogu u poticanju gospodarskog rasta i zapošljavanja u zemlji.

Uzimajući u obzir navedene čimbenike, jasna i precizna klasifikacija poduzeća od iznimne je važnosti za stvaranje povoljnog poslovnog okruženja, poticanje konkurentnosti i održivog razvoja cjelokupnog gospodarstva.

#### 4.1.1. Obiteljsko poduzetništvo kao temelj nastanka obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja specifičnu kategoriju poslovanja koja kombinira obiteljske dinamike s poslovnim aktivnostima. Renko i Brečić (2016) obiteljsko poduzetništvo opisuju kao dvije cjeline koje ljude promatra više kroz njihove međuodnose s drugima nego kao izolirane pojedince. S jedne strane postoji obiteljski sustav čija je glavna zadaća briga o dobrobiti svih članova obitelji, a prate ju vjernost i emocionalni pristup te s druge strane poslovni sustav čiji je fokus na ispunjavanju zadataka i ostvarenju rezultata.

Obiteljski oblik poduzetništva donosi duboke veze između članova obitelji što može osnažiti poslovanje, ali istovremeno i donijeti konflikte. Rješavanje obiteljskih sukoba postaje ključno za održavanje stabilnosti i kontinuiteta poduzeća. Obiteljske vrijednosti i etika često su temelji poslovanja koji doprinose jedinstvenom identitetu i diferencijaciji na tržištu.

Renko i Brečić (2016) prema Pozi i Daughertyju (2013) dotiču se obilježja koji karakteriziraju obiteljski posao. Neki od najznačajnijih su:

- vlasništvo koje je zajedničko dvama ili više članova obitelji,
- značajna prisutnost članova obitelji u strateškim odlukama, neovisno o tome radi li se o aktivnoj ulozi ili statusu vlasnika,
- izražena pažnja prema očuvanju međuljudskih odnosa unutar obitelji,
- želja o održavanju posla unutar obitelji ili prenošenju na generacije,
- preklapanje uloga obitelji, posla i vlasništva i sl.

Obiteljsko poduzetništvo često karakterizira prenošenje vlasništva te upravljanje i kontrola nad poduzećem unutar obitelji, što može rezultirati posebnim izazovima i prednostima. Također može biti izloženo posebnim ekonomskim i emotivnim utjecajima. Obitelji se često suočavaju s teškoćama balansiranja između osobnih obveza i zahtjeva poslovanja. Unatoč tim

izazovima, obiteljsko poduzetništvo često ima fleksibilnost i brzu prilagodljivost, što ih čini sposobnima reagirati na promjenjive uvjete tržišta.

Prema Zakonu o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (Narodne novine 29/18, čl. 5) obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (u daljnjem tekstu OPG) predstavlja oblik organizacijske jedinice u vlasništvu fizičke osobe koja samostalno stvara prihod kroz kontinuirano obavljanje poljoprivrednih aktivnosti i njima povezanih dopunskih zadataka. Osnova mu je korištenje vlastitih ili iznajmljenih proizvodnih resursa te angažiranje rada, znanja i vještina članova obitelji.

Dodatne aktivnosti na OPG-u uključuju proizvodne i uslužne poslove. Proizvodne djelatnosti na OPG-u obuhvaćaju proizvodnju različitih poljoprivrednih proizvoda, kao što su usjevi, voće, povrće, stočna hrana itd. Ove aktivnosti su usmjerene na stvaranje fizičkih proizvoda iz prirodnih resursa. Uslužne djelatnosti na OPG-u odnose se na pružanje različitih usluga koje su povezane s poljoprivrednom proizvodnjom. To može uključivati usluge poput prerade i pakiranja poljoprivrednih proizvoda, savjetovanje o uzgoju i njezi biljaka ili životinja, organizaciju turističkih posjeta farmama, edukaciju o poljoprivrednim praksama itd.

U Republici Hrvatskoj, regulacija i nadzor nad OPG-ovima osigurava se putem Zakona o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, a putem Pravilnika o dopunskim djelatnostima na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima pažljivo se brine o dodatnim djelatnostima.

Ekonomska i gospodarska važnost obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava ima neosporan značaj. Igraju ključnu ulogu u razvoju lokalnih zajednica te su primarni izvor zapošljavanja u ruralnim područjima. Angažirajući članove obitelji kao i lokalne radnike doprinose očuvanju lokalnih zajednica te sprečavaju iseljavanje stanovništva u urbanije sredine. Djelovanje na lokalnoj razini, u vidu povezanosti s lokalnim tržištem i potrošačima, promiče održivu proizvodnju, a ujedno smanjuje troškove poput transporta.

Govoreći o ekonomskoj važnosti, Alpeza i Peura (2012) naglašavaju da je i Europska unija prepoznala potrebu za očuvanjem obiteljskih gospodarstava. To nije samo pitanje osiguravanja kontinuiteta zaposlenosti unutar tih poduzeća, već i očuvanja sposobnosti tih gospodarstava da i dalje budu ključni doprinositelji državnom proračunu putem plaćanja poreza.

OPG-ovi, kao vitalni segmenti ekonomske strukture, potvrđuju kako se obiteljska tradicija i poslovanje mogu udružiti kako bi se postigao pozitivan utjecaj na financijsku stabilnost i razvoj društva.

## 5. MENADŽMENT I MARKETING MALIH PODUZEĆA

Već je istaknuto kako su mala poduzeća važan dio svakog gospodarstva, a kako bi mala poduzeća mogla poslovati i ostvarivati dobre rezultate, menadžment i marketing postaju ključni faktori za oblikovanje konkurentne prednosti. Ovaj dio diplomskog rada istražuje strategije i pristupe koje mala poduzeća koriste kako bi učinkovito upravljala svojim resursima i uspješno komunicirala s ciljnom publikom. Dublje razumijevanje ovog dinamičnog odnosa pruža uvid u kompleksnost i mogućnosti rasta malih poduzeća u suvremenom poslovnom okruženju.

Unatoč tome što su prva poduzeća još u drevnim civilizacijama bila upravo mala poduzeća potrebno je istaknuti da koncept menadžmenta malih poduzeća nije uvijek postojao. On se kao takav razvio tijekom druge polovine prošlog stoljeća. Mrnjavac (2000) opisuje kako je tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća kriza pogodila velika poduzeća te su mala poduzeća dobila na značaju. Prije toga, mala poduzeća nisu posjedovala metode upravljanja nego su se oslanjala na primjene metoda i koncepata karakteristična za velika poduzeća.

Vremenom je postalo jasno da su potrebni pristupi i strategije prilagođene malim poduzećima kako bi i oni mogli ostvariti optimalne rezultate i iskoristiti potencijal. Potkraj 20. stoljeća istraživale su se razne metode, ideje i modeli poslovanja, a jedna od glavnih ideja bio je inovativni pristup usmjeren k umrežavanju malih poduzeća. Mrnjavac i Pašalić (2000) ističu da ovaj koncept poduzećima nudi priliku za zajedničko korištenje resursa i informacija. Ovaj pristup za cilj je imao povećati fleksibilnost u poslovanju, poticati inovativnosti te omogućiti uspješniju prilagodbu na promjene u širem ekonomskom okruženju.

Taj je period pridonio razvoju posebnih pristupa menadžmentu malih poduzeća, a danas se prepoznaje važnost specifičnih potreba i izazova malih poduzeća. Menadžment malog poduzeća Buble (2003) opisuje kao skup aktivnosti usmjerenih na cijeli proces upravljanja poduzećem, a on podrazumijeva njegov osnutak i vođenje.

Buble (2003) navodi kako se temeljna razlika odnosi na unutarnji ustroj organizacije ističući kako velika poduzeća imaju visoki stupanj podjele zadataka i specijalizacije, dok je u malim poduzećima taj stupanj znatno reduciran. Specijalizacija zadataka logičan je korak u organizacijama koja broji veći broj zaposlenika jer to znači više ljudi i zadataka koji zahtijevaju veću raspodjelu kako bi se optimalno upravljalo raznovrsnim aktivnostima.

S druge strane, mala poduzeća sa znatno manjim brojem zaposlenika, imaju manju potrebu intervenirati u procese poslovanja te imaju manje složenu strukturu. Za mala poduzeća, prema Gutić, Jurčević Gadža i Mostarac (2019), karakteristična je funkcijska struktura za koju je karakteristična grupacija sličnih poslova u veće cjeline. Prednost leži i u protoku informacija koji je puno lakši i jednostavniji, a to dovodi do veće usklađenosti. Lakše je delegirati i upravljati manjim brojem ljudi te je ujedno lakše donijeti odluke zbog manje složene hijerarhije.

No, mali broj zaposlenika sa sobom nosi određene izazove. Zbog malog broja zaposlenika često se oslanjaju na širi spektar odgovornosti koja je usmjerena prema jednoj osobi. U malim poduzećima to je karakteristično za vlasnike te su oni, osim vlasnika, i poduzetnici, menadžeri, ali i radnici. Takav način rada zahtijeva širok spektar vještina i sposobnosti.

Radna atmosfera također je drugačija, intimnija, a to se odnosi na način komunikacije i odnos sa zaposlenicima. Gutić, Jurčević Gadža i Mostarac (2019) navode da sastanci u malim poduzećima, posebice u obiteljskim poslovanjima, pružaju priliku za dijeljenje iskustava i razmjenjivanje znanja te da se svo vrijeme radi na održavanju timskog duha. Ističu važnost kreativnog i inovativnog pristup prema zaposlenicima. Primjerice, pruža im se mogućnost fleksibilnog radnog vremena u kojem oni sami kreiraju vrijeme dolaska i odlaska na posao, a sve u svrhu stvaranja pozitivnog radnog okruženja.

Mala poduzeća često imaju bliži odnos s klijentima i mogu brže reagirati na njihove potrebe, a upravo je spomenuti odnos temelj marketinga malih poduzeća. Slično kao i kod menadžmenta, marketinški koncepti i strategije prilagođene su potrebama i karakteristikama malih poduzeća. Prilagođeni pristup oslanja se na prepoznavanje snaga koje mala poduzeća imaju te na korištenje istih za postizanje uspjeha na konkurentnom tržištu.

Mala poduzeća konkurentsku prednost stvaraju samom sviješću o potrebi i važnosti novih tehnologija i marketinga. S obzirom da je već spomenuto da su vlasnici malih poduzeća ujedno i radnici, treba istaknuti da njihova struka najčešće nije povezana s marketinškim ili menadžerskih obrazovanjem nego su njihova znanja usmjerena k djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Shodno tome, vlasnici malih poduzeća uglavnom nemaju saznanja o utjecaju marketinga na uspješnost poslovanja nego se vode vlastitim instinktom.

Istraživanje provedeno od strane Šundalića, Mesarića i Pavića (2010) na uzorku od sto pedeset i tri OPG-a, kao i nalazi drugog istraživača Swedberga (2006), daju uvid u odnos

vlasnika OPG-a prema novim tehnologijama. Prema podacima, 71,9% OPG-ova posjeduje priključak za internet. Iako bi se iz ovih podataka moglo zaključiti da se vlasnici OPG-ova uspješno prilagođavaju i koriste suvremene tehnologije, detaljnija analiza istraživanja koji se bavi informiranjem putem različitih kanala donosi drugačije podatke. Naime, unatoč dostupnosti interneta, internetske izvore vlasnici OPG-ova rangiraju na posljednje mjesto, a najviše pouzdanja polažu u vlastita iskustva koja se nalaze na prvom mjestu preferiranih izvora informacija.

Ovaj trend u kojem se vlasnici OPG-ova često oslanjaju na vlastita iskustva usko je povezan s konceptom marketinga odnosa. Koncept marketinga odnosa predstavlja marketinški pristup usmjeren na izgradnju i održavanje dugoročnih odnosa između organizacije i njenih klijenata, a za stvaranje mreža većinom je zadužen vlasnik. To uključuje dijeljenje znanja, iskustva i informacija na tržištu putem profesionalnih ili individualnih interakcija. Butigan i Mahnić (2011) opisuju mreže kao nematerijalnu imovinu poduzeća pomoću koje i mala poduzeća mogu ostvariti svoje ciljeve unatoč ograničenom pristupu resursima. Nedostatak resursa otvara vrata za inovativna i kreativna rješenja, posebice kada je riječ o marketinškim kampanjama.

Primjena novih tehnologija i uporaba interneta rezultirala je sve većom važnosti društvenih medija i online platforme postale su snažan alat za promociju, a mala poduzeća stvaraju pozitivnu promjenu pojavom na istima. Ovi alati omogućuju povećanje dosega publike i izgradnju online zajednice koja dijeli isti interes.

Kroz aktivno sudjelovanje na društvenim mrežama, mala poduzeća mogu uspostaviti interakciju sa svojim kupcima, dijeliti zanimljiv sadržaj i pružiti brzu i individualiziranu podršku. Uporaba društvenih mreža i online platformi olakšava redovitu i dvosmjernu komunikaciju te omogućuje da se ona odvija u realnom vremenu. Na primjeru OPG-a Kalić Zvonimir, ističe se komunikacija s kupcima koju obavlja vlasnik OPG-a, nudi im opcije osobne dostave koja pridonosi stvaranju osjećaja povjerenja i važnosti kod kupaca, a to potvrđuju Renko i Brečić (2016) koje ističu postojanje personaliziranog pristupa kod malih poduzeća. Kroz provedeno anketno istraživanje u svrhu pisanja ovoga rada, primijećeno je da kupci osjećaju veću povezanost s poduzećem koje prenosi osjećaj zajedništva i naslijeđenih vrijednosti, a to također pridonosi izgradnji odnosa s klijentima.

Kod marketinga odnosa fokus se s prodaje premješta na stvaranje dubokih i lojalnih veza s klijentima jer je lojalan kupac često skloniji ponovnoj kupovini i preporuci proizvoda ili usluga drugima. Redovita i dvosmjerna komunikacija između organizacije i klijenata ključna je za izgradnju odnosa, a taj se odnos gradi tijekom vremena.

Za mala poduzeća karakteristično je djelovanje na lokalnoj ili regionalnoj razini te se tu posebno ističe komunikacija i stvaranje veza. Gutić, Jurčević Gadža i Mostarac (2019) navode da se tu javlja osjetljivost na događanja u okolini samog poduzeća. Budući da djeluju na određenim, užim, prostorima, njihova podrška lokalnim događanjima i inicijativama doprinosi održivom razvoju lokalnog područja. To uključuje sudjelovanje u humanitarnim akcijama, sponzorstva lokalnih događanja i podršku lokalnom obrazovanju.

## 6. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA

OPG Kalić Zvonimir djeluje od 2013. godine. Svoje sjedište ima u Đakovu, a prodajno mjesto nalazi se na obiteljskom imanju u Vrpolju. Tamo se, osim prodaje, odvijaju procesi proizvodnje i prerade. Bave se ratarstvom, a u rad gospodarstva uključena je cijela obitelj koja broji četiri člana. Ponukani bolešću člana obitelji, odlučili su se za sadnju konoplje kako bi, osim medicinske metode liječenja, djedu mogli pružiti i alternativnu metodu liječenja.

Kroz desetljeće rada OPG Kalić Zvonimir postao je sinonim za kvalitetnu poljoprivrednu proizvodnju, a njihova predanost zemlji i prirodi rezultirala je usjevima visoke kvalitete te njihovi proizvodi ponosno nose oznaku triju certifikata: ekološki, „Vegan“ i „Živjeti zdravo.“

Kultura koju uzgajaju temelj je svih njihovih proizvoda kojih je trenutno četrdeset. Iako su se na početku svoje karijere orijentirali na prehrambene proizvode poput ulja i čaja od konoplje, vremenom su proširili svoje poslovanje i na kozmetičku liniju. 2021. godine OPG Kalić Zvonimir uključio se u jedinstveni projekt pod nazivom „Startaj Hrvatska“<sup>4</sup> u kojem je njihovo BIO ulje od konoplje uvršteno na police jednog hrvatskog trgovačkog lanca.

Zvonimir Kalić, zajedno s obitelji, posvećen je inovativnom pristupu i primjeni modernih tehnika uz poštivanje tradicionalnih vrijednosti te se tako u prodaji nalaze neuobičajeni proizvodi poput bijele i tamne čokolade sa sjemenkama konoplje, slatki namaz te CBD keksi i CBD med.

OPG Kalić Zvonimir prošao je temeljitu transformaciju kroz proces rebrandinga što je rezultiralo novim vizualnim identitetom te nazivom „Croaticanna.“ Naziv branda „Croaticanna“ (oznaka broj 1. na Slici 3.) upućuje na to kako se radi o proizvodu porijeklom iz Hrvatske te da se radi o proizvodima od konoplje. Slaganjem crvenih kvadratića (oznaka broj 2. na Slici 3.), koje su u svijetu prepoznatljivi simbol Hrvatske (tzv. „kockice“), dobivena je silueta lista konoplje koja predstavlja glavni sastojak svih proizvoda. Na slici su također vidljivi bijeli križići (oznaka broj 3. na Slici 3.) koji ukazuju na to da se radi o proizvodu medicinskog karaktera, a dašak tradicije vidljiv je kroz uzorak šokačke nošnje. (Oznaka broj 4. na Slici 3.)

---

<sup>4</sup>Startaj Hrvatska projekt je poticanja hrvatskog poduzetništva. Projekt je usmjeren na promociju malih poduzetnika koji se odlikuju izraženim ambicijama, a glavna svrha projekta je omogućiti im da svoje proizvode plasiraju na police jednog od najvećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj.





Slika 4. Tumačenje novog vizualnog identiteta  
Izvor: Vlastita izrada

Predanost radu osigurava pažljivu brigu o svakom koraku proizvodnje, od obrade zemlje i berbe do krajnjih procesa prerade, proizvodnje i prodaje. OPG Kalić Zvonimir ističe održivost i kvalitetu kao temelje svog poslovanja, a svojim ciljevima i željama rade na promociji domaće proizvodnje te ekološki prihvatljivih proizvoda.

Priča OPG-a Kalić Zvonimir inspirativno prikazuje kako mali obiteljski poduzetnici uspješno mogu biti prepoznatljivi na tržištu te ponuditi raznolike proizvode kojima mogu doprinijeti lokalnom razvoju, a ujedno predstavljati simbiozu tradicije i suvremenosti.

S obzirom na temu diplomskog rada, koji se fokusira na važnost menadžmenta i marketinga za razvoj malih poduzeća, proveden je dubinski intervju kako bi se dobio dublji uvid u stvarnost i izazove s kojima se suočavaju vlasnici malih poduzeća. Dubinski intervju proveden je s vlasnikom OPG-a Kalić Zvonimir, Zvonimirom Kalićem. Intervju je bio organiziran na mirnom i tihom mjestu kako bi dobili što bolji uvid u vodstvo poduzeća iz perspektive vlasnika, a putem bilješki i audio snimaka zabilježene su ključne misli i spoznaje iz razgovora. Time je stvoren bogat izvor informacija o primjeni menadžmenta i marketinga u praksi malih poduzeća. Tijekom sat i pol trajanja razgovora, postavljena su raznolika pitanja

koja su pomogla u shvaćanju kako te dvije ključne komponente doprinose rastu i uspjehu ovog specifičnog poduzeća.

Detaljan pregled dubinskog intervjua nalazi se u poglavlju 9., a u nastavku rada bit će obrađeni ključni dijelovi koji su od značaja za analizu i doprinos samoj temi. Fokus će biti na primjeni menadžmenta i marketinga o prethodno predstavljenom OPG-u i brandu „Croatiana.“

Vlasnik OPG-a Kalić Zvonimir, Zvonimir Kalić, navodi da je organizacija u poslovanju ključ uspjeha. Ističe veliku važnost jasne strukture poslovanja te navodi kako svi članovi obitelji imaju svoje uloge i zadatke kako bi procesi, od uzgoja do prerade te kasnije plasmana proizvoda na tržište, funkcionirali nesmetano. Vidljiv je demokratski pristup donošenja odluka jer OPG čine četiri člana obitelji u kojima svi imaju jednaka prava te svi sudjeluju u donošenju ključnih odluka i planiranju ciljeva.

O važnosti menadžmenta govori činjenica kako svaki dio procesa menadžmenta ima značajan utjecaj na gospodarstvo, a procesi organiziranja, planiranja, vođenja i kontroliranja zajedno čine sliku poduzeća. Treba istaknuti da su svi procesi pod vodstvom vlasnika OPG-a, ali da su, zbog prirode proizvoda, koji obuhvaća prehrambene i kozmetičke proizvode, često podložni kontroli vanjskih tijela. Zajednički naponi vodstva OPG-a i nadležnih tijela za kontrolu, među kojima su Ministarstvo poljoprivrede, Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju i sl., osiguravaju visokokvalitetne proizvode koji posjeduju nekoliko certifikata.

Vođenje poslovanja iziskuje poznavanje različitih vještina i podrazumijeva mnoštvo znanja iz područja komunikacija, organizacije i financija, a njihov sklad omogućava uspješno upravljanje poslovanjem. Vlasnik OPG-a, Kalić ističe da se ulaganje i učenje o navedenim procesima uvijek isplati jer samo kroz kontinuiran rad poduzeće može ostati konkurentno.

Konkurentnost malih poduzeća osigurava se analizom i praćenjem događanja na tržištu, a sve je to dio marketinga koji još nije dosegao razinu važnosti u sektoru malih poduzeća. OPG Kalić Zvonimir jedan je od rijetkih OPG-ova koji je prepoznao pogodnosti koje donosi primjena marketinga. Marketing im je osigurao prepoznatljivost na tržištu, ne samo u Hrvatskoj nego u mnogim zemljama diljem svijeta u koje njihovi proizvodi svakodnevno putuju.

Marketinški pristup prilagodili su svojoj ciljanoj publici te tako kroz svoje društvene mreže, kao predstavnike novih medija, uspješno komuniciraju s različitim generacijama među kojima se najviše ističu generacije „X“ i „Y.“ Kao obrt s tradicijskim poslom, u svom poslovanju primjenjuju i elemente tradicionalnog marketinga koji je prepoznat od strane starijih generacija, a tu se najviše ističu odlasci na sajmove i preporuke drugih klijenata, tzv. metoda marketinga „od usta do usta.“

Zbog svoje veličine, mala se poduzeća, prema mnogim istraživanjima, brže i lakše mogu prilagoditi promjenama na tržištu. Tome u prilog ide i činjenica kako se odabrani OPG prilagodio neizvjesnim uvjetima za vrijeme trajanja pandemije COVID – 19. Tada su se, kao i većina poduzeća u svijetu, suočili sa privremenim zatvaranjem poslovnih subjekata, a dodatno su im bili uskraćeni odlasci na sajmove zbog zabrane većih okupljanja. Njihova prodaja odvijala se isključivo internetskim putem, a kako i sam vlasnik ističe, radilo se o zdravstvenoj krizi te su svi tražili dodatke prehrani za jačanje imuniteta što je njima išlo u prilog.

Iako OPG Kalić Zvonimir već sada uspješno primjenjuje koncepte menadžmenta i marketinga, što se vidi po brojnim pozitivnim recenzijama i uspjesima, uvijek vide prostor za napredak. U budućnosti planiraju proširiti poslovanje čime bi mogli ponuditi nova radna mjesta mladim ljudima iz svog okruženja, a ujedno planiraju proširenje na međunarodno tržište.

Dobro upravljačko vodstvo, kao i uspješno upravljanje marketinškim sektorom, doprinose postizanju dobrih rezultata. Dosadašnja praksa, ali i riječi vlasnika Zvonimira Kalića, upućuju da će OPG nastaviti s dosadašnjom primjenom alata i tehnika u poslovanju te da će uz predan rad nastaviti svoj razvoj u budućnosti.

## 6.1. Analiza dubinskog intervjua

U svijetu gdje su masovna proizvodnja i korporativni divovi postali norma, priča o uspješnom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu prava je rijetkost. Analiza dubinskog intervjua daje uvid u složenost organizacije te pregled menadžmenta i marketinga. Uz izazove s kojima se mali poduzetnici suočavaju rad se dotiče optimističnih planova za budućnost.

Organizacijska struktura OPG-a Kalić Zvonimir odražava snagu timskog rada i specijalizaciju uloga, a Sikavica i sur. (2008) jasno ističu da je dobra podjela rada temeljno načelo organizacije. Svaki član obitelji ima svoju jasno definiranu odgovornost što vodi optimizaciji procesa, ali i gradi duboko povjerenje unutar tima. Kako i sam nositelj OPG – a, Zvonimir

Kalić ističe, a Renko i Brečić (2016:74) potvrđuju: „Zdrava i uspješna obitelj temelj je za uspješan poduzetnički život.“ Obitelj čini temeljne stupove gospodarstva, svaki s ključnom ulogom u proizvodnji, preradi, logistici i administraciji, a taj uravnoteženi pristup omogućuje napredak njihovom gospodarstvu.

Unatoč zagovaranju tradicionalnih obiteljskih vrijednosti koje promiču da dijete treba slušati roditelje, u kontekstu poslovanja koji je ovdje prisutan, to načelo nije primjenjivo. Sve odluke donose se ravnopravno, s naglaskom na poslovne odnose i strukturu te su poslovanje i obiteljske obveze odvojene. Razgovor, slušanje različitih mišljenja te analiza prednosti i nedostataka svakog prijedloga postavlja temelj za kvalitetne odluke. Takav pristup osigurava uvid u mnoštvo različitih perspektiva.

Bahtijarević – Šiber i sur. (2008) prema Robbins i Coulter (2005), referirajući se na R. L. Katza, ističu važnost nekoliko vrsta znanja i vještina koje bi menadžeri trebali posjedovati. To su tehnička, socijalna te konceptualna znanja i vještine. Vlasnik OPG-a kroz razgovor je posebno istaknuo da su vještine komunikacije, kako prema radnicima tako i prema kupcima, srž uspješnog poslovanja. Ističe važnost komunikacije na svim razinama menadžmenta, počevši od obitelji koja predstavlja vodstvo, ali i sa suradnicima poput dobavljača ili marketinškog odjela. Kroz komunikaciju dolaze do zajedničkih rješenja i ostvarenja ciljeva. Ističe važnost socijalnih vještina kod pregovaranja s dobavljačima, ali i u razgovoru s kupcima gdje uvijek treba slušati i razumjeti kupce.

Iznimno je važno oslušivati potrebe kupaca i prilagođavati svoju ponudu. Povezanost s kupcima pokazuje koliko je važno razumjeti njihove potrebe i brzo se prilagoditi. Važnost kupaca za prodajna poduzeća iznimno je velika te se razvio pojam „Customer Relationship Management“ (CRM).<sup>5</sup> U obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima uspješan CRM igra ključnu ulogu jer omogućuje izgradnju dugoročnih odnosa s kupcima, osigurava povjerenje potrošača u kvalitetu proizvoda te otvara vrata za ponovnu kupovinu i preporuke, čime se osigurava stabilna tržišna prisutnost i održivost poslovanja.

OPG naglašava važnost svih komponenti menadžmenta. Sikavica i sur. (2008) organizaciju opisuju kao prvi korak na koji se kasnije nadovezuju svi ostali procesi. Vodstvo OPG-a Kalić Zvonimir također je prepoznalo njezinu važnost te ističu kako je upravo ta funkcija ključna da bi sve kasnije moglo nesmetano funkcionirati. Upravljanje i planiranje također su važne

---

<sup>5</sup> Customer relationship management (CRM) označava skup tehnologija i strategija koje za cilj imaju izgradnju i održavanje veza između poduzeća i klijenata.

komponente za uspješno vođenje poduzeća, a kao proizvođači s naglaskom na ekološku proizvodnju, kontrola i usklađenost s certifikatima igraju važnu ulogu u poslovanju.

Renko i Brečić (2016) ukazuju da je uz analizu tržišta važna i analiza konkurencije te da je potrebno uvidjeti što konkurenti rade bolje i gdje se stvara prilika za napredak u odnosu na njih. Marketing predstavlja istaknutu komponentu OPG-a Kalić Zvonimir jer se kroz marketinške aktivnosti ističe bliskost s kupcima, autentičnost i raznolika ponuda koja stvara konkurentsku prednost.

Kombinacijom različitih marketinških pristupa stvara se uspješna kombinacija za komuniciranje i promociju. Iako su digitalne metode marketinga postale dominantnije, ovaj OPG primjenjuje i tradicionalne metode kako bi što bolje upotpunili svoju marketinšku strategiju, posebno kada ciljaju specifične demografske skupine.

Među tradicionalnim metodama najviše se izdvajaju odlasci na sajmove i događaje, korištenje televizijskih i radijskih emisija za promociju i razvoj svijesti o brandu. Posebno se oslanjaju na metodu „od usta do usta“ koja se pokazala uspješnom jer se velik dio kupaca odluči na kupnju zbog preporuke. Od modernih metoda marketinga najviše se ističe oglašavanje i komunikacija na društvenim mrežama te planirano otvaranje web shopa zbog cjelokupnog olakšavanja kupovnog iskustva za korisnike.

Kao obiteljsko poslovanje prepoznaju važnost domaće proizvodnje, ali se, kao tradicionalna djelatnost, suočavaju s raznim izazovima među kojima su najveća financijska ograničenja. OPG se ne boji ovih izazova te ih koriste kao prilike za rast o čemu govore Renko i Brečić (2016) koje ističu da se zbog ograničenog budžeta mala poduzeća fokusiraju na razvoj efikasnosti, a posebnu važnost pridaju većoj kreativnosti kako bi prilagodili svoje proizvode željenom tržištu. Njihova je odlika brža prilagodba tržištu pa je tako, u izazovnom periodu za vrijeme pandemije COVID - 19, OPG Kalić Zvonimir uspješno poslovao unatoč brojnijim ograničenjima i zabranama u vidu interakcije s partnerima i klijentima.

R. Fry istaknuo je važnost organiziranosti te da ona predstavlja ključ uspjeha. Menadžeri se često suočavaju s problemom upravljanja vremenom, a za uspješan rast u privatnom i poslovnom svijetu važna je ravnoteža.

Najimpresivniji dio priče njihova je vizija za budućnost. Širenje poslovanja s većim pogonom i izvozom proizvoda zahtijeva hrabrost i jasnu strategiju koju OPG već uspješno slijedi i po potrebi nadograđuje. Njihova želja da ostanu autentični i povezani s lokalnom zajednicom

motivirajuća je jer na području Slavonije, poznatom po iseljavanju i slaboj zaposlenosti, pružaju priliku široj populaciji za uključivanje u njihovo poslovanje.

Kao mladi poduzetnik, Zvonimir Kalić, uviđa važnost menadžerskih i marketinških aktivnosti te prepoznaje da se marketinški dio uklapa u sliku dobrog menadžerskog upravljanja poslovanjem. Iako menadžment možda djeluje neprimjetno, nema sumnje da zajedno s marketingom doprinosi ukupnom uspjehu njegova jedinstvenog OPG-a.

## 7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijski dio diplomskog rada vezan je za anketno istraživanje. Ono obuhvaća uvid i pregled rezultata te njihovu analizu. Anketno istraživanje provedeno je putem Google Forms obrasca što je omogućilo učinkovito prikupljanje odgovora sudionika. Sudjelovanje u anketnom istraživanju dobrovoljno je te je svim ispitanicima zajamčena anonimnost. Sve prikupljene informacije korištene su u svrhu pisanja diplomskog rada, a odgovori su analizirani u skupnom obliku bez mogućnosti povezivanja odgovora s pojedinačnim sudionicima.

Upitnik se sastoji od dvanaest pitanja podijeljenih u dvije skupine. Prvi dio ankete sastoji se od demografskih pitanja, ali se također dotiče pitanja o kupnji proizvoda hrvatskih proizvođača. Ovom dijelu upitnika mogli su pristupiti svi, što s drugim dijelom upitnika nije slučaj jer se on odnosio na ispitanike koji su kupili/konsumirali neke od proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir, brand „Croatiana.“ Pomoću Likertove skale osmišljeno je deset izjava u kojima su korisnici iskazali svoje mišljenje na ljestvici od jedan do pet, gdje jedan označava „U potpunosti se ne slažem“, a pet „U potpunosti se slažem.“

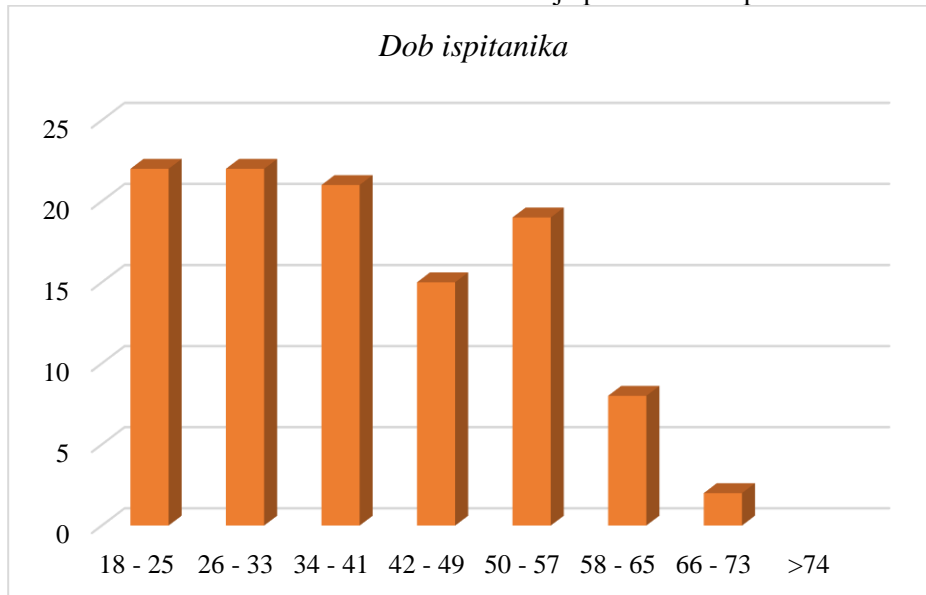
Anketa je za ispunjavanje bila dostupna pet tjedana te joj je tijekom tog perioda pristupilo stotinu i devet ispitanika.

### 7.1. Prikaz i analiza rezultata

Prvo pitanje anketnog upitnika, prikazano na grafikonu 1., odnosilo se na dob ispitanika pri čemu je korištena segmentacija godina po sedmogodištima.

Na ovo je pitanje odgovor dalo stotinu i devet ispitanika od kojih najveći dio pripada rasponu godina 18 – 25 i 26 – 33. U tom rasponu nalazi se čak 40,37% ispitanika. Veći broj ispitanika pripada razdoblju 31 – 41 godine (19,27%), a 13,76% pripada rasponu 42 – 49 godine. Najmanji broj ispitanika (7,74% i 1,83%) nalazi se u starosnim kategorijama 58 – 65, odnosno 66 – 73. U anketi nije sudjelovao nitko stariji od sedamdeset i tri godine. Treba istaknuti da je istraživanje obuhvatilo širok spektar dobnih skupina te je to dokaz da OPG Kalić Zvonimir uspijeva doprijeti do različitih generacija.

Grafikon 1. Prikaz rezultata istraživanja prema dobi ispitanika

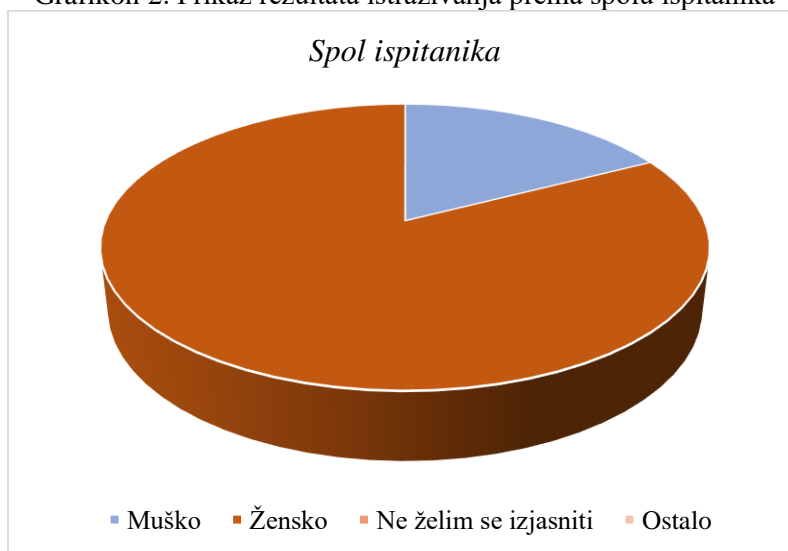


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Veći broj ispitanika, tj. 85,57% pripada ženskom spolu što se može povezati s činjenicom da žene češće konzumiraju proizvode za njegu tijela i zdravlja koje OPG Kalić Zvonimir ima u svojoj ponudi. 17,43% ispitanika deklarirao se kao pripadnik muškog spola.

Omjer ispitanika prema spolu vidljiv je na grafikonu 2.

Grafikon 2. Prikaz rezultata istraživanja prema spolu ispitanika



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Kroz pitanje o mjestu, tj. županiji stanovanja željelo se ispitati kolika je svijest o brandu „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir. Budući da je vodstvo OPG-a prepoznalo važnost strateškog korištenja marketinga, to je rezultiralo postojanjem kupaca u gotovo svim županijama Republike Hrvatske. Svakako treba istaknuti da je najveća koncentracija

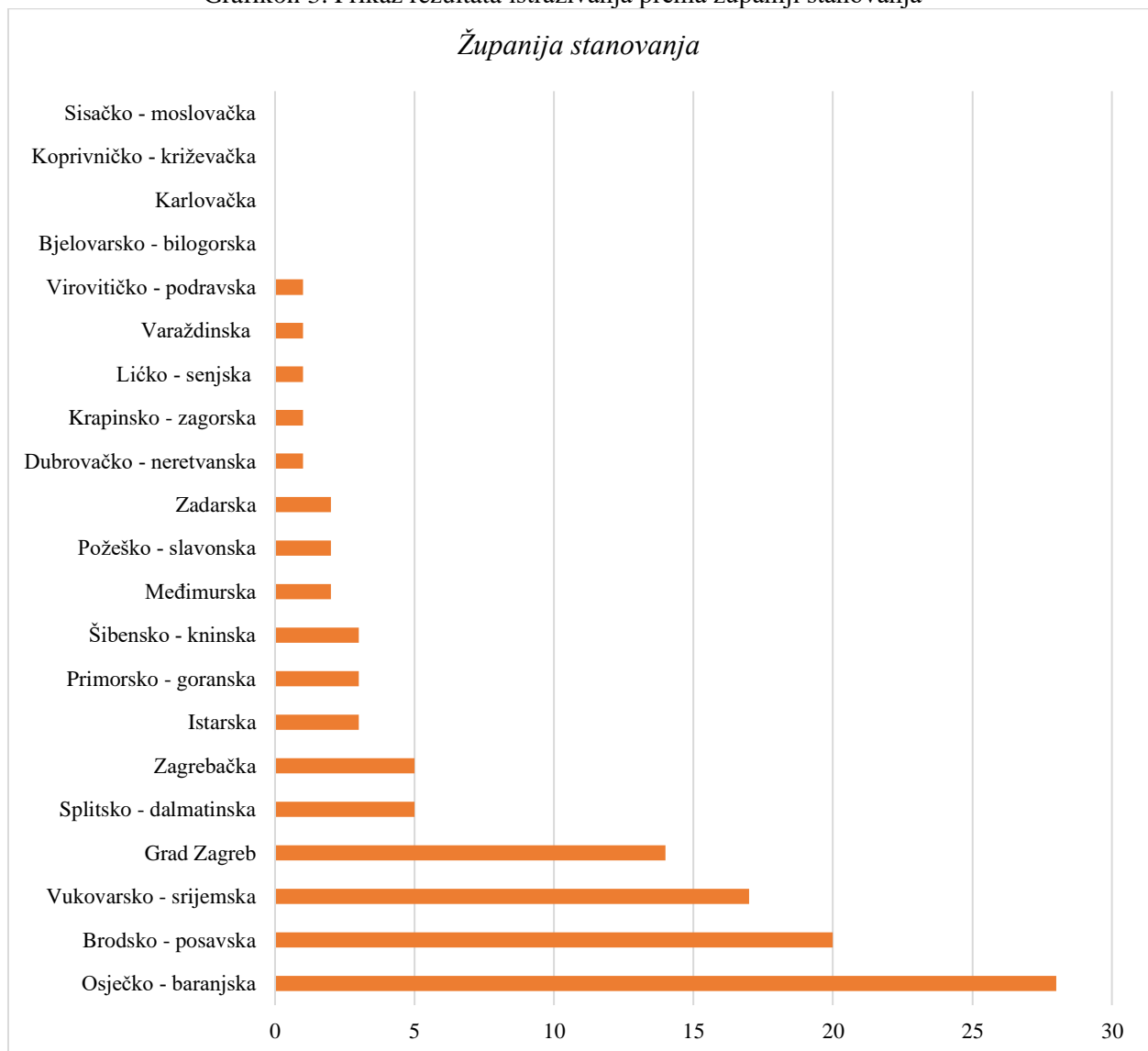


ispitanika s područja tri županije koje su geografski najbliže sjedištu poslovanja. S obzirom da je prodajno mjesto u Vrpolju, koje pripada Brodsko – posavskoj županiji, a sjedište u Đakovu koje je geografski dio Osječko – baranjske županije, najveći broj ispitanika dolazi s tog područja. Uz njih, ističe se i Vukovarsko – srijemska županija te Grad Zagreb.

Osim spomenutih županija, u anketnom istraživanju sudjelovali su stanovnici gotovo svih županija Republike Hrvatske što još jednom ukazuje na uspješnu strategiju dosezanja različite publike kroz marketinške aktivnosti.

Rezultati su prikazani na grafikonu 3.

Grafikon 3. Prikaz rezultata istraživanja prema županiji stanovanja

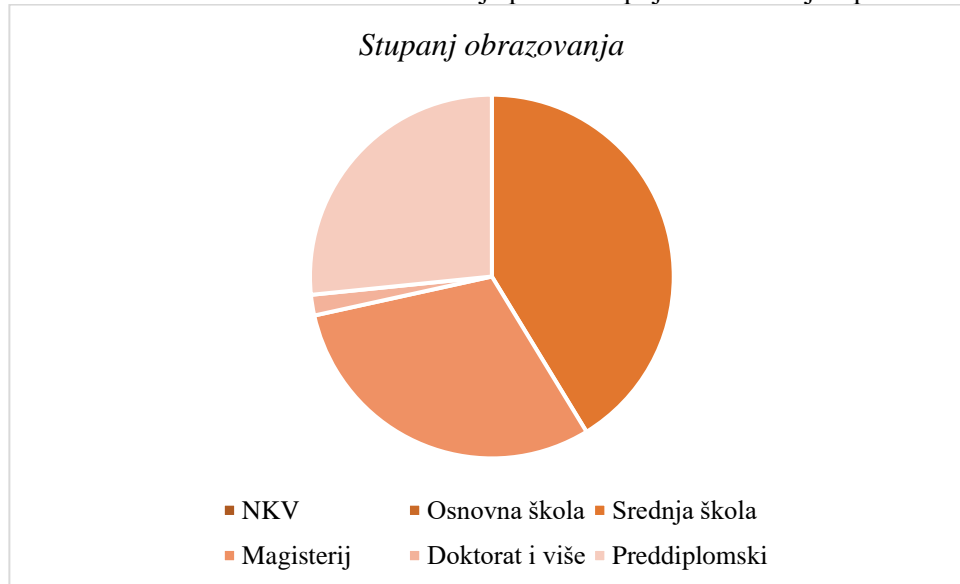


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Prikaz rezultata istraživanja prema stupnju obrazovanja vidljiv je na grafikonu 4.

Najveći dio ispitanika, 58,72%, pripada visokoj stručnoj spremi koja podrazumijeva završen preddiplomski i diplomski studij te doktorat. 41,28% ispitanika pripada srednjoj stručnoj spremi. Raznolikost stupnja obrazovanja potvrda je da OPG uspješno prilagodio različitostima, a tu se prvenstveno misli na različite interese i potrebe, ali i na prilagođen način komunikacije.

Grafikon 4. Prikaz rezultata istraživanja prema stupnju obrazovanja ispitanika

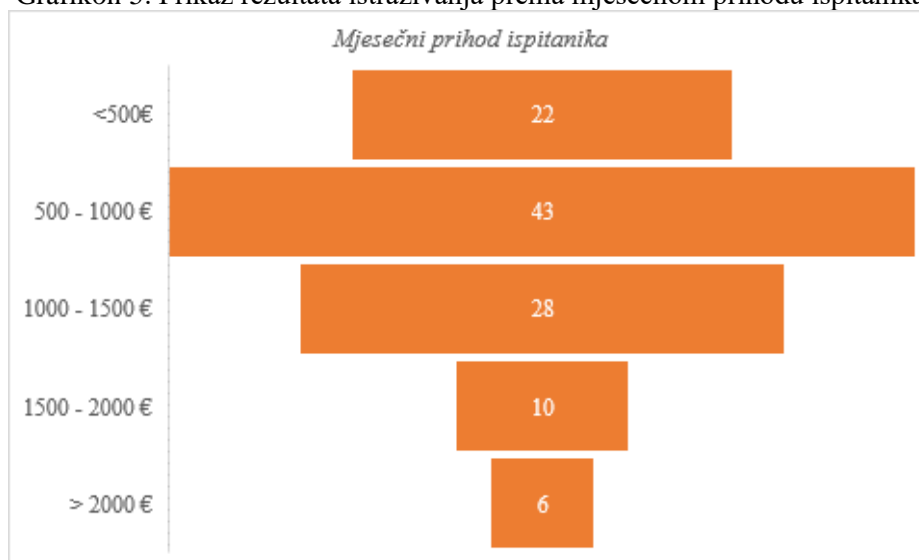


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 5. daje uvid u informaciju o mjesečnom budžetu ispitanika.

Najveći broj ispitanika naveo je da je njihov mjesečni prihod u rasponu 500 – 1000 € te oni čine 39,45%. Uz njih, odgovor su dali i ispitanici koji imaju drugačiji raspon prihoda. Kupci različite platežne moći ukazuju na to da se OPG, slično kao i kod stupnja obrazovanja, prilagodio različitostima te u svojoj ponudi ima proizvode različitih raspona cijena čime su privukli različite skupine potrošača.

Grafikon 5. Prikaz rezultata istraživanja prema mjesečnom prihodu ispitanika



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Od stotinu i devet ispitanika koji su dali odgovor na pitanje kupuju li proizvode hrvatskih proizvođača, njih pet koji čine 4,59% navelo je kako ne zna kupuje li proizvode hrvatskih proizvođača, a ostalih 95,41%, istaknuli su kako kupuju iste.

Omjer je vidljiv na grafikonu 6.

Grafikon 6. Prikaz rezultata istraživanja s obzirom na učestalost kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Nakon analize odgovora o učestalosti kupnje hrvatskih proizvoda mogu se primijetiti različite navike koje su grafički prikazane na grafikonu 7.

Kod tri ispitanika, koji čine 2,75%, primjećuje se vrlo rijetka kupnja. Većina, njih pedeset, tj. 45,87%, izjavilo je da ponekad kupuje proizvode hrvatskih proizvođača, dok je njih pedeset i šest, tj. 51,38%, izjavilo da često obavljaju kupovinu istih.

Grafikon 7. Prikaz rezultata istraživanja o učestalosti kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača

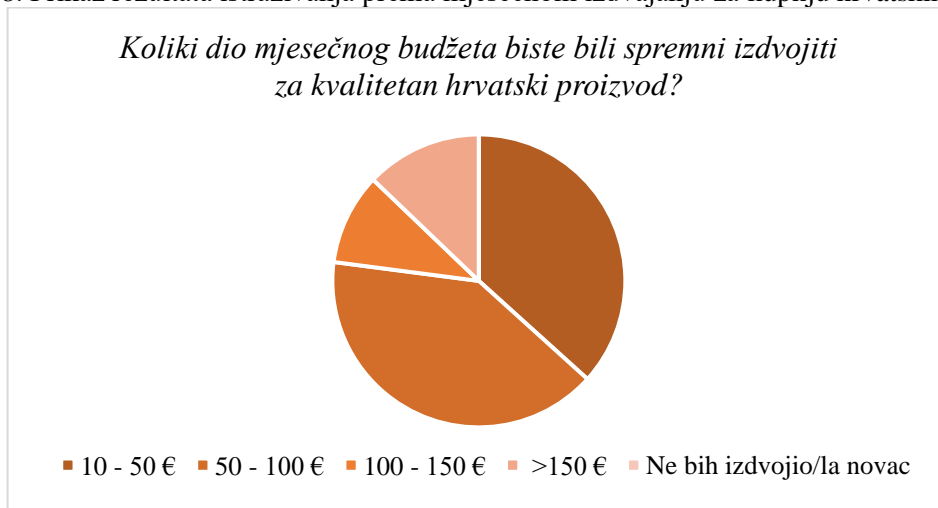


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Kada je riječ o pitanju koliki su dio mjesečnog budžeta ispitanici spremni izdvojiti za kvalitetan hrvatski proizvod, najveći broj ispitanika, njih četrdeset i četvero, izrazilo je kako je spremno izdvojiti 50 – 100€ mjesečno za hrvatske proizvode, dok je njih četrdeset odgovorilo kako bi izdvojili 10 – 50€. Manji postotak ispitanika, njih četrnaest koji čine 12,84%, rekao je kako su spremni izdvojiti više od 150€ mjesečno. Jedanaest ispitanika izdvojilo bi iznos 100 – 150€.

Nije zabilježen nijedan odgovor za opciju „Ne bih izdvojio/la novac“, a sve je detaljno prikazano na grafikonu 8.

Grafikon 8. Prikaz rezultata istraživanja prema mjesečnom izdvajanju za kupnju hrvatskih proizvoda

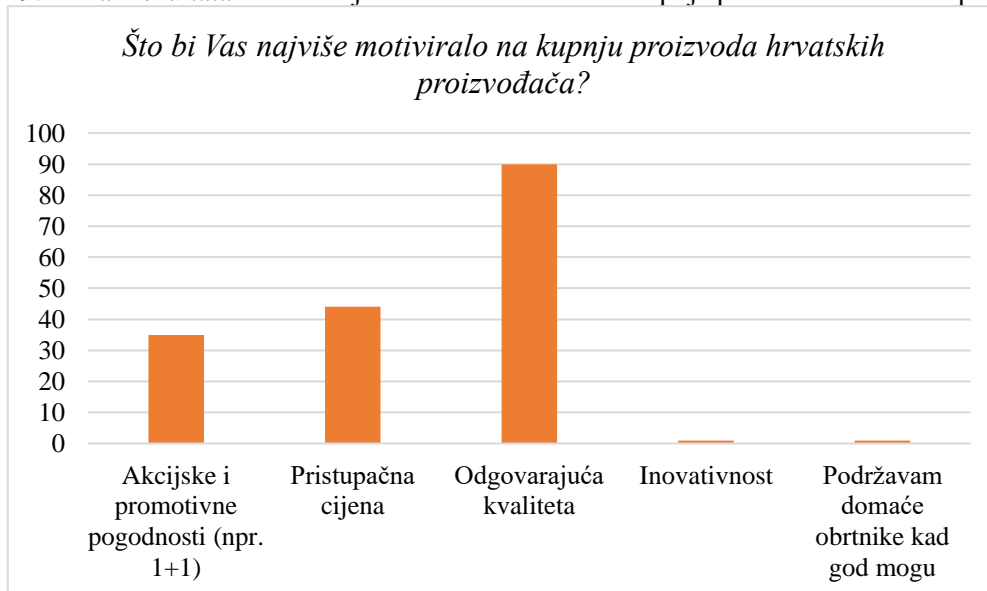


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 9. daje uvid u motive kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača.

Kao ključni motivi za kupnju proizvoda hrvatskih proizvođača izdvajaju se kvaliteta i pristupačna cijena. Ispitanici su također motivirani akcijskim i promotivnim pogodnostima, a dvoje ispitanika dodalo je svoje motive.

Grafikon 9. Prikaz rezultata istraživanja s obzirom na motive kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača

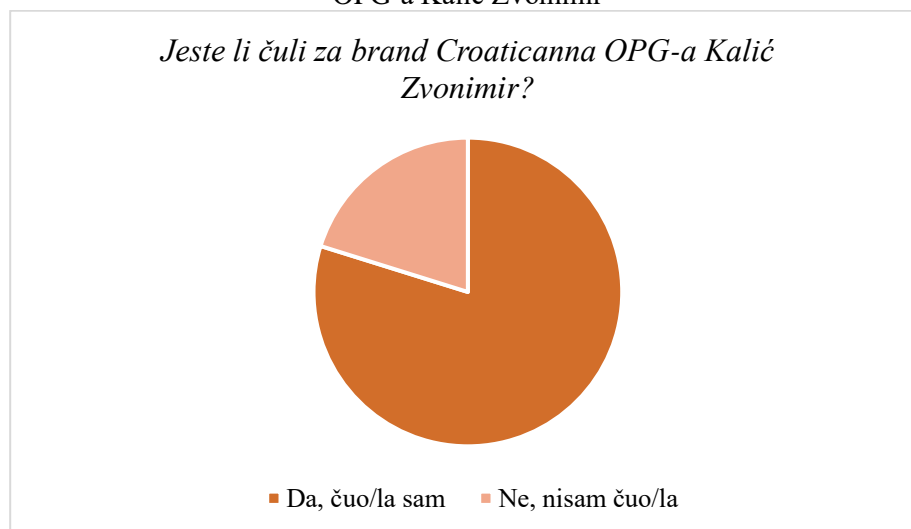


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 10. daje grafički prikaz omjera ispitanika vezan za postotak ispitanika koji su čuli za brand „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir.

Većina ispitanika, 79,82%, izjavilo je da su čuli za brand „Croaticanna“, a njih 20,18% reklo je da nisu čuli za taj brand.

Grafikon 10. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su čuli za brand „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir



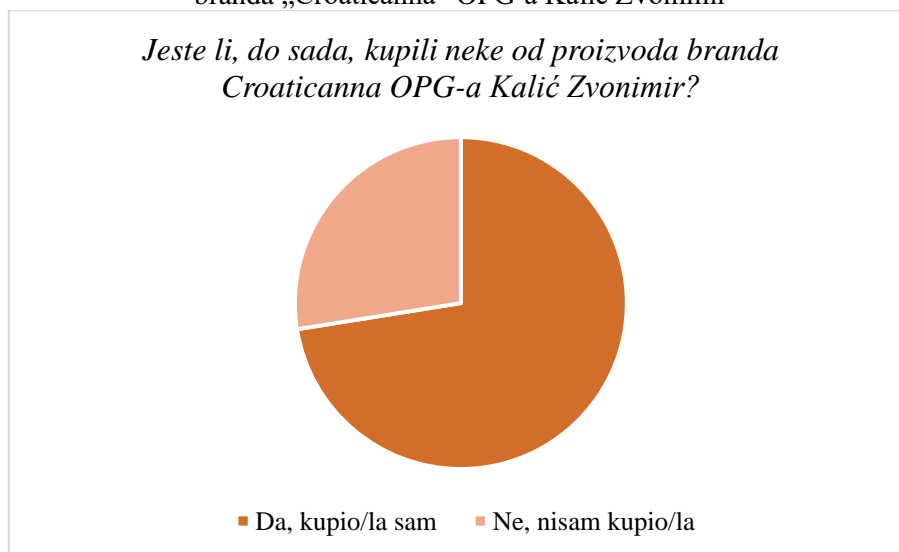
Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 11. daje uvid u omjer ispitanika koji su kupili neki od proizvoda branda „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir.

Sedamdeset i devet ispitanika potvrdno je odgovorilo na pitanje dok je trideset ispitanika navelo da nisu imali iskustva s kupnjom proizvoda. Ovi rezultati ukazuju na postojanje prepoznatljivosti i dostupnosti proizvoda među sudionicima istraživanja, ali također sugeriraju i na skupinu koja dosad nije ostvarila kupnju jer im je sam brand nepoznat.

Dobra upravljačka praksa dodatno utječe na percepciju branda te je zapaženo da, od ukupno osamdeset i sedam ispitanika koji u prethodnom pitanju izjavili da su upoznati s brandom „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir, njih čak 90,8% kupilo je proizvod OPG-a.

Grafikon 11. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su kupili neki od proizvoda branda „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir

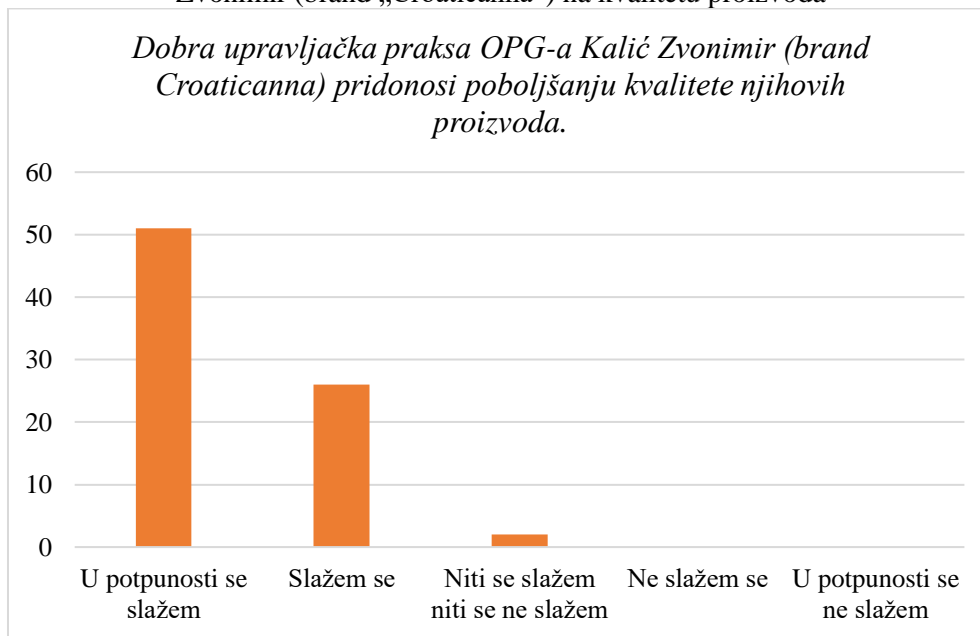


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Analiza rezultata istraživanja ukazuje na značajan utjecaj dobre upravljačke prakse OPG-a Kalić Zvonimir, brand „Croaticanna“ na kvalitetu proizvoda, a to je prikazano na grafikonu 12.

Prema dobivenim odgovorima jasno je vidljivo da ispitanici prepoznaju pozitivan utjecaj dobre upravljačke prakse OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) na kvalitetu njihovih proizvoda. Pedeset i jedan ispitanik u potpunosti se slaže s tvrdnjom, a dvadeset i šest ispitanika slaže se s istom. Dvoje ispitanika izjavilo je kako se niti slaže niti ne slaže s izjavom. Nijedan ispitanik nije naveo neslaganje s tvrdnjom.

Grafikon 12. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju dobre upravljačke prakse OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) na kvalitetu proizvoda



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 13. odnosi se na brigu o zadovoljstvu kupaca.

Ispitanici su prepoznali da OPG posvećuje pažnju zadovoljstvu svojih kupaca te da odgovaraju na njihove zahtjeve i potrebe. 79,75% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da se OPG Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) brine o zadovoljstvu kupaca i brzo reagira na njihove potrebe, a 18,99% ispitanika slaže se. Iz toga se može zaključiti kako OPG ima uspostavljen odnos s kupcima. Jedan je ispitanik, tj. 1,27% suzdržan, tj. niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 13. Prikaz rezultata ankete prema zadovoljstvu i brzjoj reakciji OPG-a Kalić Zvonimir (branda „Croaticanna“)

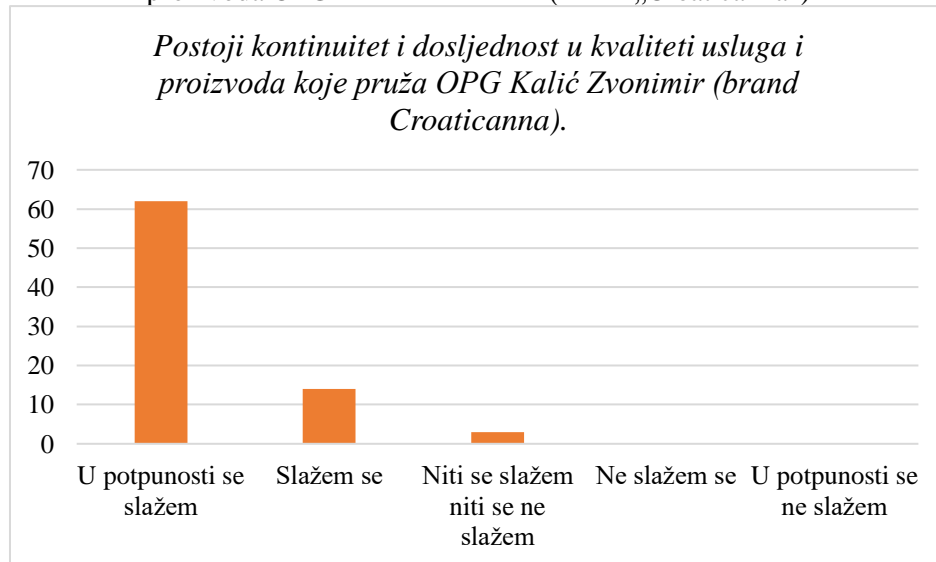


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Rezultati prikazani na grafikonu 14. potvrđuju postojanje pozitivnog mišljenja ispitanika vezano za kontinuitet i dosljednost u kvaliteti usluga i proizvoda koje pruža OPG Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“).

78,45% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, 17,72% ispitanika slaže se, a 3,78% niti se slaže niti se ne slaže s izjavom.

Grafikon 14. Prikaz rezultata istraživanja prema kontinuitetu i dosljednosti u kvaliteti usluga i proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“)



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon 15. prikazuje povoljno stajalište sudionika prema sposobnosti OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) u rješavanju eventualnih problema ili pritužbi kupaca.

Pedeset i jedan sudionik izjavio je da se u potpunosti slaže s izjavom, a istovremeno se devetnaest sudionika složilo s njom. Nadalje, devet sudionika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom. Unatoč tome što je u ovom pitanju vidljiv veći broj ispitanika koji su suzdržani, tj. niti se slažu niti se ne slažu, zadržava se pozitivan ton koji upućuje na postojanje osjećaja povjerenja u sposobnost vodstva OPG-a za učinkovito rješavanje problema i pritužbi kupaca, ali također ostavlja prostor za napredak.



Grafikon 15. Prikaz rezultata istraživanja prema sposobnosti OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) u rješavanju problema i pritužbi kupaca



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Činjenica da se OPG Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) temelji na obiteljskom radu ima znatan utjecaj na odluke vezane uz kupnju njihovih proizvoda, a rezultati su prikazani na grafikonu 16.

Analizom je utvrđeno da je ova informacija imala pozitivan odjek kod ženske populacije. Među pedeset sudionika koji su izjavili da se potpuno slažu s tvrdnjom, većina ih je pripadala upravo ženskoj populaciji. Dvadeset ispitanika slaže se s tvrdnjom, a njih devet ima neutralan stav, tj. niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 16. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju obiteljskog rada na odluku o kupnji proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“)

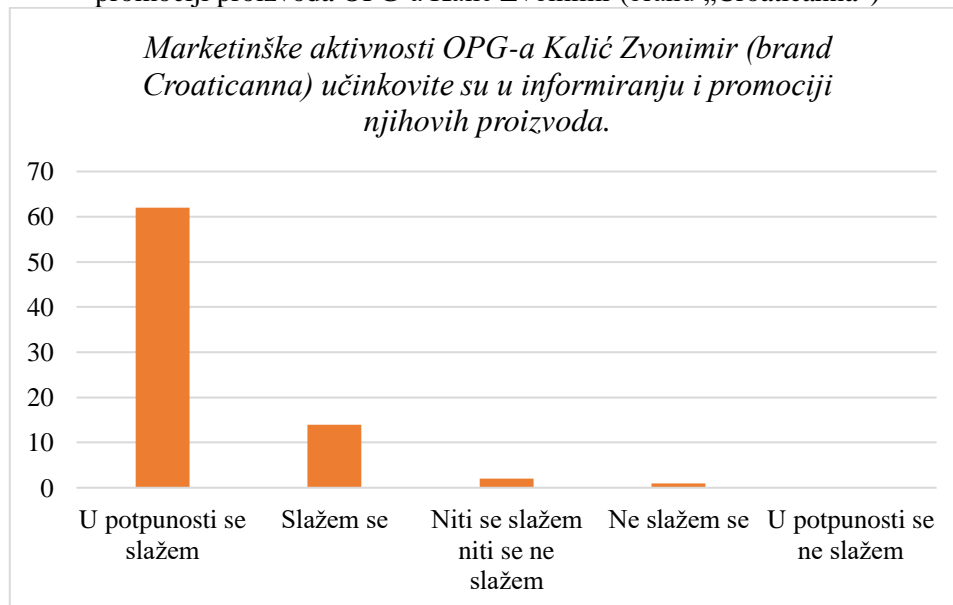


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Da su marketinške aktivnosti OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) učinkovite u informiranju i promociji njihovih proizvoda, složilo se u potpunosti 96,20% tj. šezdeset i dvoje ispitanika. Njih još četrnaest slaže se s tvrdnjom. Dvoje ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom i jedan se sudionik istraživanja ne slaže s tvrdnjom.

Grafički prikaz nalazi se na grafikonu 17.

Grafikon 17. Prikaz rezultata istraživanja prema učinkovitosti marketinških aktivnosti u informiranju i promociji proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“)



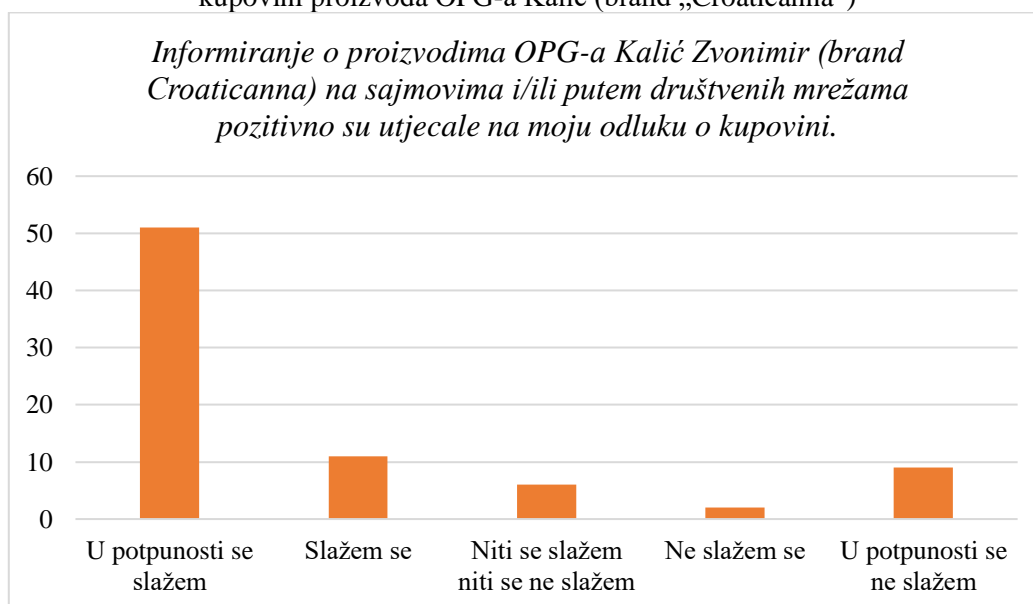
Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Na grafikonu 18. grafički je prikazano mišljenje ispitanika o činjenici kako informiranje o proizvodima OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) putem sajмова i/ili društvenih mreža pozitivno utječe na odluke potrošača o kupovini.

Također, vrijedi napomenuti da se neki potrošači i dalje odlučuju za kupnju izvan tih kanala, a rezultati sugeriraju raznolikost u odlukama potrošača i različite čimbenike koji mogu utjecati na njihovu konačnu odluku.

Kod ovog pitanja zabilježene su sve opcije odgovora te je tako pedeset i jedan sudionik izjavio da se potpuno slaže s tvrdnjom, jedanaest se slaže s tvrdnjom, šest ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, dvoje sudionika ne slažu se s tvrdnjom te se devet sudionika u potpunosti ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 18. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju sajmova i društvenih mreža na odluku o kupovini proizvoda OPG-a Kalić (brand „Croaticanna“)

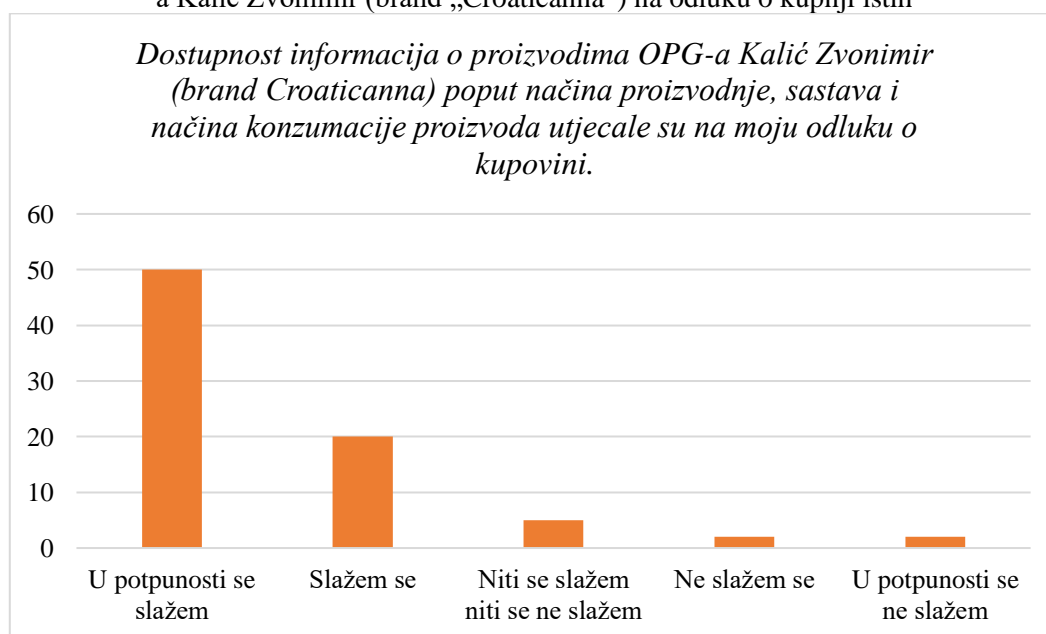


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Nadalje, kada je riječ o tome kako je dostupnost informacija o proizvodima OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) utjecala na odluku o kupovini, većina sudionika, njih pedeset, prepoznala je važnost dostupnosti informacija vezanih za način proizvodnje te sastav proizvoda. Dvadeset sudionika složilo se s tvrdnjom, pet sudionika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a po dva ispitanika ne slažu se i u potpunosti se ne slažu s tvrdnjom.

Prikaz je vidljiv na grafikonu 19.

Grafikon 19. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju dostupnosti informacija o proizvodima OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) na odluku o kupnji istih

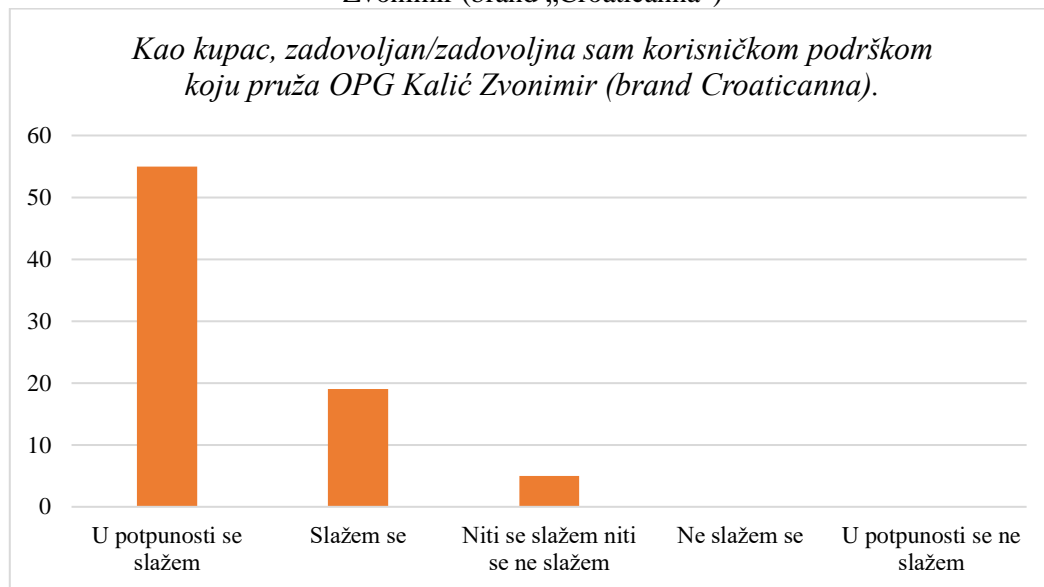


Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Grafikon pod rednim brojem 20. daje uvid u zadovoljstvo korisničkom podrškom koju pruža OPG Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“).

Ispitanici su rekli sljedeće: njih pedeset i pet u potpunosti se slaže s tvrdnjom, devetnaest sudionika slaže se, a pet ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 20. Prikaz rezultata ankete prema zadovoljstvu korisničkom podrškom OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“)



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

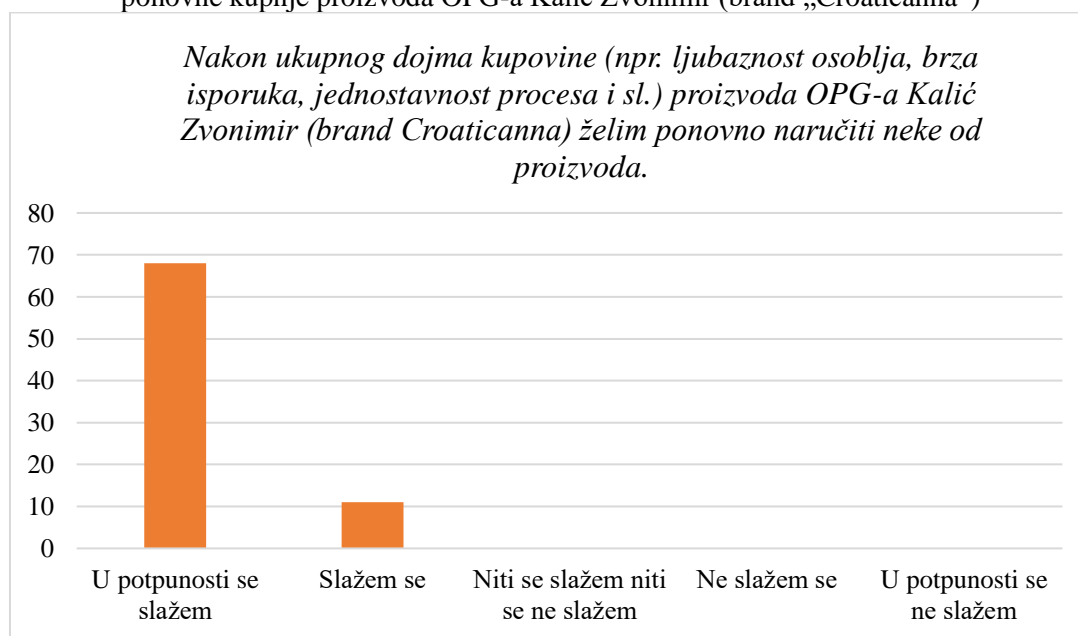
Posljednje pitanje ankete bilo je vezano za ukupan dojam kupovine te se kroz njega nastojalo saznati koliko bi se ispitanika odlučilo na ponovnu kupnju proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir.

Nakon što se u obzir uzmu svi elementi kupovine koja uključuje ljubaznost osoblja, brzinu isporuke, jednostavnost procesa i slično, nije se moglo ne primijetiti da su proizvodi OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) ostavili iznimno pozitivan dojam. Ovi dojmovi nisu ograničeni samo na ovo anketno istraživanje nego su duboko ukorijenjeni u iskustva kupaca što je vidljivo kroz odgovore na prethodna pitanja.

Od sedamdeset i devet ispitanika koji su sudjelovali u drugom dijelu istraživanja koji je vezan isključivo za iskustvo nakon kupovine proizvoda, svih sedamdeset i devet ispitanika izjavilo je da bi ponovili kupnju. Šezdeset i osam ispitanika u potpunosti se slaže, a jedanaest ispitanika slaže se s tvrdnjom da bi ponovili svoju kupovinu.

Informacije su grafički prikazane na grafikonu 21.

Grafikon 21. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju ukupnog dojma kupovine na namjeru ponovne kupnje proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“)



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

## 7.2. Rasprava

Kroz dubinski intervju s vlasnikom OPG-a Kalić Zvonimir, Zvonimirom Kalićem, te kroz anketni upitnik dolazi se do zaključaka koji podupiru teorijski okvir te početno zadane hipoteze.

Iz provedene analize teorijskih koncepata jasno je vidljivo da sinergija između menadžmenta i marketinga ima ključnu ulogu u uspješnom vođenju i razvoju poduzeća. Kroz upravljanje resursima, planiranje te primjenu marketinških strategija, poduzeća postižu konkurentsku prednost i stvaraju prepoznatljiv identitet na tržištu. Integracijom ovih elemenata omogućuje se učinkovita komunikacija s ciljanom publikom te se potiče rast i stvaranje lojalnog kupca.

I sam vlasnik poduzeća, Zvonimir Kalić ističe važnost menadžmenta i marketinga za uspješno poslovanje te njegov konkurentski razvoj čime se zaključuje kako su oba koncepta povezana s razvojem malih poduzeća, no postoji specifično usmjerenje njihova doprinosa. Time se hipoteza H0, koja govori da nema razlike u doprinosu menadžmenta i marketinga za razvoj poduzeća, odbacuje.

Vlasnik OPG-a Kalić Zvonimir napominje kako se dio menadžmenta u poslovanju podrazumijeva jer mnogi na samom početku poslovanja postavljaju organizacijske temelje, no važno je proširiti znanja o menadžerskim vještinama kako bi se poduzeće neprestano razvijalo u dobrom smjeru. Dobar menadžment nit je vodilja u vođenju poslovanja čime se hipoteza

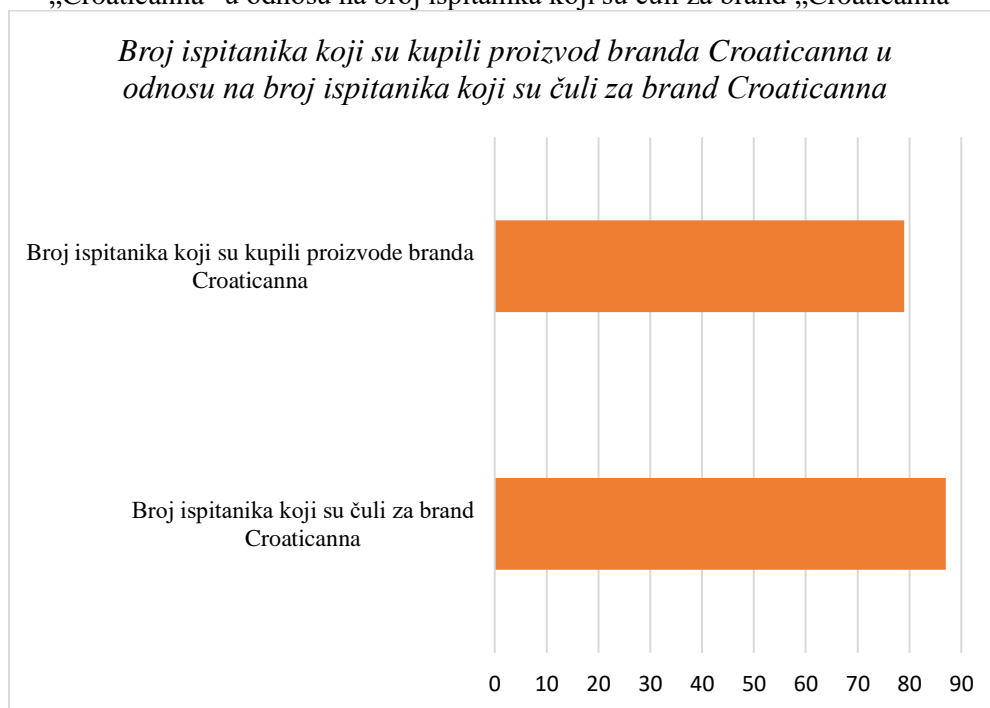
H1, u kojoj stoji kako je menadžment važniji od marketinga za funkcioniranje malih poduzeća, prihvaća.

OPG Kalić Zvonimir prepoznao je važnost marketinga te mu pridaje mnogo pažnje. Kroz marketinške aktivnosti OPG-a svoje kvalitetne proizvode želi prikazati što široj publici te stvoriti kontakt s njima, a to dovodi do zaključka kako se hipoteza H2 prihvaća jer je marketing važniji za privlačenje kupaca proizvoda malih poduzeća.

Tomu u prilog ide dio anketnog istraživanja koji obrađuje demografska pitanja među kojima je pitanje vezano za mjesto, tj. županiju stanovanja. Rezultati ankete pokazali su da pristupnici ankete dolaze s raznih područja u Hrvatskoj te su oni pokrili područje od čak sedamnaest županija. To je još jedan dokaz uspješne provedbe marketinškog plana, ali se on također očituje i kroz ostala pitanja upitnika.

OPG je kroz sadnju konoplje, kao nekonvencionalnog usjeva, uspio privući kupce te promovirati svoj proizvod do te mjere da su se gotovo svi ispitanici, koji su čuli za brand „Croaticanna“, odlučili na kupnju.

Grafikon 22. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su kupili proizvod branda „Croaticanna“ u odnosu na broj ispitanika koji su čuli za brand „Croaticanna“



Izvor: Grafikon vlastite izrade prema rezultatima istraživanja

Kao dokaz uspješnog odnosa s kupcem, ističe se činjenica da je 98.74% ispitanika prepoznalo da se OPG Kalić Zvonimir brine o zadovoljstvu kupaca i da reagira na njihove potrebe. Da je OPG Kalić Zvonimir uspješno primijenio koncepte marketinga namijenjenog malim

poduzećima te stvorio bazu lojalnih kupaca koji se iznova vraćaju potvrđuje podatak kako je čak 100% ispitanika pokazalo svoje povjerenje u njih time što će ponovno kupiti proizvode branda „Croaticanna.“

## 8. ZAKLJUČAK

Razvoj menadžmenta, jednako kao i marketinga, seže duboko u povijest. Ti su procesi kroz povijest prošli niz transformacija kako bi mogli što bolje odgovoriti na promjenjive zahtjeve suvremenog društva i tržišta. U današnjem svijetu, njegova važnost nikada nije bila veća.

Za postizanje uspješnog funkcioniranja bilo kojeg poduzeća, ključno je imati efikasno vodstvo. Ono se očituje kroz kvalitetno upravljanje resursima, strateško planiranje i razvoj poslovnih procesa. Važna uloga pripada procesu menadžmenta koji uspješno koordinira poslovnim procesima te omogućava optimalnu upotrebu resursa, kao i usmjeravanje prema ostvarivanju ciljeva. Nužno je prepoznati važnost menadžmenta za poduzeća jer uz pomoć planiranih strategija podržava rast i razvoj poduzeća, potiče inovacije i stvaranje konkurentske prednosti što u konačnici osigurava dugoročnu održivost na tržištu.

Dok menadžment djeluje kao unutarnji proces poduzeća, marketing predstavlja poveznicu s ciljanom publikom povezujući poduzeće s tržištem. Ulaganjem u sektor marketinga poduzeće komunicira i izražava svoje vrijednosti, proizvode ili usluge s kupcima koji predstavljaju temelj prodajnog procesa u konceptu modernog marketinga. Uz pomoć marketinških strategija gradi se identitet poduzeća i stvaraju se prilike za pozicioniranje na tržištu. Važno je napomenuti da bolji i prilagođeniji marketing može značajno poboljšati percepciju poduzeća u očima kupca te bi rezultati ulaganja u marketing trebali biti proporcionalni uspjesima u poslovanju.

Zajedničkom primjenom menadžmenta i marketinga poduzeća svjedoče brojnim benefitima u poslovanju, a najvažniji od njih su poticanje rasta i razvoja poduzeća. Uspješnim usklađivanjem elemenata menadžmenta i marketinga, poduzeće na tržištu može ostvariti zavidne rezultate.

Raznolikost poduzeća odražava se kroz mnoge klasifikacije, a temeljna podjela prema regulativi u Republici Hrvatskoj obuhvaća mikro, male, srednje i velike poslovne subjekte. Kada je riječ o malim (i srednje velikim) poduzećima ključan je koncept poduzetništva koji je zadužen za njihovo funkcioniranje. Mala poduzeća imaju značajnu ulogu u pokretanju ekonomije na nacionalnoj, ali i na europskoj razini, doprinoseći zapošljavanju jer u tom sektoru radi većina radno aktivnog stanovništva, potiču stvaranje inovacija te se zbog svoje fleksibilnosti lakše i brže mogu prilagoditi tržišnim promjenama. No unatoč mnogim pozitivnim stvarima, mala poduzeća nalaze se na margini kada je u pitanju ulaganje.



Njihova najveća prijetnja nedostatak je resursa. Zastupljen je manjak stručnog osoblja kada je riječ o upravljačkim funkcijama i vodstvu poduzeća, a najveći izazovi slijede po pitanju financija. Vlasnici malih poduzeća primorani su na zaduživanja ili apliciranje na natječaje koje u konačnici ne moraju dobiti. Upoznati s činjenicom da svoje poslovne aktivnosti planiraju na temelju poticaja i ostalih vanjskih izvora financiranja te već unaprijed imaju plan za ulaganje, jako mali broj poduzeća spreman je na ulaganje u sektore poput marketinga. Smatraju to skupim i nepotrebnim u odnosu na ostale segmente poslovanja koje smatraju važnima.

Posebna kategorija malog poduzetništva odnosi se na obiteljsko poduzetništvo čiji su predstavnici obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Spoj dinamičnog poslovnog okruženja i dugogodišnje obiteljske tradicije rezultira poslovanjem kojim, zajedničkim snagama, upravljaju članovi obitelji. Za njih je karakteristično da su u vlasništvu fizičke osobe koja samostalno stvara prihod kroz poljoprivredne aktivnosti te svojim djelovanjem podupiru lokalni razvoj.

Kako bi se i mala poduzeća, među kojima su i OPG-ovi, mogla uspješno pozicionirati na tržištu, razvijene su posebne metode menadžmenta i marketinga prilagođene njihovim potrebama. U kontekstu menadžmenta, lakše je upravljati i provoditi ostale temeljne procese zbog manjeg broja radnika i manje složene strukture. Ograničenje u takvom okruženju je što su vlasnici najčešće i radnici te snose veću odgovornost i od njih se očekuje sveobuhvatna kontrola nad poslovanjem.

O značaju marketinga u malim poduzećima govori činjenica da se najveća konkurentska prednost stvara njegovom primjenom. Točnije, onaj poduzetnik koji odluči, već ograničene, resurse odvojiti i usmjeriti u sektor marketinga, a pod uvjetom da se marketing provodi kvalitetno, najčešće širi svoje poslovanje. Nemogućnost kopiranja velikih poduzeća po pitanju marketinških kampanja dovela je do stvaranja metode prigodne za mala poduzeća, a to je metoda marketinga odnosa. Glavna mu je karakteristika temelj na vlasnikovim mrežama i međusobnim odnosima koje su preduvjet za razmjenu informacija te stvaranje povjerenja i podrške kod kupaca i suradnika.

Primjer OPG-a Kalić Zvonimir dokaz je da i mala poduzeća, primjenom spomenutih alata, mogu imati svijetlu budućnost te jedino preuzimanjem rizika mogu ostvariti profit. Zajednička sinergija menadžmenta i marketinga postavlja temelj za dugoročno, održivo i iznimno uspješno poslovanje, izazivajući divljenje u suvremenom poslovnom svijetu.

## 9. LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR.
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bistričić, A., Agatić, A., i Kuzman, Z. (2011) Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, *Pomorstvo*, 25(1), str. 145-158. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/69644> [Pristup: 18.08.2023.]
4. Brekić, J. (1994) *Inovativni management*. Zagreb: Alinea.
5. Buble, M. (2003) *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
7. Butigan, R., i Mahnić, I. (2011) Role of Relationship Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises, *Market-Tržište*, 23(1), str. 0-0. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74454> [Pristup: 25.08.2023.]
8. Global entrepreneurship monitor Croatia. (2023) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*. Zagreb: CEPOR.
9. Gutić, D., Jurčević Gadža, I., Mostarac, V. (2019) *Organizacija malih i srednjih poduzeća*. Osijek: Studio HS Internet.
10. Gutić, D., Stanić, L., & Martić, B. (2017) *Principi menadžmenta - temelj modernog poslovanja*. Osijek: Studio HS internet.
11. Has, M. (2022) Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj 2020. godine. U: *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19“ (str. 13-30)*. Zagreb: CEPOR.
12. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1988) *Management* (5th ed.). Reading, MA: Addison Wesley Publish Company.
13. Kersan-Škabić, I., i Banković, M. (2008) Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju, *Ekonomska misao i praksa*, 17(1), str. 57-75. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26360> [Pristup: 18.08.2023.]
14. Koontz H., Weihrich H. (1988) *Management*. New York: McGraw Hill.
15. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994) *Menadžment*. 10. izdanje. Zagreb: MATE.
16. Kreitner, R. (1989) *Management* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
17. Meler, M. (2005) *Osnove marketinga*. Osijek : Ekonomski fakultet.

18. Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2015) *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020.* Zagreb: Ministarstvo poduzetništva i obrta.
19. Mrnjavac, Ž. (2000) Tržište rada i lokalna ukorijenjenost. U: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku* (str. 43 – 56). Split: Ekonomski fakultet.
20. Mrnjavac, Ž., Pašalić, Ž. (2000) Endogeni lokalni razvitak i decentralizacija. U: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku* (str. 57 – 75). Split: Ekonomski fakultet.
21. Narodne novine. (2018) *Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu.* Zagreb: Narodne novine d.d.
22. Narodne novine. (2022) *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva.* Zagreb: Narodne novine d.d.
23. Ocreative. (n.d.) *The history od marketing in under 5 minutes.* URL: <https://ocreative.com/the-history-of-marketing-in-under-5-minutes/> [Pristup: 20.08.2023.]
24. Previšić, J., Bratko, S. (2001) *Marketing.* Zagreb: Sinergija.
25. Renko, N., Brečić, R. (2016) *Marketing malih i srednjih poduzeća: marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere.* Zagreb: Školska knjiga.
26. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa.* [online]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:625818> [Pristup: 23.06.2023.]
27. Schermerhorn, J. R. Jr. (1996) *Management and organization.* John Willey and Sons: Chischester.
28. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.
29. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator.
30. Siropolis, N. C. (1995) *Menadžment malog poduzeća.* Zagreb: Hrvatska tiskara Zagreb.
31. Swedberg, R. (2006) *Načela ekonomske sociologije.* Zagreb: MATE – Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
32. Šundalić, A., Mesarić, J., i Pavić, Ž. (2010) Suvremeni seljak i informacijska tehnologija, *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 50-60. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57833> [Pristup: 20.08.2023.]
33. Udovičić, A. (2011) Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 405-416. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130171> [Pristup: 18.08.2023.]

## 10. PRILOZI

U nastavku rada prikazan je dubinski intervju s vlasnikom OPG-a Kalić Zvonimir, Zvonimirom Kalićem te popis tablica, slika i grafikona.

### 10.1. Dubinski intervju

Kako biste opisali organizacijsku strukturu vašeg obiteljskog gospodarstva? (npr. raspodjela odgovornosti, hijerarhija). Kako upravljate radnim zadacima i ulogama unutar obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva?

„U našoj obitelji dogovor je da svi radimo sve kada god zatreba, posebice u sektoru prerade, ali smo se također raspodijelili po sektorima radi što bolje organizacije i opsega posla. Tako je majka zadužena za operativni dio koji je vezan za proizvodnju i uzgoj industrijske konoplje na zemlji. Ona je ta koja komunicira s radnicima i brine se o odnosu s njima te dodjeljuje zadatke kada je vrijeme berbe i rada u polju pa bih rekao da je mama vođa vanjske komunikacije s ljudima koji nama pripomažu. Vanjske suradnike koristimo isključivo za rad u polju kada je riječ o održavanju polja te za sam proces branja konoplje. Otac se opredijelio za sektor prerade pa obavlja poslove vezane za strojeve, njihovu funkcionalnost, čišćenje i održavanje. Također, sudjeluje u procesu prerade naših proizvoda pa tako prerađuje i priprema ulje, brašno, proteine i sjemenke koji se dalje koriste u našim proizvodima. Neizostavan dio naše obitelji je i teta koja je zadužena za logistiku i ona obavlja poslove koje su našim krajnjim kupcima nevidljivi. Njezin je zadatak analiza potreba i nabava. Brine se o količini proizvoda koje trebamo preraditi te koliko i koje proizvode nosimo na određene sajmove. Zadužena je za prodaju na sajmovima i komunikaciju s kupcima. Za kraj, moja malenkost koja se usmjerila na administrativni dio te društvene mreže i komunikaciju s kupcima na tim kanalima.“

Kako se donose ključne poslovne odluke u obiteljskom gospodarstvu?

„Sve prijedloge i odluke donosimo kroz razgovor i zajedničkim snagama pokušavamo uzeti u obzir pozitivne i negativne strane nekog prijedloga. Mnogo stvari moramo uzeti u obzir kada razmišljamo o plasmanu proizvoda na tržište, od detalja poput ambalaže i naljepnice do količine proizvoda, načina proizvodnje i cijene distribucije. S obzirom na širinu stavki koje razmatramo, sve važnije odluke najlakše je donijeti uz puno razgovora i s još više razumijevanja. Već tradicionalno, dolazak Nove godine za našu obitelj i gospodarstvo znači pripremanje planova za nadolazeću sezonu.“

Koje su vam ključne vještine i osobine pomogle u vođenju uspješnog poslovanja?

„Od velike pomoći bilo je prethodno iskustvo vođenja maloprodaje mojih roditelja koji su se tim poslom bavili dvadeset i pet godina. U tom periodu stekli smo brojna znanja i vještine kada je riječ o vođenju posla, ali bih poseban naglasak stavio na komunikaciju s kupcima. Mogu reći da su nas godine iskustva naučile na koji način najbolje komunicirati s kupcima i kako graditi njihovo povjerenje. Kao ključne osobine izdvojio bih vještinu komunikacije, ljubaznost i pozitivan stav prema raznim upitima te razumijevanje za sve potrebe naših potencijalnih kupaca, ali i dobru organizaciju.“

Koje su najvažnije komponente menadžmenta u vašem OPG-u? Kako ih koristite za razvoj svog poslovanja? Smatrate li da su važni za rast i razvoj poslovanja te vidite li u njima „zaslugu“ za ostvarene rezultate?

„Ne mogu izdvojiti samo jednu komponentu menadžmenta kao ključnu, podjednako su nam važne sve komponente i njihova sinergija daje cjelokupnu sliku našeg poduzeća. Organizacija nam je izrazito važna zbog opsega posla, a kada sve dogovorimo i isplaniramo možemo obavljati razne zadatke pa i ako dođe do nekih iznenadnih promjena lakše se možemo prilagoditi novonastaloj izmjeni. Dobra organizacija rezultat je usklađenosti svih resursa, a dobrom organizacijom svi ostali procesi mogu dobro funkcionirati. Temeljito planiranje pomaže nam kod postavljanja i ostvarivanja ciljeva, kao i strategije, koje slijedimo kako bi na što bolji, učinkovitiji način došli do njihova izvršenja. Dobri planovi olakšavaju nam praćenje procesa što svakako rezultira povećanom učinkovitošću i kvalitetom. Kao proizvođači i prehrambenih i kozmetičkih proizvoda, posebnu važnost pridajemo kontroli jer naše obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo nosi oznaku eko proizvodnje. Osim vlastitih kontrolnih procesa, odgovaramo i nadležnim tijelima te nam u kontrolu dolaze predstavnici Ministarstva poljoprivrede, TRGO - INVEST d.o.o., Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju i sl., a naši proizvodi prolaze kroz dodatna testiranja i analize kako bi se utvrdila njihova nutritivna vrijednost da bi u konačnici mogli dobiti dozvolu za oznake poput one da su proizvodi bez glutena. Svakako bih istaknuo da kombinacija navedenih komponenti menadžmenta omogućuje našem poduzeću održiv rast i razvoj te stvaranje konkurentske prednosti te da nam je dobro vodstvo od velike važnosti za postizanje rezultata.“

Koje su najvažnije komponente marketinga u vašem OPG-u? Kako ih koristite za razvoj svog poslovanja? Smatrate li da su važni za rast i razvoj poslovanja te vidite li u njima „zaslugu“ za ostvarene rezultate?

„Kao poljoprivredno gospodarstvo koje se bavi tradicionalnom djelatnošću prepoznali smo važnost marketinga te mogu reći da upravo marketing čini ključnu razliku između nas i ostalih tradicionalnih gospodarstava. U svijetu gdje smo svakodnevno na raznim mrežama, okruženi raznim oglasima i slikama proizvoda, smatram da je nemoguće biti prepoznatljiv na tržištu ako se ne informiraš o novim alatima i tehnologijama. Uz pomoć društvenih mreža, odlaska na sajmove, letaka i ostalih promotivnih materijala uspjeli smo se pozicionirati na tržištu i postati prepoznatljivi. Pokazali smo svoju autentičnost i inovativnost u proizvodnji, a također promoviramo domaću proizvodnju što nam je pomoglo privući ljude koji cijene i podupiru male, lokalne proizvođače. Zaključio bih da bez pravilno usmjerene marketinške djelatnosti ne bismo mogli postići takav doseg korisnika i skupiti toliku bazu potrošača.“

Koje marketinške strategije koristite za promociju vaših proizvoda/usluga? Koje kanale koristite za komunikaciju s ciljanom publikom?

„Marketinški plan radimo na mjesečnoj bazi pa su naše objave pomno planirane i prilagođene periodu u kojem će biti prikazana na društvenim mrežama. Primjerice, za božićne i uskrсне blagdane prilagodimo boje i tematiku te imamo promotivne akcije, a slična situacija je i za Valentinovo. Jako brinemo o marketingu i samoj prezentaciji proizvoda te se uvijek trudimo prikazati naše proizvode na potpuno realističan način. Aktivni smo na društvenim mrežama, na našem Facebook i Instagram profilu, a te smo mreže odabrali zbog različitog raspona godina naše ciljane publike. Prvi proizvodi iz našeg OPG-a bili su bazirani na zdravlju i zdravijoj prehrani te smo tu dobili sljedbenike starije generacije. Generacija „Baby Boomera“ i generacija „X“ više su zastupljene na Facebooku pa se trudimo sadržaj i popratni opis fotografije na toj društvenoj mreži više prilagoditi njima. Navedene generacije usmjerene su na kupnju proizvoda koji će poboljšati zdravlje pa često kupuju dodatke prehrani ili se okreću alternativni do sad korištenih namirnica (npr. umjesto bijelog brašna kupit će brašno od konoplje). Na društvenoj mreži Instagram zastupljene su generacije „Y“ i „Z“ te se njihove preferencije razlikuju od starijih generacija jer su oni usmjereni na kozmetičku liniju proizvoda. Komunikacija s njima, kao objave i ostali interaktivni sadržaj, prilagođene su njihovim navikama na društvenim mrežama. U izradi je i web shop na kojemu će biti prikazani svi naši proizvodi pa će se i kupovina velikim dijelom premjestiti na novu platformu. Jedan način promocije i komunikacije s klijentima je i odlazak na sajmove gdje

posjetitelji mogu isprobati naše proizvode pa se onda odlučiti za kupnju. Kao proizvođača, najviše me vesele pozitivne preporuke klijenata te je i u našem poslovanju zastupljena metoda marketinga „od usta do usta“, a istaknuo bih da su naši profili postali pravi recenziraj jer ljudi imaju potrebu napisati svoje iskustvo i možda tako nekoga potaknuti na kupnju proizvoda. Prilikom plasiranja našeg proizvoda u jedan trgovački lanac, sudjelovao sam u snimanju video materijala koji su kasnije bili emitirani na TV kanalima pa su me počeli identificirati s OPG-om tako da i to vidimo kao priliku za informiranje o proizvodima. Kao što se promocija proizvoda odvija na nekoliko način, tako je i komunikacija s kupcima usmjerena na nekoliko platformi – od društvenih mreža, e – maila, ili pak telefonom za sve ljude koji ne koriste društvene mreže, a žele kupiti naše proizvode. Ovdje bih dodatno istaknuo da svoje proizvode šaljemo diljem Europe i svijeta.“

Kako pratite tržišne trendove i potrebe svojih kupaca? Koristite li istraživanje tržišta ili druge alate za prikupljanje informacija o tržištu?

„Oslušujemo potrebe naših kupaca i trudimo se udovoljiti njihovim zahtjevima. Na primjer, prošle godine imali smo mnogo upita za proizvod koji pomaže u treniranju gljivica na noktima. Tada taj proizvod nismo imali, ali smo mjesecima radili na formuli kako bi ga našim kupcima mogli ponuditi ove sezone. Osim što slušamo naše klijente, gledamo što je traženo na tržištu općenito i to pokušavamo slijediti s našom verzijom proizvoda. U današnje vrijeme, osim žena, njeguju se i muškarci pa smo, znajući te činjenice, odlučili napraviti liniju proizvoda za muškarce koja se sastoji od kreme za lice i suhog ulja za kosu i bradu. Neizostavan dio ovakvog posla je i pratiti konkurenciju da ne dođe do ponavljanja istih proizvoda, ali se svakako trudimo biti korak ispred ostalih i imati širi asortiman. O analizi tržišta brinuli su se kolege koji su proveli rebrandig te smo njihove podatke iz istraživanja koristili kako bismo što bolje unaprijedili svoje poslovanje i opravdali mišljenja ljudi. Dodao bih da smo i mi kao obitelj, tj. zaposlenici OPG-a jedno malo istraživačko tijelo koje prati svoje rezultate i uvijek pazi što bi se moglo poboljšati kako bi rezultati bili još bolji jer mjesta za napredak i poboljšanje uvijek ima.“

Koji su najveći izazovi, ali i problemi s kojima ste se susreli u upravljanju svojim OPG-om? Kako ste se nosili s njima pogotovo u vrijeme pandemije COVID – 19?

„Kao prvi izazov s kojim smo se susreli izdvojio bih obradu zemlje jer smo u cijelu priču s uzgojem industrijske konoplje bili primorani ući bez mehanizacije poput traktora/sijačica i ostalih strojeva. Financije su bile ograničene te nismo imali mogućnost ulaganja u sve

segmente poslovanja. Zajedničkim razgovorom odlučili smo dio novca uložiti u obradu zemlje, a dio u samu finalizaciju proizvoda (preša, mlin i sl.). Budući da je poljoprivreda jedna velika industrija pod vedrim nebom, velik izazov postali su i vremenski uvjeti. Vrijeme u Slavoniji postalo je nepredvidivo te smo u posljednjih nekoliko godina bili svjedoci velikih suša, olujnih vjetrova i obilnih padalina koji mogu uništiti godine truda i rada. Određene izazove, ali i probleme sa sobom nosi oznaka eko proizvodnje i to se najviše očituje kod obrade korova. Naime, u ljetnom periodu imamo prisutne razne korove poput ambrozije ili divljeg sirka koji se moraju plijeviti ručno bez uporabe pesticida. Eko proizvodnja znači manje prinose kulture koju uzgajamo, ali iziskuje više fizičkog rada zbog specifičnog načina obrade. Mali poduzetnici, među kojima smo i mi, veliki izazov vide u financiranju. Kod nedostatka vlastitih financijskih sredstava uvelike ovisimo o raznim natjecajima i potporama ili kreditima, a apliciranjem na iste nemamo garanciju hoćemo li sredstva dobiti što svakako može usmjeriti planove. Kao izazov gledamo i potragu za ambalažom naših proizvoda jer moramo pažnju usmjeriti i na njihovu funkcionalnost, a ne samo na estetiku. Ambalaža u Hrvatsku dolazi s područja Europske unije te su i tu moguća odstupanja u cijeni zbog transporta koji igra glavnu ulogu, a kao mali proizvođači ne možemo izravno pregovarati s dobavljačem jer rade isključivo veleprodaju. Za vrijeme COVID – 19 krize bila su nam zabranjena sva okupljanja i izlaganja na sajmovima/festivalima te prodaja na kućnom pragu pa su prodaja i promocijske aktivnosti bile malo slabije, ali imali smo mogućnost online poslovanja gdje su naručeni proizvodi ipak našli put do klijenata. S obzirom da je navedeni period bio vrijeme zdravstvene krize, svi su tražili dodatke za jačanje imuniteta pa je postojao interes za proizvode industrijske konoplje kako bi se, ako dođe do zaraze, ona ipak lakše prebrodila.“

Po čemu se Vaš OPG razlikuje od drugih komercijalnih poljoprivrednih poduzeća?

„Kao obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo odlučili smo se u potpunosti predati tomu što radimo, maksimalno smo angažirani oko svakog sektora poslovanja, a s tim svim, kao nagrada, dolazi kvaliteta nastala našim zajedničkim radom i ulaganjem. Svojim primjerom želimo naglasiti važnost domaće proizvodnje, a uvijek se trudimo biti inovativni i drugačiji od ostalih proizvođača industrijske konoplje kojih je u Hrvatskoj trenutno dvije stotine pedeset i jedan. Naši se proizvodi trenutno mogu pohvaliti s tri certifikata – Ekološki certifikat, „Vegan“ i „Živjeti zdravo“ te je i to dokaz kvalitete koju su kupci prepoznali. Naša bliskost s njima, u vidu otvorene komunikacije i personaliziranog pristupa, razlikuje se od ostalih, a ujedno im pružamo mogućnost posjeta i interakciju u našem pogonu kako bi se stvorila dublja



povezanost i povjerenje jer imaju mogućnost vidjeti procese kakvi oni zapravo jesu. Nastojimo biti društveno odgovorni te podupiremo lokalne inicijative i ideje, a sposobnost prilagodbi tržištu omogućila nam je kupce raznih potreba i želja. Istaknuo bih i marketing kao važnu stavku koja nas razlikuje od ostalih jer ulažemo u taj sektor i vidimo rezultate tih ulaganja.“

Kako se postiže ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života u obiteljskom gospodarstvu?

„Za uspješan balans važno je jasno podijeliti zadatke kako bi svima omogućili obavljanje vlastitih zadataka. U ljetnim mjesecima malo je teže pronaći više vremena za privatne obveze zbog berbe i broja sajмова na koje odlazimo, ali malu stagnaciju doživimo u zimskim mjesecima jer nemamo radove u polju i tržište nije toliko aktivno zbog povećane potrošnje tijekom božićnih i novogodišnjih praznika.“

Kako vidite budućnost svog OPG-a u kontekstu menadžmenta i marketinga? Imate li planove za daljnji rast i razvoj?

„U narednom periodu voljeli bismo proširiti naše poslovanje s novim, malo većim pogonom. Time bi došlo do povećanja proizvodnje, do stvaranja novih radnih mjesta i pružanja prilike mladim i obrazovanim ljudima. Proširenje poslovanja planiramo usmjeriti i na izvoz proizvoda čime bismo poslali sliku da jedna mala zemlja, kao što je Hrvatska, može imati kvalitetne proizvode te biti prepoznatljiva kao dobar izvoznik, a ne samo uvoznik. Da bismo ostvarili željene planove, moramo ostati prepoznatljivi i još više ulagati u poslovanje, a istaknuo bih ulaganja u marketing. U našoj su ponudi trenutno prehrambeni proizvoda te linija kozmetike za muškarce i žene, a da bi cijela priča bila zaokružena plasirali bismo liniju i za djecu jer se susrećemo s raznim kožnim oboljenjima od najranije dobi.“

Po Vama, što je važnije za uspjeh Vašega OPG-a menadžment, marketing ili nešto sasvim treće?

„Smatram da je za uspjeh poslovanja jednako važan dobar menadžment i učinkovit marketing. Prvi naglasak je na naravno na menadžmentu jer će dobre odluke, uspješan plan i ciljevi kvalitetne marketinške aktivnosti samo upotpuniti. Menadžment je nevidljivi sektor koji se neprestano odvija i čini temeljnu strukturu, a marketing je onaj pomoću kojega komuniciramo s našim kupcima i za kojeg je moguće vidjeti rezultate i od strane nas kao vodstva i od strane klijenata, tj. kupaca kroz prodaju.“

## 10.2. Popis slika

Slika 1. Funkcije menadžmenta.....	7
Slika 2. Ključne karakteristike menadžmenta .....	9
Slika 3. Elementi marketing miksa .....	12
Slika 4. Tumačenje novog vizualnog identiteta .....	27

## 10.3. Popis tablica

Tablica 1. - Teorijski pravci .....	8
Tablica 2. Mjerila veličine poduzeća prema Europskoj komisiji.....	18

## 10.4. Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz rezultata istraživanja prema dobi ispitanika .....	34
Grafikon 2. Prikaz rezultata istraživanja prema spolu ispitanika.....	34
Grafikon 3. Prikaz rezultata istraživanja prema županiji stanovanja .....	35
Grafikon 4. Prikaz rezultata istraživanja prema stupnju obrazovanja ispitanika .....	36
Grafikon 5. Prikaz rezultata istraživanja prema mjesečnom prihodu ispitanika.....	37
Grafikon 6. Prikaz rezultata istraživanja s obzirom na učestalost kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača .....	37
Grafikon 7. Prikaz rezultata istraživanja o učestalosti kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača .....	38
Grafikon 8. Prikaz rezultata istraživanja prema mjesečnom izdvajanju za kupnju hrvatskih proizvoda.....	38
Grafikon 9. Prikaz rezultata istraživanja s obzirom na motive kupnje proizvoda hrvatskih proizvođača .....	39
Grafikon 10. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su čuli za brand „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir .....	39
Grafikon 11. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su kupili neki od proizvoda branda „Croaticanna“ OPG-a Kalić Zvonimir .....	40
Grafikon 12. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju dobre upravljačke prakse OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) na kvalitetu proizvoda.....	41
Grafikon 13. Prikaz rezultata ankete prema zadovoljstvu i brzjoj reakciji OPG-a Kalić Zvonimir (branda „Croaticanna“) .....	41

Grafikon 14. Prikaz rezultata istraživanja prema kontinuitetu i dosljednosti u kvaliteti usluga i proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) .....	42
Grafikon 15. Prikaz rezultata istraživanja prema sposobnosti OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) u rješavanju problema i pritužbi kupaca .....	43
Grafikon 16. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju obiteljskog rada na odluku o kupnji proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) .....	43
Grafikon 17. Prikaz rezultata istraživanja prema učinkovitosti marketinških aktivnosti u informiranju i promociji proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“).....	44
Grafikon 18. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju sajмова i društvenih mreža na odluku o kupovini proizvoda OPG-a Kalić (brand „Croaticanna“).....	45
Grafikon 19. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju dostupnosti informacija o proizvodima OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) na odluku o kupnji istih .....	45
Grafikon 20. Prikaz rezultata ankete prema zadovoljstvu korisničkom podrškom OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“) .....	46
Grafikon 21. Prikaz rezultata istraživanja prema utjecaju ukupnog dojma kupovine na namjeru ponovne kupnje proizvoda OPG-a Kalić Zvonimir (brand „Croaticanna“).....	47
Grafikon 22. Prikaz rezultata istraživanja prema broju ispitanika koji su kupili proizvod branda „Croaticanna“ u odnosu na broj ispitanika koji su čuli za brand „Croaticanna“ .....	48