

# Strateška analiza proizvodnje vina u Dalmaciji

---

**Domitrović, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2025**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:996700>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij Poslovna**  
**ekonomija – smjer Menadžment**

**STRATEŠKA ANALIZA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI**

Diplomski rad

**Marko Domitrović**

**Zagreb, veljača 2025.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij Poslovna**  
**ekonomija – smjer Menadžment**

**STRATEŠKA ANALIZA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI**

**STRATEGIC ANALYSIS OF WINE PRODUCTION IN**  
**DALMATIA**

Diplomski rad

**Student: Marko Domitrović**

**JMBAG studenta: 0067599288**

**Mentor: prof.dr.sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, veljača 2025.**

## SAŽETAK

U cijeloj Hrvatskoj, u hrvatskim vinskim regijama, uzgajaju se razne sorte vinove loze. Svaka regija je specifična, različite sorte vinove loze se uzgajaju u različitim regijama, a predmet ovog rada je proizvodnja vina u Dalmaciji.

Industrija proizvodnje vina u Dalmaciji, regiji smještenoj uz zadivljujuću Jadransku obalu Hrvatske, prožeta je bogatom poviješću i kulturnim značajem. Poznata po raznolikim sortama vinove loze i slikovitim krajolicima, Dalmacija se već stoljećima bavi uzgojem vinove loze, što je čini vitalnim dijelom lokalnog gospodarstva i kulturnog identiteta. Posljednjih godina, regija je svjedočila ponovnom porastu interesa, kako u zemlji tako i u inozemstvu, jer su vinski entuzijasti i poznavatelji počeli prepoznavati jedinstvene kvalitete dalmatinskih vina, a upravo u nastavku rada se donosi strateška analiza proizvodnje vina u Dalmaciji.

Ključne riječi: analiza, vino, proizvodnja, Dalmacija

## **ABSTRACT**

All over Croatia, in the Croatian wine regions, various grape varieties are grown. Each region is specific, different grape varieties are grown in different regions, and the subject of this paper is wine production in Dalmatia.

The wine production industry in Dalmatia, a region located along Croatia's stunning Adriatic coast, is steeped in rich history and cultural significance. Known for its diverse grape varieties and picturesque landscapes, Dalmatia has been growing vines for centuries, which makes them a vital part of the local economy and cultural identity. In recent years, the region has witnessed a resurgence of interest, both in the country and abroad, as wine enthusiasts and connoisseurs have begun to recognize the unique qualities of Dalmatian wines, and it is precisely in the continuation of the work that a strategic analysis of wine production in Dalmatia is presented.

Keywords: analysis, wine, production, Dalmatia

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(Vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SADRŽAJ:

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	POJAM I ULOGA STRATEGIJE U POSLOVANJU .....	3
2.1.	Pojam i uloga strateške analize .....	3
2.2.	Tehnike i alati strateške analize .....	6
2.3.	Povezanost strategije i industrijske analize .....	9
3.	PREGLED STANJA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI.....	13
3.1.	Zakonska regulativa koja utječe na poslovanje vinarija.....	13
3.2.	Stanje i trendovi u industriji proizvodnje vina .....	14
3.3.	Povijest, razvoj i stanje vinarstva u Dalmaciji.....	20
4.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – STRATEŠKA ANALIZA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI .....	26
4.1.	Metodologija istraživanja .....	26
4.2.	Rezultati istraživanja .....	26
4.3.	Zaključna razmatranja .....	31
5.	ZAKLJUČAK.....	33
	LITERATURA.....	35
	POPIS SLIKA.....	36
	PRILOZI .....	37
	ŽIVOTOPIS .....	40

## **1. UVOD**

Republika Hrvatska ima duboko ukorijenjenu i bogatu povijest vinogradarstva i vinarstva, koje je pojedinim regijama jedina moguća grana poljoprivrede. Različiti klimatski i zemljišni uvjeti uvjetovali su kategorizaciju vinogradarskih područja u četiri različite regije: Slavonija i Hrvatsko Podunavlje, Središnja brežuljkasta Hrvatska, Hrvatska Istra i Kvarner te Dalmacija. Zahvaljujući različitosti klimatskih i pedoloških uvjeta, Hrvatska ima veliki broj autohtonih sorti. Prema podacima Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, najzastupljenije sorte su Graševina, Malvazija istarska i Plavac mali crni. Dalmatinska vina, sa svojom bogatom poviješću i osebujnim okusima, zauzimaju posebno mjesto u svijetu vinarstva i posebnu stratešku skupinu u hrvatskom vinarstvu. Podrijetlom s prekrasne dalmatinske obale u Hrvatskoj, ovo je vino steklo globalno priznanje zbog svojih jedinstvenih karakteristika. Dalmacija je dom nekoliko vinskih regija, a svaka pridonosi raznolikosti dalmatinskog vina koje je oblikovano sortama vinove loze koje tu uspijevaju.

Ovaj rad nastoji, koristeći standardne modele industrijske i strateške analize te empirijske podatke dobivene ispitivanjem mišljenja eksperata, pružiti uvid u sastavnice, oportunitete, ali i izazove vinarske industrije u dalmatinskom području Republike Hrvatske.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga rada je proizvodnja vina u Dalmaciji. Cilj rada je istražiti i analizirati proizvodnju vina u Dalmaciji te prezentirati rezultate, a navedeno će biti doprinos poduzetnicima u proizvodnji vina kao i akademskoj zajednici u okviru stvaranja novih uvida i praksi u obliku pružanja relevantnih strateških informacija, potencijalno bitnih za održavanje konkurentске prednosti domaćih proizvođača.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu rada će se koristiti sekundarni izvori podataka, a to su knjige, stručni i znanstveni radovi te različite publikacije dostupne na internetu. U empirijskom dijelu provest će se primarno istraživanje, pomoću upitnika INDUSTRAT, metodom intervjua otvorenog tipa, na uzorku od minimalno 11 vlasnika vinarija, direktora u sektoru industrije vina, velikih kupaca vina, odgovornih osoba iz specijaliziranih trgovačkih lanaca i sl. Intervjui će ispitivati mišljenja i stavove o konkurentskoj poziciji pojedinih vinara, oblikovanju strategije, trenutnom stanju



industrije u strateškom smislu, te implikacije budućeg razvoja industrije a što će biti doprinos strateškoj analizi industrije proizvodnje vina u Dalmaciji i ispunjenju ciljeva rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja.

U prvom, uvodnom poglavlju, predstavljen je predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

O pojmu i ulozi strategije u poslovanju kroz pojam, razvoj i ulogu strateške analize, tehnike i alate strateške analize te povezanosti strategije i industrijske analize govori se u drugom poglavlju.

Treće poglavlje predstavlja pregled stanja proizvodnje vina u Dalmaciji.

Rezultati empirijskog istraživanja, strateške analize proizvodnje vina u Dalmaciji, predstavljeni su u četvrtom poglavlju.

Peto, zaključno poglavlje, sažima temu ovog rad.

## 2. POJAM I ULOGA STRATEGIJE U POSLOVANJU

Kako bi poduzeće moglo učinkovito upravljati svojim operativnim okruženjem i ostvarivati svoje ciljeve, ključno je provesti stratešku analizu. To uključuje ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Proces formuliranja strategije počinje analizom okruženja tvrtke, što omogućuje menadžerima da donose informirane odluke na temelju sveobuhvatnog razumijevanja utjecajnih sila koje okružuju poduzeće. Misija, ciljevi i vrijednosti tvrtke stalno se preispituju sukladno praćenju, tumačenju i prilagođavanju promjenama u okruženju.<sup>1</sup> Sposobnost poduzeća da učinkovito prati i procjenjuje svoje poslovanje uvelike se oslanja na vrijednosti koje podržava, pri čemu vrhunski menadžeri igraju ključnu ulogu u objektivnoj procjeni poduzeća i njegove okoline, kao i formuliranju i provedbi strateških planova.

### 2.1. Pojam i uloga strateške analize

Pojam strategija vuče korijene od starogrčkog izraza *strategus*, koji označava osobu cijenjenog vojnog statusa. Tijekom većeg dijela 18. stoljeća strategija je isključivo obuhvaćala umijeće organiziranja i vođenja ratova, zajedno s potrebnom za postizanje i održavanje vlasti.

Pojam "strategija" u ekonomiji izveden je iz vojnog jezika, a kako je dvadeseto stoljeće počelo, formulirane su strateške metodologije koje su naglašavale potrebu da poduzeća uzmu u obzir ne samo proizvodne sposobnosti, već i čimbenike okruženja koji oblikuju njihovo poslovanje.

Strategija daje odgovore na pitanja:<sup>2</sup>

- Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Formuliranjem dobro strukturirane strategije, organizacija može učinkovito upravljati i raspoređivati resurse, što dovodi do uspostavljanja jasnog i održivog položaja. Ovaj strateški

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 32.

<sup>2</sup> Ibid, str. 106.

pristup uzima u obzir unutarnje sposobnosti i slabosti, očekivane promjene u okruženju i aktivnosti konkurencije.<sup>3</sup>

Glavne etape u procesu strateškog menadžmenta jesu:<sup>4</sup>

- provođenje analize okoline,
- postavljanje organizacijskog usmjerenja,
- formuliranje organizacijske strategije,
- implementacija organizacijske strategije,
- provođenje strateške kontrole i evaluacije.

Strateška analiza odnosi se na proces provođenja istraživanja poduzeća i njegovog operativnog okruženja kako bi se formulirala strategija. Definicija strateške analize može se razlikovati iz akademske ili poslovne perspektive, ali proces uključuje nekoliko zajedničkih čimbenika:<sup>5</sup>

- identificiranje i procjena podataka relevantnih za strategiju poduzeća,
- definiranje unutarnjeg i vanjskog okruženja koje treba analizirati,
- korištenje nekoliko analitičkih metoda kao što su Porterova analiza pet sila, SWOT analiza i analiza lanca vrijednosti.

Dakle, strategija je plan radnji koje poduzimaju menadžeri kako bi postigli opći cilj poduzeća i druge pomoćne ciljeve. Često određuje uspjeh poduzeća. U strategiji poduzeće se pita gdje želi poslovati i kako će biti konkurentno. Da bi razvili poslovnu strategiju, poduzeće treba odlično razumjeti što ono je i što predstavlja. Stratezi moraju obratiti pažnju na viziju, dakle što žele postići u budućnosti, o misiji, odnosno kojim se poslom poduzeće bavi i kako okuplja ljude te vrijednostima, odnosno temeljnim uvjerenjima poduzeća koja odražavaju obveze i etiku poduzeća. Nakon što steknu razumijevanje vizije, misije i vrijednosti poduzeća, stratezi mogu pomoći poduzeću da provede stratešku analizu. Svrha strateške analize je analizirati vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća, procijeniti trenutne strategije te generirati i ocijeniti najuspješnije strateške alternative.<sup>6</sup>

Slijedeća infografika, na slici 1., prikazuje proces strateške analize.

---

<sup>3</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 193.

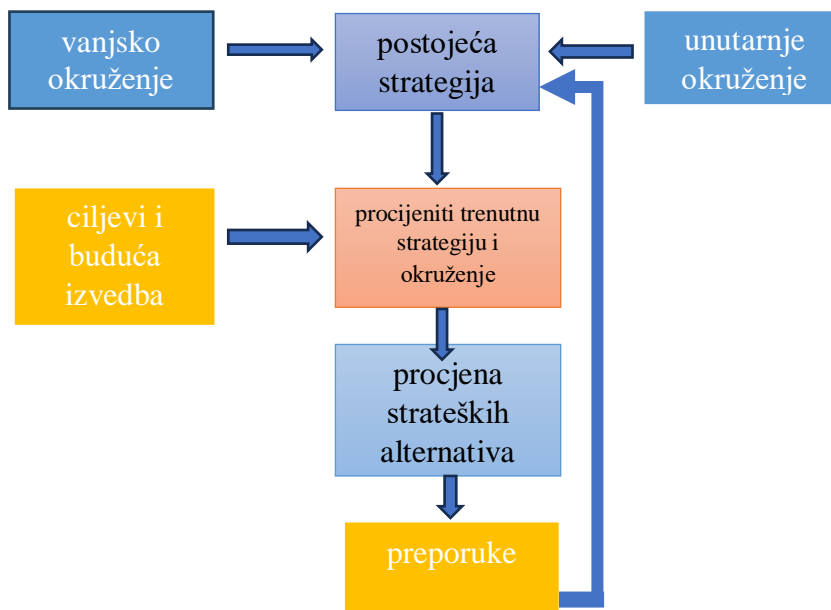
<sup>4</sup> Buble, M., op.cit., str. 111.

<sup>5</sup> CFI Team, Strategic Analysis, preuzeto 25. srpnja 2024. s

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-analysis/>

<sup>6</sup> Ibid

Slika 1.: Proces strateške analize



Izvor: izrada autora prema CFI Team, Strategic Analysis, preuzeto 25. srpnja 2024. s <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-analysis/>

Poduzeće treba provesti analizu trenutnih strategija. Razmatranja unutarnjeg okruženja uključuju pitanja kao što su operativna neučinkovitost, moral zaposlenika i ograničenja zbog financijskih pitanja. Razmatranja vanjskog okruženja uključuju političke trendove, ekonomske promjene i promjene u ukusu potrošača. Potrebno je odrediti učinkovitost postojećih strategija, a ključna svrha strateške analize je utvrditi učinkovitost trenutne strategije u prevladavajućem poslovnom okruženju. Stratezi si moraju postaviti pitanja kao što je da li je strategija poduzeća neuspješna ili uspješna, da li će poduzeće ispuniti zacrtane ciljeve, da li je strategija poduzeća u skladu s njihovom vizijom, misijom i vrijednostima. Potrebno je tada formulirati planove. Ako je odgovor na pitanja postavljena u fazi procjene „ne“ ili „nisam siguran“, prolazi se kroz fazu planiranja u kojoj poduzeće predlaže strateške alternative. Stratezi mogu predložiti načine da se troškovi održe niskima, a poslovanje smanji. Potencijalne strateške alternative uključuju promjene u strukturi kapitala, promjene u upravljanju opskrbnim lancem ili bilo koju drugu alternativu poslovnom procesu. Na kraju, nakon procjene strategija i predlaganja alternativa, dolazi se do preporuke. Nakon procjene svih mogućih strateških alternativa, odabire se implementacija najodrživije i kvantitativno najprofitabilnije strategije. Nakon izrade preporuke,

ponavlja se cijeli proces. Strategije se moraju implementirati, procijeniti i ponovno procijeniti. Moraju se mijenjati jer poslovna okruženja nisu statična.<sup>7</sup>

Strateški planovi uključuju tri razine u smislu opsega:<sup>8</sup>

- korporativna razina (portfelj) – na najvišoj razini, korporativna strategija uključuje strateške odluke na visokoj razini koje će pomoći tvrtki da održi konkurentsku prednost i ostane profitabilna u doglednoj budućnosti. Odluke na korporativnoj razini sveobuhvatne su za tvrtku,
- poslovna razina – na srednjoj razini strategije nalaze se odluke na poslovnoj razini. Strategija na poslovnoj razini usredotočena je na tržišnu poziciju kako bi pomogla poduzeću steći konkurentsku prednost u vlastitoj industriji ili drugim industrijama,
- funkcionalna razina – na najnižoj su razini odluke na funkcionalnoj razini. Usredotočuju se na aktivnosti unutar i između različitih funkcija, usmjerene na poboljšanje učinkovitosti cjelokupnog poslovanja. Te su strategije usmjerene na određene funkcije i skupine.

## 2.2. Tehnike i alati strateške analize

Alati za stratešku analizu ili alati za poslovnu analizu su alati i sustavi koje organizacije koriste za povećanje učinkovitosti svog poslovanja. To seže od razvoja boljeg razumijevanja njihovog proračuna do stvaranja učinkovitih vremenskih okvira projekta. Strateška priroda ovih alata odnosi se na dugoročni učinak odluka koje ti alati podržavaju. Organizacija koja učinkovito koristi svoje alate za analizu ima bolju strategiju za dugoročni rast i razvoj, budući da svoje odluke podupire opsežnim podacima.<sup>9</sup>

Neki od najkorištenijih alata i tehnika strateške analize su:<sup>10</sup>

- SWOT – jedan od jednostavnijih oblika strateške analize koji je dostupan organizaciji. Ovo je inicijalizacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Prilikom dovršavanja SWOT analize, organizacija gleda na svaku od svojih snaga, slabosti, prilika i prijetnji kako bi razvila strategiju. Ove strategije koriste prednosti kako bi stvorile poslovne prilike i ograničile prijetnje, dok istovremeno stvaraju rješenja za slabosti organizacije,

---

<sup>7</sup> CFI Team, op.cit.

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Indeed Editorial Team, 8 strategic analysis tools (with definitions and benefits), preuzeto 26. srpnja 2024. s <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-analysis-tools>

<sup>10</sup> Ibid

- Porterov lanac vrijednosti – jednostavna metoda za pronalaženje i opisivanje glavnih funkcija organizacije. Na primjer, u trgovini koja prodaje vlastitu robu, funkcije su proizvodna strana poslovanja i prodajni aspekt organizacije. Lanac vrijednosti također govori o tome kako ove funkcije doprinose stvaranju vrijednosti, pri čemu proizvodna strana stvara vrijednost, a trgovina tu vrijednost pretvara u financijske rezultate. Ovo je koristan alat za organizacije koje traže bolje razumijevanje vlastitih objekata i funkcionalnosti i idealan je za potpune strukturne preglede,
- McKinsey 7S – radi se o relativno složenom alatu koji organizacije koriste za prepoznavanje različitih snaga i slabosti. Svaki S se odnosi na različiti dio organizacije. To uključuje:
  - strukturu (*structure*),
  - sustave (*systems*),
  - stil (*style*),
  - osoblje (*staff*),
  - vještine (*skills*),
  - strategiju (*strategy*),
  - zajedničke vrijednosti (*shared values*).

Razvijanjem sveobuhvatnog razumijevanja svakog od ovih aspekata, organizacija pronalazi prednosti i slabosti svakog dijela. U budućim strategijama organizacije se zatim usredotočuju na naglašavanje prednosti ovih odjeljaka i rade na uklanjanju svih slabosti. Ova podjela pruža prilike za ograničavanje slabosti u organizaciji i poboljšanje budućih rezultata,

- PESTEL – PESTEL analiza razmatra vanjske čimbenike, a ne samu organizaciju. To uključuje one koji organizaciji pružaju potencijalne prijetnje ili prilike za rast u budućnosti. Čimbenici su:
  - politički – implikacije trenutnih vladinih odluka na organizaciju,
  - ekonomski – implikacije makroekonomske situacije na poslovne izgled organizacije,
  - društveni – implikacije aktualnih društvenih trendova i ideologija,
  - tehnološki – implikacije tehnološkog napretka na organizaciju,
  - okoliš – implikacije klimatskih i ekoloških promjena na organizaciju,
  - pravni – trenutno pravno stanje primarne industrije organizacije.

Imajući sveobuhvatno razumijevanje svakog od ovih aspekata, organizacija razvija strategiju za budućnost koja povećava njezine mogućnosti i ograničava sve prijetnje. To

povećava potencijal organizacije za rast i uzima u obzir buduće pomake u ovim aspektima kako bi se stvorilo funkcionalnije poslovanje koje je spremnije na budućnost. Ovo je idealan alat za organizaciju u industriji koja se brzo mijenja,

- poslovni model Canvas – poslovni model Canvas je alat koji organizacije koriste kada razvijaju razumijevanje vlastitog poslovnog modela i potencijalnih prilika koje ovaj model nudi. Ovo je veliki dokument s nekoliko značajki koje okružuju poslovanje, uključujući:
  - ključne aktivnosti – popis aktivnosti kojima se organizacija bavi, kao što su proizvodnja, prodaja ili savjetovanje,
  - ključni partneri – popis svih partnera koje organizacija ima, uključujući dobavljače, tvrtke u vlasništvu i dioničare,
  - ključni resursi – popis korisnih resursa organizacije, uključujući materijale i infrastrukturu,
  - struktura troškova – popis glavnih troškova organizacije i opseg tih troškova,
  - tokovi prihoda – popis tokova prihoda organizacije i opseg tih tokova,
  - odnosi s kupcima – popis najvažnijih klijenata organizacije i odnosi koje organizacija ima s njima.

Ispunjavanje Canvas poslovnog modela pruža značajnu količinu uvida u organizaciju. Ova relativno ograničena razina detalja nudi pregled onoga što organizacija radi, za koga to radi i njezine trenutne operativne troškove. Informacije u ovom dokumentu nude puno uvida u idealne operativne promjene unutar organizacije,

- Pareto analiza – Pareto analiza temelji se na ideji da 80% profita organizacije dolazi od dovršetka samo 20% posla, pri čemu 80% problema dolazi iz 20% uzroka. Izvor ove teorije bio je Vilfredo Pareto, talijanski ekonomist koji je otkrio da je 80% talijanske zemlje u vlasništvu samo 20% Talijana. Ovo je primjenjiva teorija u većini industrija. Korištenje Pareto analize učinkovito daje uvid u to gdje organizacija najbolje iskorištava svoje prilike. Pronalaženje profitabilnih 20% proizvoda daje čvrst temelj za organizaciju i sugerira da bi mogla inovirati, a ne mijenjati svoje proizvode. Slično tome, razumijevanje izvora 80% problema, kada se radi o drugom dijelu organizacije, prilika je za ograničavanje problema i povećanje učinkovitosti,
- matrica rasta i udjela – matrica rasta i udjela utvrđuje vrijednost portfelja organizacije. Mjeri relativni tržišni udio na Y-osi i stopu rasta tržišta na X-osi kako bi se utvrdila vrijednost svake pojedinačne investicije. Postoje četiri različita odjeljka, a to su:

- zvijezde – ovo je visoka vrijednosti i visok rast. Ovo su idealni dijelovi portfelja, budući da pružaju veliku vrijednost dok imaju visoku gornju granicu za rast,
- krave muzare – ovo je visoka vrijednost i nizak rast. Oni su korisni za portfelj jer predstavljaju dosljedan izvor prihoda,
- problematična djeca – ovo je niska vrijednost i visok rast. Imaju različite uloge u portfelju, s niskom postojećom vrijednošću uz potencijal eksponencijalnog rasta,
- psi – ovo je niska vrijednost i nizak rast. Treba izbjegavati imati ova ulaganja u portfelju.

Razumijevajući prirodu portfelja na ovaj način, organizacije mogu voditi svoje buduće investicijske strategije,

- Porterovih pet sila – Porterovih pet sila je model koji ispituje nekoliko aspekata određene industrije. Organizacije to koriste kada razvijaju razumijevanje potencijala za rast u industriji. Snage su sljedeće:
  - konkurencija u industriji – ovo se odnosi na broj konkurentnih organizacija u industriji,
  - potencijal za nove sudionike – ovo se odnosi na prepreke ulasku u industriju,
  - moć dobavljača – ovo definira utjecaj koji dobavljači imaju na industriju,
  - moć kupaca – ovdje se detaljno opisuje moć kupaca na tržištu,
  - prijetnja zamjena – ovo mjeri potencijal za zamjensku robu koja zamjenjuje istaknute proizvode na tržištu,

Sveobuhvatno razumijevanje tržišta je korisno za organizaciju. Podržava strategiju cijena, pripremu ponude i dugoročnu pripremu projekta. Temeljita procjena omogućava uspjeh organizacije jer uspjeh organizacije proizlazi iz njezine interakcije s tržištem.

### **2.3. Povezanost strategije i industrijske analize**

Industrijske analize su važan alat za poduzeća da procijene svoju strategiju u kraćem vremenskom roku. Budući da se uvjeti u poslovnom okruženju neprestano mijenjaju, povremeno je potrebno raditi analize industrije kako bi se išlo u korak sa razvojem.

Poduzeća moraju analizirati industrije u kojima posluju i tržišta na kojima posluju kako bi odredili snagu konkurencije. Poduzeća također moraju razumjeti državne propise koji utječu na njezinu industriju. Nakon što poduzeće analizira svoju industriju, može implementirati marketinške strategije dizajnirane da zaobiđu konkurenciju. Postupci za industrijsku analizu i



strategiju mogu uključivati sekundarno i primarno istraživanje, SWOT (snage, slabosti, prilike i prijetnje) analizu, ATU (svijest, ispitivanje i korištenje) studije i segmentaciju tržišta.<sup>11</sup>

Proces analize industrije često započinje sekundarnim istraživanjem. Ovisno o djelatnosti poduzeća, sekundarna istraživanja se mogu kupiti preko drugih tvrtki. Voditelj marketinškog istraživanja često predvodi prikupljanje podataka, dobiva informacije o tržišnom udjelu ključnih konkurenata i tržišnom potencijalu, ukupnoj količini i prodaji u industriji. Druga važna statistika je da li prodaja u industriji ide ulazno, silazno ili ostaje ista u odnosu na prethodnu godinu.<sup>12</sup>

SWOT (snage, slabosti, prilike i prijetnje) je alat, koji je već prethodno predstavljen, koji u potpunosti ispituje prednosti i nedostatke koje poduzeće može imati u odnosu na svoju konkurenciju ili time što je poduzeće dio industrije. Snage mogu uključivati jaku marku i lak pristup prirodnim resursima. Slabost poduzeća može biti nedostatak kapitala i ograničen pristup ključnim distribucijskim kanalima. Osim toga, poduzeće može vidjeti priliku s novom tehnologijom ili ublažavanjem državnih propisa u industriji. Međutim, zamjenski proizvodi mogu predstavljati potencijalnu prijetnju.<sup>13</sup>

Proces analize industrije također može uključivati provođenje primarnog istraživanja putem fokusnih grupa i anketa. Poduzeće koje koristi fokusne grupe prije predstavljanja novog proizvoda može naučiti puno o kupovnim navikama kupaca: što kupuju, gdje kupuju ili zašto biraju određene konkurentske marke. Poduzeća mogu dodatno kvantificirati te informacije putem telefonskih ili internetskih anketa, učeći koliko su potrošači zadovoljni njihovim proizvodima u odnosu na one ključnih konkurenata. Poduzeća koja u potpunosti zadovoljavaju potrebe potrošača općenito će imati najviše uspjeha u industriji.<sup>14</sup>

Studija ATU (awareness – svijest, trial – ispitivanje, usage – korištenje) može se koristiti za mjerenje svijesti o robnoj marki poduzeća i oglašavanju u odnosu na konkurente. Veća svijest o robnoj marki i oglašavanju ukazuje na to da su potrošači više upoznati s određenom robnom markom u odnosu na druge i stoga bolje prepoznaju oglašavanje te marke. ATU studije također mogu pomoći poduzeću da usporede kvalitetu proizvoda, vrijednost, cijenu, uslugu i druge važne varijable sa svojim konkurentima i koliko često kupci koriste njihove proizvode u odnosu

---

<sup>11</sup> Suttle, R. (2024.), *Industry Analysis and Strategy*, preuzeto 28. srpnja 2024. s <https://smallbusiness.chron.com/marketing-strategies-firms-3406.html>

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

na konkurentne proizvode. ATU studije mogu biti jaki alati za analizu industrije ako se koriste kontinuirano.<sup>15</sup>

Proces analize industrije može uključivati prikupljanje profila kupaca kako bi se odredile ključne kupovne skupine među poduzećima. Ove informacije mogu se lako dobiti dodavanjem demografskih podataka, kao što su spol, dob, prihod i veličina kućanstva u istraživanju. Unakrsne tablice o demografskim pitanjima mogu pomoći u određivanju tipičnog profila kupaca za sve konkurente. Poduzeća mogu dodatno segmentirati te podatke kako bi razlikovale teške i lake korisnike. Profili kupaca mogu se koristiti kao pomoć u ciljanom oglašavanju.<sup>16</sup>

Integriranje analize industrije u poslovnu strategiju poduzeća može se provesti putem slijedećih koraka:<sup>17</sup>

1. definiranje industrije poduzeća – prvi korak je jasno i dosljedno definiranje industrije poduzeća. To znači odabir relevantnog tržišnog segmenta, zemljopisnog opsega, kategorije proizvoda i skupine kupaca s kojima poduzeće posluje ili koje želi osvojiti. Poduzeće može koristiti alate kao što su Porterovih pet sila, PESTEL ili SWOT za analizu vanjskih čimbenika koji utječu na industriju poduzeća, kao što su konkurencija, dobavljači, kupci, propisi i trendovi. Definiranjem svoje industrije poduzeće može suziti svoj fokus i identificirati ključne pokretače i izazove koji oblikuju poslovno okruženje poduzeća,
2. praćenje industrije – sljedeći korak je redovito i sustavno praćenje industrije poduzeća. To znači prikupljanje i analiziranje podataka i informacija iz različitih izvora, kao što su industrijska izvješća, trgovačke publikacije, novinski članci, blogovi, podcasti, društveni mediji, ankete i intervjui. Poduzeće može koristiti alate kao što su Google upozorenja RSS izvori ili bilteni kako bi bili u tijeku s najnovijim razvojem i spoznajama u svojoj industriji. Prateći svoju industriju, poduzeće može pratiti promjene i dinamiku koja utječe na industriju, kao što su novi sudionici, inovacije, propisi i preferencije kupaca,
3. usporedba industrije – treći korak je povremeno i objektivno mjerenja industrije poduzeća. To znači usporedbu i procjenu učinka poduzeća, sposobnosti i prakse kod konkurenata, kolega ili najboljim primjerima u klasi u industriji poduzeća. Poduzeće

---

<sup>15</sup> Suttle, R., op.cit.

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> LinkedIn community, What's the best way to integrate industry analysis into your business strategy?, preuzeto 29. srpnja 2024. s <https://www.linkedin.com/advice/3/whats-best-way-integrate-industry-analysis-your-business>

može koristiti metrike poput tržišnog udjela, stope rasta, profitabilnosti, zadovoljstva kupaca, kvalitete, učinkovitosti ili inovativnosti kako bi izmjerilo i usporedilo svoje snage i slabosti. Uspoređujući svoju industriju, poduzeće može identificirati nedostatke i prilike koje postoje u industriji poduzeća kao što su konkurentske prednosti, tržišne niše ili područja poboljšanja,

4. usklađenje industrije poduzeća – četvrti korak je uskladiti industriju sa poslovnom strategijom poduzeća. To znači da poduzeće koristi uvide i nalaze iz provedene analize industrije za informiranje i usmjeravanje strateških ciljeva poduzeća, radnji i inicijativa. Poduzeće usklađivanjem svoje industrije sa svojom strategijom može stvoriti i isporučiti vrijednosti za svoje kupce, dionike i društvo,
5. pregledanje djelatnosti poduzeća – peti korak je često i kritičko preispitivanje industrije poduzeća. To znači procjenu i ažuriranje analize i strategije industrije poduzeća na temelju povratnih informacija i rezultata koje poduzeće dobiva svojim radnjama i inicijativama. Pregledom svoje industrije poduzeće može prilagoditi i poboljšati svoju strategiju promjenjivim i neizvjesnim uvjetima u industriji poduzeća,
6. učenje poduzeća od svoje industrije – šesti i posljednji korak je kontinuirano i proaktivno učenje iz industrije poduzeća. To znači traženje i primjenu novih znanja, vještina i perspektiva koje poduzeću mogu pomoći da unaprijedi industrijsku analizu i strategiju. Poduzeće može koristiti izvore kao što su knjige, tečajevi, podcasti, webinar, radionice, mentori ili mreže kako bi učili od stručnjaka, predvodnika mišljenja i najboljih praksi u svojoj industriji. Učeći od svoje industrije, poduzeće može njegovati kulturu znatiželje, inovativnosti i izvrsnosti u svom poslovanju.

### **3. PREGLED STANJA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI**

Dalmacija, jedna od najvažnijih vinogradarskih regija Republike Hrvatske, prožeta dugom i bogatom tradicijom obiteljskog vinarstva koja seže do antičkih vremena kada su stari Grci stvarali kolonije na našim otocima i sadili prve trsove loze. Ova regija ima velik broj prednosti nad ostalim regija poput specifičnog geografskog položaja u kombinaciji s mediteranskom klimom i raznolikim terroirima, što osigurava odlične uvjete za uzgoj loze. Dalmacija se može pohvaliti brojnim autohtonim sortama od kojih su najprepoznatljivije sorte poput Plavca Malog, Pošipa, Grka, Bogdanuše, Vugave i brojnih drugih koje svojim specifičnim karakteristikama osnažuju identitet domaće vinske industrije na svjetskoj sceni. Međutim, nažalost sve je teže održavati i poboljšavati standard i kvalitetu proizvodne zbog nekoliko čimbenika poput klimatskih promjena koje dovode do dugih perioda bez vode. Također, trend depopulacije ruralnih djelova države i sve veća migracija mladih radno sposobnih ljudi u veće gradove predstavlja veliku prepreku za vinski sektor.

S druge strane, dolazi do sve većeg interesa za enoturizam u Dalmaciji kao i u ostatku države te do razvoja cjelokupne gastronomske ponude. Spoj domaće kuhinje s vrhunskim autohtonim sortama vina pokazao se kao recept za uspješne turističke sezone, što je sve češće prepoznato od domaćih i stranih turista koji traže i očekuju probati autohtona vina lokalnih vinarija.

Brojne su zakonske regulative, dakle zakoni, pravilnici i odluke, koji utječu na poslovanje vinarija u Republici Hrvatskoj, a u nastavku su predstavljani Zakon o vinu, Pravilnik o vinarstvu i Pravilnik o vinogradarstvu.

#### **3.1. Zakonska regulativa koja utječe na poslovanje vinarija**

U Republici Hrvatskoj su Zakonom o vinu uređena nadležna tijela za provedbu Zakona o vinu, uzgoj vinove loze, proizvodnju iz sektora vina, fizikalno-kemijska i organoleptička svojstva vina, kategorije proizvoda iz sektora vina, vinogradarski registar, obvezne izjave te prateći dokumenti za proizvode iz sektora vina, podrumski ulazni i izlazni registri, stjecanje, zaštita i kontrola zaštićene oznake izvornosti i zaštićene oznake zemljopisnog podrijetla te tradicionalni izrazi u sektoru vina, označavanje vina, regionalne organizacije vinogradara i vinara te promotivno i marketinško označavanje i prezentiranje vina, stavljanje na tržište i uvjeti prodaje proizvoda iz sektora vina, uvjeti i obvezni postupci u proizvodnji i stavljanju na tržište voćnih vina, postupci proizvodnje i kategorije, opisivanje, prezentiranje i označavanje te zaštićene

oznake aromatiziranih proizvoda od vina, administrativna kontrola i kontrola na terenu, upravni i inspeksijski nadzor te prekršajne odredbe.<sup>18</sup>

Pravilnikom o vinarstvu su u Republici Hrvatskoj propisane odredbe o vođenju vinogradarskog proizvodnog potencijala, ulaznim i izlaznim registrima, rokovima podnošenja obveznih izvjava, najvećim prihvatljivim postotcima za gubitke, izvještavanju o primjeni pojedinih enoloških postupaka i o primjeni pojedinih enoloških sredstava, obveznim podacima i izvješćivanju o odlaganju nusproizvoda, postupcima prije stavljanja na tržište vina, voćnih vina i aromatiziranih proizvoda od vina, načinu uzimanja, označavanja i dostavi uzoraka, metodama analize i ocjenjivanja organoleptičkih svojstava vina, voćnih vina i aromatiziranih proizvoda od vina.<sup>19</sup>

Pravilnikom o vinogradarstvu su u Republici Hrvatske propisane vinogradarske regije, vinogradarske podregije i vinogorja, njihove granice te način utvrđivanja granica za vinogorja i vinogradarske položaje, dokaze koji se podnose u cilju da se vinograd evidentira kao povijesni vinogradarski položaj, nacionalna lista priznatih kultivara vinove loze, kao i nužne podatke koje proizvođači grožđa i trgovci moraju osigurati kupcima, obrasci zahtjeva i dokazi u nacionalnom postupku zaštite vina kao zaštićene oznake izvornosti, zaštićene oznake zemljopisnog podrijetla i tradicionalnog izraza te obrasci zahtjeva i specifikacije oznake vina i aromatiziranih proizvoda od vina za odobrenje, izmjenu, prigovor ili odustajanja od zahtjeva u postupku zaštite na razini Europske unije.<sup>20</sup>

### **3.2. Stanje i trendovi u industriji proizvodnje vina**

Prema provedenom istraživanju Improve-a i BlueRock Consultinga, proizvodnja vina u svijetu je u kontinuiranom padu od -1,6%, a posebno u razdoblju od 2018. do 2021. godine, s padom od -5,3%. Od 2020. do 2021. godine najveći pad proizvodnje vina, od -13%, je bio u Europi.<sup>21</sup> Jedan od glavnih problema je monopolizacija tržišta, gdje manji broj velikih korporacija uzimaa najveći dio tržišta te ostavlja manji dio za domaću proizvodnju i obiteljske vinare. U SAD-u čak 75% proizvodnje vina dolazi od 8 velikih korporacija, dok se preostalih 25% djeli na preko 1600 manjih vinarija.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Zakon o vinu. Narodne novine br. 32/19. (2019.)

<sup>19</sup> Pravilnik o vinarstvu, Narodne novine br. 81/22. (2022.)

<sup>20</sup> Pravilnik o vinogradarstvu, Narodne novine br. 81/22 (2022.)

<sup>21</sup> Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s [https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina\\_Improve\\_BlueRock\\_2021.pdf](https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina_Improve_BlueRock_2021.pdf)

<sup>22</sup> Kim, W.C., i Maubourgne, R. (2005.), *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press

Covid-19 pandemija uzrokovala je pad potrošnje vina u svijetu. U odnosu na konkurentna pića u svijetu, vino je zadržalo udio od 9%. Od 2015. godine tržište vina u Hrvatskoj bilježi pad tržišnog udjela. Unatoč padu konzumacije alkohola tijekom pandemije, vino je uspjelo zadržati stabilnih 25% udjela. Kao vodeći uvoznik vina u regiji, Hrvatska se oslanja na uvoz koji čini 27% tržišta. Zanimljivo je da značajna većina potrošača, 76% odnosno 79%, i dalje preferira vina koja su podrijetlom iz Hrvatske. U Republici Hrvatskoj uočeno je da svaki peti potrošač preferira strana vina. Opsežna istraživanja otkrila su izrazite sklonosti i specifične preferencije pojedinaca prema vinima iz inozemstva. Uspjeh ili opstanak u ovoj vrlo izazovnoj industriji, koja se suočava s negativnim makro trendovima, ovisi o temeljitom razumijevanju potrošača i sposobnosti prilagodbe promjenama u njihovim preferencijama. Rezultati istraživanja navika i preferencija hrvatskih potrošača pokazali su sljedeće:<sup>23</sup>

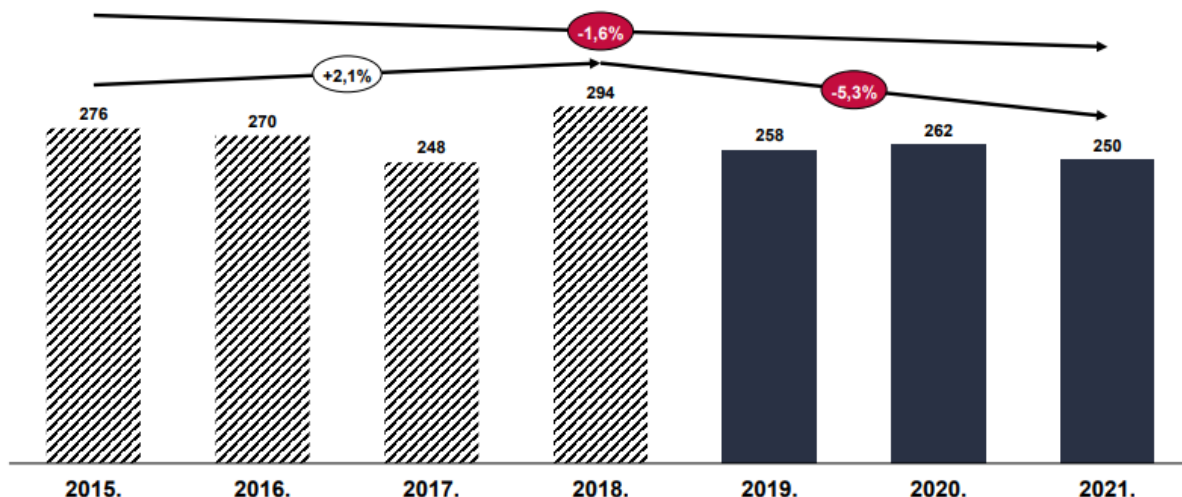
- učestalost kupovine varira, a najveći udio potrošača (34%) kupuje vino jednom mjesečno
- 82% potrošača kupuje do 2,25 litara vina u jednoj kupovini
- orijentirani su prema jeftinim vinima i segmentu vrijednosti za novac
- 50% potrošača preferira Graševinu koja je identificirana kao ključna bijela sorta, a najviše se pije u Slavoniji (69%)
- 39% potrošača preferira Malvaziju, koju preferiraju u regijama Istra, Primorje, Gorski Kotar te Dalmacija (70%)
- Plavac preferira 42% ispitanika, a sklonija mu je starija populacija od 50+ (62%) te potrošači iz Dalmacije (56%)
- bijelo vino se u 51% slučajeva miješa s mineralnom vodom ili nečim drugim,
- crno vino 33% potrošača miješa sa kolom ili vodom

Na slici 2. je prikazana proizvodnja vina u svijetu od 2015. do 2021. godine iz kojeg se može uočiti kontinuirani pad od 1,6%.

Slika 2.: Proizvodnja vina u svijetu u razdoblju 2015. do 2021. godine (mil. hL)

---

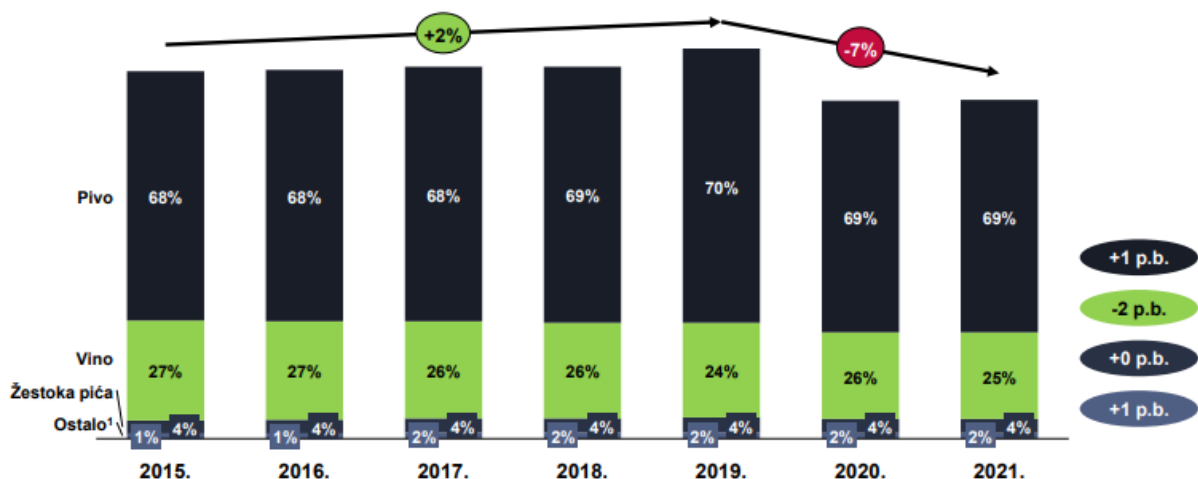
<sup>23</sup> Ibid



Izvor: Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s <https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina-Improve-BlueRock-2021.pdf>

U Hrvatskoj se tržišni udio vina smanjuje od 2015. godine, a zbog pada konzumacije alkohola u pandemiji, te je vino u 2021. godini imalo udio od 25%, što se može vidjeti sa slike 3.

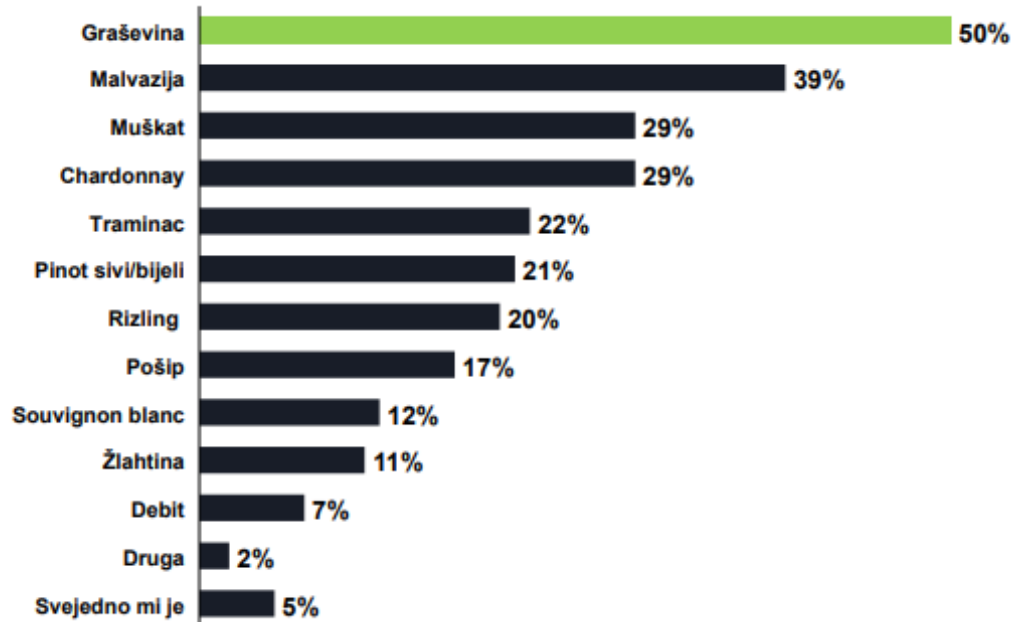
Slika 3.: Tržišni udio vina u Hrvatskoj od 2015. do 2021. godine (po volumenu u %)



Izvor: Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s <https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina-Improve-BlueRock-2021.pdf>

Preferirana sorta bijelih vina u Hrvatskoj je Graševina, a slijede Malvazija, Muškat, Chardonnay, Traminac, Pinot sivi/bijeli, Rizling, Pošip, Sauvignon blanc, Žlahtina, Debit.

Slika 4.: Preferirane sorte bijelih vina u Hrvatskoj (u %)

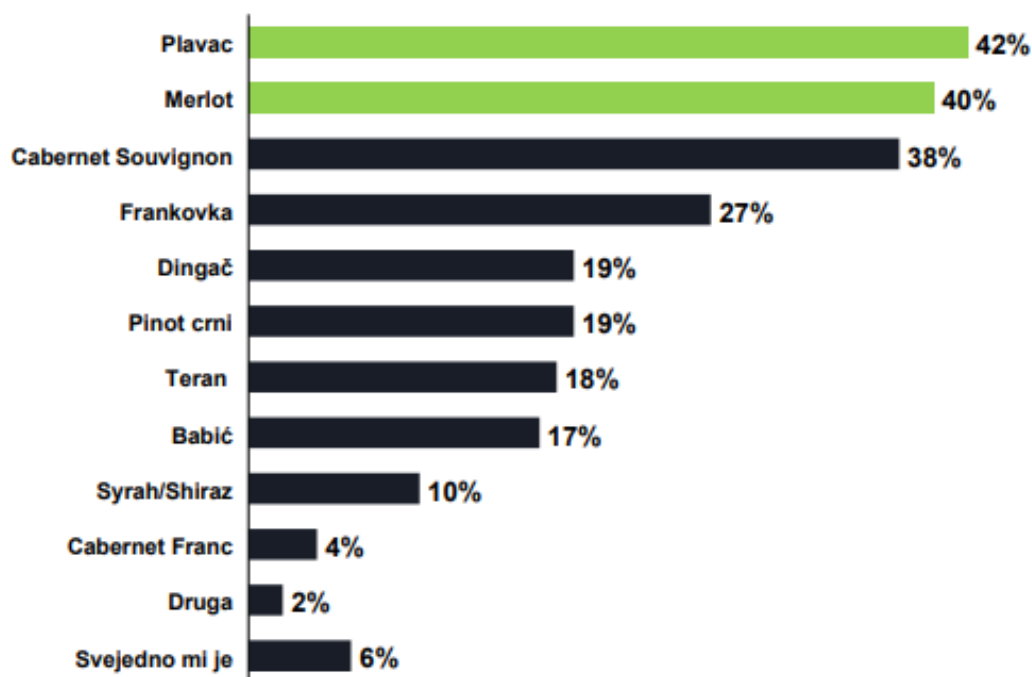


Izvor: Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s <https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina-Improve-BlueRock-2021.pdf>

Preferirane sorte crnih vina u Hrvatskoj je Plavac i Merlot, a slijede ih Cabernet Sauvignon, Frankovka, Dingač, Pinot crni, Teran, Babić, Syrah/Shiraz, Cabernet Franc.

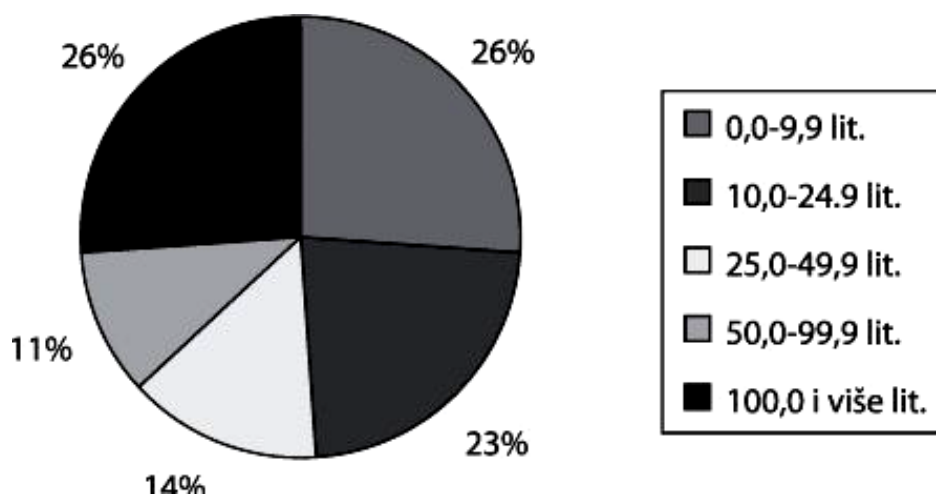


Slika 5.: Preferirane sorte crnih vina u Hrvatskoj (u %)



Izvor: Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s <https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina-Improve-BlueRock-2021.pdf>

U Dalmaciji trenutno kapacitet proizvodnje do deset tisuća litara ima oko 26% vinarija, između deset i dvadeset i pet tisuća litara ima 23% vinarija, 14% vinarija ima proizvodnju do pedeset tisuća litara, pedeset do sto tisuća litara proizvodnog kapaciteta ima 11% vinarija te 26% vinarija proizvodi preko sto tisuća litara vina.



Izvor: Razović, M., privatno istraživanje

## SWOT analiza- industrije proizvodnje vina u Dalmaciji

### Snage:

- izvrsni geografski I klimatski uvjeti
- povijest I bogata tradicija uzgoja I proizvodnje vina
- velik broj vrhunskih I kvalitetnih vina
- brojne nagrade I priznanja
- velik broj raznolikih sorti
- mogućnost financiranja putem Europskih fondova I

### Slabosti:

- velik broj malih proizvođača, mala količina otežava konkurentsko pozicioniranje na svjetskom tržištu
- visoki troškovi proizvodnje I uzgoja
- problemi radne snage
- nepredvidivi klimatski uvjeti
- održavanje konkurentnosti

### Prilike

- Rast popularnosti enoturizma u RH
- Potencijali za povećanje izvoza I internacionalizaciju
- Rastući trend za organska I biodinamička vina
- Poticanje hrvatskog vinarstva kroz gastro ponudu koja je na visokoj razini te u konstantom razvoju
- Web prodaja za distribuciju vina u granicama države I šire

### Prijetnje

- Sve manji broj kompetentnih radnika što rezultira skupljom I slabije obučenom radnom snagom
- Konkurencija kvalitetnih I jeftinijih vina
- Zakonske regulative I previsoki porezi
- Promjene navika potrošača
- Financijske krize I neprilike na ekonomskom tržištu

### 3.3. Povijest, razvoj i stanje vinarstva u Dalmaciji

Dalmatinska vina, sa svojom bogatom poviješću i osebujnim okusima, zauzimaju posebno mjesto u svijetu vinarstva. Podrijetlom s prekrasne dalmatinske obale u Hrvatskoj, ovo je vino steklo globalno priznanje zbog svojih jedinstvenih karakteristika.<sup>24</sup>

Dalmacija je dom nekoliko vinskih regija, a svaka pridonosi raznolikosti dalmatinskog vina. Protežući se od Zadra na sjeveru do Konavala južno od Dubrovnika, svako područje posjeduje svoj jedinstveni terroir koji oblikuje sorte vinove loze koje tu uspijevaju.<sup>25</sup>

Vinska regija Dalmacije nalazi se duž zadivljujuće dalmatinske obale u Hrvatskoj. Smještena na istočnoj obali Jadranskog mora, na samom jugu Hrvatske, Dalmacija uključuje stotine otoka, ali i planina. Glavni gradovi su Split, Dubrovnik, Šibenik i Zadar. Dalmacija je tipična mediteranska regija koja obiluje lokalnim i autohtonim vinskim sortama i dugom tradicijom uzgoja vina. Prvi hrvatski zaštićeni položaji vinograda Dingač i Postup nalaze se na dalmatinskom poluotoku Pelješcu.<sup>26</sup>

Cjelokupna povijest Dalmacije zamršeno je vezana uz vinovu lozu, s političkim, gospodarskim, pa i umjetničkim dimenzijama. Vinogradarstvo i vinarstvo dugo su bili najvažnija gospodarska grana regije i temeljni stup njezina gospodarstva, krojeći sudbinu stanovništva srednjeg Jadrana. Odluka Dalmatinaca o uzgoju vinove loze bila je daleko od proizvoljne, jer su uvidjeli da se na ograničenim obradivim površinama ništa nije ekonomski isplativije od uzgoja vinove loze. Naizgled neplodno tlo postalo je ekonomski unosno preuređenjem u vinograde. Prisutnost vinove loze u Dalmaciji seže još u antičko doba, a znanstvenici sugeriraju da su tamo još prije 3800 godina uzgajali grožđe i proizvodili vino prvi stanovnici poznati kao Iliri.<sup>27</sup>

Značajan razvoj vinogradarstva u Dalmaciji isprepleten je s osnivanjem prvih starogrčkih gradova na jadranskim otocima. Sirakuški Grci dolaze na Jadran gdje stvaraju prve polise od kojih se dva bore za titulu najstarijeg grada na ovim prostorima, a to su polis Faros (danas Starigrad na otoku Hvaru) i polis Issa (danas Vis na otoku Visu). Stari Grci 397. godine prije Krista osnivaju polis Issu na području Velog polja gdje sade prvu lozu te donose znanje o uzgoju i proizvodnji vina u naše krajeve. Nakon Grka, Rimljani su stigli u Dalmaciju nekoliko stotina godina nakon i otkrili već uhodanu vinogradarsku scenu. S obzirom da je uzgoj vinove loze u

---

<sup>24</sup> Trifunovic, N. (2023.), *Dalmatian Wine Comprehensive Guide*, Wine & more, preuzeto 04. kolovoza 2024. s <https://www.wineandmore.com/stories/dalmatian-wine-comprehensive-guide/>

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Trifunovic, N., op.cit.

<sup>27</sup> Ibid

Rimskom Carstvu dosegao vrijedan standard, doseljenici su dodatno unaprijedili postojeće vinogradarstvo, dijeleći svoje znanje s lokalnim stanovništvom. Rimljani su donijeli nove tehnologije i pridonijeli proizvodnji i distribuciji vina te unaprijeđenu vinogradarstva u svih priobalnih dijelovima države. Kroz cijeli srednji vijek vinogradarstvo i vinarstvo ostali su primarna gospodarska djelatnost u Dalmaciji.<sup>28</sup>

Najizazovnije razdoblje u vinogradarskoj povijesti Dalmacije dogodilo se tijekom izbijanja filoksera i kasnijeg propadanja vinograda od 1894. do 1918. godine. To je dovelo do značajnog iseljavanja stanovnika Dalmacije jer su se mnogi Dalmatinci uvelike oslanjali na djelatnosti povezane s vinovom lozom za svoj život. Dalmacija se ističe kao hrvatska regija u kojoj je vinova loza izvršila najdublji utjecaj na život njezinih stanovnika.<sup>29</sup> U periodu rata na otoku Visu stanovnici su preživljavali zahvaljujući razmjeni s britanskim vojnicima koji su radili u zrakoplovnoj bazi koju su skrivali na otoku. Oni su gladovali zbog ograničenja kretanja i uzgoja, čak i nemogućnosti isplavlivanja radi ribolova, ali uvijek su imali Plavac. Doručkovali su blitvu, ručali priljepke te večerali krumpir. Zalihe su počele nestajati dolaskom zime pa su stoga stari Višani sklopili savez s Britanskim vojnicima koji su isto tako čeznuli za dobrom kapljicom. Savez se zasnivao na dogovoru o razmjeni suhih vojnih obroka za Plavac Mali što je spasilo stanovnike Visa od gladi u teškim vremenima.

Najveći značaj dalmatinskih vina ostvaruje se sa stajališta biološke raznolikosti. Dalmacija je regija sa stotinama autohtonih sorti vinove loze. Neki od njih su kritično ugroženi, drugi su spašeni od izumiranja. Neki od njih raširili su se svijetom i poznati su pod novim imenima. Najistaknutiji je slučaj Kalifornijskog Zinfandela, čiji se genetski predak u Dalmaciji zove Tribidrag (ili Crljenak). No, ne može se tvrditi da su dalmatinska vina u gospodarskom smislu globalno značajna. Dio razloga leži u činjenici da je ukupna proizvodnja vina u Dalmaciji zanemariva u svjetskim okvirima. Dalmatinske vinarije odavno su prihvatile da ne mogu konkurirati na globalnom tržištu količinski ili cjenovno, ali mogu kvalitetom i jedinstvenim karakterom. Brojni strani turisti, koji posebno vole ljetovati na dalmatinskoj obali, obično su iznenađeni visokom kvalitetom dalmatinskih vina.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Ibid

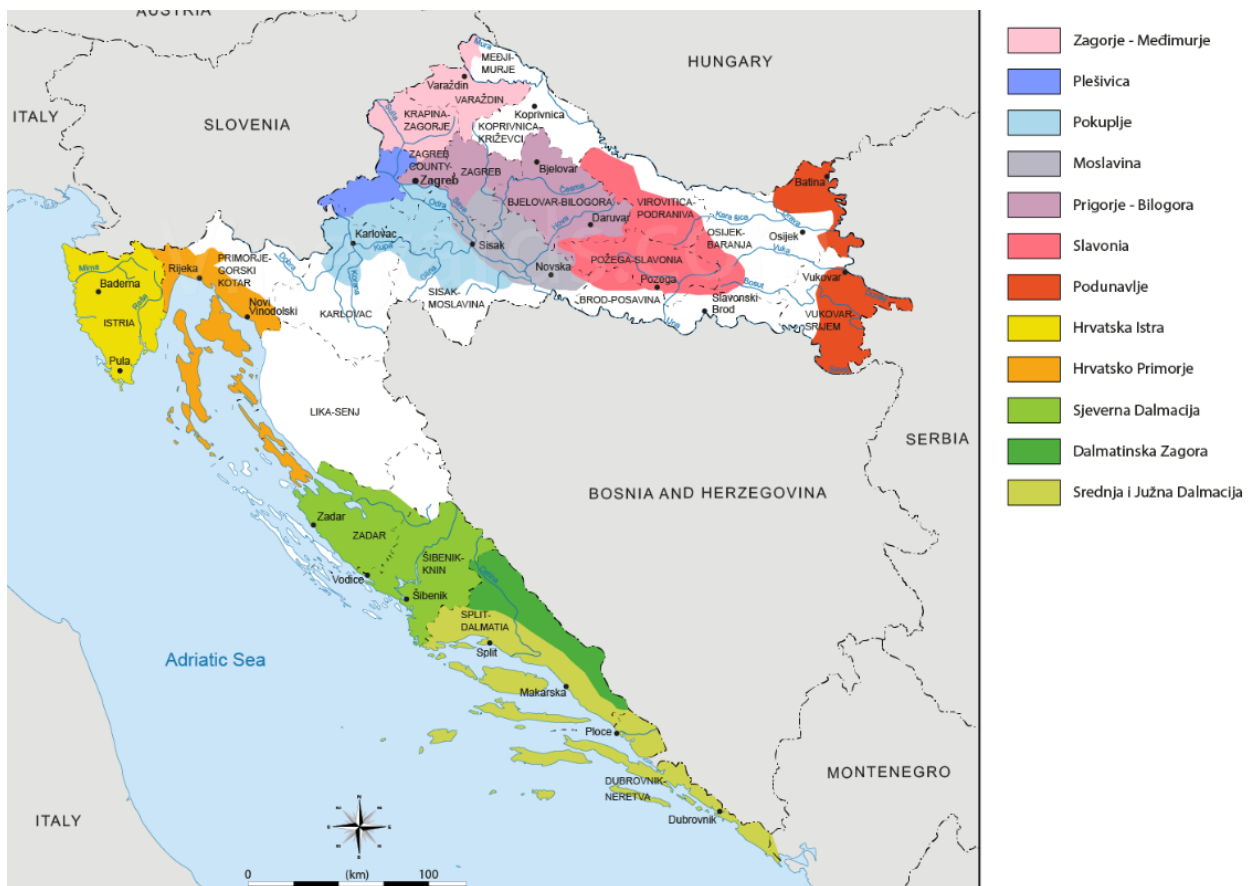
<sup>30</sup> Trifunovic, N., op.cit.

Povijesno gledano, Dalmacija se može promatrati u tri odvojene regije uvjetovane gravitacijskim utjecajem njezinih većih gradova:<sup>31</sup>

- Zadar i Šibenik utječu na Sjevernu Dalmaciju,
- Split utječe na Srednju Dalmaciju,
- Dubrovnik utječe na Južnu Dalmaciju.

Međutim, iz vinske perspektive, korisno je razlikovati i drugu dalmatinsku regiju, Dalmatinsku zagoru. Zapravo, točnije bi bilo razlikovati Sjevernu Dalmaciju, Srednju/Južnu Dalmaciju i Dalmatinsku zagoru. Ovakva podjela jedva da je dovoljna da precizira sve pojedinosti pojedinih mjesta i jedinstvenog terriroira, ali daje opći uvid u specifičnosti dalmatinskih vina.<sup>32</sup>

Slika 6.: Karta vinskih regija Hrvatske



Izvor: Vineyards.com, Wine regions map of Croatia, preuzeto 04. kolovoza 2024. s <https://vineyards.com/wine-map/croatia>

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid

Najvažnije subregije Južne Dalmacije su vinogradi poluotoka Pelješca, Korčulansko vinogorje, Vinogradi Komarna, Neretvansko vinogorje i Lastovsko vinogorje. Klima u cijeloj regiji slijedi klasični mediteranski obrazac, iako je znatno vlažnija i nešto hladnija u usporedbi s otocima Srednje Dalmacije. Taj kontrast značajno utječe na stil vina na ovom području, čak i kada se radi o istim sortama poput plavca malog ili maraštine. Tipični predstavnici crnih sorti su Plavac Mali, Tribidrag (Crljenak) i Plavina. Tipični predstavnici bijelih sorti su Pošip, Rukatac (Maraština), Dubrovačka Malvazija i Grk.<sup>33</sup> Prema podacima državnog zavoda za statistiku na području južne Dalmacije trenutno se nalazi preko 3600 hektara pod vinogradima.

Dominantne sorte Južne Dalmacije su Plavac mali za crne sorte, te Pošip i Rukatac za bijele sorte. Plavac Mali u ovom kraju se razlikuje ovisno da li se radi o grožđu iz strmih vinograda Dingača i drugih poput Komarne koji daje robusna i puna vina, a nasuprot tome, Plavac Mali iz unutrašnjosti Pelješca ili otoka Korčule daje lakša vina voćnih karakteristika. Primarni čimbenik koji pridonosi ovoj divergenciji je mikroklima koja vlada u unutrašnjosti Pelješca. Veća nadmorska visina uvodi gotovo kontinentalnu klimu, obilježenu hladnim noćima i proljetnim mrazovima, uz smanjenu opću izloženost suncu. Osim toga, Plavac Mali uspijeva na tlima siromašnim hranjivim tvarima, a kopnena polja mogu se pohvaliti dubokim i bogatim sastavom tla. Tradicionalno najrasprostranjenija, a time i najznačajnija bijela sorta u cijeloj Dalmaciji je Rukatac ili Maraština. Ipak, danas je najzastupljenija bijela sorta u Dalmaciji, posebno južnoj, Pošip. Pošip se proširio s otoka Korčule, gdje je bio zanemaren i na rubu izumiranja sve dok njegov potencijal nije prepoznat. Iako su vezani uz ograničeni uzgojni prostor, Grk i Malvazija dubrovačka predstavljaju važan potencijal Južne Dalmacije. Grk iz Lumbarde na otoku Korčuli dobio je zaštićenu oznaku izvornosti. Malvazija dubrovačka genetski je identična talijanskoj sorti Malvasia delle Lipari, gdje se najčešće proizvodi kao slatko vino od sušenog grožđa, dok je u dubrovačkom kraju riječ o opojnom, ali suhom, bijelom vinu.<sup>34</sup>

Najvažnije subregije Srednje Dalmacije su vinogradi otoka Brača, Viško otočko vinogorje, Vinogradi otoka Hvara, Kaštelansko-trogirsko vinogorje, Omiško-makarsko vinogorje, Šoltansko vinogorje. Klima u regiji je tipično mediteranska, karakterizirana minimalnom količinom oborina i posebno vrućim, suhim ljetima. Tlo se sastoji od raznih glina i smečkastih primorskih tala, pretežno na vapnenačkim stijenama. Ipak, važnije od ukupnih uvjeta regije su

---

<sup>33</sup> Trifunovic, N., op.cit.

<sup>34</sup> Trifunovic, N., op.cit.

specifičnosti najboljih lokacija, Poput Ivan Dolca i Svete Nedjelje na otoku Hvaru, Murvice i Stipančića na otoku Braču, između ostalih. Zajedničko obilježje ovih vrhunskih lokacija je njihov položaj na padinama u neposrednoj blizini mora. Ovakav položaj izlaže ih velikoj količini sunčeve svjetlosti, a istovremeno uživaju stabilizirajući utjecaj mora, sprječavajući drastične oscilacije temperature. Njihova otvorenost prema moru osigurava konstantno strujanje zraka ključno za zdravlje grožđa iako, s promjenjivim klimatskim uvjetima, postoji sve veći trend podizanja vinograda na pojedinim sjevernim padinama. Svi izuzetni vinogradarski položaji u Dalmaciji dijele zajednički tip tla. Tipično, tanak sloj plodnog tla leži na vapnenačkim stijenama. Iako je dovoljna za preživljavanje vinove loze, ova postavka ograničava prinose, prirodno koncentrirajući kvalitetu bez ljudske intervencije, što rezultira malim bobicama i skromnim prinosima. Tipični predstavnici crnih sorti su Plavac Mali, Tribidrag (Crljenak), a tipični predstavnici bijelih sorti su Pošip, Rukatac (Maraština) i Vugava.<sup>35</sup>

Najvažnije subregije Sjeverne Dalmacije su Primoštensko vinogorje, Pirovačko-skradinsko vinogorje, Vinogradi Promina, Šibensko vinogorje, Drniško vinogorje, Zadarsko-biogradsko vinogorje, Benkovačko-stankovačko vinogorje. Sjeverna Dalmacija obuhvaća raznoliko geografsko prostranstvo s različitim klimatskim uvjetima. U regiji su dominantno Maraština i Debit kao najzastupljenije bijele sorte grožđa, dok su od crnih sorti autohtone Plavina, Babić i Lasina, te Merlot i Syrah. Ono što ovu regiju izdvaja je izvanredna ravnoteža kiselina u svim vinima, suprotno uobičajenim očekivanjima od dalmatinskih vina. Područje doživljava obilno toplinsko zračenje, jake vjetrove i izraženiji kontinentalni utjecaj obilježen svježim noćima i dnevnim kolebanjima temperature. Tipični predstavnici crnih sorti su Plavina i Babić, a tipični predstavnici bijelih sorti su Debit i Maraština.<sup>36</sup> Prema podacima državnog zavoda za statistiku na području sjeverne Dalmacije trenutno se nalazi preko 3600 hektara pod vinogradima.

“Vinski turizam je putovanje koje se odnosi na vinarije i vinske regije kao oblik marketinške niše, razvoja destinacije i pogodnostima direktne prodaje i marketinga kao dijela industrije vina”(Getz, 2000, str. 5). Današnji turisti traže jedinstvena i autentična iskustva prilikom putovanja. Hrvatska, posebno Dalmacija nudi izvrstan gastro turizam koji upotpunjuju lokalnim vinima te dolazi do stvaranja posebnog doživljaja za turiste. Direktna osjećaj kulture i upoznavanja s tradicijom postiže se posjetima vinogradima i degustacijskim autohtonih sorti.

---

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Trifunovic, N., op.cit.

Enoturizam u Hrvatskoj je u rastu u posljednjih 15 godina zbog razvoja novih vinarija potaknutih brojnim poticajima Europske unije. Također, došlo je do rasta interesa turista za autentičnim iskustvima povezanih s lokalnim vinarijama i upoznavanjem kultura. Vinarije svojim posjetiteljima nude približavanje cijelog procesa proizvodnje te degustaciju lokalnih sorti čime turistima pružaju novo iskustvo za sva osjetila. Vinski turizam ima brojne benefite za ruralne krajeve i turizam u globalu, dolazi do razvoja zabačenih destinacija, novih radnih mjesta i povećanja privlačnosti mjesta.

Enoturizam je odgovor na tržište koje traži individualizirana iskustva održivosti i povezivanja s lokalnim ruralnim krajevima. Efekt se vidi na povećanoj proizvodnji vina generalno na razini države i općem razvoju krajeva koji bez vinske industrije ne bi bili zanimljivi i prepoznati od strane turista. Na tržištu je prisutna dominacija velikih proizvođača koji su prisutni u svim supermarketima i većini vinoteka, dok mali vinari ovise o prodaji vina direktno u vinariji koja pridonosi izgradnji brenda i profitabilnosti. Preko 50% vinarija ima oko tisuću posjetitelja godišnje, do tri tisuće turista ima 26% vinarija, a iznad, do pet tisuća posjetitelja ima čak 22% vinarija (Razović, M., privatno istraživanje).



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – STRATEŠKA ANALIZA PROIZVODNJE VINA U DALMACIJI**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Provedeno je primarno istraživanje pomoću upitnika INDUSTRAT, metodom intervjua otvorenog tipa, na uzorku od 15 vlasnika vinarija, direktora u sektoru industrije vina, velikih kupaca vina, odgovornih osoba iz specijaliziranih trgovačkih lanaca i sl. Intervjuom su se ispitala mišljenja i stavovi o konkurentskoj poziciji pojedinih vinara, oblikovanju strategije, trenutnom stanju industrije u strateškom smislu, te implikacije budućeg razvoja industrije.

### **4.2. Rezultati istraživanja**

U istraživanju je, kao što je već prethodno navedeno, sudjelovalo 15 ispitanika, enologa, diplomiranih inženjera, doktora znanosti, magistara inženjera hortikulture, doktora znanosti, vinara, junior brand managera.

Poduzeća, odnosno vinarije koje su sudjelovale u istraživanju su Vislander, Obiteljska vinarija Čilić, Biotechnicon, Vino-Hvar d.o.o., Franka D.M. Vis d.o.o., Saints Hills d.o.o. i Miva d.o.o.

Trenutno stanje u vinskoj industriji u Republici Hrvatskoj te ključne trendove industrije u zadnjih nekoliko godina ispitanici su opisali na slijedeći način:

- proizvodnja svježih i modernijih bijelih vina,
- vinska industrija bilježi pozitivan trend rasta, ali suočava se i s izazovima koji proizlaze iz globalne konkurencije, promjena u potrošačkim navikama, te nužnosti modernizacije u proizvodnji i marketingu. Ključni trendovi industrije su održivi pristup i ekološka proizvodnja te vinski turizam,
- najjači trend posljednjih nekoliko godina je proizvodnja pjenušavih vina,
- zadovoljavajuće stanje. Veliki broj različitih proizvođača, različitih stilova, velika posvećenost poslu, nastavak tradicije kroz angažman druge generacije,
- u Hrvatskoj se uglavnom mala poduzeća bave proizvodnjom vina, često su to i obiteljska gospodarstva koja teže konkuriraju većim proizvođačima na tržištu što dovodi do trenda smanjenja proizvodnje grožđa i vina,

- vinska industrija pokazuje rastući trend kvalitete vina, ali i veliku usitnjenost proizvodnje razvojem privatnih vinarija vrlo malih kapaciteta. Zadružni oblik gotovo da nestaje,
- rast malih vinarija u kvaliteti i broju dok su veliki proizvođači manje više unaprijedili branding,
- promjena generacija, modernizacija, individualnost, ekološka proizvodnja,
- enoturizam u rastu, rast interesa za vinima,
- tržište se sve više i više širi, u zadnje vrijeme se pogotovo stavlja pažnja na kvalitetu i izvoz vani isto tako kao i na sliku hrvatskih vina u svijetu. Jedan od glavnih trendova je korištenje raznolikih vinogorja po RH od Istre sve do Dalmacije i Slavonije i promoviranje raznih elemenata vina iz tog specifičnog područja,
- sve je više manjih proizvođača te se sve više razvija trend svježih, bijelih, laganijih vina s manjim postotkom alkohola. Također sve veća prisutnost vina hrvatskih autohtonih sorti.

Na pitanje ispitanicima koje su po njima ključne prednosti domaće proizvodnje u usporedbi s inozemnim tržištem, ispitanici su dali različita mišljenja i odgovore:

- autohtone sorte,
- ključne prednosti domaće proizvodnje su: autohtone sorte, jer Hrvatska ima bogatu vinsku baštinu s brojnim autohtonim sortama koje nisu prisutne u drugim zemljama, također duga hrvatska tradicija te kvaliteta proizvoda. Prednost je da u Hrvatskoj postoji mnogo manjih, obiteljskih vinarija koje proizvodnjom manjih serija vina posvećuju veliku pažnju svakom koraku u procesu,
- proizvodnja i brendiranje vina autohtonih sorti,
- raznolikost proizvodnje, malo velikih, industrijskih vinarija, pa manji proizvođači imaju pristup tržištu, vlastita promocija, potrebe turizma,
- povoljni klimatski uvjeti i raznolikosti tla (kontinentalna Hrvatska i otoci) omogućuju uzgoj velikog broja raznolikih sorti vinove loze a time i proizvodnju kvalitetnih i vrhunskih vina,
- prednost domaće proizvodnje je u jedinstvenom sortiment, koji ne postoji nigdje u svijetu. Proizvodnja se ističe i raznolikošću okolišnih uvjeta koji mogu doprinijeti razvoju vrlo različitih stilova vina pa Hrvatska može ponuditi cijeli spektar kvalitete vina za vinske liste i udovoljiti potrebama zahtjevnih potrošača,

- veliki potencijal autohtonih sorti koje na adekvatnim teritorijima daju visoko kvalitetna vina. Puno mogućnosti za povećanje nasada, a time i količina,
- raznolikost, lokalne sorte, turizam i potrošnja na pragu,
- domaće sorte,
- interesantnija povijest kao i priča iza vina. Uz to isto vrlo bogata i plodna zemlja,
- veliki broj hrvatskih autohtonih sorti koje se mogu plasirati tijekom turističke sezone.

Prema iskustvu ispitanika, najveći izazovi s kojima se suočavaju domaći vinari su:

- klimatske promijene i nedostatak stručnosti,
- najveći izazovi su kao i za većinu poljoprivrednika klima i vremenski uvjeti koji su nepredvidljivi, te visoki troškovi proizvodnje. Izazov je održavanje konkurentnosti, iako hrvatska vina imaju specifičan identitet, konkurencija na međunarodnom tržištu je vrlo jaka. Promocija hrvatskog vina na međunarodnoj sceni i edukacija potrošača ključni su, ali mogu biti vrlo skupi i zahtjevni procesi,
- manjak radne snage i klimatske promjene,
- neriješeno pitanje zemlje, koncesija, okrupnjavanja, skupi vlastiti marketing, ograničena sirovina i njena cijena,
- izazovi klimatskih promjena, bolesti vinove loze, nedostatak kvalificirane radne snage, donose velike rizike kao i nove izazove i zapreke u poslovanju. Tržište pruža velike količine stranih vina po povoljnijim cijenama kojima je teško konkurirati uz stalni rast troškova sirovina i energenata,
- najveći izazov je nedostatak sirovine - grožđa zbog zapuštanja vinograda te će u budućnosti predstavljati najveći problem pozicioniranja Hrvatske kao vinske zemlje,
- vrlo komplicirano okrupnjavanje zemljišta za povećanje nasada. Fragmentirana distribucija koja zbog malih količina poskupljuje finalni proizvod,
- cijena rada,
- radna snaga i suše,
- loše vremenske nepogode kao i loša infrastruktura navodnjavanja ali isto tako i borba protiv *low budget* vina i njihovih cijena,
- pojava bolesti vinove loze u Dalmaciji, sve više temperature koje iziskuju ranije berbe, nemogućnost proizvodnje dovoljne količine vina za potrebe tržišta.

Prosječna ocjena ispitanika prepoznatljivosti hrvatskih vina na svjetskom tržištu je bila 2,7.

Prema mišljenju ispitanika, strani kupci od hrvatskih vina očekuju veću kvalitetu u odnosu na cijene, autentičnost, po mogućnosti ekološku proizvodnju, dobar omjer cijene i kvalitete, te neku priču koja stoji iza tog vina, vina s manjim postotkom alkohola, svježija vina, oni kojima cijena nije važna očekuju vrhunsko vino s oznakom zemljopisnog porijekla, konstantu vina iz godine u godinu te ponudu lokalnih sorti.

Kao ključne čimbenike za pozicioniranje na domaćem i svjetskom tržištu ispitanici ističu veću popularizaciju autohtonih sorti, kvalitetu proizvoda, brendiranje i marketing, održivu proizvodnju te turizam, praćenje trendova uz odgovaranje na njih, stalnu edukaciju proizvođača i potrošača, dobro usmjeren marketing, jasno komuniciranje o posebnosti vina i edukacija primjene u gastronomiji, različitost, diferencijacija, prisustvo hrvatskih vina na svjetskim sajmovima, sudjelovanje na raznim vinskim natjecanjima poput Decantera, AWC-a, Mundus Vini. Također navode da su se ulaskom u EU smanjile neke administrativne prepreke što je dobro za izvoz, ali s druge strane, omogućio se i ulazak vina lošije kvalitete u Hrvatsku.

Ispitanici su sa prosječnom ocjenom 3,27 ocijenili regulatorne okvire i zakone vezane za vinsku industriju.

Prema odgovorima ispitanika, niže navedene mjere i poticaje od strane države smatraju relevantnima:

- subvencije i financijsku pomoć kroz EU fondove i poticaji za razvoj vinskog turizma,
- program ruralnog razvoja/EU financiranje u jasnim okvirima,
- vinska omotnica koja omogućuje tri mjere - investiranje u vinarije i marketing vina, restrukturiranje i konverzija vinograda i promidžba na tržištima trećih zemalja, što je odlično, samo da bi se ostvarila bespovratna sredstva, ove mjere zahtijevaju velika ulaganja vlastitih sredstava koja si mnogi ne mogu priuštiti,
- poticaje za sadnju ali njihova je efikasnost upitna radi neriješenih zemljišta.

Kao potencijalne ideje za unaprjeđenje regulatornih okvira i zakona ispitanici su predložili:

- direktnu kontrolu vinskih inspektora (uzorkovanje na terenu),
- pojednostavljenje administrativnih procesa i smanjenje birokracije, porezne olakšice i subvencije za smanjenje negativnog ekološkog utjecaja,

- smanjenje porez na vino, povećanje kontrole kvalitete vina i kontrola uvoza,
- unaprjeđenje i pojednostavljivanje zakonskih okvira radi lakše provedbe i praćenja. Uz "manje" zakonodavstva brže i lakše ostvarivanje zadanih ciljeva,
- bolju suradnju regionalnih udruženja s proizvođačima kako bi prenijeli stvarne probleme i rješenja prema zakonodavcu,
- unaprijediti zakon o raspolaganju poljoprivrednim zemljištem prema lokalnim karakteristikama jer Dalmacija i Slavonija imaju potpuno drugačiju situaciju,
- više pažnje staviti na vremenske nepogode koje pridonose velikim gubitcima u vinskom poslu,
- intenzivniju komunikaciju sa vinarima.

Prema ispitanicima, ključni čimbenici za budućnost vinske industrije su slijedeći:

- proizvodnja hibridnih klonova autohtonih sorti,
- održiva proizvodnja i ekološka poljoprivreda, inovacije i tehnologija, marketing, vinski turizam, fokus na visoku kvalitetu vina i očuvanje autohtonih sorti postat će još važniji,
- prilagodba na klimatske promjene,
- prilagodljivost zahtjevima tržišta, uz održavanje vlastite autentičnosti - dobra ravnoteža navedenog,
- očuvanje i zaštita okoliša, poticanje na ekološku proizvodnju, očuvanje tradicije, vinski turizam, ulaganje u edukaciju vinogradara i vinaru, potpore za korištenje novih tehnologija, sređivanje zemljišno knjižnih evidencija i okrupnjivanje vinograda, podrška državnih institucija u svemu,
- povezivanje s gastro sektorom i zajednički nastup (jasna komunikacija što predstavljaju hrvatska vina) prema potencijalnim kupcima - najvećim dijelom turistima. Turističke zajednice moraju surađivati s vinarima kako bi dobili autentičnu ponudu kroz vino i vinsku kulturu pojedinog područja,
- ukupno se smanjuje konzumacija alkoholnih pića, a time i vina tako da je povećanje kvalitete i zauzimanje pozicije u Premium segmentu nužno za opstanak,
- proizvodi s dodanom vrijednosti, ekološka proizvodnja, izvornost, prirodna vina. Koristiti turizam,
- razvoj kvalitetnih vina i domaće sorte,
- staviti točku na podrijetlo vina, promovirati Hrvatsku i njene vrijednosti i benefite uzgoja i proizvodnje vina u Hrvatskoj. Isto tako ulaganje i proizvodnju je bitno, postoje

nove tehnologije koje mogu pridonijeti proizvodnji novih sorti kao i povećanju proizvodnje,

- veća promocija hrvatskih vina, zaštita autohtonih sorti na razini Europske unije kao i specifičnih apelacija i teorara te bolja kontrola pojedinih etiketa koja se distribuiraju na hrvatskom tržištu.

### **4.3. Zaključna razmatranja**

Prema odgovorima ispitanika, može se zaključiti da u proizvodnji vina u Dalmaciji su prisutni brojni izazovi s kojima se vinari suočavaju i za koje bi trebalo pronaći rješenje kako bi se isti prevladali.

Iako u industriji postoji pozitivan trend, globalna konkurencija je jaka i sve prisutnija, potrošači mijenjaju svoje navike i zbog toga postoji nužnost modernizacije proizvodnje i marketinga. Kao ključni trendovi industrije nameću se održivi pristup i ekološka proizvodnja te vinski turizam.

Prednosti domaće proizvodnje u usporedbi sa inozemnim tržištem se ogledaju u autohtonim sortama, povoljnim klimatskim uvjetima i raznolikosti tla koji omogućuju uzgoj velikog broja raznolikih sorti vinove loze, te samim tim proizvodnju kvalitetnih i vrhunskih vina.

Kao najveće izazove s kojima se suočavaju vinari u Dalmaciji mogu se navesti klimatske promjene, na koje malo mogu utjecati, povećani troškovi proizvodnje, veliku konkurenciju s međunarodnog tržišta te nedostatak radne snage koji je, između ostalog, prisutan i u drugim djelatnostima.

Autentičnost i ekološka proizvodnja su značajke koje se danas izuzetno cijene na međunarodnim tržištima, stoga bi hrvatski vinari trebali iskoristiti svoje prednosti, iskoristiti resurse za ekološku proizvodnju i proizvesti autentična vina koja će biti cijenjena i tražena na međunarodnim tržištima.

Država kroz razne mjere i poticaje podupire proizvodnju vina u Hrvatskoj, a kao najrelevantnije mjere i poticaje za proizvodnju vina se smatraju financiranja i subvencije kroz fondove Europske unije. Također, potrebno je unaprjeđenje regulatornih okvira i zakona kroz smanjenje poreza za vino i unaprjeđenje zakona o raspolaganju poljoprivrednim zemljištem, smanjenjem administrativnih procesa te bolju direktnu kontrolu vinskih inspektora.

Autohtone sorte i ekološka proizvodnja, a to je već navedeno, su dakle ključni čimbenici za budućnost vinske industrije u Hrvatskoj. Hrvatska ima resurse za navedeno, stoga bi se uz još

bolje poticaje trebalo podržati navedeno i omogućiti bolji razvoj industrije vina u Hrvatskoj, a prema zahtjevima međunarodnog tržišta i potrošača. Također, treba bolje iskoristiti turističke potencijale Hrvatske, bolje povezati turističku i vinsku industriju zajedničkim nastupima na tržištu, a što će utjecati na bolji razvoj i veće prihode obje industrije. Uz sve navedeno, organizirana zajednička promocija će pomoći u ostvarenju zajedničkog cilja.

## 5. ZAKLJUČAK

Povijesni kontekst proizvodnje vina u Dalmaciji seže u antičko doba kada su Grci i Rimljani prvi uveli vinogradarstvo u regiju. Arheološki nalazi govore da se vino proizvodilo još u 4. stoljeću prije Krista, a da su se sve više afirmirale osebujne lokalne sorte poput plavca malog i pošipa. Današnje vinarstvo Dalmacije karakterizira raznolika paleta proizvođača, od malih obiteljskih vinograda do većih komercijalnih pogona. Trenutna statistika otkriva da se u Dalmaciji proizvodi oko 30% ukupne hrvatske proizvodnje vina, pri čemu se sve više stavlja naglasak na kvalitetu nego na kvantitetu. Regija je dom nekoliko vinskih cesta, poput poluotoka Pelješca i otoka Hvara, koje podjednako privlače turiste i ljubitelje vina. Ključni igrači uključuju lokalne zadruge i individualne vinare koji ističu tradicionalne prakse, a istodobno prihvaćaju moderne tehnike. Ovaj spoj povijesnog značaja i suvremene inovativnosti pozicionira Dalmaciju kao važnog igrača na globalnom tržištu vina.

Primarnim istraživanjem na uzorku od 15 vlasnika vinarija, direktora u sektoru industrije vina, velikih kupaca vina, odgovornih osoba iz specijaliziranih trgovačkih lanaca i sl. ispitali su se mišljenja i stavovi o konkurentskoj poziciji pojedinih vinara, oblikovanju strategije, trenutnom stanju industrije u strateškom smislu, te implikacije budućeg razvoja industrije.

Prednosti regije leže prije svega u njezinom jedinstvenom terroiru, kojeg karakteriziraju mediteranska klima, plodno tlo i raznolika mikroklima, što pridonosi posebnim okusima njezinih vina. Kulturna baština Dalmacije, zajedno s tradicionalnim vinarskim običajima koji se prenose generacijama, naglašavaju autentičnost proizvoda. Te su prednosti dopunjene sve većim interesom za organske i autohtone sorte grožđa, privlačeći ekološki svjesniju bazu potrošača. Međutim, i dalje postoje slabosti, uključujući ograničeno međunarodno priznanje. Osim toga, postoji zabrinutost zbog nedosljednosti u kontroli kvalitete i metodama proizvodnje među manjim proizvođačima. Prilike za rast uključuju povećanje globalne potražnje za jedinstvenim i vrhunskim vinima, dok prijetnje uključuju utjecaje klimatskih promjena koje bi mogle utjecati na prinose grožđa i ekonomske pritiske konkurentskih tržišta vina.

Kako bi se unaprijedila proizvodnja vina u Dalmaciji, moguće je implementirati nekoliko strateških preporuka. Prvo, bitno je poboljšati kontrolu kvalitete i tehnike proizvodnje vina. To bi moglo uključivati ulaganje u programe obuke za lokalne vinogadare, usvajanje naprednih vinogradarskih praksi i korištenje tehnologije za praćenje i optimizaciju rasta grožđa i procesa fermentacije. Drugo, razvoj učinkovitih marketinških strategija ključan je za promociju



dalmatinskih vina, s fokusom na pripovijedanje koje naglašava bogatu povijest regije, jedinstvene sorte grožđa i metode zanatske proizvodnje. Suradnja s turističkim zajednicama i sudjelovanje na međunarodnim sajmovima vina može stvoriti veću vidljivost ponude Dalmacije. Na kraju, ulaganje u održive prakse ključno je za dugoročnu održivost industrije. To uključuje usvajanje metoda organskog uzgoja, smanjenje potrošnje vode i implementaciju ekološki prihvatljivih rješenja za pakiranje. Prihvatanjem ovih strategija, Dalmacija se može pozicionirati kao lider na održivom i kvalitetnom tržištu vina.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. CFI Team, Strategic Analysis, preuzeto 25. srpnja 2024. s <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-analysis/>
3. Indeed Editorial Team, 8 strategic analysis tools (with definitions and benefits), preuzeto 26. srpnja 2024. s <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-analysis-tools>
4. LinkedIn community, What's the best way to integrate industry analysis into your business strategy?, preuzeto 29. srpnja 2024. s <https://www.linkedin.com/advice/3/whats-best-way-integrate-industry-analysis-your-business>
5. Pravilnik o vinarstvu, Narodne novine br. 81/22. (2022.)
6. Pravilnik o vinogradarstvu, Narodne novine br. 81/22 (2022.)
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
8. Suttle, R. (2024.), Industry Analysis and Strategy, preuzeto 28. srpnja 2024. s <https://smallbusiness.chron.com/marketing-strategies-firms-3406.html>
9. Šimatić, A., Tutek, E., Brajović, S. i Barović, T. (2021.), *Analiza trendova u vinarstvu iz perspektive hrvatskih potrošača* [e-publikacija], preuzeto s [https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina\\_Improve\\_BlueRock\\_2021.pdf](https://bluerockcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/20211201-Istrazivanje-trzista-vina_Improve_BlueRock_2021.pdf)
10. Trifunovic, N. (2023.), Dalmatian Wine Comprehensive Guide, Wine & more, preuzeto 04. kolovoza 2024. s <https://www.wineandmore.com/stories/dalmatian-wine-comprehensive-guide/>
11. Vineyards.com, Wine regions map of Croatia, preuzeto 04. kolovoza s <https://vineyards.com/wine-map/croatia>
12. Zakon o vinu, Narodne novine br. 32/19. (2019.)
13. Razović, M. (2020.), Vinski turizam kao posebni oblik turističke ponude Dalmacije [e-publikacija], preuzeto s <https://spasimobisevo.org/vinski-turizam-kao-posebni-oblik-turisticke-ponude-dalmacije/>
14. [https://podaci.dzs.hr/media/w4jo4fmk/croinfo\\_2013.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/w4jo4fmk/croinfo_2013.pdf)
15. Kim, W.C., i Maubourgne, R. (2005.), *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Proces strateške analize.....	5
Slika 2.: Proizvodnja vina u svijetu u razdoblju 2015. do 2021. godine (mil. hL) .....	15
Slika 3.: Tržišni udio vina u Hrvatskoj od 2015. do 2021. godine (po volumenu u %).....	16
Slika 4.: Preferirane sorte bijelih vina u Hrvatskoj (u %).....	17
Slika 5.: Preferirane sorte crnih vina u Hrvatskoj (u %) .....	18
Slika 6.: Karta vinskih regija Hrvatske.....	22

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik korišten u istraživanju

### Strateška analiza proizvodnje vina u Dalmaciji

**B I U ↻ ✕**

Poštovani/a

Pred Vama se nalazi istraživanje koje se provodi u svrhu poručavanja trenutnog stanja u vinskoj industriji u RH s fokusom na područje Dalmacije od strane Marka Domitrovića s Integriranog prijediplomskog i diplomskog studija Poslovne ekonomije- smjer Menadžment Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Sudjelovanje u ovom upitniku je dobrovoljno, a rezultati će se analizirati i interpretirati na individualnoj i grupnoj razini. Niti jedno pitanje nije obavezno te stoga ne morate odgovarati na pitanja koja ne želite.

Za ispunjavanje ovog upitnika bit će Vam potrebno 10ak minuta.

Pristankom na sudjelovanje u istraživanju dajete svoj informirani pristanak na korištenje prikupljenih podataka za potrebe diplomskog rada na temu "Strateška analiza proizvodnje vina u Dalmaciji".

U slučaju bilo kakvih nejasnoća i pitanja- iste možete poslati na mail: mdomitro1@net.efzg.hr.

Unaprijed se zahvaljujem na uloženom vremenu i trudu!

Marko Domitrović

Ime i prezime

Tekst kratkog odgovora

Zanimanje

Tekst kratkog odgovora

Firma/ vinarija

Tekst kratkog odgovora

Kako biste opisali trenutno stanje u vinskoj industriji u RH te koju su po Vama ključni trendovi industrije u zadnjih nekoliko godina?

Tekst dugog odgovora

Koje su po Vama ključne prednosti domaće proizvodnje u usporedbi s inozemnim tržištem?

Tekst dugog odgovora

Koji su najveći izazovi s kojima se suočavaju domaći vinari?

Tekst dugog odgovora

Kako ocjenjujete prepoznatljivost hrvatskih vina na svjetskom tržištu?



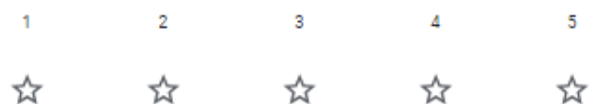
Što strani kupci očekuju od domaćih vina?

Tekst dugog odgovora

Što smatrate ključnim čimbenicima za pozicioniranje na domaćem i svjetskom tržištu?

Tekst dugog odgovora

Kako ocjenjujete regulatorne okvire i zakone vezane za vinsku industriju?



Koje mjere i poticaje od strane države smatrate relevantnima?

Tekst dugog odgovora

Što strani kupci očekuju od domaćih vina?

Tekst dugog odgovora

Što smatrate ključnim čimbenicima za pozicioniranje na domaćem i svjetskom tržištu?

Tekst dugog odgovora

Kako ocjenjujete regulatorne okvire i zakone vezane za vinsku industriju?

1

2

3

4

5



Koje mjere i poticaje od strane države smatrate relevantnima?

Tekst dugog odgovora

Potencijalne ideje za unaprijeđenje regulatornih okvira i zakona?

Tekst dugog odgovora

Koji su po Vama ključni čimbenici za budućnost vinske industrije? Ukratko opišite

Tekst dugog odgovora

Komentar:

Tekst dugog odgovora

# ŽIVOTOPIS

## Marko Domitrović

Mdomitrovic2000@gmail.com +385 91 225 3000

Zagreb, Croatia

---

### WORK EXPERIENCE

---

#### Franka D.M. Vis (Vislander winery)

06/2021 - Now

*Project manager/ Sales manager*

- Acted as a multidisciplinary assistant for the winery & hospitality establishment
- Roles included: retailer, waiter, staff manager, distribution manager
- Worked on 7 different workstreams simultaneously
- Managed 5+ people to deliver desired outcomes on agreed upon deadlines
- Introduced the concept of expanding the winery's operations to Zagreb's winter fairs
- Perfected communicational skills, intricate time management, and conflict resolving

#### Dna technologies d.o.o.

12/2021 – 6/2022

*Sales representative & intermediary*

*Zagreb, Croatia*

- Acted as PPoC between clinicians (clients) and the retail team
- Helped increase annual sales by 35% ensuring a number of high-profile regional clients
- Increased client retention by 50% per annum with continuous bi-literal communication
- Held holistic communicational efforts with various regional industry clients, reinforcing DNA as the leader in advanced aesthetic surgery product provider

#### Ritz Club

11/2021– 7/2022

*PR manager*

*Zagreb, Croatia*

- Acted as main channel of entry in the reservations and table management team
- Introduced 50+ brand new clients to the establishment
- Assisted in broadening the Club's customer reach by 30% since joining

### EDUCATION

---

#### Faculty of economics and business

2019- Now

*Integrated undergraduate and graduate university study program  
University of Zagreb*

#### Faculty of Political, Economic and Social Science

09/2023- 04/2024

*Erasmus+ program- Master courses of Entrepreneurship,  
Human resources, Finance and Politics  
University of Milan*

### SKILLS & INTERESTS

---

- **Skills:** Strategic planning; strategic partnerships; revenue modeling & forecasting; retail partnerships; sales; contract negotiations; account management; channel marketing; copywriting; content marketing; brand marketing; supply chain management; Keynote / PPT presentation, WSET (Wine & Spirit Education Trust)
- **Languages:** English- FCE, CAE(C1/C2), French- Delf A1 and Delf A2, Italian- A1, Croatian- native
- **Interests:** Marketing, Sales, Classical music, Jazz music, Pop and Rock music, Automotive industry, Nautical industry, Fashion industry, Watch industry, Food and wine industry, Stocks Market, Basketball, Tennis