

STRATEGIJA MARKETINGA SMILJA KAO LJEKOVITE BILJKE

Obučina, Marija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:765147>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Marija Obućina

**STRATEGIJA MARKETINGA SMILJA KAO
LJEKOVITE BILJKE**

(završni rad)

Zagreb, srpanj, 2018. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij

Marketing i komunikacije

**STRATEGIJA MARKETINGA SMILJA KAO
LJEKOVITE BILJKE**

(završni rad)

MENTOR:

Predrag Čudina, prof.

STUDENT:

Marija Obućina

Zagreb, srpanj, 2018. godine

SAŽETAK

Smilje (*Helichrysum italicum* /Roth/ G. Don) koristi se u medicinske svrhe dugi niz godina, pošto su ljudi zaslugama kozmetičke industrije i industrije eteričnim uljima otkrili blagodati primjene smilja. Iako je smilje pogodno za korištenje kod mnogih bolesti, najpopularnije je zbog anti-age djelovanja i snažnog antioksidacijskog učinka. Poznato pod imenom Immortelle ili 'besmrtno', dobilo je reputaciju da ima moć izbrisati tragove vremena na licu. . Kozmetička industrija uvelike je prepoznala njegove vrijednosti pa ga koristi kao aktivnu komponentu u preparativnoj kozmetici za kožu. S porastom potražnje došlo je do pojave i razvoja intenzivnog uzgoja smilja na našem području. Smilje raste kao polugrm, svijetlo zelenih listova sa zlatno žutim cvjetnim glavicama, a uzgoj je moguć na različitim nadmorskim visinama kao i na siromašnim tlima, posebno onima izloženima insolaciji uz malu prosječnu količinu padalina. Prema tome, smilje je vrlo prilagodljiva biljna vrsta te predstavlja odličnu alternativu na površinama gdje većina drugog poljoprivrednog bilja ne može dati prihvatljive prinose. Također, smilje i proizvodi od smilja imaju vrlo dobru cijenu te je financijski rezultat takve proizvodnje pozitivan, a u pojedinim godinama se može računati i na vrlo dobar profit pogotovo ukoliko se gospodarstvo bavi proizvodnjom finalnih proizvoda od smilja kao što je eterično ulje.

Ključne riječi: *smilje, suvremena proizvodnja, žetva, prerada, ljekovitost*

SUMMARY

Immortelle (*Helichrysum italicum* / Roth / G. Don) has been used for medical purposes long time ago. Based on its traditional use and thanks to many scientific investigations, immortelle is now used as a medicinal plant as well as a compound of different cosmetic products which resulted in higher demands for this plant species. With increased demand for immortelle, there was a need for intensive production and at the same time for development of production technology on our territory. Immortelle grows as a subshrub and has green leaves with golden yellow flower heads which are the main reason for its production. Production of immortelle is possible at different altitudes as well as on poor soils especially that exposed to insolation with a small average amount of rainfall during active vegetation. Accordingly, immortelle is a highly adaptive plant species and thus represents an excellent alternative in regions where other cultures can't obtain optimal yield. Also, immortelle and products based on it has a very good price which insures positive outcome of production and in some years it provides very good profit especially when it comes to production of final products such as immortelle essential oil.

Key words:*immortelle, modern production, harvest, processing, medicinal properties*

U Zagrebu, 29. svibnja 2018. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom
Strategija marketinga smilja kao ljekovite biljke

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Predraga Čudine, prof., predavača.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan. Lektor za hrvatski jezik je dr. sc. Branka Vojnović. Lektor za engleski jezik je Jagoda Jureković, prof.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad *Strategija marketinga smilja kao ljekovite biljke* u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Marija Obućina

OIB: 85408109089

Sadržaj

UVOD.....	1
2. UZGOJ LJEKOVITOG BILJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	3
3. KLASIFIKACIJA SMILJA.....	8
3.1. Morfološke karakteristike biljke.....	10
3.2. Sakupljanje samoniklog smilja	11
4. TEHNOLOGIJA PROIZVODNJE I PRERADE SMILJA.....	12
4.1. Primarna prerada smilja.....	13
4.2. Dobivanje eteričnog ulja	14
5. LJEKOVITA SVOJSTVA SMILJA	17
5.1. Sastav eteričnog ulja smilja	19
6. TRŽIŠNI POKAZATELJI PROIZVODNJE SMILJA	21
6.1. Distribucija.....	22
7. TEMELJI MARKETINŠKE STRATEGIJE.....	24
7.1. Strategija kao pojam	25
7.2. Strategija marketinga	26
7.3. Porterov model generičkih poslovnih strategija	27
7.4. Troškovno vodstvo	28
7.5. Diferencijacija kao konkurentna prednost.....	30
7.6. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika	31
7.7. SWOT analiza.....	33
7.8. Benchmarking.....	36
7.9. Pest analiza.....	38
7.10. Implementacijai odabir primjerene marketinške strategije	38
8. BIODINAMIČKA POLJOPRIVREDA	41
9. ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA I POPIS TABLICA	45

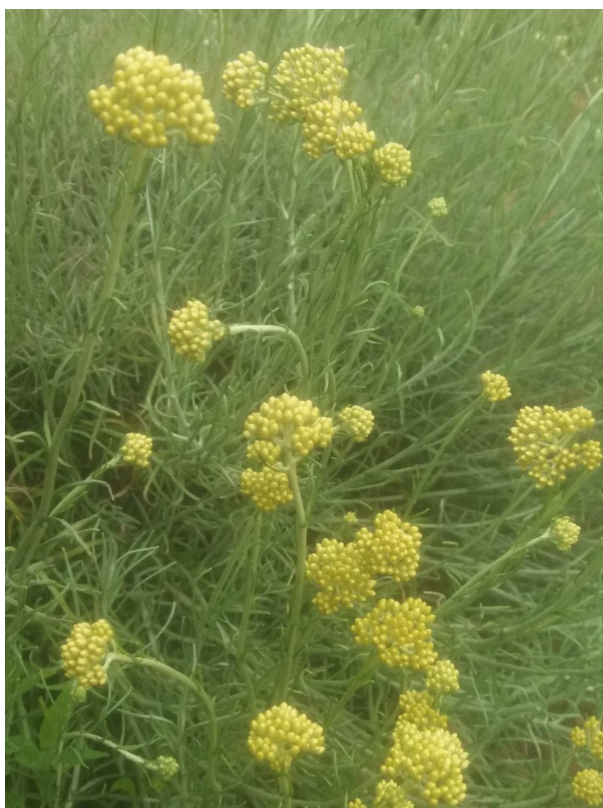
UVOD

Ljudi od davnina koriste biljke za ishranu. Povijest poznavanja i uporaba ljekovitog bilja seže daleko koliko i povijestčovječanstva. Tisućama godina postojala je kultura sakupljanja, uzgajanja, očuvanja, prerade i uporabe ljekovitog bilja. Ljudi su u prošlosti živjeli skromno i štedljivo te je najveće bogatstvobila domišljatost. Ljekovito i jestivo bilje bilo je nadohvat ruke, besplatno. Ljekovito i jestivo bilje rabilo se u kulinarstvu, medicini i poljoprivredi. Isprva se znanje o ljekovitom bilju prenosilo usmenom predajom na temelju iskustva. S vremenom su se ti podaci počeli zapisivati, stoga postoje vrlo stari zapisi, takozvani biljni opisi bilja i njegove ljekovitosti. Krajem 19. stoljeća moderna zapadna medicina nameće nove kemijske i sintetske lijekove i od tada pokušava prikazati liječenje biljem zastarjelim, nepotrebnim i neučinkovitim. Ipak i danas dvije trećinečovječanstva koristi bilje kao glavni način liječenja, a većina farmaceutskih lijekova glavnesastojke dobiva upravo iz ljekovitog bilja.

(Udžbenik za sakupljanje samoniklog bilja, Poljoprivredna zadruga Glinska Banovina, 2014., str. 11)

Iako je znanje pojedinaca o ljekovitom bilju relativno slabo, sve više raste potražnja za njim. Razlog tome je pristupačniji način liječenja kao alternativa skupim farmaceutskim lijekovima, ali i široki spektar pozitivnog djelovanja na ljudsko tijelo. Uporaba modernih lijekova sa sobom nosi mnoštvo negativnih nuspojava. Bez obzira što je liječenje biljem više od jednog stoljeća potiskivano ipak je tijekom njegove uporabe od postanka čovjeka do danas neprekinut, a moderna medicina bilje sve više koristi kroz fitoterapiju. Ljekovito bilje sve više se rabi u farmaceutskoj, kozmetičkoj i prehrambenoj industriji. U današnje vrijeme raspolaže se s različitim biokemijskim lijekovima i antibioticima koji se sve više usavršavaju, ali nasuprot tome sve je veća uporaba čajeva, ekstrakata i sirupa, a to nam govori da se popularnost fitoterapije (liječenje ljekovitim biljem) povećava. Mnoge se biljke koriste usloženim kombinacijama kako bi se postigao što bolji učinak liječenja. Kao svi načini liječenja, tako i liječenjem ljekovitim biljem ima svoje prednosti i mane. Kad je u pitanju liječenje biljem treba biti strpljiv jer se rezultati većinom ne postižu brzo kao kod liječenja konvencionalnim lijekovima. Kao i kod primjene konvencionalnih lijekova potrebno

se posavjetovati sa stručnom osobom (liječnikom ili ljekarnikom). Fiziološki aktivne materije koje se mogu naći u biljkama su alkaloidi, glikozidi, saponini, tanini, eterska ulja, sluzi, smole, gume, balzami, fermenti, mnoge biljne kiseline, šećeri.. I otrovne biljke su ljekovite ako se upotrebljavaju terapijski. Otrovnim materijama se smatraju one koje i u malim količinama mogu djelovati štetno na čovjeka. Otrovnost biljaka se pripisuje alkaloidima, glikozidima i nekim eterskim uljima. Isto tako i u raznim fazama razvoja biljaka, različite su i količine ljekovite supstance. Pri ocjeni kvalitete posebno je važna činjenica u kakvom jestanju biljka koja se koristi u sirovom ili osušenom stanju. Sušenje, način prerade, pakovanje i čuvanje veoma su značajni za dobivanje kvalitetnih sirovina. Smilje je značajna biljna vrsta s ekonomskog stajališta obzirom na svoje brojne povoljne karakteristike i korištenje. Poznato je protuupalno, antibakterijsko i antioksidativno djelovanje ove biljke te se cvat ove biljke koristi u aromaterapiji i industriji parfema. Zbog sve veće potrebe za raznim dijelovima smilja danas se ono proizvodi na suvremen način na dosta proizvodnih površina.



Slika 1. Cvijet smilja (Foto original).

2. UZGOJ LJEKOVITOG BILJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Svjetski trendovi pokazuju porast potražnje za aromatičnim i ljekovitim biljem od strane farmaceutске, kozmetičke i prehrambene industrije. Danas je oko 30% aktivne tvari ulijekovima biljnog podrijetla. Godišnji prihod od prodaje ljekovitog i aromatičnog bilja nasvjetskoj razini iznosi preko 30 milijardi eura. U Europi se trguje s oko 2.000 vrsta ljekovitog i aromatičnog bilja, od čega je oko 1.300 vrsta porijeklom iz Europe. Preko 80% ljekovitog i aromatičnog bilja još uvijek se prikuplja izravno iz prirode, zbog čega prekomjerno sakupljanje i nedovoljna edukacija mogu dovesti do nestanka staništa dragocjenih kultura.

U Hrvatskoj se bilježi rast površina zasađenih ljekovitim i aromatičnim biljem. Najviše se sadi kamilica zatim kadulja, lavanda, menta, mažuran, korijandar i vrijesak, a u posljednje vrijeme počinje se i s uzgojem smilja.

(Agro klub, Koliko je isplativ uzgoj ljekovitog bilja, objavljeno 11.07.2017).

Tablica 1. Zasijane površine aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja u hektarima, Republika Hrvatska

	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Aromatično, ljekovito i začinsko bilje	3.224	3.095	2.797	2.773	2.508	3.157	3.201	3.218	4.122	5.259

Izvor: Državni zavod za statistiku

Prema tablici broj 1 vidimo na koliko je hektara posijano aromatično, ljekovito i začinsko bilje posljednjih deset godina. Pomoću tablice možemo uočiti da se površina pod aromatičnim, ljekovitim i začinskim biljem isprva smanjivala, a zatim se povećavala. Najmanje je bilo posijano 2010. godine, na samo 2.508 ha. Dok je 2015. godine bilo posijano na 5.259 ha. U posljednjih 5 godina, površine pod aromatičnim, ljekovitim i začinskim biljem se udvostručila.

Tablica 2. Proizvodnja aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja u tonama, Republika Hrvatska

	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Aromatično, ljekovito i začinsko bilje	2.256	2.207	1.462	1.605	1.344	2.617	1.923	1.583	1.976	2.800

Izvor: Državni zavod za statistiku

Tablica 3. Prihod po hektaru aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja (t/ha)

	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Aromatično, ljekovito i začinsko bilje	0,6	0,7	0,5	0,6	0,5	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5

Izvor: Državni zavod za statistiku

U tablici broj 2 prikazane su količine proizvodnje u tonama, a u tablici 3 je prikazan prihod po hektaru aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja iskazano u t/ha. Prva i druga tablica prikazuju podatke za vremenski period od 2006.-2015. godine. Što se tiče samo proizvodnje, možemo u tablici vidjeti da je proizvodnja varirala te da je 2008. godine bilo proizvedeno najmanje, samo 1.462 tone na 2.797 ha. Godine 2015. je bilo proizvedeno 1.500 tona više, ali površine pod aromatičnim, ljekovitim i začinskim biljem bila je mnogo veća. Prihod po hektaru je bio približno isti svake godine te se kretao od 0,5 t/ha do 0,8 t/ha.

Tablica 4. Uvoz ljekovitog bilja iz zemalja EU

Godina	2010.	2011.	2012.	2013.
Količina uvoza	7.886,79	7.606,19	7.881,80	9.698,65

Izvor: Državni zavod za statistiku

Iz tablice 4 vidimo da u periodu od 2010. do 2013. godine Hrvatska ima najveći uvoz ljekovitog bilja 2013. godine (9.6598,65 t). Najmanji uvoz je bio 2011. godine kada je uvezeno svega 7.606,19 tona, a te iste godine se smanjio uvoz u usporedbi sa prethodnom godinom kada je uvezeno 7.886,79 tona. Hrvatska uvozi ljekovito i začinsko bilje koje bi se moglo proizvoditi u područjima u kojima nije razvijena konvencionalna poljoprivreda. Neke od biljaka koje Hrvatska uvozi su korijen i stabljika koprive, kao i obrađenu kamilicu iz Egipta koja je niža od otkupne cijene kamilice kod nas, pa se zbog toga pomaže proizvođačima ljekovitog bilja županijskim poticajima kako bi ih se učinilo konkurentnim.

Tablica 5. Ukupni uvoz ljekovitog bilja u Republiku Hrvatsku (t)

Godina	2013.	2011.	2012.	2013.
Azija	197,81	312,78	284,66	162,61
Afrika	0,066	0,012	0,134	0,442
Amerika	216,69	519,98	219,13	34,74
Oceanija	4,95	5,76	6,66	1,66

Izvor: Tržišni potencijal proizvodnje ljekovitog bilja u Republici Hrvatskoj, Anamarija Vrbat

Iz tablice 5. vidimo da se prve dvije godine ukupni uvoz ljekovitog bilja povećava, a zatim 2012. godine smanjuje da bi slijedeće godine bio najviše u usporedbi zadnjih četiri godine. Najveći uvoznici začinskog i ljekovitog bilja su Sjedinjene Američke Države i zemlje Europske Unije. U SAD-u se povećava potrošnja začina koji se koriste u meksičkim, talijanskim, indijskim i korejskim nacionalnim kuhinjama. Europska Unija je drugo najveće tržište za uvoz sirovog i gotovog bilja zbog klime koja ne pogoduje uzgoju ljekovitog i začinskog bilja. Četvrtina uvezenog bilja i začina u ukupnom uvozu u Europsku Uniju odlazi u Njemačku.

Tablica 6. Izvoz ljekovitog bilja u zemlje EU

Godina	2010.	2011.	2012.	2013.
Količina izvoza	1.019,71	820,11	915,93	906,48

Izvor: Državni zavod za statistiku

Tablica 7. Ukupni izvoz ljekovitog bilja Republike Hrvatske (t)

Godina	2010.	2011.	2012.	2013.
Ukupni izvoz	3.364,35	3.872,02	4.431,26	3836,77

Izvor: Državni zavod za statistiku

Prema tablici 6 i 7 vidimo kako je izvoz slab, naspram mogućnosti koje imamo. Iz Hrvatske je prošle godine izvezeno ljekovito bilje u iznosu većem od nekoliko milijuna eura, a vjeruje se da je potencijal mnogo veći. Najveći uvoznici začinskog i ljekovitog bilja su Sjedinjene Američke Države i zemlje Europske Unije.

3. KLASIFIKACIJA SMILJA

Sredozemno smilje (*Helichrysum italicum* /Roth/ G. Don) pripada porodici glavočika (Asteraceae) i rodu *Helichrysum*. Ova porodica obuhvaća brojne, široko rasprostranjene vrste obzirom da su prilagođene različitim oskudnim staništima. Listovi smilja su svijetlo zelene boje, postavljeni naizmjenično, ponekad nasuprotno, cjeloviti su ili različito razdijelj. Kako im samo ime kaže, karakterizira ih kompaktan cvat (glavice) koji nalikuje pojedinačnom cvijetu. Cvjetnu glavicu formiraju središnje smješteni cjevasti i pravilni cvjetovi koje okružuju jezičasti, nepravilni, obodni cvjetovi. Ovako formirana cvjetna glavica obavijena je ljuskavim listovima. Plod smilja je roška koja na vrhu ima papus.

(Pohajda, 2015.).

Iako rodu *Helichrysum* pripada nekoliko stotina vrsta, u mediteranskom pojasu ih je 25 autohtonih. Najveći značaj među ovim vrstama ima sredozemno smilje poznato također pod narodnim nazivima bilobrada, cmilj, cmilje, smilj, margiž i drugi. Znanstvenu nomenklaturu vrste utvrdio je G. Don 1830. godine. Botanički naziv ove biljke dolazi od grčkih riječi za sunce (*helios*) i zlatan (*chrysos*) obzirom na izgled cvjetova. Francuski naziv za ovu biljku je *immortelle* (besmrtnost) s obzirom na vjerovanje da ekstrakt smilja može izbrisati tragove starenja kože lica. Smilje sadrži brojne kemijski djelatne tvari koje se ekstrahiraju destilacijom vodenom parom iz cijelih biljaka ili određenog njenog dijela. Smilje ima vrlo nizak udio eteričnog ulja (manje od 0,5%) koje je slatkastog slojevitog mirisa, blijedo žute boje i složenog kemijskog sastava.



Slika 2. Smilje u punom cvatu (Foto original).

Brojni povijesni zapisi ukazuju na različito korištenje smilja u ljekovite svrhe dok istraživanja pokazuju kako ono ima brojne pozitivne učinke na organizam. Tradicionalno se na našem području smilje upotrebljavalo kao punilo jastuka ali bi se od smilja pravila i stelja za ljude i životinje jer se vjerovalo u blagotvorno djelovanje na san. Voda u kojoj su kuhane glavice smilja kao i macerat smilja koristili su se u tradicionalnoj kozmetici protiv starenja kože, ali i kao lijek kod opekline i rana te zastoja venskog protoka. Čaj koji ima gorak okus, koristio se kod smetnji pri disanju, dok su osušeni cvjetovi smilja korišteni kao inhalator kod astmatičnih napadaja, korištenje smilja vezano je i uz tradicijske običaje. Tako bi se osim granja, na blagdan svetog Ivana palilo i smilje i drugo mirisno bilje jer se vjerovalo kako se time tjeraju zli uroci.

(Nosoro i sur., 2001.)

3.1. Morfološke karakteristike biljke

Sredozemno smilje raste u obliku polugrma koji je u svojoj bazi drvenast i razgranjen dok su mu grane uglate, polegnute ili uzdignute. Sam grm je visine 20-60 cm. List smilja je svijetlozelene boje, sjedeći, linearni, dlakav ili ponekad sasvim gol. List je duljine 1-3 cm, uvinut na rubnom dijelu i prekriven malim, blistavim bijelim žilicama. Cvjetne glavice su karakteristične zlatno žute boje, valjkaste te promjera 2-4 cm. Cvjetne glavice, kako je ranije spomenuto, čini cvat okružen pricvjetnim listovima (involucrum) koji su s unutarnje strane dulji od vanjskih. Vanjski pricvjetni listovi su ovalni te nose male crvenkaste žlijezde. Cvat čine cjevasti, pravilni cvjetovi koje okružuju jezičasti, nepravilni, obodni također cjevasti cvjetovi.



Slika 3. Nasad smilja (Foto original).

3.2. Sakupljanje samoniklog smilja

S obzirom na prepoznata brojna pozitivna svojstva biljke, smilje se od davnina prikuplja. S porastom komercijalnih potreba za ovom biljkom sve je više sakupljača te se Zakonom o zaštiti prirode propisalo uvjete sakupljanja smilja kako bi se vrsta očuvala. Ovim zakonom vremenski je ograničen period u kojem se smilje smije brati. Temeljem mišljenja Državnog zavoda za zaštitu prirode sakupljanje smilja na području Dubrovačko neretvanske županije, otocima Splitsko-dalmatinske, Šibensko-kninske i Zadarske županije te na području otoka Paga odobreno je od 1. lipnja do 1. kolovoza, a na ostalim područjima od 15. lipnja do 15. Kolovoza.

(Mucalo, 2015.).

Danas se nastoji ublažiti potreba za branjem samoniklog smilja intenzivnim uzgojem. Naime, tržišni trendovi doveli su do velike potražnje za smiljem kao ljekovite odnosno aromatične biljke. Uslijed toga dolazi do nekontroliranog branja samoniklog bilja i posljedično smanjenja biljnog fonda no i do svjesnosti poljoprivrednika o mogućnosti uzgoja smilja.

(Rajić i sur., 2015.).

4. TEHNOLOGIJA PROIZVODNJE I PRERADE SMILJA

Smilje je u sredozemnom području samonikla biljka te time njegov uzgoj u ovome geografskom području nudi brojne prednosti u smislu smanjenih potreba za nadomještanjem nekog od faktora potrebnih za rast i razvoj biljke. Dodatno je značajno da je smilje vrlo otporna biljka koja dobro podnosi i nedostatak vode i veliki broj sunčanih dana čime je olakšana proizvodnja i uzgoj ove biljne vrste.



Slika 4. Zahtjevi smilja s obzirom na sastav tla

Preuzeto s: www.smilje.agromare.hr (21.05.2018)

Smilje se može razmnožavati na dva načina generativno i vegetativno.

S obzirom da se ne preporučuje izravna sjetva sjemena na polje prvi korak u uzgoju smilja je proizvodnja presadnica. Presadnice se iz sjemena počinju proizvoditi tijekom ljeta, sjetva se obavlja krajem lipnja i početkom srpnja u hladnim kljajalištima gdje se sa 1 m² može dobiti 300-400 presadnica. Kod ručne sjetve sjemena na 1 m² hladnog kljajališta zasadi se oko 0,5 g sjemena kljavosti 50% te treba paziti na ravnomjerno raspoređivanje sjemenki na površini sadnje. Tlo za sjetvu mora biti dobro usitnjeno, čisto od korova i pognojeno. Zasijana površina se valja ručnim valjkom te redovito zalijeva. Potrebno je zasjeniti zasijanu površinu.

U ovakvim uvjetima biljke izrastu za 10-15 dana kada se uklanja sjena te se nastavlja s redovitim zalijevanjem. Kod proizvodnje presadnica treba imati na umu da je za proizvodnju 1 ha nasada smilja potrebno oko 60 g sjemena. Presadnice smilja mogu se proizvoditi i sjetvom direktno u kontejnere čime se olakšava daljnja manipulacija njima i smanjuje utrošak vremena. Ovako uzgojene presadnice ne presađuju se dodatno jer se radi o uzgoju jedne ili dvije biljke po kontejneru nego se one direktno iz kontejnera sade u nasade. Presadnica smilja spremna je za 90 dana za daljnju sadnju na poljoprivrednim površinama kod uzgoja iz sjemena.

Vegetativnim razmnožavanjem presadnice smilja se proizvode od ovosezonskih izbojaka koji imaju dovoljno odrvenjeni bazni dio. Za ovakav uzgoj presadnica potrebno je 4-5 tjedana. Za proizvodnju presadnice izbojci se režu na duljinu 4-6 cm s nekoliko listića (obično 4) u gornjem dijelu kako bi se omogućila proizvodnja organske tvari procesom fotosinteze, iako treba biti oprezan i ukloniti prekomjerne listiće kako bi se omogućilo stvaranje korijena. Reznice se režu kosim rezom i stavljaju u supstratnu podlogu te je važno osigurati dovoljnu količinu vlage i svjetlosti uz zaštitu od prekomjerne insolacije u prvom razdoblju razvoja presadnice.

(Pohajda, 2015.)

4.1. Primarna prerada smilja

Smilje se žanje na dva načina ovisno o daljnjem postupku prerade te se od smilja može dobiti čisti sušeni cvijet za daljnju preradu tj. destilirati suhu masu za dobivanje eteričnog ulja.

Cvijet smilja se konzervira sušenjem na dva načina: prirodnim putem i u sušarama. Kod prirodnog sušenja potrebno je prostoru u kojima se cvijet suši osigurati dovoljan protok zraka dok se sami cvijet rasprostire na mrežastim podlogama u tankom sloju kako ne bi došlo do truljenja ili uparavanja cvjetnog materijala predviđenog za sušenje. Sušenje se obavlja u zatvorenim prostorima kako ne bi došlo do gubitka određenih svojstava biljke pod utjecajem direktnog sunčevog zračenja ili kako ne bi cvijet došao u kontakt s pticama ili njihovim izlučevinama te kako bi se onemogućio pristup malim životinjama ili štetnicima. Kod sušenja u sušarama proces je automatiziran (temperatura 35-40⁰C) i time puno brži jer se u zatvorenom sustavu podese svi parametri kako bi sušenje bilo optimalno uz minimalne

gubitke kvalitativnih svojstava suhe mase. Ovaj način sušenja je posebno pogodan kod velikih količina cvjetnih glavica jer se u kratkom vremenu može osušiti velika masa. Osušeni cvijet se skladišti na suhom i čistom mjestu. Nakon sušenja, slijedi mehanička obrada smilja u uređajima za usitnjavanje pri čemu neminovno dolazi do smanjenja kvalitete biljne sirovine u smislu smanjenja količine, ali i udjela aktivnih tvari ponajprije eteričnog ulja te promjene organoleptičkih svojstava. Samo usitnjavanje se vrši drobljenjem mljevenjem ili sjeckanjem.

(Veselinov i sur., 2003.)

4.2. Dobivanje eteričnog ulja

Iz biljnog materijala eterična se ulja dobivaju destilacijom ,prešanjem i ekstrakcijom određenim otapalima. Smilje se treba destilirati unutar 24 sata od branja.

.Eterično ulje smilja u našim uvjetima uglavnom se dobiva destilacijom vodenom parom u destilacijskim kotlovima. Danas u blizini svih velikih nasada postoje destilerije prilagođene za destilaciju eteričnih ulja iz ove biljke. Naime, kod stajanja može doći do uparavanja prikupljenog biljnog materijala, njegovog truljenja i razvoja mikroorganizama, ali isto tako se i prinos eteričnog ulja smanjuje u količini i kvaliteti. Očekivani prinosi eteričnog ulja su od 8 do 12 kg/ha odnosno od 750 kg svježeg smilja dobiva se oko 1 kg destilata eteričnog ulja.. U postupku destilacije bilje se stavlja na perforiranu podlogu destilatora kroz koju prodire vodena para. Tim postupkom se iz bilja ekstrahira eterično ulje koje se kondenzira u daljnjem postupku. Eterično ulje se lako izdvaja s obzirom da je ulje lakše od vode. Sam proces destilacije traje oko 3 sata i njime se, obzirom na povišenu temperaturu i utjecaj vodene pare i organskih kiselina iz same biljke, mijenja miris, ali i sastav ulja. Procesom destilacije osim eteričnog ulja nastaje i hidrolat ili mirisna vodica. Hidrolat se dijeli na nekoliko frakcija od kojih je najkvalitetnija prva frakcija koja se dobiva unutra prvih 15 minuta procesa destilacije. S produljenjem destilacijskog vremena smanjuje se količina kemijskih tvari u hidrolatu te je on manje kvalitetan i mirisan i dijelom gubi svojstva koja karakteriziraju biljku, a u ovom slučaju smilje.

Eterično ulje je potrebno čuvati u tamnim do vrha napunjenim bocama ili u aluminijskim spremnicima kako bi se očuvala sva kemijska svojstva. Hermetički zatvorene boce odnosno spremnici se zatvaraju i skladište na suhom i tamnom mjestu, pri temperaturama ne višima od 20°C (Radanović, 2002.). Prednost sadnje smilja, uz minimalna početna ulaganja, je i ta što je smilje kultura koja ne zahtijeva sadnju svake godine. Prosječni vijek trajanja je sedam godina, što je razdoblje u kojem biljka postiže optimalne prinose.

(Radanović, 2002.)

Tablica 6. Ulaganje I. godine u zasnivanju 1 ha nasada smilja na tlu bez krša

Redni broj	Radovi i materijali	Jedinica mjere	Količina za 1 ha	Cijena u kunama	Iznos u kunama
I MATERIJAL					
1.	Organska mineralna	kg	200,00	3	600,00
2.	Ekološka mineralna	kg	100,00	12	1200,00
3.	Sredstva za zaštitu	–	–	–	–
4.	Gnojiva	kg	15.000,00	0,2	7500,00
5.	Sadnice	kom	35.000,00	0,6	21.000,00
	Svega (1-5)				30.300,00
II STROJNI RAD					
5.	Čišćenje rastinja	1/ha		4.000,00	4.000,00
6.	Razni prijevozi	1/ha		400,00	400,00
	Svega (5-6)				4.400,00
III Radna snaga					
7.	Gnojidba	1/ha	7 dana	120,00	8400,00
8.	Sadnja	1/ha	22 dana	120,00	3520,00
9.	Okopavanje	1/ha	18 dana	80,00	1440,00
10.	Skupljanje i odvoz	1/ha			2400,00
	Svega (9-10)				15.760,00
	UKUPNO				50.460,00

PRIHOD

Očekivani prihod smilja u 2. godini, površina 1 ha

	Prinos II godina	Cijena 1kg/kuna	Vrijednost u kunama	Ostvarena dobit u kunama
PRIHOD II GODINA	5.500,00 kg	20,00	110.000,00	59.540,00 PROFIT

- Profit u 2. godini je veći kod uzgoja smilja bez krša, radi manjeg ulaganja
- Trajnost nasada je veća na kršu za 2-3 godine

Izvor: PRIRUČNIK SAKUPLJANJE, UZGOJ I PRERADA SMILJA, Tanović N., Džubur A., Rozić S., Jukić M.

5. LJEKOVITA SVOJSTVA SMILJA

Smilje se svake godine bere u ogromnim količinama. Za jednu litru njegovog ulja potrebna je čak tona svježih cvjetova. U svom sastavu smilje sadrži ljekovite italodione, regenerirajuće neterpenske diketone, monoterpenke alkohole, monoterpene, estere, eterična ulja, gorke tvari, bioflavonoid i arzanol. Ima rijedak kemijski profil koji uključuje snažne protuupalne spojeve alfa, beta i gama kurkumen te neril acetat koji opušta mišiće i djeluje protiv grčeva. Iako je smilje pogodno za korištenje kod mnogih bolesti, najpopularnije je kao sredstvo protiv bora, mrlja i drugih znakova starenja kože. Pokazala su to i istraživanja jedne francuske kozmetičke kuće koja je patentirala svoje proizvode sa smiljem.

Njihova istraživanja dokazuju da ova biljka smanjuje dubinske bore za 19 %, ukupan broj bora za 14 % te naboranost kože za 38 %. Također je ustanovljeno i da ulje smilja ima nevjerovatno jak antioksidativni učinak, te druga zaštitna svojstva koja najvećim dijelom duguje svom sastojku neril acetatu. Zaštitna uloga smilja na kožu: snažno djeluje protiv slobodnih radikala potiče proizvodnju kolagena, promjene u tkivu, poboljšava mikrocirkulaciju, i detoksikaciju djeluje antiseptički i pročišćavajuće na kožu. Da smilje zaista umanjuje bore i uklanja mrlje te druge nepravilnosti na koži, čak i kod žena u zrelijoj dobi, potvrdila su i mnoga stručna istraživanja.

Ulje smilja:

Zbog protuupalnog i analgetskog djelovanja učinkovito je u prevenciji infekcija te zacjeljivanju i smanjivanju ožiljka od carskog reza. Usto, potiče rast i štiti nove zdrave stanice. može se koristiti u kupkama ili u difuzeru za olakšanje začepljenih dišnih puteva, astme i bronhitisa. Pomaže u uklanjanju sluzi iz dišnog sustava te u eliminaciji dugotrajnog kašlja, pozitivno djeluje na emocionalno zdravlje, eliminira stres i napetost. Smatra se da pomaže i u izbacivanju teških metala iz organizma te u liječenju ovisnosti. Ulje smilja jedno je od najboljih sredstava protiv podljeva i modrica, čak i onih koje sporije prolaze. Ostale bolesti kod kojih ulje smilja pomaže su flebitis, edem, problemi s cirkulacijom, Raynaudova bolest, eritroza, cijanoza, kapilare, Dupuytrenova bolest, karpalni tunel, artritis, reumatizam, hepatitis, ciroza, visoki kolesterol, rane, ekcem, psorijaza, rosacea.

Čaj od smilja:

Zaboravljeni je lijek za poticanje izlučivanja žuči i čišćenje jetre. Jednako je učinkovit kao i puno poznatije biljke - artičoka, čičak, korijen maslačka ili sikavica. Pojačava i stvaranje probavnih sokova u želucu te lučenje probavnih enzima iz gušterače. Stoga je idealno prirodno rješenje za sve one koji pate od problematične probave. Narodna medicina tradicionalno preporučuje čaj od smilja za liječenje dišnih organa i kašlja, za osjetljivost nosne sluznice, alergije i glavobolje, reumatske tegobe, bolesti kože.

Macerat smilja:

Uklanjanje strije ožiljake, bore, varikozne vene, kapilare, ekceme, i psorijazu. Kao prirodno sredstvo pomaže kod suhe, oštećene i iritirane kože, opekline i modrica.

Smilje je relativna pridošlica u praksi i industriji aromaterapije. Priča o eteričnom ulja *Helichrysum italicum* je savršen primjer kako nekoliko pojedinaca koji djeluju odlučno može napraviti razliku u svijetu. Ranih 1980-ih na popisu esencijalnih prioriteta nema *Helichrysum italicum*. Danas *Helichrysum* eterično ulje se nudi na gotovo svakom ambicioznom popisu aromaterapija. "Moglo bi se reći, da je Kurt Schnaubelt popularizirao rad Pierre Franchomme i Daniel Penoel kroz aromaterapiju kolegija na Tihom Instituta aromaterapije, kao i kroz njegove ranije knjige: "Napredna Aromaterapija i medicinska aromaterapija". „Učinci su tako uvjerljivi da nikad nije susreo s bilo kojom vrstom kritike usprkos nedostatku podataka o njegovoj učinkovitosti. *Helichrysum* ulje pokazuje da dokazi mogu stvoriti stvarnost bez pomoći industrijski pod pokroviteljstvom znanosti. *Helichrysum* je više predvidljiva u svom djelovanju od gotovo bilo koje druge ulja i proizvodi i prodaje malih poduzeća koji razumiju potrebe aromaterapija tržištu."

(Schnaubelt, str. 240)

5.1. Sastav eteričnog ulja smilja

Sastav eteričnih ulja ovisi o nizu čimbenika među kojima su najznačajniji genetske karakteristike biljke, zatim klimatski i geološki čimbenici ali i tehnika ekstrakcije (Politeo, 2003., Paolini i sur., 2006.).

Istraživanja su pokazala da sezona žetve tj. branja utječe na promjene u sastavu, odnosno najviši sadržaj fenola utvrđen je u ekstraktima smilja ubranog u najtoplijim mjesecima tj. lipnju i srpnju, dok je najniži sadržaj utvrđen u uzorcima iz siječnja i veljače. Posljedično, najbolja antioksidacijska aktivnost je dobivena kod uzoraka ubranih upravo u lipnju i srpnju (Knežević, 2014.).

Zeljковиć i suradnici su 2015. istraživali profil četiri populacije *H. italicum* prikupljene u Dalmaciji korištenjem kapilarnog GC-MS sustava. Istraživanje je pokazalo da uzorci prikupljeni na Braču imaju najveći sadržaj α -trans-bergamotena (10.2%) i β -akoradijena (10.1%) dok je uzorak s Biokova bogat neril-acetatom (8.1%). β -akoradijen je glavni konstituent uzorka s područja Tjarice, dok je rosifoliol (8.5%) najzastupljeniji u uzorku prikupljenom u okolici Makarske. Ovi rezultati govore u prilog izrazitoj raznolikosti sastava u ovisnosti o okolišnim čimbenicima što također treba imati na umu pri procjeni nekog eteričnog ulja. Istraživanja su pokazala kako su ekstrakti smilja djelotvorni spram gram pozitivnih bakterija dok je njihovo djelovanje protiv gram negativnih bakterija minimalno ili ga uopće nema. Važno je za naglasiti kako je dokazano djelovanje eteričnog ulja smilja protiv gljive *Candida albicans* koja uzrokuje brojne lokalne i sistemske infekcije posebno kod imunokompromitiranih organizama. Ovakvo djelovanje ulja smilja pripisuje se terpenoidnoj frakciji i djelovanju komponenti koje sadrže kisik..

Posebno je važno reći da je eterično ulje smilja djelotvorno protiv virusa herpes simpleks jednog od najotpornijih virusa najvjerojatnije zbog visokog sadržaja flavonoida apigenina i luteolina. Conti i suradnici su 2010.god. utvrdili da eterično ulja smilja djeluje protiv komaraca u fazi ličinke pri koncentraciji 300 ppm, dok neovisno o primijenjenoj koncentraciji (0.1-10%) odbija oko 30 % napada komaraca.

Eterično ulje smilja se često koristi u aromaterapiji zbog svog karakterističnog ugodnog mirisa gdje se koristi u relativno malim koncentracijama. Eterično ulje smilja poboljšava

koncentraciju, osigurava lak san, pozitivno djeluje na raspoloženje, djeluje umirujuće i efikasan je antidepresiv.

Osim dobro istraženih učinaka, smilje se koristi i za brojne druge namjene za koje je iskustveno dokazan njegov povoljan i terapijski učinak (Grdinić i Kremer, 2009.). Među njima su: djelovanje na krvožilni sustav, antispazmolitičko djelovanje, antikoagulirajuće antidepresivno, diuretičko i analgetsko djelovanje (Nostro i sur., 2003.).

6. TRŽIŠNI POKAZATELJI PROIZVODNJE SMILJA

Zbog velike potražnje od strane kozmetičke industrije smilje se svake godine masovno bere. Drugi problem su nesavjesni berači, a zbog kojih je na pojedinim područjima njegova berba postala zabranjena. Zakon o zaštiti prirode smilje tretira kao zaštićenu biljnu vrstu. Zato je za njegovo branje potrebno ishoditi dozvolu i poštivati uvjete pod kojima se smije brati. Kozmetička industrija i proizvođači eteričnih ulja počeli su koristiti rijedak ulomak iz cvijeta kao sastojak u high-end kreme, kreme i tinkture, zbog njegove sposobnost da opstane u suhom terenu i da će ostati na životu dugo nakon što ga se iskopa. Umjesto da se povežu sa svjetskim gigantima u kozmetičkoj industriji i industriji eteričnih ulja, naši ljudi smilje prodaju destilacijama, koje diktiraju cijene tj. podcjenjuju. Trebali bi brendirati sebe i uložiti u industrijski standard, izradu laboratorija te proizvodnju vlastitih kozmetičkih proizvoda, pošto smilje nije samo kozmetički već i medicinski proizvod. Intenzivna proizvodnja smilja na ekološki prihvatljiv način je sve raširenija jer se na taj način smilje može nesmetano dalje prerađivati u finalne proizvode za ljudsku upotrebu. Za analizu financijskih rezultata ove proizvodnje, provedena su istraživanja nastalih troškova i prihoda s kalkulacijama financijskih pokazatelja poslovanja na području Bosne i Hercegovine, no slično se može preslikati i na područje Republike Hrvatske obzirom da obje zemlje imaju velike potencijale za proizvodnju smilja i slične klimatske uvjete. Upravo je u te dvije zemlje došlo do izrazitog povećavanja broja nasada i površina pod smiljem kako bi se podmirila povećana potražnja koja nije mogla biti podmirena branjem samoniklog smilja. Za naglasiti je kako su prvi nasadi podizani neplanski bez dovoljnog znanja poljoprivrednika o samoj biljci (agronomski i tehnološki zahtjevi, njega nasada, zaštita od biljnih štetnika) te nepostojanjem ekonomskih pokazatelja proizvodnje smilja. ukoliko se poštuju ekološka načela proizvodnje te se na taj način smilje može uspješno distribuirati prema krajnjim potrošačima. Također, proizvodnja eteričnog ulja od smilja daje bolje financijske rezultate, ali je potrebno imati destilator što iziskuje veća početna ulaganja ili se smilje može uslužno destilirati te na taj način dobiti eterično ulje kao finalni proizvod. Obavezno treba obratiti pozornost na sljedeća obilježja: kvaliteta (zakonski propisi, boja, okus, miris, oblik, kemijski sastav) asortiman (raznovrsnost asortimana), pakiranje (ambalaža i grafički dizajn, praktično, svrsishodno), etiketiranje (informativno i zanimljivo, istovremeno promocija proizvoda).

6.1. Distribucija

Proizvođači presadnica smilja koji sadni materijal distribuiraju komercijalnim proizvođačima, svoju proizvodnju trebaju registrirati putem Fitoupisnika, što čini preduvjet za izdavanje biljne putovnice. Komercijalne proizvođače uz komercijalne prerađivače čine fizičke ili pravne osobe, koje profesionalno proizvode ili prerađuju bilje i biljne proizvode namijenjene prodaji. Nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, hrvatsko tržište je postalo dijelom zajedničkog tržišta Europske unije u kojem se prva provjera zdravstvenog stanja bilja i biljnih proizvoda obavlja na mjestima proizvodnje. Zato se proizvođači presadnica smilja trebaju registrirati putem Fitoupisnika, koji vodi Ministarstvo poljoprivrede, Odjel zdravstvene zaštite bilja u okviru Fitosanitarnog informacijskog sustava. Nakon upisa u Fitoupisnik proizvođači presadnica smilja dalje su obvezni svake godine prijavljivati godišnju proizvodnju reprodukcijanskog materijala. Kada se provjerom zdravstvenog stanja presadnica smilja utvrdi da su zadovoljeni svi propisani uvjeti na mjestu njihove proizvodnje, izdaje se biljna putovnica. Ona je prateća isprava i/ili etiketa prilikom prodaje presadnica smilja, ne samo između država članica Europske unije nego i unutar Republike Hrvatske. Ekološki zahtjevi i način uzgoja Smilje uspješno raste na lakim propusnim karbonatnim tlima. Dobro podnosi sušu i minimalnu količinu hranjiva plitkih tala mediteranskog područja. Smilje podnosi visoke ljetne temperature krša i kamenitih terena, traži jače sunčevo zračenje, a može podnijeti i oštrije zime zbog čega se prirodno nalazi i na višim nadmorskim visinama. Distribucija kao element marketing miksa predstavlja skup mjera, aktivnosti i funkcija koje se moraju obaviti da bi proizvod ili usluga došao od početne sirovine, proizvodnje do konzumne zrelosti tj. potrošnje. Distribucija kao upravljačka varijabla obuhvaća odluke i aktivnosti koje određuju dostupnost proizvoda ciljnom tržištu.

Kanal distribucije je organizirani sustav agencija i tvrtki koje u sustavnom djelovanju obavljaju sve potrebne aktivnosti za povezivanje proizvođača s klijentom u namjeri

ispunjavanja marketinškog cilja – razmjene. Posrednici imaju važnu ulogu u olakšavanju procesa razmjene, oni tako što dostavljaju robu kupcima te raznim uslugama i marketinškim aktivnostima daju dodatnu vrijednost proizvodima. Poduzeće mora odlučiti hoće li se proizvod prodavati direktno krajnjim potrošačima ili preko posrednika.

Zdenko Segetlija, Distribucija 2013, str 8).



Slika 5. Uobičajeni kanali distribucije za tržište krajnje potrošnje.

Preuzeto iz <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>(21.05.2018)

7. TEMELJI MARKETINŠKE STRATEGIJE

Marketing je profitabilno zadovoljenje potreba. Predstavlja dinamično područje poslovne ekonomije koja počiva na tržišnoj razmjeni. American Marketing Association marketing definira kao "organizacijsku funkciju i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima te upravljanja odnosima s potrošačima na način koji pogoduje organizaciji i njenim vlasnicima".¹ Marketing se bavi potrebama ljudi i pronalazi načine zadovoljenja tih potreba. Također pronalazi i potrebe kojih potrošači u danj točki vremena još nisu svjesni, što odgovara Marxovoj ideji da kapitalisti, u trci za povećanjem profita, stvaraju stalno nove proizvode koje ljudi počinju kupovati, uzimajući sve veći dio njihovog dohotka. Marketing je proces stjecanja kupaca, proizvoda i usluge u dovoljnom broju i dovoljno brzo da bi poduzeće postalo profitabilno i uspješno.² Često se navodi i definicija P. Kotlera koji smatra da je marketing društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno kreiranjem, ponudom, i slobodnom razmjenom s drugima proizvoda i usluga određene vrijednosti..³ Dobar marketing traži stručno i dosljedno izvršavanje mnogih malih zadataka, dok uspješan marketing traži da još imamo i dobre proizvode i usluge te da svoje sadašnje i potencijalne kupce poznajemo bolje od konkurencije. Ako dobro poznajemo svoje proizvode i usluge te svoje kupce, onda možemo i dobro razraditi svoju strategiju kojom ćemo to postići. Većina se poduzetnika ne trudi primijeniti takvo ponašanje, nego najčešće kopiraju jedni druge ili rade nasumce. No, za uspjeh i ostvarenje ciljeva potrebno je, pored rada, i planiranje, jer rad bez plana može samo slučajno uspjeti, dok planiranje uvijek rezultira plodom. Upravo je plan marketinga ono što će nas odvojiti od konkurenata. Nije važno u kojoj se djelatnosti nalazimo, važno je da sastavimo svoj plan i slijedimo ga. Jer kada postavimo svoje strategije i zadatke, onda ih samo treba slijediti. Ne tvrdimo da je to lako, ali je znatno lakše nego se kretati a ne znati točno kamo, pogotovo ako ne znamo što želimo. A mnogo je i profitabilnije.⁴

¹ <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M&dLetter=M>

² Bangs, D. H. Jr.: Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, 4. izdanje, Centar za poduzetništvo, Osijek, 1994., str. 1.

³ Renko, N.; Strategije Marketinga, Naknada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 4.

⁴ Bangs, D. H. Jr.: Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, 4. izdanje, Centar za poduzetništvo, Osijek, 1994., str. 1.

Sloboda odlučivanja uprave marketinga definirana je, pa u nekim situacijama i ograničena, strateškim odlukama s vrha poduzeća. Ako je, primjerice, strategija poduzeća osvajanje tržišta niskim cijenama, marketing ne može određivati cijene neovisno o toj strategiji i potrebna mu je suglasnost u određivanju cijena s više pozicije u poduzeću.⁵

7.1. Strategija kao pojam

Riječ “strategija” izravno je uvedena u europsku vojnu literaturu početkom 18. stoljeća kao “praktična prilagodba sredstava koja su na raspolaganju generalu da bi postigao danu namjenu”.⁶

Nakon II. svjetskog rata, kad su se pojedini od vojnih vođa vratili civilnom životu, predodžba strategije postaje svakidašnji pojam u raspravama o poslovodstvu i o ulozi voditelja poslova. Tako se u civilnoj primjeni strategije naročito ističe uloga generala Roberta McNamare, koji poslije rata postaje predsjednik Ford Motor Company, pa državni tajnik za doba Johna F. Kennedyja i zatim predsjednik Svjetske banke.⁷

Pojmovi strategija i taktika usko su povezani. Označavaju ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se strategija odnosi na cilj, a taktika na način kako ostvariti postavljeni cilj.⁸ Strategija stanovite organizacije sastoji se od odluka njenog najvišeg poslovodstva, tako da one utječu na organizaciju kao cjelinu. Politike su pravila što usmjeravaju izbor sredstava i instrumenata, a načela su formulacije vrednota što ih pri izboru valja sačuvati. Strateško odlučivanje postavlja ciljeve organizacije u cjelini, relativno dugoročne ciljeve, a formulira politiku i načela prema kojima se namjerava odabirati sredstva pomoću kojih će se ostvarivati određeni ciljevi.

Strateško odlučivanje temelji se na dugoročnijem predviđanju nego li taktičko. Obuhvaća razdoblje dovoljno dugo da obuhvati razvoj stanovitog novog proizvoda, ulaska u novo poslovanje. Pri operacijskom odlučivanju pozornost je usmjerena na neposrednu budućnost, na sutra, na idućih nekoliko dana ili tjedana.

⁵Tipurić, D.; Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.,str.253.

⁶The Encyclopaedia Britannica, 11 izdanje, Vol. 25, str. 986.

⁷<http://www.hatz.hr/hrv/glasnik/Strategija%20i%20taktika-1.htm>

⁸<https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija>

Pozornost taktičkog odlučivanja je usmjerena na rast i na razdoblje unutar kojeg stanoviti vanjski ocjenjivatelji procjenjuju ponašanje organizacije, npr. za razdoblje fiskalne godine usredotočeno je na djelotvornost. Strateško odlučivanje usredotočeno je na predviđanje i na posljedice takvih mogućih i stvarnih promjena u okolici koje bi mogle znatno utjecati na ponašanje i djelovanje organizacije⁹.

7.2. Strategija marketinga

Marketinški plan je kratak i precizan plan koji u pisanom obliku određuje koje je korake potrebno poduzeti da bi se ostvarili marketinški i prodajni ciljevi. Stoga je marketing, ustvari, proces stjecanja kupaca za proizvode i usluge u dovoljnom broju i dovoljno brzo da poduzeće postane profitabilno.¹⁰

Kada govorimo o strategijama poduzeća, obično polazimo od poslovne strategije poduzeća kao cjeline pa strategija pojedinih cjelina poduzeća sve do strategije marketinga koja je neminovno usklađena sa strategijama koje su hijerarhijski iznad područja marketinga. Na prvoj razini odlučuje se o misiji poduzeća, vrstama poslovanja, rastu i razvoju. Na razini poslovnih jedinica rješava se problem položaja na tržištu u usporedbi sa konkurencijom, udio na tržištu i druga pitanja vezana za tržište.

Na razini marketinga provode se ciljevi unutar pojedinoga tržišnog segmenta uz pomoć: Proizvoda, određivanja njegove cijene, promidžbe, prodajnih aktivnosti¹¹

Strategija marketinga odlučuje dakle o ciljnoj skupini i kombinaciji četiri navedene aktivnosti, sada već općenito i u nas poznate kao „4P“ ili tržišni splet odnosno marketinški miks.

Svrha marketinškog plana je:

- definirati tržište, potrošače i konkurente
- zacrtati strategiju i taktike koje će privući i zadržati potrošače
- predvidjeti iznenadne promjene
- detaljno upoznati elemente okruženja u kojemu poduzeće posluje • osigurati sustavnost u poslovanju – ciljevi, strategije i taktike su zacrtani jasni su i transparentni

⁹ <http://www.hatz.hr/hrv/glasnik/Strategija%20i%20taktika-1.htm>

¹⁰ Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Tiskara Poljica, Split, 2002.

¹¹ Tipurić, D.; Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str.253.

- prikazati kako će poduzeće uspostaviti i održati profitabilan odnos s potrošačima
- pozitivno djelovati na unutrašnje i vanjske odnose
- suradnje u odjelu marketinga te odjela marketinga s drugim odjelima radi kreiranja i pružanja vrijednosti na tržištu
- suradnje s dobavljačima, distributerima i strateškim partnerima kako bi se ostvarili ciljevi navedeni u planu
- odnos poduzeća i drugih sudionika na tržištu poput vladinih organizacija, medija i šire javnosti

Strateško planiranje se fokusira na dubinsko razumijevanje tržišnog okruženja, potrošača i konkurenata s ciljem ne samo analize postojeće situacije, već i sa ciljem anticipiranja promjena koje će imati strateške implikacije na buduće poslovanje poduzeća. Strateško planiranje se zasniva na planu koji se ograničavana određeno vremensko razdoblje i odlukama izvedenim iz takvog plana.

7.3. Porterov model generičkih poslovnih strategija

Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna. Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentska prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put

prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.¹² Pojedinačni koraci za provedbu svake od strategija razlikuju se od industrije do industrije, kao i izvedive generičke strategije u određenoj industriji. Iako je odabir i implementacija generičke strategije daleko od jednostavne, postoji logičan slijed ostvarivanja konkurentske prednosti koji se mora istražiti u bilo kojoj industriji. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost.¹³

7.4. Troškovno vodstvo

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija.¹⁴ U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Najniži troškovi u industriji daju povlašten status poduzeću: omogućuju mu postavljanje nižih cijena od suparnika i postizanje većeg tržišnoga udjela, ili veće profite pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovisе o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost

¹²Porter, M., Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29.

¹³ Ibidem, str. 29.

¹⁴ Ibidem, str. 30.

poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.¹⁵ Graditi konkurentsku sposobnost na niskim troškovima zahtjeva jasno i neupitno strateško određenje. Troškovi moraju biti srce strategije poduzeća i njezin najvažniji sadržaj. Imati niže troškove od svih industrijskih suparnika imperativ je i osnovni sadržaj ključnih poslovnih odluka. Poduzeće se orijentira na stalno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Da bi to postiglo, mora imati (ili težiti imati) veće proizvodne kapacitete i outpute u odnosu na konkurenciju. Uz to, poduzeće treba iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva, te ostvariti pristup jeftinijim poslovnim inputima i resursima. Potrebno je u planiranju asortimana težiti izbjegavanju marginalnih kupčevih zahtjeva i smanjivati troškove svih klasa. Osobito treba voditi računa da se smanjuju troškovi istraživanja i razvoja, prodajne sile i propagande, dodatnih i pratećih usluga. Potrebno je razvijati “kulturu niskih troškova”, u kojoj se menadžment, procesi, strukture, nagrađivanje i sve drugo baviti permanentnim smanjivanjem troškova.¹⁶ Strategijska logika troškovnog vođe obično zahtjeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od poduzeća koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su poduzeća učinila strategijsku pogrešku. Kada više poduzeća teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim. Ako jedno poduzeće ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostala poduzeća napuste utrku, posljedice u dugom roku mogu biti fatalne za profitabilnost svih poduzeća. Dakle, troškovno vodstvo je strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.¹⁷

¹⁵ Ibidem, str. 30.-31.

¹⁶ Aaker, David A., *Strategic Market Menadžment*, četvrto izdanje, Wiley & Sons, New York, USA, 1995., str. 224.

¹⁷ Ibidem, str. 31.

7.5. Diferencijacija kao konkurentna prednost

Poduzeće može stvoriti konkurentnu prednost uspješnom provedbom strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnom pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenoga položaja poduzeća u industriji. Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može, na bolji način razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi.¹⁸ Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog quasi-monopola u kojem se politika cijena ne da isključivo temeljiti na troškovima. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda.¹⁹

Diferencijacija može biti bazirana na: samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti. Čak i industrije koje se smatraju najjednostavnijima mogu se sastojati od većeg broja diferencijatora. Izvore industrijske različitosti treba tražiti u svim poslovnim aktivnostima kojima se stvara vrijednost. Primjerice, Bain ističe sljedeće: kvalitetu i obilježja proizvoda i usluga, reputaciju poduzeća i asortimana, kupci se oslanjaju na ugled, a ne na bitna obilježja i osobine robe, prodajno-promidžbene aktivnosti koje stvaraju preferencije kupaca, prestižnost proizvoda i njihove marke, i razlike u lokacijama ponuđača u jednoj industriji.²⁰ Besanko, Dranove i Shanley navode kako je izgradnja konkurentne prednosti diferencijacije povoljnija: Ako je tipični kupac spreman platiti značajnu premijsku cijenu za obilježja proizvoda koja poboljšavaju isporučenu korist; Ako su u industriji znatne ekonomije veličine i iskustva, i postojeća poduzeća, zbog njihove veličine ili akumuliranog iskustva, ih već iskorištavaju; Ako se obilježja, a posebice kvaliteta industrijskoga proizvoda mogu ocijeniti tek iskustveno: na temelju uporabe proizvoda. Tada se diferencijacija može temeljiti na imageu, reputaciji ili pouzdanosti, a što je puno teže imitirati nego stvarna i objektivna proizvodna obilježja.²¹

¹⁸Porter, Michael E.; *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985., str. 119.

¹⁹Hofer, C., Schendel, D.; *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul, 1978., str. 138.

²⁰Bain, J.; *Industrial Organization*, drugo izdanje, John Wiley & Sons, New York, 1968., str. 226.

²¹ Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley M., *Economics of Strategy*, Wiley & Sons, New York, USA, 1996., str. 162.

(proizvod, usluga, profit, zadovoljstvo, objedinjavanje ciljeva...) unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti.²³ Na organizaciju djeluju unutarnji i vanjski čimbenici. Vanjski čimbenici organizacije podrazumijevaju djelovanje okoline na organizaciju kompanije i oni predstavljaju okvir za gospodarsko djelovanje poduzeća kako u određenoj državi, tako i u svjetskim relacijama. To su: integracijski procesi, društveno-kulturni čimbenici, politički i pravni čimbenici, kupci i konkurencija, i na kraju dostupna tehnologija.²⁴

Unutarnje čimbenike organizacije čini čitav niz čimbenika koji postoje unutar kompanije i na koje kompanija može djelovati mijenjajući ih prema svojim potrebama. Pri tome iznimno je važna njihova prava evaluacija kako bi se pojačanim djelovanjem na unutarnje čimbenike smanjilo eventualno negativno djelovanje vanjskih čimbenika na koje poduzeće ponekad nema nikakvog utjecaja. Stoga su unutarnji čimbenici organizacije od najveće važnosti za poduzeće zbog čega im se posvećuje najveća pažnja kako bi se njihovo djelovanje ciljano optimiziralo i iskoristilo na najbolji način poboljšanja u organizaciji neke tvrtke. Unutarnji čimbenici ne djeluju izolirano jedan od drugoga već su međusobno povezani.²⁵ U unutarnje čimbenike organizacije ubrajaju se: vrsta djelatnosti tvrtke, poslovna strategija tvrtke, pravni oblik tvrtke, stupanj njezine integracije, volumen poslovanja tvrtke, veličina tvrtke. Vrlo važan aspekt organizacijskog strukturiranja je raspon kontrole koji se odnosi na broj ljudi direktno podređen određenom menadžeru. Raspon kontrole još se naziva i raspon menadžmenta, a predstavlja broj organizacijskih jedinica ili službi neposredno podređenih jednom menadžeru. Raspon kontrole može biti uži i širi zavisno od broja podređenih kojima koordinira jedan menadžer. Obično je raspon kontrole uži na većim organizacijskim razinama. Može se reći da je raspon kontrole u velikoj mjeri ovisan o broju zaposlenih odnosno samoj veličini poduzeća te strukturiranosti poduzeća, stoga i za prehrambene tvrtke vrijede ista pravila kao i za ostala poduzeća. Raspon kontrole može biti uži ili širi ovisno već o broju zaposlenika kojima koordinira jedan menadžer. Raspon kontrole ovisi u velikoj mjeri o karakteristikama podređenih te o prirodi zadatka. Dakle, važan faktor svakog modela organizacije je kvalitetan menadžment i dobra struktura ukupnih ljudskih resursa. Menadžment je bitan prilikom određivanja koncepcije rukovođenja, jer za "pliću" organizaciju i širi raspon kontrole treba i menadžment koji ima šira znanja i sposobnosti. S druge strane, zaposlenici djeluju preko sastava radne snage, svojim vrijednostima i stavovima.

²³ Kovačić, M.; *Sastavnice organizacijskog strukturiranja i nove tendencije*, Slobodno poduzetništvo 8 (9), Zagreb, 2001., str.71-79.

²⁴ Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F.; *Management: Individual and organizational effectiveness*, Harper & Row, Cambridge, 1985., str. 756.

²⁵ Sikavica, P., Novak, M.; *Poslovna organizacija, III. Izdanje*, Informator, Zagreb, 1999., str. 72.-73.

No, bilo kako bilo, svaka organizacija pada ili prolazi na ljudima koji ju provode. Ljudi su živi element organizacije i oni je moraju provoditi, tj. pretočiti u život. Hoće li u tome uspjeti, ovisi ne samo o njihovoj volji i želji, već prije svega o njihovim znanjima i sposobnostima. Kvalitetni ljudski resursi stvaraju uspješne kompanije, uspješne kompanije postaju centri izvrsnosti i u njima se okupljaju kvalitetni ljudski resursi. Stoga, svako bitno narušavanje ljudskih resursa bilo stvaranjem krivih vrijednosnih sudova, bilo generiranjem loših odnosa unutar kompanije ili politika "kadroviranja" koja je podređena interesima neformalnih skupina umjesto gradnji centara izvrsnosti, vrlo je često uzrokom krize i stagnacije.²⁶Veličina poduzeća odnosno broj zaposlenika u direktnoj su vezi sa specifičnom tehnologijom kojom tvrtka raspolaže. Ujedno, odabirom vrste djelatnosti i obima poslovanja direktno se odabire i tehnologija.

7.7. SWOT analiza

Jedan je od instrumenata kojima se manager može poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svako poduzeće mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjski prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.²⁷Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: "Što je dobro, a što loše u operacijama?" Zatim su postavili pitanje: "Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti?"²⁸ Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i

²⁶Sikavica, P., Novak, M.; Poslovna organizacija, III. Izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 98.

²⁷https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza

²⁸Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M.; Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, Marketing Intelligence & Planning, 2004., str. 85.

superiornog načina na koji ih koristi. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. U literaturi se ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja treba istražiti. Nema uputa u tom smislu. Navedeno je specifičnost i bit uporabe SWOT-a: razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju strateški čimbenici okruženja upravo tog subjekta. Važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i čimbenike koji se ne mogu kvantificirati a mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.



SWOT analiza: Divinum prirodna luksuzna kozmetika na bazi smilja

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu.

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u:

1. menadžment i organizaciju
2. operacije
3. financije
4. ostale čimbenike

Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija.²⁹

Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično. Kod utvrđivanja snaga određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)? Kod slabosti se određuju nedostaci sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:
- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Ili se može koristiti neki drugi pristup analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje kupci, dobavljači i konkurencija.

Važno je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segmenti, itd. Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljanju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Prijetnje su vanjski čimbenici izvan kratkoročne kontrole menadžmenta poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama, čak i tijekom turbulentnih situacija. Neka od pitanja koja se pritom mogu postaviti su:

²⁹ Sikavica, P., Novak, M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 73.

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

Razmatranje bilo koje metode, pa tako i SWOT analize, može biti potpuno samo ako se uzmu u obzir njeni prednosti i nedostaci. Uputno je izradi SWOT analize pristupiti tako da se nedostaci navedeni u nastavku svedu na minimum.

Prednosti SWOT-a su sljedeće:

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a su sljedeći:

- SWOT je malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima. nije preskriptivna.

7.8. Benchmarking

Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Unatoč mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna poduzeća koja su prva započela s njegovom primjenom, danas se on jednako uspješno primjenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim

institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primjene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj već i u domaćoj poslovnoj praksi. ³⁰

Primjenjuje se u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primjene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj već i u domaćoj poslovnoj praksi. U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja te mogućnosti njihova neutraliziranja ili uklanjanja. Međunarodna skupina za kontrolu (International Group of Controlling IGC) definira benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na usporedbi vlastite organizacije s "najboljima u klasi" konkurentnih organizacija, ali i organizacija u drugim djelatnostima.

Primjena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti:

- unapređenje kvalitete proizvoda i usluga
- unapređenje poslovnih procesa
- snižavanje troškova poslovanja
- povećanje zadovoljstva kupaca
- otvaranje novim poslovnim mogućnostima
- usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju
- postizanje konkurentske prednosti
- povećanje kreativnosti unutar organizacije
- unapređenje kvalitete organizacije u cjelini
- povećanje profita.

³⁰ Pavičić, Alfirević, Aleksić: Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, 2006, str. 317.

7.9. Pest analiza

PEST (Political, Economical, Socio-Cultural, Tehnological factors) je akronim koji objedinjuje vanjske utjecaje (marketinško okruženje naše kompanije) kojih moramo biti svjesni. Temeljita analiza svakog pojedinog segmenta nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti. Utjecaj lokalnih zakona i propisa na vaše poslovanje – etika u poslovanju, porezi takse, carine i ostali državni nameti značajno se razlikuju, pogotovo u državama regije. Politika zaštite okoliša i uz nju vezani propisi. Koliko je uopće stabilna politička situacija na ciljanom tržištu? Financiranje banaka, kamatne stope u pojedinim zemljama, dostupnost kapitala i uvjeti kreditiranja. U ekonomske faktore spada i stopa inflacije te cijena i kvaliteta radne snage i energenata. U širi kontekst ekonomskih faktora može se svrstati i infrastruktura: blizina tračnica, luka, zračnih luka internacionalnog karaktera, cestovna povezanost. Iako većina Hrvatskih izvoznika posluje s zemljama regije i EU, koje se kulturološki bitno ne razlikuju od Hrvatske, potrebno je na umu imati najosnovnije faktore demografsku sliku društva, razinu obrazovanosti, religijsku pripadnost. Iako se dohodak po glavi stanovnika lako može smjestiti i u ekonomske faktore, ovdje naglasak treba staviti na raspoloživi ostatak prihoda te njegovu raspodjelu iz čega se najlakše vide preferencije kako pojedinog segmenta društva, tako i dotičnog društva u cjelini. U tehnološke faktore najčešće ubrajamo inovacije i unaprjeđenja proizvodnih procesa ili usluga koja su direktno vezana na tehnološki napredak. U tehnološke faktore pak mogu se svrstati dobici proračunatih ušteda koji proizlaze iz ekonomije obujma. Školski primjer bi bio seljenje tvornica iz Europe u Kinu, ali mi ne moramo ići tako daleko, zemlje u istočnom susjedstvu i dalje imaju značajno niže plaće za jednako ili slično educirane kadrove. U tehnološke faktore također treba uvrstiti i amortizaciju ali i buduće zastarijevanje strojeva i procesa koji su danas aktualni.

7.10. Implementacija i odabir primjerene marketinške strategije

Najbolji planovi bezvrijedni su bez dobrog provođenja. Zato se izrađuje plan marketinga, sa svim detaljima njegova provođenja, u smislu osoba koje su odgovorne za pojedinu fazu akcije i s navedenim rokovima do kojim će se obaviti određeni poslovi i s navedenim sredstvima koja stoje na raspolaganju. Veliku ulogu ovdje će odigrati pozicija službe marketinga,

organizacijska hijerarhija, odgovornosti i ovlasti, timski rad, međusobna suradnja – mnogo elemenata koje je tržišna privreda razvijala godinama i pred kojima su se hrvatska poduzeća našla pa se možda i ne snalaze na najbolji način.

Zato je iznimno važno definiranje funkcionalnih ovlasti, izvornih sredstava i postavljanje organizacijske strukture. Literatura je razradila različite mogućnosti i poduzećima stoji na raspolaganju brojne varijante. Na kraju cjelokupnog postupka provodi se kontrola poslovanja. Mjerila koja ćemo postaviti za kontrolu poslovanja opet su mnogobrojna. Mi smo naviknuti na kvantitativne pokazatelje poslovanja u usporedbi sa proteklom razdobljem. To je cijela baterija pokazatelja prodaje i dobitka po područjima, kupcima, proizvodima, distribucijskim kanalima, metodama prodaje, veličini narudžbe itd. Današnji pristupi u kontroli poslovanja idu mnogo dalje i dublje. Prije svega, u kontrolu poslovanja uključena su istraživanja potrošača, indeks zadovoljstva najpoznatije je mjerilo. Zatim, nije dovoljno promatrati samo vlastito poduzeće, nego se mora organizirati mogućnost usporedbe s nekoliko kategorija u konkurentskim poduzećima na tržištu. Potrebno je obavljati stratešku kontrolu vlastitog poslovanja usporedbom pojedinih cjelina poduzeća, utvrđivanjem njihove djelotvornosti i otkrivanje slabih točaka.³¹

- Korporativna razina na kojoj se oblikuje i primjenjuje temeljna marketinška strategija na razini cjelokupne tvrtke
- Razina SPJ (strateške poslovne jedinice) predstavlja marketinšku strategiju na razini pojedine organizacijske jedinice koja zadržava samostalnost glede oblikovanja politike djelovanja, proračuna, marketinškog spleta, ciljnog tržišta, i profitne odgovornosti
- Razina proizvoda i usluge sa marketinškom strategijom konkretnih linija proizvoda, ili pojedinačnih proizvoda/usluga koji se prodaju na tržištu.

Za uspješno oblikovanje temeljne marketinške strategije tvrtki stoje na raspolaganju sljedeće aktivnosti:

- analiza unutarnjih čimbenika
- analiza vanjskih čimbenika
- odabir prikladne marketinške strategije
- implementacija i kontrola marketinške strategije

³¹ Tipurić, D.; Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.,str.269.

Prije odabira odgovarajuće strategije potrebno je:

- definirati misiju

Misija predstavlja prvu stratešku razinu u procesu odabira, uvođenja i primjene marketinške strategije nakon provođenja analize unutarnjih i vanjskih čimbenika te swot analize.

- specificirati strateške ciljeve i ciljno tržište

Da bi ostvarila određenu marketinšku strategiju tvrtka treba utvrditi konkretne strateške ciljeve. Ti ciljevi uz odgovarajuće marketinške napore moraju biti usmjereni ka ciljnom tržištu koje predstavlja segment postojećih ili potencijalnih kupaca. Svi postavljeni strateški ciljevi usmjereni su prema stvaranju održive konkurentske prednosti, a odgovaraju na pitanje što se želi postići. Da bi tvrtka mogla učinkovito konkurirati treba na raspolaganju imati sve potrebne resurse, to su:

- ljudski potencijal (obrazovanje, iskustvo, snalažljivost, učinkovitost)
- financijski potencijal (za provedbu marketinške strategije potrebno je raspolagati odgovarajućim financijskim resursima)
- organizacijski potencijal (organizacijska struktura i menadžment koji su usklađivi sa marketinškom strategijom)
- proizvodno uslužni potencijal
- vremenski potencijal (vrijeme je važan faktor prilikom konkurentske borbe kada je potrebno vlastit inovativni proizvod lansirati prije konkurencije).

Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika te odabir prikladne marketinške strategije u službi su što lakše i učinkovitije implementacije marketinške strategije.

8. BIODINAMIČKA POLJOPRIVREDA

Biodinamička poljoprivreda je najstarija škola poljoprivrede koja je utemeljena još 1924. godine. Iz nje su proizašli gotovo svi ostali vidovi ekološke proizvodnje koje danas imamo. Ne toliko zbog starosti, nego zbog posebnog pristupa, za biodinamičku proizvodnju mnogi danas kažu da je 'Rolls Royce' među ostalim smjerovima ekološke poljoprivrede. Naime, vrlo je zahtjevna i strogo kontrolirana, a u odnosu na klasičnu, konvencionalnu i široko rasprostranjenu poljoprivredu, biodinamička se poljoprivreda načelno razlikuje po tome što se za tretiranje tla i biljaka, odnosno za potpomaganje zrenja komposta i stajskog gnoja, koriste preparati od prirodnih tvari. Oni prolaze poseban proces transformacije kod kojeg, kako se vjeruje, privlače djelovanje sila planetarnih tijela, odnosno Mjeseca, koji posebno utječe na razvoj biljaka i životinja. Tako imamo nekoliko verzija sjetvenog kalendara, a znatan dio biodinamičkih poljoprivrednika ravna svoju sjetvu, žetvu i ostalo gospodarenje prema lunarnim i planetarnim tijelima. Postoje istraživanja koja potvrđuju njezinu vrijednost. Znanstveni članci koji su objavljeni u najprestižnijem znanstvenom časopisu o biotehnološkim znanostima Nature, a nastali su na temelju istraživanja koja se već 40 godina provode u Švicarskoj, nedvojbeno ukazuju da biodinamička proizvodnja pokazuje daleko najbolje performanse u usporedbi s tzv. klasičnom ekološkom i integriranom poljoprivredom, i to u pogledu biološke raznolikosti i plodnosti tla, kao i mogućnosti adaptacije i borbe protiv klimatskih promjena. Upravo zbog svojih prednosti, biodinamička proizvodnja našla je svoje mjesto u mnogim zemljama svijeta. U više od 40 zemalja proizvode se proizvodi s certifikatom Demeter, nazvanom prema grčkoj božici Demetri, koji govori da se radi o kontroliranoj biodinamičkoj poljoprivrednoj proizvodnji. Ona se rasprostire na oko 170 tisuća hektara. U Hrvatskoj, nažalost, samo par gospodarstva ima znak Demeter iako se ne radi o skupom certifikatu budući da ga imaju i proizvođači u Indiji, Egiptu i drugim zemljama. Poljoprivredom se nažalost, često bave oni koji nisu dovoljno proniknuli u samu srž ili s premalo znanja, što dovodi do poslovnih neuspjeha i razočaranja.

9. ZAKLJUČAK

Prednost sadnje smilja, uz minimalna početna ulaganja, je i ta što je smilje kultura koja ne zahtijeva sadnju svake godine. Prosječni vijek trajanja je sedam godina, što je razdoblje u kojem biljka postiže optimalne prinose. Zbog velike potražnje od strane kozmetičke industrije smilje se svake godine masovno bere, problem su nesavjesni berači zbog kojih je na pojedinim područjima njegova berba postala zabranjena. Zakon o zaštiti prirode smilje tretira kao zaštićenu biljnu vrstu, zato je za njegovo branje potrebno ishoditi dozvolu i poštivati uvjete pod kojima se smije brati. Kozmetička industrija i proizvođači eteričnih ulja počeli su koristiti rijedak ulomak iz cvijeta kao sastojak u high-end kreme, kreme i tinkture, zbog njegove sposobnost da opstane u suhom terenu i da će ostati na životu dugo nakon što ga se iskopa. Niska otkupna cijena smilja nije jedini problem s kojim se susreću proizvođači ovog, kako su ga prošle godine nazivali „suhog zlata“, problem je nastao i s nemogućnošću otkupa. Proizvođači su se našli u nedoumici jer njihov proizvod nema tko otkupiti budući da je otkup smilja prošle godine stopiran zbog prezasićenosti destilerija. Umjesto da se povežu sa svjetskim gigantima u kozmetičkoj industriji i industriji eteričnih ulja, naši ljudi koji se bave uzgojem smilja smilje prodaju destilarijama koje diktiraju cijene tj. Podcjenjuju tako dragocijenu biljku. Uzgajivači bi trebali brendirati sebe i uložiti u industrijski standard, izradu laboratorija te proizvodnju vlastitih kozmetičkih proizvoda pošto smilje nije samo kozmetički već i medicinski proizvod. Svjedoci smo i nekih znanstvenih publikacija na temu smilja u kojima se mogu naći krive informacije. Jasno nam je da smilje nije vinova loza i da tradicija uzgoja ne postoji, a tako ne postoji ni iskustvo i znanje. Kako se vremenom i radom stječe iskustvo, danas se mogu vidjeti uspješni primjeri vrhunske proizvodnje, od sadnica do plantaža destilacije i finalnih proizvoda za njegu kože. Kao što se podignula svijest o organskoj prehrani, probudili smo se i kad je riječ o njezi kože proizvodima ekološkog, organskog ili prirodnog podrijetla.

LITERATURA

1. Alilović, A. (2016.): Distribucijski kanali ekoloških proizvoda. Diplomski rad.
2. Hadžović, S., Pilipović, S. (1999.): Ljekovito bilje i izrada preparata od ljekovitog bilja.
3. Parađiković, N. (2014.): Ljekovito i začinsko bilje. Poljoprivredni fakultet. Osijek.
4. Pravilnik o prodaji vlastitih poljoprivrednih proizvoda na OPG-u.
5. Šilješ, I., Grozdanić, Đ., Grgesina, I. (1992.): Poznavanje, uzgoj i prerada ljekovitog bilja.
6. Tolušić, Z. (2007.): Tržište i distribucija poljoprivredno - prehrambenih proizvoda.
7. Tucakov, J. (1984.): Lečenje biljem. Izdavač aradna organizacija Rad. Beograd.
8. Vrbat, A. (2015.): Tržišni potencijal proizvodnje ljekovitog bilja u Republici Hrvatskoj.
9. Aaker, David A., Strategic Market Menadžment, četvrto izdanje, Wiley&Sons, New York, USA, 1995.
10. Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M.; Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, Marketing Intelligence&Planning, 2004.
11. Bain, J.; Industrial Organization, drugo izdanje, John Wiley&Sons, New York, 1968.
12. Bangs, D. H. Jr.; Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, 4. izdanje, Centar za poduzetništvo, Osijek, 1994.
13. Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley M.; Economics of Strategy, Wiley&Sons, New York, USA, 1996.
14. Chandler, A.; Strategy and structure: Chapter in the history of the American industrial Enterprises, Cambridge, MA.MIT Press, UK, 1964. Diplomski rad. Poljoprivredni fakultet. Osijek.
15. Ferenčić, M.: Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu, Praktični menadžment, Vol. 3, No. 5., Zagreb, 2011.
16. Hofer, C., Schendel, D.; Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co., St. Paul, 1978.
17. Jefferson, S., Tanton, S.; Valuable content marketing, Kogan Page, London, UK, 2013.
18. Kotler, P.; Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.

19. Kovačić, M.; Sastavnice organizacijskog strukturiranja i nove tendencije, Slobodno poduzetništvo 8 (9), Zagreb, 2001.
20. Kuvačić, N.; Poduzetnička biblija, Tiskara Poljica, Split, 2002.
21. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F.; Management: Individual and organizational effectiveness, Harper&Row, Cambridge, 1985.
22. Pavičić, Alfirević, Aleksić; Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, 2006.
23. Pavičić, J.; Strateški marketing neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003.
24. Penović, A.; Pobjedite internet ili će internet pobijediti vas, Jasno&Glasno, Zagreb, 2014.
25. Porter, M.; Competitive Strategy: Techiques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, USA, 1980.
26. Porter, M.; Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
27. Porter, M.; Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
28. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.; Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999.
29. Renko, N.; Strategije Marketinga, Naknada Ljevak, Zagreb, 2009.
30. Sikavica, P., Novak, M.; Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
31. The Encyclopaedia Britannica, 11 izdanje, Vol. 25.
32. Theobald, T.; On Message: Precision Communication for the Digital Age. London and Philadelphia. Kogan Page. Ingram Publisher Services.
33. Tipurić, D.; Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
34. Vranešić, T., Vingali, C., Vrontis, D.; Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, 2004.

POPIS SLIKA I POPIS TABLICA

Slika 1. Cvijet smilja (Foto original).	2
Slika 2. Smilje u punom cvatu (Foto original).	9
Slika 3. Nasad smilja (Foto original).	10
Slika 4. Zahtjevi smilja s obzirom na sastav tla	12
Slika 5. Uobičajeni kanali distribucije za tržište krajnje potrošnje.	23
Slika 6: Etiketa ulja smilja (OPG Obućina)	31
Tablica 1. Zasijane površine aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja u hektarima	3
Tablica 2. Proizvodnja aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja u tonama	4
Tablica 3. Prirod po hektaru aromatičnog, ljekovitog i začinskog bilja (t/ha)	4
Tablica 4. Uvoz ljekovitog bilja iz zemalja EU	4
Tablica 5. Ukupni uvoz ljekovitog bilja u Republiku Hrvatsku	6
Tablica 6. Izvoz ljekovitog bilja u zemlje EU	7
Tablica 7. Ukupni izvoz ljekovitog bilja Republike Hrvatske	7
Tablica 8. Ulaganje 1. godine u zasnivanju nasada smilja	16