

# Uloga projektnog marketinga u poljoprivredi

---

**Matić, Marijan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2014**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:377839>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-21**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



## 1. UVOD

Devedesete godine prošlog stoljeća donijele su ubrzavanje procesa globalizacije. Danas kapital, roba, usluge, i rad lakše prelaze nacionalne granice. Umjesto nekadašnje analize narodnih privreda sada je globalno gospodarstvo svijeta u središtu interesa ekonomista i stručnjaka za marketing. Kroz ovaj diplomski rad možemo primijetiti da je srž marketinga uvijek ista, utjecati na potencijalnog kupca, no način njegove realizacije bitno je promijenjen. Od tradicionalnog konzervativnog marketinga, te poslovnog (B2B) marketinga koji je i danas prisutan, do korištenja novih, nadolazećih oblika marketinga kao što je projektni marketing koji je u svojim začetničkim fazama sve više prisutan na „marketinškim borilištima“. Projektni marketing iziskuje shvaćanje svih sastavnica marketinga, te predstavlja inteligentni oblik marketinga koji se ponajviše koncentrira na središnju misao, ideju, a to je u slučaju ove vrste marketinga projekt.

Cilj ovog diplomskog rada je proučiti zakonitosti i objasniti specifične karakteristike projektnog poslovanja i projektnog marketinga primjenjive u poljoprivrednoj djelatnosti. Nadalje, prikazati odnose korporacijskih strategija sa strategijom projektnog marketinga i objasniti osnovni marketinški pristup koji zastupa ova vrsta marketinga. Prikazati metode kojima se analizira marketinško okružje i milje te upravlja odnosom dobavljač – kupac.

Kako bismo mogli utvrditi što je to projektni marketing, te njegovu ulogu, najprije je potrebno definirati i razlučiti pojmove projekta i marketinga.

## 2. PREGLED LITERATURE

1. Atamer, T. and Calori, R. (1993.), *Diagnostic et Decisions Strategiques*. Paris: Dunod
2. Bansard, D., Cova, B. and Salle, R. (1993.), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding Strategies*, *Interantional Business Rewiew*
3. Baron, D. P. (1995.), *The Nonmarket Strategy System*, *Sloan Management Rewiew*, Fall
4. Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011.): *Projektni marketing*, *Algoritam*, Zagreb
5. Cova, B., Salle, R., and Vincent, R. (2000.), *To Bid or Not to Bid: Screenig the Whorcop Project*, *European Management Journal*
6. Günter, B. and Bonaccorsi, A. (1996.), *Project Marketing and Systems Selling – In Search of Frameworks and Insights*, *Interantional Business Rewiew*
7. Hadjikhani, A. (1996.), *Project Marketing and the Management of Discontinuity*, *Interantional Business Rewiew*
8. Håkansson, H. and Ostberg, C. (1975.), *Industrial Marketing – An Organizational Problem*, *Industrial Marketing Management*
9. Salle, R. and Silvestre, M. (1992.), *Vende a Vindustrie: approche strategique de la relation business to business*, Paris: Liaisous
10. Tolušić, Z.(2012.): *Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet Osijek
11. Kolega, A,(1994.) *Tržništvo poljodjelskih proizvoda*, Nakladni zavod Globus, Zagreb
12. Meler, M.(1999.): *Marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

### **3. MATERIJAL I METODE**

Za izradu diplomskog rada korištena je dostupna suvremena inozemna i domaća literatura, materijali dostupni na internetu kao i ostali materijali koji su navedeni u popisu literature, a ista je analizirana, sortirani podaci te isti prikazani u opisnom dijelu diplomskog rada. Korišteno je nekoliko znanstvenih metoda (prikupljanje podataka, ispitivanja, promatranja, obrada podataka, analiza podataka, sinteza) koje su pomogle da se uz pomoć teoretskog dijela dođe do određenih zaključaka. Metode indukcije i dedukcije omogućavaju sagledavanje općih tendencija na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao korisna osnovica mnogim pojedincima, tj. tvrtkama, poljoprivrednim proizvođačima i menadžerima, koji su spremni prihvatiti suvremene parametre projektnog marketinga, te na taj način pokušati ostvariti svoje ciljeve.

Cilj istraživanja se može opisati kao zadatak istraživanja. U ovom slučaju može se reći da pod općim ciljem istraživanja podrazumijevamo odgovor na glavno pitanje, a to je:

Koje su karakteristika i uloga projektnog marketinga kao novog oblika marketinga i na koji se način provodi?

## 4. REZULTATI

### 4.1. Projekt i marketing

**Projekt** se može definirati kao kompleksna transakcija koja pokriva paket proizvoda, usluga i rada, posebno osmišljenu kako bi stvorila dugotrajnu imovinu koja u dužem razdoblju kupcu donosi korist, te je vremenski određena aktivnost s ciljem da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat. Za razliku od operacija, koje su neprekidne i mogu se ponavljati, projekti su vremenski ograničeni i jedinstveni. Projekti se poduzimaju na svim razinama organizacije i mogu uključivati od jedne osobe do više tisuća osoba u nekoliko različitih timova.

Ovim definicijama odabrana je marketinška perspektiva koja u obzir uzima ideju transakcije, sadržaj razmjene te drugog sudionika – kupca (Cova i Holstius, 1993.). Projekti različitih vrsta glavni su udio u međunarodnim trgovačkim i poslovnim aktivnostima. Te se aktivnosti kreću od poslova podizvođača do projekata po principu *ključ u ruke* s ugovorima o menadžmentu ili *offsetu*. Kompanije koje obično nazivamo proizvođači robe široke potrošnje često svoje proizvode prodaju na temelju projekata. Tradicionalno se smatra da projekti imaju kronološke faze. Prema tome pristupu, kupac ili netko drugi prvo identificira potrebu za takvim projektom. Kad se o prijedlogu raspravi i on se prihvati, izrađuje se predinvesticijska studija u kojoj se raspravlja o logičnosti, razložnosti i financijskim sredstvima. Ako je reakcija ljudi uključenih u projekt pozitivna, naručuje se ili traži prava studija izvedivosti. Studija izvedivosti jest ključna faza jer pomaže odgovornima donijeti konačnu odluku o pokretanju projekta. Njome su obuhvaćeni svi aspekti projekta: koristi i nedostaci, dostupna financijska sredstva ili mogućnost zajmova itd. Takva studija pokazuje je li projekt izvediv ili ne. Prodavač u projektu dostavlja cjelovit sustav koji može uključivati dijelove, opremu pa i određene usluge. Radi se o rasponu od podizvođačkih radova do ugovora po principu *ključ u ruke + bonus*. Kad je riječ o velikim projektima, domaćim ili međunarodnim, glavni izvođač prodaje projekt kupcu. Ipak, u mnogim slučajevima izvođač radova nije u mogućnosti samostalno isporučiti sve dijelove projekta, pa ih kupuje od drugih proizvođača, i takve projekte nazivamo projekti s podizvođačima (*subcontracting projects*). Kod parcijalnih projekata (*partial projects*) različiti dobavljači, neovisno jedni o drugima, kupcu izravno nude i prodaju te isporučuju različite dijelove projekta, a kupac ih sam sastavlja u cjelinu.

Paket – aranžman (*package deals*) trebao bi sadržavati rješenje kupčeva problema, kompletan sustav, komponente, opremu i stručno znanje potrebno da bi se njime rukovalo (Ghauri, 1983.). Projekti *ključ u ruke* (*turnkey projects*) uključuju kompletnu isporuku kompletnoga postrojenja, tvornice ili institucije. U tome je slučaju glavni izvođač radova odgovoran za marketing, pregovore i planiranje projekta (npr. mljekare, tvornice za preradu poljoprivrednih proizvoda,...) iako za određene dijelove projekta može imati podizvođače. Prodavač treba potpuno dovršeni projekt predati kupcu.

**Marketing** – je proces planiranja i izvedbe koncepcije, promocije, distribucije, i određivanja cijena ideja, robe i usluga radi kretanja razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve<sup>1</sup>. Slijedi Kotlerova definicija marketinga, koju mnogi ekonomisti ocjenjuju najobuhvatnijom, a koja glasi: Marketing je ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene.“ Nakon svega što je rečeno, mišljenje je da se marketing može najbolje shvatiti kroz definiranje njegovog cilja: Cilj marketinga je zadovoljavanje potreba potrošača, na temelju toga i zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarivanjem dobiti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bennet, D.P.(1988): Dictionary of marketing terms, American Marketing Association, Chicago

<sup>2</sup> Meler, M.(1994): Društveni marketing, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str.28

## 4.2. Marketing u poljoprivredi

Pojam marketing danas je zacijelo sveobuhvatniji i širi pojam nego u doba svoga nastanka. Osim toga on je poprimio nova obilježja i značenja. Konceptija neprestano evoluirala i danas se spominje da je temeljni cilj marketinga maksimiziranje kakvoće života. Daljnja je globalna ocjena da marketing postaje sve značajniji instrument pri usklađivanju odnosa čovjeka i skupina ljudi u određenoj društvenoj okolini. Marketing danas, polazeći od ograničenja u okruženju i unutarnjih snaga, utječe i na uravnotežen razvoj društva, društvene proizvodnje i potrošnje.

Industrijski način proizvodnje doveo je do novog stanja na tržištu i do one razine proizvodnje kad su proizvodne mogućnosti industrije počele nadmašivati razinu potražnje i zahtjeve društva. Ponuda je postala dominantan čimbenik na tržištu te je upravo problem plasmana viška proizvoda prisilio gospodarstvenike da se okrenu potrošaču, njegovim potrebama i preferencijama.

Poznato je da je zajednički nazivnik svih pristupa marketingu potrošač. Svaki potencijalni potrošač biće je koje je povezano brojnim društvenim odnosima te kao takav postaje fokusna točka koja se nalazi izvan poduzeća, a poduzeće brine da ga zadovolji u vremenu prostoru, posjedovanju procjenjivanju i slično. Poduzeće to uspješno čini ako shvati da se potrošač ne ponaša proizvoljno prema skiciranom modelu nego svoje ponašanje usklađuje s datom društvenom situacijom i s mnoštvom čimbenika koji ujedno uvjetuju i primjenu marketinga. Neke od tih čimbenika koji ujedno uvjetuju i primjenu marketinga su stupanj gospodarskog razvitka i razvijenost tržišnih odnosa, a zatim sastav pučanstva, sastav zaposlenih, razina životnog standarda, veličina poduzeća, kadrovi, sustav informacija, proizvodnost rada, razina slobodnog vremena i drugo.<sup>3</sup>

Prema marketinškoj koncepciji i ovoj vrsti marketinga temeljna je zadaća u poslovanju poduzeća:

- Ostvarivanje profita
- Zadovoljenje želja i potreba kupaca (podnositelja projekta)
- Poslovanje u skladu s društvenim interesom

---

<sup>3</sup> Kolega, A.(1994): Tržištvo poljodjelskih proizvoda, Nakladni zavod Globus, Zagreb, str. 79.

### 4.3. Nužnost marketinga u poljoprivredi

Kod nas još uvijek kao da postoji nevjerica glede primjene marketinga u poljoprivredi. Poljodjelska proizvodnja manje je prilagodljiva nego industrijska, određena je agroekološkim čimbenicima, proizvodi su manje gomogeni, nediferencirani, prirodno dani, te se o marketingu u poljoprivredi može govoriti ne za primarne proizvode nego samo za proizvode sekundarne ili više prerade. Ukoliko marketing shvatimo kao planiranje i promicanje proizvoda, poboljšanje prodaje, reklamno – promidžbenu aktivnost te kao ishodište svega toga istraživanje za potrebe marketinga, u jednoj marketinški ustrojenoj shemi po kojoj su u središtu pozornosti potrebe i želje potrošača, onda držimo da suvremena poljoprivredna proizvodnja mora rabiti sve sastojke marketinške koncepcije. U suvremenom marketingu, u uvjetima visokorazvijenog tržišta, potrošaču pripada palica vrhovnog suca na tržištu. Razvitak njegovih potreba i mogućnosti ostvarivanja tih potreba glavne su planske odrednice za odlučivanje o pravcu proizvodnje i veličine ponude. Sada bi idealno donesena pravila administrativnim putem bila ništa drugo nego skup reakcija potrošača na kvalitetu, veličinu, težinu, boju i druge važne čimbenike proizvoda vrijedne za odlučivanje o kupnji. Budući da nijedno prirodno ponašanje ne može svesti u napisana pravila bez pogrešaka, tako bi i ponašanje u području gospodarskih odluka bilo suviše urediti strogim pravilima. Marketing u poljoprivredi obuhvaća sve aktivnosti koje su usmjerene ka definiranju marketing miksa koji osim „4P“ (cijene, proizvod, distribucija i promocija), također obuhvaća i osiguravanje dugoročnih interesa potrošača, kontrolu, i racionalno korištenje raspoloživih resursa te očuvanje i zaštitu čovjekova okoliša. S obzirom na opći i posebni (pojedinačni) predmet izučavanja marketinga u poljoprivredi možemo podijeliti na<sup>4</sup> :

- marketing poljoprivrednih proizvoda i
- marketing hrane za ljude u užem smislu riječi.

U agrobiznisu, sa stajališta poduzetničkih projekata u ruralnom prostoru, vrlo je važno poznavati načela izrade projektnih planova, apliciranje projekata za izvore financiranja, kao i izradu lokalnih planova održivog razvoja. Strategija poslovanja većine poslovnih subjekata temelji na projektima rasta i razvoja. Za uspješnu pripremu projekata i njihovo izvođenje je potrebna dobra projektna organizacija koja ovladava projektnim procesom u svim fazama od strategijske pripreme projekata do konačnog cilja.

---

<sup>4</sup> Tolušić, Z.(2012): Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Osijek, str.80



Projektni marketing predstavlja suvremenu marketinšku koncepciju poslovanja poduzeća na tržištu i vrstu poslovnog marketinga. To je proces koji omogućava poduzeću – isporučitelju projekta da djelujući anticipativno definira projektnu ponudu, čime si osigurava željeni stupanj fleksibilnosti potreban za prilagođavanje zahtjevima kupca projekta, temeljem stvorenih odnosa s kupcima i zainteresiranim stranama za projekt i održavanjem « ; tihih odnosa » ; tijekom faza « ; tihih odnosa » ; poduzimanjem određenih aktivnosti, u cilju realizacije budućih projekata kroz šest faza projektnog ciklusa: istraživanje, priprema, natjecanje, pregovaranje, implementacija i tranzicija.

Kao i ostale vrste marketinga, i ovaj tip u svakom slučaju treba dovesti do integralnog zadovoljenja potreba, s jedne strane pojedinačnih potreba potrošača, a s druge strane, pojedinačnih potreba gospodarskog subjekta. Bitno je naglasiti da temeljni cilj nije i ne bi trebala biti dobit već zadovoljenje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača. Iz toga slijedi da on u sebi sadrži kvalitativno nova obilježja za učinkovitije djelovanje gospodarskog subjekta, a kojima se u operativnoj praksi treba koristiti u maksimalnoj mjeri. Marketinška koncepcija pretpostavlja da postizanje ciljeva poduzeća ovisi od uočavanja potreba i želja ciljanih tržišta. Prema ovoj koncepciji, osnovni ključ za postizanje ciljeva poduzeća je uspješno zadovoljenje potreba kupaca. Upravljanje marketing aktivnostima u velikoj mjeri ovisi i veličini gospodarskih subjekta, te su uvjetovane udjelom u vlasništvu, odnosno utjecajem na donošenje odluka, a također ovisi o veličini resursa kojima raspolažu gospodarski subjekti.

## 5. KARAKTERISTIKE PROJEKTOGA POSLOVANJA

Projektno poslovanje ima četiri glavne karakteristike koje se više – manje isprepliću: jedinstvenost (*uniqueness*), kompleksnost (*complexity*), diskontinuitet (*discontinuity*) i opseg finansijskih obveza (*the extent of financial commitment*). U usporedbi s tradicionalnim menadžmentom u marketingu, te karakteristike ukazuju na iznimnost projektnog marketinga i to posebice ako ga promatramo iz perspektive industrijskog marketinga, primjerice načina na koji se njime koriste poduzeća koja se bave prodajom industrijskih usluga i proizvoda.

### 5.1. Jedinstvenost

U studiji provedenoj u jednoj međunarodnoj poljoprivrednoj kompaniji, menadžeri su redovito ponavljali da je svaki projekt poseban. Čak i ako je razvoj dvaju projekata potpuno identičan (zanemarujući beznačajne razlike poput boje traktora ili izgleda hale), razlike postoje na mnogim razinama. U popisu koji slijedi navedene su neke od njih:<sup>5</sup>

- veličina projekta (poduzeće može raditi na projektima koji se uvelike razlikuju po veličini)
- vrsta kupca (npr. javni ili privatni)
- vrsta organizacije koja je zadužena za vođenje projekta: kupac, menadžer ili specijalizirani projektantski ured
- financiranje
- način na koji isporučitelj projekta organizira gradnju; vrsta poslova koju obavljaju podizvođači
- uključenost drugih strana – poput političara, administracije ili društvene zajednice

Dakle, svaki je projekt poseban. Ljudi koji se bave poslovnim (B2B) marketingom tu ideju ne prihvaćaju lako jer su uglavnom navikli na ponavljanja ili barem sličnosti koje im na temelju prijašnjih iskustava olakšavaju donošenje odluka. Ali, baš naprotiv, u kontekstu poslovanja među poduzećima razina je prilagodbe takva da je svaki ekonomski odnos jedinstven, tj. ne slični drugima (Håkansson, 1982.). Štoviše, u projektnom je poslovanju ta razina jedinstvenosti zaista visoka jer se okolina djelovanja mijenja sa svakom

---

<sup>5</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.,(2011): Projektini marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 29

transakcijom, dok su u proizvodnom poslovanju određeni elementi prisutni pri svakoj transakciji. Unatoč tomu što je svaki projekt jedinstven, često samomu dobavljaču osigurava ključne preporuke za buduće poslovanje. Jedinstvenost ne podrazumijeva jednokratnu suradnju s određenim kupcem u određeno vrijeme, izoliranu od svega ostaloga.

## **5.2. Kompleksnost**

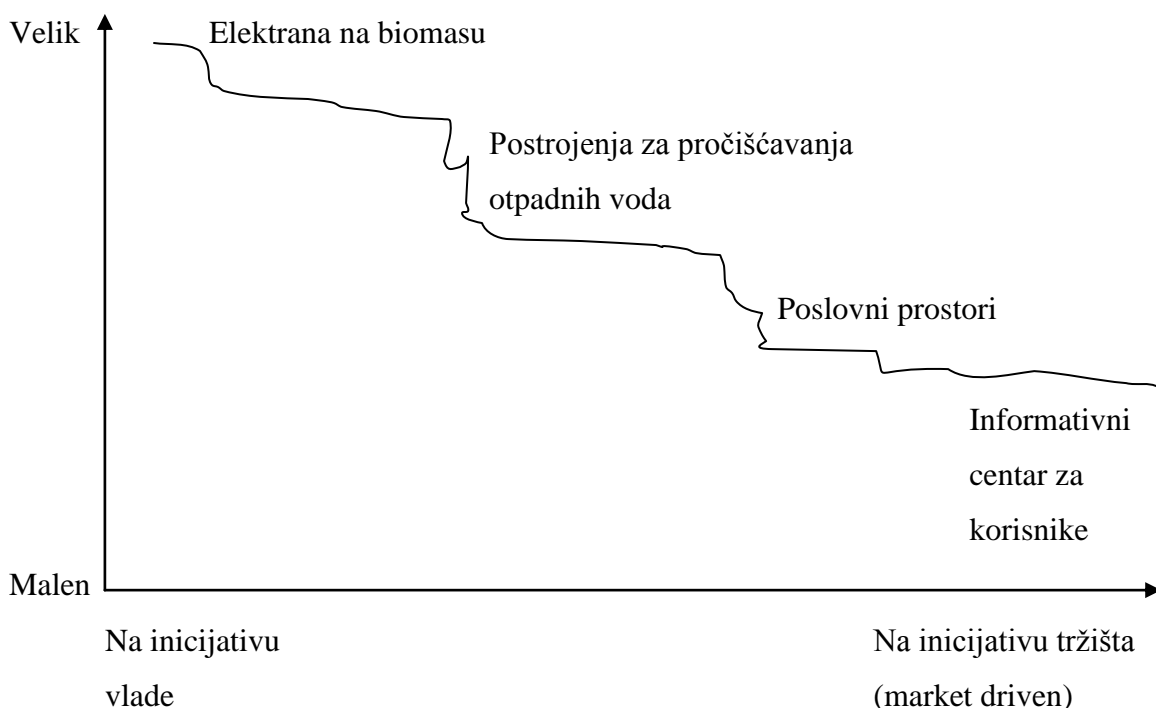
Većinu projekata karakterizira izrazita tehnička, politička i društvena kompleksnost. Kada je riječ o ponudi, složenost proizlazi iz iznimno velike raznolikosti tehničkih elemenata uključenih u projektiranje, organizaciju i provedbu tehničkih rješenja za kupca. To postaje očigledno kad pomislimo na projekte poput izgradnje tvornica i proizvodnih pogona ili na velike građevinske radove. Čak su i skromniji pothvati ponekad vrlo složeni u tehničkom pogledu. Postoji čitav niz elemenata povezanih s ovakvom tehničko – funkcionalnom ponudom koji omogućuju ponuđaču da, s jedne strane prilagodi svoju ponudu kako bi je uskladio sa zahtjevima i izazovima koje pred njega postavlja kupac, a s druge strane ponudi nešto drugačije u odnosu na konkurenciju. S tim ciljem na umu, poduzeća – ponuđači obraćaju se uslužnim poduzećima s kojima sklapaju složene ugovore o modelu financiranja, poput BOOT – a, ili njihovim lokalnim pandanima (kroz kompenzacije, lokalne investicije, suradnju s lokalnim poduzećima kako bi se stvorila dodatna lokalna vrijednost).

Kompleksnost ponude proizlazi iz velikog broja organizacija i pojedinaca koji su uključeni u projekt. Dobavljač projekt najčešće ne može provesti sam, pa je primoran tražiti različite partnere (konzultantske tvrtke, servise, kontrolna poduzeća, podizvođače, građevinske partnere, dobavljače, financijske organizacije, posrednike itd.). Uz tu grupu tržišnih aktera, i netržišni akteri također mogu sudjelovati u projektu te utjecati na njegov razvoj i karakteristike. Što se kupca tiče, na kompleksnost projekta dodatno mogu utjecati korištenje projektnih menadžera za projektiranje i utvrđivanje ugovornih uvjeta, financiranje i drugi oblici projekta.

Ovisno o industrijskome sektoru i tipu poslovanja, utjecaj političkih aktera može biti znatan. Može biti direktan ako je npr. riječ o projektu na nacionalnoj razini u kojemu državna i teritorijalna vlast imaju ulogu projektnoga menadžera. Može biti i indirektan pa utjecati na karakteristike projekta kroz interakciju financijskih poticaja, pravnih pitanja,

procedura koje se moraju poštovati ne isključujući pritom i moguću ulogu nezakonitih radnji.

Što se tiče utjecaja društva, što je veći utjecaj projekta na društvo, to je društvo više u njega uključeno. Političari više ne predstavljaju interes društvene zajednice. Zajedno s političkim akterima, društveni akteri čine takozvanu grupu neposlovnih aktera<sup>6</sup>. Što više projekt uključuje javnu domenu, to je veća uloga neposlovnih aktera, što prikazuje slika 1.<sup>7</sup>



Slika 1. Utjecaj neposlovnih aktera na prilike za projekte

Izvor: Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, Algoritam, Zagreb, str. 35

Iako je sudjelovanje društvene zajednice u pojedinim projektima nepredvidivo i poduzećima može stvarati poteškoće, u nekim situacijama ta ista zajednica poduzećima može zatrebati kao svjedok.

<sup>6</sup> Baron, D. P. (1995.), The Nonmarket Strategy System, *Sloan Management Review*, Fall, str. 76

<sup>7</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 35

### 5.3. Diskontinuitet

Projektno poslovanje karakterizira visok stupanj diskontinuiteta u ekonomskim odnosima između dobavljača i kupca. Kupac iz zemlje u razvoju koji npr. ugovori izgradnju elektrane na biomasu, po završetku projekta još dugi niz godina neće trebati istu vrstu opreme. U tome se slučaju, za razliku od opetovane prodaje industrijskih usluga i proizvoda, ne može reći da se odnosi dobavljač – kupac održavaju čestim transakcijama. Kada projekt završi, ostaje sediment povjerenja<sup>8</sup> i međuovisnost između dobavljača i kupca. Taj se sediment, međutim, s vremenom istroši, a moguće su i promjene unutar bilo koje strane ili promjene u njihovoj okolini (npr. smjene ključnih ljudi, geopolitičke promjene, strateška preorijentacija itd.). Gubitkom kontinuiranog odnosa, stupanj međuovisnosti koji je bio visok, nakon završetka projekta progresivno se smanjuje, a mogućnost buduće suradnje sve je neizvjesnija. Često uspjeh projekta uvelike ovisi o sposobnosti dobavljača da održi odnos s kupcem bez obzira na ekonomsku aktivnost, dakle, da s njima zadrži neku vrstu odnosa u mirovanju.

### 5.4. Financijske obveze

Sljedeće brojke ilustriraju opseg obveza u projektnome poslovanju:<sup>9</sup>

- Linija podzemne željeznice: otprilike 60 milijuna eura po kilometru; podzemna željeznica u Sidneyu: 800 milijuna američkih dolara; podzemna željeznica u Toulouseu: 230 milijuna eura
- Francuski nacionalni stadion (Grand Stade de France): gotovo 300 milijuna eura
- Korejski TGV (superbrzi vlak): 20 milijardi američkih dolara za više od 400 km; vrijednost ugovora za željeznički vozni park koji je osvojio konzorcij na čelu s GEC Alsthomom: 2 milijarde eura
- Ugovor koji su 1998. potpisali Airbus Industries i Airways: više od 2 milijarde eura

Postoji mnogo takvih primjera. Upravo zahvaljujući toj činjenici, borba za skromnije projekte među konkurentima može biti jednako žestoka kao i za velike projekte. Osnovna je razlika ta što su u projektnome poslovanju iznosi vezani uz pojedinačni projekt.

---

<sup>8</sup> Hadjikhani, A. (1996.), Project Marketing and the Management of Discontinuity, *Interantional Business Review*, str. 323

<sup>9</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, *Algoritam*, Zagreb., str. 38

## **6. POSEBNE KARAKTERISTIKE PROJEKTOG MARKETINGA U POLJOPRIVREDI**

Karakteristike projektnog poslovanja (jedinstvenost, kompleksnost, diskontinuitet i opseg financijskih obveza) imaju ove posljednice za projektnu prodaju:<sup>10</sup>

- visok stupanj neizvjesnosti za sve uključene u projekt
- specifičan proces kupnje od strane klijenta
- dugotrajna transakcija s mnogo jasno razgraničenih faza
- dvostruka fragmentacija kupovnih i prodajnih centara

### **6.1. Visok stupanj neizvjesnosti**

Kada se uzmu u obzir karakteristike projektnoga poslovanja, strane uključene u projekt susreću se s vrlo visokim stupnjem neizvjesnosti koja je rezultat:<sup>11</sup>

- vremena koje je potrebno utrošiti na pripremu, formuliranje i primjenu odluke
- količine i kvalitete dostupnih informacija
- stupnja kontrole koji imaju nad događajima i nad potrebnim resursima

#### **6.1.1. Primjeri neizvjesnosti koji se odnose na ponuđača/dobavljača**

Neizvjesnost s kojom se suočava ponuđač/dobavljač povezana je s poteškoćama s kojima se susreće pri pokušaju predviđanja razvoja projekta, od njegova početka do konačne isporuke kupcu. Riječ je o ovim neizvjesnostima i njihovim razlozima:<sup>12</sup>

- Neizvjesnost koja se odnosi na vrijeme poslovanja: Kada će se održati savjetovanje? Kada kupac želi isporuku?
- Neizvjesnost koja se odnosi na identitet kupca: Tko će biti kupac? Kako će kupac djelovati? Hoće li sam djelovati i upravljati projektom ili će se oslanjati na glavnog izvođača radova?
- Neizvjesnost koja se odnosi na objekt transakcije: Kakvi su opći uvjeti ugovora? Koji su rizici za kupca?

---

<sup>10</sup> Günter, B. and Bonaccorsi, A. (1996.), Project Marketing and Systems Selling – In Search of Frameworks and Insights, *International Business Review*, str. 534

<sup>11</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 39

<sup>12</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 40

- Neizvjesnost koja je povezana s metodom transakcije: Koje će metode savjetovanja s izvođačem kupac odabrati? Savjetovanje putem tendera ili nešto drugo?
- Neizvjesnost koja je povezana sa stupnjem kupčeve obveze: Hoće li inzistirati na detaljnoj specifikaciji ili će samo odrediti funkcionalne ciljeve?
- Neizvjesnost koja je povezana sa sposobnošću ponuđača/dobavljača da ispuni uvjete i da potom upravlja projektom: Može li financijskim i stručnim kriterijima? Ako može, hoće li biti glavni izvođač radova, podizvođač ili član konzorcija? S kojim partnerima? Po kojoj cijeni? Pod kojim uvjetima? S varijacijama ili bez njih? Koja je razina stručnosti ostalih ponuđača? Kako će koegzistirati s ostalim ponuđačima?

### 6.1.2. Primjeri neizvjesnosti koji se odnose na kupca

Neizvjesnosti kupca također je povezana s činjenicom da mu je teško predvidjeti kako će se projekt razvijati od početka do konačne primjene. Riječ je o ovim neizvjesnostima i njihovim razlozima:<sup>13</sup>

- Neizvjesnost povezana sa razradom specifikacija: Ima li kupac dovoljno kapaciteta i stručnosti da definira specifikacije i okonča projekt? Treba li se koristiti tuđim uslugama kako bi definirao specifikacije ili ne?
- Neizvjesnost povezana s metodom transakcije: Koje će metode savjetovanja ponuđač odabrati? Kako će se uspoređivati prednosti ponuda? Kako će se procjenjivati različiti tenderi? Hoće li za to trebati angažirati pomoć izvana? Hoće li se sklapati pojedinačni ugovori za dijelove projekta ili ne?
- Neizvjesnost povezana sa sposobnošću ponuđača da projekt uspješno privede kraju: Koliko je ponuđač pouzdan? Je li izabrani izvođač sposoban realizirati projekt na tehničkoj razini, u zadanom roku, u okviru predviđenih financijskih ograničenja? Je li izvođač već prije uspješno privedo kraju sličan projekt? Jesu li druge tvrtke s kojima izvođač surađuje kompetentne da uspješno završe projekt?<sup>14</sup>

Treba imati na umu da neki razlozi neizvjesnosti nisu karakteristični samo za prodaju projekata. Nalazimo ih i kod većih ugovora na području poslovne (B2B) prodaje.

<sup>13</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 40

<sup>14</sup> Salle, R. and Silvestre, M. (1992), *Vende a Vindustrie: approche strategique de la relation business to business*, Paris: Liaisons, str. 16

## **6.2. Specifična kupovna procedura**

Kupovna procedura pozivom na javni natječaj u teoriji financijski pogoduje kupcu jer mu omogućava da kompenzira svoj nedostatak informacija i da iskoristi konkurentnost ponuđača. Premda se ova metoda alociranja uobičajeno koristi na tržištima javnog i privatnog sektora, postoje i druge metode, poput ugovora zasnovanog na zajedničkom dogovoru ili izravnog ugovaranja: takvi se ugovori mogu pojaviti na tržištu javnog sektora nakon propaloga javnog natječaja. Postoji pet glavnih vrsta javnih natječaja.

### **6.2.1. Natječaj prema najboljoj cijeni**

Ovaj se natječaj smatra "čistim" i dodjeljuje se onome tko ponudi najnižu cijenu. Naručitelj u više izvora oglašava poziv na natječaj i svi zainteresirani ponuđači podnose zapečaćene ponude. Pri otvaranju ponuda na licu se mjesto donosi odluka temeljena na najboljoj cijeni. Danas se na taj način obavlja manji dio kupovina – najčešće na tržištima javnog sektora, a praktički ne postoji na tržištima privatnog sektora.

### **6.2.2. Natječaj prema najboljoj ponudi**

U ovoj vrsti natječaja glavni kriterij više nije cijena, već odnos kvalitete i cijene koji nije lako procijeniti unatoč uporabi višekriterijskih analitičkih tablica. Često se koristi na tržištima javnog sektora da bi se kompenzirale navedene slabosti odabira ponuđača prema najboljoj cijeni.

### **6.2.3. Natječaj ograničen na bolju cijenu**

Od trenutka kada naručitelj zatraži informacije, svi zainteresirani ponuđači mogu poslati predseleksijsku dokumentaciju. Naručitelj svoj prvi odabir temelji na toj dokumentaciji po kriterijima kao što su preporuke, financijska stabilnost i tehnička stručnost. Poziv na natječaj potom se šalje poduzećima s liste odabranih. Postupak se potom vraća na "čisti" tip natječaja. Treba napomenuti da se u nekim slučajevima umjesto zahtjeva za informacijama u pretkvalifikacijskoj fazi odabire kompanija s takozvane odobrene liste prodavača, koja se sastoji od poduzeća koja su kvalificirana ne za jedan projekt, već za više projekata u istom razdoblju.



#### **6.2.4. Natječaj ograničen na bolju ponudu**

Nakon faze predizbora odnosno pretkvalifikacija, procedura je jednaka onoj otvorenog natječaja prema najboljoj ponudi. Dakle, glavni kriterij više nije cijena, već odnos kvalitete i cijene.

#### **6.2.5. Izravni ponudbeni natječaj ili zatvoreni natječaj**

Ova vrsta natječaja najmanje slični "čistom" tipu natječaja. Taj se natječaj najčešće koristi na tržištima privatnog sektora, a sve češće i na tržištima javnog sektora, kada je teško definirati predmet transakcije. Na temelju interne liste, čiji se kriteriji ne objavljuju, naručitelj šalje poziv na natječaj odabranim poduzećima. Odluka se ne donosi prilikom otvaranja ponuda kao kod drugih tipova natječaja. Umjesto toga, ponude se analiziraju prema kriterijima sličnima onima kod najbolje ponude i kupac bira nekoliko poduzeća (obično tri) za dodatnu fazu, zakozvanu fazu pregovora. Lista poduzeća odabranih za pregovaranje naziva se lista užeg izbora. Odluka se donosi nakon pregovora sa svim poduzećima s liste i o svim aspektima ponude, kako bi se našlo najbolje rješenje za kupca. U mnogim se slučajevima tim poduzećima šalje pismo namjere. Taj način konzultiranja tržišta također se koristi na tržištima javnog sektora u proceduri koja se naziva natječaj prema rezultatima. Uvršten je 90 – ih godina dvadesetog stoljeća u europski Zakon o tržištu javnog sektora. Prilikom korištenja te metode naručitelj (uprava, vlast, itd.) priopćava koje se operativne potrebe trebaju zadovoljiti, a dobavljač kao odgovor na to predlaže načine primjene. U takvome pristupu:<sup>15</sup>

- moguće se konzultirati s tek ograničenim brojem poduzeća jer ponuđač mora obaviti opširne projektantske pripreme
- nakon predaje ponuda ponuđači ih mogu pojasniti, dopuniti ili modificirati (što se obično radi nakon što ih sasluša povjerenstvo za nabavu)
- od poduzeća se može zahtjevati određena kompenzacija kada je za sastavljanje odgovora potrebna velika stručnost

---

<sup>15</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 43

Postaje jasnije da su natječaji, odnosno njihova ekonomska isplativost, na kušnji. Neki stručnjaci smatraju da postupci koji su manje konkurentni, a više relacijski prilagodnjivi potiču odgovarajuću i produktivniju konkurentnost više nego natječaji.

### 6.3. Dugi proces koji uključuje pregovore

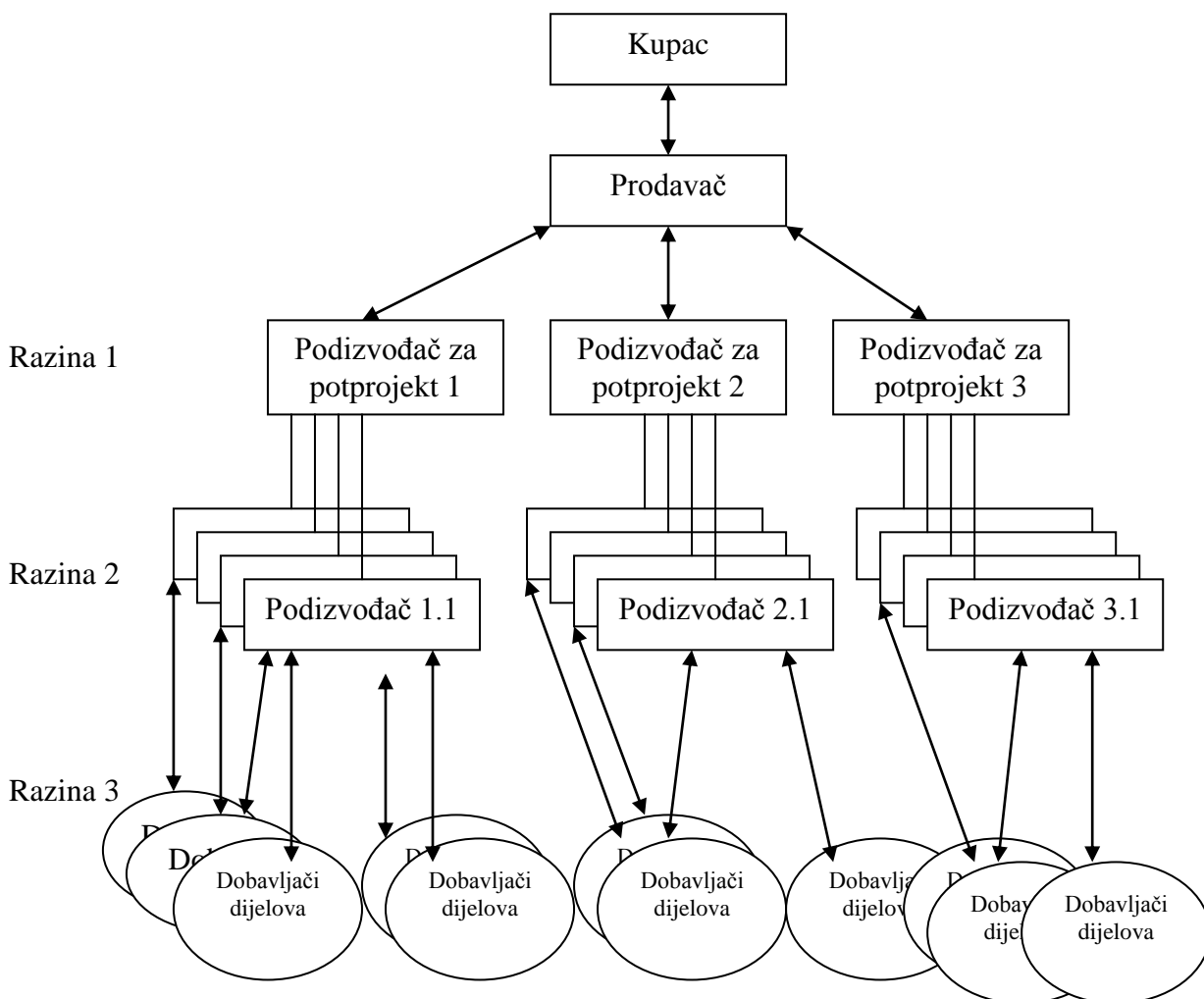
Akteri u projektnome poslovanju smatraju ga dugotrajnim, svakako puno dužim od većine transakcija koje susrećemo u drugim industrijskim aktivnostima. Nije neuobičajeno da projektni inženjer neke poljoprivredne kompanije mjesecima, pa i godinama prati razvoj nekog projekta prije no što se službeno objavi natječaj za njega . Prosječan proces kupovine projekta – od identificiranja potrebe od strane naručitelja do potpisivanja ugovora s odabranim dobavljačem/dobavljačima – uključuje šesnaest faza koje su prikazane u tablici 1. Taj proces u detalje razrađuje faze natječaja i pregovora (to se može vidjeti na slici 2.).

1.	Identificiranje potreba
2.	Studija izvedivosti
3.	Istraživanje/odabir ponuđača radi davanja savjeta
4.	Definiranje specifikacija i sastavljanje općih uvjeta poslovanja
5.	Sastavljanje liste ponuđača
6.	Poziv na natječaj
7.	Razmjena informacija: mreža koju tvore kupac i ponuđač
8.	Zaprimanje i analiza ponuda
9.	Odabir ponuđača i sastavljanje liste užeg izbora
10.	Pregovori o svim točkama
11.	Primanje novih prijedloga
12.	Analiza novih prijedloga
13.	Pregovori o svim točkama
14.	Završna evaluacija

15.	Odabir
16.	Ugovor

Tablica 1. Faze prosječnog procesa kupovine projekta

Izvor: Cova, B., Ghauri, P., Salle, R., Projektni marketing, Algoritam, Zagreb 2011, str. 45



Slika 2. Projektna piramida

Izvor: Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, Algoritam, Zagreb, str. 45

Kupnja projekta kroz navedene faze može se protumačiti kao postupak koji smanjuje nesigurnosti vezane uz projekt. Nesigurnost se progresivno smanjuje nizom kontakata i susreta s konzultiranim akterima, što vodi k boljem razumjevanju rizika u fazi 3 i fazi 7, pa

čak i tijekom pregovora. Kako proces odmiče, naručitelj radi prilagodbe i odabire potencijalne dobavljače.

Sa stanovišta dobavljača taj proces pokazuje da se konzultacije pozivom na natječaj odvijaju samo u fazi 6. Do te faze moglo je doći do mnogih kontakata i razmjene informacija s potencijalnim dobavljačima, što im neosporno daje prednost. Ovisno o situaciji, razlike se mogu javiti u sadržaju i slijedu faza. Za konkretnoga ponuđača formaliziranje toga procesa temeljeno na iskustvu i retrospektivnomu proučavanju sličnih projekata koji su dobili ili izgubili, vrlo je poučno.

#### **6.4. Fragmentacija kupovnih centara**

Vrlo visok stupanj interakcije između aktera može dovesti do toga da u zajedničkom pothvatu sudjeluje tako velik broj organizacija da postaje upitno vrijede li u tim okolnostima tradicionalna poimanja poslovnog (B2B) marketinga kupovnih i prodajnih centara<sup>16</sup>.

Mnogi čimbenici doprinose fragmentiranoj strukturi kupovnog, odnosno prodajnog centra. Podjednako je teško i dobavljaču i kupcu:<sup>17</sup>

- predvidjeti karakteristike projekta i njegov razvoj
- mobilizirati brojne unutarnje potencijale koji se rijetko koriste (što je posljedica jedinstvenosti i diskontinuiteta projektnoga poslovanja)

Zbog toga se svaki od dobavljača projekta nalazi na različitoj poziciji u projektnoj piramidi. U toj piramidi vlasnik budućega posla definira ciljeve svojega poljoprivrednog projekta. Glavni izvođač može imati dvostruku ulogu: onu arhitekta i montažera i/ili koordinatora izvršenja projekta. U mnogim je slučajevima konzultantska ili projektantska kompanija zadužena za definiranje arhitekture projekta, a izvođač upravlja njegovom implementacijom. Dobavljači zaduženi za dijelove projekta odgovorni su za obavljanje osnovnih zadataka. Treba napomenuti da se kod velikih projekata svi dijelovi mogu sastojati od potprojekata s istom piramidalnom strukturom.

---

<sup>16</sup> Håkansson, H. and Ostberg, C. (1975): Industrial Marketing – An Organizational Problem, *Industrial Marketing Management*, str. 116

<sup>17</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 47

Ponuđači ponekad moraju sklapati složene saveze; npr. u nadmetanju za dobivanje projekta izgradnje novoga pogona za preradu svinjskog mesa. Na drugim su pak projektima ta dva ponuđača izravni konkurenti.

Isto tako, ponuđači u svoje ponude moraju do određene mjere uključiti mnoge zadatke ili funkcije, kao što su: studije izvedivosti, osnovni i napredni inženjerski zahvati, financiranje, upravljanje projektom, implementacija, izvedba, izgradnja, stavljanje u pogon, održavanje itd. Isto tako, prilikom rada na bilo kojemu projektu naručitelj može na sebe preuzeti upravljanje projektom, a projektiranje, izvršenje i eksploataciju do određene mjere dalje delegirati prema svojim sposobnostima i po svom izvoru.

## 7. PRAKSA PROJEKTOG MARKETINGA

Projektne marketing u poljoprivredi razlikuje se od marketinga proizvoda i usluga široke potrošnje te od marketinga industrijskih roba i usluga. Projektne marketing ovisi o sljedećim ključnim elementima:<sup>18</sup>

- marketinškome procesu koji se odvija u tri faze: neovisno o bilo kojemu projektu, u prednatječajnoj fazi, u fazi pripreme ponude na natječaj
- postojanju triju razina koje se odnose na analizu i odluke: milje, klijent, projekt
- upravljanju poslovnim i neposlovnim akterima
- upravljanju relacijskom i funkcionalnom pozicijom dobavljača
- riziku ili neizvjesnosti kao odrednicama ponašanja aktera
- rješenju kao načinu stvaranja vrijednosti za kupca

### 7.1. Specifičan odnos prema vremenu

Zbog prakse raspisivanja natječaja za dobivanje projekata, poduzeća su dugo pribjegavala reaktivnomu marketinškom ponašanju usredotočenom na slanje ponuda na natječaj. Da bi izbjegli tu vrstu ograničenja, većina je poduzeća razvila strategije vrlo ranog djelovanja.

Većina marketinških stručnjaka i komercijalista u poduzećima koja prodaju projekte misle da ponuđač nema gotovo nikakve izgleda da dobije neki projekt ako se za njega zainteresira tek nakon objavljivanja natječaja.<sup>19</sup>

Stoga treba razmotriti tri faze (slika 3.) učinkovitoga projektne marketinga:<sup>20</sup>

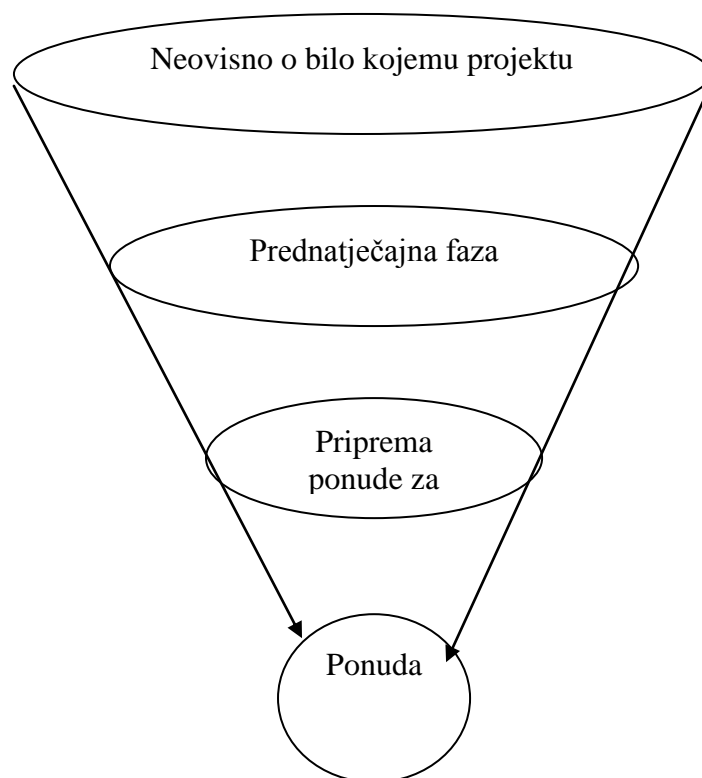
- Neovisno o bilo kojemu projektu; projekt još ne postoji
- Prednatječajna faza; poduzeće je detektiralo projekt i odlučuje hoće li investirati sredstva u razradu ponude i u kontakte
- Priprema ponude na natječaj; projekt službeno postoji u obliku poziva na natječaj kojim se kupac, zatraživši ponude od različitih ponuđača, informirao o tržištu

---

<sup>18</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R. (2011): Projektne marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 49

<sup>19</sup> Bansard, D., Cova, B. and Salle, R. (1993), Project Marketing: Beyond Competitive Bidding Strategies, *International Business Review*, str. 134

<sup>20</sup> Cova, B., Salle, R., and Vincent, R. (2000), To Bid or Not to Bid: Screening the Whorcop Project, *European Management Journal*, str. 554



Slika 3. Tri faze projektnog marketinga

Izvor: Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, Algoritam, Zagreb, str. 50

## 7.2. Tri razine analize

Promatranje načina na koji poduzeća posluju u projektnome poslovanju pokazuje da ponuđači djeluju, analiziraju i odlučuju na tri različite razine, a to su: miljē, kupac i projekt.

Prva razina na kojoj se analizira i donose odluke jest miljē, odnosno lokalna mreža. Pod miljeom podrazumjevamo skupinu poslovnih i neposlovnih aktera koji igraju uloge u povezanim aktivnostima na određenome teritoriju. Taj milje može se rasčlaniti na dvije podskupine ili podmreže:<sup>21</sup>

- Skupina aktera iz miljea potražnje koji mogu intervenirati u ime kupca
- Skupina aktera iz miljea ponude čija sredstva i stručnost mogu pomoći ponuđaču u sastavljanju ponude i koji se mogu mobilizirati za određeni projekt

<sup>21</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 51

Često nije lako razlikovati miljē potražnje od miljea ponude. Pa ipak, premda se može činiti kao da pretjerano pojednostavljujemo stvari, rasčlanivanje radnji koje se trebaju učiniti, omogućuje nam da shvatimo njihove razlike.

Druga razina za analizu i odlučivanje jest kupac (to jest organizacija koju kupuje). Kada neko poduzeće ili institucija zatraži ponudu, jasno je da se ponuđač koji se odazove suočava s poduzećem koje ima kompleksan proces odlučivanja i koji on mora razumjeti kako bi mogao poduzeti daljnje korake. To, međutim, ne znači da mnogi drugi vanjski akteri ne mogu utjecati na odluku. Za ponuđača je tim važnije uzeti u obzir strukturnu razgranatost kupčeve organizacije jer u svim kupčevim projektima postoji određena količina ponavljanja. Na taj način odnosi postaju slični onima koje nalazimo u marketingu proizvoda koji cilja na lojalnost kupca.

Posljednja razina za analizu i odlučivanje jest projekt. Ne smije se smetnuti s uma da je naručitelju krajnji cilj rješavanje konkretnoga problema (projekta) i da je zbog toga stupio u kontakt s ponuđačima. Upravo je projekt ona transakcijska epizoda koja utjelovljuje trud koji su prethodno uložili miljē i kupac i koja ih transformira u poslovnom smislu (ovisno o tome jesu li ili nisu sklopili posao).

### **7.2.1. Poslovni i neposlovni akteri**

Neposlovni su akteri institucije (državne organizacije, administracija, sveučilišta itd.), stalne interesne skupine (profesionalne skupine, lobističke skupine itd.) ili spontane interesne skupine (odbori koji zagovaraju određenu ideju, udruge, itd.) koje mogu utjecati na marketing. Poslovni su akteri svi oni koji su uključeni u komercijalne transakcije. Ta su dva tipa aktera međusobno povezani na tržištu i više ih se prepoznaje kao mrežu međusobno ovisnih aktera (sociološki i socioekonomski pristup u kojemu se tržište smatra mrežom), nego kao mjesto susreta ponude i potražnje.

Obično su poslovni akteri oni na koje ciljaju poduzeća koja se bave projektnim poslovanjem. Metode strateške analize, koje su se razvile u posljednjih 20 godina, naglašavaju tu činjenicu. One se temelje na analizi strukture i dinamike natjecateljske arene ili djelatnosti, kako bi se procjenile prisutne natjecateljske snage i definirali potezi koji logično slijede.

Neposlovni se akteri sve više uzimaju u obzir u načinu poslovanja poljoprivrednog poduzeća. U posljednjih desetak godina poduzeća su razvila netržišne strategije i stajališta



kojima se koriste usporedno s marketinškim strategijama, a koje zajedno čine ono što nazivamo integriranom strategijom.<sup>22</sup>

### **7.2.2. Relacijska pozicija i funkcionalna pozicija**

Na tržištima koja uključuju velik broj kupaca, pozicija nekog poduzeća obično se procjenjuje prema njegovu udjelu na tržištu. U projektnome poslovanju u kojem je broj ključnih poslovnih i neposlovnih aktera obično mali, taj je kvantitativni pokazatelj pozicije koristan, ali nedovoljan za određivanje pozicije poduzeća. Ta se pozicija definira više u kvalitativnom smislu i pokazuje ulogu i snagu poduzeća, to jest njegovu sposobnost da utječe na druge aktere na tržištu kao mreži. To u smislu dostupnih resursa (tehnoloških, relacijskih, financijskih, ljudskih; bilo vlastitih ili kroz odnose s drugim akterima) znači da što više resursa poduzeće ima, to je njegova pozicija jača. Funkcionalna pozicija stoga predstavlja sposobnost da se razrade diferencirana rješenja u širem smislu – za tržište i, u užem smislu – za kupčev projekt.

Relacijska pozicija rezultat je relacijskog ulaganja neovisno o bilo kojemu projektu u fazi prije i tijekom pripreme ponude za natječaj; kontakata s akterima u miljeu, sa sudionicima iz naručiteljeva kupovnog centra koji su uključeni u projekt, kontakata koji nisu direktno vezani za projekt, kontakata vezanih za druge projekte itd.

### **7.2.3. Rizik ili neizvjesnost**

Znanost o upravljanju i metode kojima se poljoprivredna poduzeća koriste često uključuju pojam rizika ili neizvjesnosti. Prvobitno se taj pojam koristio u znanosti u rukovođenju kako bi se pojasnilo organizacijsko ponašanje pri kupnji u B2B poslovanju. Sažeto u najvažnije točke:<sup>23</sup>

- U poljoprivrednom poduzeću svaka odluka o kupnji stvara rizike različitih intenziteta koji ovise o:
  - ulozima vezanim uz rješavanje problema
  - značajkama organizacije poduzeća
  - mogućnostima izbora koje im pružaju na tržištu tendera

---

<sup>22</sup> Baron, D. P. (1995.), *The Nonmarket Strategy System, Sloan Management Review*, Fall, str. 78

<sup>23</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): *Projektini marketing, Algoritam, Zagreb.*, str. 54

- Poljoprivredno poduzeće će pokušati uočene rizike svesti na savladivu razinu, a kako bi se to što uspješnije učinilo, mobilizirat će resurse i stručno znanje: interno i eksterno

## 8. LOGIKA PROJEKTOG MARKETINGA

Suočena s jedinstvenošću i kompleksnošću svakoga pojedinog projekta i s komercijalnim diskontinuitetom odnosa s kupcima, marketinška se strategija, kako bi se lakše kontrolirala, osmišljava tako da joj cilj bude povećanje kontinuiteta i predvidljivosti. Stoga projektni marketing nadilazi pristupe koji samo reagiraju na raspisane natječaje. To ponuđačima u projektnome poslovanju omogućuje da se dobro pozicioniraju u odnosu na naručitelje/kupce, a i da budu ispred svojih konkurenata na tržištu.

Kupovna procedura pozivom na natječaj postavlja ponuđača u nepovoljan reaktivan položaj – on reagira na poticaj koji šalje naručitelj raspisivanjem natječaja i mora se podrediti uvjetima natječaja. Dakle, dobavljač u projektnome poslovanju prodaje projekt na zahtjev i na upit naručitelja. Marketinška događanja, a ponajviše marketinške strategije ponuđača projekta, sve više dovode u pitanje taj strukturni i povijesni aspekt projektnih prodaja. Ti su ponuđači pokušali naći prostora za manevriranje ponašajući se u isto vrijeme manje reaktivno, tj. više predviđajući, i manje podčinjeno, tj. više kontrolirajući svoje ponude i svoj način ulaženja u projektnu piramidu.

U projektnim aktivnostima transakcije su povezane s vrlo visokim stupnjem neizvjesnosti. Ponuđači su toj neizvjesnosti izloženi i što se tiče područja tržišne utakmice (Tko će biti klijent? Što će biti projekt?) i što se tiče pravila tržišne utakmice (Kada će se objaviti natječaj? Koliko će biti konkurenata?). Da bi smanjili neizvjesnost, razvili su marketinšku praksu koja se sastoji u tome da se pozicioniraju i/ili poduzmu intenzivne radnje "u susret" projektima kako bi:<sup>24</sup>

- predvidjeli širinu i pravila igre – deterministički pristup
- sudjelovali u izgradnji širine i pravila igre – konstruktivistički pristup

Kombinirajući i balansirajući ta dva pristupa, ponuđači pokušavaju što je više moguće izbjeći podčinjenu poziciju u odnosu na pravila igre (tj. direktive natječaja) koja nisu ni predvidjeli ni razradili.

Deterministički se pristup temelji na pretpostavci da će do projekta doći; s jedne strane, to je događaj izoliran u vremenu (projekt) i, s druge strane, o njemu će u cjelosti odlučivati budući kupac. U takvoj situaciji ponuđač daje sve od sebe kako bi predvidio potražnju i za nju se što bolje pripremio. Osnova determinističkoga pristupa projektnomu marketingu jest

---

<sup>24</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str.63

sustav skeniranja. Temelji se na traženju određenog stupnja kontinuiteta poslovnih odnosa u fazi neovisnoj o bilo kojemu projektu i prednatječajnoj fazi. Tome se može pristupiti na dva načina tražeći:<sup>25</sup>

- društveni kontinuitet kroz kontakte s ključnim akterima u miljeu direktno i indirektno povezanim s kupcem i/ili
- kontinuitet s kupcem koji se temelji na trajnosti i ponovljivosti društvenih i ekonomskih razmjena

Konstruktivistički pristup temelji se na pretpostavci da kupac i njegovi partneri zajednički razrađuju projekt te da i ponuđač u tome sudjeluje. Temelj takvoga konstruktivističkoga pristupa projektnomu marketingu jest kreativna ponuda (tj. kreiranje projekta za kupca ili zajedno s kupcem). Postojanje odnosa sa kupcem i određena prisnost s njime, što se njeguje čestim društvenim i ekonomskim kontaktima, također mogu stvoriti uvjete za ovu vrstu pristupa koji, zapravo, nudi rješenje. Neki stručnjaci za strategiju poduzeća razlikuju, ovisno o kontekstu, tri strateške vrste ponašanja:<sup>26</sup>

- igraj po pravilima igre bolje od konkurenata
- promjeni pravila igre bez mijenjanja prirode sustava
- promjeni prirodu sustava (ta strategija također podrazumjeva promjenu pravila igre)

Dublja analiza marketinške prakse u projektnome poslovanju pokazuje da ona kombinira determinističke pristupe kako bi:<sup>27</sup>

- stvaranjem kontinuiteta u odnosu s kupcima odmakla se od čisto transakcijskog razmišljanja koje nameće izvođenje projekta (izgradnja odnosa nasuprot transakciji)
- razvijajući sposobnost predviđanja, izbjegla logiku pukoga prilagođavanja u realnom vremenu uvjetima kupca (predviđanje nasuprot prilagođavanju)
- kreirajući projekt s većim ili manjim sudjelovanjem kupca, izbjegla logiku pukog reagiranja pokoravanjem zahtjevima natječaja (kreiranje nasuprot podčinjavanju)

---

<sup>25</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 60

<sup>26</sup> Atamer, T. and Calori, R. (1993), *Diagnostic et Decisions Strategiques*. Paris: Dunod, str. 28

<sup>27</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 61

- na primjeren način mobilizirala i kombinirala unutarnje i/ili vanjske resurse radi strukturiranja natječaja (unutarnji resursi nasuprot vanjskim resursima)

### **8.1. S one strane transakcijske logike**

Cilj je poljoprivrednog poduzeća u ovom slučaju smanjiti diskontinuitet kontakata s kupcima kako bi se iskoristila ulaganja u odnose ostvarene tijekom prijašnjeg projekta. U B2B marketingu proizvoda i usluga početni naponi uloženi u sklapanje prvoga posla i uspostavljanje odnosa obnavljaju se prilikom sklapanja idućih poslova. Dobavljač ne mora više ulagati toliko sredstava prilikom sklapanja novih poslova jer su, nakon boljeg upoznavanja kupca, uspostavljene određene procedure i načini djelovanja koji olakšavaju interakciju između dvaju poduzeća.

U projektnome je marketingu stoga cilj približiti se tim modelima djelovanja i tako održavati kontinuitet. Prvi je način održavanja kontinuiteta "popunjavanje" razdoblja između dvije transakcije prigodama društvenoga karaktera. Mnogo je prigoda pogodnih za održavanje kontinuiteta, npr. susreti za vrijeme seminara, organiziranje tematskih događaja radi razvijanja novih tehnoloških postignuća u području poljoprivrede, itd.

Drugi način održavanja kontinuiteta stvaranje je prigoda profesionalne prirode unutar odnosa s kupcem, kao što su npr. pružanje dodatnih usluga, edukacija, održavanje standarda opreme, ažuriranje itd.

Treći je način održavanja kontinuiteta prihvaćanje pristupa koji je u punom zamahu u većini industrijskih poduzeća i koji podrazumjeva specifično upravljanje odnosom između dobavljača i ključnoga kupca. To od dobavljača zahtjeva da šire sagleda poduzeće kupca.

### **8.2. Od adaptacije do anticipacije**

U takozvanome determinističkome pristupu projektnome marketingu poduzeće identificira projekt i nakon toga prilagođava svoju ponudu kako bi ona udovoljila eksplicitnom zahtjevu kupca.

U fazi neovisnoj o bilo kojemu projektu poduzeće pokušava sagledati širinu zadatka premda projekt još ne postoji. Rasvjetljujući događaje i analizirajući način na koji su se prijašnji projekti razvijali, mora odrediti tko su ključni akteri, kakva je njihova uloga i kako interviraju. Ova se taktika temelji na promatranju razvoja: to je taktika predviđanja. Cilj je procijeniti koliko je vjerojatno da će ti akteri biti uključeni u projekte te poduzeti

odgovarajuće relacijske mjere (to jest, odabrati neke od tih aktera koji bi osigurali kontinuitet odnosa između ponuđača i kupca).

Što se funkcionalne razine tiče, poduzeće djeluje neovisno o bilo kojemu projektu kako bi razvilo strategiju dvostruke ponude:<sup>28</sup>

- potencijalnu osnovnu ponudu koja se sastoji od ključnih kompetencija i internih resursa
- niz ponuda koje se mogu mobilizirati u partnerskoj mreži, a koje bi mogle nadopuniti potencijalnu osnovnu ponudu i osigurati prilagodljivost

U prednatječajnoj fazi poduzeće potom predviđa pravila igre s kupcem i ostalim utjecajnim akterima. Ovdje se može govoriti o kupcu zato što je projekt uočen i prije no što je kupac službeno otvorio natječaj. Vrlo su često ulaganja u fazi neovisnoj o bilo kojemu projektu ta koja omogućuju poduzeću da otkrije nakanu ili projekt u pripremi. Tako milje, koji se s gledišta ponuđača u fazi neovisnoj o bilo kojemu projektu sastojao od mreže utjecajnih aktera, postaje organiziraniji jer se u obzir uzimaju karakteristike projekta i kupca. Dok su prije poduzeća usmjeravala svoje resurse na fazu pripreme ponude na natječaj kroz manja ulaganja, danas sve više poduzeća svoje snage usmjerava na fazu neovisnu o bilo kojemu projektu kako bi osigurali bolju poziciju prije raspisivanja natječaja. Vrlo se često zna dogoditi da zajednički sporazum proistekne iz čina koji nema veze ni s kojim konkretnim projektom.

### **8.3. Od podčinjavanja do kreiranja**

Ovo je pristup sličan anticipacijskom s ciljem da se projekt jednostavno stvori. U tom slučaju cilj je ponuđača interakcijom i njegovanjem poslovnoga odnosa s kupcem, stvoriti za njega potražnju. Posljednjih desetak godina projektne se marketing razvio od pristupa podčinjavanja (u kojem je stupanj formalnosti kupčevih zahtjeva vrlo visok: točno zna što hoće) do konstruktivnog pristupa u kojemu poduzeće nastupa kao stručnjak koji nudi rješenje za kupčev problem (stupanj je formalnosti kupčevih zahtjeva nizak). Dakle, danas se projektne marketing manje oslanja na eksplicitne ili implicitne zahtjeve kupca, a više se pozornosti posvećuje interesima i aktivnostima samoga kupca i čitave mreže s njime

---

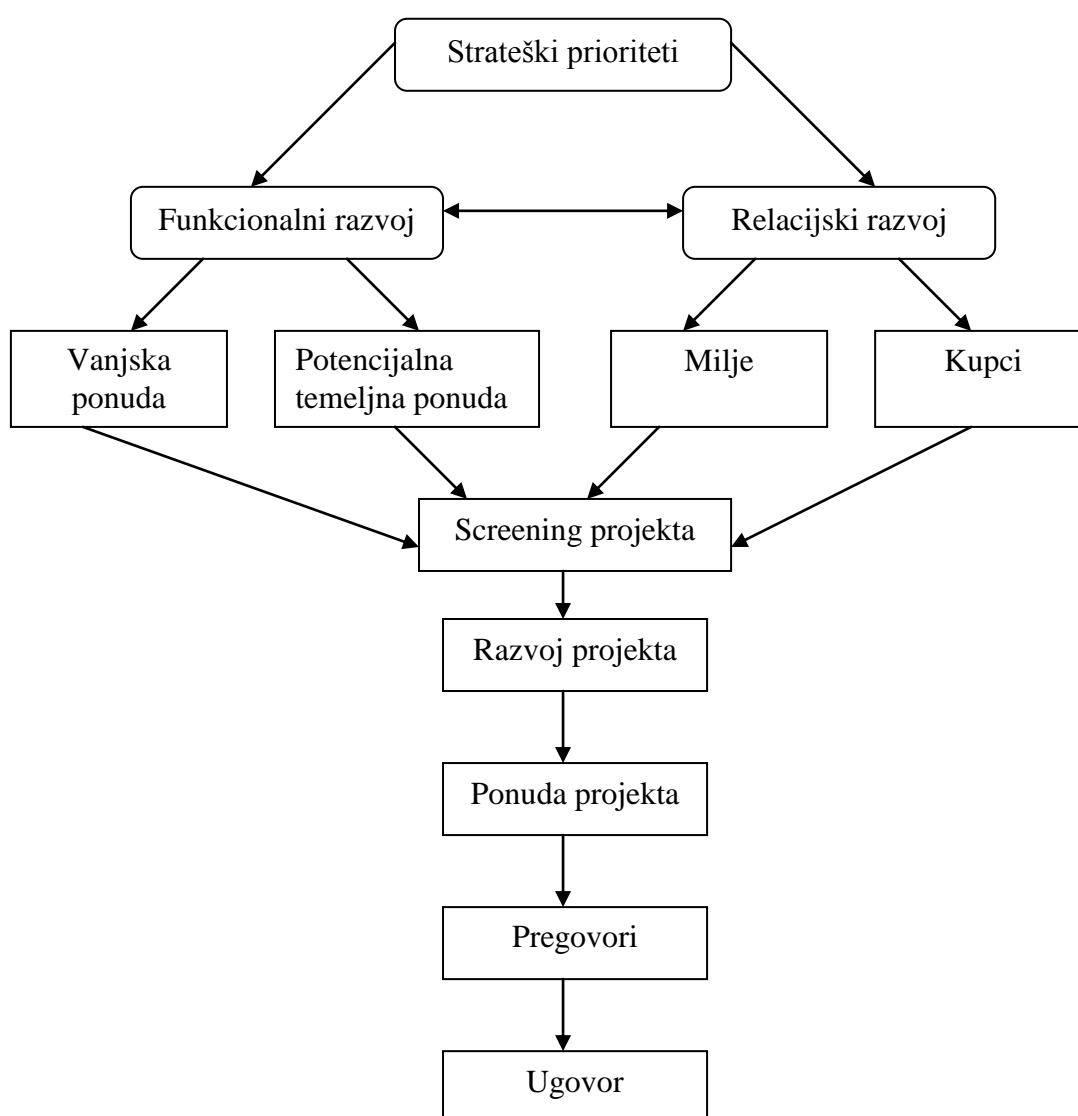
<sup>28</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektne marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 64

povezanih aktera, što je rezultat kreativnoga pristupa oblikovanju ponude. Na taj se način dobavljač ne zadovoljava tek kupčevim zahtjevom, već identificira kupčeve osnovne interese kako bi ga potaknuo da preformulira i prilagodi svoje zahtjeve.

#### 8.4. Proces marketinga projekta

Metoda strateške analize obično uključuje i definiciju strateških prioriteta. Ova strateška faza marketinga, koja je preduvjet za razvoj procesa marketinga projekta, uključuju odluke koje se odnose na:<sup>29</sup>

- ciljne tržišne segmente i/ili ključne klijente
- okvirni opis onoga što ponuđač i njegovi partneri mogu potencijalno ponuditi



Slika 4. Proces marketing projekta

Izvor: Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, Algoritam, Zagreb, str. 72

<sup>29</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R., Projektini marketing, Algoritam, Zagreb 2011., str. 70

Iz te analize izbora prioriteta, pristup neovisan o bilo kojemu projektu na ciljnome tržištu (to jest, specifična aktivnost na određenom teritoriju) u obzir uzima više aktivnosti kako bi osigurao:<sup>30</sup>

- funkcionalni razvoj poduzeća na ciljnome tržištu. Cilj je osigurati si poziciju s koje se mogu sastavljati ponude uzimajući u obzir karakteristike pojedinoga projekta
- relacijski razvoj poduzeća u miljeu koji podržava ciljno tržište. Cilj je dovesti se u poziciju s koje je moguće anticipirati projekte

Funkcionalni i relacijski razvoj u direktnoj su i međuovisnoj svezi sa sustavom skeniranja samoga poljoprivrednog poduzeća neovisno o bilo kojemu projektu. Taj sustav počiva na takozvanom tehnološkom skeniranju i marketinškom skeniranju. Marketinško skeniranje definira se kao kontinuirana aktivnost operativne prirode kojoj je cilj anticipirati komercijalne prilike i to, ako je moguće, čak i prije no što je kupac završio svoje projekte. Mnoge se publikacije bave tehnološkim skeniranjem, dok je marketinško skeniranje, izgleda, ostalo po strani premda je ono u projektnome poslovanju nezaobilazan strateški element. Štoviše, on može omogućiti poljoprivrednim ponuđačima da predvide potražnju i na temelju toga razviju aktivnosti koje će im omogućiti optimalnu reakciju, koju je moguće i modificirati kako bi više odgovarala konkretnome ponuđaču. Posebno važna uloga marketinškog skeniranja jest razviti i održati direktne i indirektne veze s poduzećima – kupcima ili potencijalnim kupcima. Na taj se način do određene mjere može nadoknaditi prirodni diskontinuitet transakcija u projektnome poslovanju.

Taj bi pristup poljoprivrednom poduzeću trebao omogućiti da u prednatječajnoj fazi, a zatim i za vrijeme pripreme natječajne ponude osmisli i ažurira potencijalne projekte. Ponuđač tada može odabrati hoće li u vezi s tim projektima poduzeti daljnje korake: je li mu u interesu pripremiti pa zatim i prezentirati ponudu ili ne? U tom će procesu od velike pomoći biti i rad istraživačkog marketinga, čiji je zadatak potraga za informacijom koja je povezana s konkretnim projektom.

---

<sup>30</sup> Cova, B., Ghauri, P., Salle, R.(2011): Projektini marketing, *Algoritam*, Zagreb, str. 72



## 9. ZAKLJUČAK

Za razliku od poslovnog (B2B) marketinga, u projektnome se marketingu pojavljuju pojmovi kao što su zahtjev za ponudom, poziv na natječaj, konkretno nadmetanje i pregovaranje. Ovi pojmovi se često javljaju u svakodnevnome životu, i zato je važno znati sve o njima, a upravo to nam objašnjava projektni marketing. Dok poslovni (B2B) marketing naglašava važnost dugoročnih odnosa, u projektnome marketingu njihovo uspostavljanje prerasta u jedno od ključnih pitanja. Projekti različitih vrsta glavni su udio u međunarodnim trgovačkim i poslovnim aktivnostima. Projektno poslovanje ima četiri glavne karakteristike koje se više – manje isprepliću: jedinstvenost (*uniqueness*), kompleksnost (*complexity*), diskontinuitet (*discontinuity*) i opseg financijskih obveza (*the extent of financial commitment*). Karakteristike projektnog poslovanja imaju ove posljednice za projektnu prodaju: visok stupanj neizvjesnosti, specifičan proces kupnje od strane klijenta, dugotrajna transakcija s mnogo jasno razgraničenih faza, te dvostruka fragmentacija kupovnih i prodajnih centara. Postoji pet glavnih vrsta javnih natječajâ: natječaj prema najboljoj cijeni, natječaj prema najboljoj ponudi, natječaj ograničen na bolju cijenu, natječaj ograničen na bolju ponudu te izravni ponudbeni natječaj ili zatvoreni natječaj. Prosječan proces kupovine projekta – od identificiranja potrebe od strane naručitelja do potpisivanja ugovora s odabranim dobavljačem/dobavljačima – uključuje šesnaest faza. Projektni marketing ovisi o sljedećim ključnim elementima: marketinškome procesu koji se odvija u tri faze: neovisno o bilo kojemu projektu, u prednatječajnoj fazi, u fazi pripreme ponude na natječaj; postojanju triju razina koje se odnose na analizu i odluke: milje, klijent, projekt; upravljanju poslovnim i neposlovnim akterima; upravljanju relacijskom i funkcionalnom pozicijom dobavljača; riziku ili neizvjesnosti kao odrednicama ponašanja aktera; te rješenju kao načinu stvaranja vrijednosti za kupca. Neposlovni su akteri institucije (državne organizacije, administracija, sveučilišta itd.), stalne interesne skupine (profesionalne skupine, lobističke skupine itd.) ili spontane interesne skupine (odbori koji zagovaraju određenu ideju, udruge, itd.) koje mogu utjecati na marketing. Poslovni su akteri svi oni koji su uključeni u komercijalne transakcije. Ta su dva tipa aktera međusobno povezani na tržištu i više ih se prepoznaje kao mrežu međusobno ovisnih aktera (sociološki i socioekonomski pristup u kojemu se tržište smatra mrežom), nego kao mjesto susreta ponude i potražnje.

## 10. POPIS LITERATURE

1. Atamer, T. and Calori, R. (1993), *Diagnostic et Decisions Strategiques*. Paris: Dunod
2. Bansard, D., Cova, B. and Salle, R. (1993), Project Marketing: Beyond Competitive Bidding Strategies, *Interantional Business Rewiew*
3. Baron, D. P. (1995.), The Nonmarket Strategy System, *Sloan Management Rewiew*, Fall
4. Cova, B., Ghauri, P., Salle, R., Projektni marketing, *Algoritam*, Zagreb 2011
5. Cova, B., Salle, R., and Vincent, R. (2000), To Bid or Not to Bid: Screenig the Whorcop Project, *European Management Journal*
6. Günter, B. and Bonaccorsi, A. (1996.), Project Marketing and Systems Selling – In Search of Frameworks and Insights, *Interantional Business Rewiew*
7. Hadjikhani, A. (1996.), Project Marketing and the Management of Discontinuity, *Interantional Business Rewiew*
8. Håkansson, H. and Ostberg, C. (1975), Industrial Marketing – An Organizational Problem, *Industrial Marketing Management*
9. Salle, R. and Silvestre, M. (1992), *Vende a Vindustrie: approche strategique de la relation business to business*, Paris: Liaisous
10. Tolušić, Z.(2012): Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Poljoprivredni fakultet Osijek
11. Kolega, A.(1994): Tržništvo poljodjelskih proizvoda, Nakladni zavod Globus, Zagreb
12. Meler, M.(1999.): Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

<http://www.algoritam.hr/?m=1&p=proizvod&kat=645&id=144624> Pristupljeno 20.06.2014.

## 11. SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je projektni marketing, a odnosi se na problematiku marketinga koja nije zastupljena niti u jednoj od knjiga do sada napisanih i objavljenih na hrvatskom jeziku. U usporedbi s tradicionalnim, te poslovnim (B2B) marketingom, karakteristike projektnog marketinga ukazuju na njegovu iznimnost, primjerice način na koji se njime koriste poslovni subjekti koji se bave prodajom industrijskih usluga i proizvoda.

Objašnjavaju se specifične karakteristike projektnog marketinga i prikazuju različite prakse pri marketingu projekta. Nadalje, povezuje se korporacijska strategija sa strategijom projektnog marketinga i objašnjava osnovni marketinški pristup. Prikazuju se metode kojima se analizira marketinško okružje i milje te upravlja odnosom dobavljač – kupac.

Projektni marketing predstavlja suvremenu marketinšku koncepciju poslovanja poduzeća na tržištu i vrstu poslovnog marketinga. To je proces koji omogućava poduzeću – isporučitelju projekta da djelujući anticipativno definira projektну ponudu, čime si osigurava željeni stupanj fleksibilnosti potreban za prilagođavanje zahtjevima kupca projekta, temeljem stvorenih odnosa s kupcima i zainteresiranim stranama za projekt.

## **12. SUMMARY**

The topic of this graduate thesis is project marketing, and it refers to issues of marketing strategy which isn't known in books written until now and published on Croatian language. In comparison with traditional, business (B2B) marketing, characteristics of project marketing point on his particularity, such as the way that business subject, that sells industry services and product, use them. It's illustrating specific characteristics of project marketing and showing different practis on marketing of project. Moreover, connects corporation strategy with strategy of project marketing, and annotate basical marketing acces. It's showing methods that analized marketing environment and control of relation supplier – client.

Project marketing is modern marketing conception of business activity of some companion market and category of business marketing. It's process that provides that company – distributor of project working anticipative defines project offer, and provides to himself wanted degree of flexibility needed to adapt request of project clients, on grounds of made relations with clients interested sides for project.

### **13. POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.:</b> Faze prosječnog procesa kupovine projekta	17
--	----

### **14. POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.:</b> Utjecaj neposlovnih aktera na prilike za projekte	11
<b>Slika 2.:</b> Projektna piramida	18
<b>Slika 3.:</b> Tri faze projektnog marketinga	22
<b>Slika 4.:</b> Proces marketing projekta	30

## **Uloga projektnog marketinga u poljoprivredi**

Marijan Matić

### Sažetak:

Tema ovog diplomskog rada je projektni marketing, a odnosi se na problematiku marketinga koja nije zastupljena niti u jednoj od knjiga do sada napisanih i objavljenih na hrvatskom jeziku. U usporedbi s tradicionalnim, te poslovnim (B2B) marketingom, karakteristike projektnog marketinga ukazuju na njegovu iznimnost, primjerice način na koji se njime koriste poslovni subjekti koji se bave prodajom industrijskih usluga i proizvoda. Objašnjavaju se specifične karakteristike projektnog marketinga i prikazuju različite prakse pri marketingu projekta. Nadalje, povezuje se korporacijska strategija sa strategijom projektnog marketinga i objašnjava osnovni marketinški pristup. Prikazuju se metode kojima se analizira marketinško okruženje i milje te upravlja odnosom dobavljač – kupac.

Projektni marketing predstavlja suvremenu marketinšku koncepciju poslovanja poduzeća na tržištu i vrstu poslovnog marketinga. To je proces koji omogućava poduzeću – isporučitelju projekta da djelujući anticipativno definira projektnu ponudu, čime si osigurava željeni stupanj fleksibilnosti potreban za prilagođavanje zahtjevima kupca projekta, temeljem stvorenih odnosa s kupcima i zainteresiranim stranama za projekt.

**Ključne riječi :** marketing, projekt, tržište, projektni marketing

**Rad je izrađen pri:** Poljoprivredni fakultet u Osijeku

**Mentor:** prof.dr.sc. Zdravko Tolušić

**Broj stranica:** 38

**Broj slika:** 4

**Broj literarnih navoda:** 30

**Jezik izvornika:** hrvatski

### **Datum obrane:**

#### **Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof. dr .sc. Krunoslav Zmaić, predsjednik
2. prof. dr. sc. Zdravko Tolušić, mentor
3. doc. dr. sc. Tihana Sudarić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku, Sveučilište u Osijeku, Kralja Petra Svačića 1d

## BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agriculture  
University Graduate Studies, Agricultural Economics, course

Graduate thesis

### **The rule of project marketing in agriculture**

Marijan Matić

#### **Abstract:**

The topic of this graduate thesis is project marketing, and it refers to issues of marketing strategy which isn't known in books written until now and published on Croatian language. In comparison with traditional, business (B2B) marketing, characteristics of project marketing point on his particularity, such as the way that business subject, that sells industry services and product, use them. It's illustrating specific characteristics of project marketing and showing different practicis on marketing of project. Moreover, connects corporation strategy with strategy of project marketing, and annotate basical marketing acces. It's showing methods that analized marketing environment and control of relation supplier – client.

Project marketing is modern marketing conception of business activity of some companion market and category of business marketing. It's process that provides that company – distributor of project working anticipative defines project offer, and provides to himself wanted degree of flexibility needed to adapt request of project clients, on grounds of made relations with clients interested sides for project.

**Key word:** marketing, project, market, project marketing

**Thesis perfomed at:** Faculty of Agriculture in Osijek

**Mentor:** prof. dr. sc. Zdravko Tolušić

**Number of pages:** 38

**Number of pictures:** 4

**Number of references:** 30

**Original in:** Croatian

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

1. prof. dr .sc. Krunoslav Zmaić, predsjednik
2. prof. dr. sc. Zdravko Tolušić, mentor
3. doc. dr. sc. Tihana Sudarić, član

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agriculture in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Kralja Petra Svačića 1d