

ANALIZA HRVATSKOG TRŽIŠTA CRAFT PIVA NA PRIMJERU MIKRO PIVOVARA

Ražnatović, Andrija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Algebra
University College / Visoko učilište Algebra**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:225:662738>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Algebra University - Repository of Algebra University](#)



VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA HRVATSKOG TRŽIŠTA *CRAFT*
PIVA NA PRIMJERU MIKRO PIVOVARE**

Andrija Ražnatović

Zagreb, veljača 2019.

Student vlastoručno potpisuje Završni rad na prvoj stranici ispred Predgovora s datumom i oznakom mjesta završetka rada te naznakom:

„Pod punom odgovornošću pismeno potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor, te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada“.

U Zagrebu, datum.

Ime Prezime

Predgovor

Prilikom uvezivanja rada, Umjesto ove stranice ne zaboravite umetnuti original potvrde o prihvaćanju teme završnog rada kojeg ste preuzeli u studentskoj referadi

Sažetak

U zadnjih pet godina po uzoru na sličan pokret nastao u Sjedinjenim Američkim Državama, pojavljuje se novi segment u hrvatskoj pivskoj industriji - *craft* pivovare, male nezavisne pivovare s autorskim potpisom, malom količinom proizvodnje, u privatnom vlasništvu i koje proizvode karakteristične pivske stilove. Hrvatska pivska industrija je najvećim dijelom tržišta pod kontrolom tri velike pivovare u vlasništvu stranih korporacija, a pivski stil na koji se fokusiraju je lager. Kao reakcija tome, 2013. godine iz rastućeg *homebrewing* pokreta nastaju prve *craft* pivovare. Danas u Hrvatskoj postoji preko sedamdeset *craft* pivovara, a Zakon o trošarinama predviđa za njih i srodne pivovare kategoriju male nezavisne pivovare s posebnim oporezivanjem. Proizvodi *craft* pivovara dostupni su u većini maloprodajnih lanaca, a rast njihovog udjela na tržištu utjecao je i na industrijske pivovare - dva od tri tržišna lidera izašla su s proizvodima i brandovima koji imitiraju *craft*, s time da je Zagrebačka pivovara, tržišni lider u industrijskom pivarstvu uspješno infiltrirao *craft* tržište sa svojim brandom Grif te time kompletirao portfolio i otežao širenje *craft* proizvoda u nove ugostiteljske objekte.

Industrijski segment *craft* pivarstva analiziran je kroz primjenu Porterovog modela pet konkurentskih sila te *on-line* istraživanje. Prema Porterovom modelu izveden je zaključak da je *craft* pivarstvo srednje atraktivna industrija s obzirom na konkurentske sile te da je njegova atraktivnost, odnosno dugoročni profitni potencijal manji u odnosu na mainstream pivarstvo, iako je u rastu i iako je ulazak u industrijski segment *craft* piva puno lakši (zbog manjih ulaznih barijera). Istraživanje je provedeno na 1127 ispitanika te je, iako vođeno na nereferentnom uzorku, potvrdilo dvije teze: da Zmajaska pivovara drži *top-of-mind* poziciju kod hrvatskih potrošača *craft* piva te da je marketinška komunikacija ključna u formiranju sposobnosti potrošača da uspješno identificira autentična *craft* piva od industrijskih supstituta u užem stilu.

Studija slučaja analizira Zmajasku pivovaru koja je prepoznata kao tržišni lider i za koju je istraživanje pokazalo da drži *top-of-mind* poziciju kod potrošača. Zmajaska je osnovana 2013.g., prva je hrvatska *craft* pivovara s 12 zaposlenih, vlastitim pogonom, punionicom i ugostiteljskim objektom u kojem prezentira svoje proizvode. Analiza njihove marketinške komunikacije pokazala je opravdani fokus na digitalne kanale, a kao preporučeni

komunikacijski ciljevi prepoznati su edukacija potrošača o *craft* pivarstvu te učvršćivanje pozicije Zmajске pivovare kao tržišnog lidera iz perspektive potrošača. Preporučene metode realizacije tih ciljeva su razvoj video i tekstualnog sadržaja, ulaganje u PPC oglašavanje te fokus na sponzorstva i kolaboracije s predstavnicima nezavisnih scena drugih kategorija.

In the last five years, based on a model of a similar movement in the United States of America, a new segment emerges in the Croatian beer industry – craft breweries, privately-owned small independent breweries with small-scale production which produce characteristic beer styles with the maker's signature. The Croatian beer industry is mostly dominated by three big breweries owned by foreign corporations, and the beer style they are focusing on is lager. As a reaction to that, in year 2013 first craft breweries emerged from the growing homebrewing movement. Today, there are over seventy craft breweries in Croatia, and the Excise Law has a specific "small independent brewery" category for them and similar breweries with special taxation. Craft brewery products are available in most retail chains, and their market share has also affected industrial breweries - two out of three market leaders emerged with products and brands that imitate craft, with the Zagreb brewery, the market leader in industrial brewing successfully infiltrating the craft market with its brand "Grif", thus completing the portfolio and making it difficult for craft products to expand to new catering facilities.

The industrial segment of craft brewery was analyzed through the application of the Porter model of five competitive forces and on-line research.

According to the Porter model, it was concluded that the craft industry is a medium-attractive industry with regard to competitive forces and that its attractiveness or long-term profit potential is smaller compared to mainstream brewery, although it is growing and although the entry into the industrial segment of the craft is much easier (due to smaller input barriers). The survey was conducted on 1127 respondents, and although it was conducted on a non-referential sample, it confirmed two theses: that the Dragon Brewery holds a top-of-mind position with Croatian craft beer traders and that marketing communication is key in shaping the consumer's ability to successfully identify authentic craft beer of the suburban industrial substituents.

The Case Study analyzes the Zmajска brewery, which has been recognized as a market leader and for which research has shown to hold a top-of-mind position with consumers.

Zmajska was founded in 2013, the first Croatian craftsman with 12 employees, own drive, briquette and catering facility where he presents his products. The analysis of their marketing communications has shown a justified focus on digital channels, and as the recommended communication goals, consumer education on craft brewery is recognized and the position of Zimnica brewery as a market leader from a consumer perspective. Recommended methods of realizing these goals are the development of video and text content, PPC advertising, and the focus on sponsorship and collaboration with representatives of independent scenes of other categories.

Ključne riječi: *craft pivarstvo, Zmajska pivovara, marketing, istraživanje, studija slučaja*

Sadržaj

1.	Uvod	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Metodologija.....	1
2.	<i>Craft</i> pivarstvo.....	3
2.1.	Općenito o <i>craft</i> pivarstvu	3
2.1.1.	Pivo i industrijsko pivarstvo	3
2.1.2.	<i>Craft</i> pivarstvo.....	4
2.2.	<i>Craft</i> pivarstvo u Hrvatskoj	7
2.2.1.	Industrijsko pivarstvo u Hrvatskoj	7
2.2.2.	Pojava <i>craft</i> pivarstva u Hrvatskoj	8
2.2.3.	Pregled sudionika tržišta.....	12
2.2.4.	Utjecaj <i>craft</i> trenda na industrijske pivovare.....	15
2.3.	Primjena Porterovog modela pet konkurentskih snaga	17
2.3.1.	Metodologija.....	17
2.3.2.	Pet konkurentnih snaga.....	18
2.3.3.	Zaključak	22
2.4.	Istraživanje percepcije <i>crafta</i>	23
2.4.1.	Ciljevi istraživanja.....	23
2.4.2.	Opis metodologije istraživanja	24
2.4.3.	Rezultati istraživanja	26
3.	Studija slučaja Zmajске pivovare	35
3.1.	Osnovni podaci o Zmajskoj pivovari.....	35
3.2.	SWOT analiza.....	36

3.2.1.	S – snage.....	36
3.2.2.	W – slabosti	38
3.2.3.	O – prilike.....	39
3.2.4.	T – prijetnje	39
3.2.5.	Rekapitulacija	40
3.3.	PESTLE analiza.....	40
3.3.1.	Političko okruženje	40
3.3.2.	Ekonomsko okruženje	41
3.3.3.	Sociološko okruženje.....	41
3.3.4.	Tehnološko okruženje.....	41
3.3.5.	Zakonodavno okruženje	42
3.3.6.	Ekološko okruženje	42
3.4.	Analiza marketinške komunikacije	42
3.5.	Preporuke za unapređenje marketinške komunikacije	44
3.5.1.	<i>Content</i> marketing	44
3.5.2.	Video sadržaj	45
3.5.3.	<i>Pay-per-click</i> oglašavanje.....	47
3.5.4.	Sponzorstva i kolaboracije.....	47
3.6.	Prijedlog komunikacijskog plana	48
3.6.1.	Komunikacijski ciljevi.....	48
3.6.2.	Principi komunikacijskog plana	49
3.6.3.	Prijedlog plana.....	50
	Zaključak	52
	Popis kratica	54
	Popis slika.....	55
	Popis tablica.....	56

Literatura 57

1. Uvod

1.1. Predmet i cilj rada

Prije otprilike pet godina Hrvatska je dobila svoje prve „*craft* pivovare“ – mikropivovare koje su osnovali kućni pivari kako bi u malom obujmu na tržište uveli specijalne, manje popularne vrste piva. Na tržištu kojim vlada manji broj industrijskih pivovara, pojavu *craft* pivarstva valja prepoznati kao disruptivni trend koji svojom popularnošću mijenja tržišnu utakmicu i tjera vodeće pivovare na prilagodbu poslovne i marketinške strategije i ažuriranje proizvodnog portfolija. Manji budžeti kojima mikropivovare raspolažu utječu i na njihov odabir marketinških metoda te rezultiraju korištenjem kombinacije digitalnog oglašavanja i sajamskog pristupa nasuprot tradicionalnih komunikacijskih alata karakterističnih za pivsku industriju (mas-medijsko oglašavanje, TV spotovi, sponzorstva sportskih događanja i sl.).

Namjera ovog rada je općenito definirati poziciju i ulogu *craft* piva na hrvatskom tržištu. *Craft* pivarstvo od svojih početaka ne broji ni pedeset godina, no ostavilo je značajnog traga na višestoljetnoj svjetskoj pivskoj industriji. Hrvatsko tržište tek pred pola desetljeća dobiva svoje prve predstavnike *craft* trenda, no i u tom kratkom vremenu utjecaj na tržište je značajan, što će se pokazati ovim radom. Sudionici pivarskog tržišta koji spadaju u *craft* segment raspolažu sa znatno manjim budžetom za marketing u odnosu na postojeće tržišne lidere, ciljaju na drukčiji profil potrošača te na tržište nastupaju u periodu nakon digitalne disrupcije – namjera rada je na konkretnom primjeru analizirati marketinške metode u takvim uvjetima te pronaći prostor za poboljšanje komunikacijskog nastupa ove zanimljive i značajne pojave na hrvatskom pivskom tržištu.

1.2. Metodologija

Praktični dio rada temeljit će se na dva dijela. Prvi će se sastojati od analize *craft* pivarstva u Hrvatskoj. U tom djelu predstaviti će se *craft* pivarstvo u kontekstu industrijskog pivarstva u svijetu te njegova pojava na hrvatskom tržištu. Nabrojat će se i ukratko prezentirati relevantne sudionike *craft* pivarskog tržišta, objasniti razlike između *craft* pivarske scene i uobičajene pivske industrije te analizirati utjecaj pojave *crafta* na industrijske lidere i njihove daljnje aktivnosti.

Kako bi se utvrdila atraktivnost industrije, na temelju upitnika provedenog na pet sudionika koji su relevantni na tržištu *craft* piva, a koji imaju značajno različite pristupe, primijenit će se Porterov model pet konkurentskih sila. Pozicija *craft* piva te percepcija od strane potrošača, razumijevanje kategorije, navike konzumacije i sl. bit će analizirani kroz primarno istraživanje u obliku on-line ankete. Njeni će rezultati identificirati lidera u *top-of-mind* poziciji u kategoriji *craft* piva te pokazati značaj marketinške komunikacije pri identifikaciji proizvoda kao *craft* piva u očima potrošača.

Drugi dio će se temeljiti na studiji slučaja za koju je odabrana Zmajaska pivovara kao lider u segmentu i zbog dostupnosti podataka. Na temelju dubinskog razgovor s menadžerima Zmajske pivovare proučit će se marketinški nastup kroz analiziranje trenutne komunikacije te SWOT i PESTLE analizu. Na osnovi rezultata provedenih analiza identificirat će se glavni izazovi u marketinškoj komunikaciji, sistematizirati preporuke i predložiti okviran komunikacijski plan čija će implementacija zasigurno doprinijeti kvalitetnijem tržišnom pozicioniranju i učinkovitijim komunikacijskim aktivnostima Zmajske pivovare.

2. Craft pivarstvo

2.1. Općenito o craft pivarstvu

2.1.1. Pivo i industrijsko pivarstvo

Pivo je osvježavajuće pjenušavo alkoholno piće s relativno malim sadržajem alkohola. Prva pojava piva može se identificirati još u neolitu¹ što ga čini najstarijim i najraširenijim² alkoholnim pićem na svijetu. Ima veliki nutritivni značaj za čovjeka te je njegova konzumacija dio svakodnevne kulture življenja.

Osnovne sirovine potrebne za proizvodnju piva su voda, hmelj, slad (najčešće ječmeni) i kvasac. *Reinheitsgebot*, njemački zakon o čistoći piva donesen je 1516. i glasi: "Naša je osobita želja da se ubuduće u našim gradovima i tržnicama i u provincijama ni u koje pivo ne umeće i ne koristi ništa doli ječam, hmelj i voda."³ U to doba kvasac još nije bio otkriven, a kao namirnica je naveden ječam čime je izuzet slad od ostalih žitarica. 1907. zakon je promijenjen u sadašnju formu kojom se dozvoljeni sastojci za proizvodnju piva ograničavaju na prethodno spomenute vodu, hmelj, slad (bez obzira na to od kojih je žitarica dobiven) i kvasac. Mnogi se drugi sastojci mogu koristiti kako bi doprinijeli kvaliteti konačnog proizvoda, no nisu potrebni.

Postoji niz različitih podjela piva na vrste i podvrste, ovisno o načinu proizvodnje, podrijetlu, odabiru i količini osnovnih sastojaka te dodatnim sastojcima. Jedna od osnovnih te za ovaj rad bitna podjela je ovisno o odabiru sorte kvasca koji utječe na tip vrenja. Po tom kriteriju piva se dijele na *piva donjeg vrenja* i *piva gornjeg vrenja*.⁴ Piva donjeg vrenja se nazivaju *lager* piva, i proizvode se korištenjem vrste kvasca *Saccharomyces uvarum*. Prilikom proizvodnje lagera kvasac se taloži na dno posude, dok kod piva gornjeg vrenja, zvanih *ale* piva, kvasac vrste *Saccharomyces cerevisiae* isplivava na vrh posude. Piva lager stila godinama dominiraju hrvatskim i europskim pivskim tržištem i većina potrošača ih percipira

¹https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/A1AA4FB20657599F859860D94CCD090E/S0003598X00047840a.pdf/role_of_cult_and_feasting_in_the_emergence_of_neolithic_communities_new_evidence_from_gobekli_tepe_southeastern_turkey.pdf

² <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/23775/Pivo.html>

³ <https://www.dw.com/hr/od-1516-do-danas-uredba-o-%C4%8Disto%C4%87i-piva/a-19207792>

⁴ <https://pivnica.net/tipovi-i-vrste-piva/107/>

kao „prava“ piva te ih kategoriziraju isključivo po boji, posve zanemarujući *ale* stilove. Za primjer se može uzeti najveći europski pivski festival Oktoberfest (Slika 2.1) na kojem su pivski stilovi koji nisu lager zastupljeni u zanemarivom postotku.



Slika 2.1 Oktoberfest

2.1.2. *Craft* pivarstvo

Craft pivo je, prema definiciji objavljenoj na web sjedištu pivovare Nova runda, jednog od hrvatskih tržišnih lidera u kategoriji, „pivo proizvedeno na kreativan način, bez korištenja jeftinih sirovina kako bi se uštedjelo u proizvodnji, a proizvedeno od strane male nezavisne pivovare“.⁵ Ova je rečenica više opisna nego službena, u svrhu da se koncept *craft* pivarstva približi široj needuciranoj publici.

Craft pivarstvo potječe iz Sjedinjenih Američkih Država gdje se počeci naziru 1942. u Chicagu na prvom sastanku Komiteta malih pivara („*The Small Brewers Committee*“)⁶. Mali pivari koji su se sastali kako bi međusobno prokomentirali problematiku nabave nužnih sirovih materijala (primjerice kositra potrebnog za čepove za staklene boce koji je bio teško dobavljiv tijekom Drugog svjetskog rata) time su utemeljili udruhu koja će se 1976. izboriti

⁵ <https://novarunda.com/hr/cesto-postavljana-pitanja/o-pivu>

⁶ <https://www.brewersassociation.org/brewers-association/history/brewers-association-timeline/>

za određene porezne olakšice, a 1978. osnovati AHA – Američku udruhu kućnih pivara („*American Homebrewers Association*“).

Kao okidač trenda koji je u konačnici doveo do rasta popularnosti sorta piva karakterističnih za *craft* pivarstvo, prepoznaje se velika efikasnost marketinških kampanja velikih industrijskih pivovara koje su promijenile pivsku preferenciju prosječnog američkog potrošača u poželjan stil niskokaloričnih lagera – vrste piva koja je i danas dominantna na američkom tržištu. Krajem sedamdesetih pivska industrija u SAD-u svela se na 44 pivovare, a stručnjaci su predviđali da će s kratkim vremenom kroz daljnju konsolidaciju broj pivovara spasti na 5⁷. Takva situacija dovodi do skorog nestanka mnogih tradicionalnih stilova što dovodi do reakcije iz samoniklog protupokreta kućnih pivara, rasta kućne izrade zapostavljenih stilova te konačnog osnivanja udruge AHA.

AHA izdaje „*Zymurgy*“, prvu publikaciju za kućno pivarstvo te organizira prvo nacionalno natjecanje u kućnom pivarstvu. 1983. se AHA restrukturira te se osniva krovna organizacija **Udruga pivara** („*The Association of Brewers*“) koja osim AHA-e uključuje i dodatne institucije u svrhu pojačane podrške rastućem pokretu mikro- i kućnog pivarstva. Osnivanje Udruge pivara smatra se početkom *craft* pivarstva u SAD-u.

Prema Pivarskoj udruzi SAD **Brewers Association**, nasljedniku *The Association of Brewers*, *craft* pivar je definiran kao **mali nezavisni pivar** na sljedeći način⁸:

- **Mali** – proizvodi godišnje 6 milijuna bačva ili manje (oko 3% godišnje prodaje piva u SAD-u)
- **Nezavisni** – manje od 25% pivovare u vlasništvu je ili pod kontrolom sudionika industrije alkoholnih pića koji sam nije *craft* pivar
- **Pivar** – registriran je kao pivar pri TTB (*Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau* – Američki ured za oporezivanje i trgovinu duhana i alkohola) i proizvodi pivo.

Rast broja *craft* pivovara u SAD-u je od osnivanja eksponencijalan te je 2017. stanje u SAD sljedeće⁹:

- 6.266 malih i nezavisnih pivovara aktivno proizvodi
- *craft* pivarstvo drži 12,7% tržišta

⁷ <https://www.brewersassociation.org/brewers-association/history/history-of-craft-brewing/>

⁸ <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>

⁹ <https://www.craftbeer.com/beer/what-is-craft-beer>

- *craft* tržište je vrijedno 26 milijardi USD
- u *craft* industriji zaposleno je 135.072 radnika.

2017.g., nakon skoro 35 godina prisutnosti *craft* pivarstva u SAD-u, *Brewers Association* predstavlja službeni **Pečat nezavisnog *craft* pivara** (Slika 2.2) kojim garantira pripadnost *craft* tržištu proizvoda koji se nalazi pod pečatom¹⁰. U 2018. već se preko 3.000 pivovara prijavilo za korištenje pečata.



Slika 2.2 Pečat nezavisnog *craft* pivara dodijeljen od Pivarske udruge SAD.

Trend se u kratkom roku od nastanka širi po svijetu i bilježi značajan rast u Velikoj Britaniji i širom Europe. Jedna od najznačajnijih pojava vezana uz *craft* pivarstvo dogodila se u Novom Zelandu gdje se pad u proizvodnji industrijskog alkohola od čak 20 milijuna litara u 2015.g. u odnosu na 2011.g. pripisuje rastu popularnosti *craft* piva navodeći da su Novozelanđani „zamijenili kvantitetu kvalitetom“ i da „žele piti manje, nešto s više okusa i zanimljivosti, i spremni su platiti više za taj užitak“¹¹. *Craft* trend ne jenjava i dio tržišta koji zauzima je u kontinuiranom rastu, a prestiže ga jedino njegov utjecaj stilom i modelom poslovanja na velike industrijske pivovare.

¹⁰ <https://www.brewersassociation.org/independent-craft-brewer-seal/>

¹¹ <https://web.archive.org/web/20150520190723/http://www.3news.co.nz/entertainment/craft-beer-sales-increase-by-20-million-litres-2013022613>

2.2. Craft pivarstvo u Hrvatskoj

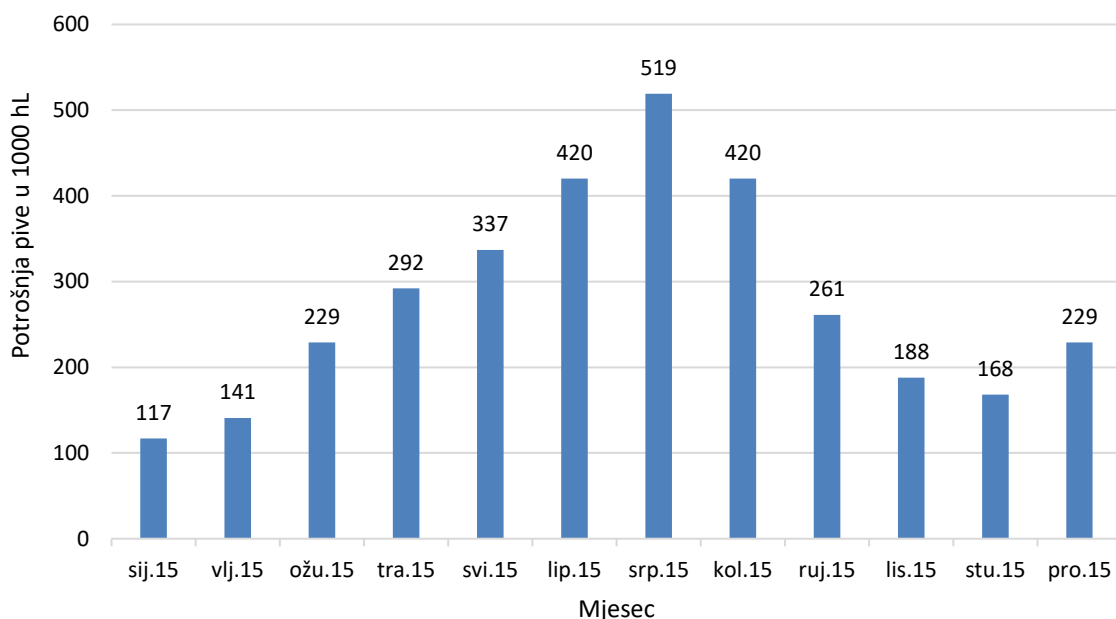
2.2.1. Industrijsko pivarstvo u Hrvatskoj

Kao prva hrvatska pivovara predstavlja se Osječka pivovara koja kao godinu osnivanja navodi 1664.g. Hrvatskih industrijskih pivovara prije ulaska *craft* piva i potrebe za detaljnijom kategorizacijom bio je niz i većinom su vukle višestoljetnu tradiciju. S vremenom su značajniji tržišni igrači preuzeti od strane internacionalnih korporacija te su tako tri tržišna lidera u stranom vlasništvu:

- 1.) **Zagrebačka pivovara** je utemeljena 1892.g. u Zagrebu. Od 1994.g. u vlasništvu je Interbrewa, jednog od internacionalnih lidera pivske industrije, te od 2012. u sklopu Molson Coors grupacije koja je preuzela Interbrew. Zagrebačka pivovara i njezin *flagship* brand **Ožujsko pivo** drže 49% hrvatskog pivskog tržišta
- 2.) **Karlovačka pivovara** osnovana je 1854. g. *Flagship* brand joj je **Karlovačko pivo**. Od 2003. je u vlasništvu Heineken International te 2014. mijenja ime u **Heineken Hrvatska d.o.o.** iako se i dalje prezentira pod starim nazivom kao brandom.
- 3.) **Carlsberg Hrvatska d.o.o.** je treća pivovara po tržišnom udjelu u Hrvatskoj. Nastala na temelju **Panonske pivovare**, za razliku od druge dvije velike pivovare posve je orijentirana na Carlsberg kao komunikacijski brand nauštrb tradicije na hrvatskom tržištu. Glavni brand je **Pan lager**.

Izvješće Hrvatske gospodarske komore navodi: „U Hrvatskoj se godišnje proizvede 3,4 milijuna hektolitara piva što hrvatsku industriju piva svrstava na 22. mjesto po proizvodnji tog pića u Europskoj uniji. Ukupna godišnja potrošnja piva na hrvatskom tržištu, u što je uključena i potrošnja inozemnih turista, iznosi oko 80 litara per capita te se Hrvatska nalazi na visokom 8. mjestu u EU. Bez turističke potrošnje, potrošnja piva bi iznosila oko 64 litre per capita, pri čemu bi Hrvatska bila na 20. mjestu po potrošnji u EU, a time i u prosjeku potrošnje piva u Uniji.“¹² Te brojke pokazuju relevantnost pivske industrije u Hrvatskoj, no navodi se i bitan sezonalni karakter, što pokazuje i Slika 2.3.

¹² <https://www.hgk.hr/hrvatska-godisnje-proizvede-34-milijuna-hektolitara-piva>



Slika 2.3 Mjesečna potrošnja piva u Hrvatskoj u 2015.g.

2.2.2. Pojava *craft* pivarstva u Hrvatskoj

Iako su manje proizvodnje piva u Hrvatskoj postojale (npr. Pivovara Ličanka i Istarska Pivovara Buzet), smatra se da je *craft* pivarstvo na Hrvatsko tržište ušlo 2013.g. Temelji *craft* pivarstva mogu se naći u *homebrewing* forumu pivarstvo.info koji 2008. pokreće Andrej Čapka, kasnije osnivač Zmajске pivovare. Rastuća *homebrewing* scena rezultira većim brojem kućnih pivara te kulminira 2013. g. kad se osnivaju prve hrvatske *craft* pivovare **Zmajска pivovara**, **Nova runda** i **Bujska pivovara**¹³. Prva od njih, Zmajска pivovara već 2013. g. izlazi na tržište s pivom u boci dostupnim u ugostiteljskim objektima i nekim maloprodajnim lancima. Sve tri pivovare izlaze na tržište s autorskim pivima gornjeg vrenja što rezultira potrošačkim asocijancijom tih specifičnih aroma s nazivom *craft*.

Pod utjecajem novopristiglih tržišnih igrača (uz spomenute i **Varionica** osnovana 2014.) i **Pivovara Medvedgrad** širi svoj proizvodni program na manje popularne, a za *craft* karakteristične stilove piva čime se postavljaju temelji hrvatske *craft* scene. Pokreću se prvi ugostiteljski objekti specijalizirani za *craft* piva (karakterističan primjer je ulica Opatovina

¹³ <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/isplati-li-se-i-dalje-biznis-koji-je-u-hrvatskoj-buknuo-prije-pet-godina-foto-20180928>

u Zagrebu u kojoj je lociran veći broj *craft* pubova) te se pojavljuju i *craft* festivali na kojima potrošači imaju priliku probati piva većeg broja sudionika tržišta. Najveća inicijalna zapreka je nenaviknutost potrošača na okuse pivskih stilova karakterističnih za *craft*, tako da u toj fazi *craft* proizvođači jako veliki značaj stavljaju na edukaciju konzumenata – pokreću se pivska okupljanja na Twitteru, Nova Runda opširno gradi *online* bazu znanja na temu *craft* piva i pivarstva te u suradnji s *online* portalima *craft* pivarstvo ima jaku medijsku pokrivenost. Problem je i to što prosječan hrvatski potrošač nema kulturu percipiranja piva kao delikatesnog proizvoda kakav je npr. vino, čega su *craft* pivari svjesni i rade na promjeni tog diskurza.

Hrvatski *craft* pivari nastupaju zajedno i međusobno se podupiru. Oko svoje priče šire jedno ozračje dobrih emocija na koje tržište jako pozitivno reagira i širi dobar *word-of-mouth*. *Craft* pivari naglašavaju važnost međusobne potpore, konzultiraju se međusobno i surađuju (termin „kolaboracija“ je u *craft* tržištu uvriježen za pivo koje je proizvod suradnje dviju ili više *craft* pivovara), imaju zajedničke medijske istupe te ostavljaju dojam da je to što grade više scena nego tržište. Barijere im postavljaju ugostiteljski objekti koji su pod ugovorom s industrijskim pivovarama te im je tako ugovorom zabranjeno distribuirati piva konkurenata, pa tako i *craft* pivovara. Industrijske pivovare su također razvile naviku kod ugostitelja da je partnerska pivovara uz proizvode i točionik dužna osigurati i dodatne sponzorske materijale kao što su tende za terasu, stolice i stolovi te sredstva za uređenje ugostiteljskog objekta. *Craft* pivovare nemaju sredstva kojima bi mogli realizirati takvu vrstu ugovora, niti im je u interesu da time osiguraju poziciju kod ugostitelja – prije svega njima je glavni argument kvaliteta samog proizvoda. Ugostitelji koji odbiju takav partnerski ugovor s nekom od industrijskih pivovara u korist mogućnosti točenja *craft* piva time direktno podržavaju *craft* pivare, što *craft* pivari prepoznaju te naglašavaju njihovu podršku u vlastitim medijskim istupima.

Posljedica rasta broja malih pivovara su i promjene u legislativi, tako da je 10.09.2015.¹⁴ usvojen Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trošarinama kojim se po prvi put definira kategorija „Male i nezavisne pivovare“:

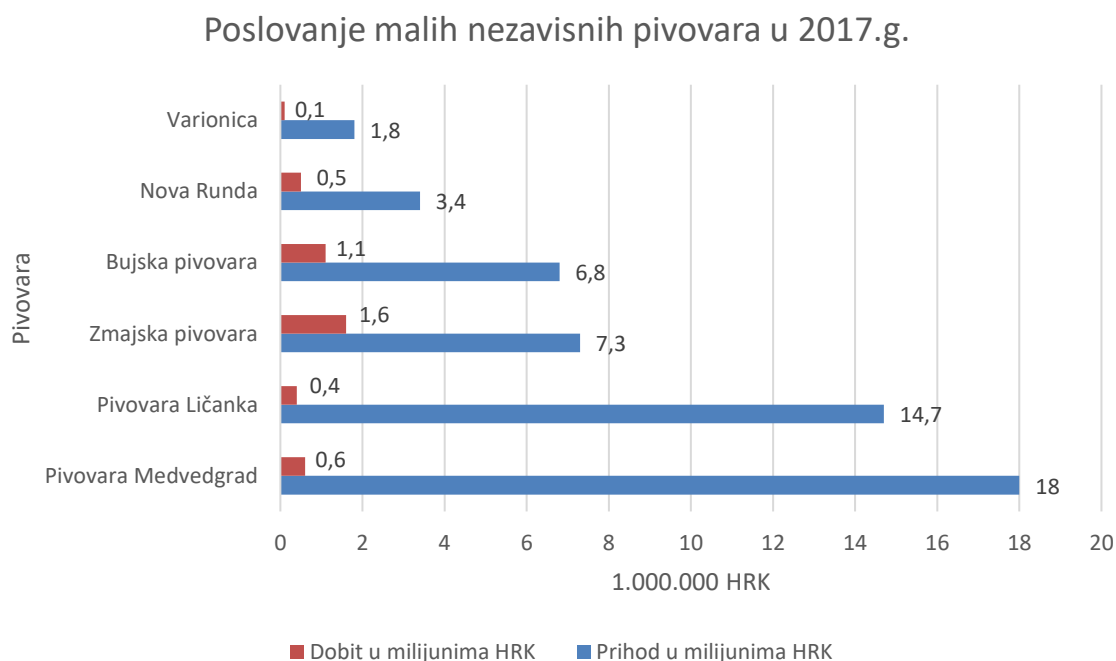
„Mala nezavisna pivovara je pivovara s godišnjom proizvodnjom piva do 125.000 hektolitara koja ispunjava sljedeće uvjete:

¹⁴ <https://pivnica.net/aleluja/3557/>

1. pravno i ekonomski je neovisna o bilo kojoj drugoj pivovari
2. koristi proizvodne (nadzemni i podzemni prostori) i skladišne prostore fizički odvojene od prostora bilo koje druge pivovare u kojoj se proizvodi pivo i
3. ne proizvodi pivo prema licenci.¹⁵

Iako se time ne vrši diferencijacija *craft* pivovara od postojećih manjih industrijskih pivovara (budući da u tu kategoriju spadaju i **Pivovara Ličanka**, **Istarska pivovara** te i **Osječka pivovara** koja je najstarija hrvatska pivovara), ovo je jako velik korak budući da se ovim zakonom značajno smanjuju trošarine što omogućuje malim pivovarama ulaganja u proizvodnju i razvoj.

Danas je na tržištu prisutno preko 70 *craft* pivovara. Vrijednost tržišta *craft* piva procjenjuje se na oko 50 milijuna kuna. *Craft* piva dostupna su u skoro svim maloprodajnim lancima, a broj ugostiteljskih objekata koji nude *craft* piva svakodnevno raste. Tržište *craft* piva specifično je i u tome što su potrošači prepoznali kvalitetu domaćih proizvođača jer se oko njih gradi priča, tako da strana *craft* piva konzumiraju u skoro zanemarivo malom postotku u odnosu na domaće proizvode. Poslovanje malih nezavisnih pivovara u principu je pozitivno što pokazuje i Slika 2.4.



Slika 2.4 Prikaz poslovanja pojedinih malih nezavisnih pivovara u 2017.g.

¹⁵ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_106_2058.html

Craft piva su dostupna u većini hrvatskih maloprodajnih lanaca (Slika 2.5). Većina gradova ima svoje festivale *craft* piva, a i sami pivari pokreću manifestacije u vlastitoj organizaciji (Beeryard u organizaciji Nove runde, Zmajevu u organizaciji Zmajске pivovare). Dana 20.03.2018 osnovana je i **Grupacija Malih Nezavisnih pivovara** pri udruženju **Proizvođača slada, piva i hmelja Hrvatske gospodarske komore**. Kako navodi službena web stranica Nove Runde, „osnovni cilj grupacije je podizanje svijesti javnosti o pivu proizvedenom u maloj nezavisnoj pivovari kao autohtonom hrvatskom proizvodu. Grupacija svojim radom želi pomoći članicama da uspostave sve zakonske norme koje je propisala Republika Hrvatska za proizvodnju piva, ali i zajedničkim radom svih članica grupacije, utjecati na zakone i pravilnike koji će utjecati povoljno na položaj Malih nezavisnih pivovara na hrvatskom pivskom tržištu.“¹⁶ Jedan od ciljeva spomenute grupacije je i razviti pečat srodan Pečatu nezavisnog *craft* pivara koji dodjeljuje američki *Brewers Association*.



Slika 2.5 Polica s *craft* pivima u jednom od hrvatskih maloprodajnih lanaca

¹⁶ <https://novarunda.com/hr/cesto-postavljana-pitanja/ostala-pitanja/postoji-li-u-hrvatskoj-neka-vrsta-udruzenja-craft-zanatskih-pivovara/>

2.2.3. Pregled sudionika tržišta

U ovom dijelu popisani su i pobliže opisani najznačajniji sudionici *craft* tržišta. Budući da su nam podaci o prodaji i konzumaciji nedostupni, odabir sudionika je po osobnoj procjeni autora. Kriterij za navođenje u ovom opisu je da su autentični *craft* – da nisu poslovno vezani uz veću industrijsku pivovaru, zatim da proizvod distribuiraju pod svojom markom te da su im bar neki proizvodi dostupni u bocama ili limenkama u maloprodajnim lancima. Iznimka od navedenih je Nova runda koja je dostupna u dovoljno velikom broju ugostiteljskih objekata da se može smatrati relevantnim sudionikom.

Osim niže navedenih postoji velik broj *craft* proizvođača koji proizvode pivo u manjim količinama, distribuiraju isključivo putem HoReCA, ili ne proizvode pivo pod svojom markom već ih prodaju HoReCa distributeru koji pivo toči pod vlastitom etiketom.

Niže navedena imena sudionika nisu nužno ona koja su službeno registrirana, već su prenesena sa službenih profila društvenih mreža budući da su to imena pod kojima se prezentiraju potrošačima. Redoslijed kojim su sudionici navedeni nije relevantan, a informacije su prenesene s njihovih službenih web sjedišta i kanala.

Pivovara Medvedgrad – Prvi osnovani od svih *craft* sudionika u 1994. kao mini pivovara i pivnica Medvedgrad na atraktivnoj lokaciji u Zagrebu. U svom lokalnu točili su isključivo piva iz vlastite proizvodnje koja su sva u lager tipu. 2013. godine svoja piva plasiraju u bocama, a 2014. izlaze (iako prvotno samo sezonski) sa svojim prvim pivom u *ale* tipu karakterističnom za *craft* pivovare. Najpoznatiji su po svojim lagerima (Zlatni i Mrki medvjed, Grička vještica, Crna Kraljica) zbog kojih je za pretpostaviti da ih dio potrošača ne asocira kao dio *craft* scene, što ispravljaju velikim brojem novih proizvoda koji su pretežno piva gornjeg vrenja. U svojoj ponudi imaju 7 piva koja su stalno dostupna, te 14 koja se proizvode sezonski. Putem Funderbeam SEE *crowdfunding* platforme 2017. prikupljaju preko 1.000.000 EUR u investicijama u svrhu otvaranja novog i modernijeg proizvodnog pogona.

Zmajska pivovara – Jedni od začetnika *craft* trenda u Hrvatskoj, predstavljaju se kao prva hrvatska *craft* pivovara. Osnovani su 2013. u Zagrebu, te su predmet studije slučaja u trećem dijelu ovog rada tako da ovdje neće biti podrobnije analizirani.

Varionica – Osnovani 2014. u Zagrebu. Proizvode 3 osnovne vrste koje su dostupne u bocama u maloprodaji te u bačvama kroz HoReCa, i 12 sezonskih vrsta u manjim količinama koje distribuiraju isključivo u bačvama.

The Garden Brewery – Osnovana 2016. u Zagrebu kao produžetak The Garden branda Nicka Colgana, glazbenog menadžera koji je pokretač The Garden Festival, glazbene manifestacije koja se u periodu 2006. do 2015. godine održavala u Tisnom. Nude 5 osnovnih vrsta piva te preko 50 jednokratno ili višekratno proizvedenih sezonskih vrsta. Njihov proizvodni pogon je ujedno i restoran, pivnica i noćni klub u kojem se održavaju koncerti, a osim proizvodnje pive fokus im je i ugostiteljstvo te tako imaju još pet lokacija pod The Garden brandom u Hrvatskoj. Na lokacijama se toče osnovna i sezonska piva, a pet osnovnih vrsta piva se također puni u limenke i distribuira u maloprodaji. The Garden pivo je prvo *craft* pivo dostupno i na benzinskim postajama.

Nova Runda – Jedni od začetnika *craft* trenda u Hrvatskoj, osnovani 2013.g. u Zagrebu. Nude devet vrsta piva koja su dostupna isključivo u bačvama i ne prodaju se kroz maloprodajne kanale. Dodatno financiranje su prikupili kroz *crowdfunding* kampanju na platformi Indiegogo. Fokusirani su na *craft* i *homebrewing* zajednicu, pokretači su #PivskaSrijeda okupljanja na Twitteru i Beeryard festivala nezavisne pivske industrije.

Lepi Dečki Brewery – Također znani kao LD Brewery ili Pivovara Međimurski Lepi Dečki, osnovani su 2016. u Čakovcu. Web sjedišta im nisu dovoljno jasno organizirana kako bi se dobila jasna ponuda njihovih proizvoda. Portal ratebeer.com navodi preko 10 njihovih proizvoda i nije jasno izraženo koji su stalni, a koji sezonski. Neki su im proizvodi dostupni u limenkama u maloprodajnim lancima, te se pri odabiru ambalaže vidi nedovoljno ulaganje u profesionalno pakiranje (jeftinije etikete na limenkama, niža kvaliteta tiska). Na društvenim mrežama navode do deset lokacija koje nude točeno LD pivo.

Brlog zadružna pivovara – Osnovana 2016. putem *crowdfundinga* što ih čini jedinom zadružnom pivovarom. Komunikacija im je usmjerena na prikupljanje novih članova / investitora te su orijentirani su na neovisnost i društvenu angažiranost. U ponudi imaju dvije vrste piva, a kao diferencijaciju ističu odabir boca od 0.5 L (za razliku od većine *craft* piva koja se isporučuju u bocama i limenkama od 0.33 L) koji ih po načinu konzumacije približava industrijskim pivima za široku potrošnju.

Pulfer – Osnovani u Zagrebu 2016., a proizvodnju realiziraju u pogonima pivovare Lepi Dečki Brewery u Čakovcu. Nude sedam vrsta piva dostupnih kao točeno pivo i u bocama, boce distribuiraju i kroz veće maloprodajne lance.

Lab Split – Prva splitska *craft* pivovara. Otvoreni su 2015. g., a svoja piva proizvode pod glavnim brandom Barba te manjim brandovima Republika i Englez. Od ostalih *craft* pivovara razlikuje ih i sudjelovanje u dobrotvornim akcijama: svakog studenog plasira se posebna edicija Barba *pale ale* piva povodom *Movember* inicijative. Zarada od svake takve prodane boce donira se u dobrotvorne svrhe, a na etiketi maskotu barbe zamjenjuje ilustracija poznatih osoba koja su zaštitno lice akcije: 2017. voditelj i urednik TV informativnih emisija Zoran Šprajc, a 2018. članovi hip-hop grupe The Beat Fleet (Slika 2.6).



Slika 2.6 Etikete pale ale piva Barba 2017. i 2018. s likovima poznatih osoba povodom Movember humanitarnih akcija

Crafter's – Jedan od mlađih sudionika u sceni. U početku krenuli u pogonima bivše gradske pivovare u Ivanić gradu, a u međuvremenu su pogon preselili u Dugo selu. Počeli su s većim kapitalom i ozbiljnijom poslovnom pričom od većine ostalih sudionika i imaju veće proizvodne kapacitete, tako da mogu ući i u ozbiljnija partnerstva poput onog 2018. sa zagrebačkim InMusic festivalom gdje je njihovo pivo bilo jedino koje se nudilo preko 100.000 posjetitelja. Koriste proizvodne tehnike kojima postižu blaže okuse svojih proizvoda čime ih ciljano čine prihvatljivijima novim potrošačima.

Osim navedenih sudionika, svakako treba spomenuti sudionike PRVO VIŠKO PIVO s Visa, **Bura Brew** iz Poreča, **San Servolo** iz Buja te **Pivovaru MBC – Slawoner** iz Požege. Broj sudionika kontinuirano raste te već sad postoji preko 70 *craft* pivovara u Hrvatskoj.

2.2.4. Utjecaj *craft* trenda na industrijske pivovare

Utjecaj dolaska *craft* pivovara i proizvoda nije mogao proći neprimijećen i od strane lidera tržišta. Tri hrvatske najznačajnije industrijske pivovare reagirale su na tržišnu disrupciju uzrokovanu *craft* pivarstvom, svaka na svoj način.

Heineken – Karlovačka pivovara zauzela je poziciju omalovažavanja trenda *craft* pivarstva. U suradnji sa satiričnom produkcijom News Bar izdali su video kojom pokazuju otpor prema spomenutom trendu. Iz tog razloga za očekivati je da neće, bar u skorije vrijeme, izaći s tipom piva karakterističnim za *craft* pivare. Antikampanja se emitirala isključivo online putem društvenih mreža, a službeno očitovanje po pitanju *craft* pivarstva osim navedenog nije bilo. U početnom periodu *craft* trenda, Karlovačko je izašlo s PR objavom novog piva pod imenom KIDAM koje je izradilo pet majstora pivara te time se našlo u press masi zasićenoj objavama *craft* pivara i time iskoristilo popularnost teme. KIDAM pivo međutim nije javno dostupno i s *craft* trendom dijeli isključivo naglasak na autorskom potpisu. Simultano, Karlovačko izlazi s proizvodom Karlovačko Retro koji također ima naglasak na kvaliteti i prepoznatljivosti na kojem inzistira i *craft*. Iz tog razloga uvršten je u anketu kako bi se vidjelo prepoznaje li dio tržišta Karlovačko Retro kao *craft*.

Carlsberg Hrvatska, bivša **Panonska pivovara** čiji je vodeći proizvod Pan Lager prva je od industrijskih pivskih lidera odgovorila proizvodom na *craft* trend. 2017. godine, 3 godine nakon dolaska *crafta* na hrvatsko tržište izlaze s Panonska linijom piva. Od tri vrste piva samo je jedna karakteristična za *craft* pivarstvo (APA – American Pale Ale), a tržišna komunikacija ne naglašava autorstvo izuzev spominjanja neimenovanih majstora pivara, ne reagira na *craft* trend te kao distinkciju komunicira prirodne sastojke. Pivo je točeno u boce obujma od 0.33L, te je distribuirano u maloprodajne lance i ugostiteljske objekte koji i inače nude Carlsbergove proizvode. Zbog slabih PR aktivnosti i negativne reakcije publike, Panonska pivo nije zaživjelo te se na današnji dan može pronaći samo u rijetkim maloprodajnim objektima, a na službenoj web stranici se ne spominje.

Zagrebačka pivovara, dio **Moolson Coors** grupe te hrvatski lider u industriji piva posljednja odgovara na *craft* trend svojim brandom **Grif**. Krajem 2017. godine izlaze s dvije vrste piva, pilsnerom koji nije karakterističan za *craft*, ali opet nije ni tradicijsko pivo za hrvatsko tržište, te IPA-om koji je jedna od definirajućih stilova za *craft*. Vrlo je zanimljiva pojedinost da **Grif** komunicira sam sebe kao potpuno novu pivovaru i nimalo ne naglašava svoju povezanost sa Zagrebačkom pivovarom i Ožujskim kao *flagship* brandom. Ni kao

tvrtka koja proizvodi Grif nije navedena Zagrebačka pivovara već K pivovari d.o.o., što je tvrtka u njihovom vlasništvu koja vodi istoimeni ugostiteljski objekt u Zagrebu. Grif je od tri spomenute pivovare daleko najrazvijeniji odgovor – ističe se važnost autorstva imenom i prezimenom pivskog majstora odgovornog za kvalitetu, potpuno je zasebno brandiran i u kratkom roku izlaze s novim pivskim stilovima. Brand i priča iza njega suvislo su izgrađeni i (izuzmemo li očito zaobilaženje korporacije kao vlasnika) u skladu s uobičajenom *craft* pričom, ali je u PR segmentu jako oprezno osigurano da se Grif eksplicitno **ni u kojem trenutku ne identificira kao craft**. Pripadnost Grifa *craft* sceni implicirana je isključivo u sličnosti u komunikaciji, čime je postignuto da ga u *craft* piva svrstavaju samo treće, ne nužno stručne, osobe. Grif se ne distribuira u bocama već isključivo u ugostiteljskim objektima, u početku samo u onima u vlasništvu zagrebačke pivovare (Pivana, Zagrebačka pivovara) kao *proof of concept*, a zatim ostalima. Time se u biti dolazi i do prave svrhe postojanja Grifa, a to nije da „uzme dio kolača“ *craft* tržišta na tradicionalni kompetitivni način. Naime, velik broj ugostiteljskih objekata, kako je i prethodno navedeno, ima ugovor s nekom od pivovara kojim u zamjenu za financijska i proizvodna sredstva daje ekskluzivitet portfolija u ponudi. Zagrebačka pivovara koja drži najveći dio hrvatskog pivskog tržišta i koja ima takav ugovor s velikim brojem ugostitelja, dolaskom *crafta* na tržište biva suočena s proizvodima kojima svojim portfolijem ne može parirati. Ugostitelji koji su svakodnevno dobivali upite potrošača imaju li neko od *craft* piva u ponudi tražili su od Zagrebačke pivovare da im dozvoli prekršaj tog ugovornog ekskluziviteta kako bi mogli zadovoljiti zahtjeve tržišta – tako je u nizu ugostiteljskih objekata bilo dozvoljeno da se uz portfolio Zagrebačke pivovare nudi i jedno *craft* pivo drugog proizvođača. Iako je i taj odmak u ponudi strogo reguliran („gostujuće“ pivo može biti dostupno isključivo u bocama i nikako u istom hladnjaku), dovoljan je da Zagrebačka pivovara izgubi ekskluzivu koju je htjela postići ugovorom. Takva situacija jasno objašnjava postojanje Grifa kao branda – ugostitelji opet imaju kompletni portfolio proizvoda i time imaju mogućnost da ponude pivo stilski blizu *craftu* i odgovore na zahtjeve potrošača, Zagrebačka pivovara osigurava ekskluzivu pri partneru ugostitelju, a male pivovare nemaju ulaz u takve objekte.

Grif se proizvodi u značajno manjim nakladama nego Ožujsko i nema potrebe da se distribuira u sve ugostiteljske objekte koji s njima imaju ugovor, no ima mogućnost da proizvodom targetira konzumente *crafta* i time zada značajan poslovni udarac nezavisnoj *craft* sceni. Najveća šteta koju nanosi je to što indirektno svoj proizvod prezentira kao *craft*,

čime se može pretpostaviti da je za poziciju u gledištima potrošača iznimno značajna i marketinška komunikacija. To je teza koju ću pokušati potvrditi i u istraživanju.

Iako je **Daruvarska pivovara** prema Zakonu o trošarinama svrstana u male nezavisne pivovare, u pitanju je pivovara s dugom tradicijom i široko distribuiranim proizvodima (*flagship* brand je Staro češko) tako da je tržište percipira kao industrijsku pivovaru. 2014. godine nakon stečaja i restrukturiranja izlaze s linijom *craft* piva **5th Element** koje potpisuje Krešo Marić, njihov dugogodišnji voditelj proizvodnje te koja postaje jednim od bitnih sudionika hrvatskog *craft* tržišta. Brandovi Staro češko i 5th Element u potpunosti su razdvojeni u tržišnoj komunikaciji te 5th Element naglašava svoju klasifikaciju kao *craft* piva. Daruvarska pivovara je u privatnom vlasništvu, količinska proizvodnja je dovoljno mala, a postoji naglašeni autorski potpis, tako da je *craft* status opravdan, a sugovornici iz drugih pivovara naglašavaju Marićev doprinos u podršci i edukaciji u početnim stadijima otvaranja vlastitih pivovara i općenito kućnih pivarskih projekta. Iz tih razloga smatra se da iako potječe iz sfere industrijskih lagera, brand 5th Element opravdano pripada *craft* pivarskom tržištu za razliku od primjera Zagrebačke pivovare i Carlsberg Croatia.

2.3. Primjena Porterovog modela pet konkurentskih snaga

2.3.1. Metodologija

Za analizu atraktivnosti tržišta koristio sam model „Pet konkurentnih snaga“ koji je razvio Michael E. Porter. Prema njemu tržište se ocjenjuje kroz 5 aspekata: industrijsko suparništvo, prijetnju od supstituta, prijetnju od novih pridošlica na tržište, pregovaračku moć dobavljača te pregovaračku moć kupaca.

Istraživanje je bazirano na sekundarnim i primarnim podacima prikupljenim od sudionika tržišta. Većina informacija dobivena je kroz dubinski razgovor s top managerima Zmajске pivovare te anketu koju su ispunili manageri pet značajnih sudionika hrvatskog *craft* tržišta: Zmajska pivovara, Nova runda, Varionica, Pivovara Medvedgrad i Crafter's. Za prikupljanje podataka korišten je modificirani INDUSTRUCT – upitnik za mjerenje percepcija industrijske strukture koji su na Sveučilištu Zapadne Australije 1999.g. razvili Anthony Pecotich, J. Hattie i L.P. Low, a 2005.g. modificirao mr.sc. Mario Fraculj u svrhu primjene

Porterovog modela na hrvatsko konditorsko tržište. Rezultati ispitivanja su dali veliku disperziju odgovora, no koja je jasno objašnjiva kroz različite poslovne modele ispitanika te kontekstualno može pružiti zaključke.

2.3.2. Pet konkurentnih snaga

2.3.2.1 Industrijsko suparništvo

Tržište *craft* piva u jako je kratkom roku naraslo s nula na preko sedamdeset sudionika. Postojeći sudionici prepoznaju rizik od zagušenja tržišta međusobno sličnim proizvodima koji mogu dovesti do zbunjenosti potrošača pri odabiru, manjka međusobne diferencijacije te općenito zamora potrošača prema proizvodu. Međutim, specifičnost *craft* tržišta je da je složno i homogeno – sudionici prepoznaju da je jedan od najvećih izazova edukacija potrošača o novoj kategoriji proizvoda te se međusobno podržavaju kroz različite kanale kako bi promovirali *craft* pivarstvo na zajedničku korist. Smatraju da su poduzeća uzajamno ovisna te da međusobni konkurentski potezi utječu na daljnje poteze konkurentskih poduzeća kao reakciju.

Ispitanici su složni u tome da se natječu s velikim brojem drugih poduzeća, no ne i da su ona podjednako velika i moćna. Smatraju da su konkurenti vrlo različiti u pogledu porijekla, strategije, ciljeva, stila managementa, osobnosti, načina konkuriranja i sl. što čak pokazuje i visoka disperzija odgovora kroz upitnik. Takva se pojava vidi i u odgovoru na tvrdnju da je snižavanje cijena uobičajena konkurentska akcija u industriji – sudionici koji raspolažu s većim kapacitetom i budžetom smatraju da je to istina, dok se *craft* pivovare koje se više identificiraju kao dio scene ne slažu s time i smatraju da je kvaliteta, a ne damping cijena princip koju treba koristiti pri plasiranju *craft* piva.

Poduzeća u ovom industrijskom segmentu ne troše značajna sredstva na marketing zbog jačanja konkurencije jer su u pitanju manje tvrtke kojima ne odgovaraju tradicionalne metode marketinga koje zahtijevaju veće budžete. Većina sudionika nije sigurna u to koliko je cjenovna konkurencija visokog intenziteta, no zato se necjenovni oblici nadmetanja poput uvođenja novih proizvoda i inovativnijeg dizajna puno češće koriste. Većina poduzeća ne posjeduju resurse pomoću kojih mogu trajno poduzimati snažne konkurentske akcije i protumjere prema svojim konkurentima. Konkurencija je skoro u potpunosti domaća jer je priča o *craft* pivarima na našem tržištu usko vezana uz domaću proizvodnju i male nezavisne proizvođače koji imaju potporu potrošača. Sudionici se načelno slažu u tome da je sličnost

međusobnih proizvoda po cijeni, karakteristikama i imidžu velika što dovodi do lake mogućnosti odabira drugog proizvoda od strane postojećeg potrošača.

Ispitanici se većinom slažu u tome da poduzeća u industriji imaju visoke fiksne troškove i izdvajaju značajna sredstva za proizvodnu opremu i postrojenja. Ne slažu se s time da značajne izlazne zapreke kao što su specifična imovina, ekonomska ovisnost o industriji, državni i društveni pritisci, visoki fiksni troškovi izlaska i sl., sprječavaju poduzeća da napuste našu industriju. To se lako može objasniti time da je industrija kao takva jako mlada tako da tržište i ekonomija nisu postali ovisni o njoj. Sudionici se slažu da se unatoč određenom zajedništvu poduzeća unutar industrije *craft* pivarstva intenzivno natječu kako bi zadržala ili povećala svoj udjel na tržištu.

U ovoj analizi odgovora sudionika valja naglasiti da su u pitanju mali poduzetnici koji su u industriju većinom ušli kroz eskalaciju svog osobnog hobija *homebrewinga* te procjenu daju iz svoje osobne perspektive kroz usporedbu s drugim jednostavnijim zanimanjima, zanemarujući da su dio pивske industrije u kojoj je prosječan trošak, posebno prije ulaska malih nezavisnih pivara, bio znatno veći i predstavljao značajnije ulazne zapreke nego što su oni imali. Valja u obzir uzeti i ekonomiju volumena i na kraju krajeva i znatno velike prihode, no gledano u kontekstu pивske industrije segment *craft* pivarstva nema velike financijske ulazne zapreke.

U kontekstu opasnosti od konkurencije valja uzeti u obzir rizik od zasićenosti tržišta, no nikako ne zanemariti težnju *craft* pivara da se fokusiraju na tržišni udio industrijskih pivara umjesto na onaj konkurentskih *craft* pivara, tako da se opasnost od konkurencije procjenjuje kao **srednja**.

2.3.2.2 Supstituti

Kao supstitute sudionici percipiraju primarno proizvode velikih industrijskih pivovara, redom lager piva koja su ukorijenjena na hrvatskom tržištu. Iz odgovora ispitanika može se iščitati određeni ponos prema vlastitim proizvodima i smatranje kako oni zadovoljavaju više i drukčije potrebe potrošača od spomenutih supstituta. Pitanje je jedino koliko je šira javnost svjesna toga i koliko percipira hrvatska *craft* piva kao bolju alternativu.

Većinom, ispitanici smatraju da za *craft* piva ne postoji velik broj pravih supstituta te da ti supstituti ne ograničavaju profitni potencijal *craft* pivarske industrije. Smatraju da njihovi proizvodi imaju posebne, teško zamjenjive intrinzične karakteristike te da obavljaju funkcije

koje ne mogu obavljati i mnogi drugi proizvodi. To se također dovodi u pitanje jer bi svakako valjalo analizirati potrebe potrošača na koje proizvodi odgovaraju (i u kontekstu *craft* piva te piva općenito).

Sudionici su odgovorili da kod zamjenskih proizvoda ne postoji jači trend poboljšanja odnosa cijene i kvalitete te da kod *craft* piva cijene nisu više niti brže rastu kao kod cijena supstituta. Te tvrdnje nisu točne, budući da je prema informacijama skupljenim empirijskom provjerom u trenutku pisanja ovog rada, u jednom od vodećih maloprodajnih lanaca boca zapremnine 0,33 L jednog od najprodavanijih *craft* piva Zmajsko Pale Ale dostupna po cijeni od 10,98 kn, dakle 33,27 kn po L, dok je limenka od 0,5 L Ožujskog piva, najprodavanijeg hrvatskog industrijskog lagera dostupna po cijeni od 7,98 kn, dakle 15,96 kn, što je 48% cijene piva Zmajsko Pale Ale. Ispitanici se slažu da se supstituti proizvode u industrijama s visokim profitima te da značajan pritisak vrše upravo supstituti koji su jeftiniji.

Valja napomenuti da su u širem smislu supstituti za *craft* pivo i druga alkoholna i bezalkoholna pića poput vina, sokova, mineralnih voda, energetske napitaka i gotovih koktela, a čiji udio *craft* pivari zanemaruju te se fokusiraju na industrijska lager piva i njihove konzumente. Stavljanje sebe u perspektivu supstituta za te proizvode moglo bi pomoći u kvalitetnijem pozicioniranju i preuzeti i dio tržišta koji nije inicijalno targetirano.

Supstituta u širem smislu ima dovoljno, no kad se suženo promatra niša *craft* pivarstva, te točno određene potrebe (istovremeno se ispunjavaju potrebe za osvježenje, kvalitetu proizvoda, specifičan okus, podržavanje hrvatske nezavisne proizvodnje te određenog prestiža koji daje konzumacija proizvoda koji je premium i u trendu) ne ispunjava nijedan drugi supstitut te se stoga opasnost od supstituta može procijeniti kao **niska**.

2.3.2.3 Prijetnja od pridošlica

Sudionici ankete slažu se kako je tržište *craft* pivarstva otvoreno pridošlicama. Većina sudionika industrije u posao je ušla kroz eskalaciju kućne proizvodnje te nije potreban ulazak „na velika vrata“. Velik broj sajмова i *craft* manifestacija otvara prostor za nove brandove da se predstave potrošačima, a postojeći proizvođači otvoreni su novim sudionicima jer rast tržišta nije fokusiran na međusobnu konkurenciju, već na preuzimanje segmenta tržišta od industrijskih pivara koje smatraju supstitutima.

Budući da *craft* pivarstvo nije industrija koja se oglašava tradicionalnim medijima, za ulazak na tržište nisu potrebna velika sredstva za oglašavanje. *Craft* pivari si međusobno pružaju

podršku u razvoju i edukaciji, a tržište je zainteresirano za nove *craft* proizvođače čime je olakšana distribucija, tako da se pridošlice ne moraju bojati otpora i odmazde od strane postojećih sudionika tržišta.

Ulazak novih konkurenata tako je procijenjen kao olakšan, no ne predstavlja opasnost već samo jačanje *craft* segmenta na pivskom tržištu. Iz tog razloga opasnost od pridošlica procjenjuje se kao **niska**.

2.3.2.4 Pregovaračka moć dobavljača

Svi ispitanici prepoznaju visoku važnost dobavljača i njihovih proizvoda za njihovu industriju. Konkretno za *craft* industriju najbitniji proizvodi su slad i hmelj, oboje dostupni isključivo uvozno i iznimno bitni za okus i stilske karakteristike samog proizvoda. U Hrvatskoj je postojao pokušaj pokretanja proizvodnje hmelja, no zbog ekonomije obujma i klimatskih uvjeta nije bilo moguće postići kvalitetu i cijenu američkih dobavljača. Situacija što se tiče proizvodnje slada u Hrvatskoj je slična - postoji jedna sladara, no proizvodi samo jednu vrstu slada te cjelokupnu proizvodnju plasira industrijskim pivarima.

Budući da je bit *craft* pivarstva eksperimentiranje, takvi uvjeti ne zadovoljavaju tako da se sirovine uvoze – slad iz Češke i Njemačke, a hmelj iz Yakima Valleya (SAD) gdje je centralizirana proizvodnja hmelja, posebno aromatičnih sorti potrebnih za proizvodnju pivskih stilova karakterističnih za *craft* pivarstvo.

Takav raspored uvjeta stavlja hrvatske *craft* pivare u nepovoljnu poziciju jer ovise o ograničenom broju dobavljača koji kvalitetom svojih proizvoda diktiraju i kvalitetu konačnih proizvoda *craft* industrije. Udio proizvodnje tih dobavljača koji odlazi na hrvatsko *craft* pivarstvo malen je i ne predstavlja ni približno značajan udio njihovog tržišta. I mala promjena u dobavljačima imat će značajne posljedice u vidu promjene karakteristike konačnih proizvoda tako da su dobavljači u poziciji da lako mogu povećati svoje cijene i postavljati uvjete. Dobavljači ambalaže nisu u toliko povoljnim uvjetima budući da su boce i limenke standardni formati koji su lako zamjenjivi.

Ovisnost o dobavljačima je za *craft* pivare visoka tako da se opasnost te konkurentske snage procjenjuje kao **visoka**.

2.3.2.5 Pregovaračka moć kupca

Kupci *craft* pivara su maloprodajni lanci, distributeri ili ugostitelji. Nijedan od navedenih ne ovisi isključivo o *craft* pivarima (procjenjuje se da su im hrvatska *craft* piva od niske do srednje važnosti), no rast tržišnog udjela *craft* pivara je dovoljno značajan da ga se ne smije zanemariti, čime se *craft* pivari sa svojim kupcima stavljaju o međuovisnu poziciju. *Craft* piva su kratkog roka trajanja tako da ih kupci ne mogu skladištiti u velikim količinama, a supstituirati ih mogu s industrijskim lagerima (što si ugostitelji koji ciljaju na isti segment kao i *craft* pivari više ne mogu dozvoliti) ili „lažnim *craftovima*“ (koji predstavljaju realnu opasnost, no čiji opstanak ovisi o sve većoj educiranosti potrošača). S obzirom da spomenutu međuovisnost, utjecaj pregovaračke moći kupca može se procijeniti kao **srednji**.

2.3.3. Zaključak

Izvršena je procjena opasnosti pet različitih konkurentskih snaga. Svaka od navedenih konkurentskih sila utječe na atraktivnost industrije na sljedeći način:

- Konkurentska snaga koja je ocjenjena kao visoka negativno utječe na atraktivnost hrvatske industrije *craft* pivarstva.
- Konkurentska snaga koja je ocjenjena kao srednja ima neutralan učinak na atraktivnost hrvatske industrije *craft* pivarstva.
- Konkurentska snaga koja je ocjenjena kao niska pozitivno utječe na atraktivnost hrvatske industrije *craft* pivarstva.

Također, niske ulazne barijere (uzevši kao referencu industrijsko pivarstvo koje je glavni segment hrvatskog pivskog tržišta) čine ulazak u ovaj segment lakšim i atraktivnijim, no u odnosu na lidere hrvatskog pivarskog tržišta atraktivnost, odnosno dugoročni profitni potencijal je manji, jer se ne očekuje da će *craft* zauzeti veći udio od 15% tržišta.

Opća ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva posljedica je sljedećih osobina pet konkurentskih snaga:

- **Niska** ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva uslijed **visoke** ocjene pregovaračke moći dobavljača
- **Visoka** ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva uslijed **niske** ocjene opasnosti od supstituta
- **Srednja** ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva uslijed **srednje** ocjene opasnosti od konkurencije

- **Srednja** ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva uslijed **srednje** ocjene pregovaračke moći kupaca
- **Visoka** ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva uslijed **niske** ocjene opasnosti od pridošlica

S obzirom na procjene po konkurentskim snagama, opća ocjena atraktivnosti hrvatske industrije *craft* pivarstva je **srednja**.

2.4. Istraživanje percepcije crafta

2.4.1. Ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je doznati koliko je ulazak *craft* pivovara na tržište utjecao na ponašanje potrošača. S obzirom na specifičan način marketinške komunikacije (prethodno spomenut izostanak tradicionalnog oglašavanja te oslanjanje na sajmove, društvene mreže te usmenu preporuku) postavlja se pitanje je li i u kojoj mjeri je prosječan potrošač informiran o postojanju i značenju *craft* piva i pivovara te ako je, konzumira li ih i na koji način.

Potrošačima koji znaju i konzumiraju *craft* piva nudi se veliki izbor proizvođača i brandova te njihovih proizvoda. Prva teza koju želim potvrditi ovim istraživanjem je potvrditi da Zmajaska pivovara, *craft* pivovara koju sam prepoznao kao tržišnog lidera zauzima *top-of-mind* poziciju u očima potrošača: „Prvi brand koji pada na pamet kad se potrošača upita neizazvano pitanje o kategoriji.“¹⁷ Osim autentičnih *craft* piva, dostupni su im i proizvodi u stilovima karakterističnim za *craft* pivovare koje pod alternativnim brandovima proizvode industrijske pivovare. Moja je pretpostavka da je u ovakvoj situaciji način na koji se pojedini brand prezentira potrošačima presudan u njegovom prepoznavanju kao *craft*, bez obzira na tržišno, stilsko ili zakonsko pripadanje u tu kategoriju. Druga hipoteza koju želim potvrditi ovim istraživanjem glasi da je marketinška komunikacija ključna formiranju sposobnosti potrošača da uspješno identificira autentična *craft* piva od industrijskih supstituta u tom stilu.

¹⁷ Farris, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein (2010). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 0137058292.

2.4.2. Opis metodologije istraživanja

Metoda istraživanja koju sam odabrao je on-line anketa zbog jednostavnosti prikupljanja većeg broja ispitanika te olakšane analize. Pomoću Google Forms alata kreirana je web stranica s upitnikom od 10 različitih pitanja, od kojih se pojedina pitanja postavljaju ispitaniku ovisno o prethodnim odgovorima.

Način distribucije ankete bio je putem društvene mreže Facebook te je u periodu od 3 dana anketu prikupilo 1127 ispitanika. Anketa je potom zaključena te se pristupilo obradi podataka.

Svaki ispitanik na kraju ankete ispunjava podatke za osnovnu demografsku segmentaciju: spol, dobni razred i prihodovni razred. Prvo pitanje postavljeno ispitaniku je zna li što su *craft* piva. Ako odgovori da ne zna, ispitanika se odmah usmjerava na sekciju upitnika s demografskim podacima.

Sljedeći segment grana se upitom koliko često ispitanik konzumira *craft* piva te kako ih percipira. Ako navede da ih nikad ne konzumira, odgovara na pitanje koji je tome razlog te se usmjerava na demografske podatke. Ispitanici koji su odgovorili s nekim od perioda od „jednom ili dvaput mjesečno“ pa do „svakodnevno“ prosljeđuju se u daljnju analizu navika konzumacije. Na pitanje o percepciji ispitaniku je ponuđeno da unese i vlastiti odgovor.

Sljedeća tri pitanja postavljaju se samo ispitanicima koji konzumiraju *craft* piva. U prvom pitanju ispitanika se traži da u slobodnoj formi navede nekoliko brandova hrvatskih *craft* piva za koje zna. Svrha ovog pitanja je primarno da pokaže koji hrvatski proizvođači i brandovi *craft* piva zauzimaju *top-of-mind* poziciju, te da potvrdi prvu hipotezu – da tu poziciju drže Zmajaska pivovara i njeni proizvodi.

U drugom pitanju ispitaniku se nudi 10 brandova i proizvoda dostupnih na hrvatskom pivskom tržištu te se od njega traži da identificira koja su od navedenih *craft* piva. Među tih deset brandova nalaze se autentična *craft* piva i pivovare: Zmajsko, Medvedgrad (Zlatni medvjed), Nova runda i Garden Brewery; zatim tri branda industrijskih pivovara koji se brandiraju kao *craft*: Panonsko (Carlsberg Croatia), 5th Element (Daruvarska pivovara) i Grif (Zagrebačka pivovara, dio Molson Coors grupe); i konačno tri industrijska pivska branda: Velebitsko, Tomislav i Karlovačko Retro. Svrha ovog pitanja je pokazati koliko potrošači mogu identificirati autentična *craft* piva na tržištu te potvrditi drugu tezu: da je

marketinška komunikacija ključna u formiranju sposobnosti potrošača da uspješno identificira autentična *craft* piva od industrijskih supstituta u tom stilu.

Treće pitanje u ovoj grupi služi kako bi nam približilo naviku konzumacije *craft* piva. Ispitanika se traži da od ponuđenih opcija označi prilike u kojima konzumira *craft* piva. Ispitaniku se nudi opcija da doda svoj odgovor. Nakon što ispitanik da svoj odgovor, prosljeđuje se na demografska pitanja i dovršava anketu. Sva pitanja koja su postavljena ispitaniku obavezna su za odgovoriti.

Odgovori na većinu pitanja ne zahtijevaju dodatnu obradu prije interpretacije. Izuzetak su tri pitanja: percepcija *craft* piva i prilike konzumacije *craft* piva u kojoj se nudi mogućnost unosa vlastitog odgovora te pitanje gdje ispitanik unosi *craft* piva koja zna. Pri prva dva pitanja potrebno je obraditi ručne odgovore, parafrazirati ih kako bi se formirala nova grupa odgovora ili se odgovori pripojili nekoj od postojećih. Pri trećem pitanju potrebna je ručna obrada svih odgovora kako bi se mogle formirati grupe istih odgovora. Izazovi pri obradi su sljedeći:

- Prisutne su česte greške u tipkanju koje se u većini slučajeva lako identificiraju i isprave kako bi odgovori bili identični i mogli se grupirati.
- Pojedini sudionici na tržištu navedeni su pod više različitih naziva koje je potrebno prepoznati i preimenovati, npr. „Zadružna pivovara Brlog“ može se naći kao „Brlog pivovara“ i „Zadružna pivovara Split“.
- Ispitanici navode proizvode umjesto proizvođača, npr. „Baltazar“ i „Ljeto u Zagrebu“ umjesto „Pivovara Medvedgrad“. Pravilo je da se takav zapis pretvori u ime proizvođača kako bi se takvom analizom prepoznao tržišni lider. U slučajevima kad isti ispitanik postavi više proizvoda istog proizvođača, takav odgovor se broji kao jedan odgovor za proizvođača. Pojedine proizvode je lako povezati s proizvođačem jer mu je ime karakteristični brand (npr. C4 proizvođača Nova Runda). Neki proizvodi nose ime svog stila – ako je ime koje nose karakteristično za nekog proizvođača pribraja se njegovim rezultatima (npr. 5th Element ABA) a ako je dovoljno općenito da se može povezati s više proizvođača takav se rezultat odbacuje jer ga nije moguće identificirati sa sigurnošću (npr. Varionica Pale ale i Zmajsko Pale ale).

Pri odabiru metode valja istaknuti sljedeće nedostatke:

- Pri konzumaciji industrijskih piva za široku potrošnju relevantna je i geografska lokacija ispitanika zbog lokalne lojalnosti, no pretpostavljamo da je *craft* tržište izuzeto od te segmentacije te sam to pitanje u svrhu konciznosti upitnika izostavio.
- Velika količina ručno obrađenih podataka donosi mogućnost ručne greške pri pogrešnoj interpretaciji.
- On-line anketa kao metoda ispitivanja te društvene mreže kao metoda distribucije čine uzorak ispitanika iskrivljenim u tom pogledu da izuzima informatički slabije pismene subjekte te subjekte van mojih osobnih širih krugova druženja i interesa. Također, *craft* pivari su aktivni na internim internetskim grupama i forumima te vjerojatna situacija da se ova anketa proširi takvim krugovima rezultat će rezultatima koji će prikazati veći postotak educiranosti, nego što je realno.

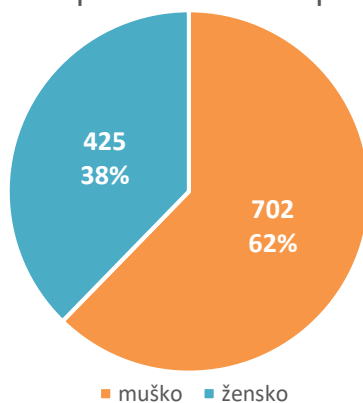
Ti nedostaci valjaju se uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata istraživanja.

2.4.3. Rezultati istraživanja

2.4.3.1 Demografska analiza ispitanika

Ispitanici ankete demografski su segmentirani po dobi, spolu i prihodovnom razredu. Anketi je pristupilo 1127 ispitanika, od kojih je 702 (62,3%) muškog, a 425 (37,7%) ženskog spola (Slika 2.7).

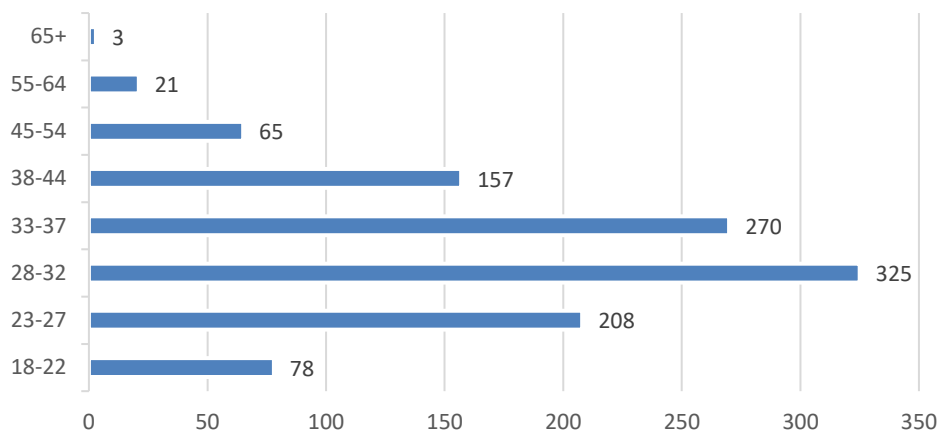
Podjela ispitanika ankete po spolu



Slika 2.7 Podjela ispitanika ankete po spolu

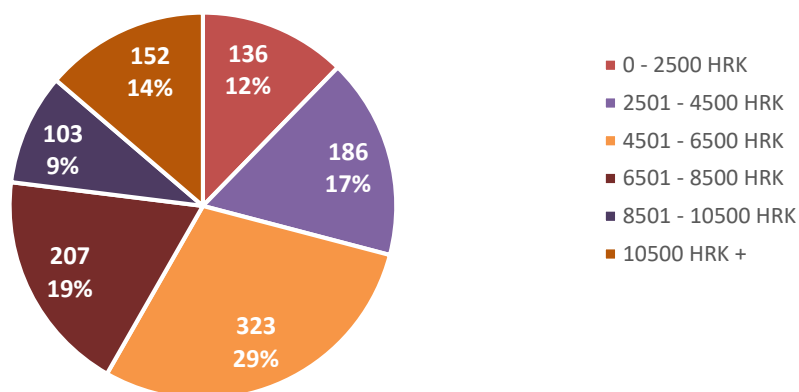
Analiza po dobi pokazala je da najviše ispitanika koji su pristupili anketi pripada dobnoj skupini od 28 do 32 godine: 28,8% (Slika 2.8), a većina od 29,1% ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje pripada prihodovnom razredu od iznad 4500 pa do 6500 HRK mjesečno.

Podjela ispitanika ankete po dobnim skupinama



Slika 2.8 Podjela ispitanika ankete po dobnim skupinama

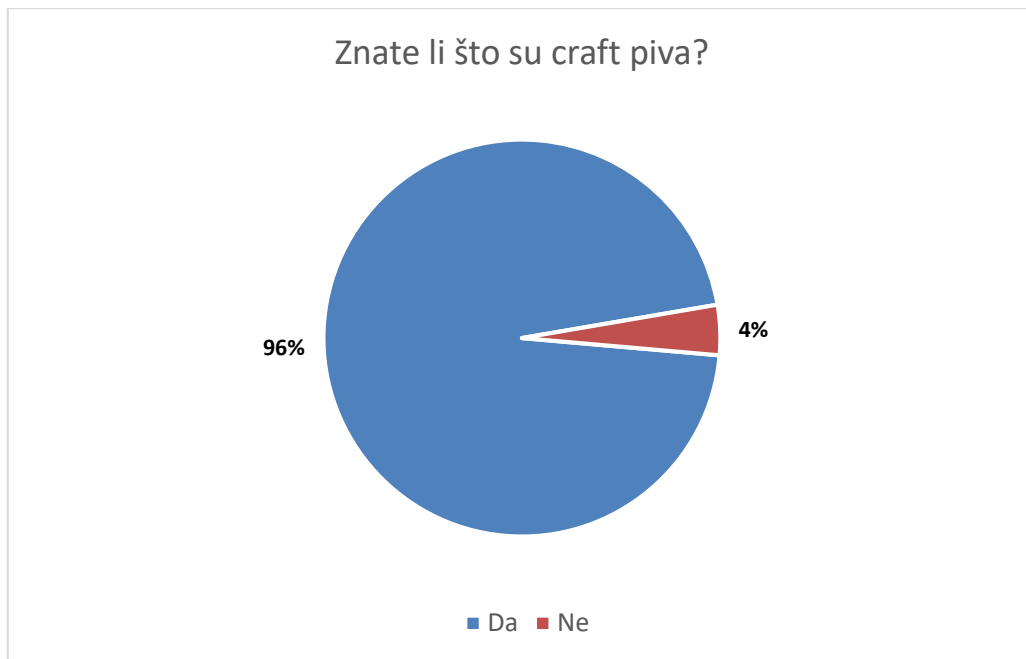
Podjela ispitanika ankete po osobnim mjesečnim prihodima



Slika 2.9 Podjela ispitanika ankete po osobnim mjesečnim prihodima

2.4.3.2 Analiza ispitanika koji ne znaju što su *craft* piva

Na pitanje znaju li što su to *craft* piva odgovorili su svi ispitanici, a rezultati su pokazali da čak 1081 ispitanik, dakle 96% od 1127 ispitanika zna što su *craft* piva (Slika 2.10).



Slika 2.10 Poznavanje pojma *craft* piva

Ovaj odgovor od svih najviše ukazuje na problematičnost uzorka jer je iz mog osobnog iskustva postotak informiranosti znatno manji. Eksperimenta radi, proveo sam u puno manjem opsegu još dodatno neplansko istraživanje gdje sam osobno ispitao oko 20 poznanika koji su mi bili dostupni s istim pitanjem. Demografija ovih ispitanika bila je takva da se može očekivati viša informiranost o *craft* pivima od prosječne, a od 20 ispitanika 13 je odgovorilo pozitivno, što već spušta postotak pozitivnih odgovora na 65%. Za pretpostaviti je da će ispitivanje na ispravnom reprezentativnom uzorku dati još znatno manje rezultate, no teze koje se provjeravaju ovim istraživanjem vrše se na informiranom segmentu ispitanika tako da se unatoč ovom nedostatku rezultati istraživanja mogu smatrati relevantnima.

Provedena je i dodatna demografska analiza nad uzorkom koji je na pitanje o poznavanju pojma *craft* piva odgovorio negativno, no budući da je njihov broj sveukupno 46, taj je uzorak zanemariv za relevantne zaključke. Jedino što u tom uzorku valja izdvojiti jest da spolna raspodjela pokazuje da je ženama u većoj mjeri (61%) nepoznat pojam *craft* piva nego muškarcima (Slika 2.11).



Slika 2.11 Analiza po spolu ispitanika koji ne poznaju pojam *craft* piva

2.4.3.3 Analiza navika konzumacije *craft* piva

Većina sudionika koji znaju što su *craft* piva, čak 60%, konzumiraju ih jednom do nekoliko puta mjesečno (Slika 2.12). Veliki postotak (24%) konzumira ih i nekoliko puta tjedno, iz čega se da zaključiti da su *craft* pive od onih upoznatih s pojmom prepoznate kao proizvod koji im odgovara.



Slika 2.12 Analiza po učestalosti konzumacije *craft* piva

Samo 9% ispitanika navelo je da nikad ne konzumira *craft* piva. Najveći dio ispitanika, 33%, navodi da je razlog nekonzumacije to što im specifični okus stilova karakterističnih za *craft*

piva ne odgovara (Slika 2.13). Samo 9% nekonzumenata navodi da je razlog nedostupnost, a 8% navodi da su van njihovog cjenovnog ranga. Iz tih se podataka može zaključak da distribucija nije problem *craft* tržišta što se potrošača tiče.

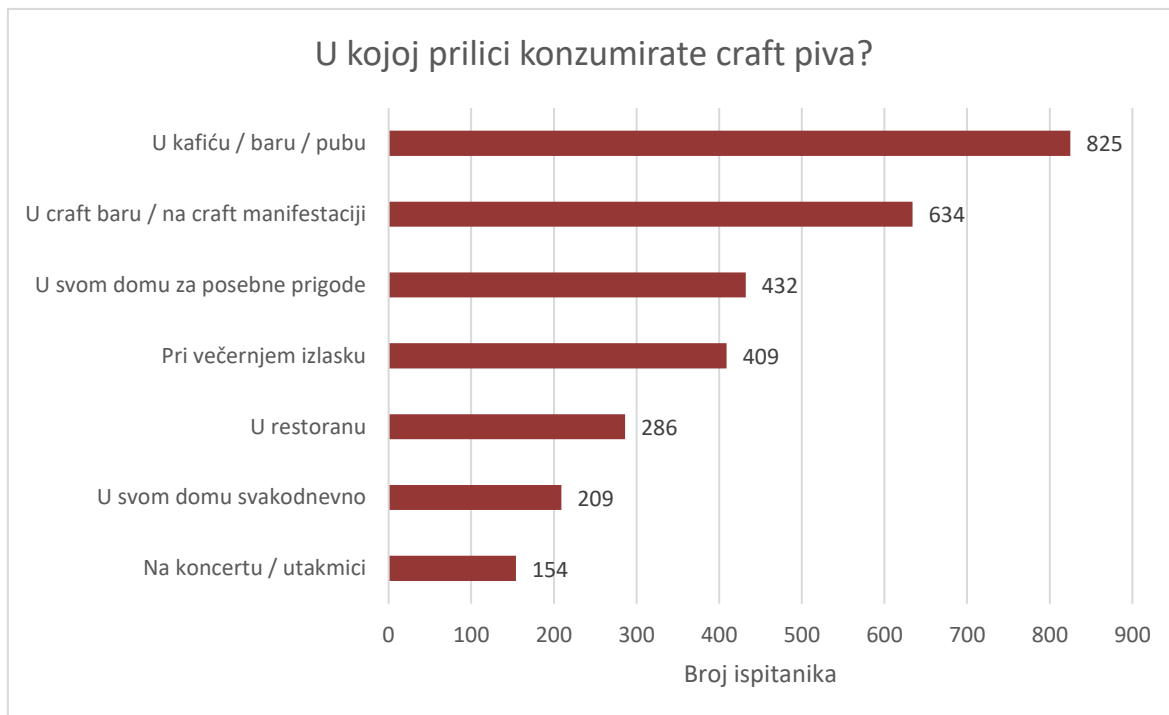


Slika 2.13 Analiza razloga nekonzamacije *craft* piva

Na pitanje koje su prilike tj. lokacije gdje konzumiraju *craft* piva, ispitanici su mogli dati više odgovora te dodati svoj (Slika 2.14). Zanemarene su kategorije ispod 10 odgovora, no među njima valjalo bi izdvojiti kategoriju „Kad je dostupno pivo iz kućne proizvodnje“ i njene varijacije. Takvih odgovora ima tek 8, no s obzirom na specifičnost situacije vrijedi ju spomenuti kao potencijal osnivanja novih *craft* pivovara, budući da su i postojeći tržišni lideri izrasli iz takvih profila.

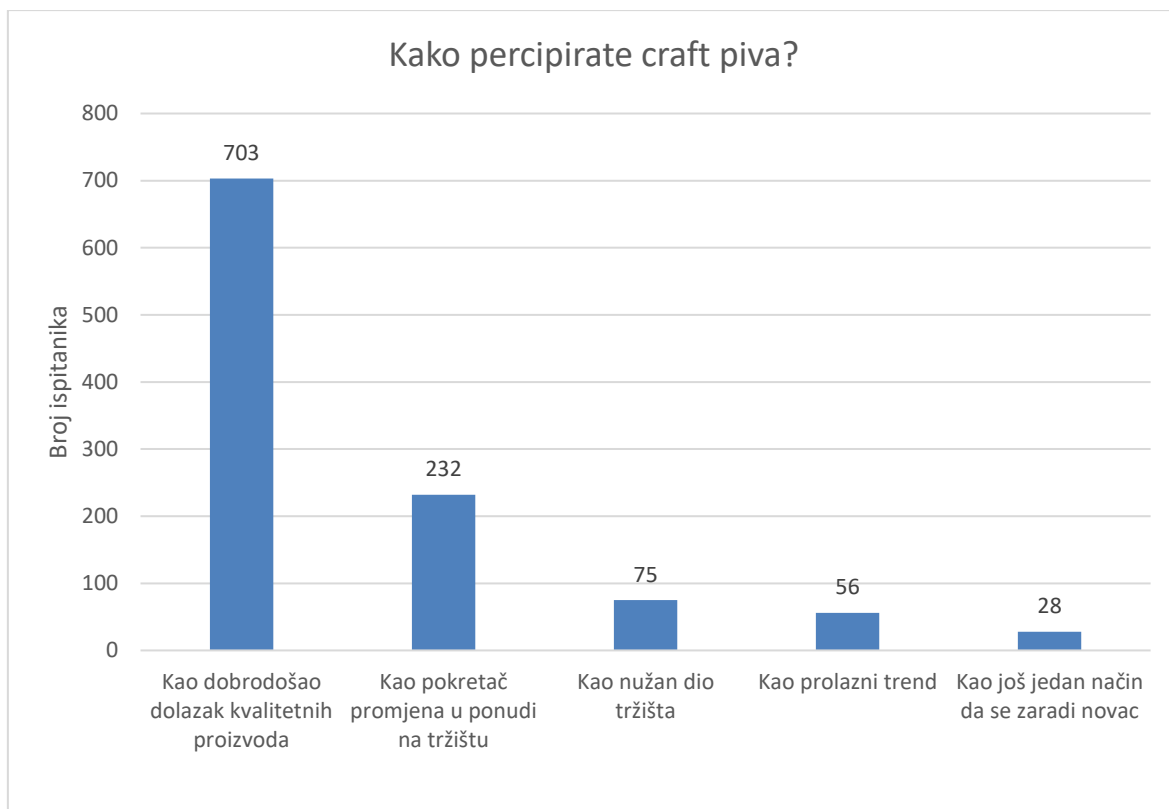
Najviše odgovora našlo se u kategoriji konzumacije u ugostiteljskim objektima (825 sudionika) te na *craft* manifestacijama i lokalima tj. mjestima koja potrošači ciljano posjećuju u svrhu konzumacije *craft* piva. Nabavka u maloprodaji za kućnu konzumaciju niže je rangirana, a i tu se vidi da su *craft* piva percipirana kao proizvod koji nema karakteristiku svakodnevne konzumacije poput industrijskih lagera (432 ispitanika navode da u svom domu konzumiraju *craft* u posebnim prigodama, dok manje od pola tog broja, 209 ispitanika, navodi da *craft* u svom domu konzumiraju svakodnevno).

Najmanji broj ispitanika navodi da *craft* piva konzumiraju na koncertima, utakmicama i sličnim prigodama, no za pretpostaviti je da to manje govori o adekvatnosti proizvoda koliko o dostupnosti, budući da imamo podatak kako velike industrijske pivovare imaju ugovore s lokacijama takvih događaja, poglavito sportskim dvoranama i stadionima.



Slika 2.14 Analiza lokacija i prilika konzumacije *craft* piva

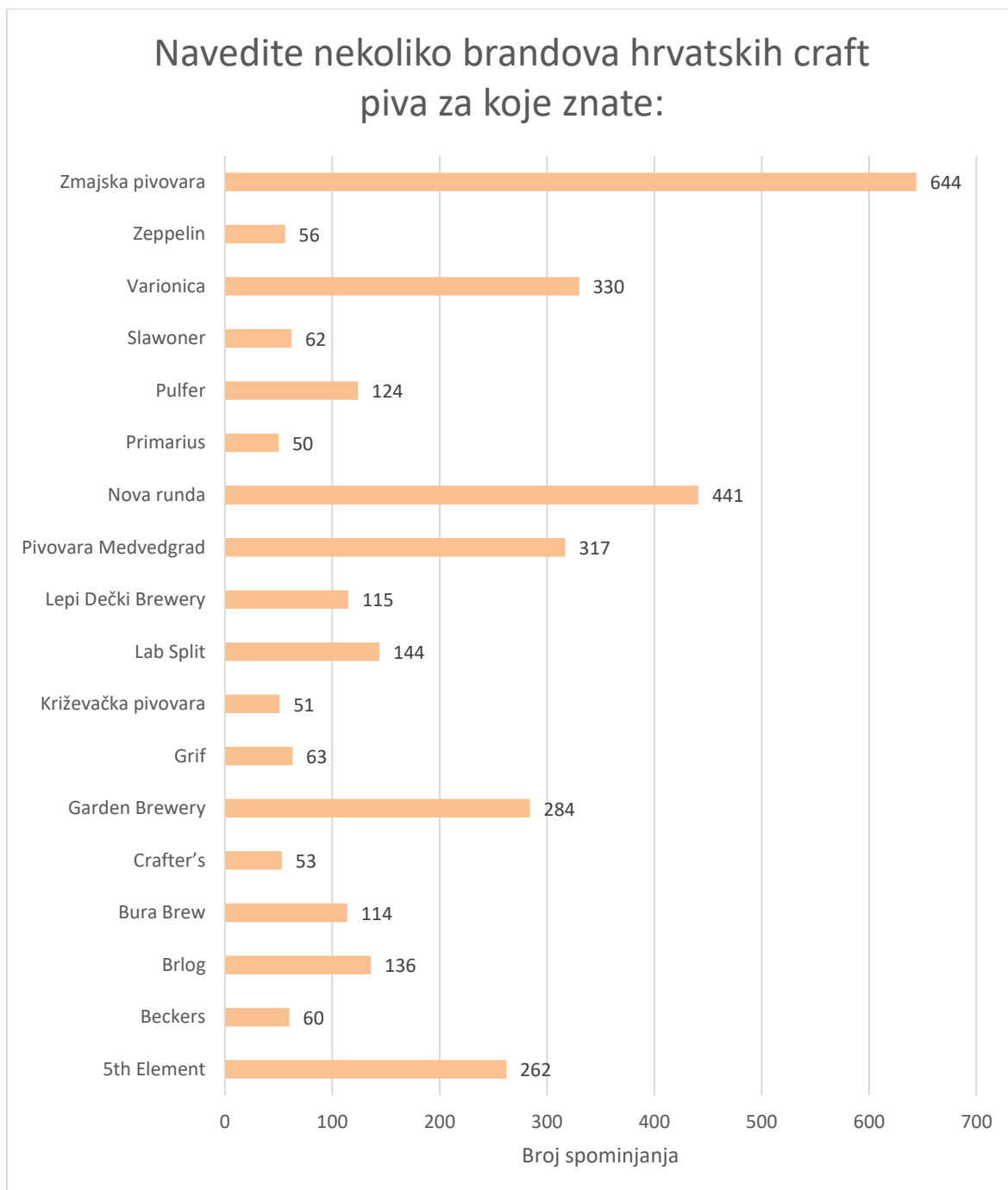
Ispitanici su na pitanje kako percipiraju *craft* piva u većini (64,3%) odgovorili da im predstavljaju dobrodošao dolazak kvalitetnih proizvoda, time odajući veoma pozitivan stav prema *craft* pokretu.



Slika 2.15 Analiza percepcije craft piva

Na pitanje u kojemu se ispitanika traži da u slobodnoj formi navede nekoliko brandova hrvatskih *craft* piva za koje zna, nakon konsolidacije odgovora, najviše puta (644) je spomenuta **Zmajska pivovara** i njeni proizvodi (Slika 2.16). To dokazuje prvu tezu – da Zmajska pivovara drži top-of-mind poziciju kod hrvatskih potrošača *craft* piva.

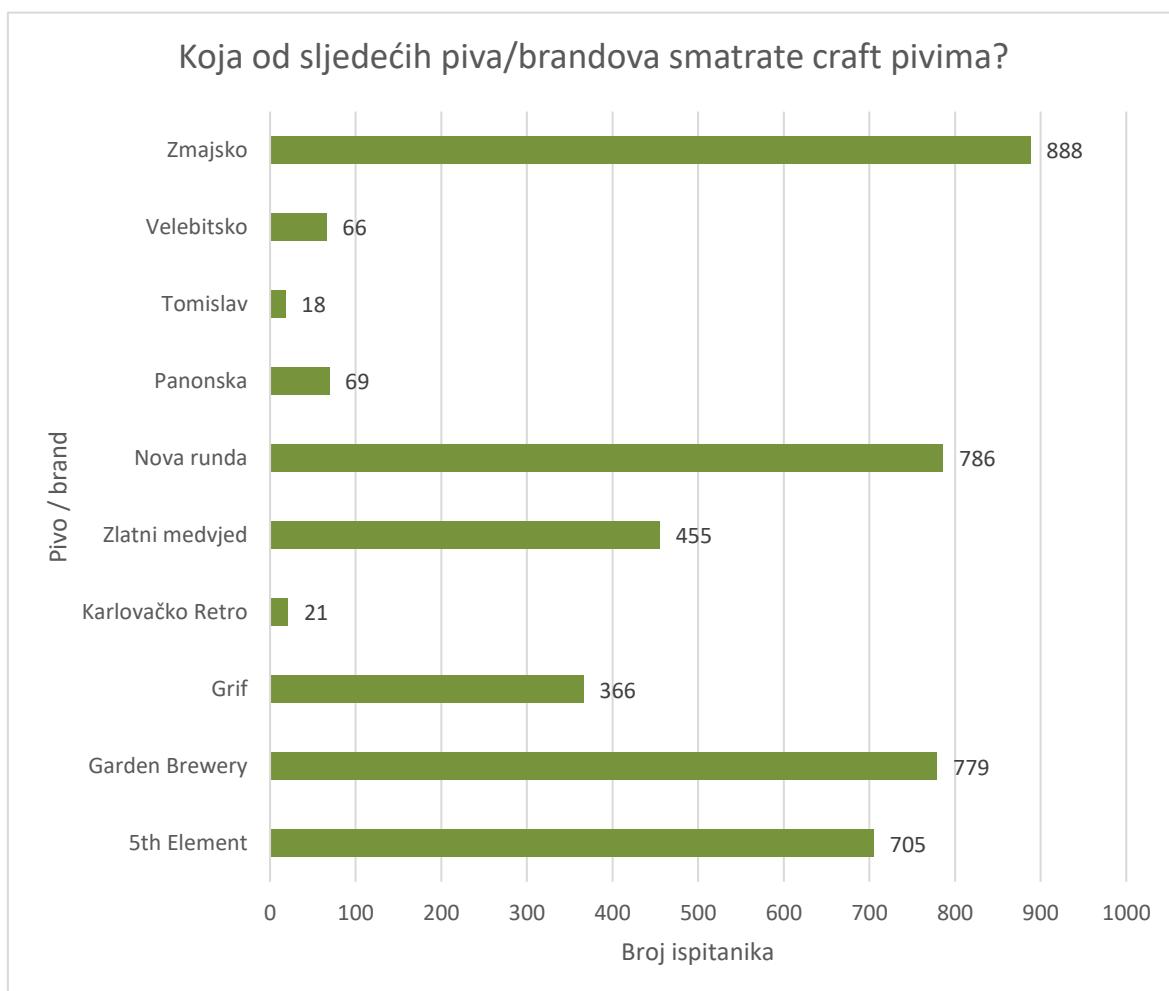
Osim toga može se primijetiti da visoke pozicije drže upravo oni sudionici koji su prvi ušli te time definirali *craft* tržište: osim Zmajске pivovare tu su Nova Runda (441 ispitanik), Pivovara Medvedgrad (317) i Varionica (330). Jedinstvenih odgovora u ovoj kategoriji je bilo 173 što pokazuje koliko broj *craft* proizvođača raste.



Slika 2.16 Analiza top-of-mind pozicije kod potrošača craft piva

Iz slike 2.16 indikativna je i visoka pozicija koju drži Grif (63) koji ne spada u *craft* piva iako im stilski liči. Za temeljitiju analizu prepoznavanja određenih proizvoda kao *craft* piva navedeno je deset piva ili pivovara te su sudionici trebali odabrati koja od navedenih takvim smatraju. Većina je točno odgovorila te prepoznala Zmajsko (888 sudionika), Novu rundu (786), Garden Brewery (779) te 5th Element koji tradicijski nije *craft* no smatra se pripadnikom tog segmenta (Slika 2.17). Pivovara Medvedgrad u ovom segmentu zaostaje jer proizvod koji je naveden tradicijski nije *craft* (Zlatni medvjed je lager koji je stilski u

kategoriji popularnih industrijskih piva), iako po ostalim karakteristikama spada u tu kategoriju. Grif je ovdje prepoznat od kao *craft* od 366 ispitanika od ukupno 987 koji su odgovorili na ovo pitanje, što znači da 37,1% pogrešno svrstava Grif u *craft* piva. Panonska, proizvod Carlsberg Hrvatska d.d. koji je u identičnoj poziciji kao Grif nije prepoznat kao *craft* ni od 20% broja ispitanika koji su Grif tako identificirali. Grif lako provjerljivo nije *craft* proizvod niti se tako javno deklarira, no naglašava autorstvo, naglašava individualnost u *brandingu* i komunicira sklonost stilskom eksperimentiranju što su sve osobine karakteristične za *craft* pivare, dok Panonska tu jedino odgovara pivskim stilom. Budući da su sve navedeno metode kroz marketinšku komunikaciju, valja zaključiti da je marketinška komunikacija ključna u formiranju sposobnosti potrošača da uspješno identificira autentična *craft* piva od industrijskih supstituta u tom stilu, čime se potvrđuje druga teza koju se želi dokazati ovim istraživanjem.



Slika 2.17 Analiza potrošačkog prepoznavanja piva / pivovare kao *crafta*

3. Studija slučaja Zmajске pivovare

3.1. Osnovni podaci o Zmajskoj pivovari

Predmet studije slučaja odabran za ovu temu je **Zmajска pivovara**. Osnovani su je u Zagrebu 08.03.2013. Andrej Čapka i Hrvoje Čirjak. Ključno ime u Zmajskoj pivovari je Andrej Čapka koji obnaša poziciju direktora. Dugo godina prije formalnog osnivanja Zmajске pivovare bavio se kućnim pivarstvom i osnovni motiv u osnivanju mu je bio donijeti kvalitetno i drukčije pivo domaćim potrošačima. 2008.g. pokrenuo je već prethodno spomenuti portal pivarstvo.info koji je okupio zajednicu hrvatskih *homebrewera*, od kojih su neki kasnije pokrenuli i vlastite *craft* pivovare. Kontinuirano bavljenje pivarstvom kulminiralo je otvaranjem vlastite pivovare s dva zaposlenika.

U tom trenutku hrvatsko tržište nije skoro uopće upoznato s konceptom *craft* piva i naviknuto je skoro isključivo na lagere. Većinu tržišta držale su tri najveće industrijske pivovare, a manje pivovare su nudile iste vrste piva te se razlikovale određenim kvalitativnim odmakom istog proizvoda. Hrvatski pivski potrošač načelno je upoznat s podjelom piva na tamna i svijetla te je needuciran o *aleovima* i mnogim drugim podvrstama poput *porter*, *IPA*, *APA*, *stout* i nenaviknut na takve okuse piva. Iz tog razloga Zmajска pivovara prvo izlazi s dva stila: *pale ale* i *porter*, najviše iz razloga da needuciranom potrošaču mogu za početak ponuditi tamno i svijetlo pivo. Nakon što je taj pristup pokazao uspjeh i potrošači pozitivno reagirali na proizvode, Zmajска izlazi s novim stilovima piva koji su još više odmaknuti od industrijskih lagera, a to su IPA po imenu „Pozoj“ te pšenični *ale* imena „Hoppy Wheat“, čime kompletira svoju liniju stalno dostupnih proizvoda.

Danas Zmajска pivovara ima 12 zaposlenika, među kojima su visoko educirani stručnjak za proizvodnju piva te stručnjak za poslovanje i administraciju. 2018.g. proizveli su između 4000 i 4500 hL piva, a 2019.g. im je u planu proizvesti preko 5000 hL. Prema portalu Ratebeer koji je relevantan medij za svjetsku industriju *craft* pivarstva, prve godine poslovanja Zmajска pivovara svrstana je u 10 najboljih novootvorenih pivovara na svijetu, a njihovo pivo Porter je svrstano u 15 najboljih svjetskih piva u toj kategoriji. Za 2017. i 2018. godinu su na istom portalu proglašeni najboljom hrvatskom pivovarom, a njihovo pivo RIS BA uzelo je titulu najboljeg hrvatskog piva.

Zmajnska pivovara svoja piva u pravilu toči u boce i bačve te distribuira direktno ugostiteljskim objektima i maloprodajnim lancima s kojima su direktni partneri, te jednom veleprodajnom distributeru koji te proizvode dalje distribuira maloprodajama. Zmajnsko pivo je time većinom dostupno potrošačima koji pripadaju ciljanom segmentu – srednje do visoko educiranim potrošačima prosječne i nadprosječne plaće lociranim u urbanim sredinama.

Podaci o tržišnim udjelima ne postoje budući da industrija *craft* pivarstva nije ni približno dobro sistematizirana, no pretpostavlja se da je Zmajnska lider po udjelu tržišta od *craft* pivovara (pritom ne brojeći male nezavisne pivovare općenito) i druga isključivo iza Pivovare Medvedgrad koja ima razvijen svoj vlastiti lanac ugostiteljskih objekata (što prikazuje i Slika 2.4). Kako je prethodno napomenuto, hrvatsko *craft* tržište nastupa timski te Zmajnska pivovara gaji odlične odnose s mnogim drugim sudionicima *craft* tržišta unutar i van Hrvatske. Dobri odnosi među pivovarama pokazuju se i kroz kolaboracijske proizvode pa je tako Zmajnska pivovara lansirala i dva zajednička proizvoda sa slovenskom pivovarom Humanfish te planira nastaviti s tom praksom.

Pozicija Zmajnske pivovare kao prve hrvatske *craft* pivovare omogućila im je postavljanje praksa i pravila te su kao prvi proizvod te kategorije u maloprodajnim lancima imali priliku odabrati oblik distribucije te definirati cijenu. Zmajnska pivovara odabrala je kao najčešće odabrano pakiranje za maloprodaju boce od 0,33 L. Iako su svjesni da je idealna ambalaža za pivo limenka, zbog kulture u hrvatskom društvu gdje limenka nije prihvaćena kao prikladan oblik za posebne prigode odabrana je boca. Zmajnska pivovara je uložila značajan dio svog budžeta u proizvodni pogon, punionicu i stroj za etiketiranje (ponosno ističu da je većina njihovog pogona proizvedena u Hrvatskoj) te je svaki segment proizvodnje kontroliran i zadovoljava visoke standarde kvalitete. Etikete su konzistentne dizajnom, sadrže logo / maskotu i prepoznatljive su potrošačima.

3.2. SWOT analiza

3.2.1. S – snage

Kao najveću vlastitu snagu Zmajnska pivovara ističe **kvalitetu proizvoda**. Na hrvatskoj *craft* sceni kontinuirano raste broj aktera koji nemaju svi iste resurse i standarde kvalitete. Nakon početne faze proizvodnja i punjenje Zmajnskih piva standardizirani su i definirani i u potpunosti se odvijaju u vlastitom pogonu gdje radnici Zmajnske pivovare imaju mogućnost imati potpunu kontrolu nad svim koracima, pa sve do konačnog proizvoda upakiranog u

bačve ili kartone. Od 70 trenutnih sudionika *craft* tržišta, jako mali broj ima mogućnost punjenja i proizvodnje u vlastitim pogonima te razinu posvećenosti kontroli sirovina i Zmajska pivovara smatra da tu drži prvu poziciju na tržištu.

Jedna od značajnih prednosti pred ostatkom *craft* scene je činjenica da je Zmajska pivovara prva hrvatska *craft* pivovara u trenutnom smislu riječi. To im je u startu dalo slobodu da postavljaju tržišne odnose te su time u startu došli u top-of-mind poziciju za domaći *craft*. Zmajska pivovara svojim poslovnim planom namjerava nastaviti biti pionirima u pojedinim aspektima na *craft* sceni te su tako prvi izašli s *barrel-aged* pivima i divljim pivima.



Slika 3.1 Logo Zmajске pivovare

Logo (Slika 3.1, brand i dizajn Zmajске pivovare imaju veliku snagu – iako naoko jednostavna i skoro amaterski dizajnirana, ambalaža proizvoda Zmajске pivovare je prepoznatljiva i nerazdvojna od proizvoda. Svjestan odabir da se odudara od tradicionalne pivske ambalaže i emblema rezultirao je time da se u startu potrošaču daje do znanja određena diferencijacija od dotad dostupnih industrijskih lagera, a minimalizam u dizajnu rezultira uspješnom identifikacijom Zmajskog piva i bez detaljnog proučavanja police s proizvodima (Slika 3.2). Danas je dizajn Zmajskih piva neizostavan element proizvoda i jak element u gradnji *branda*.



Slika 3.2 Ambalaža proizvoda Zmajске pivovare

3.2.2. W – slabosti

Jezgra Zmajске pivovare je izgrađena iz međusobnog prijateljstva sudionika i želje za izradom kvalitetnog piva – iz tih „uradi-sam“ okolnosti proizlazi velika količina motivacije, no i manjak profesionalnih vještina potrebnih za vođenje tvrtke, tako da su im praktične administrativne potrebe značajno otežale prvotni razvitak. Zmajsku pivovaru su u samom početku činili entuzijasti, ali amateri u svom poslu i tek je s vremenom zaposlen educirani majstor pivar, dedicerano osoblje za administraciju te se postojeći kadar (uključujući i marketing) službeno osposobljava u svom poslu. Manjak stručnosti u kadrovima za posljedicu ima usporeni razvoj općenitog poslovanja te nedostatak konkretnih marketinških nastupa i strategija što je Zmajskoj pivovari svakako najveća slabost.

Praksa pri općenitoj, pa tako i hrvatskoj *craft* industriji je frekventno izbacivanje manjih naklada novih eksperimentalnih proizvoda. Većina pivovara ima oko 5 stalnih proizvoda koji su dostupni cijele godine, no portfolio nadopunjuje sezonskim pivima i pivima ograničene naklade. Primjerice, Garden Brewery pored svojih 5 piva u standardnoj ponudi proizvelo je preko 50 takvih jednokratnih vrsta, Pivovara Medvedgrad nudi 7 redovnih i 14 sezonskih piva, a Nova runda 9 redovnih i oko 10 eksperimentalnih piva. Zmajska pivovara sa svoja četiri stalna i 5 sezonskih proizvoda ovdje kaska za trendovima jer je zbog fokusa

na stabilizaciju proizvodnje zapostavila eksperimentalni program što je baca korak iza ostalih sudionika na tržištu. Nova linija „*Brewer's Concoction*“ pokrenuta je s namjerom da kompenzira taj nedostatak.

Bitan kanal za promociju je i aktivno sudjelovanje na međunarodnim sajmovima, koje je također u zadnje vrijeme zapostavljeno uslijed investicija u proizvodnju.

3.2.3. O – prilike

Tržište je u kontinuiranom rastu i temelji za prihvaćanje *craft* piva kao stalnog i bitnog elementa tržišta su postavljeni. Šire tržište je svjesno postojanja *craft* pivarstva, podržavaju pojavu kao dobrodošao dolazak kvalitetnih proizvoda što su pokazali i rezultati ankete. Najvažnija prilika Zmajске pivovare je učvrstiti poziciju lidera na tržištu. Pozicija kao *top-of-mind* branda može se i treba iskoristiti za zauzimanje još većeg dijela tržišta, ne toliko samo onog postojećeg *craft* pivarstva, već onog koje trenutno drže industrijski pivari. Daljnja edukacija šireg tržišta kroz pojačanu marketinšku komunikaciju te širenje portfolija na pristupačnija *session* piva ima potencijal konvertiranja većeg kruga potrošača.

Trenutni fokus Zmajске pivovare je na hrvatskom tržištu te se prepoznaje prilika upoznavanja EU tržišta s brandom Zmajске. Ljubitelji *craft* piva su svjesni postojanja hrvatske *craft* industrije jer su drugi tržišni sudionici već godinama prisutni na inozemnim *craft* sajmovima. Nastup Zmajске pivovare kao prve hrvatske *craft* pivovare i predstavnika već etabliranog tržišta ima veliki potencijal u jačanju branda na inozemnom tržištu.

3.2.4. T – prijetnje

Najveću prijetnju predstavlja ulazak industrijskih pivara na teritorij *craft* pivarstva. Ulaz se već dogodio više ili manje uspješno kroz brandove **Grif** i **Panonska**. Rupa u portfeljima industrijskih pivara koju je napravio dolazak *craft* pivara zatvorena je pivskim stilovima pod navedenim brandovima što ponovno omogućuje industrijskim pivarima da spriječe ulaz malih nezavisnih pivara u ugostiteljske objekte koji imaju ugovorno reguliranu distribuciju piva, a kojih je velik broj. Prijetnju predstavlja i needuciranost potrošača koji će Grif prepoznati kao *craft* pivo i ne identificirati vezu s industrijskim pivovarama koje su vlasnici tih brandova. Time je uz izazov edukacije tržišta što je uopće *craft* potrebno uložiti i dodatan trud da bi se postiglo da potrošači razlučuju „pravi“ od „lažnog“ *craft* proizvoda.

Prijetnja je i zasićenje tržišta – preko 70 pivovara koje su otvorene u manje od 5 godina, a koje međusobno variraju kvalitetom istovremeno otežavaju održavanje vodeće pozicije u tržišnoj niši, kao i održavanje snage same tržišne niše na općenitom hrvatskom pivskom tržištu.

3.2.5. Rekapitulacija

S – SNAGE	W – SLABOSTI
Kvaliteta proizvoda Prva Hrvatska <i>craft</i> pivovara (postavljanje tržišnih odnosa) Brand i dizajn	Manjak stručnosti u poslovanju Manji portfolio od konkurentskih Budžetna ograničenja uslijed investicija u proizvodnju Rjeđe sudjelovanje na industrijskim sajmovima
O – PRILIKE	T – PRIJETNJE
Učvrstiti poziciju tržišnog lidera Zauzimanje djela tržišta pod kontrolom industrijskih pivara kroz edukaciju tržišta i širenje portfolija Upoznavanje EU tržišta sa brandom Zmajске pivovare	Ulazak industrijskih pivara na teritorij <i>craft</i> pivarstva Blokada pojedinih ugostiteljskih objekata zbog manjka budžeta za sponzorske ugovore Zasićenje tržišta

Tablica 3.1 Rekapitulacija SWOT analize Zmajске pivovare

3.3. PESTLE analiza

3.3.1. Političko okruženje

Političko okruženje samo po sebi ne predstavlja problem za *craft* pivarstvo osim u pogledu složenosti administracije prilikom pokretanja tvrtke. Za to potrebne procedure i papirologija su trenutno toliko ozloglašene da strani investitori koriste uvriježenu kraticu vezano za odabir države u koju će se ulagati tj. u kojoj će osnovati tvrtku: „ABC – Anywhere But

Croatia” (bilo gdje osim u Hrvatskoj). Ta problematika nije zaobišla ni Zmajsku pivovaru, no osim toga nisu nailazili na probleme uzrokovane politikom i korupcijom.

3.3.2. Ekonomsko okruženje

Hrvatsko tržište nikad se nije u potpunosti oporavilo od recesije koja je bila nastupila početkom ovog desetljeća. Rezultat toga je da hrvatsko tržište općenito nije usmjereno na dizanje kvalitete proizvoda i usluga te na tržište veće vrijednosti za višu cijenu, već na što niže cijene i prosječnu i nižu kvalitetu.

Craft piva nisu idealan proizvod za takvu tržišnu okolinu te na to reagiraju prilagodbom cijene, konkretno smanjenjem omjera cijene boce *craft* piva na bocu industrijskog piva za široku potrošnju u odnosu na taj omjer na stranim (europskim i američkim) tržištima. Također, maloprodajni lanci redovito stavljaju promotivne popuste na pojedine boce Zmajске pivovare.

3.3.3. Sociološko okruženje

Hrvatsko tržište pozitivno reagira na trendove i lijepe priče, i dobro je okruženje za razvoj malih nezavisnih proizvođača. Pozicioniranje Zmajskog piva kao premium proizvoda uz kvalitetno izgrađen brand pozitivno djeluje na volju potrošača da se identificiraju s njim što ojačava vodeću poziciju. Hrvatska je trenutno suočena s najvećim valom iseljavanja u posljednjem periodu i pojava kvalitetnih domaćih proizvoda i rastuće proizvodnje je nešto na što mnogi Hrvati jako dobro reagiraju i žele podržati.

Prihodovno stanje potrošača na hrvatskom tržištu nije pogodno za razvijanje premium proizvoda, no prisutna je i tendencija konzumacije premium proizvoda i izvan osobne troškovne mogućnosti čime se ispunjava i potreba prestiža.

3.3.4. Tehnološko okruženje

Hrvatski potrošači aktivno koriste društvene mreže (prema brojkama iz 2016. više je od 1,9 milijuna korisnika Facebooka u Hrvatskoj¹⁸) i pametne telefone, što je jako pogodna okolina za korištenje digitalnih kanala kao temelja za marketinšku komunikaciju. Zmajska pivovara nema predviđen budžet za mas-medije, a tradicionalan način oglašavanja bi za proizvod koji

¹⁸ <https://www.vecernji.hr/techsci/u-hrvatskoj-je-vise-od-19-milijuna-ljudi-aktivno-na-facebooku-1132516>

još zahtijeva traži edukaciju potrošača pružio premali povrat na ulaganje (ROI). Digitalne tržišne komunikacije su zato metoda kojom se Zmajška pivovara na najbolji način može približiti svojim potrošačima, a trenutno tehnološko okruženje je za to idealno.

3.3.5. Zakonodavno okruženje

Zakonodavno okruženje za *craft* pivovare je u razvoju. Kategorija za *craft* pivovare kao takva ne postoji, već postoji samo kategorija malih nezavisnih pivovara koja je regulirana Zakonom o trošarinama. Budući da se ne očekuje da će status biti daljnje i detaljnije reguliran, postoji potreba za samoregulacijom. *Craft* pivari se nadaju da će se to ostvariti razvojem prethodno spomenute Grupacije Malih Nezavisnih pivovara pri udruženju Proizvođača slada, piva i hmelja Hrvatske gospodarske komore te razvitkom pečata srodnog Pečatu nezavisnog *craft* pivara koji dodjeljuje američki Brewers Association.

3.3.6. Ekološko okruženje

Voda koja je dostupna hrvatskim *craft* proizvođačima je jako dobre kvalitete za proizvodnju piva, poglavito pojedinih sorta *craft* piva za koje je dobra malo tvrđa, a opet čista voda.

Osim toga, Zakoni u RH reguliraju i određene ekološke zahtjeve, no Zmajška pivovara navodi da ispunjavanje potrebnih normi ne predstavlja problem.

3.4. Analiza marketinške komunikacije

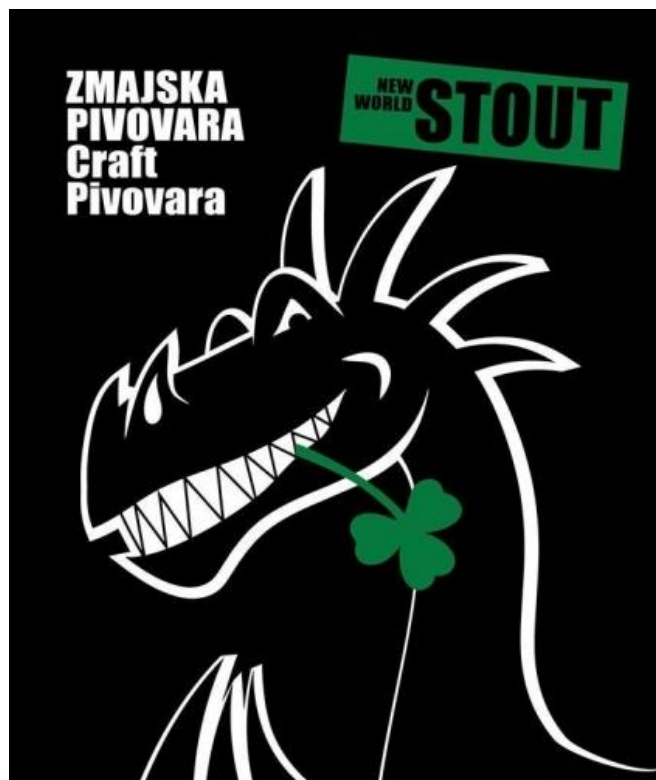
U prvom redu valja navesti da Zmajška pivovara raspolaže s ograničenim budžetom za marketing. Preseljenje u novu lokaciju 2017. godine osim početne kapitalne investicije povuklo je i daljnja ulaganja u pogon te je i budžet alociran za ostale segmente (pa tako i marketinšku komunikaciju) djelomično prenamijenjen u te svrhe.

Zmajška pivovara svoje kupce svrstava u segment srednje do visoko obrazovanih potrošača oba spola lociranih u urbanim sredinama. Prihodi tih potrošača su u hrvatskom prosjeku ili iznad njega.

Marketinška komunikacija tradicionalnim metodama skoro je u potpunosti zanemarena u koristi digitalnih kanala. Razlog za navedeno je u tome što je Zmajška pivovara i dalje relativno mala tvrtka s tek 12 zaposlenih, a posluje na tržištu koje je i dalje nedovoljno educirano o *craft* pivima. Tradicionalne metode marketinške komunikacije pogodnije su za

podizanje *brand awarenessa* o proizvodu postojeće kategorije dok se industrija *craft* piva još uvijek nalazi u svom početnom stadiju u kojem je potrebno osnovno educiranje potrošača za koje su tradicionalne metode oglašavanja manje pogodne u odnosu na digitalne kanale.

Vrsta tržišne komunikacije koju Zmajska pivovara njeguje, a koja je najsirodnija tradicionalnim metodama je oglašavanje u ugostiteljskim objektima kroz plakate, letke i čaše. Praksa je da ugostiteljski objekti koji toče Zmajsko na vidljivo mjesto postave plakat koji oglašava da se u lokalu toči Zmajsko, točnije konkretni proizvod naveden na plakatu (Slika 3.3). Osim toga, u lokalima se distribuiraju letci (priloženi uz cjenik ili na šanku), a pivo se toči u brandirane čaše. Budući da je *craft* pivo nov proizvod na tržištu, konobari u ugostiteljskim objektima su načelno educirani da mogu potrošačima objasniti koncept *craft* piva te što mogu očekivati od proizvoda, čime nastupaju kao ambasadori Zmajске pivovare.



Slika 3.3 Plakat za Zmajsko New World Stout

Jaki marketinški alat Zmajске pivovare je i prisutnost u medijima. Priča o maloj nezavisnoj pivovari koja je fokusirana na kvalitetne proizvode i koja donosi nešto novo na tržište interesantna je medijima koji od nastanka podržavaju domaću *craft* scenu i Zmajsku pivovaru kao njenog pionira što je velik faktor u edukaciji potrošača.

Osnovni kanal marketinške komunikacije su društvene mreže: Facebook, Instagram i Twitter. Facebook objave vezane su za promociju proizvoda, evenata u organizaciji ili na

kojima Zmajška sudjeluje te edukaciju potrošača. Pri Zmajškoj pazi na prisutnost na mrežama, međutim ne postoji strukturirani plan objava – tu funkciju za sad djelomično ispunjava popis tema koje se planira obraditi objavama mjesec dana unaprijed. Zmajška pivovara producira i svoj web-video serijal Zmajška posla kojim objašnjava principe *craft* pivarstva potrošačima i približava im proizvodnju piva kao takvu.

Zmajška pivovara općenito stavlja naglasak i na samu proizvodnju kao aktivnost koju želi približiti krajnjim potrošačima te osim Zmajških posla nudi i obiliske tvornice, a u sklopu pivovare otvorili su i Taproom – vlastiti ugostiteljski objekt gdje toče sve svoje proizvode i nude boce kroz maloprodaju.

U dvorištu svojeg novog proizvodnog pogona Zmajška pivovara 2018.g. pokreće glazbeni festival Zmajjevo u suradnji s produkcijskom kućom Dostava Zvuka. Time Zmajška pivovara naglašava povezanost i zajedničku radnu etiku *craft* pivara s nezavisnom glazbenom scenom te se dodatno promovira kroz promociju događaja. Krajem 2018. u suradnji s alternativnim bendom Šank?! lansiraju i pivo imenovano po bendu čime postižu partnerstvo u međusobnoj promociji. Povremeno sponzoriraju i manje glazbene evente te pojedine influencere na Instagramu, no sponzorstvo realiziraju skoro isključivo kroz proizvode.

3.5. Preporuke za unapređenje marketinške komunikacije

3.5.1. Content marketing

Web sjedište Zmajške pivovare je trenutno statično i nije platforma za generiranje dodatnog sadržaja. To bi trebalo promijeniti kako bi se otvorio puni potencijal *content* marketinga. *Craft* tržište je u Hrvatskoj još uvijek u svojoj početnoj fazi (iako pri njenom kraju) i još je uvijek jako važno staviti naglasak na edukaciju potrošača. Što su to *craft* piva, koja je razlika između njih i industrijskih lagera – to su sve pitanja na koja prosječni potrošač ne zna odgovor i treba ga uopće motivirati da ih postavi. Odgovori na ta pitanja na hrvatskom jeziku nalaze se većinom u člancima na web portalima koji su napisani kao reakcija na pojavu i rast *craft* pivarstva. Najbliže jednoj bazi znanja o *craft* pivarstvu je web pivovare Nova runda <https://novarunda.com/>, točnije njegova kategorija „Često postavljena pitanja“. Na toj stranici mogu se naći odgovori na skoro sva uobičajena pitanja o *craft* pivu i pivarstvu te je kontinuirano na prvom ekranu SERP-a za većinu vezanih upita. Imati toliki utjecaj na edukacijske materijale koje potrošači prvo konzumiraju daje i veliki utjecaj na ponašanje tih potrošača općenito i to je potencijal koji Zmajška pivovara treba iskoristiti. Pritom dakako

nema smisla replicirati model i sadržaj Nove runde koja je tržišni lider približno u rangu Zmajске pivovare, već izgraditi svoj model sadržaja koji se neće preklapati s onim Nove runde, već uspješno koegzistirati.

Konkretno, Zmajска posla, prije spomenuti video serijal, pruža veliku količinu informacija. Te informacije, transkribirane i malo prestrukturirane i proširene, mogle bi činiti vrlo kvalitetnu bazu tekstualnog sadržaja koju se može distribuirati u formi bloga ili baze znanja. Taj sadržaj bi bio vrlo relevantan za SEO i učinio da web sjedište Zmajске pivovare nešto više od obične tvorničke web stranice s osnovnim informacijama i prezentacijom portfolija. Općeniti interes potrošača o *craft* pivarstvu bi se time kanalizirao prema Zmajскоj pivovari, narastao bi broj ponovljenih posjeta, te bi se *top-of-mind* pozicija dodatno pojačala. Sadržaj koji bi se pružao tim putem drukčije je strukturiran od onog koji pruža web Nove runde, dakle puno više narativan nego enciklopedijski. Te dvije forme mogu postojati istovremeno bez da budu direktno konkurentne, a koegzistencija se može ojačati i međusobnim *cross-linkingom*, čime će se još dodatno ojačati i dojam *craft* tržišta kao scene, umjesto industrije.

3.5.2. Video sadržaj

Zmajска posla su u svojoj trenutnoj formi, kako je i prethodno spomenuto, prilično izoliran sadržaj. Njihovo publiciranje na Youtubeu katalogizirano je kroz web Zmajских posla bez dodatnih opisa i objašnjenja, a širenje videa van matične društvene mreže vrši se isključivo kroz jednokratno dijeljenje videa na Facebooku prilikom objave te promo video na Instagramu. Prosječno trajanje jednog videa je preko dvije minute, što je pogodno za objavu na Youtubeu, no predugo za optimalne rezultate gledanosti preko Facebooka (Tablica 3.2).

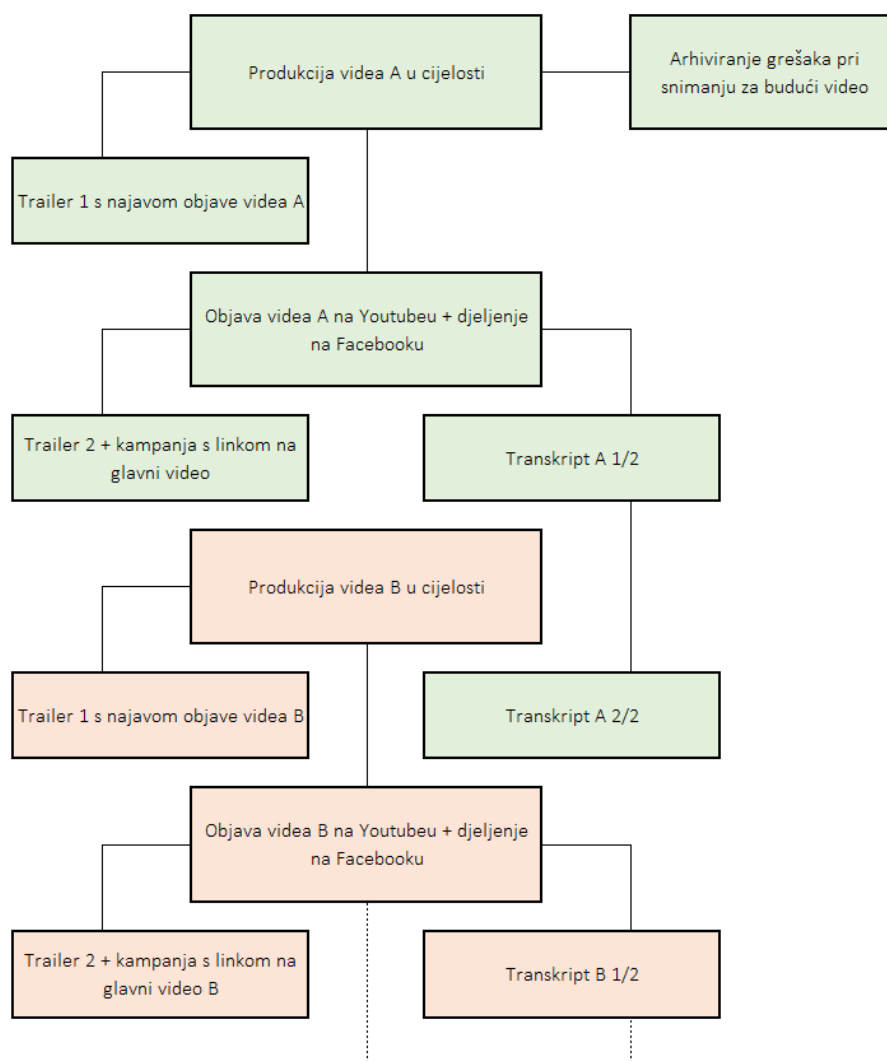
Društvena mreža	Trajanje videa
Instagram	30 sekundi
Twitter	45 sekundi
Facebook	1 minuta
Youtube	2 minute

Tablica 3.2 Procjena idealnog trajanja videa namijenjenog distribuciji putem pojedinih društvenih mreža; izvor <https://blog.hubspot.com/marketing/how-long-should-videos-be-on-instagram-twitter-facebook-youtube>

Iz tog razloga potrebno je osnovni video adaptirati na sljedeći način:

- Trajanje osnovnog videa ostaviti na trajanju od 2:00 do 2:30 minuta.
- Kreirati dva *trailera* (najavna videa) za Facebook u trajanju do 15 sekundi – njihov cilj nije biti izvor sadržaja sam po sebi, nego motivirati posjetitelja da pogleda osnovni video. Prvi trailer radi se u svrhu najave još neobjavljenog videa, a drugi kao sponzorirana objava koja vodi na osnovni video.
- Kreirati tekstualni SEO optimizirani sadržaj koji će biti temeljen na videu, no proširen i podijeljen u dvije smislene cjeline koje mogu funkcionirati kao dvije zasebne objave.

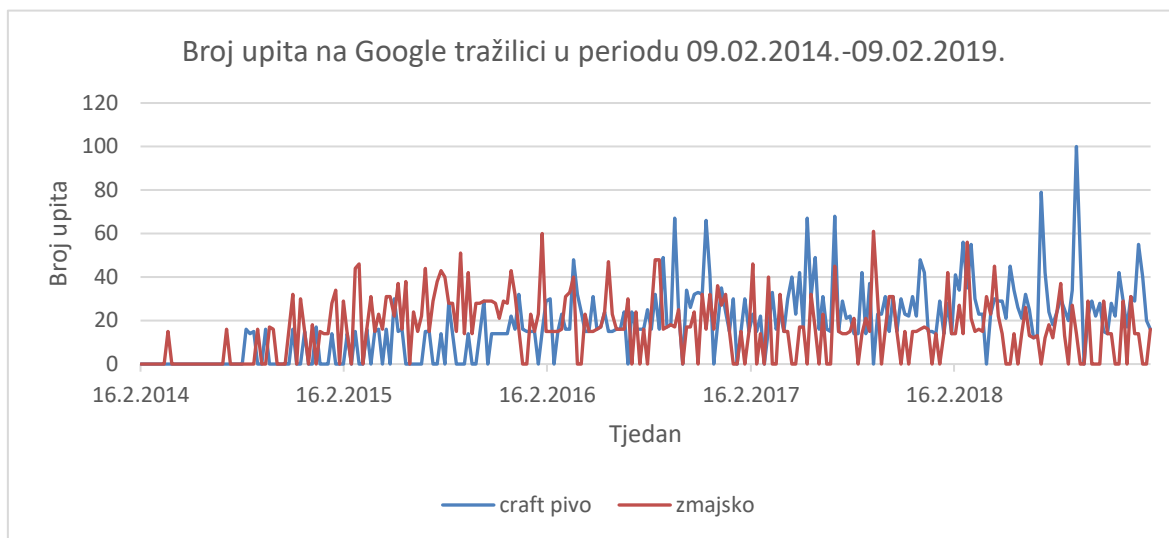
Produkcija video sadržaja mora biti redovita, a idealan ciklus bi bio dvotjedni, u rasporedu kako prikazuje Slika 3.4.



Slika 3.4 Prijedlog rasporeda objave video i vezanog tekstualnog sadržaja

3.5.3. Pay-per-click oglašavanje

GoogleAds pay-per-click oglašavanje potpuno je zanemareno od strane hrvatske pivske industrije općenito. Fokus industrijskog pivarstva na masovne medije ima smisla budući da su njihovi potrošači mainstream - segment društva najveće širine koja neće imati potrebe za dodatnim educiranjem. Craft pivo kao takvo, a i brand "Zmajsko" postali su pojmovi od interesa javnosti što pokazuje i Slika 3.5.



Slika 3.5 Broj upita na Google tražilici za relevantne ključne riječi. Izvor: Google Trends

Oglašavanje na taj način neće predstavljati visok trošak zbog manjka konkurencije koja ulaže u te ključne riječi. Za primijetiti je čak i da sama riječ "pivo" bar većinu dana ne prikazuje oglase (što potvrđuje prije spomenuto izbjegavanje PPC oglašavanja od strane industrijskih pivovara). Budući da je *craft* pivarstvo i konzumacija *craft* piva u kontinuiranom rastu, trenutni i potencijalni potrošači imaju tendenciju više razine uključenosti te se više informiraju o proizvodu, nego tradicionalni konzumenti industrijskih lagera. Iz tog razloga – koji također upućuje i na naglasak na content marketing – postoji velik potencijal u PPC oglašavanju koji će osigurati kvalitetnu edukaciju i konverziju potencijalnih potrošača u aktivne.

3.5.4. Sponzorstva i kolaboracije

Suradnja s bendom Šank?! jako je dobar temelj za dodatnu marketinšku komunikaciju. Uzajamna promocija craft pivarstva i alternativne glazbene scene pokazat će se korisna za obje involvirane strane zbog sličnih radnih principa i činjenice da craft pivari funkcioniraju kao scena, s čim se ljubitelji alternativne glazbe mogu poistovjetiti. Ta činjenica za sad nije

dovoljno eksploatirana te bi se ta veza trebala više naglašavati od obje involvirane strane - dodatnom promocijom benda Šank?! od strane Zmajске pivovare te jačim isticanjem povezanosti sa Zmajskom pivovarom od strane benda. *Novelty* efekt da glazbeni sastav ima svoje pivo privlačan je i ima potencijal za lako širenje vijesti, a iako je jasno istaknuto da se radi o suradnji na poslovnoj razini, publika će, budući da se radi o malom neovisnom proizvođaču, pozitivno reagirati.

Influencer marketing kroz plaćene objave za *craft* pivarstvo nije idealan u tradicionalnom smislu riječi, no svejedno je kategorija koju ne valja zanemariti. Idealno je odabrati zanimljive pojedince koji nemaju toliko velik (no ipak rastući) broj sljedbenika, sponzorirati ih kroz proizvode uz uvjet da ih plasiraju u svojim objavama na Instagramu i Facebooku. Trošak nije velik, ponovno je tu međusobna potpora neetabliranih *brandova*, a ulaganje u veći broj takvih dobro odabranih pojedinaca dugoročno će rezultirati učvršćenjem pozicije u gledištima potrošača.

Organizacija i sudjelovanje u *eventima* je nužnost za proizvođače alkoholnih pića, pa tako i *craft* pivare. Jačanje Zmajeva kao zasebnog festivalskog *branda* te održavanje tematskih večeri u ugostiteljskim objektima jač je marketinški alat te izvor dodatnog materijala za *online* objave.

3.6. Prijedlog komunikacijskog plana

3.6.1. Komunikacijski ciljevi

3.6.1.1 Definiranje komunikacijskih ciljeva

Budući da je tržište *craft* pivarstva i dalje u prvoj fazi, primarni komunikacijski cilj je **edukacija potrošača o *craft* pivarstvu**. Sekundarni komunikacijski cilj koji je usko vezan uz primarni je **učvrstiti poziciju Zmajске pivovare kao tržišnog lidera iz perspektive potrošača**.

Tercijarni komunikacijski ciljevi su:

- Promocija Taprooma
- Naglašavanje fokusa na kvalitetu proizvoda kao glavne razlikovne osobine
- Promocija partnerskih ugostiteljskih objekata
- Jačanje *branda* kroz partnerstva i suradnje

3.6.1.2 Realizacija komunikacijskih ciljeva

Već postojeći alat iz koji čini temelj realizacije primarnog cilja je video serijal Zmajška posla. Adaptacija bazičnog video priloga u druge formate (kraći formati za lakše širenje i druge društvene mreže, transkripti i interpretacije, *podcasti*) postići će da informacije koje se nalaze već ispričane u videu postanu lakše dostupne te pristupačnije za konzumaciju.

Interes za *craft* pivsko tržište raste kontinuirano te je bitno preuzeti kontrolu nad sadržajem do kojeg će zainteresirana javnost prvo doći. Edukacija o tome što je *craft* pivarstvo, koje su prednosti proizvoda pred supstitutima, značaj *craft* pokreta u kontekstu domaće male i nezavisne proizvodnje su sve korisne i zanimljive informacije koje, pod uvjetom da su kvalitetno prezentirane, mogu educirati i konvertirati potrošače. Kvalitetan sadržaj je trenutno pod monopolom konkurentske pivovare Nova runda te pod rizikom zasićenja od nekontroliranih ne nužno educiranih novinarskih članaka, što je područje u koje i industrijske pivovare lako mogu plasirati netočne informacije u vlastitom interesu. Iz tog razloga Zmajška pivovara treba istovremeno ponuditi tekstualni sadržaj, a i usmjeriti potrošače da gledaju Zmajška posla.

Realizacija sekundarnog komunikacijskog cilja usko je vezana uz primarni te se postiže dodatnim naglašavanjem sljedećih informacija kroz postojeću komunikaciju:

- Zmajška pivovara je **prva** hrvatska *craft* pivovara.
- Zmajška pivovara je lider u kvaliteti.
- I prije osnivanja ključna osoba Zmajške Pivovare Andrej Čapka bio je jedan od pokretača hrvatske *craft* / *homebrewing* zajednice.

Preostali ciljevi se realiziraju također na sličan način. Određeni broj objava (jedna do dvije mjesečno) se fokusiraju na pojedine ciljeve, držeći i primarni i sekundarni cilj u fokusu.

3.6.2. Principi komunikacijskog plana

Plan je postavljen kao temelj komunikacije i onoga što je njime zadano treba se pridržavati. Ako situacija dovede do dodatnog sadržaja koji je privlačan za objavu, načelno ga treba implementirati unutar postojećeg plana, no ne nauštrb već planiranom sadržaju. Količina sadržaja koja je trenutno planirana bliže je minimumu za kontinuitet komunikacije nego zasićenju tako da dodatni sadržaj neće biti suvišan.

Sadržaj koji se objavljuje na web sjedištu Zmajске pivovare ili na Youtube kanalu nužno mora biti obraćen objavom na društvenim mrežama, primarno Facebooku i Twitteru. Instagram treba funkcionirati više zasebno, no povremeno je pogodan i za to.

Objave na Facebooku moraju barem u 80% slučajeva zadržavati neki oblik CTA ili pitanja kako bi inicirale konverzaciju i time pojačale vidljivost.

Plaćene objave na društvenim mrežama trebaju propagirati konkretan sadržaj – primarno trailere za Zmajска posla, sekundarno najave evenata i sličan atraktivan sadržaj.

Primarni video sadržaj u pravilu se objavljuje utorkom i to naizmjenice nova epizoda Zmajских posla te neki drugi sadržaj poput video reporta s *evenata* na kojima je sudjelovala Zmajска, greške sa snimanja primarnog video *contenta* i sl.

3.6.3. Prijedlog plana

Tablica 3.3 prikazuje prijedlog dvomjesečnog plana objava sadržaja na web stranicama, popratnih objava na društvenim mrežama te slanja newslettera i organizacija promotivnih evenata u partnerskim ugostiteljskim objektima u većim gradovima u Hrvatskoj. Plan je temelj koji je potrebno ispoštovati, no ne eliminira integraciju dodatnih objava.

	Dan	Sadržaj	Društvene mreže	Ostalo
travanj	1		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	
	2	Video s neke od manifestacija na kojoj je prisutna Zmajска pivovara	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	3		Najava radionice za pivare	Newsletter
	4	Objava transkripta 12 2/2	> podijeliti objavu	
	5			
	6		Najava eventa >	Zmajска event u Zagrebu
	7		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	8		Najava eventa >	Radionica za pivare
	9	Zmajска posla 13 (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	10		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	Newsletter
	11	Objava transkripta 13 1/2	> podijeliti objavu	
	12	Blog post vezano za event u Zagrebu	> podijeliti objavu	
	13		Najava eventa >	Zmajска event u Splitu
	14		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	15		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	
	16	Zmajска posla greške sa snimanja (YT)	> podijeliti video	
	17			Newsletter
	18	Objava transkripta 13 2/2	> podijeliti objavu	
	19			
	20		Najava eventa >	Zmajска event u Zagrebu

	21		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	22			
	23	Zmajaska posla 14 (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	24		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	Newsletter
	25	Objava transkripta 14 1/2	> podijeliti objavu	
	26			
	27		Najava eventa >	Zmajaska event u Rijeci
	28		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	29		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	
	30	Video sa sajma (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
svibanj	1			Newsletter
	2	Objava transkripta 14 2/2	> podijeliti objavu	
	3			
	4		Najava eventa >	Zmajaska event u Zagrebu
	5		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	6		Objava vezana uz event u Zagrebu	
	7	Zmajaska posla 15 (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	8		Podijeliti pjesmu partnerskog benda, najava eventa >	Radionica za pivare; Newsletter
	9	Objava transkripta 15 1/2	> podijeliti objavu	
	10			
	11		Najava eventa >	Zmajaska event u Puli
	12		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	13		Objava vezana uz event u Puli	
	14	Video sa Zmajeva (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	15		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	Newsletter
	16	Objava transkripta 15 2/2	> podijeliti objavu	
	17			
	18		Najava eventa >	Zmajaska event u Zagrebu
	19		Objava vezana uz event	
	20		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	21	Zmajaska posla 16 (YT)	> podijeliti video	Slanje PR objave za event
	22		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	Newsletter
	23	Objava transkripta 16 1/2	> podijeliti objavu	
	24			
	25		Najava eventa >	Zmajaska event u Splitu
	26		Podijeliti nevezanu pjesmu	
	27		Podijeliti pjesmu partnerskog benda	
	28	Video report s eventa u Splitu	> podijeliti video	
	29			Newsletter
	30	Objava transkripta 16 2/2	> podijeliti objavu	

Tablica 3.3 Prijedlog plana objava na webu i Facebooku te popratnih radnji

Zaključak

Ovaj rad donosi prikaz industrije *craft* piva i istražuje njezino mjesto na hrvatskom tržištu. Iako je prva *craft* pivovara pokrenuta tek 2013.g., model koji je nastao i razvijao se još od 1978.g. u SAD-u relativno uspješno je repliciran i velikom brzinom sustiže svoje internacionalne uzore. 12.7% tržišta koje drži *craft* industrija u SAD-u, nije nerealan postotak za industrijski segment s tolikom stopom rasta na našem tržištu.

Craft pivsko tržište je još uvijek u početnoj fazi, no broj potrošača kontinuirano raste što utječe i na pojačanu dostupnost u maloprodajnim lancima i ugostiteljskim objektima. *Craft* pivari međusobno blisko surađuju kroz zajedničke nastupe, sajmove i proizvodne kolaboracije te tvore kohezivno tržište. Od *craft* tržišta može se očekivati samo rast te je indikativno što je većina ispitanika u anketi prepoznala trend *craft* pivarstva kao dobrodošao dolazak kvalitetnih proizvoda na tržište. Bitno je ne zanemariti da je preko trećina ispitanika prepoznala Grif, *brand* Zagrebačke pivovare, lidera u industrijskom pivarstvu, kao *craft* pivo – to ukazuje na prijeku potrebu dodatnog educiranja tržišta o svim bitnim aspektima koji čine proizvod i proizvođača dijelom *craft* scene, a konzumaciju takvih proizvoda podržavanjem malih hrvatskih nezavisnih proizvođača. Razvoj pečata srodnog onom nezavisnog *craft* pivara kakav dodjeljuje Pivarske udruge SAD svakako je bitan korak u tom smjeru, kako zbog pojednostavnjenja identifikacije od strane potrošača, tako i da ojača industrijski segment *craft* pivarstva kao takav.

Zmajaska pivovara, pionir ovog industrijskog segmenta ima sve pretpostavke da opstane kao tržišni lider i zadrži *top-of-mind* poziciju kod potrošača. Standardi kvalitete koje postavlja diferenciraju je kako od ostatka *craft* tržišta tako i od industrijskih pivara čija su piva puno otpornija na kvarenje te time lakše održavaju zadani standard. S obzirom na budžet kojim raspolažu za marketinšku komunikaciju, a za koji se ne može očekivati da će značajno narasti u kraćem vremenskom roku, preporuka je da se održi fokus na digitalnu marketinšku komunikaciju. Budući da je segment na koji ciljaju znatno uži od onog industrijskih pivara, usko ciljanje na potencijalne potrošače dat će puno veći povrat uložениh sredstava. Kako bi se izvukao maksimum iz uložениh sredstava, potrebno je nastup u tim kanalima puno detaljnije isplanirati nego što je to rađeno do sad te primijeniti stručniji pristup. Razvitak kvalitetnog video sadržaja i njegova primjena u drugim srodnim kanalima mogu učiniti velik pomak u educiranosti tržišta. Konsolidacija digitalnog komunikacijskog nastupa s planom

prigodnih *evenata* te partnerstva s pripadnicima drugih nezavisnih scena poput glazbene i sportske zaokružiti će jednu solidnu integriranu marketinšku priču te učvrstiti poziciju Zmajске pivovare kao sinonima za hrvatsko *craft* pivarstvo.

Popis kratica

AHA	Američka udruga kućnih pivara („ <i>American Homebrewers Association</i> “).
APA	American Pale Ale (pivski stil)
CTA	Poziv na akciju (<i>Call To Action</i>)
EU	Europska Unija
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HoReCa	Ugostiteljska industrija (hoteli, restorani, kafići)
IPA	India Pale Ale (pivski stil)
PESTLE	Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal, Environmental (analiza okolnosti po kategorijama: političke, ekonomske, sociokulturološke, tehnološke, pravne, ekološke)
PPC	Oglašavanje koje se naplaćuje po kliku na oglas (<i>Pay-Per-Click</i>)
RH	Republika Hrvatska
SEM	Oglašavanje na tražilicama (<i>Search Engine Marketing</i>)
SEO	Optimizacija za tražilice (<i>Search Engine Optimization</i>)
SERP	Stranica rezultata na tražilici (<i>Search Engine Results Page</i>)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analiza po kategorijama: snage, slabosti, prilike, prijetnje)
TTB	Američki ured za oporezivanje i trgovinu duhana i alkohola (<i>Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau</i>)

Popis slika

Slika 2.1 Oktoberfest	4
Slika 2.2 Pečat nezavisnog <i>craft</i> pivara dodijeljen od Pivarske udruge SAD.	6
Slika 2.3 Mjesečna potrošnja piva u Hrvatskoj u 2015.g.	8
Slika 2.4 Prikaz poslovanja pojedinih malih nezavisnih pivovara u 2017.g.	10
Slika 2.5 Polica s <i>craft</i> pivima u jednom od hrvatskih maloprodajnih lanaca	11
Slika 2.6 Etikete pale ale piva Barba 2017. i 2018. s likovima poznatih osoba povodom Movember humanitarnih akcija.....	14
Slika 2.7 Podjela ispitanika ankete po spolu	26
Slika 2.8 Podjela ispitanika ankete po dobnim skupinama	27
Slika 2.9 Podjela ispitanika ankete po osobnim mjesečnim prihodima	27
Slika 2.10 Poznavanje pojma <i>craft</i> piva	28
Slika 2.11 Analiza po spolu ispitanika koji ne poznaju pojam <i>craft</i> piva	29
Slika 2.12 Analiza po učestalosti konzumacije <i>craft</i> piva	29
Slika 2.13 Analiza razloga nekonzumacije <i>craft</i> piva	30
Slika 2.14 Analiza lokacija i prilika konzumacije <i>craft</i> piva	31
Slika 2.15 Analiza percepcije <i>craft</i> piva.....	32
Slika 2.16 Analiza top-of-mind pozicije kod potrošača <i>craft</i> piva	33
Slika 2.17 Analiza potrošačkog prepoznavanja piva / pivovare kao <i>crafta</i>	34
Slika 3.1 Logo Zmajске pivovare.....	37
Slika 3.2 Ambalaža proizvoda Zmajске pivovare	38
Slika 3.3 Plakat za Zmajsko New World Stout	43
Slika 3.4 Broj upita na Google tražilici za relevantne ključne riječi	47

Popis tablica

Tablica 3.1 Rekapitulacija SWOT analize Zmajske pivovare.....	40
Tablica 3.2 Procjena idealnog trajanja videa namijenjenog distribuciji putem pojedinih društvenih mreža; izvor https://blog.hubspot.com/marketing/how-long-should-videos-be-on-instagram-twitter-facebook-youtube	45

Literatura

Porter, M. E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY, 1998.

Grant, R. M.: *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, 2004.

Tipurić, D.: *Porterov model industrijske strukture*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1996.

Tipurić, D.: *Ulazne i izlazne barijere u industrijama*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1996.

Pecotich, A., Hattie, J. and Low, L.P., *Development of Induststruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure*, *Marketing letters*, 1999, 10(4), 409-422

Fraculj, M.: *Strateška analiza hrvatske konditorske industrije*, magistarski rad, 2005.

Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.: *Osnove strateškog marketinga*, Školska knjiga, 2014.