

# Primjena AHP metode u online korporativnom brendiranju

---

Lampelj, Mirta

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:712940>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 17/OJ/2022**

**Primjena AHP metode u online, korporativnom brendiranju**

**Mirta Lampelj, 1170/336D**

Varaždin, veljača 2021. godine





**Odnosi s javnostima**

**Diplomski rad br. 17/OJ/2021**

# **Primjena AHP metode u online, korporativnom brendiranju**

**Studentica**

Mirta Lampelj, 1170/336D

**Mentor**

doc.dr.sc. Darijo Čerepinko

Varaždin, veljača 2021. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za odnose s javnostima		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima		
PRISTUPNIK	Mirta Lampelj	MATIČNI BROJ	1170/336D
DATUM	29. 11. 2020.	KOLEGIJ	OJ i internet
NASLOV RADA	Primjena AHP metode u online korporativnom brendiranju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Application of the AHP method in online corporate branding		
MENTOR	dr.sc. Darijo Čerepinko	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Tvrtko Jolić - predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Gordana Lesinger - članica		
	3. doc.dr.sc. Darijo Čerepinko - mentor		
	4. doc.dr.sc. Saša Petar - zamjenski član		
	5.		

VŽKC

MMI

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 171/OJ/2021

OPIS

U situaciji kada različite tvrtke prodaju iste proizvode, potrebno je detektirati i istaknuti prednosti u odnosu na konkurenciju kroz korporativni branding. Temelj korporativnog brendiranja je isticanje prednosti, stvaranje cjelovitog portfelja te izgradnja odnosa s kupcima. Eksponencijalni razvoj interneta i broja njegovih korisnika, stvorio je važan i moćan alat za komunikaciju s ciljnim skupinama i distribuciju informacija.

U diplomskom je važno:

1. dati jasne definicije brenda i brendiranja s poebnim naglaskom na on-line brendiranje,
2. definirati modele komparativnog brendiranja,
3. objasniti osnove metode analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP) kao metode višekriterijskog odlučivanja te princip rada,
4. razraditi anketu za istraživanje,
5. korištenjem metode analitičkog hijerarhijskog procesa prikazati dobiti rezultate ankete te
6. korištenjem SWOT analize navesti prednosti i nedostatke tvrtke iz eksperimentalnog dijela, a vezano uz rezultate analize AHP metode.

ZADATAK URUČEN

28.01.2021.



POTPIS MENTORA

*(Handwritten signature)*

## **Predgovor**

Najljepše zahvaljujem svom mentoru doc.dr.sc. Dariju Čerepinku, kako na mentorstvu tako i na znanju prenesenom tijekom kolegija Internet u odnosima s javnostima koje je uveliko pomoglo u procesu nastajanja ovog diplomskog rada.

Veliko i iskreno hvala doc.dr.sc. Lovorki Gotal Dmitrović na stručnom vodstvu i savjetima. Njezina duhovitost je svakako olakšala oblikovanje mog rada, dajući mi snage u naletima krize i povremenog pada elana. Hvala joj što me mudro podsjetila kako vrijeme leti i da se nije pametno igrati s njim. Sada, na samom kraju te priče, znam da je njezin doprinos bio velik.

Kolegicama Emiliji i Petri zahvalna sam na uzajamnoj podršci tijekom studija. Bile smo savjest jedna drugoj kada bi disciplina olabavila, a naše se druženje pretvorilo u prijateljstvo.

Mario – bez tebe nikad ne bi bila ovdje. Hvala ti.

I na kraju, hvala mami, tati i Goranu koji su, vjerujem, duboko u sebi vjerovali da ću kad-tad i ja završiti diplomski studij.

## **Sažetak**

U situaciji kada različite tvrtke prodaju iste proizvode, čak i istih brendova, potrebno je detektirati i istaknuti prednosti u odnosu na konkurenciju kroz korporativni branding. Temelj korporativnog brendiranja je isticanje prednosti, stvaranje cjelovitog portfelja te izgradnja odnosa s kupcima preko educiranih djelatnika. Dodatni impuls korporativnom brandingu dao je razvoj interneta i novih modela prodaje putem interneta. Eksponencijalni razvoj interneta i broja njegovih korisnika, svakodnevno po nekoliko sati, stvorio je vrlo važan i moćan alat za komunikaciju s ciljnim skupinama i distribuciju informacija, što su prepoznali i stručnjaci odnosa s javnostima u smislu mogućnosti izravne komunikacije i distribucije informacija na jednostavan i ekonomičan način. S ciljem definiranja komparativnih prednosti, u radu je korištena jedna od metoda višekriterijskog odlučivanja, metoda analitičkog hijerarhijskog procesa - AHP metoda [engl. *Analytic Hierarchy Process*].

Ključne riječi: korporativni branding, online branding, AHP metoda, društvene mreže

## **Summary**

In situations when different companies sell the same products, even the same brands, it is of vital importance to define and highlight one's advantages over the competition through appliance of corporate branding. The foundation of corporate branding lays in emphasizing the advantages, creating one complete portfolio and building relationships with customers through educated employees. An additional impulse to corporate branding was given by the development of the Internet and new models of online sales. The rapid development of Internet and number of its everyday users, has created a very important and powerful tool for communicating with target groups and distributing information. Those benefits were recognized and used by public relations experts for direct communication and information distribution in a simple and cost-effective way. In order to define comparative advantages, one of the methods of multicriteria decision making was used in this paper - the Analytic Hierarchy Process method.

Keywords: corporate branding, online branding, AHP method, social networks

## **Popis korištenih kratica**

AHP - metoda analitičkog hijerarhijskog procesa



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Brend i brendiranje .....	3
2.1.	Brand .....	3
2.2.	Korporativni branding .....	4
2.3.	Modeli korporativnog brendiranja .....	8
2.4.	Online brendiranje.....	9
3.	Metoda analitičkog hijerarhijskog procesa – AHP metoda .....	11
3.1.	Dekompozicija problema i hijerarhija.....	13
3.2.	Matrica procjene parova alternativa i kriterija .....	13
4.	Praktični dio .....	15
4.1.	Tvrtka Alpha .....	15
4.2.	Tvrtka Beta.....	16
4.3.	Prikupljanje podataka .....	17
4.4.	Obrada nedostajućih vrijednosti.....	20
4.5.	Metodologija .....	21
5.	Analiza rezultata .....	23
5.1.	Raspodjela vrijednosti .....	23
5.2.	Usporedba prema atributa prema indikatora .....	25
5.2.1.	<i>Cijena</i> .....	25
5.2.2.	<i>Ambalaža</i> .....	26
5.2.3.	<i>Dostupnost</i> .....	27
5.2.4.	<i>Djelotvornost</i> .....	28
5.2.5.	<i>Kriteriji</i> .....	29
5.2.6.	<i>Alternative</i> .....	30
5.2.7.	<i>Primjena AHP metode i rezultati</i> .....	31
5.3.	SWOT analiza – analiza unutarnjih i vanjskih faktora .....	34
6.	Zaključak.....	37
7.	Literatura.....	40

# 1. Uvod

Oxfordski rječnik definirao je brend kao određenu vrstu ili klasu robe, koju označava zaštitni znak kojim su označeni [37]. Brendiranje se definira kao proces označavanja proizvoda ili usluge markom, odnosno dodjeljivanje svojstava proizvodu ili usluzi s pomoću kojih će se oni na primjeren način razlikovati od konkurentskih i zauzeti važno mjesto u svijesti potrošača ili korisnika [17].

S obzirom na širinu pojma, u literaturi nalazimo različite definicije branda. Kotler i Keller brand definiraju kao naziv, pojam, znak, simbol dizajn ili kombinaciju svega, namijenjenu identificiranju roba i usluga jednog ili skupine prodavača te njihovom razlikovanju od konkurentskih proizvoda. Razvidno je kako definicija branda s vremenom postaje sve općenitija [32].

Prva navedena se referira samo na zaštitni znak što se danas smatra samo jednim elementom brenda, kasnija definicija referira se na isticanje različitosti u odnosu na konkurenciju, dok zadnja obuhvaća i individualnost, doživljaj. Pojam usko vezan uz brand je brendiranje. Dakle, brand je suma doživljaja, a brendiranje je oblikovanje te percepcije.

Pojam branda se veže uz proizvod, a proizvod je, u širem smislu, sve što se može ponuditi na tržištu s ciljem zadovoljavanja potreba ili ispunjavanja želja uključujući dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, imovinu, organizaciju, tvrtke, informacije i ideje [32]. Sam brand se tako može promatrati kao splet i interakcija svih navedenih elemenata, uključujući i korporativno brendiranje.

Korporativno brendiranje pojavilo se 1970-ih godina kao posljedica rasta potrošnje i ponude istih ili vrlo sličnih proizvoda što je nametnulo obavezu isticanja posebnosti pojedinih ponuditelja kao razloge da se upravo njega odabere. Drugim riječima, brand je postao razlog za odabir.

Utjecajni bloger Seth Godin navodi kako je brend skup očekivanja, uspomena, priča i odnosa koji utječu na potrošačevu odluku da odabere određeni proizvod ili uslugu [21]. Temelj uspješnog korporativnog brendiranja je objektivno i realno spoznavanje vlastitih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju, za što je pogodna metoda Analitičkog hijerarhijskog procesa - AHP metoda [*engl. Analytic Hierarchy Process*].

Ova metoda spada u metode višekriterijskog odlučivanja, a zasnovana je na usporedbama parova alternativa, svaka sa svakom, odnosno, usporedbom s konkurencijom od strane subjektivnih nezavisnih ispitanika s ciljem detektiranja elemenata u kom tvrtke ima prednost u odnosu na konkurenciju [52].

Razvoj novih tehnologija koje omogućavaju interaktivnu i višesmjernu komunikaciju, posebno putem društvenih mreža, stvara novu vrstu potrošača i novu vrstu konkurencije, a stvara i potpuno nove distributivne kanale. Novi potrošači imaju nova očekivanja, nova konkurencija reagira na druge načine što također mijenja način na koji brendovi moraju definirati i promovirati svoje vrijednosti [4] tako da se stvara nova kategorija online brandinga.

## 2. Brend i brendiranje

### 2.1.Branda

Brand je sveprisutan pojam, u svim životnim sferama, ekonomskim, kulturnim, sociološkim, političkim i geografskim. S obzirom na tu širinu de Chernatony i Riley navedeni pojam sagledavaju s 12 aspekata [13]:

1. brend kao logo,
2. brend kao metoda zaštite intelektualnog vlasništva,
3. korporativni brend,
4. brend kao kratka poruka,
5. brend kao instrument povećanja sigurnosti potrošača,
6. brend kao identifikacija,
7. brend kao slika u glavi potrošača,
8. brend kao sustav vrijednosti
9. brend kao osobnost,
10. brend kao veza,
11. brend kao dodana vrijednost,
12. brend kao entitet u razvoju.

Budući da je korporativni brand posebno važan dio ovog rada, biti će elaboriran u posebnoj poglavlju.

## 2.2. Korporativni branding

Korporativno brendiranje kao poslovni model spontano se pojavilo 1970-ih godina. Povećanjem opće ponude i kupovne moći stanovnika među tvrtkama se pojavila potreba za isticanjem različitosti i posebnosti, odnosno korporativnog identiteta s ciljem identifikacije s krajnjim kupcima [35].

Tijekom 1980-ih godina korporativni branding je uglavnom vezivan uz to kako način oglašavanja utječe na imidž tvrtke. Prvi puta su angažirane velike sportske zvijezde za reklamiranje proizvoda, Boris Becker reklamira Mercedes, Michael Jackson postaje ikona Pepsi Cole. Proizvod sam po sebi nije bio dovoljan da se istakne u odnosu na druge nego je trebalo uz sam proizvod, koji je promoviran kao način života, brendirati tvrtku kao promicatelja tog i takvog načina života [42].

Tijekom 90-ih godina 20. st. pojam robne marke, brenda, u potpunosti je promijenjen. Tržišta su u velikoj mjeri zasićena, a kvaliteta proizvoda, do tada jedini i isključivi razlog pozicioniranja kao lidera na tržištu, posebno u smislu cjenovnog razreda sve se više izjednačavala i prestala biti dominantna.

Zajedno s proizvodom trebalo je brendirati i tvrtke. Uspješna transformacija imidža tvrtke zahtijevala je koordinaciju više područja kao što su vizija, marketinške komunikacije, strategija, organizacija, dizajn i kultura [15].

Početkom 21. st. pojam korporativnog brendiranja širi se na identifikaciju i zapošljavanje, odnosno kako privući najbolje ljude u tvrtku da rade pod istim uvjetima i kako tvrtku učiniti najpoželjnijim poslodavcem, kako brendirati tvrtku u odnosima s kupcima da bi ona postala prvi izbor kupaca. Posebna pozornost pridaje se dosljednosti korporativnog imidža, poslovnih politika i načina ponašanja tvrtki.

Od velike važnosti za imidž tvrtke postaju socijalna odgovornost, poštivanje prava zaposlenika i odnos prema njima, svjesnost važnosti zaštite okoliša, financiranje kulturnih i obrazovnih projekata i sl. Unatoč takvom nelinearnom pristupu i vrlo širokom sagledavanju korporativnog brandinga, vrlo je važno ima li imidž tvrtke poveznice s tržišnom pozicijom, odnosno, donosi li bolji imidž tvrtke i bolje financijske rezultate, posebice u sektoru usluga i trgovine gdje sve ovisi o imidžu tvrtke [12].

Tvrtke koje pružaju usluge ovise isključivo o svom imidžu jer njihov brend nije robna marka nego kvaliteta u širem smislu. Trgovačke tvrtke često nude proizvode istih proizvođača ili vrlo slične proizvode kao i konkurencija i to po istoj ili neznatno drugačijoj cijeni stoga je vrlo bitno isticati korporativni brend/imidž. Pitanje koje se često postavlja je da li i u kojoj mjeri korporativna velikodušnost korespondira s poboljšanjem korporativnog imidža.

Svijest o društveno odgovornom poslovanju nastavlja rasti kako generacija Z i Millennials postaju pokretačka gospodarska snaga. Generacije su to koje svoj fokus kao i odluke o kupnji temelje na percepciji tvrtke kao društveno odgovorne, posebice kada je riječ o zaštiti okoliša.

Ukoliko tvrtka ne obraća pažnju na smanjenje otpada ili druge ekološki prihvatljive mogućnosti, gubi veliku tržišnu skupinu potrošača, samim time i prihod. Potrošači su spremni platiti više ukoliko znaju da će njihova kupnja pridonijeti nečem pozitivnom, posebice kada je riječ o ekologiji jer sve veći broj potrošača pokazuje spremnost da kupi i plati ekološki prihvatljive proizvode. Prema anketi: 85% Millennialsa i 80% Gen Z generacije okoliš svrstava na vrh svog popisa kada odlučuje od kojih će tvrtki kupovati [2].

S vremenom se pojam korporativnog brenda mijenja po dubini i širini zajedno s povećanjem opće ponude i širenjem distributivnih kanala. Mc Donald i suradnici (2001) korporativni brend definiraju kao marku izgrađenu na korporativnom identitetu koja uključuje vrijednosti i obilježja organizacije kako bi se pružio osjećaj individualnosti koji je razlikuje od konkurenata i čini bližim kupcima [36].

Xie i Boogs (2006) navode kako korporativno upravljanje brandom ima za cilj stvaranje i održavanje povoljnog imidža korporativnog brenda u svijesti različitih dionika [43]. Nešto kasnije Balmer (2013) definira korporativni brend kao izgradnju i komunikacijsku upotrebu jedinstvenih atributa identiteta organizacije od strane višeg menadžmenta i davanje jasno definiranih prijedloga za brendiranje različitih dionika [8].

Fetscherin i Usunier analizirali su 264 najcitiranija članka iz različitih područja sociologije, psihologije, ekonomije, marketinga i odnosa s javnostima kojima je predmet korporativno brendiranje i utvrdili da se naglasak uglavnom stavlja na pripreme radnje i provođenje pomno planiranih aktivnosti s ciljem [19]:

1. Korporativnog brendiranja kroz vrednovanje proizvoda, usluga i društvene odgovornosti
2. Korporativnog brendiranja i korporativnog identiteta
3. Korporativnog brendiranja i širenja ponude
4. Korporativnog brendiranja i izgradnja ugleda tvrtke

Reputacija pouzdanosti pomaže tvrtkama u izgradnji lojalnosti kupaca, preživljavanju kriza i dobivanju boljeg tretmana kod zakonodavaca i medija [31]. Tako na primjer dm-drogerie markt d.o.o, ima izvrsnu reputaciju u javnosti što se, između ostalog, očituje po rezultatima tradicionalnog godišnjeg istraživanja portala Moj Posao o poslodavcima u kojem sudjeluje oko 20.000 ispitanika.

Dm-drogerie markt već jedanaestu godinu za redom zauzima prvo mjesto. Kao presudne faktore kod odluke, ispitanici navode harmonične odnose na radnom mjestu, društvenu odgovornost tvrtke, visinu plaće i nematerijalne beneficije [45].

Od samih je početaka literatura isticala važnost i ulogu koju zaposlenici imaju u korporativnom brendiranju [7]. Oni su ti koji su svojim ophođenjem s kupcima, znanjem o proizvodima i brendu koji nude te uslužnošću činili razliku te ih se počinje smatrati "ambasadorima brenda" [24].

Ujedno se naglašava potreba za internim marketingom kojim se zaposlenici uče prodajnim strategijama, prednostima brenda, načinima isticanja i kvaliteti usluge i podrške kupcu te se kroz takve postupke utječe na kvalitetu uloge i ponašanje zaposlenika unutar ali i izvan tvrtke [27]. Neadekvatna ili nepostojeća edukacija, neprikladne nagrade ili priznanja i degradacije s druge će strane dovesti do nezadovoljstva zaposlenika koji neće biti dosljedni u ispunjavanju obećanja robne marke [50].

Velika konkurencija na tržištu, velika ponuda sličnih ili istih proizvoda po sličnim ili istim cijenama i sličnim ili istim uvjetima navela je kupce da i tvrtkama koje nude te proizvode pristupaju kao istima ili sličnima, odnosno kao komoditiziranim proizvodima i uslugama [18]. Velik se broj tvrtki suočava s problemima u razlikovanju svoje ponude u odnosu na konkurenciju.

Uslužne tvrtke se suočavaju s problemom nematerijalnosti svoje ponude koju je kao takvu teško usporediti s konkurencijom, osim po cijeni. Trgovačke tvrtke se suočavaju s problemom kako istaknuti svoje prednosti u odnosu na konkurenciju u ponudi identičnih proizvoda po istoj cijeni [41].

Tvrtke moraju poticati različitost u odnosu na konkurenciju i na tome graditi jake korporativne brandove, uključivo i brand same korporacije [49]. Opće prihvaćena definicija korporativnog branda veže se za naslijeđe tvrtke, ukoliko se radi o tvrtki koja radi dulji niz godina, sposobnost da zadovolji zahtjeve kupaca, vrijednost robnih marki, referentne liste kupaca i povjerenje kupaca [1]

Primjer tradicionalnog korporativnog brenda je Podravka. Osnovana je 1934. g. kao radionica pekmeza i prerade voća - Wolf, da bi od 1947. g. ime promijenila u Podravka.

Polovinom prošlog stoljeća Podravka započinje proizvodnju dehidratiziranih juha, a 1957. g. njen stručni tim na čelu s prof.dr.sc. Zlatom Bartl, razvija svoju najpoznatiju robnu marku – Vegetu. Podravka postaje grupacija, ulaže u tehnologiju i proizvodne kapacitete, a daljnjim istraživanjem širi proizvodni asortiman.

Danas Podravka u svojem portfoliju nabraja 26 brendova, a proizvode izvozi na svih 5 kontinenata u preko 60 zemalja svijeta. Podravka je u javnosti percipirana kao tradicionalna tvrtka koja društveno odgovorno posluje od samih početaka.

Usko je povezana sa zajednicom te ulaže u znanost, obrazovanje, kulturu i sport. Sa svojim se potrošačima, između ostalog, povezuje putem kulinarskih emisija te svoje kulinarske web stranice – Coolinarika.com (online brendiranje). [46]

Suprotan primjer je Atlantic grupa osnovana 1991.g., multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u 8 zemalja, a proizvode izvozi u više od 40 država. Moderno strukturirana, napredna, otvorena tvrtka, ističe važnost društvene odgovornosti te dio svog profita vraća u zajednicu, a vlastiti korporativni identitet temelji na imidžu svojih principala [44].

Prema ovogodišnjem istraživanju agencije Ipsos u kojem su ispitanici samostalno morali odrediti koju hrvatsku tvrtku smatraju najboljom. Obje tvrtke uvrštene su u top pet, s time da se Podravka sa 17% glasova našla na prvom, dok je Atlantic grupa sa 6% zauzela četvrto mjesto [46].

Temeljna razlika između ove dvije tvrtke je što je Podravka kao korporativni brend jača od svih svojih brendova (dominantan identitet tvrtke, obrađeno u poglavlju 3.3. Modeli komparativnog brendiranja), a Atlantic kao korporativni brend je slabiji od svojih brendova (dominantna robna marka 3.3. Modeli komparativnog brendiranja).

Rastuća konkurencija i velika zasićenost tržišta polučile su da same funkcionalne prednosti proizvoda ili usluga više nisu dovoljne da bi se privukli kupci. Tradicija i prepoznatljivost također više nisu jamstvo zadržavanja kupaca, pogotovo mlađih koji su skloni mijenjanju potrošačkih preferencija puno više nego stariji, pa sve više dolaze do izražaja vještine i znanja zaposlenika, interaktivnost s kupcima i nakon prodaje uspostava trajnih odnosa putem interneta [30].



### 2.3. Modeli korporativnog brendiranja

Još početkom 1990-ih je Stephen King, vodeći britanski marketinški stručnjak ustvrdio da će korporativni brend postati važniji od robnih brendova [31]. Balmer (1995.) navod tri modela korporativnog brendiranja [5]:

- dominantna robna marka [*engl. brand dominance*] – model po kome je dominantna robna marka, a ime tvrtke nije važno. Obično se radi o jakim svjetskim brendovima koji imaju globalnu kampanju, a lokalni distributeri se na to naslanjaju. Pravila poslovanja, uključivo i promotivne aktivnosti jasno su definirane od strane principala,
- dominantan identitet tvrtke [*engl. corporate dominance*] – model se obično primjenjuje kod tvrtki koje rade s vrlo širokom paletom proizvoda i nisu usko specijalizirana za pojedine tržišne segmente. Postaju dominantni vlastite robne marke koje distribuiraju samo oni,
- jednaki odnos robnog i korporativnog brenda [*engl. equal dominance*] – model koji primjenjuju tvrtke koje istovremeno rade s nekoliko jakih brendova, a i s vlastitim brendom.

Korporativno brendiranje je također za svaki od ovih modela različito. Ukoliko se radi o modelu u kom je dominantna robna marka, korporativno brendiranje nije potrebno jer se identitet gradi pod okriljem principala koji diktira pravila igre i lokalni korporativni branding nije potreban, s obzirom da se koristi globalni [7].

Primjer dominacije robne marke iznad tvrtke koja je stavlja na tržište su: Nivea, Red Bull, Ferrero, Nestle... od Atlantic grupe. Primjer dominantnog identiteta tvrtke je Podravka i tvrtka Beta iz primjera u 4. Praktičnom dijelu, a jednaki odnos robnog i korporativnog brenda je VW i Golf te tvrtka Alfa iz primjera u 4. Praktičnom dijelu.

Ukoliko se radi o modelu u kom je dominantan identitet tvrtka, u njegovu gradnju, definiranje i održavanje involvirani su svi djelatnici, svaki na svoj način s različitom razinom odgovornosti. Štoviše, robne marke trebaju zadovoljiti i dionike i krajnje kupce što ovaj vertikalni model čini vrlo složenim.

Model u kojem su robni i korporativni brand jednaki naglasak stavlja na brand menadžere koji postupaju po pravilima definiranim od strane principala, dok glavni menadžment definira korporativni identitet. S obzirom da je ovaj model hibrid dva prije navedena, također se očekuje da zadovoljeni budu i kupci i dionici.

Korporativni brand menadžment se u ovom modelu mora fokusirati na internu komunikaciju među brend menadžerima pa organizacijski na niže najmanje jednako kao i prema vanjskim marketinškim aktivnostima. Vrlo je važno održavati ravnotežu među brendovima [6].

Dobra iskustva kupaca stvaraju jake pozitivne asocijacije na brand. Bilo da se to odnosi na materijalni proizvod, uslugu u širem smislu, što pomaže u oblikovanju pozitivnog imidža o korporativnom brendu generalno [26].

Svaki kontakt kupaca i zaposlenika, a u velikom broju slučajeva taj je kontakt jedini, važan je za izgradnju korporativnog imidža, a time i branda. Stoga je upravljanje svim procesima vezanim uz brendiranje ključno kako bi se izgradio korporativni brand, što ponovo naglašava značaj brendiranja poslodavaca i internog brendiranja [14].

## **2.4. Online brendiranje**

Razvoj novih tehnologija koje omogućavaju interaktivnu i višesmjernu komunikaciju, posebno putem Interneta, stvara novu vrstu potrošača i novu vrstu konkurencije. Novi potrošači imaju nova očekivanja, nova konkurencija reagira na druge načine što također mijenja način na koji brendovi moraju definirati i promovirati svoje vrijednosti [4].

Najveća promjena koju je donio razvoj Interneta je promjena načina intermedijacije. Klasični model u kom su između proizvođača i potrošača posredovali trgovci se mijenja jer je internet omogućio izravne kontakte proizvođača s krajnjim kupcima i učinio posrednike, uvjetno rečeno, nepotrebnima.

Krajnji kupci, zahvaljujući Internet alatima i izravnoj komunikaciji s proizvođačima, lako dolaze do informacija koje su prije bile nedostupne, što u konačnici može polučiti veću kvalitetu usluge. Uloga trgovačkih tvrtki, kao intermedijatora između proizvođača i kupaca u smislu razvijanja distributivnih kanala, promocije proizvoda i upoznavanju krajnjih kupaca s karakteristikama i prednostima proizvoda se relativizira jer krajnjem kupcu su sve te informacije postale dostupne. Drugim riječima, počeo je proces disintermedijacije. U takvom novom okruženju značaj brenda kao garancije kvalitete polako nestaje što traži potpuno novi pristup [28].

Proces disintermedijacije koriste i potiču internetske trgovine npr. Amazon, Ebey, Alibaba sustavno smanjujući broj intermedijatora / posrednika između proizvođača i krajnjeg korisnika kroz pojednostavljene načine kupovine i direktne dostave kupcima, sveprisutnim digitaliziranim aplikacijama, dostupnim 24 h/d., 365 d/g. u bilo kojem kutku svijeta. Smanjenjem broja intermedijatora se u konačnici smanjuje i finalna cijena proizvoda, rasterećena troškovima intermedijacije [39].

S druge strane, brendovi koriste nove distribucijske kanale kroz koje dvosmjerno komuniciraju s kupcima te dobivaju vrlo važne informacije korisne za unapređivanje proizvoda i za prilagođavanje proizvoda specifičnim zahtjevima na tržištu. Međutim, te informacije su isto tako dostupne i internetskim trgovinama koje te podatke koriste kako bi razvili vlastite brendove sukladno traženim karakteristikama, no na njima ostvaruju veće profite. Zahvaljujući dostupnim informacijama, generiranim kroz komunikaciju proizvođača i krajnjih korisnika putem kanala koje su konstruirale te internetske trgovine, one same razvijaju vlastite brendove koje, putem za to kreiranih algoritama, nude kao bolju alternativu tradicionalnim brendovima, ili zamjenske robe na kojima imaju veću proviziju [9].

Unatoč tome, digitalizacija prodaje proizvođačima pruža neograničene mogućnosti, uključivo brendirana tvrtka. Digitalne usluge omogućavaju pružanje usluga na inovativne načine [38].

Promjena načina prodaje mijenja i način komunikacije s krajnjim korisnicima i uspostavu izravne interakcije s njima. Novi alati prodaje su digitalizirane trgovine, mobilne aplikacije, društvene mreže i specijalizirani portali s ciljem poboljšavanja rezultata prodaje prilagodbe krajnjim korisnicima. Modeli komunikacije se također mijenjaju i uobičajeni kanali oglašavanja i komunikacije s krajnjim korisnicima, kroz plaćene oglase gube smisao. Razvija se model poslovanja izravno do korisnika (*engl. Direct-to Customer D2C*) [39]

### 3. Metoda analitičkog hijerarhijskog procesa – AHP metoda

Analitički hijerarhijski proces (AHP - *Analityc Hierarchy Process* ili *Analitycal Hierarchy Process*) je metoda zasnovana na usporedbama parova alternativa, svaka sa svakom, gdje donositelj odluke izražava intenzitet, težinu preferencije jedne alternative u odnosu na drugu unutar navedenih kriterija. Na isti se način i kriteriji uspoređuju prema vlastitim preferencijama i njihovom intenzitetu.

Model je razvio Saaty [40], a radi se o tehnici donošenja odluka za rješavanje složenih problema izbora i određivanja prioriteta hijerarhijski ga strukturirajući na različitim razinama. Svrha konstrukcije ove hijerarhije je procijeniti utjecaj kriterija na alternative za postizanje ciljeva, odnosno koliko koji kriterij utječe na postizanje ciljeva.

AHP pomaže u određivanju prioriteta i dovodi do optimalne odluke u slučajevima kada su kvantitativni i kvalitativni aspekti uzeti u obzir. Svođenjem kompleksnog odlučivanja na usporedbu između parova alternativa i sintezom dobivenih rezultata, AHP ne samo da pomaže u donošenju odluka nego dovodi do racionalne odluke.

Cijeli proces AHP metode sastoji se od nekoliko koraka:

- Razvoja hijerarhijskog modela problema odlučivanja s ciljem odabira, kriterijima i alternativama.
- Na svakoj razini hijerarhijskog modela u parovima međusobno se uspoređuju elementi tog modela, pri čemu se preferencije donositelja odluke izražavaju uz pomoć Saaty-jeve skale koja ima pet stupnjeva i četiri među stupnja verbalno opisanih intenziteta i odgovarajuće numeričke vrijednosti za njih, u rasponu od 1 do 9. U tablici 3.1.1. navedene su vrijednosti i njihov opis za usporedbe relativnih važnosti elemenata AHP modela.
- Iz procjena relativnih važnosti kriterija i alternativa unutar njih, pomoću procedura unutar AHP modela, izračunavaju se lokalni prioriteti (težine, važnosti), kriterija i alternativa koji se zatim određenim postupkom izračunavaju u ukupne prioritete alternativa.
- Nakon dobivanja rezultata provodi se analiza rezultata.

Tablica 3.1.1. Saaty-jeva skala

Intenzitet važnosti	Definicija	Objašnjenje
1	jednako važno	dva kriterija ili alternative jednako pridonose cilju
3	umjereno važnije	umjerena prednost jednom kriteriju ili alternativu u odnosu na drugu
5	strogo važnije	strogo se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugi
7	vrlo stroga, dokazana važnost	jedan kriterij ili alternativa izrazito se favorizira u odnosu na drugi, njezina dominacija dokazuje se u praksi
9	ekstremna važnost	dokazi na osnovi kojih se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugi potvrđeni su s najvećom uvjerljivošću
2, 4, 6, 8	među vrijednosti	

AHP metoda u praksi ima vrlo široku primjenu i koristi se u različitim situacijama kako bi se donijele vrlo složene odluke koje imaju široku uzročno posljedičnu dimenziju, kao na primjer [40]:

- 2001. g. metoda je korištena kako bi se odredila najbolja točka za preseljenje grada nakon potresa u turskom gradu Adapazari
- British Airways koristio ju je 1998. g. za odabir dobavljača za multimedijски sustav za cijelu flotu zrakoplova
- Proces je primijenjen u konfliktu između SAD-a i Kine oko prava na intelektualno vlasništvo 1995. g. kada su državljani Kine kopirali glazbu, video i CD-e. AHP analiza, koja je uključivala tri hijerarhije za korist, trošak i rizik, pokazala je kako je za SAD najbolje da ne sankcioniraju Kinu
- Xerox korporacija koristila je AHP kako bi rasporedila gotovo milijardu dolara na svoje istraživačke projekte

### **3.1. Dekompozicija problema i hijerarhija**

Metodom analitičkog hijerarhijskog procesa rješavaju se višekriterijski problemi odlučivanja, na način da se hijerarhijski strukturiraju, odnosno problem odlučivanja dekomponira se na pod probleme, a svaki pod problem se nezavisno analizira. Metodom svaki sa svakim, svaki element (kriterij ili alternativa) uspoređuje sa svakim elementom iste razine [52].

Rezultati usporedbe po parovima prikazuju se kvadratnom matricom usporedbi, matricom  $M$  reda  $r$  (broj promatranih kriterija ili alternativa). Element  $x_{ij}$  u  $M$  predstavlja relativnu važnost kriterija  $i$  u odnosu na kriterij  $j$ . Ako je  $x_{ij} > 1$ , kriterij  $i$  je važniji od kriterija  $j$ . Isto tako ako je  $x_{ij} < 1$  kriterij  $j$  važniji je od kriterija  $i$ . Ako su oba kriterija jednake važnosti, onda je  $x_{ij} = 1$ .

Glavna prednost ove metode je uključivanje različitih kriterija i različitih varijabli. U ovoj metodi inkorporirani su objektivni i subjektivni činitelji koji utječu na odluku. Prvi korak je raščlaniti problem, što uključuje:

- cilj, kriterije, alternative,
- cilj, kriterije, potkriterije, alternative,
- cilj, scenarij, kriterije (potkriterije), alternative,
- cilj, činitelje, kriterije (potkriterije), alternative,
- cilj, ... potkriterije, nizovi intenziteta, (mnogo alternativa),
- cilj, ..., grupe alternativa, alternative.

Počinja se s jednostavnom strukturom koja se sastoji od ciljeva, kriterija i alternativa. Cilj je postavljen u samom problemu. Kriteriji omogućuju da se odabere najbolja alternativa, a uvođenjem potkriterija poboljšava se vjerodostojnost i preciznost u odabiru alternativa.

### **3.2. Matrica procjene parova alternativa i kriterija**

Svaku od odabranih alternativa uspoređuje se s drugom po svim odabranim

kriterijima. Na taj način formira se matrica procjene parova alternativa.

Osim međusobnog uspoređivanja alternativa, važna je i usporedba kriterija koji su uključeni u izbor. Navedene matrice temelj su za donošenje odluke metodom analitičkog hijerarhijskog procesa.

Elementi matrice  $M$  koja ima  $m$  redova i  $n$  stupaca označavaju se s  $\alpha_{ij}$ :

$$M = \begin{pmatrix} \alpha_{11} & \cdots & \alpha_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \alpha_{m1} & \cdots & \alpha_{mn} \end{pmatrix} \quad (1)$$

Dobivene matrice spadaju u pozitivne recipročne matrice. Kvadratna matrica  $M$  reda  $r$  zove se pozitivna recipročna matrica ako za sve  $i, j \in 1, \dots, n, i, j \in 1, \dots, n$  vrijedi [52]:

$$\alpha_{ij} > 0 \quad (2)$$

$$\alpha_{ii} = 1 \quad (3)$$

$$\alpha_{ij} = \frac{1}{\alpha_{ji}}, i \neq j \quad (4)$$

Pozitivna recipročna matrica  $M$  reda  $r$  je konzistentna, u Saaty-jevom smislu, ako vrijedi:

$$\alpha_{ij} = \alpha_{ik} \cdot \alpha_{kj} \quad (5)$$

za sve  $i, j, k \in 1, \dots, n$ .

## 4. Praktični dio

Tvrtka promatrana za potrebe ovog rada je tvrtka Alpha (prema prvom slovu grčkog alfabeta, ispitanik je tražio da ostane anonimna, sukladno Zakonu o zaštiti osobnih podataka, identitet poznat diplomandu), koje je pozicionirano kao dobavljač proizvoda za organski uzgoj bilja u brzo rastućem sustavu organske poljoprivrede koji se u Hrvatskoj ubrzano formira. S obzirom da se radi o brzo rastućem i potentnom sektoru, i konkurencija među dobavljačima je velika te je ključno razviti dobar model komunikacije s kupcima radi pozicioniranja u tržišnoj niši.

### 4.1. Tvrtka Alpha

Osnovna djelatnost tvrtke je uvoz i distribucija proizvoda za organski uzgoj bilja. Svi proizvodi posjeduju certifikate izdane od ovlaštenih certifikacijskih kuća Europske unije, a namijenjeni su profesionalnim ekološkim proizvođačima ali i pojedincima koji se žele posvetiti uzgoju zdravih i kvalitetnih namirnica.

U asortimanu Alphe se nalaze ojačivači bilja, zaštitna sredstva, folijarna i peletirana gnojiva. Prilikom odabira dobavljača vodi se računa da principali budu pouzdani i etablirani proizvođači na europskom i ostalim svjetskim tržištima. Alpha sa svojim dobavljačima ima ugovor o ekskluzivnom zastupništvu za Hrvatsku i regiju te je inozemni principali štite na način da ne prakticiraju isporuke na područje koji ugovorno pokriva Alpha.

Kupci Alphe su veliki poljoprivredni proizvođači, poljoljekarne, maloprodajni trgovački lanci i krajnji potrošači poput OPG-ova i hobista. Alpha svoj ugled gradi kroz iskrenu komunikaciju, pridržavanje rokova isporuke, savjetovanje 24 sata dnevno i obilaske kupaca te kroz sve to uspostavlja dugoročne prisne odnose.

Alpha redovito provodi edukacije o svom prodajnom asortimanu s osnovnim ciljem da njihovi djelatnici imaju siguran nastup te da raspolažu relevantnim i pouzdanim informacijama. Za Alphu su od velike važnosti kontinuirana komunikacija i brzi odgovori na upite (telefoni, mailovi, društvene mreže, obilazak terena).

Djelatnici Alphe, doduše malobrojni, imaju veliko znanje o proizvodima, dugi niz godina su zaposleni, stanuju u blizini sjedišta tvrtke. Stimulacija za uloženi trud, uz sve već navedeno, čini ih lojalnima tvrtki.

S obzirom da je Alpha u fazi prelaska iz start up-a u etabliranu tvrtku, poslovni i upravljački procesi nisu do kraja definirani, a time ni podjela uloga, drugim riječima - svi rade sve. Razrada odnosno podjela uloga i zadataka, protokoli i hijerarhija ne postoje nego su tek u povojima.



Tvrtka Alpha posjeduje vlastitu web stranicu koja nema integriranu web prodaju. Svoje proizvode putem interneta prodaje preko povezanog trgovačkog društva, tvrtke Beta (podaci poznati diplomandu).

U internet trgovini (*engl. webshop*) Bete, Alpha nema konkurenciju, a vidljivost se postiže povremenim bannerima na naslovnici, komunikacijom preko društvenih mreža, newsletterom, te putem tradicionalnih kanala komunikacije. I kada se radi o online prodaji, kupci proizvoda Alphe očekuju prisniji odnos na koji su navikli te će se, kao i do sada, prije narudžbe iz internet trgovine o proizvodima vrlo često informirati telefonski ili osobno - na sajmovima ili prezentacijama proizvoda. Jednako tako kupci očekuju uslugu savjetovanja o primjeni koju će tražiti u 1:1 komunikaciji i preko društvenih mreža u bilo koje doba dana.

Zbog rastuće konkurencije ali i nelojalne konkurencije koja na tržište stavlja proizvode lošije kvalitete i nižih cijena te povećanja broja organskih preparata za poljoprivredu, tvrtka Alpha planira revidirati svoj nastup prema tržištu. Model nastupa na tržištu je jednak odnos robnog i korporativnog brenda (*engl. equal dominance*) [7].

## 4.2. Tvrtka Beta

Beta je hrvatska tvrtka koja posluje od 1993. g., a njena osnovna djelatnost je uvoz i veleprodaja ručnih, električnih alata i pribora namijenjenih industriji i obrtništvu. Uz veleprodaju, Beta posjeduje maloprodajne centre koji se nalaze u sjeverozapadnom djelu Hrvatske, te internet prodaju lansiranu 2012. g. što je čini jednim od prvih hrvatskih specijaliziranih internet prodavaonica.

Danas Beta u svojoj internet trgovini kupcima nudi preko 16.000 proizvoda iz kategorija profesionalnih alata, strojeva i pribora, vrtnih alata i poljoprivredne mehanizacije, kućanskih aparata, računala, proizvoda za slobodno vrijeme. Beta je osnivač, pokretač i investitor tvrtke Alpha te danas dvije navedene tvrtke čine povezana trgovačka društva. Alpha se oslanja na sve resurse logistike, marketinga i računovodstva Bete, dok se u Betinom maloprodajnom i *online* asortimanu nalazi cjelokupan prodajni asortiman tvrtke Alpha.

### 4.3. Prikupljanje podataka

Podaci su prikupljeni samostalnim istraživanjima te prema vrsti podataka radi se o primarnim, kvalitativnim podacima. S obzirom na izvor prikupljeni su primarni podaci, odnosno podaci su prikupljeni s ciljem istraživanja.

Prikupljanje podataka je važna faza zato što o kakvoći/točnosti prikupljenih podataka ovisi i točnost zaključaka o analiziranim pojavama dobivenih primjenom statističko-analitičkih postupaka. Nepotpuni i neistiniti podaci ne mogu biti podloga statističke analize jer će i dobiveni statistički pokazatelji biti netočni. Nakon prikupljanja podataka slijedi obrada podataka te statističko ispitivanje.

Svrha istraživanja je stjecanje spoznaje o komparativnim prednostima u odnosu na konkurenciju kako bi se utvrdile polazišne točke za oblikovanje strategije korporativnog brendiranja. Pitanja iz upitnika su postavljena na temelju informacija dobivenih s terena / iz prodaje i spoznaja stečenih direktnom komunikacijom s potrošačima. Temeljni parametri ocjenjivani u upitniku su cijena, kvaliteta, ambalaža, dostupnost informacija i učinkovitost.

Kroz anketna pitanja ispitane su navike kupaca, prepoznatljivost brenda, koji su presudni faktori kod odabira gnojiva te su istraženi tržišni potencijali proizvoda. Anketna pitanja su ciljano poslana organskim poljoprivrednim proizvođačima što znači da je uzorak ispitanika namjeren.

Kao što je ranije navedeno za potrebe izrade ovog diplomskog rada, prikupljeni su primarni, kvalitativni podaci. Samo prikupljanje podataka bilo je pomoću ankete koja je poslana na e-mail adrese – prigodan uzorak.

Anketa kao metoda prikupljanja podataka oslanja se na tehniku samo izvješćivanja u svrhu prikupljanja informacija o varijablama kao što su ljudska stremljenja, mišljenja, ponašanje i demografske značajke. Ovom metodom ne može se utvrditi uzročnost, već se istražuju, opisuju, klasificiraju i utvrđuju odnosi između varijabli.

Osnovno istraživanje temeljilo se na anketi. Obrazac je poslan na 59 adresa OPG-ova koji su registrirani kao eko-proizvođači. Valjanost (konzistentnost) ankete provjerena je od strane pet stručnjaka, koji su ocijenili da anketa uključuje sve pokazatelje.

Za svaki pokazatelj dali su ocjenu na skali od 1-4, ocjenjujući važnost pitanja. Recenzije su rađene pomoću Lickert-ove skale: 1 - obavezno, 2 - poželjno, 3 - nepotrebno, 4 - ne mogu procijeniti. Svi pokazatelji modifikacija prihvaćaju se sa stupnjem većim od  $< 2,5$ . Anketa je sadržavala zatvorena pitanja prikazana u tablici 4.3.1.

Tablica 4.3.1. Pitanja i ponuđeni odgovori u anketi

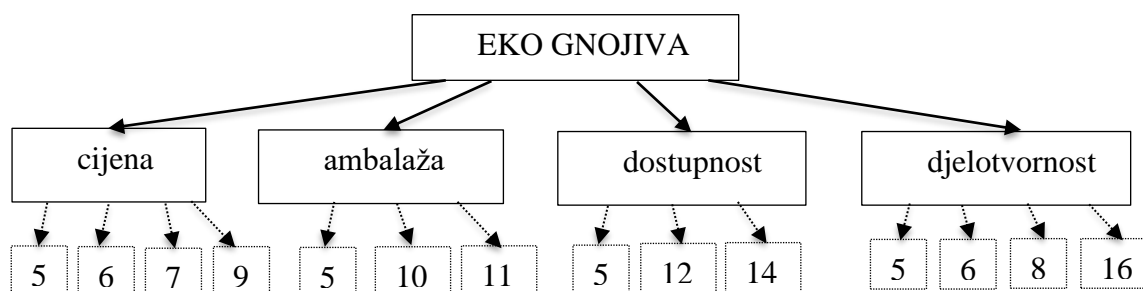
redni broj	pitanje	Odgovor
1.	Spol	1 – muški 2 – ženski
2.	Dob	1 – 20-30 2 – 31-41 3 – 42-52 4 – 53+
3.	Obrazovanje	1 – SSS 2 – VŠS 3 – VSS 4 – doktorat
4.	U kojem dijelu Hrvatske živite?	1 – Središnja Hrvatske 2 – Sjeverna Hrvatske 3 – Slavonija 4 – Istra i Kvarner 5 – Dalmacija 6 – Gorska Hrvatska
5.	Po važnosti poredajte faktore koji su Vam presudni kod odabira gnojiva: cijena, ambalaža, dostupnost, djelotvornost:	1 – cijena 2 – ambalaža 3 – dostupnost 4 – djelotvornost
6.	Jeste li zadovoljni omjerom cijene i kvalitete Alpha gnojiva?	1 – da 2 – ne
7.	Računate li cjenovni utrošak po hektaru?	1 – da 2 – ne
8.	Poštujete li propisane količine gnojiva po hektaru?	1 – da 2 – ne
9.	Biste li bi zbog cijene smanjili ili povećali upotrebu gnojiva?	1 – da 2 – ne
10.	Utječe li praktičnost ambalaža na odabir gnojiva?	1 – da 2 – ne
11.	Jeste li zadovoljni dostupnim pakiranjima Alpha gnojiva [4/5 kg, 25 kg]?	1 – da 2 – ne
12.	S gnojivima se opskrbljujete:	1 – neposredno pred sjetvu 2 – ranije, planski

*nastavak tablice na idućoj stranici*

*nastavak tablice s prethodne stranice*

13.	Iz kojih izvora dobivate informacije o gnojivima / poslojima u poljoprivredi:	1 – Savjetodavna tijela 2 - Internet portali 3 – Tisak 4 - Tv/radio 5 - Stručno savjetovanje 6 - Sajmovi g] Nadzorna stanica
14.	Jeste li ste zadovoljni količinom i pravodobnošću dobivenih informacija o Alpha gnojivima i načinima gnojidbe?	1 – da 2 – ne
15.	Vjerujete li da postoji bitna razlika između organskih gnojiva različitih proizvođača?	1 – da 2 – ne
16.	Smatrate li sastav i karakteristike koje navode proizvođači točnima?	1 – da 2 – ne
17.	Smatrate li da gnojidba Alpha gnojivima daje očekivane, od proizvođača navedene, rezultate?	1 – da 2 – ne

Atributi i indikatori prikazani su na slici 4.3.1.



Slika 4.3.1. Atributi i indikatori u anketi

Anketu su ispunila 32 ispitanika.

## 4.4. Obrada nedostajućih vrijednosti

Nedostajući podaci su podaci koji nedostaju za neke (ne sve) varijable, kao za neke (ne sve) slučajeve. Prikupljanje podataka i njihovo čišćenje temeljni je uvjet za kvalitetno istraživanje.

Prikupljeni (dostupni) podaci su često nepotpuni, a ponekad i nejasni. Nepravilno rukovanje nedostajućim podacima mogu dovesti do pogrešnih zaključaka. Stoga je važno koristiti odgovarajuće metode [23].

Nedostajući podaci, statistički, javljaju se kada ne postoje sve vrijednosti promatranih varijabli. Nedostajući podaci smanjuju reprezentativnost uzorka i na taj način mogu dovesti do krivih zaključaka. Nedostajući podaci se dijele prema razlozima nastanka [16]:

- nedostajući podaci koji nedostaju potpuno nasumce (engl. *missing completely at random* [MCAR]),
- nedostajući podaci nedostaju nasumce (engl. *missing at random* [MAR]) i
- nedostajući podaci ne nedostaju nasumce (engl. *not missing at random* [NMAR]).

Znati i razumjeti zašto podaci nedostaju može pomoći u analizi. Ako vrijednosti koje manjkaju nedostaju nasumce, uzorak je još uvijek reprezentativan. Međutim, ako vrijednosti sustavno nedostaju, rezultati mogu biti netočni. Zbog toga je važno odrediti vrstu podataka koji nedostaju.

Vrijednosti u skupu podataka u potpunosti nedostaju nasumce [MCAR] ako su događaji zbog kojih su nastali potpuno slučajni i nezavisni od promatranih varijabli i parametara od interesa. Vrijednosti nedostaju nasumce [MAR] je alternativa, a nastaje kada nedostaju podaci koji se odnose na određenu varijablu, npr. slučajno izostavljanje odgovora na upitnik [34]. Ne nedostaje nasumce [NMAR] je podatak koji nedostaje s razlogom, npr. namjerno preskočeno pitanje iz anketnog upitnika sudionicima s određenim karakteristikama [26].

Osim ove kategorizacije, nedostajući podaci mogu biti univarijatni, a to znači da su nedostajući podaci samo u jednoj varijabli odgovora ili multivarijantim u slučaju kad se nedostajući podaci pojavljuju u više od jedne varijable [19].

Iako postoji mnogo metoda postupanja s nedostajućim podacima, ako se radi o nedostajućim podacima koji u potpunosti nedostaju nasumce [MCAR] koristi se metoda brisanja redaka (*Listwise Deletion Method*) [22]. To je jednostavna metoda koja se najčešće koristi. U ovoj metodi brišu se reci kojima nedostaje neki podatak, a koriste se samo cjeloviti redovi [3].

Nakon primjene metode brisanja redaka (*Listwise Deletion Method*) ostalo je 29 redaka [29 ispitanika].

## 4.5. Metodologija

Istraživanje za potrebe ovog rada je upitnik, popis memografiranih ili tiskanih pitanja koje ispitanik popunjava, ili mora dati svoje mišljenje, što je okosnica i temelj svakog znanstvenog istraživanja. Prvi upitnik definirao je Sir Francis Galton krajem 19. st. i kao takav, usklađen s mogućnostima koje nude nove tehnologije je u uporabi sve do danas.

U suvremenoj literaturi se upitnik definira kao glavno sredstvo za prikupljanje kvantitativnih primarnih podataka. Upitnik omogućuje prikupljanje kvantitativnih podataka na standardizirani način, tako da su podaci interno konzistentni i koherentni za analizu.

Upitnici bi uvijek trebali imati određenu svrhu koja je povezana s ciljevima istraživanja, a od samog početka mora biti jasno kako će se nalazi koristiti [10]. Za predmetno istraživanje korištena je metoda zatvorenih istraživačkih pitanja (*eng. Closed-ended Questions*) sa skaliranim pitanjima o karakteristikama organskih gnojiva po Likertovoj ljestvici, skalirano od 1 - 5.

Ispitanici su kontaktirani putem elektronske pošte. Prednosti ove metode dohvaćanja ispitanika su:

- Dobra stopa odgovora s rigoroznim postupcima praćenja,
- Relativno je lako doći do popisa stanovništva i locirati ispitanike,
- Lako se administrira i relativno je jeftina i
- Može pokriti šire geografsko područje i omogućava je za rad s većim uzorcima.

Nedostaci su:

- Upitnik se može dati nekom drugom da ga popuni ili ne mora doći do željenog ispitanika,
- Najteža vrsta upitnika za oblikovanje, teška za tumačenje otvorenih pitanja i
- Dugotrajan proces do dobivanja većeg broja odgovora.

Temeljni kriterij za odabir ispitanika je bio certificiranost za proizvodnju organskih poljoprivrednih proizvoda. Dodatni kriteriji za odabir tvrtka određeni su i kako bi se izbjegli nedostaci ove metode ispitivanja te je upućena tvrtkama u kojima će na upitnik odgovarati o tematici educirane osobe.

Pitanja su definirana kratko, jasno i nedvosmisleno i upućena su tvrtkama koje će brzo odgovoriti na pitanja. Za to je korištena upućenost diplomandice s problematikom [11].

Cijeli niz do sada provedenih istraživanja vezanih za razne aspekte organske poljoprivrede pokazala su vrlo slične ili identične odgovore na postavljena pitanja, pa nije napravljeno širenje uzorka na kvantitativno istraživanje, a sukladno preporukama prema Glaser, B. i Strauss, A. (1967) [20].

Drugi je razlog činjenica da je cilj istraživanja idiografsko utvrđivanje važnosti karakteristika gnojiva u organskoj poljoprivredi, a ne opći hipotetski model, za što je kvalitativno istraživanje prikladnije od kvantitativnog [11].

Paralelno s upitnikom proveden je i polustrukturirani dubinski intervju s direktorom Alphe. Dubinski intervju detektiran je kao idealna metoda da se „rezultati istraživanja verificiraju, utemelje i da im se doda dubina” [29].

Za ispitivanje direktora tvrtke Alpha odabran je polustrukturirani dubinski intervju radi fleksibilnosti sadržaja pitanja i različitih smjerova u kojima prikupljanje podataka može ići, umjesto da se drži unaprijed zadanih okvira [25]. Podsjetnik, koji se nalazi u prilogu, za intervju se odnosio na pitanja vezana za korporativno brendiranje i online brendiranje, a rezultat je SWAT analiza s preporukama za dalji rad.

Priprema za intervju, prva faza, provedena je nakon što su utvrđeni osnovni kriteriji odabira tvrtke, pilot-testiranjem [33]. Pilot-testiranje sastojalo se od kratkog i jezgrovitog dopisa u kojem je objašnjen predmet i svrha istraživanja, predviđeno vrijeme i način intervjuiranja te zajamčena anonimnost.

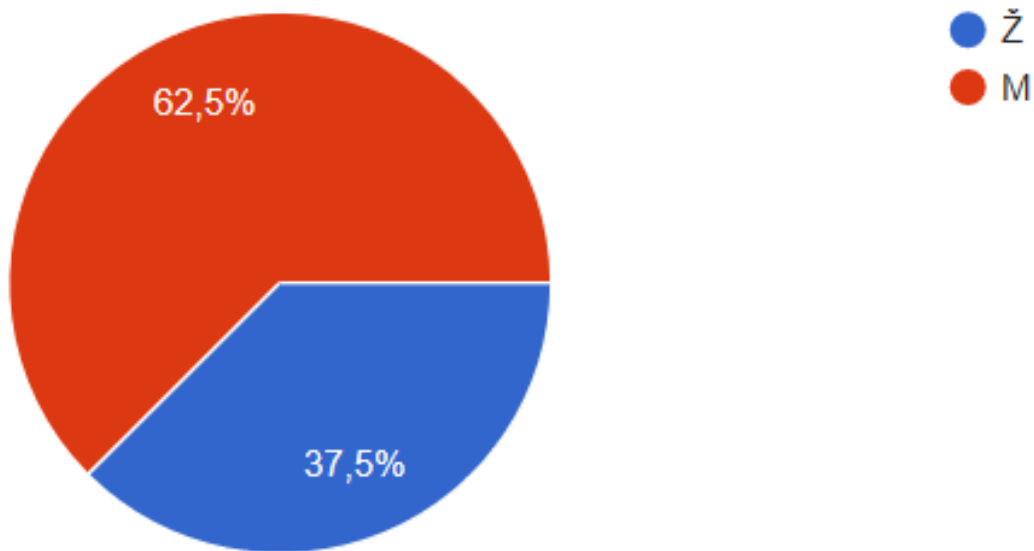
Predstavnici tvrtki također su zamoljeni da se očituju jesu li spremni sudjelovati u istraživanju kao ispitanici sami ili u grupama sa srodnim tvrtkama. U pilot-testiranju postavljena su opća pitanja: osnovni podaci o tvrtki (godina osnutka, broj zaposlenika i vlasnička struktura), rade li i koliko dugo rade u sustavu eksternalizacije i samo pitanje žele li sudjelovati u intervjuu sami ili u grupi s još nekoliko sličnih i srodnih tvrtka.

U privitku se također nalazio životopis istraživača. Cilj je bio naglašavanje upućenosti diplomandice u problematiku organskog uzgoja i poticanje kolegijalnog odnosa kako bi intervjuirani šire i dublje odgovarali na pitanja. Upit je poslan na 12 potencijalnih ispitanika, a na temelju osobne ocjene odgovora o spremnosti na intervjuiranje odabrana je tvrtka Alpha.

## 5. Analiza rezultata

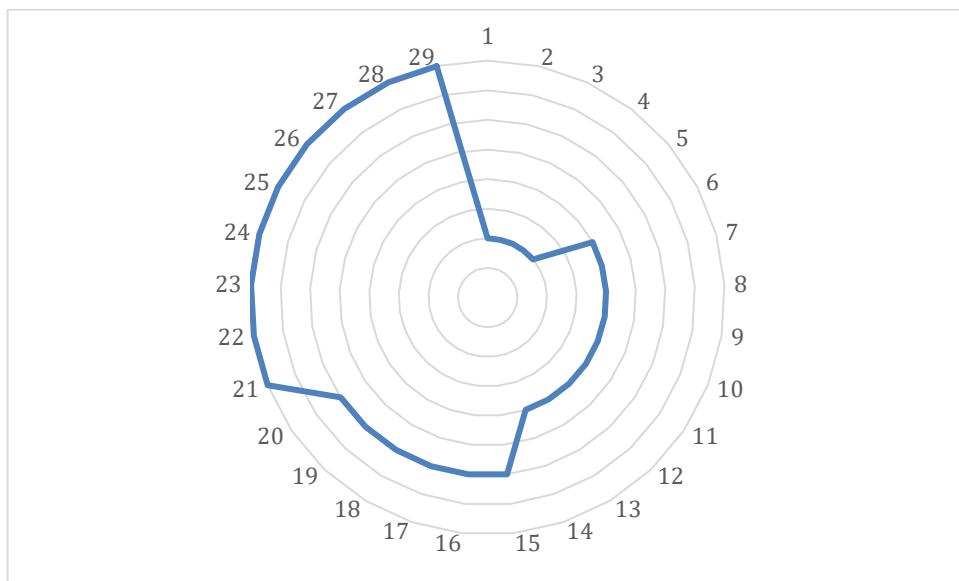
### 5.1. Raspodjela vrijednosti

Prema spolu odgovori su od 18 muškaraca i 11 žena (Slika 5.1.1.).



Slika 5.1.1. Raspodjela prema spolu

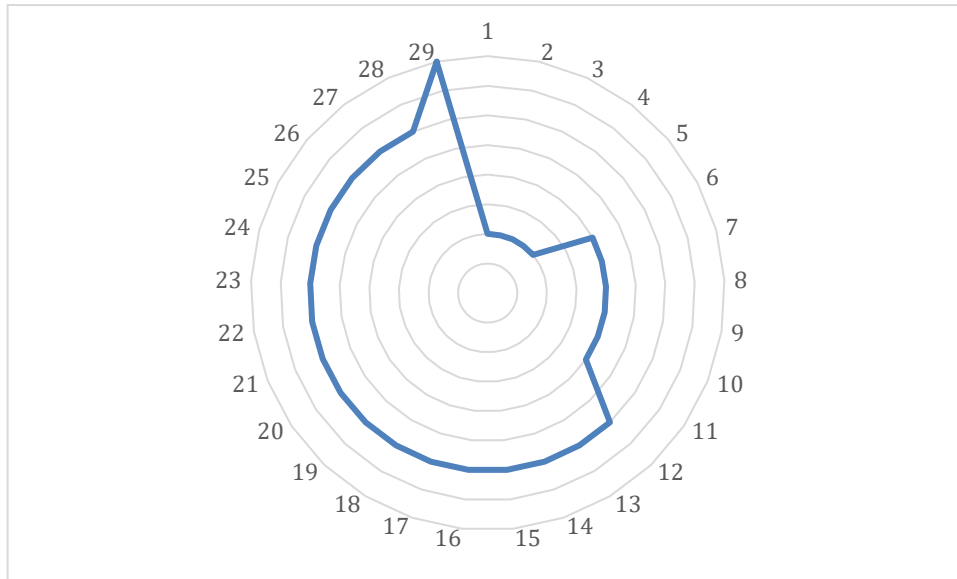
Prema dobi većina ispitanika, 31.03% spada u dobnu skupinu od 31.-41. godine i u starije od 53 godina, slijedi dobna skupina od 42.-52. godine s 20.69%, dok je najmanje ispitanika 17.24% od 20.-30. godine (Slika 5.1.2.).



Slika 5.1.2. Raspodjela prema dobi ispitanika



Prema obrazovanju najvećim dijelom ispitanici su fakultetski obrazovani [58.62%], nakon njih ispitanici sa završenom višom školom [20.69%] te srednjom [17.24%], dok jedan ispitanik ima doktorat znanosti [3.45%]. Grafički obrazovanje ispitanika prikazano je na slici 5.1.3.



Slika 5.1.3. Obrazovanje ispitanika

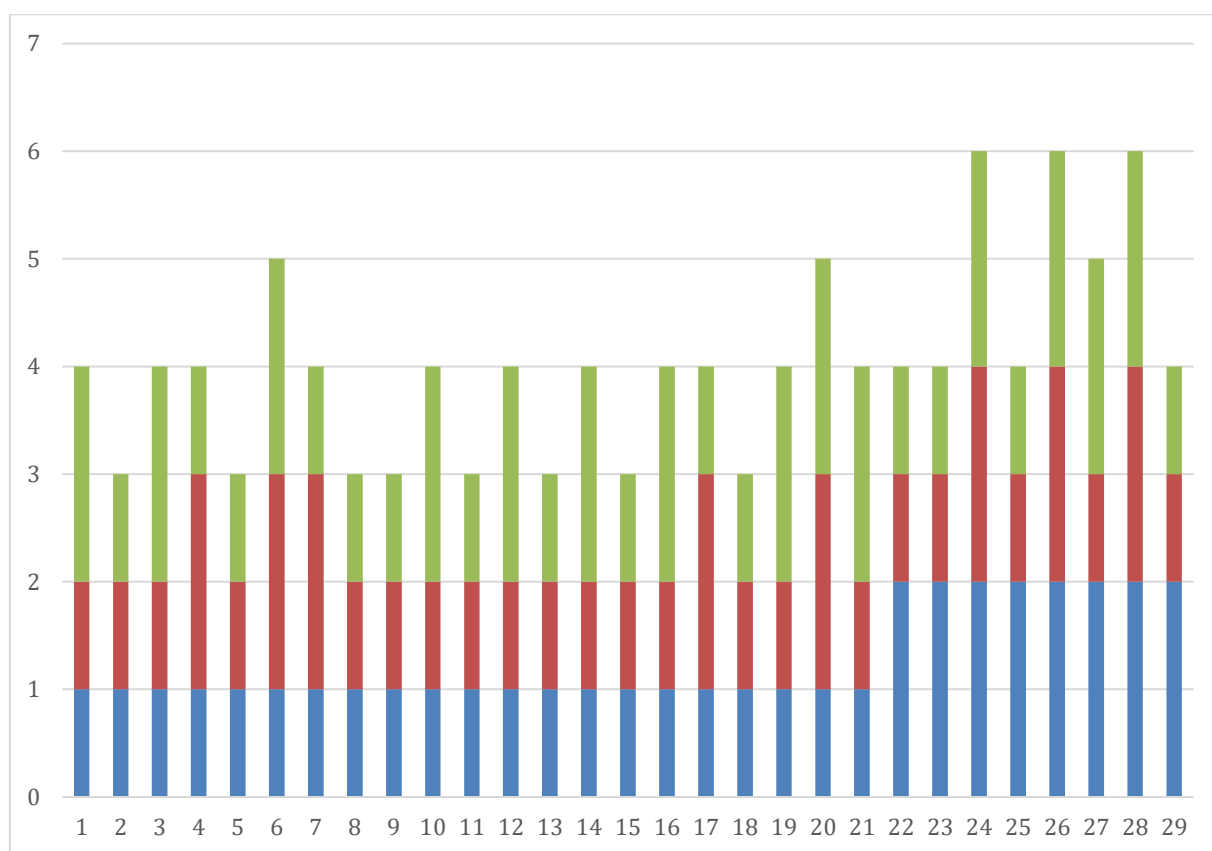
Prema mjestu stanovanja većina ispitanika živi u sjeverozapadnoj Hrvatskoj [48.28%]. Od ukupnog broja ispitanika 27.59% živi u Slavoniji, a 17.24% u sjevernoj Hrvatskoj. Najmanje anketiranih je u Dalmaciji 6.90%, dok nitko iz Istre, Primorske Hrvatske, Like i Gorskog Kotara nije odgovorio na anketu.

## 5.2. Usporedba prema atributa prema indikatora

Ispitivanje atributa prema indikatorima je napravljeno prema podijeli na slici 4.3.1. bez odgovora na pitanje 5. koje će zasebno biti obrađeno faktorskom analizom i AHP metodom.

### 5.2.1. Cijena

Vrijednosti odgovora na pitanja 6., 7. i 9. pretvorena su u vrijednosti 1 za DA i 2 za NE (Slika 5.2.1.).

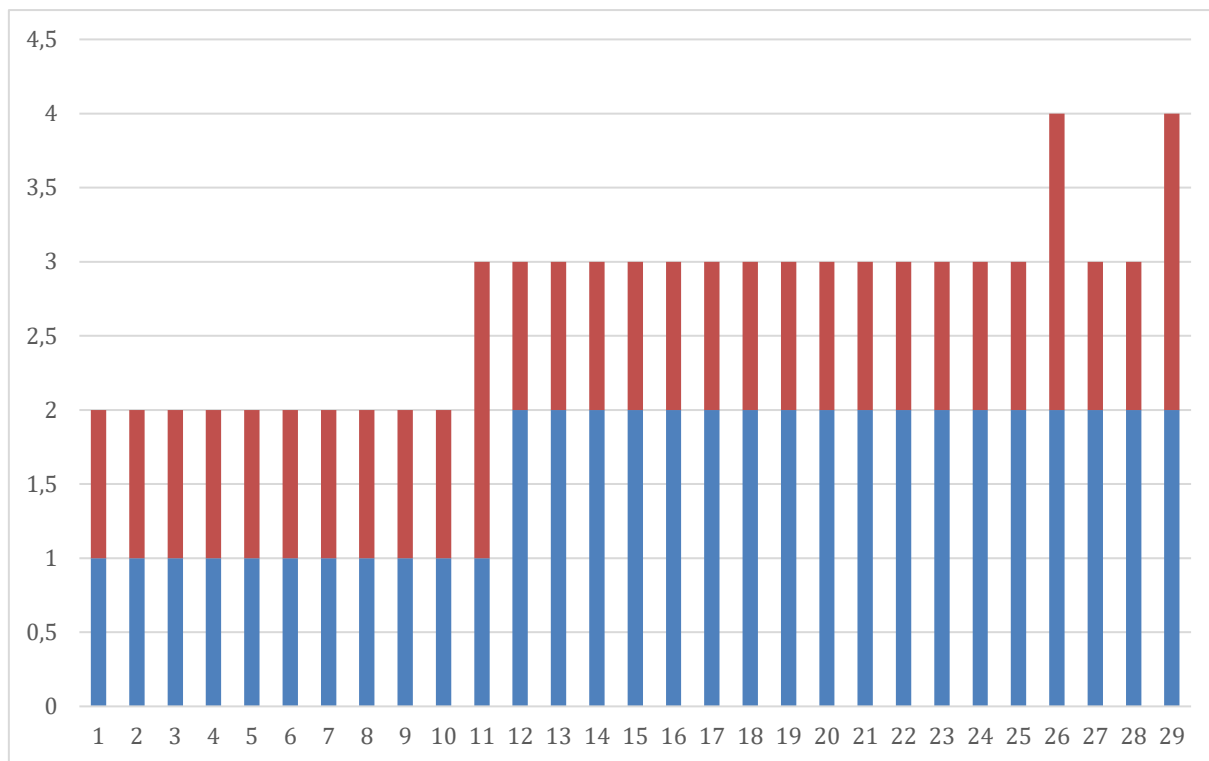


Slika 5.2.1. Raspodjela odgovora na pitanja 6., 7. i 9.

S omjerom cijene i kvalitete zadovoljno je 72.41% ispitanika. Od njih 76.19% računa cjenovni utrošak po hektaru. Za razliku od grupe koja nije zadovoljna omjerom cijene i kvalitete [24.14%] gdje čak 37.5% ispitanika ne računa cjenovni utrošak po hektaru. Od anketiranih koji nisu zadovoljni omjerom cijene i kvalitete, njih 50.00% bi povećali upotrebu gnojiva u slučaju snižavanja cijene.

## 5.2.2. Ambalaža

Vrijednosti odgovora na pitanja 10. i 11. pretvorena su u vrijednosti 1 za DA i 2 za NE (Slika 5.2.2.).

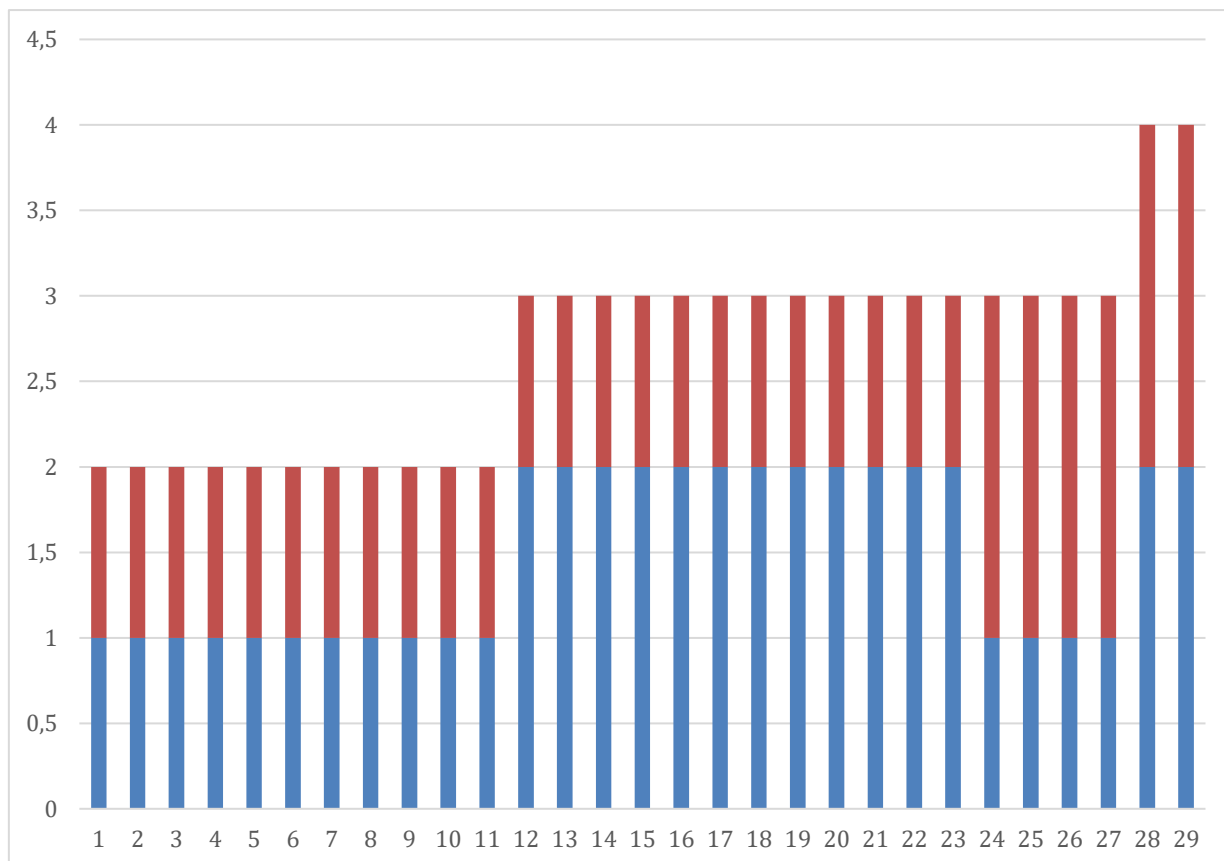


Slika 5.2.2. Raspodjela odgovora na pitanja 10. i 11.

Kod 62.07% ispitanika praktičnost ambalaže ne utječe na odabir gnojiva. Od 37.93% ispitanika kojima praktičnost ambalaže utječe na odabir gnojiva, njih 88.89% zadovoljno je dostupnim pakiranjima Alpha gnojiva.

### 5.2.3. Dostupnost

Vrijednosti odgovora na pitanja 12. i 14. pretvorena su u vrijednosti 1 za DA i 2 za NE [Slika 5.2.3.].

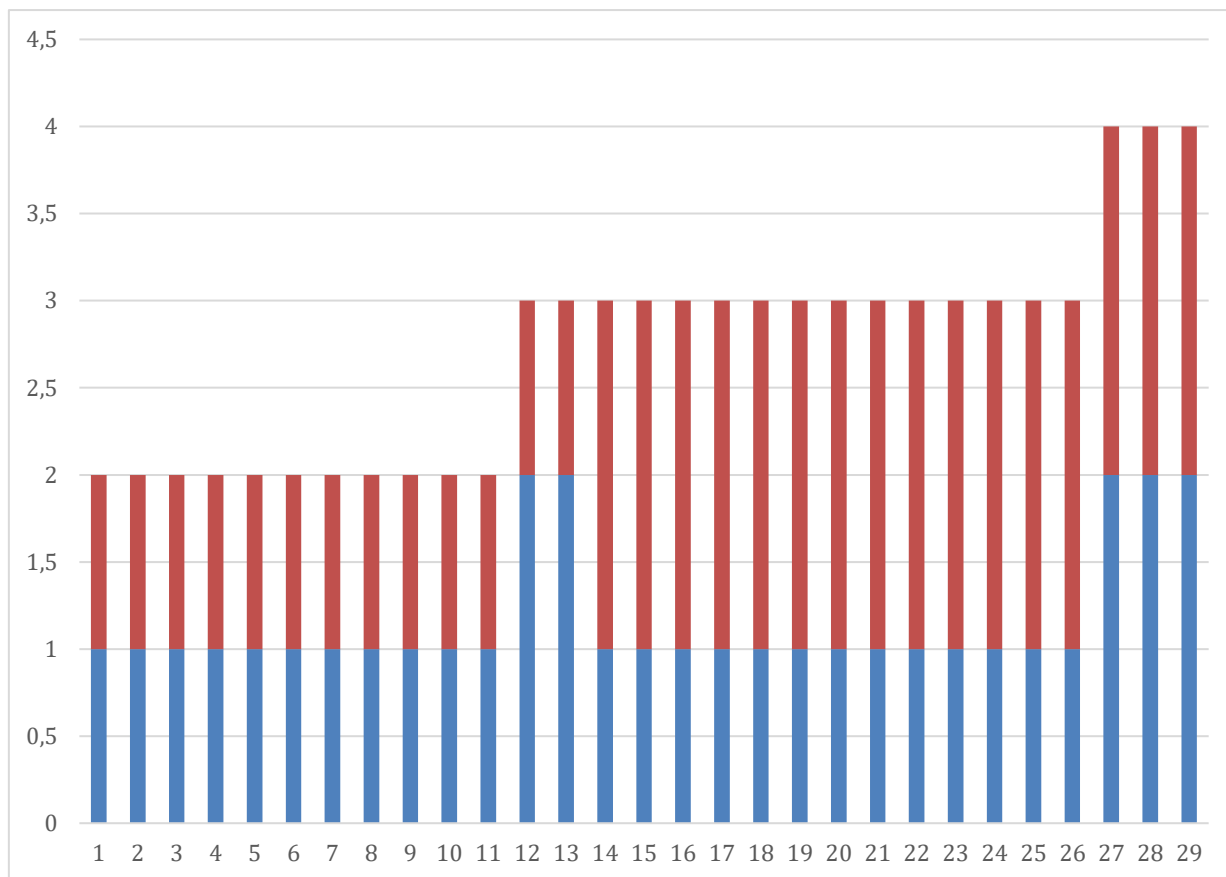


Slika 5.2.3. Raspodjela odgovora na pitanja 12. i 14.

Čak 79.31% ispitanika zadovoljno je količinom i pravodobnošću dobivenih informacija o Alpha gnojivima i načinima gnojidbe, a od toga njih 50% opskrbljuje se gnojivima planski. Od 20.69% ispitanika koji nisu zadovoljni količinom i pravodobnošću dobivenih informacija o Alpha gnojivima i načinima gnojidbe, samo njih 33.33% se opskrbljuje planski dok se ostali opskrbljuju neposredno pred sjetvu.

#### 5.2.4. Djelotvornost

Vrijednosti odgovora na pitanja 8. i 16. pretvorena su u vrijednosti 1 za DA i 2 za NE (Slika 5.2.4.).



Slika 5.2.4. Raspodjela odgovora na pitanja 8. i 16.

Ispitanici u 44.83% smatraju da postoji bitna razlika između organskih gnojiva različitih proizvođača. Od toga njih 84.62% poštuje propisane količine gnojiva po hektaru.

Od ispitanika koji ne vjeruju da postoji bitna razlika između organskih gnojiva različitih proizvođača [55.17%], njih 18.75% ne poštuje propisane količine gnojiva po hektaru.

### 5.2.5. Kriteriji

Kriteriji koji će se primijeniti u AHP-metodi dobiveni su anketom, odgovaranjem na pitanje „5. Po važnosti poredajte faktore koji su Vam presudni kod odabira gnojiva: cijena, ambalaža, dostupnost, djelotvornost“.

Ovisno o mjestu [rangu] dodijeljena je ocjena 8 za 1. mjesto, 6 za 2. mjesto, 4 za 3. mjesto, 2 za 4. mjesto i 0 ako nije kriterij spomenut. Tako obrađene vrijednosti za svaki kriterij prikazane su u tablici 5.2.1.

Tablica 5.2.1. Vrijednosti kriterija prema odgovorima u anketi

cijena	ambalaža	dostupnost	djelotvornost
8	4	2	6
4	2	6	8
6	2	4	8
8	4	2	6
4	6	2	8
6	2	4	8
0	0	6	8
0	0	0	8
6	2	4	8
6	2	4	8
6	2	4	8
6	2	4	8
4	2	6	8
6	2	4	8
0	0	0	8
0	0	6	8
6	2	4	8
8	0	4	6
6	2	4	8
0	0	6	8
6	0	8	0
0	0	0	8
4	2	6	8
0	0	0	8
6	2	4	8
6	2	4	8
8	6	2	4
6	2	4	8
8	2	6	4

U tablici 5.2.2. prikazan je omjer kriterija na osnovu srednjih vrijednosti te mod.

Tablica 5.2.2. Mod, aritmetička sredina i omjer kriterija

	cijena	ambalaža	dostupnost	djelotvornost
mod	6	2	4	8
aritmetička sredina	4.62	1.79	3.79	7.24
omjer	5	2	4	7

### 5.2.6. Alternative

Ispitivanjem tržišta ispitane su ti alternative. Alternativa jedan je Alpha, dok su druge dvije alternative radi GDPR nazvane Alternativa 2 i Alternativa 3. Ocijene su 8 za najbolju alternativu prema kriteriju, 4 za srednju i 2 za najlošiju alternativu prema kriteriju. Usporedba alternativa prikazana je u tablici 5.2.3.

Tablica 5.2.3. Usporedba alternativa prema kriterijima

	Alpha	alternative 2	alternative 3
<b>cijena</b>	2	4	8
<b>ambalaža</b>	8	2	4
<b>djelotvornost</b>	8	4	2
<b>dostupnost</b>	4	2	8

### 5.2.7. Primjena AHP metode i rezultati

Odnos kriterija je prikazan u tablici 5.2.4. U tablicama 5.2.5. – 5.2.8. prikazani su rezultati prema kriterijima.

Talica 5.2.4. Odnos kriterija

Odnosi kriterija	Cijena	Ambalaža	Dostupnost	Djelotvornost
Cijena	1	3	2	$\frac{1}{2}$
Ambalaža	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$
Dostupnost	$\frac{1}{2}$	2	1	$\frac{1}{2}$
Djelotvornost	2	4	2	1

Talica 5.2.5. Rezultati prema kriteriju cijena

Cijena	Alpha	Alternativa 2	Alternativa 3
Alpha	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$
Alternativa 2	2	1	$\frac{1}{2}$
Alternativa 3	4	2	1

Talica 5.2.6. Rezultati prema kriteriju ambalaža

Ambalaža	Alpha	Alternativa 2	Alternativa 3
Alpha	1	4	2
Alternativa 2	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{2}$
Alternativa 3	$\frac{1}{2}$	2	1

Talica 5.2.7. Rezultati prema kriteriju dostupnost

Dostupnost	Alpha	Alternativa 2	Alternativa 3
Alpha	1	2	$\frac{1}{2}$
Alternativa 2	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{4}$
Alternativa 3	2	4	1



Tablica 5.2.8. Rezultati prema kriteriju djelotvornost

Djelotvornost	Alpha	Alternativa 2	Alternativa 3
Alpha	1	2	4
Alternativa 2	½	1	2
Alternativa 3	¼	½	1

U tablicama 5.2.9. – 5.2.11. prikazani su odnosi između kriterija i struktura alternativa.

Tablica 5.2.9. Odnos alternativa prema kriterijima

Odnosi kriterija	Cijena	Ambalaža	dostupnost	djelotvornost
Alpha	0,1429	0,5714	0,2857	0,5714
Alternativa 2	0,2857	0,1429	0,1429	0,2857
Alternativa 3	0,5714	0,2857	0,5714	0,1429

Tablica 5.2.10. Odnos kriterija

Rang kriterija	Rezultat
Cijena	0,2863
Ambalaža	0,0969
Dostupnost	0,182
Djelotvornost	0,4348

Tablica 5.2.11. Struktura alternativa

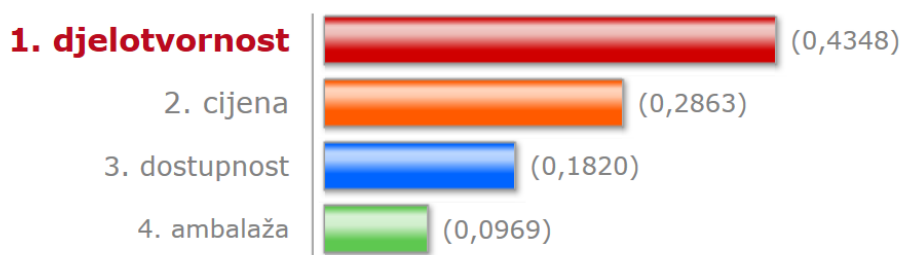
Struktura alternativa	Cijena	Ambalaža	dostupnost	djelotvornost	Rezultat
Alpha	0,0409	0,0554	0,0520	0,2484	<b>0,3967</b>
Alternativa 2	0,0818	0,0138	0,0260	0,1242	<b>0,2459</b>
Alternativa 3	0,1636	0,0277	0,1040	0,0621	<b>0,3574</b>

Prema navedenim kriterijima i ocjenama alternativa vjerojatnost odabira je 39.67%, dok je vjerojatnost odabira Alternative 3 - 35.74%, a Alternative 2 – 24.59% [Slika 5.2.5].



Slika 5.2.5. Vjerojatnosti odabira

Prema važnosti kriterija, korisnicima je najvažnija djelotvornost, koja iznosi 43.48% te je odlučujući kriterij. Nakon toga je cijena u vrijednosti od 28.63%, te dostupnost od 18.20%. Zadnji kriterij je ambalaža, 9.69%. Važnost kriterija prikazana je na slici 5.2.6.



Slika 5.2.6. Odnos kriteriji

Na slici 5.2.7. prikazana je strukturiranost svake alternative, što je ujedno i konačni rezultat ispitivanja odabira AHP metodom.



Slika 5.2.7. Struktura alternativa

### 5.3.SWOT analiza – analiza unutarnjih i vanjskih faktora

SWOT analiza (*eng. Strengths* – snage, *eng. Weaknesses* – slabosti, *eng. Opportunities* – prilike, *eng. Threats* – prijetnje), je tehnika strateškog planiranja koja se koristi za pomoć osobi ili organizaciji da identificira snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje povezane s poslovnom konkurencijom ili planiranjem projekata [47].

Najčešće se koristi u preliminarnim fazama donošenja odluka te se koristi kao alat za procjenu strateškog položaja te utvrđivanje utvrđivanju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji su povoljni i nepovoljni za postizanje tih ciljeva [48].

Tablica 5.3.1. SWOT analiza tvrtke Alpha

<b>SNAGA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- educirano osoblje</li><li>- najbolja ponuda</li><li>- visoke marže</li><li>- lojalno osoblje</li></ul>	<b>SLABOST</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- malobrojnost djelatnika</li><li>- nelojalna konkurencija</li><li>- nedovoljna educiranost korisnika</li><li>- nejasna podjela zadataka</li></ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- rastuće tržište</li><li>- rast svijesti o organskom uzgoju</li><li>- veliki prostor za povećanje online prodaje</li><li>- širenje poslovanja u regiju</li></ul>	<b>SLABOST</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- predugi period tržišnog pozicioniranja</li><li>- slaba tržišna pozicija proizvođača organskih proizvoda</li><li>- nestabilno poslovanje</li><li>- adaptacija novih djelatnika</li></ul>

Najveća snaga Alphe je educirano i lojalno osoblje koje je afektivno vezano uz tvrtke i definiralo je prodajni asortiman na temelju svojih znanja i iskustava kombinirajući različite dobavljače. Dodatnu snagu daju visoke marže koje daju snagu za daljnji razvoj tvrtka.

Najveća prilika je ta da se radi o brzo rastućem tržištu – raste svijest populacije o važnosti održivog, organskog uzgoja te sve više stanovnika počinje konzumirati organski proizvedenu hranu. Svijest o važnosti zaštite okoliša također raste i ta tema postaje sve važnija, a organski uzgoj hrane je jedan od najvažnijih segmenta zaštite okoliša.

Taj trend također pozitivno utječe na rast tržišta organski proizvedene hrane i svega što je uz tu proizvodnju vezano. Posljedica takvih kretanja jest da uzgajivači napuštaju dosadašnji konvencionalan način uzgoja te prelaze na organsku poljoprivredu.

Uz unos zdravijih i kvalitetnijih namirnica jedan od pozitivnih aspekata organske poljoprivrede je i smanjenje štetnih posljedica primjene kemijskih sredstava za zaštitu bilja i mineralne gnojidbe jer organski način gospodarenja vraća prirodnu ravnotežu u okoliš. Alpha još uvijek nema vlastiti webshop te na internetu nema dovoljnu vidljivost.

Otvaranje vlastitog webshopa zasigurno bi donijelo znatni rast online prodaje. Veliku priliku za rast pružaju i ugovori koje omogućavaju Alphi da svoje proizvode prodaje na tržištima regije.

Tvrtke Alpha je mlado tvrtke no unatoč tome mu je velika slabost i nedostatak malobrojnost djelatnika. Opseg posla kontinuirano raste, povećava se broj kupaca, teritorij na kojem posluju se širi i postojeći djelatnici ne stižu obavljati poslove na zadovoljavajući način te se već primjećuju posljedice takvog negativnog stanja.

Samim time se ne može razmišljati o provođenju projekata za dalji rast. Dugotrajna održivost zahtjeva organizacijske promjene i dodatno kadrovsko ekipiranje.

Dosadašnja praksa je pokazala da se stariji djelatnici teško prilagođavaju novima, dok se novi djelatnici teško prilagođavaju tvrtku, što dodatno otežava donošenje odluke o zapošljavanju novih djelatnika. Literatura kao mogući razlog tome navodi nesklonost promjenama starijih djelatnika te samim time teško prihvaćaju dolazak novih kolega [14].

Isto tako nalazimo kako je prilagodba na novo okruženje isključivo individualna i ovisi o sposobnosti djelatnika. Konkurencija Alphe na tržište stavlja proizvode lošije kvalitete koje prodaje po nešto nižim cijenama, što je zdrava konkurencija, no veći problem je nelojalna konkurencija koja kao organske proizvode deklarira proizvode koji to nisu te su u tim slučajevima cijene bitu niže.

To sve dodatno otežava Alphi nastup na tržištu jer korisnici često nisu dovoljno educirani o prednostima i predispozicijama koje proizvodi za organski uzgoj moraju imati. Na primjer, korisnici smatraju da već upotreba stajskog gnojiva uzgoj čini organskim, a kod odluke o kupnji često prevagne niža cijena i atraktivnija ambalaža, stoga Alpha velik dio ulaže u edukaciju korisnika.

Ovdje dolazi do izražaja slabost nejasne podjele uloga, koja je posljedica malobrojnosti djelatnika. Zbog toga je vrlo teško podijeliti zadatke jer svaki djelatnik obavlja sve poslove u tvrtku, a dok nema jasne podjele zadataka nema niti odgovornosti. Eliminacija ove slabosti, osim već navedenog kadrovskog ekipiranja, traži jasnu podjelu zadataka i izradu internih procedura, sukladno znanjima i vještinama djelatnika.

Alpha je tvrtke kćer već spomenute Bete. Beta je u Alphu investirala početni kapital te na raspolaganje stavila svoje logističke resurse. Kao investitor Beta očekuje povrat čija stopa trenutno nije na razini očekivanog.

Beta i dalje investira vlastite resurse i logistiku, te je pitanje koliko će trajati njena podrška. To predstavlja najveću internu prijetnju.

Dodatna interna prijetnja je nestabilno poslovanje. Alpha posluje s oscilacijama odnosno nema konstantnu uzlanu putanju.

Promet im uvelike ovisi o vanjskim faktorima poput prirodnih nepogoda, dobavljalivosti sirovina, brzine nadležnog ministarstva kojem treba i dulje od godine dana za produljenje ili izdavanje rješenja za prodaju i distribuciju. Naveden prijetnje mogu se eliminirati već spomenutim kadrovskim ekipiranjem, što opet predstavlja novu prijetnju, a to je, s obzirom na dosadašnju lošu praksu, adaptacija novih djelatnika.

Nove djelatnike starosjedioci teško prihvaćaju te u njima ponekad vide konkurenciju. Novi, mlađi kadar se teško snalazi u organizaciji poslovanja, njihova očekivanja su u disproporciji sa situacijom u kojoj se nađu te tvrtke napuštaju kad pronađu nešto novo ili bolje. Izostanak očekivanih rezultata također pretpostavlja da i postojeći, stari djelatnici nisu optimalni te da se i oni moraju adaptirati na nove uvjete, s ciljem unapređenja poslovanja tvrtka.

Vanjska prijetnja je slaba tržišna pozicija organskih proizvoda. Navedeni proizvodi domaćih proizvođača i dalje se nalaze u višem cjenovnom rangu prehrambenih proizvoda, a kupovna moć koja je u ovom trenutku, uslijed COVID-19 pandemije, još slabija proizvođačima ne ide na ruke.

Uz to, domaći proizvodi teško nalaze način da uđu u konvencionalne trgovačke lance u kojima uz to često nisu dobro pozicionirani. Češće se domaći proizvodi prodaju na tržnicama ili u specijaliziranim trgovinama koje većina kupaca ne posjećuje.

Alpha je sudeći po tržišnoj poziciju u odnosu na konkurenciju u smislu kvalitete ponude i odnosa cijene i vrijednosti perspektivna tvrtka, no našla se na prijelomnici između start-up-a i ozbiljne, profitabilne tvrtke. Na temelju analize podataka i dubinskog intervjua detektiralo se kako se moraju uspostaviti interne procedure, pojačati interno brendiranje te poseban naglasak staviti na online brendiranje.

Kompletan marketing i odnose s javnostima obavljaju službe Bete što je na duži rok neodrživo. Jedino kvalitetnim odnosima s javnostima postiže se veća vidljivost, povezanost s tržištem, gradi se korporativni identitet, a za sve to je preduvjet čvrsti temelj što Alpha još uvijek može i mora izgraditi.

## 6. Zaključak

Alpha, tvrtka koja je predmet istraživanja u ovom radu, u poslovanju primjenjuje jednaki odnos robnog i korporativnog brenda (*eng. equal dominance (king X)*) model korporativnog brendiranja. Tvrtka radi s etabliranim svjetskim brendovima, ali u prvi plan stavlja svoj korporativni identitet.

Kriterij izbora proizvoda u Alphinom asortimanu je isključivo kvaliteta, a ponuda na tržištu je takva da niti jedan proizvođač preparata za organski uzgoj nema sve proizvode na istoj kvalitativnoj razini, nego poslovanje temelje na jednom proizvodu koji je po kriteriju kvalitete dominantan, što je nametnulo potrebu suradnje s više principala. S ciljem optimiziranja ponude Alpha u svom asortimanu nudi proizvode različitih proizvođača, prilikom čijeg se odabira vodi računa da principalni budu pouzdani i etablirani proizvođači koji dobro kotiraju na europskom i svjetskom tržištu.

Temelj za definiranje asortimana Alphe bilo je veliko znanje, dugogodišnje iskustvo i duboko poznavanje stanja na tržištu preparata za organski uzgoj poljoprivrednih proizvoda njenih djelatnika. S osnovnim ciljem da njihovi djelatnici imaju siguran nastup te da raspolažu relevantnim i pouzdanim informacijama, Alpha ulaže u redovite edukacije djelatnika o svom prodajnom asortimanu.

Na polju odnosa s javnostima, od velike je važnosti stalna pokrivenost i brzi odgovori na upite od strane kupaca [telefoni, mailovi, društvene mreže, obilazak terena]. Definiranje protokola, obrazaca ponašanja i ophođenja s kupcima su u tijeku definiranja te će se formirati na temelju informacija dobivenih s terena, a sukladno povećanju opsega posla.

Online brendiranje Alpha radi putem vlastite internetske stranice na kojoj nudi osnovne podatke o samoj tvrtki, asortimanu, principalima, karakteristikama proizvoda i načinu njihove uporabe te nudi kanale za izravnu komunikaciju. Alfa intenzivno koristi i društvene mreže gdje se odvija višesmjerna komunikacija i kreira zajednica.

Važan alat za *online* brendiranje su i objave na specijaliziranim portalima. Internetsku prodaju, čija važnost i opseg svakodnevno postaju sve veći, Alpha radi preko internet prodaje tvrtke Beta koja je povezano društvo, odnosno, tvrtka majka, i još nekoliko specijaliziranih internetskih trgovina.

Internet prodajom tvrtka Alpha prodaje proizvode razvrstane u kategorije poput gnojiva, ojačivača bilja, zaštitnih sredstava. Alpha u internet trgovini Bete nema konkurenciju., a vidljivost postiže povremenim bannerima na naslovnici.

Iako se radi o online prodaji, specifičnost kupaca proizvoda Alphe je da očekuju prisniji odnos na koji su navikli. Kupci će, kao i do sada, prije online narudžbe o proizvodima vrlo često informirati telefonski ili osobno - na sajmovima ili prezentacijama proizvoda.

Jednako tako kupci očekuju uslugu savjetovanja o primjeni koju će tražiti u 1:1 komunikaciji i preko društvenih mreža, u bilo koje doba dana. Cjenovna politika definirana je na način da principali ne prakticiraju isporuke na područja koja Alpha ugovorno pokriva.

S ciljem detektiranja snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) proveden je dubinski polustrukturirani intervju s direktorom tvrtke Alpha. Temeljna snaga je jaka tržišna pozicija radi optimiziranog asortimana, educiranog i lojalnog osoblja, te konkurentne cijene uz veliku maržu.

Iako je osoblje temeljna snaga Alphe, njegova malobrojnost predstavlja slabost, a loša iskustva s adaptacijom i integracijom novih djelatnika u postojeći sustav predstavljaju opasnost i prijetnju. Visoka stopa profitabilnosti je s druge strane relativizirana nestabilnim prihodima i predugim periodom uhadavanja.

Također je utvrđeno da uloge nisu podijeljene i hijerarhija ne postoji zbog malog broja djelatnika te svi zaposlenici obavljaju sve poslovne zadaće bez jasno postavljenih protokola. Ovakav model poslovanja je moguć na postojećem opsegu posla, no svaki daljnji rast fizičkog opsega posla, broja kupaca, dopunjavanje asortimana tražit će jasno definiranu podjelu uloga.

U segmentu online brendiranja promatrana tvrtka je još uvijek u povojima. Kako bi se kvalitetnije pozicionirala u virtualnom svijetu i pojačala vidljivost Alpha nužno mora utemeljiti vlastitu internetsku trgovinu.

Alpha je potentna tvrtka s vodećom pozicijom na tržištu u svim najvažnijim segmentima u brzo rastućoj tržišnoj niši. Svjesnost o važnosti organske poljoprivredne proizvodnje za očuvanje okoliša s aspekta smanjenja korištenja mineralnih gnojiva, koja su jedan od glavnih zagađivača, i održivog razvoja generalno, poticaj je njenom razvoju.

Dodatni poticaj razvoju organske poljoprivrede je sve veća svjesnost o utjecaju zdrave prehrane na zdravlje općenito, što povećava potrošnju organskih proizvoda. Kako bi svoju tržišnu poziciju materijalizirala i postala istinski lider, Alpha se mora dodatno ekipirati, korporativno brendirati u smislu uspostavljanja jasnih, mjerljivih, protokola, te jasne podjele uloga i odgovornosti, zajedno sa sustavom nagrađivanja i poticanja.

U smislu *on line* brendiranja Alpha mora ići u korak s vremenom i pojačati aktivnosti na internetu kako bi poboljšala poziciju u virtualnom svijetu. Paralelno s time treba definirati jasnu komunikacijsku strategiju koja se temelji na komparativnim prednostima koje su utvrđene primjenom objektivne AHP metode kroz koju su sami korisnici ocijenili poziciju Alphe u odnosu na konkurenciju.

Isto tako putem kanala kao što su društvene mreže potrebno je konstantno komunicirati s korisnicima i javnosti općenito. Osim internetskih alata iste poruke se trebaju slati i kroz elektronske i tiskane medije. Provedbom tih akcija Alpha može u potpunosti iskoristiti svoj potencijal.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MIRTA LAMPELY (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRIMJENA AHP METODE U ONLINE KOLP (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MIRTA LAMPELY (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRIMJENA AHP METODE U ONLINE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

1. Aaker, D. (2004), "Leveraging the corporate brand", *California Management Review*, Vol. 46, No. 3. pp. 6-18.
2. Adams, A., „Global consumers are willing to put their money where their hart is when it comes to goods and services from companies committed to socila responsibility“ (pristupano 15.10.2020), <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is>
3. Allison, P. D. (2001.), *Missing Data*, Sage
4. Bakos, J. Y. (1998.), The emerging role of electronic marketplaces on the internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35–42.
5. Balmer J. (1995), "Corporate branding and connoisseurship", *Journal of General Management*, 21, Vol.1, pp.24-46
6. Balmer, J. (2001.), "The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management", *Journal of General Management*, Vol.27, No.1, pp.1-17.
7. Balmer, J. (200.), "Corporate Brands: Ten Years On – What's New?", Bradford University School of Management working paper series 02/07
8. Balmer, J. (2013), "Corporate brand orientation: what is it? What of it?" *Journal of Brand Management*, Vol. 20, No. 9, pp.723-741.
9. Bond, S. (2018), Amazon's ever-increasing power unnerves vendors. *Financial Times*, 20.
10. Clauser B.E. «The Life and Labors of Francis Galton: A Reviewv of Four Recent Books About the Father of Behavioral Statistics». *Journal of Educational and Behavioral Statistics*. 2007;32(4):440-444. 2007.
11. Crouch, M. i McKenzie, H. (2006), The logic of small samples in interview based qualitative research. *Social Science Information*, 45 (4), 483–499.
12. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. i Roper, S. (2004), "A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 125-46
13. de Chernatony, L. i Dall’Olmo Riley, F. (1998), «Defining a "brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
14. Devasagayam, P., Buff, C., Aurand, T. i Judson, K. (2010), "Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?" *Journal of Product and Brand Management*, Vol.19, No.3, pp.210-217.

15. Dowling, M., Lechner, C. and Bau, F. (1998), *Kooperative Wettbewerbsbeziehungen - eine empirische Untersuchung*. In: N. Franke and C.F. von Braun, Editors, *Innovationsforschung und Technologiemanagement*, Springer, Berlin
16. Durrant, Gabriele B. (2005), *Imputation Methods for Handling Item-Nonresponse in the Social Sciences: A Methodological Review*,
17. *Ekonomski Leksikon*, (2011), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, ISBN 978-953-268-013-3,
18. Ferrell, O. i Hartline, M. (2008), *Marketing Strategy*, 5th ed., Thomson Higher Education, U.S.A.
19. Fetscherin M, Jean-Claude Usunier, (2012), "Corporate branding: an interdisciplinary literature review", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 5 pp. 733 - 753
20. Glaser, B. i Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company
21. Godin, S., *Seth's Blog* (pristupano 28.10.2020), <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>
22. Gotal Dmitrović L., Dobša J., Dušak V. (2016), *Problemi nedostajućih podataka u distribucijama vjerojatnosti koje nisu Gaussove*, *Informatologia*, vol. 49, No. 3- 4, ISSN: 1330-0067
23. Gotal Dmitrović L., Dušak V., Renata Bagnall (2017), *Using AHP Method for Making a Decision on How the Management of Sewage Sludge in the Northern Croatia*, *JIOS*, Vol. 41/No. 2, Print: ISSN 1846-3312, Online: ISSN 1846-9418
24. Harris, F. i de Chernatony, L. (2001), "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.3/4, pp.441-456.
25. Healy, M. J., Rawlinson, M. B. (1993). *Interviewing Business Owners and Managers: A Review of Methods and Techniques*. *Geoforum*, 24, 3, 339–355.
26. Heitjan, D. F. (1994), *Ignorability in General Incomplete-Data Models*, *Biometrika*, 81, 4, 701-708
27. Javadin, S. Rayej, H, Yazdani, H, Estiri, M. i Aghamiri, S. (2012), "How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: the case of the Iranian GAS company", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29, No.5, pp.512-530.
28. Kahn, B., Inman, J. J., & Verhoef, P. C. (2018). *Consumer response to the evolving retailing landscape*. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 255–259.

29. Kitchin, R. i Tate, N. J. (2000), *Conducting Research into Human Geography*. Harlow, England: Prentice Hall.
30. King, C. i Grace, D. (2010), "Building and measuring employee based brand equity", *European Journal of Marketing*, Vol.44, No.7/8, pp. 938-971
31. King, S. (1991), "Brand building in the 1990s", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 43-52
32. Kotler P., Keller K.L., "Marketing Management" Pearson 2015 New York 9332557187
33. Kvale, S. (2007), *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
34. Little, R.J.A., Rubin (2002.), D.B. *Statistical Analysis with Missing Data*
35. Margulies, W. (1977), «Make the most of your corporate identity», *Harvard Business Review*, Vol. 55No.4, pp 56-74
36. McDonald, M.; de Chernatony, L. i Harris, F. (2001), "Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast-moving consumer goods model", Vol.35, No.3/4, pp.335-352.
37. Oxford dictionary, (pristupano 5.10.2020), <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
38. Peterson, R. A., Balasubramanian, S., & Bronnenberg, B. J. (1997), Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy*
39. Riemer, K., Gal, U., Hamann, J., Gilchrist, B., i Teixeira, M. (2015), *Digital disruptive intermediaries*. Australian digital transformation lab publication [http://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/12761/7/ADTL\\_Digital%20Disruptive%20Intermediaries-final.pdf](http://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/12761/7/ADTL_Digital%20Disruptive%20Intermediaries-final.pdf).
40. Saaty, T. (1977) «A scaling method for priorities in hierarchical structures», *Journal of Mathematical Psychology* 15 234-281.
41. Wallace, E. and de Charnatony, L. (2009), "Exploring brand sabotage in retail banking", *Journal of Product and Brand Management*, Vol.18 No.3, pp.198-211.
42. Winters, L.C. (1986), "The effect of brand advertising on company image – implications for corporate advertising", *Journal of Advertising Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 54-9.
43. Xie, H. i Boggs, D. (2006), "Corporate branding versus product branding in emerging markets: A Conceptual Framework", *Marketing Intelligence and Planning*, 24, Vol.4, pp.347-364.
44. XXX, (pristupano 20.10.2020), <https://www.atlanticgrupa.com/hr/>

45. XXX, 'dm drogerie-markt' poslodavac prvog izbora (pristupano 20.10.2020), <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69018/dm-drogerie-markt-poslodavac-prvog-izbora/2/>
46. XXX , podravka.hr.(pristupano 20.10.2020), <https://www.podravka.hr/>
47. XXX, Istraživanje dokazalo: Podravka je najbolja hrvatska tvrtka i u vrijeme pandemije (pristupano 20.10.2020), <https://www.vecernji.hr/biznis/istrazivanje-dokazalo-podravka-je-najbolja-hrvatska-tvrtka-i-u-vrijeme-pandemije-1401557>
48. XXX, (pristupano 10.11.2020), SWOT analysis – how to develop a strategy for success
49. Zeithaml, V. i Bitner, M. (2003), Services Marketing: An Integrated Customer Focus across the Firm, 3. ed., McGraw Hill, New York.
50. Zeithaml, V., Bitner, M. i Gremler, D. (2009), Services Marketing: An Integrated Customer Focus across the Firm, 5th ed., McGraw Hill, New York.

## Popis slika

Slika 4.3.1. Atributi i indikatori u anketi.....	19
Slika 5.1.1. Raspodjela prema spolu.....	23
Slika 5.1.2. Raspodjela prema dobi ispitanika.....	23
Slika 5.1.3. Obrazovanje ispitanika.....	24
Slika 5.2.1. Raspodjela odgovora na pitanja 6., 7. i 9.....	25
Slika 5.2.2. Raspodjela odgovora na pitanja 10. i 11.....	26
Slika 5.2.3. Raspodjela odgovora na pitanja 12. i 14.....	27
Slika 5.2.4. Raspodjela odgovora na pitanja 8. i 16.....	28
Slika 5.2.5. Vjerojatnosti odabira.....	33
Slika 5.2.6. Odnos kriteriji.....	33
Slika 5.2.7. Struktura alternativa.....	33

## Popis tablica

Tablica 3.1.1. Saaty-jeva skala.....	12
Tablica 4.3.1. Pitanja i ponuđeni odgovori u anketi.....	18
Tablica 5.2.1. Vrijednosti kriterija prema odgovorima u anketi.....	29
Tablica 5.2.2. Mod, aritmetička sredina i omjer kriterija.....	30
Tablica 5.2.3. Usporedba alternativa prema kriterijima.....	30
Tablica 5.2.4. Odnos kriterija.....	31
Tablica 5.2.5. Rezultati prema kriteriju cijena.....	31
Tablica 5.2.6. Rezultati prema kriteriju ambalaža.....	31
Tablica 5.2.7. Rezultati prema kriteriju dostupnost.....	31
Tablica 5.2.8. Rezultati prema kriteriju djelotvornost.....	32
Tablica 5.2.9. Odnos alternativa prema kriterijima.....	32
Tablica 5.2.10. Odnos kriterija.....	32
Tablica 5.2.11. Struktura alternativa.....	32
Tablica 5.3.1. SWOT analiza tvrtke Alpha.....	34

## Prilozi

Prilog 1. Podsjetnik za polustrukturirani intervju proveden s direktorom Alphe.

1. Po kojim kriterijima su odabrani dobavljači?

Prilog 2. Anketni upitnik

<https://forms.gle/cU7YAsUBUWHukBbX9>

## Gnojiva za organski uzgoj

Zahvaljujemo na pristupanju ovoj anketi.

Anketa je napravljena za potrebe istraživanja tržišta organskih gnojiva u Hrvatskoj. Hrvatska od 2012. do 2018. bilježi 100% rast poljoprivrednih površina pod organskim uzgojem. Takav uzgoj zahtjeva određene standarde te je dozvoljena isključivo uporaba organskih certificiranih gnojiva. Ponuda takvih proizvoda na području Hrvatske sve je veća, no sva dostupna gnojiva nisu jednake kvalitete, koncentracije hraniva niti cijene.

Anketa u nastavku postavljena je u svrhu istraživanja za potrebe seminarskog rada na Sveučilištu Sjever. Svi su odgovori anonimni.

**\*Obavezno**

1. Spol \*

Odaberi ▼

2. Dob \*

Odaberi ▼



3. Obrazovanje \*

- SSS
- VŠS
- VSS
- Doktorat

4. U kojem djelu Hrvatske živite? \*

- Središnja Hrvatska
- Sjeverozapadna Hrvatska
- Slavonija
- Istra i Kvarner
- Dalmacija
- Gorska Hrvatska

5. Upišite broj hektara koji obrađujete: \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

6. Po važnosti poredajte faktore koji su Vam presudni kod odabira gnojiva: cijena, ambalaža, dostupnost, djelotvornost: \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

7. Jeste li zadovoljni omjerom cijene i kvalitete Pro-eco gnojiva? \*

Da

Ne

8. Da li računate cjenovni utrošak po hektaru? \*

Da

Ne

9. Poštujete li propisane količine gnojiva po hektaru? \*

Da

Ne

10. Da li bi zbog cijene smanjili ili povećali upotrebu gnojiva? \*

Da

Ne

11. Da li praktičnost ambalaže utječe na odabir gnojiva? \*

Da

Ne

12. Jeste li zadovoljni dostupnim pakiranjima Proeco gnojiva (4/5 kg, 25 kg)? \*

Odaberi

13. Da li se gnojivima oskrbljujete: \*

Neposredno pred sjetvu

Ranije, planski

14. Iz kojih izvora dobivate informacije o gnojivima / poslovima u poljoprivredi: \*

a) Savjetodavna tijela

b) Internet portali

c) Tisak

d) Tv/radio

e) Stručno savjetovanje

f) Sajmovi

g) Nadzorna stanica

15. Da li ste zadovoljni količinom i pravodobnošću dobivenih informacija o Pro-eco gnojivima i načinima gnojidbe? \*

Da

Ne

16. Ukoliko je odgovor na pitanje 14 NE, molimo navedite zbog čega i predložite kako popraviti komunikaciju.

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

17. Da li vjerujete da postoji bitna razlika između organskih gnojiva različitih proizvođača? \*

Da

Ne

18. Ukoliko je odgovor na pitanje 17 DA, navedite razliku.

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

19. Smatrate li sastav i karakteristike koje navode proizvođači tačnima? \*

Da

Ne

20. Smatrate li da gnojidba Pro-eco gnojivima daje očekivane, od proizvođača navedene, rezultate? \*

Da

Ne