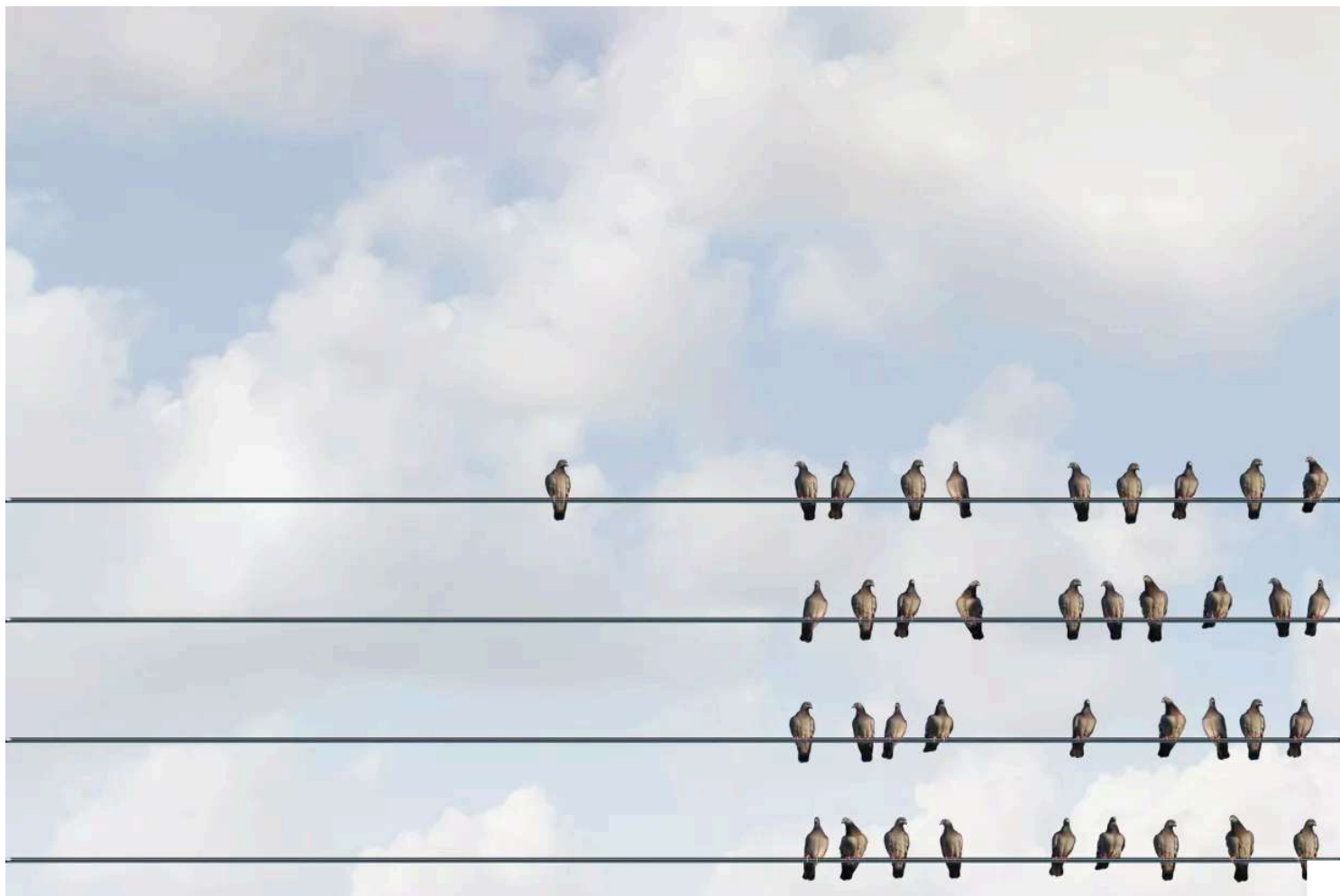


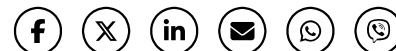
tema tjedna

TRŽIŠNA NIŠA: ŠTO JE SPECIJALIZACIJA UŽA, TO JE PRILIKA ZA GLOBALNI USPJEH VEĆA

13. kolovoza 2025.



Manuela Tašler



Upravo je specijalizacija koja ide ukorak sa svekolikim tehnološkim i društvenim promjenama ono što vrlo često čini temeljnu razliku između uspješnih i

Prevario bi se onaj tko misli da bi samo lud čovjek, da ne kažemo – poduzetnik, u današnjim okolnostima na tržištu mogao biti toliko hrabar da se upusti u novi poduzetnički pothvat u djelatnosti koja se definira kao nespecijalizirana trgovina na malo pretežito hranom, pićima i duhanskim proizvodima. Tu djelatnost, naime, karakterizira golem broj tvrtki koje se bore za svoj komadić, često tek i mrvicu, kolača, a k tome je već niz godina prisutan trend koncentracije, što je rezultiralo time da deset najvećih igrača ukupno drži 85 posto udjela na tržištu.

Unatoč tomu **Snježana Zrnić** i **Danijel Adrušić** prije osam godina prepoznali su na zagrebačkom maloprodajnom tržištu neiskorišteni potencijal rastućeg broja potrošača s razvijenom svijesti o odgovornom načinu kupnje. Inspirirani zero waste-trgovinama u Europi, osnovali su tvrtku i 2017. godine otvorili prvi dućan pod nazivom Špeceraj, u kojemu se većina proizvoda prodaje u rinfuzi.

Od prije nekoliko mjeseci vlasnici Špeceraja mogu reći da sad već imaju maloprodajni lanac, jer su otvorili i treće prodajno mjesto. Tržište je, očito, dobro prihvatilo ideju kupovanja raznih prehrambenih proizvoda, većinom iz malih OPG-ova, u papirnatim vrećicama ili staklenim bocama u točno onoj količini koja je kupcu potrebna. A s obzirom na to da su s prve dvije trgovine vlasnici u prošloj godini došli do milijun eura prihoda uz ostvarenih stotinjak tisuća eura neto dobiti, možemo ustvrditi samo to da je riječ o odlično pogođenoj tržišnoj niši, kako se to danas kaže. Nekada smo to jednostavno nazivali uskom specijalizacijom.

Strategija 'born global'

A upravo je specijalizacija koja ide ukorak sa svekolikim tehnološkim i društvenim promjenama ono što vrlo često čini temeljnu razliku između uspješnih i neuspješnih tvrtki u istoj branši. Ono što hrvatske poduzetnike, osobito manje, najviše sputava da se opredijele samo za jednu tržišnu nišu, samo za uski krug potencijalnih kupaca, veličina je domaćeg tržišta.

– Hrvatsko je tržište vrlo malo, a poslovanje zahtjevno. Isto tako, mnogi u njemu dobro posluju i lijepo žive. Zavisí kolike su vam ambicije i koju veličinu ciljate, čime se bavite, ali općenito je za malo veće poslove nedovoljno veliko i o tome treba razmišljati kod planiranja. Gađate li specifične niše, pogotovo vam treba veliko tržište. Postoji posebna kategorija srednjih poduzeća 'skrivenih šampiona' koja su tržišni lideri u malim segmentima na svjetskoj razini. Karakterizira ih veliki fokus, izvrsnost

Posebno su bila važna za razvoj njemačkoga gospodarstva, švicarskog u njemačkom govornom području, Japanu, ali ih ima i po cijelom svijetu – smatra **Tomislav Vuić**, konzultant i pravnik.



Tomislav Vuić, konzultant:

– Gđate li specifične niše, pogotovo vam treba veliko tržište. Postoji posebna kategorija srednjih poduzeća 'skrivenih šampiona' koja su tržišni lideri u malim segmentima na svjetskoj razini. Karakterizira ih veliki fokus, izvrsnost i inovativnost u uskom segmentu

– Domaće tržište, dakako, nije dovoljno veliko da se poduzeće fokusira samo na jednu nišu, odnosno na uski tržišni segment. Danas je uobičajeno, zahvaljujući širenju novih tehnologija, da se nova poduzeća opredjeljuju za strategiju '*born global*' odnosno za orijentaciju na svjetsko tržište od svog osnivanja. Sužavanje na geografiju malog tržišta, poput hrvatskog, znači ograničiti mogućnosti razvoja i rasta te prije ili poslije završava tržišnim neuspjehom. Poslovanje u uskim tržišnim nišama moguće je za mikropoduzeća, a mala i srednja poduzeća, osobito velika moraju se orijentirati na velika tržišta poput EU-a. Da bi bila uspješna i dugoročno održiva, poduzeća danas moraju ulagati u nove tehnologije, automatizaciju i robotizaciju, što donosi

se ekonomski analitičar i konzultant **Damir Novotny**.



Damir Novotny, ekonomski analitičar:

– Domaće tržište, dakako, nije dovoljno veliko da se poduzeće fokusira samo na jednu nišu, odnosno na uski tržišni segment. Sužavanje na geografiju malog tržišta, poput hrvatskog, znači ograničiti mogućnosti razvoja i rasta te prije ili poslije završava tržišnim neuspjehom

Analiza je alfa i omega

Tržišna niša uobičajeno se definira kao onaj dio kupaca koji ima potrebu za specifičnim proizvodom ili uslugom, a konkurencija tu potrebu još nije pokrila. Najljepši dio u tome je što onaj tko zauzme takvu nepopunjenu nišu može računati na imućnije potrošače, bilo u B2B ili B2C segmentu, koji su spremni platiti visoku cijenu za kvalitetan proizvod. Primjer Špeceraja pokazuje da je nišu moguće pronaći čak i ondje gdje to nitko više ne bi očekivao, na zagrebačkom maloprodajnom tržištu prezasićenom konkurencijom, ali isto je tako činjenica da je mnogo drugih poduzetnika u Zagrebu propalo jer su otvarali trgovine za koje u gradu nije bilo dovoljno interesa.

što ja, odnosno što moja tvrtka radi najbolje i kvalitetnije od drugih. Ključ uspjeha leži u prepoznavanju lokalnih potreba, fokusiranju na kvalitetu umjesto obujam i postupnom širenju na regionalna i europska tržišta.

– Raditi ono u čemu si najbolji je i najbolji početak, iznadprosječnost nije uvijek dovoljna. Ako tržište koje ste odabrali raste, postoji velika potražnja, konkurencija nije prijeteća i sve to traje dovoljno dugo, ne morate biti izvrsni. I obrnuto, bez potražnje, s jakom konkurencijom i lošim trendovima bit će jako teško i kada ste stvarno dobri u onome što radite – savjetuje Vuić.

Iako danas više nema ni jedne djelatnosti u kojoj ne postoje snažno etablirane kompanije koje ostavljaju dojam da uz njih na tržištu više nema mjesta za nikoga, postoje, kako kaže Novotny, i brojni primjeri uspješnog poslovanja malih poduzetnika u konkurenciji s velikim kompanijama.

– Najbolji primjer bila bi poduzeća koja se bave artizanskim ili *craft*-načinom proizvodnje hrane. Tako su u Hrvatskoj nastale brojne male *craft*-pivovare, koje su u pravilu vrlo uspješne u tržišnom okružju u kojem dominiraju velike pivovare. Slične primjere možemo pronaći u gotovo svim segmentima prehrambene industrije, ali i drugim industrijskim granama – iznosi Novotny.

Gledati samo unaprijed

Prema njegovu mišljenju, najviše prostora za ulazak novih poduzetnika zasigurno postoji u industriji hrane i prerađivačkoj industriji općenito. Budući da je u Hrvatskoj turistički sektor, zbog toga što uživa položajnu rentu, iznimno uspješan i konkurentan na globalnom tržištu, te da njegova potražnja daleko nadmašuje ponudu domaće industrije, prostor za ulazak novih opskrbljivača turističkog sektora za sada je vrlo velik i tako će ostati u idućih nekoliko desetljeća.

Kada se traži niša za poduzetnički pothvat, ne gleda se unatrag, ne gleda se što je dosad uspješno prolazilo. Gleda se uvijek i samo unaprijed, analiziraju se najnoviji uzlazni trendovi. Primjerice, sa sve širom primjenom umjetne inteligencije u svakodnevnom poslovanju unutar IT industrije gotovo se na dnevnoj bazi gubi potreba tržišta za općenitim uslugama, kao što je *web development* ili bazično programiranje, a raste potražnja za tvrtkama specijaliziranim za razvoj umjetne inteligencije (neiskorišten je potencijal AI-ja u angažmanu korisnika npr.), kvantno

Odličan primjer takve kompanije je Infobip, koji se specijalizirao u globalnoj niši *cloud*-komunikacijskih platformi (CPaaS – *Communications Platform as a Service*), fokusiranoj na omogućavanje automatiziranih, višekanalnih i personaliziranih komunikacija između poduzeća i korisnika putem raznih digitalnih kanala (SMS, e-mail, glasovne poruke, chat-aplikacije, push-obavijesti i dr.).

Poput engleskog travnjaka

Ako se pitate kako se Infobip probio na vrh rangliste globalnih pružatelja *cloud*-komunikacijskih rješenja, odgovor je zapravo vrlo jednostavan: fokusom na inovacije te sustavnim dugoročnim ulaganjima u istraživanje i razvoj. U tom odgovoru ujedno se nalazi i odgovor na pitanje budućega tržišnog pozicioniranja mnogih hrvatskih kompanija bez obzira na to čime su se dosad bavile.

– Osim iznimaka, poduzetnici u Hrvatskoj nisu dovoljno inovativni, ne razvijaju nove proizvode i nova tržišta. Prodajne aktivnosti gotovo se u pravilu sužavaju na proizvode koji su razvijeni prije početka tranzicije, nerijetko prije 50 ili 70 godina. Dovoljno je pogledati najvećih 100 hrvatskih poduzeća. U tom segmentu hrvatskih poduzetnika ne vidimo inovativnih strateških promjena u protekla tri desetljeća tranzicije, osim u nekoliko poduzeća u IT sektoru – tvrdi Novotny, dodajući da je razina ulaganja u istraživanje i razvoj u hrvatskim tvrtkama vrlo niska, znatno niža u usporedbi sa Slovenijom ili Austrijom.

Za uspjeh u svojoj niši, napokon, potrebni su strpljenje, ustrajnost i fokus na dugoročne odnose s klijentima. Do uspjeha se dolazi otprilike kao i do uzgoja savršenoga engleskog travnjaka: pripremiš teren, posiješ sjeme, zalijevaš, kosiš, zalijevaš, kosiš, zalijevaš... I tako (šala mala) otprilike stotinu godina.

Najbolji primjeri uspješnih tvrtki u uskim nišama

Tvrtka Oprema iz Ludbrega specijalizaciju za proizvodnju aparata za točenje pića postigla je u nekoliko desetljeća usmjerenim razvojem i ulaganjem u vlastiti *know-how*, tehnološkom modernizacijom te sveobuhvatnim upravljanjem procesom – od ideje, razvoja, konstrukcije do proizvodnje i prodaje. Danas se svrstava među top pet proizvođača aparata za hlađenje i točenje piva na svijetu. Izvozi na više od 50 tržišta, a među kupcima su joj i najveće pivske kompanije svijeta.



Tomislav i Domagoj Cvetko

Tvrtka je utemeljena 1948. godine, a tek tridesetak godina poslije fokusirala se na rashladne uređaje i aparate za hlađenje i točenje pića, ponajprije piva. Nakon provedene pretvorbe i privatizacije vlasništvo i upravljanje tvrtkom preuzeo je **Tomislav Cvetko**, kojemu je strateški cilj bio postati globalno prepoznatljiv proizvođač u vrlo specifičnoj i tehnički zahtjevnoj niši, što je postignuto fokusiranjem na pouzdanost kvalitete, energetske učinkovitost te brzu prilagodljivost rješenja različitim klijentima. Prošle godine tvrtku je u cijelosti preuzeo Micro Matic, danska kompanija iz srodne branše, koja je na poziciji predsjednika Uprave Opreme zadržala Cvetkova sina **Domagoja**.

EcoCortec iz Belog Manastira specijalizirao se za nišu proizvodnje ekoloških rješenja za pakiranje s antikorozivnim svojstvima primjenjujući inovativnu tehnologiju Cortec VpCI (*Vapor phase Corrosion Inhibitor*), koju je razvila američka kompanija u vlasništvu **Borisa Mikšića**, koji je i vlasnik EcoCorteca. Osnovna djelatnost t

papira impregniranih inhibitorima korozije, zatim inovativnih, kompostabilnih folija za pakiranje koje smanjuju negativan utjecaj plastike na okoliš i slično. EcoCortec je najveći proizvođač ekološkoga antikorozivnog pakiranja u Europi te opskrbljivač za brojne industrijske gigante: Mercedes, Volvo, Ford, Toyotu, Bosch, ExxonMobil, General Electric, Rolls Royce, IBM, Airbus, Caterpillar, ali i domaće sustave poput Končara i MORH-a. Izvoz čini dominantan dio prihoda tvrtke, a proizvodi se plasiraju na europsko, američko i azijsko tržište.



Boris Mikšić

Calucem iz Pule je među globalnim liderima specijalizirane cementarske industrije, s uskom proizvodnom nišom kalcij-aluminatnog cementa i srodnih proizvoda. Riječ je o visokospecijaliziranom cementu koji se znatno razlikuje od klasičnog portland cementa po kemijskom sastavu, tehnološkim svojstvima i primjenama. Proizvod je posebno tražen u građevinskoj i vatrostalnoj industriji, u radovima na visokim pećima, tunelima i pomorskim konstrukcijama. Ta specijalizacija omogućila je tvrtki :

aluminatnog cementa u Europi i među najvećima u svijetu, a proizvode izvozi u više od 60 zemalja.

Pulska je cementara raditi počela još 1926. godine, a od 1997. godine napustila je proizvodnju portlanda i fokusirala se samo na kalcij-aluminatni cement. Pod imenom Calucem posluje od 2006. godine, a danas je u vlasništvu španjolske kompanije Cementos Molins.

Tvrtka Velebit-Promet iz Dugog Sela osnovana je 1992. godine u djelatnosti cestovni prijevoz robe, a ubrzo se specijalizirala za prijevoz specijalnih tereta, s naglaskom na projekte koji zahtijevaju transport izvangabaritnog, teškog ili neuobičajenog tereta. Većina poslovanja tvrtke odnosi se na prijevoz tereta za koji se vozarine određuju neposredno prije realizacije, čime je manje izložena volatilnim promjenama u standardnim tarifama transportnog tržišta. S flotom kamiona do 680 KS i više od šezdeset poluprikolica s različitim tehničkim karakteristikama i kapacitetima, tvrtka je vodeći prijevoznik te vrste u Hrvatskoj, s bogatim iskustvom i referencijama u prijevozu i rukovanju teškim i specijalnim teretima na europskom kontinentu.



Marin Škufca

Od prije četiri godine tvrtka je u vlasništvu Liburnia pomorske agencije, čiji su direktori **Danko Crnčević i Marin Škufca** ujedno i direktori Velebit-Prometa.

Vjekoslav Majetić, osnivač i vlasnik tvrtke DOK-ING, od početka se poslovanja, još početkom '90-ih godina prošlog stoljeća, specijalizirao za razvoj i proizvodnju visokotehnoloških, specijaliziranih robotskih i autonomnih sustava za rad u opasnim, zahtjevnim i teško dostupnim okružjima, a tvrtka je globalno prepoznata kao lider u razvoju robotskih sustava za specijalne namjene. DOK-ING-ovi robotski sustavi za razminiranje upotrebljavaju se na većini tržišta u Europi i zemljama NATO-a. Za rudarsku industriju DOK-ING razvija i komercijalizira jedinstvene elektromotorne robotske sustave (npr. za bušenje, čišćenje i sidrenje u niskim rudnicima) koji omogućuju sigurniji i učinkovitiji rad u podzemnim prostorima. Tvrtka također razvija besposadne sustave za zaštitu kritične infrastrukture, izviđanje i potporu borbenim jedinicama, s naglaskom na tehnologije dvojne namjene.



Više od 90 posto prihoda tvrtka ostvaruje u izvozu, a dogodi se, kao što je bio slučaj u prošloj godini, da je knjigovodstveno izvoz za milijun eura bio veći od ukupnog prihoda, koji je iznosio 61,7 milijuna eura.

Iako precizni udjeli na globalnom tržištu zaštitnih kaciga za vojnu i policijsku upotrebu nisu konkretno kvantificirani u dostupnim izvorima, činjenica da je tvrtka Šestan-Busch dosad prodala milijune kaciga u više od 80 zemalja kao i da je se često spominje kao lidera u visokoj tehnologiji i inovacijama u niši vojnih kaciga potvrđuje njezinu snažnu poziciju kao važnoga globalnog igrača u toj uskoj i zahtjevnoj industriji.

Kompanija iz Preloga, čiji je većinski vlasnik **Alojzije Šestan**, poznata je po inovacijama u proizvodnji kompozitnih kaciga, uključujući razvoj multifunkcionalnih (dvojne, vojne i civilne namjene) i povećano zaštitnih (*antikalashnikov*) kaciga, kao i proizvoda za civilnu zaštitu. Proizvodi sofisticirane zaštitne kacige i druge proizvode za zaštitu života i zdravlja u najzahtjevnijim uvjetima, s velikim naglaskom na pouzdanosti i sigurnosti korisnika.

Pet koraka do izbora svoje niše za male poduzetnike

1. Analizirati tržište i konkurenciju

- Istražiti gdje je konkurencija najmanja i potražnja najveća.
- Fokusirati se na lokalne potrebe koje veliki igrači zanemaruju.
- Identificirati potrebe potrošača koji zahtijevaju specifičan proizvod ili uslugu.

2. Maksimalno iskoristiti prednosti koje imaju manje tvrtke

- Brže prilagođavanje tržišnim promjenama.
- Fleksibilnost u snižavanju cijena.
- Osobna komunikacija s klijentima.
- Kraće linije komunikacije.

3. Fokusirati se na kvalitetu, ne na obujam

- U marketingu se orijentirati prema imućnijim potrošačima koji su spremni platiti visoku cijenu za kvalitetan proizvod/uslugu.

4. Razviti jedinstvenu vrijednosnu propoziciju

- Potrebno je razviti jedinstveno rješenje, a ne kopirano od ostalih.
- Stvoriti prepoznatljiv brend u svojoj niši.
- Investirati u dugoročan odnos s klijentima.

5. Iskoristiti mogućnosti financiranja

- Izvoz uglavnom nije bitno rizičniji nego poslovanje na domaćem tržištu, a HBOR ima na raspolaganju razne opcije financiranja izvoza i za male tvrtke.
- Niz je mogućnosti za dobivanje novčane podrške razvoju poslovanja MSP-ova iz sredstava EU fondova.

#TRŽIŠNA NIŠA #SNJEŽANA ZRNIĆ #DANIJEL ADRUŠIĆ #SPECIJALIZACIJA #TOMISLAV VUIĆ
#DAMIR NOVOTNY

čitajte lider u digitalnom izdanju

vezani članci



aktualno

U novom broju doznajte više o tržišnim nišama u Hrvatskoj

Više o kreditiranju poduzeća pročitajte u ovoj jedinoj aktualnoj temi, a u uz novi broj dolazi i prilog 'Ljetni trend'



sudar sa zakonom

Je li potrebno odluke o istražnom zatvoru donositi kao na tekućoj vrpci?

U istražnom je zatvoru sve lakše završiti, a sve je teže iz njega izaći a dobro je znati da bilo tko od nas može tamo završiti samo na temelju nečije prijave



biznis i politika

Bez europskoga proračuna nema razvoja, a bez hrvatskoga – suverenosti

Vrijeme zapitati se je li nadnacionalni možda postao važnijom temom od nacionalnoga. Evo što kažu naši sugovornici



info

Novotny: Trumpove carine vjerojatno bez snažnog učinka na Hrvatsku

Europsko unutrašnje tržište dovoljno je veliko i unutrašnja potražnja dovoljno snažna da će se manjkovi u trgovini s SAD amortizirati

više s weba



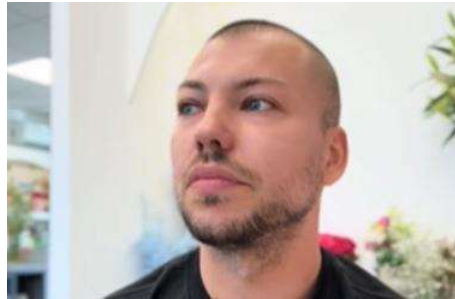
onda Hrvati sute o njemu ?

Oglas



Slatke vode brodske i posavske - Rijeke, jezera, potoci i pritoci, voda je život koji teče ravnicom

Oglas

zabilježeni na ovim dijelovima tijela

Poznati Osječanin na rubu suza zbog onoga što je doživio u dječjem parku

navikom: 'iziuduje nas to sto rade'

Grlić Radman udario šakom o stol: 'Da smo znali, nikad Hrvati to ne bi potpisali'



To je otac dječaka o kojem priča Hrvatska: 'Izdao' Modrića, tata pobjegao od rata



Čudesni prizori na hrvatskoj plaži: Plemenito biće izronilo iz dubine, ovo rijetki u životu vide

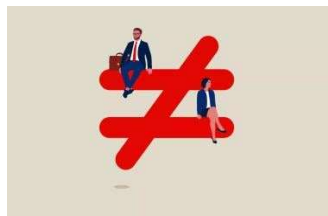


Ronioci snimili narančastog morskog psa: 'Ovo još nikada nismo vidjeli'

preporučeni sadržaj

Novo lice odmora

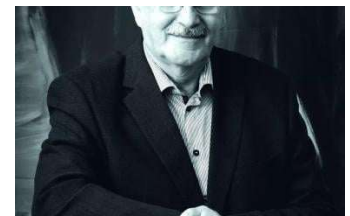
Oglas



Transparentnost plaća: Što smo tajili o plaćama, tajili smo!



Promjene u Mlinaru nakon preuzimanja, Cuccurin izašao iz Alphe Adriatica



Poduzetničke priče – lijek za uredničku depresiju

U novom broju čitajte iskustva onih koji su postali

Fond privremeno obustavlja prijave za

FACC u prvih šest 484,7 milijuna eura prima



'sâm svoj gazda'

solarne elektrane

Biznis i politika

Tvrtke i tržišta

Financije

Kripto

Što i kako

Zeleno i digitalno

Unplugged

Podcast

Lider BI

Klub izvoznika

Studentski Lider klub

Konferencije

Pretplati se

Prijava na newsletter

e-lider

o nama

impressum

oglašavanje

opći uvjeti korištenja

politika privatnosti i kolačića

tocno.hr