

# Strategijska analiza poduzeća Kraš d.d.

---

Hrgović, Stjepan

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:922344>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**

**STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

**Diplomski rad**

**Stjepan Hrgović**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**

**STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

**STRATEGIC ANALYSIS OF KRAŠ D.D.,**

**Diplomski rad**

**Stjepan Hrgović, 0067517839**

**Mentor: dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

## SAŽETAK

Zahvaljujući kvaliteti, tradiciji i snažnim brendovima, Kraš je već godinama vodeći konditorski proizvođač jugoistočne Europe. Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka daljnjem jačanju konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti nakon financijski i strateški zahtjevnog procesa nagodbe s koncernom Agrokor. Predmet rada je strateška analiza poduzeća Kraš d.d., što uključuje analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. U skladu s tim, cilj ovog diplomskog rada je temeljem dijagnostičkih analiza utvrditi mogućnosti za razvoj poduzeća Kraš d.d. u budućnosti u okviru pripadajuće industrije. Ovaj zaključak podlogu će imati u parcijalnim zaključcima provedenih analiza, koje pripadaju području strateške, poslovne i financijske analize. Istraživanje će se provesti analizom znanstvenih članaka i knjiga, kao i drugih izvora podataka iz područja relevantnog za istraživanje, kao što su financijski izvještaji. Metode koje će se koristiti uključuju metode deskripcije, dedukcije, generalizacije, analize, sinteze.

**Ključne riječi:** strategija, poslovno upravljanje, kompleksnost, dijagnostička analiza, prognostička analiza, swot analiza, porterov model, konditorska industrija, lanac vrijednosti, generičke strategije, horizontalna analiza, vertikalna analiza

## **SUMMARY**

Thanks to quality, tradition and strong brands, Kraš has been a leading confectioner for years manufacturer of Southeast Europe. Kraš's business plans are aimed at further strengthening competitiveness in domestic and foreign markets, as well as strengthening all business activities after financially and strategically demanding settlement process with the Agrokor concern. The subject of this paper is the strategic analysis of the company Kraš d.d., which includes the analysis of internal and the external environment of the enterprise. Accordingly, the aim of this thesis is grounded diagnostic analyzes to determine the possibilities for the development of the company Kraš d.d. in the future within associated industries. This conclusion will be based on the partial conclusions of the conducted analyzes, which belong in the field of strategic, business and financial analysis. The research will be conducted by analysis scientific articles and books, as well as other data sources in the field relevant to research, such as financial statements. The methods to be used include the methods descriptions, deductions, generalizations, analyzes and syntheses.

**Key words:** strategy, business managemnet, complexity, diagnostic analysis, prognostic analysis, swot analysis, porter's model, confectionery industry, value chain, generic strategy, horizontal analysis, vertical analysis

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, lipanj 2020.

-----

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	8
1.1. Predmet i cilj rada .....	8
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	9
<b>2. STRATEGIJA I POSLOVNO UPRAVLJANJE</b> .....	10
2.1. Poimanja strategije.....	10
2.2. Poslovno upravljanje i kompleksnost .....	12
2.3. Dijagnostička i prognostička strateška analiza .....	13
2.3.1. SWOT analiza.....	15
<b>3. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ</b> .....	17
3.1. Značajke i povijest poduzeća Kraš .....	17
3.2. Analiza općeg poslovnog okruženja poduzeća Kraš .....	18
3.2. Analiza konditorske industrije u Republici Hrvatskoj modelom 5 sila .....	21
<b>4. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ</b> .....	27
4.1. Analiza lanca stvaranja vrijednosti poduzeća Kraš .....	27
4.2. Analiza generičkih strategija poduzeća Kraš .....	30
4.3. Horizontalna i vertikalna analiza poduzeća Kraš.....	33
4.4. Analiza poduzeća Kraš pomoću financijskih pokazatelja .....	43
4.4.1. Pokazatelji likvidnosti.....	44
4.4.2. Pokazatelji zaduženosti.....	47
4.4.3. Pokazatelji aktivnosti .....	50
4.4.4. Pokazatelji ekonomičnosti .....	52
4.4.5. Pokazatelji profitabilnosti .....	54
4.4.6. Pokazatelji investiranja .....	56

5. ZAKLJUČAK.....	60
POPIS LITERATURE.....	62
POPIS TABLICA.....	65



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U današnjem dinamičnom globalnom okruženju neprestane promjene u unutarnjoj i vanjskoj okolini imaju utjecaj na svako poduzeće. Kako bi se što lakše nosili s promjenama u okruženju poduzeća mora neprestano pratiti dešavanja u okruženju i njima se prilagođavati. Adekvatna strategija pritom je ključna kako bi se poduzeće razvijalo u pravom smjeru i kako bi uspješno provodilo svoje zacrtane ciljeve.

Cilj ovog rada je na primjeru poduzeća Kraš prikazati kako ovo poduzeće uspješno provodi svoju strategiju, na koju strategiju stavlja naglasak. Osim toga radom se želi analizirati i općenita situacija u konditorskoj industriji s obzirom na unutarnje i vanjske čimbenike i okoline te ustanoviti kakav utjecaj oni imaju na poduzeće Kraš kao vodeće poduzeće ove industrije.

Kakav utjecaj strategija ima na financijsko stanje ovog poduzeća također će biti ustanovljeno ovim radom. Na temelju horizontalne i vertikalne analize bilance i računa dobiti gubitka te na temelju izračuna financijskih pokazatelja analizirati će se dobiveni rezultati.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Rad se sastoji od teoretskog i praktičnog dijela.

Teoretski dio rada temelji se na deskriptivnom pristupu i pri prikupljanju podataka korištene su sljedeće metode:

- metoda deskripcije – kojom su opisani temeljni pojmovi, procesi i pojave i
- metoda kompilacije - kojom su preuzeta stručna znanja, spoznaje i stajališta domaćih i stranih autora
- metoda indukcije i dedukcije
- metoda analiza i sinteze.

U praktičnom dijelu analizira se poduzeće Kraš i konditorska industrija a podaci su uglavnom m sekundarni dobiveni pretraživanjem članaka, stručnih publikacija i godišnjih izvješća tog poduzeća.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja.

Nakon uvodnog dijela u kojem je definiran predmet i cilj rada te izvori i metode prikupljanja podataka slijedi drugo poglavlje.

U drugom poglavlju definiran je pojam strategije te poimanje samog pojma. Poslovno upravljanje i kompleksnost također je objašnjeno s obzirom na četiri funkcije upravljanja te su objašnjene dijagnostičke i prognostičke strateške analize. Posebno su definirane SWOT analiza i Porterov model te ostale metode predviđanja.

Treće poglavlje donosi analizu vanjskog okruženja poduzeća Kraš d.d. U ovom poglavlju dane su opće karakteristike poslovanja ovog poduzeća kao i njegov razvoj kroz povijest. Analizirano je opće poslovno okruženje Kraša kao i konditorska industrija općenito.

U četvrtom poglavlju analizira se unutarnje okruženje ovog poduzeća. Analizira se lanac stvaranja vrijednosti poduzeća Kraš te generičke strategije poduzeća. Na temelju horizontalne i vertikalne analiza ovog poduzeća te izračunom financijskih pokazatelja ustanoviti će se stvarno stanje ovog poduzeća odnosno na temelju tih pokazatelja će biti vidljivo da li uspješno provodi svoju strategiju.

Peto poglavlje je završno poglavlje u kojem je izveden zaključak rada.

## 2. STRATEGIJA I POSLOVNO UPRAVLJANJE

### 2.1. Poimanja strategije

Strategija dolazi od starogrčke riječi *stratēgos* i doslovno znači "vođenje vojske" (grč. *stratos* : vojska, ago: voditi, *strategos* : vojskovođa). U Klaićevu Rječniku stranih riječi strategija grč. ratna vještina, nauka o vođenju rata; nauka koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalne ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande.<sup>1</sup>Vremenom je izgubljeno to prvobitno značenje, i koristi se da bi se označilo postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja.

Nakon II. svjetskog rata, kad su se pojedinci od vojnih vođa vratili civilnom životu, predodžba strategije postaje svakidašnji pojam u raspravama o menadžmentu i o ulozi voditelja poslova. Tako se u civilnoj primjeni strategije naročito ističe uloga generala Roberta McNamare, koji poslije rata postaje predsjednik Ford Motor Company, pa državni tajnik za doba Johna F. Kennedyja i zatim predsjednik Svjetske banke. Međutim, značenje pojma i njegove definicije različite su, što se može potkrijepiti s nekoliko primjera.

Prema M. Skubiku, svakodnevna upotreba riječi strategija odnosi se na neku vrstu sveukupnog plana, koji vojni komandant, nogometni tim ili korporacija može primijeniti pri izvođenju stanovitog programa. Izričito u značenju strategije jest metoda postupanja s nečim što se ne može predvidjeti.<sup>2</sup>

Strategija se može poimati kroz par načina. Prvi od njih je strategija kao organizacijsko stremljenje gdje se strategija iskazuje dugoročnim ciljevima, programima poslovnih akcija i prioriternih alokacija resursa. Drugi način je strategija kao određenje konkurentskog područja gdje je središnji zadatak strategije određenje postojećeg ili željenog posla. Slijedeći način je dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija gdje se kao temeljno područje strategije navode šanse i opasnosti okoline i jake i slabe strane organizacije. Strategija je traganje za povoljnim konkurentskim položajem u industriji, području temeljne konkurentske borbe. Konkurentska je

---

<sup>1</sup> Klaić B. (1978). *Rječnik stranih riječi*, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb, Str.1270

<sup>2</sup>Skubik M.(1959). *Strategy and Market Structure*, J. Wiley, New York, str.6-7

strategija usmjerena na uspostavljanje profitabilnih i održivih položaja glede snaga određenih konkurencijom u grupaciji.<sup>3</sup> Četvrti način je odraz organizacijskih razina poduzeća. Strategiju se promatra slijedeći organizacijske razine kao korporativnu, poslovnu i funkcionalnu. Korporativnom strategijom se predstavljaju ciljevi na najvišoj razini. Njome se odlučuje o ciljevima kompanije, zadacima, broju potrebnih poslova, pribavljanju resursa potrebnih za postizanje ciljeva i njihovu alokaciju u različite poslove potrebne za ostvarenje ciljeva. Poslovna strategija postavlja cilj aktivnosti pojedinog organizacijskog dijela, pri čemu je temeljno zadovoljenje potrebe potrošača, postavljanje aktivnosti tog dijela i politike kojom se postižu postavljani ciljevi. Poslovna strategija se provodi funkcionalnom strategijom. Posljednji način poimanja strategije je sveobuhvatni uvid (5P). Strategija kao plan aktivne usmjerenosti razvoja prema određenoj namjeri, strategija kao vremenom namjerno ili nenamjerno oblikovan obrazac ponašanja, strategija kao položaj unutar određenog tržišta ili šire unutar određenog okruženja, strategija kao moguća uspješna budućnost ili strategija kao taktika kojim se protivnik zavarava o pravim strategijskim nakanama.<sup>4</sup> U slučaju startup poduzeća, strategija se obično zapisuje u poslovnom planu, dok se u slučaju već osnovanih tvrtki strategija komunicira na više načina, prvenstveno vizijom koja pruža inspirativan pogled na to kakva će organizacija biti u budućnosti.<sup>5</sup>

Ovisno o snazi utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti, razlikuju se tipovi organizacijske otvorenosti. Ova informativno – akcijska ovisnost utemeljenja poslovne budućnosti u poslovnoj prošlosti uključujući i njezina svojstva obuhvaćena su pojmom lanca vremena, koji je diferenciran u tri tipa.

TIP I odnosi se na prošlost kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti. U ovom se tipu lanca vremena budućnost temelji na status quo prognozi, tj. na hipotezi vremenske stabilnosti. Hipoteza vremenske stabilnosti pretpostavlja da će sistem uzroka koji je prouzročio sadašnjost djelovati u vremenu i do vremena na koji se odnosi prognoza, dakle do kraja prognostičkog vremenskog

---

<sup>3</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 46.

<sup>4</sup> Ibid, str. 47.

<sup>5</sup> Grant, R.M. (2013): Contemporary Strategy Analysis, Eighth Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, str. 21.

obzora. Tehnologije poslovnog upravljanja u ovim uvjetima su financijsko i dugoročno planiranje.

6

TIP II odnosi se na prošlost kao najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti. Budućnost je i ovdje jednaka prošlosti, uz mogućnost pojave promjena uzrokovanih prikrivenim tendencijama razvoja u prošlosti. Organizacijska otvorenost je predviđajuća, a iskustva se primjenjuju na tradicionalan i/ili inovativan način. U vremenskom lancu ovakvih svojstava susreće se mogućnost planiranih promjena na temelju ekstrapolacije prošlosti, što znači da se razumije i prihvaća mogućnost pojave alternativnih budućnosti, koje svoj izvor imaju u dijagnosticiranim po važnosti rangiranim za budućnost važnim, a u prošlosti još nedovoljno vidljivim procesima. Strategijsko planiranje je tehnologija poslovnog upravljanja u ovakvom lancu vremena, a strategijski plan kao okvir njemu pripadajućih strategija temeljni upravljački instrument.

TIP III odnosi se na prošlost najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti. Područje dominantno strateških promjena koje traže potpuno uklanjanje ili redefiniciju upravljačkih parametara. Ovaj vremenski lanac pripada turbulentnom okruženju u kojem se susreće neizvjesna igra usmjerena prema dva ili više pokretnih ciljeva te se potpuno prelazi na istraživanje budućnosti heurističkim metodama. Pripadajuće tehnologije poslovnog upravljanja su strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem i cjelovito upravljanje.<sup>7</sup>

Na kraju je moguće zaključiti da različiti lanci vremena odražavaju i zahtijevaju različite načine svladavanja kompleksnosti i njima primjerene tehnologije:

- Spoznavanja odnosa i povezivanje prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i
- Poslovnog upravljanja i poslovnog planiranja.<sup>8</sup>

## **2.2. Poslovno upravljanje i kompleksnost**

Tehnologija upravljanja je svrsishodna cjelina svih poznatih sposobnosti učinkovite, svrsishodne kontrole iniciranja i korištenja postojećih i inovativnih, unutarnjih i vanjskih procesa

---

<sup>6</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 23.

<sup>7</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 24.

<sup>8</sup> Ibid, str. 25.

diferencijacije i integracije, usmjerena postizanju relativno trajnog, razvojnog suglasja cjelovitog koevolutivnog odnosa unutarnjeg i vanjskog okruženja.<sup>9</sup> Nužnost razvitka tehnologije poslovnog upravljanja, a time i planiranja, proizlazi iz Ashbyeva zakona uvjetovanih varijeteta. Pod varijetetom se podrazumijeva mjera kompleksnosti. Po zakonu uvjetovanih varijeteta kompleksnost je moguće apsorbirati jedino kompleksnošću, tj. varijetet je moguće apsorbirati jedino varijetetom, što implicira da kontrola razvojne situacije zahtijeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se pokazuje kao smetnja izabranom pravcu razvoja.<sup>10</sup>

Kako je poduzeće socio-tehnički, ekonomski i ekološki sistem, kompleksnost je za područje strategijskog planiranja od prvenstvene važnosti. Pod kompleksnošću se podrazumijeva činjenica da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja. Kvantificira se i mjeri varijetetom koji pokazuje broj stanja sustava koja je moguće razlikovati – ovisi o broju različitih elemenata, svojstva kojih određuju mnogostrukost ponašanja elemenata. Uzrokovana je različitošću mogućnosti ponašanja/međusobnog djelovanja elemenata, pripada organskim i socijalnim sustavima. Kompliciranost pak označava vrstu povezanosti i ovisi o broju i različitosti veza među elementima i kao takva pripada mehaničkim sustavima.<sup>11</sup> Uzrokom rasta kompleksnosti je proces diferencijacije kojom se poima zamjenjivanje jednog elementa s dva ili više. To je proces koji je različitom dinamikom prisutan u svim organskim i socijalnim sustavima.<sup>12</sup> Dinamički je slijed životnog vijeka elemenata ili cijelog sustava – embrionalne mijene ili mijene pred izlazak, mijene rođenja, rasta, zrelosti, povlačenja, smrti/uklanjanja ili povrata.<sup>13</sup>

### **2.3. Dijagnostička i prognostička strateška analiza**

Postavljanje razvojne situacije i mogućeg razvojnog jaza temelji se na dijagnosticiranju polazne poslovne situacije dijagnostičkim strategijskim analizama i modelima i prognoziranjem budućih

---

<sup>9</sup> Ibid, str. 17.

<sup>10</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 21.

<sup>11</sup> Ibid, str. 15.

<sup>12</sup> Pusić, E. (1974.): Razvedenost i povezanost, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb, str. 97.

<sup>13</sup> Aldrich, H., Auster, E.R., Staber, U.H., Zimmermann, C. (1986): Population Perspectives on Organizations, Volume 24, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum Uppsala, Sweden, str. 86.

poslovnih situacija prognostičkim strategijskim analizama i modelima. Postavljanje razvojne situacije je postupak sučeljavanja sadašnje i buduće poslovne situacije – dakle, polazišta procesa konkretne poslovne transformacije i njezinog željenog i mogućeg relativnog završetka. Cilj ovog koraka je stvoriti uporište ocjene razvojnog potencijala dijagnozom sadašnje poslovne situacije i vanjskih i unutarnjih uvjetovanosti njezinog postizanja.<sup>14</sup>

Na pitanja što poduzeće želi i kako postići potrebno odgovor se traži procesom dijagnosticiranja i prognoziranja, te sučeljavanjem njihovih ishoda. Dijagnosticira se sadašnja, polazna poslovna situacija i njezine vanjske i unutarnje uvjetovanosti. Prognozira se buduća poslovna situacija i njezina moguća vanjska i unutarnja uvjetovanost. Dijagnosticiranje sadašnje, polazne poslovne situacije obuhvaća strategijsku dijagnostičku analizu sadašnjeg položaja, stanja i djelovanja poduzeća i njegovih dijelova stalnom identifikacijom i dijagnosticiranjem sistema njezine vanjske i unutarnje uvjetovanosti na materijalnoj i nematerijalnoj razini. Ovo obuhvaća kontrolu razvitka prošle i sadašnje kompleksnosti, tj. procesa diferencijacije i integracije u prošlosti i sadašnjosti.<sup>15</sup> Domena ovog koraka je dijagnostička identifikacija polazne strategijske situacije ili dijagnoza polazne situacije strategijskog planiranja i njezine uzrokovosti. Analiza polazne situacije strategijskog planiranja se obavlja strategijskim dijagnostičkim modelima i metodama, kojima se analiziraju svojstva dosadašnjeg razvitka morfoloških i procesno – funkcionalnih svojstava unutarnjeg i vanjskog okruženja. Tom analizom su obuhvaćena područja unutarnjeg i vanjskog okruženja. Unutarnjim okruženjem obuhvaćeni su poduzeće i njemu pripadajuće strategijske cjeline, a vanjskim okruženjem obuhvaćeni su opće okruženje, industrija, strategijska skupina, izabrana konkretna konkurentna poduzeća.<sup>16</sup> Značajna područja strategijske dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja obuhvaća analizu ciljeva, rezultata i temeljnih poslovnih načela, stanja i performansi operativnog poslovanja, financijske situacije, proizvodnje, analizu snage zarađivanja, analizu kreditne sposobnosti te analizu ljudskih potencijala.<sup>17</sup> S druge strane, značajna područja strategijske dijagnostičke analize vanjskog okruženja su analiza životnog vijeka industrije, analiza životnog vijeka tehnologije – dinamika razvitka inovacija, tržišne situacije, dinamika promjena

---

<sup>14</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 24.

<sup>15</sup> Ibid, str. 94.

<sup>16</sup> Ibid, str. 95.

<sup>17</sup> Tintor, J. (2009.): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb

ulaznih i izlaznih barijera, analiza tehnologije, analiza strategijske skupine, analiza dobavljača i njihovog utjecaja, analiza kupaca i njihovog utjecaja, supstituti i komplementi, ulasci i izlasci konkurenata, analiza utjecaja na prirodno i socijalno okruženje, analiza političkog okruženja te institucionalna regulativa.<sup>18</sup>

U drugom koraku strategijske analize cilj je prognoziranje i istraživanje mogućih budućih situacija unutarnjeg i vanjskog okruženja i njihovog susreta primjenom modela kojima je dijagnosticiran sadašnji strategijski položaj poduzeća. Odabranim prognostičkim modelima i metodama prognoziraju se i istražuju svojstva nabrojena u polaznoj strategijskoj situaciji, ali i nova, inovativna svojstva za koje se smatra da će se razviti u prognostičkom poslovnom obzoru.<sup>19</sup>

### 2.3.1. SWOT analiza

Proces oblikovanja strategije temeljem SWOT matrice počinje otkrivanjem četiri ključne komponente strategijskih mogućnosti. Ove četiri komponente pokazuju dinamiku temeljnih silnica unutarnjeg i vanjskog okruženja, a otkrivaju se odgovarajući na četiri pitanja:

- Prva komponenta – *tržišne mogućnosti*  
→ Što bi poduzeće moglo učiniti?
- Druga komponenta – *obveze prema socijalnom okruženju* (šire od do tada promatranog isključivo dioničarskog)  
→ Što bi poduzeće trebalo činiti?
- Treća komponenta – *kompetencije i resursi poduzeća*  
→ Što poduzeće može učiniti?
- Četvrta komponenta – *težnje i naklonosti zaposlenih* (prije svega ključnih menadžera)  
→ Što poduzeće želi učiniti?<sup>20</sup>

Cilj izrade matrice procjene unutarnjeg okruženja je dijagnostički analizirati resurse posla/poduzeća i načine njihovog povezivanja, prepoznavanje razlikovnih resursa i razlikovnih kompetencija kao i potencijala njihovog daljnjeg razvoja i korištenja, što je primarno moguće

---

<sup>18</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 96.

<sup>19</sup> Ibid, str. 99.

<sup>20</sup> Moore, J.I. (1992.): Writers on Strategy and Strategic Management: The Theory of Strategy and the Practice of Strategic Management at Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels, Penguin Books, London, str. 5-15



postići motiviranjem i aktiviranjem zaposlenih. Područja analize su unutarnji resursi i kompetencije poduzeća, a metode analize su kvalitativne i kvantitativne. Instrument analize unutarnjeg okruženja i procjene je matrica procjene unutarnjeg okruženja. Njome se objedinjuje prikaz i procjena najvažnijih strateških resursa posla/poduzeća. Omogućava pojedinačni pregled resursa i kompetencija, utvrđivanje njihove specifične apsolutne i relativne važnosti, kao i načina njihovog sadašnjeg i budućeg razvojnog povezivanja.<sup>21</sup>

Cilj izrade procjene vanjskog okruženja je dijagnosticiranje za održive konkurentske prednosti sadašnje i buduće potencijalne poticajne, neutralne i opasne dijelove, strukture i procese u za poduzeće važnom dijelu njegovog vanjskog okruženja. Područje analize je vanjsko okruženje poduzeća grupirano na opasnosti i šanse. Metode analize su kvalitativne i kvantitativne.<sup>22</sup> Instrument analize vanjskog okruženja je matrica procjene vanjskih čimbenika. Ovom se matricom prikazuje pojedinačno i objedinjeno okruženje poduzeća grupirano na šanse i opasnosti prema intenzitetu, područjima i smjeru svojeg utjecaja na posao/poduzeće. Obuhvaćaju se najvažnija područja koja mogu u budućnosti odrediti daljnja zbivanja, potom im se pridodaju vjerojatnosti stvarnog razvitka i vjerojatnost njihovog utjecaja na poduzeće.<sup>23</sup>

Tablica 1.: Swot matrica poduzeća Kraš

<b><u>SNAGE</u></b>	<b><u>SLABOSTI</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika potražnja i redoviti klijenti</li> <li>• Vrhunski proizvodi</li> <li>• Sposobni i educirani zaposlenici</li> <li>• Tradicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupa proizvodnja</li> <li>• Stalna ulaganja u proizvodnju i nove proizvode koja iziskuju velike izdatke</li> </ul>

<sup>21</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str. 261.

<sup>22</sup> Ibid, str: 263.

<sup>23</sup> Ibid, str: 264.

<u>PRILIKE</u>	<u>PRIJETNJE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje proizvodnje</li> <li>• Otvaranje novih izvoznih tržišta i kanala prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika konkurencija na tržištu</li> <li>• Poskupljenje visokokvalitetnih namirnica</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

### 3. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ

#### 3.1. Značajke i povijest poduzeća Kraš

Kraš započinje s radom 1911. godine kada je tvornica Union u Zagrebu započela s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. 1923. godine u Zagrebu, tvrtka Bizjak započinje s radom te je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije. 1950. godine dolazi do ujedinjenja Uniona, Bizjaka i ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda. Te godine poduzeće dobiva ime Josip Kraš. Od tog ujedinjenja „Kraš“ postaje tvornica koja proizvodi sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda. 1992. godine društveno poduzeće se transformira u dioničko društvo Kraš s procjenom vrijednosti kapitala od 135.769.000,00 DEM. 201997. godine Kraš dobiva Certifikat ISO 9001. U Zagrebu 2007. Godine se otvara prvi CHOCO BAR Bonbonniere Kraš, a 2010. Ekopark Kraš.<sup>24</sup>

Danas je Kraš najveća hrvatska tvrtka koja se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda te ima i vodeću poziciju proizvođača u regiji s proizvodnjom koja godišnje prelazi 33 000 tona. Kraš d.d. je na hrvatskom tržištu upisan kao dioničko društvo s temeljnim kapitalom od 549.448.400,00 kuna. Sjedište kompanije je u Zagrebu. Oko 55% ukupne proizvodnje Kraš plasira na domaćem, a oko 45% na inozemnim tržištima. Kada je riječ o razvojnim planovima poduzeća, može se reći da su oni usmjereni prema izveznoj orijentaciji, ali i prema jačanju već postojeće vodeće pozicije na domaćem tržištu i u regiji. Poznati brendovi poduzeća „Kraš“ su: Bajadera, Griotte desert, Dorina čokolade, Životinjsko carstvo, Domaćica, Napolitanke, Kiki i Bronhi bomboni. Ono što poduzeće želi je kontinuirano ulagati u razvoj

<sup>24</sup> Kraš (2019). dostupno na: [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_krasa](http://www.kras.hr/hr/povijest_krasa), (10.11.2019.)

asortimana, kao i plasiranje novih i inovativnih proizvoda. Kraš dio te strategije pokazuje otvaranjem čoko barova, što za cilj ima osmišljavanje novog koncepta komunikacije s tržištem.<sup>25</sup>

### **3.2. Analiza općeg poslovnog okruženja poduzeća Kraš**

Opće poslovno okruženje poduzeća Kraš može se promatrati s obzirom na ekonomsko, političko, pravno, ekološko, društveno i tehnološko okruženje.

Pri procjeni stanja navedenih čimbenika na tržištu gdje se kompanija natječe uputno je koristiti PESTLE analizu, jednu od najčešće korištenih metoda, kada poduzeće prvi put ulazi na neko tržište ili želi bolje proučiti tržište na kojemu se natječe.<sup>26</sup>

#### *Ekonomsko okruženje*

Poslovanje Kraš Grupe tijekom 2018. godine odvijalo se u poslovnom okruženju obilježenom nastavkom trenda rasta gospodarstva, iako sporijim tempom u odnosu na prethodnu godinu. BDP u 2018. godini povećao se 2,6 % u odnosu na prethodnu, pri čemu je izvoz roba i usluga povećan 2,5 %, ali je u istom razdoblju uvoz roba i usluga povećan za 5,5 %. S obzirom na potrošnju Kraš bilježi porast što je najvećim dijelom generirano povećanjem neto plaća. Tijekom protekle godine postignuta je nagodba u postupku izvanredne uprave nad Agrokorum, a u tome je aktivnu ulogu imala i Vlada RH te to ujedno predstavlja i najznačajniji poslovni događaj u 2018. godini.<sup>27</sup>

S obzirom na izvoz u prethodnoj godini, on se povećao na 48,6 % pri čemu je izravan izvoz ostvaren u više od 30 zemalja svijeta. Na prekomorskim tržištima povećan je izvoz u Saudijsku Arabiju i Australiju, te je nastavljen značajan i stabilan izvoz u Kanadu i SAD kao već tradicionalna izvozna tržišta. Porast izvoza također je zabilježen u regiji i to BiH, Sjevernoj Makedoniji, Srbiji, Crnoj Gori, kao i Austriji, Nizozemskoj, Njemačkoj i Švedskoj. Uz ovaj

---

<sup>25</sup> Kraš (2019). dostupno na: [http://www.kras.hr/hr/kras\\_danas](http://www.kras.hr/hr/kras_danas), (10.11.2019.)

<sup>26</sup> Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press, str: 17.

<sup>27</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

rast otvorena su i neka nova tržišta s perspektivom rasta u narednim godinama. Temeljne aktivnosti kojim je ostvaren rast bile su aktivnosti s ciljem naglašavanja komparativnih prednosti Kraša u odnosu na konkurente te novitete u asortimanu. U 2018. godini proširena je ponuda Kraševih proizvoda.<sup>28</sup>

Osim toga započeo je proces dokapitalizacije. Cilj je zadržavanje leaderskog položaja na tradicionalnim tržištima zemalja u regiji, a ujedno i jačanje konkurentnosti na tržištima EU-a i u prekomorskim zemljama. U planu su i značajna ulaganja u modernizaciju postojećih proizvodnih pogona i preuzimanje tvrtki u regiji čime će se, sinergijskim učincima, dodatno osnažiti i nadograditi Kraševo ukupno poslovanje. Dokapitalizacijom će se povećati dugoročni izvori vlastitih sredstava i financijska stabilnost.

Za Kraš su posebno bitni pokazatelji kao što su osobna potrošnja, razina raspoloživog dohotka te kretanja u trgovinama na malo. Pad rasta BDP-a na tržištima relevantnim za poslovanje poduzeća, moglo bi negativno utjecati na prihode poduzeća smanjenjem potrošnje ili prelaskom potrošača sa brendiranih proizvoda na privatne marke trgovina. Kraš nastoji umanjiti taj rizik diverzifikacijom poslovanja širenjem na nova tržišta.

### *Pravni čimbenici*

S obzirom na pravni aspekt kako je prošlu godinu obilježila složena situacija koncerna Agrokor, te stupanje na snagu Zakona o nepoštenoj trgovačkoj praksi, temeljem odredbi ovog Zakona svi sudionici u lancu opskrbe hranom morali su uskladiti kupoprodajne ugovore najkasnije do 31. ožujka 2018. godine pri čemu su svi ranije sklopljeni ugovori prestali vrijediti od 1. travnja 2018. godine. Kraš d.d. je također uskladio poslovnu politiku s odredbama ovog zakona, te se pristupilo se potpisivanju novih. U tom procesu prilagodbe zakonodavac je istupio s više različitih tumačenja pojedinih stavki Zakona i to je dodatno usporilo potpisivanje novih ugovora. U prvim mjesecima primjene Zakona, odnosno u fazi definiranja ugovornih odnosa (travanj-svibanj) kod nekih je kupaca izostao dio planirane realizacije.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr › filestore › Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

Kraš kao proizvođač prehrambenih proizvoda usmjeren je na strogu i opsežnu regulativu vezanu uz ljudsku prehranu, sigurnost proizvoda i radnika te zaštitu okoliša. Proizvodnja hrane rezultira velikim količinama otpada, ispuštanjem štetnih tvari u atmosferu i vode te je grupa zbog toga dužna nabaviti različite dozvole i strogo se pridržavati propisa. Kako kontrola vezana uz zdravlje, sigurnost i zaštitu okoliša postaje sve stroža grupa posluje sa velikim rizikom kazni regulatora stoga Kraš nastoji anticipirati i sve promjene i održavati usklađenost sa svim regulativama.

### *Tehnološki čimbenici*

S obzirom na tehnologiju, zabilježenu se neke investicijske aktivnosti u 2018. godini usmjerene inovacije u proizvodnju i pakiranje gotovih proizvoda, unapređena je i oprema na postojećim linijama te razvoj ostalih poslovnih funkcija. Uloženo je i u novu opremu za preradu kakao mase te su obavljene zamjene dotrajalih setova formi za dva Kraševa proizvoda. Nabavljene su forme za nove mogulske proizvode i dodatna oprema za paletno pakiranje proizvodnih linija bombona. U tijeku je i projekt osiguranja mikroklimatskih uvjeta u proizvodnji mogulskih proizvoda. Za potrebe proizvodnje tvrdih punjenih bombona instaliran je novi duplikator za temperiranje punjenja te su nabavljene nove forme za tvrde i punjene bombone.<sup>30</sup>

Također, Kraš je prepoznao važnost inovacija i ulaganja te je iz tog razloga oformio posebnu službu za razvoj i inovacije postojećih i novih proizvoda, unutar Sektora razvoja, investicija i kontrole. Upravo je to jedan od razloga zbog kojih su Kraševi proizvodi kontinuirano pri vrhu odabranih proizvoda potrošača.

### *Ekološki čimbenici*

S obzirom na ekološke čimbenike, usmjereni su prema odgovornom ponašanju prema okolišu i energetsom upravljanju. Te rade na izgradnji, poboljšanju u unapređenju sustava upravljanja okolišem i energetsom učinkovitošću sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001. O okolišnim indikatorima vođena je evidencija, izrađeni su svi relevantni izvještaji koji su dostavljeni nadležnim tijelima javne uprave i koji su time postali javni i dostupni na uvid svim

---

<sup>30</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

zainteresiranima. O uspješnoj primjeni i pridržavanju zakona i propisa o zaštiti okoliša svjedoči i izostanak bilo kakvih tužbi, pritužbi, novčanih kazni ili sankcija u izvještajnom razdoblju.<sup>31</sup>

### *Društveni čimbenici*

Poduzeće Kraš prije svega suradnjom s društvenim zajednicama utječe na društvo. Usko surađuje s više srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova iz cijele Hrvatske te prima na praksu učenike iz strukovnih srednjih škola i studente. Nadalje, Društvo je domaćin i stručnih posjeta studenata fakulteta, veleučilišta i visokih škola te učenika strukovnih srednjih škola prehrambenog usmjerenja iz cijele regije. U sklopu posjeta studenti i učenici obilaze tvornice i upoznaju se s cjelokupnim proizvodnim procesom od zaprimanja sirovina, preko proizvodnje do skladištenja gotovih proizvoda. Uz stručne posjete Kraš organizira i posjete učenika osnovnih škola i srednjih škola drugih usmjerenja. U sklopu takvog posjeta učenici sudjeluju u programu „Put u Tvornicu čokolade“ te se, kroz zabavnu radionicu i posjet tvornici, upoznaju s procesom i poviješću izrade čokolade od kakaovca do čokoladne table.<sup>32</sup>

Kraš već godinama pažljivo sudjeluje u sponzorstvima. U tu svrhu odabire kvalitetne kulturne i sportske događaje, te one projekte koji promoviraju prave vrijednosti, a ističu ih kvaliteta, posebnost i korist koju realizacija projekta predstavlja za hrvatsko društvo. Kroz sponzorska sudjelovanja Bajadera već godinama je prisutna na velikim kulturnim događanjima poput Dubrovačkih ljetnih igara, Sinjske alke i slično.<sup>33</sup>

### **3.2. Analiza konditorske industrije u Republici Hrvatskoj modelom 5 sila**

Konditorska industrija spada među najvažnije grane prehrambene industrije kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj. Na svjetskoj razini konditorska industrija je u 2015. godini ostvarila promet od 183,5 milijardi dolara.<sup>34</sup> Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (u nastavku NKD) konditorska industrija definirana je točkom 10.82 kao proizvodnja kaka, čokoladnih i

---

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Euromonitor, Global confectionery market, [online] <http://www.euromonitor.com/>, (03.12.2019.)

bombonskih proizvoda.<sup>35</sup> Konditorska industrija zapošljava preko 2000 ljudi, a razvojem za sobom povlači i razvoj trgovine, logistike, industrije oglašavanja te posebno industrija koje se bave proizvodnjom sirovina (šećer, brašno, masti) potrebnih za proizvodnju konditorskih proizvoda.<sup>36</sup>

Ova industrija nikada nije imala gubitke, pa iz tog razloga nije niti bilo potrebe generirati njihove loše poslovne rezultate na banke i građane. Konditorska industrija je isto tako neto izvoznik, i izvozi oko 50% svoje proizvodnje. Promatrajući zemlje iz cijele Europe, uz Hrvatsku jedino konditorske industrije iz Belgije i Švicarske bilježe ovako veliki udio izvoza u odnosu na svoju ukupnu godišnju proizvodnju. U RH se u samoj proizvodnji koristi oko 70% domaćih sirovina i oko 30% uvoznih, a kod uvoza je najzastupljenija upravo glavna sirovina – kakao, koji se ionako uopće ne proizvodi u Hrvatskoj. Od ukupnog pak izvoza, konditorska industrija izveze otprilike dvije trećine proizvoda na tržište regije dok se ostatak izveze na globalno svjetsko tržište. Isto tako, konditorska industrija spada u domenu proizvodnje proizvoda čija potrošnja je specifičnija i luksuznija te je stoga tehnološki i marketinški zahtjevnija, sofisticiranija i profinjenija no upravo zbog toga na tržištu i ranjivija, jer je njen položaj složeniji.<sup>37</sup>

Porterovih 5 sila jednostavan je, ali vrlo moćan alat za razumijevanje cjelokupnog okruženja poslovanja i za pronalazak komparativne prednosti, te identificiranju strategije koja će pomoći organizaciji da postigne svoje zacrtane ciljeve.

Prva sila koja utječe na poslovanje organizacije je naravno prijetnja postojeće konkurencije. Jačina industrijskog suparništva uobičajeno je najsnažnija od svih sila koja utječu na poduzeće.<sup>38</sup> Konkurentnost se događa jer jedno ili više poduzeća osjećaju pritisak ili vide priliku za poboljšanje trenutnog položaja na tržištu. Pozicije se zauzimaju korištenjem različitih strategija i taktika. Poduzeće može primjenjivati strategiju troškovnog vodstva te strategiju diferencijacije na cijelom

---

<sup>35</sup> Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007. [online] <http://narodne-novine.nn.hr/>, (03.12.2019.)

<sup>36</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

<sup>37</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

<sup>38</sup> David R., F. (2009) Strategic Management: Concepts and Cases, Thirteenth edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., str.75.

ili fokusiranom tržištu, zatim može se služiti različitim marketinškim taktikama ili poboljšanjima postprodajnih usluga kako bi privukli svoju ciljnu skupinu potrošača.<sup>39</sup> Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost jedino u slučaju da strategija koju provodi nadilazi strategiju konkurentskog poduzeća. Promjene u strategiji jednog poduzeća mogu dovesti do promjene u drugim poduzećima kao što su povećanje kvalitete proizvoda, pružanje dodatnih usluga, povećano oglašavanje, snižavanje cijena.<sup>40</sup> Možemo reći da su konkurentska poduzeća međusobno zavisna jer neki oblici konkurentske borbe mogu dovesti poduzeća u lošiji položaj od početnoga. To se najčešće događa kada poduzeće ulazi u cjenovni rat s drugim poduzećima iz industrije, pri čemu konkurenti prate snižavanje cijena što dovodi do pada profitabilnosti industrije. S druge strane, marketinške bitke mogu dovesti do boljeg razumijevanja potrošača te samim time do povećanje potražnje za proizvodima ili čak mogu doprinijeti i povećanom stupnju proizvodne diferencijacije i tako donijeti korist svim poduzećima u industriji.<sup>41</sup> Kao najveće konkurente na domaćem tržištu posebno treba istaknuti poduzeća Zvečevo i Kandit. Oba poduzeća su osnovana u godini razmaka te su usmjerena na proizvodnju konditorskih proizvoda. U oba poduzeća naglasak je na čokoladama i čokoladnim pralinama te se mogu pohvaliti stogodišnjom tradicijom. Zvečevo je na domaćem tržištu, tako i na tržištu susjednih zemalja, izgradio čvrstu poziciju, zahvaljujući i ostalim snažnim markama čokolade i markama alkoholnih pića što dokazuju brojne nagrade, priznanja u zemlji i inozemstvu, stotine medalja i odlikovanja za kvalitetu proizvoda, te više zlatnih medalja svjetske institucije za ocjenjivanje kakvoće – Monde Selection, Bruxelles.<sup>42</sup> Kandit je također vrlo poznata konditorska tvrtka sa dugom tradicijom proizvodnje, koja je započela 20-tih godina 20. st. U dinamičnoj tržišnoj utakmici, konkurentnost Kandita ostvaruje se samo kontinuiranom brigom o svakom području poslovanja, praćenjem i analizom vlastitog rada kao i osluškivanjem tržišnih mogućnosti. Danas uvode nove proizvode na temelju potražnje potrošača čime nastavljaju dugogodišnju tradiciju proizvodnje konditorskih proizvoda.<sup>43</sup> Kraš se nad njima svakako ističe što se tiče raznolikosti svojih proizvoda te je usmjereniji na marketing i promociju od ostala dva

---

<sup>39</sup> Porter E., M. (1998) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, str. 17.

<sup>40</sup> David R., F. (2009) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., str.76.

<sup>41</sup> Besanko, D. et al. (2013) *Economics of Strategy*, Sixth edition, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., str. 261.

<sup>42</sup> Zvečevo (2019). dostupno na: <https://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/tvrtka/>, (18.12.2019.)

<sup>43</sup> Kandit (2019). dostupno na: <http://www.kandit.hr>, (08.01.2020.)



poduzeća što zasigurno utječe na popularnost kod kupaca. Kao jedan od primjera dobrog marketinga je angažiranje našeg svjetski poznatog nogometaša, Ivana Rakitića, za dobro poznati proizvod "Domaćica". To je svakako bio odličan potez Kraša jer je reklama dospjela u javnost za vrijeme Svjetskog prvenstva te se samim time izvrsno probila na svjetsko tržište.

Slijedeća Porterova sila je pregovaračka moć kupca. Ukoliko se poveća razina moći kupca, povećavaju se i problemi za poduzeće. Poduzeća se u takvoj situaciji moraju dodvoravati kupcima te im nuditi razne pogodnosti kao što su popusti pri kupnji te povoljniji uvjeti plaćanja. Također postoji i negativna situacija gdje se poduzeće u potpunosti mora prilagoditi kupcu što loše utječe na poduzeće jer poduzeća zbog toga nisu u mogućnosti poslovati po svojim pravilima i uvjetima.<sup>44</sup> Prema Porteru, kupci iskazuju veću pregovaračku moć prema poduzećima u promatranoj industriji ukoliko je više koncentrirana od nje ili ako kupuje proizvode u velikim količinama (posebice ako su visoki fiksni troškovi svojstveni za industriju), ako su proizvodi koje kupuju od industrije standardni ili nediferencirani, pa su u stanju lako naći alternativnog dobavljača ili ako proizvod industrije ne šteti novac kupcu.<sup>45</sup> Konkurentska snaga kupaca kao glavnih pokretača razvoja i inovacija je velika. Konditorski proizvođači svoje proizvode najčešće distribuiraju putem prodaje veletrgovcima i trgovcima na malo, te rjeđe kroz vlastitu maloprodajnu mrežu. Obzirom da se radi o relativno malom broju kupaca koji kupuju velike količine proizvoda, a imaju mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača, pregovaračka je moć kupaca velika. Nerijetko tu moć iskazuju kroz zahtjeve za proizvodnjom privatnih trgovačkih marki. Primjer takve situacije je i proizvod "Čokolada za jelo i kuhanje K plus 200 g" koju za Konzum proizvodi Kraš. Također još jedna situacija gdje Kraš utječe na pregovaračku moć kupca je i svima dobro poznata čokoladica "Životinjsko carstvo" uz koju su najmlađi mogli kupiti album u koji bi lijepili sličice iz čokoladica. Dodvoravanje kupcima vidi se i u otvaranju Diskonta koji se nalazi u neposrednoj blizini tvornice u Zagrebu u kojem se nudi prodaja Krašovih proizvoda u rinfuzi po pristupačnijim cijenama nego u trgovačim lancima.

Treća sila koju Porter obrađuje je pregovaračka moć dobavljača koja se očituje snagom dobavljača i njihovom mogućnošću za povećanjem cijena proizvoda ili usluga. Pregovaračka moć dobavljača zrcalna je slika pregovaračke moći kupaca. Odnosi se na moć pri prodaji inputa poput materijala,

---

<sup>44</sup>Tipurić, D.: Porterov model industrijske strukture, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007. , str. 13

<sup>45</sup> Tipurić, D.: Porterov model industrijske strukture, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007. , str. 11.

usluga i usluga radnika. Ona utječe na intenzitet rivalstva u industriji, osobito ako se radi o velikom broju dobavljača, a postoji malo supstituta ili kada je prelazak na supstitut posebno skup. Dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Cijenom i kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude izravno utječu na odvijanje proizvodnje i kvalitetu gotovog proizvoda.<sup>46</sup> Primarna sirovina konditorskih proizvođača je kakaovac koji moraju uvoziti jer se ne proizvodi u Hrvatskoj, a čije tržište značajno utječe na troškove proizvodnje. Kraš se susreće s problemom visokih cijena domaćih sirovina (šećer, brašno, biljne masnoće, mlijeko u prahu) pa potrebe za tim sirovinama uglavnom zadovoljavaju jeftinijim uvozom iz inozemstva.

Četvrta Porterova sila odnosi se na prijetnju supstituta. Supstitucijska dobra su dobra sa pozitivnom elastičnošću potražnje. To bi značilo da se potražnja za jednim proizvodom povećava kada se povećava cijena njegovog supstituta. Nasuprot tome, potražnja za dobrom se smanjuje kada se smanji cijena njegovog supstituta. Ipak, industrije se međusobno razlikuju te svaka promjena cijene neće donijeti jednaku promjenu u svim industrijama. Postoji nekoliko faktora koji govore kolika je realna opasnost od supstituta. Jedan od njih je dostupnost zamjenskih proizvoda, odnosno jesu li performanse i učinci zamjenskih proizvoda sličnih karakteristika. Zatim odnos cijene i kvalitete je bitan u određivanju prijetnje za poduzeće. Bliski supstitut može se smatrati malom prijetnjom ako mu je cijena previsoka, ali isto tako udaljeniji supstitut se može smatrati prijetnjom ako ima relativno nisku cijenu. Cjenovna elastičnost industrijske potražnje je korisna mjera za prepoznavanje opasnosti od zamjenskih proizvoda. Kada je cjenovna elastičnost visoka, rast cijene uzrokovat će da potrošači prijeđu kod supstituta.<sup>47</sup> Postojanje supstituta i jednostavnost prelaska na korištenje supstituta daje kupcima određenu pregovaračku snagu. Privlačnost gospodarske grane je veća kada je opasnost od zamjene supstitutima manja, tj. kada proizvodi ili usluge drugih gospodarskih grana ne mogu lako biti zamjena za proizvode ili usluge u primarnoj grani. Danas je teško naći proizvod koji nema svog supstituta. Zato je upravo postizanje inovativnih i diferenciranih proizvoda jedan od izvora konkurentnosti pomoću kojih možemo imati

---

<sup>46</sup> David R., F. (2009) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., str. 77.

<sup>47</sup> Besanko, D. et al. (2013) *Economics of Strategy*, Sixth edition, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., str.263.

uspješnu poziciju na tržištu.<sup>48</sup> Kraš je prvi započeo s proizvodnjom čokoladnih bananica te je Kandit neposredno nakon toga počeo s proizvodnjom istih. Prva uočljiva razlika je u načinu pakiranja, obzirom da su Krašove bananice pakirane pojedinačne, dok su Kanditove pakirane skupno u kartonskoj kutiji. Još jedna razlika je i u cijeni samog proizvoda, gdje se Kandit ističe s jeftinijim proizvodom. Iako je riječ o klasičnom supstitutu, unatoč i cjenovnoj razlici većini ljudi na spomen čokoladnih bananica padne na pamet Kraš zbog karakterističnog i svima dobro poznatog pakiranja i dobrog marketinga. Krašova borba protiv supstituta je vidljiva i u tome što su jedini na tržište izašli s čokoladom bez šećera, odnosno sa steviom, koja je namijenjena svim kupcima koji imaju zdravstvenih problema ili koji paze na prehranu te ne žele konzumirati klasične ugljikohidrate i šećere.

Posljednja Porterova sila usredotočena je na prijetnju ulaska novih konkurenata. Novi konkurenti u svakom trenutku mogu ući na tržište i oslabiti poziciju društva. Ukoliko je potrebno vrlo malo financijskih sredstava za ući na tržište unutar kojeg se posluje ili je moguće vrlo lako ponuditi alternativu postojećim proizvodima ili uslugama koja se trenutno nude, nova konkurencija može vrlo lako i brzo ugroziti trenutno poslovanje društva.<sup>49</sup> Na području konditorske industrije postoji velika konkurencija i velik broj poduzeća u ovom sektoru koji u svom portfelju imaju konditorske proizvode. Osobito jaku konkurenciju predstavljaju inozemna poduzeća čiji proizvodi zbog povoljnije proizvodnje i sirovina stvaraju tzv. neloyalnu konkurenciju. Uvozne kvote inozemnih proizvođača su puno niže pa su time domaći proizvođači često u nepovoljnijem položaju i konstanto moraju razvijati strategiju kako bi uspješno konkurirali. Tako poduzeće Kraš svoj fokus aktivnosti usmjerava na inovativnost i kvalitetu svojih proizvoda, a sama konkurencija prvenstveno do strane inozemnih konkurenata motivira menadžment i ostale zaposlenike upravo na inovativnost i povećanje učinkovitosti. Time se ne dobiva samo na inovativnosti proizvoda već i stvaranju novih robnih marki. Kraš na domaćem tržištu nema odgovarajućeg konkurenta, ali zato postoji velika opasnost od inozemnih marki konditorske industrije. Iako je Kraš usredotočen na izvoz svojih proizvoda i dalje postoji veliki postotak uvoza čokoladnih i ostalih konditorskih

---

<sup>48</sup> Hill W. L. ,C. i Jones R., G. (2009) Essentials of Strategic Management, Second edition, USA: South-Western, Cengage learning, str. 67.

<sup>49</sup> Miloš Sprčić, D.; Orešković Sulje, O: Procjena vrijednosti poduzeća, str: 93.

proizvoda. Inozemna konkurencija na hrvatskom tržištu u velikoj mjeri utječe na poslovanje Kraša, čiji menadžment nastoji takve negativne posljedice smanjiti na najmanju moguću mjeru. Strane direktne konkurente čine Mars, Nestle, Kraft Foods, Ferrero i Swisslions.

## **4. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ**

### **4.1. Analiza lanca stvaranja vrijednosti poduzeća Kraš**

Lanac vrijednosti je značajan element strategijskog konteksta poduzeća kojim se linearnim sistemom pokazuje proces stvaranja vrijednosti promatrane organizacije. Njime se poduzeće shvaća kao dinamička cjelina povezanih funkcija i njihovih međusobno jasnih odvojenih aktivnosti. Svaka aktivnost ima svoju posebnu, individualnu ulogu u cjelovitom funkcioniranju poduzeća. Pri tome je svaku od ovih funkcija u konceptu lanca vrijednosti moguće promatrati kao jednu od njegovih karika koja posebno doprinosi, sudjelujući u sinergijski koncipiranom i upravljanim poslovnim procesu, stvaranju i povećanju vrijednosti poduzeća.<sup>50</sup> Porter je naveo kako je svako poduzeće kolekcija aktivnosti koje ostvaruju dizajn, proizvodnju, tržište, opskrbu i podržavaju svoj proizvod. Sve se te aktivnosti mogu predstaviti lancem vrijednosti. Lanac vrijednosti poduzeća i način na koji se obavljaju pojedine aktivnosti odraz su njezine povijesti, strategije, njezinog pristupa provođenju strategije i ekonomike koja se nalazi u tim aktivnostima.<sup>51</sup> Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje tvrtka provodi. To su elementi pomoću kojih tvrtka stvara proizvod vrijedan svojim kupcima. Marža je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti te se može mjeriti na više načina. Lanci vrijednosti dobavljača i posrednika također uključuju maržu, koju je bitno izdvojiti u razumijevanju izvora troškovne pozicije tvrtke, budući da su marže dobavljača i posrednika dio ukupnog troška koji snosi kupac. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse i neki oblik tehnologije kako bi obavila svoju funkciju. Osim toga, svaka vrijednosna aktivnost upotrebljava i stvara informacije, kao što su podaci o kupcima, parametri izvedbe i

---

<sup>50</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, str.190.

<sup>51</sup> Porter, M., E.: Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 52.

statistika proizvoda s greškom. Vrijednosne aktivnosti također mogu stvoriti financijsku imovinu, kao što su zalihe i potraživanja, ili obveze.<sup>52</sup>

Lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i pomoćnih aktivnosti. Pomoćne aktivnosti odnose se na infrastrukturu poduzeća, management ljudskih resursa, tehnološki razvoj i nabavu resursa. Primarne aktivnosti su ulazna logistika (inputi), operacije (aktivnosti), izlazna logistika (outputi), marketing i prodaja i usluge.<sup>53</sup> Pomoćne aktivnosti pružaju podršku primarnim aktivnostima, kao i jedna drugoj, osiguravanjem kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i raznih funkcija diljem tvrtke. Infrastruktura tvrtke nije povezana s određenim primarnim aktivnostima, već podupire cijeli lanac.<sup>54</sup>

Ulazna logistika odnosi se na aktivnosti vezane za zaprimanje, skladištenje i raspodjele inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima, skladištenje, kontrola zaliha i povrati dobavljačima.<sup>55</sup> Navedena aktivnost je izrazito bitna za sva poduzeća jer se odnosi na inpute koji su potrebni za dobivanje finalnog proizvoda. Na primjeru Kraša, već je navedeno kako je Kraš fokusiran isključivo na nabavku najkvalitetnijih sastojaka za svoje proizvode. Iako relativno skupi kakaovac trebaju uvoziti, 60% sirovina poput šećera, biljne masnoće, mlijeka i mliječne masnoće, te brašna se nabavlja od domaćih proizvođača. Iako potiču domaće dobavljače ipak su njihovi dobavljači u većini slučajeva i do 30% skuplje od onih što konkurencija plaća u inozemstvu.<sup>56</sup> Svaki sastojak se pažljivo skladišti i čuva na odgovarajućem mjestu kako ne bi izgubilo na svojoj kvaliteti. Druga aktivnost u lancu vrijednosti odnosi se na operacije koje su vezane za pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, kao što su obrada, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje i rukovanje postrojenjem.<sup>57</sup> U Krašu vrlo pažljivo biraju ambalažu za svoje proizvode te su većinom fokusirani na kartonske ambalaže te su na taj način i ekološki osvješteni. Također, u posljednjih par godina velike svote su uložene u postrojenja u tvornici te za nabavku najnovijih strojeva za proizvodnju najboljih čokolada. Osim najnovije tehnologije, zaposlili su

---

<sup>52</sup> Ibid, str. 52.

<sup>53</sup> Ibid, str: 53.

<sup>54</sup> Ibid, str: 54.

<sup>55</sup> Ibid, str: 55.

<sup>56</sup> Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>, (14.12.2019.)

<sup>57</sup> Porter, M., E.: Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 52.

nekoliko desetaka ljudi kako bi mogli povećati svoju proizvodnju s namjerom da odgovore na željenu potražnju na tržištu. Izlazna logistika vezana je za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i postavljanje rokova.<sup>58</sup> Kako je već i ranije navedeno u radu, potražnja za Krašovim proizvodima na domaćem, ali i na inozemnom tržištu je izrazito velika. Kraš surađuje s raznim distributerima, većinom veliki trgovački lanci, koji mu pomažu aplicirati proizvode na tržište. Kupci su jedan od važnih segmenata na koje menadžment Kraša svakodnevno vodi računa. Upravo su kupci ti koji Kraš navode na svakodnevni razvoj i plasiranje novih proizvoda, te bez kojih Kraš ne bi mogao ostvariti ovako dugogodišnje i uspješno poslovanje. Osluškujući potrebe i želje kupaca, stvara se poseban proizvodni asortiman koji prethodno prolazi brojne analize planiranja, kontrole, te procjene prodajnih rezultata. Kraš ima različite kupce. Oni se sastoje od onih poslovnih (trgovački lanci, trgovine, trafike i sl.), do onih kupaca u samim Kraševim trgovinama. Takva raširenost Kraševih proizvoda omogućava im i ostvarivanje značajnih prodajnih prihoda. Kraš je u svom poslovanju vrlo brzo uočio prednosti praćenja zadovoljstva kupaca i potrošača. Zbog toga već dugi niz godina prate njihovo zadovoljstvo kako bi mogli kvalitetno i učinkovito reagirati na promjene na ovom tržištu.<sup>59</sup> Nakon izlazne logistike slijedi marketing i prodaja koja se odnosi na pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod, te njihovo poticanje da to i naprave, kao što su reklamiranje, promidžba, prodaja, određivanje cijene, izbor posrednika, odnosi s posrednicima i određivanje cijene.<sup>60</sup> Kraš je vrlo jak na području marketinga što se može vidjeti po njihovim reklamama s angažiranjem poznatih osoba kao i po Instagram profilu. Zaštitino lice Kraša je zasigurno Ivan Rakitić koji je zadužen za reklamiranje keksa "Domaćica" pa samim time i cijelog brenda. Isto tako na Instagram profilu vrlo često imaju nagradne igre s kojim privlače ciljnu skupinu ljudi te povećavaju opseg svojih kupaca. Od nedavno surađuju i s poznatim brendom za dostavu hrane i stvari, "Glovo", s čime pokazuju da prate trendove i da se prilagođavaju potrebama tržišta. Posljednja primarna aktivnost odnosi se na pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda, kao što su montaža, popravci, obučavanje, nabava dijelova i korekcije proizvoda.<sup>61</sup> Transfer znanja

---

<sup>58</sup> Ibid, str. 55.

<sup>59</sup> Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>, (14.12.2019.)

<sup>60</sup> Porter, M., E.: Konkurentaska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 55.

<sup>61</sup> Ibid, str. 55.

je ključan faktor za održavanje konkurentnosti na tržištu te se Kraš posebno ističe u znanju i vještinama radnika, stoga se može zaključiti kako je mnogo pažnje usmjereno na ulogu tacitnog znanja u organizacijskom procesu stvaranja znanja i na prijenos tacitnog znanja kroz organizaciju.

#### **4.2. Analiza generičkih strategija poduzeća Kraš**

Tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji su troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da tvrtka donese odluku – ukoliko želi postići konkurentsku prednost, mora donijeti odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići i o području unutar kojeg će je postići. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) unutar uskog segmenta.<sup>62</sup>

Troškovno vodstvo vjerojatno je najjasnija od svih triju generičkih strategija. U njoj tvrtka nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Tvrtka koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, te može čak i poslovati u srodnim industrijama – veličina tvrtke često je bitna za njenu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije ili povlašteni pristup sirovinama. Tvrtka koja postigne i održi potpunu troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku, ili blizu njega.<sup>63</sup> Na primjeru Kraša, vidljivo je kako im fokus nije na troškovnom vodstvu upravo iz razloga što svake godine zapošljavaju sve više radnika zbog povećane potražnje na tržištu te ulažu u modernizaciju kako bi održali svoju prepoznatljivu kvalitetu. Također, Krašovi proizvodi su većinom skuplji od

---

<sup>62</sup> Porter, M., E.: Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 29.

<sup>63</sup> Ibid, str: 30.

ostalim konkurenata na tržištu, upravo kako bi mogli pokriti svoje visoke troškove koji su uloženi u proizvodnju.

S obzirom na pozicioniranje Kraš d.d. svoju strategiju gradi na vlastitim proizvodima koji imaju iznimnu kvalitetu i tradiciju robne marke, jedinstvenu tehnologiju pripreme i sastojaka u toj pripremi. Cjelokupni uspjeh tvrtke počiva na dobroj poslovnoj strategiji koja kombinira razvoj jakih brandova s kontinuiranim ulaganjem u kvalitetu proizvodnje i praćenje gospodarskih trendova. Kraš se uspješno prilagođava izazovima tržišta, a njegova proizvodnja diferencira se na sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda, čime se izdvaja u Hrvatskoj te uspješno konkurira i s većim konditorskim tvrtkama u svijetu koje karakteriziraju znanja i vještine te najmodernija tehnologija za izradu konditorskih proizvoda.<sup>64</sup>

Osim tvornica u Zagrebu, Kraš je vlasnik još dviju tvornica za proizvodnju keksa i vafla i to Karoline, Osijek u Hrvatskoj i Mire, Prijedor, ujedno i najveće tvornice za proizvodnju keksa u Bosni i Hercegovini. Svoj liderski položaj Kraš je izgradio zahvaljujući kontinuiranoj usmjerenosti na proizvodnju visokokvalitetnih, originalnih proizvoda. Kraševi brandovi ne drže samo vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama, nego su među najjačim markama u kategoriji robe široke potrošnje. Posebna pozornost posvećuje se brandovima od kojih su neki na tržištu prisutni već skoro cijelo stoljeće i kojima ostvaruje konkurentsku prednost temeljenu na strategiji diferencijacije. Specifičnost njihovih proizvoda leži u recepturi i tradiciju.<sup>65</sup> U proizvode na kojima temelji konkurentsku prednost, svakako se ubraja nugat desert Bajadera, koji predstavlja najbolji proizvod Kraša s dugom tradicijom i tajnom recepturom. Griotte, desert od višnje konzerviranu u finom alkoholu, što joj daje sočnost, a Griotti originalan prepoznatljiv okus, te Životinjsko carstvo, čokolada i album sa slikama životinja koji je na tržištu već 80 godina. Današnji raznovrsni asortiman Kraševih čokolada poznat je pod imenom Dorina čokolada i na najbolji način ujedinjuje tradiciju proizvodnje usklađenu sa zahtjevima potrošača. Proizvodnja Kraševih keksa i čajnih peciva također se razvila na najboljoj tradiciji majstorske proizvodnje. Od prvih mješavina keksa iz kojih se izrađivalo čak 82 artikla, uz proizvodnju keksa Petit Beurre, tijekom godina razvio se bogat asortiman raznovrsnih grupa ove vrste proizvoda. Govoreći o tradiciji Kraševih proizvoda, spomenimo Domaćicu i Napolitanke, također svjetski priznate Kraševih proizvode. Među

---

<sup>64</sup> HGK (2019). Dostupno na: <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/kras-d-d/>, (13.01.2020.)

<sup>65</sup> Kraš (2018). Godišnji izvještaj Kraša za 2017. godinu,



raznovrsnom ponudom Kraševih bombona posebno mjesto zauzimaju karamele Ki Ki i Bronhi. U cjeniku iz 1935. poznata se Kraševa karamela Ki Ki već reklamirala sloganom „Bilo kuda, Ki Ki svuda“, dok je slogan za karamelu Bronhi glasio „Kašalj manji ili veći Bronhi uspješno liječi“.<sup>66</sup> Upravljanje trajnim i jedinstvenim vrijednostima tako da ih se prilagodi modernom okruženju područje je na kojem Kraš gradi svoju priču. Kraševi najjači brandovi s vremenom su se mijenjali, prilagođavali i dobivali nova ruha, uz stalnu brigu o zadržavanju povezanosti s krajnjim potrošačem i njegovim potrebama. Upravo na temelju gore navedenog, vidljivo je kako je Kraš kao svoju generičku strategiju izabrao upravo strategiju diferencijacije s kojom se želi istaknuti na tržištu. U strategiji diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Sredstva diferencijacije različita su za svaku industriju. Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika.<sup>67</sup>

Posljednja generička strategija je strategija fokusiranja koja se bitno razlikuje od dvije gore navedene. Tvrtka koja koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, tvrtka nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju tvrtka teži diferenciranju u svom ciljnom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se tvrtka fokusira, i ostalih segmenata u industriji. Ciljni segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama, ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljni segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.<sup>68</sup> Na temelju gore navedenih činjenica, vidljivo je kako Kraš nije usmjeren isključivo na određeni ciljni segment nego su njegovi proizvodi namijenjeni širokoj populaciji. Kraš u svom asortimanu posjeduje raznolike proizvode, od

---

<sup>66</sup> Dedić, I. (2019). Projekat EPP Kraš, dostupno na: [https://www.academia.edu/6214160/Projekat\\_EPP\\_KRAS](https://www.academia.edu/6214160/Projekat_EPP_KRAS), (27.01.2020.)

<sup>67</sup> Porter, M., E.: Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 31.

<sup>68</sup> Ibid, str: 32.

slatkiša za najmlađe kao što su na primjer "KIKI" bomboni ili čokoladice "Životinjsko carstvo" do klasičnijih proizvoda dugogodišnje tradicije kao što su na primjer "Bajadera" ili "Griotte" koju današnje starije populacije i dalje smatraju sinonimom za kvalitetnu bombonijeru. Također u svom asortimanu posjeduju jeftinije proizvode kao što je klasična Dorina čokolada pa sve do gore navedenih malo skupljih bombonijera. Također Kraš u svom asortimanu nudi i proizvode namijenje kulinarstvu kao što je čokolada za kuhanje, Petit Beurre za razne kolače, čokolada i kakao u prahu i šarene i čokoladne mrvice. Isto tako usmjereni su i na kupce koji nisu ljubitelji slatkog, te osim slatkiša usmjereni su i na proizvodnju "Vic" smokija, štapića i krekeri.<sup>69</sup>

### **4.3. Horizontalna i vertikalna analiza poduzeća Kraš**

Horizontalna analiza je analiza financijskih izvještaja koja omogućuje uspoređivanje podataka kroz dulje vremensko razdoblje kako bi se otkrile tendencije i dinamike promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Informacije o povijesnoj izvedbi i rastu poduzeća te raspolaganje informacijama iz financijskih izvještaja za duži vremenski period korisnicima pruža kvalitetnu podlogu za planiranje i donošenje poslovnih odluka. Kao podloga za provođenje horizontalne analize vremenskih serija koriste se komparativni financijski izvještaji. Promjene navedene u njima iskazane su kao apsolutni iznosi promjena izraženi u novčanim jedinicama i kao postotci.

Vertikalna analiza podrazumijeva međusobno uspoređivanje financijskih podataka u jednoj godini. Izrazito je korisna u nestabilnim uvjetima poslovanja i uvjetima visoke inflacije, kada je provedba horizontalne analize beznačajna. Vertikalnom analizom ocjenjuje se struktura pojedinih oblika imovine, izvora imovine, obračunskih i novčanih kategorija te na taj način omogućuje uspoređivanje poslovanja dvaju ili više poduzeća različitih veličina.

Podlogu za provedbu vertikalne analize čine strukturni financijski izvještaji. U njima se svi podaci, odnosno sve pozicije iskazuju u odnosu na jednu stavku u financijskom izvještaju ili drugu promatranu bazu. Tako se pri analizi bilance za bazu uzima ukupna aktiva, odnosno ukupna pasiva

---

<sup>69</sup> Kraš.hr, dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/proizvodi>

pa se sve ostale pozicije računaju kao udio u ukupnoj aktivi, odnosno ukupnoj pasivi. Strukturni račun dobiti i gubitka prikazuje udjele pozicija u odnosu na ukupne prihode ili prihode od prodaje, dok bazu u izvještaju o novčanim tokovima čine ukupni primici.

Strukturni financijski izvještaji usmjereni su na dva aspekta:

1. razmatranje izvora imovine poduzeća koji mogu biti vlastiti (vlasnička glavnica) i tuđi izvori (dugoročne obveze i kratkoročne obveze), i
2. razmatranje strukture imovine koja se prije svega odnosi na omjer dugotrajne i kratkotrajne imovine.<sup>70</sup>

Tablica 1.: Horizontalna analiza bilance poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Naziv pozicije	2015.	Δ promjena	% promjena	2016.	Δ promjena	% promjena	2017.	Δ promjena	% promjena	2018.	Δ promjena	% promjena	2019.
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	564.011.976	-7.190.952	-1,27%	556.821.024	-10.430.975	-1,87%	546.390.049	-31.430.045	-5,75%	514.960.004	-27.218	-0,0005%	514.932.786
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	277.540	-98.378	-35,45%	179.162	825.288	460,64%	1.004.450	185.924	18,51%	1.190.374	6.432.238	540,35%	7.622.612
II. MATERIJALNA IMOVINA	404.430.507	-23.656.902	-5,85%	380.773.605	-24.156.005	-6,34%	356.617.600	-12.369.409	-3,47%	344.248.191	33.111.138	9,62%	377.359.329
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	156.405.909	16.854.130	10,78%	173.260.039	12.938.987	7,47%	186.199.026	-18.230.636	-9,79%	167.968.390	-39.463.625	-23,49%	128.504.765
IV. POTRAŽIVANJA	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	2.898.020	-289.802	-10,00%	2.608.218	-39.245	-1,50%	2.568.973	-1.015.924	-39,55%	1.553.049	-106.969	-6,89%	1.446.080
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	481.641.893	-9.846.083	-2,04%	471.795.810	24.531.996	5,20%	496.327.806	59.105.974	11,91%	555.433.780	-51.921.322	-9,35%	503.512.458
I. ZALIHE	90.425.643	-3.842.047	-4,25%	86.583.596	3.489.741	4,03%	90.073.337	3.601.662	4,00%	93.674.999	21.478.911	22,93%	115.153.910
II. POTRAŽIVANJA	346.559.919	-30.167.465	-8,70%	316.392.454	-4.347.454	-1,37%	312.045.000	-8.279.648	-2,65%	303.765.352	-2.527.540	-0,83%	301.237.812
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	17.406.028	3.006.133	17,27%	20.412.161	282.032	1,38%	20.694.193	38.377.584	185,45%	59.071.777	-	-	16.534.791
IV. NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNAMA	27.250.303	21.157.296	77,64%	48.407.599	25.107.677	51,87%	73.515.276	25.406.376	34,56%	98.921.652	-	-	70.585.945

<sup>70</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 272.

D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRACUNATI PRIHODI	9.840.913	-4.931.850	-50,12%	4.909.063	-3.724.526	-75,87%	1.184.537	-247.569	-20,90%	936.968	-524.134	-55,94%	412,834
E) UKUPNO AKTIVA	1.055.494.782	-21.968.885	-2,08%	1.033.525.897	10.376.495	1,00%	1.043.902.392	27.428,360	2,63%	1.071.330,752	-52.472,674	-4,90%	1.018.858,078
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	20.626.222	-64.983	-0,32%	20.561.239	63.586	0,31%	20.624.825	-70.168	-0,34%	20.554,657	-1.431,105	-6,96%	19,123,552

Naziv pozicije	2015.	Δ promjena	% promjena	2016.	Δ promjena	% promjena	2017.	Δ promjena	% promjena	2018.	Δ promjena	% promjena	2019.
A) KAPITAL I REZERVE	562.755.153	484.933	0,09%	563.240.086	24.926.919	4,43%	588.167.005	72.452,812	12,32%	660,619,817	7.081,233	1,07%	667,701,050
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	549.448.400	0	0,00%	549.448.400	0	0,00%	549.448.400	50.000,000	9,10%	599,448,400	0,00	0,00%	599,448,400
II. KAPITALNE REZERVE	-19.881.893	5.968.906	-30,02%	-13.912.987	-1.128.070	8,11%	-15.041.057	-468.855	-3,12%	-15,509,912	-871.723	-5,62%	-16,381,635
III. REZERVE IZ DOBITI	26.440.048	-16.617.785	-62,85%	9.822.263	17.650.157	179,70%	27.472.420	0,00	0,00%	27,472,420	2.011,964	7,32%	29,484,384
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	891.420	-311.499	-34,94%	579.921	164.977	28,45%	744.898	-133.386	-17,91%	611,512	13.803,141	2257,22%	14,414,653
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENEŠENI GUBITAK	-5.879.433	5.879.433	-100,00%	0,00	2.859.397	0,00%	2.859.397	4.912,047	1,72%	7,771,444	25.487,993	327,97%	33,259,437
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	11.736.611	5.565.878	47,42%	17.302.489	5.380.458	31,10%	22.682.947	17.556,339	77,40%	40,239,286	-32.707,227	-81,28%	7,532,059
VII. MANJINSKI INTERES	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%	0
B) REZERVIRANJA	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0,00	0,00%	6.600,590	-208.873	-3,16%	6.391,717
C) DUGOROČNE OBEVE	132.220.702	23.853.931	18,04%	156.074.633	-21.912.079	-14,04%	134.162.554	-56.657,399	-42,23%	77,505,155	60.584,335	78,17%	138,089,490
D) KRATKOROČNE OBEVE	357.735.051	-48.262.619	-13,49%	309.472.432	7.115.746	2,30%	316.588.178	7.986,046	2,52%	324,574,224	-119.830,257	-36,92%	204,743,967
E) ODGOBENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	2.783.876	1.954.870	70,22%	4.738.746	245.909	5,19%	4.984.655	-2.953,689	-59,26%	2,030,966	-99.112	-4,88%	1,931,854
F) UKUPNO PASIVA	1.055.494.782	-21.968.885	-2,08%	1.033.525.897	10.376.495	1,00%	1.043.902.392	27.428,360	2,63%	1.071.330,752	-52.472,674	-4,90%	1.018.858,078
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	20.626.222	-64.983	-0,32%	20.561.239	63.586	0,31%	20.624.825	-70.168	-0,34%	20.554,657	-1.431,105	-6,96%	19,123,552

Izvor: izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. objavljenih na Internet stranicama Zagrebačke burze, dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=15>

Ova horizontalna analiza bilance se promatra kroz dva dijela, odnosno analizu aktive i analizu pasive bilance u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Iz prikazane tablice se može uočiti da promjena ukupne aktive ne odstupa previše u promatranom periodu pa tako u 2016. godini bilježi pad od 2,08% u odnosu na 2015.godinu, u 2017. i 2018. godini porast od 1% ,odnosno 2,63% u odnosu na prethodne godine, a najveći pad bilježi u 2019. godini od 4,90% u odnosu na 2018. godinu. Dugotrajna imovina također nije previše odstupala, ali se iz godine u godinu smanjivala. Najveći pad dugotrajne imovine od 5,75% ostvaren je u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu, a tome je najviše pridonjelo smanjenje dugotrajne financijske imovine od 9,79%, točnije došlo je do

smanjenja stavke dani zajmovi i depoziti. Također, u tom periodu došlo je do značajnijeg smanjenja stavke odgođene porezne imovine od 39,55%, no s obzirom da ona ne zauzima preveliki udio u dugotrajnoj imovini nije imala značajnijeg utjecaja na smanjenje dugotrajne imovine. U 2019. godini dugotrajna imovina gotovo da je ostala ne promijenjena u odnosu na 2018. godinu jer se smanjila za neznčajnih 0,0005%, iako se unutar nje nematerijalna imovina, točnije u najvećem dijelu stavka koncesije, patenti, licencije i ostala prava, povećala za enormnih 540,35%, no s obzirom na nizak udio zastupljenosti u dugotrajnoj imovini to nije utjecalo na porast dugotrajne imovine. Stavka materijalna imovina iz godine u godinu bilježi opadajući trend da bi u 2019. godini porasla za 9,62 % u odnosu na 2018. godinu, a ponajviše zbog porasta stavki materijalna imovina u pripremi te predujmovi za materijalnu imovinu. S druge strane, dugotrajna financijska imovina bilježila je trend rasta da bi u 2018. godini ostvarila pad za 9,79% u odnosu na prethodnu godinu, a najveći pad od 23,49% bilježi u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu. Razlog tomu ponajviše leži u smanjenju stavke danih zajmova i depozita. Ukupna kratkotrajna imovina imala je većih oscilacija u odnosu na dugotrajnu imovinu. U 2016. godini imala je neznčajan pad od 2,04% u odnosu na prethodnu godinu da bi u 2017. godini porasla za 5,20% u odnosu na 2016. godinu, a najveći rast od 11,91% bilježi u 2018. godini u odnosu na prethodnu godinu. Također, najveći pad od 9,35% ostvaren je u 2019. godini u odnosu na prethodnu godinu. U 2018. godini do najvećeg porasta kratkotrajne imovine u odnosu na prethodnu godinu došlo je , što je između ostalog posljedica kontinuiranog smanjenja ostvarene dobiti, posebice zbog enormnog porasta kratkotrajne financijske imovine od 185,45% te gotovine u vrijednosti od 34,56%. Također, navedene dvije stavke utjecale ponajviše su utjecale na pad kratkotrajne imovine sa 2018. godine na 2019. godinu jer se u tom periodu kratkotrajna financijska imovina smanjila za 72% , a gotovina za 28,64%. S druge strane, stavka zalihe najveći porast bilježi sa 2018. na 2019. godinu u iznosu od 22,93%, a ponajviše zbog porasta sirovina i materijala kao jedne od njenih podstavki. Kratkotrajna potraživanja imaju trend opadanja u cjelokupnom razdoblju, a najveći pad bilježe s 2015. na 2016. godinu u vrijednosti od 8,70% ponajviše zbog smanjenja stavke potraživanja od povezanih poduzetnika. Nasuprot tome, ukupna pasiva ima identičnu tendenciju kretanja kao i ukupna aktiva. Kapital i rezerve, kao stavka pasive bilance, imaju tendenciju rasta iz godine u godinu, a najveći rast bilježe sa 2017. na 2018. godinu u vrijednosti od 12.32%. , što je između ostalog posljedica porasta ostvarene dobiti za 77,40%. Također, tome je pridonjela i dokapitalizacija Kraša izdavanjem 125 000 novih redovnih dionica te se temeljni kapital povećao

za 9,10% sa 2017. na 2018. godinu. Iz tablice se može uvijetiti i rast ostvarene dobiti društva iz godine u godinu, a jedini pad od 81,28% zabilježen je 2019. u odnosu na 2018. godinu. Što se tiče tuđih izvora financiranja, odnosno dugoročnih i kratkoročnih obveza, može se uvidjeti njihovo obrnutoproporcionalno fluktuiranje. Dugoročne obveze prvotno su rasle da bi se dva perioda nakon toga smanjivale te da bi u 2019. godini zabilježile najveći rast od 78,17% u odnosu na 2018. godinu. Razlog povećanja dugoročnih obveza ogleda se u povećanju obveza prema bankama u vidu primljenih kredita. Kratkoročne obveze, s druge strane, kretale su se potpuno suprotno. U prvom periodu su se smanjile da bi nakon toga porasle za oko 2% u naredna dva perioda, a u 2019. godini bilježe najveći pad od 36,92% što je dobar pokazatelj likvidnosti poduzeća Kraš d.d.

Tablica 2.: Vertikalna analiza bilance poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Naziv pozicije	2015.	%	2016.	%	2017.	%	2018.	%	2019.	%
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	564.011.976	53,44	556.821.024	53,88	546.390.049	52,34	514.960,004	48,07	514,932,786	50,54
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	277.540	0,03	179.162	0,02	1.004.450	0,10	1,190,374	0,11	7,622,612	0,75
II. MATERIJALNA IMOVINA	404.430.507	38,32	380.773.605	36,84	356.617.600	34,16	344,248,191	32,13	377,359,329	37,04
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	156.405.909	14,82	173.260.039	16,76	186.199.026	17,84	167,968,390	15,68	128,504,765	12,61
IV. POTRAŽIVANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	2.898.020	0,27	2.608.218	0,25	2.568.973	0,25	1,553,049	0,14	1,446,080	0,14
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	481.641.893	45,63	471.795.810	45,65	496.327.806	47,55	555,433,780	51,85	503,512,458	49,42
I. ZALIHE	90.425.643	8,57	86.583.596	8,38	90.073.337	8,63	93,674,999	8,74	115,153,910	11,30
II. POTRAŽIVANJA	346.559.919	32,83	316.392.454	30,61	312.045.000	29,89	303,765,352	28,35	301,237,812	29,57

III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	17.406.028	1,65	20.412.161	1,98	20.694.193	1,98	59,071,777	5,51	16,534,791	1,62
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	27.250.303	2,58	48.407.599	4,68	73.515.276	7,04	98,921,652	9,23	70,585,945	6,93
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	9.840.913	0,93	4.909.063	0,47	1.184.537	0,11	936,968	0,09	412,834	0,04
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	1.055.494.782	100,00	1.033.525.897	100,00	1.043.902.392	100,00	1,071,330,752	100,00	1,018,858,078	100,00
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	20.626.222	1,95	20.561.239	1,99	20.624.825	1,98	20,554,657	1,92	19,123,552	1,88

Naziv pozicije	2015.	%	2016.	%	2017.	%	2018.	%	2019.	%
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	562.755.153	53,32	563.240.086	54,50	588.167.005	56,34	660,619,817	61,66	667,701,050	65,53
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	549.448.400	52,06	549.448.400	53,16	549.448.400	52,63	599,448,400	55,95	599,448,400	58,84
II. KAPITALNE REZERVE	-19.881.893	-1,88	-13.912.987	-1,35	-15.041.057	-1,44	-15,509,912	-1,45	-16,381,635	-1,61
III. REZERVE IZ DOBITI	26.440.048	2,50	9.822.263	0,95	27.472.420	2,63	27,472,420	2,56	29,484,384	2,89
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	891.420	0,08	579.921	0,06	744.898	0,07	611,512	0,06	14,414,653	1,41
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-5.879.433	-0,56	0	0,00	2.859.397	0,27	7,771,444	0,73	33,259,437	3,26
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	11.736.611	1,11	17.302.489	1,67	22.682.947	2,17	40,239,286	3,76	7,532,059	0,74
VII. MANJINSKI INTERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>B) REZERVIRANJA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,600,590	0,62	6,391,717	0,63
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	132.220.702	12,53	156.074.633	15,10	134.162.554	12,85	77,505,155	7,23	138,089,490	13,55
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	357.735.051	33,89	309.472.432	29,94	316.588.178	30,33	324,574,224	30,30	204,743,967	20,10
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I</b>	2.783.876	0,26	4.738.746	0,46	4.984.655	0,48	2,030,966	0,19	1,931,854	0,19

PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA										
F) UKUPNO PASIVA	1.055.494.782	100,00	1.033.525.897	100,00	1.043.902.392	100,00	1.071.330.752	100,00	1.018.858.078	100,00
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	20.626.222	1,95	20.561.239	1,99	20.624.825	1,98	20.554.657	1,92	19.123.552	1,88

Izvor: izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. objavljenih na Internet stranicama Zagrebačke burze, dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=15> (02.03.2020.)

Na sljedećoj tablici prikazana je struktura aktiva i pasiva bilance poduzeća, za uzastopnih pet godina, od 2015. do 2019. Tablica je napravljena kao podloga za provedbu vertikalne analize, na način da je ukupni iznos aktive, odnosno pasive, predstavljen kao 100%-tni udio u godišnjim strukturama iste. Iz strukturne se bilance zaključuje kako veći dio imovine, tijekom cijeloga promatranog razdoblja, čini dugotrajna imovina jer u svakoj godini, osim u 2018. godini, premašuje udio od 50%. S obzirom da se radi o proizvodnom poduzeću, najznačajniji je udio materijalne imovine, i to građevinskih objekata te postrojenja i opreme koja u promatranom razdoblju zauzima prosječni udio od 35,70%. Sljedeću značajniju stavku predstavlja ostala dugotrajna financijska imovina, koju najvećim dijelom čine dani zajmovi poduzećima, s prosječnim udjelom od 15,54% u cjelokupnom periodu analize. Dugotrajna se imovina u promatranom periodu smanjuje, prvo za 1,27%, a onda za 1,87% te u 2018. godini za 5,75%. Posljedica je to smanjenja materijalne imovine, odnosno smanjenja vrijednosti građevinskih objekata i postrojenja i opreme. Nematerijalna imovina te odgođena porezna imovina zauzimaju vrlo mali udio u aktivi bilance, stoga nisu relevantni za detaljniju analizu. Udio kratkotrajne imovine u ukupnoj aktivi, kroz promatrano razdoblje, iznosi u prosjeku 48,02%. Najznačajniju stavku kratkotrajne imovine čine potraživanja od kupaca čiji udio se kreće od oko 30,25% u ukupnoj aktivi. Potraživanja od kupaca se odnose na kupce u zemlji s čak 90%, dok potraživanja prema inozemstvu ne prelaze 10% ukupnih potraživanja prema kupcima. Sljedeću značajniju stavku kratkotrajne imovine čine zalihe, s 8,38% u 2016. godini, a u 2019. godini 11,30% udjela u ukupnoj aktivi, što je vrlo logično s obzirom da se radi o proizvodnom poduzeću. Sveobuhvatno, nijedna imovinska stavka nije se značajnije promijenila kroz promatrano razdoblje, što pokazuje da nije bilo nikakvih većih promjena u strukturi imovine. S druge strane, iz strukture pasive bilance vidljivo je da se poduzeće većim dijelom financira iz vlastitih izvora imovine, odnosno kapitala. Kroz svih pet promatranih godina, najveći udio u ukupnoj pasivi pripada kapitalu i rezervama, i to



u prosjeku od 58,27%, što bi značilo da društvo upravo s tolikim postotkom financira svoje poslovanje vlastitim izvorima. Također, može se uvidjeti da iz godine u godinu kapital zauzima sve veći udio u pasivi bilance, a najveći udio bilježi u 2019. godini s 65,53%. Najznačajniju stavku u kapitalu predstavlja upisani kapital koji nije oscilirao u promatranom periodu te je njegov udio u svakoj godini približno isti s oko 50%. Nadalje, oko 30% ukupne pasive čine kratkoročne obveze. Najznačajnije kratkoročne obveze čine obveze prema dobavljačima i obveze prema bankama. Učešće kratkoročnih obveza u 2015. godini iznosilo je 33,89%, a od toga se najviše odnosilo na obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama te na obveze prema dobavljačima. Sljedeće godine taj je udio smanjen na 29,94% zbog smanjenja obveza prema dobavljačima od 24,94%. U 2017. godini kratkoročne su obveze nešto veće pa njihov udio u ukupnoj pasivi iznosi 30,33%, dok su u 2019. godini bilježile najmanji udio od 20,10% ponajviše zbog manjih obveza prema bankama i drugim financijskim institucijama. Naposljetku, dugoročne obveze, koje se uglavnom sastoje od dugoročnih kredita, čine oko 15% ukupne pasive. Dugoročne obveze 2015. godine čine 12,53% ukupnih izvora imovine, odnosno 15,10% 2016. godine, 12,85% 2017. godine, a najmanji udio bilježe u 2018. godini od 7,23%. Prvotno povećanje dugoročnih obveza od 18,04% rezultat je većih obveza prema bankama i drugim financijskim institucijama. Naime, 2016. godine Krašu je odobren kredit u Hrvatskoj banci za obnovu i razvoj, na iznos od 12.200.000,00 kuna, a pored navedenog, poduzeće je ugovorilo više kredita s različitim bankama u zemlji. Kao i kod aktive, tako i kod pasive, nije dolazilo do nikakvih značajnih promjena u strukturi samog kapitala i obaveza.

*Tablica 3.: Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine*

Naziv pozicije	2015.	%	2016.	%	2017.	%	2018.	%	2019.	%
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	887.360.998	99,39	859.651.610	99,07	861.289.104	99,38	856.801.941	99,24	885.542.358	99,42
1. Prihodi od prodaje	867.150.046	97,12	848.601.022	97,80	852.685.724	98,39	847.703.734	98,19	876.720.737	98,43
2. Ostali poslovni prihodi	20.210.952	2,26	11.050.588	1,27	8.603.380	0,99	9.098.207	1,05	8.821.621	0,99
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	864.990.125	96,88	829.921.220	95,64	821.802.594	94,83	805.406.037	93,29	876.356.469	98,39

1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i got. proizvoda	-2.967.574	-0,33	-1.331.518	-0,15	-4.259.365	-0,49	6,705,760	0,78	-1,037,169	-0,12
2. Materijalni troškovi	613.047.837	68,66	574.158.681	66,17	554.338.214	63,97	521,409,685	60,39	559,993,878	62,87
a) Troškovi sirovina i materijala	369.110.200	41,34	338.140.641	38,97	322.360.758	37,20	294,307,006	34,09	306,261,627	34,38
b) Troškovi prodane robe	152.694.635	17,10	148.986.265	17,17	154.259.193	17,80	145,889,453	16,90	168,041,642	18,87
c) Ostali vanjski troškovi	91.243.002	10,22	87.031.775	10,03	77.718.263	8,97	81,213,226	9,41	85,690,609	9,62
3. Troškovi osoblja	187.751.120	21,03	188.369.904	21,71	199.270.616	23,00	210,200,936	24,35	218,027,471	24,48
a) Neto plaće i nadnice	112.294.357	12,58	112.845.694	13,00	120.658.919	13,92	126,106,767	14,61	131,983,987	14,82
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	48.127.398	5,39	48.208.244	5,56	50.018.498	5,77	54,321,946	6,29	56,969,931	6,40
c) Doprinosi na plaće	27.329.365	3,06	27.315.966	3,15	28.593.199	3,30	29,772,223	3,45	29,073,553	3,26
4. Amortizacija	34.557.475	3,87	35.567.396	4,10	34.814.721	4,02	32,633,140	3,78	30,208,122	3,39
5. Ostali troškovi	30.872.099	3,46	28.286.142	3,26	28.543.742	3,29	31,630,129	3,66	36,636,840	4,11
6. Ostali poslovni rashodi	1.729.168	0,19	4.870.615	0,56	9.094.666	1,05	1,873,983	0,22	2,414,153	0,27
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>5.470.914</b>	<b>0,61</b>	<b>8.069.270</b>	<b>0,93</b>	<b>5.331.884</b>	<b>0,62</b>	<b>6,567,723</b>	<b>0,76</b>	<b>5,185,904</b>	<b>0,58</b>
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	1.582.092	0,18	2.137.255	0,25	2.705.921	0,31	1.508,487	0,17	2.620,761	0,29
2. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima	3.374.624	0,38	5.500.401	0,63	2.066.359	0,24	4.975,496	0,58	2.474,013	0,28
3. Ostali financijski prihodi	514.198	0,06	431.614	0,05	559.604	0,06	83,740	-	91,130	-
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>11.946.302</b>	<b>1,34</b>	<b>13.852.890</b>	<b>1,60</b>	<b>15.059.535</b>	<b>1,74</b>	<b>7,759,431</b>	<b>0,90</b>	<b>4,327,119</b>	<b>0,49</b>
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	408.419	0,05	1.303.345	0,15	978.539	0,11	1,302,042	0,15	0,00	0,00

2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima	11.536.976	1,29	12.549.483	1,45	14.071.961	1,62	6,443,664	0,75	3,655,595	0,41
3. Ostali financijski rashodi	907	-	62	-	9.035	-	13,725	-	671,524	-
<b>V. UKUPNI PRIHODI</b>	892.831.912	100,00	867.720.880	100,00	866.620.988	100,00	863,369,664	100,00	890,728,262	100,00
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	876.936.427	98,22	843.774.110	97,24	836.862.129	96,57	813,165,468	94,19	880,683,588	98,87
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	15.895.485	1,78	23.946.770	2,76	29.758.859	3,43	50,204,196	5,81	10,044,674	1,13
1. Dobit prije oporezivanja	15.895.485	1,78	23.946.770	2,76	29.758.859	3,43	50,204,196	5,81	10,044,674	1,13
<b>VIII. POREZ NA DOBIT</b>	4.158.874	0,47	6.644.281	0,77	7.075.912	0,82	9,964,910	1,15	2,512,615	0,28
<b>IX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	11.736.611	1,31	17.302.489	2,00	22.682.947	2,62	40,239,286	4,66	7,532,059	0,85
1. Dobit razdoblja	11.736.611	1,31	17.302.489	2,00	22.682.947	2,62	40,239,286	4,66	7,532,059	0,85

Izvor: izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. objavljenih na Internet stranicama Zagrebačke burze, dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=15> (17.04.2020.)

Nakon provedene vertikalne analize strukturne bilance slijedi analiza strukturnog računa dobiti i gubitka za isto razdoblje, od 2015. do 2019. godine. Sljedeća tablica je također prilagođena provedbi iste, na način da je sama struktura udjela aktivnosti poduzeća kao i dobit iskazana u odnosu na ukupne prihode, koji predstavljaju 100%-tnu vrijednost. Kroz svih pet promatranih godina, ukupni prihodi su veći od ukupnih rashoda, što označava da poduzeće posluje s dobiti. Najznačajnije prihode čine upravo oni ostvareni obavljanjem temeljne djelatnosti, a to su poslovni prihodi. Njihov prosječni udio u ukupnim prihodima tokom promatranog razdoblja iznosi čak 99,3%, od kojih su najznačajniji prihodi od prodaje, sa udjelom od prosječnih 97,99%. Nadalje, poslovni rashodi prosječno čine 95,81% ukupnih prihoda, a najviše zahvaljujući materijalnim troškovima što je i logično s obzirom da se radi o proizvodnom poduzeću. Poslovni rashodi bilježe najveći udio u 2019. godini od 98,39%, no u toj godini zabilježen je i najveći udio poslovnih prihoda pa se stoga ostvaruje dobit iz poslovnih aktivnosti. U strukturi poslovnih rashoda najveće učešće zauzimaju materijalni troškovi, točnije troškovi sirovina i materijala koji u 2015. godini bilježe najveći udio od 41,34% te u narednim godinama njihov udio ima tendenciju opadanja. Također, značajan udio u poslovnim rashodima otpada na troškove osoblja koji se iz godine u

godinu povećavaju što ide u prilog Kraševom širenju opsega poslovnih aktivnosti i zapošljavanju dodatne radne snage. S druge strane, financijski prihodi u ukupnim prihodima kroz cjelokupni period analize ne premašuju 1%. Nasuprot tome su financijski rashodi u svih pet promatranih godina veći od prihoda za približno 1%, osim u 2019. godini, stoga poduzeće ostvaruje gubitak iz financijskih aktivnosti, međutim taj gubitak u ukupnim prihodima predstavlja zanemarivi udio. Poduzeće Kraš d.d. ostvaruje dobit kroz svih pet promatranih godina, a udio dobiti u ukupnim prihodima se iz godine u godinu povećava, sve do 2019. kada se smanjuje i bilježi najmanji udio od 0,85%. U 2018. godini dobit je bilježila najveći udio od približno 4,66% ukupnih prihoda. Kao i kod bilance, tako i u računu dobiti i gubitka nisu uočene značajnije oscilacije elemenata istoga u ukupnim prihodima tokom promatranog razdoblja.

#### **4.4. Analiza poduzeća Kraš pomoću financijskih pokazatelja**

Za dobivanje kvalitetnih podataka za daljnje odlučivanje nije dovoljno zadržati se na horizontalnoj i vertikalnoj analizi, već je potrebno provesti i analizu pomoću financijskih pokazatelja.<sup>71</sup> Pokazatelji su racionalni brojevi, odnosno podrazumijevaju da se jedna ekonomska veličina stavlja u omjer s drugom ekonomskom veličinom. Nositelji su informacija potrebnih za upravljanje poslovanjem i razvoj poduzeća.<sup>72</sup> Financijski pokazatelji služe za uočavanje određenih tendencija kroz proteklo poslovanje poduzeća ko i za predviđanje budućih tendencija ili pak za usporedbu s određenim standardnim veličinama. Na taj se način i statistika financijskih podataka i standardizacija njihovih relativnih veličina pojavljuje kao preduvjet racionalne upotrebe financijskih pokazatelja.<sup>73</sup> Uobičajeno, financijski se pokazatelji klasificiraju u nekoliko skupina:

1. Pokazatelji likvidnosti
2. Pokazatelji zaduženosti
3. Pokazatelji aktivnosti

---

<sup>71</sup> Gulin, D. et al. (2012) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 345.

<sup>72</sup> Žager, L. (2007) Financijski pokazatelji kao mjerila sigurnosti i uspješnosti poslovanja. *Računovodstvo i financije*, 4, str. 15.

<sup>73</sup> Orsag., S.: *Vrednovanje poduzeća* (1997.)

4. Pokazatelji ekonomičnosti
5. Pokazatelji profitabilnosti
6. Pokazatelji investiranja<sup>74</sup>

Navedeni pokazatelji izračunati su na temelju podataka iz bilanci i računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d.

#### **4.4.1. Pokazatelji likvidnosti**

Pokazatelji likvidnosti su indikatori horizontalne financijske strukture koji stavljaju u odnos karakteristične dijelove aktive i pasive poduzeća. Pokazatelji likvidnosti određuju ročnu strukturu izvora financiranja poduzeća.<sup>75</sup> Izračunavaju se na temelju podataka iz bilance, a mjere sposobnost poduzeća da podmiruje svoje kratkoročne obveze o njihovom dospijeću.<sup>76</sup> Likvidnost označava svojstvo imovine ili njezinih dijelova da se mogu brzo i bez gubitaka pretvoriti u novac. Nužan je preduvjet dugotrajnog uspjeha. Naime, ako poduzeće nije likvidno, ono posluje s poteškoćama te ne raspolaže dovoljnom količinom novca za nabavu sirovina, materijala, za isplatu plaća i pokrivanje drugih obveza.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Žager, K., Mamić Sačar, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 44.

<sup>75</sup> Orsag, S., *Investicijska analiza* (2015.), Zagreb: Avantis.

<sup>76</sup> Žager, K., Mamić Sačar, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 45.

<sup>77</sup> Žager, L. (2013) Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja. *Računovodstvo i financije*, 59 (2), str. 100.

Tablica 4. Financijski pokazatelji likvidnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Koeficijent trenutne likvidnosti	$\frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}}$	0,08	0,15	0,23	0,30	0,34
Koeficijent ubrzane likvidnosti	$\frac{\text{novac} + \text{kratkotrajna potraživanja}}{\text{kratkoročne obveze}}$	1,04	1,16	1,20	1,24	1,82
Koeficijent tekuće likvidnosti	$\frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$	1,36	1,52	1,55	1,71	2,46
Koeficijent financijske stabilnosti	$\frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital i rezerve} + \text{dugoročne obveze}}$	0,81	0,77	0,76	0,70	0,64

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Koeficijent trenutne likvidnosti ocjenjuje sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze raspoloživim novcem na dan izračuna pokazatelja.<sup>78</sup> Iz tablice je vidljivo kako se taj koeficijent iz godine u godinu povećava što je pozitivan pokazatelj. U 2019. godini taj je koeficijent iznosio 0,34 pa je Kraš mogao 34% kratkoročnih obveza pokriti trenutno raspoloživim novcem, odnosno podrazumijeva se da je u ovom razdoblju poduzeće sposobno podmiriti otprilike 8-34% svojih kratkoročnih obveza novcem. Koeficijent ubrzane likvidnosti svakako je precizniji pokazatelj u odnosu na koeficijent trenutne likvidnosti jer u omjer osim novca stavlja i kratkotrajna potraživanja. Koeficijent ubrzane likvidnosti morao bi biti minimalno 1 što bi značilo da društvo ima sposobnost podmiriti sve kratkoročne obveze sa novcem i kratkotrajnim potraživanjima na određeni dan. U slučaju da je koeficijent manji od 1 društvo ne bi bilo likvidno po ovom pokazatelju te bi razliku do 1 moralo podmiriti iz druge imovine društva koja ne spada u ovaj pokazatelj. Razliku do 1 društvo bi moralo podmiriti iz dugotrajne imovine, zaliha ili iz

<sup>78</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 45.

kratkotrajne financijske imovine. U takvim slučajevima postoji i mogućnost zaduženja. Iz tablice se može uočiti progresivni rast pokazatelja u razdoblju od 2015. do 2019. godine. U svakoj godini pokazatelj je veći od 1 što je zadovoljavajući pokazatelj pa poduzeće može održavati normalnu likvidnost jer brzo unovčivom imovinom pokriva kratkoročne obveze. Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje koliko je jedinica kratkoročnih obveza pokriveno kratkotrajnom imovinom. Za stabilnost društva nužno je da koeficijent bude iznad 1 da se u svakom trenutku kratkoročne obveze mogu podmiriti iz kratkotrajne imovine. Poželjna vrijednost kretanja koeficijenta iznosi 2, odnosno pretpostavka da poduzeće raspolaže s minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Ovaj pokazatelj također ima tendenciju rasta iz godine u godinu. U 2019. godini postigao je najveću vrijednost od 2,46 što znači da je Kraš sposoban podmiriti svoje kratkoročne obveze 2,46 puta ukupnom kratkotrajnom imovinom, što je iznimno dobar pokazatelj njihove likvidnosti. Koeficijent financijske stabilnosti stavlja u omjer dugotrajnu imovinu i kapital uvećan za dugoročne obveze. Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje koliko se dugoročnih izvora financiranja koristi za financiranje dugotrajne imovine.<sup>79</sup> Ovaj koeficijent mora biti manji od 1 da bi društvo bilo likvidno i financijski stabilno. U slučaju kada je koeficijent manji od 1 društvo se može definirati da svoje dugoročne izvore financiranja koristi za financiranje dugotrajne imovine, da je likvidno zbog posjedovanja radnog kapitala te da je financijski stabilno. Kada je koeficijent veći od 1 društvo možemo definirati da se dugotrajna imovina financira iz kratkoročnih obveza, da društvo ne posjeduje radni kapital iz razloga što su kratkoročne obveze veće od kratkotrajnih potraživanja te da društvo nije financijski stabilno. Iz tablice se može uočiti tenencija opadanja koeficijenta stabilnosti što je dobar pokazatelj Kraševe likvidnosti. U cijelokupnom razoblju od 2015. do 2019. godine koeficijent financijske stabilnosti je manji od 1 što znači da Kraš svoje dugoročne izvore financiranja koristi za financiranje dugotrajne imovine. U 2019. godini ovaj pokazatelj je najpovoljniji te iznosi 0,64 što znači da poduzeće Kraš 64% svojih dugoročnih izvora koristi za financiranje dugotrajne imovine, a 36% za financiranje kratkotrajne imovine. Uzimajući u obzir sve pokazatelje likvidnosti može se zaključiti da je poduzeće likvidno, posjeduje radni kapital te je financijski stabilno.

---

<sup>79</sup>Ibid, str: 48.

#### 4.4.2. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih, a koliko iz vlastitih izvora imovine.<sup>80</sup> Poduzeća sa značajno visokim stupnjem zaduženosti često imaju probleme pri pronalaženju novih investitora, a mogu se suočiti i s rizikom bankrota. Međutim, zaduženost nije nužno loša. Ukoliko se posuđena sredstva koriste na pravi način, zaduženost može rezultirati porastom povrata na uložena sredstva.<sup>81</sup> Pokazatelji zaduženosti ili pokazatelji upotrebe poluge predstavljaju svojevrsnu mjeru stupnja rizika ulaganja u analizirano poduzeće. Može se reći da su oni primarno opredijeljeni stavovima kreditora poduzeća. Sekundarno, pokazatelji upotrebe poluge ukazuju i na rizike investitora u vlasničku glavnici poduzeća (dionice poduzeća).<sup>82</sup>

Tablica 5. Financijski pokazatelji zaduženosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Koeficijent zaduženosti	$\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$	0,47	0,46	0,44	0,38	0,34
Koeficijent vlastitog financiranja	$\frac{\text{kapital i rezerve}}{\text{ukupna imovina}}$	0,53	0,54	0,56	0,62	0,66
Koeficijent financiranja	$\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{kapital i rezerve}}$	0,88	0,83	0,77	0,61	0,51
Pokriće troškova kamata	$\frac{\text{zarade prije kamata i poreza}}{\text{rashodi od kamata}}$	1,33	1,73	3,70	7,79	2,75
Faktor zaduženosti	$\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{zadržana dobit + tr. amortizacije}}$	17,08	13,09	11,96	9,95	5,40
Stupanj pokrića I	$\frac{\text{kapital i rezerve}}{\text{dugotrajna imovina}}$	1,00	1,01	1,08	1,28	1,30

<sup>80</sup> Ježovita, A. (2015) Ocjena sigurnosti poslovanja poduzeća realnog sektora u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, br. 1, str. 78.

<sup>81</sup> Žager, L., Ježovita, A. (2017) Utjecaj strukture imovine poduzeća na ocjenu likvidnosti. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 23, str. 238.

<sup>82</sup> Orsag., S.: *Vrednovanje poduzeća* (1997.)



Stupanj pokriva II	$\frac{\textit{kapital i rezerve + dugoročne obveze}}{\textit{dugotrajna imovina}}$	1,23	1,29	1,32	1,43	1,56
--------------------	---	------	------	------	------	------

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri ova pokazatelja formirana su na temelju bilance i zbog toga se često ističe da oni odražavaju statičku zaduženost. Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja zajedno prikazuju strukturu izvora financiranja imovine pa u skladu s tim njihov zbroj mora biti 1. S druge strane pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti ukazuju na dinamičku zaduženost poduzeća jer dug razmatraju s aspekta mogućnosti njegova podmirivanja.<sup>83</sup> Koeficijent zaduženosti pokazuje koliko tuđih sredstava poduzeće rabi u poslovanju. Što je koeficijent veći društvo je zaduženije i veći je rizik investirati u samo društvo. Prema iskustvu u praksi, smatra se da koeficijent zaduženosti ne bi smio prelaziti 0,5 iz razloga što bi se društvo uvijek trebalo više financirati iz vlastitih nego iz tuđih izvora. Iz tablice je vidljivo da u periodu od 2015. do 2019. godine on ne prelazi 0,5 te se iz godine u godinu smanjuje što je dobar pokazatelj jer se poduzeće financira više iz vlastitih nego iz tuđih izvora financiranja. Po samim koeficijentima u zadnjih pet godina može se zaključiti da je društvo dobro strukturirano i dobro upoznato sa svim kratkoročnim i dugoročnim obvezama iz razloga što su koeficijenti približno jednaki i ne odstupaju previše. Koeficijent vlastitog financiranja, za razliku od koeficijenta zaduženosti, pokazuje koliko se ukupne imovine financira iz vlastitog kapitala. Konkretno, u 2015. godini poduzeće 53% svoje ukupne imovine financira vlastitim kapitalom, dok s druge strane 47% financira iz tuđih izvora. Preporučljivo je da koeficijent vlastitog financiranja bude iznad 0,5. Iz analize se može uvidjeti kako je kroz čitav period koeficijent vlastitog financiranja iznad 0,5 te se iz godine u godinu povećava. Budući da se kod koeficijenta zaduženosti došlo do zaključka da je koeficijent pozitivan onda moraju i koeficijenti vlastitog financiranja biti pozitivni. Ili su oba koeficijenta dobra ili su oba loša. S druge strane, koeficijent financiranja pokazuje koliko se u financiranju poduzeća rabi tuđeg kapitala po jedinici vlastitog. Koeficijent financiranja u omjer stavlja ukupne obveze sa kapitalom i rezervama. S obzirom da su prethodna dva pokazatelja pozitivna stoga i ovaj pokazatelj mora biti pozitivan. Sve dok je koeficijent

<sup>83</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajeve*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 48.

financiranja manji od jedan pokazatelj je prihvatljiv i pozitivan iz razloga što se društvo financira više iz vlastitih nego iz tuđih izvora. U primjeru društva Kraš koeficijent financiranja je prihvatljiv u svim godinama analize iz razloga što ni u jednoj godini koeficijent nije iznad jedan te nam još jednom dokazuje da se društvo više financira iz vlastitih nego iz tuđih izvora. S druge strane, pokriće troškova kamata pokazuje koliko puta su rashodi od kamata pokriveni s ostvarenom bruto dobiti. Odnos pokrića troškova kamata se računa na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka te je granična vrijednost tog pokazatelja jedan, ali je preporučljivo da ovaj pokazatelj bude iznad dva. Ovaj pokazatelj se povećavao od 2015. do 2018. godine da bi se u 2019. godini smanjio na razinu od 2,75. U 2015. i 2016. godini pokriće troškova kamata ostvaruje najmanju razinu te bi se dalo zaključiti da se i najviše zadužuje u odnosu na ostale godine, dok u 2018. godini postiže jako dobru vrijednost od 7,79 što znači da su kamate 7,79 puta pokrivenne bruto dobiti. Faktor zaduženosti je zanimljiv pokazatelj jer daje indikaciju o tome za koliko će godina poduzeće tuđe izvore financiranja zamijeniti vlastitima, naravno pod pretpostavkom nepromijenjenih obveza i kontinuiranog zadržavanja dobiti.<sup>84</sup> Faktor zaduženosti može se definirati i način koliko je godina potrebno da bi se iz zadržane dobiti uvećane za trošak amortizacije podmirile ukupne obveze. Podatci za izračun faktora zaduženosti uzimaju se iz bilance i računa dobiti i gubitka. Što je faktor manji, manja je zaduženost, za razliku od pokrića troškova kamata gdje je pokazatelj veći zaduženost je manja. Može se uočiti tendencija smanjenja faktora zaduženosti iz godine u godinu, a samim time i samim time i smanjenja zaduženosti poduzeća. Smanjenje faktora zaduženosti posljedica je smanjenja ukupnih obveza, ali i povećanja zadržane dobiti iz godine u godinu. Najbolji pokazatelj postiže se u 2019. godini gdje iznosi 5,40 što znači da je poduzeću potrebno 5,40 godina da iz zadržane dobiti i troškova amortizacije pokrije ukupne obveze. Na financijsku stabilnost Kraša ukazuju vrijednosti stupnjeva pokrića I i II. Stupnjevi pokrića I i II izračunavaju se na temelju podataka iz bilance. Kod njih se razmatra pokriće dugotrajne imovine glavnicom, tj. glavnicom uvećanom za dugoročne obveze. Stupnjem pokrića I utvrđuje se koliki se dio dugotrajne imovine financira vlastitim izvorima financiranja, tj. u slučaju stupnja pokrića II koliki se dio dugotrajne imovine financira dugoročnim izvorima financiranja. Kod stupnja pokrića II može se istaknuti da njegova vrijednost uvijek mora biti veća od jedan jer je poznato da dio dugoročnih

---

<sup>84</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 49.

izvora, zbog održanja likvidnosti, mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.<sup>85</sup> . Iz priloženog, vidljivo je kako oba stupnja pokrića zadovoljavaju poželjne vrijednosti. Prema njima, poduzeće primjerice u 2019. godini za financiranje kratkotrajne imovine koristi i dio vlastitih izvora, odnosno 56% tuđih dugoročnih izvora. Stupanj pokrića II iz godine u godinu ima tendenciju rasta što je pozitivan pokazatelj jer poduzeće dugotrajnu imovinu financira iz kvalitetnih dugoročnih izvora (vlastitih i tuđih). Zaključno, pokazatelji zaduženosti pokazuju da Kraš većinu svog poslovanja financira iz vlastitih izvora i da ne postoji opasnost od prezaduženosti ili nemogućnosti vraćanja dugova.

#### **4.4.3. Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti ili koeficijenti obrta ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu, a utvrđuju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka.

Poželjno je da vrijednost svih koeficijenata obrta bude što je moguće veća, tj. da se pojedini oblici imovine što je moguće brže vrte.<sup>86</sup> S aspekta sigurnosti, pokazatelji aktivnosti imaju svoju ulogu u ocjeni adekvatnosti strukture imovine i s tim povezano likvidnosti poduzeća.<sup>87</sup> Koeficijenti obrtaja izračunavaju se kao odnos efekata ostvarenih korištenjem određenih imovinskih oblika u poduzeću i prosječnog stanja imovinskih oblika ili ukupne imovine na kraju razdoblja u financijskom izvještaju. Umjesto koeficijenata obrtanja mogu se u analizama koristiti i dani vezivanja određenih imovinskih oblika. Dani vezivanja izračunavaju se dijeljenjem vrijednosti pojedinog imovinskog oblika iz izvještaja s prosječnim dnevnim prometom.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Ibid, str: 50.

<sup>86</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str.50.

<sup>87</sup> Ježovita, A. (2015) Variations between financial ratios for evaluating financial positin related to the size of a company. *Review of Innovation and Competitiveness*, br. 1, str. 129.

<sup>88</sup> Orsag., S.: Vrednovanje poduzeća (1997.)

Tablica 6. Financijski pokazatelji aktivnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Koeficijent obrta ukupne imovine	$\frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}}$	0,85	0,84	0,83	0,81	0,87
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	$\frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}}$	1,82	1,82	1,74	1,55	1,77
Koeficijent obrta potraživanja	$\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{potraživanja}}$	2,50	2,68	2,73	2,79	2,91
Trajanje naplate potraživanja u danima	$\frac{365}{\text{koeficijent obrta potraživanja}}$	145,87	136,09	133,57	130,82	125,43

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Koeficijent obrta ukupne imovine pokazatelj je ukupne aktivnosti poslovanja poduzeća, a mjeri sposobnost poduzeća da stvara prihode danom razinom imovine.<sup>89</sup> Kraš d.d. nije uspjelo niti u jednoj promatranoj godini obrnuti svoju ukupnu imovinu. Koeficijenti su kroz analizu od pet godina približno jednaki te ne postoji značajnije odstupanje. Na temelju izračunatog koeficijenta može se zaključiti da poduzeće Kraš d.d. ima veliku mogućnost povećati ukupni prihod na temelju ukupnih resursa koje posjeduje u ukupnoj imovini. Slijedeći pokazatelj, koeficijent obrta kratkotrajne imovine, ocjenjuje učinkovitost korištenja kratkotrajne imovine, a iz njega je moguće izračunati i dane vezivanja kratkotrajne imovine, koji zapravo predstavljaju trajanje operativnog ciklusa poduzeća.<sup>90</sup> Na temelju gore izračunatih vrijednosti, u periodu od 2015.-2019. godine, vidljivo je kako Kraš d.d. nije bio u mogućnosti niti u jednoj od promatranih godina obrnuti svoju kratkotrajnu imovinu dva puta. Najveći obrtaj kratkotrajne imovine zabilježen je u 2015. i 2016. godini kada je društvo ostvarilo 1,82 kn prihoda na jednu kunu kratkotrajne imovine. Koeficijent

<sup>89</sup> Ježovita, A. (2015) Ocjena sigurnosti poslovanja poduzeća realnog sektora u Republici Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 1, str. 89.

<sup>90</sup> Žager, L., Ježovita, A. (2017) Utjecaj strukture imovine poduzeća na ocjenu likvidnosti. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, br. 23, str. 236.

obrta potraživanja i iz njega izvedeno trajanje naplate potraživanja u danima pokazatelji su sposobnosti poduzeća u naplati svojih potraživanja. Nizak koeficijent obrta potraživanja znači da je poduzeću potrebno dosta vremena da bi prikupilo novac od svojih kupaca.<sup>91</sup> Poduzeće je uglavnom približno jednako obrtalo svoja potraživanja od kupaca u promatranom razdoblju od pet godina, a prosječno mu je trebalo oko 134 dana da naplati svoja potraživanja. Najduža naplata potraživanja bila je 2015. godine kada je iznosila 145 dana, a na temelju promatranog razoblja vidljivo je kako se svake slijedeće godine naplata potraživanja smanjuje.

#### 4.4.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda, te se sukladno tome, pokazatelji se računaju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Općenito prezentiraju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, a promatraju se na razini ukupnih prihoda, prihoda od prodaje, financijskih te izvanrednih prihoda, kao i rashoda, pa pokazuju ekonomičnost ukupnog poslovanja, prodaje, financiranja ili ekonomičnost izvanrednih aktivnosti.<sup>92</sup>

Tablica 7. Financijski pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	$\frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$	1,02	1,03	1,04	1,06	1,01
Ekonomičnost poslovanja	$\frac{\text{poslovni prihodi}}{\text{poslovni rashodi}}$	1,03	1,04	1,05	1,06	1,01
Ekonomičnost financiranja	$\frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$	0,46	0,58	0,35	0,85	1,20

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

<sup>91</sup> Ibid

<sup>92</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 52.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja je pokazatelj koji u omjer stavlja ukupni prihod sa ukupnim rashodima. Iz ovog pokazatelja može se dobiti cjelokupna slika društva. Pokazatelj pokazuje za koliko su posto veći ostvareni ukupni prihodi od ukupnih rashoda. U pokazateljima ekonomičnosti ovaj bi pokazatelj uvijek morao biti veći od jedan za razliku od drugih pokazatelja ekonomičnosti koji se između sebe mogu nadopunjavati.<sup>93</sup> Na temelju promatranog razdoblja od 2015. do 2019. godine vidljivo je kako je pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja u svakoj promatranoj godini veći od jedan što bi značilo da je Kraš d.d. u svim godinama ostvarilo bruto dobit, odnosno da je poduzeće ostvarilo više prihoda od rashoda. Na temelju gore izračunatog pokazatelja vidljivo je kako je najuspješnija poslovna godina bila 2018. godina kada je društvo ostvarilo 6% bruto dobiti na ukupne rashode društva. Slijedeći promatrani pokazatelj je ekonomičnost poslovanja koji je konkretan pokazatelj same djelatnosti koju obavlja društvo, a u omjer stavlja poslovne prihode sa poslovnim rashodima. Pokazatelj pokazuje za koliko je posto društvo ostvarilo veće poslovne prihode od poslovnih rashoda. Ovaj pokazatelj bi uvijek morao biti veći od pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja što bi značilo da se iz ovog pokazatelja financiraju ostali pokazatelji ekonomičnosti, a osobito se misli na pokazatelj ekonomičnosti financiranja.<sup>94</sup> Ponovo u 2018. godini Kraš d.d. bilježi najbolji rezultat. U 2018. godini poduzeće je ostvarilo ponovo 6% veće poslovne prihode u odnosu na poslovne rashode. Najslabiji rezultat u promatranom razdoblju zabilježen je odmah slijedeće godine u kojoj je Kraš d.d. ostvario samo 1% veće poslovne prihode u odnosu na poslovne rashode. Posljednji pokazatelj ekonomičnosti, ekonomičnost financiranja, je pokazatelj koji u omjer stavlja financijske prihode sa financijskim rashodima. Pokazatelj što je bliži nuli je lošiji, odnosno što je bliže jedan ili veći od jedan je bolji.<sup>95</sup> U velikim proizvodnim trgovačkim društvima poput Kraša, teško će se naći da je koeficijent blizu jedan iz razloga što se društva zadužuju uz određenu kamatnu stopu iz koje se uglavnom formiraju financijski rashodi. Na temelju irračunatog pokazatelja ekonomičnosti financiranja najpovoljnije godine su ponovo 2018. i 2019. u kojoj je čak vrijednost pokazatelja veća od 1, što nam ukazuje da je poduzeće Kraš d.d. u toj poslovnoj godini ostvarilo više financijskih prihoda od financijskih rashoda.

---

<sup>93</sup> Ibid, str. 51.

<sup>94</sup> Žager, K., Mamić Sačar, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajeve*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 51.

<sup>95</sup> Ibid, str: 52.

#### 4.4.5. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti mjere uspjeh ostvarivanja zarada poduzeća. Kod nas se ovi indikatori često nazivaju i pokazateljima rentabilnosti. Pokazateljima profitabilnosti ukazuju na veličinu neto prinosa (dobiti, odnosno njezinih različitih modaliteta) koji ostvaruje poduzeće na veličinu angažirane imovine, odnosno na veličinu ostvarenog ukupnog prihoda poduzeća. Zbog toga se uobičajeno klasificiraju u sljedeće dvije skupine:

- 1) Pokazatelji profitabilnosti prodaje
- 2) Pokazatelji profitabilnosti imovine<sup>96</sup>

Pokazatelji profitabilnosti mjere sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, ukupnoj imovini ili vlastitom kapitalu. Čine ih marža profita, rentabilnost imovine i vlasničke glavnice.<sup>97</sup> Marža profita izračunava se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka (izvještaja o dobiti). Maržom profita ocjenjuje se koliko je poduzeće uspješno u zadržavanju ostvarenih ukupnih prihoda u obliku dobiti uvećane za rashode od kamata, tj. pokazuje koliko posto ostvarenih prihoda poduzeće zadržava u obliku zarada uvećanih za rashode od kamata. Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine kao rezultat će se dobiti pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine (neto ili bruto). Pokazatelji rentabilnosti imovine izračunavaju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka. Pokazateljem rentabilnosti ukupne imovine ocjenjuje se sposobnost poduzeća da ostvaruje povrate na temelju ukupno raspoloživih resursa odnosno da ostvaruje povrate za vlasnike svih oblika izvora financiranja imovine.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Orsag., S.: Vrednovanje poduzeća (1997.)

<sup>97</sup> Brekalo, F. (2004) Revizija financijskih izvještaja. Zagreb: Faber&Zgombić Plus, str. 52.

<sup>98</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 53.

Tablica 8. Financijski pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Neto marža profita	$\frac{\text{neto dobit} + \text{rashodi od kamata}}{\text{ukupni prihodi}}$	2,70%	3,59%	4,35%	5,41%	1,26%
Bruto marža profita	$\frac{\text{dobit prije poreza} + \text{rashodi od kamata}}{\text{ukupni prihodi}}$	3,12%	4,36%	5,17%	6,56%	1,54%
Neto profitabilnost imovine	$\frac{\text{neto dobit} + \text{rashodi od kamata}}{\text{ukupna imovina}}$	2,24%	3,01%	3,61%	4,36%	1,10%
Bruto profitabilnost imovine	$\frac{\text{dobit prije poreza} + \text{rashodi od kamata}}{\text{ukupna imovina}}$	2,64%	3,66%	4,29%	5,29%	1,34%
Profitabilnost vlastitog kapitala	$\frac{\text{neto dobit}}{\text{kapital i rezerve}}$	2,09%	3,07%	3,86%	6,09%	1,13%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Neto marža profita ukazuje koliko je poduzeće uspješno u zadržavanju ostvarenih ukupnih prihoda u obliku dobiti uvećane za rashode od kamata, tj. prikazuje koliko posto ostvarenih prihoda poduzeća zadržava u obliku zarada uvećanih za rashode od kamata.<sup>99</sup> U promatranom razdoblju od 2015. do 2019. godine, poduzeće Kraš d.d. je u prosjeku ostvarilo 3,5% neto marže profita. Najviše neto dobiti uvećane za rashode od kamata u odnosu na ukupan prihod je društvu ostalo u 2018. godini dok je najmanje ostalo u 2019. godini. Razlika između neto i bruto marže profita iskazuje se kao relativno porezno opterećenje porezom na dobit u odnosu na ostvarene ukupne prihode. Uključivanjem u brojnik pokazatelja zaradu prije kamata, poreza i amortizacije maržom profita ocjenjuje se operativna sposobnost poduzeća da stvara zarade iz svoje osnovne djelatnosti. Na taj način eliminira se porezni utjecaj i teret dugotrajne imovine na poslovanje poduzeća.<sup>100</sup> U poduzeću Kraš d.d. u promatranom razdoblju u prosjeku je ostajalo bruto dobiti uvećane za

<sup>99</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 52.

<sup>100</sup> Ibid, str: 53.



rashode od kamata 4,15 % u odnosu na ukupan prihod. Najviše bruto dobiti uvećane za rashode od kamata u odnosu na ukupan prihod je društvu ostalo u 2018. godini dok je najmanje ostalo u 2019. godini što je također slučaj i sa neto maržom. Vrlo bitno je za napomenuti kako postotak bruto marže profita uvijek mora biti veći od neto marže profita iz razloga što bruto marža profita u sebi sadrži porez na dobit od kojeg je neto marža oslobođena. Slijedeći pokazatelj profitabilnosti, neto rentabilnost imovine, ocjenjuje sposobnost poduzeća da ostvaruje povrate na temelju ukupno raspoloživih resursa odnosno da ostvaruje povrate za vlasnike svih oblika izvora financiranja imovine. Rentabilnost imovine pokazatelj je koji se uobičajeno koristi pri određivanju poželjne i ocjeni ostvarene ukupne profitabilnosti poslovanja poduzeća.<sup>101</sup> Na temelju izračunatih pokazatelja vidljivo je kako je opet Kraš d.d. najveći povrat na ukupnu imovinu ostvario u 2018. godini u kojoj su do sada zabilježeni najbolji i najpovoljniji poslovni rezultati. Zbog smanjenja neto dobiti u 2019. godini, dolazi i do smanjenja povrata ukupne imovine koje je iznosilo 1,10 %. I kod rentabilnosti imovine razlikuje se neto i bruto rentabilnost imovine. I ovdje je, kao i kod marže profita, razlika u obuhvatu poreza na dobit u brojniku pokazatelja. U godinama analize društvo Kraš d.d. ima najviše udio bruto rentabilnosti imovine u ukupnoj imovini u 2018. godini u iznosu od 5,29 %, dok je najmanji udio u 2019. godini u iznosu od 1,34 %. Prosječni postotak bruto dobiti uvećane za rashode od kamata u ukupnoj imovini u godinama analize iznosi 3,44 %. Posljednji pokazatelj profitabilnosti, profitabilnost vlastitog kapitala, je povrat na ukupni vlasnički kapital te se računa kroz omjer neto dobiti i glavnice. Pokazuje koliki je udio neto dobiti u glavnici društva.<sup>102</sup> U društvu Kraš d.d. u godinama analize u prosjeku je profitabilnost vlastitog kapitala iznosila 3,25 % te ukazuje na to da je neto dobit u ukupnom kapitalu iznosila 3,25 %. Na temelju izračunatih pokazatelja vidljivo je da vrijednosti nisu niske upravo iz razloga jer je društvo u promatranom razdoblju od pet godina redovno ostvarivalo neto dobit.

#### **4.4.6. Pokazatelji investiranja**

Pomoću pokazatelja investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Iako se u pravilu eksplicitno ne naglašava, podrazumijeva se da se radi o običnim dionicama. Osim podataka iz

---

<sup>101</sup> Ibid

<sup>102</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 53.

financijskih izvještaja, za izračunavanje ovih pokazatelja potrebni su i podaci o dionicama, posebice o broju dionica i njihovoj tržišnoj vrijednosti.<sup>103</sup> Pokazatelji investiranja mjere potencijal tvrtke kao investicije. To su pokazatelji efikasnosti ulaganja u dionice poduzeća, dakle, pokazatelji ulaganja u vlasničku glavnica dioničkih poduzeća. U širem smislu mogu se tretirati pokazateljima efikasnosti glavnice. Za razliku od pokazatelja profitabilnosti povezuju knjigovodstvenu efikasnost glavnice s njezinom tržišnom vrijednosti. Ovi se pokazatelji objavljuju za investitore na burzi i drugim organiziranim tržištima kapitala.<sup>104</sup>

Tablica 9. Financijski pokazatelji investiranja poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

NAZIV POKAZATELJA	POSTUPAK IZRAČUNA POKAZATELJA	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Dobit po dionici (EPS)	$\frac{\text{neto dobit}}{\text{broj dionica}}$	7,83	11,55	15,14	26,85	5,03
Dividenda po dionici (DPS)	$\frac{\text{dio neto dobiti za dividende}}{\text{broj dionica}}$	10,00	10,00	8,00	10,00	10,00
Odnos isplate dividendi (DPR)	$\frac{\text{dividenda po dionici (DPS)}}{\text{dobit po dionici (EPS)}}$	1,27	0,86	0,52	0,37	1,99
Odnos cijene i dobiti po dionici (P/E)	$\frac{\text{tržišna cijena dionice (PPS)}}{\text{dobit po dionici (EPS)}}$	63,22	46,75	30,38	13,93	158,05
Ukupna profitabilnost dionice	$\frac{\text{dobit po dionici (EPS)}}{\text{tržišna cijena dionice (PPS)}}$	2%	2%	3%	7%	0,6%
Dividenda profitabilnost dionice	$\frac{\text{dividenda po dionici (DPS)}}{\text{tržišna cijena dionice (PPS)}}$	2%	2%	2%	3%	1%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. i zagrebačke burze, dostupno na:

<https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=15>

<sup>103</sup> Ibid, str: 55.

<sup>104</sup> Orsag., S.: Vrednovanje poduzeća (1997.)

Najčešći pokazatelji investiranja jesu dobit po dionici i dividenda po dionici. Dobit po dionici iskazana je u financijskim izvještajima u sklopu računa dobiti i gubitka, a dobiva se kao omjer neto dobiti s brojem dionica. Dividenda po dionici je iznos koji Glavna skupština društva odluči isplatiti dioničarima društva podijeljen sa brojem dionica društva. U ovom slučaju poduzeće je emitiralo 1.498.621 dionicu. Za razliku od do sada razmatranih pokazatelja, ovdje se razmatra koliko je novčanih jedinica (kuna) ostvareno po jednoj dionici. Tako je primjerice u 2016. godini ostvareno 11,55 kuna dobiti po jednoj dionici i 10 kuna dividende po jednoj dionici. Razlika između tih dvaju pokazatelja postoji zbog toga što je dio dobiti zadržan. U pravilu je dobit po dionici veća od dividende po dionici. Međutim, može biti i obrnuto kao primjerice u 2015. i 2019. godini, što znači da su u tim godinama dividende isplaćene iz zadržane dobiti. Dakle, uspoređujući odnos prethodna dva pokazatelja, može se zaključiti da je Kraš u 2015. i 2019. godini dividende isplatio iz zadržane dobiti prethodnih godina, a ne iz ostvarene dobiti koja je puno manja, pa je zbog toga i pokazatelj dobiti po dionici manji. Odnos isplate dividende u omjer stavlja dividende po dionici i dobit po dionici. Zapravo, prva dva pokazatelja. Uobičajeno je vrijednost tog pokazatelja manja od jedan, a ako je jednaka jedan, to znači da su dividende i dobit po dionici jednake odnosno da je cjelokupna ostvarena dobit izglasana u dividende.<sup>105</sup>Sve iznad jedan znači da je u toj godini više isplaćeno dividendi nego što se u toj godini ostvarila neto dobit. Primjerice to se dogodilo u 2015. i 2019. godini što dovodi do zaključka da se u tim godinama uz cijelu neto dobit isplatila i zadržana dobit iz prethodnih razdoblja. Posebno je zanimljiva situacija u 2019. godini gdje je koeficijent 1,99 što znači da je isplata išla u skoro dva puta većem iznosu od dobiti po dionici. U razdoblju od 2016. do 2018. godine koeficijent je ispod jedan kroz sve tri godine što ukazuje da je dio dobiti zadržan u poduzeću. Ovaj pokazatelj još pokazuje u kojem omjeru društvo isplaćuje svoju neto dobit plus zadržani dobitak. S druge strane odnos cijene i dobiti po dionici prikazuje koliko je puta tržišna cijena dionice veća od dobiti po dionici.<sup>106</sup> Tržišna vrijednost dionice je vrijednost dionice ostvarena kupoprodajom na tržištu vrijednosnih papira odnosno na sekundarnom tržištu. Vrijednost je po kojoj se dionica može kupiti ili prodati na tržištu. Uglavnom se razlikuje od nominalne vrijednost, tj. dionice se mogu kupovati ili prodavati ispod ili iznad nominalne vrijednosti dionice. Tržišna se vrijednost određuje odnosom ponude i potražnje na tržištu i ne

---

<sup>105</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 56.

<sup>106</sup> Ibid

utvrđuje se u fiksnom iznosu, već se svakodnevno mijenja. Za potrebe analize pojedinih pokazatelja gdje je potrebna tržišna vrijednost dionice koristila se zadnja vrijednost dionice na posljednji poslovni dan u godini za koju se izračunava pokazatelj pa je tako u 2015. godini iznosila 495kn, u 2016. godini 540kn, u 2017. godini 460kn, u 2018. godini 374kn te u 2019. godini 795 kn. Iz analize se može uvidjeti da su koeficijenti odnosa cijene i dobiti iznimno veliki, a najveći je u 2019. godini u iznosu od 158,05. Što je veći koeficijent odnosa cijene i dobiti po dionici to je za ulagače ne povoljnije ulagati iz razloga što im se uloženo kroz dividende skoro pa i ne može vratiti. Teoretski može, ali ne može u razdoblju u kojem bi takva vrsta ulaganja bila isplativa. Najznačajniji pokazatelji investiranja ,sasvim sigurno, pokazatelji su rentabilnosti dionice pa je promatran s aspekta investitora vrlo značajno utvrditi njihovu vrijednost. Razlike između ukupne i dividendne renabilnosti postoje zbog toga što je dio dobiti zadržan i nije isplaćen u dividende.<sup>107</sup> U godinama analize u poduzeću Kraš d.d. prosječan udio dobiti po dionici u tržišnoj cijeni dionice iznosi oko 3% što dovodi do zaključka da je tržišna cijena u prosjeku veća za više od trideset tri puta od dobiti po dionici. Najveći udio dobiti po dionici se ostvario u 2018. godini u iznosu od 7% dok se najmanji ostvario u 2019. godini u iznosu od 0,06%.

---

<sup>107</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 56.

## 5. ZAKLJUČAK

Konditorska industrija u Hrvatskoj jedna je od pokretača sektora hrane i pića, koji je jedan od najvažnijih pokretača cjelokupne ekonomije, a Kraš d.d. kao jedan od najvećih poduzeća predstavlja ključnu ulogu u cjelokupnoj industriji. Također, prepoznatljivim brendovima i kontinuiranim ulaganjem u poboljšanje procesa poslovanja, grupa Kraš promise se u jednog od važnijih predstavnika Hrvatske u inozemstvu. Fokus rada je bio na dijagnostičkoj analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća Kraš d.d. radi utvrđivanja temeljnih prilika i prijetnji za razvoj poduzeća u budućnosti. Poslovanje poduzeća Kraš d.d. razmatrano je na temelju financijskih izvještaja i pojedinačnih financijskih pokazatelja koji obuhvaćaju pokazatelje: likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. U postupku analize promatranog poduzeća obuhvaćeno je razdoblje od 2015. do 2019. godine, a gotovo svi navedeni pokazatelji upućuju na dobro poslovanje poduzeća Kraš d.d. Na temelju provedene analize uočeno je kako struktura bilance samog poduzeća nije bilježila značajnije promjene. Struktura aktive bilance u najvećoj mjeri zasniva se dugotrajnoj imovini koja čini u cijelom promatranom razdoblju više od 50% ukupne aktive. Najveći značaj dugotrajne imovine pripada nekretninama, postrojenjima i opremi samog poduzeća. Kratkotrajna imovina čini preostali udio ukupne aktive s oko 48,02%, a najznačajnije stavke predstavljaju potraživanja od kupaca i zalihe što je razumljivo s obzirom na proizvodnu djelatnost poduzeća. Zalihe, kao najnelikvidniji oblik imovine, bilježe izvrstan stupanj iskorištenja, kao i potraživanja, što upućuje da poduzeće nema problema s naplatom istih, a prosječno vrijeme naplate iznosi 134 dana. Analizom strukturne pasive bilance, zaključuje se kako najveći udio u strukturi same pasive pripada vlastitom kapitalu s više od 50% tokom cijelog promatranog razdoblja, što upućuje na spoznaju da se poduzeće u većinskoj mjeri financira vlastitim kapitalom. Samim time ne postoji rizik od prekomjernog zaduživanja ili rizik vraćanja dugova, što je dobar indikator zainteresiranim investitorima jer je rizik ulaganja samim time malen. Analizom likvidnosti utvrđeno je kako poduzeće u promatranom razdoblju nema poteškoća u podmirivanju dospjelih kratkoročnih obveza te je likvidnost zadovoljavajuća i postoji tendencija njezina povećanja u budućnosti. Također, povećava se udio vlastitog financiranja i smanjuje se zaduženost. Zbog toga dolazi i do povećanja pokriva troškova kamata. Na temelju izračunatog koeficijenta obrta ukupne imovine može se zaključiti da poduzeće

Kraš d.d. ima veliku mogućnost povećati ukupni prihod na temelju ukupnih resursa koje posjeduje u ukupnoj imovini. Na temelju promatranog razdoblja od 2015. do 2019. godine vidljivo je kako je pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja u svakoj promatranoj godini veći od jedan što bi značilo da je Kraš d.d. u svim godinama ostvario bruto dobit, odnosno da je poduzeće ostvarilo više prihoda od rashoda, što je iznimno zadovoljavajući pokazatelj. Na temelju izračunatih pokazatelja profitabilnosti vidljivo je da vrijednosti nisu niske upravo iz razloga jer je društvo u promatranom razdoblju od pet godina redovno ostvarivalo neto dobit. S druge strane, pokazatelji investiranja su također na zadovoljavajućoj razini. Analiza industrije i okoline u kojoj poduzeća posluju početna je faza u razumijevanju načina i kvalitete poslovanja poduzeća. U hrvatskoj konditorskoj industriji ključna su tri poduzeća – dominantni tržišni lider Kraš te Kandit i Zvečevo. PESTLE analizom prikazana je okolina, odnosno prikazani su svi vanjski faktori koji imaju utjecaj na poduzeće, a na koje se poduzeće može samo prilagoditi. Nadalje, analizom industrije, Porterovim modelom pet konkurentskih sila, uočena je visoka pregovaračka moć kupaca koji rade velike pritiske na cijene proizvoda te snažna međunarodna konkurencija. S druge strane, Kraš utječe na pregovaračku moć kupaca primjerice proizvodnjom dobro poznatih čokoladica "Životinjsko carstvo" uz koje najmlađi mogu kupiti album u koji se lijepe sličice iz čokoladica. Jedan od primjera suzbijanja postojeće konkurentske prijetnje je Krašev marketinški potez angažiranja našeg svjetski poznatog nogometaša, Ivana Rakitića, za dobro poznati proizvod "Domaćica". To je svakako bio odličan potez Kraša jer je reklama dospjela u javnost za vrijeme Svjetskog prvenstva te se samim time izvrsno probila na svjetsko tržište. Zaključno, unatoč višegodišnjoj teškoj ekonomskoj situaciji i recesiji koja uzrokuje negativno tržišno stanje, Kraš d.d. je poslovao s dobiti. . S obzirom na sve prethodno navedeno, Kraš unatoč nepovoljnoj tržišnoj situaciji i jakoj konkurentskoj prijetnji, uspijeva pozitivno poslovati i provoditi strategije za daljnji rast i razvoj samog poduzeća.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Aldrich, H., Auster, E.R., Staber, U.H., Zimmermann, C. (1986): Population Perspectives on Organizations, Volume 24, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum Uppsala, Sweden
2. Besanko, D. et al. (2013) Economics of Strategy, Sixth edition, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
3. Brekalo, F. (2004) Revizija financijskih izvještaja. Zagreb: Faber&Zgombić Plus
4. David R., F. (2009) Strategic Management: Concepts and Cases, Thirteenth edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
5. Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa
6. Grant, R.M. (2013): Contemporary Strategy Analysis, Eighth Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey
7. Gulin, D. et al. (2012) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
8. Hill W. L. ,C. i Jones R., G. (2009) Essentials of Strategic Management, Second edition, USA: South-Western, Cengage learning
9. Klaić B. (1978). *Rječnik stranih riječi*, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb
10. Miloš Sprčić, D.; Orešković Sulje, O: Procjena vrijednosti poduzeća
11. Moore, J.I. (1992.): Writers on Strategy and Strategic Management: The Theory of Strategy and the Practice of Strategic Management at Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels, Penguin Books, London
12. Orsag, S., Investicijska analiza (2015.), Zagreb: Avantis.
13. Orsag., S.: Vrednovanje poduzeća (1997.)
14. Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press
15. Porter, M., E.: Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja

16. Pusić, E. (1974.): Razvedenost i povezanost, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb
17. Skubik M.(1959). *Strategy and Market Structure*, J. Wiley, New York
18. Tintor, J. (2009.): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb
19. Tipurić, D.: Porterov model industrijske strukture, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.
20. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 272.
21. Žager, L. (2007) Financijski pokazatelji kao mjerila sigurnosti i uspješnosti poslovanja. *Računovodstvo i financije*, 4
22. Žager, L. (2013) Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja. *Računovodstvo i financije*, 59 (2)
23. Žager, L., Ježovita, A. (2017) Utjecaj strukture imovine poduzeća na ocjenu likvidnosti. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 23

## ČLANCI

1. Dedić, I. (2019). Projekat EPP Kraš, dostupno na: [https://www.academia.edu/6214160/Projekat\\_EPP\\_KRAS](https://www.academia.edu/6214160/Projekat_EPP_KRAS), (27.01.2020.)
2. Euromonitor, Global confectionery market, dostupno na: <http://www.euromonitor.com/>, (03.12.2019.)
3. Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007. dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/>, (03.12.2019.)
4. Ježovita, A. (2015) Ocjena sigurnosti poslovanja poduzeća realnog sektora u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, br. 1
5. Ježovita, A. (2015) Variations between financial ratios for evaluating financial positin related to the size of a company. *Review of Innovation and Competitiveness*, br. 1



## PUBLIKACIJE

1. Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr › filestore › Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, (10.11.2019.)

## INTERNET IZVORI

- Kraš (2019). dostupno na: [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_krasa](http://www.kras.hr/hr/povijest_krasa), (10.11.2019.)
- Kraš (2019). dostupno na: [http://www.kras.hr/hr/kras\\_danas](http://www.kras.hr/hr/kras_danas), (10.11.2019.)
- Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>, (14.12.2019.)
- Kraš (2019). dostupno na: [www.kras.hr › filestore › Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf](http://www.kras.hr › filestore › Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf), (10.11.2020.)
- Nestle Adriatic (2019) <http://www.nestle.hr/aboutus/nestl%C3%A9-adriatic>, (18.12.2019)
- Zvečevo (2019). dostupno na: <https://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/tvrtka/>, (18.12.2019.)
- Kandit (2019). dostupno na: <http://www.kandit.hr>, (08.01.2020.)
- Koestlin (2019). dostupno na: <http://www.koestlin.hr/o-nama>, (08.01.2020.)
- HGK (2019). Dostupno na: <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/kras-d-d/>, (13.01.2020.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 . Horizontalna analiza bilance poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 2. Vertikalna analiza bilance poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 3. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 4. Financijski pokazatelji likvidnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 5. Financijski pokazatelji zaduženosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 6. Financijski pokazatelji aktivnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 7. Financijski pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 8. Financijski pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

Tablica 9. Financijski pokazatelji investiranja poduzeća Kraš d.d. od 2015. do 2019. godine

## Životopis

### Osobni podaci

Ime / Prezime	<b>Stjepan Hrgović</b>
Adresa	Brestovečka 102, 10360 Zagreb
Broj mobilnog telefona	+385 91 938 7428
E-mail	<a href="mailto:shrgovic123@gmail.com">shrgovic123@gmail.com</a>
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	06.10.1994.
Spol	Muški

### Radno iskustvo

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 05/2017–<br>07/2019 | <ul style="list-style-type: none"><li>• MABO-TESK d.o.o.<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske djelatnosti</li><li>➤ Porezno savjetovanje</li></ul></li></ul> |
| 07/2019-danas       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ugostiteljski obrt „HRGA GRILL“<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Knjigovodstvene usluge</li><li>➤ Nabava robe</li></ul></li></ul>                              |

**Obrazovanje**

10/2018 - danas	Ekonomski fakultet Zagreb Program studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije Smjer: Analiza i poslovno planiranje
10/2013 – 09/2018	<b>Sveučilišni prvostupnik ekonomije (univ. bacc. oec.)</b> Ekonomski fakultet Zagreb Program studija: Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije
2009 - 2013	Opća gimnazija Sesvete

**Osobne  
vještine**Materinski jezik **Hrvatski jezik**

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

*Europska razina (\*)***Engleski jezik****Njemački jezik**

Razumijevanje		Govor		Pisanje	
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija		
B2	B2	B2	B2	B2	
A2	A2	A2	A2	A2	

(\*) [Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Računalne vještine i kompetencije MS Office, Internet

Vozačka dozvola B kategorija