

# Strategijska analiza poduzeća Kraš d.d.

---

**Peternel, Patricia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:148:525153>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

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

Diplomski rad

**Patricia Peternel**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA KRAŠ D.D.  
STRATEGIC ANALYSIS OF KRAŠ D.D. COMPANY**

Diplomski rad

**Student: Patricia Peternel**

**JMBAG studenta: 0067540687**

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

**Zagreb, rujan 2021.**

*Zahvala:*

*Posebno zahvaljujem svom mentoru, dr. sc. Andriji Sabolu, na njegovom vremenu i strpljenju te nesebičnom i stručnom vodstvu koje je pokazao tijekom izrade ovog rada, ali i tijekom cijelog studija.*

*Zahvaljujem se svim prijateljima i kolegama koji su uljepšali moje studentske dane.*

*Beskrajno hvala mojim roditeljima i bratu kao najvećim osloncima bez kojih ovaj studij ne bi bio moguć.*

*Na kraju, od srca zahvaljujem dečku Filipu na golemoj podršci i vjeri koju je imao u mene.*

## 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 izvora 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.

Peternel Patricia

(vlastoručni potpis studenta)

ZAGREB, 21.09.2021.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Peternel Patricia

(personal signature of the student)

ZAGREB, 21.09.2021

(place and date)

## **Sažetak i ključne riječi**

S počecima još u 1911. godini, Kraš zasigurno slovi kao jedna od najstarijih kompanija koju obilježavaju kvaliteta i tradicija te stoga ne čudi činjenica da je vodeći konditorski proizvođač u jugoistočnoj Europi. S ciljem očuvanja pozicije „tržišnog lidera“, Društvo kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj kako bi zadržalo konkurentsku prednost u regiji, ali i osvojilo nova tržišta. Predmet ovog diplomskog rada strategijska je analiza poduzeća Kraš d.d. koja podrazumijeva analizu vanjske i unutarnje okoline poduzeća. Dubljem razumijevanju poslovanja poduzeća te identifikaciji mogućih scenarija razvoja pridonijet će i financijska analiza iz koje će se donijeti zaključak o uspješnosti poslovanja poduzeća. Za izradu rada koristit će se podaci iz sekundarnih izvora, knjiga, znanstvenih članaka, publikacija te internetskih stranica. Bit će korištene metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda komparacije.

**Ključne riječi:** strategija, analiza, poduzeće, financijska analiza, okolina

## **Summary and keywords**

Since its beginnings in 1911, Kraš is certainly known as one of the oldest companies marked by quality and tradition, and therefore it is not surprising that it is the leading confectionery manufacturer in Southeast Europe. In order to maintain its position as a "market leader", Kraš continuously invests in research and development in order to maintain a competitive advantage in the region, but also to conquer new markets. The subject of this thesis is the strategic analysis of the company Kraš d.d. which implies an analysis of the external and internal environment of the enterprise. A deeper understanding of the company's operations and the identification of possible development scenarios will be contributed by the financial analysis which will be a base for a conclusion about the success of the company's operations. For production of this paper will be used data from secondary sources, books, scientific articles, projections, publications and websites. Methods that will be used are descriptive statistics methods, analysis and synthesis methods, compilation methods, comparison methods.

**Keywords:** strategy, analysis, company, financial analysis, environment

# Sadržaj

1.	UVOD.....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	STRATEGIJA I STRATEGIJSKA ANALIZA.....	3
2.1.	Kompleksnost i tehnologije poslovnog upravljanja.....	3
2.2.	Poslovno upravljanje i strategija.....	8
2.3.	Strategijska analiza i koraci oblikovanja strategije.....	10
3.	ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. ....	17
3.1.	Pregled prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj.....	18
3.2.	PESTLE analiza prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj.....	21
3.2.1.	Politički čimbenici.....	21
3.2.2.	Ekonomski čimbenici.....	22
3.2.3.	Socijalni čimbenici.....	26
3.2.4.	Tehnološki čimbenici.....	27
3.2.5.	Pravni čimbenici.....	27
3.2.6.	Ekološki čimbenici.....	29
3.3.	Porterijanska analiza prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj.....	31
3.3.1.	Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima.....	33
3.3.2.	Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca.....	35
3.3.3.	Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača.....	36
3.3.4.	Opasnosti od ulaska supstituta.....	37
3.3.5.	Opasnosti od ulazaka novih konkurenata.....	39
3.3.6.	Životni vijek industrije.....	40
4.	ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ D.D. ....	42
4.1.	Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d.....	42
4.2.	Analiza poduzeća Kraš d.d. izabranim metodama strategijske analize.....	44
4.2.1.	Lanac vrijednosti.....	44
4.2.2.	Generičke strategije.....	48
4.3.	Analiza financijske situacije poduzeća Kraš d.d. ....	53



4.3.1.	Vertikalna analiza financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. ....	54
4.3.2.	Horizontalna analiza financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d. ....	59
4.3.3.	Analiza pomoću financijskih pokazatelja .....	63
4.3.4.	Analiza VRIO modelom.....	71
4.4.	Scenariji razvoja poduzeća Kraš d.d. unutar pripadajuće industrije .....	73
5.	Zaključak .....	79
	Popis literature .....	81
	Popis slika i tablica .....	86
	Životopis .....	87

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Za očuvanje konkurentske pozicije, za sami opstanak, poduzeća su primorana kontinuirano pratiti i prilagođavati se promjenama u poslovnom svijetu, pritom vodeći računa o promjenama i u vanjskoj i u unutarnjoj okolini. Jedan od osnovnih uvjeta u ovom dinamičnom poslovnom okruženju je fleksibilnost poduzeća, odnosno njegova mogućnost adaptacije na sveprisutan pritisak konkurencije, promijenjive želje kupaca, stalnu inovativnost i neizostavnu kvalitetu. Za provođenje svega navedenog, nužno je neprekidno praćenje okoline kako bi poduzeće moglo adekvatno reagirati i iskoristiti svoju snagu, prepoznati prilike, te umanjiti svoje nedostatke i reducirati potencijalne prijetnje. Razvojem odgovarajuće strategije poduzeće može ići u smjeru daljnjeg rasta i razvoja, te ona predstavlja glavni „alat“ za opstanak i postizanje, odnosno zadržavanje konkurentske pozicije na tržištu. Sukladno tome, predmet ovog diplomskog rada strategijska je analiza poduzeća Kraš d.d, ali i analiza situacije generalno u konditorskoj industriji s ciljem procjene položaja Kraša kao lidera u konkretnoj industriji, uzimajući u obzir vanjske i unutarnje čimbenike te njihov utjecaj na konkretno poduzeće. Cilj je rada oblikovati buduće razvojne alternative predmetnog poduzeća.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu rada korištene su znanstvene metode i postupci planiranja, istraživanja i ispitivanja promatrane strategijske analize poduzeća. Korištene su sljedeće znanstvene metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda komparacije. Podaci za izradu diplomskog rada prikupljeni su iz sekundarnih

izvora podataka kao što su knjige, znanstveni članci, publikacije te godišnji financijski izvještaji preuzeti sa web stranice poduzeća.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. U prvom dijelu će biti ukratko navedeni predmet, cilj i struktura rada. Zatim će u drugom dijelu biti raspisan teorijski dio vezan uz kompleksnost i njezine tehnologije, koncept poslovnog upravljanja, strategijske analize i koraci njezinog oblikovanja. U trećem dijelu proved će se analiza vanjske okoline poduzeća s fokusom na PESTLE i Porterijanskoj analizi pet sila. Tema četvrtog poglavlja je analiza unutarnjeg okruženja poduzeća, a podrazumijeva kratki povijesni pregled poduzeća, strategijsku analizu te financijsku analizu koja će se provesti vertikalnom i horizontalnom analizom bilance i računa dobiti i gubitka te izračunom financijskih pokazatelja na temelju podataka iz financijskih izvještaja 2016.-2020. godine. U petom poglavlju će se dati prijedlozi daljnjeg razvoja poduzeća Kraš. Na kraju, zaključit će se na temelju provednih analiza uspješnosti poslovanja promatranog poduzeća.

## 2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKA ANALIZA

### 2.1. Kompleksnost i tehnologije poslovnog upravljanja

Obzirom da poduzeće nije zasebna, izdvojena jedinica, nego posluje unutar nekog socijalnog, gospodarskog, prirodnog, tehničkog itd. okruženja, smatra se da je dijelom tog okruženja. Prema tome, okruženje ima veliki utjecaj na oblikovanje uvjeta njegova opstanka i razvitka. Analiziranje odnosa poduzeća i okruženja podrazumijeva kompleksnost i sistemski pristup u analiziranju kompleksnosti kako okruženja tako i poduzeća.<sup>1</sup> Sistemski pristup je proizišao iz nemogućnosti objašnjenja kompleksnosti unutar poduzeća kao cjeline te kompleksnost njegovih odnosa sa poduzećem. Prema tome, može se reći da je kompleksnost zapravo u pozadini sistemskog pristupa obzirom da je razumijevanje i ovladavanje kompleksnošću prouzročilo sistemski pristup i umreženi način mišljenja.<sup>2</sup>

Kompleksnost podrazumijeva činjenicu da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja. Kvantificira se i mjeri varijetatom koji pokazuje broj stanja sustava koja je moguće razlikovati – ovisi o broju različitih elemenata, svojstva kojih određuju mnogostrukost ponašanja elemenata. Pojam koji se često veže uz kompleksnost je „kompliciranost“ koja označava vrstu povezanosti i ovisi o broju i različitosti veza među elementima i kao takva pripada mehaničkim sustavima.

Proces diferencijacije je različitom dinamikom prisutan u svim organskim sustavima<sup>3</sup> te se smatra uzrokom rasta kompleksnosti, a označava zamjenjivanje jednog elementa s dva ili više.<sup>4</sup> Dinamički je slijed životnog vijeka elemenata ili cijelog sustava – embrionalne

---

<sup>1</sup> Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, str. 1

<sup>2</sup> Ibid, str. 4

<sup>3</sup> Pusić, E. (1974): Razvedenost i povezanost, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb, str. 97.

<sup>4</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 15

mijene ili mijene pred izlazak, mijene rođenja, rasta, zrelosti, povlačenja, smrti/uklanjanja ili povrata.<sup>5</sup>

Pojam kompleksnosti je višeznačno definiran s dvije komponente: strukturalna i procesualna komponenta. U strukturalnom smislu kao kompleksnost želi se označiti mnoštvo mogućih povezivanja elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja povezivanja, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom. Procesualna kompleksnost definira se kao sposobnost sistema da u danom vremenu poprimi neki broj različitih stanja.<sup>6</sup>

Tehnologija upravljanja je svrsishodna cjelina svih poznatih sposobnosti učinkovite svrsishodne kontrole (u širem smislu) iniciranja i korištenja postojećih i inovativnih, unutarnjih i vanjskih procesa diferencijacije i integracije, usmjerena postizanju relativno trajnog, razvojnog suglasja cjelovitog koevolutivnog odnosa unutarnjeg i vanjskog okruženja.<sup>7</sup> Za upravljanje kompleksnošću u kontekstu upravljanja poduzećem i njegovog opstanaka, bitna je kontrola koja podrazumijeva odgovarajuća upravljačka pravila, ali i različite tehnologije upravljanja zbog različitih svojstava kompleksnosti i njezinih razvojnih dinamika.<sup>8</sup> Upravljačka, odnosno integracijska pravila integralni su dio upravljačke tehnologije s čijom se kontrolom unutarnje i vanjske razine kompleksnosti teži uspostavljanju njihovog dinamičkog suglasja. To suglasje može se uspostaviti na tri načina: internalizacija vanjske kompleksnosti u unutarnje okruženje, eksternalizacija unutarnje kompleksnosti u okruženje ili kombinacijom oba načina. Obzirom da integracijska pravila koja pripadaju nižoj razini kompleksnosti postaju preuska te

---

<sup>5</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.

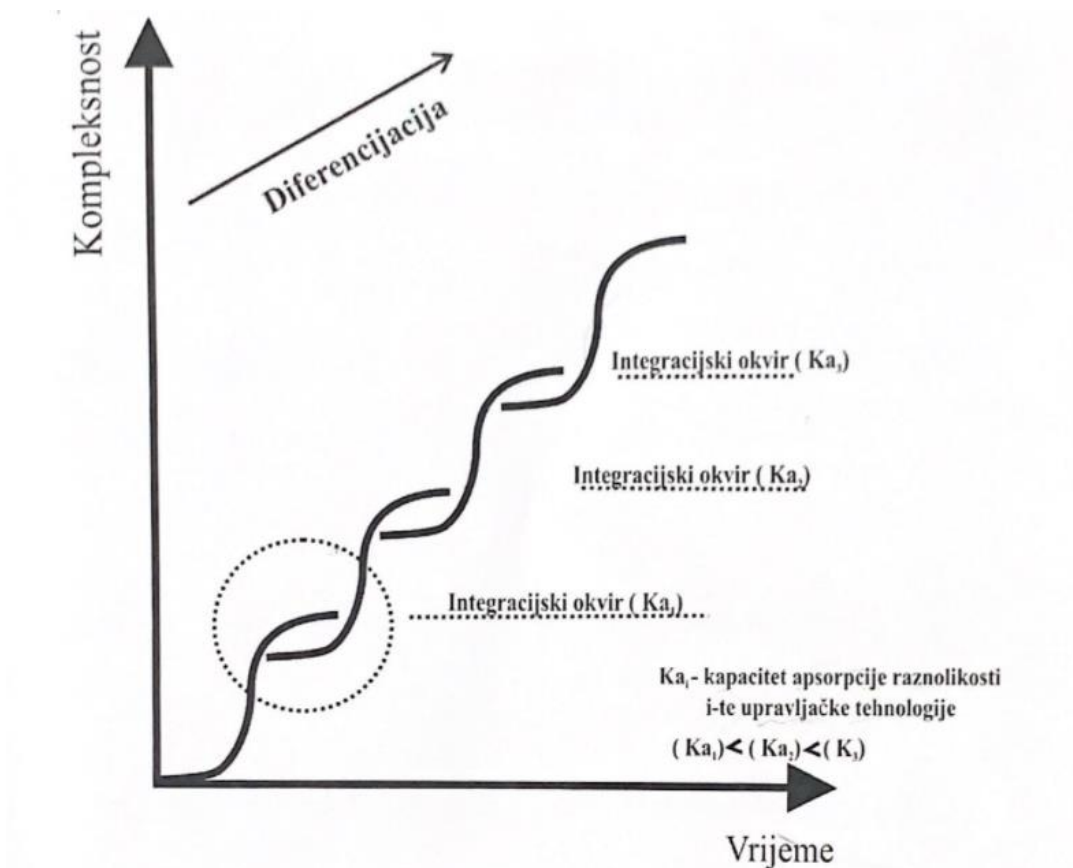
<sup>6</sup> Tintor, J. (2009) prema Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Campus Verlag, Frankfurt/New York, str. 36

<sup>7</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 17

<sup>8</sup> Luhmann, N. (1968): Teorija sistema, svrhovitost i racionalnost, Globus, Zagreb, str. 263

onemogućavaju nužne procese diferencijacije koji su nužni za daljnji razvojni potencijal elemenata građe sistema, odnosno u ovom slučaju poduzeća, izrazito je bitno promijeniti ih i prijeći na nova. Prelazak sistema na ta nova integracijska pravila koja mu omogućavaju eksternalizaciju ili internalizaciju više razine unutarnje/vanjske kompleksnosti slijedi „S“ razvojni oblik.<sup>9</sup>

Slika 1 - "S" oblikovni proces diferencijacije i integracije



Izvor: Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada, Zagreb, str. 19

<sup>9</sup> Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 18

U ovom kontekstu, svakako treba spomenuti Wiliama Rossa Ashbya koji je bio pionir u području kibernetike i teorije sistema te njegov zakon uvjetovanih varijeteta<sup>10</sup> koji kaže da je kompleksnost moguće apsorirati jedino kompleksnošću, tj. varijetet je moguće apsorirati jedino varijetatom. Pod varijetatom se podrazumijeva mjera kompleksnosti. To bi značilo da kontrola razvojne situacije zahtijeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se pokazuje kao smetnja izabranom pravcu razvoja.<sup>11</sup>

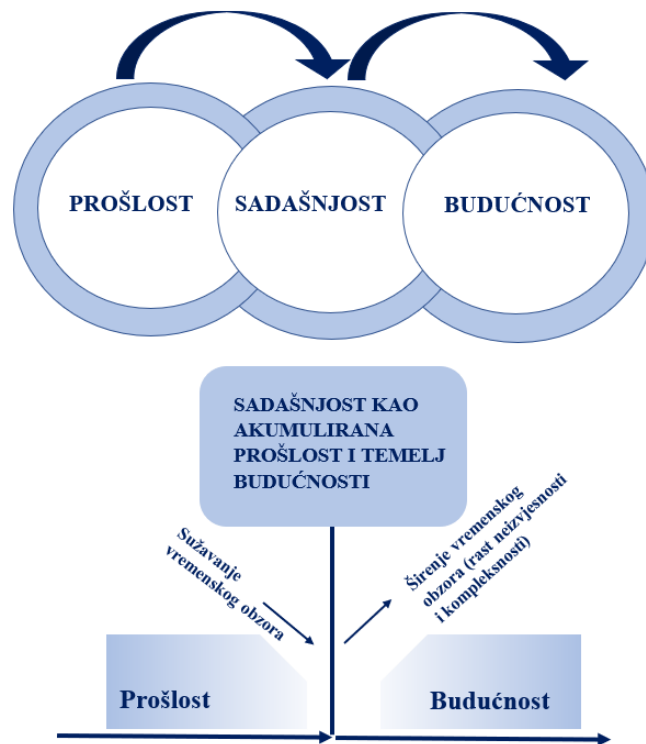
Pojam lanac vremena objedinjuje svojstva povezanosti razvitka i mogućnosti upravljanja kompleksnošću koja je isprepletena interakcijom prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Pronalaženje novih integracijsko-upravljačkih pravila u okruženju i sistemu je nužno zbog različite dinamike razvitka kompleksnosti i procesa diferencijacije. Igor Ansoff je u kontekstu upravljanja poduzećem i njegove organizacijske otvorenosti dao veliki doprinos svojom koncepcijom da je poslovno upravljanje cilju usmjerena transformacija informacija u akcije, a sastoji se od dvije razine poslovnog upravljanja – informativne i djelatne. Ansoff je razgraničio pojam lanca vremena u tri tipa, uzimajući u obzir utjecaj poslovne prošlosti na poslovnu budućnost te njezina (izolirana) svojstva.

---

<sup>10</sup> Ashby, W.R. (1976): An Introduction to Cybernetics, Methuen & Co., 5th Ed., London, str. 202

<sup>11</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 21

Slika 2 - Konceptijski prikaz lanca vremena



Izvor: Rad autora prema Fučkan, Đ., Sabol, A., (2013), Planiranje poslovnih dometa, str. 25

*Tip I* – prošlost kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti, odnosno temelji se na hipotezi vremenske stabilnosti koja pretpostavlja da će sistem uzroka koji je prouzročio sadašnjost djelovati do kraja prognostičkog vremenskog obzora. Ista struktura uvjeta i uzroka dovodi i do istih posljedica, a budućnost se gradi ponavljanjem prošlih iskustava. Tehnologije poslovnog upravljanja u ovim uvjetima su finansijsko i dugoročno planiranje, najčešće se koristi trend analiza i planiranje, a rješenje je uvijek jedno i to optimalno.

*TIP II* – prošlost najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti, odnosno ovdje je budućnost i dalje jednaka prošlosti, uz mogućnost pojave promjena uzrokovanih prikrivenim tendencijama razvoja u prošlosti. Iskustva se primjenjuju na tradicionalan i/ili inovativan način. Za ovaj vremenski lanac i svojstva je specifično to što se pojavljuje mogućnost planiranih promjena na temelju ekstrapolacije prošlosti, odnosno prihvaća se mogućnost pojave alternativnih budućnosti, koje su izvor procesima koji su u prošlosti još



nedovoljno vidljivi, a važni za budućnost. Tehnologija poslovnog upravljanja je strategijsko planiranje, a strategijski plan kao okvir njemu pripadajućih strategija temeljni upravljački instrument.

*TIP III* – prošlost najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti. Ovdje dominiraju strateške promjene koje zahtijevaju potpuno uklanjanje ili redefiniciju upravljačkih parametara. Okruženje je u ovom vremenskom lancu turbulentno, kojeg odlikuje neizvjesnost te mogućnosti više pokretnih ciljeva i različitih strateških situacija. Mehanicističko gledište na svijet kao sistem koji se može objasniti kvantitativnim modelima upotunjuje se kompleksnim obuhvatom i kvalitativnim metodama odlučivanja. Budućnost se istražuje strateškim igrama, scenarijima i simulacijama. Tehnologije poslovnog upravljanja su strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem i cjelovito upravljanje.

Fučkan Đ., i Sabol A. zaključuju da različiti lanci vremena iziskuju i različite načine savladavanja kompleksnosti, te njima primjerene tehnologije spoznavanja odnosa i povezivanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, te tehnologije poslovnog upravljanja i poslovnog planiranja.<sup>12</sup>

## **2.2. Poslovno upravljanje i strategija**

Upravljanje poduzećem i njegovim dijelovima izuzetno je kompleksan proces koji uključuje sastavljanje i razvoj održivih konkurentskih prednosti posla/poduzeća. Ostvaruje se transformacijom informativnih, materijalnih i energetskih inputa u akcije/outpute/djelovanja potrebne za razvitak posla/poduzeća i njegovog cjelovitog okruženja.

---

<sup>12</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 23-25

Proces poslovnog upravljanja podrazumijeva transformaciju informacija o sadašnjosti, prošlosti i budućnosti u akcije kojima se postižu cilj(evi) subordinirani misiji, viziji i poslovnom svjetonazoru poduzeća. Objedinjuje dvije razine transformacije:

1. Transformaciju ulaznih informacija o unutarnjem i vanjskom okruženju u informacije o nužnim akcijama kojima se ostvaruje razvitak posla/poduzeća i njegovog okruženja. Ovom se razinom upravlja poslom/poduzećem.
2. Transformaciju informativnih, fizičkih i energetske inputa u učinke kojima se ostvaruje razvitak posla/poduzeća i njegovog okruženja. Ovo je upravljana razina posla/poduzeća.

Temeljni zadatak poslovnog upravljanja jest osposobljavanje poduzeća da pravovremenim akcijama, reakcijama ili njihovom kombinacijom – promjenama u svojem unutarnjem i/ili vanjskom okruženju – djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, ostvarujući pritom hijerarhijski vremensko/prostorno koordinirane ciljeve subordinirane poslovnom svjetonazoru, viziji i misiji poduzeća.<sup>13</sup>

Za ostvarivanje tih ciljeva, potrebno je imati dobro razrađenu strategiju koja će služiti kao instrument i svojevrstan putokaz za usmjeravanje poduzeća u uvjetima visoke kompleksnosti i turbulencije kako da što efikasnije, sa raspoloživim resursima i upotrebom svojih prednosti i snaga postigne postavljene ciljeve. Riječ „strategija“ ekonomisti su preuzeli iz vojne terminologije, te zahvaljujući Henryju Mintzbergu i njegovim suradnicima njezina suvremena intenzivnija upotreba počinje polovicom 20. stoljeća.<sup>14</sup>

Ukratko, strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi s ciljem maksimalnog iskorištavanja prednosti iz danih okolnosti uz istovremeno minimiziranje potencijalnih poteškoća pri ostvarivanju željenih učinaka. Na tradicionalni način strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje

---

<sup>13</sup> Ibid, str. 79

<sup>14</sup> Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976): The Structure of Unstructured Decision Processes, Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.2, str.1

smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>15</sup>

## 2.3. Strategijska analiza i koraci oblikovanja strategije

*Slika 3 - Osnovni okvir za strategijsku analizu: strategija kao poveznica između poduzeća i njegovog okruženja*



Izvor: Rad autora prema Grant, R. M., (2016) Contemporary strategy analysis, str. 12

Kao što je vidljivo na slici 3, strategija predstavlja poveznicu između poduzeća i njegovog poslovnog okruženja. Poduzeće utjelovljuje tri seta elemenata: ciljeve i vrijednosti (jednostavnost, dosljednost, dugoročni ciljevi), resurse i mogućnosti (objektivna procjena resursa), struktura i sistemi (efektivna implementacija). Poslovno okruženje (duboko shvaćanje natjecateljskog okruženja) podrazumijeva jezgru vanjskog okruženja poduzeća i definirano je odnosom poduzeća s konkurencijom, kupcima i dobavljačima. Dakle, može se reći da je zadatak poslovne strategije odrediti kako će poduzeće rasporediti svoje resurse unutar svog okruženja s ciljem ispunjenja svojih dugoročnih ciljeva te kako će ono organizirati da implementira tu strategiju.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Sveučilište u Zadru, nastavni materijal za kolegij Menadžment, dostupno na linku: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) [27.06.2021]

<sup>16</sup> Grant, R.M. (2008) Contemporary strategy analysis (6th ed.), Blackwell Publishing, Malden MA, str. 12

Proces oblikovanja strategije obuhvaća pripremu i donošenje odluke o izboru strategije uspostavljanja, razvoja i održavanja svih procesa cjelovite poslovne transformacije, kojom se omogućava rast vrijednosti poduzeća i razvijaju održive konkurentske prednosti strategijskih cjelina. Proces sadrži sljedeće korake:

1. Postavljanje poslovnog svjetonazora
2. Postavljanje vizije
3. Postavljanje misije
4. Postavljanje razvojne situacije i mogućeg razvojnog jaza i razvojne napetosti
5. Prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost
6. Izbor strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduće korištenjem izabranih, odgovarajućih modela izbora strategijskih mogućnosti
7. Izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima
8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te ex ante, anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama
9. Provedbu strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i korekcije upravljačko-planskih premisa.<sup>17</sup>

### **1. Postavljanje poslovnog svjetonazora**

Poslovni svjetonazor predstavlja cjelokupnu prosudbu razvojne stvarnosti poduzeća te je temelj za multidimenzionalnost, multiciljanost i multikriterijalnost razvitka. Primjerice, ukoliko poduzeće odluči svoj razvoj temeljiti na svjetonazoru održivosti, ono mora svoju viziju postaviti u multidimenzionalno održivo prostorno okruženje u kojem se poslovna

---

<sup>17</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 82

aktivnost razvija u granicama održivog razvitka. Održivo društvo ukratko se može opisati kao društvo koje zadovoljava svoje sadašnje potrebe bez ugrožavanja kvalitete potreba budućih generacija.<sup>18</sup>

## **2. Postavljanje vizije**

Vizija se može definirati kao instrument usmjerenja poslovnim svjetonazorom prema željenoj budućnosti poduzeća. Ona objašnjava što poduzeće želi postići, u kojem smjeru poduzeće u neizvjesnoj budućnosti želi ići, a svoje temelje gradi na poslovnom svjetonazoru, povijesti, kulturi i identitetu poduzeća. Vizijom se poduzeće pozicionira u odnosu na konkurente, te je odraz odnosa poduzeća prema svojim potrošačima, suradnicima, zaposlenicima. Dobra vizija smatra se pokretačem za inovativnu alokaciju i daljnji razvitak postojećih resursa i kompetencija, ali i stjecanje novih konkurentskih prednosti. Osim toga, vizija bi trebala obuhvaćati dugoročan obzor (5-10 godina ili više), povezivati očekivanu racionalnu i „izmišljenu“ budućnost, služiti kao motivacija i nit vodilja do željenog stanja kojem poduzeće teži, te ju shvaćati kao izazov.<sup>19</sup>

## **3. Postavljanje misije**

Misija je zapravo konkretiziranje vizije, gdje se još uvijek relativno netransparentna budućnost čini transparentnija. Ona iskazuje svrhu i način poslovanja poduzeća te njegova obilježja. Dakle, misija bi trebala dati odgovor na pitanje „Što je naš posao i što nastojimo postići kod naših kupaca?“ te daje dojam približavanja vizije bliskoj budućnosti. Služi kao upravljački orijentir, odnosno informira interesne skupine o bliskoj budućnosti poduzeća.

---

<sup>18</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 84-89

<sup>19</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 90

Ona nije dugoročno nepromijenjiva, nego se prilagođava u skladu s ciljevima poslovanja poduzeća.<sup>20</sup>

#### **4. Postavljanje razvojne situacije i mogućeg razvojnog jaza i razvojne napetosti**

Postavljanje razvojne situacije odvija se dijagnosticiranjem polazne poslovne situacije dijagnostičkim strategijskim analizama i modelima te prognoziranjem budućih poslovnih situacija prognostičkim strategijskim analizama i modelima, odnosno sučeljavanjem sadašnje i buduće poslovne situacije. Ona se tumači kao polazište procesa poslovne transformacije i željenog i mogućeg relativnog završetka. Ovaj korak predstavlja temelj za ocjenu razvojnog potencijala dijagnozom sadašnje poslovne situacije i vanjskih i unutarnjih uvjetovanosti njezinog postizanja.

Razvojno klatno prikazuje problem sučeljavanja sadašnjosti i budućnosti te strategijske transformacije sadašnjosti u budućnost. Razvojni jaz, čiji proces traženja uzroka počinje pitanjem „Što je željeno i potrebno, i je li ono što je željeno i potrebno i moguće?“, može se pojaviti unutar bilo koje razvojne dimenzije, primjerice ekonomske, ekološke, socijalne, tehnološko-tehničke itd. Odgovor na to pitanje traži se procesima dijagnosticiranja i prognoziranja te sučeljavanjem njihovih ishoda. Dijagnosticiranje sadašnje, polazne poslovne situacije podrazumijeva strategijsku dijagnostičku analizu sadašnje situacije poduzeća i njegovih dijelova stalnom identifikacijom i dijagnosticiranjem sistema njezine vanjske i unutarnje uvjetovanosti na materijalnoj i nematerijalnoj razini. Analiza se obavlja strategijskim dijagnostičkim modelima i metodama koji se koriste za analiziranje svojstava dosadašnjeg unutarnjeg i vanjskog okruženja. Pritom su pod unutarnjim okruženjem uključeni poduzeće i njemu pripadajuće strategijske cjeline, dok se pod vanjsko okruženje podrazumijevaju opće okruženje, industrija, strategijska skupina, izabrana konkretna konkurentna poduzeća. Različiti autori različite čimbenike obuhvaćaju pod područja

---

<sup>20</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 91

strategijske dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja. Tako primjerice, neka od značajnijih područja prema Tintoru <sup>21</sup> su analiza ciljeva, rezultata i temeljnih poslovnih načela, financijske situacije itd, dok su prema Grantu<sup>22</sup> neki od bitnijih analiza lanca vrijednosti, ciljeva, resursa i kompetencija, organizacijske strukture i sistema upravljanja, itd. Na kraju, Besanko et al<sup>23</sup> obuhvaćaju analizu troškova (dugoročnih, kratkoročnih, prosječnih, graničnih), analizu ekonomskih troškova i profitabilnosti, analizu ukupnog prihoda, (dis)ekonomiju obujma i (dis)ekonomiju širine itd. Što se tiče strategijske dijagnostičke analize vanjskog okruženja, neka od značajnih područja su analiza životnog vijeka industrije, analiza životnog vijeka tehnologije – dinamika razvitka inovacija, tržišne situacije, dinamika promjena 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.

Neki od najčešće korištenih modela strategijske dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja su: ABC analiza, Analiza proizvodnje, Analiza strukture troškova, Analiza lanca vrijednosti, Analiza životnog vijeka proizvoda, Analiza životnog vijeka industrije, Analiza životnog vijeka tržišta, 7 S model, SWOT analiza, IFAM/ IFAS analiza, Portfolio analiza, SPACE matrica, Ansoffova matrica diversifikacije itd.

Što se tiče strategijske dijagnostičke analize vanjskog okruženja, značajniji instrumenti su: PESTLE analiza, EFAM/EFAS analiza, Porterijanska analiza te vanjski benchmarking kao kontinuirani proces.

Nakon dijagnosticiranja, slijedi drugi korak, a to je postavljanje krajnje poslovne situacije, odnosno prognoziranje mogućih procesa diferencijacije i integracije u poduzeću i

---

<sup>21</sup> Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb

<sup>22</sup> Grant, R.M., (2008) Contemporary strategy analysis (6th ed.), Blackwell Publishing, Malden MA

<sup>23</sup> Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2013) Economics of Strategy, 6th Ed., John Wiley & Sons

njegovom vanjskom okruženju tijekom određenog razdoblja. Svrha ovog koraka strategijske analize je izrada prognoze mogućih budućih situacija unutarnjeg i vanjskog okruženja i njihovog susreta primjenom modela kojima je dijagnosticiran sadašnji strategijski položaj strategijske cjeline poduzeća. Istražuju se svojstva iz polazne strategijske situaciju, ali i nova, inovativna koja se očekuju razviti u prognostičkom poslovnom spektru.<sup>24</sup>

## **5. Prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost**

Prognostički modeli na temelju istraživanja procesa u unutarnjem i vanjskom okruženju i njihovih razvojnih interakcija omogućuju plansko pozicioniranje pojedinog poduzeća, s polazištem u strategijskoj dijagnostičkoj analizi sadašnjeg poslovnog položaja. Presudnu ulogu u izboru prognostičkih metoda i modela ima tip lanca vremena unutar kojeg će se odvijati i razvijati prognozirani poslovni proces sada, ali i u budućnosti.<sup>25</sup>

## **6. Izbor strategije/strategija poslovne transformacije**

Odlučivanje o izboru strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću korištenjem izabranih, odgovarajućih modela izbora strategijskih mogućnosti podrazumijeva odluku o izboru reaktivnih i/ili aktivnih strategija i njima pripadajućih strategijskih planova.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 91-191

<sup>25</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 102

<sup>26</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 102



## **7. Izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima**

Strategijski plan služi kao sredstvo strategijskom planiranju za ostvarivanje izabrane strategije poslovne transformacije. Prema Wildu<sup>27</sup>, postoje 3 skupine planskih parametara na kojima se temelje elementi strategijskog plana, a to su parametri akcija, parametri reakcija te parametri objektivnih datosti. Također navodi da su osnovni dijelovi plana sljedeći: ciljevi, premise izvršenja plana, problem koji se planom rješava, mjere potrebne za planiranu akciju/e, potrebni resursi, termini, nositelji/ce i rezultati. Ciljevi pokazuju koji rezultati i u kojem roku trebaju biti ostvareni, te spadaju pod parametre akcija. Karakteristike ciljeva su sljedeće: realistični, operativni, uređeni, konzistentni, aktualni, potpuni, provodljivi, kongruentni, transparentni i preispitljivi. Premisa izvršenja plana sadrži pretpostavljene uvjetovanosti ostvarenja plana, a njome se postavljaju temeljne pretpostavke o budućoj vanjskoj i unutarnjoj situaciji, prognozi položaja i potencijalu razvoja. Ukoliko se pojave *ex post* problemi potrebno je analizirati parametre akcija i objektivnih datosti, dok je kod pojave *ex ante* problema potrebna prognostička analiza uključuje parametre objektivnih datosti i parametre reakcije. Mjere su parametri akcija, te trebaju odgovor na pitanje „Kako postići potrebne rezultate-ciljeve u potrebnom vremenu?“. U resurse kompetencije spadaju ulaganje resursa i kompetencija te njihova raspoloživost i potreba za njima, te spadaju u parametre akcija, objektivnih datosti i reakcija. Terminu pokazuju kada pojedini učinak treba biti ostvaren. Nositelji/nositeljice određuju tko je za pojedine aktivnosti odgovoran. Rezultati prikazuju koja su djelovanja, odnosno planirani učinci, i parametri su reakcija.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, str. 49-53

<sup>28</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 104-105

## **8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja**

Uključuje ex post kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te ex ante, anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama.<sup>29</sup>

## **9. Provedbu strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i korekcije upravljačko-planskih premisa.**

Koraci 1.-7. odnose se na oblikovanje strategije ili proces strategijskog planiranja poslovne transformacije, dok koraci 8.-9. podrazumijevaju proces planiranja strategije ili proces planiranja poslovne transformacije i kontrole njezina ostvarivanja. Praćanjem svih koraka ovog sistematiziranog procesa redukcije kompleksnosti može se osigurati postizanje potrebnih učinaka te spoznaja i upravljanje rizicima.<sup>30</sup>

# **3. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

U ovom poglavlju analizirat će se industrija u kojoj poduzeće posluje, što zapravo znači provedbu analize vanjskih čimbenika koji imaju utjecaja na poslovanje konkretnog poduzeća.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 106

<sup>30</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 106 str.

<sup>31</sup> Jenster, Per V., Hussey, David E., (2004) Company analysis: determining strategic capability, J. Wiley & Sons, Chichester, str, 47

### 3.1. Pregled prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj

Zahvaljujući plodnom tlu, dostupnosti vode i pogodnoj klimi može se reći da se Republika Hrvatska još od davnina smatra kao odličnim područjem za proizvodnju hrane i pića stoga ne čudi činjenica da je prehrambena industrija jedna od najvažnijih gospodarskih grana. Obilježava je raznolikost i razvijenost, a s obzirom na vrijednost industrijske proizvodnje predstavlja najznačajniji proizvodni sektor. Njezina važnost i jačina može se vidjeti tijekom kriznih gospodarskih godina u prethodnom desetljeću kada je prehrambena industrija ostala stabilna usprkos otežanim uvjetima poslovanju u Hrvatskoj, ali i svijetu općenito. Ne samo da omogućuje smanjenje potrebe za uvozom prehrambenih proizvoda, nego i njihovim izvozom država si omogućuje konkurentnost nacionalne ekonomije. U Hrvatskoj prehrambena je industrija povezana i sa drugim industrijskim djelatnostima kao što su poljoprivreda, stočarstvo, voćarstvo, kemijska i biokemijska industrija, transport i trgovina što dodatno ukazuje na njenu ključnu ulogu u razvoju hrvatske ekonomije.

Prehrambena industrija jedna je od djelatnosti unutar prerađivačke industrije koja obuhvaća preradu biljnih, životinjskih i mineralnih sirovina u svrhu zadovoljenja potreba ljudi. Obuhvaća nekoliko sektora: sektor mliječnih proizvoda, pića, masti i ulja, voća i povrća, žitarica, mesa, mesnih prerađevina i ribe te konditorski sektor.

Industrija hrane i pića jedan je od najvećih pokretača gospodarstva u Europskoj uniji te se smatra najvećim proizvodnim sektorom u pogledu ostvarene dobiti, broja zaposlenih te dodane vrijednosti.<sup>32</sup> Proizvodnja i prodaja u industriji hrane i pića je u konstantnom i stabilnom rastu, a prati ju porast cijena u odnosu na prethodne godine. Što se tiče posljednjih jedanaest godina, proizvodnja hrane bilježi povećanje aktivnosti. Ukupna je

---

<sup>32</sup> Ministarstvo gospodarstva (2014): Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.- 2020., str. 55

proizvodnja hrane u 2019. godini povećana za 6,2% u odnosu na 2008. godinu, dok se proizvodnja pića u istom razdoblju smanjila za 9%.<sup>33</sup>

Obzirom da je u hrvatskoj prehrambenoj industriji zaposleno oko 20% industrijskih djelatnika te da ostvaruje oko 20% ukupnih prihoda prerađivačke industrije, ne čudi činjenica da ona označava veliki potencijal za razvoj hrvatskog gospodarstva.

Nadalje, što se tiče kretanja izvoza i uvoza proizvoda prehrambene industrije od 2010. do 2019. godine dolazi do povećanja obujma vanjskotrgovinske razmjene industrije hrane, pri čemu je povećanje izvoza bilo manje od povećanja uvoza. Izvoz prehrambene industrije u razdoblju od 2010. do 2019. godine povećan je za 105,6 posto, a uvoz za 118,6 posto. Brži rast uvoza od rasta izvoza doveo je do blagog pogoršanja vanjskotrgovinske bilance i samim time manje pokrivenosti uvoza izvozom industrije hrane. Pokrivenost uvoza izvozom proizvoda prehrambene industrije 2019. godine iznosila je 52,4%, dok je 2010. godine iznosila 55,7%.<sup>34</sup>

Prema financijskim pokazateljima za deset vodećih poduzeća u industriji hrane može se uočiti povećanje aktivnosti sektora tijekom 2018. godine. Na povećanje upućuje kretanje ukupnih prihoda koji su u 2018. godini bili veći za 1,8% u odnosu na 2017. godinu. U 2018. godini zabilježeno je povećanje dobiti prije oporezivanja za deset najvećih trgovačkih društava prehrambene industrije (515 milijuna kuna). Na hrvatsko gospodarstvo svakako pozitivno utječe činjenica da je svih deset najvećih trgovačkih društava u djelatnosti proizvodnje hrane u stopostotnom domaćem i privatnom vlasništvu. U prva tri najveća trgovačka društva po ukupnim prihodima spadaju: Vindija d.d., Podravka d.d. i Dukat d.d.

---

<sup>33</sup> Ekonomski institut Zagreb (2020): Sektorske analize, str. 7

<sup>34</sup> Ekonomski institut Zagreb (2020): Sektorske analize, str. 12

Tablica 1 - Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti proizvodnje hrane – odabrani financijski pokazatelji, 2018.

	Ukupni prihodi (mil. kuna)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža [%]
Vindija d.d.	2.867,7	0,7	0,71	1,3
Podravka d.d.	2.060,2	0,2	1,82	6,4
Dukat d.d.	1.922,1	0,1	1,94	2,4
PIK Vrbovec-Mesna industrija d.d.	1.832,6	0,5	1,04	4,7
Belje d.d.	1.394,1	0,6	0,63	-3,0
Mesna industrija braća Pivac d.o.o.	1.144,5	0,4	0,74	3,8
Ledo d.d.	1.137,6	0,3	1,06	3,7
PPK d.d.	1.129,6	0,2	2,91	2,4
Franck d.d.	876,3	0,6	0,84	10,6
Kraš d.d.	863,4	0,4	1,71	5,8

Izvor: Ekonomski institut Zagreb (2020): Sektorske analize, str. 13

Od vodećih deset proizvođača hrane, na Zagrebačku burzu uvršteni su Podravka d.d., Dukat d.d. i Kraš d.d. Naime, među deset dioničkih društava s najvećim porastom cijene dionica u 2019. godini nalaze se dva proizvođača hrane – Kraš d.d. i Granolio d.d., a uz to, dionice Kraša d.d. nalaze se i na prvom mjestu u skupini deset dionica s najvećim prometom u prošloj godini.

Pokretačima potražnje prehrambene industrije svakako se smatraju rast stanovništva i potrošnja hrane. Dakle, uzimajući u obzir industriju na razini Hrvatske, može se zaključiti da iseljavanje i posljedično smanjivanje broja stanovnika te pojava koronavirusa u prošloj godini koja je sa sobom donijela brojne otkaze i smanjenje platežne moći građana, svakako ostavilo negativan utjecaj na kretanje potražnje. Treba uzeti u obzir da je ponuda na tržištu prehrambene industrije zaista široka, a konkurencija sve jača, tako da se glavnim

pokretačem profitabilnosti smatra nepobitna kvaliteta, te učinkovito, i sve više, održivo poslovanje.

Prehrambena je industrija fragmentirana, zrela industrija. Unatoč velikim poduzećima koji drže većinu tržišta, niti jedno nije dovoljno snažno da samostalno utječe na smjer razvoja industrije ili razinu cijena. Poduzeća se pretežito okreću diferencijaciji proizvoda kako bi obranila ostvareni tržišni udio, što se može vidjeti i na primjeru Kraša d.d. Stavljajući se naglasak na proces proizvodnje, u svrhu optimizacije te što učinkovitijeg poslovanja. Prehrambena industrija ima velik udio u izvozu, zaposlenosti i industrijskoj proizvodnji, što je čini industrijskom granom od strateške važnosti za Hrvatsku.

## **3.2. PESTLE analiza prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj**

PESTLE opće je prihvaćeni alat za analiziranje makrookruženja u kojem određeno poduzeće posluje te parametara na koje ne može (ili može u vrlo maloj) samo utjecati već im se treba prilagoditi, a ti parametri su sljedeći: politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, pravni i ekološki čimbenici.

### **3.2.1. Politički čimbenici**

Politički i ekonomski čimbenici mogu imati utjecaja na realizaciju strateških poslovnih odluka te na redovno odvijanje poslovanja, bilo na nivou neke zemlje, ali i šire putem raznih poreza, poslovne klime, birokracije, zakonskih propisa. Jedna od glavnih prednosti je povoljan geo – politički položaj Kraša d.d. u središtu Europe što mu otvara brojne mogućnosti izvoza naspram drugih mogućih konkurenata koji se možda nalaze na teže dostupnim lokacijama. Također, dodatna prednost je svakako članstvo Republike Hrvatske u EU od 1. srpnja 2013. godine čime njegovi proizvodi postaju još dostupniji ostalim

europskim zemljama te sada pripada velikom otvorenom tržištu i ima dostupnost EU fondovima. S članstvom u EU, dolaze i obaveze tako da je došlo do zahtjeva za usklađivanjem s EU zakonima i regulativama što u pojedinim situacijama može imati i negativan utjecaj. Naime, uplitanje politike u upravljanje poduzećima je vrlo često, a nerijetko bude neučinkovito. Vladine aktivnosti, izravno i neizravno, utječu na poslovne aktivnosti poduzeća. S obzirom na trend globalizacije tržišta i postojanje međunarodnih trgovačkih organizacija i blokova, međunarodni političko - ekonomski utjecaji na poslovnu aktivnost poduzeća predstavljaju jedno od ključnih obilježja poslovnog okruženja.<sup>35</sup> Može doći do odgoda u državnim programima i plaćanjima uslijed nestabilnosti Vlade. Nažalost, u Hrvatskoj je sveprisutan problem korupcije koji može imati negativan utjecaj na poslovanje poduzeća. Ono što je svakako pogodilo cijeli svijet u protekloj godini je pandemija COVID-19 jer su zbog otežanog poslovanja, sporijih isporuka robe (što je na Hrvatsku imalo značajan utjecaj jer uvelike ovisi o uvozu dobara), povećanih kontrola te novih, prilagođenih i strožih pravila, zakona i kontrola poduzeća radila u puno manjem kapacitetu nego što je to inače situacija, te je to dodatno povećalo njihova zaduživanja.

### **3.2.2. Ekonomski čimbenici**

Ekonomski čimbenici temeljni su okvir za djelovanje poduzeća. Prehrambena industrija sve je važnija grana industrije u Hrvatskoj jer za svoju proizvodnju koristi prvenstveno domaće sirovine i ambalažni materijal, a na neizravan način pomaže u zapošljavanju stanovništva u poljoprivredi, prometu i trgovini. Makroekonomsko okruženje je relativno stabilno u Hrvatskoj, prije svega u pogledu umjerene stope inflacije. Na razini prosjeka EU inflacija potrošačkih cijena šest članica je imalo negativan godišnji rast cijena, dok je

---

<sup>35</sup> Worthington, I., Britton, C., (2009) The business environment, Prentice Hall-Financial Times, Harlow, str.

Hrvatska bila jedina članica bez promjene cijena.<sup>36</sup> Zbog pandemije COVID-a i njezinih posljedica na pad domaće i inozemne potražnje, kao i zatvaranja gospodarstva, realni BDP je u prošloj godini bio 8,4% manji nego u prethodnoj. Najveći utjecaj na pad BDP-a imao je realni pad vrijednosti izvoza usluga od čak 45,2% na godišnjoj razini koji je bio posljedica jako slabe sezone u hrvatskom turizmu u usporedbi sa prethodnim godinama. Pad potražnje utjecao je i na smanjenu proizvodnju, tako da je BDP prerađivačke industrije na godišnjoj razini smanjen za 3,5%. Negativan utjecaj je u prošloj godini pandemija COVID-a imala i na obujam robne razmjene, međutim s manjim negativnim efektom. Dok je većina članica EU bilježila pad vrijednosti izvoza od preko 10%, Hrvatska je u području ukupnog robnog izvoza prema podacima Eurostata među uspješnijim članicama. Vrijednost izvoza u eurima je u odnosu na prethodnu godinu smanjena tek 2,3% odnosno za približno 350 milijuna eura.<sup>37</sup> Što se tiče izvoznih tržišta, realizirano je oko 1,8% u 2020. godini manje izvoza u odnosu na prethodnu godinu. Na tržištu zapadne i srednje Europe ostvareno je oko 15,6% više izvoza u odnosu na prethodnu godinu, dok je na tržištu jugoistočne Europe realizirano oko 10,2% manje u odnosu na prethodnu godinu. U prekomorske zemlje izvoz je bio za 0,6% niži u odnosu na 2019. godinu. Posebno dobri rezultati i rast prodaje ostvaren je na nekim izuzetno bitnim izvoznim tržištima poput Australije, Kanade i Kosova, ali i na tržištu zapadne Europe, posebice Njemačkoj, Švicarskoj, Austriji i Nizozemskoj.<sup>38</sup>

U zadnjih godinu dana, globalno financijsko tržište pogodilo je ukupno povećanje cijena od otprilike 2%, a ponajviše se primijećuje kod cijena žitarica, ulja, voća i povrća.

---

<sup>36</sup> HGK: Gospodarska kretanja krajem 2020. godine, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/gospodarskakretanja122021www605b54e2d9ebc.pdf> [28.06.2021.]

<sup>37</sup> HGK: Gospodarska kretanja krajem 2020. godine, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/gospodarskakretanja122021www605b54e2d9ebc.pdf> [28.06.2021.]

<sup>38</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020> [28.06.2021.]



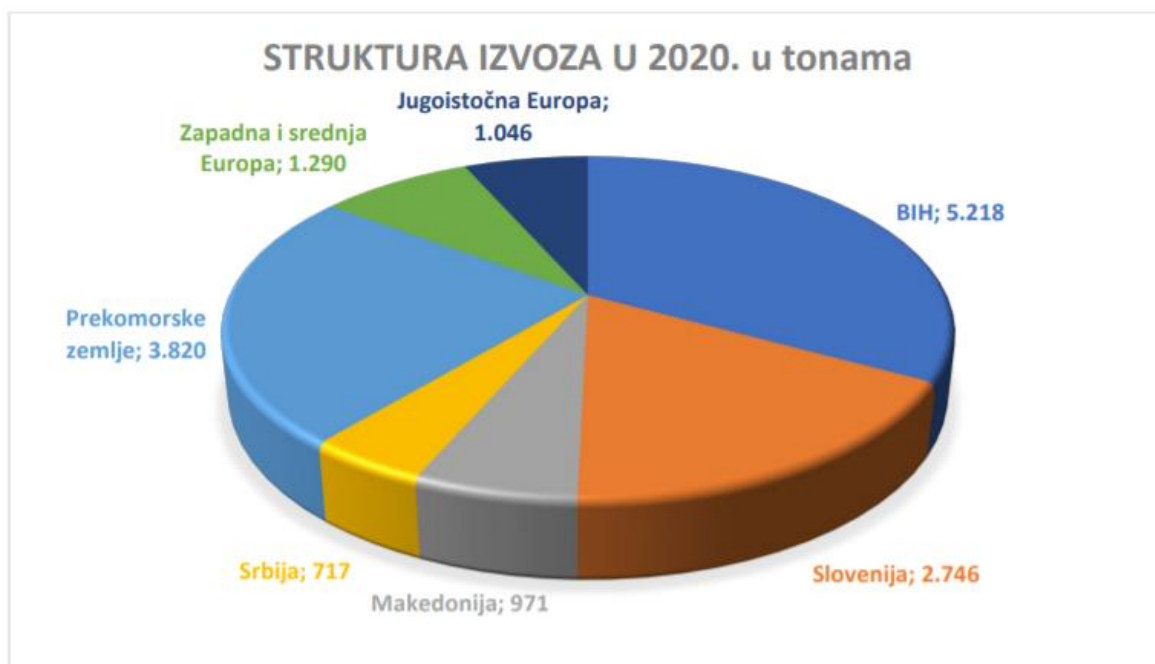
Konkretno, cijene voća i povrća su porasle za oko 20%, a razlog tomu su otežane vremenske prilike koje su ove godine stvarale probleme proizvođačima voća i povrća na Mediteranu. Primjerice, snijeg u svibnju u Španjolskoj te izraženiji mrazovi na našem području svakako su imali značajni utjecaj na njihov porast. Što se tiče žitarica i ulja, njihove cijene su porasle za 20% do 100% u zadnjih godinu dana. Obzirom da su oni sastavni dio velikog broja prehrambenih proizvoda (između ostalog i Kraševih), navedeno povećanje će rezultirati povećanjem cijena finalnih proizvoda u maloprodajnim lancima što će se negativno odraziti na kupovnu moć i standard potrošača.<sup>39</sup> Hrvati troše otprilike 30% svog ukupnog proračuna na hranu i piće, a cijena hrane u Hrvatskoj je prosječno 27% skuplja u usporedbi s ostalim novim članicama EU. Iz navedenog se može zaključiti da su Hrvati prilično osjetljivi na promjene cijena. Prema predviđanjima HNB-a za aktualnu godinu, očekuje se usporavanje prosječne godišnje stope rasta cijena hrane na oko 1,0% (s 2,0% u 2020.), ponajviše zbog iščezavanja učinka znatnog rasta cijena hrane početkom pandemije na kretanje godišnje stope promjene cijena hrane.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Novi list, dostupno na: [https://www.novolist.hr/novosti/gospodarstvo/cijene-hrane-u-hrvatskoj-idu-u-nebo-kljucne-namirnice-drasticno-su-poskupjele-neke-i-po-100/?meta\\_refresh=true](https://www.novolist.hr/novosti/gospodarstvo/cijene-hrane-u-hrvatskoj-idu-u-nebo-kljucne-namirnice-drasticno-su-poskupjele-neke-i-po-100/?meta_refresh=true) [11.09.2021.]

<sup>40</sup> HNB: Makroekonomska kretanja i prognoze, dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3398618/hMKP\\_09.pdf/e4be4797-27b9-1592-f928-1faac7aad91](https://www.hnb.hr/documents/20182/3398618/hMKP_09.pdf/e4be4797-27b9-1592-f928-1faac7aad91) [11.09.2021.]

Slika 4 - Prikaz strukture izvoza Kraša d.d. u 2020. godini u tonama



Izvor: Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/otnama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020> [28.06.2021.]

Kroz harmonizaciju i optimizaciju postojećih cjenovnih politika i razina cijena na postojećim tržištima Kraš d.d. može si osigurati preduvjete za nastavak uspješnog dugoročnog rasta. Izloženost valutnom, kamatnom i kreditnom riziku javlja se tijekom redovnog poslovanja poduzeća. Nepovoljan utjecaj na poslovanje Kraša d.d. može imati visoka stopa PDV-a te okrupnjavanje trgovine i jačanje pregovaračke moći lanaca. Hrvatsku karakteriziraju stabilna valuta, niske kamatne stope, stabilna inflacija, slaba otpornost na krize, visoka stopa nezaposlenosti mladih, relativno nizak raspoloživi dohodak što sve indirektno ili direktno utječe na potražnju za proizvodima, a samim time i na prihode kompanija. Na prihode također utječe i cjenovna elastičnost potražnje za svaki proizvod te postojanje supstituta na tržištu. Kao što je već spomenuto, poslovanje tržišta u 2020. godini karakterizira utjecaj koronavirusa, koji je uz negativne utjecaje na turističku sezonu, također značajno promijenio ponašanje potrošača u smislu dinamike posjeta

trgovina i strukture kupnje (pojedine kategorije bilježe značajni pad potražnje: bomboni, impulsi, praline).

### 3.2.3. Socijalni čimbenici

U EU bilježi se rast od cca 1,3 milijuna stanovnika godišnje od 1994. Otprilike 15% uzrokovano je prirodnim prirastom, dok se ostatak pripisuje imigraciji. Međutim, Hrvatsku karakterizira nešto drugačija situacija. Starenje i iseljavanje stanovništva ključni su problemi zadnjih godina. Zbog navedenih promjena, dolazi i do promjena u profilu potrošača, ali i životnog stila. Promjene demografskih karakteristika znatno utječu na nužnost prilagođavanja poduzeća i njegova poslovanja tim promjenama. Hrvatska prati svjetske trendove porasta stanovništva starije dobi (iznad 60 godina) te stagnacije rasta nataliteta. S ciljem promicanja obrazovanja, pomoći i motiviranja mladih ljudi, Kraš već dugi niz godina uspješno surađuje s više srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova iz cijele Hrvatske. Također, Kraš je ostao na raspolaganju studentima u izradi studentskih radova, sudjelovao u istraživanjima doktoranada i slično usprkos mjerama COVID-19. U skladu s društveno odgovornim poslovanjem, Kraš podržava održavanje kulturnih, obrazovnih i sportskih događanja. Osim različitih programa namijenjenih djeci, pažljivo se biraju i podupiru kulturna i sportska događanja pri čemu se prednost daje značajnim projektima za hrvatsko društvo i projektima koji promoviraju prave vrijednosti. Kako bi dao i svoj doprinos, Kraš se priključio inicijativi „Jednake (digitalne) prilike za sve“ koju je pokrenula udruga Professional Women's and Men's Network Zagreb, a cilj joj je smanjenje digitalnog jaza među djecom koja nemaju adekvatan pristup računalnoj opremi i internetu te im osigurati jednake šanse za stjecanje digitalnih vještina koje su posebno važne u današnjim vremenima.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 27

### **3.2.4. Tehnološki čimbenici**

Tehnološki rizik odnosi se na inovacije i unaprjeđenje proizvodnih procesa odnosno rizik zastarijevanja postojećih proizvodnih tehnologija. Kako bi osigurao kvalitetan, zdravstveno ispravan i siguran proizvod, Kraš vodi sustavnu i stalnu brigu o primjeni i poštivanju svih važećih zakonskih propisa i standarda, kao i zahtjeva internih specifikacija repromaterijala i gotovih proizvoda. U Hrvatskoj je tehnološki razvoj na niskom nivou, te su prisutna niska ulaganja u istraživanje i razvoj. Međutim, Kraš se može pohvaliti redovitim investicijama u svoju tehnologiju s ciljem povećanja kvalitete i smanjenjem budućih troškova. Tako primjerice ulaže u povećanje energetske učinkovitosti te modernizaciju postojeće opreme. Kraš ima uspostavljen dokumentirani sustav upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane koji se održava i nadzire prema zahtjevima HACCP-a i međunarodno priznatih standarda IFS Food i ISO 9001. Sustav upravljanja kvalitetom prati se kroz redovne godišnje interne revizije i interne sanitarne preglede, kao i putem nadzornih posjeta i recertifikacijskih pregleda od strane certifikacijskih tijela. Osim velike posvećenosti razvoju novih proizvoda, Kraš pažnju također posvećuje i unaprjeđenju postojećih proizvoda kroz redizajn, inovaciju ambalaže i pakiranja, te boljoj prezentaciji u trgovinama.<sup>42</sup> Zahvaljujući članstvu u EU, Hrvatskoj su dostupni razni EU fondovi putem kojih ministarstva osiguravaju potpore za razvoj novih tehnologija. Tehnologija je postala ključna u svim područjima poslovanja: marketingu, prodaji, operativnoj učinkovitosti, financijama.

### **3.2.5. Pravni čimbenici**

Osim prethodno analiziranih, i pravni čimbenici poput poreznog zakonodavstva, sigurnosti proizvoda, reklamacija, zaštite intelektualnog vlasništva, korporativne politike, tržišnog

---

<sup>42</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 27

natjecanja, zaštite potrošača, zakona o zapošljavanju, sigurnosti i zaštite zaposlenika, i sl. imaju značajn utjecaj na oblikovanje rasta i planirane profitabilnosti tržišta. Harmonizacija s EU legislativom može donijeti dodatnu nestabilnost u hrvatski pravni sustav. Nedostatak prilagodbe tim propisima mogao bi imati značajan učinak na troškove vezane uz odvijanje poslovanja, kao i općenito ugled kompanije. Kako bi to izbjegao, Kraš d.d. je neprestano u koraku sa najnovijim regulativama na području korporativnog upravljanja, paralelno optimizira odnose s dioničarima, investitorima te javnosti općenito, dok pritom primijenjuje visoke standarde u međusobnoj komunikaciji. U svom svakodnevnom poslovanju Kraš primjenjuje stroge antikorupcijske standarde gdje odgovorno i etičko ponašanje koristi kao osnovnu antikoruptivnu mjeru. Dakle kontinuiranim provođenjem aktivnosti poput usvajanja kodeksa i programa, edukacije radnika i unaprjeđenjem poslovnih procesa osigurava ostvarenje cilja koji se ogleda u poštivanju prisilnih propisa i dobrih poslovnih običaja. Kodeks poslovnog ponašanja je vodič za svakodnevno poslovno djelovanje radnika Kraša te sadrži osnovne smjernice kojih su se svi dužni pridržavati u svakodnevnom radu. Program usklađenosti poslovanja s propisima o zaštiti tržišnog natjecanja predstavlja interni dokument Društva kojim se osigurava postizanje nekoliko različitih, ali međusobno komplementarnih ciljeva. Naime, Programom se nastoji osigurati ublažavanje rizika Društva od povrede propisa o zaštiti tržišnog natjecanja, a istovremeno se izgrađuje i unaprjeđuje korporativna kultura Društva.<sup>43</sup> Poštivanje ljudskih prava predstavlja jedno od osnovnih načela poslovanja, koje je ugrađeno u sve interne akte Društva. Zaštita dostojanstva radnika, zajamčena Zakonom o radu, ugrađena je u Kolektivni ugovor za radnike Kraša d.d. kojim je utvrđen postupak ostvarivanja prava radnika na zaštitu dostojanstva. Kraš poštuje i osigurava sva prava iz radnog odnosa

---

<sup>43</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2018), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2018>, str. 30

propisana zakonima i Ustavom Republike Hrvatske, koja je ugradio u Kolektivni ugovor i ostale interne akte Društva.<sup>44</sup>

### 3.2.6. Ekološki čimbenici

Kraš d.d. kontinuirano razvija i poboljšava procese, proizvode i usluge s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Ostvareni su pozitivni efekti u smanjenju nastajanja otpada te povećanju razine ekološke svijesti i odgovornosti zaposlenika. Zbog procjene da se u cijelom lancu (proizvodnja, distribucija, konzumacija) oko trećine hrane baci na godišnjoj razini (vrijednost oko 143 milijarde eura), nove politike kružne ekonomije potiču kompanije da svoje strategije usmjere u održivi razvoj. Tako je primjerice Kraš d.d. članica Poslovne inicijative Dobra Hrvatska, s ciljem doprinosa jačanju društveno odgovornog poslovanja. Energija ima značajan utjecaj na ekonomska, društvena i okolišna pitanja u poslovanju poduzeća te se zbog toga smatra da je i od znatne važnosti za poslovanje općenito. Razmjeri štete prevelike potrošnje energije su ogromni, ne samo za okoliš nego i za širu društvenu zajednicu zbog trošenja prirodnih izvora i dodatnog utjecaja na pogoršanje problema globalnog zagrijavanja i klimatskih promjena. Razni efekti klimatskih promjena već imaju utjecaj na okoliš, a predviđanja govore da će biti sve izraženiji. Gubitak bioraznolikosti, smanjenje prehrambenih i prirodnih resursa, te povećanja broja suša, požara i poplava kao i ubrzano podizanje razine mora smatraju se najvećim globalnim izazovom 21. stoljeća.<sup>45</sup>

Shodno tome, Kraš svojim ulaganjima usmjerenim u odgovorno ponašanje, konkretno u poboljšanje energetske performansa daje pozitivan doprinos smanjenju trošenja izvora

---

<sup>44</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 34

<sup>45</sup> Narodne novine (2021); Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) [24.08.2021.]

energije i ublažavanju njihovih štetnih posljedica uporabe i potrošnje. U lancu opskrbe sa stajališta održivosti i društveno odgovornog poslovanja, najosjetljivijim sirovinama smatraju se kakao i biljne masti. Obzirom da se navedene sirovine uvoze iz zemalja jugoistočne Azije i Afrike, Kraš pridaje posebnu pozornost izboru proizvođača. Uvjeti koje proizvođači trebaju zadovoljiti su zajamčena vrhunska kvaliteta i održivost proizvoda, posjedovanje potrebnih certifikata, te da su njihovi programi poslovanja u skladu s poštivanjem ljudskih prava i odgovornim društvenim poslovanjem.<sup>46</sup> Za pakiranje gotovih proizvoda Kraš se vodi primarnim principom zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača tako da gdje god je to moguće koriste ekološki povoljnije materijale sukladno tehničko-tehnološkim mogućnostima, npr. zamjena celofana.<sup>47</sup>

Nakon provedene PESTLE analize, može se zaključiti da svaki analizirani čimbenik ima značajan utjecaj na poslovanje poduzeća Kraš. Politički čimbenici očituju se pretežito u utjecaju Vladinih aktivnosti putem raznih poreza, birokracije i zakonskih propisa te uslađivanje sa EU regulativama. Ekonomski čimbenici, koji predstavljaju i jedne od najvažnijih za poslovanje Kraša, odražavaju svoj utjecaj putem aktualnih trendova i situacija u ekonomiji, npr. pandemija koronavirusa koja je imala negativan utjecaj u globalnom kontekstu na poslovanja većine industrija. To se posebno odrazilo na otežane uvjete robne razmjene između zemalja što je dovelo do značajnog porasta cijena hrane u protekloj godini. Što se tiče socijalnih čimbenika, važno je da poduzeća prate aktualne demografske trendove i prilagode svoje poslovanje (npr. digitalni trendovi, zdrava „fit“ hrana itd.). Nadalje, u kontekstu tehnoloških čimbenika, može se zaključiti da je praćenje novosti na tržištu, redovito ulaganje u modernizaciju kako bi unaprijedili svoje procese i

---

<sup>46</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-inestitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 29

<sup>47</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-inestitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 20

smanjili buduće troškove nužno za opstanak poduzeća. Utjecaj pravnih čimbenika manifestira se u poticanju poduzeća da prilagođavaju svoje standarde poslovanja Zakonu i zadanim propisima, ponašaju se odgovorno i etično kako bi optimizirali zadovoljstvo svojih radnika i potrošača. Na kraju, ekološki čimbenici, čija važnost se svakim danom sve više pojačava, potiču poduzeća da svoje strategije poslovanja usmjere prema održivom razvoju, društveno odgovornom poslovanju te reduciranju korištenja izvora energije i na taj način smanjenju negativnih posljedica na okoliš.

### **3.3. Porterijanska analiza prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj**

Porterovih pet sila vrlo je koristan alat za identificiranje i analiziranje pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju te omogućava definiranje slabosti i snaga neke industrije. Predstavlja oblik poslovne analize te se koristi za identificiranje industrijske strukture te odgovarajuće korporativne strategije. Struktura industrije, temeljena na pet konkurentskih sila, pruža način razmišljanja o tome kako se stvara i dijeli vrijednost među postojećim i potencijalnim sudionicima u industriji. Naglašava činjenicu da je natjecanje više nego samo rivalstvo s postojećim konkurentima.<sup>48</sup> Iako je industrijska struktura relativno stabilna, podložna je promjenama kako se industrija razvija. Promjena strukture mijenja snagu konkurentskih sila i prema tome može pozitivno ili negativno utjecati na profitabilnost industrije. Model je dobio naziv po svom autoru, Michael E. Porteru, koji je determinirao pet sila važnih za oblikovanje svakog tržišta i industrije na svijetu, a

---

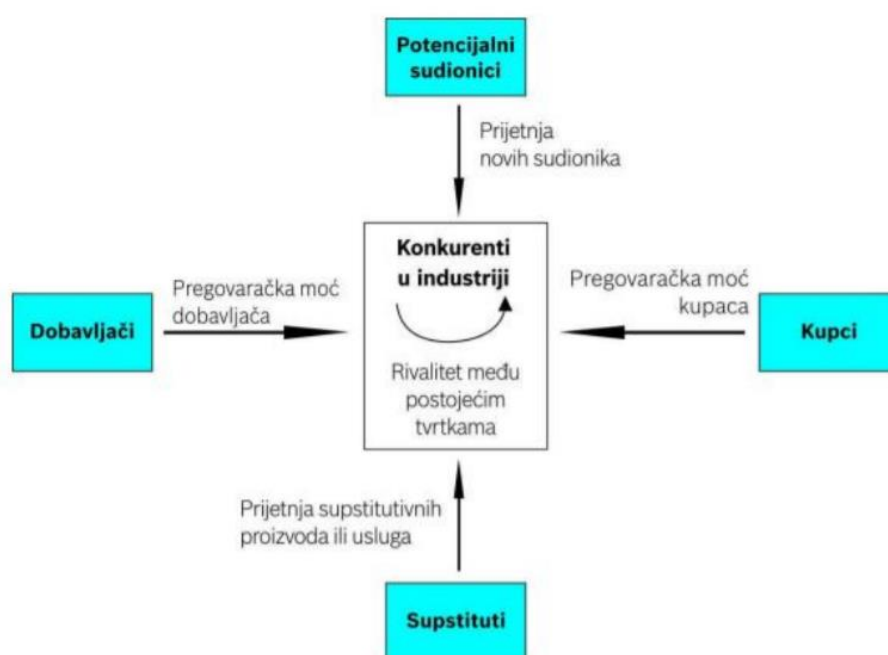
<sup>48</sup> Porter E., M. (1998), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, str. 15



omogućava procjenu intenziteta konkurentnosti, atraktivnosti i profitabilnosti industrije ili tržišta.<sup>49</sup> Dakle, prema Porteru pet sila značajnih za oblikovanje strategije su:

1. intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima
2. snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca
3. snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača
4. opasnosti od ulaska supstituta
5. opasnosti od ulazaka novih konkurenata.<sup>50</sup>

*Slika 5 - Pet konkurentskih sila prema Porteru*



Izvor: Porter, M. (2008.): Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 24

<sup>49</sup> Portal Poduzetnik.biz, <https://poduzetnik.biz/produktivnost/porterovih-pet-sila/> [11.7.2021.]

<sup>50</sup> Porter, M. (2008.): Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 25

Spomenuti model može pomoći tvrtkama da povećaju profit, uz uvjet da kontinuirano prate sve promjene vezane uz tih pet sila i shodno tome prilagođavaju svoju poslovnu strategiju.

### **3.3.1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima**

Kao što i naziv kaže, prva sila tumači konkurentsku borbu među poduzećima dominantnim na određenom tržištu. Konkurentska borba podrazumijeva borbu za povećanje tržišnog udjela, bili ti odnosi određeni cjenovnim ili necjenovnim faktorima. Do konkurentnosti dolazi kada jedan ili više konkurenata ili osjeća pritisak ili vidi priliku za poboljšanje položaja. Kada u određenoj industriji jedno poduzeće napravi svoj „potez“, primjerice snižavanje cijena, povećano oglašavanje, predstavljanje novih proizvoda ili usluga, njegov efekt se očituje na konkurentima koji tada reagiraju i suprostavljaju se. Odnosno, iz toga se vidi da su sva poduzeća u određenoj industriji međusobno zavisna. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost jedino u slučaju da strategija koju provodi nadilazi strategiju konkurentskog poduzeća. Intenzivnost suparništva ovisit će o broju konkurenata u industriji, tržišnom udjelu i veličini konkurenata, sveukupnoj stopi rasta industrije, stupnju diferencijacije proizvoda te o izlaznim troškovima iz industrije.<sup>51</sup>

U konditorskoj industriji u području proizvodnje slastica, Krašu kao najveći konkurenti na domaćem tržištu ističu se Zvečevo i Kandit. Iako udio privatnih marki raste iz godine u godinu, taj udio naspram velikih poduzeća je neznatjan. Zvečevo je započeo s radom 1921. godine proizvodeći jaka alkoholna pića (voćne rakije, vinjak i domaći brandy), a kasnije uvodi i proizvodnju čokolada i bombona. Čokolada „Mikado s rižom“ je prva čokolada u svijetu s rižom, te je zahvaljujući ponajviše njoj, ali i drugim snažnim brendovima čokolada i alkoholnih pića vrlo brzo osvojili su domaće, ali i razna inozemna tržišta. Visoka kvaliteta proizvoda Zvečeva prepoznata je i od svjetske institucije za ocjenjivanje kavkoće - Monde Selection, Bruxelles od koje je Zvečevo dobio nekoliko

---

<sup>51</sup> Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press, str. 17

zlatnih medalja, ali je dobio i brojne druge nagrade, priznanja u zemlji i inozemstvu te stotine medalja i odlikovanja za kvalitetu proizvoda. Neki od proizvoda koji se ističu su Clementina i Barun koji nose znak *Hrvatska kvaliteta*, a Mikado i vinjak Trenk nose znak *Izvorno hrvatsko*.<sup>52</sup> Sljedeći značajniji konkurent Krašu je Kandit, konditorsko poduzeće koje također njeguje već dugu tradiciju proizvodnje, sa počecima u 20-im godinama 20. st. Svoju konkurentnost na dinamičnom tržištu Kandit postiže kontinuiranom brigom o svakom segmentu poslovanja, praćenjem i analizom vlastitog rada te osluškivanjem tržišnih mogućnosti. Od svojih početaka, trude se osluškivati želje svojih kupaca prilikom razvoja novih proizvoda, što su kupci uvijek znali prepoznati i cijiniti. Neki od proizvoda su postali i sinonim imena, okusa i kvalitete, kao što su bomboni Mentol Zeleni, Čokolada za kuhanje i Rum pločica.<sup>53</sup>

Iako oba spomenuta konkurenta jesu uspješna poduzeća, Kraš je superiorniji u svakom segmentu, poput: tržišnog udjela, širine asortimana, ostvarenog profita, broja vjernih kupaca, ulaganja u istraživanja i razvoj. Prvenstveno treba istaknuti dugogodišnju tradiciju koju njeguje kroz kvalitetu i ponos na domaće vrijednosti. Zatim kroz širinu i raznolikost proizvodnog asortimana koji obuhvaća proizvode sve tri grupe konditorskih proizvoda i to kakao proizvode, kekse i vafle te bombonske proizvode, privlači različite potrošačke skupine. Čak 40% svoje proizvodnje plasira na tržišta regije, ali i na brojna značajna svjetska tržišta s naglaskom na prekomorska tržišta Amerike, Australije, Kanade i Saudijske Arabije, čime pokazuje da ima dobro razrađenu distribucijsku mrežu. Kako bi zadržao svoju poziciju lidera, Kraš sustavno provodi i značajne investicijske cikluse, kako bi omogućio još kvalitetniju proizvodnju svojih proizvoda, ali i razvio nove. Svoj tržišni udio trudi se ojačati, osim održavanjem stoljetne kvalitete, pomno promišljenim marketinškim aktivnostima i različitim vrstama istraživanja u suradnji s renomiranim istraživačkim agencijama, s ciljem poboljšanja nekih potencijalnih slabosti. U

---

<sup>52</sup> Zvečevo (2021). dostupno na: <http://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/tvrtka/>, [11.07.2021.]

<sup>53</sup> Kandit (2021). dostupno na: <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/>, [11.07.2021.]

maloprodajnim lancima prati se kretanje tržišta i kategorija proizvoda važnim za Kraš, kao npr. što, gdje i po kojoj cijeni potrošači kupuju, kako se razvijaju brandovi, definira se potencijal za daljnji razvoj te se prate aktivnosti konkurencije.<sup>54</sup>

Slijedom navedenog, može se zaključiti da prehrambena industrija vrlo koncentrirana. Kraš drži najveći tržišni udio od domaćih konkurenata te da oni ne predstavljaju opasnost za njegov opstanak jer Kraš odlikuje vrlo raznovrstan asortiman proizvoda te veliki broj vjernih kupaca. Iako su i Zvečeno i Kandit cijenjena poduzeća u Hrvatskoj, imaju značajno manji spektar proizvoda te manju zastupljenost na hrvatskom, a posebice regionalnom tržištu u odnosu na Kraš.

### **3.3.2. Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca**

Konditorsku industriju obilježava oligopol na tržištu, pa se može lako zaključiti da kupci imaju značajan utjecaj na istu, posebice na snižavanje cijena, pregovorima o višoj kvaliteti, proširivanjem asortimana proizvoda/usluga. Sve navedeno ima (negativan) utjecaj na samu profitabilnost industrije i ide direktno na štetu proizvođačima. Poseban utjecaj imaju kupci koji kupuju velike količine od određenog proizvođača tako da samim time imaju i značajan utjecaj na ukupni rezultat poslovanja tog poduzeća. Također, velikom pregovaračkom moći ističu se i kupci koji kupuju proizvode koji iziskuju velike utroške kupčevih resursa tako da su vrlo selektivni prilikom kupnje. Nadalje, ukoliko se poduzeće bavi proizvodnjom nediferenciranih proizvoda (što je situacija u konditorskoj industriji) čiju alternativu kupci mogu vrlo lako pronaći na tržištu, i ovdje je kupčeva snaga velika.<sup>55</sup> U konditorskoj industriji najveću pregovaračku moć vjerojatno nose distributeri prodaje konditorskih proizvoda, a to su veletrgovci i malotrgovci koji mogu značajno utjecati na potrošačke

---

<sup>54</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 12

<sup>55</sup> Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press, str. 26

odluke. Njihova snaga se može prepoznati u zahtjevima za proizvodnjom privatnih robnih marki. Jedan od mnogobrojnih primjera je čokolada za kuhanje brenda K-plus koju Kraš proizvodi za Konzum te se prodaje po dosta nižoj cijeni od iste vrste čokolade koju Kraš nudi u svom asortimanu pod imenom Dorina.<sup>56</sup>

Shodno tome, može se reći da je snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca osrednja, odnosno da kupčeva pregovaračka moć ovisi o njegovoj „veličini“, odnosno o kupčevom utjecaju na ukupan profit poduzeća.

### **3.3.3. Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača**

Pregovaračka moć dobavljača je sljedeća značajna sila prema Porteru, a njegova snaga očituje se u utjecaju na poduzeća prijetnjom podizanja cijena ili smanjenja kvalitete nabavljenih dobara ili usluga. Tako primjerice moćni dobavljači mogu dovesti poduzeća u velike probleme ukoliko povećaju troškove poduzećima u većoj mjeri nego što si to oni mogu priuštiti, obzirom da su poduzeća ograničena u slobodi podizanja cijena kupcima. Snaga dobavljača najbolje je vidljiva kada na tržištu ne postoji velik broj sličnih konkurenata i kada su koncentriraniji od industrije kojoj prodaju. Dobavljači će na taj način imati velik utjecaj na cijene, kvalitetu i uvjete, a velika prednost je to što se nisu obvezni natjecati se s drugim zamjenskim proizvodima za prodaju u konkretnoj industriji.<sup>57</sup> Međutim, ako na tržištu postoji veći broj dobavljača određene sirovine, bez obzira koliko su moćni, trebaju se boriti za svoje kupce (poduzeća). Postoje i dobavljači koji prodaju velikom broju industrija, a ako neka industrija ne predstavlja značajnog kupca za dobavljača, onda je dobavljačeva snaga znatno veća. I obrnuto, ako određena industrija predstavlja važnog kupca za dobavljača te ima značajn utjecaj na njegov profit, onda će njegova pregovaračka moć biti manja i cijene razumnije. Snaga dobavljača je također

---

<sup>56</sup> Hrgović, S. (2020), Strategijska analiza Kraša d.d., diplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

<sup>57</sup> Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press, str. 28

izražena u situaciji kada je proizvod dobavljača važan input za poslovanje kupca.<sup>58</sup> Kraš je primoran svoje strateške sirovine uvoziti iz inozemstva jer neke nisu dostupne u Hrvatskoj (primjerice kakaovac), a neke su pak dosta skuplje nego u inozemstvu. Primjerice, na brašno, biljne masnoće, mlijeko i mliječne masnoće te šećer otpada oko 66% ukupne potrošnje sirovina u domaćoj konditorskoj industriji, a imaju oko 30% veću cijenu u Hrvatskoj nego u inozemstvu.<sup>59</sup> Naime, iako su uvjeti koji određuju moć dobavljača podložni promjenama i često izvan kontrole tvrtke, poduzeća ponekad mogu poboljšati svoju situaciju dobro oblikovanom strategijom.

Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača može se ocijeniti osrednjom, odnosno dobavljačeva snaga ovisi o koncentriranosti u industriji, važnosti određenog kupca za njegovo poslovanje te vrijednosti inputa, odnosno proizvoda ili usluge za kupca.

#### **3.3.4. Opasnosti od ulaska supstituta**

Supstituti su (zamjenski) proizvodi konkurenata koji imaju istu funkciju kao prvobitni proizvod, a često ih karakterizira viša kvaliteta ili niža cijena. Postojanje supstituta na tržištu predstavlja opasnost za prihode poduzeća te ograničavanje gornje granice cijene. Trendovi u proizvodnji hrane i pića (upravljanje kvalitetom i sigurnosti hrane, osiguranje zdravije hrane i ekološki održiva proizvodnja hrane) te preferencije potrošača najsnažniji su pokretači inovacija. Inovacije u prehrambenoj industriji uglavnom su imitacije, a samo

---

<sup>58</sup> Butigan, R. (2008): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, str. 166

<sup>59</sup> Portal National, članak dostupan na: <https://www.nacional.hr/konkurencija-iz-uvoza-gorki-zivot-hrvatskih-kraljeva-cokolade/>, [18.07.2021.]

3% odnosi se na potpuno nove proizvode.<sup>60</sup> Unatoč snažnim brendovima, dugogodišnjoj tradiciji hrvatske proizvodnje, kvaliteti proizvoda, mnogobrojnim brendovima na tržištu te povjerenju potrošača, gotovo svi proizvodi mogu se zamijeniti nekim supstitutom, što upućuje na relativno visoku stopu supstitucije. Sve prisutniji trend zdrave hrane i prirodnih proizvoda predstavljaju prijetnju poduzećima koji ne odgovore adekvatno na nove trendove, jer su u opasnosti od gubitka određenih skupina kupaca, a dodatno je otežana okolnost što je trend prisutan u gotovo svim starosnim skupinama, od mladih sportaša pa do umirovljenika. Kraš je na te trendove odgovorio plasiranjem „mini kolekcije“ svojih poznatih proizvoda bez dodanih šećera (Dorina čokolada, Napolitanke, 505 s crtom, Mentol bomboni). Međutim, nisu ni konkurenti ostali suzdržani na nove trendove, tako je i Kandit plasirao svoju kolekciju zdravih čokolada bez dodanih šećera. Također, važno je uzeti u obzir i lakoću potrošačeva prelaska s jednog proizvoda na drugi, što je vrlo često u prehrambenoj industriji. Primjerice, prelazak s Dorina čokolade na Zvečevo, za kupca ni sa čim nije ograničen, što je za poduzeće poput Kraša nepovoljno jer ne postoje transakcijski troškovi povezani s prelaskom s jednog proizvođača ili proizvoda na drugi. Kraš je razvio snažan brend koji je stvorio navike kod potrošača, ima širok asortiman proizvoda, cjenovno je pristupačan te poznat po vrhunskoj kvaliteti, ali velika ponuda na tržištu i cjenovna osjetljivost potrošača dodatno povećava opasnost od supstituta.

Uzevši u obzir navedno, supstituti su prehrambenoj industriji zaista mnogobrojni i većini proizvoda postoje zamjene, ali sve ovisi o njihovoj kvaliteti, visini cijene i preferencijama samih potrošača, odnosno koliko su oni vezani za određeni proizvod i spremni ga zamijeniti alternativom pa se može zaključiti da je opasnost od ulaska supstituta u analiziranoj industriji osrednja.

---

<sup>60</sup> European Commission (2016): The competitive position of the European food and drink industry. <https://euroalert.net/publication/487/the-competitive-position-of-the-europeanfood-and-drink-industry>, [18.07.2021.]

### 3.3.5. Opasnosti od ulazaka novih konkurenata

Nova poduzeća, odnosno potencijalne konkurente u određenu industriju privlači prvenstveno mogućnost zarađivanja visokih profita. Ulaskom novih poduzeća u industriju ugrožava se položaj postojećih poduzeća što može dovesti do opadanja ukupne industrijske profitabilnosti. Ipak, pridošlice ne mogu ući u industriju pod istim uvjetima kao već etablirana poduzeća zahvaljujući ulaznim barijerama koje štite sva postojeća poduzeća unutar industrije od potencijalnih konkurenata, te određuju u kolikoj mjeri i koliko dugo industrija može uživati profite iznad konkurentske razine.<sup>61</sup> Konditorsku industriju karakterizira širok spektar proizvoda, ali za većinu proizvoda već postoje alternative na tržištu. Također, već postoji veliki broj poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu sa vrlo sličnim proizvodima. Iako je Kraš d.d. nedvojbeno lider na hrvatskom tržištu u proizvodnji slastica, ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju, poduzeće se suočava sa sve većim izazovima na tržištu. Primjerice, dostupnost uvoznih gotovih proizvoda za trgovačke lance je time lakša i dosta jeftinija od domaćih, stoga ne čudi činjenica da čine gotovo polovicu proizvoda na policama u maloprodajnim lancima. Neki od značajnijih inozemnih konkurenata su: Kraft Foods, Nestle, Ferrero. Ulazak stranih konkurenata na teritorij Hrvatske ugrožava tržišni udio domaćih proizvođača, tako da se oni trude koristiti razne strategije kako bi se izdvojili i zadržali pažnju kupaca, najviše dobrim marketingom i fokusiranjem na kvalitetu i diferencijaciju svog proizvodnog asortimana. Naime, ulazak na novo tržište najčešće iziskuje dodatna ulaganja u infrastrukturu i prilagodbu proizvodnog asortimana kako bih ga približili ciljanom tržištu što može voditi ka visokim troškovima ulaska. Dobro promišljenim marketingom i neprestanim ulaganjem u razvoj novih proizvoda uz održavanje poznate kvalitete, Kraš se trudi održati svoju poziciju na tržištu,

---

<sup>61</sup> Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 27-28



ali i obeshrabriti potencijalne konkurente od ulaska jer zahvaljujući prethodno spomenutim osobinama, Kraš ima veliki broj lojalnih kupaca već dugi niz godina.

Prema navedenom, opasnost od ulaska novih konkurenata za Kraš predstavlja opasnost najviše od strane inozemnih konkurenata zbog dostupnosti hrvatskog tržišta ulaskom u EU, ali isto tako važno je istaknuti da je teško postati „prijetnja“ poduzeću poput Kraša koje svoj status koncerna gradi kroz cijelo stoljeće i da ga odlikuje velika vjernost njegovih potrošača. Također, treba uzeti u obzir da su potrošači najčešće vrlo skeptični prema novim brendovima na tržištu i da treba proći dosta vremena da bi se određeno poduzeće pozicioniralo na tržištu.

### **3.3.6. Životni vijek industrije**

U kontekstu analize Porterovih pet sila, koje zapravo predstavljaju determinante koje reflektiraju snagu i intenzitet konkurentske borbe u industriji, važno je provesti i analizu životnog vijeka i mijene u kojoj se promatrana industrija nalazi. Prema Porteru, postoje tri životne mijene industrije: nastajanje, zrelost i povlačenje.<sup>62</sup> Svaku od njih obilježavaju određene situacije, strategije i karakteristike po kojima se može prepoznati faza razvoja analizirane industrije. Mijenu nastajanja karakteriziraju tehnološke inovacije, rekonstrukcija troškova, promjene potreba kupaca te prilagođavanje proizvoda/uslugama na razinu koja daje temelje za budući razvoj. Također, prisutna je niska razina standardiziranosti, nesigurnost uz visoka početna ulaganja i visoke troškove, te razne barijere poput zakonom zaštićene tehnologije, pristupa distribucijskim kanalima, nužnim inputima prigodne kvalitete i cijene itd. Sljedeća mijena je zrelost industrije, a nju obilježavaju: intenzivnija borba za tržišni udio, kupci su educirani o proizvodima na tržištu, veliki naponi ulažu se u optimizaciju troškova, prisutne su česte modifikacije u

---

<sup>62</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 140

proizvodnji, marketingu, distribuciji, prodaji i metodama istraživanja. Također, zastupljena je niska razina inovacija proizvoda što dovodi i do niže profitabilnosti. U zadnjoj mijeni, mijeni povlačenja, svojstveno je smanjivanje prihoda uz istovremeno smanjenje količine prodaje proizvoda/usluga. Prisutna je snažna konkurentska borba s ciljem zadržavanja svog položaja te istodobna visoka nesigurnost procjene buduće potražnje. Ukupna profitabilnost industrije najviše ovisi o kvaliteti i količini prisutnih supstituta, osjetljivosti kupaca na cijene i barijerama zaštite potražnje za proizvodima određenog proizvođača.<sup>63</sup>

Slijedom navedene podijele i obilježja, može se zaključiti da se Kraš nalazi u mijeni zrelosti. Iako uspješno drži svoju poziciju lidera na tržištu te i dalje raste, taj rast je sporiji negoli je to bilo u prijašnjim razdobljima. Razlog tomu je sve izraženija međunarodna konkurentska borba te sve veći broj konkurenata koji se pokušavaju izboriti za svoj dijelić na tržištu prehrambene industrije. Kraš velike napore ulaže u zadržavanje svojih kupaca putem dobro promišljenih marketinških aktivnosti (angažiranje cijenjenih javnih ličnosti u kampanjama) te osmišljavanjem novih izvedbi već postojećih proizvoda (novi okusi i dizajn Dorina čokolada). Kupci su ovoj mijeni već dosta iskusni i upoznati sa proizvodima dostupnima na tržištu, njihovim cijenama i kvalitetom. Prema tome, poduzeća moraju ulagati dodatne napore kako bi ih zadržali. Iako je u ovoj fazi teško razviti nešto inovativno jer već postoji mnoštvo proizvoda i poduzeća se većinom okreću poboljšavanju postojećih i njihovom redizajniranju, Kraš neprestano proširuje svoj asortiman kako bi dodatno ojačao svoj položaj i pridobio nove potrošače, tako da je samo u protekloj godini lansirao nekoliko novih proizvoda među kojima se ističu PreKrašni keksi, Milksy prutić pod brendom Životinjsko carstvo i razni novi okusi poznatih keksa Domaćica. Također, jedan od glavnih fokusa u ovoj fazi je troškovna efikasnost. Premda unaprjeđenje tehnologije i opreme iziskuje visoka ulaganja, Kraš redovito prati trendove i provodi investicijske

---

<sup>63</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 141-143

cikluse kako bi optimizirao svoje proizvodne procese i dugoročno gledajući, smanjio proizvodne troškove.

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

### **4.1. Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d.**

Počeci Kraša sežu još u 1911. godinu, kada je tvornica „Union“ započela s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi, zahvaljujući Juliju Königu koji je imao znanje i iskustvo u proizvodnji slastica te Slavoljubu Deutschu koji je posjedovao potreban kapital. Već 1920. godine započinje proizvodnja mekih karamela, kao i deserata. U to doba već je postojao i nougat proizvod iz kojega se kasnije razvila poznata Bajadera. Tvrtka Bizjak je u Zagrebu, na Savskoj cesti, 1923. godine započela s proizvodnjom dvopeka, keksa i vafla. U tridesetim godinama 20. stoljeća, osim pojave prvih slogana Uniona, pažnja se pridavala modernizaciji pogona čokolade i ulaganjima u nove strojeve za proizvodnju bombona. Union, Bizjak i ostali manji proizvođači ujedinjuju se 1950. pod zajedničkim imenom antifašističkog borca i sindikalista Josipa Kraša. Tijekom šezdesetih godina tvornica se preselila na zagrebačke Ravnice (gdje je i danas), što je značilo i novije i modernije strojeve za proizvodnju te samim time i povećanje kvalitete proizvoda. Devedesetih godina Kraš su obilježile velike promjene – tranzicija iz društvenog u dioničko društvo te se razvija kao suvremena, tržišno orijentirana tvrtka s proizvodima prisutnim i priznatim na svjetskim tržištima.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Kraš (2021), dostupno na: [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_krasa](http://www.kras.hr/hr/povijest_krasa), [11.7.2021.]

Danas Kraš njeguje titulu tržišnog „leadera“ hrvatske konditorske industrije, te slovi i kao najveći proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Proizvodni asortiman sastoji se od proizvodnje čokolade, bombona te keksa i vafla, a njihova je kvaliteta prepoznata diljem svijeta. Društvo godišnje proizvede preko 35.000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se gotovo polovina uspješno izvozi na sva svjetska tržišta. Od svojih početaka, Kraš neprestano njeguje kvalitetu svojeg bogatog asortimana te kontinuirano ulaže u infrastrukturu kako bi ona bila na sve višem nivou. Već gotovo sto godina proizvodnja čokolada i deserata je ostala najznačajniji dio i ponos Kraševe proizvodnje. Uz istovremeno njegovanje svojih tradicionalnih brendova, Kraš nastoji pratiti svjetske trendove u konditorskoj proizvodnji, tako je primjerice proširio svoj asortiman sa proizvodima s dodatcima vitamina i minerala, koji su obogaćeni prirodnim aromama te u verzijama bez šećera kako bi zadovoljio i najizbirljivije potrošače.<sup>65</sup> Zahvaljujući suvremenim tehnološkim mogućnostima, u kombinaciji sa znanjem i dugogodišnjim iskustvom stručnjaka, Kraš je svoj položaj izgradio na proizvodnji visokokvalitetnih slastica i njegovanju originalnih brandova. Njegovi brandovi ne drže samo vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama, već se nalaze i među najjačim markama u kategoriji robe široke potrošnje.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Ratković, M. (2015): „Potpuno upravljanje kvalitetom“, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, str. 35. - 37.

<sup>66</sup> Kraš (2021), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa> [11.7.2021.]

## **4.2. Analiza poduzeća Kraš d.d. izabranim metodama strategijske analize**

### **4.2.1. Lanac vrijednosti**

Proces stvaranja vrijednosti poduzeća prikazan je lancem vrijednosti koji predstavlja linearni sistem te ujedno i važan čimbenik strategije poduzeća. Jedno od shvaćanja poduzeća je kao cjelina povezanih funkcija, a svaka od njih se smatra posebnim doprinosom i sudjeluje u sinergijski strukturiranom i kontroliranom poslovnom procesu i kreiranju i povećavanju vrijednosti poduzeća. Također, poduzeće se shvaća i kao skup jasno odvojenih aktivnosti. Pritom svaka aktivnost ima specifičnu, jedinstvenu ulogu u cjelovitom funkcioniranju poduzeća.<sup>67</sup> Drugim riječima, prema Porteru, svako poduzeće predstavlja skup aktivnosti koje se vrše u svrhu dizajniranja, proizvodnje, prodaje, dostave i podrške konkretnog proizvoda. Lanac vrijednosti poduzeća i princip na koji obavlja pojedinačne aktivnosti odraz su njegove povijesti, strategije, pristupa provedbi strategije i ekonomike samih aktivnosti.<sup>68</sup> Naime, lanci vrijednosti među konkurentima u istoj industriji razlikovat će se zbog njihove povijesti, strategije i uspjeha u implementaciji te na taj način zbog svoje različitosti predstavljati ključne izvore konkurentske prednosti za konkretno poduzeće.

Lanac vrijednosti predstavlja sumu vrijednosti koju čine vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su u fizičkom i tehnološkom smislu različite aktivnosti koje poduzeće koristi za kreiranje određenog proizvoda vrijednog za svoje kupce. Za obavljanje svoje zadaće, vrijednosne aktivnosti koriste kupljene inpute, ljudske resurse, određenu

---

<sup>67</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A., (2013) Planiranje poslovnih dometa, HUM NAKLADA d.o.o., str. 190

<sup>68</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 51

tehnologiju te informacije (primjerice o kupcima, parametrima izvedbe). S druge strane, marža predstavlja razliku ukupne vrijednosti i ukupnih troškova potrebnih za obavljanje vrijednosnih aktivnosti. U tom kontekstu, vrijednosne aktivnosti mogu se podijeliti na dvije razine: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Pod primarne aktivnosti ubrajaju se sljedećih pet kategorija: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, servisiranje, a integrirane su u fizičko kreiranje proizvoda, prodaju i dostavu istoga kupcu te pružanje podrške poslije kupnje. Aktivnosti podrške su sljedeće: infrastruktura tvrtke, upravljanje ljudskim resursima, tehnološki razvoj, nabava. Kao što i sam naziv kaže, namijenjene su da pružaju podršku primarnim aktivnostima, ali i jedna drugoj, osiguravanjem kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i drugih funkcija unutar poduzeća.<sup>69</sup>

Ulazna logistika podrazumijeva aktivnosti poput zaprimanja, skladištenja i raspodjele inputa prema proizvodima, poput primjerice rukovanja materijalima, skladištenja, kontrole zaliha, rasporeda korištenja vozila i povrata dobavljačima.<sup>70</sup> Procesi ulazne logistike važni su dio sustava operacija poduzeća jer je njihov zadatak osigurati dostupnost potrebnih inputa za proizvodnju u vrijeme kada su potrebne. U kontekstu Kraša d.d., koje je prvenstveno proizvodno poduzeće, bez odgovarajući organizirane ulazne logistike, obavljanje njegove primarne djelatnosti ne bi bilo moguće. Glavnu sirovinu svojih proizvoda – kakaovac, Kraš nabavlja iz Gane, zemlje s najkvalitetnijim uzgajivačima i proizvođačima kakaovca na svijetu. Društvo prilikom nabave sirovina bira proizvođače koji jamče vrhunsku kvalitetu i održivost proizvoda i koji su certificirali svoj lanac dobavljača. Kako bi svaka sirovina maksimalno zadržala svoju kvalitetu, skladišti se u kontroliranim uvjetima. U tu svrhu, Kraš je 2002. izgradio visokoregalno potpuno

---

<sup>69</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 52-54

<sup>70</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 55

automatizirano skladište koje je jedno od prvih takvog tipa na našim područjima, a u projekt je uloženo 50 milijuna kuna.<sup>71</sup>

Sljedeća kategorija su operacije koje sadrže aktivnosti vezane za pretvorbu inputa u finalni proizvod, poput obrade, pakiranja, sastavljanja, održavanja opreme, testiranja i rukovanja postrojenjem.<sup>72</sup> Kraš provodi svoj sustav osiguranja kvalitete u svim fazama procesa proizvodnje od ulaska sirovina i ambalaže, izrade poluproizvoda i gotovih proizvoda te njihove dostave do kupca. Preko 90% ambalaže Društvo nabavlja na domaćem tržištu od malih i srednjih poduzeća čime podupire zaposlenost i razvoj manje razvijenih sredina. Ambalaža koja je korištena na početku proizvodnog procesa za pakiranje korištenih sirovina odgovorno se odlaže za recikliranje, s tim da se 1/3 sirovina nabavlja u cisternama bez korištenja bilo kakve ambalaže. Za pakiranje gotovih proizvoda Društvo koristi materijale koji štite proizvod od nepovoljnih vanjskih utjecaja i migracije štetnih tvari. Krašu je na prvom mjestu zdravlje i sigurnost njegovih potrošača tako da za primarno pakiranje gotovih proizvoda koristi (ukoliko je to moguće) ekološki prihvatljivije materijale, npr. zamjena celofana. Kontinuiranim inovacijama i tehnološkim napretkom smanjuje ukupnu količinu ambalažnog materijala potrebnog za pakiranje jedinice proizvoda.<sup>73</sup>

Izlazna je logistika treća kategorija, a ona podrazumijeva aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i

---

<sup>71</sup> Croatiabiz, dostupno na: [http://www.croatiabiz.com/info\\_news-article.php?ID=4360](http://www.croatiabiz.com/info_news-article.php?ID=4360) [22.08.2021.]

<sup>72</sup> Porter, M., (2008) Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 55

<sup>73</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 20

postavljanje rokova.<sup>74</sup> Kraš izvozi u inozemstvo otprilike 40% svoje proizvodnje, a njegovi proizvodi mogu se pronaći na svim značajnim svjetskim tržištima (od Amerike, Australije, Kanade do Saudijske Arabije). Društvo direktno izvozi u više od 30 zemalja diljem svijeta. Tolika svjetska prisutnost i intenzivno dodatno širenje na druga tržišta ne bi bila moguća da nema odlično organiziranu distribucijsku mrežu. U Hrvatskoj se njegovi proizvodi mogu pronaći u svim trgovačkim lancima te u vlastitim maloprodajnim objektima (Bonbonnière Kraš, diskont trgovine, Choco bar). U 2020. godini Kraš je napravio zaokret u poslovanju na tržištima regije tako što je poslovanje nastavio putem distributera što donosi dublju distribuciju te veću kvalitetu izlaganja u maloprodaji.<sup>75</sup>

Marketing i prodaja je treća kategorija primarnih aktivnosti, a odnosi se na aktivnosti vezane za pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod, te njihovo poticanje da to i naprave, kao što su reklamiranje, promidžba, prodaja, određivanje cijena, izbor posrednika i odnosi s posrednicima.<sup>76</sup> Kraš puno ulaže u promociju vlastitih proizvoda, s naglaskom na Dorina čokolade i Životinjsko carstvo. Svake godine pojačava svoje promotivne aktivnosti te je primjerice broj kataloških objava porastao za 9% u 2020. godini u odnosu na prethodnu. Žurno reagira na promjene na tržištu i prilagođava se potrebama svojih kupaca, tako je primjerice svoju prodajnu politiku u prošloj godini prilagodio situaciji uzrokovanoj koronavirusom. Društvo provodi istraživanje tržišta i želja kupaca tako da kontinuirano proširuje svoj asortiman i unaprjeđuje već postojeće proizvode. Svoje novitete u asortimanu uvijek plasira uz snažnu marketinšku podršku.

---

<sup>74</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 55

<sup>75</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 7

<sup>76</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 55



Servisiranje predstavlja zadnju kategoriju primarnih aktivnosti čije su djelatnosti vezane za pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda, primjerice montaža, popravci, obučavanje, nabava dijelova i korekcije proizvoda.<sup>77</sup> U prethodnoj godini Kraš je napravio značajnija ulaganja u proizvodnu opremu među kojima treba istaknuti novu liniju za proizvodnju i pakiranje Životinjskog carstva. Društvo redovitim investicijskim aktivnostima u svrhu održavanja te prevencije smanjuje gubitke od tehničkih kvarova. Kao što je već spomenuto, Kraš velike napore osim u razvoj novih proizvoda, ulaže i u redizajn, inovaciju ambalaže te prezentaciju postojećih proizvoda. Svi proizvodi se proizvode u kontroliranim uvjetima te se osigurava maksimalna zaštita proizvoda i sirovina potrebnih za izradu istih. Redovito se provode i neke preventivne mjere za sigurnost proizvoda, kao npr. testiranje plana za smanjenje rizika od prevara povezanih s hranom i vježbe simulacije povlačenja proizvoda u slučaju opasnosti za zdravlje potrošača. Osim toga, Kraš svojim zaposlenicima koji rade na mjestima relevantnim za kvalitetu i sigurnost proizvoda osigurava redovite edukacije kojima podiže i dodatno razvija kulturu sigurnosti hrane.<sup>78</sup>

#### **4.2.2. Generičke strategije**

Dvije temeljne konkurentske prednosti koje poduzeća mogu posjedovati su niski troškovi i kvalitativno razlikovanje (diferencijacija). One predstavljaju rezultat sposobnosti poduzeća da se izbori s pet konkurentskih sila uspješnije od svojih konkurenata. Temeljem navedenih konkurentskih prednosti Porter je razvio tri generičke strategije, a to su:

---

<sup>77</sup> Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 55

<sup>78</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 13

1. strategija troškovnog vodstva
2. strategija kvalitativnog razlikovanja (diferencijacije)
3. strategija usredotočenja (fokusa).<sup>79</sup>

Načini na koji poduzeća provode svaku generičku strategiju značajno se razlikuju ovisno o industriji u kojoj poduzeće djeluje. Iako odabir generičke strategije predstavlja težak izbor za svako poduzeće, ono mora odabrati vrstu konkurentske prednosti koju želi postići i područje unutar kojeg ju želi postići kako bi moglo ostvariti prednost na tržištu.

*Slika 6 - Tri generičke strategije*

		<b>KONKURENTSKA PREDNOST</b>	
		Niži troškovi	Diferencijacija
<b>KONKURENTSKO PODRUČJE</b>	Široko	<b>Troškovno vodstvo</b>	<b>Diferencijacija proizvoda</b>
	Usko	<b>Fokusirano troškovno vodstvo</b>	<b>Fokusirana diferencijacija</b>

Izvor: Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, NY, str. 12

---

<sup>79</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM NAKLADA d.o.o., str. 195

#### 4.2.2.1. Troškovno vodstvo

Iz samog naziva se može zaključiti što se pod tim misli – poduzeću je cilj proizvoditi s troškovima nižim od svojih konkurenata u industriji. Odnosno, poduzeće nudi proizvode po nižoj cijeni od svojih konkurenata, pritom pazeći da kvaliteta bude ista ili približna konkurentskoj.<sup>80</sup> Poduzeće je usmjereno na kontinuirano smanjivanje troškova u svim fazama proizvodnje na način da standardizira svoje proizvode ili usluge sa visokim potencijalom potražnje u konkretnoj industriji.<sup>81</sup> Troškovno vodstvo može se postići na nekoliko načina: ekonomijom obujma, ekonomijom znanja, učinkovitim proizvodnjom, jednostavnim dizajnom proizvoda, niskim proizvodnim troškovima te učinkovitim organizacijskim procesima.<sup>82</sup> Troškovno vodstvo odlikuju izrazito niski rashodi, veliki broj nisko plaćenih radnika te efikasne procese obuke kako bi se ostvario visoki prihod. Poduzeće koje uspije postići troškovnu prednost, u industriji će poslovati iznadprosječno uz uvjet da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega.<sup>83</sup> Kraš neprestano ulaže u poslovne procese i njihovu optimizaciju, poboljšava tehnološke i tehničke mogućnosti proizvodnih postrojenja te povećava kvalitetu svojih proizvoda i radi na proširenju asortimana. Sve to iziskuje visoke troškove istraživanja i razvoja u čemu Kraš prednjači u konditorskoj industriji kako bi omogućio najbolju kvalitetu svojim potrošačima, iako to podrazumijeva iscrpna ulaganja. Visoki troškovi rezultiraju i višim cijenama njegovih proizvoda u odnosu na slične proizvode konkurenata. Osim toga, Kraševi zaposlenici imaju u prosjeku više cijene od zaposlenika drugih poduzeća u

---

<sup>80</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM NAKLADA d.o.o., str. 196

<sup>81</sup> Buble, M., et al. (2005): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 145

<sup>82</sup> Palepu, G.K. et al. (2007) Business Analysis and Valuation, Thomson Learning, London, str. 51

<sup>83</sup> Porter, M., (2008.) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 30

konditorskoj industriji, ali i generalno od hrvatskog prosjeka. Temeljem navedenog, može se zaključiti da se Kraš ne vodi strategijom troškovnog vodstva.

#### **4.2.2.2. Strategija kvalitativnog razlikovanja (diferencijacije)**

Diferencijacija je druga generička strategija. Poduzeću je cilj ponuditi jedinstvene proizvode na tržištu koji se znatno razlikuju od proizvoda njegovih konkurenata te su prepoznatljivi kupcima po svojim specifičnim karakteristikama koje njegovi potrošači izrazito vrednuju. Na taj način poduzeće može ostvariti premiju na prosječnu cijenu proizvoda u industriji te shodno tome povećati profitne marže i vrijednost. Dakle, uspješna diferencijacija rezultira premijskom cijenom, povećanjem razine prodaje i/ili stvaranjem lojalnosti kupaca.<sup>84</sup> Poduzeća koja ostvaruju strategiju diferencijacije podrazumijevaju velika ulaganja u istraživanje i razvoj te marketing, a glavne osobine koje ih karakteriziraju su inovativnost i kreativnost. Faktori po kojima se poduzeće diferencira od konkurenata uglavnom su kvaliteta proizvoda, dizajn proizvoda, vrijeme isporuke, imidž brenda ili njegova reputacija.<sup>85</sup> Glavne karakteristike po kojima se Kraš izdvaja od svojih konkurenata su kvaliteta i tradicija koje njeguju od svojih početaka te ulaganja u tehnologiju kako bi bio u koraku sa najmodernijim novinama u tom području. Kraševi brendovi već dugi niz godina nose status najjačih marki među robom široke potrošnje te drže vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama. Njihova kvaliteta je međunarodno priznata, a brendovi Bajadera i Griotte nositelji su oznaka Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta, što potvrđuje da su dostojni predstavnici zemlje u svijetu. Bez odgovarajuće tehnologije proizvodnja kvalitetnih proizvoda ne bi bila moguća tako da Kraš redovito ulaže u modernizaciju postojeće te novu opremu u svojim postrojenjima uz povećanje energetske učinkovitosti. Kraš je jedno od rijetkih poduzeća koje proizvodi sve

---

<sup>84</sup> Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O., (2012) Procjena vrijednosti poduzeća: vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 34

<sup>85</sup> Palepu, G.K. et al. (2007) Business Analysis and Valuation, Thomson Learning, London, str. 52

tri skupine konditorskih proizvoda: kakao proizvodi, keksi i vafla i bombonski proizvodi. Inovativnost i dinamičnost karakteriziraju sve navedene grupe, a u kategorijama keksa i vafla te bombona drži poziciju tržišnog lidera.<sup>86</sup> Slijedom prethodno navedenog, može se primijetiti da je Kraš kao svoju generičku strategiju izabrao strategiju diferencijacije, a rezultati iz godine u godinu potvrđuju da ju uspješno provodi.

#### **4.2.2.3. Strategija usredotočenja (fokusa)**

Fokusiranje je treća Porterova strategija, a nju karakterizira koncentracija poduzeća na postizanje konkurentne prednosti u određenom segmentu, odnosno tržišnoj niši po kojoj kreira svoju strategiju isključivo stavljajući fokus na taj segment ili grupu segmenata. To podrazumijeva da poduzeće sve napore ulaže u zadovoljavanje specifičnih potreba svoje ciljne skupine, a koje druga poduzeća iz industrije nisu ispunila. Dvije su moguće varijante ove strategije fokusiranja: fokusiranje na troškovno vodstvo – kada se strategija temelji na ostvarenju troškovne prednosti u segmentu, te fokusiranje na diferencijaciju – kada se strategija fokusiranja postiže diferencijacijom u ciljnom segmentu poduzeća u odnosu na tržište.<sup>87</sup> Dakle, poduzeće može postići konkurentsku prednost posvećujući se isključivo segmentima, a poanta je iskoristiti male razlike između svojih ciljeva i ravnoteže industrije.<sup>88</sup> Kraš ne provodi navedenu strategiju, jer njegov fokus nije zadovoljiti potrebe određene ciljne skupine, nego širinom svog asortimana pokriti što veći dio tržišta i privući što širu populaciju. S jedne strane, u njegovom asortimanu mogu se pronaći jeftiniji

---

<sup>86</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 12

<sup>87</sup> Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O., (2012) Procjena vrijednosti poduzeća: vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 34

<sup>88</sup> Porter, M., (2008) Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 33

proizvodi namijenjeni najmlađoj populaciji poput Čokoladne bananice, Životinjsko carstvo čokoladice i Tortice. S druge strane, nalaze se skuplji proizvodi namijenjeni zrelijoj populaciji poput Kraš bombonijera od kojih su najprestižnije Griotte i Bajadera. Uz navedeno, široki spektar Kraševih proizvoda pokriva i proizvodnju kvalitetnih, raznovrsnih keksa i čajnih peciva, čokolada, gumenih i tvrdih bombona. Od nedavno u asortimanu se mogu pronaći i proizvodi bez šećera za sve one koji vode računa o svojoj prehrani i zdravlju. Osim slastica, poznati Krašev brend „Vic“ proizvodi slane grickalice. Svoju raznovrsnost u proizvodnji potvrđuje i proizvodnjom kulinarskog asortimana poput Petit Beurre keksa, čokolade za kuhanje ili pak Kraš Express kakao napitka.<sup>89</sup> Svime navedenim, može se potvrditi prethodno navedena teza da je Krašu cilj pokriti što širu populaciju te da nije pobornik strategije fokusa na određeni segment.

### **4.3. Analiza financijske situacije poduzeća Kraš d.d.**

Financijska analiza podrazumijeva korištenje različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za donošenje odluka i upravljanje poduzećem.<sup>90</sup> Neka od uobičajenih analitičkih sredstava i postupaka koji se koriste u analizi financijskih izvještaja jesu:

- komparativni financijski izvještaji koji omogućavaju uočavanje promjena tijekom vremena (više obračunskih razdoblja)
- uočavanje tendencija promjena pomoću serije indeksa
- strukturni financijski izvještaji
- analiza pomoću pokazatelja.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Kraš.hr, dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/proizvodi> [29.08.2021.]

<sup>90</sup> Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2004.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 177

<sup>91</sup> C. Engler: Managerial Accounting, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1987./88., str. 860

Neki od navedenih postupaka koristit će se za financijsku analizu poduzeća Kraš d.d. koja slijedi u nastavku.

#### **4.3.1. Vertikalna analiza financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.**

Pod vertikalnom analizom podrazumijeva se najčešće uspoređivanje podataka, odnosno pozicija financijskih izvještaja, u jednoj godini. Uobičajeno se stavke izvještaja prikazuju u u postotcima kako bi označili njihovu strukturnu veličinu financijskim izvještajima. Primjerice, svaka stavka iz bilance može se izraziti kao postotak od ukupne imovine, odnosno izvora imovine. Na taj način računanjem komponenti u postotcima za nekoliko sukcesivnih bilanci se može vidjeti koje stavke postaju značajnije, a koje postaju manje značajne.<sup>92</sup> Kod računa dobiti i gubitka pojedine pozicije uzimaju u odnosu na ukupan prihod, odnosno ukupan prihod se označava sa 100, pa se ostale pozicije uspoređuju s njim. U nastavku će biti prikazana vertikalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka kroz razdoblje od 5 godina.<sup>93</sup>

Sljedeća tablica prikazuje bilancu poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. – 2020. godine. Dugotrajna imovina čini većinski dio aktive, sa udjelom od 52,70% u prosjeku tijekom promatranih 5 godina. Iznimka je jedino 2018. godina kada je njezin udio iznosi manje od 50%, odnosno 48,07%. Najveći udio dugotrajne imovine sadržan je u materijalnoj imovini, što je logično jer je Kraš d.d. poduzeće koje se bavi proizvodnjom, tako da građevinski objekti, zemljišta te postrojenja i oprema čine najznačajnije postotke materijalne imovine. Zadnje dvije godine (2019. i 2020.) primijeti se povećanje udjela materijalne imovine. Glavni razlog tomu je povećanje ulaganja Kraša u nekretnine. Sljedeća stavka koju valja

---

<sup>92</sup> Meigs, R., F.; Meigs, W., B. (1999): Računovodstvo temelj poslovnog odlučivanja, Deveto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 928

<sup>93</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012.): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, str. 159

izdvojiti kao značajnu unutar dugotrajne imovine je financijska imovina koja čini prosječno 15,17% aktive u promatranim godinama. Nematerijalna imovina, potraživanja te odgođena porezna imovina ukupno čine neznatni udio u dugotrajnoj imovini tako da ih nije potrebno detaljnije analizirati. Kratkotrajna imovina čini otprilike 47,05% aktive u promatranom petogodišnjem razdoblju, a kao najznačanija stavka se ističu kratkotrajna potraživanja sa prosječnim udjelom od 28,92%. Unutar kratkotrajnih potraživanja najveći udio čine potraživanja od povezanih poduzetnika od otprilike 11,15% te potraživanja od kupaca sa udjelom od prosječno 9,86%. Što se tiče pasive poduzeća, lako je uočljivo da najveći udio otpada na kapital i rezerve, otprilike 61,98%, što govori da se Kraš većinski financira iz vlastitih izvora, a ne zaduživanjem. Također, može se primijetiti trend povećanja udjela kapitala i rezervi u ukupnoj pasivi tijekom cijelog promatranog razdoblja sa ukupnim povećanjem od 17,36% u 2020. u odnosu na 2016. godinu. Temeljni kapital čini najveći udio kapitala i rezervi, sa prosječno 57,08%, a najveći udio čini u zadnjoj promatranoj godini, 2020., kada iznosi visokih 64,82% ukupne pasive. Kratkoročne obveze su sljedeća najvažnija pozicija u pasivi, sa prosječnim udjelom od 26,51%. Kratkoročne obveze su sa prvotnih 30,33% u 2017. godini pale na 20,10% u 2019. godini. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama i obveze prema dobavljačima su najznačanije stavke kratkoročnih obveza. Dok su obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama oscilirale tijekom promatranog razdoblja, primjerice njihov iznos se gotovo prepolovio u 2019. godini u odnosu na 2018., sa 17,12% na 8,81% u ukupnoj pasivi, udio obveza prema dobavljačima ne bilježi značajnije promjene, te njihov udio iznosi otprilike 7,71%. Dugoročne obveze čine otprilike 10,67% ukupne pasive, sa najvećim udjelom 2016. godine u iznosu od 15,10% te najmanjim udjelom u zadnjoj promatranoj godini – 4, 61%. Jedina značajnija stavka unutar dugoročnih obveza su obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, s prosječno 10,4% udjela. Razlog obvezama većih od prosjeka u 2016. godini je kredit odobren u Hrvatskoj banci za obnovu i razvoj d.d. u iznosu od 12 milijuna i 200 tisuća kuna, a u 2019. godini je glavni razlog kredit od 50 mil. kuna ugovoren s Privrednom bankom Zagreb d.d. Na kraju, može se



zaključiti da se struktura aktive i pasive nije značajnije mijenjala tijekom promatranih godina.

Tablica 2 - Bilanca oduzeća Kraš d.d. 2016. - 2020. (u kn)

BILANCA										
Naziv pozicije	2016.	% udio	2017.	% udio	2018.	% udio	2019.	% udio	2020.	% udio
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)</b>	556.921.024	53,88%	546.390.049	52,34%	514.960.004	48,07%	514.932.786	50,54%	542.484.735	58,66%
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)</b>	179.162	0,02%	1.004.450	0,10%	1.190.374	0,11%	7.622.612	0,75%	10.718.139	1,16%
1. Izdaci za razvoj	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	179.162	0,02%	420.370	0,04%	1.127.574	0,11%	7.473.112	0,73%	10.708.487	1,16%
3. Goodwill	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0	0,00%	584.080	0,06%	63	0,00%	149.500	0,01%	9.652	0,00%
6. Ostala nematerijalna imovina	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)</b>	380.773.605	36,84%	356.617.600	34,16%	344.248.191	32,13%	377.359.329	37,04%	407.328.024	44,05%
1. Zemljište	67.900.565	6,57%	67.900.565	6,50%	67.900.565	6,34%	53.396.076	5,24%	53.396.076	5,77%
2. Građevinski objekti	176.453.508	17,07%	165.800.415	15,88%	153.521.048	14,33%	136.154.198	13,36%	142.450.333	15,40%
3. Postrojenja i oprema	95.030.993	9,19%	79.812.130	7,65%	72.929.750	6,81%	71.417.950	7,01%	79.665.184	8,61%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	10.120.138	0,98%	10.004.338	0,96%	8.786.994	0,82%	8.921.763	0,88%	11.681.235	1,26%
5. Biološka imovina	1.567.698	0,15%	1.292.442	0,12%	1.220.244	0,11%	905.962	0,09%	850.540	0,09%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	138.626	0,01%	88.496	0,01%	831.673	0,08%	8.628.841	0,85%	17.931.453	1,94%
7. Materijalna imovina u pripremi	6.987.364	0,68%	9.786.627	0,94%	6.291.829	0,59%	24.013.451	2,36%	44.483.624	4,81%
8. Ostala materijalna imovina	1.277.942	0,12%	972.696	0,09%	735.757	0,07%	602.422	0,06%	597.082	0,06%
9. Ulaganja u nekretnine	21.296.771	2,06%	20.959.891	2,01%	32.030.331	2,99%	73.318.666	7,20%	56.272.587	6,09%
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCISKA IMOVINA (021 do 028)</b>	173.260.039	16,76%	186.199.026	17,84%	167.968.390	15,68%	128.504.765	12,61%	119.889.772	12,96%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	85.676.722	8,29%	85.676.722	8,21%	84.676.722	7,90%	84.676.722	8,31%	95.385.460	10,31%
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8.720.369	0,86%	12.331.429	1,33%
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
5. Ulaganja u vrijednosne papire	289.112	0,03%	289.112	0,03%	289.112	0,03%	1.144.594	0,11%	1.144.594	0,12%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	71.532.500	6,92%	83.548.228	8,00%	65.070.441	6,07%	20.038.267	1,97%	872.068	0,09%
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	15.761.705	1,53%	16.684.964	1,60%	17.932.115	1,67%	13.924.813	1,37%	10.156.221	1,10%
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Ostala potraživanja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	2.608.218	0,25%	2.568.973	0,25%	1.553.049	0,14%	1.446.090	0,14%	4.548.800	0,49%
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)</b>	471.795.810	45,65%	496.327.806	47,55%	555.460.407	51,85%	503.512.458	49,42%	377.030.953	40,77%
<b>I. ZALIH (036 do 042)</b>	86.583.596	8,38%	90.073.337	8,63%	93.674.998	8,74%	115.153.910	11,30%	92.409.143	9,99%
1. Sirovine i materijal	51.505.412	4,98%	52.706.014	5,05%	51.435.250	4,80%	78.195.713	7,67%	49.301.700	5,33%
2. Proizvodnja u tijeku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Gotovi proizvodi	25.558.035	2,47%	29.479.749	2,82%	23.321.123	2,18%	24.530.215	2,41%	32.087.527	3,47%
4. Trgovačka roba	8.039.820	0,78%	7.056.573	0,68%	8.752.009	0,82%	8.062.702	0,79%	10.926.901	1,18%
5. Predujmovi za zalihe	1.097.629	0,11%	109.779	0,01%	9.998.717	0,93%	4.365.280	0,43%	93.015	0,01%
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
7. Biološka imovina	382.700	0,04%	721.222	0,07%	167.899	0,02%	0	0,00%	0	0,00%
<b>II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)</b>	316.392.454	30,61%	312.045.000	29,89%	303.791.980	28,36%	301.237.812	29,57%	241.897.942	26,16%
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	117.443.919	11,36%	117.080.401	11,22%	121.429.976	11,33%	125.935.803	12,36%	87.542.056	9,47%
2. Potraživanja od kupaca	188.417.040	18,23%	157.141.111	15,05%	171.559.356	16,01%	0	0,00%	0	0,00%
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	161.157.352	15,82%	141.021.582	15,25%
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	1.039.079	0,10%	298.375	0,03%	874.743	0,08%	124.813	0,01%	156.304	0,02%
5. Potraživanja od države i drugih institucija	714.025	0,07%	567.982	0,05%	722.885	0,07%	10.056.408	0,99%	10.259.058	1,11%
6. Ostala potraživanja	8.778.391	0,85%	36.957.131	3,54%	9.405.920	0,88%	3.963.436	0,39%	2.918.942	0,32%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCISKA IMOVINA (051 do 057)</b>	20.412.161	1,98%	20.694.193	1,98%	59.071.777	5,51%	16.534.791	1,62%	7.844.783	0,85%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	0	0,00%	5.320.000	0,51%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	16.534.791	1,62%	7.104.864	0,77%
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
5. Ulaganja u vrijednosne papire	4.147.000	0,40%	1.080.000	0,10%	1.080.000	0,10%	0	0,00%	0	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	16.180.408	1,57%	14.209.408	1,36%	57.907.044	5,41%	16.000	0,00%	654.794	0,07%
7. Ostala financijska imovina	84.753	0,01%	84.755	0,01%	84.733	0,01%	84.986	0,01%	85.125	0,01%
<b>IV. NOVAC I BANCNI BLAČJANI</b>	48.407.599	4,68%	73.515.276	7,04%	98.021.652	9,23%	70.585.045	6,93%	34.979.085	3,77%
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	4.909.963	0,47%	1.184.537	0,11%	936.969	0,09%	412.834	0,04%	5.212.218	0,56%
<b>E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)</b>	1.033.525.897	100,00%	1.043.902.392	100,00%	1.071.357.390	100,00%	1.018.858.078	100,00%	924.277.905	100,00%
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	20.561.239	1,99%	20.624.825	1,98%	20.554.657	1,92%	19.123.552	1,88%	78.092	0,01%

BILANCA											
PASIVA	Naziv pozicije	2016.	% udio	2017.	% udio	2018.	% udio	2019.	% udio	2020.	% udio
<b>A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)</b>		563.240.086	54,50%	588.167.005	56,34%	660.619.818	61,66%	667.701.050	65,53%	664.464.379	71,86%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		540.448.400	53,16%	540.448.400	52,63%	599.448.400	55,95%	590.448.400	58,84%	590.448.400	64,82%
II. KAPITALNE REZERVE		-13.912.987	-1,36%	-15.041.057	-1,44%	-15.509.912	-1,45%	-16.381.635	-1,61%	-15.434.988	-1,67%
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)		9.822.263	0,96%	27.472.420	2,63%	27.472.420	2,56%	29.484.384	2,89%	29.860.987	3,23%
1. Zakonske rezerve		26.732.907	2,59%	27.472.420	2,63%	27.472.420	2,56%	29.484.384	2,89%	29.860.987	3,23%
2. Rezerve za vlastite dionice		33.915.725	3,28%	37.418.632	3,58%	39.347.563	3,67%	37.853.354	3,72%	40.246.603	4,35%
3. Vlastite dionice i udjeli (obitna stavka)		50.826.369	4,92%	37.418.632	3,58%	39.347.563	3,67%	-37.853.354	-3,72%	-40.246.603	-4,35%
4. Statutarne rezerve		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
5. Ostale rezerve		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		579.921	0,06%	744.898	0,07%	1.198.180	0,11%	14.358.405	1,41%	12.810.794	1,39%
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)		0	0,00%	2.859.397	0,27%	7.771.444	0,73%	33.259.437	3,26%	23.349.169	2,52%
1. Zadržana dobit		0	0,00%	2.859.397	0,27%	7.771.444	0,73%	33.259.437	3,26%	23.349.169	2,52%
2. Preneseni gubitak		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)		17.302.489	1,67%	22.682.947	2,17%	40.239.286	3,76%	7.532.059	0,74%	14.430.017	1,56%
1. Dobit poslovne godine		17.302.489	1,67%	22.682.947	2,17%	40.239.286	3,76%	7.532.059	0,74%	14.430.017	1,56%
2. Gubitak poslovne godine		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VII. MANJINSKI INTERES		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>B) REZERVIRANJA (080 do 082)</b>		0	0,00%	0	0,00%	6.600.590	0,62%	6.391.717	0,63%	13.371.786	1,45%
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze		0	0,00%	0	0,00%	6.600.590	0,62%	6.391.717	0,63%	13.371.786	1,45%
2. Rezerviranja za porezne obveze		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Druga rezerviranja		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)</b>		156.074.633	15,10%	134.162.554	12,85%	77.505.155	7,23%	138.089.490	13,55%	42.618.764	4,61%
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1.250.000	0,14%
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama		154.211.779	14,92%	132.676.219	12,71%	76.219.823	7,11%	134.229.053	13,17%	37.804.331	4,09%
4. Obveze za predujmove		511.930	0,05%	379.819	0,04%	248	0,00%	115.597	0,01%	0	0,00%
5. Obveze prema dobavljačima		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
6. Obveze po vrijednosnim papirima		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
8. Ostale dugoročne obveze		1.349.571	0,13%	1.105.120	0,11%	892	0,00%	684.119	0,07%	503.712	0,05%
9. Odgođena porezna obveza		1.353	0,00%	1.396	0,00%	146	0,00%	3.060.721	0,30%	3.060.721	0,33%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)</b>		309.472.432	29,94%	316.588.178	30,33%	324.600.851	30,30%	204.743.967	20,10%	202.223.991	21,87%
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima		6.474.946	0,63%	20.254.409	1,94%	23.272.904	2,17%	16.722.754	1,64%	16.952.782	1,83%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično		5.003.000	0,48%	1.467.500	0,14%	1.482.422	0,14%	1.534.988	0,15%	490.394	0,05%
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama		185.834.743	17,98%	185.409.399	17,76%	183.367.438	17,12%	89.778.934	8,61%	80.080.473	8,66%
4. Obveze za predujmove		399.093	0,04%	26.468	0,00%	220.235	0,02%	303.296	0,03%	37.697	0,00%
5. Obveze prema dobavljačima		81.381.783	7,87%	81.734.818	7,83%	87.172.605	8,14%	75.695.468	7,43%	67.492.180	7,30%
6. Obveze po vrijednosnim papirima		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
8. Obveze prema zaposlenicima		7.750.972	0,75%	8.220.548	0,79%	8.740.244	0,82%	9.145.402	0,90%	17.502.088	1,89%
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja		15.104.889	1,46%	12.090.357	1,16%	12.345.304	1,15%	6.376.733	0,63%	16.519.027	1,79%
10. Obveze s osnovu udjela u rezultatu		663.612	0,06%	530.097	0,05%	597.742	0,06%	789.986	0,08%	727.352	0,08%
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
12. Ostale kratkoročne obveze		6.859.394	0,66%	6.854.582	0,66%	7.401.957	0,69%	4.396.406	0,43%	2.421.998	0,26%
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>		4.738.746	0,46%	4.984.655	0,48%	2.030.966	0,19%	1.931.854	0,19%	2.048.986	0,22%
<b>F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)</b>		1.033.525.897	100,00%	1.043.902.392	100,00%	1.071.357.360	100,00%	1.018.858.078	100,00%	924.727.906	100,00%
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>		20.561.239	1,99%	20.624.825	1,98%	20.554.657	1,92%	19.123.852	1,88%	78.092	0,01%

Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća Kraš d.d. dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRKRASRA0008&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRKRASRA0008&tab=stock_news) [18.08.2021.]

U nastavku slijedi vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2016.-2020. godine gdje su sve stavke konkretnog izvještaja stavljene u odnos sa ukupnim prihodima koji su izjednačeni sa 100%. Ukupni prihodi su za vrijeme svih promatranih godina veći od ukupnih rashoda što govori da je poduzeće ostvaruje pozitivan poslovni rezultat, odnosno posluje s profitom. Poslovni prihodi kao glavna pozicija ukupnih prihoda označavaju prihode poduzeća dobivene obavljanjem njegove primarne djelatnosti, a čine čak 99,18% ukupnih prihoda prosječno tijekom promatranih godina. Najznačajnija stavka poslovnih prihoda svakako su prihodi od prodaje sa prosječnim udjelom od 97,09%. Što se tiče ukupnih rashoda, oni čine prosječno 95,78% ukupnih prihoda. Pozicije koje valja izdvojiti kao značajnije rashode su materijalni troškovi u iznosu od 63,32% ukupnih prihoda te

troškove osoblja sa udjelom od 22,71%. Obzirom da je Kraš proizvodno poduzeće, ne čudi činjenica da najzastupljenije stavke materijalnih troškova čine sirovine i materijali sa prosječno 36,01% i troškovi prodane robe sa 17,90% od ukupnih prihoda. Troškovi neto plaća i nadnica su najznačajnija pozicija troškova osoblja, a može se primijetiti njihovo povećanje tijekom svih promatranih godina osim u 2020. Njihovo povećanje potvrđuje činjenicu da Kraš konstantno ulaže u kvalitetu radnih uvjeta za radnike te zapošljavanjem dodatnog osoblja. Svakako utjecaj na povećanje imaju i iznosi plaća i nadnica koje su u Krašu iznad prosjeka za konditorsku industriju. 2020. godina ne slijedi trend kao prethodne četiri godine, najvjerojatnije zbog COVID – 19 pandemije i smanjenog poslovanja poduzeća koje je najviše pogođeno u drugom kvartalu, a samim time i smanjene potrebe za dodatnim zapošljavanjem. Što se tiče financijskih prihoda, oni čine otprilike 0,82% ukupnih prihoda, dok rashodi čine nešto više, otprilike 1,25% što ukazuje na to da poduzeće bilježi gubitak od financijskih aktivnosti. Međutim, uzevši u obzir navedene postotke u odnosu na ukupne prihode, može se reći da oboje čine nezamjetan udio. Kraš se može pohvaliti ostvarivanjem profita tijekom svih promatranih godina. Najviši je bio u 2018. godini, otprilike 50,2 milijuna kuna, odnosno 5,81% ukupnih prihoda, a najniži u 2019. godini, otprilike 10 milijuna kuna, odnosno 1,13% ukupnih prihoda. Nakon provedene vertikalne analize računa dobiti i gubitka, može se zaključiti da ne postoje značajnije promjene pozicija u promatranim godinama.

Tablica 3 - Račun dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. 2016. - 2020. (u kn)

RAČUN DOBITI I GUBITKA										
Naziv pozicije	2016.	% udio	2017.	% udio	2018.	% udio	2019.	% udio	2020.	% udio
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)</b>	859.651.610	99,07%	861.289.104	99,38%	856.801.941	99,24%	885.542.358	99,42%	878.158.374	98,78%
1. Prihodi od prodaje	848.601.022	97,80%	852.685.724	98,39%	847.703.734	98,19%	876.720.737	98,43%	823.754.341	92,66%
2. Ostali poslovni prihodi	11.050.588	1,27%	8.603.380	0,99%	9.098.207	1,05%	8.821.621	0,99%	54.404.033	6,12%
<b>II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)</b>	829.921.220	95,64%	821.802.594	94,83%	805.406.037	93,29%	876.356.469	98,39%	859.986.729	96,73%
<b>1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda</b>	-1.331.518	-0,15%	-4.259.365	-0,49%	6.705.760	0,78%	-1.037.169	-0,12%	-6.084.041	-0,68%
<b>2. Materijalni troškovi (117 do 119)</b>	574.158.681	66,17%	554.338.214	63,97%	521.409.685	60,39%	559.993.878	62,87%	562.078.812	63,22%
a) Troškovi sirovina i materijala	338.140.641	38,97%	322.360.758	37,20%	294.307.006	34,09%	306.261.627	34,38%	315.013.241	35,43%
b) Troškovi prodane robe	148.986.265	17,17%	154.259.193	17,80%	145.889.453	16,90%	168.041.642	18,87%	167.047.696	18,79%
c) Ostali vanjski troškovi	87.031.775	10,03%	77.718.263	8,97%	81.213.226	9,41%	85.690.609	9,62%	80.017.885	9,00%
<b>3. Troškovi osoblja (121 do 123)</b>	188.969.904	21,71%	199.270.616	22,99%	210.200.936	24,35%	218.027.471	24,48%	177.944.716	20,02%
a) Neto plaće i nadnice	112.845.694	13,00%	120.658.919	13,92%	126.106.767	14,61%	131.983.987	14,82%	111.388.767	12,53%
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	48.208.244	5,56%	50.018.498	5,77%	54.321.946	6,29%	56.969.931	6,40%	42.849.614	4,82%
c) Doprinosi na plaće	27.315.966	3,15%	28.593.199	3,30%	29.772.223	3,45%	29.073.553	3,28%	23.706.335	2,67%
d) Amortizacija	35.567.396	4,10%	34.814.721	4,02%	32.633.140	3,78%	30.208.122	3,39%	32.151.133	3,62%
<b>5. Ostali troškovi</b>	28.286.142	3,26%	28.543.742	3,29%	31.630.129	3,69%	36.636.840	4,11%	67.404.598	7,58%
<b>6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)</b>	0	0,00%	0	0,00%	952.404	0,11%	30.105.207	3,38%	15.084.825	1,70%
a) dugotrajne imovine (osim finansijske imovine)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0,00%
b) kratkotrajne imovine (osim finansijske imovine)	0	0,00%	0	0,00%	952.404	0,11%	30.105.207	3,38%	15.084.825	1,70%
<b>7. Rezerviranja</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7.967	0,00%	3.704.185	0,42%
<b>8. Ostali poslovni rashodi</b>	4.870.615	0,56%	9.094.666	1,05%	1.873.983	0,22%	2.414.153	0,27%	7.702.501	0,87%
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)</b>	8.069.270	0,93%	5.331.884	0,62%	6.567.723	0,76%	5.185.904	0,58%	10.881.002	1,22%
<b>1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima</b>	2.137.255	0,25%	2.705.921	0,31%	1.506.966	0,17%	2.620.761	0,29%	4.947.290	0,56%
<b>2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama</b>	5.500.401	0,63%	2.066.359	0,24%	4.977.017	0,58%	2.474.013	0,28%	5.933.712	0,67%
<b>3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od finansijske imovine</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>5. Ostali finansijski prihodi</b>	431.614	0,05%	559.604	0,06%	83.740	0,01%	91.130	0,01%	0	0,00%
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)</b>	13.852.890	1,60%	15.059.535	1,74%	7.759.431	0,90%	4.327.119	0,49%	13.757.543	1,55%
<b>1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima</b>	1.303.345	0,15%	978.539	0,11%	1.302.042	0,15%	0	0,00%	0	0,00%
<b>2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama</b>	12.549.483	1,45%	14.071.961	1,62%	6.443.664	0,75%	3.655.595	0,41%	13.115.797	1,48%
<b>3. Nerealizirani gubici (rashodi) od finansijske imovine</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	641.746	0,07%
<b>4. Ostali finansijski rashodi</b>	62	0,00%	9.035	0,00%	13.725	0,00%	671.524	0,08%	0	0,00%
<b>V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)</b>	867.720.880	100,00%	866.620.988	100,00%	863.369.664	100,00%	890.728.262	100,00%	889.039.376	100,00%
<b>X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)</b>	843.774.110	97,24%	836.862.129	96,57%	813.165.468	94,19%	880.683.588	98,87%	873.744.272	98,28%
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)</b>	23.946.770	2,76%	29.758.859	3,43%	50.204.196	5,81%	10.044.674	1,13%	15.295.104	1,72%
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	23.946.770	2,76%	29.758.859	3,43%	50.204.196	5,81%	10.044.674	1,13%	15.295.104	1,72%
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>XII. POREZNA DOBIT</b>	6.644.281	0,77%	7.075.912	0,82%	9.964.910	1,15%	2.512.615	0,28%	865.087	0,10%
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)</b>	17.302.489	1,99%	22.682.947	2,62%	40.239.286	4,66%	7.532.059	0,85%	14.430.017	1,62%
1. Dobit razdoblja (149-151)	17.302.489	1,99%	22.682.947	2,62%	40.239.286	4,66%	7.532.059	0,85%	14.430.017	1,62%
2. Gubitak razdoblja (151-148)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća Kraš d.d. dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRKRASRA0008&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRKRASRA0008&tab=stock_news) [18.08.2021.]

#### 4.3.2. Horizontalna analiza financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Vrijednosti iz financijskih izvještaja postaju značajnije ako se uspoređuju s istim vrijednostima u prethodnim godinama.<sup>94</sup> Analiziranjem financijskih izvještaja te njihovih brojčanih pokazatelja dobivenih na kraju poslovne godine moguće je usporediti podatke vezane uz poslovanje poduzeća tijekom određenog razdoblja. Takva analiza pokazuje

<sup>94</sup> Clark, A., (2000) Organisations, competition and the business environment, Financial Times: Prentice Hall, Harlow, str. 664

promjene na pojedinim stavkama i naziva se horizontalnom analizom.<sup>95</sup> Cilj te analize je doći do podataka o kretanju i trendu pojedinih stavki u okviru financijskih izvještaja u određenom razdoblju<sup>96</sup> te će stoga veće značenje i koristi imati usporedba pozicija za veći broj godina da bi se uočile određene tendencije i na temelju njih mogle donositi kvalitetnije poslovne odluke.<sup>97</sup>

U nastavku će se provesti horizontalna analiza bilance Kraša d.d. za period od 2016. do 2020. godine. U promatranom periodu, aktiva ne bilježi prevelike oscilacije u odnosu na prethodne godine. Najmanji porast se dogodio 2017. godine u odnosu na 2016. od 1%, a najveći pad u 2020. godini u odnosu na 2019. od -9,24%, koji se može povezati sa pojavom pandemije COVID-19 početkom 2020. godine. Dugotrajna imovina bilježi smanjenje od 2016. do 2019. u prosjeku za -2,23%, osim u 2020. kada je porasla za 5,35%. Porastu je najviše pridonijelo povećanje dugotrajne materijalne imovine za 7,94%, te njenih stavki Predujmovi za materijalnu imovinu i Materijalna imovina u pripremi. Dugotrajna materijalna imovina je tijekom prve tri promatrane godine bilježila uzastopan pad od prosječno -5,22%, a sljedeće dvije godine porast od prosječno 8,78%. Tijekom promatranog razdoblja dugotrajna financijska imovina bilježi oscilacije s prosječnim smanjenjem od -4,35%. Najveći pad u odnosu na prethodnu godinu se dogodio 2019., kada se dugotrajna financijska imovina smanjila za -23,49% u odnosu na 2018. Kao glavni razlog tom smanjenju ističe se stavka Dani zajmovi, depoziti i slično sa padom -69,21% u

---

<sup>95</sup> Gabrić, D. (2017): Utvrđivanje i predviđanje značajnih pogrešnih prikazivanja u financijskim izvještajima poduzeća primjenom pokazatelja analiza financijskih izvještaja, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 124

<sup>96</sup> Žager, L., Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 224

<sup>97</sup> Craig, T., David Campbell, D. (2005): Organisations and the Business Environment, Routledge, London, 2nd Edition, str. 662

2019. Kratkotrajna imovina Društva je u zadnjoj promatranj godini iznosila otprilike 377 mil. kn, te bilježi pad od -25,12% u odnosu na 2019. godinu ponajviše zbog značajnijeg pada kratkotrajnih potraživanja za -19,70% radi smanjenja stavke Potraživanja od povezanih poduzetnika za -30,49%. S druge strane, najveći porast ukupne kratkotrajne imovine zabilježen je 2018., i to za 11,91% u odnosu na prethodnu godinu. Razlozi tom povećanju su porast kratkotrajne financijske imovine za visokih 185,45% te novca u banci i blagajni za 34,56%. Obzirom da je Kraš proizvodno poduzeće, važno je spomenuti i kretanje zaliha u promatranom periodu. Njihov najveći porast dogodio se 2019. godine kada su porasle za 22,93% u odnosu na 2018., prvenstveno zbog povećanja stavke Sirovina i materijala. Već sljedeće godine je zabilježen najveći pad u promatranom razdoblju (-19,75%) zbog pada zaliha gotovih proizvoda i sirovina u iznosu od -36,95% te predujmova za zalihe u iznosu od -97,87%. Što se tiče pasive poduzeća, valja spomenuti kretanje kapitala i rezervi koji bilježe pozitivan rast od 2016. do 2019. s prosječnom stopom rasta od 4,48%, a u 2020. se bilježi neznatan pad od -0,48%. Najveći porast je u 2018. godini, a baziran je na rastu zadržane dobiti (171,79%) i dobiti poslovne godine (77,40%). Dobit poslovne godine ima tendenciju rasta tijekom svih promatranih godina, s iznimkom 2019. godine kada je imala za -81,28% u odnosu na 2018. U tablici se može uočiti da dugoročne i kratkoročne obveze fluktuiraju tijekom svih promatranih godina. Najveći porast dugoročnih obaveza vidljiv je u 2019. godini za 76,11%, za što je razlog ponajviše povećanje obveza prema bankama i drugim financijskim institucijama za 76,11%. S druge strane, te iste godine kratkoročne obveze bilježe najveće smanjenje (-36,82%) u odnosu na 2018. zbog istog razloga, odnosno smanjenja obveza prema bankama i drugim financijskim institucijama za (-51,04%). Na kraju, prosječno smanjenje aktive, odnosno pasive Kraša d.d. u periodu od 2016. do 2020. je -2,52%.



### 4.3.3. Analiza pomoću financijskih pokazatelja

Vertikalna i horizontalna analiza podrazumijeva međusobnu usporedbu apsolutnih i postotnih vrijednosti iz financijskih izvještaja te kao takva ne daje dovoljno detaljne informacije za prosuđivanje o uspješnosti poslova i poslovanja društva. Zbog toga je potrebno osim analize apsolutnih vrijednosti pozicija iz financijskih izvještaja promatrati i odnose između tih veličina. Prema tome, analiza međuodnosa strukture bilance i povezanosti određenih pozicija bilance s određenim pozicijama u računu dobiti i gubitka naziva se analizom pomoću financijskih pokazatelja.<sup>98</sup> Pokazatelj je racionalni broj, gdje se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos (dijeli se) s drugom ekonomskom veličinom iz financijskih izvještaja.<sup>99</sup> Financijski pokazatelji mogu se klasificirati u nekoliko skupina, a to su:

1. Pokazatelji likvidnosti
2. Pokazatelji zaduženosti
3. Pokazatelji aktivnosti
5. Pokazatelji profitabilnosti
6. Pokazatelji investiranja.<sup>100</sup>

Svaki od ovih pokazatelja ima nekoliko svojih koeficijenata koji mjere različite aspekte poslovanja poduzeća.

---

<sup>98</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 167

<sup>99</sup> Žager, L., Žager, K., Mamić Sačer, S., Sever Mališ, S., Ježovita, A. (2017): Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 243

<sup>100</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. 44



### 4.3.3.1. Pokazatelji likvidnosti

Tablica 5 - Pokazatelji likvidnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Pokazatelji likvidnosti	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Tekući odnos</b>	1,52	1,57	1,71	2,46	1,86
<b>Brzi odnos</b>	1,24	1,28	1,42	1,90	1,41
<b>Novčani odnos</b>	0,16	0,23	0,30	0,34	0,17

Izvor: Izrada i izračun autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Pokazatelji likvidnosti indikatori su horizontalne financijske strukture. Oni stavljaju u odnos karakteristične dijelove aktive i karakteristične dijelove pasive s obzirom na rokove imobilizacije sredstava i rokove dospjeća obveza prema izvorima tih sredstava. Pokazatelji likvidnosti određuju ročnu strukturu izvora financiranja poduzeća.<sup>101</sup> Oni se također nazivaju pokazatelji solventnosti jer mjere očekivanu sposobnost podmirivanja dospjelih obveza kroz odnose tekuće imovine i obveza.<sup>102</sup> Imovina se smatra likvidnom ako se može lako pretvoriti u gotovinu, dok je obveza likvidna ukoliko se može otplatiti u bliskoj budućnosti.<sup>103</sup> Tekući odnos mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze uzimajući u odnos tekuću aktivu i tekuću pasivu, te ne bi smio iznositi manje od 1, a smatra se da bi poželjno bilo da tekući odnos iznosi oko 2:1 što bi značilo da trgovačko društvo može udovoljiti svim tekućim obvezama na vrijeme. Tekući odnos poduzeća Kraš d.d. obilježava trend rasta od početka promatranog razdoblja do 2019. kada je najviši (2,46), te zadnje promatrane godine iznosi 1,86 što znači da poduzeće može podmiriti svoje kratkoročne obveze 1,86 puta svojom kratkotrajnom imovinom. Temeljem ovog pokazatelja može se očekivati da Kraš može pokriti svoje tekuće obveze na vrijeme. Prilikom izračuna brzog odnosa, za razliku od tekućeg, isključuju se zalihe iz kratkotrajne

---

<sup>101</sup> Orsag, S., (2015) Poslovne financije, HUF A, Avantis, Zagreb, str. 106

<sup>102</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 175

<sup>103</sup> Higgins, Robert C., (2007) Analysis for financial management, McGraw-Hill, Boston, str. 52

imovine jer se smatra da su one najmanje likvidna kratkotrajna imovina te predstavljaju najizgledniji izvor gubitaka za poduzeće.<sup>104</sup> Brzi odnos bi trebao iznositi najmanje jedan, a po pitanju solvetnosti je bolje da veći od jedan. Kao što je vidljivo u tablici 5, Kraš d.d. tijekom svih promatranih godina ima vrijednost navednog pokazatelja veću od jedan, a najviši je bio u 2019. godni kada je iznosio 1,90. Novčani odnos analizira stanje novčanih sredstava poduzeća prema njegovim tekućim obvezama, odnosno mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze trenutno raspoloživim novcem. Poželjno je da je novčani odnos što veći jer je onda financijska napetost manja. Međutim, preveliki novčani odnos ukazuje na slabo upravljanje novcem jer se drži imovina koja ne donosi zarade.<sup>105</sup> Prosječno tijekom promatranih pet godina, novčani odnos poduzeća Kraš d.d. iznosi 0,24 što znači da poduzeće 24% svojih tekućih obveza može pokriti iz trenutno raspoloživog novca. Iz izračunatih pokazatelja likvidnosti može se zaključiti da Kraš ima potrebne preduvjete za podmirivanje dospjelih obveza i za održavanje solvetnosti.

#### 4.3.3.2. Pokazatelji zaduženosti

*Tablica 6 - Pokazatelji zaduženosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.*

Pokazatelji zaduženosti	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Stupanj zaduženosti</b>	0,45	0,43	0,38	0,34	0,27
<b>Odnos dugoročnog duga</b>	0,22	0,19	0,11	0,17	0,06
<b>Odnos dugoročnog duga i glavnice</b>	0,28	0,23	0,12	0,21	0,06
<b>Pokriće kamata</b>	1,73	1,98	6,48	2,75	1,17
<b>Pokriće novčanim tokom</b>	4,30	4,29	10,69	11,01	3,62

Izvor: Izrada i izračun autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

<sup>104</sup> Fraser, L. M., Ormiston, A. (2007) Understanding Financial Statements, 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str. 200

<sup>105</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 177

Pokazatelji zaduženosti ili pokazatelji upotrebe poluge označuju indikatore zaduženosti dioničkog društva i drugog oblika poduzeća, a namijenjeni su za mjerenje zaduženosti poduzeća i njegove sposobnosti plaćanja kamata i općenito sposobnosti servisiranja dugova.<sup>106</sup> Kao glavni pokazatelji izdvajaju se stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice te pokazatelji pokrića koji mjere financijsku snagu i sposobnost servisiranja dugova u usporedbi s profitom. Stupanj zaduženosti prikazuje koliki dio imovine poduzeća se financira iz tuđih izvora. Što je stupanj zaduženosti veći, veći je i rizik ulaganja u samo poduzeće. Općenito, smatra se da dugovi poduzeća ne bi smjeli premašiti veličinu vlasničke glavnice te bi maksimum trebao biti oko 50%. Za cijelo vrijeme promatranog razdoblja Kraš d.d. obilježava silazni trend stupnja zaduženosti, te je svake godine niži od 50%. Prema tome, može se zaključiti da veći dio imovine Kraš financira vlastitim kapitalom. Odnos duga i glavnice prikazuje strukturu dugoročnog financiranja poduzeća te je komplementaran sa pokazateljem odnosa dugoročnog duga. Prema konzervativnom pristupu, poduzeće se ne bi smjelo zaduživati iznad vrijednosti glavnice stoga bi vrijednost pokazatelja trebala biti manja od jedan. Prema izračunatim podacima u tablici 6, može se primijetiti da se Kraš d.d. nalazi unutar referentne vrijednosti u oba navedena pokazatelja i da se financira većinski iz vlastitih izvora. Pokriće kamata smatra se najjednostavnijim pokazateljem pokrića, a pokazuje koliko su puta kamate na dugove pokrivenne veličinom bruto dobiti. Što je pokazatelj pokrića veći, to je manja opasnost da će zbog tereta fiksnih kamata poduzeće doći u zonu gubitka.<sup>107</sup> Vrijednost pokazatelja ne bi trebala iznositi manje od jedan, dok je preporučljivo da bude iznad dva. U kontekstu Kraša, pokriće kamata u svim promatranim godinama iznosi preko granične vrijednosti jedan. Najviši je bio u 2018. godini kada je iznosio 6,48, a najniži u 2020. godini (1, 17) zbog povećanog zaduživanja, ali i niže bruto dobiti. Kada se bruto zarada uveća za amortizaciju, dobije se čisti novčani tok koji služi za servisiranje kamata po dugovima. Poželjno je da je

---

<sup>106</sup> Orsag, S., (2015) Poslovne financije, HUF A, Avantis, Zagreb, str. 102

<sup>107</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 173

pokazatelj pokriva novčanim tokom što veći jer to znači i veću sigurnost da će poduzeće moći plaćati kamate na svoje dugove. Nakon provedene analize pokazatelja zaduženosti može se primijetiti da se svi nalaze unutar zadovoljavajućih granica, odnosno da Kraš većinski dio svog poslovanja financira vlastitim izvorima te da je u mogućnosti pravodobno otplaćivati svoje dugove.

#### 4.3.3.3. Pokazatelji aktivnosti

Tablica 7 - Pokazatelji aktivnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Pokazatelji aktivnosti	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>KO ukupne imovine</b>	0,84	0,83	0,81	0,87	0,97
<b>KO kratkotrajne imovine</b>	1,84	1,75	1,55	1,77	2,36
<b>KO dugotrajne imovine</b>	1,56	1,59	1,68	1,73	1,64
<b>KO potraživanja</b>	2,68	2,73	2,79	2,91	3,41
<b>KO zaliha</b>	9,80	9,47	9,05	7,61	8,91
<b>Dani vezivanja zaliha</b>	37	39	40	48	41

Izvor: Izrada i izračun autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Pokazatelji aktivnosti mjere učinkovitost korištenja pojedinih sredstava ili dijelova imovine te brzinu kojom cirkuliraju u poslovnim procesima. Stoga se često pokazatelji aktivnosti povezuju sa pokazateljima likvidnosti jer se također mogu interpretirati kao pokazatelji vremena trajanja poslovnih procesa. Koeficijent obrtaja predstavlja broj koji pokazuje koliko se puta obrne određeno sredstvo (imovina) u jednoj godini.<sup>108</sup> Pod pojmom obrtanja imovine podrazumijeva se odnos, u kojem jedna veličina predstavlja neko kretanje (izlaz, utrošak, promet), a druga neko stanje (imovine).<sup>109</sup> Poželjno je da je

<sup>108</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 177

<sup>109</sup> Proklin, M., Zima, J., (2011) Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIV No. 1, 2011, str. 72-89, str. 79

koeficijent što veći jer to znači da poduzeće uspješnije koristi imovinu, tj. za isti rezultat potreban je manji angažman imovine te se poslovi u poduzeću odvijaju brže. Koeficijent obrtaja ukupne imovine dobije se stavljanjem u odnos ukupnog prihoda i ukupne imovine te pokazuje koliko jedna novčana jedinica aktive stvara novčanih jedinica prihoda. U tablici 7 se može uočiti da Kraš d.d. ima u svakoj promatranoj godini otprilike jednak iznos navednog koeficijenta. Kraš najučinkovitije koristi svoju imovinu za stvaranje prihoda u 2020. godini kada ostvaruje koeficijent 0,97 što znači da na jednu kunu ukupne imovine ostvaruje 0,97 novčanih jedinica ukupnih prihoda. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine se dobije stavljanjem u odnos ukupni prihod i kratkotrajnu imovinu. Prve tri promatrane godine koeficijent ima negativnu tendenciju jer se povećava vrijeme trajanja obrta kratkotrajne imovine, a zadnje dvije je vidljiv porast. Koeficijent obrta dugotrajne imovine bilježi pozitivan trend 2016. - 2019. godine, te u zadnjoj promatranoj godini manji pad. Koeficijent obrtaja potraživanja pokazuje mogućnost poduzeća da naplati nastala potraživanja. Kao i prethodni koeficijenti, poželjno da bude što veći. Na temelju tablice može se uočiti tendencija rasta svake godine u odnosu na prethodnu što znači da se skraćuje vrijeme naplate potraživanja. U zadnjoj promatranoj godini 2020. koeficijent iznosi 3,41 što znači da na jednu novčanu jedinicu potraživanja Kraš d.d ostvaruje 3,41 novčanih jedinica prihoda od prodaje. Kako je Kraš d.d. proizvodno poduzeće svakako je najzanimljiviji koeficijent obrtaja zaliha koji prikazuje prosječnu starost zaliha poduzeća, odnosno dane vezivanja, pa je tako u 2016. godini roba Kraša na zalihama u prosjeku stajala 37 dana, 2017. godine 39 dana, 2018. godine 40 dana, 2019. godine prosječno 48 dana te 2020. 41 dan.

#### 4.3.3.4. Pokazatelji profitabilnosti

Tablica 8 - Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Pokazatelji profitabilnosti	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Bruto profitna marža (EBIT marža)</b>	2,76%	3,43%	5,81%	1,13%	1,72%
<b>Neto profitna marža</b>	1,99%	2,62%	4,66%	0,85%	1,62%
<b>Profitabilnost ukupne imovine (ROA)</b>	2,33%	2,85%	4,69%	0,99%	1,66%
<b>Profitabilnost glavnice (ROE)</b>	3,07%	3,86%	6,09%	1,13%	2,17%

Izvor: Izrada i izračun autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Pokazatelji profitabilnosti, još zvani i pokazatelji rentabilnosti, mjere uspjeh ostvarivanja zarada poduzeća<sup>110</sup> te stoga ne čudi činjenica da se često svrstavaju u najvažnije dijelove financijske analize. Prikazuju sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, imovini ili kapitalu. Bruto profitna marža stavlja u odnos zarade prije kamata i poreza s ukupnim prihodom, a upućuje na uspješnost poduzeća da upravlja prodajnim cijenama, troškovima i obujmom poslovne aktivnosti. Prosječna bruto profitna marža iznosi 2,97% u promatranom razdoblju. Neto profitna marža, s druge strane, u odnos stavlja zarade nakon kamata i poreza sa ukupnim prihodom te upućuje na teret kamata i poreza, odnosno kako poduzeće upravlja ukupnim rashodima, uključujući i izdatke kreditorima.<sup>111</sup> Profitabilnost imovine (ROA) prikazuje bruto dobit koju tvrtka generira temeljem ukupne angažirane imovine korištene za ostvarivanje tih zarada.<sup>112</sup> Temeljem Tablice 8, izračunata prosječna ROA Kraša d.d. u promatranom razdoblju iznosi 2,50%. Može se uočiti da je najviši povrat na ukupnu imovinu ostvaren u 2018. godini (4,69%) koja bilježi najbolje poslovne rezultate u promatranom periodu. U 2019. godini dolazi do značajnog smanjenja dobiti, te samim time i povrata ukupne imovine koje je palo na 0,99%. Za razliku od ROA, ROE prikazuje koliko se poduzeće učinkovito koristilo raspoloživim kapitalom vlasnika. Predstavlja glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja za

<sup>110</sup> Orsag, S., (2015) Poslovne financije, HUFA, Avantis, Zagreb, str. 110

<sup>111</sup> Ibid, str. 112

<sup>112</sup> Sutton, T. (2004) Corporate Financial Accounting and Reporting (2 nd Edition), Essex: Pearson Education Limited, str. 53

vlasnika poduzeća, ponajprije običnih dioničara te prikazuje kako se poduzeće racionalno koristi vlastitim odnosno tuđim kapitalom. Računa se kao odnos zarada nakon kamata i poreza (neto dobiti) i veličine angažiranog vlastitog kapitala prema podacima iz bilance.<sup>113</sup> Stopa profitabilnosti glavnice ili rentabilnosti vlastitog kapitala pokazuje koliko se novčanih jedinica dobitka može rasporediti na rezerve, isplate dividendi ili poslovnih udjela i zadržani dobitak na 100 novčanih jedinica vlastitoga kapitala.<sup>114</sup> Društvo u analiziranim godinama ima prosječnu profitabilnost glavnice od 3,26%, odnosno to znači da na jednu jedinicu uloženog vlastitog kapitala poduzeće ostvaruje 3,26% dobiti.

#### 4.3.3.5. Pokazatelji investiranja

*Tablica 9 - Pokazatelji investiranja poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.*

Pokazatelji investiranja	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Zarade po dionici (EPS)</b>	11,55	15,14	26,85	5,03	9,63
<b>Dividende po dionici (DPS)</b>	10	8	10	10	20
<b>Odnos cijene i zarada (P/E)</b>	46,77	30,39	13,93	158,18	68,79
<b>Prinos od dividendi</b>	1,85%	1,74%	2,67%	1,26%	3,02%

Izvor: Izrada i izračun autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Kraš d.d.

Pokazatelji investiranja promatraju dionice društva kao investicije, odnosno mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća.<sup>115</sup> Za izračun ovih pokazatelja su, osim podataka iz financijskih izvještaja, potrebni i podaci o broju dionica i njihovoj tržišnoj vrijednosti. Zarade po dionici (EPS) pokazuju koliko se profita ostvari po jednoj dionici, odnosno predstavljaju zapravo atraktivnost ulaganja u poduzeće. U Tablici 9 može se uočiti da su zarade po dionici najviše bile u 2018. godini kad su iznosile 26,85 kn, dok su najniže bile već iduće godine (5,03) zbog slabijeg poslovnog rezultata Kraša. Dividenda po dionici

<sup>113</sup> Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo, str. 182

<sup>114</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, str. 166

<sup>115</sup> Orsag, S., (2015) Poslovne financije, HUFA, Avantis, Zagreb, str. 114

izražava iznos dividende koji će dioničar dobiti za svaku dionicu koju posjeduje. Dioničarima se zapravo isplaćuje dio neto dobiti, a ostatak se zadržava za zakonske pričuve, nove poslovne aktivnosti i druge namjene. Omjer cijene i zarade (P/E) predstavlja najvažniju mjeru vrijednosti za investitore na tržištu, a kao što i naziv kaže, pokazatelj uspoređuje trenutnu cijenu s zaradom. Omjer P/E odražava očekivani rast zarade poduzeća.<sup>116</sup> P/E iznosi najviše u 2019. godini kada iznosi 158,18, a najniži u 2018. kada iznosi 13,93. Kraš d.d. se može pohvaliti kontinuiranim isplaćivanjem dividendi što daje pozitivan efekt atraktivnosti same dionice na tržištu kapitala.

#### **4.3.4. Analiza VRIO modelom**

VRIO model služi kao alat za ocjenu konkurentnosti poduzeća na tržištu kroz analizu četiri kompetencije: vrijednost, oskudnost, mogućnost imitacije i razvojni potencijal organizacije.<sup>117</sup> Prva kompetencija, vrijednost, podrazumijeva da određeni faktori stvaraju specifičnu vrijednost za poduzeće te mu omogućuju da postigne prednost na tržištu. Za Kraš je to širina njegovog asortimana i diferenciranost. Glavni faktor po kojem se Kraš diferencira od konkurenata je njegov imdž koji je stekao njegujući kvalitetu i tradiciju svojih proizvoda od svoga osnutka, a njegovi renomirani brendovi poput Bajadere, Domaćice, Napolitanki, Dorine, Životinjsko carstvo i mnogi drugi uspješno drže vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama. Jedan je od rijetkih proizvođača koji proizvodi sve tri grupe konditorskih proizvoda te na taj način pokriva široki spektar potrošačkih želja.

---

<sup>116</sup> Penman, S.H., (2010) Financial statement analysis and security valuation (4th ed.), McGraw-Hill, Boston, str. 49

<sup>117</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 227



Sljedeća kompetencija je oskudnost i definira koliko je određeno obilježje koje poduzeće posjeduje rijetko kod njegovih konkurenata. Ukoliko je određena kompetencija i vrijedna i rijetka onda to poduzeće ima konkurentsku prednost. Ova kompetencija se može povezati sa prethodno analiziranom jer su ugled, reputacija i velika lojalnost kupaca koje Kraš ima na hrvatskom i inozemnom tržištu rezultat dugogodišnjeg uspješnog poslovanja te predstavlja konkurentsku prednost koju je konkurentima vrlo teško dostići.

Mogućnost imitacije je treća kompetencija, a označava koliko je teško i skupo drugim poduzećima u industriji imitirati određeno svojstvo koje promatrano poduzeće posjeduje. Na primjeru Kraša to su vrhunska kvaliteta i stogodišnja tradicija njegove proizvodnje uz pogodan geografski položaj koji mu omogućuje olakšan uvoz sirovina te izvoz na razna europska tržišta, ali i šire. Kraševe proizvode obilježava očuvanje tradicijske recepture, izvorni način proizvodnje te su vrlo cijenjeni među svim generacijama potrošača. Sve navedeno su vrlo jedinstvene karakteristike s kojima se mali broj proizvodnih poduzeća može pohvaliti te su nemoguće za imitirati što dodatno potvrđuje njegovu konkurentsku prednost.

Zadnje važno obilježje za ostvarenje konkurentske prednosti je sposobnost poduzeća za dugoročni opstanak. Kraš kroz svoje dugogodišnje poslovanje potvrđuje da učinkovito koristi svoje resurse, kontinuirano ulaže u daljnji razvoj proizvoda, nova postrojenja, održava kvalitetu, razvija svoje zaposlenike te njeguje odgovoran odnos prema svojoj zajednici i okolišu. Naime, Društvo je istaknuti lider u razvoju društveno odgovornog poslovanja te nastoji svojim znanjem i kompetencijama unaprijediti gospodarski razvoj te članstvom u Poslovnoj inicijativi Dobra Hrvatska od 2018. godine, pridonijeti osvješćivanju javnosti o održivom razvoju i pridonijeti širenju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.<sup>118</sup> Sve navedene aktivnosti pozicioniraju Kraš visoko u očima potrošača što mu dodatno doprinosi održavanju prednosti i u dugom roku.

---

<sup>118</sup> Odgovorno.hr, dostupno na: <https://odgovorno.hr/kras-novi-clan-poslovne-inicijative-dobra-hrvatska/> [12.08.2021.]

## 4.4. Scenariji razvoja poduzeća Kraš d.d. unutar pripadajuće industrije

Proizvodnja prehrambenih proizvoda čini značajan dio hrvatskog gospodarstva. Što se tiče ukupne vrijednosti industrijske proizvodnje predstavlja najznačajniji proizvodni sektor. U Republici Hrvatskoj proizvodnja hrane čini relativno visokih 7,5% BDP-a.<sup>119</sup> Još od 2008. godine hrvatsko gospodarstvo suočava se sa mnogim izazovima uključujući gubitak izvoznih tržišta, smanjenje dobiti proizvođača, primjenu novih standarda i pravila u skladu s EU-om, a u 2020. godini pojavom koronavirusa pojavili su se dodatni problemi i izazovi u poslovanju koji su najviše pogodili male i srednje poduzetnike u raznim industrijama. S ciljem unaprjeđenja, Ministarstvo gospodarstva je sastavilo „Strateške smjernice za razvoj prehrambeno – prerađivačkog sektora 2013.-2020.“<sup>120</sup> te na taj način kreirali su konkretne prijedloge i ciljeve za razvoj hrvatske prehrambene industrije u skladu sa standardima Europske unije. Kao glavna prioritetna područja navode se: povećanje konkurentnosti, unapređenje i diverzifikacija proizvodnje kroz istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije, razvoj ljudskog kapitala te brendiranje i utvrđivanje standarda kvalitete. Nažalost, još nije izrađen novi, ažurirani razvojni dokument za prehrambenu industriju za naredni period. Međutim, Narodne novine objavile su dokument pod nazivom „Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine“ gdje se između ostalog, kao jedan od ciljeva razvoja spominje povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Mogući načini kako to postići su unaprjeđenjem procesa i postupaka koji se pojavljuju u radu poduzetništva s javnim tijelima te podržavanjem razvoja konkurentnog, tehnološki

---

<sup>119</sup> Privredni.hr, dostupno na: <https://privredni.hr/drzava-napraviti-plan-kako-bi-se-osigurala-interventna-proizvodnja-hrane> [29.08.2021.]

<sup>120</sup> Gov.hr, dostupno na: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2013/12/1-strateske-smjernice.pdf> [29.08.2021.]

naprednog i izvozno orijentiranog gospodarstva temeljenog na znanju, inovacijama i primjeni naprednih tehnologija.<sup>121</sup> U skladu s time, Kraš treba prilagoditi svoje poslovanje te staviti fokus na procese koji se mogu optimizirati.

Dakle, svoj scenarij razvoja Kraš d.d. bi trebao prilagoditi i bazirati na prethodno navedenim područjima poslovanja, s ciljem unaprjeđenja vlastitog poslovanja, ali i poslovanja cjelokupnog domaćeg gospodarstva. Iako je COVID – 19 uzrokovao velike gubitke u gotovo svim industrijama, prehrambena industrija je pretrpila minimalne posljedice. Štoviše, u tom teškom periodu uočila se njezina važnost i nužnost, te je ona jedna od rijetkih industrija je zapravo bilježi kontinuirani rast u prethodnom desetljeću. Međutim, pandemija je donijela nove okolnosti u gospodarstvu, te se poduzeća tome trebaju prilagoditi. Primjerice, za uspješan razvoj poslovanja se treba bazirati na promišljenijem iskorištavanju resursa, usmjereno na izvoz sirovina i proizvoda, na održivom poslovanju koje je fokusirano na dobrobit okruženja i prirode u kojem posluje te na inovativnosti i modernim tehnologijama.

Ne samo u Hrvatskoj, nego na razini cijele Europske unije prehrambena industrija slovi kao najveća industrija u pogledu ostvarene dobiti, broja zaposlenih te dodane vrijednosti. U zadnjem desetljeću, dodana vrijednost i troškovi inputa u prehrambenoj industriji rasli su brže nego u proizvodnim djelatnostima na razini EU općenito.<sup>122</sup> Pretežito su zastupljena mala i srednja poduzeća što se reflektira na mogućnost inovacija i te na ulaganje u istraživanje i razvoj. Udio prehrambenih proizvoda EU-a bilježi trend smanjenja na tržištima SAD-a i Japana u posljednjih nekoliko godina, dok se porast bilježi na azijskom tržištu (najviše Indija, Kina i Rusija). S ciljem unaprjeđenja, EU navodi određene trendove i pokretače promjena na koje bi trebalo staviti fokus, a neki od njih su: povećanje

---

<sup>121</sup> Narodne novine (2021); Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) [31.08.2021.]

<sup>122</sup> Food Drink Europe, dostupno na: <https://www.fooddrinkurope.eu/wp-content/uploads/2021/02/FoodDrinkEurope-Data-Trends-2020-digital.pdf> [12.09.2021.]

produktivnosti, sastavljanje i implementaciju prilagođenih politika i pravila u okviru djelatnosti, ulaganje u razvoj tehnologija, jačanje međunarodne konkurencije te promjene navika potrošača. Kao jedan od glavnih minusa u razvojnoj strategiji prehrambene industrije u EU ističe se nedostatak prilagođene, standardizirane, konkretne i jasne industrijske politike koja bi uzela u obzir isprepletenost više različitih EU politika od utjecaja na ovu važnu gospodarsku granu.<sup>123</sup>

Kraš je jedan od najjačih konditorskih proizvođača u ovom dijelu Europe, a njegovi proizvodi mogu se pronaći u više od 40 zemalja na svim kontinentima. Prema zadnjim podacima, Kraš izvozi otprilike 40% od ukupnog obujma prodaje na inozemna tržišta. Među ciljevima za 2021. godinu, osim pronalaženja novih izvoznih tržišta, navodi se povećanje udjela izvoza od najmanje 50% u ukupnom obujmu prodaje.<sup>124</sup> Kako bi ojačali postojeće tržišne pozicije, trebaju se fokusirati na brendove koji su tamo već prepoznati, ali i kontinuirano ulagati u svoju prodajno-distributivnu mrežu. Što se tiče brendova, trebaju se bazirati na one koji imaju značajnu perspektivu na internacionalnim tržištima i od kojih se očekuje porast prodaje poput Bajadere, Griotte bombonijera i Domaćice. Također, povećanje udjela prihoda s internacionalnih tržišta će imati pozitivan efekt na smanjenje poslovnog rizika i osiguravanje dugoročnog rasta kompanije. Iako je prisutnost Kraša na ovim prostorima (Adria regija) već jako izražena te je nedvojbeno tržišni lider u gotovo svim segmentima vlastite proizvodnje, treba težiti daljnjem povećanju kvalitete svojih proizvoda kako bi ojačao svoju poziciju na inozemnim tržištima, ali i proširio svoju prisutnost na druga tržišta. Zahvaljujući pozitivnim poslovnim rezultatima, Kraš posjeduje potreban kapital za investiranje u dodatni razvoj i širenje asortimana. Utjecati na povećanje kapitala može i povećanjem operativne učinkovitosti. Naime, optimiziranjem troškovne i

---

<sup>123</sup> Ministarstvo gospodarstva (2014): Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.- 2020, dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2014/182%20sjednica%20Vlade/182%20-%201.pdf>, str. 134 [12.09.2021.]

<sup>124</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020> [31.08.2021.]

proizvodne učinkovitosti Kraš d.d. bi se trebao fokusirati na to da bude u korak ili ispred prosjeka industrija u kojima posluje na ključnim tržištima. Smanjenjem troškova nabave, prodaje i distribucije te ostalih administrativnih troškova može si omogućiti veća ulaganja u marketing i istraživanje i razvoj proizvoda te boljim financijskim upravljanjem omogućiti poboljšanje poslovnog rezultata nužnog za optimalno operativno poslovanje. Također, u slučaju postojanja nisko profitabilnih segmentata, fokus bi trebao biti na otpisu manje profitabilnih područja te na taj način osloboditi kapital za ulaganje u profitabilnije kategorije.

Kako bi se postigla ili zadržala konkurentska prednost na regionalnom ili globalnom tržištu, nužne su inovacije – bilo u tehnologiji, bilo u proizvodnom asortimanu. Kako bi i dalje uspješno konkurirao na domaćem, a posebno na globalnom tržištu, ulaganje u razvoj nove tehnologije i njena primjena u Krašu su nužni za širenje, ali i očuvanje postojeće tržišne pozicije. Kao što je već ranije u radu spomenuto, Kraš ulaže velika sredstva u optimizaciju tehnologije te slijedi najveće svjetske trendove u proizvodnji. Što se tiče proizvodnog asortimana, Kraš već pokriva zaista širok spektar kategorija proizvoda u proizvodnji slastica, no uvijek postoji mjesta napretku i dodatnom širenju. Primjerice, Krašev brend „Vic“ ima u ponudi nekoliko vrsta slanah grickalica koji već godinama nije proširivao svoj asortiman. Osim toga, Kraš u svom asortimanu ima specijaliziranu ponudu svojih najprodavanijih proizvoda u verziji bez šećera. Ono što bi još mogao dodati u ponudu, a za čime na tržištu postoji sve veća potražnja su „zdravi snackovi“ s visokim nutritivnim vrijednostima koji predstavljaju adekvatnu zamjenu za obrok. Razvoj spomenute kategorije kao nove linije proizvoda hrane i ulazak u segment tržišta „fit“ hrane će omogućiti daljnji rast poduzeću i privući nove potrošače. Iako razvoj novih proizvoda u početcima iziskuje visoke troškove istraživanja i razvoja i ulaganja, Kraš bi svojom kvalitetnom distributivnom mrežom i širinom tržišta koju pokriva trebao ostvariti povrat investicije u kratkom vremenu.

Ono što Kraš posebno obilježava i po čemu je poznat još od svojih početaka je visoka kvaliteta njegovih proizvoda. Bajadera i Griotte nositelji su oznaka Izvorno hrvatsko i

Hrvatska kvaliteta.<sup>125</sup> Kraševi proizvodi su prisutni u zemljama diljem svijeta, a daljnjom proizvodnjom i razvijanjem novih proizvoda promiču kvalitetu hrvatskih proizvoda kod potrošača iz raznih zemalja.

Klimatski poremećaji i geopolitička nestabilnost mogu narušiti otpornost lanca opskrbe, što dovodi do preventivne potrebe za lokalnim dobavljačima iz perspektive sigurnosti. Kraš d.d. ostvaruje promet s dobavljačima diljem svijeta, od čega 60% količina potrebnih sirovina nabavlja na hrvatskom tržištu. Iako je taj postotak relativno visok uzevši u obzir da su sirovine na hrvatskom tržištu skuplje nego na inozemnim tržištima, Kraš d.d. treba dodatno poticati opskrbu sirovina na lokalnoj razini te na taj način pozitivno utjecati na razvoj hrvatskog gospodarstva, malih OPG-ova te na zaposlenost. Razne nepredvidive okolnosti (npr. pandemija COVID-19 i nestašica pojedinih proizvoda) mogu negativno utjecati na distribucijske i opskrbne lance stoga je u svrhu veće stabilnosti i sigurnosti proizvodnje nužno povećati suradnjom s lokalnim opskrbljivačima te na taj način takve situacije svesti na najmanju moguću razinu. Poduzeće kao Kraš koje je etablirani proizvođač te ima dugogodišnje iskustvo i već optimizirane procese proizvodnje hrane, treba širiti svoje znanje dalje. Mali poljoprivrednici čine čak 50% ukupne proizvodnje hrane u svijetu, a za njihov razvoj potrebno im je znanje o kvalitetnoj, održivoj proizvodnji koje poduzeća poput Kraša posjeduju.

Temeljem financijske analize poduzeća u petogodišnjem razdoblju od 2016. do 2020. može se primijetiti da Kraš d.d. ima zadovoljavajuću razinu likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti i rentabilnosti te zahvaljujući uspješnom i učinkovitom poslovanju nema financijskih problema. Kraš ulaže napore da optimizira postojeće cjenovne politike i razinu cijena na postojećim tržištima osigura preduvjete za nastavak uspješnog dugoročnog rasta. Na taj način se izbjegava rizik od neostvarivanja planirane prodaje. Ulaganjem u daljnji

---

<sup>125</sup> Godišnje izvješće Grupe Kraš (2020), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2020>, str. 4

razvoj vlastitih brendova i inoviranjem proizvoda te efikasnim upravljanjem troškovima  
Kraš nastoji očuvati svoju financijsku stabilnost.

## 5. Zaključak

Prehrambena industrija smatra se jednom od najvažnijih industrija u Hrvatskoj. Ima značajan efekt na razvoj cjelokupnog gospodarstva jer je povezana s drugim manje razvijenim granama poput poljoprivrede te je u njoj zaposleno gotovo 20% radne snage u Hrvatskoj što puno govori o njenom značaju. Kraš, poduzeće koje već desetljećima drži poziciju vodećeg konditorskog proizvođača u regiji, svakako ima ključnu ulogu u prehrambenoj industriji općenito. Cilj ovoga rada bio je na temelju analize vanjske i unutarnje okoline Društva detaljnije upoznati financijsku situaciju poduzeća te donijeti zaključak o održivosti poslovanja. Za bolje razumijevanje poduzeća i njegovog poslovanja, prvo je provedena analiza njegove okoline, te kako poduzeće reagira na istu. U tu svrhu, provedene su PESTLE analiza gdje su objašnjeni politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, pravni i ekološki čimbenici te Porterijanska analiza pet sila za definiranje snaga i slabosti Kraša. PESTLE analiza dovela je do zaključka da svaki od navedenih čimbenika ima svojevrstan utjecaj na poslovanje poduzeća, međutim kao najznačajnije bih izdvojila ekonomske čimbenike koji praktički „diktiraju“ smjer u kojem će ići poslovanje poduzeća putem aktualnih trendova na tržištu te se manifestira u promjeni cijena, kretanju robne razmjene, BDP-a, stope poreza, visine plaća, inflacije itd., što ima direktan utjecaj na visinu prihoda poduzeća. Također, kao bitni čimbenici izdvajaju se tehnološki, jer je od ključne važnosti da poduzeće bude u toku sa novinama u tehnologiji kako bi moglo unaprijediti svoje procese i smanjiti troškove poslovanja. Temeljem analize Porterovih pet sila, može se zaključiti da Kraš ima nepobitno najveći udio na tržištu konditorske proizvodnje te da etablirani konkurenti poput Zvečeva i Kandita ne predstavljaju opasnost za njegov opstanak. Međutim, ulazak novih konkurenata na hrvatsko tržište može naštetiti poslovanju Kraša, ali to otežava činjenica da Kraš ima značajan broj lojalnih kupaca te općenito nenaklonost potrošača isprobavanju novih, neprovjerenih brendova na tržištu. Što se tiče pregovaračke moći kupaca i dobavljača, ona ovisi o snazi kupaca (da li je to pojedinac ili veći maloprodajni lanac), odnosno dobavljača (koncentriranost, važnost



inputa za poslovanje poduzeća) i njihovom utjecaju na ukupni rezultat poduzeća. Kraš se trenutno nalazi u mijeni zrelosti industrije te je važno na nastavi ulagati u razvoj novih i poboljšanje postojećih proizvoda, optimizaciju proizvodnih procesa i tehnologije. Kao glavna snaga Kraša izdvaja se njegova kvaliteta i širina asortimana. Naime, Kraš proizvodi sve tri grupe konditorskih proizvoda, tako da kroz raznovrsnost svog proizvodnog asortimana privlači veći opseg različitih tipova potrošača, a kvaliteta njegovih proizvoda je razlog zašto se ti potrošači ostaju vjerni kupci. Međutim, jedna od slabih točaka Kraša svakako je veliki broj supstituta na tržištu te lakoća zamjene jednog proizvoda drugim, bilo od domaćih konkurenata ili inozemnih. Kao glavni domaći konkurenti izvajaju se Kandid i Zvečevo. Nakon provedene strategijske analize, može se zaključiti da Kraš upotrebljava strategiju diferencijacije. Kraš je sinonim za kvalitetan brend, redovito ulaže u unaprjeđenje poslovanja, istraživanje i razvoj te najsuvremenije tehnologije kako bi maksimalno optimizirao svoje proizvode, ali i razvio nove. Uz sve to, već desetljećima njeguje tradiciju recepture svojih najpoznatijih proizvoda što su prepoznale i brojne zemlje regije i svijeta u koje plasira gotovo 40% svoje proizvodnje. Financijska analiza Društva je provedena za razdoblje 2016.-2020., a pokazala je da Kraš ima sve preduvjete za uspješno podmirenje svojih obveza, većinski dio svoje imovine financira iz vlastitog kapitala, učinkovito koristi svoju imovinu za generiranje prihoda te redovno isplaćuje dividende dioničarima. Najviša profitabilnost ukupne imovine u promatranom razdoblju bila je u 2018. godini (4,69%). U ovim turbulentnim i neizvjesnim vremenima, teško je opstati na tržištu, a posebno biti vodeći u industriji kao što je konditorska gdje je konkurencija zaista žestoka. Krašu već godinama uspješno polazi za rukom biti najbolji u onome što radi, a to iziskuje ogromnu količinu iskustva, znanja, uloženog kapitala, pomno osmišljene marketinške aktivnosti te na koncu, kvalitete, koja je najvažnija. Za uspješan daljnji razvoj, Kraš se treba bazirati na svojim najatraktivnijim proizvodima, kontinuirano ulagati u istraživanje i razvoj, oslušivati potrebe tržišta uz paralelno optimiziranje troškova. Društvo promiče primjenu društveno odgovornog poslovanja te uz kombinaciju održivog razvoja i prethodno navedenih aktivnosti osigurava si uspješan dugoročan rast.

## Popis literature

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. Ashby, W.R. (1976): An Introduction to Cybernetics, Methuen & Co., 5th Ed., London
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2013) Economics of Strategy, 6th Ed., John Wiley & Sons
4. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, Slavonski Brod
5. Buble, M., et al. (2005): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija
6. C. Engler (1987/88): Managerial Accounting, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois
7. Clark, A., (2000) Organisations, competition and the business environment, Financial Times: Prentice Hall, Harlow
8. Craig, T., David Campbell, D. (2005): Organisations and the Business Environment, Routledge, London, 2nd Edition
9. Fraser, L. M., Ormiston, A. (2007) Understanding Financial Statements, 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
10. Fučkan, Đ., Sabol, A., (2013) Planiranje poslovnih dometa, HUM NAKLADA d.o.o.
11. Gabrić, D. (2017): Utvrđivanje i predviđanje značajnih pogrešnih prikazivanja u financijskim izvještajima poduzeća primjenom pokazatelja analiza financijskih izvještaja, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
12. Grant, R.M., (2008) Contemporary strategy analysis (6th ed.), Blackwell Publishing, Malden MA

13. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2004) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
14. Higgins, Robert C., (2007) Analysis for financial management, McGraw-Hill, Boston
15. Jenster, Per V., Hussey, David E., (2004) Company analysis: determining strategic capability, J. Wiley & Sons, Chichester
16. Luhmann, N. (1968): Teorija sistema, svrhovitost i racionalnost, Globus, Zagreb
17. Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O., (2012) Procjena vrijednosti poduzeća: vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb: Ekonomski fakultet
18. Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976): The Structure of Unstructured Decision Processes, Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.2
19. Orsag, S. (2011) Vrijednosni papiri – Investicije i instrumenti financiranja, Revicon, Sarajevo
20. Orsag, S., (2015) Poslovne financije, HUFA, Avantis, Zagreb
21. Porter E., M. (1998) Competitive Strategy, New York: The Free Press
22. Palepu, G.K. et al. (2007) Business Analysis and Valuation, Thomson Learning, London
23. Penman, S.H., (2010) Financial statement analysis and security valuation (4th ed.), McGraw-Hill, Boston
24. Porter, M., (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA
25. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, NY
26. Pusić, E. (1974): Razvedenost i povezanost, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb
27. Proklin, M., Zima, J., (2011) Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIV No. 1

28. Ratković, M. (2015): „Potpuno upravljanje kvalitetom“, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić
29. Sutton, T. (2004) Corporate Financial Accounting and Reporting (2 nd Edition), Essex: Pearson Education Limited
30. Tintor, J., (2000) Poslovna analiza: koncepcija, metodologija, metode, Zagreb: HIBIS
31. Worthington, I., Britton, C., (2009) The business environment, Prentice Hall-Financial Times, Harlow
32. Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg,
33. Žager, K., et al. (2008) Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
34. Žager, L., Žager, K., Mamić Sačer, S., Sever Mališ, S., Ježovita, A. (2017): Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

#### INTERNET IZVORI

1. Croatiabiz, dostupno na: [http://www.croatiabiz.com/info\\_news-article.php?ID=4360](http://www.croatiabiz.com/info_news-article.php?ID=4360), [22.08.2021.]
2. European Commission (2016): The competitive position of the European food and drink industry. <https://euroalert.net/publication/487/the-competitive-position-of-the-europeanfood-and-drink-industry>, [18.07.2021.]
3. Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/> [11.07.2021.]
4. Food Drink Europe, dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/wp-content/uploads/2021/02/FoodDrinkEurope-Data-Trends-2020-digital.pdf> [12.09.2021.]

5. Godišnji financijski izvještaji Kraš d.d., dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/ona/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca> [24.6.2021.]
6. Gov.hr, dostupno na: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2013/12/1-strateske-smjernice.pdf> [29.08.2021.]
7. Hrgović, S. (2020) Strategijska analiza Kraša d.d., Diplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4963> [20.08.2021.]
8. Moje dionice, dostupno na: <https://www.mojedionice.com/dionica/KRAS-R-A>
9. Novi list, dostupno na: [https://www.novilist.hr/novosti/gospodarstvo/cijene-hrane-u-hrvatskoj-idu-u-nebo-kljucne-namirnice-drasticno-su-poskupjele-neke-i-po-100/?meta\\_refresh=true](https://www.novilist.hr/novosti/gospodarstvo/cijene-hrane-u-hrvatskoj-idu-u-nebo-kljucne-namirnice-drasticno-su-poskupjele-neke-i-po-100/?meta_refresh=true) [11.09.2021.]
10. Odgovorno.hr, dostupno na: <https://odgovorno.hr/kras-novi-clan-poslovne-inicijative-dobra-hrvatska/> [12.08.2021.]
11. Portal Nacional, članak dostupan na: <https://www.nacional.hr/konkurencija-iz-uvoza-gorki-zivot-hrvatskih-kraljeva-cokolade/>, [18.07.2021.]
12. Privredni.hr, dostupno na: <https://privredni.hr/drzava-napraviti-plan-kako-bi-se-osigurala-interventna-proizvodnja-hrane> [29.08.2021.]
13. Sveučilište u Zadru, nastavni materijal za kolegij Menadžment, dostupno na linku: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf)
14. Zagrebačka burza, dostupno na: <https://zse.hr/hr/cijene-vrijednosnih-papira/36>

## PUBLIKACIJE

1. Ministarstvo gospodarstva (2014): Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.-2020 dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2014/182%20sjednica%20Vlade/182%20-%201.pdf> [12.09.2021.]

2. Ekonomski institut Zagreb (2020): Sektorske analize
3. HGK (2021): Gospodarska kretanja krajem 2020. godine, dostupno na:  
<https://www.hgk.hr/documents/gospodarskakretanja122021www605b54e2d9ebc.pdf>  
f [25.08.2021.]
4. HNB (2021): Makroekonomska kretanja i prognoze, dostupno na:  
[https://www.hnb.hr/documents/20182/3398618/hMKP\\_09.pdf/e4be4797-27b9-1592-f928-1faaac7aad91](https://www.hnb.hr/documents/20182/3398618/hMKP_09.pdf/e4be4797-27b9-1592-f928-1faaac7aad91) [11.09.2021.]
5. Narodne novine (2021): Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, dostupno na:  
[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) [31.08.2021.]

## Popis slika i tablica

Slika 1 - "S" oblikovni proces diferencijacije i integracije

Slika 2 - Konceptijski prikaz lanca vremena

Slika 3 - Osnovni okvir za strategijsku analizu: strategija kao poveznica između poduzeća i njegovog okruženja

Slika 4 - Prikaz strukture izvoza Kraša d.d. u 2020. godini u tonama

Slika 5 - Pet konkurentskih sila prema Porteru

Slika 6 - Tri generičke strategije

Tablica 1 - Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti proizvodnje hrane – odabrani financijski pokazatelji, 2018.

Tablica 2 - Bilanca oduzeća Kraš d.d. 2016. - 2020. (u kn)

Tablica 3 - Račun dobiti i gubitka poduzeća Kraš d.d. 2016. - 2020. (u kn)

Tablica 4 - Bilanca poduzeća Kraš d.d. 2016. - 2020. (u kn)

Tablica 5 - Pokazatelji likvidnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Tablica 6 - Pokazatelji zaduženosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Tablica 7 - Pokazatelji aktivnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Tablica 8 - Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

Tablica 9 - Pokazatelji investiranja poduzeća Kraš d.d. za razdoblje 2016. - 2020.

# Životopis

## ŠKOLOVANJE

<b>Rujan 2019. – Veljača 2020.</b>	<b>Universität zu Köln, Cologne, Germany/ERASMUS razmjena studenata</b> <i>Faculty of Management, Economics and Social Sciences</i>  Položeni kolegiji: International Strategic Management, Strategic Human Resource Management, Marketing of Digital Innovations
<b>Listopad 2015. - Sada</b>	<b>Apsolvent na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu</b> Integrirani preddiplomski i diplomski studij <i>Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska</i> <i>Ekonomski fakultet Zagreb</i>  Smjer: Analiza i poslovno planiranje
<b>Rujan 2011. – Lipanj. 2015</b>	<b>Gimnazija Sisak, Srednja škola, Sisak, Hrvatska</b> Opća gimnazija Sisak

## RADNO ISKUSTVO

<b>Listopad 2020. - Sada</b>	<i>Full-time</i> <b>Lidl Hrvatska d.o.o., Velika Gorica, Hrvatska</b> <i>Referent u Kontrolingu</i>
<b>Rujan 2018. - Listopad 2018.</b>	<i>Studentski posao</i> <b>Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb, Hrvatska</b> <i>Upravljanje poslovnom mrežom</i> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Unošenje podataka o javnim osobama u internu aplikaciju FOR</li></ul>
<b>Lipanj 2018. – Rujan 2019.</b>	<i>Studentski posao</i> <b>Massimo Dutti, Inditex Group, Zagreb, Hrvatska</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Prodaja sa dnevnim targetima</li><li>○ Timski rad u kontekstu suradnje s kolegama, menadžerima, kupcima, paralelno izvođenje raznih zadataka</li></ul>
<b>Srpanj 2016. - Kolovoz 2017.</b>	<i>Studentski posao</i> <b>Addiko Bank d.d., Zagreb, Hrvatska</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Zaprimanje i obrađivanje primljene pošte</b></li><li>○ <b>Unos podataka u sustav</b></li></ul>



## DODATNE INFORMACIJE

<b>Jezici</b>	Materinji jezik: <b>Hrvatski</b>				
	<b>Engleski</b>				
	Razumijevanje		Govor		Pisanje
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
	C1	C1	C1	C1	C1
	<b>Njemački</b>				
	Razumijevanje		Govor		Pisanje
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
	B2	B2	B1	B1	B2
	<b>Španjolski</b>				
	Razumijevanje		Govor		Pisanje
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
A1	A1	A1	A1	A1	
<b>Dodatne edukacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nacionalno natjecanje za razvoj studenata „Hrvatska pamet Hrvatskoj“, projekt „Moderne kućice na drvetu“, Top 3 projekta u kategoriji „Izvorno Hrvatsko“</li> <li>○ Tečaj njemačkog jezika B2.1. (90 sati)</li> <li>○ Certifikat za „Računalnog operatera“, tečaj u Javnom učilištu Mencl (150 sati)</li> </ul>				
<b>„Soft“ vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Timski rad i komunikacijske vještine stečene tijekom studiranja i radnog iskustva</li> <li>○ Fleksibilnost u radu i prilagodljivost na novo okruženje</li> <li>○ Interkulturalne komunikacijske vještine razvijene tijekom studiranja u inozemstvu</li> <li>○ Izražena radna etika</li> </ul>				
<b>Računalne vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>MS Office</i> (Microsoft)</li> <li>○ <i>Navision</i> – basics (Microsoft Dynamics)</li> <li>○ <i>SAP</i></li> </ul>				
<b>Profesionalni interesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinamično radno okruženje</li> <li>○ Doprinos uspjehu organizaciji i osobnom razvoju na dnevnoj bazi</li> </ul>				
<b>Osobni interesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rekreativni grupni treninzi</li> <li>○ Putovanja</li> <li>○ Kuhanje</li> </ul>				
<b>Vozačka dozvola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ B kategorija</li> </ul>				