

# Analiza mogućnosti budućeg razvoja prehrambene industrije Republike Hrvatske

---

Žulj, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:231563>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



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**

**ANALIZA MOGUĆNOSTI BUDUĆEG RAZVOJA  
PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

**Petra Žulj**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA MOGUĆNOSTI BUDUĆEG RAZVOJA  
PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

**THE EXPLORATION INTO FUTURE DEVELOPMENT OF  
THE FOOD INDUSTRY IN CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Petra Žulj**

**JMBAG studenta: 0067564731**

**Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, rujan 2022.**

## **Sažetak**

Prehrambena industrija jedna je od najrelevantnijih industrija na globalnom, ali i regionalnom te lokalnom nivou. Industrija koja u svojoj domeni obuhvaća cijeli niz sudionika i faktora te kao takva izložena je brojnim rizicima i vanjskim šokovima. U današnjem, turbulentnom okruženju koje svakim danom donosi sve neizvjesniju budućnost, potrebno je osvrnuti se na trendove i izazove s kojima će se prehrambena industrija u budućnosti susresti te na temelju toga ustanoviti mogućnosti budućeg razvoja iste. Analizirajući industriju i stalno prateći trendove te potencijalne izazove, poduzeća imaju mogućnost zadržavanja konkurentske prednosti na tržištu jer s jedne strane inovativnost je ta koja omogućuje čvrsto održavanje ili porast tržišnog udjela, dok s druge strane uočavanje tih signala i potencijalnih izazova omogućuju anticipativno upravljanje (potencijalnom) krizom koje onda u konačnici dovodi do minimalnih udara na neto rezultat poduzeća ukoliko se kriza izbjegne ili minimizira.

U praktičnome dijelu analizirat će se tri najrelevantnija poduzeća prehrambene industrije u Hrvatskoj: Atlantic Grupa, Kraš i Podravka Grupa. Komparativnom metodom, nakon osnovnih informacija o svakome poduzeću, dat će se pregled aktivnosti svakog poduzeća na koji način ono reagira na trendove, a s druge strane analizirat će se na koji način poduzeće usmjerava svoje poslovanje kako bi se prilagodilo izazovima. U konačnici će se na temelju izvedene analize dati ocjena svakome poduzeću kako bi se donio zaključak koje poduzeće najbolje usmjeruje svoje poslovanje u cilju održavanja konkurentske prednosti, a time i vidjeti mogućnosti budućeg razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** prehrambena industrija, budući razvoj, trendovi, izazovi, Atlantic Grupa, Kraš, Podravka Grupa

## **Summary**

The food industry is one of the most relevant industries, not only on the global, but on the regional and local level. Industry with a wide range of participants and factors is, therefore, exposed to a lot of external shocks as well as risks. Nowadays, when the world is dynamic and the future is becoming more and more uncertain, it is crucial to monitor trends and potential challenges within the industry as well as to establish the possibility of its future development. Constantly monitoring and analyzing the food industry and its trends and challenges, companies are able to maintain a competitive advantage because on the one hand, being innovative enables maintaining or increasing a market share, while on the other hand spotting silent signals and potential challenges allows anticipating (potential) crisis which then ultimately leads to minimal impact on the company's net result.

The practical part of the paper will analyze the three most relevant companies within the food industry in Croatia: Atlantic Group, Kraš and Podravka Group. With comparative method, after business description of the companies, the main activities of each company will be highlighted to see how they are reacting on trends in the industry; on the other hand, it will be analyzed in which way companies are coping with certain challenges in the food industry. In the end, based on the performed analysis, it will be given an assessment to each company in order to make a conclusion which company has the best performance in order to maintain a competitive advantage and thereby seeing the possibility for the future development within the food industry in Croatia.

**Keywords:** food industry, future development, trends, challenges, Atlantic Group, Kraš, Podravka Group

## SADRŽAJ RADA

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 poslovno upravljanje.....	3
2.1. Povijest razvoja strategijske misli .....	3
2.1.1. Škole strategijske misli .....	4
2.1.2. Poimanje strategije.....	5
2.2. Strategijsko upravljanje i kompleksnost .....	6
2.2.1. Značenje strategijskog upravljanja.....	7
2.2.2. Važnost strategijskog upravljanja .....	7
2.2.3. Kompleksnost .....	8
2.3. Tehnologije poslovnog upravljanja i lanac vremena .....	9
2.3.1. Lanac vremena .....	9
2.3.2. Razvitak tehnologija poslovnog upravljanja .....	10
3. Analiza prehrambene industrije izabranim metodama strategijske analize .....	12
3.1. Pregled globalne prehrambene industrije.....	12
3.1.1. Analiza vanjskog okruženja prehrambene industrije pomoću odabranih metoda.....	13
3.2. Pregled prehrambene industrije na razini Europske unije.....	25
3.2.1. Relevantnost prehrambene industrije za ekonomiju EU .....	26
3.2.2. Položaj europske prehrambene industrije u globalnoj .....	29
3.3. Izazovi i trendovi u prehrambenoj industriji.....	30
3.3.1. Izazovi prehrambene industrije .....	30
3.3.2. Trendovi prehrambene industrije .....	42
3.4. Scenariji razvoja prehrambene industrije.....	47
3.4.1. Pojmovno određenje scenarija .....	48
3.4.2. Proces izrade scenarija .....	48
4. Analiza prehrambene industrije Republike Hrvatske .....	50
4.1. Pregled prehrambene industrije Republike Hrvatske.....	51
4.1.1. Glavni sektorski pokazatelji.....	51
4.1.2. Pregled odabranih poduzeća za analizu .....	52
4.2. Održivost razvoja prehrambene industrije Republike Hrvatske .....	56
4.2.1. Održivi razvoj (ESG) kao novi smjer poslovanja .....	56

4.2.2. Analiza održivog (ESG) razvoja na temelju odabranih poduzeća .....	59
4.3. Analiza strateške grupe najvećih prehrambenih poduzeća Republike Hrvatske.....	70
4.3.1. Analiza prilagodbe trendovima.....	71
4.3.2. Analiza prilagodbe izazovima.....	75
4.4 Konkurentske prednosti poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.....	77
5. Zaključak.....	79
POPIS LITERATURE .....	81
POPIS GRAFOVA, SLIKA I TABLICA .....	85
ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	87

# Uvod

## 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja u ovome radu bit će prehrambena industrija te njezini trendovi i izazovi s ciljem kako bi se utvrdio smjer budućeg razvoja iste. Prehrambena industrija jedna je od najrelevantnijih industrija na globalnom, ali i regionalnom te lokalnom nivou. Zbog velikog niza faktora i mogućnosti utjecaja velikog broja vanjskih šokova potrebno ju je detaljnije analizirati. Ono što čini promjene i zahtijeva prilagodljivost poslovanja upravo su trendovi i izazovi. U radu će se dati jasan pregled analize trendova i potencijalnih izazova s kojima bi se prehrambena industrija u budućnosti mogla susresti te analizirati njihova relevantnost za smjer budućeg razvoja. U praktičnome dijelu, dobivene spoznaje o trendovima i izazovima prehrambene industrije analizirat će se u kontekstu tri najrelevantnija poduzeća u Republici Hrvatskoj: Atlantic Grupe, Kraša i Podravke Grupe.

Cilj je ovoga rada dati pregled prehrambene industrije na globalnoj i europskoj razini, analizirati trendove i izazove s kojima će se susresti te u konačnici napraviti analizu 3 poduzeća u Hrvatskoj, na koji način usmjeravaju svoje poslovanje ka trendovima i kako se suočavaju s izazovima u prehrambenoj industriji. Na temelju dobivenih indikatora, donijet će se zaključak o smjeru kretanja razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Pri izradi ovog rada korišteni su podaci iz mnogih stručnih knjiga kao podloga za teoretske pojmove, kao i iz stručnih članaka i internetskih stranica, profesionalna platforma Bloomberg te službeni financijski izvještaji poduzeća.

Za izradu ovoga rada koristile su se metode analize, sinteze, komparacije, deskripcije te induktivna i deduktivna metoda. Metodom analize, koja podrazumijeva raščlanjivanje složenijih pojmova na jednostavnije sastavne dijelove i elemente, analizirala se prehrambena industrija, trendovi i izazovi iste, financijski i nefinancijski izvještaji poduzeća te prikupljali potrebni podaci za provedbu analize; metodom sinteze povezivale su se teorijske cjeline s praktičnim dijelom, metodom usporedbe uspoređivali su se dobiveni rezultati iz analize triju poduzeća, a metodom deskripcije, koja predstavlja postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa u prirodi i društvu, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja, interpretirali su se i objašnjavali termini iz analize. Na kraju, koristile su se induktivna i deduktivna metoda.



Induktivna metoda, gdje se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. S druge strane deduktivna metoda, gdje se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja uključujući uvod i zaključak. Nakon uvoda, dan je pregled teoretskih pojmova strategije i poslovnog upravljanja kao podloge za razumijevanje i praćenje daljnjeg koncepta rada.

Nakon toga, u sljedećem poglavlju analizirana je prehrambena industrija te svi potencijalni faktori koji mogu utjecati na njezino poslovanje pomoću PESTLE analize te analize Porterovih pet sila. Analizom kompletnog vanjskog okruženja industrije daje se temeljit prikaz i polazišna točka za razumijevanje daljnjih pojmova i stvaranja zaključaka. Nadalje, opisuju se trendovi i izazovi prehrambene industrije. Trendovi, koji uključuju zdravu i funkcionalnu hranu, održivost, ulaganje u istraživanje i razvoj te automatizaciju proizvodnje. Izazovi prehrambene industrije obuhvaćaju inflaciju, poremećaje lanca opskrbe, vlastite robne marke kao potencijalnu konkurenciju u preuzimanju tržišta i kupaca te nedostatak radne snage.

U sljedećem, praktičnome dijelu, opisat će se tri najrelevantnija poduzeća prehrambene industrije u Hrvatskoj: Atlantic Grupa, Kraš i Podravka Grupa, istaknuti aktivnosti da se vidi na koji način prate trendove te analizirati na koji način usmjeravaju svoje poslovanje kako bi se prilagodili izazovima.

Na kraju će se dati konačna ocjena na temelju provedene analize svakome poduzeću kako bi se donio zaključak koje poduzeće najbolje usmjeruje svoje poslovanje u cilju održavanja konkurentne prednosti te u konačnici dati zaključak s osvrtom na provedenu analizu u cijelom radu te zaključak o smjeru kretanja razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj.

## 2. Strategija i poslovno upravljanje

Strategija se u literaturi poima kao organizacijsko stremljenje, određenje konkurentskog područja, dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija, kao središnji nositelj konkurentskih prednosti, kao odraz organizacijskih razina poduzeća (Fučkan i Sabol, 2013). Strategija je kreiranje jedinstvene pozicije, pritom uključujući različit skup aktivnosti poduzeća. (Porter, 1996). Diferenciranost poimanja strategija očituje se u različitom shvaćanju pojma od strane različitih autora gdje se oni razlikuju prema pripadnosti školi strategijske misli. Uz različita poimanja strategije, navest će se najrelevantnija svojstva iste: 1) strategija je temeljni upravljački instrument u uvjetima rasta kompleksnosti i turbulencije okruženja; 2) strategijom se kao općim i konkretnim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost poduzeća i njezino konkretno ostvarenje; 3) strategija otvara razvojnu perspektivu kroz oblikovanje uspješne budućnosti posla/poduzeća; 4) strategijom se prema razvoju šansi i opasnosti okruženja posla/poduzeća razvijaju (ublažavaju) njihove jake (slabe) strane (Fučkan i Sabol, 2013). Poslovno upravljanje obuhvaća normativnu, strategijsku i operativnu razinu. Normativna razina određuje srž poslovnih aktivnosti poduzeća te odgovara na pitanje „Koji je smisao funkcioniranja?“. Normativnom razinom upravljanja postavlja se poslovni svjetonazor, vizija, misija i kultura poduzeća, a naziva se još i razina smisla. Strategijskom razinom (tj. razinom funkcioniranja) upravljanja određuje se razina funkcioniranja poduzeća kao sistema, odnosno određuju se načini razvoja i iskorištavanja potencijala uspjeha gdje se odgovara na pitanje „Kako funkcionira?“. Razinom materijalnih i nematerijalnih resursa, odnosno operativnom razinom, a koja odgovara na pitanje „Iz čega se sastoji?“, provode se strategijske i operativne razine u akcije (Fučkan i Sabol, 2013). Za adekvatno razumijevanje suštine poduzeća, a potom i njegova okruženja, potrebno je prvo dati odgovor na pitanje 'Koji je smisao funkcioniranja?' na razini smisla, a tek onda na ostale dve razine. Ovim se trima razinama poslovnog upravljanja utemeljuje, usmjerava i provodi poslovna aktivnost (Fučkan i Sabol, 2013).

### 2.1. Povijest razvoja strategijske misli

Riječ strategija dolazi od starogrčke riječi *strategos* te je njezin doslovni prijevod „vođenje vojske“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Riječ se počinje upotrebljavati početkom 19. stoljeća, a sve intenzivnija upotreba započinje polovicom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Ovaj se pojam prvotno koristio u vojsci, na području razvoja vojne doktrine, zatim kao doktrine

vojnih alijansi, nacionalnih vojski i određenih vojnih institucija te u konačnici na području teorije znanosti i analize. Današnje značenje riječi strategija veže se uz pojam *strategike episeme* što znači generalovo znanje ili *strategon sophia* što znači generalova mudrost (Fućkan i Sabol, 2013). Prvi se put spominje u literaturi u knjizi Sun Tzu-a 'Umijeće ratovanja' kao autora koji ju prvi uvodi. Knjiga objašnjava vojnu strategiju i ratovanje te služi kao polazišna točka u razumijevanju samog pojma strategije i vodilja mnogim generalima, sportašima, u konačnici i poduzećima da se na efikasan način bore protiv konkurencije (Goeke, 2016).

### 2.1.1. Škole strategijske misli

Jedan od najznačajnijih doprinosa u razvoju strategijske misli jest knjiga „Strategy Safari, The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management“ iz 1998. godine triju autora: Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, prema kojoj razlikuju tri temeljne škole izrade strategije: preskriptivna, deskriptivna i škola strategije kao konfiguracija vremena, mjesta i konteksta. Svaka škola oblikovanja strategije, tj. strategijske misli ima svoje predstavnike, ali i drugačije poimanje formiranja strategija. U tablici ispod, dan je sistematizirani prikaz škola strategijske misli i njihovog poimanja strategije:

Tablica 1: Škole strategijske misli i njihovo poimanje strategije

<b>Škola dizajna</b>	Formiranje strategije kao način mišljenja
<b>Škola planiranja</b>	Formiranje strategije kao formalan proces
<b>Škola pozicioniranja</b>	Formiranje strategije kao analitički proces
<b>Škola poduzetništva</b>	Formiranje strategije kao pojam stvaranja vizije velikih vođa
<b>Škola spoznaje</b>	Formiranje strategije kao mentalni proces
<b>Škola učenja</b>	Formiranje strategije kao proces učenja
<b>Škola snage</b>	Formiranje strategije kao proces pregovaranja
<b>Škola kulture</b>	Formiranje strategije kao kolektivni proces
<b>Škola okruženja</b>	Formiranje strategije kao reaktivni proces
<b>Škola konfiguracije</b>	Formiranje strategije kao proces transformacije

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

Analizirajući ove škole i stavljajući ih u kontekst oblikovanja strategije, naglašava se važnost formalnosti, analitičnosti, stvaranja vizije, učenja i pregovaranja, kolektivnosti, reakcije te transformacije. A poseban se značaj pridaje shvaćanju strategije kao cjeline.

### 2.1.2. Poimanje strategije

Nadalje, bit će prikazano na koji način pojedini autori poimaju strategiju gdje se može zaljučiti kako je strategija vrlo širok i različito tumačen pojam, no u današnjem, turbulentnom okruženju i svijetu čija se kompleksnost sve više povećava, od relevantne je važnosti, a što će se analizirati i u daljnjem radu gdje će se na primjerima iz prakse dobiti uvid koliko adekvatna strategija poslovnog upravljanja jest relevantna za daljnji razvoj poduzeća i industrije te održavanje konkurentnosti.

Tablica 2: Izabrana poimanja strategije

<b>Strategija kao</b>	<b>Poimanje</b>	<b>Autori</b>	<b>Primjer poimanja</b>
...organizacijsko stremljenje	Strategija se iskazuje dugoročnim ciljevima, programima poslovnih akcija i prioritetnih alokacija resursa.	Chandler, Shandel/Hatten, Glueck, Hinterhuber, Schmalenbach, Hahn, Vollmer	Strategija je određivanje dugoročnih ciljeva i postavljanje smjera akcija i alokacije resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva (Chandler).
...određenje konkurentskog područja	Središnji zadatak strategije je određenje postojećeg ili željenog posla.	Learned; Christensen; Guth; Koch; Bodinat	Strategije su „globalno definirane akcije“. Misli se na povećanje tržišnog udjela određenog proizvoda i na sukcesivno povećanje osnovnog kapitala u razdoblju 2-4 godine (Koch)
...dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija	Temeljno područje strategije su šanse i opasnosti okoline te jake i slabe strane organizacije.	Argyris, Mintzberg, Steiner/Miner, Oetingen, Pumpin, Kreikebaum, Galweiler, Porter	Strategija je traganje za povoljnim konkurentskim položajem u industriji, području temeljne konkurentske borbe. Konkurentska je strategija usmjerena na uspostavljanje profitabilnih i održivih položaja glede snaga određenih konkurencijom u grupaciji (Porter).

Izvor: Sistematizacija autora prema Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada, Zagreb

Poimanje strategije u kontekstu poslovnog okruženja potaknuto je zbog potreba prilagodbe subjekata na rastuću kompleksnost. Povećani zahtjevi u poduzećima za donošenjem sve kompleksnijih odluka, a uz sve kraće vrijeme dostupno za reakciju, stvorili su potrebu prema strategijskom načinu razmišljanja te planiranja i upravljanja. Spomenuto između ostalog podrazumijeva i određivanje dugoročnih ciljeva te uzimanje u obzir dugoročnih efekata kod donošenja odluka. Strateško pozicioniranje trebalo bi imati vremenski horizont od deset godina ili više, a ne samo jedan poslovni ciklus. (Porter, 1996). Među prvim teoretičarima bio je Alfred Chandler, koji strategiju definira kao određivanje dugoročnih ciljeva i postavljanje smjera akcija i alokacije resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva (Fučkan i Sabol, 2013). Chandler ističe definiranje (dugoročnih) ciljeva, izradu planova, određivanje aktivnosti i potrebnih resursa neophodnih za ostvarivanje takvih ciljeva. Henry Mintzberg, znanstvenik iz područja poslovnog i strategijskog upravljanja, u svome najznačajnijem djelu, knjizi „The Rise and Fall of Strategic Planning“ također je dao definiciju strategije. Navodi kako je strategija 1) plan tj. put ili vodič neke akcije u budućnost, 2) obrazac koji je dosljednost u ponašanju tokom vremena, 3) pozicija odnosno pozicioniranje pojedinih proizvoda za određena tržišta, 4) perspektiva tj. način organizacije stvari te 5) manevar koji služi kako bi se uspjela nadmudriti konkurencija (Mintzberg, 1994). Zaključno, strategija, kao široko shvaćen pojam jest sve ovo navedeno, a kao takva polazišna točka i alat poduzećima za adekvatno strategijsko upravljanje, odgovor na rastuću kompleksnost i borbu s konkurencijom. Suština strategije jest izabrati performance drugačije od konkurencije (Porter, 1996).

## 2.2. Strategijsko upravljanje i kompleksnost

Strategijsko upravljanje prikladna je tehnologija poslovnog upravljanja koja se koristi u uvjetima visoke kompleksnosti, a instrument poslovnog upravljanja jest strategija (Fučkan i Sabol, 2013). Ako uzmemo u obzir trenutne okolnosti i zbivanja u svijetu koja su ostavila snažan utjecaj na financijska tržišta, kao što su pandemija COVID-19, inflacija, rast kamatnih stopa, geopolitički nemiri Rusije i Ukrajine i slično, može se ustanoviti kako je strategijsko upravljanje potrebnije no ikad. Kompleksnost je usko vezana uz proces opstanka i razvoja bilo kojeg socijalnog sustava i njegovog okruženja, a definira se kao činjenica da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja (Fučkan i Sabol, 2013).

### 2.2.1. Značenje strategijskog upravljanja

Temeljni zadatak upravljanja jest osposobljavanje sistema, gdje se pritom misli na poduzeće, da pravovremenim akcijama i/ili reakcijama-promjenama sebe i/ili okruženja djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, prevodeći sistem u za razvitak korisnija stanja (Fučkan i Sabol, 2013). Disciplina strateškog upravljanja nastala je 1950.-ih i 1960.-ih godina. Strategijsko upravljanje temelji se na razmišljanjima i tekstovima o strategiji koji datiraju mnogo godina ranije. Mnoge su tvrtke izgradile funkcije strateškog planiranja kako bi razvile i izvršile procese formuliranja i provedbe tijekom 1960-ih (Kiechel, 2010).

### 2.2.2. Važnost strategijskog upravljanja

Proces strategijskog upravljanja obuhvaća uzimanje u obzir ne samo prošlih procesa, već i onih sadašnjih te potencijalnih u budućnosti. Ovo je od posebne važnosti jer je svijet danas kompleksno mjesto s turbulentnim okruženjem i neizvjesnom budućnosti gdje oslanjanje samo na povijesne podatke i događaje te na temelju toga procjenjivanje budućih procesa, ne bi bilo ispravno. Razvoj strategijskog upravljanja vezan je uz razvoj kompleksnosti i dinamike užeg i šireg unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća (Fučkan i Sabol, 2013). Do potrebe razvoja dolazi zbog povećanja dinamičnosti unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, gdje se više nije moglo oslanjati samo na prošlost i na temelju toga graditi odluke za budućnost, ali i skraćeno je vrijeme za efikasno reagiranje na moguće, potencijalne krize. Određenim događajima koji su polako gurali svijet u dinamičnost, kao što su Industrijska revolucija, Velika depresija, Prvi svjetski rat, Drugi svjetski rat i slično, smanjivalo se raspoloživo vrijeme za donošenje adekvatnih strategijskih odluka (ovaj se pojam naziva Škare vremena te će biti objašnjen u nastavku rada). Što se svijet više razvijao i globalizirao, više nije bilo moguće vratiti se na poslovanje u stabilnim uvjetima te se jaz potrebnog i raspoloživog vremena za reakciju poduzeća povećavao, čime je strategijsko upravljanje i strategijsko planiranje dobivalo na sve većem značaju.

### 2.2.3. Kompleksnost

Ranije spomenuto, kompleksnost je usko vezana uz proces opstanka i razvoja bilo kojeg socijalnog sustava i njegovog okruženja, a definira se kao činjenica da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja (Fučkan i Sabol, 2013). Povijest razvoja otvaranja poduzeća objašnjava sjedinjavanje poduzeća s njegovom okolinom gdje je ono istu prihvatilo kao dio zajedničkog sistema. Taj se proces prema Dyllicku odvijao u tri razvojna stadija: u prvom je promatranje socijalnih sistema kao mehaničkih i prirodnih sistema gdje se oni promatraju kao humani sistemi. U drugom se stadiju socijalni sistemi i vanjsko okruženje promatraju kao dijelovi ekološkog sistema, a u trećem koevolucija sistema i njegovog okruženja zauzima mjesto njihove odvojene evolucije (Fučkan i Sabol, 2013). Razlog promatranja poduzeća kao sistema jest zbog toga što ono može poprimiti velik broj različitih stanja ovisno o tehnologiji poslovnog upravljanja koja je izabrana, samom strategijskom planiranju te samoj kvaliteti primjene tehnologije. Kompleksnost je uzrokovana različitošću mogućnosti ponašanja/međusobnog djelovanja elemenata. Pojam kompliciranosti označava vrstu povezanosti i ovisi o broju i različitosti veza među elementima i kao takva pripada mehaničkim sustavima. Uzrok rasta kompleksnosti jest proces diferencijacije koji označavanja zamjenjivanje jednog elementa s dva ili više (Fučkan i Sabol, 2013). Rastom kompleksnosti, poduzeća se nalaze u takvom okruženju da moraju reagirati brzo, jer je vrijeme potrebno za reakciju skraćeno u odnosu na vrijeme raspoloživo za traženje rješenja, a taj se pojam, koji uvodi Knut Bleicher, naziva Škare vremena. Prema njemu, ovaj koncept posljedica je dvaju informativnih jazova: 1) jaza reakcije, koji je posljedica različitosti za određenu odluku raspoloživih i za nju korištenih informacija; te 2) jaza odluke, koji je posljedica različitosti informacija iskorištenih za pripremu i donošenje odluke i informacija korištenih u procesu provođenja odluke (Fučkan i Sabol, 2013). Shvaćanje ovog koncepta od velike je važnosti za poduzeća budući da bi menadžeri prilikom donošenja odluka trebali imati na umu da imaju vrlo ograničeno vrijeme za djelovanje. Ne uzimajući u obzir ovakav koncept, može se dogoditi da poduzeća ne donesu adekvatne odluke na vrijeme te ne reagiraju efikasno na nastalu kriznu situaciju, što će se posljedično odraziti na samo poslovanje poduzeća i njihov financijski rezultat. Prema tome, može se reći da anticipativno upravljati krizom znači imati na umu ovaj koncept i znati ga primijeniti u kriznim situacijama.

### 2.3. Tehnologije poslovnog upravljanja i lanac vremena

Prije nego što se objasne pojmovi tehnologija poslovnog upravljanja te lanca vremena, radi lakšeg razumijevanja cijelog koncepta, potrebno je prvo objasniti koncept Ashbyeva zakona uvjetovanih varijeteta. Po zakonu uvjetovanih varijeteta kompleksnost je moguće apsorbirati jedino kompleksnošću, tj. varijetet je moguće apsorbirati jedino varijetetom, što implicira da kontrola razvojne situacije zahtijeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se pokazuje kao smetnja izabranom pravcu razvoja. Odnosno, menadžer nikada nema kapacitet za adekvatno odgovaranje na varijetet okruženja u kojem se razvija. Zbog toga je nužno razviti i od drugih potpomognute strategije usmjerene reduciranju varijeteta situacije unutar koje se i s kojom upravlja (Fučkan i Sabol, 2013). Ovakav je koncept poduzećima nužan za shvaćanje jer objašnjava da se na kompleksnost i neizvjesnu budućnost može adekvatno odgovoriti „kompleksnošću“, a to može biti ostvareno ukoliko ulažu u razvoj tehnologije, jer je tehnologija ona koja omogućava održavanje konkurentske prednosti, kao i dugoročnu održivost. Iz tog je razloga potrebno razviti tehnologije poslovnog upravljanja, a u nastavku će biti dan pregled tehnologija svojstven svakom lancu vremena, kao i sam razvitak te značenje tehnologija poslovnog upravljanja.

#### 2.3.1. Lanac vremena

Igor Ansoff, ruski matematičar i teoretičar poslovnog upravljanja (Fučkan i Sabol, 2013), razlikuje tipove organizacijske otvorenosti, odnosno stupnjeve utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti, kojih ima tri i nazivaju se lanci vremena. U procesu donošenja strategijskih odluka, prošlost kao baza za donošenje istih s vremenom se mijenjala. U tipu 1 lanca vremena, prošlost služi kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti. U ovome tipu lanca vremena, budućnost je jednaka prošlosti, što se opisuje pojmom hipoteze vremenske stabilnosti koja pretpostavlja da će sistem uzroka koji je prouzročio sadašnjost djelovati u vremenu i do vremena na koji se odnosi prognoza. Okruženje je mirno i stabilno te je upravo to uzrok da se u ovom tipu lanca vremena budućnost može prognozirati na temelju obrazaca iz prošlosti. U tipu 2 lanca vremena, prošlost je najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti. Budućnost je i u ovom slučaju jednaka prošlosti, međutim moguće su pojave promjena uzrokovanih prikrivenim tendencijama razvoja u prošlosti. Okruženje varira od mirnog i složenog do nemirnog i reaktivnog te je ono vjerojatno i rizično, dok je organizacijska otvorenost predviđajuća. U zadnjem, tipu 3 lanca vremena, prošlost je najvećim dijelom



zanemariva pri oblikovanju budućnosti. Ovaj je tip lanca vremena različit od prethodna dva s obzirom da se uopće ne može osloniti na prošlost kao bazu za strategijsko upravljanje i planiranje. Okolina u kojoj posluje poduzeće iznimno je nestabilna, turbulentna i neizvjesna, dok je organizacijska otvorenost istraživaća i kreativna (Fučkan i Sabol, 2013). Zaključno, može se reći kako sva poduzeća danas posluju u tipu 3 lanca vremena, a u nastavku će rada na praktičan način u analizi vanjskog okruženja industrije biti prikazano zašto.

### 2.3.2. Razvitak tehnologija poslovnog upravljanja

Svaki od lanaca vremena zahtijevaju primjerene tehnologije spoznavanja odnosa i povezivanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i njima odgovarajuće tehnologije poslovnog upravljanja i poslovnog planiranja (Fučkan i Sabol, 2013). U upravljanju poduzećem to znači da je dosadašnju razinu kompleksnosti kojoj pripada određena tehnologija poslovnog upravljanja, nužno zamijeniti novijom, onom koja odgovara povećanoj kompleksnosti. Poduzeća koja to ne odrade, naći će se u situaciji da neće imati adekvatnu strategiju i ciljno sredstvo boreći se protiv kompleksnosti te će njihov poslovni model postati predvidiv za konkurente što dovodi u pitanje njihovu dugoročno održivu konkurentsku prednost. Razvoj tehnologija poslovnog upravljanja kretao se od financijskog i dugoročnog planiranja kao tehnologija u uvjetima prvog tipa lanca vremena, pa potom strategijskim planiranjem kao tehnologijom svojstvenom za drugi tip lanca vremena, te strategijskim upravljanjem, strategijskim upravljanjem s ranim upozorenjem i cjelovitim upravljanjem kao tehnologija u trećem tipu lanca vremena. No, svaka od tehnologija poslovnog upravljanja morala je ostvariti svoj temeljni zadatak – osigurati razvitak poduzeća u danim uvjetima okruženja stvaranjem razvojnog dinamičkog suglasja vanjske i unutarnje kompleksnosti, tj. varijeteta kao njegove kvantifikacije (Fučkan i Sabol, 2013). U tablici 3 prikazan je sistematizirani prikaz tehnologija upravljanja svojstven svakom tipu lanca vremena:

Tablica 3: Tehnologije poslovnog upravljanja u okviru lanaca vremena

Lanac vremena	Tehnologija upravljanja	Opis
Tip 1	Financijsko i dugoročno planiranje	Ovdje se koristi trend analiza, gdje se na temelju prošlih podataka (npr. cijene dionice ili volumena trgovanja) pokušava prognozirati budućnost (Investopedia, 2021); planira se programiranjem, a rješenje je uvijek jedno i optimalno.
Tip 2	Strategijsko planiranje	Temeljni upravljački instrument je strategijski plan kao okvir njemu pripadajućih strategija.
Tip 3	Strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem, cjelovito upravljanje	U cjelovitom upravljanju kriteriji razvitka postaju cjeloviti kroz prihvaćanje razvojne multidimenzijalnosti (ekonomska, ekološka i socijalna dimenzija), razvojne multiciljanosti (ekonomski, ekološki i socijalni ciljevi) i multikriterijalnosti (ekonomski, ekološki i socijalni kriteriji).

Izvor: Sistematizacija autora prema Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada, Zagreb

Na kraju, želi li se na adekvatan način reagirati na rastuću kompleksnost, potrebno je izabrati odgovarajuću tehnologiju poslovnog upravljanja. Osim toga, poduzeća koja žele osigurati opstanak i razvoj u uvjetima rasta kompleksnosti, moraju na odgovarajući način reagirati na promjene u okruženju. To se postiže na dva načina: reaktivno, spremnošću odgovora na diskontinuitete koji su se pojavili (Fučkan i Sabol, 2013), gdje poduzeće tek nakon što nastupi određeni diskontinuitet reagira, te proaktivno, minimizirajući unaprijed mogućnost nastupa strateških diskontinuiteta (Fučkan i Sabol, 2013), što znači da poduzeće unaprijed poduzima akcije kako bi moglo upravljati i oblikovati promjene. Takvo proaktivno djelovanje ima za posljedicu minimalne udare na poslovanje poduzeća, kao i njegove financijske rezultate, jer to znači da je ono učinilo sve potrebne korake kako bi nadolazeći diskontinuitet svelo na minimum, a samim time pravodobno i pravovremeno reagiralo na isti.

### 3. Analiza prehrambene industrije izabranim metodama strategijske analize

U ovom će se dijelu dati sistematizirani pregled globalne prehrambene industrije, nakon toga pregled na razini Europske unije, trendovi i izazovi s kojima se prehrambena industrija suočava, a sve to kao polazišna točka za izgradnju scenarija razvoja prehrambene industrije i donošenja zaključka o mogućnosti budućeg razvoja iste u Hrvatskoj.

#### 3.1. Pregled globalne prehrambene industrije

Prehrambena industrija, često zvana i kao FMCG (Fast-moving consumer goods) označava industriju gdje se dizajnirani proizvodi brzo troše neto nakon kupnje, a karakteriziraju ih velika potražnja te niske cijene. Prehrambenu industriju kao takvu možemo okarakterizirati s četiri glavne značajke: 1) učestalost - proizvodi su dizajnirani za čestu upotrebu, uglavnom na dnevnoj ili tjednoj bazi; 2) brza konzumacija; 3) visoka potražnja – stalno prisutna visoka potražnja je iz razloga što je prehrambena industrija od egzistencijalne važnosti gdje će uvijek postojati potražnja za hranom. Ovdje dolazimo i do pojma autonomne potrošnje koja se objašnjava kao izdaci koje potrošači moraju napraviti čak i kad nema prihoda, kao što je to slučaj s hranom (Blanchard, 2011) te 4) cjenovna prihvatljivost, gdje osim značajke egzistencijalnosti hrane, cjenovno je puno prihvatljivija od drugih dobara na tržištu kao što je npr. automobil. Nadalje, u tablici 4 bit će sistematiziran prikaz značajki prehrambene industrije sa strane potrošača te sa strane proizvođača:

Tablica 4: Pregled prehrambene industrije u okvirima potrošača i proizvođača

<b>Potrošačka perspektiva</b>	<b>Proizvođačka perspektiva</b>
Visoka dostupnost proizvoda	Veliki promet poduzeća upravo zbog česte kupnje
Česta kupnja proizvoda	Visoka distribuiranost kako bi proizvodi bili dostupni što širem krugu ljudi
Nema pridavanja značaju određenoj marki već je uglavnom glavni razlog odabira cijena	Niske jedinične cijene zbog visoke potražnje i niskih proizvodnih troškova gdje uz prodaju po niskim cijenama, proizvođači zadržavaju jednako velike profitne marže
Cjenovna prihvatljivost	Kratkotrajnost
Vrlo brza konzumacija nakon kupnje	Standardizacija u obliku, veličini, boji i cijeni što omogućuje jeftinu masovnu proizvodnju

Izvor: Izrada autora prema Feedough (2022) - What is FMCG?

### 3.1.1. Analiza vanjskog okruženja prehrambene industrije pomoću odabranih metoda

Kako bi se jasno utvrdila kompleksnost i dinamičnost okruženja, potrebno je analizirati faktore koji su sastavni dio tog istog okruženja te bitno utječu na poslovanje poduzeća u određenoj industriji. Vanjsko okruženje, dio je domene poduzeća na koju ono ne može utjecati ili je utjecaj vrlo ograničen. Vanjski uvjeti čine elemente za oblikovanje budućih poslovnih strategija, a to su: 1) gospodarske stope rasta; 2) promjena društvenog okruženja; 3) promjena svjetskih gospodarskih uvjeta; 4) skraćenje inovativnog ciklusa i životnog vijeka proizvoda; 5) kamatna opterećenost i očekivana rentabilnost te 5) struktura kapitala i uspjeh poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007). U nastavku će se konceptom Porterovih pet sila te PESTLE metodom napraviti analiza vanjskog okruženja prehrambene industrije koja će služiti kao polazišna točka pri provođenju daljnjeg istraživanja mogućnosti budućeg razvoja.

#### Koncept Porterovih 5 sila

Prema koncepciji Michaela Portera industrija je za poduzeće najvažniji dio okruženja jer svojim svojstvima i snagom određuje konkurentsku borbu. Njezina struktura utječe na pravila konkurencije, a time i na potrebne strategije za opstanak i razvitak u njoj (Fučkan i Sabol, 2013). U svojoj knjizi „Competitive Strategy“ gdje opisuje navedeni koncept, navodi kako on pruža način razmišljanja na koji je način stvorena vrijednost te podijeljena između postojećih i potencijalnih sudionika u određenoj industriji te kako je tržišna konkurencija više od samog rivalstva među tržišnim sudionicima: „Industry structure, embodied in the five competitive forces, provides a way to think about how value is created and divided among existing and potential industry participants. It highlights the fact that competition is more than just rivalry with existing competitors. While there can be ambiguity about where to draw industry boundaries, one of the five forces always captures the essential issues in the division of value.“ (Porter, 1998). Pet je determinanti koje utječu na snagu i intenzitet konkurentske borbe, a time i rentabilnost poslovanja. Svaka od njih bit će analizirana u nastavku kako bi se dobila cjelokupna slika prehrambene industrije te kako bi se utvrdilo koje su prilike te potencijalne opasnosti poduzeća u istoj.

#### 1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima

Prehrambena se industrija nalazi u fazi zrelosti što znači da je mnoštvo etabliranih poduzeća i da je konkurencija snažna. Razlog tomu je što jednom kada poduzeća dospiju u fazu zrelosti, ona tamo dugo ostaju, a to je zbog vrlo visokih početnih troškova pri ulazu na tržište. Nadalje,

na globalnom, ali i lokalnom tržištu, tržište prehrambene industrije poprilično je fragmentirano što znači da postoji mnogo poduzeća koja se natječu u istom industrijskom sektoru. Dakle, s obzirom da u konkurenciji ima mnogo poduzeća, može se smatrati da niti jedno od njih nema značajno sudjelovanje na tržištu, što rezultira time da niti jedno od njih nema moć određivanja cijene proizvoda. Zbog toga je njihov tržišni udio vrlo sličan te ne postoji niti jedno poduzeće koje se izdvaja od ostalih. Osim toga, sve su više popularni „private labels“ odnosno privatne marke etabliranih poduzeća (kao npr. K-plus proizvodi) koji su za potrošače dobar omjer cijene i kvalitete gdje se sve više potrošača okreće takvim nego brendiranim proizvodima pogotovo u silaznim fazama poslovnog ciklusa u kakvima se svijet nalazi pri pisanju ovog rada te pored takvih, vrlo atraktivnih cijena proizvoda, vrlo je teško zadržati konkurentnost ako se poduzeća ne okrenu smanjenju cijena s jedne strane ili povećanju kvalitete i inovativnosti s druge strane. Konkurencija je u ovoj industriji visoka i zbog stalno rastućih preferencija potrošača gdje ukoliko poduzeća žele biti uz korak konkurenciji, ona moraju pravovremeno reagirati na te iste promjene preferencija stalno ulažući u razvoj novih proizvoda te oglašavanje i marketing kako bi na pravi način privukle što širi krug ljudi. I na kraju, izlazak iz prehrambene industrije nosi za sobom vrlo visoke fiksne troškove stoga se većina odlučuje za daljnje poslovanje i natjecanje s konkurencijom.

## 2. Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca

Snaga kupaca sastoji se od dva faktora: cjenovne osjetljivosti i pregovaračkoj snazi (Fučkan i Sabol, 2013). Govoreći o cjenovnoj osjetljivosti, ovdje pripadaju visina iznosa troškova proizvodnje u odnosu prema ukupnim troškovima, diferencijacija proizvoda i konkurencija među kupcima. S druge strane, pregovaračku snagu kupaca karakteriziraju veličina i koncentracija kupaca glede proizvođača, troškovi kupčeva prelaska, kupčeve informacije te kupčeva sposobnost za unazadnu integraciju. Dok poduzeća nastoje maksimizirati povrat na uloženi kapital, kupci teže kupnji proizvoda po najnižoj mogućoj cijeni. Budući da kupci imaju velik izbor proizvoda te da je trošak prelaska na drugi proizvod minimalan, njihova je pregovaračka moć prilično visoka.

## 3. Snaga i dinamika promjene pregovaračke moći dobavljača

U prehrambenoj industriji postoji mnoštvo dobavljača sirovina, materijala i roba stoga njihova pregovaračka moć nije značajna. No, ukoliko postoji velika potražnja za inputima poput npr. kave ili šećera, ipak može postojati određen stupanj pregovaračke moći dobavljača. Zbog sve veće volatilnosti cijena roba na tržištu, poduzeća se okreću sklapanjem dugogodišnjih ugovora

s dobavljačima što također na neki način smanjuje rizik od pregovaračke moći dobavljača. Iz navedenoga, može se zaključiti kako ovaj segment nema veliki učinak na industriju.

#### 4. Opasnosti od ulaska supstituta (i komplementa)

U prehrambenoj industriji postoji mnoštvo supstituta, mnogo različitih vrsti jednog proizvoda dizajnirano prema potrebama kupaca (veganski proizvodi, proizvodi bez šećera, bezglutenski proizvodi itd.) što upućuje kako poduzeća trebaju biti oprezna pri postavljanju cijena proizvoda. Ono što je zapravo najveća opasnost jest mali ili nikakav trošak zamjene proizvoda. Nadalje, ljudi se odlučuju na kupnju „privatnih marki“ (private labels) kao što su npr. Konzumovi proizvodi K-plus koji su im cjenovno prihvatljiviji u odnosu na brendirane proizvode kao što su proizvodi bilo kojeg etabliranog poduzeća. Ova je opasnost posebno izražena u kriznim razdobljima gdje je smanjenje raspoloživog dohotka kupca pokazalo da postoje i jeftinije opcije prehrambenih proizvoda. No s druge strane, unatoč svemu navedenom, nekolicina će ljudi ipak ostati vjerna brendiranim proizvodima na koje su navikli te na kvalitetu koju takvi proizvodi nude. Zaključno, opasnost od ulaska supstituta u prehrambenoj industriji jest visoka.

#### 5. Opasnost od ulazaka novih konkurenata

Opasnost od ulazaka novih konkurenata među već etablirane konkurente u prehrambenoj industriji jest mala. Razlog tomu su ulazne barijere koje podrazumijevaju snage koje obeshrabruju ili onemogućavaju poduzeću ulazak u određenu industriju ili njezin dio (Fučkan i Sabol, 2013). Neke od barijera ulaska u industriju su: ekonomija obujma, ekonomije širine (obuhvata), tržišne prednosti etabliranih konkurenata, prepoznatljivost brenda, pristup tehnologiji, diferencijacija proizvoda i slično. Ekonomija širine pokazuje koliko je troškova moguće uštedjeti povećanjem raznolikosti vlastitih aktivnosti (Fučkan i Sabol, 2013). Odnosno, ekonomiju širine možemo definirati kao situacija u kojoj poduzeće povećava proizvodnju i smanjuje troškove. Drugim riječima, to je strategija koja pokušava maksimalno smanjiti troškove i izdatke povećavajući aktivnost poduzeća, čineći proizvodnju većom. Ovaj je indikator glavna determinanta tržišne strukture i ulaska za svako poduzeće. U prehrambenoj je industriji ekonomija širine atraktivna upravo zbog velikog broja proizvedenih jedinica koje umanjuju troškove koje poduzeće mora platiti. Stoga je novim konkurentima u početnoj fazi ulaska na tržište vrlo teško pratiti već etabliranu konkurenciju iz razloga što nemaju dovoljnu proizvodnu aktivnost da bi pokrili visoke fiksne troškove. Nadalje, diferencijacija proizvoda još je jedna prepreka novim poduzećima pri ulasku. Naime, žele li zauzeti tržišni udio, moraju već pri početnoj fazi životnog ciklusa imati široki asortiman proizvoda, što iziskuje dodatne

troškove (uz već dovoljno velike investicijske) jer etabliрана konkurencija, zbog rastućih preferencija potrošača, široku paletu asortimana već ima kao i snažan brend po kojima ju potrošači prepoznaju. Iz svega navedenog, zaključuje se kako je zbog mnoštva postojećih barijera pri ulasku u prehrambenu industriju, opasnost od ulaska novih konkurenata niska odnosno zanemariva.

U tablici u nastavku, na temelju provedene analize, dan je autorov sistematizirani prikaz svakog čimbenika u okviru stupnja značajnosti za prehrambenu industriju:

Tablica 5: Čimbenici konkurentskog odnosa i njihov značaj u okviru prehrambene industrije

Čimbenik/Stupanj	Nizak	Srednji	Visok
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 (i komplementa)			+
5. Opasnost od ulazaka novih konkurenata	+		

Izvor: analiza autora

## PESTLE analiza

PESTLE analiza metoda je dijagnostičke analize šireg vanjskog okruženja poduzeća koje uključuje političke, ekonomske, društvene, tehnološke, pravne i ekološke faktore na koje poduzeće ne može izravno utjecati, a koji svakako određuju samo poslovanje poduzeća (Fučkan i Sabol, 2013). Glavni je cilj utvrditi koji od ovih faktora imaju najveći utjecaj na industriju, ali i na poduzeća i kojima će morati posvetiti najviše pažnje pri planiranju i razvoju svoje strategije.

## Politički čimbenici

Globalno razmatrajući, politički čimbenik koji velikim dijelom pogađa prehrambenu industriju su geopolitički nemiri i rat Rusije i Ukrajine koji se dogodio 24. veljače ove godine. Takav se politički faktor prelio na ekonomske faktore u okviru rapidnog povećanja cijena roba, nafte, plina i slično. Ovdje do izražaja dolazi uloga države u gospodarstvu koja ekspanzivnom

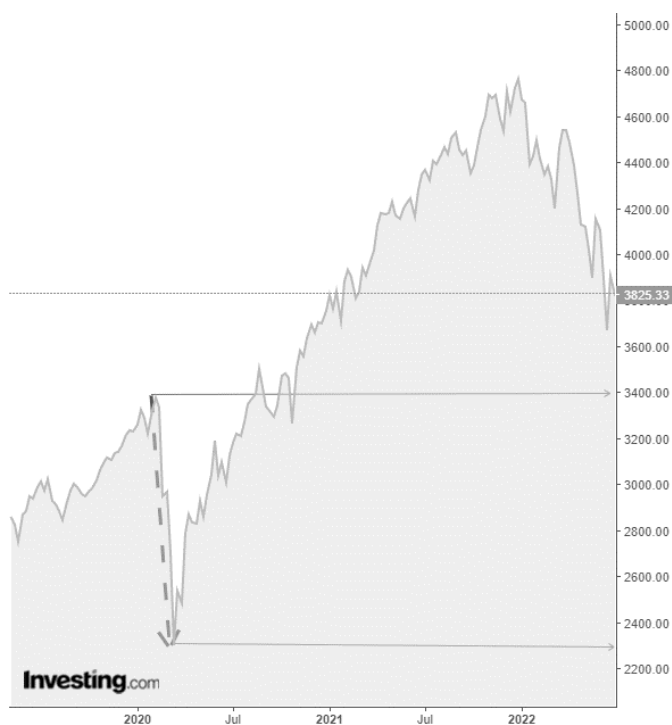
fiskalnom politikom u obliku smanjenja poreza, štiti od prevelikog rasta cijena proizvoda i prevaljivanja rizika porasta cijena na krajnje potrošače. To se događa na način da države propisuju maksimalni prag povećanja cijena prehrambenih proizvoda, ali i da smanjuju poreze na dodanu vrijednost (tzv. porez na potrošnju) koji se smatraju lakim sredstvom za prevaljivanje rizika budući da im je jedna od karakteristika prevaljivost. Osim toga, svako zakonodavstvo određene države ima individualno propisan Zakon o radu te je u nekim državama rad visoko oporezovan, dok u nekima nije. To je u izravnoj vezi s raspoloživim dohotkom individualca gdje u državama s nižim porezom na dohodak, individualci će imati više raspoloživog dohotka čime će onda biti veća potražnja za prehrambenim proizvodima. Nadalje, porezne politike su također jedne od faktora koje bitno utječu na kretanje industrije. Porezni se sustavi razlikuju od države do države, no oni relativno mladi, više su podložni promjenama, stoga poduzeća moraju biti spremna na učestale porezne reforme kako bi mogla prilagođavati svoje poslovanje sukladno tome. Također, za prehrambenu industriju vrlo su važne trgovinske politike i restrikcije u vidu carina, kvota i trošarina koje direktno utječu na uvoz i izvoz prehrambenih proizvoda kao i sirovina potrebnih za njihovu proizvodnju. Što su trgovinske politike određene zemlje manje restriktivne, to je pogodnije poslovanje u okviru prehrambene industrije i obrnuto. Na kraju, neučinkovita i spora javna uprava onemogućuje efikasno rješavanje problema, ali i smanjuje atraktivnost za ulaganja stranim, ali i domaćim investitorima.

#### Ekonomski čimbenici

Mnogo je ekonomskih čimbenika koji utječu na prehrambenu industriju i na koje treba obratiti pažnju i pratiti njihovo kretanje kako poduzeća ne bi doveli u potencijalnu opasnost. Svijet se trenutno nalazi pred vratima recesije, a sve je počelo 2020. godine pojavom COVID-19 pandemije koja je zaustavila cijeli svijet. Na slici 1, prikazan je pad američkog S&P500 indeksa s razine 3391,89 na razinu 2299,16, što je relativno izraženo pad od 32%, a od financijske krize 2008. godine najveći zabilježeni pad (Investopedia, 2022).



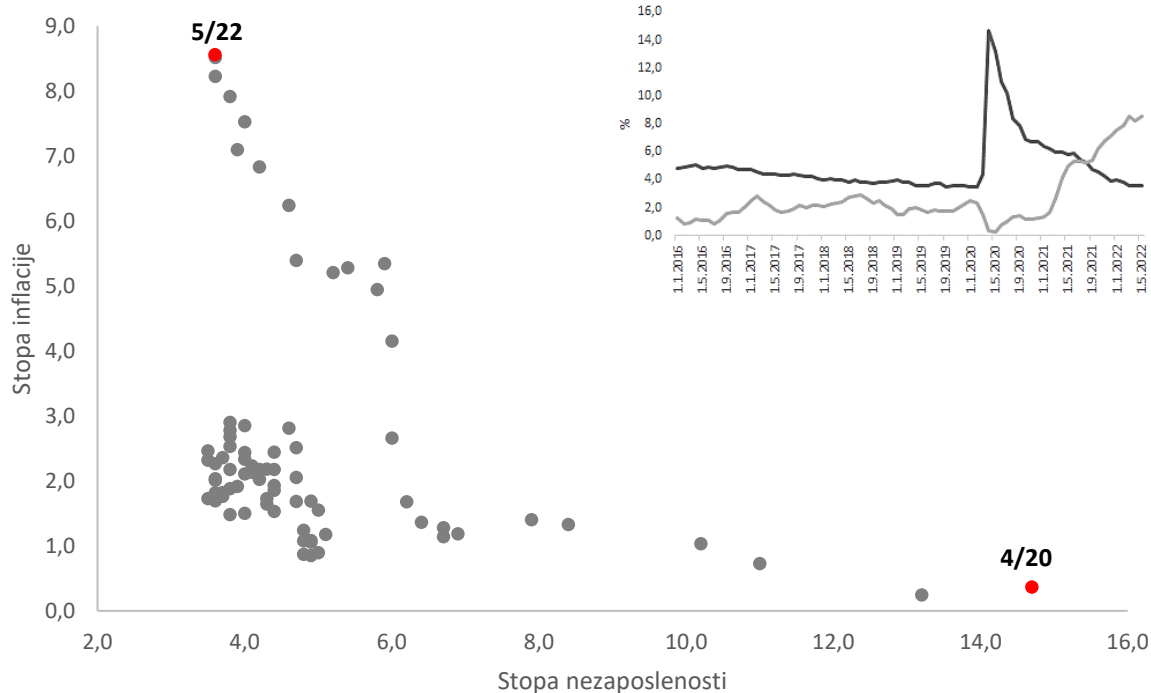
Slika 1: Kretanje američkog S&P500 indeksa prethodne 3 godine



Izvor: Investing.com (2022) - S&P 500 (SPX), dostupno na: <https://www.investing.com/indices/us-spx-500-chart>

Kako su u vrijeme recesije banke provodile ekspanzivnu monetarnu politiku, gdje su tiskanjem novca održavale balans ukupne ponude novca, budući da se ona smanjila zbog smanjene gospodarske aktivnosti, ta je upumpana količina novca nakon nekog vremena počela stvarati inflaciju. S inflacijom se često uzima u obzir i stopa nezaposlenosti, koncept poznatiji pod nazivom Phillipsova krivulja. Phillipsova krivulja princip je ekonomske teorije koji uspostavlja obrnuti odnos između inflacije i nezaposlenosti u zemlji. Teorija objašnjava da s ekonomskim rastom dolazi inflacija što bi trebalo dovesti do veće ponude poslova, a samim time i niže nezaposlenosti (Blanchard, 2011). Na grafu 1, može se primijetiti da u ožujku 2020. godine, s početkom COVID-19 pandemije, inflacija je bila u stabilnim okvirima (u periodu neto nakon početka pandemije i blizu 0%), a što se smatra da je 2-3% (zbog pravovremenog reagiranja ekspanzivne monetarne politike koja je za cilj imala i stabilnost cijena) te je u to vrijeme stopa nezaposlenosti bila visoka zbog smanjene gospodarske aktivnosti. Nakon toga, slijedi prilagodba cijelog tržišta na krizu koja se dogodila, rast inflacije zbog velike količine novca u optjecaju te smanjenje nezaposlenosti. Ove godine, nakon što je izbio rat između Rusije i Ukrajine, taj se trend nastavio te stopa inflacije premašuje stopu nezaposlenosti.

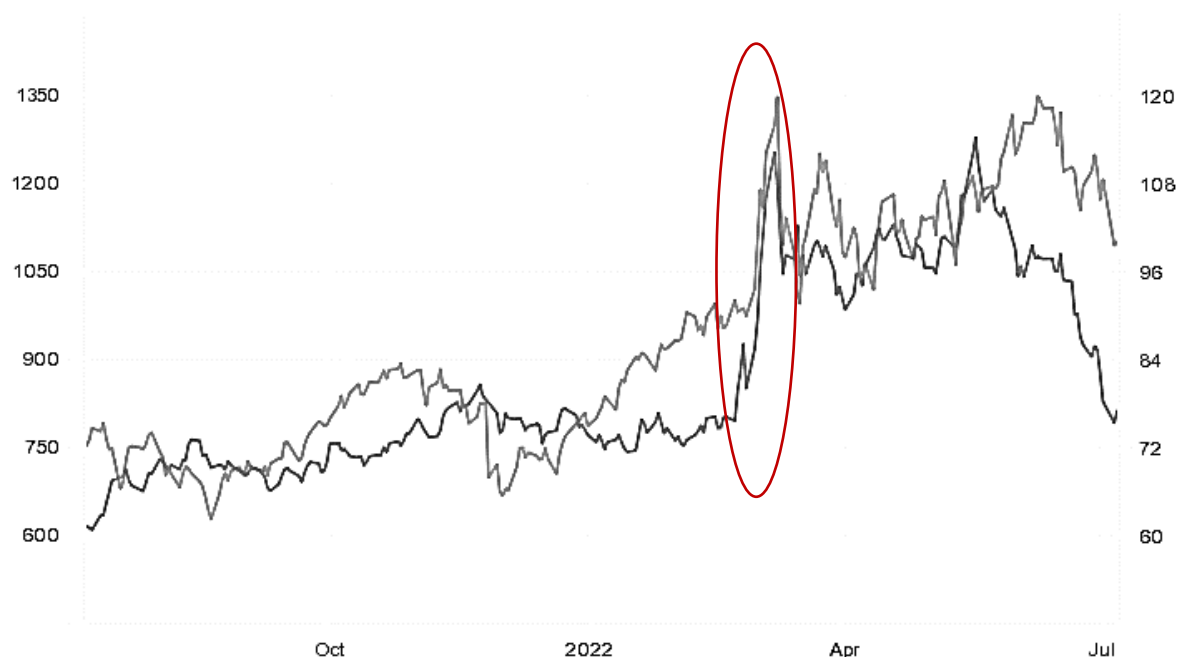
Graf 1: Phillipsova krivulja



Izvor: Izrada autora prema podacima U.S. Bureau of Labor Statistics

Kako su stope inflacije počele rast, centralne su banke bile primorane početi provoditi restriktivnu monetarnu politiku u okviru podizanja kamatnih stopa kako bi suzbile inflaciju. Tako je američka središnja banka FED, u ožujku ove godine krenula s podizanjem od 50 bazičnih poena odnosno 0,5% (Investopedia, 2022) te su takvu politiku slijedile ECB, Bank of England i mnoge druge. Podizanje kamatnih stopa konkretno znači poskupljenje zaduživanja, a to znači smanjenje raspoloživog dohotka za potrošnju te manju potražnju za dobrima i uslugama, u ovom konkretnom slučaju u prehrambenoj industriji, smanjenje potražnje za prehrambenim proizvodima. Rat Rusije i Ukrajine koji je izbio, doveo je cijene nafte do najvećih nivoa od financijske krize 2008. godine, a zbog sankcija raznih država nametnutih Rusiji, jednoj od najvećih svjetskih izvoznika nafte. Kako se sva događanja na tržištu nafte prelijevaju i na ostala tržišta, tako su i cijene roba znatno porasle. Svakako treba spomenuti cijene pšenice, budući da se Ukrajina naziva žitnicom Europe te je jedan od najvećih proizvođača na svijetu. Na slici 2, prikazano je kretanje cijena nafte te cijena pšenice i može se zaključiti kako je kretanje proporcionalno te kako nakon izbijanja rata dolazi do naglog povećanja.

Slika 2: Kretanje cijena nafte i pšenice unazad godinu dana



Izvor: Trading Economics

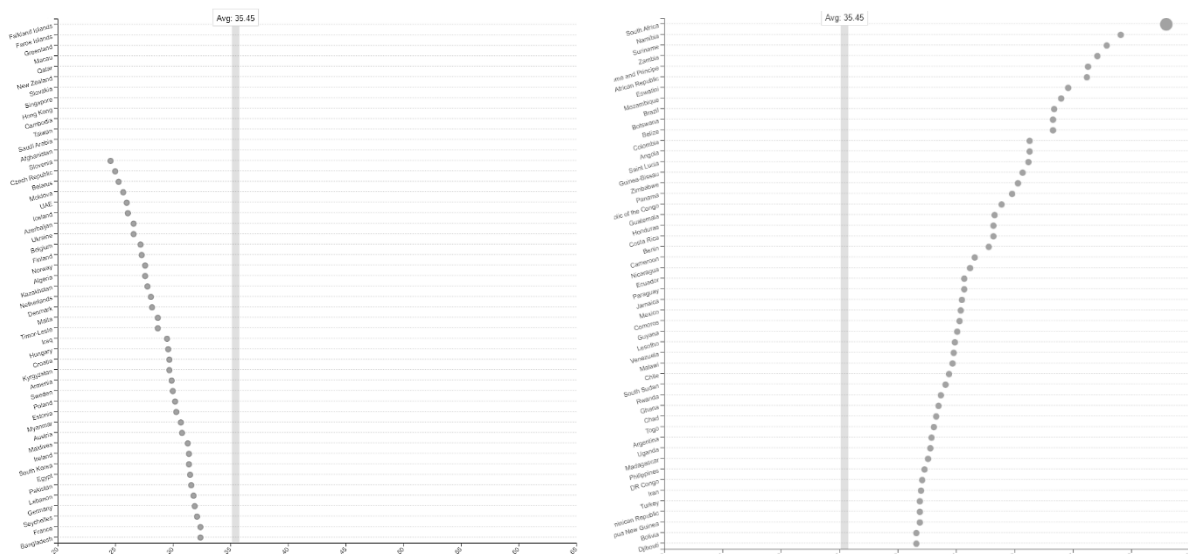
Gledajući prehrambenu industriju, treba uzeti u obzir i kretanja tečaja jer ukoliko dođe do aprecijacije strane valute, uvoz sirovina bit će skuplji (jer će za jednu jedinicu strane valute trebati dati više jedinica domaće valute) te će proizvođači trošak negativne tečajne razlike prevaliti na krajnjeg kupca. Osim toga, prehrambena je industrija posebno osjetljiva budući da ima visoke fiksne troškove stoga poduzeća moraju pripaziti na svoju likvidnost kako bi ih mogli otplaćivati, a pogotovo pratiti tržište i imati razvijeno anticipativno upravljanje krizom.

### Društveni čimbenici

Svjetski rastuća stopa populacije povećava potražnju za prehrambenim proizvodima. No kako se mijenjaju okolnosti u svijetu tako se mijenjaju i preferencije potrošača. Sve se više pridaje značaj zdravoj prehrani i organskim proizvodima, a takav način prehrane podupiru i Vlade različitih država gdje se sve više promovira svijest o zdravlju te nacionalni programi u okviru toga. Kako se svakodnevica odvija jako brzo, povećava se potražnja za brzo-gotovom hranom radije nego kvalitetnim sastojcima od kojih će se napraviti obrok što je posljedica ubranog načina života. Nadalje, distribucija dohotka jedan je od društvenih čimbenika koji također utječe na prehrambenu industriju. Indikator koji mjeri ravnomjernost distribucije dohotka jest Ginijev koeficijent. Ginijev koeficijent statistička je mjera za prikazivanje dohodovne elastičnosti u razmjeru 0-1, kod kojega 0 predstavlja potpunu jednakost, a 1 nejednakost.

(Deskar-Škrbić i Šimović, 2020). Distribucija dohotka direktno utječe na pregovaračku moć kupaca te povećanje ili smanjenje potrošnje proizvoda. Kod jednake raspodjele dohotka veća je pregovaračka moć kupaca kao i potrošnja proizvoda. Problem nejednakosti rastućeg je trenda u svijetu. (Europska komisija, 2017). Razlozi tome su mnogobrojni te se razlikuju od države do države, a neki od njih su: nezaposlenost (koja je u većini država članica EU-a glavni čimbenik), slab učinak preraspodjele poreza i naknada, krize koje pogađaju gospodarstvo (financijska kriza 2008. godine, zdravstvena kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 2020. godine, geopolitička kriza u okviru rata Rusije i Ukrajine 2022.), brze tehnološke promjene (iako tehnološki napredak općenito pozitivno utječe na gospodarski rast, on isto tako povećava razlike među plaćama („disperzija plaća”) nagrađivanjem visokokvalificiranih osoba, posebno u sektorima od velike važnosti za gospodarstvo, kao što su informacijske i komunikacijske tehnologije) (Europska komisija, 2017). Na slici 3 dan je pregled država i Ginijevog koeficijenta za svaku, uz prosjek 35,45, gdje se može primijetiti kako je većina država iznad prosjeka, što znači da je u tim državama dohodak distribuiran lošije od prosjeka.

Slika 3: Pregled Ginijevog koeficijenta država u 2022. godini



Izvor: Svjetska banka

### Tehnološki čimbenici

Tehnološki su čimbenici od iznimne važnosti koje treba redovito pratiti i uzimati u obzir prilikom poslovanja. U današnje vrijeme, kada tehnologija strelovito napreduje treba konstantno ulagati u zamjenu postojeće, zastarjele tehnologije jednako kao i u inovacije. Nakon što je svijet pogodila pandemija, digitalizacija se rapidno ubrzala i izgradila potpuno nove oblike poslovanja, što je poduzećima olakšalo komunikaciju i reagiranje u krizi kada su susreti

bili zabranjeni. Stalno rastuće preferencije potrošača te novi trendovi u prehrambenoj industriji razlog su važnosti inovacija. Ulaganje u inovacije jedino je logično rješenje ako poduzeće želi biti u korak s trendovima i konkurirati na tržištu, a isto tako adekvatno odgovoriti na turbulentno okruženje i konstantne promjene koje se događaju.

#### Pravni čimbenici

Gledajući na globalnoj razini, svaka država za sebe ima zakonsku regulativu te sukladno njoj poduzeća moraju prilagođavati svoje strategije. To se posebno odnosi na multinacionalne kompanije koje svoje poslovanje moraju prilagoditi zakonskim regulativama više zemalja. Dva glavna regulirana kriterija su kvaliteta hrane i sanitarni uvjeti. Osim toga, sve se više pažnje pridaje okolišu gdje zakoni vezani uz održivost okoliša postaju važan segment poslovanja poduzeća. Tako je Europska Unija 2020. godine izdala „EU Taksonomiju“ koja je klasifikacijski alat koji daje jasne informacije koje su to investicije i aktivnosti održive i koji pomaže investitorima i tvrtkama da ulažu i u okolišno prihvatljive gospodarske aktivnosti. EU Taksonomija je popis gospodarskih aktivnosti s kriterijima uspješnosti u doprinošenju šest okolišnih ciljeva (čl.9 Uredbe o taksonomiji 2020/852). Tako postoji niz uredbi, akcijskih planova, smjernica, priručnika koji reguliraju poslovanje zemalja članica EU u okvirima održivosti: Akcijski plan za financiranje održivog rasta COM(2018) 97; Uredba o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja COM(2018) 353; Tehničke smjernice o primjeni načela nenanošenja bitne štete u okviru Uredbe o Mehanizmu za oporavak i otpornost (2021/C 58/01); Tehničke smjernice za pripremu infrastrukture za klimatske promjene u razdoblju 2021. – 2027.; EU Taksonomija Europske komisije; Legislativa i informacijski sustav gospodarenja otpadom i slično. S druge strane, SAD (Sjedinjene Američke Države) također imaju regulativu vezanu uz održivo poslovanje. Politika „Green New Deal“ kojoj je cilj transformacija na 100% obnovljivu energiju u idućih 10 godina ili do 2030. godine (New York Times, 2019).

#### Ekološki čimbenici

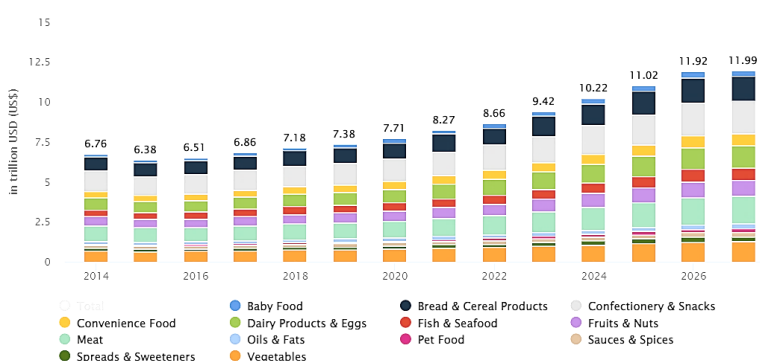
Ranije spomenuto, naglasak je na očuvanju okoliša i povećanju održivosti. Stoga postoje brojne odredbe koje zahtijevaju prilagodbe poslovanja u smjeru održivosti razvoja. ESG predstavlja alat za procjenu posluje li poduzeće u skladu s održivim razvojem i kao takvo novi smjer poslovanja gdje su poduzeća obavezna u svoje izvještavanje uključiti upravo i dio vezan uz ESG. ESG je kratica koja označava "Environmental, social and governmental", a te tri

komponente predstavljaju glavne ciljeve u sklopu održivog razvoja gospodarstva: okolišni (eng. Environmental – “E”); društveni (eng. Social – “S”) te korporativno upravljanje (eng. Governmental – “G”). Okolišni kriteriji razmatraju posluje li poduzeće u skladu s utvrđenim normama s aspekta određenih okolišnih čimbenika npr. emisija ugljičnog dioksida; društveni kriteriji daju uvid koliko dobro i na koji način poduzeće gradi odnos sa svojim zaposlenicima, dobavljačima, kupcima, jednom riječju svim stakeholderima te na kraju kriteriji korporativnog upravljanja koji pobliže opisuju teme kao što su dobre upravljačke strukture izdavatelja, isplaćivanje naknada za osoblje, sustav unutarnjih kontrola, transparentnost i prava dioničara (Investopedia, 2022). Još jedan ekonomski čimbenik koji uvelike pogađa prehrambenu industriju su sve češće klimatske promjene kao što su učestale poplave, suše, tsunamiji, uragani i slično koje uzrokuju određene štete za inpute potrebne za proizvodnju (npr. žitarice, riba, voće i povrće, itd.) te tako potencijalni rizik od oskudice tih istih inputa povećava cijenu postojećih, što uz trenutnu inflaciju i nadolazeću recesiju ne ide u prilog niti potrošačima niti proizvođačima. Stoga se dodatna pažnja i oprez treba posvetiti i očuvanju okoliša, što će se posljedično odraziti i na očuvanje ograničenih, već navedenih resursa i inputa.

### 3.1.2. Pregled tržišta prehrambene industrije na globalnoj razini

Gledajući na globalnoj razini, prihod prehrambene industrije u 2022. godini doseže 8.66 bilijuna američkih dolara te očekivana prosječna godišnja stopa rasta (CAGR) prehrambene industrije za razdoblje 2022-2027 iznosi 6,72%. Najveći segment na tržištu zauzima slastičarstvo i grickalice s tržišnim volumenom od 1.56 bilijuna američkih dolara u 2022. godini, što je 18% ukupnog tržišta (Statista, 2022). Na slici 4, vidljivi su prihodi po segmentu poslovanja. Uzimajući u obzir sve segmente, vidljiv je rastući trend globalne prehrambene industrije.

Slika 4: Prihodi po segmentu prehrambene industrije



Izvor: Statista

Promatrajući geografski, 5 je najvećih država čiji prihodi u prehrambenoj industriji dominiraju: Kina, SAD, Indija, Japan te Indonezija. Kina predstavlja najveću svjetsku prehrambenu industriju. Statistike pokazuju da su prihodi kineskog tržišta skočili za 13% na godišnjoj razini usred krize izazvane COVID-19 dosegnuvši 1.28 milijardi dolara u 2020 (Statista). U 2022. godini Kina je ostvarila prihode od ukupno 1.26 milijarde američkih dolara. Kao drugo po veličini na svijetu, tržište hrane u Sjedinjenim Državama poraslo je za 12,7% u 2020. i tada doseglo vrijednost od 970.4 milijarde dolara. Međutim, indijsko tržište hrane, kao treće po veličini na svijetu, svjedočilo je najimpresivnijem rastu, s prihodima koji su porasli za 36% na godišnjoj razini na 633 milijarde dolara u 2020. (Statista) Taj se trend nastavio budući da podaci za 2022. godinu navode kako su prihodi Indije iznosili 866.7 milijardi dolara što je porast od 37%. Na slici 5 prikazane su navedene države kao i njihovi prihodi za 2022. godinu. Ono na što treba obratiti pažnju jest da su mjerna jedinica prihoda milijarde američkih dolara.

Slika 5: Prihodi prema geografskoj značajci

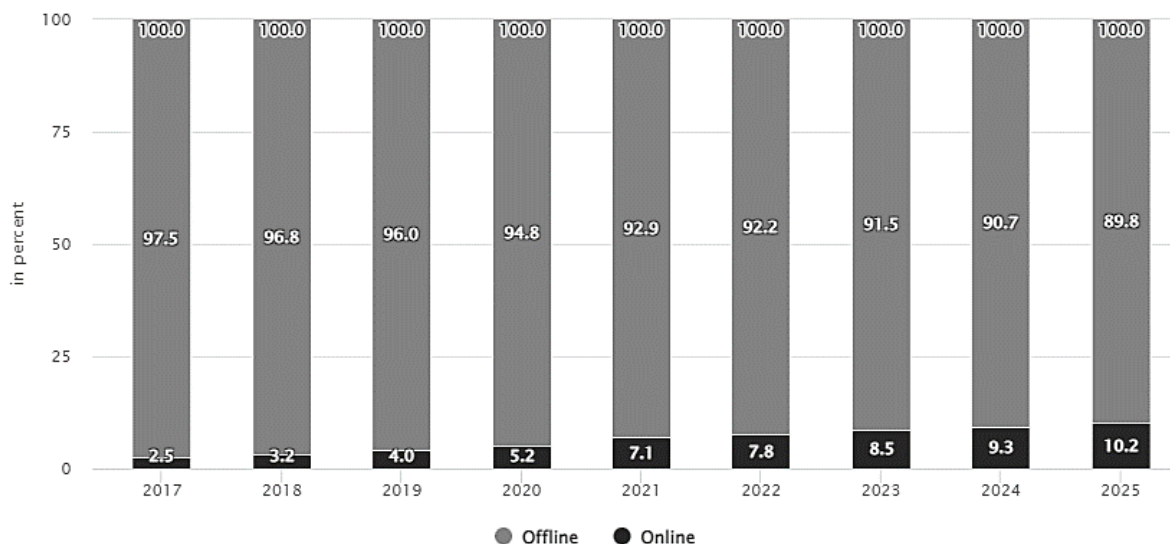


Izvor: Statista

Gledajući kanale distribucije, 7,8% ukupnih prihoda bit će generirano kroz online kanale u 2022. godini (Statista). Na slici 6 može se vidjeti razvitak i nastavak trenda online kanala distribucije. Najveću relativnu dosadašnju promjenu može se vidjeti s prelaska 2020. na 2021. godinu i iznosi skoro 2% što je posljedica pandemije kada su ljudi tokom karantene sve više

počeli koristiti online kanale za kupnju. Time je pokrenut novi trend koji će se nastaviti sve više u budućnosti kao što je prikazano i na slici.

Slika 6: Kanali distribucije



Izvor: Statista

### 3.2. Pregled prehrambene industrije na razini Europske unije

Tržište prehrambene industrije u Europi po prihodima iznosi 1.813 milijardi američkih dolara u 2022. godini. Prosječna očekivana složena godišnja stopa rasta prihoda (CAGR) iznosi 5,47% u razdoblju 2022-2027 godine. Gledajući po segmentima, najveći tržišni udio zauzima segment mesa s volumenom od 381,10 milijardi američkih dolara u 2022. godini, što je 21% iskazano relativno (Statista, 2022). U tablici 6, dan je sistematizirani pregled određenih indikatora u 2021. godini prema istraživanju grupe eksperata društva *FoodDrinkEurope*:

Tablica 6: Sistematizirani prikaz indikatora europske prehrambene industrije

<b>Promet:</b> 1.093 milijarde eura	<b>Dodana vrijednost:</b> 1,9% od europske bruto dodane vrijednosti	<b>Potrošnja:</b> 21,5% potrošnje kućanstva na hranu
<b>Zapošljavanje:</b> 4.5 milijuna ljudi u prehrambenoj industriji kao vodećem poslodavcu u EU	<b>Broj poduzeća:</b> 289 000	<b>Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj:</b> 1.9 milijardi eura
<b>Izvoz:</b> 145 milijardi eura	<b>Uvoz:</b> 78 milijardi eura	<b>Trgovinska bilanca:</b> 67 milijardi eura

Izvor: Sistematizacija autora prema izvješću FoodDrinkEurope za 2021. godinu, dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/wp-content/uploads/2021/11/FoodDrinkEurope-Data-Trends-2021-digital.pdf>

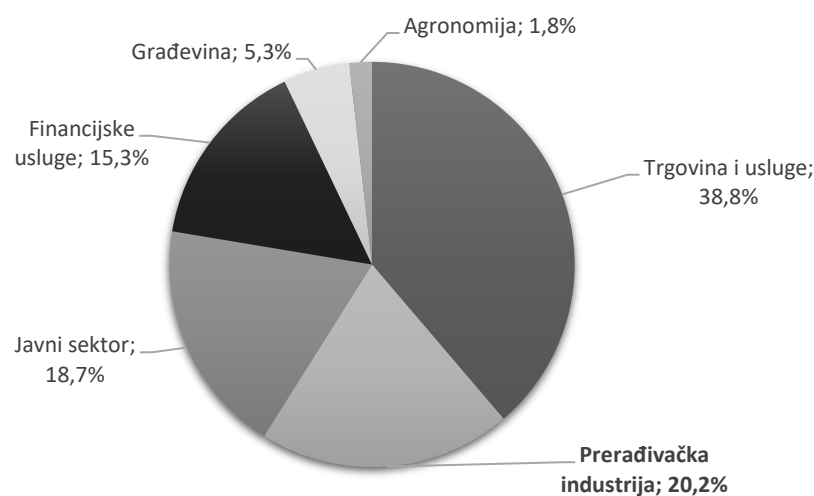


Prehrambena je industrija unutar područja Europske unije vodeći prerađivački sektor u aspektu prometa i dodane vrijednosti (FoodDrinkEurope, 2021). U teoriji, ekonomska dodana vrijednost (engl. Economic Value Added - EVA) indikator je profitabilnosti koja iz perspektive dioničara pokazuje stvara li poduzeće vrijednost. Vrijednost nastaje kada je razlika između dobiti i tržišno orijentiranog troška kapitala pozitivna, što znači da je ostvarena profitabilnost veća od ponderiranog prosječnog troška kapitala (Investopedia, 2022).

### 3.2.1. Relevantnost prehrambene industrije za ekonomiju EU

Prehrambena je industrija jedna od glavnih komponenti europske ekonomije govoreći o ostvarenom prometu, zajedno uz automobilsku industriju. Također, prehrambena je industrija prerađivački sektor s najvećim kapitalnim ulaganjima te je kao takva osjetljiva i treba ju analizirati kako bi poduzeća mogla uskladiti svoje poslovanje trendovima i izazovima koji ju pogađaju. Osjetljiva je iz razloga što kapitalna ulaganja (kao što su ulaganje u strojeve, opremu i slično) sa sobom nose visoke fiksne troškove gdje poduzeća trebaju usmjeravati svoje poslovanje na način da su u svakome trenu dovoljno likvidna kako bi ih mogla otplaćivati. Industrija je okarakterizirana kao stabilna, otporna i robustna. Također, prehrambena industrija čini 14,2% prometa, a 11,4% dodane vrijednosti u ukupnom prerađivačkom sektoru (FoodDrinkEurope, 2021). Na grafu 2, vidljiv je relativan prikaz sastavnica europskog gospodarstva. U sektoru prerađivačke industrije, koji iznosi 20,2%, prehrambena industrija čini 1,9%. (Eurostat, 2018).

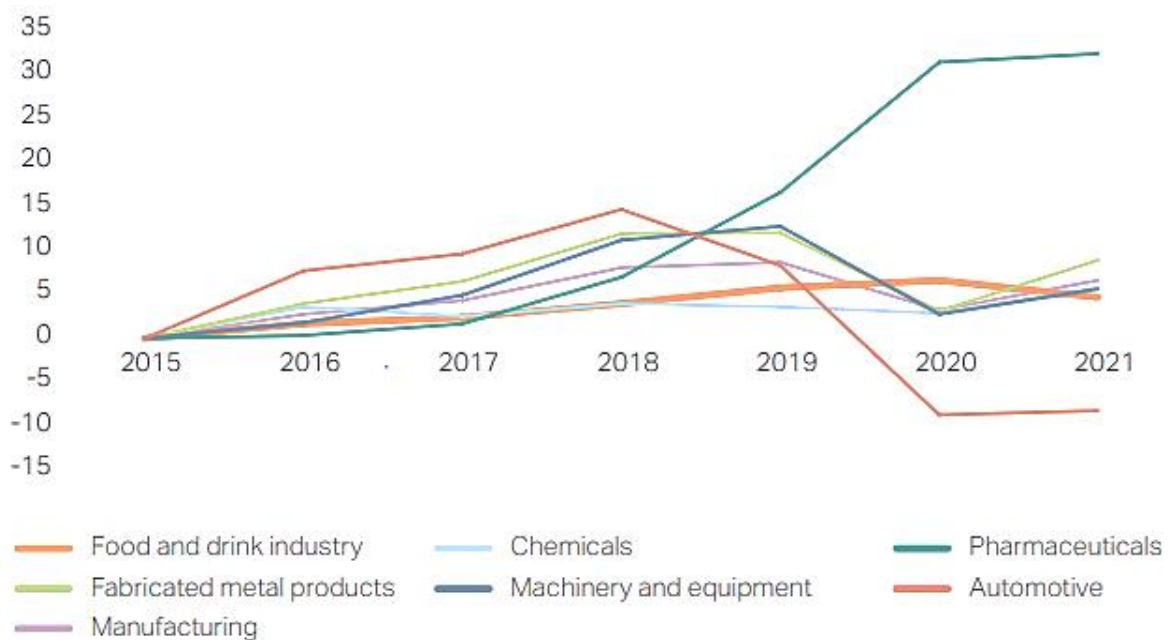
Graf 2: Prikaz sastavnica europskog gospodarstva



Izvor: Eurostat

Što se tiče investicija u europsku prerađivačku industriju, 14,6% čini prehrambena, što je najveći udio; nakon nje slijedi automobilska industrija, s 14,2% te na trećem mjestu industrija metalnih prerađevina s 8,6% (Eurostat, 2018). U 2019. godini, vodeće industrije po dodanoj vrijednosti i zapošljavanju bile su industrija proizvodnje motornih vozila, prikolica i poluprikolica te prehrambena industrija. (Eurostat, 2019). Slika 7 prikazuje kako se kretao volumen proizvodnje odabranih industrija unutar prerađivačke industrije. Tako je vidljivo da je nakon proglašenja pandemije COVID-19 u 2020. godini, prehrambena industrija doživjela pad volumena proizvodnje, a farmaceutska industrija rast. Razlog smanjenja volumena proizvodnje prehrambene industrije jest smanjena osobna potrošnja i potražnja potrošača za hranom zbog straha i neizvjesnosti pri početku pandemije. Općenito, pri početku krize, postoji veći oprez gdje stanovništvo počinje štediti, a dohodak namijenjen za potrošnju prenamijeniti u štednju.

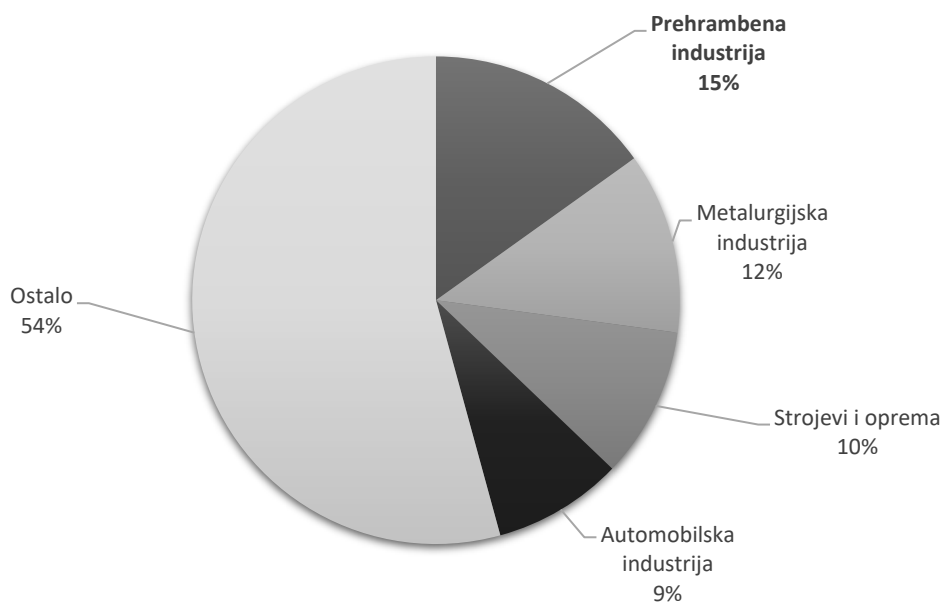
Slika 7: Postotna promjena volumena proizvodnje za europsku prerađivačku industriju u odnosu na prvi kvartal bazne 2015. godine



Izvor: Eurostat

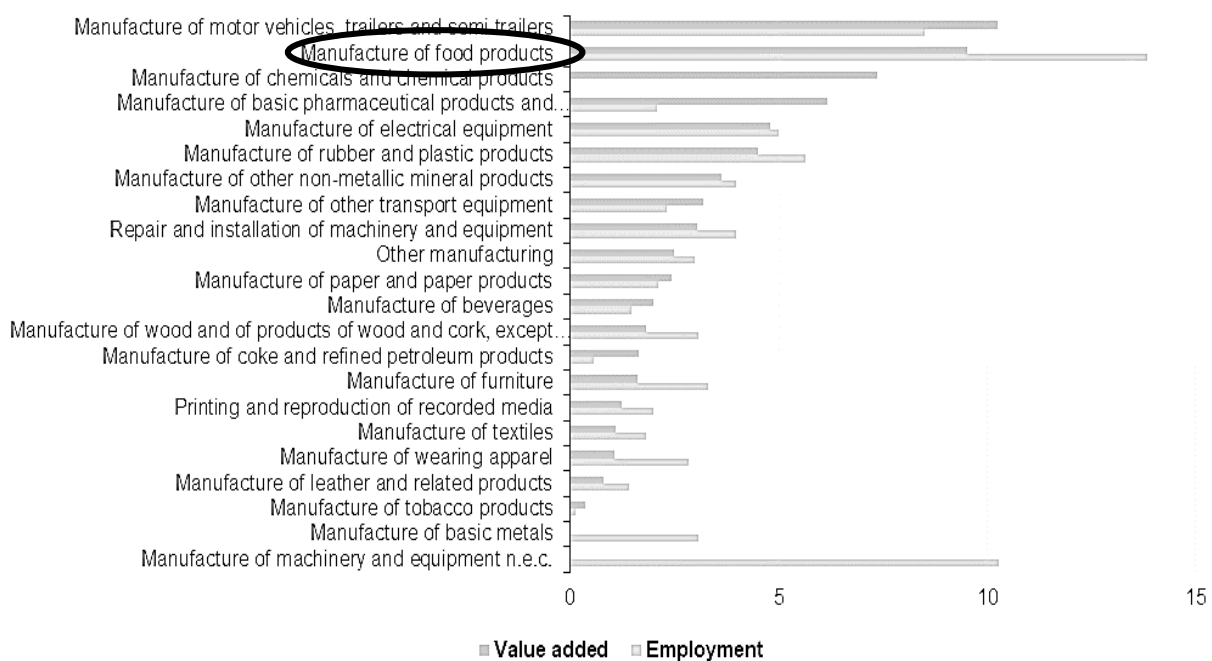
Što se tiče zaposlenosti, prehrambena je industrija glavni poslodavac Europske Unije uspoređujući s ostalim industrijama unutar prerađivačkog sektora. Ukupni broj zaposlenih u toj industriji iznosi 4.52 milijuna ljudi (FoodDrinkEurope, 2021). Na grafu 3 prikazan je postotak zaposlenih prehrambene industrije u prerađivačkoj industriji EU-a za 2018. godine te on iznosi 15,1% (Eurostat, 2018), a na slici 8 zadnji dostupni podaci s Eurostat-a gdje je vidljivo kako je i u 2019. prehrambena industrija glavni poslodavac na području EU.

Graf 3: Postotak zaposlenosti u prerađivačkom sektoru za 2018. godinu



Izvor: Eurostat

Slika 8: Indikatori dodane vrijednosti i zapošljavanja prerađivačkog sektora za 2019. godinu

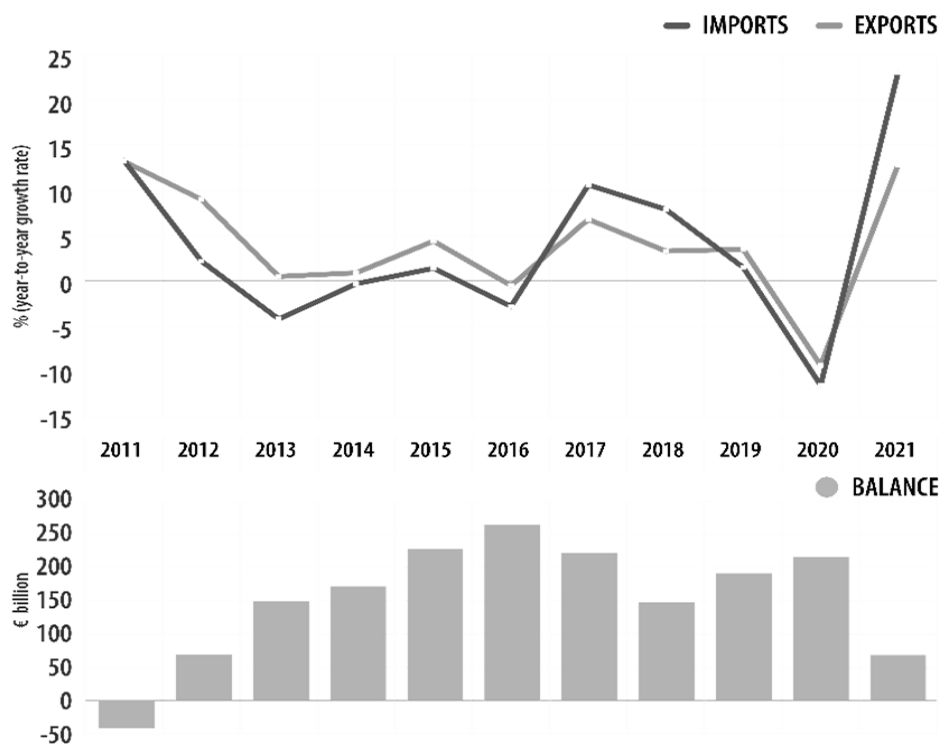


Izvor: Eurostat

### 3.2.2. Položaj europske prehrambene industrije u globalnoj

Stavljajući europsku prehrambenu industriju u kontekst globalne, u 2020. godini ona je broj jedan izvoznik hrane i pića s vrijednošću od 162 milijarde američkih dolara, a treća po redu po uvozu hrane i pića, nakon Kine i SAD-a, a ispred Velike Britanije te Japana. (FoodDrinkEurope, 2021). Nakon događaja Brexit, odnosno izlaska Velike Britanije iz EU-a, Europska je Unija postala još veći izvođač hrane i pića nego prije. Nakon krizne 2020. godine i pada uvoza i izvoza na europskoj i globalnoj razini, u 2021. u trgovini izvan EU-a došlo je do snažnog oporavka od pada izvoza i uvoza zabilježenog 2020. zbog utjecaja pandemije koronavirusa. Prošle je godine uvoz porastao za 23 posto, a izvoz za 13 posto (Eurostat, 2022). U 2021. je godini, trgovinska bilanca EU-a zabilježila suficit od 68 milijardi eura, najniži suficit od 2011. godine, kada je trgovinska bilanca zabilježila deficit od 42 milijarde eura. Taj je razvoj bio posebno potaknut naglim porastom vrijednosti uvoza energije krajem 2021., pri čemu su u studenom i prosincu zabilježeni sve veći trgovinski deficiti. Nakon 2011. trgovinska bilanca bilježi kontinuirani suficit, dosegnuvši vrhunac od 264 milijarde eura u 2016. godini. Trgovinska bilanca je potom dobila silaznu putanju, gdje se suficit smanjio 2017. (222 milijarde eura) i 2018. (148 milijardi eura), a zatim se ponovno povećao 2019. (191 milijarda eura) i 2020. (216 milijardi eura). (Eurostat, 2022). Prethodno rečeno, prikazano je na slici 9:

Slika 9: Međunarodna trgovina EU-a



Izvor: Eurostat

U posljednjih 10 godina izvoz hrane i pića iz EU-a udvostručio se, dosegnuvši preko 90 milijardi eura i pridonijevši pozitivnoj bilanci od gotovo 30 milijardi eura (Europska komisija, 2022). Prehrambena je industrija EU-a općenito konkurentna na globalnoj razini i proizvodi visokokvalitetnu, zdravu i sigurnu hranu. Ipak, posljednjih godina sektor se suočava s padom relativne konkurentnosti u odnosu na ostale svjetske proizvođače hrane, ponajviše u smislu sporijeg rasta produktivnosti rada i dodane vrijednosti. Uočeni su određeni problemi u funkcioniranju lanca opskrbe hranom u EU-u povezani s transparentnošću, nedostatkom kvalificirane radne snage i niskom integracijom tržišta u zemljama EU-a, a o čemu će više biti riječ u nastavku rada.

### 3.3. Izazovi i trendovi u prehrambenoj industriji

Nakon danog pregleda vanjskog okruženja prehrambene industrije, istaknutih indikatora iste na globalnoj te europskoj razini, može se zaključiti kako prehrambena industrija u svojoj domeni obuhvaća cijeli niz sudionika i faktora te kao takva izložena je brojnim rizicima i vanjskim šokovima. U današnjem, turbulentnom okruženju koje svakim danom donosi sve neizvjesniju budućnost, potrebno je osvrnuti se na trendove i izazove s kojima će se prehrambena industrija u budućnosti susresti te na temelju toga ustanoviti mogućnosti budućeg razvoja iste. Analizirajući industriju i stalno prateći trendove te potencijalne izazove, poduzeća imaju mogućnost zadržavanja konkurentne prednosti na tržištu jer s jedne strane inovativnost je ta koja omogućuje čvrsto održavanje ili porast tržišnog udjela, dok s druge strane uočavanje tih signala i potencijalnih izazova omogućuju anticipativno upravljanje (potencijalnom) krizom koje onda u konačnici dovodi do minimalnih udara na neto rezultat poduzeća ukoliko se kriza izbjegne ili minimizira.

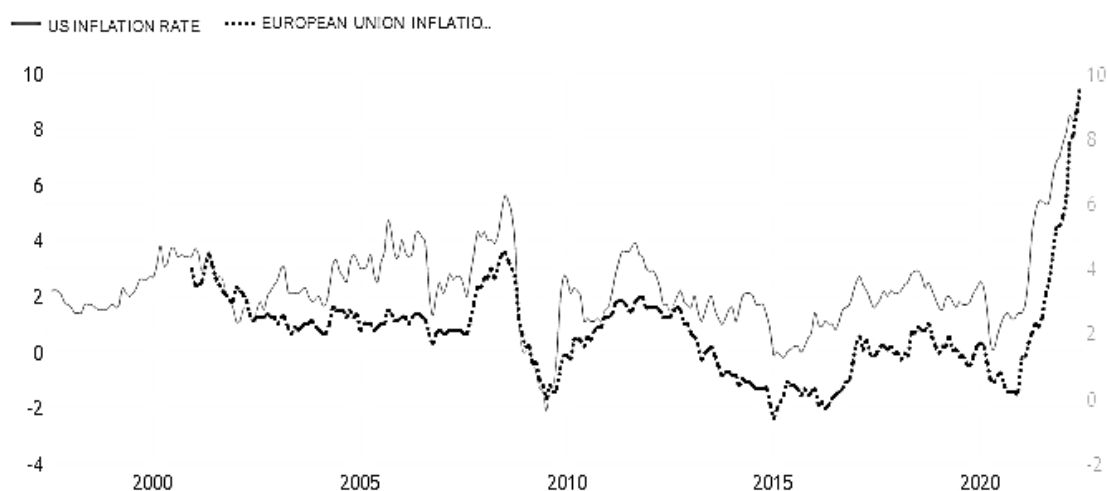
#### 3.3.1. Izazovi prehrambene industrije

Četiri su glavna izazova s kojima se prehrambena industrija današnjice suočava te koji u najvećoj mjeri utječu na poslovanje poduzeća u istoj: 1) inflacija, 2) poremećaji lanaca opskrbe, 3) vlastite robne marke kao potencijalna konkurencija u preuzimanju tržišta i kupaca te 4) nedostatak radne snage. U nastavku će biti dan pregled i analiza svakoga od njih te će se u konačnici na temelju provedene analize, a prema autorovoj objektivnoj procjeni dati zaključak za svaki od navedenog, u kojoj mjeri utječe na prehrambenu industriju te koliku potencijalnu opasnost predstavlja za razvoj iste u budućnosti.

## 1) Inflacija

U tržišnom gospodarstvu cijene dobara i usluga mijenjaju se. Neke cijene rastu, a druge padaju. Inflacija je opće povećanje cijena dobara i usluga, a ne povećanja cijena pojedinih proizvoda. U razdoblju inflacije, za jedan euro ili bilo koju drugu valutu može se kupiti manje nego što se moglo za isti iznos prije nego što je nastupila inflacija. Drugim riječima, inflacija smanjuje vrijednost valute tijekom vremena (ECB, 2022). Već ranije spomenuto pri analizi vanjskog okruženja, inflacija je navedena kao jedan od glavnih ekonomskih čimbenika koji izravno utječu na prehrambenu industriju. Analizirajući period od 3 godine unazad, poremećaji stabilnosti cijena te kriza u gospodarstvu kreće od pojave COVID-19 pandemije, a nastavlja se sve do danas kada se stope inflacije nalaze na povijesno visokim razinama uzimajući u obzir zadnjih 25 godina. To je prikazano na slici 10 koja prikazuje stope inflacije za europsko te američko područje proteklih 25 godina gdje vidimo kako se svi događaji s američkog prelijevaju na ostatak globalnog tržišta, pa se tako američke i europske stope inflacije kreću sinkronizirano.

Slika 10: Stope inflacije na američkom i europskom tržištu proteklih 25 godina

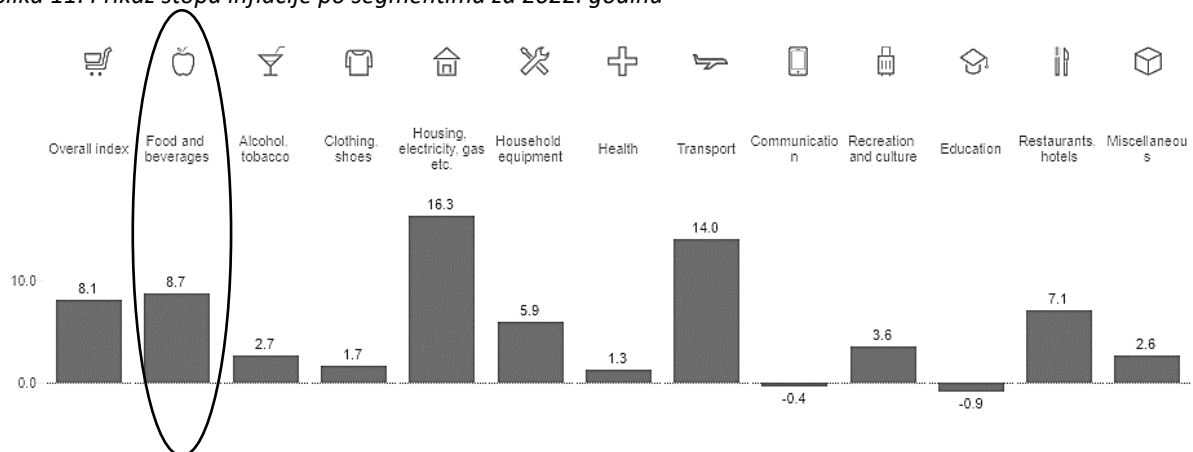


Izvor: Trading Economics

Otvaranje gospodarstava nakon prvoga pandemijskog vala potaknulo je oporavak globalne potražnje što je dovelo do povećanja cijena energenata na svjetskom tržištu, a od sredine 2020. godine povećavale su se i cijene većine drugih sirovina (npr. žitarica, ulja, metala i slično). Poskupljenje prehrambenih sirovina koje služe pri proizvodnji prehrambenih proizvoda, relativno se brzo prelijeva na cijene koje plaćaju potrošači (npr. ako rastu cijene žitarica tj. suncokreta, rast će i cijene suncokretovog ulja).

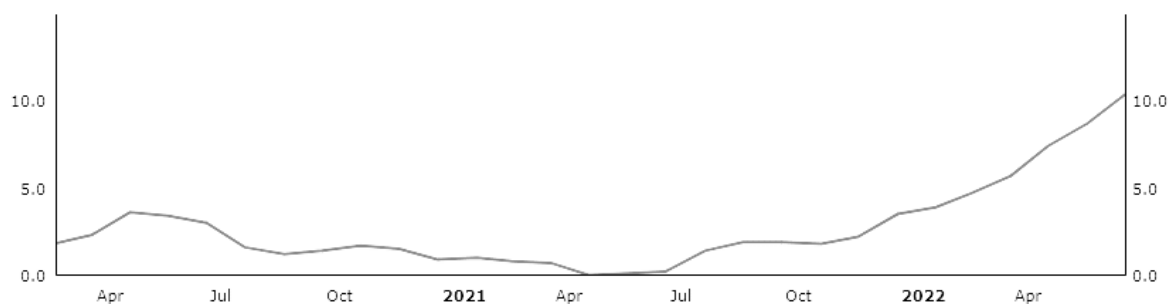
To konkretno za prehrambenu industriju znači povećanje cijena s obje strane tržišta, i za potrošače i za proizvođače. S jedne strane, budući da inflacija znači opće povećanje cijena dobara, a ne samo pojedinačnih, to znači da se povećavaju i cijene sirovina što proizvođačima povećava troškove nabave. S druge strane, proizvođači onda nastalu inflaciju troškova pokušavaju prevaliti na krajnje potrošače kako bi im trošak povećanja cijena sirovina bio minimalan. No taj trošak sa strane proizvođača nije moguće u potpunosti prevaliti na kupce zbog državne regulative gdje se postavlja maksimalan prag povećanja cijena te se tako štite potrošači. Na slici 11 prikazana je inflacija dobara po segmentima za europsko područje gdje je vidljivo kako je u svibnju 2022. godine inflacija hrane i pića bila 8,7%, a na grafu ispod postupno povećanje cijena od svibnja prošle godine te onda nagli porast od početka 2022. godine kada je izbio rat Rusije i Ukrajine (ECB, 2022).

Slika 11: Prikaz stopa inflacije po segmentima za 2022. godinu



Izvor: ECB

Slika 12: Prikaz kretanja inflacije za segment hrane i pića od ožujka 2020. godine do lipnja 2022. godine



Izvor: ECB

Što se tiče geopolitičkih nemira Rusije i Ukrajine na kretanje inflacije, ono u određenoj mjeri utječe i to ponajprije kao posljedica poskupljenja energenata i prehrambenih sirovina. Rusija i Ukrajina imaju vrlo važnu ulogu na globalnom tržištu kao velik proizvođač i izvoznik suncokreta, odnosno suncokretovog ulja, pšenice, ječma, kukuruza kao prehrambenih sirovina

te ugljena i nafte kao energenata, kao i umjetnih gnojiva koja su važna ulazna komponenta za proizvodnju brojnih prehrambenih proizvoda. Smanjena ponuda tih proizvoda zbog rata ima za posljedicu povećanja cijena prehrambenih sirovina na svjetskom tržištu. Ratom uzrokovana povećanja cijena energenata, prehrambenih i drugih sirovina na svjetskom tržištu različitim se intenzitetom prelijevaju na inflaciju potrošačkih cijena diljem Europe, ali i svijeta. Rast cijena prehrane i drugih sirovina te energenata samo je ubrzao inflaciju koja je započela sredinom prošle godine pod utjecajem problema u opskrbnim lancima te porasta potražnje zbog ponovnog otvaranja gospodarstva. Upravo će rat Rusije i Ukrajine kao jedan od aktera u poremećajima lanca opskrbe biti detaljnije analiziran u nastavku rada.

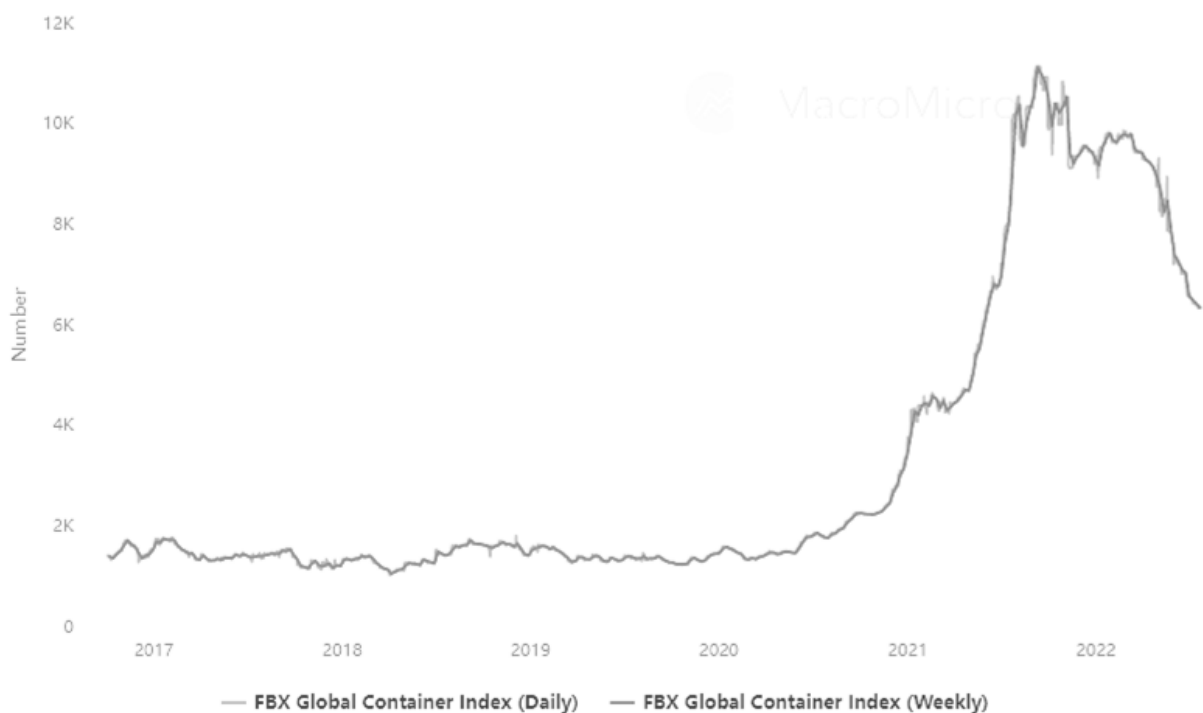
## 2) Poremećaji lanca nabave

Lanac nabave definira se kao veza između poduzeća i njegovih dobavljača za proizvodnju i distribuciju određenog proizvoda krajnjem kupcu. Uključuje niz faktora koji su sastavni dio lanca nabave kao što su različite aktivnosti, ljudi, informacije i resursi (Investopedia, 2021). Nabavni lanac također predstavlja korake koji su potrebni da bi se proizvod ili usluga iz izvornog stanja doveli do kupca. Kako postoji čitav niz sudionika i faktora u aktivnostima lanca nabave, on je kao takav vrlo osjetljiv na tržišna događanja stoga se svi negativni učinci na tržištu prelijevaju i na lance nabave. Tvrtke razvijaju nabavne lance kako bi mogle smanjiti svoje troškove i ostati konkurentne u poslovnom okruženju. Budući da prehrambena industrija uvelike ovisi o lancu opskrbe, ovaj čimbenik predstavlja izazov za samu industriju stoga ga treba analizirati i pratiti. Napetosti i poremećaji u lancima opskrbe koji započinju 2020. godine, nakon utvrđene zdravstvene krize pojavom pandemije COVID-19, odraz su neravnoteže između ponude i potražnje određenih dobara i stvaraju smetnje globalnom gospodarskom oporavku. Pad i kasniji oporavak gospodarske aktivnosti tijekom pandemije COVID-19 uzrokovali su ogromne promjene u potražnji i ponudi potaknute zbog zatvaranja gospodarstva i posljedično smanjene gospodarske aktivnosti, a potom ponovnog otvaranja gospodarstva. Štoviše, budući da su restriktivne mjere za vrijeme pandemije ograničile mogućnosti potrošnje u sektoru usluga (osobito putovanja), došlo je do rotacije potražnje prema trgovačkoj robi, što je pogoršalo već snažan ciklički oporavak u sektoru robe. Kako je postojao snažan porast potražnje za sirovinama i materijalom, dobavljači robe diljem svijeta borili se s povećanjem narudžbi. To je imalo za posljedicu kašnjenja dobavljača, a onda i proizvodnog procesa te prodaje proizvoda. Najrelevantniji elementi zbog kojih je došlo do poremećaja su 1) poteškoće u sektoru logistike i transporta, 2) manjak poluvodiča, 3) ograničenja gospodarske aktivnosti povezana s pandemijom i 4) nedostatak radne snage (ECB, 2021). Sektor logistike i transporta



suočava se s problemima zbog pogrešnog postavljanja kontejnera i zagušenja ne samo zbog brzog oporavka globalnog gospodarstva, rotacije potrošačke potražnje s usluga na robu i povezanih velikih količina uvoza, već i zatvaranja luka zbog zaraze korona virusom. Kao rezultat toga, troškovi dostave, posebno iz glavnih azijskih luka u Sjedinjene Države i Europu, naglo su porasli od kraja 2020. godine (ECB, 2021). Što se tiče nedostatka radne snage, on je bio potaknut oboljevanjem radnika od virusa COVID-19, kao i ograničenjima koja utječu na dostupnost osoblja (npr. točno propisani postotak rada na radnom mjestu i rada od kuće, propisan razmak između radnika i slično). U nastavku, na slici broj 13 možemo vidjeti kretanje indeksa „FBX (Freightos Baltic Index)“ odnosno globalnog indeksa koji je sastavljen od ponderiranih cijena kontejnera s 40 različitih tržišta (Freightos, 2022). Vidljivo je kako je vrhunac bio sredinom prošle godine te danas ima silaznu putanju, no budući da se svijet nalazi pred nadolazećom recesijom, budućnost je i dalje vrlo neizvjesna, a tako i tok kretanja indeksa.

Slika 13: FBX indeks za razdoblje od 5 godina

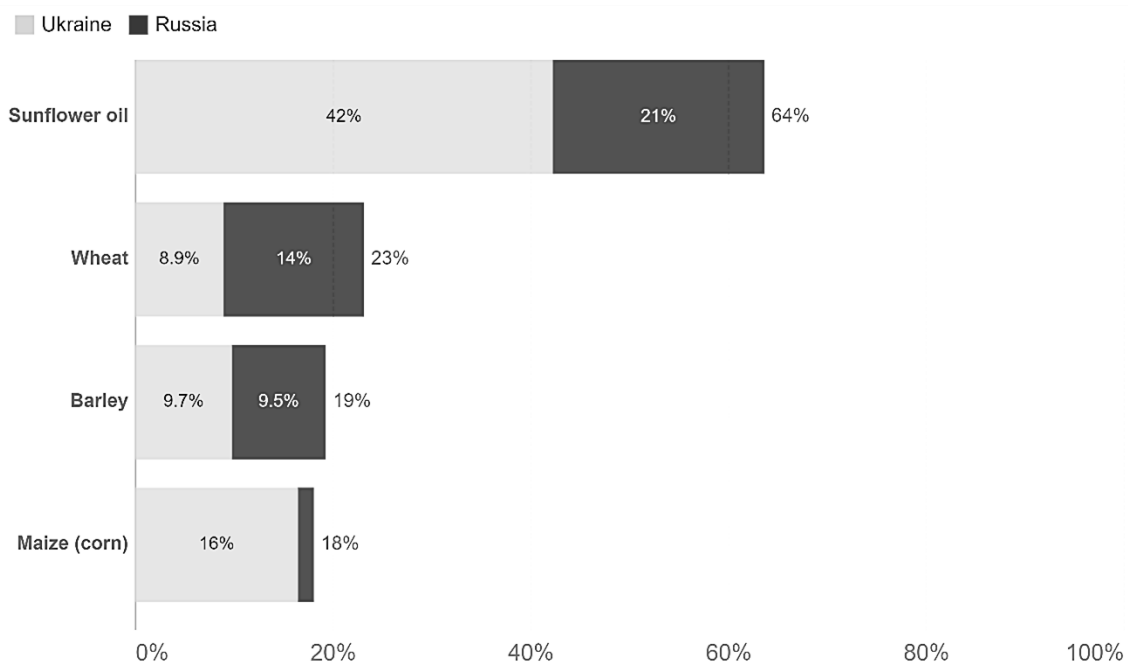


Izvor: MacroMicro

Što se tiče pandemije COVID-19, može se zaključiti kako je ona rezultirala ograničenjima kretanja radnika s posljedicom nedostatka radne snage, promjenama potražnje potrošača, zatvaranje pogona za proizvodnju hrane, politikama ograničene trgovine hranom i financijskim pritiscima u lance opskrbe hranom. Osim toga, na rast cijena prehrambenih sirovina kao i nedostatak istih utjecale su i nepovoljne vremenske prilike (poput suše, poplave, mraza) gdje s

jedne strane postoji velika potražnja za prehrambenim proizvodima (zbog masovnog kupovanja hrane prilikom pojave COVID-19 krize potaknutog panikom stanovništva da će doći do nestašice prehrambenih proizvoda), a onda i potražnja za sirovinama i materijalom da se ti proizvodi proizvedu, a s druge strane nedostatak istih upravo zbog ranije spomenutih nepovoljnih vremenskih prilika. Ta dva faktora u kombinaciji još više pogoršavaju već narušeni lanac opskrbe. Na kraju, rat Rusije i Ukrajine koji se dogodio krajem veljače ove godine, također je ostavio trag na lance opskrbe. Ukrajina i Rusija igraju važnu ulogu na globalnom tržištu hrane. Oni su izvoznici nekoliko glavnih žitarica: pšenice, kukuruza i ječma. Obje su također dominantni izvoznici suncokretovog ulja, jednog od dominantnih svjetskih biljnih ulja. Neke zemlje, kao što je Indija, uvelike se oslanjaju na uvoz suncokretovog ulja za domaću opskrbu hranom. Slika 14 prikazuje da u 2019. godini, Rusija i Ukrajina izvoznici su gotovo dvije trećine (točnije 64%) trgovanog suncokretovog ulja, a samo Ukrajina čini gotovo polovicu svjetskog izvoza te se s pravom naziva žitnicom Europe. Nadalje, oko jedne četvrtine (tj. 23%) svjetskog izvoza pšenice dolazi iz Ukrajine i Rusija, a jedna petina svjetskog kukuruza, a također i ječma (Ritchie, 2022)

Slika 14: Relativan prikaz izvoza žitarica za 2019. godinu



Izvor: Our World in Data

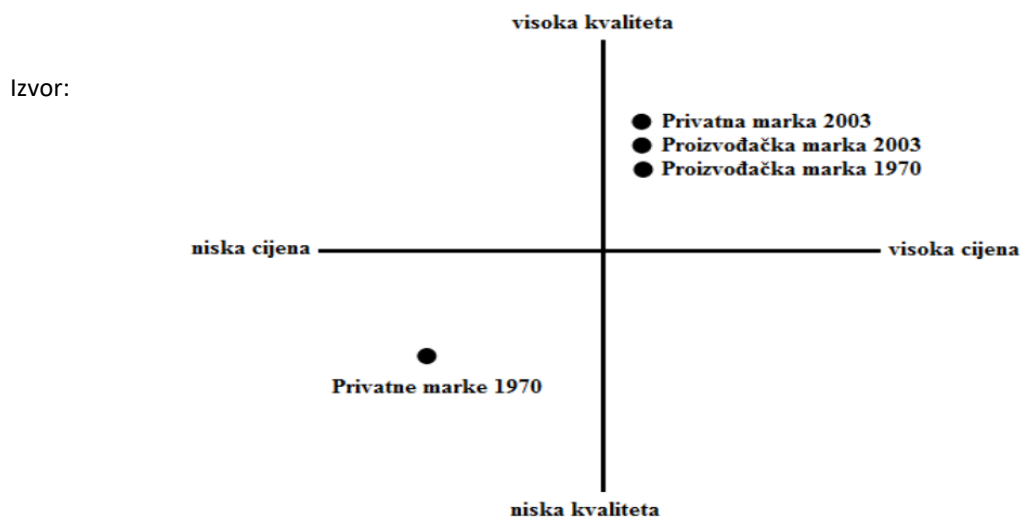
Zaključno, rat je produbio problem već ograničenih i nedostatnih inputa za proizvodnju kao što su žitarice. Na kraju, lanac opskrbe predstavlja jednu od vrlo važnih komponenti prehrambene industrije i njegovi poremećaji imaju direktne učinke na povećanje troškova poduzeća, stoga ona trebaju razvijati strategije poslovanja u kojima će rizike lanca opskrbe svesti na minimum kao što su dugoročni ugovori s dobavljačima, stalno praćenje tržišta te cijena sirovina i materijala, metode hedging-a i slično.

### 3) Vlastite robne marke kao potencijalna konkurencija u preuzimanju tržišta i kupaca

Vlastite robne marke (engl. Private labels) predstavljaju robne marke u vlasništvu tvrtke, koju ta tvrtka nudi uz robne marke drugih poduzeća i koja se natječe s njima (Investopedia, 2019). Cijene vlastitih robnih marki obično su niže od cijena brendiranih proizvoda, a kvaliteta vrlo slična brendiranim proizvodima te ih potrošači smatraju dobrom vrijednošću za novac. Artikli vlastitih robnih marki mogu prodavačima, kao što su supermarketi, osigurati bolju maržu od brendiranih proizvoda jer su troškovi proizvodnje niži za vlastite robne marke. Primjer vlastitih robnih marki su K-plus proizvodi poduzeća Konzum Plus d.o.o. gdje se uz brendirane proizvode najrelevantnijih hrvatskih poduzeća prehrambene industrije kao što su Podravka, Atlantic Grupa, Kraš i slično, prodaju i Konzumovi vlastiti proizvodi. U današnjici, sve je veći broj vlastitih robnih marki te one kao takve predstavljaju prijetnju brendiranim proizvodima, budući da vlastite robne marke omogućuju trgovcima prodaju po nižim cijenama što ih čini konkurentnijima, mogućnost proširenja asortimana gdje uz rastuće preferencije kupaca svatko može pronaći proizvod koji mu odgovara (s jedne strane oni koji kupuju cjenovno prihvatljivije prehrambene proizvode, a s druge strane lojalni kupci koji ostaju vjerni brendiranim proizvodima) i općenito fleksibilniju politiku cijena. U zadnje dvije godine, od trenutka kada je svijet pogodila zdravstvena kriza pa sve do danas kada se nalazi na početku recesije, potražnja se za privatnim robnim markama povećala upravo zbog njihove cjenovne prihvatljivosti, a i dobre kvalitete. Potrošači koji u vrijeme krize svoj raspoloživi dohodak stavljaju pod povećalo i veći dio u štednju, okreću se jeftinijim alternativama proizvoda kako bi što više uštedili. Sam razvoj vlastitih robnih marki evaluiran je do mjere da one, osim cijenom, i svojom kvalitetom konkuriraju etabliranim proizvodima. U prošlosti se smatralo da su vlastite robne marke namjerene osobama s nižim realnim dohotkom, ali su danas one postale općeprihvaćene, čak i među potrošačima višeg realnog dohotka i veće kupovne moći. Kupnja vlastitih robnih marki danas je u trendu te se smatra „pametnom kupnjom“. Dvoje od troje kupaca u svijetu vjeruje da su privatne marke jednako dobre kao i ostale, brendirane marke (Sasinandini & Lysander, 2010). Na slici 15, prikazan je razvojni put vlastitih robnih marki,

ali i etabliranih proizvoda. Iako je slika preuzeta iz rada pisanog 2007. godine (Vranešević, 2007), može se zaključiti kako se konvergencija vlastitih robnih marki ka brendiranim nastavila. Vlastite su se robne marke kvalitetom i cijenom sve više približavale brendiranim proizvodima. Tako su 1970. godine vlastite robne marke nosile karakteristike niske cijene, ali i niske kvalitete, dok su 2003. godine konvergirale u visoku kvalitetu, ali i dalje relativno nisku, odnosno za potrošače prihvatljivu cijenu.

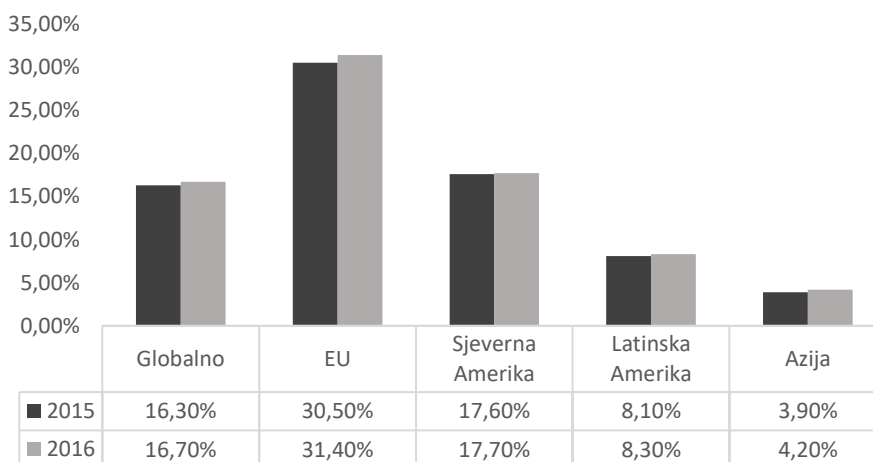
Slika 15: Razvojni put vlastitih robnih marki te brendiranih proizvoda



Vranešević, T. (2007) – Upravljanje markama (Brand Management), Accent, Zagreb

Podaci tvrtke Nielsen u više od 60 zemalja pokazuju da proizvodi vlastite robne marke nastavljaju dobivati udio u svim većim zemljopisnim područjima, a na grafu 4 prikazan je rast istih s 2015. na 2016. godinu kao zadnje dostupnih podataka.

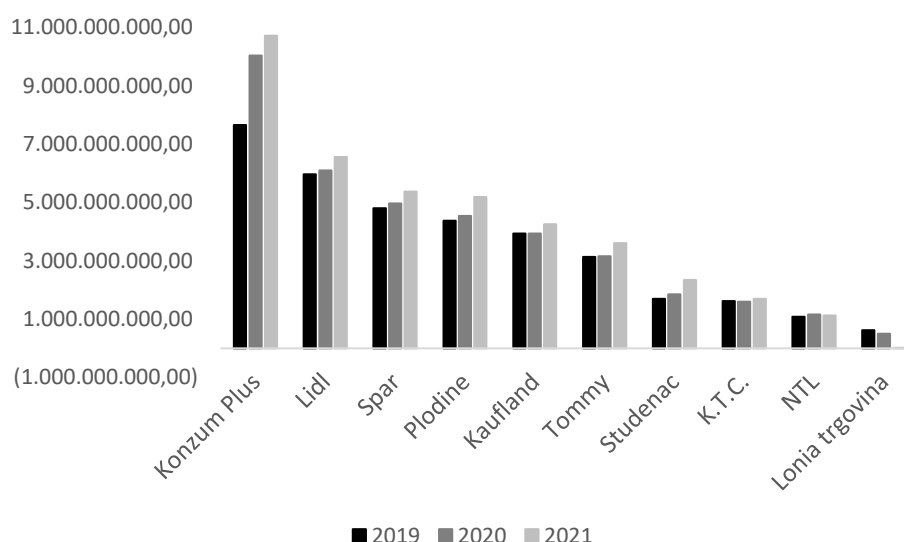
Graf 4: Prikaz vlastitih robnih marki na svjetskoj razini



Izvor: Nielsen

Organizacija Best Buy Award u suradnji sa strateškim partnerom Centrom za istraživanje tržišta GfK i konzultantskom kućom PWC provela je u rujnu 2010. godine posebno istraživanje vezano uz potrošnju privatnih marki trgovačkih centara u Hrvatskoj. Do dolaska tadašnje recesije, zastupljenost privatnih robnih marki u hrvatskoj košarici bila je zanemariva, dok istovremeno u razvijenim zemljama EU potrošnja privatnih marki u nekim kategorijama premašivala 40% ukupne potrošnje. Prema provedenom istraživanju zaključeno je da je tada u Hrvatskoj 66,6% hrvatskih građana kupovalo privatne marke trgovačkih centara. Glavni razlog (41,8% ispitanika) kupnje vlastitih robnih marki bio je zbog povoljnije cijene (Poslovni dnevnik, 2010). Iz najnovijeg istraživanja iz 2020. godine AZTN-a (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja), provedeno je istraživanje tržišta distributivne trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2020. godini. U predmetnom istraživanju trgovine na malo mješovitom robom za 2020. godinu uzorak su činili poduzetnici, njih 51, koji prema ostvarenim prihodima, predstavljaju najznačajnije poduzetnike koji djeluju na tržištu trgovine na malo mješovitom robom. Na grafu 5, vidljiv je prikaz kretanja prihoda u trogodišnjem razdoblju 10 najvećih trgovaca. Konzum Plus d.o.o. ima najveći tržišni udio u trgovini na malo i kao takav, budući da ima i vlastite robne marke, predstavlja najveći izazov brendiranim proizvodima prehrambene industrije u Hrvatskoj.

Graf 5: Prihodi 10 najvećih poduzeća u trgovini na malo u razdoblju 2019.-2021. godine

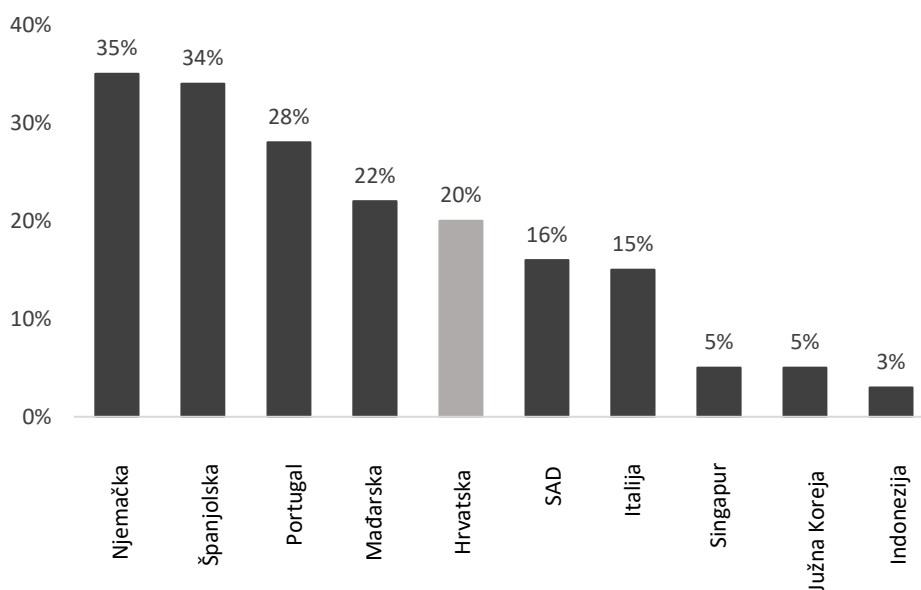


Izvor: sistematizacija autora prema podacima s Poslovna Hrvatska (Poslovna.hr)

Tijekom ekonomskih kriza (deprecijacija valute, inflacija, pad realnog dohotka), potrošači će nastojati kupovati jeftinija dobra i usluge. U FMCG industriji, kojoj pripada i prehrambena

industrija, to često znači kupnju vlastitih robnih marki. Promjenom preferencija potrošača, trgovci na malo dobivaju poticaj za razvoj vlastitih proizvoda. Iako vlastite marke predstavljaju svojevrsan segment koji svakako treba uzeti u obzir prilikom analize prehrambene industrije, na temelju provedene analize zaključuje se da vlastite robne marke ne predstavljaju ozbiljnu prijetnju prehrambenoj industriji u budućnosti. Razlog takvog zaključka prikazan je na grafu 6, gdje na razvijenijim tržištima poput SAD-a, tržišni udio privatnih robnih marki iznosi tek oko 16%, a kada gledamo europski prosjek, on je oko 30%.

Graf 6: Tržišni udio vlastitih robnih marki na odabranim tržištima u 2021. godini



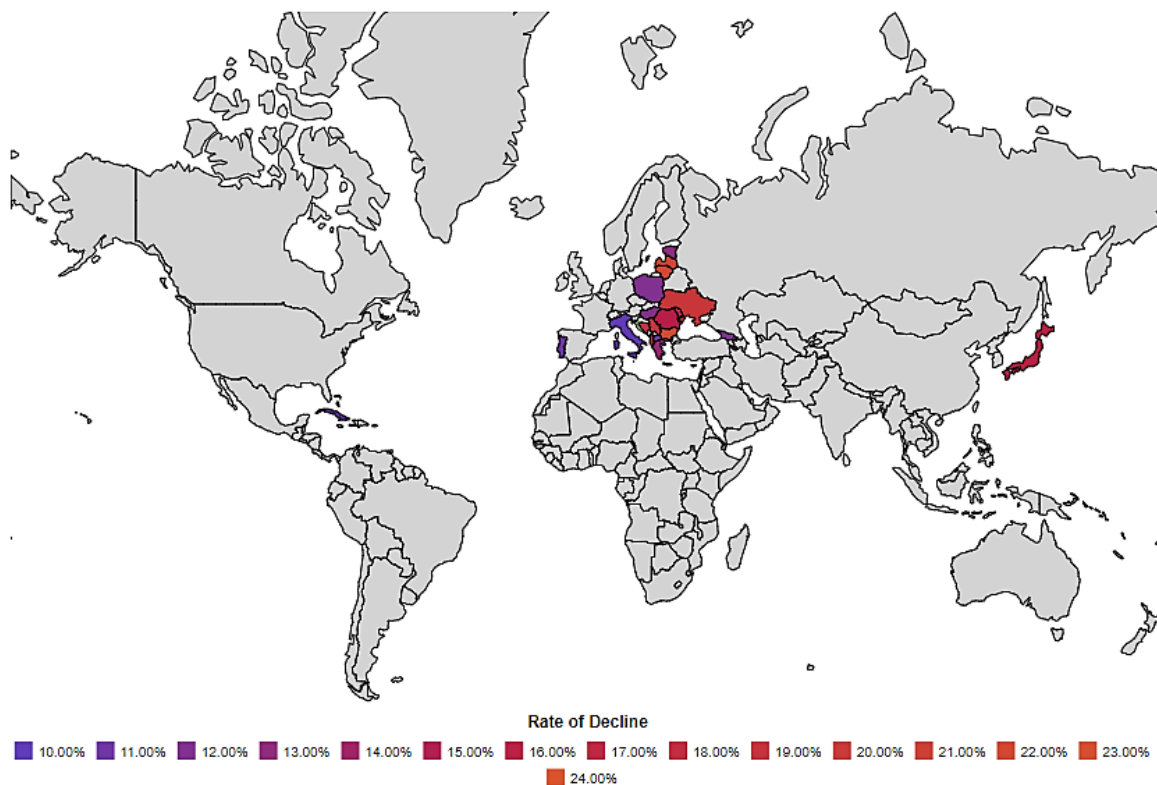
Izvor: Euromonitor

#### 4) Nedostatak radne snage

Nedostatak radne snage prehrambene industrije razlog je dvaju čimbenika: depopulacije određenih zemalja te smanjenju radno sposobnog stanovništva kao i adekvatne stručnosti radnika. Govoreći o smanjenju populacije ili depopulaciji, prema UN-ovom istraživanju iz 2019. godine, navedeno je 20 zemalja s najbržim padom stanovništva u projekiranom razdoblju 2020-2050 godine. Na slici 16 vidljivo je da je daleko najveće područje pada stanovništva u svijetu je istočna Europa, gdje mnoge zemlje gube velike dijelove svog stanovništva zbog iseljavanja. U navedeni popis pripada i Hrvatska koja se nalazi na 7. mjestu gdje se očekuje da će se stanovništvo Hrvatske smanjiti za 18,0 posto. Predviđa se da će broj stanovnika pasti s 4.1 milijuna na 3.4 milijuna u sljedećih 30 godina. Stanovništvo je doseglo svoj vrhunac 1991. s 4.78 milijuna, ali od tada opada zbog niskog nataliteta i starenja stanovništva (UN, 2019).

Navedenome ide u prilog što je prema zadnjem popisu stanovništva, Republika Hrvatska imala skoro 10% (8,1%) manje stanovnika nego 2011. godine (DZS, 2021).

Slika 16: Države koje imaju smanjujuću populaciju u 2022. godini



Izvor: UN

Što se tiče kompetentnosti radnika, budući da se radi o prehrambenoj industriji, pored visoke stručne spreme, potrebna je i strukovna (srednja) stručna sprema, a postoji trend pada potražnje za strukovnim školama. Tako prema DZS-u u Hrvatskoj, osim sve manje radno sposobnog stanovništva u najvažnijem i najvećem kontingentu u dobi 25-49, postoji i trend pada završenih srednjih industrijskih i obrtničkih škola (DZS, 2021).

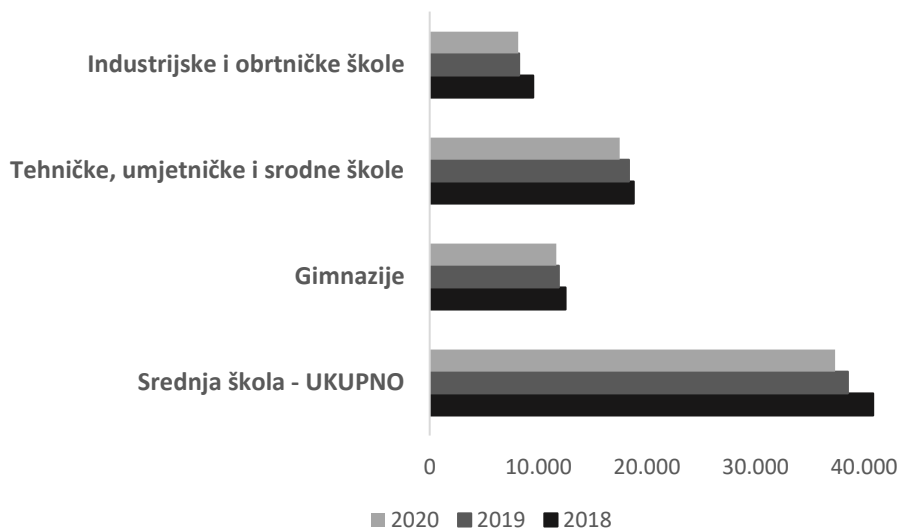
Slika 17: Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i dobi

	Radno sposobno stanovništvo <i>Working-age population</i>			Aktivno stanovništvo <i>Labour force</i>			Zaposleni <i>Persons in employment</i>		
	2018.	2019.	2020.	2018.	2019.	2020.	2018.	2019.	2020.
Ukupno	3 531	3 519	3 512	1 807	1 798	1 792	1 655	1 679	1 657
15 – 24	456	448	440	153	149	143	117	124	113
25 – 49	1 344	1 326	1 308	1 148	1 138	1 127	1 055	1 060	1 045
50 – 64	889	885	881	482	482	494	459	466	472
65 i više	842	861	883	(25)	(30)	(28)	(25)	(30)	(28)
15 – 64	2 689	2 658	2 629	1 783	1 768	1 764	1 630	1 650	1 630

Izvor: DZS

Na grafu 7 vidljiv je pad potražnje, ali i završenih strukovnih zanimanja kroz trogodišnje razdoblje u Hrvatskoj što je jedan od uzroka nedostatka radne snage te izazova s kojima se prehrambena industrija suočava.

Graf 7: Broj učenika koji su završili školovanje



Izvor: sistematizacija autora prema DZS

Na kraju, nakon provedene analize izazova prehrambene industrije, prema autorovoj objektivnoj procjeni u tablici broj 7, daje se zaključak u kojoj mjeri svaki od navedenih izazova utječe na prehrambenu industriju te koliku potencijalnu opasnost predstavlja za razvoj iste u budućnosti. Tako su inflacija i poremećaji lanca opskrbe ocijenjeni kao dva glavna faktora i izazova s kojima se prehrambena industrija suočava i na koje poduzeća moraju usmjeriti najveću pažnju. Vlastite robne marke ne predstavljaju veliku opasnost iz razloga što je njihov tržišni udio dovoljno nizak, a nedostatak radne snage zamjenjuje sve prisutnija automatizacija proizvodnje.

Tablica 7: Tablica ocjena pojedinih čimbenika za prehrambenu industriju

	Utjecaj na prehrambenu industriju	Potencijalna opasnost za prehrambenu industriju
<b>Inflacija</b>	Visok	Visoka
<b>Poremećaji lanca opskrbe</b>	Visok	Visoka
<b>Vlastite robne marke</b>	Srednji	Niska
<b>Nedostatak radne snage</b>	Niski	Niska

Izvor: Izrada autora



### 3.3.2. Trendovi prehrambene industrije

Trendovi predstavljaju svojevrsan razvoj, a rastući broj trendova u prehrambenoj industriji pokazatelj je razvoja iste. Stalno pratiti trendove znači prilagođavati se novonastalim situacijama i promjenama u okruženju, kao i razvijati nove proizvode, a inovativnost je ta koja omogućuje borbu s konkurencijom i dugoročnu održivost tržišnog udjela. Analizirajući prehrambenu industriju, četiri su glavna trenda koja će ju u skorijoj budućnosti obilježiti i na koja poduzeća trebaju obratiti pažnju i uzeti u obzir prilikom poslovanja: 1) zdrava i funkcionalna hrana, 2) održivost, 3) trendovi u aspektu istraživanja i razvoja te 4) automatizacija proizvodnje.

#### 1) Zdrava i funkcionalna hrana

Nakon pandemije, preferencije su se potrošača promijenile. Oni ne žele samo hranu koja ima dobar okus, izgled i miris nego gledaju na ulogu koju određeni prehrambeni artikli mogu imati u promicanju dobrog zdravlja. Zdravstvena je kriza potrošačima pobudila svijest o zdravim navikama stoga raste potražnja za funkcionalnom i zdravom hranom. Primjer funkcionalne hrane su proizvodi poput soka od naranče obogaćenog vitaminom D ili pića od jogurta koji sadrže probiotike (npr. Activia) te postaju sve popularniji jer potrošači više brinu o tome što unose u svoje tijelo. Navedeno je potkrijepljeno istraživanjem gdje se procjenjuje da je globalno tržište funkcionalne hrane 2019. godine vrijedilo 177,77 milijarde američkih dolara, a da će do 2027. godine vrijediti 267,92 milijarde američkih dolara (Statista, 2022). Kupci svoje preferencije prehrambenih proizvoda usmjeravaju da poboljšaju svoje raspoloženje, dobiju poticaj energije ili poboljšaju zdravlje. Ovakve promjene posebno su prisutne kod mlađe generacije Z i milenijskih potrošača. Prema istraživanju iz 2019. godine (Kerry, 2019), 58% potrošača rangiralo je uravnoteženu prehranu kao najbolji način za proaktivno upravljanje zdravljem. Nadalje, 65% potrošača traži funkcionalne koristi od svoje hrane i pića. Što se tiče zdrave hrane, trend s kojim se prehrambena industrija susreće jesu proizvodi na biljnoj bazi. U srpnju 2019. Udruga za biljnu hranu i Good Food Institut objavili su podatke koji pokazuju da je u SAD-u porasla maloprodaja hrane biljnog podrijetla 11% godišnje u odnosu na ukupnu prodaju koja je porasla samo 2%. Konkretno, prodaja u segmentu jogurta na biljnoj bazi porasla je za 39%, u segmentu sladoleda biljnog podrijetla za 27%, a u segmentu sira na biljnoj bazi prodaja je porasla za 19% (Food Industry Executive, 2020). Na tablici 7 može se vidjeti jednogodišnja promjena broja prodanih jedinica gdje je za sve navedene proizvode na biljnoj bazi zabilježen rast, a kod tradicionalnih proizvoda ili pad ili rast svega par posto što može biti

i zanemarivo. Navedeno prikazuje kako potražnja i svijest o zdravim proizvodima raste sa strane potrošača i još prije pandemije, a zaključuje se kako će se taj trend nastaviti.

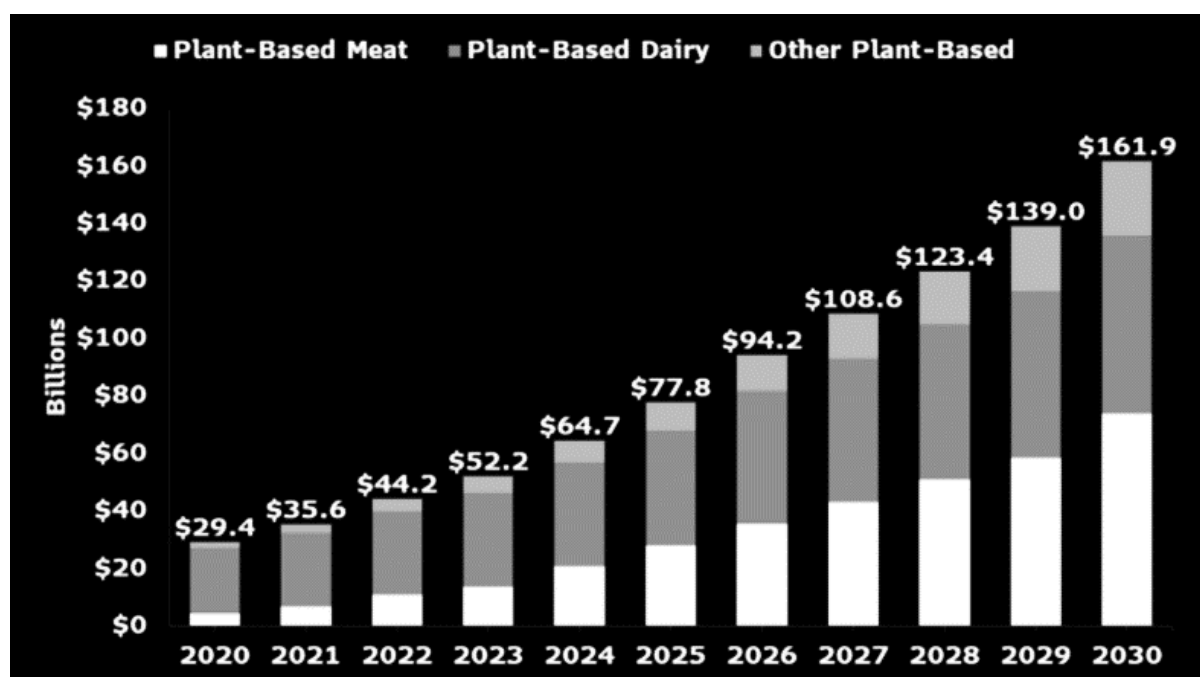
Tablica 8: Relativna promjena broja prodanih jedinica po segmentu hrane u 2019. godini prema provedenom istraživanju

	<b>Proizvodi na biljnoj bazi</b>	<b>Tradicionalni proizvodi</b>
<b>Meso</b>	+10%	+2%
<b>Mlijeko</b>	+6%	-3%
<b>Jogurt</b>	+39%	-3%
<b>Sir</b>	+19%	nema promjene
<b>Sladoled</b>	+27%	+1%

Izvor: Food Industry Executive

Tržište hrane biljnog podrijetla moglo bi činiti do 7,7% globalnog tržišta proteina do 2030. godine, s vrijednošću od preko 162 milijarde dolara, u odnosu na 29,4 milijarde dolara u 2020. godini. Također, očekuje se rast tržišta biljne hrane do 2030. godine, budući da će globalna potražnja životinjskih i mliječnih proteina do tada dosegnuti 1,2 bilijuna dolara (Bloomberg, 2021). Gledajući globalno, industrijski divovi, uključujući Beyond Meat, Impossible Foods i Oatly, pokreću povećanje opcija prehrane biljnog podrijetla jer surađuju s restoranima i velikim lancima. Tradicionalniji i etablirani konkurenti, poput Nestlé-a, nastoje steći prednost povećanjem distribucije proizvoda biljnog podrijetla i izradom promotivnih kampanja koje prikazuju njihovu raznolikost mogućnosti. Širenje asortimana proizvoda prema proizvodima biljnog podrijetla pridonosi tome da biljne alternative postanu dugoročna opcija za potrošače. Ako prodaja alternativa mesu i mliječnim proizvodima nastave rasti i povećavati svoj tržišni udio, prehrambena industrija biljnog podrijetla ima potencijal postati održiva opcija u dućanima i restoranima. To je vrlo izgledan scenarij jer će, prema istraživanju (Bloomberg, 2019), rast populacije koji uzrokuje pritisak na ograničene resurse, doprinijeti rastu hrane bazirane na biljkama. Azijsko-pacifička regija posebno je osjetljiva na ograničenu opskrbu hranom, s očekivanom populacijom od 4,6 milijardi do 2030. Kao rezultat toga, regija će vjerojatno dominirati tržištem biljnih proteina te dosegnuti 64,8 milijardi dolara do 2030. godine, u odnosu na 13,5 milijardi dolara u 2020. godini. Što se tiče segmenta mesa na biljnoj bazi odnosno alternativnog mesa, predviđa se da će tržište alternativnog mesa nadmašiti veličinu s 4,2 milijarde USD na 74 milijarde USD u sljedećih deset godina. Glavni pokretači rasta mesa biljnog podrijetla uključuju povećanu svijest o dobrobitima za zdravlje i održivost, kao i stalni pad cijena proizvoda (Bloomberg, 2019). Navedeno je prikazano na slici 18:

Slika 18: Projekcije tržišta biljne hrane 2020.-2030. godine



Izvor: Bloomberg

## 2) Održivost

Osim trendova što se tiče samih prehrambenih proizvoda, najveći trend koji će obilježiti prehrambenu, ali i ostale industrije jest održivi razvoj, odnosno održivo pakiranje i ambalaža. Održivost je gospodarski razvoj koji u potpunosti uzima u obzir utjecaj gospodarske aktivnosti na okoliš i temelji se na obnovljivim izvorima robe, uz osnovnu pretpostavku da se povećano blagostanje mjeri poboljšanjem kvalitete života pojedinaca i stanovništva u cjelini, a ne povećanjem količine proizvedenih ili utrošenih materijalnih dobara ili energije (Hrvatska enciklopedija, 2021.). Ovaj je koncept sve važniji u današnjem turbulentnom okruženju, gdje su promjene česte i dinamične, a neizvjesnost oko poslovnih procesa ubrzano raste. Stoga se već ranijih godina počela povećavati svijest stanovništva o održivom razvoju čije su aktivnosti usmjerene na očuvanje okoliša u budućnosti. Tako su brojne države usvojile regulative koje se tiču održivog razvoja. S takvim trendom rasta svijesti građana, oni uz promijenjene preferencije prema zdravim prehrambenim proizvodima i navikama, zahtijevaju i održivo pakiranje i ambalažu. Prema provedenom istraživanju (Food Industry Executive, 2019) o trendovima pakiranja hrane i pića za 2019. pokazalo se da je više od polovice (točnije 51%) kupaca namirnica promijenilo ono što kupuje zbog vrste ili količine pakiranja. Trend prema zdravijoj hrani također je usko povezan sa željom za održivim pakiranjem. Istraživanje je pokazalo da se 67% kupaca prehrambenih proizvoda u potpunosti slaže da bi trgovci na malo trebali birati

proizvode na zalihama na temelju ekološke prihvatljivosti proizvoda i pakiranja proizvoda. Također, 49% izbjegavalo je kupnju proizvoda od poduzeća nakon što su saznali da one nemaju ekološki odgovornu praksu (Food Industry Executive, 2019). Ne samo da potražnja potrošača potiče promjene pakiranja hrane, već i investitori zahtijevaju od tvrtki da smanje upotrebu plastike, ispuštanja emisijskih plinova, poboljšaju gospodarenje otpadom i slično (a to je potaknuto ranije spomenutom regulacijom o održivom razvoju od strane Vlade). Gledajući globalno, neka poduzeća u prehrambenoj inudstriji već se zalažu za održiviju ambalažu. Tako je poduzeće Kraft Heinz najavilo planove da do 2025. godine 100% ambalaže poduzeća bude globalno moguće reciklirati, ponovno upotrijebiti ili kompostirati. Poduzeća trebaju biti svjesna ovoga trenda, no s druge strane, prelazak na proizvodnju održive ambalaže skuplji je od tradicionalne, a osim toga materijali ne održavaju hranu uvijek svježom kao plastika. Stoga poduzeća prilikom donošenja odluka trebaju uzeti u obzir niz čimbenika.

### 3) Trendovi u aspektu istraživanja i razvoja

Ulaganje u istraživanje i razvoj (R&D) postaje jedan od glavnih aduta borbe protiv konkurencije. Stalno rastuća tehnologija, globalizacija i internacionalizacija, brz način života i promjenjive preferencije potrošača razlog su dinamičnosti okruženja u kakvom poduzeća posluju. Stoga ona, ako žele zadržati svoj udio na tržištu, uspješno se boriti s konkurencijom te dugoročno usmjeravati svoje poslovanje, trebaju ulagati u segment istraživanja i razvoja. Istraživanje i razvoj (R&D) doprinosi razvoju inovativnosti. U prehrambenoj industriji, inovacije su posebno važne jer s jedne strane postoje stalno rastuće preferencije potrošača, a s druge strane trošak supstituiranja jednog proizvoda drugim, tj. sličnim je minimalan ili ga nema. Stoga poduzeća inovacijama trebaju nastojati zadržati postojeće kupce, ali i privući nove. Od svjetskih 2500 poduzeća koja se bave ulaganjima u istraživanje i razvoj, njih 60 djeluje u prehrambenoj industriji. Njih je 60 u 2019. godini investiralo 9,5 milijarde američkih dolara u istraživanje i razvoj, a 11 ih je bilo s područja EU (FoodDrinkEurope, 2021). Na tablici 8 prikazana su poduzeća i vrijednost njihovih investicija s obzirom na geografski segment:

Tablica 9: Poduzeća koja ulažu u istraživanje i razvoj prehrambene industrije

	<b>Investicije u milijardama eura</b>	<b>Broj poduzeća koji ulažu u istraživanje i razvoj</b>
SAD	2,0	13
<b>EU</b>	<b>1,9</b>	<b>11</b>
JAPAN	1,9	17
ŠVICARSKA	1,9	3
VELIKA BRITANIJA	1,0	5
KINA	0,5	8
NOVI ZELAND	0,1	1
JUŽNA KOREJA	0,1	2
NORVEŠKA	0,05	1
<b>UKUPNO</b>	<b>9,5</b>	<b>60</b>

Izvor: FoodDrinkEurope

Vidljivo je kako je po vrijednosti investicija, EU druga po redu, uz Japan i Švicarsku, a po broju poduzeća koja ulažu u prehrambenu industriju nalazi se na trećem mjestu. Preferencije potrošača za odabirom zdrave i funkcionalne hrane pokreću korporativne odluke koje u obzir uzimaju ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D) te će u nastavku biti objašnjeni trendovi istraživanja i razvoja u prehrambenoj industriji koje tvrtke slijede kako bi poboljšale svoje rezultate, svestranost i konkurentnost: novi, a ne samo poboljšani proizvodi; povećana brzina izlaska na tržište; proizvodi kao odgovor na pandemiju te smanjenje otpada. Što se tiče potpuno novih proizvoda, u istraživanju 2021. godine o istraživanju i razvoju (Foodprocessing, 2021), nakon provedene ankete i odgovora na pitanje koji od faktora će biti najvažniji da se ulaganje u istraživanje i razvoj ostvari, 36% ispitanika navelo je razvoj potpuno novih proizvoda. Ono što je iznenađujuće jest to da je poboljšanje postojećih proizvoda rangirano relativno nisko, gdje je samo 11% stručnjaka za istraživanje i razvoj to navelo kao prioritet. Nadalje, što se tiče vremena potrebnog za izbačaj novih proizvoda na tržište, dvije trećine stručnjaka za istraživanje i razvoj izjavilo je da im treba šest mjeseci do godinu dana da izbace nove proizvode na tržište. Općenito govoreći, plasiraju proizvode na tržišta malo brže nego prethodne godine, a težit će još većoj učinkovitosti istraživanja i razvoja prehrambenih proizvoda u 2022. Brzi odgovor na još brže preferencije potrošača jedan je od najvećih izazova s kojima se suočava prehrambena industrija. Stoga novi trendovi pokazuju kako je poslovanje potrebno usmjeravati ka što većoj brzini izlaska proizvoda na tržište. Ulaganje u proizvode kao odgovor na pandemiju koji predstavljaju zdravu i funkcionalnu hranu još jedan je trend ulaganja u istraživanje u razvoj koji je neminovan jer je upravo zdrava i funkcionalna hrana budućnost prehrambene industrije i prostor za rast iste. Nadalje, glavna inicijativa koju potiče potražnja potrošača jest smanjenje otpada. Smanjenje otpada nije važno samo s etičkog

stajališta, već je i glavni čimbenik troškovne učinkovitosti. Kada proizvođači mogu uskladiti potražnju potrošača za smanjenim otpadom uz korištenje prirodnih sastojaka, to može rezultirati puno efikasnijim poslovanjem poduzeća.

#### 4) Automatizacija proizvodnje

S razvojem tehnologije, novi se strojevi primjenjuju u svim industrijama gdje se sve nekada radilo manualno. Prehrambena industrija jedna je od najistaknutijih koja je u potpunosti iskoristila znanstvenu evoluciju današnjice. Automatizacija u procesu pakiranja hrane uključuje korištenje robotike za rukovanje prehrambenim materijalom u procesu pakiranja. Kada tehnologija nije bila toliko razvijena, obrada prehrambenih artikala odvijala se ručnim metodama odnosno ljudska radna snaga bila je zadužena za određene segmente proizvodnje. Međutim, sada većina pogona za pakiranje hrane koristi složene strojeve u pakiranju hrane. S jedne strane, automatizacija proizvodnje nosi negativnu konotaciju kada je riječ o nezaposlenosti jer većina radnika onda postaje tehnološki višak, no prehrambenoj industriji koja se bavi s nedostatkom radne snage ovo ide u prilog. S druge strane, postoji mnoštvo pozitivnih strana koje automatizacija sa sobom nosi. Automatizirani industrijski roboti povećavaju zaštitu i sigurnost radnog prostora, čime se izbjegavaju ozljede radnika. Na primjer, obrada i pakiranje mesnih proizvoda može se obavljati automatiziranim sustavima umjesto ručnog rada, čime se eliminiraju ozljede zbog oštih noževa. Nadalje, povećava se produktivnost. Strojevi svojom brzinom i efikasnošću mogu obraditi desetke proizvoda u isto vrijeme za koje su ljudski radnici potrebni da obrade jedan. Osim toga, postotak grešaka i škarta manji je pri automatiziranoj proizvodnji nego ljudskom faktoru. Možda jedna od najvećih prednosti svakako su niži operativni troškovi. Automatizirana tvornica za pakiranje hrane snosi niže troškove rada u usporedbi s ručnim pakiranjem hrane. To je zato što strojevi zahtijevaju samo trošak električne energije, a ostali su tekući troškovi zanemarivi, što ih čini isplativim. Ovo je posebno važno u današnjim uvjetima recesije, kada inflacija raste, a naglasak na troškovnoj efikasnosti je veći no ikad. Automatizacija u pakiranju hrane više nije trend već je postala norma. Štoviše, ako poduzeća u prehrambenoj industriji ne ulažu u najnoviju prehrambenu robotiku, možda neće ni moći držati korak s konkurencijom.

#### 3.4. Scenariji razvoja prehrambene industrije

Na temelju analize vanjskog okruženja prehrambene industrije te njezinih trendova i izazova, potrebno je ustanoviti potencijalne scenarije razvoja iste. U nastavku će nakon teorijskog dijela o scenariju, biti izrađena 4 moguća scenarija u kojima prehrambena industrija može ići. Važno

je napomenuti kako su zaključci tipova scenarija rađeni na temelju autorovih zaključaka nakon provedene analize, objektivno uzimajući u obzir sve ranije navedene elemente.

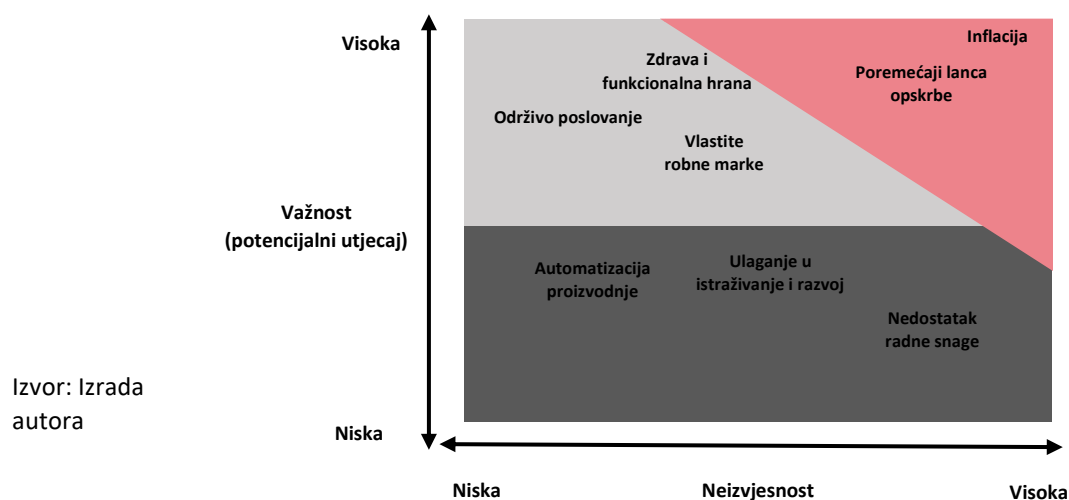
### 3.4.1. Pojmovno određenje scenarija

Scenarij je instrument misaonog prodora u budućnost, ali i njezinog aktivnog oblikovanja (Fućkan, 2002). Generalno govoreći, Kahn i Wiener izdvajaju dva osnovna tipa scenarija: 1) scenarije koji do detalja pokušavaju opisati hipotetički niz događaja koji bi mogli dovesti do razmatrane situacije (na primjer, neki scenariji mogu istraživati pojedini element nekog većeg problema poput razvijanja lokalnog nasilja u rat) te 2) scenarije čiji je fokus na predviđanju razvoja svijeta kao cjeline, određene države ili kulture. Što se tiče negativnih strana korištenja scenarija kao metode planiranja, postoji neizvjesnost zaključaka scenarija koji ne pružaju dovoljan stupanj sigurnosti za proces planiranja. Također, scenarij je metoda koja uključuje intuiciju te iako su analize koje se koriste u procesu izrade scenarija dubinske, zaključci su temeljeni na intuiciji koja ne mora biti točna.

### 3.4.2. Proces izrade scenarija

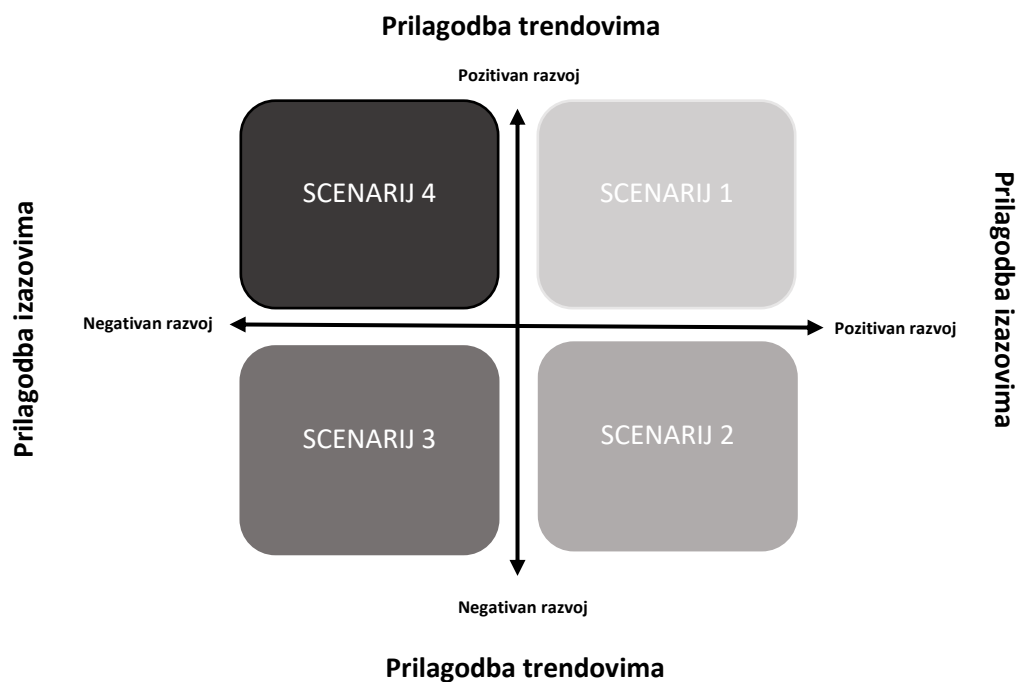
Izrada se scenarija sastoji od nekoliko faza (Van der Heijden, 2005): utvrđivanje djelokruga scenarija, analiza percepcije, analiza trendova i neizvjesnosti, izrada scenarija, oblikovanje strategije te nadzor i kontrola. Izrada je scenarija polazišna točka za daljnje oblikovanje strategije poduzeća. Analizom vanjskog okruženja prehrambene industrije stvorila se podloga za utvrđivanje djelokruga scenarija gdje su se identificirali ključni problemi odnosno čimbenici koji na industriju utječu. Nadalje, ranije napravljena analiza trendova i izazova prehrambene industrije, bit će prikazana u matrici neizvjesnosti/važnosti na temelju koje će se u nastavku izraditi scenariji.

Graf 8: Matrica važnost/neizvjesnost



Kao predeterminirani čimbenici i trendovi koji imaju visoku važnost, a relativno nisku neizvjesnost su vlastite robne marke, zdrava i funkcionalna hrana te održivo poslovanje. Sve su tri komponente već dio prehrambene industrije te se očekuje njihov rast, stoga je neizvjesnost mala. Čimbenici od sekundarne važnosti koji imaju nešto nižu važnost, ali svakako i dalje visoku i relevantnu za prehrambenu industriju su automatizacija proizvodnje, ulaganje u istraživanje i razvoj te nedostatak radne snage. Na kraju, ključne neizvjesnosti koje pogađaju prehrambenu industriju su inflacija te poremećaji lanca opskrbe.

Graf 9: Matrica scenarija



Izvor: Izrada autora

Na grafu 9 prikazana je matrica s 4 potencijalna scenarija prehrambene industrije. 4 scenarija temelje se na dva glavna čimbenika: prilagodba poslovanja poduzeća izazovima i prilagodba poslovanja trendovima prehrambene industrije.

**Scenarij 1:** Poduzeća svoje poslovanje usmjeravaju trendovima i izazovima koji pogađaju prehrambenu industriju. Imaju razvijeno anticipativno upravljanje krizom, stoga lakše uočavaju tihe signale i u mogućnosti su pratiti poslovne cikluse. Imaju razvijen i krizni menadžment koji na vrijeme reagira na izazove s kojima se poduzeće susretne. Također, svjesna su trendova prehrambene industrije i maksimalno usmjeravaju svoje poslovanje da im budu uz korak.



**Scenarij 2:** Poduzeća prilikom oblikovanja svoje strategije uzimaju u obzir izazove s kojima se prehrambena industrija susreće, no zanemaruju trendove. To im omogućuje samo kratkoročnu održivost i konkurentsku prednost zato što su inovacije (praćenje trendova) jedne od glavnih komponenti održive konkurentnosti.

**Scenarij 3:** Po svemu sudeći, najgori scenarij prehrambene industrije gdje poduzeća zanemaruju i izazove i trendove. Ovakav scenarij znači prijelaz prehrambene industrije iz faze zrelosti u fazu povlačenja koju karakterizira smanjena potražnja zbog istovjetnih proizvoda, kao i zanemarivih proizvodnih i procesnih inovacija.

**Scenarij 4:** Poduzeća se prilagođavaju trendovima, ali nemaju mogućnost uočavanja potencijalnih opasnosti s kojima se prehrambena industrija susreće. To dovodi do prekasnog otkrivanja problema što može uzrokovati jako velike troškove za poduzeća, a koje neka ne bi bila sposobna platiti ili čime bi posljedično mogla završiti u stečaju.

U nastavku će rada biti analizirana najrelevantnija poduzeća prehrambene industrije u Hrvatskoj te će na temelju provedene analize biti donesen zaključak najizglednijeg mogućeg scenarija od četiri predstavljena.

#### 4. Analiza prehrambene industrije Republike Hrvatske

Zbog lako dostupne vode, umjereno tople kišne klime koja stvara plodnu zemlju, područje Republike Hrvatske prepoznato je kao idealno za proizvodnju hrane i pića. Kvalitetu prirodnih i ljudskih resursa zemlje prepoznaju brojne međunarodne tvrtke poput Lactalisa, Heinekena, Carlsberga, Coca Cole i HiPP-a, dok prepoznatljivosti i daljnjem razvoju prehrambene industrije u Hrvatskoj pridonose izvozni uspjesi tvrtki poput Podravke, Kraša i Atlantic Grupe na tržištu Europske unije i šire. Prehrambena je industrija širok pojam, koji obuhvaća nekoliko podindustrija. Podravka, kao prehrambeno poduzeće ima proizvodnju širokog asortimana prehrambenih proizvoda i bezalkoholnih pića, Atlantic Grupa također kao dio prehrambene industrije te Kraš kao dio konditorske industrije koja je podvrsta prehrambene. Osim što su kvantitativno usporedivi po veličini i uspješnosti poslovanja, ova su tri poduzeća uzeta za prikaz prehrambene industrije kako bi se prikazali razni aspekti iste. Konditorska je industrija podvrsta prehrambene i kao takva važna za promatranje njezinog razvoja stoga je Kraš, kao dio konditorske industrije, također uzet za analizu.

#### 4.1. Pregled prehrambene industrije Republike Hrvatske

Prehrambena je industrija jedna od vodećih industrijskih grana u Hrvatskoj gdje proizvodnja hrane i pića ostvaruje 2,8% hrvatskog BDP-a (Ekonomski institut, 2019) i 3,4% ukupne zaposlenosti (Ekonomski institut Zagreb, 2021). Još uvijek tradicionalno poslovanje, kvaliteta ljudskih resursa, prepoznatljivost etabliranih domaćih marki na međunarodnom tržištu te neelastičnost potražnje pri silaznim fazama poslovnog ciklusa samo su neke od glavnih odlika domaće prehrambene industrije. S obzirom na relativno malo domaće tržište, izlazak, širenje i zauzimanje tržišnog udjela na međunarodnim tržištima od neupitne je važnosti za razvoj prehrambene industrije u Hrvatskoj. Osim učinaka na proizvodnju i zaposlenost, velik značaj ima za razvoj poljoprivredne proizvodnje. Također, jedna je od najvećih izvoznih grana unutar prerađivačke industrije Republike Hrvatske. Povećanje izvozne konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije jedan je od preduvjeta njezina razvoja. To se postiže kada hrvatska dobra budu dovoljno atraktivna stranim zemljama u kojima se odvijaju trendovi opisani ranije u radu. Stoga je potrebno analizirati poslovanje odabranih poduzeća ne samo na kvantitativnoj tj. financijskoj osnovi nego i u kvalitativnom smislu tj. smislu održivog razvoja (ESG komponente koje će bit objašnjene u nastavku), asortimana koje poduzeće nudi, stila vođenja i slično.

##### 4.1.1. Glavni sektorski pokazatelji

Sektor proizvodnje hrane i pića jedan je od najvažnijih industrijskih sektora u Hrvatskoj. Ako usporedimo i druge grane prerađivačke industrije, proizvodnja hrane i pića i dalje ostvaruje najveći udio u hrvatskom bruto domaćem proizvodu (BDP-u) te ukupnoj zaposlenosti. Udio industrije hrane i pića u BDP-u Hrvatske u 2019. godini iznosio je 2,8%, a udio proizvodnje hrane i pića u BDP-u prerađivačke industrije iznosio je 23,2%. Udio industrije hrane i pića u ukupnoj zaposlenosti u 2021. godini iznosio je 3,4% (Ekonomski institut Zagreb, 2022). Proizvodna aktivnost u industriji pala je za 1,5% u 2020. zbog pandemije COVID-19, ali je postigla godišnju stopu rasta od 5,8% u 2021. Kako je rasla ukupna djelatnost u prehrambenoj industriji, tako je rastao i broj zaposlenih. To se odrazilo na povećanu sektorsku aktivnost i blagi rast plaća. Prehrambena je industrija u prosincu 2021. godine zapošljavala 41.480 radnika, što je povećanje zaposlenosti od 0,1 posto u odnosu na isti mjesec 2020. godine (Ekonomski institut Zagreb, 2022). Ako uzmemo u obzir proizvodnju hrane proteklih 12 godina, može se primijetiti rast aktivnosti. To potvrđuje i činjenica da je ukupna je proizvodnja hrane u 2021. godini povećana za 18,3% u odnosu na 2011. godinu. Također, povećanje proizvodnje sa sobom nosi i ostale pozitivne ishode, pa se tako odrazilo na kretanje

zaposlenosti, plaća i likvidnosti sektora te je ova industrija u siječnju 2022. godine zapošljavala 41.023 radnika, što je 3.329 (odnosno 9,1%) radnika više u usporedbi sa siječnjom 2008. godine. Navedeni rast zaposlenosti prikazan je na slici 19:

Slika 19: Broj zaposlenih u proizvodnji hrane te prerađivačkoj industriji 2008-2022 godine



Izvor: Ekonomski institut Zagreb

Govoreći o izvozu prehrambenih proizvoda, zbog posljedica pandemije u 2020. godini deficit vanjsko-trgovinske razmjene poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda bio je manji za 32% u odnosu na 2019. No od početka 2021. deficit je porastao za 7,5%, unatoč rastu izvoza od gotovo 15% (HGK, 2021). Izvoz prehrambene industrije, industrije pića i duhanskih proizvoda u razdoblju od 2010. do 2021. godine povećan je za 132,7%, a uvoz za 145,6%. Brži rast uvoza od rasta izvoza doveo je do pogoršanja vanjskotrgovinske bilance (rast deficita od 7,5%) i samim time manje pokrivenosti uvoza izvozom. Pokrivenost uvoza izvozom proizvoda prehrambene industrije, industrije pića i duhanskih proizvoda 2021. godine iznosila je 60,4%, dok je 2010. godine iznosila 63,7% (Ekonomski institut, 2022).

#### 4.1.2. Pregled odabranih poduzeća za analizu

Već ranije spomenuto, poduzeća koja će se analizirati u ovom radu su Atlantic Grupa, Kraš i Podravka Grupa. Kako bi se bolje shvatila provedena analiza, najprije će se dati sistematizirani pregled osnovnih informacija o svakom poduzeću.

Atlantic Grupa d.d.

Atlantic Grupa multinacionalna je kompanija, listana na Zagrebačkoj burzi, čije poslovne aktivnosti uključuju istraživanje i razvoj, proizvodnju te distribuciju robe široke potrošnje kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu. Poduzeće je osnovano početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, točnije 1991. godine, te je provodilo strategiju razvoja temeljenu na kombinaciji organskog rasta i akvizicija, od kojih se svakako ističe preuzimanje društava Cedevita (2001. godine) i Droga Kolinska (2010. godine). Atlantic Grupa, ima 13 modernih proizvodnih pogona, osim u Hrvatskoj, još i u Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini te Sjevernoj Makedoniji. Također, poduzeće je prisutno u jugoistočnoj Europi gdje ostvaruje 91,5% ukupne prodaje, dok se 8,5% odnosi na prisutnost u zapadnoj Europi, zemljama ZND-a (zajednica nezavisnih država) i ostalima (Atlantic Grupa, 2021). Svojim etabliranim proizvodima, kao što su Grand kafa, Barcaffè, Cockta, Donat, Cedevita, Kala i Kalnička, Smoki, Najlepše želje, Bananica te Argeta, može se reći kako je jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u jugoistočnoj Europi. Promatrajući tržišta na kojima Društvo posluje, u pogledu prihoda od prodaje, najveće tržište za Atlantic Grupu jest Hrvatska s 34,1% prodaje u 2021. godini. Slijedi Srbija s 23,7%, Slovenija sa 17,8%, Bosna i Hercegovina sa 7,4%. Ostatak postotka prodaja ide u Sjevernu Makedoniju, Crnu Goru i Kosovo, koji zajedno imaju 8,2% prodaje. Ključna europska tržišta su Njemačka, Švicarska, Austrija i Švedska, koje zajedno čine 4,8% prihoda. Ostatak tržišta, od kojih su najznačajnije SAD te Francuska, čini 2,0% (Atlantic Grupa, 2021). Dodatno, Atlantic Grupa vlasnik je vodećeg ljekarničkog lanca u Hrvatskoj pod brendom Farmacia. Organizacijska struktura Atlantic Grupe sastoji se od dva osnovna segmenta: operativnog poslovanja i korporativnih funkcija podrške. Operativno se poslovanje prati kroz poslovanje posebnih poslovnih područja organizacijski vezanih uz pojedinu vrstu proizvoda (npr. kava, pića, delikatesni namazi i slično), te posebnih prodajnih područja unutar kojih se pokrivaju sva važna tržišta i strateški prodajni kanali. Što se tiče korporativnih funkcija podrške, one osiguravaju primjenu jedinstvenih korporativnih standarda, ali i da bi se transparentnije pratilo poslovanje na razini cijelog poduzeća. Strateške korporativne funkcije podrške podijeljene su na sljedeće segmente: korporativne aktivnosti, financije, nabavu i investicije, korporativnu strategiju i razvoj i transformaciju i informacijsku tehnologiju. Govoreći o vlasničkoj strukturi poduzeća, ona je stabilna s 50,2% kompanije u vlasništvu Emila Tedeschija te 5,8% kompanije u vlasništvu Lade Tedeschi Fiorio, dok mirovinski fondovi drže 34,9% dionica Atlantic Grupe d.d (Atlantic Grupa, 2022). Atlantic Grupa dijeli svoje poslovne segmente u tri različita dijela: vlastiti brendovi, principalski

brendovi te farmacia. U 2021. godini, vlastiti brendovi zabilježili su prihode od prodaje u iznosu od 3.571,1 milijuna kuna što je 7,1% više nego prethodne 2020. godine, uslijed rasta gotovo svih kategorija. Rastu su najviše doprinijeli: Argeta u segmentu delikatesnih namaza, Grand kafa u segmentu kave, Smoki i Bananica u segmentu slatko i slano, Cedevita i Cockta u segmentu pića te funkcionalna voda Donat. Nadalje, principalski brendovi ostvarili su značajan rast od 10,8% u odnosu na prethodnu godinu, odnosno 1.599,9 milijuna kuna prihoda od prodaje. Rast je u najvećoj mjeri ostvaren rastom prihoda od prodaje Ferrera, Phillipsa, Raucha i Red Bulla. Na kraju, što se tiče segmenta farmacije, on bilježi značajan rast od 12,1% s prihodima od 531,5 milijuna kuna zbog rasta prodaje na postojećim Farmacia lokacija, popuštanju mjera protiv pandemije COVID-19 i višoj prodaji uslijed povećane potražnje za lijekovima, dezinficijensima, testovima i zaštitnom opremom. Također, svoje poslovanje usmjeruje ka ESG standardima te osim Kodeksa korporativnog upravljanja Zagrebačke burze i HANFA-e, primjenjuje i vlastiti Kodeks korporativnog upravljanja, unapređujući tako standarde transparentnosti poslovanja koji su u skladu s direktivama Europske unije. Segment ESG-a bit će detaljnije razmotren u nastavku.

Kraš d.d.

Poduzeće Kraš d.d. osnovano je prije 110 godina te je preraslo u jednu od najvećih konditorskih industrija na području jugoistočne Europe. Konditorska je industrija podvrsta prehrambene i kao takva važna za promatranje njezinog razvoja. Kraš d.d. hrvatska je multinacionalna kompanija, listana na Zagrebačkoj burzi, čije poslovanje uključuje proizvodnja, razvoj i prodaju konditorskih proizvoda. Početak Kraša započinje u 1911. godini kada je osnovana tvrtka Union, kao jedna od najstarijih velikih proizvođača čokolade u jugoistočnoj Europi. Nakon spajanja dviju tvrtki, Union i Bizjak, s još nekoliko manjih proizvođača, 1950. godine tvrtka dobiva ime Kraš. Danas je jedna od rijetkih prehrambenih industrija koja proizvodi sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvode, kekse i vafle te bombonske proizvode. Glavna je proizvodnja smještena u Zagrebu gdje se nalaze tri tvornice, a sastavni dio Kraš Grupe čine i još dvije tvornice keksa i vafla – Karolina d.o.o. u Osijeku (koja je s početkom 2022. godine pripojena matičnoj kompaniji) i Mira d.o.o. Prijedor u Bosni i Hercegovini. Poduzeće svoj strateški plan i poslovanje usmjerava ostvarivanju istog omjera plasmana prodaje i na domaćem i na inozemnom tržištu. Tako je u 2021. godini Grupa oko 56% svoje proizvodnje plasirala na domaće tržište, a ostatak na tržišta regije i sva značajna svjetska tržišta s naglaskom na prekomorska tržišta Amerike, Australije, Kanade i Saudijske Arabije (Kraš,

2021). Kako bi se ojačala prisutnost na susjednim tržištima, sklopljena je suradnja s novim distributerom Nelt Grupom, a to je rezultiralo rastom dostupnosti asortimana na tržištima Srbije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore te ulazak i na tržište Albanije. Za rast poduzeća, zaslužno je i provođenje investicijskog ciklusa koji se nastavio odvijati i tijekom 2021. godine, unatoč krizi. To dokazuje i činjenica da je u travnju u osječkoj tvornici uspješno zaključena investicija u novu liniju Moto keksa, koja se odnosi na potpuno novu i modernu liniju, transportere, automate za pakiranje i pripremu infrastrukture. Nadalje, u tvornici Miri Prijedor počelo je ulaganje u nadogradnju linije za proizvodnju vafel proizvoda Frondi koja omogućava povećanje kapaciteta i automatizaciju. Postoje i investicije u novu liniju za oblikovanje čokolade gdje se proizvodi etablirani proizvod Životinjsko carstvo te nabavku pakirnice za mini čokoladice, a u Zagrebu su pokrenute investicije u automatizaciju proizvodnje keksa Domaćice te automatizaciju pakiranja Napolitanki. Kraš d.d. također ima sigurnu vlasničku strukturu gdje 54,96% poduzeća drži Mesna industrija Braće Pivac d.o.o., a 31,65% u vlasništvu je poduzeća Kappa Star Limited. Gledajući teritorijalnu analizu poslovanja, najveći dio prihoda u 2021. godini bilo je na području Hrvatske sa 61,0%, zatim područje BiH sa 11,4%, Slovenija sa 6,8%, Makedonija s 3,4%, Srbija sa 2,7%, prekomorske zemlje sa 8,7% te ostali koji čine 5,9% (Kraš, 2021). Poduzeće primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja Kraš d.d. Također, poduzeće je u odrednicama svoje Politike kvalitete i sigurnosti hrane definiralo okvire uspostavljenog i dokumentiranog sustava upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane, a usmjereno je i odgovornom ponašanju prema okolišu i energetsom upravljanju, gdje se izrađuju i prate sustavi upravljanja okolišem i energetsom učinkovitošću sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001.

Podravka Grupa d.d.

Poduzeće Podravka Grupa d.d. hrvatska je multinacionalna prehrambena kompanija, listana na Zagrebačkoj burzi, osnovana 1947. godine sa sjedištem u Koprivnici. Poslovanje je podijeljeno u dva strateška poslovna područja: prehrana i farmaceutika. Operativno poslovanje na razini tržišta organizirano je kroz tržišne regije Adriu i internacionalna tržišta. Regiju Adria čini Tržište Republike Hrvatske i Tržište jugoistočne Europe. Internacionalna tržišta obuhvaćaju Tržište centralne Europe, Tržište zapadne Europe i preoceanskih zemalja, Tržište istočne Europe i Nova tržišta. Proizvodi Podravke prisutni su na više od 70 tržišta u svijetu. Segment prehrane, koji čini 78% prihoda, može se podijeliti u 7 poslovnih jedinica: Kulinarstvo; Mesni proizvodi, jela i namazi; Podravka hrana, Riba, Dječja hrana, slastice i snack, Žito i Lagris te Trading i ostala prodaja. Segment farmaceutike sastoji se od 3 segmenta: lijekovi na recept,

bezreceptni lijekovi te hrana za posebne medicinske potrebe. Podravka sa svojom dugom tradicijom i prepoznatljivošću održava čvrstu poziciju kako na lokalnom tako i na regionalnom tržištu. Najveći dio ukupnih prihoda, čak 69%, dolazi iz Adria regije (Podravka, 2021). Poduzeće ima stabilnu vlasničku strukturu gdje je 50,8% u vlasništvu hrvatskih mirovinskih fondova (uključujući i obvezne i dobrovoljne), 25,5% u vlasništvu RH, a ostatak čine trezorske dionice te ostali. Poduzeće svoje poslovanje usmjerava ka rastu stoga je pokrenuti novi petogodišnji investicijski i razvojni ciklus gdje je cilj osiguravanje dugoročno održivog rasta, daljnjeg razvoja uz smanjivanje negativnih učinaka na okoliš tako što će se koristiti obnovljivi izvori energije te smanjiti emisija ugljikovog dioksida. Taj se projekt zove Strategija poslovanja do 2025. godine koja ima tri razvojna stupa: usmjerenost na odabrana tržišta i proizvodne kategorije, povećanje učinkovitosti poslovanja kroz tehnološku modernizaciju te optimizacija logističkih procesa i distribucije. Podravka kao etablirano poduzeće s prepoznatljivim proizvodima, atraktivna je kako domaćim, tako i stranim investitorima stoga svoje poslovanje treba usmjeravati ka održivom razvoju analizirajući pritom i transparentno objavljujući svoje poslovanje prema komponentama ESG-a.

#### 4.2. Održivost razvoja prehrambene industrije Republike Hrvatske

Kako bi se analizirao održivi razvoj prehrambene industrije u Hrvatskoj, kao jedan od glavnih trendova prehrambene industrije na globalnoj razini, u ovom će se dijelu objasniti pojam ESG-a te na temelju odabranih poduzeća utvrditi u kojoj mjeri svoje poslovanje usmjeravaju ka istom. ESG predstavlja ocjenu i alat kojim se istražuje poduzeće posluje li u skladu s održivim razvojem i kao takvo predstavlja novi smjer poslovanja gdje su poduzeća, ali i svi ostali sudionici na financijskom tržištu obavezna u svoje financijske ili nefinancijske izvještaje uključiti upravo i dio vezan uz ESG.

##### 4.2.1. Održivi razvoj (ESG) kao novi smjer poslovanja

ESG je kratica koja označava "Environmental, social and governmental", a te tri komponente predstavljaju glavne ciljeve u sklopu održivog razvoja gospodarstva: okolišni (eng. Environmental – "E"); društveni (eng. Social – "S") te korporativno upravljanje (eng. Governmental – "G"). Okolišni kriteriji razmatraju indikatore vezane uz sam okoliš, odnosno u kojoj mjeri poduzeće pri donošenju odluka uzima u obzir i okolišni segment npr. koliki je postotak emisija ugljikovog dioksida ili koliko je efikasno gospodarenje otpadom; društveni kriteriji daju uvid koliko dobro i na koji način poduzeće gradi odnos sa svojim dobavljačima,

zaposlenicima, kupcima tj. svim stakeholderima te na kraju kriteriji korporativnog upravljanja koji opisuju kakve su upravljačke strukture izdavatelja, sustav unutarnjih kontrola, isplaćivanje naknada za osoblje, transparentnost i prava dioničara (Investopedia, 2022). Okolišni se čimbenici odnose na emisiju ugljikovog dioksida, korištenje energije, gospodarenje otpadom, korištenje vode, recikliranih materijala itd. Osim toga, okolišni čimbenici prate na koji način poduzeća odgovaraju na potencijalne rizike vezane uz okoliš (Investopedia, 2022). Ono što postaje sve popularnije među poduzećima i njihovom stilu poslovanja jest ideja da se do 2050. godine emisija ugljikovog dioksida svede na minimum. Kako bi se ublažile klimatske promjene, EU obećala je postići klimatsku neutralnost do 2050., a s ciljem smanjenja emisija ugljikovog dioksida (najviše iz prometa) za 60 % do 2050. u usporedbi s razinama emisija iz 1990. (Europski parlament, 2021). Naglasak na održivom razvoju te povećanju njegove popularnosti leži u mogućim posljedicama primjene takvog poslovanja. Ono na šta se treba fokusirati su čisti energetske sistemi, bolji urbani razvoj, održivo korištenje zemlje, održivo upravljanje vodama te cirkularna ekonomija. Sve bi to do 2030. trebalo dovesti do smanjenja preranih smrti od zagađenosti zraka za više od 700.000, povećanog zapošljavanja žena, većeg rasta globalnog BDP-a, dodatnih poslova s niskim udjelom ugljika te 2.8 bilijuna dolara prihoda od određivanja cijena ugljika i ušteda od subvencija za fosilna goriva (CMCC, 2021). Što se tiče društvenih čimbenika, oni proučavaju na koji način poduzeće gradi i održava poslovne veze sa svojim stakeholderima. Daju odgovore na pitanja donira li poduzeće dio svoga profita u dobrotvorne svrhe, kakvi su radni uvjeti, sudjeluje li u humanitarnim projektima i uključuju li brigu za zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, postoje li beneficije zaposlenika, jesu li interesi ostalih stakeholdera uzeti u obzir prilikom donošenja odluka i slično (Investopedia, 2021). Dok su okolišni čimbenici i korporativno upravljanje bili u fokusu investitora proteklih godina, društveni je aspekt poslovanja pomalo bio zanemaren no sada dobiva na važnosti. Društvene čimbenike možemo podijeliti u dvije glavne kategorije: interni učinak i vanjski učinak. Interni učinci su sve akcije poduzeća koje su usmjerene upravo na samo poduzeće, npr. postotak ulaganja u edukaciju vlastitih zaposlenika, prava, beneficije itd., dok su vanjski učinci usmjereni na akcije koje poduzeće provodi prema eksternim tijelima npr. sudjeluje u humanitarnim akcijama, sponzorira li određena događanja koja imaju plemeniti cilj i slično. Korporativno upravljanje od posebne je važnosti za investitore budući da uključuje odgovore po pitanju transparentnosti poslovanja, politiku isplaćivanja dividendi, politike glasanja, načine na koji se članovi biraju u Nadzorne i Upravne odbore i slično (Investopedia, 2021). Efikasno korporativno upravljanje podloga je za pravedno donošenje odluka kako u profitnom tako i u etičnom smislu što će pomoći u stvaranju održivog poslovanja. Korporativno



upravljanje može se mjeriti na različite načine no u ovom će radu alat mjerenja korporativnog upravljanja biti OECD pristup. OECD je kratica za Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj te je još 1999. razvila principe korporativnog upravljanja koji postaju benchmark za sve investitore diljem svijeta. Zbog određenih izmjena, koristit će se zadnji relevantni pristup iz 2014/2015, a ne iz 1999. (OECD, 2015). OECD pristup ima 6 principa korporativnog upravljanja: (1) osiguranje osnova za efektivni okvir korporativnog upravljanja, (2) prava dioničara i ključne vlasničke funkcije, (3) institucionalni investitori, tržište i posrednici, (4) uloga stakeholdera u korporativnom upravljanju, (5) transparentnost i (6) odgovornosti Odbora (OECD, 2015).

Tablica 10: OECD pristup za mjerenje korporativnog upravljanja

<b>OECD indikator</b>	<b>Objašnjenje</b>
1. Osiguranje osnova za efektivni okvir korporativnog upravljanja	Osiguranje osnova za efektivni okvir korporativnog upravljanja – ovaj princip ima za cilj promovirati transparentno i efikasno tržište, da bude u skladu s vladavinom prava i da jasno razgraničava podjelu odgovornosti među različitim nadzornim i regulatornim tijelima.
2. Prava dioničara i ključne vlasničke funkcije	Ovaj princip treba zaštititi i olakšati ostvarenje prava dioničara u smislu da imaju pravo sudjelovati u donošenju odluka i budu dovoljno informirani o odlukama koje se odnose na temeljne korporativne promjene, treba omogućiti ostvarenje prava na vlasništvo svim dioničarima, uključujući i institucionalne investitore te relevantne informacije o pitanjima o kojima će se odlučivati na skupštini.
3. Institucionalni investitori, tržište i posrednici	Ovaj princip treba da osigura ravnopravan tretman svih dioničara, uključujući i manjinske i strane dioničare i treba zabraniti nedozvoljeno trgovanje akcijama na osnovu povjerljivih informacija i zloupotrebu u vidu poslovanja sa samim sobom.
4. Uloga stakeholdera u korporativnom upravljanju	Ovaj princip treba priznati prava zainteresiranih strana utvrđenih zakonom ili zajedničkim sporazumima i da potiče aktivnu suradnju između poduzeća i zainteresiranih strana u stvaranju bogatstva, radnih mjesta i održivosti financijski zdravih poduzeća.
5. Transparentnost	Ovaj princip omogućuje transparentno kolanje informacija prema javnosti o financijskom i poslovnom rezultatu poduzeća, ciljevima, transakcije povezanih osoba, predvidive faktore rizika i pitanja koja se odnose na zaposlene i druge zainteresirane strane.
6. Odgovornosti Odbora	Ovaj princip treba osigurati strateško vođenje poduzeća, efikasno nadgledanje menadžmenta od strane Odbora i odgovornost Odbora prema poduzeću i dioničarima.

Izvor: Izrada autora prema OECD-u

#### 4.2.2. Analiza održivog (ESG) razvoja na temelju odabranih poduzeća

##### Okolišni čimbenici

Praćenje okolišnih indikatora i usmjeravanje poslovanja u smjeru održivog razvoja, posljedica je uredbe o taksonomiji EU-a koja je usvojena prije nekoliko godina. EU Taksonomija je klasifikacijski alat koji daje jasne informacije koje su to investicije i aktivnosti održive i koji pomaže investitorima i tvrtkama da ulažu i u okolišno prihvatljive gospodarske aktivnosti (Europska Unija, 2019). EU taksonomija zahtijeva od poduzeća da u svojim financijskim izvještajima analiziraju svoje djelatnosti jesu li one taksonomski prihvatljive, a na način da navedu koliki postotak prihoda je posljedica održivih aktivnosti te koliki postotak kapitalnih ulaganja i operativnih troškova (CAPEX i OPEX) je uloženo u ekonomski održive aktivnosti. Govoreći o ciljevima održivog razvoja, definiranih od strane UN-a, sve relevantniji postaju oni vezani uz okoliš. Stavljanje fokusa na štednju ograničenih resursa i prelazak na neograničene, efikasna potrošnja vode, struje, smanjenje emisija stakleničkih plinova i slično, radnje su kojima poduzeća trebaju usmjeravati svoje poslovanje kako zbog zakonske regulative, tako i zbog moralne i etične komponente prema budućim generacijama. U nastavku će biti provedena analiza svakog od odabranih poduzeća u aspektu okolišnih čimbenika.

##### Atlantic Grupa d.d.

Atlantic Grupa u 2021. godini nema ekonomskih djelatnosti koje pridonose klimatskim ciljevima, odnosno nema udio izloženosti prema taksonomski prihvatljivim ekonomskim djelatnostima u ukupnim prihodima te kapitalnim i operativnim troškovima. U tablici će biti prikazani određeni okolišni indikatori te analiza na koji način poduzeće usmjerava svoje poslovanje kako bi stvorilo najbolji mogući utjecaj na okoliš.

Tablica 11: Okolišni indikatori i njihova analiza za Atlantic Grupu d.d.

<b>Okolišni indikator</b>	<b>Analiza</b>
Otpad i emisije	Poduzeće upravlja otpadom na način da propisno odlaže sirovine, gotove proizvode i ambalažu koji štete okolišu, provodi monitoring gospodarenja otpadom kroz ovlaštenu laboratoriju, ali i kroz recikliranje. Osim toga, na lokaciji Igroš (Atlantic Štark, Srbija) tijekom 2021. godine instaliran je novi uređaj za pročišćavanje otpadne vode.
Energija	Poduzeće u svojim tehnološkim procesima koristi ekološki najprihvatljivije materijale. Također, potrošnja goriva vozila poduzeća i vozila partnera smanjena je optimiziranjem dostavnih relacija i korištenjem Transport management system-a. U 2021. godini, s ciljem smanjenja štetnog utjecaja na okoliš, prešlo se na energente s nižom emisijom CO <sub>2</sub> , investicijom u nova i učinkovitija energetska postrojenja,

	korištenjem električne energije iz obnovljivih izvora te revizijom upravljanja energijom koristeći standard ISO 50001, a s ciljem poboljšanja upravljanja potrošnjom energije. Poduzeće od energenata najviše koristi električnu energiju (više od 35%), zatim prirodni plin (29%), nakon toga ukapljeni naftni plin (15%) te goriva za laka i transportna vozila (13%). U 2021. godini, poduzeće je zabilježilo rast ukupne potrošnje električne energije (više od 3%) zbog povećane aktivnosti, ali su smanjene emisije CO <sub>2</sub> za 38% zbog korištenja električne energije iz obnovljivih izvora, ali i zbog prelaska s upotrebe lož ulja na prirodni plin na dvije lokacije.
Voda	Potrošnja vode ovisi o proizvodnoj aktivnosti, a ona je u 2021. godini porasla za 6%, kao i potrošnja vode koja je porasla za 2%. U 2021. godini, potrošnja vode za tehnološke i sanitarne potrebe (m <sup>3</sup> ) iz vlastitih izvora iznosi 29% udjela ukupne potrošnje vode. U odnosu na 2020. godinu, potrošnja je povećana za 11%.

Izvor: analiza autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Tablica 12: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika

Okolišni indikator	2020.	2021.
Direktne i indirektne emisije (t CO <sub>2</sub> )	49.694	30.935
Udio obnovljivih izvora energije (%)	0	12
Potrošnja vode (m <sup>3</sup> /t proizvoda)	2,51	2,42
Ambalaža za reciklažu (% od cjelokupne količine ambalaže)	89	96
Udio reciklirane plastike (% od ukupnih količina nabavljene plastike)	0	15

Izvor: sistematizacija autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Poduzeće usmjerava svoje poslovanje ka okolišnoj održivosti što je vidljivo iz tablice s numeričkim podacima. Tako su se emisije CO<sub>2</sub> u 2021. godini smanjile u odnosu na godinu prije. To za poduzeće znači manje troškove zato što će morati kupiti manji broj EU ugljičnih dozvola. Nadalje, već ranije spomenuto, udio obnovljivih izvora energije se povećao, kao i postotak ambalaže za reciklažu koji doseže skoro 100%, što znači da se u narednim godinama može očekivati od poduzeća da će imati stopostotnu ambalažu za recikliranje. Također, udio reciklirane plastike se povećao na 15,5%, a u 2020. godini poduzeće uopće nije imalo recikliranu plastiku. Zaključno, poduzeće transparentno iskazuje svoje podatke i uzima u obzir okolišni segment prilikom poslovanja. Ono na što treba poduzeće treba staviti fokus jest udio izloženosti prema taksonomski prihvatljivim ekonomskim djelatnostima u ukupnim prihodima te kapitalnim i operativnim troškovima koji bi se u narednim godinama trebao povećati, kao i postotak ekonomskih djelatnosti poduzeća koje pridonose klimatskim ciljevima.

Kraš d.d.

Poduzeće je usmjereno ka odgovornom ponašanju prema okolišu i energetsom upravljanju. Nastavno na uredbu o taksonomiji, utvrđeno je da se djelatnosti kojima se poduzeće Kraš d.d. bavi ne mogu uvrstiti u ekonomske djelatnosti koje pridonose klimatskim ciljevima. Nadalje, ne postoji udio izloženosti prema taksonomski prihvatljivim ekonomskim djelatnostima u ukupnim prihodima poduzeća te kapitalnim i operativnim troškovima. Poduzeće u svom poslovanju koristi sustave upravljanja okolišem i energetsom učinkovitošću sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001. U tablici ispod, vidljivi će biti okolišni indikatori te performanse poduzeća za 2021. godinu.

Tablica 13: Okolišni indikatori i njihova analiza za Kraš d.d.

<b>Okolišni indikator</b>	<b>Analiza</b>
Električna energija	Potrošnja električne energije u 2021. godini bila je 17.636.722 kWh što je 5,5% više nego u prethodnoj godini, kada je iznosila 16.708.488 kWh. Povećanje potrošnje električne energije rezultat je klimatskih promjena i globalnog zatopljenja jer je povećana potreba za rashladnom energijom.
Voda	Opskrba vodom osigurana je iz sustava gradskog vodovoda te iz vlastitih zdenaca koji se nalaze se na lokaciji Ravnice, Zagreb. Potrošnja gradske vode u 2021. godini bila je 67.308 m <sup>3</sup> što je 14,5% više nego prethodne godine kada je potrošnja iznosila 58.740 m <sup>3</sup> . Nadalje, potrošnja bunarske vode u 2021. godini bila je 49.832 m <sup>3</sup> što je 79,3% više nego u prethodnoj godini kada je iznosila 27.784 m <sup>3</sup>
Otpad	Udio se neopasnog otpada u razdbolju 2019-2021 godine povećao i iznosi 99,18%, dok se udio opasnog otpada smanjio i iznosi 0,82%. Najveći udio u neopasnom otpadu imaju ambalažni papir i karton, ambalažna PE i PP folija, otpadni metal i materijali neprikladni za potrošnju ili preradu. Udio opasnog otpada je minoran i godinama u padu.
Emisije plinova	Izravne emisije u zrak posljedica su izgaranja zemnog plina koji se koristi za proizvodnju sekundarnih energenata i Tvornice keksa i vafla za proizvodnju gotovih proizvoda. Također, kako bi se održali stabilni radni uvjeti u tehnološkim i

	ostalim radnim prostorijama, koriste se rashladni i klimatizacijski uređaji koji pri svom radu koriste tvari koje utječu na ozonski sloj. Poduzeće uređaje prepušta ovlaštenim ugovornim partnerima koji ekološki zbrinjavaju zamijenjene radne tvari. Emisije su se CO <sub>2</sub> po toni proizvodnje povećale promatrajući trogodišnje razdoblje, tako su emisije CO <sub>2</sub> po toni proizvodnje u 2021. iznosile 0,2965 tona, a u godini prije 0,2887 tona.
--	---

Izvor: analiza autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Tablica 14: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika

Okolišni indikator	2020.	2021.
Električna energija (kWh)	16.708.488	17.636.722
Voda (m <sup>3</sup> ) – gradska	58.740	67.308
Otpad (t) - neopasni	1.169	1.174
Otpad (t) - opasni	11	9
Emisije (t)	0,28	0,29

Izvor: sistematizacija autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Poduzeće u svojim izvješćima iznosi numeričke podatke o okolišnim indikatorima, ali ne i konkretizirane radnje da bi minimiziralo štetne učinke na okoliš. Također, poduzeće ima razvijenu politiku okoliša gdje je navedeno kako se poslovanje zasniva na načelima održivog razvoja te čistije proizvodnje, ali isto tako educira svoje radnike za promicanje svijesti za okoliš. Nadalje, koristi suvremenu tehnologiju koja je prihvatljiva za okoliš te racionalno koristi sve vrste energenata. Kao što je slučaj za Atlantic Grupu, Kraš također treba povećati udio izloženosti prema taksonomski prihvatljivim ekonomskim djelatnostima u ukupnim prihodima te kapitalnim i operativnim troškovima, kao i postotak ekonomskih djelatnosti poduzeća koje pridonose klimatskim ciljevima.

Podravka Grupa d.d.

Poduzeće kontinuirano razvija i poboljšava svoje poslovanje radi smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Kroz svoju Politiku zaštite okoliša, stalno poboljšava i smanjuje sve vrste onečišćenja te nastoji odgovorno upravljati svim resursima. U planu je izrada Zelene strategije gdje će se iskazati doprinos zaštiti okoliša i društvenoj odgovornosti. Poduzeće je svjesno rizika sve više ograničenih inputa zbog ekstremnih klimatskih promjena (suše, poplave i slično) stoga poduzima mjere kako bi se takvim situacijama prilagodilo izgradnjom sistema navodnjavanja na proizvodnim površinama, izgradnjom sistema odvodnje viškova oborinske vode s

ugroženih proizvodnih površina, smanjenjem pesticida u poljoprivrednoj proizvodnji i slično. U nastavku je dan pregled određenih okolišnih indikatora te akcije koje poduzeće poduzima kako bi svoje poslovanje uskladilo s održivim razvojem.

Tablica 15: Okolišni indikatori i njihova analiza za Podravka Grupu d.d.

Okolišni indikator	Analiza
Električna energija	Kako bi efikasno upravljalo električnom energijom, poduzeće ima plan izgradnje sunčane elektrane od 2.4 MW u Koprivnici te plan izgradnje sunčane elektrane kod tvornica Belupa i skladišta, ali i plan obnove Podravkine poslovne zgrade u Koprivnici. To će za posljedicu imati energetska rekonstrukciju i modernizaciju, generiranje proizvodnje energije za kućnu potrošnju te smanjenje CO <sub>2</sub> emisija budući da fotonaponske sunčane elektrane ne ispuštaju onečišćavajuće tvari u okoliš. Posljedično, do 40% potrošnje električne energije Tvornice juha i Vegete, Tvornice dječje hrane i Tvornice mesnih proizvoda bit će iz obnovljivih izvora.
Voda	Poduzeće racionalno troši vodu, a ispuštene otpadne vode podlaže analizi za vodne dozvole što je rezultat očuvanja vode. Ono što je nedostatak jest što ne postoji recikliranje vode.
Otpad	Poduzeće je proizvelo veće količine otpada zbog proizvodnje veće količine pepela uslijed rada u kotlovnici. Ambalažni otpad sveden je na minimum, a u planu je konsolidacija proizvodnje u Sloveniji u 2023. godini. To će imati za posljedicu manje ukupnog otpada, a zbog toga i manje plaćenih naknada Fondu za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost.
Emisije	Izgradnja logističko distribucijskog centra (2024), optimizirat će distribucijske rute i smanjiti emisije CO <sub>2</sub> . Posljedično tome, postojat će manji troškovi zbog reduciranja kupnje EU ugljičnih dozvola. Nadalje, tijekom 2021. godine postojale su investicije u obnovu voznog parka budući da je aspekt cestovnog prometa jedan od glavnih zagađivača okoliša. Nabavljena nova vozila doprinijela su smanjenju emisija CO <sub>2</sub> za 2,89% nego 2020. godine.

Izvor: analiza autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

<b>Okolišni indikator</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Električna energija (MWh)	252.800.000	264.100.000
Voda (m <sup>3</sup> )	937.000	904.600
Otpad (t) - neopasni	650	630
Otpad (t) - opasni	100	100
Emisije (t)	31.300	34.000

Tablica 16: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika

Izvor: sistematizacija autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Poduzeće transparentno iskazuje poslovanje vezano uz održivi razvoj. Direktna emisija CO<sub>2</sub> u 2021. godini viša je u odnosu na prethodnu 2020. zbog veće potrošnje električne energije i goriva zbog veće proizvodne aktivnosti te veće količine isporuka i prijeđenih kilometara voznog parka. Osim toga, veće emisije rezultat su i veće potrošnje zemnog plina zato što se provodio remont kotlovnice gdje nije bilo proizvodnje pare iz sječke nego se ona proizvodila iz kotlovnice na plin. Može se reći kako poduzeće kontinuirano ulaže u razvoj i poboljšanje procesa kako bi smanjila negativne utjecaje na okoliš. Kao i prethodna dva navedena poduzeća, Podravka Grupa d.d. također treba povećati udio izloženosti prema taksonomski prihvatljivim ekonomskim djelatnostima u ukupnim prihodima te kapitalnim i operativnim troškovima, kao i postotak ekonomskih djelatnosti poduzeća koje pridonose klimatskim ciljevima.

#### Društveni čimbenici

Društveni se čimbenici mogu podijeliti u dve glavne kategorije: interni učinak i vanjski učinak. Interni učinci su oni koji obuhvaćaju sve akcije poduzeća koje su usmjerene na samo poduzeće, npr. ulaganja u edukaciju svojih zaposlenika, beneficije zaposlenika itd., dok su vanjski učinci usmjereni na akcije koje poduzeće provodi prema eksternim tijelima npr. vanjski projekti, humanitarne akcije i slično. Pokazalo se da uzimanje u obzir socijalnih čimbenika investitore može zaštititi u dugom roku zbog toga što visoki socijalni standardi mogu smanjiti rizik samog poduzeća tako da bolje reagiraju na vanjske šokove na tržištu poput npr. inflacije ili političke ili zdravstvene krize (rat ili pandemija). U nastavku će biti dan pregled internih i vanjskih učinaka odabranih poduzeća.

Tablica 17: Društveni čimbenici

	<b>Interni učinak</b>	<b>Vanjski učinak</b>
Atlantic Grupa d.d.	Atlantic Grupa d.d. i ovisna društva poštuju dobre i odgovorne prakse poslovanja na tržištu, stoga želi svojim	Atlantic Grupa bila je jedan od glavnih sponzora košarkaškom klubu Cedevita Olimpija iz Ljubljane. Također, poduzeće je

	<p>zaposlenicima osigurati pravo na pošten, transparentan i etičan rad, odnosno radno okruženje stoga je usvojilo Pravilnik o prijavljivanju nepravilnosti gdje postoji mogućnost prijave zaposlenika koji u svojem radu uoče stvarne ili potencijalne nezakonite radnje. Omogućeno je sigurno radno okruženje za sve radnike, ugovorne partnere i vanjske dobavljače, a ukupan broj ozljeda na mjestu rada je 48, dok ozljeda sa smrtnim ishodom ili teškim posljedicama nije bilo. U fokusu 2021. godine bio je razvoj agilnosti, edukacija i osposobljavanje podjedinica na samostalno snalaženje i odlučivanje. Također, postoji Functional Lab Quality kao posebno razvijena edukativna platforma s modulima iz područja sustava kvalitete kroz koju je prošlo 3000 zaposlenika, a u 2022. godini. U 2021. godini nastavio se fokus na digitalno učenje te je organizirano deset modula MS Teams radionica, a uvedeni su i novi programi e-učenja. Prosječni godišnji sati stručnog osposobljavanja po zaposleniku prešli su postavljeni cilj za 2021. godinu koji je bio 12, a ostvareno je 15 sati treninga i edukacija zaposlenih. Ono što je važno za dobro funkcioniranje poduzeća jest da svi menadžeri prolaze kroz obuku Ljudskih potencijala za selekcijske intervjue izvan područja ljudskih potencijala tijekom koje su informirani o načinu vođenja intervjua i upozoreni na sve moguće znakove diskriminacije.</p>	<p>bilo sponzor na brojnim sportskim događanjima (u tenisu i rukometu). Dan vrijednosti je godišnja aktivnost zaposlenika gdje tijekom jednog dana u godini na svim tržištima na kojima poduzeće posluje, nudi brojne mogućnosti osobnog uključivanja zaposlenika u akcije poput darivanja krvi, pomoći dječjim domovima, skloništima za životinje, čišćenju šume, uređenju neposrednog okruženja kompanije itd. Nadalje, Atlantic Grupa sudjeluje u akciji „Plastičnim čepovima do skupih lijekova” gdje je glavna ideja akcije jest plastičnih čepova i slanje u Udrugu oboljelih od leukemije i limfoma (UOLL), koja zatim u zamjenu za njih dobiva novčana sredstva. S tim se novčanim sredstvima financira sve ono što ne financira HZZO. Atlantic Grupa udruzi je dostavila punih 35 spremnika, kao i nekoliko kutija i vreća čepova. Osim toga, donirano je 60 praznih spremnika za čepove te 20 big bag vreća za daljnje skupljanje. Tijekom 2021. godine virtualiziran je kulturni program Sportske igre, koji povezuje sve zaposlenike i stvara dobre međuljudske odnose. Grand kafa je u mjesecu borbe protiv raka dojke osigurala besplatne mamografske preglede u nekoliko gradova u Srbiji i ukazala posebno na važnost brige o vlastitom zdravlju.</p>
Kraš d.d.	Poduzeće brine o zadovoljstvu svojih kupaca tako da provodi istraživanje na hrvatskom tržištu gdje je u 2021. godini ostvaren vrlo dobar indeks od 94,2 što je	Poduzeće sudjeluje u mnogim stručnim praksama i posjetama. Tako uspješno surađuje s više srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova iz cijele Hrvatske. U



	<p>više u odnosu na 2020. godinu. Također, provodi se i zadovoljstvo kupaca s izvoznih tržišta gdje je indeks također visok. Što se tiče zaštite radnika, dugi niz godina aktivno djeluje Sindikalna podružnica Sindikata zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi Hrvatske (PPDIV) gdje su kolektivnim ugovorom osigurana dodatna prava radnika, kao što su jednokratni dodatak na plaću za korištenje godišnjeg odmora (regres), božićnica i božićni poklon za dijete i slično. Što se tiče zaštite na radu, ukupno je u 2021. godini evidentirano 56 ozljeda. Od ukupnog broja ozljeda na radu, 31 ozljeda se dogodila na mjestu rada, 22 ozljede se dogodile na putu kuća/posao i obratno te 3 ozljede se dogodile na službenom putu. Kako bi se ozljede na radu minimalizirale, poduzeće provodi osposobljavanja za rad na siguran način i to prilikom zapošljavanja, u slučaju premještanja radnika na drugo mjesto, prilikom uvođenja nove tehnologije ili nove tehnološke opreme i kada se promjene rizici na radnom mjestu. Za sve zaposlenike ugovorena je policia dodatnog zdravstvenog osiguranja. Poduzeće ulaže u edukaciju zaposlenih. Tako u 2021. godini u ukupnom iznosu investiranih sredstava za edukaciju zaposlenih stručna usavršavanja sudjeluju s 12,9%, osposobljavanja za potrebe radnog mjesta s 58,9 %, izobrazba za ISO normu 5,0 % a doškoloavanja s 23,2%. Osim toga, društvo ima program pripravnništva u trajanju 6-12 mjeseci kao podrška svakoj</p>	<p>2021. godini, na stručnoj je praksi sudjelovalo 266 učenika iz strukovnih srednjih škola. Poduzeće je bilo sponzor i podržalo 72. izdanje Dubrovačkih ljetnih igara. Također, uključilo se u inicijativu Jednake (digitalne) prilike gdje se dao doprinos smanjenju digitalnog jaza među djecom koja nemaju adekvatan pristup računalnoj opremi i internetu te pružanju jednakih digitalnih prilika za stjecanje digitalnih vještina. Što se tiče humanitarnih akcija, preko Humanitarne zaklade za djecu Hrvatske uplaćuju se mjesečni novčani prilozi na adrese pedesetero djece socijalno ugroženih obitelji. Također, poduzeće redovito godišnje pomaže zakladi Ivan Bulić u davanju potpore najboljim studentima, mladim istraživačima, te projektima i radovima osoba koje svojim aktivnostima i rezultatima daju poseban doprinos struči za promicanje biotehnologije, prehrambene tehnologije i nutricionizma, području pekarstva, slastičarstva i konditorstva; povodom Majčinog dana i Međunarodnog dana primalja upućena je donacija PreKrašnih kolačića rodilištima diljem Hrvatske s više od 3000 paketa; donirana je tona proizvoda u vrijednosti gotovo 50 tisuća kuna Hrvatskom Crvenom križu za opskrbu njihovih socijalnih samoposluga namijenjenih socijalno ugroženim obiteljima i pojedincima diljem Hrvatske; a prisutne su donacije udrugama i ustanovama koje brinu o najosjetljivijim skupinama građana, poput domova za</p>
--	---	--

	mladoj osobi koja se prvi puta zapošljava.	umirovljenike ili nezbrinutu djecu.
Podravka Grupa d.d.	<p>Poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima tako što ulaže u uvjete rada, sustave motiviranja, razvoj kompetencija i slično. Tijekom 2021. godine omogućen je rad od kuće. Također, uslijed inflacije, donijeta je odluka o povećanju primanja 3250 zaposlenika gdje je uloženo više od 21 milijun kuna. Također, isplaćena je uskrsnica, regres za godišnji odmor, božićnica i božićni dar za djecu, a umirovljenicima su pripremljeni paketi Podravkinih proizvoda. Poduzeće provodi brojne programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika. Tijekom 2021. godine zaposlenicima je omogućeno obrazovanje na informatičkom području, području upravljanja kvalitetom, učenje stranih jezika i slično. Ukupan broj utrošenih sati na edukaciju i obuku u 2021. godini iznosi 104.853 što je porast od 5,73% u odnosu na prošlu godinu. U 2021. godini, a s ciljem ostvarivanja boljih rezultata, započeo je program Management Assessment koji predstavlja metodu za procjenu menadžerskih kompetencija te razvojnih potreba menadžera. Kroz taj je program prošlo 40 menadžera, a tijekom 2022. planirana je edukacija za još njih 60. Zaposlenici sudjeluju u odlučivanju putem svojih predstavnika u Radničkom vijeću, koji promiču njihova prava i interese prema poslodavcu.</p>	<p>Poduzeće sudjeluje u mnogim donacijama i humanitarnim akcijama pa se tako ističu: donacije respiratora uslijed COVID pandemije bolnici u Splitu; donacija zaštitne opreme gradu Koprivnici; značajne donacije Crvenom križu; donacije vatrogasnog kamiona Vatrogasnoj brigadi Koprivnice; donacija deset tona hrane uslijed razornog potresa u Petrinji, itd. U suradnji s organizacijom Anina zvezdica i aplikacijom Gorenje, organizirana je sveslovenska humanitarna akcija u kojoj se prikupilo donacija za čak pola tone čokolade Gorenjka za potrebite obitelji. Također, ŠUMI bomboni su donirani u količini od 3,5 tona organizacijama koje pomažu djeci i obiteljima. Organiziran je i piknik za djecu iz Dnevnog centra za djecu i mladež, podržana je humanitarna košarkaška utajmica za socijalno ugroženu djecu u sklopu dječjeg vrtića Galjevica. U Sloveniji su za vrijeme trajanja karnevala osoblju u slovenskim bolnicama podijeljene krafne te 1000 čokoladica Gorenjka.</p>

Izvor: analiza autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Može se zaključiti kako poduzeća u svom poslovanju imaju uključen i društveni aspekt te brinu o svojim zaposlenicima, dobavljačima, ali i svim ostalim vanjskim korisnicima.

## Korporativno upravljanje

Za analizu odabranih poduzeća u aspektu korporativnog upravljanja koristit će se ranije spomenuti OECD pristup.

Tablica 18: OECD pristup

<b>OECD indikator</b>	<b>Atlantic Grupa d.d.</b>	<b>Kraš d.d.</b>	<b>Podravka d.d.</b>
1. Osiguranje osnova za efektivni okvir korporativnog upravljanja	Poduzeće u potpunosti primjenjuje važeći Kodeks upravljanja. Također, izdalo je Izjavu o primjeni Kodeksa kojom potvrđuje njegovu usklađenost. Izjava o primjeni Kodeksa objavljena je na stranicama poduzeća, kao i na stranicama Zagrebačke burze i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga – HANFA. Poduzeće pri donošenju odluka vodi računa o interesima svih dioničara u skladu s načelima.	Poduzeće primjenjuje Kodeks upravljanja. Također, poduzeće provodi Program usklađenosti poslovanja s propisima o zaštiti tržišnog natjecanja što predstavlja interni dokument kojim se osigurava postizanje nekoliko različitih, ali međusobno komplementarnih ciljeva. Nije ostvareno jasno i pravovremeno rješenje istrage HANFA-e o trgovanju Krašovim dionicama prilikom korištenja povlaštenih informacija.	Upravni i Nadzorni Odbor poduzeća posluje u skladu s principima korporativnog upravljanja, postoji stalni monitoring korporativnih promjena te se posluje u skladu s hrvatskom regulativom. Poduzeće pri donošenju odluka vodi računa o interesima svih dioničara u skladu s načelima.
2. Prava dioničara i ključne vlasničke funkcije	Svaka dionica ima jedno pravo glasa. Poduzeće sve dioničare tretira na jednak način i pod jednakim uvjetima. Postupak izdavanja punomoći za glasovanje na Glavnoj skupštini je u pojednostavljen i bez strogih formalnih zahtjeva. Dioničarima je omogućeno sudjelovanje i glasovanje na	Dioničari su informirani o pitanjima koja se raspravljaju na skupštinama i o korporativnim promjenama. Svaka dionica nosi jedno pravo glasa. Nedostatak je taj što ne postoji tehničko rješenje za elektroničko glasovanje.	Postoje jasno razrađene procedure za rad uprave, nadzornog odbora te glavne skupštine. Osim toga, dioničari su informirani o pitanjima koja se raspravljaju na skupštinama i o korporativnim promjenama te imaju prava donositi odluke, a jedna dionica znači jedan glas. Ono što je nedostatak jest to što postoji mogućnost

	Glavnoj skupštini Društva korištenjem sredstava suvremene komunikacije tehnologija.		glasanja samo uživo (dakle nema mogućnosti glasanja online uslijed izvanrednih situacija kao što je COVID pandemija)
3. Institucionalni investitori, tržište i posrednici	Politika isplate dividende Društva provodi se u skladu s razvojnim planovima i stanjem na tržištu kapitala, odnosno sukladno rastu neto dobiti, razine prihoda, očekivanom porastu vrijednosti imovine Atlantic Grupe, te drugim relevantnim čimbenicima.	Uprava i Nadzorni odbor predlažu glavnoj skupštini isplatu dobiti dioničarima na ime dividende, ovisno o rezultatima poslovanja, financijskom položaju i drugim čimbenicima.	Postoji i transparentna i jasna dividendna politika te se pružaju fer i relevantne informacije o cijeni dionice. Također, donijeta je Politika upravljanja sukobom interesa kojim su uspostavljeni mehanizmi za rano prepoznavanje mogućeg sukoba interesa.
4. Uloga stakeholdera u korporativnom upravljanju	Na godišnjoj razini provodi se analiza strukture zaposlenika na temelju kriterija raznolikosti, a godišnje planiranje strukture zaposlenika provodi se u skladu s definiranim omjerima. Dioničari imaju pristup svim relevantnim informacijama u bilo koje vrijeme.	Kontinuirano se provode aktivnosti poput usvajanja kodeksa i programa, edukacije radnika i unaprjeđenjem poslovnih procesa osigurava se ostvarenje cilja koji se ogleda u poštivanju prisilnih propisa i dobrih poslovnih običaja.	Dioničari imaju pristup svim relevantnim informacijama u bilo koje vrijeme. Također, svaki zaposlenik ima pravo u pisanom obliku izvijestiti o mogućim povredama odnosno ne poštivanju Kodeksa etike. Nedostatak je taj što postoji veliki politički utjecaj prilikom biranja članova Uprave.
5. Transparentnost	Poduzeće transparentno izvještava o svom poslovanju kao i o sikazivanju nagrada članovima Nadzornog Odbora. Poduzeće je uspostavilo mehanizme kojima se osigurava kontrola	Poduzeće transparentno izvještava o svome poslovanju kroz godišnja, polugodišnja i tromjesečna izvješća, no s nedostatkom objave mjera uspješnosti za dioničke opcije. Također, svake dve	Poduzeće transparentno izvještava o svome poslovanju kroz godišnja, polugodišnja i tromjesečna izvješća. Postoji godišnja revizija te jednak pristup za sve sudionike relevantnim informacijama

	protoka povlaštenih informacija i njihova moguća zlouporaba.	godine objavljuje se Godišnji upitnik sastavljen prema Kodeksu na preporuku ZSE-a i HANFA-e.	
6. Odgovornosti Odbora	Mandat svih Nadzornog odbora nije obvezujući, svaki član svoju dužnost obavlja potpuno samostalno i u uz vlastitu odgovornost. Također, naknada koju primaju članovi Nadzornog ili Upravnog odbora utvrđuje se prema njihovom doprinosu Društvu.	Postoji nedostatak informacija o izbornom procesu i ukupnoj neovisnosti odbora, kao i dugo trajanje mandata (5 godina) koji se daje članovima odbora.	Nadzorni odbor djeluje na potpuno informiranoj osnovi, a nedostatak je da ne postoji mogućnost postavljanja uvjeta koliki postotak žena mora biti u Odboru.

Izvor: analiza autora prema konsolidiranom revidiranom financijskom izvješću za 2021. godinu

Korporativno upravljanje dobar je okvir za praćenje odnosa s investitorima. Investitori su važan aspekt svakog poduzeća jer mu pružaju dodatan kapital za rast. Na temelju OECD pristupa analiziran je aspekt korporativnog upravljanja na temelju tri odabrana hrvatska poduzeća. Može se zaključiti kako poduzeća u Hrvatskoj vode računa o korporativnom upravljanju te u svojim izvještajima transparentno objavljuju poslovanje vezano uz taj aspekt. Efikasno korporativno upravljanje podloga je za pravedno donošenje odluka kako u profitnom tako i u etičnom smislu što pomaže u stvaranju održivog poslovanja, a Hrvatska je po tom pitanju na dobrom putu.

#### 4.3. Analiza strateške grupe najvećih prehrambenih poduzeća Republike Hrvatske

U ovom će se dijelu analizirati odabrana strateška grupa najvećih prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj u aspektu njihove prilagodbe već analiziranim trendovima i izazovima. Na temelju provedene analize moći će se istaknuti njihove konkurentske prednosti i na temelju toga zaključiti budući razvoj prehrambene industrije u RH.

#### 4.3.1. Analiza prilagodbe trendovima

Trendovi kao što su zdrava i funkcionalna hrana, održivost, trendovi u aspektu istraživanja i razvoja te automatizacija proizvodnje dio su prehrambene industrije u kojima poduzeća trebaju tražiti prostor za rast i inovacije.

Atlantic Grupa d.d.

Pri procesu nabave, poduzeće uzima u obzir okolišne i društvene čimbenike s ciljem što većeg smanjenja okolišnog i društvenog utjecaja koji proizvedeni proizvodi mogu imati. Stoga kod odabira dobavljača koristi kriterij kvalitete proizvoda ili usluga po konkurentnim cijenama, odnosno koji u odnosu na druge dobavljače imaju vidljive i dokazane prednosti za poslovanje Atlantic Grupe. Poduzeće stalno ulaže u inovacije za proširenje asortimana proizvoda ka zdravoj i funkcionalnoj hrani. Svi proizvodi iz asortimana imaju mogućnost sigurnog ulaganja kao i pravilno recikliranje ambalaže. Sve kategorije proizvoda s energetsom vrijednošću imaju deklaraciju s nutritivnim i kalorijskim vrijednostima na kojoj se navode točne i iskrene informacije, a usklađenost podataka se analitički procjenjuje na godišnjoj razini. Također, nalaze se i dodatne informacije o mikronutrijentima (npr. minerali u flaširanoj vodi ili vitamini u proizvodima bogatim vitaminima). Na temelju monitoringa sigurnosti hrane i provedene analize, potrošači se dodatno informiraju o dodatnim upozorenjima radi sigurne potrošnje. Nadalje, kako bi se uskladile stalno rastuće preferencije potrošača s proizvodima koje poduzeće nudi, unaprijeđuju se recepture i poboljšavaa nutritivna vrijednost proizvoda te se smišljaju novi proizvodi za zdravu prehranu, pri čemu svaki brend/kategorija hrane postavlja svoje ciljeve održivosti. Želeći podići svijest potrošača o održivom razvoju i umanjiti negativne utjecaje proizvoda na okoliš i društvo, na etiketama proizvoda navode se točne informacije i oznake (npr. ekološka poljoprivreda, zaštita prašuma, odgovorno ribarstvo...). U 2021. godini provedene su još neke od aktivnosti što se tiče održivosti i zdrave i funkcionalne hrane: povećanje učešća kokošnjeg mesa u pašteti od kokoši nesilica iz slobodnog uzgoja; uvođenje ambalažnih folija za kavu koje ne sadrže aluminijsku barijeru i time omogućuju potpuno recikliranje folija nakon upotrebe proizvoda; prelazak na PET ambalažu funkcionalnih voda od 100 % recikliranog PET-a; uvođenje čepova manjeg sadržaja plastike za OTG vitaminske instant napitke; omogućavanje potpune slijedivosti nabavljenog zrna sirove kave od plantaže do pakiranja u pojedinim robnim markama kave upotrebom blockchain tehnologije; uvođenje FSC certificirane kartonske i papirne ambalaže za veći broj proizvoda kojim se potvrđuje da je ambalaža proizvedena iz drvene sirovine koja dolazi iz održivo upravljanih šuma (Atlantic

Grupa, 2022). Pri odabiru sirovina za nove proizvode, koristi se načelo održanja biološke raznolikosti. Bioraznolikost se definira kao ekološki aspekt odabira sirovina koje mogu imati ili imaju loše učinke na ljudsko zdravlje. Tako se biraju sirovine koje zadovoljavaju ekološke i održive kriterije, a posebno se pozornost obraća na ugrožene biljne i životinjske vrste. Kako bi se odabrali ekološki prihvatljivi materijali za ambalažu proizvoda, uvedene su aktivnosti pronalaženja mogućih rješenja s recikliranjem otpada koji nastaje pri redovnoj proizvodnoj aktivnosti, a s ciljem plasmana takvog otpada u sklopu projekta kružnog gospodarstva u budućnosti. U 2021. godini stavljen je naglasak poduzeća na automatizaciju i opće podizanje efikasnosti kompanije. U strateškom je planu poduzeća ostvaren hibridni oblak (koji je osiguran kroz naprednu integraciju Microsoft Teams rješenja iz oblaka s postojećim kolaboracijskim komunikacijskim sustavima), sveobuhvatni dizajn sigurnosnih sustava koji omogućava i rad na daljinu, mobilne verzije važnih poslovnih aplikacija, standardizacija IT usluga za sve korisnike uz organizaciju visoke razine podrške i udaljenim korisnicima. Već nekoliko godina radi se na projektima automatizacije, digitalizacije i robotike s ciljem povećanja konkurentnosti i operativne efikasnosti u logistici. IT rješenje za Yard Management koje je vezano za proces ulaska robe u distributivni centar (upravljanje ulaznim i izlaznim rampama u skladištu), uvedeno je u sva distributivna skladišta poduzeća u Hrvatskoj i Srbiji. U Srbiji je rješenje za digitalizaciju dostave prošireno dodatnim modulom za digitalizaciju odnosa između skladišta i prijevoznika. Također, sva skladišta u Hrvatskoj i Srbiji imaju nova mobilna rješenja za upravljanje sustavima kvalitete, što će značajno smanjiti administrativni posao i ubrzati obradu podataka. Dodatno, autonomni roboti tvrtke Gideon Brothers uspješno su povezani s WMS (eng: Warehouse Management Solution - sustav za upravljanje skladištem) rješenjem. Govoreći o inovacijama, poduzeće u svoju strategiju ima integriran inovacijski proces koji se koristi za dizajniranje novih proizvoda, a uključuje obvezne kriterije ekološke i društvene odgovornosti. Kapitalni projekti u 2021. godini iznosili su 48 milijuna kuna (Atlantic Grupa, 2022). Implementirana je moderna linija za proizvodnju i pakiranje čokolada, povećan je kapacitet i stvoreni preduvjeti za inovativni razvoj. Nova oprema omogućava primjenu frozen cone tehnologije i multifill strukturu čokoladnih proizvoda. U planu su i kapitalni projekti za novu proizvodnu opremu na linijama vafla u Beogradu i keksa u Ljuboviji što će unaprijediti kvalitetu gotovih proizvoda i omogućiti inovacije.

Kraš d.d.

U 2021. godini započet je projekt „Razvoj veganskih konditorskih proizvoda i unaprjeđenje tehnologije jačanjem IRI kapaciteta“. Projekt predstavlja prilagođavanje asortimana i proizvoda rastućim preferencijama potrošača, a cilj mu je ojačati kapacitete za istraživanje, razvoj i inovacije te unaprijediti tehnološke procese kroz istraživanje i eksperimentalni razvoj novih veganskih konditorskih proizvoda. S aspekta održivosti, dogodile su se određene investicije: u kategoriji čokolada i pralina investiralo se u novu opremu za jedinično i skupno pakiranje, u kategoriji keksa i vafla u novu opremu na pakiranju Domaćice u Zagrebu, nove strojeve za obročno pakiranje i kartoniranje Moto keksa u Osijeku te novu opremu za povećanje kapaciteta izrade udubljenih vafla u Prijedoru. Također, ulaže se nove sustave hlađenja s ciljem poboljšanja proizvodnih uvjeta u tvornici uslijed visokih ljetnih temperatura. Kroz projekte investicijskog održavanja na svim proizvodnim lokacijama dobivena su nova tehnička rješenja kojima su proizvodni procesi dodatno naprijeđeni. Kako bi poduzeće bilo u korak s konkurencijom, ulaže u istraživanje i razvoj. Tako se kroz panel trgovine na malo prati kretanje tržišta i kategorija proizvoda u kojima Kraš sudjeluje: što, gdje i po kojoj cijeni potrošači kupuju, kako se razvijaju brandovi, definira se potencijal za daljnji razvoj, prate se aktivnosti konkurencije. Provode se i ostala istraživanja prema potrebama: test proizvoda, dizajna, imena i oglasnih kampanja. Na svim je lokacijama nastavljeno ulaganje u energetiku poput nabave novih chillera, izgradnje toplinske podstanice, ulaganja u uređenje toplinskih režima u proizvodnji montažom izolacijskih panela i toplinskim odvajanjem pojedinih tehnoloških cjelina, a sve to usmjeravajući svoje poslovanje ka održivom razvoju (Kraš, 2022). Ulaže se i u informatičku opremu i poslovne aplikacije te digitalizaciju postojećih poslovnih procesa za još efikasnije poslovanje. Poduzeće u svojoj strategiji planira razviti nove proizvode koji će biti proizvedeni u kontroliranim uvjetima od kvalitetnih i zdravstveno ispravnih sirovina, koje ne sadrže genetski modificirane sastojke. Također, prilikom nabave sirovina biraju se proizvođači koji jamče vrhunsku kvalitetu i održivost proizvoda. Što se tiče održivosti, ambalaža koja je korištena za pakiranje upotrijebljenih sirovina odlaže se za recikliranje, s tim da se 1/3 sirovina nabavlja u cisternama bez korištenja bilo kakve ambalaže. Kod razvoja proizvoda vodi se računa najviše o kvaliteti i sigurnosti hrane, pa se za pakiranje gotovih proizvoda koriste materijali iz primarnih izvora i materijali koji štite proizvod od nepovoljnih vanjskih utjecaja i migracije štetnih tvari. Također, kod pakiranja gotovih proizvoda koriste se ekološki povoljniji materijali sukladno tehničko-tehnološkim mogućnostima, npr. zamjenjuje se celofan. Kontinuirano se smanjuje ukupna količina ambalažnog materijala potrebnog za



pakiranje jedinice proizvoda. Kod proizvoda u transportu, koristi se ambalaža uglavnom napravljena od reciklirane sirovine. Vodeći se principima održivosti, poduzeće razvija nove proizvode, unaprijeđuje postojeće te stalno prati najnovije standarde i tehnologiju, kvalitetu, sigurnost i održivost. Kako bi se držao korak s konkurencijom, nastavlja se investicijski ciklus poduzeća koji se tiče modernizacije i automatizacije poslovanje. 2021. godine u osječkoj je tvornici završena investicija u novu liniju Moto keksa, a odnosi se na potpuno novu i modernu liniju, transportere, automate za pakiranje i pripremu infrastrukture. U Miri Prijedor započeto je ulaganje u nadogradnju linije za proizvodnju vafel proizvoda Frondi, a s ciljem povećanja kapaciteta i automatizacije. Postoje i investicije u novu liniju za oblikovanje čokolade koja proizvodi čokoladice Životinjsko carstvo te nabavku pakirnice za mini čokoladice, u Zagrebu je pokrenuta automatizacija proizvodnje keksa Domaćice te automatizacija pakiranja Napolitanki.

Podravka Grupa d.d.

Poduzeće provodi vlastita istraživanja i stalan razvoj kako bi proizvodila kvalitetne, inovativne te održive proizvode. Projekt „Razvoj inovativnih proizvoda od nusproizvoda tijekom prerade povrća“ označava prelazak na novi koncept kružne bioekonomije. Uključuje istraživanje iskorištenja korisnog dijela nusproizvoda za dobivanje novih sastojaka ili proizvoda koji imaju višu dodanu vrijednost. Projekt je planiran do kraja ove godine. Također, u sklopu projekta, poduzeće provodi istraživanje bioplinskog potencijala otpada Tvornice Kalnik u Varaždinu za dobivanje energenata iz alternativnih izvora. Osim toga, razvijeno je šest novih plant-based proizvoda te je napravljeno tehnološko rješenje za izdvajanje korisnih nusproizvoda tijekom prerade paprike. Poduzeće Podravka-Lagris razvija dvije nove tehnologije, jedna se odnosi na termičku obradu sirovina zbog duljeg trajanja proizvoda i bolje kvalitete, a druga na razvoj mljevenja sirovina bezglutenskih brašna. Kako bi poduzeće pratilo trendove u prehrambenoj industriji, u 2021. godini razvijeno je mnogo novih proizvoda iz različitih kategorija, a u skladu sa zahtjevima tržišta i potrošača. Tako je rastom potražnje za proizvodima biljnog podrijetla, lansiran asortiman koji uključuje šest biljnih napitaka na bazi badema, zobi i riže gdje su svi proizvodi 100% biljnog podrijetla, a uz sve to dolaze i u održivom pakiranju od plastike na bazi šećerne trske gdje je emisija CO<sub>2</sub> smanjena za 15% (Podravka Grupa, 2022). Također, u kategoriji burgera i salama proizveden je vege burger te vege salame koji nemaju sastojke životinjskog podrijetla. Nadalje, moderna jela brenda Fant sada imaju i vegetarijansku mogućnost. U 2021. godini lansiran je Čokolino bez glutena. Postoji još mnoštvo novih proizvoda u 2021. godini, no svima je karakteristika isticanje prirodnosti, funkcionalnosti,

izostanak dodanog šećera i slično. Uz zdravu i funkcionalnu hranu, potrošači zahtijevaju i održivu ambalažu takvih proizvoda. Stoga je poduzeće svoje poslovanje usmjerilo i ka reciklabilnoj ambalaži. Poduzeće ima visok stupanj automatiziranosti poslovnih procesa kroz korištenje IT sustava. U svojoj strategiji poslovanja, poduzeće ima za cilj optimizaciju logistike, tehnološku modernizaciju, digitalnu transformaciju te akvizicije. Optimizacija nabave te proizvodnih i logističkih procesa izgradnjom logističko – distribucijskog centra koji bi trebao biti gotov do 2024. godine, doprinit će poboljšanju operativne učinkovitosti poslovanja. U modernizaciju i digitalizaciju poduzeće planira uložiti 1,7 milijardi kuna u petogodišnjem razdoblju (2020-2025). Tehnološka modernizacija i digitalna transformacija odnose se na informatičku i energetska rekonstrukciju, ali i modernizaciju zgrade u Koprivnici. U 2021. godini, Tvornica Kalnik započela je modernizaciju koja uključuje liniju za preradu voća, liniju za punjenje povrtnih umaka i proizvoda u squeeze ambalaži i slično. Također, planira se modernizacija pogona za preradu voća i povrća, nove tehnologije i nove proizvode tvornice Kalnik, a što će imati za cilj veće kvalitete sirovina i proizvodnju novog asortimana proizvoda.

Može se primijetiti kako sva tri poduzeća svoje poslovanje usmjeravaju u sva četiri trenda prehrambene industrije. Svako je poduzeće svjesno promjena na tržištu i u kojem smjeru ono ide. Ono što nije navedeno jest koliki postotak iznosi segment istraživanja i razvoja. Vidljivo je da poduzeća usmjeravaju svoje poslovanje zdravim proizvodima te održivom pakiranju i ambalaži, kao i što ulažu u automatizaciju proizvodnje. Sva tri poduzeća imaju investicijske cikluse što svojevrсно i predstavlja ulaganje u istraživanje i razvoj, ali budući da nije izraženo kvantitativno, nije moguće taj segment usporediti na razini Europske Unije.

#### 4.3.2. Analiza prilagodbe izazovima

Atlantic Grupa d.d.

Poduzeće ostvaruje visokokvalitetne odnose s dobavljačima i tako kreira dodanu vrijednost, a s većinom dobavljača ima dugoročne odnose. Planira se proširenje postojeće baze dobavljača kako bi kroz uspostavu suradnje s novim dobavljačima omogućili kontinuirani dotok novih ideja, materijala i proizvoda s nabavnih tržišta i njihovu primjenu u proizvodima i procesima. Takvi dugoročni odnosi s dobavljačima dobra su zaštita od rizika poremećaja lanca opskrbe i visokih cijena nabave. Poduzeće također organizira interaktivne radionice s dobavljačima kako bi omogućilo efikasnu razmjenu informacija, ideja i prijedloga poboljšanja. Uz to, redovito se ocjenjuju dobavljači te potiču na poboljšanje učinkovitosti. Što se tiče izazova inflacije i

vlastitih robnih marki gdje kupci potencijalno mogu smanjiti potrošnju pojedinih proizvoda iz proizvodnog portfelja kompanije ili se usmjeriti s brendiranih proizvoda na vlastite robne marke, Atlantic Grupa kontinuiranom diversifikacijom svojeg proizvodnog i distribucijskog portfelja značajno umanjuje te rizike. Osim toga, rizik vezan uz zdravstvenu krizu COVID-19, a s kojim se povezuje dio logističkih izazova u dobavnim lancima te iziskuje dodatne napore u osiguranju materijala za proizvodnju i prodaju, a s druge strane utječe na porast cijena sirovina. Poduzeće provodi standardne zdravstveno zaštitne mjere i aktivnosti od početka krize, ali također optimizira zalihe gotovih proizvoda, materijala i sirovina. Poduzeće posluje u (FMCG) industriji robe široke potrošnje gdje je izloženo riziku konkurencije – vlastitim robnim markama. FMCG industrija označava industriju gdje se dizajnirani proizvodi brzo troše neto nakon kupnje, a karakteristike su pojačana tržišna konkurencija, raznovrsnija ponuda, povećana kvaliteta proizvoda, uvedeni globalni proizvodni standardi te razvijeni novi distribucijski kanali. Poduzeće mitigira takve rizike provodeći aktivnosti poput ulaganja u istraživanje i razvoj, ulaganja u tehnologiju te pomno praćenje tržišnih trendova i preferencija potrošača kako bi zadržala visoke tržišne udjele. Što se tiče nedostatka radne snage, poduzeće svoje poslovanje sve više automatizira stoga nedostatak radne snage ne predstavlja primarne rizike za poduzeće.

Kraš d.d.

Poduzeće posebno obraća pozornost na odgovorno ponašanje u lancu opskrbe. Tako je ustanovljeno da su opskrbe najosjetljivije sirovine kakao i biljne masti. S obzirom na porijeklo navedenih sirovina (zemlje jugoistočne Azije i Afrike) posebno se vodi računa o izboru proizvođača. Poduzeće stoga prilikom nabave sirovina bira proizvođače nude kvalitetne i održive proizvode i koji su certificirali svoj lanac dobavljača te razvili vlastite programe koji se odnose na poštivanje ljudskih prava i odgovorno društveno poslovanje. Biljne masti na bazi palme nabavljaju se od dobavljača koji imaju RSPO certifikat (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Posebno se razvijaju odnosi s lokalnim dobavljačima te oni predstavljaju većinu u lancu opskrbe. 60% količina potrebnih sirovina nabavlja se na hrvatskom tržištu, a 100% višnje u alkoholu, koji je prepoznatljiv sastojak Griotte, koristi se iz vlastitih nasada. Više od 90% ambalaže nabavlja se na hrvatskom tržištu, a dobavljači ambalaže su često mala i srednja poduzeća u manjim sredinama čime se potiče razvoj tih sredina i zaposlenost (Kraš, 2021). Time se smanjuje rizik visokih cijena u lancima nabave. Poduzeće se bori protiv inflacije tako da planira u 2022. godini povećanje proizvodnje i prodaje kako na domaćem tako i na stranim tržištima, a plan uključuje rast prihoda i optimizaciju troškova. Poduzeće nema navedeno u

svojim izvješćima na koji se način bori protiv konkurencije (vlastite robne marke) te na koji se način konkretno prilagođava visokoj inflaciji na tržištu. Budući da ulaže u automatizaciju i modernizaciju proizvodnje nedostatak radne snage ne predstavlja značajan rizik.

Podravka Grupa d.d.

Poduzeće prati izazove poremećaja lanca opskrbe tako što povećava kvalitetu i sigurnost primarnim sirovinama poduzimajući mjere prilagodbe, poput instalacije sustava navodnjavanja na proizvodnim površinama, izgradnje sustava odvodnje viškova oborinske vode s ugroženih proizvodnih površina, smanjenja pesticida i mineralnih gnojiva u poljoprivrednoj proizvodnji i slično. Inflacija je direktno povezana s troškom sirovina i materijala gdje postoji velika volatilitet cijena roba. Kako bi minimiziralo rizike povećanja cijena i poremećaja lanca opskrbe, poduzeće djeluje u smjeru razvijanja partnerskih odnosa s višegodišnjim dobavljačima, uz usporedno razvijanje odnosa s novim dobavljačima na ciljanim tržištima na području EU-a i trećih zemalja. To čini pravodobnim ugovaranjem, raspodjelom rizika dijelom i na dobavljače, uvođenjem zamjenskim sirovina te aktivnim provođenjem commodity risk management-a. Istražuje se tržište i prati konkurencija, traže se ponude potencijalnih partnera na globalnom tržištu. Radi osiguranja transparentnosti nabavnih procesa i povećanja učinkovitosti nabave, koriste se tehnologije poput eNabave, a postoji i kontinuirana digitalizacija nabave. Tijekom 2021. godine stavljen je fokus na lokalne dobavljače što u situaciji značajnijih poremećaja na tržištu prehrambenih proizvoda, a posebno tijekom pandemije COVID-19 i globalnog poremećaja lanca opskrbe daje sigurnost nabave proizvoda u traženoj količini, kvaliteti te u dogovoreno vrijeme. Poduzeće ulaže u inovacije kako bi se borilo s konkurencijom, a automatizacija proizvodnje omogućava malu ili neznatnu zabrinutost nedostatka radne snage.

#### 4.4 Konkurentske prednosti poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske

Ključ konkurentske prednosti je stvaranje, održavanje i proširenje kompetencija i kolektivnih sposobnosti poduzeća (Mahoney, 1995). Na temelju provedene analize, u nastavku će se dati autorov zaključak o prilagodbi odabranih poduzeća trendovima i izazovima prehrambene industrije kao temelj za ostvarenje konkurentske prednosti. Na temelju toga, izabrat će se jedan najizgledniji scenarij od predstavljena četiri kako bi se ustanovilo u kojem se smjeru prehrambena industrija u Hrvatskoj kreće.

Tablica 19: Tablica ostvarenja konkurentskih prednosti

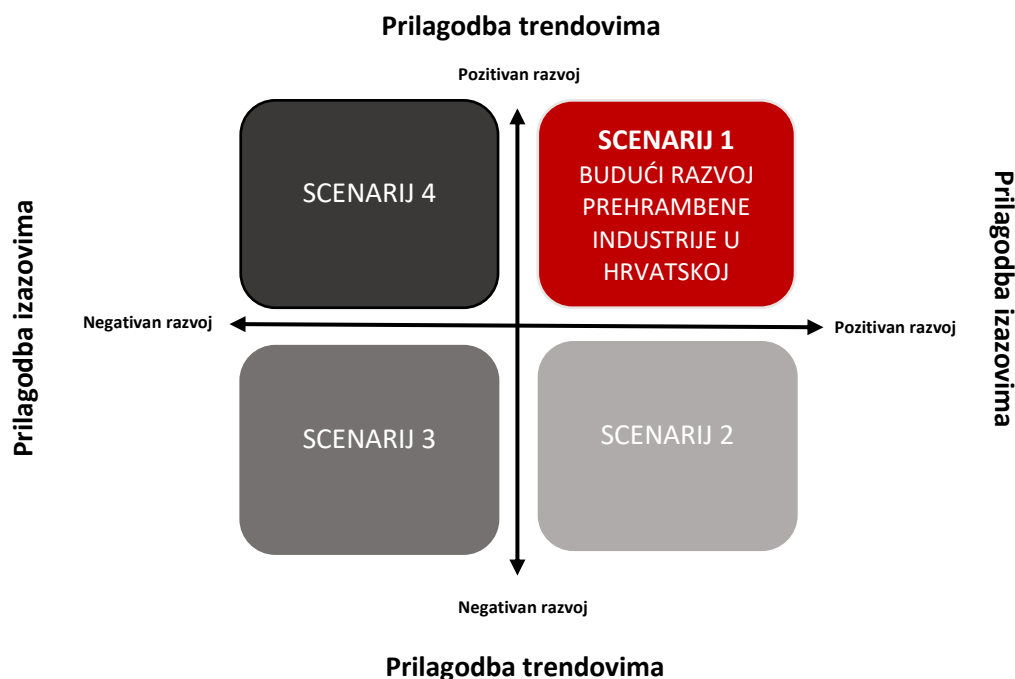
	Mogućnost ostvarenja konkurentске prednosti s obzirom na uspješnost prilagodbe trendovima i izazovima		
	Atlantic Grupa	Kraš	Podravka Grupa
<b>Trendovi:</b> 1. Zdrava i funkcionalna hrana 2. Održivost 3. Trendovi u aspektu istraživanja i razvoja 4. Automatizacija proizvodnje	Visoka Visoka Srednja Visoka	Visoka Visoka Niska Srednja	Visoka Visoka Srednja Visoka
<b>Izazovi:</b> 1. Inflacija 2. Poremećaji lanca opskrbe 3. Vlastite robne marke 4. Nedostatak radne snage	Srednja Visoka Visoka Visoka	Niska Visoka Srednja Visoka	Srednja Visoka Visoka Visoka

Izvor: Izrada autora

Dva su segmenta na koja poduzeća trebaju više usmjeriti svoje poslovanje, s jedne strane trend ulaganja u istraživanje i razvoj koji nije široko raspostranjen u Hrvatskoj, a prijeko je potreban za održavanje konkurentске prednosti. Drugi je aspekt inflacija koja je sama po sebi opasan i nepredvidiv „sudionik“ tržišta stoga poduzeća nikad u potpunosti neće moći usmjeriti svoje poslovanje da izbjegnu inflaciju jer je ona neminovna. Segment u čemu postoji prostor za rast jest zdrava i funkcionalna hrana kao i održivi razvoj, a može se reći da odabrana poduzeća jako dobro usmjeravaju i prilagođavaju svoje poslovanje spomenutim trendovima. Na temelju provedene analize, ne postoji niti jedan izazov prehrambene industrije kojega poduzeća ne uzimaju u obzir. Stoga mogućnost razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj najbolje opisuje

**Scenarij 1:** Poduzeća svoje poslovanje usmjeravaju trendovima i izazovima koji pogađaju prehrambenu industriju. Imaju razvijeno anticipativno upravljanje krizom, stoga lakše uočavaju tihe signale i u mogućnosti su pratiti poslovne cikluse. Imaju razvijen i krizni menadžment koji na vrijeme reagira na izazove s kojima se poduzeće susretne. Također, svjesni su trendova prehrambene industrije i maksimalno usmjeravaju svoje poslovanje da im budu uz korak.

Graf 10: Matrica scenarija razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora

## 5. Zaključak

Prehrambena industrija izložena je velikom broju faktora koji utječu na razvoj iste. Analizom vanjskog okruženja utvrđeno je da su ekonomski čimbenici najopasniji i imaju najveći utjecaj stoga ih s posebnom pažnjom treba pratiti. Prehrambena industrija na globalnoj i europskoj razini ima tendenciju rasta. Gledajući na globalnoj razini, očekivana prosječna godišnja stopa rasta (CAGR) prehrambene industrije za razdoblje 2022-2027 iznosi 6,72%, a očekivana složena godišnja stopa rasta prihoda (CAGR) europske prehrambene industrije iznosi 5,47% u razdoblju 2022-2027 godine. Analizirajući prehrambenu industriju, četiri su glavna trenda koja će ju u skorijoj budućnosti obilježiti i na koja poduzeća trebaju obratiti pažnju i uzeti u obzir prilikom poslovanja: 1) zdrava i funkcionalna hrana, 2) održivost, 3) trendovi u aspektu istraživanja i razvoja te 4) automatizacija proizvodnje. Trendovi zdrava i funkcionalna hrana te održivost predstavljaju potpuno novi smjer kretanja prehrambene industrije i kao takvi, zahtijevaju od poduzeća najveću prilagodbu poslovanja. Nadalje, glavni izazovi s kojima se prehrambena industrija današnjice suočava te koji u najvećoj mjeri utječu na poslovanje poduzeća u istoj: 1) inflacija, 2) poremećaji lanaca opskrbe, 3) vlastite robne marke kao potencijalna konkurencija u preuzimanju tržišta i kupaca te 4) nedostatak radne snage. Zaključuje se kako su inflacija i poremećaji lanca opskrbe dva glavna faktora i izazova s kojima

se prehrambena industrija suočava i na koje poduzeća moraju usmjeriti najveću pažnju. Vlastite robne marke ne predstavljaju veliku opasnost iz razloga što je njihov tržišni udio dovoljno nizak, a nedostatak radne snage zamjenjuje sve prisutnija automatizacija proizvodnje. Analizirajući tri odabrana poduzeća prehrambene industrije u Hrvatskoj, Atlantic Grupu, Kraš i Podravku Grupu moglo se doći do zaključka u kojoj mjeri svoje poslovanje usklađuju s trendovima i izazovima prehrambene industrije. Dva su segmenta na koja poduzeća trebaju više usmjeriti svoje poslovanje, s jedne strane trend ulaganja u istraživanje i razvoj koji nije široko raspostranjen u Hrvatskoj, a preko je potreban za održavanje konkurentske prednosti. Drugi je aspekt inflacija koja je sama po sebi opasan i nepredvidiv „sudionik“ tržišta stoga poduzeća nikad u potpunosti neće moći usmjeriti svoje poslovanje da izbjegnu inflaciju jer je ona neizbježna. Segment u čemu postoji prostor za rast jest zdrava i funkcionalna hrana kao i održivi razvoj, a može se reći da odabrana poduzeća jako dobro usmjeravaju i prilagođavaju svoje poslovanje spomenutim trendovima. Može se reći da ne postoji niti jedan izazov prehrambene industrije kojega poduzeća ne uzimaju u obzir. Na temelju provedene analize, zaključak jest da poduzeća u velikoj mjeri usmjeravaju svoje poslovanje i prema trendovima i prema izazovima prehrambene industrije stoga budući razvoj prehrambene industrije u Hrvatskoj ima dobre prognoze.

## POPIS LITERATURE

1. Abel & Cole (2020) 11 Sustainable Food Brands You Should Know About; dostupno na: <https://www.abelandcole.co.uk/blog/post/11-sustainable-food-brands-you-should-know-about>
2. Aday, S., Seckin Aday, M. (2020) Impact of COVID-19 on the food supply chain
3. Blanchard, O. (2011) - Makroekonomija
4. Bloomberg Professional
5. Bloomberg Intelligence (2021) - Plant-based Foods Market to Hit \$162 Billion in Next Decade
6. Bush, T., Shaw, A. (2019) PESTLE Analysis of the Food Industry; dostupno na: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-food-industry/>
7. Buturac, G., Vizek, M. (2014) Makroekonomska analiza izvozne konkurentnosti prehrambene industrije Republike Hrvatske. Zagreb Ekonomski institut, dostupno na: <https://www.eizg.hr/istrazivanja/makroekonomska-analiza-izvozne-konkurentnosti-prehrambene-industrije-republike-hrvatske/504>
8. Casey, C., Doering, C., Poiniski, M. (2022) 6 trends shaping food and beverage growth in 2022; dostupno na: <https://www.fooddive.com/news/6-trends-shaping-food-and-beverage-growth-in-2022/616457/>
9. Chambers, T. (2020) 4 industry challenges faced by the food industry; dostupno na: <https://www.collectivecampus.io/blog/4-industry-challenges-faced-by-the-food-industry>
10. Columbia Center on Sustainable Investment (2021) The Food Sector and the Sustainable Development Goals; dostupno na: <https://ccsi.columbia.edu/content/food-sector-and-sustainable-development-goals>
11. Deskar-Škrbić, M., Šimović, H. (2020) – Ekonomika javnog sektora, Arhivanalitika d.o.o.
12. Demetrakakes, P. (2020) Trends, Challenges, and Opportunities in the Food Industry



13. Demartini, M. ... [et al.]. (2018) Food industry digitalization : from challenges and trends to opportunities and solutions. // IFAC-PapersOnLine. 51, 11, str. 1371-1378. dostupno: <https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1111492/440034/Food%20industry%20digitalization%20from%20challenges%20and%20trends%20to%20opportunities%20and%20solutions%20-%20Final%20Version.pdf>
14. Emediegwu, L. (2022) How is the war in Ukraine affecting global food security?; dostupno na: <https://www.economicsobservatory.com/how-is-the-war-in-ukraine-affecting-global-food-security>
15. Ekonomski institut Zagreb
16. Europska komisija (2017) - Tematski informativni članak o europskom semestru - Rješavanje problema nejednakosti, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_addressing-inequalities\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_addressing-inequalities_hr.pdf)
17. Europska Centralna Banka (ECB)
18. Euromonitor
19. Feedough (2022) - What is FMCG?; dostupno na: <https://www.feedough.com/fast-moving-consumer-goods-fmcg/>
20. Food Processing (2021) 2021 Trends Survey: R&D Eager to Get Back to Work; dostupno na: [https://www.foodprocessing.com/assets/wp\\_downloads/pdf/2021/2021-RDReport.pdf](https://www.foodprocessing.com/assets/wp_downloads/pdf/2021/2021-RDReport.pdf)
21. FoodDrinkEurope (2021) Data & Trends of The European Food and Drink Industry 2021; dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/data-trends-of-the-european-food-and-drink-industry-2021/>
22. Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada, Zagreb
23. Goeke, N. (2016) The Art Of War Summary, dostupno na: <https://fourminutebooks.com/the-art-of-war-summary/>
24. Grant, R.M. (2016) Contemporary Strategy Analysis, 9th Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey
25. Hrvatska narodna banka

26. Investopedia (2021) Trend analysis, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/t/trendanalysis.asp>
27. Kiechel, W. (2010) The Lords of Strategy, Harvard Business Press, str. 782-783
28. Kovačević, D. (2017) Inovacije kao temelj konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije. // Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti. Tehničke znanosti. Sv. 18 ; knj. 531 ; str. 49-76.
29. Markets and Markets (2020) Plant-based Meat Market; dostupno na: [https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/plant-based-meat-market-44922705.html?gclid=CjwKCAjwsJ6TBhAIEiwAfl4TWKtuMWKiw-MY1n8BdQuZYrnTDCuLsG3HM4asIwYH2bTY5cJnypJutxoCQLAQAvD\\_BwE](https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/plant-based-meat-market-44922705.html?gclid=CjwKCAjwsJ6TBhAIEiwAfl4TWKtuMWKiw-MY1n8BdQuZYrnTDCuLsG3HM4asIwYH2bTY5cJnypJutxoCQLAQAvD_BwE)
30. Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, str. 42-28.
31. New York Times (2019) - What Is the Green New Deal?, dostupno na: <https://www.nytimes.com/2019/02/21/climate/green-new-deal-questions-answers.html>
32. Nielsen, B. (2021) 6 R&D Food Trends for 2022; dostupno na: <https://www.grandecig.com/blog/rd-innovations-in-food-and-beverage-manufacturing>
33. Niesen (2019) The rise and rise again of private label, dostupno na: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf>
34. Omillo-Okumu, F. (2018) Estimating the effect of buyers' bargaining power on Kenyan small food manufacturers' income; dostupno na: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/846/1025>
35. Oramana, Y., Azabagaoglua, O., Inan, H. (2011) The Firms' Survival and Competition through Global Expansion: A Case Study from Food Industry in FMCG Sector
36. Orsag, S. (2015) Poslovne financije, HUFA, Avnetis, Zagreb
37. Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb

38. Poinski, M. (2019) - Functional foods attract health-conscious consumers, Fooddive, dostupno na: <https://www.fooddive.com/news/functional-foods-attract-health-conscious-consumers/550429/>
39. Porter, M. (1996) – What is strategy?
40. Porter, M. (1980) - Competitive Strategy
41. Porter Analysis (2017) Porter's Five Forces Model of Food Industry; dostupno na: <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-model-of-food-industry/>
42. Ritchie, H. (2022) How could the war in Ukraine impact global food supplies?; dostupno na: <https://ourworldindata.org/ukraine-russia-food>
43. Santeramo, F. G. ... [et al.]. Emerging trends in European food, diets and food industry. // Food Research International. 104(2018), str. 39-47. dostupno na: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/82105/1/MPRA\\_paper\\_82105.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/82105/1/MPRA_paper_82105.pdf)
44. Smith, H. (2019) Plant-Based Food Sales Growing Like a Weed; Organic Food Sales Slow; dostupno na: <https://foodindustryexecutive.com/2019/07/plant-based-food-sales-growing-like-a-weed-organic-food-sales-slow/>
45. Sachs, Jeffrey D. (2016) The Age of Sustainable Development (str 502)
46. Statista
47. Škramić, S. (2020) Više od 66 posto hrvatskih građana kupuje privatne marke, Poslovni dnevnik, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace-kompanije/vise-od-66-posto-hrvatskih-graana-kupuje-privatne-marke-162325>
48. Tintor, J. (2009.) Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb
49. Trading Economics
50. U.S. Bureau of Labor Statistics, dostupno na: <https://www.bls.gov/>
51. Vincent, H. (2021) 8 food industry trends for 2022; dostupno na: <https://www.columbusglobal.com/en-gb/blog/food-industry-trends-for-2022>
52. Vranešević, T. (2007) – Upravljanje markama (Brand Management), Accent, Zagreb
53. ZSE – Zagrebačka burza

## POPIS GRAFOVA, SLIKA I TABLICA

Graf 1: Phillipsova krivulja.....	19
Graf 2: Prikaz sastavnica europskog gospodarstva.....	26
Graf 3: Postotak zaposlenosti u prerađivačkom sektoru za 2018. godinu .....	28
Graf 4: Prikaz vlastitih robnih marki na svjetskoj razini .....	37
Graf 5: Prihodi 10 najvećih poduzeća u trgovini na malo u razdoblju 2019.-2021. godine.....	38
Graf 6: Tržišni udio vlastitih robnih marki na odabranim tržištima u 2021. godini .....	39
Graf 7: Broj učenika koji su završili školovanje .....	41
Graf 8: Matrica važnost/neizvjesnost .....	48
Graf 9: Matrica scenarija.....	49
Graf 10: Matrica scenarija razvoja prehrambene industrije u Hrvatskoj.....	79
Slika 1: Kretanje američkog S&P500 indeksa prethodne 3 godine .....	18
Slika 2: Kretanje cijena nafte i pšenice unazad godinu dana .....	20
Slika 3: Pregled Ginijevog koeficijenta država u 2022. godini.....	21
Slika 4: Prihodi po segmentu prehrambene industrije .....	23
Slika 5: Prihodi prema geografskoj značajci .....	24
Slika 6: Kanali distribucije.....	25
Slika 7: Postotna promjena volumena proizvodnje za europsku prerađivačku industriju u odnosu na prvi kvartal bazne 2015. godine.....	27
Slika 8: Indikatori dodane vrijednosti i zapošljavanja prerađivačkog sektora za 2019. godinu.....	28
Slika 9: Međunarodna trgovina EU-a .....	29
Slika 10: Stope inflacije na američkom i europskom tržištu proteklih 25 godina .....	31
Slika 11: Prikaz stopa inflacije po segmentima za 2022. godinu.....	32
Slika 12: Prikaz kretanja inflacije za segment hrane i pića od ožujka 2020. godine do lipnja 2022. godine .....	32
Slika 13: FBX indeks za razdoblje od 5 godina.....	34
Slika 14: Relativan prikaz izvoza žitarica za 2019. godinu .....	35
Slika 15: Razvojni put vlastitih robnih marki te brendiranih proizvoda .....	37
Slika 16: Države koje imaju smanjujuću populaciju u 2022. godini .....	40
Slika 17: Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i dobi.....	40
Slika 18: Projekcije tržišta biljne hrane 2020.-2030. godine .....	44
Slika 19: Broj zaposlenih u proizvodnji hrane te prerađivačkoj industriji 2008-2022 godine .....	52
Tablica 1: Škole strategijske misli i njihovo poimanje strategije.....	4
Tablica 2: Izabrana poimanja strategije .....	5
Tablica 3: Tehnologije poslovnog upravljanja u okviru lanaca vremena .....	11
Tablica 4: Pregled prehrambene industrije u okvirima potrošača i proizvođača .....	12
Tablica 5: Čimbenici konkurentskog odnosa i njihov značaj u okviru prehrambene industrije .....	16
Tablica 6: Sistematizirani prikaz indikatora europske prehrambene industrije .....	25
Tablica 7: Tablica ocjena pojedinih čimbenika za prehrambenu industriju.....	41
Tablica 8: Relativna promjena broja prodanih jedinica po segmentu hrane u 2019. godini prema provedenom istraživanju .....	43
Tablica 9: Poduzeća koja ulažu u istraživanje i razvoj prehrambene industrije .....	46
Tablica 10: OECD pristup za mjerenje korporativnog upravljanja .....	58

Tablica 11: Okolišni indikator i njihova analiza za Atlantic Grupu d.d. ....	59
Tablica 12: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika .....	60
Tablica 13: Okolišni indikator i njihova analiza za Kraš d.d.....	61
Tablica 14: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika .....	62
Tablica 15: Okolišni indikator i njihova analiza za Podravka Grupu d.d.....	63
Tablica 16: Kvantitativni prikaz okolišnih čimbenika .....	64
Tablica 17: Društveni čimbenici .....	64
Tablica 18: OECD pristup.....	68
Tablica 19: Tablica ostvarenja konkurentskih prednosti .....	78

# ŽIVOTOPIS STUDENTA



## PETRA ŽULJ

### PERSONAL DETAILS

Date of birth: 24/08/1998  
Adress: Božidar Magovac 167 Street, 10020  
Zagreb  
Mobile: +385 99 200 6622  
E-mail: petrazulj54@gmail.com

### PERSONAL INTERESTS

Latin dance, Spanish language, Netflix,  
volleyball

### ACHIEVEMENTS/ACTIVITIES

Local winner of CFA Institute Research  
Challenge Croatia 2021

Top 10% of students at the Faculty of  
Economics and Business

University of Zagreb Excellence  
Scholarship

EY Summer Tax Academy 2021

EY Corporate Finance School 2021

### EDUCATION

#### Faculty of Economics and Business at the University of Zagreb (2017 - 2022)

Module: Analysis and Business Planning

GPA: 4.6/5.0

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa ( September  
2021 - January 2022) - Erasmus+ student exchange

1st Gymnasium, Zagreb (2013 - 2017)

### WORK EXPERIENCE

#### Agram Brokeri - Zagreb (2022 - today)

Stock Market Analyst Intern - Candidate for Stock Broker and  
Investment Advisor

#### Intesa Sanpaolo Bank - Zagreb (2022 )

Corporate and Investment Banking Intern - Large Domestic  
and Institutional Clients Department

#### 2021 Local winner of CFA Institute Research Challenge (2021)

Equity research of a designated publicly traded company  
Podravka Group d.d. and presenting it to a panel of industry  
experts

#### Croatian National Bank- Internship (2020)

Accounting Department - monitoring financial statements and  
computing indicators regarding risks and exposure for the  
internal Bank's model

### SKILLS

#### FOREIGN LANGUAGES

- English- full professional proficiency
- German - limited working proficiency

#### SOFT SKILLS:

Developed presentation and communication skills due to work with  
different profiles of people, team player, troubleshooting, great  
attention to details, strong analytical skills , respecting deadlines,  
experience in different projects which are the part of faculty  
curriculum, hard-working, self-motivated, independent and efficient

**COMPUTER SKILLS:** Microsoft Office (Excell, Word, Powerpoint),  
Google Drive, Trello, CRM system, Canva

### VOLUNTEERING

#### Financial Club (2020-2022)

- student association
- Corporate and Industry Analysis Team Member
- fundamental analysis (KPIs, SWOT analysis, PESTLE  
analysis, DCF, Peer Valuation, etc.)
- 'University Trading Tournament' project organization

#### eSTUDENT (2019 - 2020)

- student association
- Finance and Accounting Team Member
- respecting deadlines, projects organization and  
communication with business partners