

# Utjecaj vanjskih čimbenika na strateške odluke poduzeća mliječne industrije u promatranom razdoblju

---

Vukelić, Saša

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:244779>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ VANJSKIH ČIMBENIKA NA  
STRATEŠKE ODLUKE PODUZEĆA MLIJEČNE  
INDUSTRIJE U PROMATRANOM RAZDOBLJU**

**Saša Vukelić**

**Zagreb, 2022.**

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ VANJSKIH ČIMBENIKA NA  
STRATEŠKE ODLUKE PODUZEĆA MLIJEČNE  
INDUSTRIJE U PROMATRANOM RAZDOBLJU**

Mentorica:

doc. dr. sc. Jadranka Ivanković

Student:

Saša Vukelić

**Zagreb, rujan 2022.**

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| SAŽETAK.....  | i  |
| ABSTRACT.....   | ii |
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. TEORIJSKI OKVIR O STRATEŠKOM MENADŽMENTU.....  | 3  |
| 2.1. Definiranje pojma strategija, strateškog menadžmenta i strateškog odlučivanja.....                   | 3  |
| 2.2. Prikaz faza procesa strateškog menadžmenta.....  | 5  |
| 2.3. Metode analize okruženja.....  | 18 |
| 3. PRIKAZ STANJA U MLIJEČNOJ INDUSTRIJI REPUBLIKE HRVATSKE U RAZDOBLJU OD 2011. DO 2021. GODINE.....      | 20 |
| 4. PRIKAZ POJEDINIH ČIMBENIKA VANJSKOG OKRUŽENJA U RAZDOBLJU OD 2011. DO 2021. GODINA.....                | 30 |
| 4.1. Prikaz čimbenika makrookruženja.....   | 30 |
| 4.2. Prikaz čimbenika mikrookruženja.....   | 35 |
| 5. USPOREDNI PRIKAZ STRATEŠKIH ODLUKA ODABRANIH PODUZEĆA MLIJEČNE INDUSTRIJE U PROMATRANOM RAZDOBLJU..... | 37 |
| 6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE ZA PRAKSU.....   | 44 |
| LITERATURA.....   | 46 |
| POPIS TABLICA I SLIKA.....  | 53 |
| PRILOZI.....  | 54 |
| ŽIVOTOPIS.....  | 63 |

## SAŽETAK

U ovom radu analiziran je utjecaj promjena čimbenika vanjskog okruženja, uzrokovanih značajnim događajima u razdoblju 2011. - 2021., na strateške odluke vodećih poduzeća hrvatske mliječne industrije. Promatrano razdoblje obilježava niz značajnih promjena i kriza: globalna financijska kriza, pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji, kriza najvećeg domaćeg prehrambenog koncerna Agrokor te COVID-19 pandemija. Ovi događaji znatno su utjecali na čimbenike vanjskog okruženja, stvorili prilike i prijetnje kroz rast nezaposlenosti, visoku stopu iseljavanja, integraciju u jedinstveno tržište EU-a, smanjenje domaće proizvodnje mlijeka, donošenje Lex Agrokora te poremećaje u opskrbnim lancima. Stoga je pristup strateškog menadžmenta putem kontinuiranog snimanja vanjskog okruženja neophodan kako bi poduzeća iskoristila prilike i otklonile prijetnje iz promjenjive okoline. Donošenje ispravnih strateških odluka korištenjem vlastitih snaga i minimiziranjem slabosti, osigurava ostvarenje ciljeva poduzeća, dugoročni uspjeh poslovanja te čini razliku između tržišnih dobitnika i gubitnika. U promatranom razdoblju, ukupna prerada mlijeka smanjena je za 13 %, uz velik porast deficita vanjskotrgovinske bilance mliječnih proizvoda nakon pristupanja EU-u. Iz navedenog je moguće zaključiti da domaća mliječna industrija strateškim odlukama nije uspjela iskoristiti priliku ulaska na jedinstveno europsko tržište, niti kompenzirati negativne utjecaje demografskih promjena. Tržišni udjeli vodećih poduzeća nisu se znatnije mijenjali u promatranom razdoblju, uz izuzetak Megglea, koje je krajem razdoblja primijenilo redukcijsku strategiju i dezinvestiralo proizvodnju, te tako postalo gubitnik u tržišnom natjecanju. Dukat je korištenjem unutarnjeg okruženja Lactalis grupe i uspješnim provođenjem strategije rasta učvrstio vodeću poziciju i prometnuo se u dobitnika tržišnog natjecanja u promatranom razdoblju.

**Ključne riječi:** strategija, strateški menadžment, strateške odluke, analiza okruženja, mliječna industrija

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF EXTERNAL FACTORS ON DAIRY INDUSTRY STRATEGIC DECISIONS FOR THE OBSERVED TIME PERIOD**

This paper provides an analysis of the impact of changes in the factors of the external environment, caused by significant events in the period 2011-2021, on the strategic decisions of leading companies in the Croatian dairy industry. The observed period is marked by a number of significant changes and crises: the global financial crisis, Croatia's accession to the European Union, the crisis of the biggest domestic food conglomerate Agrokor and the COVID-19 pandemic. These events significantly influenced the factors of the external environment, created opportunities and threats through a high rate of emigration, integration into the EU single market, reduction of domestic milk production, adoption of Lex Agrokor and disruptions in supply chains. Therefore, a strategic management approach through continuous scanning of the external environment is necessary in order for companies to take advantage of opportunities and eliminate threats from the volatile environment. Making the right strategic decisions by using one's own strengths and minimizing weaknesses ensures the achievement of company goals, long-term business success and makes the difference between winners and losers. In the observed period, the total processing of milk decreased by 13%, with a large increase in the trade deficit of dairy products after accession to the EU. From the above, it is possible to conclude that the domestic dairy industry failed to take advantage of entering the single European market through strategic decisions, nor to compensate for the negative impacts of demographic changes. The market shares of the leading companies did not change significantly in the observed period, with the exception of Meggle, which at the end of the period applied a retrenchment strategy and disinvested its production, thus becoming a loser in the competition. By using the internal environment of the Lactalis Group and successfully implementing the growth strategy, Dukat consolidated its leading position and became the winner of the competition in the observed period.

**Key words:** strategy, strategic management, strategic decisions, environmental scanning, dairy industry

# 1. UVOD

Hrvatska je u posljednjih deset godina prošla kroz značajno transformacijsko razdoblje ulaskom na jedinstveno tržište Europske unije. Početak i kraj ovog desetogodišnjeg razdoblja okarakterizirale su velike svjetske krize: Globalna financijska kriza 2007. - 2008. uzrokovala je recesiju, koja je u Hrvatskoj trajala punih šest godina (Ćorić i Šimić, 2020), a posljedice krize uzrokovane virusom SARS-CoV-2 snažno su utjecale na poslovanje u 2020. i 2021. godini. Prehrambena industrija, uključujući mliječnu industriju, spada među najvažnije proizvodne djelatnosti u Hrvatskoj, doprinosi otprilike 3 % njenog BDP-a te se pokazala izuzetno otpornom na krize – njezin relativni udio u ukupnom gospodarstvu nije se mijenjao posljednjih deset godina. **Mliječna industrija**, koja se još naziva i mljekarskom industrijom, jedan je od najznačajnijih segmenata prehrambene industrije te ostvaruje oko 20 % njezinih ukupnih prihoda<sup>1</sup>.

Analizom strateškog menadžmenta želi se istražiti i usporediti strateške odluke te njihove posljedice na poslovanje odabranih poduzeća mliječne industrije Hrvatske u razdoblju 2011. - 2021. godine. Predmet analize su pet vodećih poduzeća mliječne industrije Hrvatske: Dukat d.d., Vindija d.d., Belje d.d. (od 1.4.2019. Belje plus d.o.o.<sup>2</sup>), Meggle Hrvatska d.o.o. i Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o., koji zajedno otkupljuju i prerađuju oko 90 % mlijeka proizvedenog u Hrvatskoj.<sup>3</sup>

Ciljevi istraživanja definirani su zadatkom završnog rada:

- utvrditi čimbenike vanjskog okruženja mliječne industrije Hrvatske u promatranom razdoblju 2011. - 2021. godine
- utvrditi utjecaj čimbenika vanjskog okruženja na strateške odluke vodećih poduzeća hrvatske mliječne industrije
- usporediti strateške odluke vodećih poduzeća hrvatske mliječne industrije

---

<sup>1</sup> Hrvatska gospodarska komora - sektor za međunarodne poslove (2021). *Fit4Globe: Analiza izvoznih mogućnosti - Mliječna industrija u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s: <https://cms.digitalnakomora.hr/sites/default/files/2021-09/Analiza%20izvoznih%20mogu%C4%87nosti%20mlije%C4%8Dne%20industrije%20u%20RH.pdf> (22.6.2022.)

<sup>2</sup> Belje plus d.o.o. (n.d.). Povijest i tradicija. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/o-nama/povijest-i-tradicija/> (6.8.2022.)

<sup>3</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2019). *Prikaz stanja na tržištu mlijeka i mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj u 2017.* Zagreb: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto s: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/Prikaz-stanja-na-trzistu-mlijeka-i-mlijecnih-proizvoda-u-RH-u-2017.pdf> (22.6.2022.)

- na temelju provedenih i u radu prikazanih analiza, definirati zaključke i preporuke za praksu.

Rad se sastoji od šest poglavlja i temelji na sekundarnim izvorima podataka. U uvodnom dijelu opisana je tema rada promatrana u širem kontekstu te prikazani ciljevi istraživanja. Kroz teorijski okvir, predstavljena su postojeća znanja o strateškom menadžmentu, uz sintezu i komparaciju recentnih izvora. Nakon teorijskog dijela, započinje se s analizom stanja u hrvatskoj mliječnoj industriji i odabраних vodećih poduzeća. U četvrtom poglavlju, analizirani su glavni čimbenici vanjskog okruženja u promatranom razdoblju. U petom poglavlju, izvršena je usporedna analiza utjecaja vanjskih čimbenika na strateške odluke promatranih poduzeća i njihove posljedice. Rad završava zaključkom, u kojem su sumirane glavne spoznaje do kojih se tijekom izrade rada došlo, te su na temelju njih dane preporuke za praksu.



## 2. TEORIJSKI OKVIR O STRATEŠKOM MENADŽMENTU

U ovom poglavlju definirani su osnovni pojmovi: strategija, strateški menadžment i strateško odlučivanje te su objašnjene četiri faze procesa strateškog menadžmenta: snimanje okruženja, formuliranje strategije, implementacija strategije i kontrola. Na kraju, predstavljene su osnovne metode analize okruženja: PESTEL analiza, industrijska analiza (Porterov model pet konkurentskih sila) i SWOT analiza.

### 2.1. Definiranje pojma strategija, strateškog menadžmenta i strateškog odlučivanja

Cummings (1993, prema Buble i sur., 2005) navodi kako je strategija izvorno vojni termin nastao u staroj Grčkoj na temelju riječi *stratos* (vojska), *strategos* (general) i *agein* (voditi) te se termin strategija odnosi na umijeće vođenja vojske. Antički vojskovođe i mislioci Periklo i Ksenofon razmatrali su pitanja efektivne strategije, ograničavanja rizika, principe korištenja vojske, potrebna znanja i karakteristike vojskovođe te šire strateške ciljeve. Usporedno sa starom Grčkom, u Kini Sun Tzu u knjizi *Umijeće ratovanja* navodi potrebu za preciznim planiranjem i kvalitetnim generalima te opisuje glavne principe i taktike ratovanja. Nakon Drugog svjetskog rata, pojam strategije ulazi i u poslovnu sferu (Buble i sur., 2005).

Prvu definiciju **strategije** daje Chandler (1962, prema Buble i sur. 2005, str. 3), tvrdeći da se „strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva“. Learned, Christensen, Andrews i Guth (1965, prema Buble i sur. 2005) proširuju definiciju dodajući Philip Selznickov koncept distinktivnih kompetencija te ideju neizvjesne okoline. Prema modernim definicijama, strategija pokušava dati odgovor na tri pitanja: Gdje smo sada? Kamo želimo stići? Kako ćemo do tamo stići? Strategija se sastoji od politika i akcija kojima menadžeri privlače kupce, konkuriraju, ostvaruju rast poslovanja i upravljaju operacijama radi ostvarivanja ciljeva poduzeća (Thompson, Strickland i Gamble, 2008).

**Strateški menadžment** Wheelen i Hunger (2012, str. 5) definiraju kao “niz menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne performanse poduzeća”. Certo i Peter (1993, prema Buble i sur., 2005, str. 5) navode kako je strateški menadžment

“kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini”. Na temelju definicija, može se utvrditi nekoliko temeljnih svojstava strateškog menadžmenta (Buble i sur., 2005):

- strateški menadžment je kontinuirani proces u poduzeću
- proces strateškog menadžmenta je iterativan, možemo ga podijeliti u niz faza koje se ciklički ponavljaju
- odluke i akcije menadžera moraju osigurati postizanja ciljeva poduzeća
- poduzeće mora biti organizirano tako što može uspješno odgovarati na zahtjeve promjenjive okoline.

Odluka je rezultat izbora između više alternativa (Buble, 2006). Prema Wheelen i Hunger (2012), **strateške odluke** su orijentirane dugoročnom poslovanju poduzeća te ih karakterizira tri osobine:

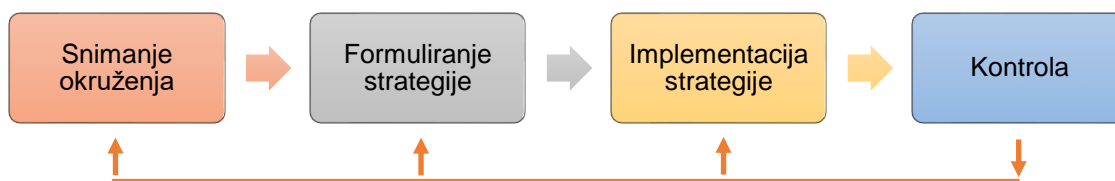
1. rijetke su, uobičajeno nemaju presedana
2. važne su, zahtijevaju znatne resurse i ljudske napore
3. direktivne su, stvaraju podlogu za druge odluke i akcije u poduzeću.

Strateške odluke mogu biti rezultat trenutne akcije jedne utjecajne osobe u poduzeću, ali i rezultat serije malih pomaka i odabira većeg broja ljudi u dugotrajnom procesu. Prema Henry Mintzbergu (Wheelen i Hunger, 2012), tri su tipična modela donošenja strateških odluka. Poduzetnički model se zasniva na hrabrim odlukama pojedinca, usredotočenim na iskorištavanje prilika, dok su problemi u drugom planu. Adaptivni model karakterizira reaktivnost, umjesto proaktivnog traženja prilika, a karakterističan je za većinu javnog sektora, ali i znatan dio velikih korporacija. Model planiranja zasniva se na prikupljanju i analizi informacija, razvoju alternativnih strategija te racionalnom izboru najbolje od njih. Uključuje reaktivno djelovanje, ali i proaktivno traženje novih prilika. Prema Thompson i sur. (2008), strateške odluke menadžmenta predstavljaju mješavinu proaktivnih akcija, usmjerenih na poboljšanje poslovanja poduzeća i iskorištavanje prilike, te reakcija na nepredviđene okolnosti i promjene tržišnih uvjeta. Za uspješno poslovanje poduzeća, potrebno je uskladiti dio odluka koji se uvijek donosi u hodu s proaktivnim, planiranim potezima.

## 2.2. Prikaz faza procesa strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta Wheelen i Hunger (2012) dijele na četiri faze: snimanje okruženja, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola. Certo i Peter (Buble i sur., 2005) iz formulacije strategije, kao zasebnu fazu, izdvajaju postavljanje organizacijskog usmjerenja. Prikaz modela procesa strateškog menadžmenta prikazan je na slici 2.1.

Slika 2.1. Model procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th edition). Boston: Pearson Prentice Hall, str. 15.

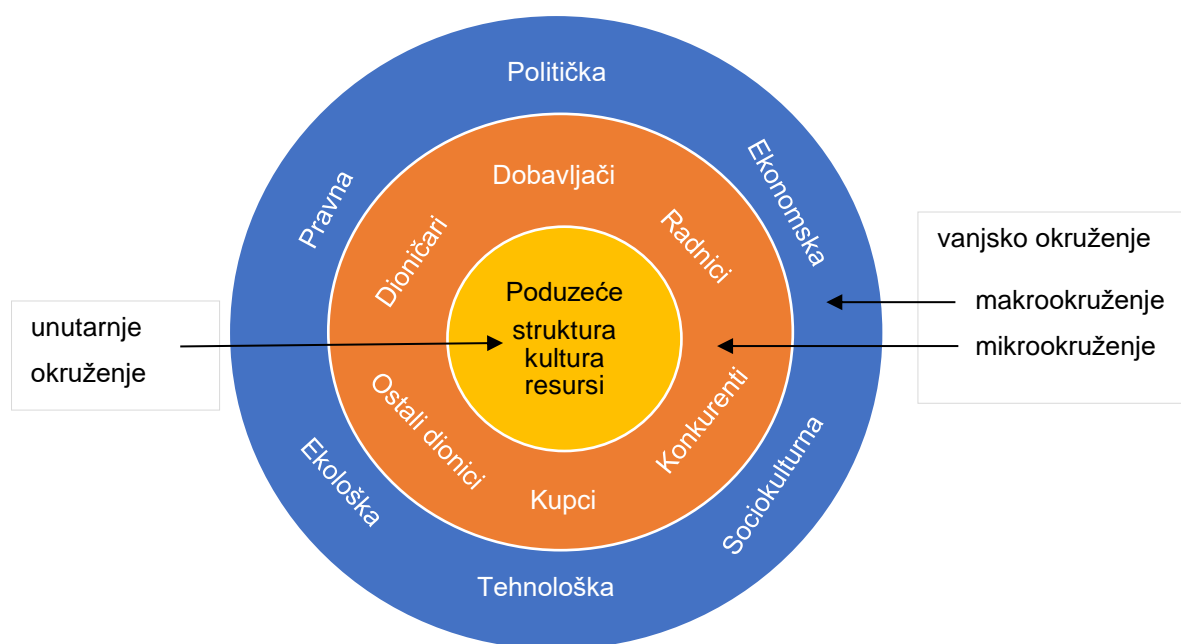
Na slici 2.1. prikazan je model procesa strateškog menadžmenta podijeljen na četiri faze, koji se u ovom radu slijedi. Povratna veza između faza predstavlja povratne informacije i naučene lekcije dobivene mjerenjima realizacije implementiranih strateških odluka ili strategije te ukazuje na potrebu za njihovom korekcijom. Ostvarenje slabih rezultata najčešće indicira probleme s formuliranjem strategije ili njezinom implementacijom, a može upućivati i na promjene varijabli poput ulaska novog konkurenta te ukazati na potrebu za reevaluacijom ili ponovnim snimanjem okruženja (Wheelen i Hunger, 2012).

### 1. Snimanje okruženja

Snimanje ili **analiza okruženja** uključuje praćenje, procjenjivanje i diseminaciju bitnih informacija o okruženju poduzeća ključnim osobama radi identifikacija strateških faktora koji utječu na buduće poslovanje. Izvori prikupljanja podataka o vanjskom okruženju su raznovrsni: dobavljači, kupci, zaposlenici, specijalizirane publikacije, konferencije i internet (Wheelen i Hunger, 2012). Snimanje okruženja više autora naziva analizom okruženja (Buble i sur., 2005, Thompson i sur., 2008), no naziv snimanje okruženja je prikladniji, jer upućuje na kontinuirani proces praćenja i prikupljanja podataka u promjenjivoj okolini, a njihovu analizu promatra kao bitan segment.

Okruženje poduzeća dijeli se na vanjsko i unutarnje. Vanjsko okruženje poduzeća tvore svi čimbenici izvan poduzeća, a karakterizira ga iznimna dinamičnost, kompleksnost, heterogenost i neizvjesnost. Poduzeće nema kontrolu nad faktorima vanjskog okruženja, a njihov utjecaj za poduzeće predstavlja prilike i prijetnje. Makrookruženje se naziva i opća ili socijalna okolina, predstavlja najudaljeniji dio vanjskog okruženja te ima direktni ili indirektni utjecaj na poslovanje poduzeća. Njegovi učinci nisu usmjereni na samo poduzeće, već zahvaćaju širok krug industrija. Mikrookruženje je dio vanjskog okruženja u neposrednoj blizini poduzeća, koje se još naziva i poslovna okolina ili okolina zadatka, a čine ga dionici koji utječu na sposobnost poduzeća da servisira svoje okruženje. Unutarnje okruženje čine svi faktori koji se nalaze u samom poduzeću te ono na njih ima neposredan utjecaj (Buble i sur., 2005). Osnovna podjela čimbenika vanjskog i unutarnjeg okruženja prikazana je na slici 2.2.

Slika 2.2. Vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća



Izvor: Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th edition). Boston: Pearson Prentice Hall, str. 16.

Prema prikazu na slici 2.2., makrookruženje je razdijeljeno na šest čimbenika: politički, ekonomski, sociokulturni, tehnološki, ekološki i pravni, koji na engleskom jeziku tvore akronim PESTEL. Autori nisu ujednačeni u podjeli makrookruženja te Wheelen i Hunger (2012) definiraju pet čimbenika, spajajući pravnu i političku cjelinu u jednu. U sklopu mikrookruženja, prikazano je pet glavnih dionika: dobavljači, kupci, konkurenti,

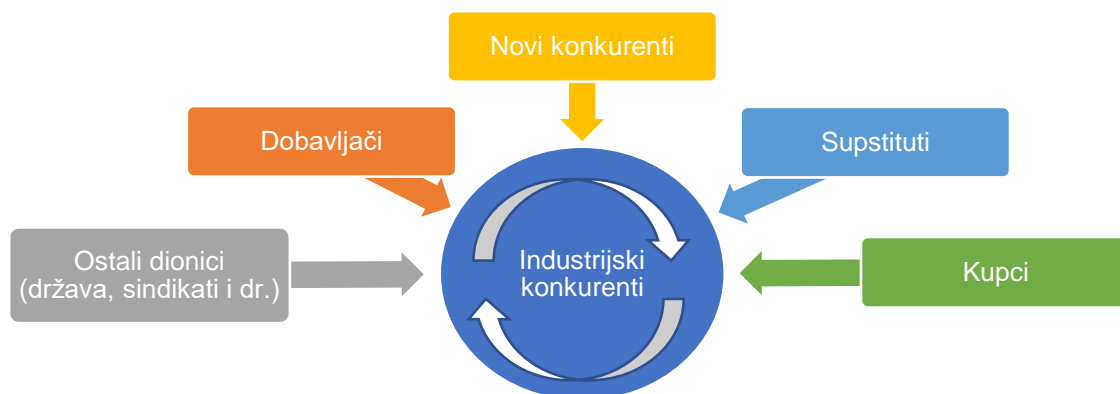
radnici i dioničari, uz kategoriju ostali dionici, koja predstavlja sve dodatne zainteresirane strane. Unutarnje okruženje je predstavljeno organizacijskom strukturom, kulturom i resursima (Buble i sur., 2005, Wheelen i Hunger, 2012).

Trendovi i učinci pojedinih čimbenika imaju različitu važnost i utjecaj na različite industrije (Wheelen i Hunger, 2012). Pravni učinci povećanja trošarina na duhanske proizvode, primjerice, mogu znatno utjecati na poduzeća u duhanskoj industriji te na povezane djelatnosti poput uzgoja duhana, dok će na ostale industrije imati zanemariv (npr. maloprodaja) ili nikakav učinak.

Političko okruženje regulira društveno-ekonomske odnose država unutar kojih poduzeće posluje, a uz njega je usko vezano pravno okruženje koje donosi zakonske okvire. Ekonomsko okruženje utječe na poslovanje poduzeća kroz mjere poput monetarne i kreditne politike te politike zapošljavanja. Tehnološko okruženje unutar kojeg poduzeće posluje definirano je stupnjem tehnološke razvijenosti te ulaganja u istraživanje i razvoj. Ekološko, odnosno prirodno okruženje, uključuje sve materijalne i ljudske resurse okoline unutar kojeg poduzeće djeluje. Sociokulturno okruženje čine norme i sustavi vrijednosti te demografska kretanja. (Buble i sur. 2005.).

Mikrookruženje čine svi akteri u poslovnoj okolini poduzeća. Buble i sur. (2005) navode devet kategorija: kupci, dobavljači, konkurenti, dioničari, radnici i sindikati, kreditori, državne organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Mikrookruženje ustvari predstavlja industriju u kojoj se poduzeće natječe te je, prema Michaelu Porteru, ono najviše koncentrirano na rivalstvo između industrijskih konkurenata (Wheelen i Hunger, 2012). Porter je predložio model pet konkurentskih sila, prikazan na slici 2.3.

Slika 2.3. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Porter (1980, prema Wheelen i Hunger, 2012, str. 110)

Na slici 2.3., Porterovom modelu pet konkurentskih sila: industrijski konkurenti, kupci, dobavljači, novi konkurenti i supstituti pridodana je šesta sila, koju zajedno čine ostali dionici s utjecajem na industriju (Wheelen i Hunger, 2012). Porter (1980, prema Wheelen i Hunger, 2012, str. 110) tvrdi kako „kolektivna snaga pet konkurentskih sila određuje ukupni profitni potencijal industrije“. Što su navedene sile ukupno jače, poduzeće ima manje prilike za podizanje cijena i ostvarenje većeg profita.

Nekoliko autora (Buble i sur., 2005, Wheelen i Hunger, 2012) navodi kako je rivalstvo između industrijskih konkurenata najvažnija konkurentska snaga, gdje potezi jednog rivala izazivaju gotovo trenutnu reakciju ostalih konkurenata. Porter (1980, prema Wheelen i Hunger, 2012) tvrdi kako intenzitet rivalstva ovisi o nizu faktora, od kojih su najznačajniji: broj konkurenata, stopa industrijskog rasta, karakteristike proizvoda ili usluga i raspoloživi kapacitet. Ulazak novih konkurenata predstavlja prijetnju postojećim konkurentima, a najviše ovisi o postojanju ulaznih barijera poput zakonskih odredbi, kapitalnih troškova, troškova prelaska i ekonomije obujma. Supstituti, proizvodi koji mogu zadovoljiti istu potrebu kod potrošača, ograničavaju cijenu proizvoda koji zamjenjuju. Na primjeru čaja kao supstituta za kavu - ako cijena kave znatno poraste, može se očekivati da će kupci postupno prelaziti na čaj.

Kupci mogu utjecati na sniženje cijene, povećanje kvalitete ili dodatne usluge kolektivnom pregovaračkom snagom. Snaga kupaca posebno je izražena ako je riječ o velikom kupcu, proizvod ili usluga su nediferencirani i postoji velik broj alternativnih dobavljača te ako je trošak zamjene proizvoda nizak. Analogno tome, snaga dobavljača mjerena kroz mogućnost povećanja cijene ili snižavanje kvalitete posebno je izražena ako postoji mali broj dobavljača, proizvod ili usluga su jedinstveni te ako nema raspoloživih supstituta. Snaga ostalih dionika uključuje sve ostale zainteresirane strane koji imaju utjecaj na industriju. Neki od njih su državne organizacije, međunarodna tijela poput Europske unije ili Svjetske trgovinske organizacije, kreditora, dioničara i komplementora (Wheelen i Hunger, 2012), kompanije ili industrije čiji proizvodi su uključeni u finalni proizvod određenog poduzeća, a bez kojeg bi se potonjem znatno smanjila vrijednost. Primjer komplementora su Microsoft i Intel u IT industriji (Grove, A.S., 1997, prema Wheelen i Hunger, 2012).

Prema Buble i sur. (2005), važnost vanjskog i unutarnjeg okruženja podjednaka je te one zajedno čine cjelinu koju je potrebno kontinuirano pratiti i analizirati. Prije se znatno više pažnje usmjeravalo na unutarnje okruženje jer se smatralo da su unutarnji

faktori presudni za postizanje ciljeva i budući razvoj poduzeća, dok se vanjsko okruženje smatralo relativno stabilnim. U današnje vrijeme, porastom dinamičnosti, heterogenosti i neizvjesnosti vanjskog okruženja te razvojem upravljanja zasnovanog na principima strateškog menadžmenta, fokus je više usmjeren na vanjsko okruženje.

Buble (2006) navodi organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kao ključne dijelove unutarnjeg okruženja poduzeća, čijom analizom se utvrđuju snage i slabosti. Organizacijska struktura predstavlja splet veza unutar i između resursa poduzeća, a služi osposobljavanju poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti i prilagodbu utjecajima okruženja te za koordinaciju aktivnosti unutar poduzeća. Wheelen i Hunger (2012) navode kako, iz mnoštva mogućih organizacijskih formi, u današnjem poslovanju prevladavaju sljedeća tri tipa:

- jednostavne strukture bez podjele na funkcijske ili proizvodne kategorije, primjenjive za male organizacije
- funkcijske strukture, odgovarajuće za srednje velika poduzeća, uključuju specijalizaciju kroz funkcije poput proizvodnje, marketinga, financija i ljudskih resursa, na čelu s upravom
- divizijske strukture, pogodne za velike organizacije s većim brojem različitih djelatnosti, organiziranih u poslovne jedinice ili zasebne organizacije (konglomerati), gdje je svaka jedinica organizirana po funkcijskom načelu.

Organizacijska kultura skup je uvjerenja, normi i vrijednosti koju dijeli većina radnika poduzeća (Buble, 2006). Prema Wheelen i Hunger (2012), ona oblikuje ponašanje zaposlenika te tako utječe na realizaciju poduzeća. Organizacijska kultura ispunjava nekoliko bitnih funkcija u poduzeću: zaposlenicima daje osjećaj pripadnosti, doprinosi stabilnosti poduzeća kao društvenog sustava te predstavlja referentni okvir za poželjno ponašanje zaposlenika.

Organizacijski resursi predstavljaju sve materijalne stvari i nematerijalne proizvode ljudskog rada koje poduzeće može koristiti za ostvarivanje ciljeva. Fizičkim resursima nazivamo sve građevinske objekte, strojeve, robu, sirovinu i ostale materijalne stvari, dok financijski resursi predstavljaju novac i novčane ekvivalente. Informacijske resurse čine informacijski poslovni sustavi i oprema, a kvalitativno ih karakterizira tehnološka razvijenost. Ljudski resursi danas predstavljaju najvažniji resurs te se pridaje veća pažnja njegovoj kvalitativnoj komponenti nad kvantitativnom. Kvalitativni

aspekt razmatra znanja i sposobnosti, iskustvo i kompetencije ljudskih resursa, kao ključne komponente za ostvarivanje konkurentne prednosti (Buble, 2006).

Opisani funkcijski pristup definiranju unutarnjeg okruženja putem tri dimenzije zagovaraju Wheelen i Hunger, dok Certo i Peter navode pet aspekata unutarnjeg okruženja: organizacijski, personalni, marketinški, proizvodni i financijski. Pearce i Robinson razmatraju unutarnje okruženje putem šest skupina resursa: ljudski, fizički i financijski resursi te organizacijska struktura, struktura menadžmenta i sposobnosti poduzeća. Neovisno o pristupu razmatranja, nužno je stalno pratiti i analizirati procese u unutarnjem okruženju te organizacijskom strukturom povezati ljudske i materijalne resurse u skladnu cjelinu (Buble i sur., 2005).

## **2. Formuliranje strategije**

Nakon dovršetka snimanja okruženja pristupa se fazi formuliranja strategije, koja uključuje stratešku analizu i strateški izbor. Strateške analize pomažu u razumijevanju kritičnih čimbenika okruženja i osiguravaju konceptualni okvir za razradu strateških opcija, koje će rezultirati strateškim izborom (Buble i sur., 2005). Formuliranje strategije predstavlja razvoj dugoročnih planova za iskorištavanje prilika i svladavanje prijetnji vanjskog okruženja, koristeći se pritom snagama te minimizirajući utjecaj slabosti čimbenika unutarnjeg okruženja poduzeća. Ono uključuje definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća te razvoj strategija (Wheelen i Hunger, 2012).

Misija je svrha postojanja poduzeća koja opisuje njegovu sadašnju ulogu u društvu, a vizija, nasuprot tome, opisuje što poduzeće želi postati. Wheelen i Hunger (2012) predlažu spajanje misije i vizije u jedan koncept, dok Buble i sur. (2005) jasno odvajaju ova dva koncepta, ali navode da misiju i viziju treba razvijati zajedno, kako bi bile komplementarne. Ciljeve više autora (Buble i sur., 2005, Wheelen i Hunger, 2012) definira kao rezultat planiranih aktivnosti, kvantificirane radnje s definiranim opsegom posla i rokom izvršenja. Neka od područja u kojima poduzeće postavlja ciljeve su: profitabilnost, efikasnost, iskorištenje resursa, reputacija, tržišni udio i sl. Ispunjenjem ciljeva, poduzeće ostvaruje svoju misiju. Strategija predstavlja *master plan* koji opisuje na koji način će poduzeće ispuniti svoju misiju, viziju i ciljeve. Menadžment, ovisno o veličini poduzeća, primjenjuje tri tipa strategija: korporativne, poslovne i funkcijske, navedene na slici 2.4. Velike korporacije usporedno koriste sve navedene strategije.



Slika 2.4. Tipovi strategija



Izvor: Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th edition). Boston: Pearson Prentice Hall, str. 20.

Na slici 2.4. prikazan je hijerarhijski odnos korporativne, poslovnih i funkcijskih strategija, koje su komplementarne i međusobno se podržavaju. Funkcijske strategije podržavaju poslovne strategije, koje su u službi vršne, korporativne strategije.

Korporativna strategija definira smjer u kojem menadžment vodi ukupno poslovanje te poslovna područja, odnosno djelatnosti kojima se poduzeće bavi. Dvije su karakteristične grupe korporativnih strategija: glavna strategija definira orijentaciju poduzeća na rast, a poslovni portfelj definira poslovanje zasebnih djelatnosti, kod velikih poduzeća s više poslovnih područja poput konglomerata (Buble i sur., 2005). Glavna strategija, koju Wheelen i Hunger (2012) nazivaju usmjeravajuća strategija, odgovara na pitanja: Trebamo li rasti? Koju strategiju rasta odabrati? Trebamo li diversificirati poslovanje? Na slici 2.5. prikazana je podjela glavne strategije na tri osnovna tipa te njihova usmjerenja.

Slika 2.5. Osnovni tipovi glavne strategije i njihova usmjerenja



Izvor: Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th edition). Boston: Pearson Prentice Hall, str. 207.

Na slici 2.5. razrađena je podjela osnovnih tipova glavne strategije. Strategije rasta, koje Buble i sur. (2005) zovu razvojne strategije, usmjerene su na širenje poslovanja. Strategije stabilnosti Buble i sur. (2005) nazivaju strategije kontinuiteta, fokusirane su na održavanje postojećeg poslovanja bez većih promjena, a redukcijske strategije, koje Buble i sur. (2005) zovu strategije u kriznim uvjetima, orijentirane su na smanjivanje intenziteta ili prestanak poslovanja (Wheelen i Hunger, 2012).

Wheelen i Hunger (2012) navode dva glavna tipa strategija rasta: koncentraciju i diversifikaciju, a načini provedbe strategija rasta uključuju interni (organski) rast, preuzimanja i spajanja te strateške saveze. Koncentraciju poduzeće odabire ako postoji stvarni potencijal u djelatnosti koju obavlja te na njega koncentrira svoje raspoložive resurse. Horizontalni rast označava ekspanziju postojećeg poslovanja na trenutna ili nova geografska tržišta, dok vertikalni rast označava širenje na djelatnosti dobavljača ili kupaca poduzeća. Buble i sur. (2005) koncentraciju promatraju u užem smislu, kao orijentaciju poduzeća na rast isključivo postojećeg poslovanja na trenutnom tržištu, dok širenje poslovanja na nova tržišta ili u proizvodnom smislu nazivaju ekspanzijom. Primjer vertikalnog rasta, koji Buble i sur. (2005) nazivaju vertikalnom integracijom, kod poduzeća u mlinarskoj djelatnosti predstavlja uzgoj žitarica (silazno, prema dobavljačima) ili pekarstvo (uzlazno, prema kupcima).

Diversifikaciju poduzeće razmatra kada je iscrpilo prilike za rast u postojećoj djelatnosti horizontalnom i vertikalnom strategijom. Povezana diversifikacija označava proširenje poslovanja na srodne djelatnosti (npr. mliječna industrija proširuje djelatnost na industriju sokova i napitaka), dok nepovezana diversifikacija označava proširenje na nesrodne djelatnosti.

Strategije stabilnosti usmjerene su na održavanje postojećeg stanja i tržišne pozicije, bez velikih promjena i planova. Ove strategije mogu biti kratkoročno korisne, ali su na duži rok iznimno opasne. Strategija održavanja stanja (status quo) primjenjiva je kad u okruženju nema značajnih prilika i prijetnji, a kompanija je zadovoljna rezultatima poslovanja, često zbog pronalaženja profitabilne tržišne niše. Profitna strategija usmjerena je na umjetno poboljšanje profitabilnosti prilikom ostvarenja loših poslovnih rezultata, zaustavljanjem ulaganja i rezanjem troškova (Wheelen i Hunger, 2012). Buble i sur. (2005) navode i primjenu ove strategije u profitabilnim industrijama bez većih prilika i prijetnji, gdje se generirani novčani tok koristi za financiranje rasta kroz diversifikaciju. Kao primjer navode (nekadašnje) duhansko poslovanje Adris grupe.

Menadžment može pribjeći korištenju redukcijskih strategija u slučaju nepovoljnih poslovnih rezultata i gubitaka na razini poduzeća ili određenog područja poslovanja. Strateškim zaokretom menadžment pokušava obrnuti negativne trendove, režući troškove i prodajući dijelove poslovanja ili osnovna sredstva kako bi stabilizirali poslovanje. Prodaja poduzeća ili dezinvestiranje dijela poslovanja koristi se u slučajevima kada oporavak poslovanja nije očit, a moguće je postići zadovoljavajuću cijenu za dioničare. Ako je poslovanje iznimno loše i nema zainteresiranih kupaca, menadžment se može odlučiti za likvidaciju poduzeća (Wheelen i Hunger, 2012).

Konglomerati i poduzeća s više djelatnosti organiziranih u poslovne jedinice, upravljaju poslovnim portfeljem radi poboljšanja cjelokupnog poslovanja. Korištenjem alata zvanih portfolio matrice, menadžment ima pregled nad dijelovima portfelja u obliku investicija od kojih se očekuje profit. Jedna od najpoznatijih portfolio matrica, BCG matrica, sučeljava stope industrijskog rasta i relativni tržišni udio poduzeća (Buble i sur., 2005, Wheelen i Hunger, 2012).

Poslovne se strategije fokusiraju na povećanje konkurentnosti proizvoda ili usluga poslovne jedinice ili cjelokupnog poduzeća u okviru odgovarajuće industrijske grane. Poslovne strategije mogu biti kompetitivne, ako se poduzeće samo natječe s konkurencijom, ili kooperativne, ako surađuje s jednim ili više poduzeća u nastojanju da ostvare prednost nad ostalim konkurentima. Michael Porter predlaže dvije generičke strategije za nadvladavanje konkurencije: troškovno vodstvo i diferencijaciju (Wheelen i Hunger, 2012), prikazane na slici 2.6.

Slika 2.6. Porterove generičke strategije

|                       |        | konkurentska prednost        |                            |
|-----------------------|--------|------------------------------|----------------------------|
|                       |        | niži troškovi                | diferencijacija            |
| konkurentsko područje | široko | troškovno vodstvo            | diferencijacija            |
|                       | usko   | fokusirano troškovno vodstvo | fokusirana diferencijacija |

Izvor: Porter (1980, prema Buble i sur. 2005, str. 144, Wheelen i Hunger, 2012, str. 186)

Strategija troškovnog vodstva odražava sposobnost poduzeća ili poslovne jedinice da proizvod ili uslugu plasira na tržište efikasnije od konkurenata. Porter ovu strategiju ustvari zove cjenovno vodstvo, jer cjenovni vođa paritetni proizvod ili uslugu na tržištu može ponuditi po nižoj cijeni od konkurencije, uz ostvarenje zadovoljavajućeg profita. Troškovno vodstvo ostvaruje se minimiziranjem i rezanjem svih troškova proizvoda ili usluge koji nisu nužni za konkuriranje, poput troškova razvoja i promocije, te ekonomijom obujma. Strategija diferencijacije zasniva se na percipiranoj visokoj vrijednosti proizvoda ili usluge u svijesti potrošača, što omogućuje poduzeću da zaračuna cjenovnu premiju. Diferenciranje proizvoda postiže se putem dizajna, na temelju ugleda poduzeća ili robne marke, tehnološkom naprednošću proizvoda ili izvrsnošću korisničke podrške. Poduzeće treba odlučiti hoće li svoje proizvode i usluge ponuditi širokom tržištu ili će se fokusirati na njegov uski segment, tržišne niše (Wheelen i Hunger, 2012). Buble i sur. (2005) navode fokusiranje kao zasebnu, treću Porterovu generičku strategiju, koju dodatno dijelimo na fokusirano troškovno vodstvo i fokusirano diferenciranje.

Poduzeće može odabrati i kooperativne strategije za ostvarenje konkurentske prednosti, suradnjom s jednom ili više poduzeća. Strateški savezi predstavljaju najznačajniji oblik kooperativnih strategija. Oni predstavljaju dugoročne ugovore o suradnji dvaju ili više neovisnih poduzeća ili njihovih poslovnih jedinica, sklopljenih radi ostvarivanja zajedničke ekonomske koristi. Strateški savezi danas u mnogih industrijama predstavljaju tržišnu realnost. Za primjer, u industriji izrade softvera u SAD-u, od ukupnog broja kompanija koje kotiraju na burzi, 1990-ih je strateške saveze sklopilo 32 %, dok je taj udio 2001 godine narastao na 95 %. Razlozi sklapanja strateških saveza su: pristup određenim tržištima, razvoj novih sposobnosti te smanjenje financijskih i političkih rizika. Zajednički pothvat (*joint venture*) tipični je primjer strateškog saveza (Wheelen i Hunger, 2012).

Funkcionalne strategije osiguravaju ostvarenje ciljeva poslovnih jedinica i poduzeća maksimiziranjem iskorištenja resursa. Vezane su na pojedine funkcije unutar poslovne jedinice ili poduzeća te, shodno tome, govorimo o marketinškoj strategiji, strategiji nabave, strategiji ljudskih resursa, strategiji proizvodnje, strategiji prodaje i sl. (Wheelen i Hunger, 2012).

Faza formuliranja strategije završava strateškim izborom. Nakon definiranja vizija i misija te postavljanja ciljeva, menadžment odabire strategiju koja će najbolje osigurati

njihovo ispunjenje (Buble i sur., 2005). Strateški izbor proces je u kojem se procjenjuju alternativne strategije radi odabira najbolje. Nutt (2002, prema Wheelen i Hunger, 2012), autoritet u području donošenja odluka, tvrdi da polovica odluka koje menadžeri donose rezultira neuspjehom. Temeljem 400 analiziranih odluka, utvrdio je da neuspjeh redovito proizlazi iz postupaka donosioca odluka, a ne zbog objektivnih okolnosti. Utvrdio je da su menadžeri najčešće donosili pogrešne odluke zbog želje za brzom odlukom, prihvaćanja navoda ključne osobe bez provjere te ispitivanja samo jedne ili dvije opcije. Prilikom procjenjivanja alternativa, jedan od najvažnijih kriterija je sposobnost strategije da uspješno odgovori na utvrđene čimbenike vanjskog i unutarnjeg okruženja (Wheelen i Hunger, 2012), ali je nužno uzeti u obzir i proces implementacije strategije (Buble i sur., 2005).

### **3. Implementacija strategije**

Implementacija strategije proces je realizacije odabrane strategije i ciljeva poduzeća. Sterling (2003, prema Wheelen i Hunger, 2012) navodi kako skoro 70 % strateških planova nikad nije uspješno implementirano. Da bi strateški planovi polučili rezultate, nužno im je dodijeliti potrebne resurse te usmjeravati sve aktivnosti prema ostvarenju zadanih ciljeva (Wheelen i Hunger, 2012). Prema Buble i sur. (2005, str. 157) „bit procesa implementacije strateška je promjena“, a implementacija predstavlja zamjenu stare strategije novom. Budući da je proces strateškog menadžmenta kontinuiran i iterativan, promjena čimbenika okruženja može rezultirati potrebom za izmjenom strategije poduzeća.

Implementacija započinje organiziranjem aktivnosti, u sklopu kojeg se razvijaju programi kojima su definirane organizacijske aktivnosti za provedbu strategije. Nakon što su razvijeni programi, kreiraju se budžeti kojima se utvrđenim aktivnostima alociraju potrebna financijska sredstva. Na kraju, razvijaju se procedure kojima se detaljno razrađuju aktivnosti definirane programima (Wheelen i Hunger, 2012).

Promjena strategije može zahtijevati izmjene u organizacijskoj strukturi i zapošljavanje radnika s odgovarajućim kompetencijama za popunjavanje novih pozicija. Dodatno, implementacija nove strategije zahtijeva odabir adekvatnih kadrova za njezino provođenje. Poduzeće može djelatnike s odgovarajućim kompetencijama potražiti na tržištu rada ili među vlastitom radnom snagom, uz primjenu edukacije radi razvijanja potrebnih vještina. Ako se poduzeće odluči implementirati neku od strategija rasta,

često će biti potrebno pronaći nove, iskusne menadžere. Ovo je iznimno važno kada se strategija rasta provodi, u praksi često korištenom, metodom preuzimanja i spajanja. Tada je potrebno zaposliti iskusne integracijske menadžere kako bi se uspješno provelo fuzioniranje poduzeća. U slučaju da poduzeće provodi neku od redukcijskih strategija, odnosno strategija u kriznim uvjetima, često je potrebno otpustiti značajan broj radnika (Wheelen i Hunger, 2012).

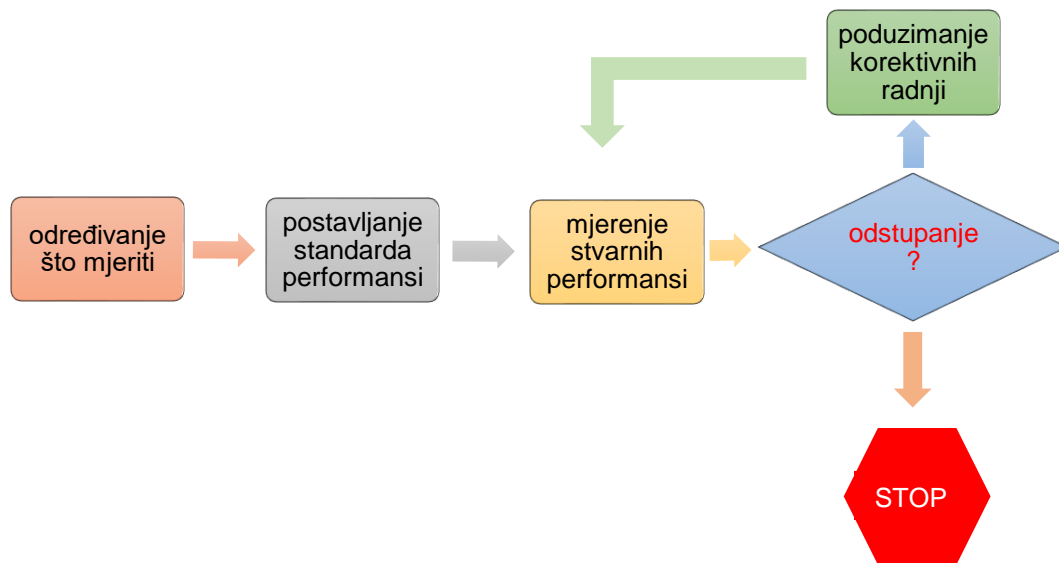
Implementacija strategije zahtijeva jasnu komunikaciju o potrebnim aktivnostima za njezino izvršenje. Također, iznimno je važna uloga vođenja kako bi se osiguralo da zaposlenici efektivno koriste svoja znanja i vještine radi postizanja zadanih ciljeva. Bez vođenja, radnici mogu odlučiti zadatke izvršavati prema vlastitim prioritetima i na uobičajen način, što može dovesti do problema u implementaciji. Posebnu pažnju menadžment treba obratiti na organizacijsku kulturu, jer ona može predstavljati snažnu kočnicu u izmjeni strategije. Organizacijska kultura može pružati snažan otpor promjenama jer nastoji održati stabilne strukture i obrasce ponašanja (Wheelen i Hunger, 2012).

#### **4. Kontrola**

Strateška kontrola osigurava povratnu vezu, prikazanu na slici 2.1., čiji je zadatak utvrditi jesu li sve faze strateškog menadžmenta dobro izvršene. Njena glavna uloga je osigurati izvršenje planiranih ciljeva u svim fazama procesa strateškog menadžmenta. Pritom, posebnu važnost ima primjena kontrole u fazi implementacije strategije (Buble i sur. 2005).

Kontrole mogu biti usmjerene na mjerenje rezultata (*outputa*), aktivnosti koje dovode do rezultata (ponašanja) ili na resurse koji se koriste (*inputi*). Kontrola *outputa* specificira rezultat neke aktivnosti, mjeren kroz ostvarenje ciljeva ili dostizanje kontrolne točke (*milestone*). Kontrole ponašanja specificiraju kako nešto treba biti napravljeno, putem politika, procedura i pravila. Kontrole *inputa* usmjerene su na sve materijalne i nematerijalne resurse poput znanja, vještina i sposobnosti alociranih ljudskih resursa (Wheelen i Hunger, 2012). Meg Whitman, bivša direktorica eBaya je izjavila: „Ako nešto ne možete mjeriti, isto ne možete niti kontrolirati“ (Wheelen i Hunger, 2012, str. 348). Na slici 2.7. prikazan je pojednostavljeni model procesa kontrole.

Slika 2.7. Model procesa kontrole



Izvor: Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th edition). Boston: Pearson Prentice Hall, str. 330.

Opći model procesa kontrole, prikazan na slici 2.7., sastoji se od pet koraka. Prvi korak je definiranje što mjeriti. Pritom, potrebno je odabrati isključivo najbitnije relevantne parametre, one koji su vezani uz najveće troškove ili mogu uzrokovati najveći broj problema. U drugom koraku, postavljaju se standardi prihvatljivih performansi, odnosno kvalitete. Treći korak predstavlja mjerenje stvarnih performansi, prema unaprijed utvrđenim intervalima. U četvrtom koraku uspoređuju se izmjerene performanse sa standardima, ako su izmjereni rezultati unutar granica tolerancije standarda, proces se zaustavlja. No, ako izmjerene performanse izlaze iz granica prihvatljivih odstupanja, potrebno je poduzeti korektivne radnje, nakon kojih je potrebno ponoviti mjerenje stvarnih rezultata (Wheelen i Hunger, 2012).

Opći model procesa kontrole može se upotrijebiti i na proces strateškog menadžmenta, uz primjenu dodatne logike koja menadžerima pomaže utvrditi gdje je uzrok problema i što je potrebno napraviti za njegovo uklanjanje. Ako je uzrok odstupanja u lošoj implementaciji, menadžeri zaduženi za implementaciju strategije moraju korigirati aktivnosti zaposlenika. No, ako je uzrok lošim performansama u samom procesu, menadžeri trebaju razviti nove programe i procedure (Wheelen i Hunger, 2012).

### 2.3. Metode analize okruženja

Vanjsko okruženje poduzeća karakterizira dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost. Promjene čimbenika vanjskog okruženja potrebno je kontinuirano nadzirati kako bi se osigurao opstanak i razvoj poduzeća (Buble i sur., 2005). Više autora (Smith, 1998, Thomas, Clark i Gioia, 1993, prema Wheelen i Hunger, 2012) istraživanjima potvrđuje pozitivnu korelaciju analize okruženja i profita poduzeća. Stoga se ono koristi nizom metoda analize okruženja kako bi pronašlo najbolju strategiju za iskorištavanje prilika iz vanjskog okruženja, koristeći unutarnje snage, te izbjeglo vanjske prijetnje, neutralizirajući vlastite slabosti (Wheelen i Hunger, 2012).

SWOT analiza je najdugovječnija i jedna od najpopularnijih metoda sučeljavanja informacija vanjskog i unutarnjeg okruženja. SWOT predstavlja akronim engleskih naziva za snage (*strengths*), slabosti (*weaknesses*), prilike (*opportunities*) i prijetnje (*threats*). SWOT analiza menadžerima pomaže identificirati interne kompetencije (snage) za osvajanje tržišnih prilika, ali i prepoznati prilike koje poduzeće ne može iskoristiti zbog manjka odgovarajućih resursa (slabosti). Pred menadžere ona stavlja strateški izbor: treba li investirati u dodatno ojačavanje postojećih kompetencija radi stvaranja konkurentne prednosti ili u slabosti, kako bi se one barem dovele na razinu pariteta s konkurencijom (Wheelen i Hunger, 2012). Postupak provođenja SWOT analize uključuje: identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji, njihovo rangiranje te analizu međusobnih odnosa (Buble i sur., 2005). SWOT analiza koristi se i za kreiranje TOWS matrice (obratni akronim od SWOT), koja menadžerima služi za postavljanje alternativnih strategija radi provođenja kvalitetnijeg procesa strateškog izbora (Wheelen i Hunger, 2012). SWOT analiza ima i neka ograničenja, poput subjektivnosti, procjena donesenih na temelju mišljenja malog broja osoba te korištenja nepreciznih izraza. Zbog toga se odluke ne smiju zasnivati samo na temelju SWOT analize, već je treba upotrijebiti kao polaznu točku za daljnju stratešku analizu (Buble i sur., 2005).

Skeniranje makrookruženja provodi se putem PESTEL analize, koja omogućuje razmatranje velikog broja eksternih čimbenika. Političko okruženje analizira se kroz varijable poput političke ideologije, ustroja vlasti, stabilnosti vlasti, vanjske politike, prijetnji terorizma i sl. Kod ekonomskog okruženja vrednuju se stupanj ekonomske razvijenosti, stopa BDP-a, monetarna i fiskalna politika, stopa nezaposlenosti, visina plaća i sl. Sociokulturna cjelina razmatra običaje, sustave vrijednosti, životni stil, religijska vjerovanja, demografska kretanja, starost stanovništva, očekivano trajanje



života, socijalno i zdravstveno osiguranje, stope obrazovanja stanovništva i sl. Kod tehnološkog okruženja analizira se reguliranje prijenosa tehnologije, dostupnost i cijena energije, transportna umreženost, telekomunikacijska infrastruktura i slične varijable. Kod ekološkog okruženja, razmatraju se prirodni resursi poput vodnog i rudnog bogatstva, ali i varijable vezane za društveno odgovorno poslovanje, zaštitu okoliša i sl. Pravno okruženje razmatra pravni poredak i primjenu zakona, posebno u sferama poreza i trgovine te reguliranje pitanja stranog vlasništva (Wheelen i Hunger, 2012). Utvrđeni čimbenici makrookruženja zapisuju se u tablicu, odredi se predstavljaju li priliku (pozitivan utjecaj) ili prijetnju (negativan utjecaj) te boduju prema važnosti i utjecaju na poslovanje poduzeća. Konačno se izračunaju težinski udjeli i utvrde čimbenici s najvećim utjecajem na poduzeće (Buble i sur., 2005).

Industrijska analiza, odnosno Porterov model pet konkurentskih sila, predstavlja dubinsku analizu ključnih čimbenika mikrookruženja poduzeća. Svaka od sila koja je snažna predstavlja prijetnju za poduzeće, jer negativno djeluje na profitabilnost. Slaba sila, s druge strane, predstavlja priliku za ostvarenje većeg profita. Sile možemo ocijeniti kao snažne, srednje ili slabe, uz dodatnu naznaku trenda. Više autora (Holmes, 2007, McCarthy, 2003, prema Wheelen i Hunger, 2012) navodi primjer industrijske analize sportske obuće u kojem postojeće rivalstvo ocjenjuju jakim (veći broj snažnih konkurenata), prijetnju ulaska novih konkurenata slabom (zrelo tržište), pregovaračku snagu dobavljača srednjom uz trend rasta (rast azijskih dobavljača) pregovaračku snagu kupaca srednjom uz trend rasta (pritisak na cijene, uslijed rasta udjela proizvoda iz niskog cjenovnog razreda), a utjecaj ostalih dionika srednjim – jakim (regulativa, ljudska prava). Na temelju analize i trendova, ukupna razina rivalstva industrije ocijenjena je jakim, što rezultira rastom prodaje, uz skromnu profitabilnost.

### 3. PRIKAZ STANJA U MLIJEČNOJ INDUSTRIJI REPUBLIKE HRVATSKE U RAZDOBLJU OD 2011. DO 2021. GODINE

U ovom poglavlju prikazano je recentno stanje i trendovi u globalnoj mliječnoj industriji te stanje u hrvatskoj mliječnoj industriji u razdoblju 2011. - 2021. Pet vodećih hrvatskih mliječnih industrija (mljekara), koje su predmet analize, opisano je kroz kratki pregled njihovog povijesnog razvoja, proizvodnih djelatnosti te tržišnih rezultata u promatranom razdoblju, dobivenih usporedbom podataka iz objavljenih godišnjih financijskih izvješća.

Globalno tržište mliječnih proizvoda je u razdoblju 2015. - 2019. zabilježilo prosječni godišnji rast od 4,1%, a u sljedećem petogodišnjem razdoblju, 2020. - 2024. godine, očekuje se prosječni godišnji rast od 6,3 %. Hrvatska mliječna industrija u navedenom razdoblju također bilježi blagi godišnji rast prihoda, a 90 % prodaje ostvaruje na domaćem tržištu. Povećanje izvoza u djelatnosti mljekara i proizvođača sira za ukupno razdoblje 2015. - 2019. iznosi gotovo 50 %, što se velikim dijelom pripisuje olakšanom izvozu nakon pristupanja Hrvatske Europskoj uniji. Tri najvažnija izvozna tržišta su Slovenija, Bosna i Hercegovina i Srbija, na koju je 2019. plasirano 70 % ukupnog izvoza mliječnih proizvoda. Istodobno, znatno raste i uvoz mliječnih proizvoda te se bilježi rastući, negativni saldo robne razmjene Hrvatske s inozemstvom u ovom segmentu proizvoda.<sup>4</sup>

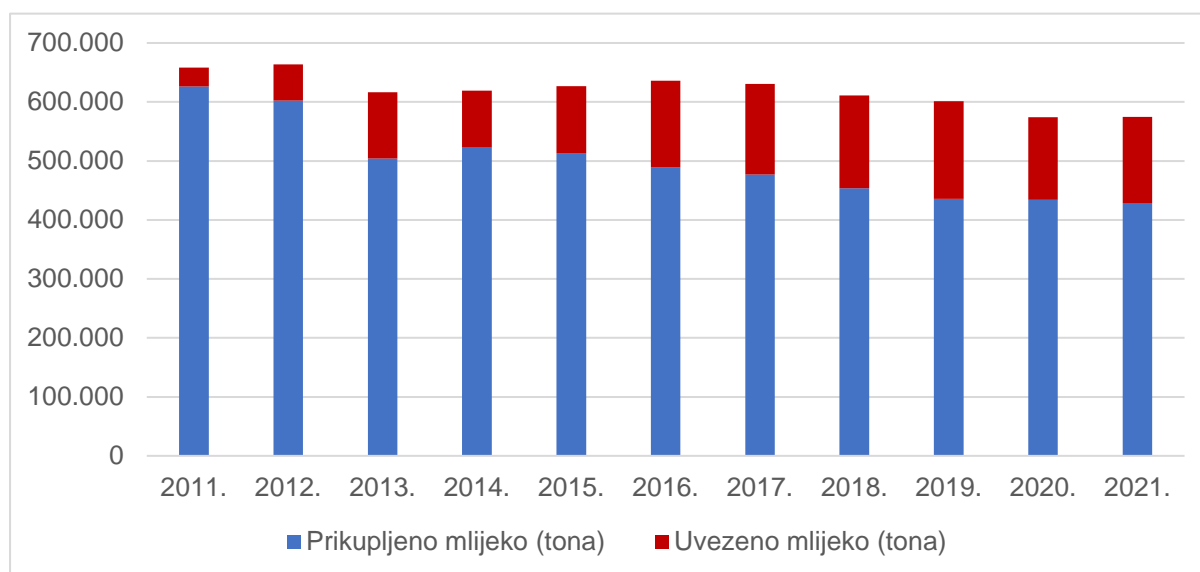
Samodostatnost proizvodnje mlijeka, odnosno pokrivenost potreba vlastitom proizvodnjom, u Europskoj uniji je na stabilnoj razini oko 118 %, a Hrvatska je europska članica s nižom samodostatnošću, ispod 48 %, navodi Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu, Centar za stočarstvo (2022) u godišnjem izvješću. Zbog niske samodostatnosti, Hrvatska manjak domaće proizvodnje mlijeka nadomješta uvozom. Na slici 3.1. prikazani su podaci o prikupljenom i uvezenom mlijeku 2011. - 2021. na temelju podataka Priopćenja o proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda Državnog zavoda za statistiku za godine 2011. - 2021.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Hrvatska gospodarska komora - sektor za međunarodne poslove (2021). *Fit4Globe: Analiza izvoznih mogućnosti - Mliječna industrija u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s: <https://cms.digitalnakomora.hr/sites/default/files/2021-09/Analiza%20izvoznih%20mogu%C4%87nosti%20mlije%C4%8Dne%20industrije%20u%20RH.pdf> (22.6.2022.)

<sup>5</sup> Priopćenja o proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda DZS: DZS (2012), DZS (2013); DZS (2014); DZS (2015); DZS (2016), DZS (2017); DZS (2018); DZS (2019); DZS (2020), DZS (2021); DZS (2022)

Slika 3.1. Prikupljeno i uvezeno mlijeko u Hrvatskoj 2011. - 2021. godine



Izvor: rad autora, na temelju Priopćenja o proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda DZS-a za 2011. - 2021.

Na gornjem prikazu, podaci Državnog zavoda za statistiku (u nastavku: DZS) odnose se na otkup i uvoz mlijeka mljekarske industrije. Na slici 3.1. prikazani su samo podaci o prikupljenom kravljem mlijeku, jer ovčje i kozje mlijeko zajedno čine vrlo mali segment od oko 1,5 %.<sup>6</sup> Na slici je vidljiv progresivan pad domaće proizvodnje te rast uvoza mlijeka u razdoblju 2011. - 2021. Posebno je uočljiv pad domaće proizvodnje mlijeka prve godine pristupanja Hrvatske EU-u od gotovo 10 % te dvostruki rast uvoza u odnosu na prethodnu godinu. U sljedeće dvije godine domaća se proizvodnje malo oporavila, a zatim je uslijedio novi pad ukupno pribavljenog mlijeka za preradu u razdoblju 2016. - 2021., od otprilike 10 %. Prema podacima Hrvatske agencije za poljoprivredu i hranu (u nastavku: HAPIH), Centra za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022), u 2021. godini je 73 % kravljeg mlijeka prikupljeno u četiri „mljekarske“ županije: Osječko-baranjska (31,4 %), Bjelovarsko-bilogorska (15,5 %), Vukovarsko-srijemska (13,1 %) i Koprivničko-križevačka (13,0 %).

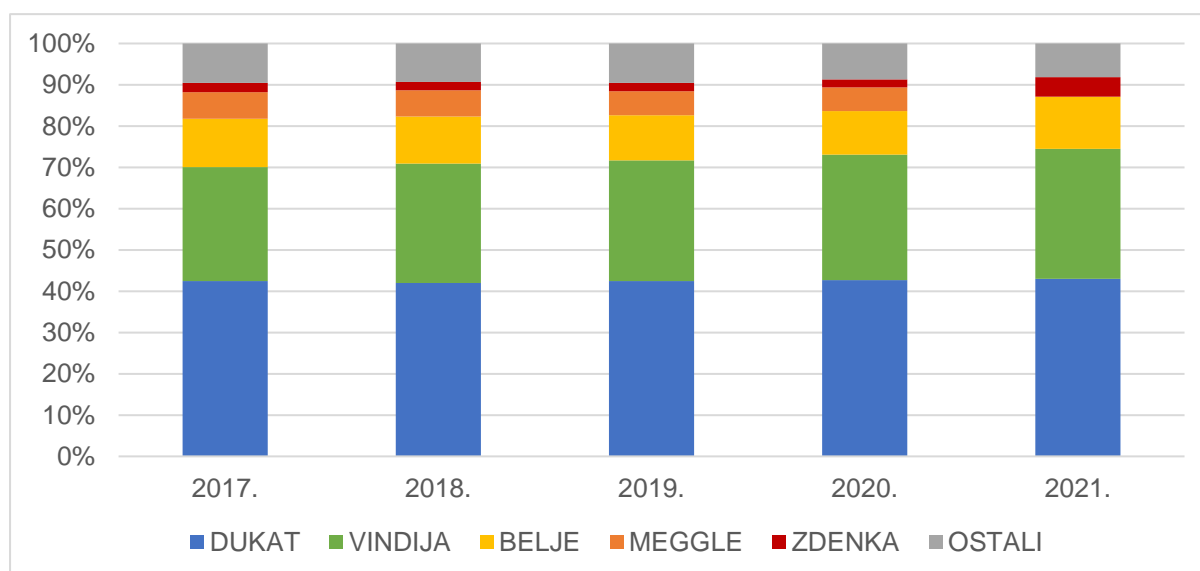
Hrvatska gospodarska komora (u nastavku: HGK) navodi<sup>7</sup> najveća poduzeća u mljekarskoj djelatnosti isključivo prema šifri NKD C10.5 DZS (Proizvodnja mliječnih

<sup>6</sup> Državni zavod za statistiku (2022). Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2021. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29396> (7.8.2022.)

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora - sektor za međunarodne poslove (2021). *Fit4Globe: Analiza izvoznih mogućnosti - Mliječna industrija u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s: <https://cms.digitalnakomora.hr/sites/default/files/2021-09/Analiza%20izvoznih%20mogu%C4%87nosti%20mlije%C4%8Dne%20industrije%20u%20RH.pdf> (22.6.2022.)

proizvoda), što isključuje Belje plus d.o.o., koje je registrirano pod drugom osnovnom djelatnosti (A01.11<sup>8</sup>). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, prema podacima Hrvatske agencije za poljoprivredu i hranu, navodi redom pet vodećih poduzeća mliječne industrije Hrvatske: Dukat d.d. (u nastavku: Dukat), Vindija d.d. (u nastavku: Vindija), Belje plus d.o.o. (do 2019. Belje d.d., u nastavku: Belje), Meggle Hrvatska d.o.o. (u nastavku: Meggle) i Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o. (u nastavku: Zdenka)<sup>9</sup>. Na slici 3.2. prikazan je kumulativni postotni udio pet vodećih poduzeća hrvatske mliječne industrije u ukupnom otkupu proizvedenog mlijeka za razdoblje 2017. - 2021., prema podacima godišnjeg izvješća HAPIH-a, Centra za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022).

Slika 3.2. Udio vodećih mliječnih industrija Hrvatske u otkupu mlijeka 2017. - 2021.



Izvor: rad autora, na temelju HAPIH-a, Centar za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022)

Na slici 3.2., vidljivo je da su relativni udjeli otkupa i prerade mlijeka između pet vodećih mliječnih industrija stabilni. Dvije najveće mliječne industrije, Dukat i Vindija sudjeluju u ukupnom otkupu s preko 70 % te se može govoriti o svojevrsnom duopolu. Također, vidljivo je da u 2021. godini Meggle nije prisutan u otkupu, uslijed prestanka proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda u Hrvatskoj krajem 2020. godine.<sup>10</sup>

<sup>8</sup>HGK (n.d.). Poslovni subjekti. *digitalnakomora.hr*. Preuzeto s: <https://digitalnakomora.hr/poslovni-subjekti/profil/136730/osnovne-informacije> (9.8.2022.)

<sup>9</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2019). *Prikaz stanja na tržištu mlijeka i mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj u 2017.* Zagreb: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto s: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/Prikaz-stanja-na-trzistu-mlijeka-i-mlijecnih-proizvoda-u-RH-u-2017.pdf> (22.6.2022.)

<sup>10</sup> Meggle Hrvatska d.o.o. (n.d.). Tvrtka. *meggle.hr*. Preuzeto s: <https://meggle.hr/tvrtka/> (7.8.2022.)

Mlijeko i glavne mliječne proizvode DZS klasificira na sljedeći način<sup>11</sup>:

- mlijeko za piće obuhvaća sve vrste mlijeka bez aditiva
- vrhnje obuhvaća sve vrste vrhnja za izravnu potrošnju
- fermentirane proizvode čine jogurt i slični proizvodi, s dodacima ili bez njih
- napici s mliječnom bazom obuhvaćaju proizvode s udjelom mliječnog ekvivalenta od barem 50 %, koji ne spadaju u kategoriju mlijeka za piće
- maslac obuhvaća maslac i slične proizvode s više od 80 % mliječne masti
- sir obuhvaća sve kategorije svježih ili sazrelih sireva
- prerađeni sir obuhvaća proizvode dobivene topljenjem i emulgiranjem sireva.

U tablici 3.1. prikazani su podaci o proizvedenom mlijeku i mliječnim proizvodima u razdoblju 2011. - 2021. na temelju podataka Priopćenja DZS-a za godine 2011. - 2021.<sup>12</sup>

Tablica 3.1. Proizvodnja mliječnih proizvoda u Hrvatskoj 2011. - 2021.

| Godina               | Mlijeko za piće (tona) | Ferment. proizvodi (tona) | Sir (tona)   | Vrhnje (tona) | Napici s ml. bazom (tona) | Maslac (tona) | Prerađ. sir (tona) | Ukupno         |
|----------------------|------------------------|---------------------------|--------------|---------------|---------------------------|---------------|--------------------|----------------|
| 2011.                | 331.989                | 81.943                    | 29.803       | 25.988        | 21.981                    | 4.098         | 2.083              | <b>497.885</b> |
| 2012.                | 310.851                | 81.464                    | 31.628       | 26.504        | 19.175                    | 4.250         | 2.128              | <b>476.000</b> |
| 2013.                | 294.125                | 73.981                    | 32.302       | 26.660        | 21.774                    | 3.858         | 1.998              | <b>454.698</b> |
| 2014.                | 276.380                | 71.515                    | 31.948       | 26.350        | 20.102                    | 3.882         | 2.029              | <b>432.206</b> |
| 2015.                | 296.793                | 84.972                    | 33.586       | 27.342        | 19.506                    | 3.656         | 2.041              | <b>467.896</b> |
| 2016.                | 293.445                | 90.384                    | 35.686       | 29.408        | 18.949                    | 3.741         | 2.217              | <b>473.830</b> |
| 2017.                | 279.195                | 85.960                    | 34.496       | 30.506        | 19.432                    | 4.317         | 2.213              | <b>456.119</b> |
| 2018.                | 291.871                | 96.098                    | 31.274       | 32.037        | 21.968                    | 3.501         | 2.246              | <b>478.995</b> |
| 2019.                | 296.746                | 94.715                    | 33.436       | 35.406        | 23.630                    | 4.256         | 2.437              | <b>490.626</b> |
| 2020.                | 281.820                | 89.522                    | 31.373       | 33.033        | 22.777                    | 3.515         | 2.891              | <b>464.931</b> |
| 2021.                | 264.776                | 89.917                    | 32.356       | 32.096        | 22.512                    | 4.064         | 2.865              | <b>448.586</b> |
| <b>Index 21 / 11</b> | <b>79,8</b>            | <b>109,7</b>              | <b>108,6</b> | <b>123,5</b>  | <b>102,4</b>              | <b>99,2</b>   | <b>137,5</b>       | <b>90,1</b>    |

Izvor: rad autora, na temelju Priopćenja o proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda DZS-a za 2011. - 2021.

<sup>11</sup> Državni zavod za statistiku (2022). Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2021. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29396> (7.8.2022.)

<sup>12</sup> Priopćenja o proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda DZS: DZS (2012), DZS (2013); DZS (2014); DZS (2015); DZS (2016), DZS (2017); DZS (2018); DZS (2019); DZS (2020), DZS (2021); DZS (2022)

Podaci Državnog zavoda za statistiku (u nastavku: DZS) u tablici 3.1. odnose se na proizvodnju mlijeka i mliječnih proizvoda u mljekarama. U prikazu su uključeni samo podaci o sirevima proizvedenim od kravljeg mlijeka, jer sirevi od ovčjeg i kozjeg mlijeka te ostali (miješani) sirevi zajedno čine vrlo mali segment od oko 1,2 %.<sup>13</sup> Vidljiv je pad ukupne proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda u razdoblju 2011. - 2021. od 10 %. Također, vidljivo je da je u promatranom razdoblju jedino proizvodnja mlijeka zabilježila pad od 20 %, dok je proizvodnja maslaca i napitaka s mliječnom bazom stagnirala, a proizvodnja ostalih kategorija zabilježila je značajniji rast, od oko 10 % za fermentirane proizvode i sireve, preko 20 % za vrhnje i skoro 40 % za prerađeni sir.

### **Povijesni razvoj, proizvodne djelatnosti i tržišni rezultati pet vodećih hrvatskih mliječnih industrija u razdoblju 2011. - 2021.**

**Dukat** počinje s radom 1912. godine kao Gradska mljekara u Zagrebu, a naziv Dukat dobiva 1969. godine. Spajanjem Dukata d.d., Sirele d.d., Mljekare d.d. Zadar i Lure d.o.o. nastaje tadašnja Lura d.d. 1999. godine, koja 2003. preuzima i mljekaru Somboled u Srbiji. Lura d.d. 2007. ponovno mijenja naziv u Dukat d.d. i ulazi u sastav grupe Lactalis, najveće mljekarske grupe na svijetu, te postaje njezin regionalni centar. Lactalis putem Dukata nastavlja s preuzimanjem regionalnih mliječnih industrija: 2007. u Bosni i Hercegovini (Inmer) i Sjevernoj Makedoniji (Ideal Šipka), 2008. u Hrvatskoj (KIM mljekara Karlovac) te 2013. u Sloveniji (Ljubljanske mlekarne), koje integrira u koncern Grupa Dukat.<sup>14</sup>

Dukat je vodeća mliječna industrija te robna marka mlijeka i mliječnih proizvoda u Hrvatskoj, a u svoj portfelj uklapa i Lactalisove globalne robne marke Président i Galbani. U proizvodnom spletu Dukata mlijeko čini 68 %, fermentirani proizvodi 15 %, sirevi 7 %, a svi drugi mliječni proizvodi, poput vrhnja, maslaca i ostalih mliječnih proizvoda, zajedno čine 10 % ukupnog volumena proizvodnje.<sup>15</sup> Usporedni pregled ukupnih prihoda i neto profitne marže Dukata za promatrano razdoblje 2011. - 2021. godine prikazan je na slici 3.3.

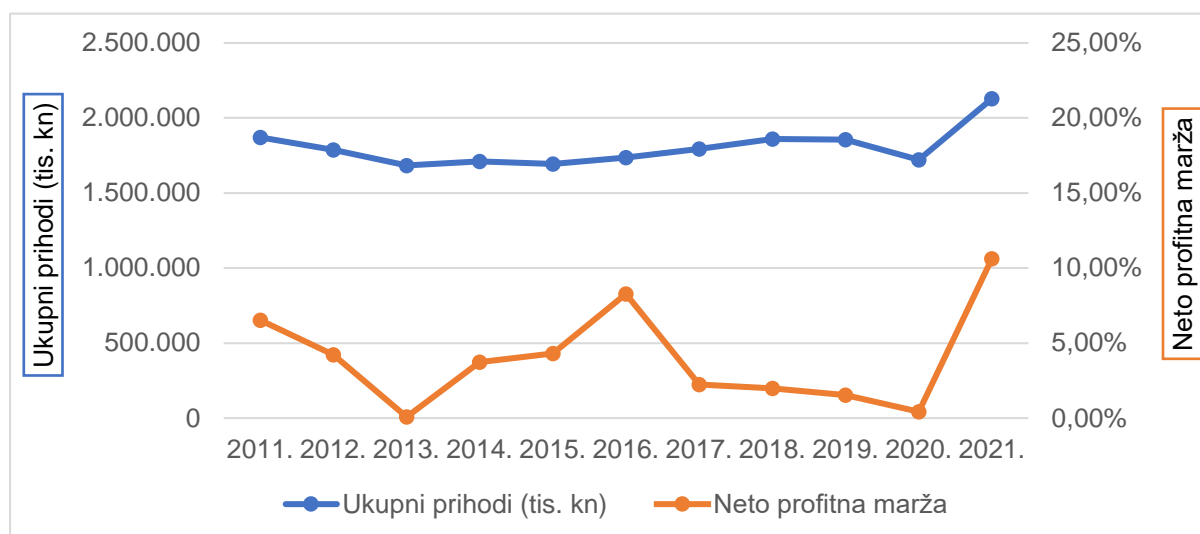
---

<sup>13</sup> Državni zavod za statistiku (2022). Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2021. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29396> (7.8.2022.)

<sup>14</sup> Dukat d.d. (n.d.). O nama: Dukat kroz povijest. *dukat.hr*. Preuzeto s: <https://dukat.hr/o-nama/> (21.2.2022.)

<sup>15</sup> Dukat d.d. (2021). *Izveštaj o odgovornom poslovanju za 2020*. Zagreb: Dukat d.d. Preuzeto s: <https://www.dukat.hr/media/4176/izvjes-taj-o-odgovornom-poslovanju-za-2020.pdf> (7.1.2022.)

Slika 3.3. Ukupni prihodi i neto profitna marža Dukata 2011. - 2022.



Izvor: rad autora, na temelju objavljenih javnih podataka FINA Registra godišnjih financijskih izvješća<sup>16</sup>

Iz prikaza je vidljivo relativno stabilno poslovanje u promatranom razdoblju, uz znatniji porast ukupnih prihoda u 2021. godini. Ostvarena neto profitna marža pozitivna je za cijelo promatrano razdoblje, uz znatnije oscilacije uzrokovane većim dijelom, prema analizi financijskih izvješća, isplatom ili neisplatom dividende povezanih poduzeća grupe prema matičnom poduzeću Dukata. Odabrani podaci godišnjih izvješća i financijski pokazatelji Dukata dani su u Prilogu 1.

**Vindija** je osnovana kao Gradska mljekara u Varaždinu 1959. godine, a 1961. godine širi proizvodnju i na bezalkoholna pića. Poduzeće mijenja naziv u Vindija 1970. godine, a 1977. godine uvodi robnu marku mliječnih proizvoda Z'bregov. Vindija u devedesetim godinama širi poslovanje kroz Grupu Vindija, preuzimajući 1995. godine varaždinsku Koku (mesna industrija) i Varaždinsku pekarnicu Laticu, 1997. riječki ViR 1898 (mesna industrija) te 2003. godine županjsku mljekaru Novi Domil, a iste godine otvara i Vindon u Slavonskom Brodu (mesna industrija). Vindija 2006. godine otvara tvornicu stočne hrane Biodar te, na ovaj način, zaokružuje poslovanje.<sup>17</sup>

Prema podacima iz bilješki godišnjih financijskih izvještaja 2021.<sup>18</sup>, udio segmenta mliječnih proizvoda te sokova i bezalkoholnih pića čini oko 50 % ukupne prodaje. Vindija pokriva cjelokupan asortiman mliječnih proizvoda: mlijeko, fermentirane

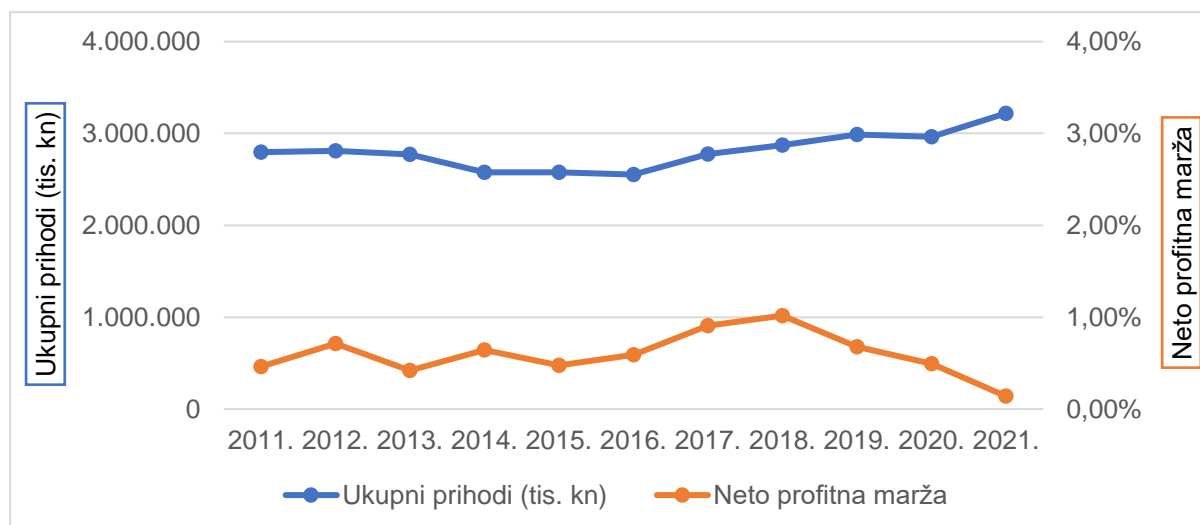
<sup>16</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

<sup>17</sup> Vindija d.d. (n.d.). O nama: Poslovni sustav Vindija – Povijest. *vindija.hr*. Preuzeto s: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Povijest.html?Y2lcNjM%3d> (6.8.2022.)

<sup>18</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

proizvode, sireve te ostale mliječne proizvode.<sup>19</sup> Usporedni pregled ukupnih prihoda i neto profitne marže Vindije za razdoblje 2011. - 2021. godine prikazan je na slici 3.4.

Slika 3.4. Ukupni prihodi i neto profitna marža Vindije 2011.-2022.



Izvor: rad autora, na temelju objavljenih javnih podataka FINA Registra godišnjih financijskih izvješća<sup>20</sup>

Na slici su vidljivi stabilni prihodi u promatranom razdoblju, uz ukupni rast zadnjih pet godina preko 15 %. Neto profitna marža je vrlo niska, u prosjeku oko 0,5 %, a zadnjih četiri godine bilježi kontinuirani pad. Odabrani podaci godišnjih izvješća i financijski pokazatelji Vindije nalaze se u Prilogu 2.

**Belje** počinje s prerađivačkom djelatnošću pred I. svjetski rat osnivanjem Tvornice šećera, mlina te Tvornice mliječnih proizvoda, u sklopu koje je otvorena i klaonica s tvornicom salame. Prvi poljoprivredno-industrijski kombinat na ovim prostorima osniva se 1955., gradi se Mesokombinat i rekonstruira mljekara. Novi se pogoni grade 1984., otvara se moderna farma mliječnih krava, a u mljekari započinje proizvodnja robne marke ABC sira. Od početka Domovinskog rata do mirne reintegracije hrvatskog Podunavlja nema proizvodnje, a Belje trpi velike materijalne štete na objektima i opremi. Koncern Agrokor 2005. godine preuzima Belje d.d. te pokreće investicije u modernizaciju proizvodnje. U sklopu nagodbe u postupku izvanredne uprave nad Agrokorom, 2019. izvršen je prijenos dionica na Fortenova grupu i formirano Belje plus d.o.o., koje nastavlja poslovati u sklopu tog koncerna.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Vindija d.d. (n.d.). Proizvodi: Mliječni proizvodi. vindija.hr. Preuzeto s:

<http://www.vindija.hr/Proizvodi/Mlijecni-proizvodi.html?Y3RnXDlscFwxNDM%3d> (6.8.2022.)

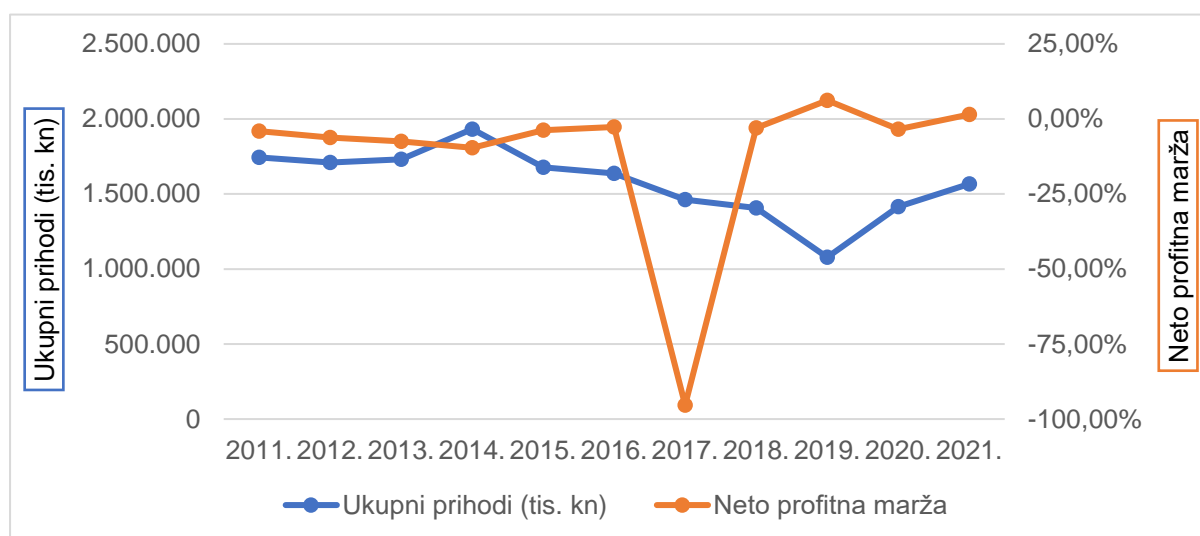
<sup>20</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvješćaja: javna objava. rgfi.fina.hr. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

<sup>21</sup> Belje plus d.o.o. (n.d.). Povijest i tradicija. belje.hr. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/o-nama/povijest-i-tradicija/> (6.8.2022.)



Belje objedinjuje poljoprivredne djelatnosti, proizvodnju stočne hrane te proizvodnju mliječnih i mesnih proizvoda.<sup>22</sup> Prema podacima iz bilješki godišnjih financijskih izvještaja 2021.<sup>23</sup>, udio segmenta mliječne i mesne industrije zajedno čini oko 20 % ukupne prodaje. Belje je u portfelju mliječnih proizvoda tradicionalno bilo fokusirano na sireve i sirne namaze (ABC sir)<sup>24</sup>, a preuzimanjem Meggleovog proizvodnog pogona u Osijeku asortiman je proširilo i na mlijeko, vrhnje te fermentirane proizvode. Usporedni pregled ukupnih prihoda i neto profitne marže Belja za promatrano razdoblje 2011. - 2021. godine prikazan je na slici 3.5.

Slika 3.5. Ukupni prihodi i neto profitna marža Belja 2011.-2022.



Izvor: rad autora, na temelju objavljenih javnih podataka FINA Registra godišnjih financijskih izvješća<sup>25</sup>

Iz prikaza je vidljiv kontinuiran pad prihoda u razdoblju 2014. - 2019., ukupno preko 45 %, te ponovni rast prihoda s početkom poslovanja novog poduzeća Belje plus d.o.o. 2019., u sklopu Fortenova grupe. Neto profitna marža je u razdoblju 2011. - 2017. bila konstantno negativna, a u 2017. godini gubitak iznosi gotovo 100 % ukupnih prihoda. Nakon 2018., uz oscilacije, rezultat pokazuje pozitivan trend. Prema analizi financijskih izvješća, uzrok negativnog rezultata u 2017. rezerviranja su po jamstvima grupe Agrokor, a posljedica je gubitak iznad visine ukupnog kapitala poduzeća. Odabrani podaci godišnjih izvješća i financijski pokazatelji Belja dani su u Prilogu 3.

<sup>22</sup> Belje plus d.o.o. (n.d.). Djelatnosti. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/> (6.8.2022.)

<sup>23</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

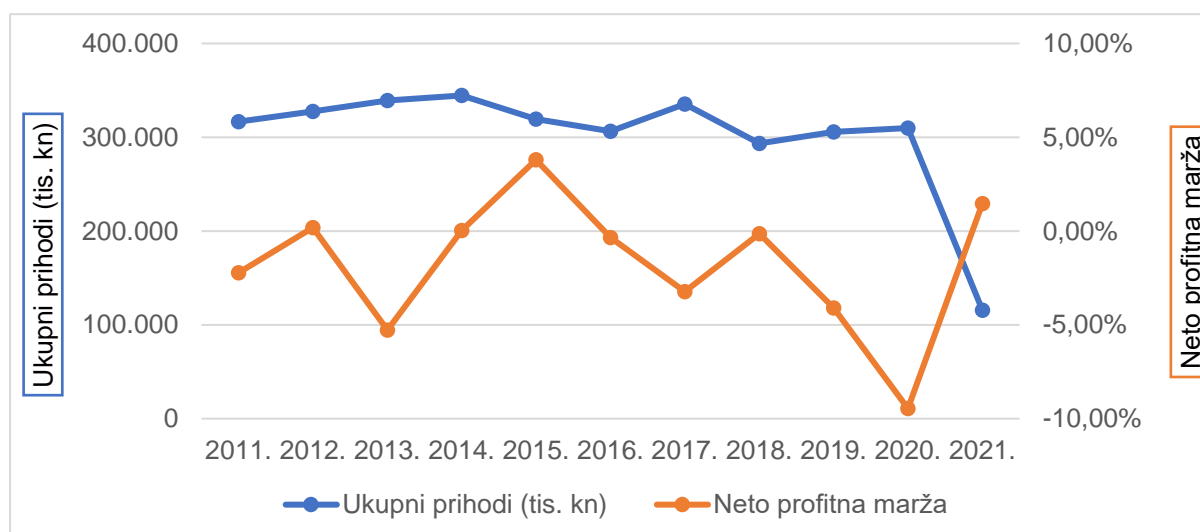
<sup>24</sup> Belje plus d.o.o. (n.d.). Proizvodi: Tvornica mliječnih proizvoda. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/proizvodi/tvornica-mlijecnih-proizvoda/> (6.8.2022.)

<sup>25</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

**Meggle** je dio velike njemačke mljekarske grupe Meggle, a u Hrvatskoj je započeo s radom 1996. godine kroz distributivni centar. Proizvodnja u Hrvatskoj počinje 1999. u suradnji s osječkom mljekarom IPK Mia d.o.o., koju pripaja 2004. Spajanjem proizvodnje s trgovačkim poslovanjem 2005. nastaje Meggle Hrvatska d.o.o. Poduzeće navodi Meggle kao jednu od tri najvažnijih robnih marki mliječnih proizvoda u Hrvatskoj. Meggle 2020. prodaje proizvodni pogon u Osijeku te nastavlja s distribucijom proizvoda grupe.<sup>26</sup>

U proizvodnom portfelju Megglea nalazi se mlijeko, fermentirani proizvodi te ostali mliječni proizvodi poput maslaca i vrhnja.<sup>27</sup> Usporedni pregled ukupnih prihoda i neto profitne marže Megglea za razdoblje 2011. - 2021. godine prikazan je na slici 3.6.

Slika 3.6. Ukupni prihodi i neto profitna marža Megglea 2011.-2022.



Izvor: rad autora, na temelju objavljenih javnih podataka FINA Registra godišnjih financijskih izvješća<sup>28</sup>

Na slici je vidljiv rast prihoda u razdoblju 2011. - 2014., nakon čega u slijedi daljnji pad prihoda (uz izuzeće 2017. godine). Znatni pad prihoda u 2021. godini od preko 60 % uzrokovan je prestankom proizvodnje u Hrvatskoj, čime je iz portfelja uklonjen znatni dio asortimana proizvoda. Neto profitna marža u promatranom razdoblju je većim dijelom negativna, posebno u razdoblju 2016. - 2020., što, prema analizi financijskih izvješća, dovodi do znatnog smanjenja ukupnog kapitala poduzeća. Nakon prodaje proizvodnog pogona u Osijeku, poduzeće u 2021. bilježi pozitivan rezultat. Odabrani podaci godišnjih izvješća i financijski pokazatelji Megglea su u Prilogu 4.

<sup>26</sup> Meggle Hrvatska d.o.o. (n.d.). Tvrtka. *meggle.hr*. Preuzeto s: <https://meggle.hr/tvrtka/> (7.8.2022.)

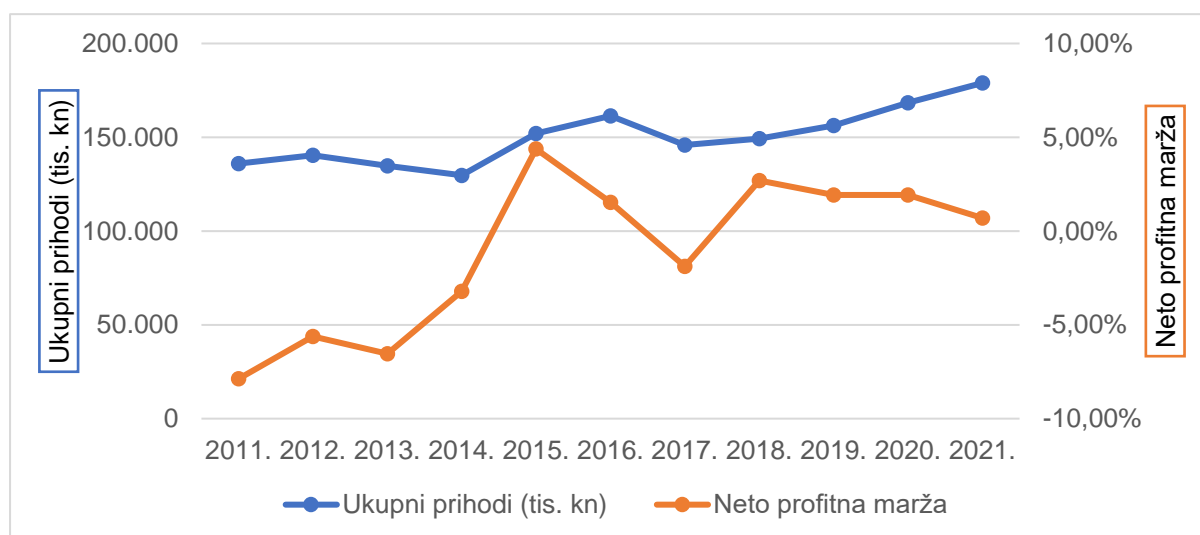
<sup>27</sup> Meggle Hrvatska d.o.o. (n.d.). Proizvodi. *meggle.hr*. Preuzeto s: <https://meggle.hr/> (8.8.2022.)

<sup>28</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvješćaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

**Zdenka** je osnovana 1897. godine u Velikim Zdencima, 35 km udaljenim od Bjelovara. Pedesetih godina prošlog stoljeća dolazi do snažnijeg razvoja, a najznačajniji razvoj poduzeće doživljava u sedamdesetim godinama, nakon dovršetka rekonstrukcije linije za proizvodnju topljenih sireva i gradnje novih proizvodnih zgrada. Zdenka je u državnom vlasništvu sve do 2008. godine, kada je poduzeće privatizirano. Zdenka je danas jedna od vodećih mliječnih industrija u Hrvatskoj, a robna marka Zdenka sinonim je za prerađeni sir, uz udio preko 70 % na hrvatskom tržištu.<sup>29</sup>

U proizvodnom asortimanu Zdenke prevladavaju sirevi.<sup>30</sup> Usporedni pregled ukupnih prihoda i neto profitne marže Zdenke za promatrano razdoblje 2011. - 2021. godine prikazan je na slici 3.7.

Slika 3.7. Ukupni prihodi i neto profitna marža Zdenke 2011. - 2022.



Izvor: rad autora, na temelju objavljenih javnih podataka FINA Registra godišnjih financijskih izvješća<sup>31</sup>

Iz prikaza je, uz oscilacije, vidljiv trend rasta prihoda u promatranom razdoblju, uz kumulativni rast od 30 %, što korelira s ukupnim količinama prerađenog sira u Hrvatskoj u istom razdoblju (Indeks 137,5), prikazanim na slici 3.1. Neto profitna marža je u razdoblju 2011. - 2014. bila negativna, a od 2015. godine poduzeće bilježi pozitivan rezultat, uz iznimku 2017. godine. Odabrani podaci godišnjih izvješća i financijski pokazatelji Zdenke dani su u Prilogu 5.

<sup>29</sup> Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o. (n.d.). O nama. *zdenka.hr*. Preuzeto s: <https://zdenka.hr/hr/stranice/o-nama> (8.8.2022.)

<sup>30</sup> Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o. (n.d.). Proizvodi. *zdenka.hr*. Preuzeto s: <https://zdenka.hr/hr/proizvodi> (8.8.2022.)

<sup>31</sup> FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvješćaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

## **4. PRIKAZ POJEDINIH ČIMBENIKA VANJSKOG OKRUŽENJA U RAZDOBLJU OD 2011. DO 2021. GODINA**

U ovom poglavlju su obrađeni bitni čimbenici vanjskog okruženja na razini Hrvatske u razdoblju 2011. - 2021. godine. Prikaz je koncipiran tako što su kronološki navedeni ključni događaji koji su doveli do promjena pojedinih čimbenika makrookruženja, i bitno su utjecali na poslovanje poduzeća mliječne industrije u Hrvatskoj. U nastavku poglavlja opisani su i utjecaji čimbenika mikrookruženja prema Porterovom modelu pet konkurentskih sila.

### **4.1. Prikaz čimbenika makrookruženja**

#### **Globalna financijska kriza**

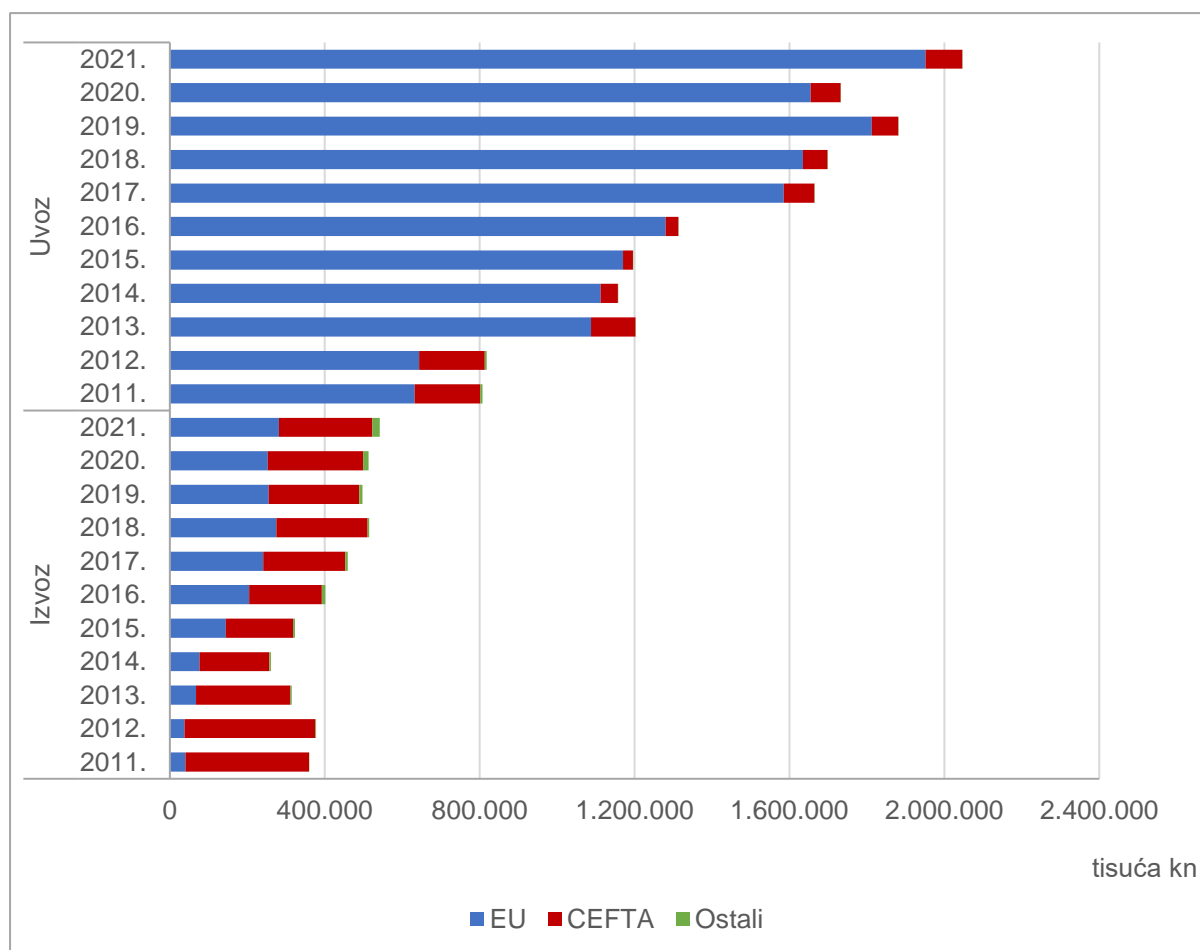
Financijska kriza 2007. - 2008. uzrokovala je Veliku recesiju, najveću i najdublju recesiju od Velike depresije, posebno u SAD-u i Europskoj uniji. Posljedice su bile značajno smanjenje likvidnosti na globalnim financijskim tržištima, povećanje vanjskog duga i mjere štednje, stečajevi i masovna otpuštanja, veliko povećanje nezaposlenosti, posebno među mladom populacijom, te pad BDP-a u većini svjetskih ekonomija. Oporavak je bio spor i neujednačen te se u mnogim zemljama protegao na dugi niz godina (Duignan, 2019). U Hrvatskoj je recesija potrajala šest godina uz kumulativni pad realnog BDP-a od 12,46 % u razdoblju 2009. - 2014., visoku stopu nezaposlenosti i pad životnog standarda (Ćorić i Šimić, 2020). Opisani utjecaji globalne financijske krize predstavljaju čimbenike ekonomskog okruženja.

#### **Pristupanje Hrvatske Europskoj uniji**

Pristupanje Hrvatske Europskoj uniji utjecalo je na sve čimbenike vanjskog okruženja. Od političkih čimbenika, najvažniji je doprinos pridruživanja na povećanje političke sigurnosti Hrvatske, koje je pozitivno utjecalo na niz ekonomskih faktora: rast kreditnog rejtinga zemlje, olakšan pristup novcu i snižavanje prosječnih kamatnih stopa. Pravne čimbenike može se sagledati kroz slobodu kretanja roba, radnika i kapitala te strožu primjenu zakona u područjima borbe protiv korupcije, sustava potpora, sigurnosti prehrambenih proizvoda te zaštite okoliša. Sloboda kretanja radnika predstavlja čimbenik sociokulturnog okruženja koji utječe na ekonomski čimbenik pada stope nezaposlenosti, ali i drugi sociokulturni čimbenik, tzv. odljev mozgova. Ekonomski čimbenici predstavljeni su kroz pristupanje jedinstvenom tržištu

i carinskoj uniji, odnosno ukidanje carina te financiranje putem strukturnih fondova i potpora. (Tišma, Samardžija i Jurlin, 2012). Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji ujedno donosi i dodatni ekonomski čimbenik: gubitak preferencijalnog statusa hrvatskih proizvoda na tržištima zemalja članica Srednjoeuropskog ugovora o slobodnoj trgovini – CEFTA (Ćudina i Sušić, 2013). Utjecaj pridruživanja jedinstvenom tržištu EU-a i izlaska iz CEFTA-a na vanjskotrgovinsku razmjenu prikazan je na slici 4.1.

Slika 4.1. Trgovinska razmjena Hrvatske u segmentu mliječnih proizvoda 2011. – 2021.



Izvor: rad autora, na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku<sup>32</sup>

Na gornjem prikazu, u analizu segmenta mliječnih proizvoda, uključeni su proizvodi s tarifnim oznakama 0401 – 0406 Carinske tarife, a detaljniji podaci dani su u Prilogu 6. Uočljiv je velik, rastući deficit trgovinske razmjene u promatranom razdoblju te pad izvoza na tržište CEFTA-e nakon pridruživanja Hrvatske EU-u, ali i povećanje izvoza

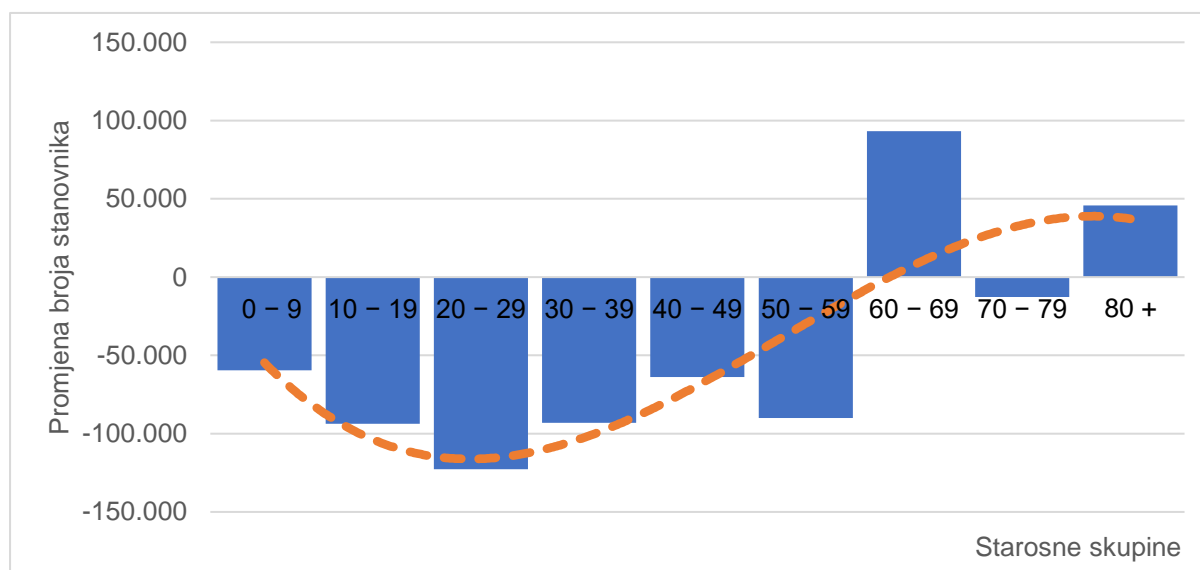
<sup>32</sup> Državni zavod za statistiku (n.d.). Robna razmjena s inozemstvom. *web.dzs.hr*. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px\\_tableid=Region4\\_hr.px&px\\_path=&px\\_language=hr&px\\_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c](https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_tableid=Region4_hr.px&px_path=&px_language=hr&px_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c) (22.8.2022.)

na jedinstveno tržište. Međutim, hrvatskoj mliječnoj industriji trebalo je tri godine da nadoknadi gubitak tržišta CEFTA-e povećanjem izvoza na jedinstveno tržište EU-a, a nakon 2018., rast izvoza na tržište EU-a potpuno je zaustavljen.

### Iseljavanje stanovništva

Posljedice globalne financijske krize na povećanje nezaposlenosti i pad životnog standarda, potaknute slobodom kretanja radnika nakon pristupanja Hrvatske EU-u, uzrokovale su novi val emigracije. Prema podacima u Prilogu 7., ukupan pad stanovništva u desetogodišnjem razdoblju iznosi gotovo 400.000 ljudi, odnosno 9,25 % u odnosu na 2011. Na slici 4.2. prikazana je promjena broja stanovnika 2011. - 2021.

Slika 4.2. Promjena broja stanovnika po starosnim skupinama 2011. - 2021.



Izvor: rad autora, na temelju podataka popisa stanovništva Državnog zavoda za statistiku<sup>33</sup>

Na slici 4.2. isprekidanom linijom prikazan je trend promjene populacije po starosnim skupinama. Uočljiv je izrazit pad mlađih skupina stanovništva, potvrđujući teze stručnjaka da Hrvatsku napuštaju cijele obitelji s djecom, što se negativno odražava na sociokulturni čimbenik starosne raspodjele populacije. Negativni prirast populacije vidljiv na gornjem prikazu predstavlja još jedan sociokulturni čimbenik, koji indirektno utječe na ekonomski faktor – pad stope nezaposlenosti (Jerić, 2019, Troškot, Prskalo i Šimić Banović, 2019).

<sup>33</sup> Državni zavod za statistiku (2013). *Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011.: Stanovništvo prema spolu i starosti*. Zagreb: Državni zavod za statistiku; Državni zavod za statistiku (n.d.). Popis 2021. web.dzs.hr. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx) (23.8.2022.)

Prema Prilogu 7., smanjenje populacije u četiri „mlijevarske“ županije znatno je veće od prosjeka Hrvatske i iznosi od 12,05 % u Koprivničko-križevačkoj do 19,54 % u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Stope iseljavanja populacije radne dobi su i znatno više, s obzirom na to da iseljava većinom mlađe stanovništvo, što se negativno odražava na raspoloživost radne snage, uzgoj stoke te proizvodnju mlijeka.

### **Lex Agrokor**

*Lex Agrokor*, odnosno Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, donesen je u travnju 2017. kako bi se od nekontroliranog stečaja spasio koncern Agrokor. Cilj zakona bio je sprečavanje niza stečajeva poduzeća koja su poslovala s grupacijom te očuvanje 40.000 radnih mjesta zaposlenika u poduzećima Agrokora u Hrvatskoj.

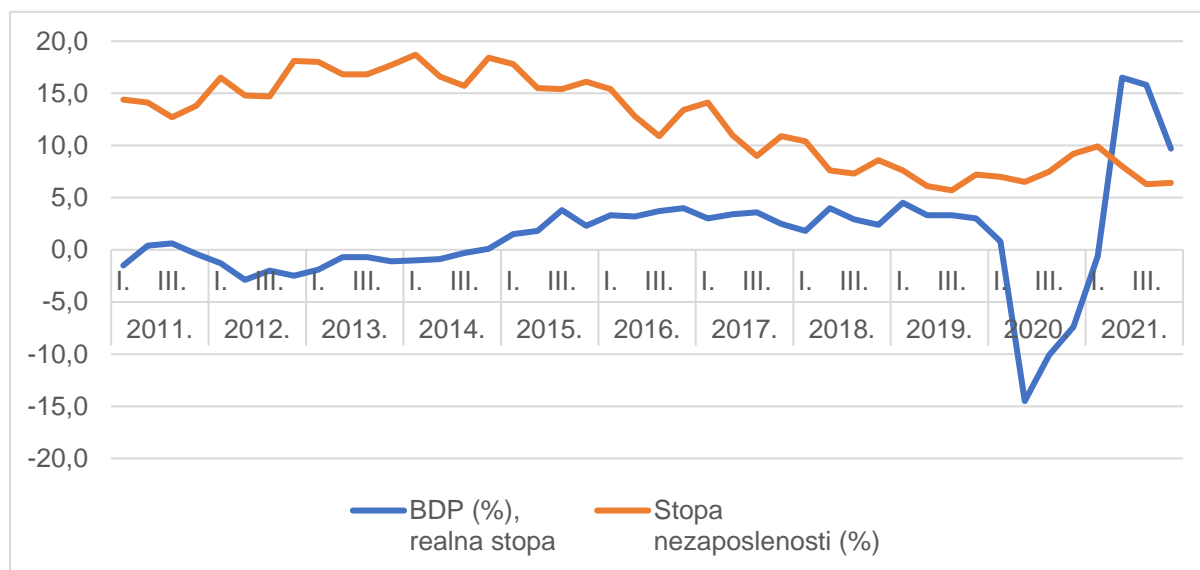
Agrokor je u financijske probleme zapao početkom 2017. godine zbog nemogućnosti zaduživanja, a revizijom financijskih izvješća u postupku izvanredne uprave utvrđene su brojne nepravilnosti. Poseban problem činile su regresne mjenice, kojima su dobavljači godinama prikriveno kreditirali Agrokor, prodajući ih financijskim institucijama kada su trebali gotovinu. Nemogućnošću naplate potraživanja, ta poduzeća bi pretrpjela dvostruki gubitak, jer bi protestom mjenica morala podmiriti i Agrokorov dug. U postupku izvanredne uprave, potraživanja malih dobavljača podmirena su u cijelosti, a ostali dobavljači naplatili su oko 40 % starog duga (Klepo, M., Bićanić, I. i Ivanković, Ž., 2017). Donošenje ovog zakona, uz brojne kontroverze, rezultiralo je stabiliziranjem poslovanja koncerna, izbjegnuti su brojni stečajevi poduzeća koja su s njim poslovala te su očuvana radna mjesta. Čimbenici vezani uz *Lex Agrokor* svrstavaju se u pravne i, posljedično, ekonomske faktore.

### **COVID-19 pandemija**

Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 proglašena je početkom 2020. godine te su donesene brojne zaštitne mjere, koje su tijekom 2020. i 2021. varirale od preporuka o nošenju maski, preko ograničavanja rada brojnih djelatnosti, pa sve do *lockdowna*, strogih ograničenja kretanja stanovništva. Početkom pandemije naglo je porasla stopa nezaposlenosti, a daljnje povećanje je zaustavljeno omogućavanjem rada od kuće te vladinim programom potpora za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenim koronavirusom (COVID-19). Potporama su bile sufinancirane plaće radnika kod poslodavaca zatvorenih odlukom Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske te onih

koji su zabilježili značajan pad prihoda u odnosu na prethodnu godinu<sup>34</sup>. Podaci o promjenama realnih stopa BDP-a i nezaposlenosti prikazani su na slici 4.3.

Slika 4.3. Stopa nezaposlenosti i realna stopa BDP-a 2011. - 2021.



Izvor: rad autora, na temelju podataka: DZS (2012); DZS (2013); DZS (2014); DZS (2015); DZS (2016); DZS (2017); DZS (2018); DZS (2019); DZS (2020); DZS (2021); DZS (2022); Eurostat<sup>35</sup>

Na gornjem prikazu vidljiv je oštar pad BDP-a u 2020., početkom COVID-19 pandemije te izuzetno snažan oporavak u 2021. godini. Također je vidljivo znatnije povećanje stope nezaposlenosti u 2020. sa 6,5 % u drugom kvartalu 2020. na skoro 10 % krajem godine, uz smanjenje na pretpandemijsku razinu u drugoj polovici 2021. Ograničeni rast stope nezaposlenosti početkom pandemije potvrđuje efikasnost potpora vlade, ali je smanjenje stope u 2021. posljedica snažnog i brzog oporavka gospodarstva.

Pandemija COVID-19 virusa uzrokovala je promjene pravnih čimbenika vanjskog okruženja, u smislu administrativnih ograničenja kretanja ljudi i poslovanja poduzeća, ali i vladinih protupandemijskih mjera. Također je utjecala i na ekonomske faktore kroz pad BDP-a i povećanja nezaposlenosti, kao posljedicu prisilnog ograničavanja gospodarskih aktivnosti. Uzrokovala je i promjene sociokulturnih čimbenika, prelaskom na rad od kuće te tehnoloških faktora, snažnim razvojem *online* poslovanja te razvojem i pronalaženjem novih transportnih modela. Poremećaji globalnih

<sup>34</sup> Obadić, A. (2022). Utjecaj pandemije COVID-19 na tržište rada članica EU. U: Obadić, A. i Gelo, T. (ur.), *Utjecaj pandemije COVID 19 na hrvatsko gospodarstvo – dvije godine poslije: Zbornik radova znanstvenog skupa* (67-84). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: [https://www.bib.irb.hr/1196832/download/1196832.Zbornik\\_e\\_izdanje.pdf](https://www.bib.irb.hr/1196832/download/1196832.Zbornik_e_izdanje.pdf) (24.8.2022.)

<sup>35</sup> Eurostat (n.d.). Unemployment rates by sex, age and citizenship (%). *ec.europa.eu*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/7cce46fb-b7b2-408f-99c5-e589b9b6a8bb?lang=en> (24.8.2022.)



opskrbnih lanaca uzrokovali su i promjene ekoloških faktora u smislu smanjene raspoloživosti i nestašica sirovina, repromaterijala te servisnih dijelova, uslijed restrikcija poslovanja poduzeća i kretanja ljudi.

## 4.2. Prikaz čimbenika mikrookruženja

**Dobavljači** poduzeća iz mliječne industrije, jedna su od Porterovih pet konkurentskih sila, imaju srednju pregovaračku moć koja zadnjih godina ima tendenciju rasta. Prema HAPIH-u, Centru za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022), smanjenje broja proizvođača mlijeka u razdoblju 2017. - 2021. iznosi preko 40 % te korelira s padom proizvodnje mlijeka. HAPIH, Centar za stočarstvo (2022) navodi kako je smanjenje prisutno samo u segmentu malih proizvođača, dok je broj velikih, s većom pregovaračkom moći, relativno stabilan. Konkurencija između vodećih mliječnih industrija za otkup ograničenih količina domaćeg mlijeka znatna je, što potvrđuje i nedavno natjecanje Dukata i Belja za preuzimanje kooperanata Megglea<sup>36</sup> te Vindijino preuzimanje kooperanata riječkog PIK-a<sup>37</sup>. Pregovaračku moć dobavljača smanjuje mogućnost uvoza iz EU-a, koja ima visoku samodostatnost mlijeka. No, dodatno je potiče korištenje znaka Mlijeko hrvatskih farmi, koji su mliječne industrije usvojile, a prepoznat je kod potrošača.

**Kupce** se može promatrati kroz prizmu krajnjih potrošača te trgovačkih lanaca putem kojih mliječne industrije plasiraju svoje proizvode. No, gledano iz bilo kojeg od ova dva aspekta, pregovaračka moć kupaca je visoka. Hrvatska je jedna od najsiromašnijih članica EU-a, a njezini građani, kao krajnji potrošači, imaju niska prosječna primanja te njihov najveći dio koriste za podmirenje osnovnih životnih potreba. Zbog toga, vode znatnu brigu o troškovima, učestalo kupuju proizvode na akcijskim prodajama te tako vrše cjenovni pritisak na proizvođače. Ovo se posebno odnosi na umirovljenike koji predstavljaju velik udio u ukupnoj populaciji, uslijed nepovoljnih demografskih kretanja. Trgovački su lanci veliki i dobro organizirani, a veći dio ih je u vlasništvu velikih europskih maloprodajnih sustava. Jedinstveno tržište EU-a im omogućuje

---

<sup>36</sup> Brnić, M. (19.10.2020). Belje preuzima Meggleov biznis, zadržat će 70% radnika. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/belje-preuzima-meggleov-biznis-zadrzat-ce-70-radnika-4255196> (24.8.2022.)

<sup>37</sup> Benčić, L. (11.5.2022). Nakon gašenja kulnog brenda, otkup mlijeka od ličkih mljekara preuzima Vindija. *novac.jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/nakon-gasjenja-kulnog-brenda-otkup-mlijeka-od-lickih-mljekara-preuzima-vindija-15195902> (24.8.2022.)

jednostavan i jeftin plasman europske robe na domaće tržište, a hrvatski potrošači često biraju cjenovno povoljnije proizvode. Kao rezultat, smanjuje se prodaja domaćih proizvoda te se stvara pritisak na akcijsku prodaju, često zbog kratkih rokova upotrebe mliječnih proizvoda.

**Supstitutima** se mogu smatrati mliječne alternative u smislu biljnih napitaka („biljnih mlijeka“) i biljnih fermentiranih proizvoda, ali i sve proizvode koji mogu zamijeniti mliječni obrok, poput pločica sa žitaricama, proteinskih pločica i sl. Supstituti trenutno predstavljaju malu prijetnju mliječnoj industriji, no zdravstveni trendovi poput intolerancije na laktozu te trend veganstva i vegetarijanstva predstavljaju sporu, ali rastuću prijetnju.

**Prijetnja ulaska novih konkurenata** je niska jer se radi o zrelom tržištu. Najveću opasnost od ulaska novih konkurenata predstavljalo je pridruživanje Hrvatske EU-u, kad je postojala bojazan da će domaće tržište preplaviti jeftini europski proizvodi. Manju prazninu na tržištu koja se otvorila povlačenjem Megglea, brzo je popunilo Belje, preuzimanjem postojeće proizvodnje. Rastuću prijetnju predstavlja potencijalna, postupna zamjena domaćih proizvoda europskim alternativama u trgovačkim lancima.

**Postojeća konkurencija** je jaka, jer se radi o zrelom tržištu s nekoliko velikih proizvođača s dugom tradicijom i snažnim robnim markama. Ipak, dva najveća konkurenta, Dukat i Vindija, pokrivaju preko 70 % tržišta te predvode tržišnu utakmicu. Razinu konkuriranja najbolje oslikava prestanak proizvodnje Megglea, člana iznimno snažne europske mliječne industrije, uslijed dugotrajne nemogućnosti ostvarenja održivog pozitivnog poslovanja.

Tržište mliječnih proizvoda karakterizira jako postojeće rivalstvo i slaba prijetnja ulaska novih konkurenata zbog zrelosti tržišta. Pregovaračka snaga dobavljača je srednja, uz trend rasta, zbog smanjenja proizvodnje mlijeka. Pregovaračka snagu kupaca je jaka, uslijed slabe platežne moći krajnjih potrošača, a utjecaj supstituta slab. Na temelju analize i trendova, ukupna razina rivalstva industrije je jaka te se očekuje stagnacija ili blagi rast prodaje zbog kontinuiranog smanjenja broja stanovnika, uz skromnu profitabilnost.

## 5. USPOREDNI PRIKAZ STRATEŠKIH ODLUKA ODABRANIH PODUZEĆA MLIJEČNE INDUSTRIJE U PROMATRAMOM RAZDOBLJU

U ovom poglavlju prikazane su strateške odluke pet vodećih poduzeća hrvatske mliječne industrije u razdoblju 2011. - 2021. godine te stavljene u kontekst čimbenika vanjskog okruženja. Razmotren je utjecaj makroekonomskih i mikroekonomskih faktora na strateške odluke promatranih poduzeća.

**Sirovinska osnovica** ima velik utjecaj na mliječnu industriju te negativni trendovi u domaćoj proizvodnji mlijeka predstavljaju znatnu prijetnju hrvatskim mljekarama. Proizvodnost goveda (Prilog 8.) pokazuje progresivan rast proizvodnje mlijeka po grlu prema veličini stada, neovisno o pasmini uzgojnih muznih krava. Proizvodnja mlijeka u stadima većim od 100, u odnosu na stada manja od 10 muznih krava, prosječno je veća za 67,5 % po grlu. Mali proizvođači su u 2021. godini isporučili ukupno 50 milijuna kilograma mlijeka manje nego u 2017. godini (Prilog 9.), što odgovara gotovo ukupnom smanjenju domaće proizvodnje u tom razdoblju. U posljednjih pet godina broj malih proizvođača s godišnjom proizvodnjom do 50.000 kg mlijeka je prepolovljen. Ovaj segment proizvođača predstavljaju mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva (u nastavku: OPG), s uzgojem 1-10 muznih krava.

Dodatni problemi OPG-ova u Hrvatskoj su i nizak stupanj obrazovanja te visoka starost nositelja gospodarstva, gotovo 40 % ih je starije od 65 godina, što je nepovoljno za razvoj i opstanak poljoprivrede. Stariji i slabije obrazovani poljoprivrednici teže prihvaćaju promjene, uvode inovacije, nove tehnologije i načine uzgoja (Jež Rogelj, M., Hadelan, L., Kovačićek, T. i Mikuš, O., 2019). Stupanj obrazovanja poljoprivrednika pozitivno je koreliran s učinkovitošću upravljanja poljoprivrednim gospodarstvom (OECD, 1999, prema Jež Rogelj, M. i sur., 2019).

Niska rentabilnost proizvodnje malih OPG-ova, visoka starost i nizak stupanj obrazovanja jasno pokazuju konkurentski zaostatak malih proizvođača u odnosu na velike, što uzrokuje znatan pad broja malih isporučitelja mlijeka i glavnu prijetnju proizvodnji mlijeka u Hrvatskoj posljednjih godina. S druge strane, stabilan broj i blagi rast proizvodnje mlijeka velikih isporučitelja donosi priliku, jer postoji velika razlika u udjelu mlijeka I. kvalitete kod velikih proizvođača u odnosu na male (HAPIH, Centar za kontrolu kvalitete, 2022). Mliječna industrija samostalnim akcijama ne može

zaustaviti negativne trendove proizvodnje mlijeka kod malih OPG-ova, ali jačanjem suradnje s velikim proizvođačima kroz politiku poticaja te prihvaćanjem fer otkupne cijene, pad proizvodnje mlijeka može nadoknaditi kod velikih isporučitelja.

Kako bi se zaustavili negativni trendovi u ruralnim područjima i poljoprivredi, potrebna je sustavna i konzistentna primjena državne politike. Nužno je maksimizirati iskorištenje sredstava europskih fondova za ruralni razvoj osiguravanjem podrške OPG-ovima u prijavljivanju projekata, posebno onih koji su vezani uz okrupnjavanje gospodarstva i povećanje matičnih stada radi povećanje proizvodnosti, te edukacija u primjeni novih tehnologija uzgoja stoke. Također je nužno stvoriti preduvjete za smjenu generacija u OPG-ovima osiguravanjem infrastrukture i povoljnih životnih uvjeta koji će motivirati mlade da nastave obiteljski posao i prihvate život u ruralnoj sredini. Ova promjena iziskuje vrijeme i znatne napore, ali je za njezino ostvarenje moguće iskoristiti sredstva i bogato iskustvo EU-a, na temelju mnoštva uspješnih priča.

U promatranom razdoblju 2011. - 2021., domaća proizvodnja mlijeka bilježi pad od preko 30 %, dok je skroman uvoz mlijeka s početka razdoblja porastao gotovo pet puta, a već u prvoj godini pridruživanja Hrvatske EU-u bilježi dvostruki rast. Pad ukupne prerade mlijeka u 2013. godini od gotovo 10,% pokazuje nepripremljenost domaće mliječne industrije na promjenu političkih, pravnih i ekonomskih čimbenika uzrokovanih ulaskom na jedinstveno tržište EU-a i posljedičnim izlaskom iz CEFTA-e. Slijedi razdoblje blagog oporavka do 2016. godine, a nakon toga ponovni pad proizvodnje. Ukupna prerada otkupljenog i uvezenog mlijeka, pala je za 13 % u razdoblju 2011. - 2021. (slika 3.1.), što pozitivno korelira sa stopom iseljavanja stanovništva. Ovi podaci navode na zaključak da mliječna industrija nije uspjela kompenzirati negativni utjecaj demografskih promjena kao sociokulturnog čimbenika, odnosno redukciju domaćeg tržišta u smislu opadanja broja krajnjih potrošača.

**Plasman domaće mliječne industrije na jedinstveno europsko tržište** težak je pothvat, jer hrvatske robne marke mliječnih proizvoda nisu prepoznate u drugim članicama Unije te je potrebno mnogo marketinškog napora i sredstva, čime domaća industrija oskudijeva, da bi se oni bolje pozicionirali u svijesti potrošača drugih država EU-a. Velike države članice imaju tradiciju mljekarstva, sjedišta su poduzećima koja su globalni mljekarski lideri u kapacitetu, inovacijama i kvaliteti, s iznimno snažnom

sirovinskom bazom i višom profitabilnošću, temeljenoj na ekonomiji obujma. Hrvatski mliječni proizvodi, s druge strane, dobro su pozicionirani u susjednim državama, na tržištima sa sličnim okusnim preferencijama, gdje hrvatska mliječna industrija ostvaruje tehnološku i inovacijsku prednost. Nažalost, ta tržišta također bilježe visoke stope iseljavanja, a potrošače karakterizira niska kupovna moć.

Primjena strategije održavanja stanja dugoročno nije održiva i negativni efekti, poput smanjenja ukupne prerade mlijeka, već su vidljivi. Domaća mliječna industrija mora potražiti nova tržišta, ciljajući tržišne niše hrvatske dijaspore u Europi, stvaranjem strateških saveza ili osvajanjem većeg udjela na tržištima susjednih zemalja.

U tablici 5.1. prikazane su glavne strateške odluke vodećih mliječnih industrija kao odgovori na promjene čimbenika okruženja u promatranom razdoblju.

Tablica 5.1. Usporedni prikaz strateških odluka poduzeća na čimbenike okruženja 2011. - 2021.

| Poduzeća       | Makrookruženje  | Mikrookruženje  | Unutarnje okruženje   |
|----------------|---|---|---|
| <b>Dukat</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>koristi EU fondove za investicije i rast</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>rast preuzimanjem regionalnog konkurenta</li> <li>snažna mreža distribucije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>koristi resurse i strukturu Lactalisa za rast (krovna marka)</li> </ul>                |
| <b>Vindija</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>diversifikacija, sociokult. trend veganstva</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>snažna mreža distribucije</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>poteškoće s resursima, visoka zaduženost</li> </ul>                                    |
| <b>Belje</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>loše strat. odluke kod slučaja Agrokor (stečaj)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>preuzima konkurenta</li> <li>rast otkupa preuzimanjem kooperanata</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>problemi org. strukture, centar odlučivanja</li> <li>vertikalna integracija</li> </ul> |
| <b>Meggle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>loše strat. odluke kod slučaja Agrokor (gubici)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>poteškoće s distribucijom (gubici Agrokor)</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>slabo korištenje resursa i strukture grupe</li> </ul>                                  |
| <b>Zdenka</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>koristi EU fondove za investicije i rast</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>snažan rast otkupa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>koristi org. resurse za organski rast</li> </ul>                                       |

Izvor: rad autora

**Dukat**, nakon što ga je preuzeo Lactalis 2007. godine, postaje njegov regionalni centar i primjenjuje korporativnu strategiju rasta. Pritom, koncentrira se na postojeće poslovanje i odabire strategiju horizontalnog rasta, koji Buble i sur. (2005) nazivaju tržišnom ekspanzijom. Poslovanje Grupe Dukat do 2011. uključuje Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Sjevernu Makedoniju, Kosovo i Bugarsku, a 2013. Dukat preuzima velikog slovenskog konkurenta Ljubljanske mlekarne, zaokruživši prisutnost u regiji Balkana. Dukat tehnološki zastarjelu proizvodnju sireva Ljubljanskih mlekarni seli u svoju tvornicu Sirela te tako koristi resurse unutarnjeg okruženja za optimizaciju

troškova<sup>38</sup>. Objedinjavanje sirarske proizvodnje omogućuje nastavak strategije horizontalnog rasta kroz investiciju u širenje i modernizaciju bjelovarske Sirele u vrijednosti 43,5 milijuna kuna, dovršene 2019. godine. Dukat u ovom projektu povlači preko 18 milijuna kuna potpora Europskog poljoprivrednog fonda te tako iskorištava ekonomske čimbenike povezane s pridruživanjem Hrvatske EU-u<sup>39</sup>.

Nakon 2013. nema novih akvizicija, no Dukat u regiji nastavlja sa strategijom horizontalnog rasta. Ostvarujući kontinuirano pozitivne rezultate, uz prosječnu neto maržu od 4 % u promatranom razdoblju, Dukat zadržava ukupnu ostvarenu dobit radi financiranja daljnjeg razvoja poslovanja. Poduzeće orijentaciju na horizontalni rast dokazuje i pokretanjem izvoza na nova tržišta u Africi, Južnoj Americi i Aziji 2015., gdje plasira inovativne trajne fermentirane proizvode<sup>40</sup> nakon trogodišnjeg razvoja, postavši jedina Lactalisova tvornica s ovakvim tipom proizvoda. Pritom, proizvode plasira na strana tržišta pod Lactalisovim globalnim robnim markama, koristeći čimbenike unutarnjeg okruženja, strukturu i resurse, za ostvarenje ciljeva rasta. S aspekta poslovne strategije prema Porteru, Dukat koristi strategiju diferencijacije, gradeći snažnu istoimenu robnu marku. Snage unutarnjeg okruženja ponovno koristi prilikom zamjene robne marke sireva Sirela globalnom Lactalisovom markom sireva Président, dodatno jačajući tržišnu poziciju<sup>41</sup>

Snažnim fokusom na implementaciju strategije horizontalnog rasta, Dukat djeluje proaktivno i pravovremeno odgovara na prijetnje vanjskog okruženja, uvodeći inovativne proizvode te šireći poslovanje u regiji i globalno. Pritom za ostvarenje strategije koristi snage unutarnjeg okruženja grupe Lactalis, ali promiče i vlastite razvojne projekte u osvajanju prilika na dalekim tržištima. Dukat je zadržao vodeću tržišnu poziciju, uspješno provodio strategiju rasta i efikasno koristio sve čimbenike unutarnjeg okruženja za otklanjanje prijetnji i iskorištavanje prilika, što ga čini dobitnikom tržišne utakmice u promatranom razdoblju.

---

<sup>38</sup> Šolar, P. (8.4.2015). Zapiirajo obrat v Kočevju. *dnevnik.si*. Preuzeto s: <https://www.dnevnik.si/1042710841> (31.8.2022.)

<sup>39</sup> Filipović, L. (17.05.2019). Bjelovarska Sirela povukla više od 18 milijuna kuna iz Europskog fonda za ruralni razvoj. *tportal.hr*. Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/bjelovarska-sirela-povukla-vise-od-18-milijuna-kuna-iz-europskog-fonda-za-ruralni-razvoj-20190517> (25.8.2022.)

<sup>40</sup> Poslovni dnevnik (19.5.2015). Dukatovi jogurti i deserti uskoro i u Africi, Latinskoj Americi, Kini i Rusiji. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/domace/dukatova-strateska-invazija-na-daleka-trzista-trebala-bi-biti-okoncana-tijekom-2016-godine-296100> (25.8.2022.)

<sup>41</sup> Dukat d.o.o. (n.d.). Samo ime se mijenja, kvaliteta ostaje ista. *dukat.hr*. Preuzeto s: <https://www.dukat.hr/magazin/sirela-postaje-president-samo-ime-se-mijenja-kvaliteta-ostaje-ista/> (26.8.2022.)

**Vindija** je u razdoblju 1995. - 2006. primjenjivala intenzivnu strategiju rasta, temeljenu na povezanoj diversifikaciji, preuzimajući brojne tvrtke u prehrambenoj industriji. U promatranom razdoblju nema novih akvizicija, a analiza osnovnih financijskih pokazatelja prema Prilogu 2. upućuje na poteškoće u poslovanju, posebno u razdoblju 2015. - 2021. godine. Koeficijent ubrzane likvidnosti je u navedenom razdoblju prosječno 0,65, što upućuje na probleme s likvidnošću. Prosječni koeficijent zaduženosti od 0,67 indicira visoku zaduženost i potencijalne poteškoće s dodatnim zaduživanjem. Koeficijent financijske stabilnosti od 1,35 upućuje na korištenje kratkoročnih izvora za financiranje dugotrajne imovine. Unatoč tome, Vindija ostvaruje rast prihoda, ali uz izuzetno nisku neto profitnu maržu ispod 1 % u cijelom promatranom razdoblju.

Navedeno upućuje da Vindija u najvećem dijelu promatranog razdoblja primjenjuje strategiju održavanja stanja, jer je menadžment zadovoljan tržišnom pozicijom, a djelomično i zbog nemogućnosti primjene strategije rasta zbog visoke zaduženosti. U skladu s odabranom strategijom, Vindija svoje unutarnje okruženje koristi za svladavanje vanjskih prijetnji i održavanje *statusa quo*, bez znatnijih ambicija za iskorištavanjem prilika za osvajanje većeg tržišnog udjela ili širenje poslovanja na nova tržišta, prvenstveno tržište EU-a. Odluke donesene u promatranom razdoblju su većinom reaktivne. Kako primjena ove strategije na duži rok može predstavljati opasnost, Vindija zadržavanje tržišnog udjela velikim dijelom može zahvaliti odličnoj početnoj tržišnoj poziciji i snažnoj robnoj marki. Isključivo iz ovog razloga Vindiju se može smatrati marginalnim dobitnikom promatranog razdoblja. Ipak, Vindija je krajem promatranog razdoblja dovršila investiciju u kompleks proizvodnje mliječnih proizvoda i pića te 2021. predstavila novi proizvod: biljne napitke DAR<sup>42</sup>, koristeći priliku proizašlu iz sociokulturnog čimbenika, trenda veganskih proizvoda. Ovo upućuje na povratak Vindije korporativnoj strategiji rasta povezanom diversifikacijom, širenjem poslovanja na supstitute mliječnih proizvoda. S aspekta poslovne strategije, Vindija primjenjuje strategiju diferencijacije putem robne marke Z'bregov.

**Belje** u sklopu koncerna Agrokora, u razdoblju 2011. - 2018. ostvaruje kontinuirani neto gubitak, a u postupku izvanredne uprave nastavlja bilježiti pozitivne rezultate. Budući

---

<sup>42</sup> Litvan, G. (14.4.2022). Poslovna scena: Nenad Klepač predstavlja Vindijinu strategiju nakon generacijske tranzicije. *lidermedia.hr*. Preuzeto s: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/poslovna-scena-nenad-klepac-predstavlja-vindijinu-strategiju-nakon-generacijske-tranzicije-142205> (25.8.2022.)

da mliječni i mesni program u Belju zajedno doprinose oko 20 % prihoda, na temelju raspoloživih podataka nije moguće precizno analizirati samo taj segment poslovanja. U sklopu poslovanja u koncernu Agrokor, Belje je primjenjivalo korporativnu strategiju stabilnosti, ne uspijevajući parirati vodećim Dukatu i Vindiji. Pritom, u segmentu mliječnih proizvoda, Belje za svoju snažnu robnu marku ABC sir primjenjuje poslovnu strategiju diferencijacije, dok za segment polutvrdih sireva primjenjuje poslovnu strategiju troškovnog vodstva, jer te proizvode plasira pod robnom markom maloprodaje (*private label*) K plus. Na ovom primjeru vidljivo je korištenje unutarnjeg okruženja za kontrolu čimbenika mikrookruženja, kupaca i dobavljača. Distribucija proizvoda putem maloprodaje u sklopu grupe primjer je uzlazne vertikalne integracije, odnosno vertikalnog rasta. U sklopu Belja integrirana je i najveća mliječna farma u Hrvatskoj te poduzeće obavlja i dio poslovanja dobavljača mlijeka, što je primjer silazne vertikalne integracije.

Preuzimanjem proizvodnje Megglea i njegovih kooperanata, Belje bilježi povećanje otkupa mlijeka od 2 postotna boda u 2021. te time efektivno zadržava tek 40 % udjela koji je prethodno držao Meggle. Belje se okreće korporativnoj strategiji horizontalnog rasta i širi portfelj na mlijeko i fermentirane proizvode. Pritom, primjenjuje poslovnu strategiju diferenciranja uvođenjem robne marke Kravica Kraljica, najbrže rastućeg brenda u 2021., prema istraživanju kupaca koje je proveo GfK Hrvatska.<sup>43</sup>

Belje je moguće ocijeniti kao relativnog dobitnika promatranog razdoblja zbog spleta okolnosti. U stečaju Agrokor grupe i samo završava u stečaju, ali zbog pravnih čimbenika vanjskog okruženja, vezanih uz Lex Agrokor, nastavlja poslovanje kroz novo poduzeće. Belje je u promatranom razdoblju većinom donosilo reaktivne odluke, jer zbog organizacijske strukture Agrokor grupe nije imalo stvarnu moć odlučivanja. Preuzimanje proizvodnje lokalnog konkurenta Megglea velikim je dijelom bila politička odluka, ali je ovdje Belje promijenilo strategije i uspjelo pozicionirati novu robnu marku na tržištu. Koliko će Belje uspješno provesti strategiju rasta zasnovanu na preuzimanju Meggleove proizvodnje, bit će moguće ocijeniti nakon nekoliko godina.

**Meggle** u promatranom razdoblju strategijom rasta i modelom diferencijacije, temeljenim na snazi brenda Meggle, pokušava parirati vodećim Dukatu i Vindiji. No, većinom posluje s gubitkom, a profitna stopa je u razdoblju 2016. - 2020. konstantno

---

<sup>43</sup> Belje plus d.o.o. (2.12.2021). Kravica Kraljica najbrže rastući brend u Hrvatskoj. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/kravica-kraljica-najbrze-rastuci-brend-u-hrvatskoj/> (6.8.2022.)



negativna te, prema podacima financijskih izvješća u Prilogu 4., gotovo potpuno iscrpljuje kapital poduzeća i prijeti stečajem. Prema analizi financijskih izvješća 2017.-2020., ispravak vrijednosti potraživanja prema Agrokoru (poslije, Fortenova grupi) proisteklog iz nagodbe u postupku izvanredne uprave iznosi skoro 25 milijuna kuna. Meggle u 2020. prelazi na korporativnu redukcijsku strategiju, koju Buble i sur. (2005) nazivaju strategijom u kriznim uvjetima. Pritom, Meggle odabire strategijski model prodaje, odnosno dezinvestiranja proizvodnje, te nastavlja s prodajnom djelatnošću putem distribucije. Meggle u priopćenju za javnost navodi krizu Agrokora i COVID-19 krizu kao razloge prestanka proizvodnje<sup>44</sup>. S aspekta Porterove industrijske analize, prestanak proizvodnje u Meggleu smanjuje rivalstvo između postojećih konkurenata te predstavlja priliku otvaranjem „tržišne praznine“, koju ubrzo iskorištava Belje, preuzimanjem Meggleove proizvodnje. Strateške odluke su većinom bile reaktivne, a snage unutarnjeg okruženja grupe Meggle nisu uspješno iskorištene. Zbog donošenja, pokazalo se, pogrešnih odluka dolazi do prestanka proizvodnje, što Meggle čini gubitnikom tržišnog natjecanja u promatranom razdoblju.

U **Zdenki** je nakon privatizacije 2008. godine pokrenut niz investicija u modernizaciju proizvodnje. Poduzeće je do kraja 2010. pokrenulo realizaciju projekata vrijednih 95 milijuna kuna, sufinanciranih u iznosu 18,3 milijuna kuna iz pretprijetnih fondova EU-a. Nastavak povlačenja sredstava iz fondova EU-a uslijedio je 2016, sufinanciranjem oprema za pakiranje sira u iznosu 1,3 milijuna kuna<sup>45</sup>. Zdenka se nakon privatizacije orijentirala na korporativnu strategiju horizontalnog rasta, šireći asortiman, te u razdoblju 2011. - 2021. ostvarila ukupni rast prihoda od 30 %. Poduzeće za svoju poznatu robnu marku topljenih sireva Zdenka koristi poslovnu strategiju diferenciranja, dok ostatak asortimana također pokušava diferencirati koristeći snagu i prepoznatljivost brenda. Zdenka je najmanje od promatranih poduzeća i teško može u skorije vrijeme ozbiljnije ugroziti predvodnike. U promatranom razdoblju većinom donosi reaktivne odluke, no u 2021. bilježi značajan rast otkupa mlijeka od tri postotna boda i time dokazuje usmjerenost na strategiju rasta. Uspješna reorganizacija i značajan rast poslovanja čine Zdenku dobitnikom promatranog razdoblja.

---

<sup>44</sup> Poslovni.hr/Hina (16.7.2020). Njemačka tvrtka gasi proizvodnju u Hrvatskoj, radnici dobivaju otkaze. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/meggle-gasi-proizvodnju-u-hrvatskoj-radnici-dobivaju-otkaze-4241798> (20.8.2022.)

<sup>45</sup> Jurišić, I. (10.5.2016). Mjera 4: Zdenka s novim strojevima može više. *agrokлуб.com*. Preuzeto s: <https://www.agrokлуб.com/prehrambena-industrija/mjera-4-zdenka-s-novim-strojevima-moze-vise/32692/> (26.8.2022.)

## 6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE ZA PRAKSU

Hrvatska u razdoblju 2011. - 2021. prolazi kroz niz promjena i kriza koje su znatno utjecale na čimbenike vanjskog okruženja. Globalna financijska kriza je u domaćoj ekonomiji potrajala do 2014. godine i uzrokovala veliku nezaposlenost te rezultirala iseljavanjem 9,25 % većinom mladog stanovništva nakon pridruživanja EU-u. Krah najvećeg prehrambenog koncerna Agrokor uzrokovao je donošenje posebnog zakona radi sprečavanja brojnih stečajeva i velikog broja otpuštanja. Na kraju, COVID-19 pandemija uzrokovala je poremećaje u opskrbnim lancima, ali i promjene tehnoloških čimbenika prelaskom na *online* poslovanje.

Samodostatnost Hrvatske u proizvodnji mlijeka je manja od 50 % i kontinuirano pada te je mliječna industrija prisiljena uvoziti sirovinu, a vanjskotrgovinska bilanca segmenta mliječnih proizvoda bilježi sve veći disbalans. Izvoz mliječnih proizvoda čini otprilike 10 % ukupne proizvodnje i porastao je nakon pridruživanja EU-u, ali je od 2018. godine daljnje povećanje praktički zaustavljeno. Ukupna prerada mlijeka smanjena je za 13 % u promatranom razdoblju, što navodi na zaključak da mliječna industrija nije uspjela kompenzirati negativne utjecaje demografskih promjena te iskoristiti priliku ulaska na jedinstveno tržište EU-a.

Pet vodećih mliječnih industrija Hrvatske: Dukat, Vindija, Belje, Meggle i Zdenka prerađuju preko 90 % domaće proizvedenog mlijeka. Dukat, član najveće svjetske mljekarske grupe Lactalis, orijentiran je na korporativnu strategiju horizontalnog rasta putem akvizicija u regiji, investicija u proširenje kapaciteta i izvoz te primjenjuje poslovnu strategiju diferencijacije. Vindija u promatranom razdoblju primjenjuje strategiju stabilnosti, ali se nedavnim dovršenjem investicijskog ciklusa ponovno okreće strategiji rasta, uz zadržavanje poslovne strategije diferencijacije. Belje, nakon stabilizacije poslovanja u okviru Fortenova grupe, preuzimanjem proizvodnje Megglea također prelazi iz strategije stabilnosti u strategiju rasta. Meggle je, uslijed niza kriza, primijenilo strategiju redukcije te odabralo užu strategiju prodaje, dezinvestirajući proizvodne pogone u Hrvatskoj. Zdenka, nakon investicija u modernizaciju proizvodnje, u promatranom razdoblju primjenjuje strategiju rasta.

Zadatak je strateškog menadžmenta kontinuirano snimanje i identifikacija bitnih čimbenika vanjskog okruženja kako bi, prilagodbom unutarnjeg okruženja, poduzeće iskoristilo prilike i otklonile prijetnje iz promjenjive okoline. Pritom, menadžment donosi

strateške odluke, maksimiziranjem potencijala vlastitih snaga i minimiziranjem slabosti, radi ostvarenja ciljeva i osiguravanja uspješnog dugoročnog poslovanja poduzeća. U promatranom razdoblju, tržišni udjeli vodećih poduzeća mliječne industrije, relativno su stabilni. Izuzetak je Meggle, koji je, prestankom proizvodnje te posljedičnim smanjenjem poslovanja, prestao konkurirati među vodećim poduzećima, što ga čini tržišnim gubitnikom u promatranom razdoblju. Dukat i Vindija zadržavaju i učvršćuju svoje vodeće pozicije. Dukat je najveći tržišni dobitnik u promatranom razdoblju, zbog donošenja proaktivnih odluka i uspješne primjene strategije rasta, uz korištenjem vlastitih snaga i unutarnjeg okruženja grupe Lactalis.

Domaća mliječna industrija mora potražiti nova tržišta, jer se domaće tržište smanjuje, uslijed velikog iseljavanja. Zbog konkurentske prednosti mliječnih industrija država članica zemalja EU-a, moguće je ciljati tržišne niše nove hrvatske dijaspore u Europi, koje prepoznaje domaće robne marke ili pokušati osvojiti veći tržišni udio u državama regije. Preradom europskih viškova mlijeka i plasmanom na tržišta susjednih zemalja, moguće je poboljšati poslovne rezultata analiziranih poduzeća i vanjskotrgovinsku bilancu proizvoda mliječne industrije. Dukat, korištenjem organizacijske strukture grupe, može ostvariti znatan porast proizvodnje distribucijom proizvoda kroz mrežu Lactalisovih poduzeća na inozemnim tržištima.

Preporuke za daljnja istraživanja uključuju dubinsko istraživanje pojedinih poduzeća i analizu industrije u narednih pet godina, nakon uvođenja eura. Na sličan način poželjno je istražiti i analizirati druge prehrambene industrije.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Buble, M i sur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Državni zavod za statistiku (2013). *Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011.: Stanovništvo prema spolu i starosti*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
4. Državni zavod za statistiku (2012). *Statističke informacije 2012*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
5. Državni zavod za statistiku (2013). *Statističke informacije 2013*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
6. Državni zavod za statistiku (2014). *Statističke informacije 2014*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
7. Državni zavod za statistiku (2015). *Statističke informacije 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
8. Državni zavod za statistiku (2016). *Statističke informacije 2016*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
9. Državni zavod za statistiku (2017). *Statističke informacije 2017*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
10. Državni zavod za statistiku (2018). *Statističke informacije 2018*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
11. Državni zavod za statistiku (2019). *Statističke informacije 2019*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
12. Državni zavod za statistiku (2020). *Statističke informacije 2020*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
13. Državni zavod za statistiku (2021). *Statističke informacije 2021*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.

14. Državni zavod za statistiku (2022). *Statističke informacije 2022*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
15. Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu, Centar za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022). *Godišnje izvješće za 2021. godinu*. Osijek: Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu.
16. Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu, Centar za stočarstvo (2022). *Govedarstvo - Godišnje izvješće za 2021. godinu*. Osijek: Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu.
17. Thompson, A.A., Strickland, A.J. i Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: Mate d.o.o.
18. Tišma, S., Samardžija, V. i Jurlin, K., ur. (2012). *Hrvatska i Europska unija: Prednosti i izazovi članstva*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose (IMO).
19. Wheelen, T.L. i Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability (13th edition)*. Boston: Pearson Prentice Hall.

#### Članci:

1. Ćorić, B. i Šimić, V. (2020). Ekonomske katastrofe: Studija slučaja na primjeru Hrvatske. *Ekonomski misao i praksa*, 29 (1), 157-178. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/239594> (22.6.2022.)
2. Ćudina, A. i Sušić, G. (2013). Utjecaj pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na trgovinske i gospodarske odnose sa zemljama CEFTA-e. *Ekonomski pregled*, 64(4), 376-396. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106710> (22.8.2022.)
3. Duignan, B. (2019). Great Recession. *Encyclopedia Britannica*. Preuzeto s: <https://www.britannica.com/topic/great-recession> (19.8.2022.)
4. Jerić, M. (2019). Suvremeno iseljavanje Hrvata: kakva je budućnost Republike Hrvatske?. *Oeconomica Jadertina*, 9(2), 21-31. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/230355> (9.2.2022.)

5. Jež Rogelj, M., Hadelan, L., Kovačićek, T. i Mikuš, O. (2019). Obrazovanost kao preduvjet inovativne poljoprivrede. *Agroeconomia Croatica*, 9(1), 81-90. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/231059> (31.8.2022.)
6. Obadić, A. (2022). Utjecaj pandemije COVID-19 na tržište rada članica EU-a. U: Obadić, A. i Gelo, T. (ur.), *Utjecaj pandemije COVID 19 na hrvatsko gospodarstvo – dvije godine poslije: Zbornik radova znanstvenog skupa* (67-84). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: [https://www.bib.irb.hr/1196832/download/1196832.Zbornik\\_e\\_izdanje.pdf](https://www.bib.irb.hr/1196832/download/1196832.Zbornik_e_izdanje.pdf) (24.8.2022.)
7. Troškot, Z., Prskalo, M.E. i Šimić Banović, R. (2019). Ključne odrednice iseljavanja visokokvalificiranog stanovništva: slučaj Hrvatske s komparativnim osvrtom na nove članice EU-a. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 56 (4), 877-904. Preuzeto s: <https://doi.org/10.31141/zrpf.2019.56.134.877> (9.2.2022.)

#### **Internetski izvori:**

1. Belje plus d.o.o. (n.d.). Djelatnosti. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/> (6.8.2022.)
2. Belje plus d.o.o. (2.12.2021). Kravica Kraljica najbrže rastući brend u Hrvatskoj. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/kravica-kraljica-najbrze-rastuci-brend-u-hrvatskoj/> (6.8.2022.)
3. Belje plus d.o.o. (n.d.). Povijest i tradicija. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/o-nama/povijest-i-tradicija/> (6.8.2022.)
4. Belje plus d.o.o. (n.d.). Proizvodi: Tvornica mliječnih proizvoda. *belje.hr*. Preuzeto s: <https://www.belje.hr/proizvodi/tvornica-mlijecnih-proizvoda/> (6.8.2022.)
5. Benčić, L. (11.5.2022). Nakon gašenja kulnog brenda, otkup mlijeka od ličkih mljekara preuzima Vindija. *novac.jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/nakon-gasenja-kulnog-brenda-otkup-mlijeka-od-lickih-mljekara-preuzima-vindija-15195902> (24.8.2022.)
6. Brnić, M. (19.10.2020). Belje preuzima Meggleov biznis, zadržat će 70% radnika. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/belje-preuzima-meggleov-biznis-zadrzat-ce-70-radnika-4255196> (24.8.2022.)

7. Državni zavod za statistiku (n.d.). Popis 2021. *web.dzs.hr*. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelj/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelj/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx) (23.8.2022.)
8. Državni zavod za statistiku (n.d.). Robna razmjena s inozemstvom. *web.dzs.hr*. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px\\_tableid=Region4\\_hr.px&px\\_path=&px\\_language=hr&px\\_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c](https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_tableid=Region4_hr.px&px_path=&px_language=hr&px_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c) (22.8.2022.)
9. Dukat d.d. (n.d.). O nama: Dukat kroz povijest. *dukat.hr*. Preuzeto s: <https://dukat.hr/o-nama/> (21.2.2022.)
10. Dukat d.o.o. (n.d.). Samo ime se mijenja, kvaliteta ostaje ista. *dukat.hr*. Preuzeto s: <https://www.dukat.hr/magazin/sirela-postaje-president-samo-ime-se-mijenja-kvaliteta-ostaje-ista/> (26.8.2022.)
11. Eurostat. (n.d.) Unemployment rates by sex, age and citizenship (%). *ec.europa.eu*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/7cce46fb-b7b2-408f-99c5-e589b9b6a8bb?lang=en> (24.8.2022.)
12. Filipović, L. (17.05.2019). Bjelovarska Sirela povukla više od 18 milijuna kuna iz Europskog fonda za ruralni razvoj. *tportal.hr*. Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/bjelovarska-sirela-povukla-vise-od-18-milijuna-kuna-iz-europskog-fonda-za-ruralni-razvoj-20190517> (25.8.2022.)
13. FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)
14. HGK (n.d.). Poslovni subjekti. *digitalnakomora.hr*. Preuzeto s: <https://digitalnakomora.hr/poslovni-subjekti/profil/136730/osnovne-informacije> (9.8.2022.)
15. Jurišić, I. (10.5.2016). Mjera 4: Zdenka s novim strojevima može više. *agrokлуб.com*. Preuzeto s: <https://www.agrokлуб.com/prehrambena-industrija/mjera-4-zdenka-s-novim-strojevima-moze-vise/32692/> (26.8.2022.)

16. Litvan, G. (14.4.2022). Poslovna scena: Nenad Klepač predstavlja Vindijinu strategiju nakon generacijske tranzicije. *lidermedia.hr*. Preuzeto s: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/poslovna-scena-nenad-klepac-predstavlja-vindijinu-strategiju-nakon-generacijske-tranzicije-142205> (25.8.2022.)
17. Meggle Hrvatska d.o.o. (n.d.). Proizvodi. *meggle.hr*. Preuzeto s: <https://meggle.hr/> (8.8.2022.)
18. Meggle Hrvatska d.o.o. (n.d.). Tvrtka. *meggle.hr*. Preuzeto s: <https://meggle.hr/tvrtka/> (7.8.2022.)
19. Poslovni.hr/Hina (16.7.2020). Njemačka tvrtka gasi proizvodnju u Hrvatskoj, radnici dobivaju otkaze. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/meggle-gasi-proizvodnju-u-hrvatskoj-radnici-dobivaju-otkaze-4241798> (20.8.2022.)
20. Poslovni dnevnik (19.5.2015). Dukatovi jogurti i deserti uskoro i u Africi, Latinskoj Americi, Kini i Rusiji. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/domace/dukatova-strateska-invazija-na-daleka-trzista-trebala-bi-biti-okoncana-tijekom-2016-godine-296100> (25.8.2022.)
21. Šolar, P. (8.4.2015). Zapirajo obrat v Kočevju. *dnevnik.si*. Preuzeto s: <https://www.dnevnik.si/1042710841> (31.8.2022.)
22. Vindija d.d. (n.d.). O nama: Poslovni sustav Vindija – Povijest. *vindija.hr*. Preuzeto s: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Povijest.html?Y2lcNjM%3d> (6.8.2022.)
23. Vindija d.d. (n.d.). Proizvodi: Mliječni proizvodi. *vindija.hr*. Preuzeto s: <http://www.vindija.hr/Proizvodi/Mlijecni-proizvodi.html?Y3RnXDlscFwxNDM%3d> (6.8.2022.)
24. Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o. (n.d.). O nama. *zdenka.hr*. Preuzeto s: <https://zdenka.hr/hr/stranice/o-nama> (8.8.2022.)
25. Zdenka-mliječni proizvodi d.o.o. (n.d.). Proizvodi. *zdenka.hr*. Preuzeto s: <https://zdenka.hr/hr/proizvodi> (8.8.2022.)



## Ostalo:

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2019). *Prikaz stanja na tržištu mlijeka i mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj u 2017*. Zagreb: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto s: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/Prikaz-stanja-na-trzistu-mlijeka-i-mlijecnih-proizvoda-u-RH-u-2017.pdf> (22.6.2022.)
2. Državni zavod za statistiku (2012). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2011*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2012/01-01-26\\_01\\_2012.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/01-01-26_01_2012.htm) (7.8.2022.)
3. Državni zavod za statistiku (2013). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2012*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2013/01-01-30\\_01\\_2013.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/01-01-30_01_2013.htm) (7.8.2022.)
4. Državni zavod za statistiku (2014). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2013*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2014/01-01-27\\_01\\_2014.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/01-01-27_01_2014.htm) (7.8.2022.)
5. Državni zavod za statistiku (2015). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2014*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/01-01-27\\_01\\_2015.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/01-01-27_01_2015.htm) (7.8.2022.)
6. Državni zavod za statistiku (2016). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/01-01-27\\_01\\_2016.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/01-01-27_01_2016.htm) (7.8.2022.)
7. Državni zavod za statistiku (2017). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2016*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-25\\_01\\_2017.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-25_01_2017.htm) (7.8.2022.)
8. Državni zavod za statistiku (2018). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2017*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-25\\_01\\_2018.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-25_01_2018.htm) (7.8.2022.)
9. Državni zavod za statistiku (2019). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2018*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/01-01-25\\_01\\_2019.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/01-01-25_01_2019.htm) (7.8.2022.)

10. Državni zavod za statistiku (2020). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2019.* Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/01-01-25\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/01-01-25_01_2020.htm) (7.8.2022.)
11. Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2020.* Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10119> (7.8.2022.)
12. Državni zavod za statistiku (2022). *Priopćenje: Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2021.* Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29396> (7.8.2022.)
13. Dukat d.d. (2021). *Izveštaj o odgovornom poslovanju za 2020.* Zagreb: Dukat d.d. Preuzeto s: <https://www.dukat.hr/media/4176/izvjes-taj-o-odgovornom-poslovanju-za-2020.pdf> (7.1.2022.)
14. Hrvatska gospodarska komora - sektor za međunarodne poslove (2021). *Fit4Globe: Analiza izvoznih mogućnosti - Mliječna industrija u Republici Hrvatskoj.* Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s: <https://cms.digitalnakomora.hr/sites/default/files/2021-09/Analiza%20izvoznih%20mogu%C4%87nosti%20mlije%C4%8Dne%20industrije%20u%20RH.pdf> (22.6.2022.)
15. Klepo, M., Bićanić, I. i Ivanković, Ž. (2017). *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije.* Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung. Preuzeto s: [https://croatia.fes.de/fileadmin/user\\_upload/171109\\_Agrokor\\_WEB.pdf](https://croatia.fes.de/fileadmin/user_upload/171109_Agrokor_WEB.pdf) (24.8.2022.)

## POPIS TABLICA I SLIKA

### Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 3.1. Proizvodnja mliječnih proizvoda u Hrvatskoj 2011. - 2021.....                      | 23 |
| Tablica 5.1. Usporedni prikaz strateških odluka poduzeća na čimbenike okruženja 2011.-2021..... | 39 |

### Popis slika

|   |    |
|---|----|
| Slika 2.1. Model procesa strateškog menadžmenta .....                                     | 5  |
| Slika 2.2. Vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća .....                                   | 6  |
| Slika 2.3. Porterov model pet konkurentskih sila .....                                    | 7  |
| Slika 2.4. Tipovi strategija .....  | 11 |
| Slika 2.5. Osnovni tipovi glavne strategije i njihova usmjerenja .....                    | 11 |
| Slika 2.6. Porterove generičke strategije .....   | 13 |
| Slika 2.7. Model procesa kontrole .....   | 17 |
| Slika 3.1. Prikupljeno i uvezeno mlijeko u Hrvatskoj 2011. - 2021. godine.....            | 21 |
| Slika 3.2. Udio vodećih mliječnih industrija Hrvatske u otkupu mlijeka 2017. - 2021. .... | 22 |
| Slika 3.3. Ukupni prihodi i neto profitna marža Dukata 2011. - 2022.....                  | 25 |
| Slika 3.4. Ukupni prihodi i neto profitna marža Vindije 2011. - 2022. ....                | 26 |
| Slika 3.5. Ukupni prihodi i neto profitna marža Belja 2011. - 2022. ....                  | 27 |
| Slika 3.6. Ukupni prihodi i neto profitna marža Megglea 2011. - 2022. ....                | 28 |
| Slika 3.7. Ukupni prihodi i neto profitna marža Zdenke 2011. - 2022. ....                 | 29 |
| Slika 4.1. Trgovinska razmjena Hrvatske u segmentu mliječnih proizvoda 2011. – 2021. .... | 31 |
| Slika 4.2. Promjena broja stanovnika po starosnim skupinama 2011. - 2021. ....            | 32 |
| Slika 4.3. Stopa nezaposlenosti i realna stopa BDP-a 2011. - 2021. ....                   | 34 |

## **PRILOZI**

Prilog 1. Odabrani financijski pokazatelji Dukata u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 2. Odabrani financijski pokazatelji Vindije u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 3. Odabrani financijski pokazatelji Belja u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 4. Odabrani financijski pokazatelji Megglea u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 5. Odabrani financijski pokazatelji Zdenke u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 6. Vanjskotrgovinska bilanca mliječnih proizvoda u razdoblju 2011. – 2021.

Prilog 7. Usporedba broja stanovnika po županijama 2011. i 2021.

Prilog 8. Proizvodnja mlijeka prema veličini stada

Prilog 9. Proizvođači mlijeka prema razredima i godišnjoj isporuci 2017. – 2021.

Prilog 1. Odabrani financijski pokazatelji Dukata u razdoblju 2011. – 2021.

| Odabrani financijski pokazatelji | 2011.     | 2012.     | 2013.     | 2014.     | 2015.     | 2016.     | 2017.     | 2018.     | 2019.     | 2020.     | 2021.     |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupni prihodi (tis. kn)         | 1.871.817 | 1.787.121 | 1.683.899 | 1.710.549 | 1.694.633 | 1.735.385 | 1.795.012 | 1.860.938 | 1.856.503 | 1.722.424 | 2.128.210 |
| Ukupna prodaja (tis. kn)         | 1.799.336 | 1.769.105 | 1.640.926 | 1.639.472 | 1.632.928 | 1.603.419 | 1.761.293 | 1.797.051 | 1.831.226 | 1.704.645 | 1.857.861 |
| Broj radnika                     | 1.330     | 1.361     | 1.161     | 1.115     | 1.149     | 1.175     | 1.213     | 1.267     | 1.251     | 1.197     | 1.206     |
| Dobit nakon poreza (tis. kn)     | 122.106   | 75.320    | 1.363     | 63.708    | 72.851    | 143.475   | 40.341    | 36.768    | 28.429    | 7.202     | 226.123   |
| Uk. imovina (tis. kn)            | 1.504.501 | 1.524.850 | 1.756.919 | 1.882.707 | 1.765.208 | 1.780.022 | 1.726.969 | 1.712.827 | 1.785.978 | 1.779.514 | 1.755.914 |
| Dugotrajna imovina (tis. kn)     | 898.921   | 911.131   | 1.185.463 | 1.160.567 | 1.220.554 | 1.215.305 | 1.178.169 | 1.229.477 | 1.265.780 | 1.217.762 | 1.280.151 |
| Kratkotrajna imovina (tis. kn)   | 605.580   | 613.719   | 571.456   | 722.050   | 544.654   | 564.717   | 548.800   | 483.350   | 520.198   | 561.752   | 475.763   |
| Zalihe (tis. kn)                 | 120.894   | 126.113   | 120.126   | 121.371   | 123.418   | 114.146   | 117.535   | 118.983   | 128.655   | 120.836   | 129.490   |
| Potraživanja (tis. kn)           | 463.581   | 454.193   | 418.823   | 541.080   | 389.842   | 362.080   | 314.905   | 222.402   | 214.774   | 246.636   | 223.787   |
| Kapital i rezerve (tis. kn)      | 1.020.726 | 1.096.046 | 1.097.410 | 1.161.118 | 1.233.969 | 1.377.444 | 1.417.785 | 1.454.553 | 1.482.982 | 1.490.184 | 1.413.487 |
| Dugoročne obveze (tis. kn)       | 96.289    | 5.680     | 295.225   | 4.808     | 221.693   | 4.652     | 41.963    | 9.724     | 20.191    | 28.316    | 51.864    |
| Kratkoročne obveze (tis. kn)     | 387.486   | 423.124   | 364.284   | 716.781   | 309.546   | 397.926   | 267.221   | 248.550   | 282.805   | 261.014   | 290.563   |
| Koef. ubrzane likvidnosti        | 1,25      | 1,15      | 1,24      | 0,84      | 1,36      | 1,13      | 1,61      | 1,47      | 1,38      | 1,69      | 1,19      |
| Koef. fin. stabilnosti           | 0,80      | 0,83      | 0,85      | 1,00      | 0,84      | 0,88      | 0,81      | 0,84      | 0,84      | 0,80      | 0,87      |
| Koef. zaduženosti                | 0,32      | 0,28      | 0,38      | 0,38      | 0,30      | 0,23      | 0,18      | 0,15      | 0,17      | 0,16      | 0,20      |
| Koef. obrtaja zaliha             | 14,88     | 14,03     | 13,66     | 13,51     | 13,23     | 14,05     | 14,99     | 15,10     | 14,23     | 14,11     | 14,35     |
| Koef. obrtaja potraživanja       | 3,88      | 3,90      | 3,92      | 3,03      | 4,19      | 4,43      | 5,59      | 8,08      | 8,53      | 6,91      | 8,30      |
| Neto profitna marža              | 6,52%     | 4,21%     | 0,08%     | 3,72%     | 4,30%     | 8,27%     | 2,25%     | 1,98%     | 1,53%     | 0,42%     | 10,63%    |
| ROA                              | 8,12%     | 4,94%     | 0,08%     | 3,38%     | 4,13%     | 8,06%     | 2,34%     | 2,15%     | 1,59%     | 0,40%     | 12,88%    |
| ROE                              | 11,96%    | 6,87%     | 0,12%     | 5,49%     | 5,90%     | 10,42%    | 2,85%     | 2,53%     | 1,92%     | 0,48%     | 16,00%    |

Izvor: rad autora, na temelju podataka FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

Prilog 2. Odabrani financijski pokazatelji Vindije u razdoblju 2011. – 2021.

| Odabrani financijski pokazatelji | 2011.     | 2012.     | 2013.     | 2014.     | 2015.     | 2016.     | 2017.     | 2018.     | 2019.     | 2020.     | 2021.     |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupni prihodi (tis. kn)         | 2.794.656 | 2.809.825 | 2.773.281 | 2.575.334 | 2.576.352 | 2.552.237 | 2.775.659 | 2.872.731 | 2.987.812 | 2.963.774 | 3.219.161 |
| Ukupna prodaja (tis. kn)         | 2.710.236 | 2.729.973 | 2.687.845 | 2.482.062 | 2.548.963 | 2.517.087 | 2.744.324 | 2.840.581 | 2.953.985 | 2.935.363 | 3.170.887 |
| Broj radnika                     | 1.095     | 1.092     | 1.025     | 1.024     | 1.047     | 1.072     | 1.098     | 1.106     | 1.134     | 1.169     | 1.143     |
| Dobit nakon poreza (tis. kn)     | 12.894    | 19.988    | 11.672    | 16.599    | 12.238    | 15.113    | 25.237    | 29.215    | 20.248    | 14.607    | 4.517     |
| Uk. imovina (tis. kn)            | 2.141.394 | 2.081.579 | 1.998.220 | 1.992.848 | 1.840.461 | 1.885.511 | 1.853.963 | 1.884.088 | 1.985.518 | 1.973.635 | 1.902.364 |
| Dugotrajna imovina (tis. kn)     | 1.227.763 | 1.220.508 | 1.207.717 | 1.176.930 | 1.144.827 | 1.120.078 | 1.101.985 | 1.154.672 | 1.251.447 | 1.287.229 | 1.245.437 |
| Kratkotrajna imovina (tis. kn)   | 899.766   | 843.107   | 789.454   | 801.911   | 671.918   | 753.519   | 751.521   | 728.838   | 733.447   | 682.422   | 652.544   |
| Zalihe (tis. kn)                 | 99.917    | 94.122    | 97.200    | 88.164    | 90.743    | 96.644    | 105.522   | 107.284   | 125.206   | 121.236   | 123.655   |
| Potraživanja (tis. kn)           | 728.873   | 694.579   | 658.348   | 595.140   | 503.180   | 629.935   | 526.657   | 515.009   | 506.894   | 485.774   | 470.167   |
| Kapital i rezerve (tis. kn)      | 668.489   | 685.975   | 695.261   | 710.304   | 666.232   | 675.313   | 580.906   | 607.210   | 624.148   | 636.343   | 640.086   |
| Dugoročne obveze (tis. kn)       | 529.450   | 486.112   | 419.663   | 443.974   | 203.775   | 126.152   | 233.317   | 248.311   | 348.033   | 318.981   | 390.364   |
| Kratkoročne obveze (tis. kn)     | 937.374   | 903.483   | 880.668   | 838.004   | 969.952   | 1.083.553 | 1.039.694 | 1.028.568 | 1.013.337 | 1.018.310 | 867.337   |
| Koef. ubrzane likvidnosti        | 0,85      | 0,83      | 0,79      | 0,85      | 0,60      | 0,61      | 0,62      | 0,60      | 0,60      | 0,55      | 0,61      |
| Koef. fin. stabilnosti           | 1,02      | 1,04      | 1,08      | 1,02      | 1,32      | 1,40      | 1,35      | 1,35      | 1,29      | 1,35      | 1,21      |
| Koef. zaduženosti                | 0,68      | 0,67      | 0,65      | 0,64      | 0,64      | 0,64      | 0,69      | 0,68      | 0,69      | 0,68      | 0,66      |
| Koef. obrtaja zaliha             | 27,12     | 29,00     | 27,65     | 28,15     | 28,09     | 26,04     | 26,01     | 26,48     | 23,59     | 24,21     | 25,64     |
| Koef. obrtaja potraživanja       | 3,72      | 3,93      | 4,08      | 4,17      | 5,07      | 4,00      | 5,21      | 5,52      | 5,83      | 6,04      | 6,74      |
| Neto profitna marža              | 0,46%     | 0,71%     | 0,42%     | 0,64%     | 0,48%     | 0,59%     | 0,91%     | 1,02%     | 0,68%     | 0,49%     | 0,14%     |
| ROA                              | 0,60%     | 0,96%     | 0,58%     | 0,83%     | 0,66%     | 0,80%     | 1,36%     | 1,55%     | 1,02%     | 0,74%     | 0,24%     |
| ROE                              | 1,93%     | 2,91%     | 1,68%     | 2,34%     | 1,84%     | 2,24%     | 4,34%     | 4,81%     | 3,24%     | 2,30%     | 0,71%     |

Izvor: rad autora, na temelju podataka FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

Prilog 3. Odabrani financijski pokazatelji Belja u razdoblju 2011. – 2021.

| Odabrani financijski pokazatelji | 2011.     | 2012.     | 2013.     | 2014.     | 2015.     | 2016.     | 2017.     | 2018.     | 2019.     | 2020.     | 2021.     |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupni prihodi (tis. kn)         | 1.742.871 | 1.708.582 | 1.730.746 | 1.932.364 | 1.678.141 | 1.637.483 | 1.462.281 | 1.405.595 | 1.077.813 | 1.415.175 | 1.565.558 |
| Ukupna prodaja (tis. kn)         | 1.531.461 | 1.618.769 | 1.613.179 | 1.842.291 | 1.531.548 | 1.463.087 | 1.290.859 | 1.250.065 | 964.989   | 1.248.499 | 1.363.972 |
| Broj radnika                     | 2.141     | 1.963     | 1.880     | 1.610     | 1.642     | 1.607     | 1.548     | 1.567     | 1.573     | 1.586     | 1.632     |
| Dobit nakon poreza (tis. kn)     | -71.346   | -106.839  | -129.280  | -185.160  | -62.467   | -44.631   | -         | -42.592   | 66.645    | -48.067   | 23.638    |
| Uk. imovina (tis. kn)            | 3.811.101 | 3.958.094 | 4.236.186 | 3.778.843 | 3.629.052 | 3.155.097 | 3.045.514 | 2.982.946 | 2.236.050 | 2.118.985 | 2.199.839 |
| Dugotrajna imovina (tis. kn)     | 2.500.188 | 2.572.612 | 2.681.022 | 2.536.422 | 2.313.121 | 2.130.586 | 2.037.425 | 1.986.975 | 1.316.018 | 1.354.389 | 1.305.091 |
| Kratkotrajna imovina (tis. kn)   | 1.310.913 | 1.385.482 | 1.555.164 | 1.242.421 | 1.315.931 | 1.024.511 | 1.008.089 | 995.971   | 899.810   | 764.596   | 894.748   |
| Zalihe (tis. kn)                 | 538.698   | 606.249   | 716.493   | 576.894   | 552.343   | 299.134   | 305.134   | 311.053   | 308.909   | 266.150   | 371.320   |
| Potraživanja (tis. kn)           | 420.141   | 397.028   | 455.380   | 285.603   | 348.087   | 539.478   | 488.558   | 439.068   | 286.634   | 254.697   | 331.863   |
| Kapital i rezerve (tis. kn)      | 1.169.177 | 1.014.496 | 770.446   | 580.227   | 1.983.812 | 1.327.692 | -364.239  | -418.531  | 400.471   | 353.533   | 375.214   |
| Dugoročne obveze (tis. kn)       | 1.620.828 | 1.532.553 | 1.669.079 | 1.634.736 | 109.459   | 154.677   | 97.476    | 97.345    | 1.564.159 | 1.565.316 | 1.536.353 |
| Kratkoročne obveze (tis. kn)     | 1.021.096 | 1.411.045 | 1.796.661 | 1.563.880 | 1.535.781 | 1.672.728 | 3.312.277 | 3.304.132 | 271.420   | 200.136   | 288.272   |
| Koef. ubrzane likvidnosti        | 0,76      | 0,55      | 0,47      | 0,43      | 0,50      | 0,43      | 0,21      | 0,21      | 2,18      | 2,49      | 1,82      |
| Koef. fin. stabilnosti           | 0,90      | 1,01      | 1,10      | 1,15      | 1,11      | 1,44      | -7,64     | -6,19     | 0,67      | 0,71      | 0,68      |
| Koef. zaduženosti                | 0,69      | 0,74      | 0,82      | 0,85      | 0,45      | 0,58      | 1,12      | 1,14      | 0,82      | 0,83      | 0,83      |
| Koef. obrtaja zaliha             | 2,84      | 2,67      | 2,25      | 3,19      | 2,77      | 4,89      | 4,23      | 4,02      | 3,12      | 4,69      | 3,67      |
| Koef. obrtaja potraživanja       | 3,65      | 4,08      | 3,54      | 6,45      | 4,40      | 2,71      | 2,64      | 2,85      | 3,37      | 4,90      | 4,11      |
| Neto profitna marža              | -4,09%    | -6,25%    | -7,47%    | -9,58%    | -3,72%    | -2,73%    | -95,33%   | -3,03%    | 6,18%     | -3,40%    | 1,51%     |
| ROA                              | -1,87%    | -2,70%    | -3,05%    | -4,90%    | -1,72%    | -1,41%    | -45,77%   | -1,43%    | 2,98%     | -2,27%    | 1,07%     |
| ROE                              | -6,10%    | -10,53%   | -16,78%   | -31,91%   | -3,15%    | -3,36%    | 382,72%   | 10,18%    | 16,64%    | -13,60%   | 6,30%     |

Izvor: rad autora, na temelju podataka FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. [rgfi.fina.hr](https://rgfi.fina.hr). Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

Prilog 4. Odabrani financijski pokazatelji Megglea u razdoblju 2011. – 2021.

| Odabrani financijski pokazatelji | 2011.   | 2012.   | 2013.   | 2014.   | 2015.   | 2016.   | 2017.   | 2018.   | 2019.   | 2020.    | 2021.   |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| Ukupni prihodi (tis. kn)         | 316.515 | 327.485 | 339.208 | 344.551 | 319.449 | 306.507 | 335.576 | 293.522 | 305.685 | 309.934  | 115.728 |
| Ukupna prodaja (tis. kn)         | 300.920 | 318.751 | 330.181 | 350.668 | 335.347 | 300.367 | 329.062 | 284.207 | 302.076 | 280.966  | 111.410 |
| Broj radnika                     | 216     | 199     | 207     | 202     | 192     | 192     | 178     | 182     | 186     | 48       | 20      |
| Dobit nakon poreza (tis. kn)     | -7.056  | 622     | -17.904 | 119     | 12.131  | -1.080  | -10.865 | -397    | -12.546 | -29.317  | 1.690   |
| Uk. imovina (tis. kn)            | 161.670 | 155.422 | 184.147 | 190.650 | 190.614 | 143.281 | 151.059 | 131.528 | 118.132 | 88.313   | 33.300  |
| Dugotrajna imovina (tis. kn)     | 55.274  | 56.731  | 59.016  | 52.996  | 48.219  | 49.334  | 47.168  | 49.945  | 49.474  | 2.347    | 2.622   |
| Kratkotrajna imovina (tis. kn)   | 106.396 | 98.691  | 125.131 | 137.654 | 142.395 | 93.947  | 103.891 | 81.421  | 68.607  | 85.949   | 30.666  |
| Zalihe (tis. kn)                 | 23.129  | 16.065  | 23.279  | 18.014  | 20.583  | 16.432  | 26.177  | 18.872  | 20.078  | 21.581   | 3.435   |
| Potraživanja (tis. kn)           | 83.251  | 82.396  | 101.847 | 118.952 | 101.807 | 77.171  | 77.709  | 62.687  | 48.571  | 64.381   | 17.243  |
| Kapital i rezerve (tis. kn)      | 41.116  | 41.738  | 23.834  | 53.953  | 66.084  | 65.004  | 54.139  | 53.741  | 41.195  | 11.878   | 13.568  |
| Dugoročne obveze (tis. kn)       | 36.457  | 26.462  | 26.574  | 19.120  | 14.413  | 5.732   | 776     | 0       | 0       | 0        | 0       |
| Kratkoročne obveze (tis. kn)     | 84.097  | 87.222  | 133.739 | 117.577 | 110.117 | 72.545  | 96.144  | 71.893  | 71.451  | 63.012   | 17.039  |
| Koef. ubrzane likvidnosti        | 0,99    | 0,95    | 0,76    | 1,02    | 1,11    | 1,07    | 0,81    | 0,87    | 0,68    | 1,02     | 1,60    |
| Koef. fin. stabilnosti           | 0,71    | 0,83    | 1,17    | 0,73    | 0,60    | 0,70    | 0,86    | 0,93    | 1,20    | 0,20     | 0,19    |
| Koef. zaduženosti                | 0,75    | 0,73    | 0,87    | 0,72    | 0,65    | 0,55    | 0,64    | 0,55    | 0,60    | 0,71     | 0,51    |
| Koef. obrtaja zaliha             | 13,01   | 19,84   | 14,18   | 19,47   | 16,29   | 18,28   | 12,57   | 15,06   | 15,05   | 13,02    | 32,43   |
| Koef. obrtaja potraživanja       | 3,61    | 3,87    | 3,24    | 2,95    | 3,29    | 3,89    | 4,23    | 4,53    | 6,22    | 4,36     | 6,46    |
| Neto profitna marža              | -2,23%  | 0,19%   | -5,28%  | 0,03%   | 3,80%   | -0,35%  | -3,24%  | -0,14%  | -4,10%  | -9,46%   | 1,46%   |
| ROA                              | -4,36%  | 0,40%   | -9,72%  | 0,06%   | 6,36%   | -0,75%  | -7,19%  | -0,30%  | -10,62% | -33,20%  | 5,08%   |
| ROE                              | -17,16% | 1,49%   | -75,12% | 0,22%   | 18,36%  | -1,66%  | -20,07% | -0,74%  | -30,46% | -246,82% | 12,46%  |

Izvor: rad autora, na temelju podataka FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)



Prilog 5. Odabrani financijski pokazatelji Zdenke u razdoblju 2011. – 2021.

| Odabrani financijski pokazatelji | 2011.   | 2012.   | 2013.   | 2014.   | 2015.   | 2016.   | 2017.   | 2018.   | 2019.   | 2020.   | 2021.   |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ukupni prihodi (tis. kn)         | 135.890 | 140.365 | 134.813 | 129.742 | 151.952 | 161.344 | 145.905 | 149.278 | 156.325 | 168.333 | 178.921 |
| Ukupna prodaja (tis. kn)         | 124.576 | 134.632 | 131.448 | 126.631 | 147.644 | 154.830 | 141.921 | 145.350 | 152.442 | 162.715 | 172.572 |
| Broj radnika                     | 243     | 213     | 173     | 166     | 169     | 170     | 168     | 177     | 181     | 208     | 230     |
| Dobit nakon poreza (tis. kn)     | -10.702 | -7.893  | -8.811  | -4.172  | 6.651   | 2.478   | -2.748  | 4.025   | 3.006   | 3.250   | 1.254   |
| Uk. imovina (tis. kn)            | 185.711 | 171.015 | 149.512 | 143.470 | 139.675 | 135.014 | 124.520 | 113.448 | 101.856 | 96.523  | 135.136 |
| Dugotrajna imovina (tis. kn)     | 119.918 | 112.731 | 91.580  | 79.815  | 73.353  | 71.583  | 61.962  | 53.575  | 47.120  | 41.096  | 72.008  |
| Kratkotrajna imovina (tis. kn)   | 64.868  | 56.456  | 57.872  | 63.602  | 66.294  | 63.375  | 62.134  | 59.849  | 54.732  | 55.407  | 63.096  |
| Zalihe (tis. kn)                 | 24.990  | 24.702  | 18.502  | 22.078  | 24.546  | 24.097  | 19.842  | 21.392  | 22.046  | 19.080  | 26.906  |
| Potraživanja (tis. kn)           | 39.800  | 31.326  | 36.553  | 39.487  | 36.362  | 39.124  | 41.821  | 31.958  | 32.446  | 30.464  | 29.447  |
| Kapital i rezerve (tis. kn)      | 65.919  | 58.025  | 49.215  | 45.042  | 51.694  | 54.172  | 51.424  | 55.449  | 54.455  | 57.705  | 58.959  |
| Dugoročne obveze (tis. kn)       | 58.211  | 61.383  | 54.716  | 49.645  | 44.241  | 38.114  | 35.153  | 26.048  | 20.210  | 14.418  | 32.452  |
| Kratkoročne obveze (tis. kn)     | 45.612  | 37.516  | 33.291  | 38.028  | 34.754  | 34.152  | 29.894  | 25.560  | 23.716  | 22.262  | 31.475  |
| Koef. ubrzane likvidnosti        | 0,87    | 0,85    | 1,18    | 1,09    | 1,20    | 1,15    | 1,41    | 1,50    | 1,38    | 1,63    | 1,15    |
| Koef. fin. stabilnosti           | 0,97    | 0,94    | 0,88    | 0,84    | 0,76    | 0,78    | 0,72    | 0,66    | 0,63    | 0,57    | 0,79    |
| Koef. zaduženosti                | 0,56    | 0,58    | 0,59    | 0,61    | 0,57    | 0,54    | 0,52    | 0,45    | 0,43    | 0,38    | 0,47    |
| Koef. obrtaja zaliha             | 4,99    | 5,45    | 7,10    | 5,74    | 6,01    | 6,43    | 7,15    | 6,79    | 6,91    | 8,53    | 6,41    |
| Koef. obrtaja potraživanja       | 3,13    | 4,30    | 3,60    | 3,21    | 4,06    | 3,96    | 3,39    | 4,55    | 4,70    | 5,34    | 5,86    |
| Neto profitna marža              | -7,88%  | -5,62%  | -6,54%  | -3,22%  | 4,38%   | 1,54%   | -1,88%  | 2,70%   | 1,92%   | 1,93%   | 0,70%   |
| ROA                              | -5,76%  | -4,62%  | -5,89%  | -2,91%  | 4,76%   | 1,84%   | -2,21%  | 3,55%   | 2,95%   | 3,37%   | 0,93%   |
| ROE                              | -16,24% | -13,60% | -17,90% | -9,26%  | 12,87%  | 4,57%   | -5,34%  | 7,26%   | 5,52%   | 5,63%   | 2,13%   |

Izvor: rad autora, na temelju podataka FINA (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvještaja: javna objava. *rgfi.fina.hr*. Preuzeto s: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (30.6.2022.)

Prilog 6. Vanjskotrgovinska bilanca mliječnih proizvoda u razdoblju 2011. – 2021.

| Prodaja mliječnih proizvoda |                 | 2011.   | 2012.   | 2013.     | 2014.     | 2015.     | 2016.     | 2017.     | 2018.     | 2019.     | 2020.     | 2021.     |
|-----------------------------|-----------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EU                          | Izvoz (tis. kn) | 40.457  | 37.630  | 67.710    | 77.005    | 144.190   | 204.811   | 241.266   | 275.119   | 255.597   | 252.553   | 281.436   |
|                             | Uvoz (tis. kn)  | 631.914 | 644.022 | 1.087.439 | 1.112.625 | 1.170.015 | 1.280.407 | 1.585.420 | 1.634.554 | 1.812.587 | 1.654.784 | 1.951.107 |
|                             | Izvoz (%)       | 11,23%  | 9,97%   | 21,50%    | 29,50%    | 44,66%    | 51,00%    | 52,50%    | 53,40%    | 51,36%    | 49,20%    | 51,91%    |
|                             | Uvoz (%)        | 78,29%  | 78,68%  | 90,39%    | 96,13%    | 97,86%    | 97,52%    | 95,19%    | 96,23%    | 96,34%    | 95,49%    | 95,29%    |
| CEFTA                       | Izvoz (tis. kn) | 318.824 | 337.954 | 243.490   | 179.836   | 173.675   | 187.880   | 211.496   | 235.369   | 233.659   | 246.378   | 241.516   |
|                             | Uvoz (tis. kn)  | 169.831 | 168.838 | 115.460   | 44.662    | 25.492    | 32.501    | 79.465    | 63.999    | 68.693    | 77.474    | 95.446    |
|                             | Izvoz (%)       | 88,48%  | 89,56%  | 77,32%    | 68,88%    | 53,79%    | 46,78%    | 46,02%    | 45,69%    | 46,95%    | 48,00%    | 44,55%    |
|                             | Uvoz (%)        | 21,04%  | 20,63%  | 9,60%     | 3,86%     | 2,13%     | 2,48%     | 4,77%     | 3,77%     | 3,65%     | 4,47%     | 4,66%     |
| Ostali                      | Izvoz (tis. kn) | 1.069   | 1.764   | 3.696     | 4.234     | 5.013     | 8.929     | 6.769     | 4.675     | 8.440     | 14.357    | 19.227    |
|                             | Uvoz (tis. kn)  | 5.396   | 5.638   | 136       | 89        | 47        | 116       | 579       | 78        | 80        | 696       | 921       |
|                             | Izvoz (%)       | 0,30%   | 0,47%   | 1,17%     | 1,62%     | 1,55%     | 2,22%     | 1,47%     | 0,91%     | 1,70%     | 2,80%     | 3,55%     |
|                             | Uvoz (%)        | 0,67%   | 0,69%   | 0,01%     | 0,01%     | 0,00%     | 0,01%     | 0,03%     | 0,00%     | 0,00%     | 0,04%     | 0,04%     |
| Ukupno                      | Izvoz (tis. kn) | 360.350 | 377.348 | 314.897   | 261.075   | 322.878   | 401.621   | 459.531   | 515.163   | 497.696   | 513.288   | 542.180   |
|                             | Uvoz (tis. kn)  | 807.140 | 818.498 | 1.203.035 | 1.157.376 | 1.195.554 | 1.313.024 | 1.665.463 | 1.698.632 | 1.881.360 | 1.732.954 | 2.047.474 |

Izvor: rad autora, na temelju podataka: Državni zavod za statistiku (n.d.). Robna razmjena s inozemstvom. *web.dzs.hr*. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px\\_tableid=Region4\\_hr.px&px\\_path=&px\\_language=hr&px\\_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c](https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_tableid=Region4_hr.px&px_path=&px_language=hr&px_db=Robna%20razmjena%20s%20inozemstvom&rxid=6cfe6520-d772-4d5b-b1b9-f946da0c9d6c) (22.8.2022.)

Prilog 7. Usporedba broja stanovnika po županijama 2011. i 2021.

| Stanovništvo                    | Broj stanovnika<br>(popis 2011.) | Broj stanovnika<br>(popis 2021.) | Promjena<br>(2021./2011.) | Promjena (%)  |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------|
| <b>Republika Hrvatska</b>       | <b>4.284.889</b>                 | <b>3.888.529</b>                 | <b>-396.360</b>           | <b>-9,25%</b> |
| Zagrebačka županija             | 317.606                          | 301.206                          | -16.400                   | -5,16%        |
| Krapinsko-zagorska županija     | 132.892                          | 120.942                          | -11.950                   | -8,99%        |
| Sisačko-moslavačka županija     | 172.439                          | 140.549                          | -31.890                   | -18,49%       |
| Karlovačka županija             | 128.899                          | 112.596                          | -16.303                   | -12,65%       |
| Varaždinska županija            | 175.951                          | 160.264                          | -15.687                   | -8,92%        |
| Koprivničko-križevačka županija | 115.584                          | 101.661                          | -13.923                   | -12,05%       |
| Bjelovarsko-bilogorska županija | 119.764                          | 102.295                          | -17.469                   | -14,59%       |
| Primorsko-goranska županija     | 296.195                          | 266.503                          | -29.692                   | -10,02%       |
| Ličko-senjska županija          | 50.927                           | 42.893                           | -8.034                    | -15,78%       |
| Virovitičko-podravska županija  | 84.836                           | 70.660                           | -14.176                   | -16,71%       |
| Požeško-slavonska županija      | 78.034                           | 64.420                           | -13.614                   | -17,45%       |
| Brodsko-posavska županija       | 158.575                          | 130.782                          | -27.793                   | -17,53%       |
| Zadarska županija               | 170.017                          | 160.340                          | -9.677                    | -5,69%        |
| Osječko-baranjska županija      | 305.032                          | 259.481                          | -45.551                   | -14,93%       |
| Šibensko-kninska županija       | 109.375                          | 96.624                           | -12.751                   | -11,66%       |
| Vukovarsko-srijemska županija   | 179.521                          | 144.438                          | -35.083                   | -19,54%       |
| Splitsko-dalmatinska županija   | 454.798                          | 425.412                          | -29.386                   | -6,46%        |
| Istarska županija               | 208.055                          | 195.794                          | -12.261                   | -5,89%        |
| Dubrovačko-neretvanska županija | 122.568                          | 115.862                          | -6.706                    | -5,47%        |
| Međimurska županija             | 113.804                          | 105.863                          | -7.941                    | -6,98%        |
| Grad Zagreb                     | 790.017                          | 769.944                          | -20.073                   | -2,54%        |

Izvor: rad autora, na temelju podataka: Državni zavod za statistiku (2013). *Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011.: Stanovništvo prema spolu i starosti*. Zagreb: Državni zavod za statistiku; Državni zavod za statistiku (n.d.). Popis 2021. *web.dzs.hr*. Preuzeto s: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Popis%202021-Prvi%20rezultati.xlsx) / (23.8.2022.)

Prilog 8. Proizvodnja mlijeka prema veličini stada

| Veličina stada, krave | Standardna laktacija, sve pasmine (kg/god.) |
|-----------------------|---|
| <=10                  | 5.360                                       |
| 11 - 30               | 5.841                                       |
| 31 -100               | 6.927                                       |
| >100                  | 8.978                                       |

Izvor: HAPIH, Centar za stočarstvo (2022)

Prilog 9. Proizvođači mlijeka prema razredima i godišnjoj isporuci 2017. – 2021.

| Količinski razred (kg/god.) | 2017.        |                         | 2018.        |                         | 2019.        |                         | 2020.        |                         | 2021.        |                         |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|
|                             | broj proizv. | isporučeno mlijeko (kg) | broj proizv. | isporučeno mlijeko (kg) | broj proizv. | isporučeno mlijeko (kg) | broj proizv. | isporučeno mlijeko (kg) | broj proizv. | isporučeno mlijeko (kg) |
| <b>do 10.000</b>            | 2.242        | 10.931.888              | 1.852        | 8.921.018               | 1.541        | 7.670.386               | 1.192        | 5.897.327               | 936          | 4.566.339               |
| <b>10.000-50.000</b>        | 3.167        | 76.983.721              | 2.773        | 67.595.412              | 2.447        | 60.600.107              | 2.060        | 51.947.632              | 1.769        | 45.323.718              |
| <b>50.000-100.000</b>       | 889          | 62.404.813              | 843          | 58.304.162              | 786          | 54.949.566              | 770          | 53.905.629              | 728          | 51.214.923              |
| <b>100.000-200.000</b>      | 440          | 59.425.751              | 454          | 61.011.599              | 410          | 55.307.637              | 430          | 58.344.968              | 392          | 53.913.744              |
| <b>&gt;= 200.000</b>        | 288          | 267.027.045             | 271          | 257.626.039             | 289          | 257.078.394             | 298          | 264.124.650             | 290          | 273.646.466             |
| <b>Ukupno</b>               | 7.026        | 476.773.218             | 6.193        | 453.458.230             | 5.473        | 435.606.090             | 4.750        | 434.220.206             | 4.115        | 428.665.190             |

Izvor: HAPIH, Centar za kontrolu kvalitete stočarskih proizvoda (2022)

## ŽIVOTOPIS

Saša Vukelić rođen je 19.3.1978. u Zagrebu, gdje je pohađao osnovnu školu Dobriše Cesarića. Srednjoškolsko obrazovanje nastavlja u XV. gimnaziji u Zagrebu, u sklopu koje završava program međunarodne mature International Baccalaureate. Obrazovanje nastavlja upisujući studij biologije na Prirodoslovno-matematičkom fakultetu u Zagrebu, koji napušta na četvrtoj godini zbog preuzimanja obiteljskog obrta za IT usluge. Nakon 2008. izlazi iz poduzetništva i zapošljava se u poduzeću KING-ICT d.o.o. na poziciji *voditelja rješenja za segment velikih korisnika*. Sredinom 2010. prihvaća ponudu za posao u prehrambenoj diviziji multinacionalne kompanije DuPont, na poziciji *voditelja prodaje u regiji Balkan*. Na istoj poziciji je i danas, no, uslijed spajanja i preuzimanja, trenutna tvrtka u kojoj radi je International Flavours and Fragrances. U želji za novim znanjima, koja će mu pomoći u daljnjem razvoju karijere, trenutno završava studij Ekonomije poduzetništva na Sveučilištu VERN'. U slobodno vrijeme putuje i pleše argentinski tango.