

# Organizacijska dinamika i analiza strateškog upravljanja poslovanja poduzeća

---

**Bago, Petar**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:787943>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Osijek**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**PETAR BAGO**

**ORGANIZACIJSKA DINAMIKA I ANALIZA STRATEŠKOG**  
**UPRAVLJANJA POSLOVANJA PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Osijek, prosinac 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Osijek**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**ORGANIZACIJSKA DINAMIKA I ANALIZA STRATEŠKOG**  
**UPRAVLJANJA POSLOVANJA PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**dr.sc. Matej Galić**

**Student:**

**Petar Bago**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG:**

**0234053932**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
Predmet i cilj rada .....	3
Struktura rada.....	3
Problem rada .....	4
<b>2. TVRTKA I SJEDIŠTE PODUZEĆA.....</b>	<b>5</b>
Povijest Kraša .....	5
Djelatnost poduzeća .....	6
Lokacija poslovanja .....	9
Misija, vizija i ciljevi poduzeća .....	11
<b>3. PODACI O POSLOVANJU UZ FINACIJSKA IZVJEŠĆA.....</b>	<b>13</b>
Prodaja.....	13
Proizvodnja .....	14
Financije poduzeća.....	16
Bilanca .....	16
Račun dobiti i gubitka .....	19
3.2.3 Izvještaj o novčanom tijeku.....	21
<b>4. ORGANIZACIJA PODUZEĆA .....</b>	<b>23</b>
Unutarnja struktura organizacije .....	23
Ustrojstvo i upravljačka struktura .....	24
Vlasnička struktura poduzeća.....	25
Organizacija menadžmenta u poduzeću .....	26
<b>5. LJUDSKI RESURSI.....</b>	<b>28</b>
Kodeks poslovnog ponašanja .....	29
Dobna struktura zaposlenih .....	30

Rodna pripadnost .....	31
Edukacija zaposlenih/ doškoloavanje .....	32
Zadovoljstvo radnika.....	34
<b>6. ANALIZA OKOLINE.....</b>	<b>36</b>
Društveno odgovorno ponašanje .....	36
Zaštita okoliša .....	37
Energenti.....	37
<b>7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I BORBA PROTIV KORUPCIJE .....</b>	<b>41</b>
<b>8. FINANCIJSKI INSTRUMENTI I UPRAVLJANJE RIZICIMA.....</b>	<b>41</b>
Pokazatelji uspješnosti poslovanja .....	42
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>10. IZJAVA.....</b>	<b>46</b>
<b>11. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>47</b>
Knjige i radovi .....	47
Internetski izvor .....	47
<b>12. POPIS SLIKA TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>49</b>

## **SAŽETAK**

U današnjem svijetu poslovanja organizacijska dinamika zauzima sve značajniju ulogu. Svaka organizacija ima međusobno razvijen sustav odnosa i veza između zaposlenika i nadređenih, odnosno posjeduje strukturu koja određuje pravila i obveze svih članova organizacije. Organizacijska struktura i dinamika upravljanja čine jedan od najvažnijih sastava organizacije. Osim materijalnih resursa, ljudskih resursa, raščlanjivanja i grupiranja zadataka, te vremenskog redoslijeda poslova, jedan od elemenata organizacijske strukture je i organizacija upravljanja i menadžmenta. Upravljanje omogućuje funkcioniranje i život organizacije, a upravljačke odluke su putokaz za menadžment koji čini najvažniji dio organizacijske strukture jer povezuje sve komponente organizacije. Postoji pet funkcija menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola kao takve su i promatrane u radu. Kraš d.d., prehrambena industrija poznata je po svom širokom asortimanu čokolada, keksa, vafla, čajnih peciva i bombona, a razvijala se kroz gotovo cijelo stoljeće te danas ima vodeću ulogu hrvatskog proizvođača konditorskih proizvoda. Nositelj je mnogih nagrada i priznanja zahvaljujući visokokvalitetnim proizvodima uz oznaku „Izvorno Hrvatsko“ Za Kraš je karakteristična funkcijska organizacijska struktura. Takva vrsta upravljanja omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – što i kako očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti zainteresirati, koja tržišta razvijati, a s kojih se povlačiti, na koji način se financirati ili se dalje zaduživati. U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnosti, čime se u praksi omogućuje direktno smanjenje troškova. Proučavanjem financijskih izvještaja vidljivo je kako poduzeće završava niz poslovnih godina s dobitkom. No zbog gospodarskog stanja u Republici Hrvatskoj profit poduzeća se smanjuje, ali poduzeće ostaje likvidno i na vrijeme podmiruje dospjele obveze.

**Ključne riječi:** organizacijska dinamika, organizacijska struktura, strategija, poslovno upravljanje, Kraš

**Title in the English: ORGANIZATIONAL DYNAMICS AND ANALYSIS OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT OF THE COMPANY**

**ABSTRACT**

In today's business world, organizational dynamic is playing an increasingly important role. Each organization has a mutually developed system and connections between employees and superiors, it has a structure that determines the rules and obligations of all members of the organization. Organizational structure and management dynamics make up one of the most important compositions of an organization. In addition to material resources, human resources, analysis and grouping of tasks, and the time sequence of tasks, one of the elements of the organizational structure is the organization of the management. Management enables the functioning and life of an organization, and management decisions are roadmap for management, that forms the most important part of the organizational structure because it connects all components of the organization. There are five functions of management, and these are planning organizing, human resources management, leadership and control as such are also observed in the work. Kraš d.o. the food industry is known for its wide range of chocolates, biscuits, waffles, tea biscuits and candy, and had developed over almost a century and today has a leading role in the Croatian manufacturer of confectionery products. He is the winner of many awards thanks to high-quality products with the label Originally Croatian. Kraš is characterized by a functional organizational structure. This type of management enables better management of future events, and provides answers to – specific questions about what to expect in the future, which markets to develop, from which to withdraw, how to finance or continue to borrow. The focus is on efficiency, productivity and profitability which in practice allows for direct cost reduction. A study of the financial statements shows that the company ends a number of business years with a profit. However, due to the economic situation in the Republic of Croatia the company's profit is declining but the company remains liquid and settles due liabilities on time.

**Key words:** organizational dynamics, organizational structure, strategy, business management, Kraš

## **1. UVOD**

### **Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada obuhvaća poimanje strategije, strateškog poslovanja i strateškog menadžmenta na praktičnom primjeru poslovanja poduzeća Kraš. Cjelokupno poslovanje u današnje dinamično vrijeme zahtjeva vrlo složen i zahtjevan proces poslovanja. Stoga poduzeće mora kontinuirano pratiti promjene nastale u okruženju i prilagođavati se svjetskim trendovima. Odgovarajuća strategija pri tome je ključna kako bi se poduzeće razvijalo u određenom smjeru te uspješno provodilo svoje postavljene ciljeve.

Cilj rada jest prikazati kako Kraš provodi svoju strategiju poslovanja, te na koje segmente posebno obraća pozornost. Kroz rad se općenito analizira situacija s obzirom na interne i eksterne čimbenike poslovanja i okoline, te se u konačnici definiraju njihovi učinci na poslovanje poduzeća. Osim strategijskog dijela, pruža se uvid i u financijsku situaciju u poduzeću koje se temelji na horizontalnoj i vertikalnoj analizi, bilance, računu dobiti i gubitka, izvještaju o novčanim tijekovima, shodno tome, kao takvi pružaju uvid u financijsko stanje poduzeća.

### **Struktura rada**

Završni dio rada sastoji se od osam glavnih poglavlja. Uvodni dio sastoji se od kraćeg predstavljanja rada, navodeći ciljeve i metode koje se nastoje postići prilikom pisanja i izrade rada.

U drugom dijelu rada prikazana je povijest poslovanja promatranog poduzeća koja se nastavlja do trećeg dijela naposljetku kojeg se počinjemo baviti financijskom analizom poduzeća, kroz oblike prodaje i proizvodnje, te općenite analize financijskih izvještaja.

Četvrti dio rada sastoji se od uvida u organizacijsku dinamiku poslovanja, ustrojstvo i upravljačku strukturu, te organizacijski menadžment.

Najvažniji dio svakog poslovanja jesu ljudi, peto poglavlje je upravo posvećeno ljudskim potencijalima, analizi ljudskih resursa koja se proteže sve do šestog poglavlja gdje je analizirano društveno odgovorno poslovanje poduzeća, te u konačnom dijelu rada predstavljeni



su financijski instrumenti i rizici s kojima se poduzeće nosi u globalnom i brzorastućem poslovnom okruženju.

Završni dio sastoji se od pokazatelja uspješnosti poslovanja, odnosno pružen je uvid u implementaciju svih strategija i resursa koji rezultiraju zadovoljstvom Kraševih djelatnika, ali i kupaca kako na stranom tako i na domaćem tržištu. Na samom kraju rada jest poglavlje koje se odnosi na zaključak koji se temelji na prethodno spomenutim analizama i tumačenjima.

### **Problem rada**

U današnje vrijeme poslovanje se temelji na načelu profesionalnosti i prilagodljivosti kako na unutarnje tako i na vanjske čimbenike jer vrijeme zahtjeva kontinuirano prilagođavanje, promjene, stalna usavršavanja i edukacije novih ili postojećih zaposlenika. Velika važnost stavlja se na ulaganja u tehnološka dostignuća i inovacije kako bi se poslovanje neometano razvijalo i nadograđivalo bez obzira na vanjske čimbenike koji ponekad nameću i diktiraju neetično ponašanje. Odabirom prave i adekvatno primjenjive strategije poslovanja i organizacije, poduzeće može pravovremeno uvidjeti moguće zapreke pri poslovanju te time utjecati na smanjenje rizika prilikom donošenja odluka, ali i unaprijediti cjelokupno funkcioniranje poduzeća. Stoga se u radu bavimo analizom primjenjive strategije poslovanja, ali i organizacijemenadžmenta u poduzeću. S obzirom na to da su ljudski resursi najvažniji element poduzeća, posebno značenje stavljam na taj segment poslovanja prilikom analize.

## **2. TVRTKA I SJEDIŠTE PODUZEĆA**

Kao što je navedeno na službenim stranicama Kraša, Kraš je<sup>1</sup>: „prehrambena industrija registrirana kao dioničko društvo, najveća hrvatska tvrtka koja se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda te ujedno jedna od najvećih u jugoistočnoj Europi. Unazad 110 godina svoj rad temelji k usmjerenosti na proizvodnju kvalitetnih i originalnih proizvoda ulažući u razvoj novih projekata, kvalitetu i znanje. Matična proizvodnja smještena je u Zagrebu na Ravnicama, a proizvode se sve tri grupe konditorskih proizvoda i to: kakao proizvodi, keksi i vafli te bombonski proizvodi. Pored triju tvornica u Zagrebu, sastavni dio Kraš Grupe čine još dvije tvornice keksa i vafila - Karolina d.o.o. u Osijeku i Mira a.d. Prijedor u Bosni i Hercegovini.“

### **Povijest Kraša**

Kraš svoju priču započinje davne 1911. godine u Zagrebu. Julije König svojim znanjem i iskustvom u konditorskoj proizvodnji i Slavoljub Deutsch, svojim kapitalom, ulažu zajedno sredstva i podižu tvornicu Union. Tvornica Union u Zagrebu započinje s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u Jugoistočnoj Europi. 1920. godine započinje proizvodnja mekanih karamela i različitih deserata. Tada je već postojao i nugat proizvod iz kojega se kasnije razvila već svima poznata Bajadera. Godinu dana kasnije tvornica Karolina, postaje tvornica za proizvodnju keksa, vafila i slanog asortimana. Dolaskom modernizacije i tehnološkog napretka, tridesete godine 20. stoljeća obilježilo je ulaganje u pogon čokolade i novih strojeva za proizvodnju bombona. Posvećuje se pažnja trendovima i pišu se prvi slogani, tako je 1935. godine osmišljen slogan za Ki-Ki „Bilo kuda Ki-Ki svuda“. 1936. u proizvodnji se pojavljuju bomboni zvani 505 s crtom, dvije godine kasnije počinje proizvodnja tankih čokoladica, odnosno čokoladica zvana Životinjsko carstvo koja i danas popunjava police mnogih trgovačkih centara. Dolaskom Drugog svjetskog rata došlo je do promjena u asortimanu, no već krajem pedesetih godina Kraš stabilizira svoju proizvodnju nakon burnog razdoblja, što u šezdesetima rezultira mnogim nagradama o kvaliteti proizvoda, te obilježava pedesetu godišnjicu proizvodnje.

---

<sup>1</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa> ( datum pristupa: 23.10.2021.)

## Djelatnost poduzeća

Cjelokupna konditorska proizvodnja Kraša bazirana je i organizirana prema svjetskim standardima, sukladno tome primjenjuju se najstroži zahtjevi prilikom postizanja visoke kvalitete. Osim proizvodnog pogona, Kraš posjeduje i prodajni dio, odnosno specijalizirane prodavaonice koje se mogu pronaći u različitim krajevima lijepe naše. Više od pola ukupne proizvodnje prodaje se i plasira na domaćem tržištu, dok se dio uspješno izveze. U odnosu na ostale proizvođače konditorske djelatnosti, Kraš zaslužno zauzima vodeću poziciju u proizvodnim kategorijama, stoga je činjenica da se nalazi, odnosno i jest među najjačim brendovima u kategoriji robe široke potrošnje.

Asortiman koji Kraš danas nudi prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 1. Asortiman Kraša

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/hr/proizvodi>

U nastavku rada slijedi podjela asortimana na pod kategorije.

### ČOKOLADE:<sup>2</sup>

- „Dorina,
- Čoksa - dostupna u više okusa, nugat, mliječna ili kombinacije keks i banane.

<sup>2</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#cokolade> (datum pristupa: 23.10.2021.)

□ „Životinjsko carstvo jedan je od najstarijih proizvoda dječjeg asortimana, djeci omogućuje stjecanje prvih saznanja o svijetu životinja ispunjavajući istoimeni album sličicama zapakiranim u čokoladice.“<sup>3</sup>

□ Retro“

#### BOMBONIJERE:<sup>4</sup>

□ „Bajadera,

□ Griotte

□ Fontana

□ Kraš 1911

□ Novela

□ Pozdrav iz Hrvatske“

#### KESKI, VAFI I ČAJNA PECIVA:<sup>5</sup>

□ „Domaćica

□ Choco Napolitanke

□ Napolitanke

□ Batons

□ Tortica

□ Harmonija

□ Jaffa

□ Petit Beurre“

#### BOMBONI:<sup>6</sup>

□ „Ki-Ki

□ Bronhi

□ 505 s crtom

□ Pepermint

□ Mentol“

<sup>3</sup> Kraš – Wikipedija <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kra%C5%A1#%C4%8Cokolade> ( datum pristupa: 23.10.2021.)

<sup>4</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#bombonijere> (datum pristupa: 23.10.2021. )

<sup>5</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#keksi-vafli-i-cajna-peciva> (datum pristupa: 23.10.2021.)

<sup>6</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#bomboni> (datum pristupa: 23.10.2021.)

### SLANI ASORTIMAN:<sup>7</sup>

- „Vic slani štapići
- Vic krekeri
- Vic kreker sezam
- Vic flips kikiriki“

### DJEČJI ASORTIMAN:<sup>8</sup> - za najmlađe samo najslade

- „Brundo,
- Bananko,
- Tortica,
- Ki – Ki
- Kraš Express“

### ASORTIMAN BEZ ŠEĆERA:<sup>9</sup>

- „Dorina mliječna čokolada bez dodatnih šećera
- Dorina tamna bez dodatnih šećera
- Napolitanke Hazelnut bez šećera
- 505 s crtom bez šećera
- Mentol bez šećera“

KULINARSKI ASORTIMAN - kulinarski asortiman stvoren je kako bi se majstorstvo izrade slastice prenijelo i u domove potrošača, a sastoji se od<sup>10</sup>:

- „Dorina čokolada za kuhanje
- Petit Beurre
- Čokolada u prahu
- Kakao prah
- Čokoladne mrvice, šarene mrvice
- Oblatne“

<sup>7</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi/slani-asortiman/vic> (datum pristupa: 23.10.2021.)

<sup>8</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi/djecji-asortiman> (datum pristupa 23.10.2021.)

<sup>9</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi/asortiman-bez-secera> (datum pristupa: 23.10.2021.)

<sup>10</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi/kulinarski-asortiman> (datum pristupa: 23.10.2021.)

## **Lokacija poslovanja**

U nastavku rada slijedi analiza tržišta na kojem Kraš posluje. Tako imamo područje, odnosno tržište Bosne i Hercegovine. Prema godišnjem financijskom izvješću za 2020. godinu navodi se: „U 2020. godini na tržištu BiH realizirano je 5.218 tona što je 4,04% manje od ostvarenja u 2019. godini. Od ukupno realiziranih količina na tržištu, prodaja putem povezanog poduzeća iznosi 5.183 tona, što je 4,08 % manje u odnosu na realizaciju u 2019. g. Preostalih 35 tona PL proizvoda isporučeno je direktno trgovcima iz Kraša d.d.“<sup>11</sup> Na poslovanje i volumene prodaje u 2020. g. na tržištu BiH negativno je utjecala situacija izazvana Covidom.

Tržište Sjeverne Makedonije – prema godišnjem financijskom izvješću Kraša za 2020. godinu: „na tržištu Sjeverne Makedonije je u 2020. godini ukupno prodano 971 tona, odnosno 3,5% manje u odnosu na realizaciju u prethodnoj godini.“<sup>12</sup>

Tržište Srbije – prema godišnjem financijskom izvješću Kraša za 2020. godinu „Na tržištu Srbije je u 2020. godini ukupno prodano 717 tona, što je 16,5 % manje nego 2019. godine. Od ukupno prodanih količina u 2020. godini, d.o.o. je ostvario prodaju od 681,2 tona, a Kraš je prodao direktno trgovcima u Srbiji 35,8 tona proizvoda. Pad prodaje najvećim dijelom uzrokovan je specifičnom situacijom uzrokovanom COVIDOM. U 2021. godini na ovom tržištu prelazi se na novi način poslovanja preko distributera D WAY d.o.o., koji će obrađivati cijelo srpsko tržište.“ Očekuje se stabilizacija tržišta, bolja distribucija proizvoda, a time i rast prodaje na tržištu.

Tržište Slovenije: „na tržištu Slovenije je u 2020. godini ukupno prodano 2.746 tona što je 2,6% više nego 2019. godine. Od ukupno prodanih količina u 2020. godini, d.o.o. je ostvario prodaju od 2.651 tona, a Kraš je prodao direktno trgovcima u Sloveniji 95 tona PL proizvoda. U 2021. godini u fokusu će biti novi projekti uključujući i Prekrašne kolačiće gdje se kroz intenzivne aktivnosti očekuju rast prodaje. Od ostalih brendova u fokusu bit će Dorina i Domaćica stoga

---

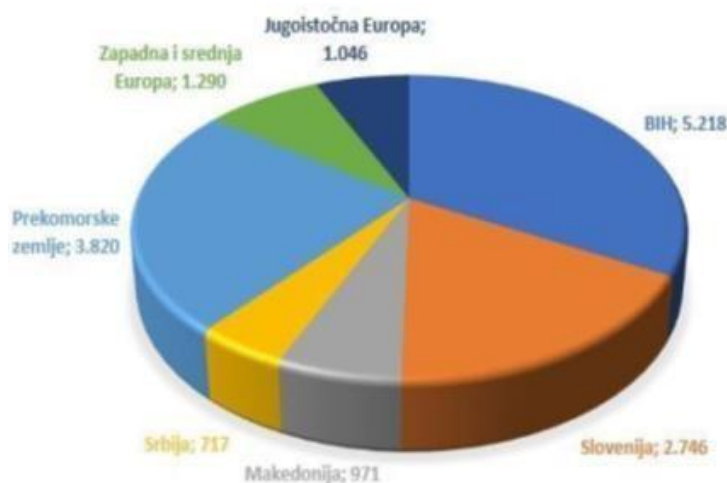
<sup>11</sup> Godišnji financijski izvještaj za poslovnu 2020. godinu <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf> ( datum pristupa: 02.09.2021.)

<sup>12</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf> (datum pristupa 02.09.2021.)

se očekuje rast i tih brendova kao i povećanje ukupne prodaje na slovenskom tržištu<sup>13</sup> – priopćenje navedeno iz godišnjeg financijskog izvješća za 2020. godinu.

Hrvatsko tržište - Poslovanje na tržištu Hrvatske u 2020. godini karakterizira utjecaj epidemije koja je značajno utjecala na promjene ponašanje potrošača u smislu dinamike posjeta trgovina i u smislu strukture kupnje. Kako bi Kraš utjecao na promjene, uvodi pojačanje u promotivne aktivnosti uz značajan rast broja kataloških objava +9%. „Nositelji količinskog rasta u odnosu na realizaciju 2019. godine bili su brendovi: Dorina s rastom od 12,6%, Petit Beurre rastom s od 17,3%, Napolitanke 15,8% i Keksi i čajna peciva s rastom od 16%.“<sup>14</sup>

Sljedeća slika prikazuje udio zastupljenosti tržišta Kraša prilikom izvoza.



Slika 2. Struktura izvoza za 2020. godinu u tonama

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

<sup>13</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 02.09.2021.)

<sup>14</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 02.09.2021.)

## Misija, vizija i ciljevi poduzeća

Misija Kraša glasi: „Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.“<sup>15</sup>

„Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i tako ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.“<sup>16</sup> Na službenoj web stranici Kraša iznosi se kao definirana vizija poslovanja Kraša.

Glavni poslovni ciljevi imaju uporište u:<sup>17</sup>

- „jačanju udjela na domaćem tržištu po prodajnim kategorijama proizvoda,
- jačanju udjela na izvoznim tržištima i pronalaženjem novih,
- razvoju novih proizvoda i inoviranju postojećih,

„Glavne smjernice s ciljem očuvanja i rasta tržišnih udjela kroz rast volumena i poboljšani prodajni mix su:

- rast profitabilnosti portfelja
- jačanje i izgradnja branda
- inovacije
- poboljšanje produktivnosti asortimana,<sup>18</sup>

Kraš svoju poziciju na tržištu jača kroz različite marketinške aktivnosti (oglašavanje na društvenim mrežama, TV reklame, plaćena sponzorstva s poznatim akterima i slično) s ciljem povećanja prodaje i prihoda. Uz naglasak na stalnu brigu i očuvanje povezanosti s krajnjim potrošačem i njegovim potrebama.

<sup>15</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> (datum pristupa: 02.09.2021.)

<sup>16</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> ( datum pristupa: 24.10.2021.)

<sup>17</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 24.10.2021.)

<sup>18</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 24.10.2021.)



U nastavku rada prikazan je shematski prikaz (slika 3.) koji prikazuje bitna tržišna obilježja promatranog poduzeća. Ono što prvo uočavamo jest cijena, pakiranje, ambalaža i dizajn proizvoda koji nas vizualno privlači na policama u prodajnim prostorima. Upravo na takvim tržišnim obilježjima Kraš je izgradio svoj prepoznatljiv imidž i stvorio jedan iznimno nedostižan brend. Iza cjelokupnog asortimana krije je najvažnija stavka, a to jest usluga potrošaču. Usluga potrošaču predstavlja najrealnije mjerilo uspješnosti i strategije poslovanja. Kraš se vodi činjenicom da se zadovoljan kupac uvijek vraća iznova kupovati, ali isto tako predstavlja garanciju potrošača.



Slika 3. Shematski prikaz tržišne orijentacije Kraš-a

Izvor: izrada autora

### **3. PODACI O POSLOVANJU UZ FINACIJSKA IZVJEŠĆA**

„Prema procjeni s kraja veljače Državnog zavoda za statistiku, BDP u Hrvatskoj je u 2020.g. pao 8,4% u odnosu na godinu prije. Najveći pad zabilježen je u drugom kvartalu 2020. od čak 15,4% što je najveći pad još od 1995.g. od kada Državni zavod za statistiku mjeri te podatke.“<sup>19</sup> S obzirom na trenutne okolnosti Kraš se orijentirao na zadržavanje i jačanje stabilne pozicije na domaćem tržištu i na tržištima regije koja su općenito važna za proizvodnju.

„Početkom 2020.g. uspješno je završen i postupak pripajanja Kraš Trgovine d.o.o. Zagreb društvu Kraš d.d. Zagreb te taj segment nastavlja poslovanje kroz maloprodaju Kraša d.d. Provedena je i promjena sistematizacije radnih mjesta pa je broj zaposlenih u Kraš grupi na kraju 2020. iznosio 2.353 ljudi, što je za 270 ljudi, tj. 10,3% manje nego krajem 2019.“<sup>20</sup>, o zaposlenicima i kadru ljudskih resursa nešto detaljnija analiza u nastavku rada.

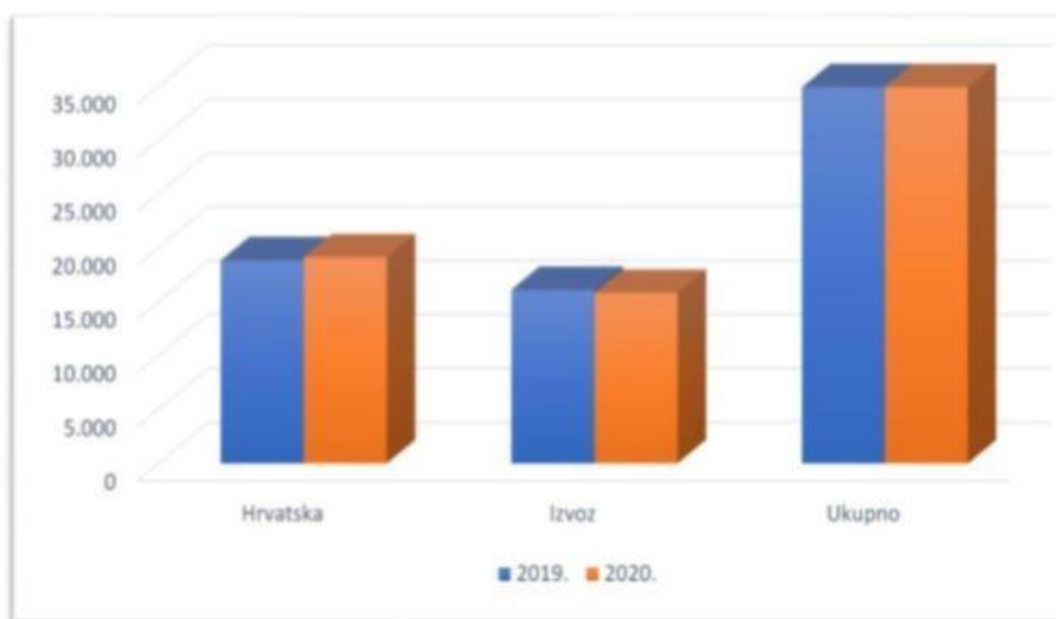
U nastavku rada slijedi analiza poslovanja s gledišta prodaje i proizvodnje koja je zbog dostupnosti podataka promatrana tijekom 2019. godine i prethodne 2020. godine.

#### **Prodaja**

Prodaja u 2019. godini količinski je dosegla iznos od 34.915 tona, a sastoji se od redovnog asortimana i asortimana robne marke. U tu realizaciju ubrajaju se tvornica Zagreb ( tvornica kakao proizvoda, bombonskih proizvoda, keksa i vafla), te tvornice Mira, Prijedor i tvornice Karolina iz Osijeka. Ostvarena prodaja je na razini prodaje iz 2018. godine, pri čemu je realizacija na tržištu Hrvatske veća od prodaje iz 2018. godine za 4,6 % prema priopćenju Kraševog godišnjeg izvješća za 2019. godinu. Prema godišnjem financijskom izvješću Kraša za 2020. godinu: „u 2020. godini ostvarena je volumenska realizacija na razini Kraš grupe od 34.919 tona.“ Kada usporedimo prodaju na domaćem tržištu u 2020. godini vidljivo je kako je veća nego u 2019. godini za 1,5%, ali na inozemnim tržištima rezultira smanjenjem za 1,8%. U nastavku rada slijedi grafički prikaz prethodno spomenutog udjela prodaje Kraš grupe za 2019., ali i 2020. godinu.

<sup>19</sup>Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 02.09.2021.)

<sup>20</sup>Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 03.09.2021.)



Slika 4. Prodaja Kraš grupe u tonama

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Slika pod rednim brojem četiri pokazuje prodaju Kraša u tonama u razdoblju od 2019 do 2020 godine. Dakle vidljivo je kako je udio prodaje na domaćem tržištu oko 18 tona za obje promatrane godine, dok se kod izvoza vidi smanjenje u razdoblju za 2020. godinu. Ukupna proizvodnja za razdoblje od 2019. do 2020. godine iznosi oko 34 tona.

## Proizvodnja

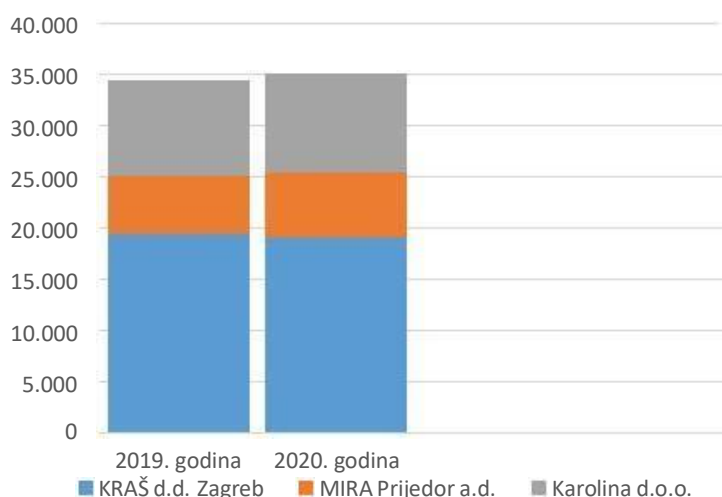
U ovom dijelu rada prodaju i proizvodnju promatrat ćemo kroz dvije godine odnosno 2019. godinu i prethodnu 2020. godinu. „Prema Godišnjem financijskom izvješću Kraš grupa je u 2019. godini u tvornicama u Zagrebu, Osijeku i Prijedoru proizvela 34.317 tona gotovih proizvoda.“<sup>21</sup> Povećani obujam proizvodnje bilježi se na području grada Zagreba i u tvornici kakao proizvoda. Povećanje je ostvareno zbog porasta proizvodnje ključnih Kraševih proizvoda Bajadere, Životinjskog carstva i Dorina čokolade. U tvornici bombonskih proizvoda došlo je do rasta obujma proizvodnje dječjih karamela Ki-Ki i Bananka, dok je na području tvornice

<sup>21</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

(datum pristupa: 02.09.2021.)

Karolina došlo do povećanja proizvodnje keksa Moto. Unatoč krizi, 2020. godinu obilježila su značajna ulaganja u proizvodnu opremu među kojima je i nova linija za proizvodnju i pakiranje kojom je proizvod dodatno zaštićen. Kako i u prethodnim godinama, Kraš svoju kvalitetu potvrđuje novim uspješnim projektima u različitim kategorijama proizvoda. Tako na policama možemo uočiti nove kategorije punjenih karamela Punioza po brendu Ki-Ki čije je punjenje rezultat iskustva rada sa želeom te voćnim karamelama. Posebna pozornost posvećena prema najmlađoj populaciji jest uvođenje porcijskih pakiranja manje težine keksa Moto koji su kako je vidljivo izvanredno prihvaćeni na tržištu. Miljenica Kraševih proizvoda Domaćica osvježena je novim proizvodom Domaćica BeneFIT kojoj je karakteristika manji udio šećera, a obogaćena je dodatkom liofiliziranog voća. Jasno je vidljivo kako Kraš kontinuirano ulaže u razvoj proizvodnje, redizajnira i uvodi značajna poboljšanja vezana za pakiranje i ambalažu radi lakšeg i jednostavnijeg rukovanja. Uvođenjem novih i inovativnih proizvoda nastoji osigurati vjernost postojećih potrošača i graditi daljnje povjerenje, isto tako privući nove potencijalne kupce. Radi jednostavnijeg razumijevanja priloženih informacija u nastavku rada slijedi grafički prikaz (*grafikon 1*) proizvodnje Kraš grupe iskazan u tonama za grupe Kraš, Prijedor i Karolinu.



Grafikon 1. Proizvodnja Kraš grupe u tonama

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf> i <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>

Promatrajući priloženi grafikon vidljive su prilično niske oscilacije u području proizvodnje između 2019. i 2020. godine. Pretpostavlja se da je proizvodnja mogla biti značajno veća da se gospodarstvo nije našlo na udaru epidemioloških mjera. Tako tijekom 2019. godine ukupna

razina proizvodnje iznosi 34.317 tone, dok u 2020. godini iznosi maksimalno 34.971 tonu. Ujedno je vidljivo kako postoji prostor za unapređenje i uvođenje novih tehnika proizvodnje, ali i daljnje distribucije za područje tvornice u Prijedoru u smislu povećanja razine proizvodnje u konačnici.

## **Financije poduzeća**

U ovom dijelu rada bavimo se analizom temeljnih financijskih izvještaja, prema tome slijedi komentar za proteklu poslovnu 2020. godinu te prikaz stanja bilance za 31.12.2020. godine, računa dobiti i gubitka, te izvještaja o novačkom tijeku. Kraš grupa je tijekom prošle godine ostvarila ukupne prihode od 1.042,5 milijuna kuna, što je za 5 milijuna kuna više od ostvarenih prihoda tijekom 2019. godine što je vidljivo iz niže priložene bilance. (slika 5 i 6) Rezultati poslovanja Kraš grupe u financijskom izvješću glase: „Prihodi od prodaje nose vrijednost u iznosu od 972,5 milijuna kuna, a ostali prihodi iznose 58,4 milijuna kuna. Financijski prihodi 11,6 milijuna kuna. Prihodi od prodaje konditorskog asortimana na domaćem tržištu ostvarenisu u iznosu od 522,1 milijun kuna, što je za 5,7 % manje u odnosu na prethodnu 2019. godinu. Prihodi od prodaje proizvoda na inozemnom tržištu ostvareni su u iznosu od 444,2 milijuna kuna te su manji od prethodne godine za 4%. Rashodi u 2020. godini teže 1.017,1 milijun kunate su veći u odnosu na prethodnu godinu za 0,2 %.“<sup>22</sup>

## **Bilanca**

U nastavku rada sljedeća slika prikazuje nam financijski izvještaj koji se zove bilanca, te nam prikazuje uvid u stanje poslovnih događaja aktive i pasive na dan 31.12. 2020. godine.

---

<sup>22</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 23.10.2021.)

<b>BILANCA</b>			
stanje na dan 31.12.2020			
u kunama			
Obveznik: KRAŠ d.d.			
NAZIV POZICIJE	AOP oznaka	Zadnji dan prethodne poslovne godine	Na triještajni datum tekućeg razdoblja
1	2	3	4
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI I NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)</b>	<b>002</b>	<b>575.663.191</b>	<b>616.779.403</b>
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)</b>	<b>003</b>	<b>15.413.901</b>	<b>16.817.556</b>
1. Izdaci za razvoj	004	0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005	15.264.401	16.807.904
3. Goodwill	006	0	0
4. Predumovi za nabavu nematerijalne imovine	007	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008	149.500	9.652
6. Ostala nematerijalna imovina	009	0	0
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)</b>	<b>010</b>	<b>540.728.237</b>	<b>583.569.025</b>
1. Zemljište	011	89.754.108	89.939.776
2. Građevinski objekti	012	215.025.305	203.249.629
3. Postrojenja i oprema	013	110.718.737	117.838.865
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014	16.110.225	17.743.475
5. Biološka imovina	015	2.328.956	1.010.296
6. Predumovi za materijalnu imovinu	016	15.017.461	20.401.261
7. Materijalna imovina u pripremi	017	31.491.420	77.096.004
8. Ostala materijalna imovina	018	803.841	784.240
9. Ulaganje u nekretnine	019	58.878.184	55.506.379
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)</b>	<b>020</b>	<b>19.727.456</b>	<b>12.428.063</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	021	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	022	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	023	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	024	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	025	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	026	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	027	11.890.932	11.322.815
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	028	1.431.694	872.068
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	029	0	0
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	030	3.404.830	233.180
<b>IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)</b>	<b>031</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	032	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	033	0	0
3. Potraživanja od kupaca	034	0	0
4. Ostala potraživanja	035	0	0
<b>V. ODGODENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>036</b>	<b>2.793.596</b>	<b>3.063.859</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)</b>	<b>037</b>	<b>662.840.830</b>	<b>438.314.683</b>
<b>I. ZALIFE (AOP 039 do 045)</b>	<b>038</b>	<b>182.251.832</b>	<b>140.323.467</b>
1. Sirovine i materijal	039	107.544.116	70.690.265
2. Proizvodnja u tijeku	040	766.233	600.485
3. Gotovi proizvodi	041	64.890.220	60.493.354
4. Trgovačka roba	042	2.924.948	8.001.056
5. Predumovi za zalife	043	6.124.951	538.307
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044	11.164	0
7. Biološka imovina	045	0	0
<b>II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)</b>	<b>046</b>	<b>275.078.639</b>	<b>253.543.271</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	047	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	048	0	0
3. Potraživanja od kupaca	049	255.359.098	236.803.544
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050	387.940	241.554
5. Potraživanja od države i drugih institucija	051	16.002.554	14.741.518
6. Ostala potraživanja	052	3.926.047	1.756.655
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)</b>	<b>053</b>	<b>21.792.993</b>	<b>3.125.710</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	054	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	055	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	056	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	057	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	058	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	059	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	060	0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	061	19.035.245	386.600
9. Ostala financijska imovina	062	2.757.748	2.739.110
<b>IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI</b>	<b>063</b>	<b>83.109.406</b>	<b>41.322.215</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	<b>064</b>	<b>571.876</b>	<b>5.257.205</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>065</b>	<b>1.139.075.697</b>	<b>1.060.351.271</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>066</b>	<b>19.151.406</b>	<b>80.229</b>

Slika 5. Bilanca stanja na dan 31.12.2020. – aktiva

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

<b>PASIVA</b>			
<b>A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+081+084+087)</b>	<b>067</b>	<b>717.354.605</b>	<b>724.239.002</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068	599.448.400	599.448.400
II. KAPITALNE REZERVE	069	-16.381.635	-15.434.988
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070	27.480.387	26.858.231
1. Zakonske rezerve	071	32.206.489	32.173.481
2. Rezerve za vlastite dionice	072	37.853.354	40.246.603
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073	-37.853.354	-40.246.603
4. Statutarne rezerve	074	0	0
5. Ostale rezerve	075	-4.726.102	-5.315.250
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076	13.264.436	12.921.802
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI (AOP 078 do 080)	077	0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine raspoložive za prodaju	078	0	0
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	079	0	0
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	080	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 082-083)	081	57.473.384	72.404.901
1. Zadržana dobit	082	57.473.384	72.404.901
2. Preneseni gubitak	083	0	0
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 085-086)	084	17.348.820	25.061.039
1. Dobit poslovne godine	085	17.348.820	25.061.039
2. Gubitak poslovne godine	086	0	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	087	18.700.813	2.979.617
<b>B) REZERVIRANJA (AOP 089 do 094)</b>	<b>088</b>	<b>12.132.769</b>	<b>16.657.152</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	089	12.132.769	16.657.152
2. Rezerviranja za porezne obveze	090	0	0
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	091	0	0
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	092	0	0
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	093	0	0
6. Druga rezerviranja	094	0	0
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE (AOP 096 do 106)</b>	<b>095</b>	<b>163.898.425</b>	<b>66.180.519</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	096	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	097	0	0
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	098	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	099	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	100	1.250.000	1.250.000
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	101	137.300.962	40.850.814
7. Obveze za predujmove	102	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	103	0	0
9. Obveze po vrijednosnim papirima	104	0	0
10. Ostale dugoročne obveze	105	15.009.323	15.923.076
11. Odgođena porezna obveza	106	10.338.140	10.162.629
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (AOP 108 do 121)</b>	<b>107</b>	<b>241.627.654</b>	<b>246.257.168</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	108	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	109	284.988	490.394
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	110	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	111	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	112	0	0
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	113	103.026.171	66.038.352
7. Obveze za predujmove	114	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	115	103.463.532	101.454.130
9. Obveze po vrijednosnim papirima	116	0	0
10. Obveze prema zaposlenicima	117	13.634.285	22.495.730
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	118	12.862.049	21.297.845
12. Obveze s osnovne udjela u rezultatu	119	0	0
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	120	0	0
14. Ostale kratkoročne obveze	121	8.256.629	4.480.717
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>122</b>	<b>4.162.244</b>	<b>5.011.430</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA (AOP 067+088+095+107+122)</b>	<b>123</b>	<b>1.130.075.697</b>	<b>1.060.351.271</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>124</b>	<b>19.151.406</b>	<b>80.229</b>

Slika 6. Bilanca stanja na dan 31.12.2020. - pasiva

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

## Račun dobiti i gubitka

Kao i bilanca stanja na zadnji dan poslovanja prethodne godine, račun dobiti i gubitka također se ubraja u financijske pokazatelje poslovanja. Stoga sljedeća slika prikazuje stanje računa dobiti i gubitka za prethodno i tekuće razdoblje gdje se vide oscilacije poslovnih i financijskih prihoda, rashoda, dobiti i gubitka.

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
u razdoblju 01.01.2020 do 31.12.2020			
u kunama			
Obveznik: <b>KRAŠ d.d.</b>			
Naziv pozicija	AOP oznaka	Isto razdoblje prethodne godine	Tekuće razdoblje
1	2	3	4
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 126 do 130)</b>	<b>125</b>	<b>1.027.367.563</b>	<b>1.030.862.141</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	126	0	0
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	127	1.019.885.773	969.099.734
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	128	0	0
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	129	0	0
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	130	7.481.790	61.782.407
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)</b>	<b>131</b>	<b>1.002.942.692</b>	<b>1.000.547.699</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	132	-412.226	-9.227.170
<b>2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)</b>	<b>133</b>	<b>571.961.548</b>	<b>595.068.654</b>
a) Troškovi sirovina i materijala	134	431.076.494	453.833.256
b) Troškovi prodane robe	135	14.180.238	23.395.833
c) Ostali vanjski troškovi	136	126.704.816	117.839.765
<b>3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)</b>	<b>137</b>	<b>297.472.140</b>	<b>248.964.352</b>
a) Neto plaće i nadnice	138	182.895.102	165.312.799
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	139	77.971.027	53.469.968
c) Doprinosi na plaće	140	36.606.011	30.181.585
4. Amortizacija	141	47.471.600	53.278.561
5. Ostali troškovi	142	55.282.319	94.509.873
<b>6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)</b>	<b>143</b>	<b>28.976.377</b>	<b>13.409.079</b>
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	144	0	1.202.329
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	145	28.976.377	12.206.750
<b>7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)</b>	<b>146</b>	<b>2.190.934</b>	<b>4.544.150</b>
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	147	2.190.934	4.544.150
b) Rezerviranja za porezne obveze	148	0	0
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	149	0	0
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	150	0	0
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	151	0	0
f) Druga rezerviranja	152	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	153	0	0
<b>III. FINANIJSKI PRIHODI (AOP 155 do 164)</b>	<b>154</b>	<b>10.098.962</b>	<b>11.575.441</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	155	0	0
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	156	0	0
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	157	0	0
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	158	0	0
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	159	0	0
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	160	0	0
7. Ostali prihodi s osnove kamata	161	1.975.561	272.054
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	162	8.026.008	11.302.737
9. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	163	0	0
10. Ostali financijski prihodi	164	97.393	650
<b>IV. FINANIJSKI RASHODI (AOP 166 do 172)</b>	<b>165</b>	<b>11.673.733</b>	<b>16.564.570</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	166	0	0
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	167	0	0
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	168	4.570.534	1.773.563
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	169	7.090.612	14.149.261
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	170	12.587	641.746
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	171	0	0
7. Ostali financijski rashodi	172	0	0
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Slika 7. Račun dobiti i gubitka od 01.01.2020. do 31.12.2020.

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>



Petar Bago: Organizacijska dinamika i analiza strateškog upravljanja poslovanja poduzeća  
(specijalistički završni rad)

VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	174	0	0
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELJUJUĆIM INTERESOM	175	0	0
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	176	0	0
IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 125+154+173 + 174)	177	1.037.466.525	1.042.457.582
X. UKUPNI RASHODI (AOP 131+165+175 + 176)	178	1.014.616.425	1.017.112.269
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 177-178)	179	22.850.100	25.345.313
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 177-178)	180	22.850.100	25.345.313
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 178-177)	181	0	0
XII. POREZ NA DOBIT	182	4.319.058	206.966
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 179-182)	183	18.531.044	25.138.347
1. Dobit razdoblja (AOP 179-182)	184	18.531.044	25.138.347
2. Gubitak razdoblja (AOP 182-179)	185	0	0
<b>PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)</b>			
XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 187-188)	186	0	0
1. Dobit prekinutog poslovanja prije oporezivanja	187	0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja prije oporezivanja	188	0	0
XV. POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA	189	0	0
1. Dobit prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 186-189)	190	0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 189-186)	191	0	0
<b>UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)</b>			
XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179+186)	192	0	0
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 192)	193	0	0
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 192)	194	0	0
XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 182+189)	195	0	0
XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 192-195)	196	0	0
1. Dobit razdoblja (AOP 192-195)	197	0	0
2. Gubitak razdoblja (AOP 195-192)	198	0	0
<b>DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>			
XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 200+201)	199	18.531.044	25.138.347
1. Pripisana imateljima kapitala matice	200	17.347.666	25.060.951
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	201	1.183.378	77.396
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>			
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	202	18.531.044	25.138.347
II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (AOP 204 do 211)	203	12.661.159	1.634.544
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	204	-2.955.558	1.997.177
2. Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	205	16.833.098	0
3. Dobit ili gubitak s osnove naknadnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju	206	-1.216.381	-362.633
4. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanih tokova	207	0	0
5. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	208	0	0
6. Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku društava povezanih sudjelujućim interesom	209	0	0
7. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	210	0	0
8. Ostale ne vlasničke promjene kapitala	211	0	0
III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA	212	3.029.958	0
IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK (AOP 203-212)	213	9.631.201	1.634.544
V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+213)	214	28.162.245	26.772.891
<b>DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani izvještaj)</b>			
VI. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 216+217)	215	28.162.242	26.772.891
1. Pripisana imateljima kapitala matice	216	26.978.864	26.695.495
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	217	1.183.378	77.396

Slika 8. Račun dobiti i gubitka od 01.01.2020. do 31.12.2020.

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Nakon pokrića ukupnih rashoda poslovanja 2020. godine ostvarena dobit prije oporezivanja iznosi 25,34 milijuna kuna što je veće u odnosu na prethodnu godinu. Dok je neto dobit iznosila 25,14 milijuna kuna, što je također veće u odnosu na promatranu 2019. godinu.

### 3.2.3 Izvještaj o novčanom tijeku

Slika pod rednim brojem devet prikazuje izvještaj o novčanom tijeku za razdoblje 2020. godine.

**IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TIJEKU - Indirektna metoda**  
u razdoblju 01.01.2020. do 31.12.2020.

u kunama

Obveznik: KRAŠ d.d.	Naziv pozicije	AOP oznaka	Neto razdoblje prethodne godine	Tekućke razdoblje
	1	2	3	4
<b>Novčani tokovi od poslovnih aktivnosti</b>				
1. Dobit prije oporezivanja		001	22.850.100	25.345.313
2. Usklađenja (AOP 003 do 010):		002	77.225.091	67.648.204
a) Amortizacija		003	47.471.000	53.278.561
b) Dobici i gubici od prodaje i vrijednosna usklađenja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine		004	-2.234.260	3.141.610
c) Dobici i gubici od prodaje i nerealizirani dobiti i gubici i vrijednosno usklađenje financijske imovine		005	28.959.154	9.038.374
d) Prihodi od kamata i dividendi		006	-1.975.561	-272.054
e) Rashodi od kamata		007	4.570.534	1.773.563
f) Rezerviranja		008	1.447.668	4.524.383
g) Tečajne razlike (nerealizirane)		009	0	0
h) Ostala usklađenja za nenovčane transakcije i nerealizirane dobitke i gubitke		010	-1.014.037	-3.836.143
<b>I. Povećanje ili smanjenje novčanih tokova prije promjena u radnom kapitalu (AOP 001+002)</b>		<b>011</b>	<b>100.075.191</b>	<b>92.993.607</b>
3. Promjene u radnom kapitalu (AOP 013 do 016)		012	-77.855.479	71.421.839
a) Povećanje ili smanjenje kratkoročnih obveza		013	-21.624.565	13.168.562
b) Povećanje ili smanjenje kratkoročnih potraživanja		014	-24.504.113	14.714.142
c) Povećanje ili smanjenje zaliha		015	-31.886.420	41.938.185
d) Ostala povećanja ili smanjenja radnog kapitala		016	159.639	1.000.970
<b>II. Novac iz poslovanja (AOP 011+012)</b>		<b>017</b>	<b>22.219.712</b>	<b>164.415.446</b>
4. Novčani izdaci za kamate		018	-4.570.534	-1.773.563
5. Plićeni porez na dobit		019	-9.371.673	0
<b>A) NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI (AOP 017 do 019)</b>		<b>020</b>	<b>6.277.505</b>	<b>162.641.883</b>
<b>Novčani tokovi od investicijskih aktivnosti</b>				
1. Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine		021	1.061.755	9.054.813
2. Novčani primici od prodaje financijskih instrumenata		022	0	0
3. Novčani primici od kamata		023	1.975.056	72.864
4. Novčani primici od dividendi		024	5.352	0
5. Novčani primici s osnove povrata darani zajmova i štednih uloga		025	89.848.000	10.208.270
6. Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti		026	19.187.844	3.190.289
<b>III. Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti (AOP 021 do 026)</b>		<b>027</b>	<b>112.078.007</b>	<b>31.526.236</b>
1. Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine		028	-68.068.118	-112.301.011
2. Novčani izdaci za stjecanje financijskih instrumenata		029	0	0
3. Novčani izdaci s osnove darani zajmova i štednih uloga za razdoblje		030	0	0
4. Stjecanje ovisnog društva, umanjeno za stečeni novac		031	0	0
5. Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti		032	0	0
<b>IV. Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti (AOP 028 do 032)</b>		<b>033</b>	<b>-68.068.118</b>	<b>-112.301.011</b>
<b>B) NETO NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI (AOP 027+033)</b>		<b>034</b>	<b>44.009.889</b>	<b>-80.774.775</b>
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>				
1. Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala		035	0	0
2. Novčani primici od izdavanja vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata		036	0	0
3. Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi		037	213.346.002	95.212.001
4. Ostali novčani primici od financijskih aktivnosti		038	2.959.090	0
<b>V. Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti (AOP 035 do 038)</b>		<b>039</b>	<b>216.305.092</b>	<b>95.212.001</b>
1. Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi i dužničkih financijskih instrumenata		040	-280.653.026	-200.651.305
2. Novčani izdaci za isplatu dividendi		041	-14.717.689	-23.049
3. Novčani izdaci za financijski najam		042	0	0
4. Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica i smanjenje temeljnog (upisanog) kapitala		043	0	0
5. Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti		044	0	-18.192.006
<b>VI. Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti (AOP 040 do 044)</b>		<b>045</b>	<b>-295.370.715</b>	<b>-218.866.300</b>
<b>C) NETO NOVČANI TOKOVI OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI (AOP 039+045)</b>		<b>046</b>	<b>-79.065.623</b>	<b>-123.654.399</b>
1. Nerealizirane tečajne razlike po novcu i novčanim ekvivalentima		047	0	0
<b>D) NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVČANIH TOKOVA (AOP 020+034+046+047)</b>		<b>048</b>	<b>-26.778.229</b>	<b>-41.787.251</b>
<b>E) NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA</b>		<b>049</b>	<b>109.887.695</b>	<b>83.109.466</b>
<b>F) NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA (AOP 048+049)</b>		<b>050</b>	<b>83.109.466</b>	<b>41.322.215</b>

Slika 9. Izvještaj o novčanom tijeku od 01.01.2020.- 31.12.2020.

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Promatrajući izvještaj o novčanim tijekovima (slika 9.) jasno je vidljivo kako je došlo do smanjenja kretanja novčanih ekvivalenata što govori sam podatak da je u 2020. godini iznosio

-80,74 milijuna kuna, a prethodno promatrane godine 44,00 milijuna kuna. Ulagачke aktivnosti prethodne godine 2019. iznosile su 44,009 milijuna kuna, dok u tekućem razdoblju iznose – 80,774 milijuna kuna. Financijske aktivnosti tijekom prethodne godine iznose -79,065 milijuna kuna, što je za oko 50 % manje nego 2020. gdje iznose -123,654 milijuna kuna. Dakle, jasno je vidljiv utjecaj novonastale situacije na cjelokupnu gospodarsku sliku, što se ogleda i u poslovanju poduzeća Kraš.

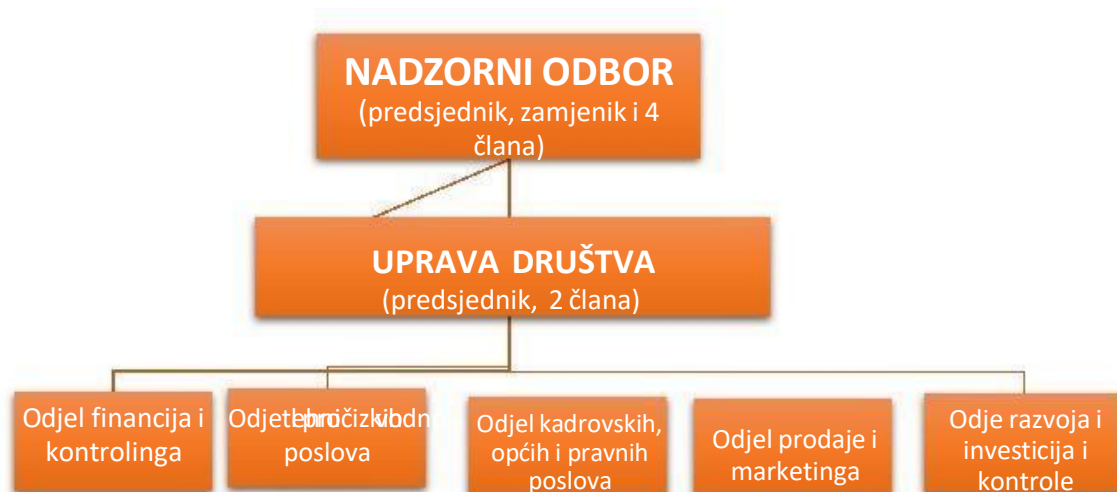
#### **4. ORGANIZACIJA PODUZEĆA**

Organizacija poduzeća očituje se po stupnju horizontalne i vertikalne složenosti organizacije, prema tome Kraš karakterizira plića organizacijska struktura sa širokim rasponom rukovodstva što će jasnije biti prikazano u nastavku rada. Rascjepkanost razina menadžmenta u organizaciji čini djelovanje u poduzeću lakšim i jednostavnijim za organiziranje. Točna vrsta organizacijske strukture Kraša jest funkcijska zato što se podjela rada i grupiranje radnih zadataka formiraju prema organizacijskim jedinicama, dakle ovisno o tome koja je razina menadžmenta specijalizirana za određene poslovne funkcije.

U nastavku rada slijedi prethodno spomenuti shematski prikaz organizacijske strukture Kraša.

##### **Unutarnja struktura organizacije**

Struktura organizacije Kraša jest funkcijska organizacijska struktura. Osoblje je organizirano na osnovi funkcije koju obavlja, a ako je poduzeće veliko dodaju se nove funkcije te se prema potrebi raspoređuju. Prema autorima Buble, M., i suradnicima ističe se da funkcijska organizacijska struktura ima izvjesne strateške prednosti i nedostatke. U pozitivnu stranu se ubrajaju karakteristike te strukture u smislu naglašavanja pojedinih funkcija koje poduzeće mora provesti. Osim toga u funkcijskoj organizacijskoj strukturi lakše se obavlja planiranje i organiziranje posla, veća je motivacija za rad i bolje se kontroliraju skupine zaposlenika. Jedan od nedostataka jest taj što se posao organizira u skladu s funkcijama, a ne prema zemljopisnim područjima i u skladu s proizvodnim pogonom, teško je uprijeti na odgovornosti glede dobiti i gubitka. Ako je došlo do pada prodaje, postavlja se pitanje je li problem u sektoru nabave, istraživanju i razvoju, proizvodnji ili marketingu. To može izazvati dosta nedoumica. Takav oblik organizacije je najčešći oblik strukture, određena osoba je zadužena za svaku aktivnost važnu za poslovanje poduzeća. Tako je npr. menadžer na čelu proizvodnje, a neto drugi na čelu prodaje i oboje su podređeni istoj osobi odnosno direktoru. Kada poduzeće počne proširivati svoju proizvodni asortiman često se može susresti s činjenicom kako trenutna organizacijska struktura nije adekvatna, te se suočava s pitanjem promjene strukture vlastite organizacije u adekvatniji oblik koji bi zadovoljavao utvrđenu strategiju. U nastavku slijedi prikaz Kraševe funkcije organizacijske strukture.



Slika 10. Shematski prikaz organizacijske strukture

Izvor: izrada autora

### Ustrojstvo i upravljačka struktura

U Krašu, kao dioničkom društvu, menadžment, upravljanje i vlasništvo su razdvojeni, odnosno svaki od njih nositelj je različite funkcije. Kao i u svim dioničkim društvima, dioničari zbog svog velikog broja, ne mogu upravljati društvom, stoga funkcija mora biti prepuštena odabranim vlasnicima, odnosno onima koji zastupaju društvo u nadzornim odborima ili vanjskim ulagačima. U nastavku slijedi analiza članova društva Uprave i Nadzornog odbora, te prikaz organizacije upravljanja.

Organi društva zaduženi za korporativno upravljanje su sljedeći:<sup>23</sup>

- „Glavna skupština,
- Nadzorni odbor i
- Uprava Društva,

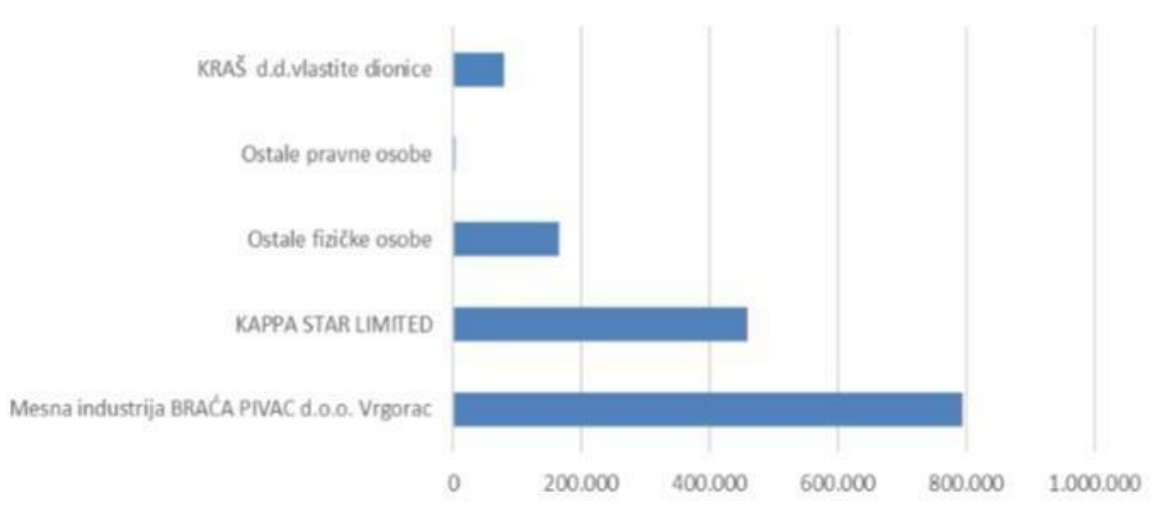
Općenito kao i svaka Glavna skupština, dioničari ostvaruju upravljačka prava tako što odluke mogu donositi samo ako su u njihovoj nadležnosti i direktivi. S obzirom na to da su njihova prava utvrđena zakonom i Statutom društva, odluke se mogu donositi samo i isključivo većinom glasova članova društva glavne skupštine.

<sup>23</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/uprava-drustva> i <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/nadzorni-odbor> (datum pristupa: 23.10.2021.)

Uloga nadzornog odbora jest praćenje i nadziranje poslova društva, imenovanje i opozivanje njezinih članova, sazivanje glavne skupštine, briga o društvu kao upravi, te ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja društva, kontinuirana briga o poslovanju i sudjelovanju stručnjaka koji pomažu u radu i razvoju organizacije. Članovi nadzornog odbora imaju slobodu, na vlastitu odgovornost snose postupke kao što su glasovanje ili iznošenje vlastitog mišljenja.

### **Vlasnička struktura poduzeća**

U daljnjem dijelu rada bavimo se vlasničkom strukturom poduzeća koja je kako je vidljivo iz priložene slike podijeljena na pet dijelova. Tako imamo Kraševe vlastite dionice, pravne i fizičke osobe, te externe aktere odnosno Kappa Star Limited i Mesnicu industriju Braće Pivac.



Slika 11. Vlasnička struktura poduzeća

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Iz priložene slike jasno je vidljivo kako najveći udio dionica ima Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac, zatim slijedi Kappa Star Limited, te Kraš d.d. s najmanjim udjelom vlastitih dionica. S obzirom na prikaz sljedeće slike jasno vidimo udio od 52,69 % kod Braće Pivac. 30,53% vlasništva dionica kod Kappa Star Limited, Kraš posjeduje udjel vlasništva od svega 5,29%. Te manje od 1% udjela vlasništva bilježi se kod fizičkih osoba.

## Organizacija menadžmenta u poduzeću

U ovom dijelu rada analizirana je organizacija menadžmenta u poduzeću Kraš. Iz sljedeće slike (slika 12.) vidimo kako je riječ o funkcionalnoj strukturi. Menadžment je podijeljen prema osnovnim zadacima i zadacima potpore, te tako imamo zadatke pribavljanja posla kojima se bavi odjel prodaje i marketinga, obavljanje posla za koje su zaduženi prodaja i isporuka, pribavljanje sirovima nabava, kontrola zaliha, bilježenje transakcija i financije kojima se bavi računovodstvo Kraša financija i kontroling. Prema autoru Stacy D, R.:

„funkcionalni oblik menadžmenta u poduzeću snažno je utemeljen na specijalizaciji i standardizaciji te time dopušta veću razinu stručnosti i profesionalizma u izvršenju svake kategorije zadataka u organizaciji. Problemi s kojima se može suočiti jesu dvojnost uloga, funkcionalne barijere, preklapanja, međuovisnost i ostale prepreke.“



Slika 12. Shematski prikaz uprave poduzeća

Izvor: izrada autora

Jedna od karakteristika za Kraš jest značaj koji pridaje odjelu ljudskih resursa i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja, koja se ogleda u kontinuiranom ulaganju, od radnika najniže klase do menadžera, sve to proizlazi iz činjenice kako je Kraš jedan od najuspješnijih poduzeća. U nastavku rada pod naslovom ljudski resursi bit će detaljnijeg govora o važnosti ulaganja u

ljudski potencijal. Preventivne mjere koje se provode s ciljem shvaćanja i biti kvalitete ljudi u organizaciji omogućuju lakše rukovodstvo i stjecanje novih znanja i vještina koje su prijeko potrebne za uspjeh u poslovanju. Jedan od razloga uspješnosti leži u činjenici kako je za Kraš karakteristična plitka organizacijska struktura, te se iz tog razloga organizacija može lakše i jednostavnije prilagoditi novim promjenama u poslovnoj okolini što itekako utječe na fleksibilnost poduzeća.



## **5. LJUDSKI RESURSI**

Kraševa najveća vrijednost su radnici, stoga poštivanje ljudskih prava predstavlja jedno od osnovnih načela poslovanja i ono je ugrađeno u sve interne akte društva. „U Krašu se poštuje integritet i osobnost pojedinaca, uvažava se i promiče raznolikost kao izvor talenta, kreativnosti i iskustva. Ne tolerira se diskriminacija po bilo kojoj osnovi. Zaštita dostojanstva radnika zajamčena je Zakonom o radu, ugrađena je u Kolektivni ugovor za radnike Kraša kojim je utvrđen postupak ostvarivanja prava radnika na zaštitu dostojanstva.“<sup>24</sup> Ugodno radno okruženje i zalaganje za isto jest uvjet za postizanje izvrsnosti poslovanja.

„Kraš zapošljava 2.623 radnika na kraju 2019. godine, od čega je 1.647 radnika na određeno te 11 radnika na neodređeno vrijeme, a 111 radnika je izašlo iz radnog odnosa, Status iz radnog odnosa na određeno vrijeme u neodređeno promijenilo je 75 radnika.“<sup>25</sup>

Na kraju „2020. godine zapošljava 2.353 radnika na kraju, od čega 1.531 radnika u matičnom Društvu, a u ovisnim društvima 822 radnika. Tijekom 2020. godine u Društvu je zaposleno 159 novih radnika od čega 147 radnika (92,45%) na određeno te 12 (7,55%) radnika na neodređeno vrijeme, a 465 radnika je prestalo s radom. Status iz radnog odnosa na određeno vrijeme u neodređeno promijenilo je 54 radnika.“<sup>26</sup>

U sljedećem dijelu rada slijedi prikaz dobne i obrazovne strukture zaposlenika, te rodne pripadnosti.

---

<sup>24</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano - konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 22.10.2021.)

<sup>25</sup> KRAŠ Godišnje financijsko izvješće za 2019.  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>  
(datum pristupa: 22.10.2021.)

<sup>26</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 23.10.2021.)

## **Kodeks poslovnog ponašanja**

Kodeks poslovnog ponašanja je vodič za svakodnevno poslovno djelovanje radnika, sadrži osnovne smjernice kojih su se svi dužni pridržavati u svakodnevnom radu. Svrha je stvaranje i održavanje prepoznatljivog stila ponašanja utemeljenog na vrijednostima na kojima je zasnovana kompanija i koji je građen kroz višestoljetnu tradiciju. Pridržavajući se propisanih pravila, konačan rezultat se ogleda u ukupnoj radnoj atmosferi, čime stvara prepoznatljiv identitet kompanije u odnosu na konkurenciju. Potrošačima pruža sigurnost i povjerenje, ujedno utječe i na odnos dioničara, poslovnih partnera i u konačnici cjelokupne javnosti. Poslovno ponašanje opisano Kodeksom definira područja poslovnog ponašanja u društvu, kao i poslovnog ponašanja u zajednici.

Temeljna načela Kodeksa su:<sup>27</sup>

- „transparentnost poslovanja
- jasno razrađene procedure za rad Nadzornog odbora, Uprave i drugih organa koji donose važne odluke
- izbjegavanje sukoba interesa
- djelotvoran sustav upravljanja i odgovornosti“

Ciljevi i načela korporativnog upravljanja Društva izvode se iz sljedećih principa:<sup>28</sup>

- „poslovanje u skladu s važećim propisima zemalja u kojima obavlja svoju djelatnost,
- zadovoljavanje najviših standarda kroz organizaciju poslovanja i primjena suvremenih poslovnih načela u svim aktivnostima i odnosima društva u svim područjima rada,
- primjena priznatih međunarodnih smjernica i ugradnja u svoju poslovnu praksu i procedure“

---

<sup>27</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 24.10.2021.)

<sup>28</sup> Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti> (datum pristupa 08.09.2020.)

## Dobna struktura zaposlenih

Tablica 1. Dobna struktura zaposlenika za 2019. godinu

BROJ ZAPOSLENIH 2019.	
< 29	174
30 – 39	339
40 – 49	467
50 – 59	517
> 60	150
UKUPNO	1647

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>

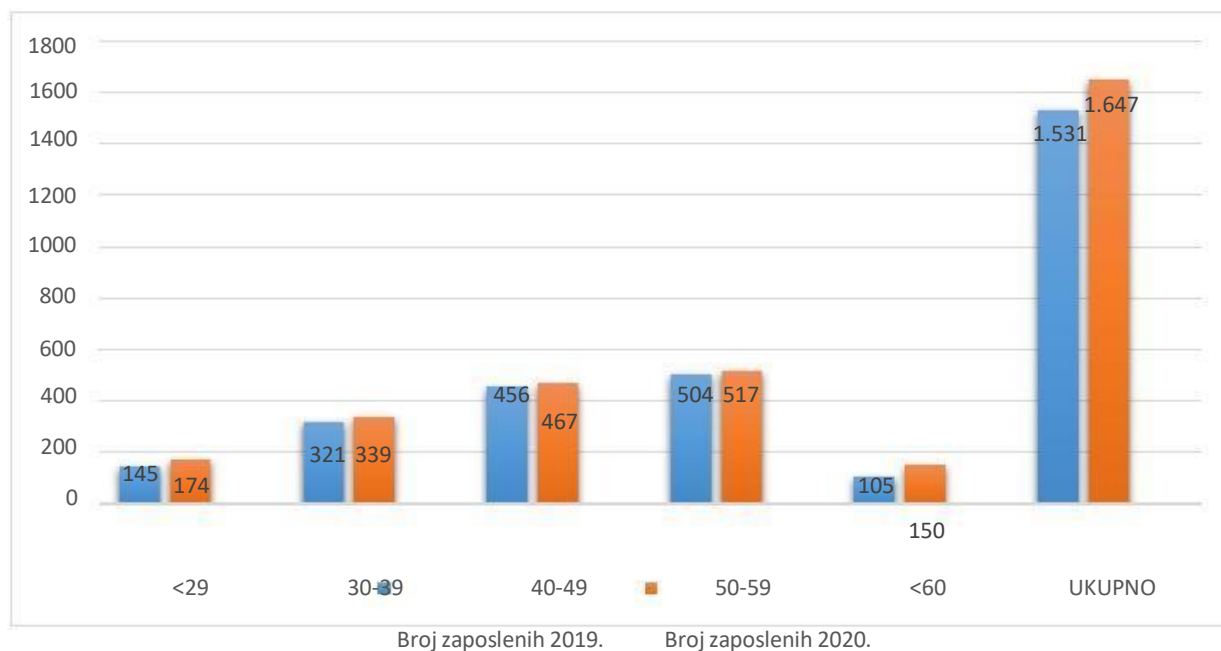
Tablica broj jedan, prikazuje dobru strukturu zaposlenika od 29 do 60 i više godina za razdoblje u 2019. godini, te je prema tome prosječna dob zaposlenih na dan 31.12.2019. bila je 45 godina, (45,78).

Tablica 2. Dobna struktura zaposlenika za 2020. godinu

BROJ ZAPOSLENIH 2020.	
< 29	145
30 – 39	321
40 – 49	456
50 – 59	504
> 60	105
UKUPNO	1.531

Izvor: Izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Tablica pod rednim brojem dva radi lakše usporedbe prikazuje prosječnu dob zaposlenih za 2020. godinu. stoga je prosječna dob zaposlenih na dan 31.12.2020. godine bila je 45 godina. Sljedeći grafikon prikazuje nam raspon broja zaposlenika tijekom 2019 i 2020. godine.



Grafikon 2. Dobni prikaz zaposlenika za 2019 i 2020 godinu

Izvor: izrada autora

Analizirajući dobnu strukturu zaposlenika vidljivo je kako Kraš posjeduje najviše zaposlenika u starosnoj granici od 50 – 59 godina života, te oko 450 zaposlenika u dobi od 40 - 49 godina. Promatrajući dvije spomenute godine nisu zabilježene značajne oscilacije. Najniža dob zaposlenika jest do 29 godine te je vidljivo kako je došlo do porasta u toj dobnoj granici za oko 30-ak zaposlenika. Dostatna oscilacija bilježi za dob od 59 do 60 i više godina gdje je vidljivo povećanje zaposlenika tijekom prošle godine za 40 radnika. Ukupno promatrajući, riječ je oko sto radnika plus/minus.

### Rodna pripadnost

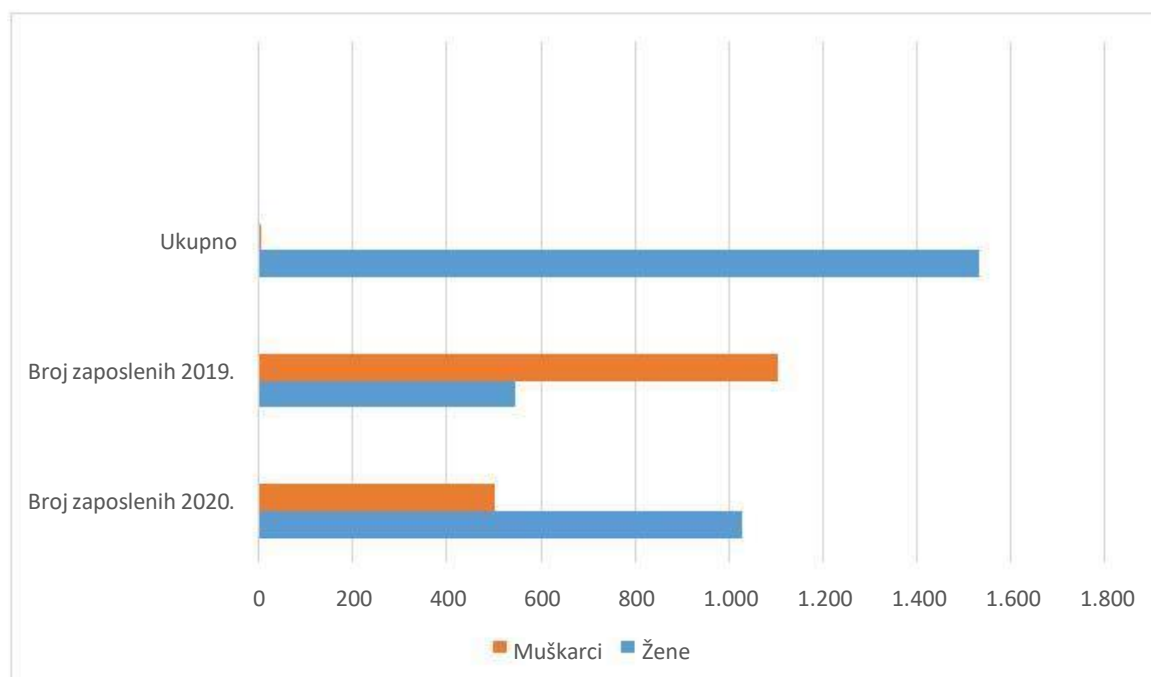
Sljedeća tablica prikazuje rodnu pripadnost s obzirom na spol u razdoblju od 2019. do 2020. godine.

Tablica 3. Rodna pripadnost zaposlenika za 2019. i 2020. godinu

RODNA PRIPADNOST		2019. GODINA
ŽENE		543
MUŠKARCI		1104
UKUPNO		1647
RODNA PRIPADNOST		2020. GODINA
ŽENE		1.028
MUŠKARCI		503

UKUPNO	1.531
--------	-------

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-i-KONSOLIDIRANO.pdf> <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>



Grafikon 3. Rodna pripadnost zaposlenika

Izvor: izrada autora

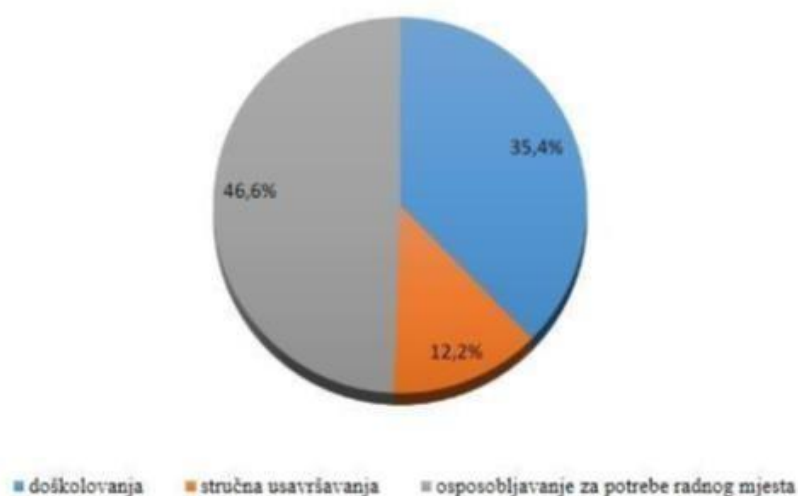
Grafikon pod rednim brojem tri prikazuje rodnu pripadnost Kraševih zaposlenika. Zanimljiva je činjenica kako se promijenio omjer žena i muškaraca. Odnosno tijekom 2019. godine udio muškaraca u zaposlenju iznosio je 1104 muškarac, dok se u 2020. taj broj gotovo prepolovio i zaposleno je 500-tinjak muškaraca. Kod ženskog dijela populacije također je došlo od obrata situacije, te se tako tijekom 2020. godine bilježi porast ženskog udjela u zaposlenju za oko 50% više.

### **Edukacija zaposlenih/ doškoloavanje**

Znanje, vještine i sposobnosti danas čine ključ uspjeha na tržištu rada. Kako ne bi došlo do stagnacije ili pada radnog učinka zaposlenika provodi se usavršavanje zaposlenih kroz različite programe koje provodi Kraševa akademija. Kraš svojim zaposlenicima danas nudi mahom popularnu opciju cjeloživotnog obrazovanja, nastojeći na jednostavan i praktičan način omogućiti zaposlenicima usvajanje potrebitog znanja, koje su im potrebne u radu s novom tehnologijom i razumijevanju iste.

„Ovisno o potrebama radnog mjesta, 2019. godine u obrazovne aktivnosti bilo je uključeno 89,17% prosječnog broja zaposlenih, 2020. godine zbog stanja u gospodarstvu u obrazovne

aktivnosti bilo je uključeno svega 44,59 % prosječnog broja zaposlenih.<sup>29</sup> U 2020. godini radnici su sudjelovali u online edukacijama koje su se odnosile na unapređenje socijalno-poslovnih vještina, praćenje promjena u zakonu, načinu poslovanja, te o obvezama za osposobljavanje radnog mjesta. Online edukacije kao takve čine izvrstan motivacijski faktor. Ulazak u svijet posla odnosno pripravništvo sa stručnim mentorstvom i podrškom je izuzetno važan početak profesionalnog razvoja svakog novozaposlenog, posebno mladih ljudi koji se prvi puta zapošljavaju. Kraš provodi strukturirani pripravnički program u trajanju od 6 do 12 mjeseci. Program omogućava pripravnicima kraće vrijeme potrebno od ulaska u kompaniju do početka samostalnog odrađivanja radnih zadataka. Iduća slika prikazuje udio zaposlenika prema stupnju obrazovanja.



Slika 13. Stupanj obrazovanja zaposlenika

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Prethodna slika prikazuje 2020. godinu u ukupnom iznosu investiranih sredstava za edukaciju zaposlenih u Krašu, iz toga proizlazi da je 12,2% osoba doseglo razinu stručnog usavršavanja, 46,6% kadra se osposobilo za poslove na radnom mjestu dok je na doškolovanju zabilježeno 35,4% radnika.

Tablica pod rednim brojem četiri prikazuje kvalifikacijsku strukturu zaposlenika tijekom 2020. godine u poduzeću.

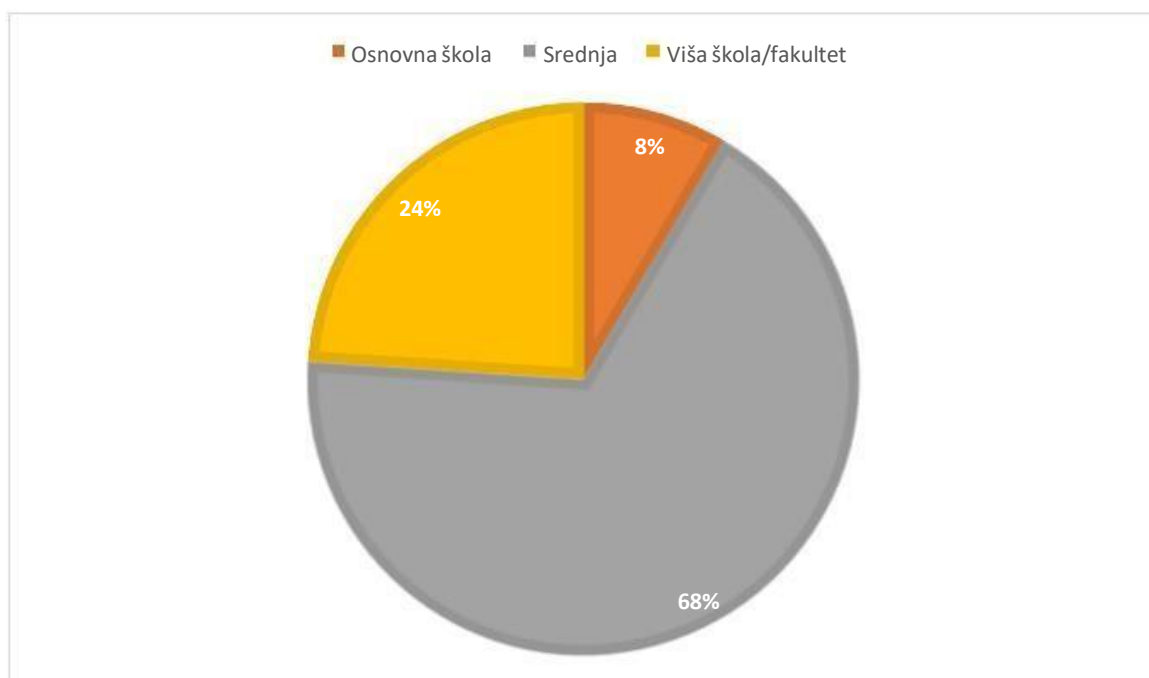
<sup>29</sup> Godišnje izvješće za 2019. godinu

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>

Tablica 4. Kvalifikacijska struktura zaposlenika 2020. godine

USTANOVA	BROJ ZAPOSLENIH
UKUPNO	130
OSNOVNA ŠKOLA	1034
SREDNJA ŠKOLA	367
VIŠA ŠKOLA/FAKULTET	1531

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>



Grafikon 4. Udio zaposlenika prema kvalifikaciji u 2020. godini

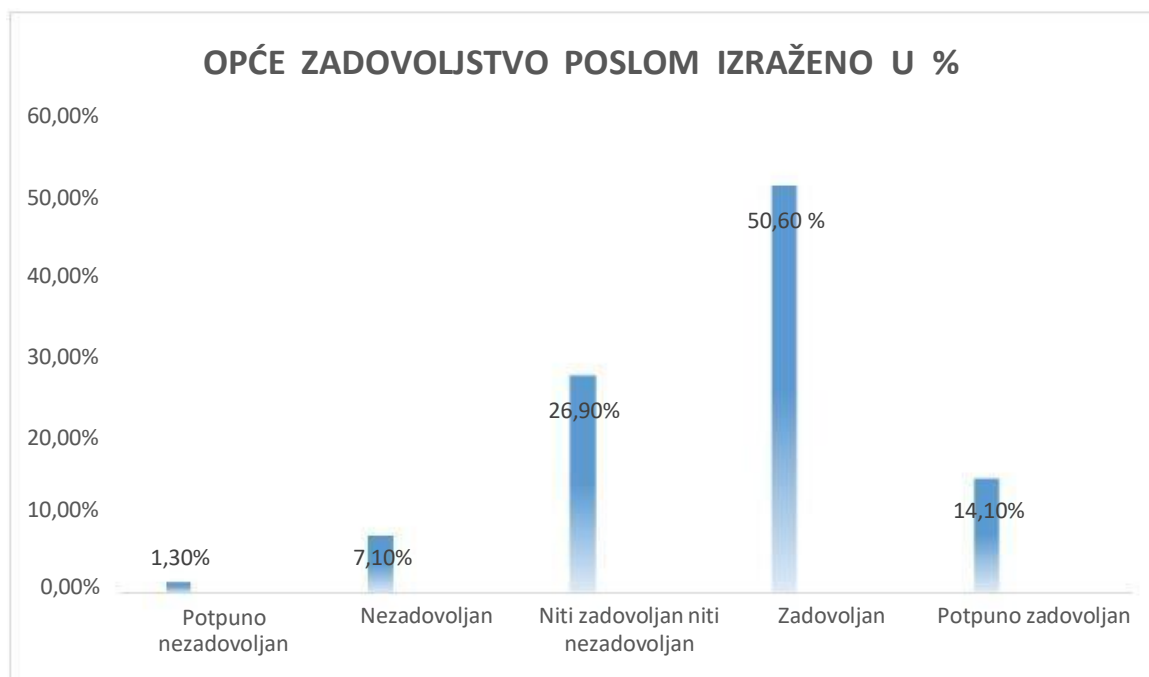
Izvor: izrada autora

Prema postavljenoj analizi iz grafikona slikovito vidimo kako Kraš posjeduje najviše zaposlenika sa srednjom stručnom spremom u iznosu od 68%. Dok stupanj više škole ili završenog fakulteta ima tek 24% zaposlenika. Najmanje je onih s osnovnom školom, odnosno 8% zaposlenika najniže spreme.

### Zadovoljstvo radnika

S obzirom na činjenicu da su visoko motivirani radnici s odgovarajućim kompetencijama i znanjem ključni za uspjeh kompanije, Kraš već godinama prati stupanj zadovoljstva radnika.

Istraživanje zadovoljstva u poslu provodi se anketnim upitnikom na uzorku radnika s obzirom na dobnu, spolnu i kvalifikacijsku strukturu. Cilj je prikupiti informacije o općem zadovoljstvu kao što su plaća, način upravljanja, međuljudski odnosi, mogućnosti napredovanja, razvoja i slično. U nastavku slijedi grafički prikaz procjene zadovoljstva radnika za 2019. godinu iskazan u postotku.



Grafikon 5. Stupanj zadovoljstva radnika

Izvor: izrada autora prema <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>

Anketa provedena početkom 2020. godine na uzorku od 161 radnika, rezultira time da je u poduzeću preko 70% radnika zadovoljno. Odnosno njih 27% je neodlučno, dakle ne zna je li zadovoljno ili pak nije, manje od 10% radnika izjasnilo se kako je nezadovoljno. Dok manje od 15% smatra kako su potpuno zadovoljni. Kada se promatra ljestvica radnih vrijednosti, najvažniji su odnosi s nadređenima i radnim kolegama, te praktična primjena stečenog znanja, vještina i individualnih sposobnosti.



## **6. ANALIZA OKOLINE**

Pod ovim dijelom rada obradit će se analiza okoline poduzeća, odnosno komentirat će se kroz segment društveno odgovornog poslovanja za koje smo upoznati kako znatno doprinose imidžu kompanije koja brine o njemu, te kroz danas učestalo komentiranu strategiju zaštite okoliša glede energenata i različitih akcija koje doprinose ravnoteži mikrobiološke raznolikosti, tehnološkom procesu i nizu ostalih aktivnosti o kojem sve velike kompanije moraju voditi računa.

### **Društveno odgovorno ponašanje**

Odgovorno ponašanje u lancu opskrbe je u skladu je s misijom i u duhu je tradicije proizvodnje, koja je starija više od jednog stoljeća. Kraš zapošljava visokokvalificirane stručnjake u svim segmentima nabave, proizvodnje i distribucije, čime je njihova stručnost jamstvo da će lanac opskrbe djelovati u skladu sa svim segmentima društveno odgovornog poslovanja. Uzimajući to u obzir, sirovine se nabavljaju od proizvođača koji jamče vrhunsku kvalitetu i održivost proizvoda. Sa stajališta održivosti i društveno odgovornog poslovanja, najosjetljivije sirovine su biljna mast i kakao. Jedno od vodećih načela vezana uz zdravlje i sigurnost potrošača jest briga o pakiranju gotovih proizvoda. Stoga kad god je moguće u proizvodnji se koriste ekološki povoljni materijali u skladu da tehničko tehnološkim mogućnostima. Čak 95% ambalaže nabavlja se na hrvatskom tržištu, a dobavljači su često mala i srednja trgovačka društva u manjim sredinama (Prelog, Ludbreg, Istra...) čime se potiče zaposlenost i njihov gospodarski razvoj.

Osim ekološki prihvatljivijeg pakiranja proizvoda, Kraš je napravio iskorak i u zamatanju bombonijera, čokoladica i ostalog asortimana koji je bio baziran na korištenju celofana, te direktno utjecao na smanjenje ukupnog ambalažnog otpatka. Sirovine koje su lako dostupne i imaju izvorno hrvatsku kvalitetu Kraš nabavlja iz lokalnog gospodarstva (60%) te time njeguje partnerski odnos s lokalnim poslovnim partnerima.

U slučaju višanja u alkoholu prepoznatljivog sastojka praline Griotte, koriste se plodovi vlastitih nasada. Kraš također donacijama pomaže brojne humanitarne akcije.

Socijalna osjetljivost i pružanje pomoći je dugi niz godina integralni dio politike poslovanja Kraša.

## Zaštita okoliša

Prevelika potrošnja energije može izazvati štete za okoliš i velike gubitke za širu zajednicu zbog trošenja prirodnih izvora i doprinosa problemima globalnog zagrijavanja i klimatskih promjena. Kraš je usmjeren prema odgovornom ponašanju u okolišu i energetsom upravljanju. Izgrađuje, unapređuje i poboljšava sustave upravljanja okolišem i energetsom učinkovitošću sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001. Potrošnja energije unutar organizacije odnosi se na potrošnju električne energije i zemnog plina. Iskazuje se omjerom potrošnje energenata po toni gotovog proizvoda prema pokazatelju efikasnosti korištenja energije. Iz tog razloga slijedi analiza potrošnje energenata u razdoblju od tri godine odnosno 2018. – 2020.

## Energenti

„Potrošnja električne energije u 2020. godini bila je 16.708.488 kWh odnosno 854 EnPI što je 1,9% više nego u prethodnoj godini. Trend godišnjeg povećanja temperature zraka je i dalje prisutan što za posljedicu ima povećanu potrebu za rashladnom energijom.“<sup>30</sup> Što vidimo na sljedećoj fotografiji koja prikazuje potrošnju električne energije tijekom 2018., 2019. i 2020. godine.

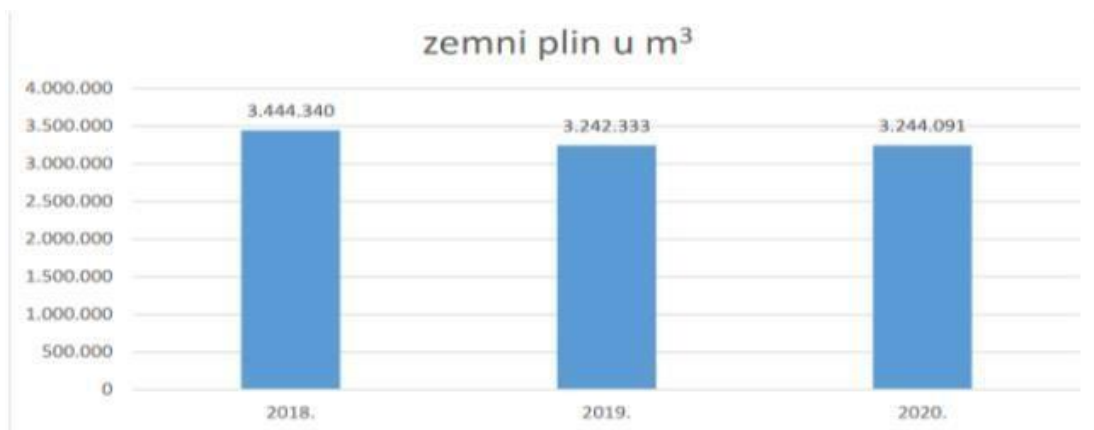


Slika 14. Potrošnja električne energije

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

<sup>30</sup> Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
(datum pristupa: 22.10.2021.)

Osim potrošnje električne energije, imamo i potrošnju zemnog plina, stoga sljedeća slika prikazuje potrošnju tijekom 2018., do 2020. godine u m<sup>3</sup>.



Slika 15. Potrošnja zemnog plina u razdoblju od 2018 - 2020. godine

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Uvidom u prethodnu sliku vidljivo je kako je potrošnja zemnog plina u 2020. godini bila 3.244.091 m<sup>3</sup> odnosno 0,05% više nego u prethodnoj godini. Opskrba vodom osigurana je iz gradskog vodovoda te iz vlastitih zdenaca koji se nalaze se na lokaciji Ravnice, Zagreb. Također, još jedan u nizu energenata neophodnih za poslovanje i proizvodnju jest voda, stoga sljedeća slika prikazuje potrošnju gradske vode u metrima kubičnim.



Slika 16. Potrošnja gradske vode 2018. – 2020. godine

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Potrošnja gradske vode u 2020. godini bila je 58.740 m<sup>3</sup>, odnosno 0,26% manje nego prethodne godine. Promatrajući prethodne tri godine, zabilježena je tendencija pada potrošnje gradske vode, što se idealno nadovezuje na Kraševu strategiju o očuvanju vode. Osim očuvanja voda, poduzeće brine i o zbrinjavanju otpada, te prema tome imamo opasni i neopasni otpad koji je u tonama prikazan na sljedećoj slici.

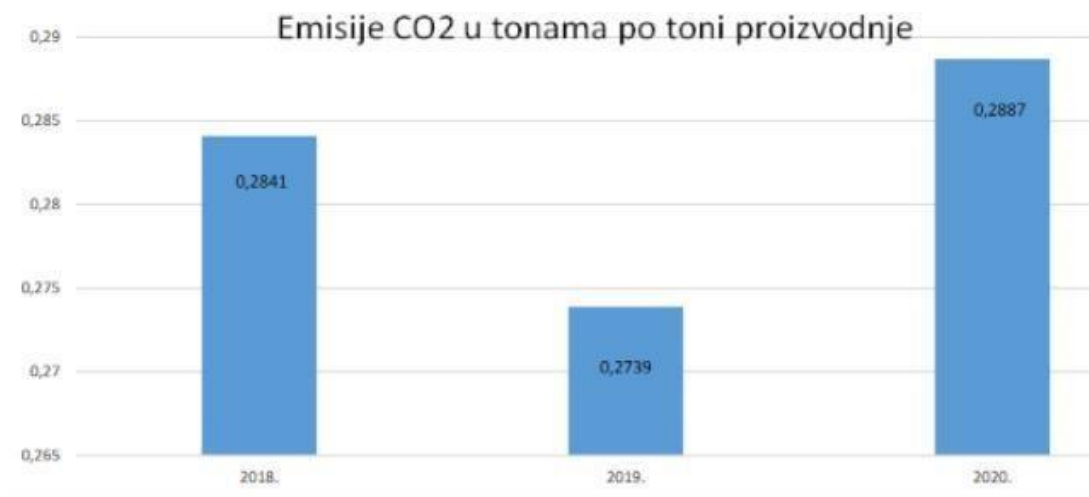


Slika 17. Otpad u tonama za 2018. - 2020. godinu

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Najveći udio u otpadu imaju ambalažni papir i karton, ambalažna PE i PP folija, otpadni metal i materijali neprikladni za potrošnju ili preradu. Kako bi smanjili ukupnu količinu proizvedenog otpada, otpad se razvrstava na mjestu nastanka prema pojedinim vrstama otpada, zatim se privremeno skladišti, te kasnije adekvatno zbrinjava. Iz priložene slike vidljiva je tendencija rasta neopasnog otpada u razdoblju od 2018. do 2020. godine za od prilike 300 tona. Dok je kod opasnog otpada situacija ista, bez nekakvih velikih značajnih promjena. Uz otpad imamo i štetno ispuštanje emisije CO<sub>2</sub> u okoliš, koji je u tonama pri toni proizvodnje prikazan na sljedećoj slici.



Slika 18. Ispuštanje CO2 prilikom proizvodnje od 2018. - 2020. godine

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Ispuštanje štetnih emisija u zrak posljedica su izgaranja zemnog plina koji se koriste za potrebe proizvodnje sekundarnih energenata i tvornice keksa i vafla za proizvodnju gotovih proizvoda. U promatranom razdoblju od 2018. do 2020. godine nije bilo slučajeva nekontroliranog istjecanja tvari koje oštećuju na ozon. Emisije u zrak su u granicama dozvoljenih vrijednosti sukladno zakonskim propisima. Dakle iz prethodne slike u razdoblju od 2018. do 2020. godine vidimo značajne oscilacije CO2. Tijekom 2019. godine zabilježeno je znatno smanjenje ispuštanja štetnih emisija gotovo manje od 0,275 tona, dok u 2020. godini dolazi do rasta od 0,285 tona po toni proizvodnje.

## **7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I BORBA PROTIV KORUPCIJE**

„Kraš se razvija i djeluje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitim poslovanju i kvalitetnijim vezama s poslovnom sredinom u kojoj djeluje.“<sup>31</sup>

Uzastopnim provođenjem aktivnosti kao što su usvajanje kodeksa, edukacija radnika, društveno odgovorno poslovanje i etičko ponašanje nastoji se suzbiti koruptivno ponašanje.

## **8. FINANCIJSKI INSTRUMENTI I UPRAVLJANJE RIZICIMA**

„Kraš d.d. i ovisna društva su kroz svoje poslovanje izloženi sljedećim financijskim rizicima: kreditni rizik, fer vrijednost novčanog toka ili kamatni rizik, valutni rizik, tržišni rizik i rizik likvidnosti.“<sup>32</sup>

„Kreditni rizik, odnosi se na rizik neispunjenja ugovornih obveza drugih ugovornih strana koji će proizvesti financijski gubitak. Društvo i ovisna društva su usvojila politiku prema kojoj posluju samo s kreditno sposobnim ugovornim stranama, osiguravajući prema potrebi višak osiguranja za ublažavanje rizika financijskog gubitka zbog neispunjenja ugovornih obveza.“<sup>33</sup>

Fer vrijednosti novčanog tijeka, odnosno novčanih ekvivalenata financijske imovine i obveza, određuju na kojim se likvidnim tržištima može kotirati i po kojim cijenama. Iz toga proizlaze određeni ciljevi kvalitete koji se očekuju u budućem financijskom poslovanju.

Ciljevi kvalitete:

- osigurati financijsku stabilnost poslovanja

<sup>31</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
( datum pristupa: 08.09.2021.)

<sup>32</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
( datum pristupa: 08.09.2021.)

<sup>33</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>  
( datum pristupa: 08.09.2021.)

- osigurati likvidno poslovanje
- planiranje i briga o osiguranju novčanih ekvivalenata
- redovno podnošenje financijskih izvještaja (mjesečno, kvartalno, polugodišnje, godišnje)
- praćenje i evidencija „Gdje smo sada“? i „Što želimo postići u određenom vremenskom periodu?“
- izrada temeljnih financijskih izvještaja

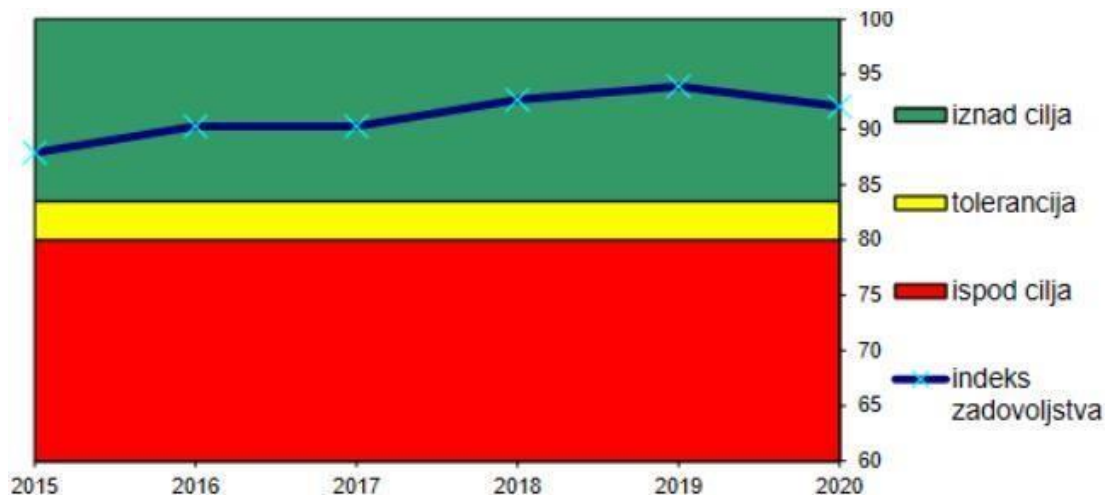
Struktura kapitala Kraša sastoji se od zajmova i kredita, novca, novčanih ekvivalenata te upisanog temeljnog kapitala. S obzirom na to da je Kraš dioničko društvo koje je povezano s ovisnim društvima prijeko je potrebno pratiti sva kretanja u gospodarstvu kako ne bi došlo do porasta dugovanja, visoke tendencije rasta zajmova i slično.

S obzirom na to da je Kraš prisutan i na domaćem i na inozemnom tržištu kako je već prethodno spomenuto većinu sirovina nabavlja iz domaćeg uzgoja, dok dio crpi izvana podložan je promjenama cijene sirovine. Sirovine kao takve ovise o kretanju domaće valute, strane valute i u konačnici tečajnih razlika. Stoga se financijski rizik ogleda upravo u navedenoj razlici. Uz ovu vrstu rizika također se javljaju ne manje važni kreditni rizik ako se društvo financira iz tuđih sredstava, zatim rizik novčanog tijeka kamata. Ako je poduzeće u lošem financijskom položaju javlja se rizik vezan uz likvidnost poslovanja. S obzirom na to da su prethodno analizirana financijska izvješća, vidljivo je kako Kraš za sada u svom poslovanju nema zabilježenih problema vezanih uz održavanje likvidnosti poslovanja.

### **Pokazatelji uspješnosti poslovanja**

Osim novčanog mjerila uspješnosti poslovanja postoji i ono ne manje važno odnosno mjerilo zadovoljstva kupaca. Kraš kao poduzeće koje brine o dobrobiti svojih zaposlenika, brine i o mišljenju svojih potrošača koje im predstavljaju garanciju zadovoljstva i ukusa. Prema tome Kraš iz godine u godinu provodi anketni upitnik o zadovoljstvu njegovih potrošača na domaćem i inozemnom tržištu. U anketi se ocjenjuje stupanj profesionalnosti prodajnog kadra, kvaliteta proizvoda, pristupačnost i uslužnost korisničke podrške, te profesionalnost osoblja u centrali.

Kada se anketa pretvori u grafički prikaz izgleda kao na sljedećoj slici. Trend zadovoljstva kupca na domaćem tržištu u razdoblju od 2015. – 2020. godine je na vrlo visokom nivou kao što je prikazano na slici broj 19.

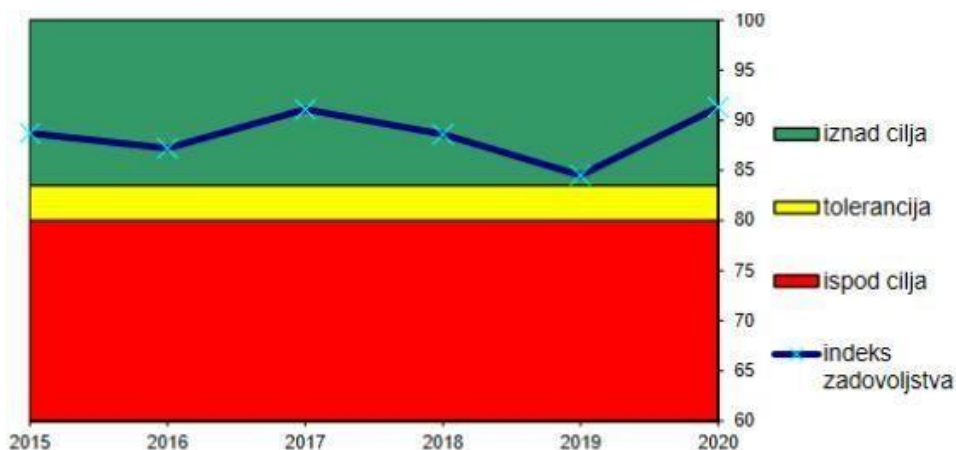


Slika 19. Indeks zadovoljstva kupaca u Republici Hrvatskoj od 2015. - 2020. godine

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>

Sljedeća slika pod brojem dvadeset prikazuje zadovoljstvo kupaca na izvoznim tržištima i tržištima koja se odnose na povezana društva.



Slika 20. Indeks zadovoljstva kupaca u 2020. godini na izvoznim tržištima

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano

<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>



Rezultat provedenog mjerenja indeksa zadovoljstva kupaca u 2020. godini na izvoznim tržištima iznosi više od 90% indeksa zadovoljstva. Visokim stupnjem zadovoljstva kupci iz inozemstva ocjenjuju kvalitetu proizvoda, profesionalnost osoblja, brzinu rješavanja zahtjeva i problema, rokove isporuka i usklađenost isporuke s narudžbom. Trend zadovoljstva kupaca iz inozemstvu razdoblju 2015. - 2020. godine ukazuje na značajni pozitivni pomak u 2020. godini u odnosu na 2019. što je vidljivo kretanja indeksa zadovoljstva.

## **9. ZAKLJUČAK**

Krašev model upravljanja poduzećem upućuje na neupitnu mogućnost implementiranja marketinške aktivnosti s ciljem povećanja udjela prodaje koji u konačnici donosi povećanje profita. Kraš je na domaćem tržištu prepoznao potrebe i želje svojih potrošača te kao takvo hrvatsko tržište jest ciljno tržište, na kojem Kraš nastoji omogućiti ponudu s visokom kvalitetom orijentiranom prema kupcu. Težište je stavljeno na originalnost i prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju, ambalažu, cijenu i kvalitetu ostalih ponuđača. Posebna pozornost posvećuje se mlađim naraštajima putem stalnog razvijanja i usavršavanja dječjeg asortimana. Neprekidno se ulaže u vizualni dojam proizvoda, ali se vodi računa i o društveno odgovornom poslovanju i pridržavanju ekoloških standarda. Temeljna i najveća vrijednost Kraša jesu ljudi, znanje i tradicija prema kojoj se očituje politika poslovanja. Neprestanim ulaganjem u znanje i edukaciju zaposlenika, Kraš nastoji održati timski duh u svakom segmentu poslovanja.

110 godina uspješnog poslovanja Kraš čini jednim od najvećih konditorskih proizvođača u Hrvatskoj, ali i u jugoistočnoj Europi. Plitka i jednostavna organizacijska struktura omogućuju lakšu komunikaciju i razmjenu podataka neophodnih za poslovanje, te kao takvi čine čvrsti oslonac u daljnjem razviju, predstavljaju sjajnu podlogu za iskorak u budućnosti neovisno o izazovima pred kojima se mogu naći. Osim ulaganja u prodajni asortiman, posebna pozornost posvećuje se uvođenju i širenju novih tehničkih i tehnoloških procesa u proizvodnji, koji zahtijevaju dodatno doškolovanje ili edukaciju zaposlenika o kojoj Kraš kontinuirano vodi računa.

Poduzimajući adekvatne mjere, primjenjujući odgovarajuću strategiju i određujući pravilnu organizacijsku strukturu, Kraš dugi niz godina posluje bez straha za svoju likvidnost. Grupa Kraš i povezana društva, uključujući zaposlenike lakše se prilagođavaju promjenama u okolini, ali i u samom poduzeću što ga čini znatno fleksibilnijim u odnosu na konkurenciju.

## **10. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Petar Bago**

**Matični broj studenta: 0234053932**

**Naslov rada: Organizacijska dinamika i analiza strateškog upravljanja poslovanja poduzeća**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

\_\_\_\_\_

—

Potpis studenta

\_\_\_\_\_

## Petar Bago

Datum rođenja: 06/04/1997

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

### KONTAKT

 Franje Rackog 88,  
31400 Djakovo, Hrvatska

 [petar.bago1997@gmail.com](mailto:petar.bago1997@gmail.com)

 (+385) 0911100602

### O MENI

#### OBRAZOVANJE:

2012-2016

Srednja strukovna škola Antuna Horvata Đakovo  
Smjer- tehničar za mehatrokinu

2016-2019

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić  
Preddiplomski stručni studij poslovanje i upravljanje  
Smjer- poslovna ekonomija i financije

od 2019

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić  
Diplomski stručni studij  
Smjer - projektni menadžment

#### RADNO ISKUSTVO

Tijekom studiranja u građevini - I.B.B. GRUPA d.o.o.

## **11. POPIS LITERATURE**

### **Knjige i radovi**

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božac, M.G., Galetić, L.,... Tripunić, D. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Stacy D, R. (1997). Strateški menadžment i organizacijska dinamika. Zagreb: Mate
3. Smith, S. (20039. Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. Zagreb: M.E.P. CONSULT

### **Internetski izvori**

1. Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/Godisnji-FI-za-2020-REVIDIRANO-KONSOLIDIRANO.pdf>
2. KRAŠ Godišnje izvješće za 2019. godinu  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>
3. Godišnji financijski izvještaj za 2019. godinu revidirano – konsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/92/Godisnji-financijski-izvjestaj-za-2019.revidirano-konsolidirano.pdf>
4. Godišnje financijsko izvješće za 2020. godinu revidirano – nekonsolidirano  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/97/God-FI-2020-REVIDIRANO-NEKONSOLIDIRANO.pdf>
5. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti>
6. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/zastita-okolisa>
7. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>
8. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere/ljudski-potencijali>
9. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa>
10. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/uprava-drustva>
11. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#cokolade>
12. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#bombonijere>
13. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#keksi-vafl-i-cajna-peciva>
14. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#bomboni>
15. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#slani-asortiman>

16. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#asortiman-bez-secera>
17. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/proizvodi#kulinarski-asortiman>
18. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere/ljudski-potencijali>
19. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/sponzorstva-i-donacije>
20. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-energijom>
21. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca>
22. Kraš Hrvatska <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910>
23. Kraš – Wikipedija <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kra%C5%A1#%C4%8Cokolade>

## **12. POPIS SLIKA TABLICA I GRAFIKONA**

Tablica 1. Dobna struktura zaposlenika za 2019. godinu.....	30
Tablica 2. Dobna struktura zaposlenika za 2020. godinu.....	30
Tablica 3. Rodna pripadnost zaposlenika za 2019 i 2020. godinu.....	31
Tablica 4. Kvalifikacijska struktura zaposlenika 2020. godine.....	34
Grafikon 1. Proizvodnja Kraš grupe u tonama Izvor: izrada autora.....	15
Grafikon 2. Dobni prikaz zaposlenika za 2019 i 2020 godinu Izvor: izrada autora.....	31
Grafikon 3. Rodna pripadnost zaposlenika Izvor: izrada autora.....	32
Grafikon 4. Udio zaposlenika prema kvalifikaciji u 2020. godini.....	34
Grafikon 5. Stupanj zadovoljstva radnika.....	35
Slika 1. Asortiman Kraša.....	6
Slika 2. Struktura izvoza za 2020. godinu u tonama.....	10
Slika 3. Shematski prikaz tržišne orijentacije Kraš-a Izvor: izrada autora.....	12
Slika 4. Prodaja Kraš grupe u tonama.....	14
Slika 5. Bilanca stanja na dan 31.12.2020. - aktiva.....	17
Slika 6. Bilanca stanja na dan 31.12.2020. - pasiva.....	18
Slika 7. Račun dobiti i gubitka od 01.01.2020. do 31.12.2020.....	19
Slika 8. Račun dobiti i gubitka od 01.01.2020. do 31.12.2020.....	20
Slika 9. Izvještaj o novčanom tijeku od 01.01.2020.- 31.12.2020.....	21
Slika 10. Shematski prikaz organizacijske strukture.....	24
Slika 11. Vlasnička struktura poduzeća.....	25
Slika 12. Shematski prikaz uprave poduzeća.....	26
Slika 13. Stupanj obrazovanja zaposlenika.....	33
Slika 14. Potrošnja električne energije.....	37
Slika 15. Potrošnja zemnog plina u razdoblju od 2018 - 2020. godine.....	38
Slika 16. Potrošnja gradske vode 2018 - 2020 godine.....	38
Slika 17. Otpad u tonama za 2018 - 2020. godinu.....	39
Slika 18. Ispuštanje CO2 prilikom proizvodnje od 2018 - 2020. godine.....	40
Slika 19. Indeks zadovoljstva kupaca u Republici Hrvatskoj od 2015 - 2020. godine.....	43
Slika 20. Indeks zadovoljstva kupaca u 2020. godini na izvoznim tržištima.....	43

