

# Poduzetništvo i konkurentnost u prehrambenoj industriji

---

Juroš, Mirjana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:467744>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**

Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE**  
**S PRAVOM JAVNOSTI**  
**BALTAZAR**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Smjer poslovna ekonomija i financije**

**MIRJANA JUROŠ**

**PODUZETNIŠTVO I KONKURENTNOST U PREHRAMBENOJ**  
**INDUSTRIJI**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**S PRAVOM JAVNOSTI**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Smjer poslovna ekonomija i financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**PODUZETNIŠTVO I KONKURENTNOST U PREHRAMBENOJ**  
**INDUSTRIJI**

**Mentor:**

Dr.sc.Dragutin Funda, prof.v.š.

**Naziv kolegija:**

Osnove poduzetništva

**Studentica:**

Mirjana Juroš

**JMBAG studenta:**

0234058923 1-252/18

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2	PODUZETNIK I OSOBINE PODUZETNIKA .....	2
2.1	PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO .....	2
2.2	KLJUČNE OSOBINE PODUZETNIŠTVA .....	3
2.3	POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA .....	4
2.3.1	SWOT analiza .....	5
2.3.2	PESTLE analiza .....	6
2.3.3	Analiza rizika poslovanja .....	6
2.3.4	Analiza finansijskih izvještaja .....	7
3	POSLOVANJE PODRAVKA GRUPE .....	8
3.1	UVOD U POSLOVANJE PODRAVKA GRUPE .....	8
3.2	TRŽIŠTA PODRAVKA GRUPE .....	9
3.3	MISIJA, CILJEVI I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODRAVKA GRUPE... 9	
3.4	ANALIZA PREHRAMBENE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	12
4	POSLOVNO PLANIRANJE I ANALIZA PODRAVKA GRUPE .....	15
4.1	KVALITATIVNA ANALIZA PODRAVKA GRUPE .....	15
4.1.1	SWOT analiza .....	15
4.1.2	PESTLE analiza .....	17
4.1.3	Upravljanje rizicima poslovanja .....	21
4.2	KVANTITATIVNA ANALIZA POSLOVANJA PODRAVKA GRUPE .....	23
4.3	KLJUČNE OSOBINE PODRAVKA GRUPE .....	27
5	ZAKLJUČAK .....	28
6	IZJAVA .....	29
7	POPIS LITERATURE .....	30
7.1	KNJIGE .....	30
7.2	INTERNETSKI IZVORI .....	30

7.3	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	31
7.3.1	POPIS SLIKA .....	31
7.3.2	POPIS GRAFIKONA .....	31
7.3.3	POPIS TABLICA.....	32
	ŽIVOTOPIS .....	33

## **SAŽETAK**

Fokus ovog završnog rada je na povezivanju teoretskog znanja o poduzetništvu i poslovanju s praktičnim istraživanjem Podravka grupe kao primjera poduzetništva te usporedba teorijskog i praktičnog aspekta poslovanja. Kroz teorijski dio prikazat će se poduzetnik, njegove funkcije, osobine koje ga čine uspješnim, važnost opće analize poslovnog planiranja kao i uloga poslovne analize u svakom poduzeću za stvaranje konkurentske prednosti. U drugom dijelu završnog rada analizirat će se poslovanje Podravka grupe. Temelj stvaranja konkurentske prednosti je analiza poslovanja i dobro upravljanje poslovanja poduzećem te će se u skladu s tim funkcijama provesti kvalitativna i kvantitativna analiza poslovanja temeljem dostupnih službenih informacija o Podravka grupi.

Temelj kvalitativne analize će biti kroz SWOT i PESTLE analizu kroz koje će se nastojati povezati odnos teorijskog s praktičnim dijelom te donijeti zaključak osobinama poslovanja Podravke grupe i što ju to čini uspješnom u primjeru poslovanja uspješnog poduzetništva. Ovaj rad se temelji najviše na praktičnom dijelu analize poslovanja Podravka grupe, dok je pozadina analize predstavljena kroz stručnu literaturu i izvore iz područja poslovne analize. U prvom dijelu rada analizirat će se teorijski aspekt poduzetnika, osobina uspješnog poduzetnika te temelji analize poslovanja, dok će drugi dio rada biti fokusiran na praktično povezivanje teorijskog dijela.

**Ključne riječi:** Poduzetništvo, poslovna analiza, strategija poduzeća, konkurentnost, financijska analiza.

## **Title in English: ENTREPRENEURSHIP AND COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is on connecting theoretical knowledge about the entrepreneurship and business with practical research of Podravka group as the example of entrepreneurship and comparison of theoretical and practical business aspects. Through the theoretical part of this paper, it will be presented entrepreneur, his functions, the characteristics that make him successful, the importance of the business analysis as the role of business analysis in every company to create the competitive advantages. The second part of this paper is based on analysis of Podravka group business. The basis for creating competitive advantages is business analysis and good business management of company, which will be conducted in accordance with these functions by qualitative and quantitative business analysis based on available official informations about the Podravka group.

The base of qualitative analyzes will be through the SWOT and PESTLE analysis, which will connect the relationship between the theoretical and practical parts and bring a conclusion of the Podravka group's business characteristics, and what is the key that make it successful in the case of successful entrepreneurship. This paper is based on the practical part of the business analysis of the Podravka group, while the background analysis is presented through the professional literature and sources in the field of business analysis. The first part of the paper will analyze the theoretical aspect of entrepreneurs, especially successful entrepreneurs based on business analysis, while the second part of the paper will focus on the practical connection of the theoretical part.

**Key words:** entrepreneurship, business analysis, business strategy, competitiveness, financial analysis.

## **1. UVOD**

Poduzetništvo u današnje vrijeme obuhvaća transformaciju i razvoj ekonomije na svjetskoj razini ali još uvijek ne postoji jedinstvena definicija o tome tko je poduzetnik i što poduzetništvo predstavlja. Predmet ovog rada bit će teorijska analiza poduzetništva i osobina koje čine jednog poduzetnika uspješnim te praktični dio rada. Praktični dio rada temeljit će se na analizi poslovanja Podravka grupe kroz interne i eksterne čimbenike, kao i strategijske analize poslovanja. Provest će se i kvantitativna analiza unutar koje će se analizirati rizici poslovanja i način prilagodbe na trenutne ekonomske okolnosti s obzirom na globalnu pandemiju. Kroz rad će se prikazati da je analiza poslovanja izrazito potrebna kao jedan od čimbenika poslovanja, osobito zato jer je svjetska ekonomija izrazito turbulentna. Za potrebe ovog završnog rada koristile su se relevantne tiskane literature, znanstveni radovi te Internet izvori iz područja poduzetništva i analize poslovanja.



## **2 PODUZETNIK I OSOBINE PODUZETNIKA**

### **2.1 PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO**

Od početka proučavanja ekonomije kao znanosti, u praksi i teoriji spominje se pojam poduzetnik, poduzetništvo, osobine poduzetništva te se u mnogim literaturama navode slične definicije pojma poduzetnika i poduzetništva. Prema Škrtić (2008), poduzetnik se može definirati kao osoba koja je nadarena poslovnim duhom i sposobnostima upravljanja, vođenja i planiranja, osoba koja je educirana o poslovanju, vođenju poslovanja i ljudima te koja je spremna preuzimati rizik upravljanja poduzećem na temelju stalnog razvoja i inovacija. Poduzetništvo možemo promatrati kao aktivnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja, tj. kao jedan dinamičan proces kontinuirane aktivnosti u svrhu postizanja učinkovitosti u kojem će pojedinci preuzimati rizike i ostvarivati dobitke, odnosno uspješne poslovne rezultate. Do danas se nije uspio postići zajednički dogovor o univerzalno prihvaćenoj definiciji poduzetnika i poduzetništva, tradicionalni koncepti poduzetništva ukazali su na tri metodološka pristupa kroz:

- a) Personalni
- b) Neoklasični
- c) Sociokulturni

Personalni pristup promatra poduzetništvo kao djelatnost s psihološkim osobinama kao što su inovativnost, kreativnost, samouvjerenost, fleksibilnost, potreba za postignućem i sl. Neoklasični pristup prikazuje poduzetništvo kao djelatnost čiji je osnovni cilj optimizacija inputa u svrhu maksimiziranja konačnog outputa. Sociokulturni pristup stavlja naglasak na poduzetništvo kao ekonomsku djelatnost koja u okviru sociokulturnih institucija povezuje prirodne, društvene, ekonomske potencijale (Škrtić, 2008).

Opći uvjeti razvoja poduzetništva predstavljaju one ekonomske, socijalne i političke čimbenike koji omogućavaju razvoj poduzetništva uopće pa se tako glavni uvjeti poduzetništva mogu smatrati:

- a) Tržišne institucije – predstavljaju obilježje svakog društva u kojem se u fokus stavlja tržište kao glavni faktor između ponude i potražnje
- b) Pravna država – kroz regulative i zakone utječe i usmjerava gospodarstvo jer bez zakona i poštivanja istih poslovanje ne bi moglo funkcionirati
- c) Civilno društvo – kroz poštivanje ljudskih prava i slobode izbora, poštivanje različitosti pojedinaca i različitih interesa.

Stupanj razvijenosti uvjeta utječe na razvoj i same države kao i na razvoj poduzetništva, što se najbolje može vidjeti kroz primjer Republike Hrvatske u procesu tranzicije iz jednog u drugi društveno ekonomski sustav (Buble i Kružić, 2006.)

Funda (2011) naglašava kako se u suvremenoj ekonomiji, ključni čimbenici poslovanja mogu promatrati kroz znanje i intelekt a poveznicu svih aktivnosti poduzetnika predstavlja upravo informacija (prikupljanje i dijeljenje informacija).

## 2.2 KLJUČNE OSOBINE PODUZETNIŠTVA

Prema Škrtić (2008), ključne osobine poduzetnika su:

- a) Inovativnost
- b) Razumno preuzimanje rizika
- c) Samouvjerenost
- d) Uporan rad
- e) Postavljanje ciljeva
- f) Odgovornost

U nastavku je dan kratki pregled karakteristika svake od navedenih osobina uspješnog poduzetnika.

**Tablica 1. Ključne osobine poduzetništva**

<b>Osobina poduzetnika</b>	<b>Opis</b>
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremnost na kreiranje i uvođenje promjena</li> <li>- Razvoj i primjena novih proizvoda, usluga, tehnoloških rješenja</li> <li>- U suvremenom poduzetništvu bitno da se poveže inovativnost i rukovođenje s ciljem stjecanja dobiti</li> <li>- Potreba za inovativnošću nikada ne prestaje s obzirom da ne postoji neograničena konkurentska prednost, tako da je potrebno stalno ulagati u proces inovativnosti</li> </ul>
Razumno preuzimanje rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preuzimanje rizika uz prethodno sagledavanje svih okolnosti koje potencijalno mogu ugroziti poduzetniku poslovanje</li> <li>- Sposobnost prikupljanja podataka na tržištu prodaje i nabave, zakonskih propisa, deviznih i carinskih propisa, analiza konkurencije</li> </ul>

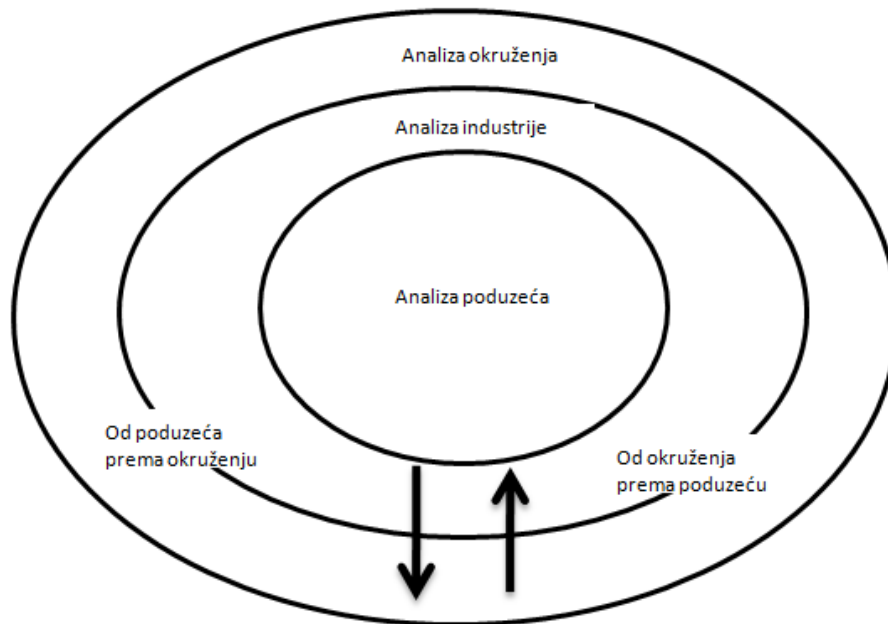
Samouvjerenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznavanje vizije i misije poduzeća koje bi trebale poduzetniku biti svojevrsna motivacija za daljnji rad i razvoj</li> <li>- Sigurnost u svrhu poslovanja i vjerovanje u sebe da se određeni posao može napraviti bolje od konkurencije</li> <li>- Poznavanje dugoročne vizije poduzeća, jasno definirani ciljevi</li> </ul>
Uporan rad	- Kako bi se ostvarili poslovni rezultati i uspjeh na tržištu, vrlo je važno uporno i marljivo raditi bez obzira hoće li svaki put trud rezultirati uspjehom. Ponekad neuspjeh kratkoročno može voditi uspjehu dugoročno.
Postavljanje ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasno definirani ciljevi</li> <li>- Poslovanje u skladu s zadanim ciljevima te razdvajanje osobnih od poslovnih ciljeva s obzirom da osobni ciljevi ne moraju biti jednaki kao poslovni</li> <li>- Razumijevanje situacije na tržištu i prilagođavanje ako je potrebno, sagledavanje načina na koji će se potencijalno ostvariti ciljevi u budućnosti</li> </ul>
Odgovornost	- Poduzetnici su u principu odgovorni sami sebi, a rezultat odgovornosti mogu mjeriti kroz razinu ostvarenih prihoda i profita

Izvor: Škrtić, M. (2008) Osnove poduzetništva i menadžmenta. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, str. 18. – 25.

### 2.3 POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA

Poslovna analiza poduzeća predstavlja neizbježan proces u svakom poslovanju te uključuje detaljnu analizu. Prema Batarelu (2008), sustav, odnosno poduzeće nije po definiciji bilo kakva cjelina, već strukturirana cjelina sastavljena od brojnih uzročno posljedičnih elemenata i dijelova te određenim ciljevima koji mijenjaju, razvijaju i svjesno oblikuju subjekt sukladno utjecajima iz okoline. Sukladno navedenom, poduzeće je „za potrebe poslovne analize shvaćeno i u terminima sustavne teorije, opisano i objašnjeno kao cjelina različitih tzv. Tvrđih, tehno ekonomskih i mekih kognitivnih potencijala, a potom je sustavnim kategorijama pridat ekonomski sadržaj“ Batarelo, (2008). Kao što je Tintor (2000) uočio, cilj poslovne analize je zapravo sposobnost za opstanak i preživljavanje poduzeća. Upravo iz razloga što je cilj poslovne analize, samim time i svakog poduzetnika sposobnost za preživljavanje na tržištu, potrebno je provoditi kontinuiranu analizu poslovanja i faktora koji utječu na poslovni sustav.

„Upravljanje poslovanjem poduzeća je kreativna aktivnost ili djelatnost dovođenja poduzeća iz stanja u kojem je trenutno (aktualno, sadašnje stanje), u stanje koje želimo da bude (željeno ili ciljano stanje), djelovanjem ili mijenjanjem njegovih varijabli, a realizira se upravo kroz proces odlučivanja“ Batarelo (2008). U svrhu pristupa poslovnoj analizi poduzeća, Miloš Sprčić i Orešković (2012) su definirali pristupe poduzeća koje je potrebno uključiti u analizu zbog definiranja ciljeva poslovanja, što je prikazano na sljedećoj slici.



**Slika 1. Pristupi analizi poslovanja poduzeća**

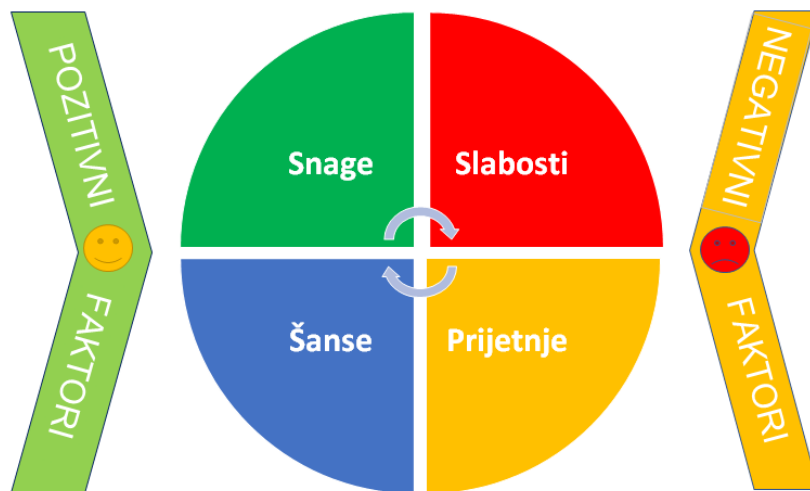
Izvor: Miloš Sprčić, D. i Orešković Sulje, O. (2012) *Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.

Analizom okoline definiraju se sadašnje i buduće prilike i prijetnje iz vanjske okoline, kao i snage i slabosti koje proizlaze iz unutarnje okoline. Uz analizu okoline, analizu poslovanja poduzeća, važno je analizirati i industriju unutar koje određeni subjekt posluje ali i gospodarsku situaciju tržišta na kojem djeluje. Na primjeru Podravke grupe, prikazat će se kvalitativna i kvantitativna analiza te dati zaključak o stanju analiziranog subjekta na tržištu. Unutar analize Podravka grupe, koristit će se SWOT i PESTLE analiza, analiza rizika poslovanja te analiza financijskih izvještaja za posljednje dostupne podatke prema godišnjem financijskom izvješću za 2020. godinu.

### 2.3.1 SWOT analiza

SWOT analiza razvijena je u sklopu Harvard Business School (HBS), predstavlja temeljni instrument oblikovanja strategije unutar bilo kojeg subjekta. Prema Osmanagić Bedenik (2004),

radi se o analitičko – dijagnostičkom modelu istraživanja internih (**Strengths/snage**, **Weaknesses/slabosti**) i eksternih čimbenika (**Opportunities/prilike**, **Threats/prijetnje**) poduzeća. SWOT analizom se poslovanje poduzeća raščlanjuje na pojedine aspekte kako bi se došlo do informacija o cjelovitom poslovanju i mogućnostima poboljšanja. SWOT analizu koriste od malih poduzetnika, menadžera, analitičara do svih onih koji žele analizirati ili stvoriti svoju strategiju poslovanja s jasnim pregledom što predstavlja snagu poslovanja, a što slabost, odnosno s vanjskim utjecajem analiziraju se prilike i prijetnje na tržištu. Sljedeća slika prikazuje SWOT analizu u obliku matrice.



**Slika 2. SWOT matrica**

Izvor: <https://epreduzetnik.com/licna-swot-analiza/>

### 2.3.2 PESTLE analiza

„PESTLE analiza, jedna je od često korištenih analiza koja predstavlja akronim od **P**olitical/političko, **E**conomic/ekonomsko, **S**ocial/društveno, **T**echnological/tehnološko, **L**egal/zakonodavno, **E**nvironmental/ekološko okruženje.“ (Miloš Sprčić i Sulje, 2012). U početku se koristila samo PEST analiza, međutim s vremenom se uočilo kako se ne može sagledati analiza bez faktora zakonodavstva i okoliša, tako da se danas upotrebljava proširena PESTLE analiza. Kroz korištenje navedene analize, može se dobiti sveobuhvatna slika okruženja poduzeća te analiza faktora i čimbenika koji mogu imati ili imaju značajan utjecaj na poduzeće, industriju i cijelo gospodarstvo.

### 2.3.3 Analiza rizika poslovanja

Različita stručna i znanstvena literatura različito i definiraju pojam rizika poslovanja te analizu istih. Jedna od definicija rizika, prema Miloš Sprčić, (2013), glasi da je rizik „nemogućnost predviđanja određenih budućih ishoda s potpunom sigurnošću, tj. poznavanje stanja u kojem

posljedica neke odluke može izazvati niz različitih rezultata, odnosno poslovnih ishoda.“ Svaki poslovni subjekt, odnosno svaki poduzetnik mora upravljati rizicima kako bi se utjecaj štetnih okolnosti smanjio na minimum. Isto tako, izreka da „ne možeš upravljati onime što ne možeš mjeriti“ Miloš Sprčić, (2013), naglašava upravo tu važnost analize rizika i njihovu kvantifikaciju kako bi se definirao utjecaj koji određeni rizici imaju na poslovanje. U drugom dijelu rada prikazat će se sažeta analiza sljedećih rizika poslovanja relevantnih za primjer Podravka grupe te prikazati njihov utjecaj na poslovanje:

- Kreditni rizik
- Rizik likvidnosti
- Tržišni rizici
- Rizik industrije
- Rizici konkurencije

#### **2.3.4 Analiza financijskih izvještaja**

Kako bi se mogao razumjeti tok poslovanja poduzeća, financijska stabilnost ali i donijeti neke buduće odluke, potrebno je analizirati financijska izvješća poslovanja. Prema Kolačeviću i Hreljacu (2012), jedan od osnovnih ciljeva poslovanja poduzeća je „maksimizacija poslovnih rezultata, a ostvarenje ciljeva poslovanja iskazuje se u temeljnim financijskim izvješćima“. Upravo informacije koje proizlaze iz financijskih izvještaja služe za razumijevanje poslovanja poduzeća. Ciljevi izvještavanja moraju zadovoljiti sve interesne skupine, od menadžmenta, djelatnika, revizije i državne regulative te upravo menadžment mora osigurati informacije koje će koristiti za potencijalne investitore i korisnike koji će donositi racionalne odluke o investiranju ili kreditiranju. Temeljni financijski izvještaji su bilanca, izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o promjenama kapitala, izvještaj o novčanim tokovima te bilješke, a u svrhu analize ovog završnog rada detaljnije će se analizirati bilanca i izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti. Bilanca predstavlja izvještaj o financijskom položaju poduzeća na točno određeni dan i to najčešće na 31.12., dok račun dobiti i gubitka prikazuje financijsko stanje poduzeća u određenom razdoblju i to kroz prihode i rashode.

### 3 POSLOVANJE PODRAVKA GRUPE

#### 3.1 UVOD U POSLOVANJE PODRAVKA GRUPE

Podravka grupa, sa sjedištem u Hrvatskoj u gradu Koprivnici je multinacionalna kompanija koja uz ovisna društva i predstavništva posluje u 22 zemlje svijeta na pet kontinenata (Europa, Sjeverna Amerika, Azija, Afrika i Australija). Organizacija poslovanja Podravka grupe sastoji se od dva strateška poslovna područja: prehrana i farmaceutika. Operativno poslovanje poslovnog područja prehrana može se pratiti kroz grupe proizvoda kao što su: kulinarstvo, podravka hrana, dječja hrana, mesni proizvodi, žito i lagris, jela i namazi, riba, slastice i snack. Strateško poslovno područje Farmaceutika organizirano je kao Belupo grupa koja obuhvaća sljedeće organizacijske cjeline: tržište Republike Hrvatske, marketing, prodaju, logistiku, međunarodna tržišta, razvoj poslovanja i registracije, proizvodnja, nabava, istraživanje i razvoj te kontrolu kvalitete. Najpoznatiji i najsnažniji brand cijele Podravke već više od 60 godina je Vegeta, a Podravku kao Grupu prepoznaju po nizu brandova kao što su Čokolino, Podravka juhe, Dolcela, Kviki, Eva i sl.

Sljedeća slika prikazuje brandove unutar Podravka grupe:



**Slika 3. Brandovi Podravka grupe**

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

### **3.2 TRŽIŠTA PODRAVKA GRUPE**

Poslovanje Podravka grupe odvija se u dva industrijska sektora, tj. Strateška područja: Prehrana i Farmaceutika. Strateško područje Prehrana djeluje na tržištima diljem svijeta koja su podijeljena na Regiju Adria i Internacionalna tržišta. Regija Adria obuhvaća Republiku Hrvatsku i države jugoistočne Europe (Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Sjevernu Makedoniju, Crnu Goru, Kosovo, Albaniju, Grčku i Bugarsku), dok Internacionalna tržišta obuhvaćaju središnju Europu (Poljsku, Češku, Slovačku, Mađarsku i Rumunjsku), Zapadnu Europu i preookeanske zemlje, Istočnu Europu i takozvana Nova tržišta koja uključuju zemlje MENA (Irak, Ujedinjene Arapske Emirate, Kuvajt, Katar, Oman, Saudijsku Arabiju, Tursku, Jordan, Libanon, Egipat i Libiju), Afrike te države Azije (Kinu, Japan, Singapur, Tajvan, Izrael i Mongoliju). Žito, uz domaće tržište u Sloveniji, svoje proizvode izvozi i u inozemstvo i to u Italiju, Njemačku, Španjolsku i Austriju. Poslovanje strateškog poslovnog područja Farmaceutika djeluje kroz Belupo, koji je u 2020. godini na međunarodnim tržištima ostvario 667,5 milijuna kuna bruto prodaje, odnosno 1,4% rasta u odnosu na prethodnu 2019. godinu. Najznačajnija tržišta Belupa su rusija s udjelom od 37,1% u međunarodnoj prodaji te Bosna i Hercegovina s udjelom od 36,3%.

### **3.3 MISIJA, CILJEVI I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODRAVKA GRUPE**

Tijekom svojih 70 godina poslovanja, Podravka grupa je postala jedina hrvatska multinacionalna kompanija u uredima 23 države svijeta te su njezini proizvodi prisutni u više od 60 zemalja na 5 kontinenta. Misija Podravka grupe je „Znamo kamo idemo jer znamo odakle dolazimo“, koja ističe tradiciju i njezine vrijednosti, rad i trud generacija zaposlenika. Cilj Podravka grupe je „rast i razvoj kompanije kroz kvalitetno upravljanje asortimanom s fokusom na ključne marke (Vegeta, Podravka, Belupo, Žito i Lino), operativnu učinkovitost te dugoročnu profitabilnost“. Na sljedećoj slici prikazani su opći strateški ciljevi poslovanja Podravka grupe.

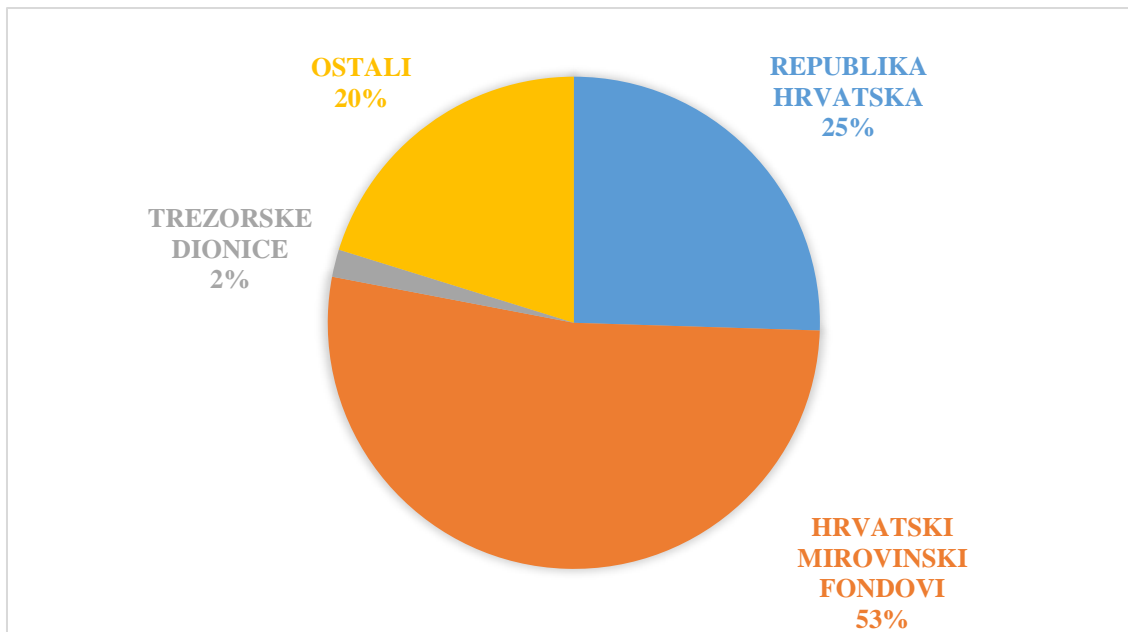




#### Slika 4. Opći strateški ciljevi Podravka grupe

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

Na sljedećem grafikonu, prikazana je vlasnička struktura Podravka grupe na 31. prosinca 2020. godine.



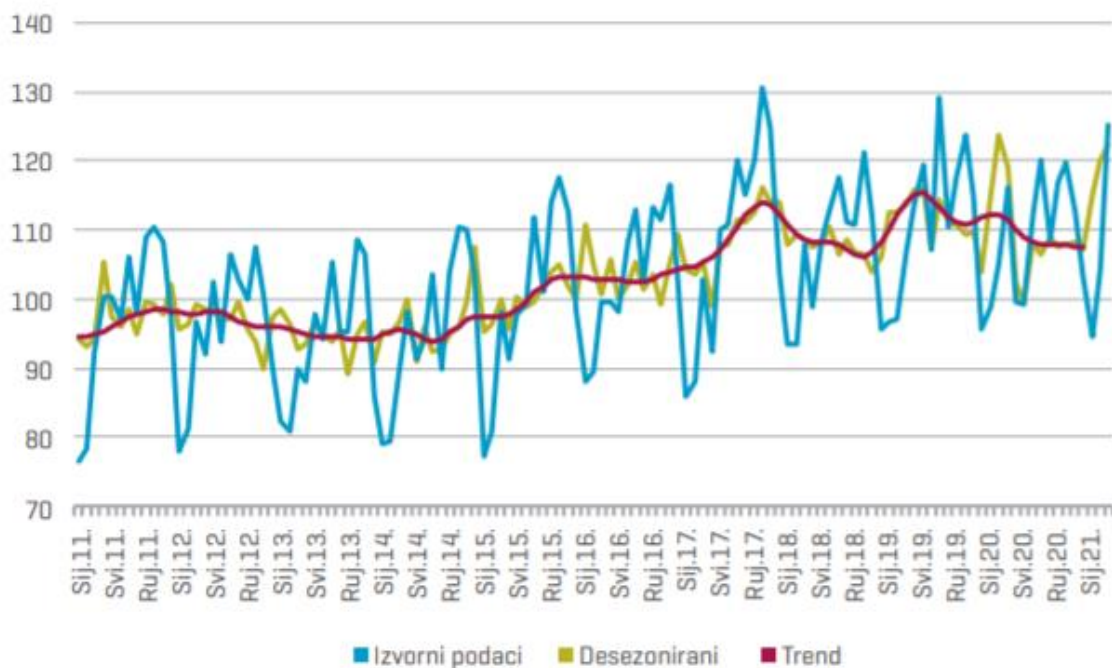
**Grafikon 1. Vlasnička struktura Podravka grupe na dan 31.12.2020. godine**

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

Prema vlasničkoj strukturi, vidljivo je kako Hrvatski mirovinski fondovi drže najveći udio u vlasništvu od čak 52,5%. Nakon toga slijedi vlasništvo Republike Hrvatske od 25,5%, ostali dioničari drže 20,2% dok 1,8% vlasništva čine trezorske dionice. Udio Hrvatskih mirovinskih fondova uključuje sve obvezne i dobrovoljne mirovinske fondove pod upravljanjem mirovinskih društava AZ, ROMF, PBZCO i ERSTE. pravo ova vlasnička struktura ukazuje da je izrazito važno pratiti zbivanja u državi zbog udjela u vlasništvu navedenih dionika. Na dan 31.12.2020. godine, članovi Nadzornog odbora i Uprave imali su u svome vlasništvu 16 dionica, odnosno 970 dionica društva Podravka d.d.

### 3.4 ANALIZA PREHRAMBENE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Područje Republike Hrvatske je zbog dostupnosti vode, klime i plodne zemlje od davnina bilo prepoznato kao idealno područje za proizvodnju hrane i pića. Prema dostupnim podacima Agencije za investicije i konkurentnost, danas prehrambena industrija zapošljava više od 59.000 osoba u više od 3.300 poduzeća. U usporedbi s drugim granama prerađivačke industrije, prema sektorskoj analizi Ekonomskog instituta „proizvodnja hrane i pića i dalje ostvaruje najveći udio u hrvatskom bruto domaćem proizvodu (BDP-u) i ukupnoj zaposlenosti“. Nakon što je tijekom 2019. godine zabilježen rast proizvodne aktivnosti, u 2020. godini zabilježen je međugodišnji pad od 1,5% proizvodne aktivnosti. Međutim, desezonirani podaci prikazuju kako je proizvodna aktivnost industrije hrane u posljednjem kvartalu 2020. godine povećana za 0,1% u odnosu na prethodni kvartal iste godine, što je vidljivo na sljedećem grafikonu .

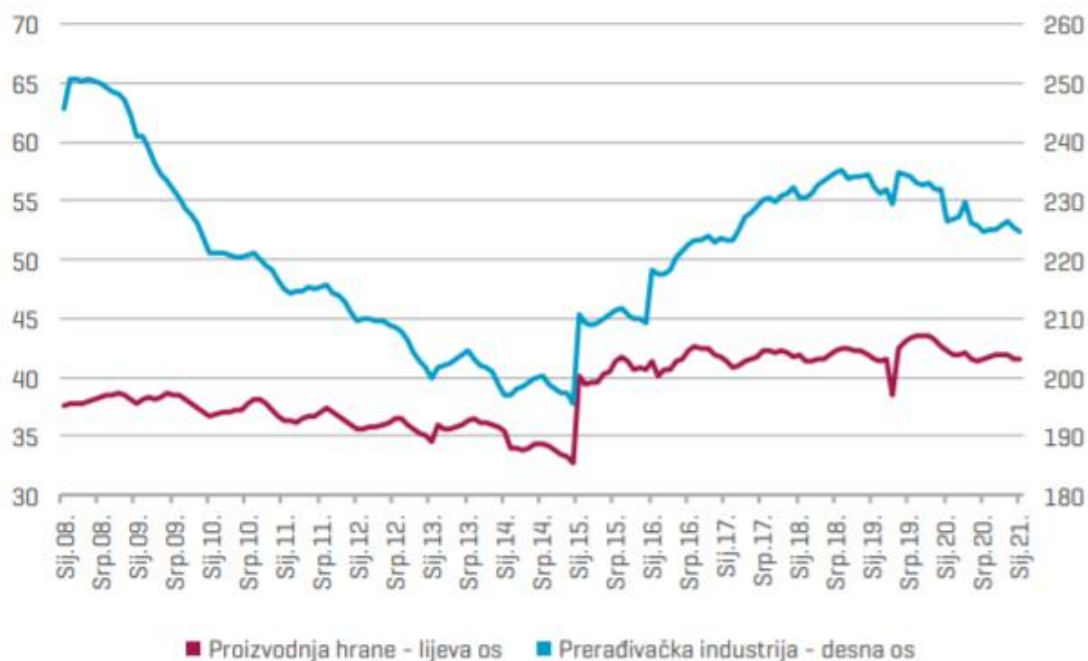


**Grafikon 2. Proizvodnja hrane u razdoblju od siječnja 2011. godine do siječnja 2021. godine, 2015 = 100**

Izvor: Sektorske analize, Hrana i piće, broj 86, godina 10, svibanj 2021. godine, Ekonomski institut Zagreb

Usporedno s padom proizvodne aktivnosti industrije hrane, smanjio se i broj zaposlenih, što se odrazilo na pad aktivnosti sektora. Prema posljednjim podacima Ekonomskog instituta Zagreb, u prosincu 2020. godine, broj zaposlenih u industriji hrane iznosio je 41.443 djelatnika, što je u odnosu na isti mjesec 2019. godine 2,7% manje zaposlenih.

Promatrajući industriju hrane i proizvodnu aktivnost iste tijekom posljednjih 20 godina, može se uočiti rast aktivnosti. Prema posljednjoj Sektorskoj analizi Ekonomskog instituta Zagreb, iz svibnja 2021. godine, ukupna proizvodnja hrane u 2020. godini veća je za 6,8% u odnosu na 2008. godinu. Slijedom takvog rasta, povećanje proizvodnje odrazilo se i na pozitivan trend kretanja broja zaposlenih, plaća i likvidnosti cijelog sektora te je tijekom prosinca 2020. godine industrija zapošljavala 10,2% više djelatnika u usporedbi sa siječnjem 2008. godine. Trend rasta zaposlenih u industriji proizvodnje hrane rezultirao je i povećanjem udjela industrije u ukupnoj zaposlenosti prerađivačke industrije (s 15,3% u siječnju 2008. godine, na 18,4% u siječnju 2021. godine). Sljedeći grafikon prikazuje odnos kretanja proizvodnje hrane i broja zaposlenih u industriji u razdoblju od 2008. do 2021. godine.



**Grafikon 3. Kretanje zaposlenih u djelatnosti prerađivačke industrije, proizvodnja hrane u razdoblju od 2008. do siječnja 2021. godine (u tisućama)**

Izvor: Sektorske analize, Hrana i piće, broj 86, godina 10, svibanj 2021. godine, Ekonomski institut Zagreb

Prema sljedećoj tablici, vidljivo je kako se društvo Podravka d.d. nalazi na 2. mjestu vodećih trgovačkih društava u proizvodnji hrane tijekom 2019. godine s ukupno 2.148,9 milijuna kuna.

**Tablica 2. 10 vodećih društava u industriji proizvodnje hrane tijekom 2019. godine.**

	Ukupni prihodi (mil. kuna)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža [%]
Vindija d.d.	2.987,8	0,7	0,7	0,8
Podravka d.d.	2.148,9	0,2	1,9	7,2
Dukat d.d.	1.856,5	0,2	1,8	2,0
PIK Vrbovec-Mesna industrija d.d.	1.558,5	0,8	2,5	0,4
Mesna industrija braća Pivac d.o.o.	1.359,1	0,5	0,3	5,0
PPK d.d.	1.190,8	0,2	4,4	1,9
Ledo d.d.	957,7	0,8	3,6	6,7
Kraš d.d.	890,7	0,3	2,5	1,1
Franck d.d.	723,9	0,5	1,2	4,8
Mlinar d.o.o.	693,2	0,5	1,8	10,5

Izvor: Sektorske analize, Hrana i piće, broj 86, godina 10, svibanj 2021. godine, Ekonomski institut Zagreb

## 4 POSLOVNO PLANIRANJE I ANALIZA PODRAVKA GRUPE

Kako bi se pojedini poslovni subjekt mogao analizirati potrebno je uzeti u obzir sve faktore koji utječu na samo poslovanje. Potrebno je analizirati sve ekonomske pojave i procese koji utječu na poduzetnika i njegovo poslovanje, u međusobnoj zavisnosti i razvoju te prikazati njihov međusobni odnos (Batarelo, 2008). Proces planiranja i poslovne analize za svako poduzeće ima nekoliko važnih koraka a prvi od njih je definiranje strategije poslovanja poduzeća koja će predstavljat nit vodilju poslovanja, analizu poslovanja te definiranje odrednica koji utječu na daljnje poslovno planiranje (Mintzberg, 1994). Podravka grupa ima dugu tradiciju poslovanja, prisutna je na globalnoj razini te je neophodno za razvoj i daljnji poslovni razvoj provoditi kontinuiranu poslovnu analizu. U ovom radu analizirat će se manji dio kvantitativnog i kvalitativnog aspekta poslovanja kako bi se mogao donijeti zaključak o primjeni teorijskog dijela znanja iz stručne literature na praktičnom primjeru iz prakse.

### 4.1 KVALITATIVNA ANALIZA PODRAVKA GRUPE

Fokus kvalitativne analize ovog završnog rada bit će na SWOT i PESTLE analizi te analizi rizika poslovanja.

#### 4.1.1 SWOT analiza

Osnova SWOT analize nalazi se u prikazivanju odnosa snaga, slabosti, prilika i prijetnji analiziranog subjekta, odnosno povezati što je to unutarnji pokretač koji vodi uspješnosti poslovanja. Na primjeru Podravka grupe prikazat će se SWOT analiza kako bi se mogao donijeti zaključak što utječe na poslovanje i koji su izazovi s kojima se Podravka kao grupa koja posluje diljem svijeta suočava.

**Tablica 3. SWOT analiza Podravka grupe**

SNAGE	SLABOSTI
✓ Društveno odgovorno poslovanje	✓ Visoki troškovi za istraživanje i razvoj proizvoda i inovacija
✓ Poslovanje s ciljem zaštite zdravlja svojih zaposlenika (upućivanje na redovite zdravstvene preglede, dodatno zdravstveno osiguranje za zaposlenike, reformulacija postojećih proizvoda u udjelu smanjenja negativnih sastojaka (šećer i soli, edukacije o pravilnoj prehrani)	✓ Zbog naglog širenja proizvodnog asortimana, neuspjeh pojedinih proizvoda rezultat je potencijalno lošijih odluka vođenja
✓ Dugačka tradicija poslovanja	✓ Potencijalno preširok asortiman proizvoda što potencijalno može voditi do slabije kvalitete „jakih“ brandova u budućnosti

✓ Brandovi koji su tijekom 70 godina poslovanja stvorili lojalnost potrošača i povjerenje istih (Vegeta, Podravka, Žito, Lino, Belupo)	✓ Ovisnost prihoda na tržištu regije Adria
✓ Pridržavanje etičkih načela	✓ Udio države u vođenje poslovanja (temeljem udjela u vlasništvu)
✓ Vlastiti inovacijski centar i fokus na digitalne inovacije	✓ Snažna zakonodavna regulativa za prehrambenu i farmaceutsku industriju
✓ Široka distributivna mreža	
✓ Snažne promotivne aktivnosti (naglasak na proizvode kojima su potrošači najviše lojalni)	
✓ Dobitnici nagrada i priznanja za okuse i kvalitetu proizvoda	
✓ Uspješno upravljanje rizicima, i razvijen sustav poslovne analize i planiranja	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
✓ Podravka grupa je donijela Politiku upravljanja sukobom interesa, kojom su uspostavljeni mehanizmi za rano prepoznavanje mogućih sukoba interesa	✓ Jaka konkurencija od strane drugih proizvođača koji mogu ponuditi supstitute Podravkinih proizvoda na tržištu i privući dio potrošača koji nisu potpuno lojalni isključivo Podravkinim proizvodima
✓ Prisutnost na više od 60 tržišta svijeta prilika je za pozicioniranje na globalnoj razini	✓ Rast troškova proizvodnje zbog stalno prisutnog rasta sirovina potrebnih za proizvodnju što utječe na formiranje finalne cijene proizvoda
✓ Širenje poslovanja na nova tržišta kroz akvizicijske aktivnosti	✓ Ulazak novih konkurenata na tržište zbog potencijalnih supstitutivnih proizvoda
✓ Internacionalizacija tržišta i diversifikacija portfelja	✓ Ekonomska kriza, recesija i koronavirus trend
✓ Ekološka osviještenost (briga o okolišu, gospodarenje otpadom, zaštita vode i zraka)	✓ Klimatske promjene i ekološki utjecaj kojima se Podravka grupa mora prilagođavati u vidu zaštite prirode
✓ Jedan od vodećih lidera u prehrambenoj industriji s dugom tradicijom poslovanja	✓ Nestabilnost tržišta zbog ekonomske situacije, političke nestabilnosti i zakonodavstva
✓ Ulaganje u digitalne inovacije zbog prisutne transformacije u online kupovine te mogućnost pristupa široj populaciji putem društvenih platformi	✓ Potencijalna potreba za značajnim ulaganjem u nova eko tehnološka rješenja zbog potrebe i naglaska zdravog života
✓ Ekološka osviještenost i društveno odgovorno poslovanje	✓ Pritisak inozemnih konkurenata

Izvor: samostalno istraživanje autorice

Podravka grupa poznata je po dugoj tradiciji poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda i stalno ulaganje u proizvodne procese, inovacije i brigu o svojim potrošačima, zaposlenicima i okolišu. Najjača snaga cijele Grupe je briga o zaposlenicima i društveno odgovorno poslovanje što rezultira i lojalnošću potrošača koji vjeruju kvaliteti proizvoda. S druge strane, slabost čine konkurenti koji mogu na tržištu ponuditi supstitute proizvoda uz niže cijene, tako da je Podravka grupi bitno voditi brigu o cjenovnim politikama za svaki svoj brand posebno, kao i o konkurenciji u Hrvatskoj ali i na svim inozemnim tržištima gdje posluje i gdje potencijalno želi poslovati. Svjetsko gospodarstvo se trenutno suočava s pandemijom koronavirusa te će se tek u budućnosti vidjeti kakav trend poslovanja će rezultirati s obzirom na restriktivne mjere na globalnoj razini, zabrane kretanja ljudi, slabije potrošnje, izostale turističke aktivnosti i sl. Utjecaj koronavirusa potencijalno predstavlja i slabost i prijetnju cijeloj Podravka grupi s obzirom da će se efekt svih mjera vidjeti tek u budućnosti. Podravka grupa nastoji pratiti stanje na tržištu, prilagođavati se trendovima kako bi uspjela očuvati svoju dugogodišnju uspješnu tradiciju poslovanja.

#### **4.1.2 PESTLE analiza**

PESTLE analiza se koristi za analizu vanjskog okruženja subjekta te se upravo tom analizom može dobiti slika utjecaja politike, ekonomije, društva, tehnologije, zakonodavstva te ekologije. U nastavku odjeljka, prikazan je svaki segment PESTLE analize na primjeru Podravka grupe.

#### POLITIČKO OKRUŽENJE

Promatrajući političko okruženje unutar Republike Hrvatske, može se primijetiti negativna investicijska klima uslijed visokih državnih nameta te izvanredne situacije na globalnoj razini. S druge strane, od 2013. godine kada je Republika Hrvatska postala punopravna članica Europske unije, za Grupu Podravka omogućen je ulazak na novo tržište od preko 500 milijuna potrošača gdje se mogu plasirati proizvodi bez „dodatnih carina i nameta“. Iako se predviđalo da će tijekom procesa ulaska u Europsku uniju doći do štetnih posljedica na konkurentnost domaćeg gospodarstva, cijela Podravka je ostvarila rast udjela izvoza izvan Republike Hrvatske. Međutim, najveću razinu prihoda Podravka grupa ostvaruje na području Republike Hrvatske kao i unutar regije gdje se suočava s otežanom administracijom. Republika Hrvatska je i većinski vlasnik Podravka grupe, svaka odluka i politički nemiri snažno utječu na cijelo poslovanje. Prema indeksu Doing Business Svjetske banke<sup>1</sup>, 2019. godine Republika Hrvatska se nalazila na 51. mjestu te se zadržala na istom mjestu kao i prema ljestvici iz 2017. godine.

---

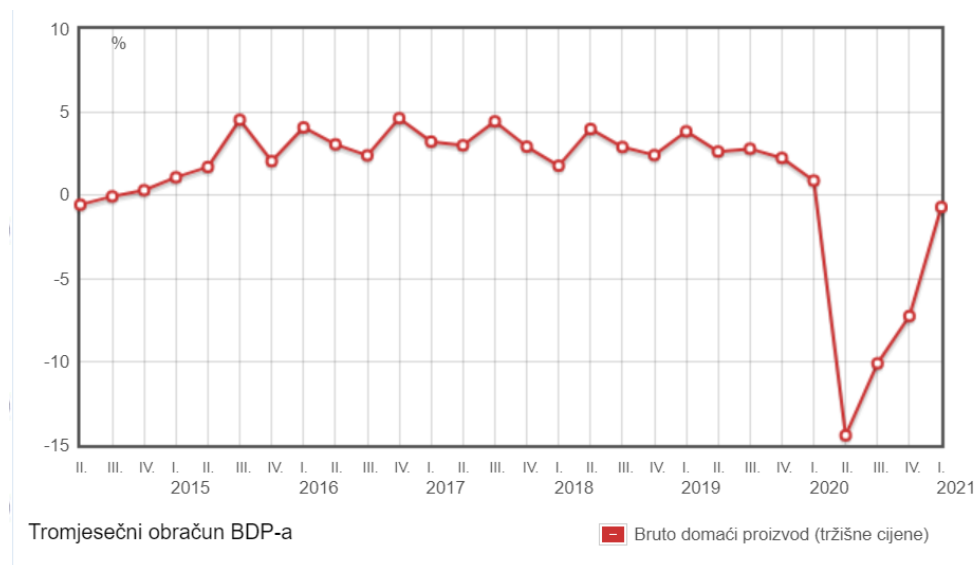
<sup>1</sup> Svjetska banka, <http://www.doingbusiness.org/rankings>, pregled 5.6.2021.



Rezultat tog mjesta na ljestvici je uslijed političke situacije u državi, nesigurnosti poslovnog okruženja i utjecaja pandemije koronavirusa koji će biti vidljiv tek u narednom razdoblju.

### EKONOMSKO OKRUŽENJE

Zbog utjecaja pandemije koronavirus koja je zahvatila cijeli svijet od početka 2020. godine, oporavak hrvatskog gospodarstva vidljiv u razdoblju od 2017. do 2019. godine usporen je tijekom 2020. godine kada je došlo do pada od 15,4% u drugom kvartalu 2020. godine. S druge strane, ukupan pad BDP-a na razini prva tri kvartala 2020. godine iznosio je 8,8% a daleko najveći negativan utjecaj na kretanje BDP-a imao je realni pad izvoza usluga od čak 47% te pad realne osobne potrošnje koja čini oko 40% ukupne potražnje od 7,1%. Također, na pad izvoza usluga utjecalo je i zatvaranje gospodarstva tijekom 2020. godine zbog koronavirusa te slabija turistička sezona koja je utjecala i na smanjenu potrošnju.<sup>2</sup> Krajem 2020. godine te početak 2021. godine vidljiv je lagani oporavak kretanja BDP-a uslijed jačanja gospodarske aktivnosti ali i popuštanja mjera zatvaranja gospodarstava, što je vidljivo na sljedećem grafikonu.



**Grafikon 4. Kretanje BDP – a (realne stope rasta)**

Izvor: <https://www.dzs.hr/>

Pandemija koronavirusa je promijenila navike potrošača koji su počeli više konzumirati domaće proizvode, dok su trgovački lanci sve više svoje marketinške kampanje usmjeravali na poticanje konzumiranja proizvoda domaćih proizvođača. Utjecaj nove pandemije koronavirus rezultirao je i na rast cijena sirovina, ambalaže, usluga prijevoza koji su se negativno odrazili na

<sup>2</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/kretanje-bdp-a-u-trecem-kvartalu-ove-godine>, pregled 2.5.2021.

poslovanje većine kompanije, međutim Podravka grupe je uspjela održati pozitivan trend poslovanja što je jedna od snaga cijele Grupe i potvrđuje sposobnost za prilagodbom poslovanja u nepredviđenim i izvanrednim okolnostima.

## DRUŠTVENO OKRUŽENJE

Društveno okruženje je jednako važan čimbenik koji utječe na poslovanje kompanija, a trenutno je u Republici Hrvatskoj prisutan trend iseljavanja radno sposobnog stanovništva što predstavlja problem jer dolazi do manjka radno sposobnog stanovništva u zemlji ali i sve veća prisutnost starijeg stanovništva. Jedan od izazova za tržište rada su i dugoročne projekcije Europske unije koje ukazuju na snažno povećanje udjela stanovništva starijeg od 65 godina u odnosu na broj radno aktivnog stanovništva te na nepovoljne demografske i društvene trendove. Prema posljednjim podacima Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, broj osiguranika tj. Radno aktivnog stanovništva i broj korisnika mirovina u nepovoljnom je omjeru u svakoj županiji. Kao što je vidljivo u tablici ispod, odnos radno aktivnog stanovništva i broja korisnika mirovina je jako mali te nigdje ne prelazi omjer 2:0, dok je najgora situacija unutar područja Sisačko moslavačke županije gdje 0,95 radno aktivnog stanovništva radi za 1 umirovljenika, što ukazuje na alarmantnu situaciju za budućnost mirovinskog sustava.

**Tablica 4. Odnos broja osiguranika i broja korisnika mirovina te njihov odnos za razdoblje do 30. travnja 2021. godine**

Statističke informacije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje

Tablica 22 ukupno									
BROJ OSIGURANIKA I BROJ KORISNIKA MIROVINA TE NJIHOV ODNOS									
Stanje: 30. travnja 2021.									
Red. broj	Županija	Broj osiguranika	Broj korisnika mirovina	Odnos osiguranika i korisnika mirovina	Gradovi	Broj osiguranika	Broj korisnika mirovina	Odnos osiguranika i korisnika mirovina	Prosječna ZOMO netomirovina (uključeni korisnici prema međunarodnim ugovorima)
1.	Zagrebačka	85919	74291	1,16	Velika Gorica	16145	15136	1,07	3.023,99
2.	Krapinsko-zagorska	38942	32864	1,18	Krapina	5993	3614	1,66	2.638,98
3.	Sisačko-moslavačka	42235	44301	0,95	Sisak	17072	14270	1,20	2.957,48
4.	Karlovačka	36627	35326	1,09	Karlovac	21785	16116	1,35	2.861,84
5.	Varaždinska	66658	43076	1,55	Varaždin	33786	12891	2,62	3.122,68
6.	Koprivničko-križevačka	34671	28554	1,21	Koprivnica	16226	8458	1,92	2.886,38
7.	Bjelovarsko-bilogorska	32019	29111	1,10	Bjelovar	15887	10309	1,54	2.735,15
8.	Primorsko-goranska	113069	83717	1,35	Rijeka	61491	37628	1,63	3.323,81
9.	Ličko-senjska	15018	13912	1,08	Gospić	5085	3283	1,55	2.570,87
10.	Virovitičko-podravska	21478	19623	1,09	Virovitica	9194	5661	1,62	2.683,93
11.	Požeško-slavonska	19740	18819	1,05	Požega	11234	6769	1,66	2.600,96
12.	Brodsko-posavska	40297	36363	1,11	Slavonski Brod	25715	14411	1,78	2.688,05
13.	Zadarska	56128	43665	1,29	Zadar	35697	20320	1,76	2.991,98
14.	Osječko-baranjska	90201	73734	1,22	Osijek	49652	29275	1,70	2.930,94
15.	Šibensko-kninska	31681	30320	1,09	Šibenik	18418	14579	1,26	2.963,01
16.	Vukovarsko-srijemska	43663	41035	1,08	Vinkovci	16084	8371	1,92	2.788,38
					Vukovar	10396	8475	1,23	2.508,53
17.	Splitsko-dalmatinska	151401	114815	1,32	Split	81577	49514	1,65	3.132,29
18.	Istarska	88339	56578	1,56	Pula	29671	17131	1,73	3.188,51
19.	Dubrovačko-neretvanska	44795	31275	1,43	Dubrovnik	23283	11939	1,95	3.238,85
20.	Međimurska	42055	25200	1,67	Čakovec	20464	8295	2,47	2.795,97
21.	Grad Zagreb (kod korisnika mirovina uključene su isplate izvan RH)	462751	363484	1,27	Grad Zagreb (kod korisnika mirovina nisu uključene isplate izvan RH)	462751	203750	2,27	3.428,34
	<b>UKUPNO</b>	<b>1557687</b>	<b>1240063</b>	<b>1,26</b>					

Izvor: Statističke informacije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, svibanj 2021. godine, <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/statistika/statisticke-informacije/2021/4/Statisticke-informacije-HZMO-a-4-2021-svibanj-2021.pdf?vel=14886548>, pregled 1. lipnja 2021. godine

### TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

Tehnološke promjene na poseban način utječu na otvaranje pitanja ekonomskih, političkog i društvenog utjecaja kompanija. Zbog utjecaja koronavirusa na sve segmente života i poslovanja, 2020. godina je bila izazovna i po pitanju digitalizacije i tehnološkog okruženja koje konstantno iziskuje nova ulaganja i razvoj. Tijekom 2008. godine Podravka grupa je izgradila svoj vlastiti razvojni industrijski centar u Koprivnici, tijekom 2015. godine započela je s informatizacijom poslovnih procesa, dok je 2017. godine započeta suradnja s Microsoftom vezano uz digitalizaciju. Koronavirus je dodatno potaknuo bit digitalnih inovacija, pa je tako Podravka grupa realizirala 48 online kampanja tijekom 2020. godine čiji je rezultat bio podizanje nacionalne svijesti o odgovornosti Podravka grupe u kontekstu domaće proizvodnje. Kao članica Europske unije, Podravka grupa je dobila priliku na lakši pristup resursima za poboljšanje kvalitete proizvoda kroz nova tehnološka rješenja i postupke u proizvodnji.

### ZAKONODAVNO OKRUŽENJE

Zakonodavno okruženje jedan je od glavnih faktora koje otežava poslovanju kompanija unutar Republike Hrvatske, a tome posebno pridonose stalne promjene propisa, zakona, pravilnika što utječe negativno na investicijsko poslovanje. Podravka grupa nastoji pratiti zakonodavstvo, prilagođavati se svim novim odredbama s obzirom na visoke troškove u slučaju nepoštivanja zakonodavnog okvira. Također, ulazak u Europsku uniju omogućio je stvaranje konkurentske prednosti sa zakonodavne strane u odnosu na zemlje koje nisu članice Europske unije.

### EKOLOŠKO OKRUŽENJE

Zbog tektonskih poremećaja koji će imati utjecaja na okoliš, poput gubitka bio raznolikosti, smanjenje prehrambenih i prirodnih resursa te povećanje broja suša, požara i poplava kao i ubrzanja podizanja razine mora ekološko okruženje i aspekti biti će poseban izazov za globalno stanovništvo u 21. stoljeću. Svi ti izazovi s kojima se globalno stanovništvo i ekonomije susreću povezani su s okolišem i globalnim zatopljenjem pa u središte pozornosti svih važnih svjetskih summita stavljaju u pozornost način korištenja prirodnih resursa zbog osiguranja dovoljne količine hrane, vode i sl. Unutar prehrambene industrije, izrazito je velik rizik ekološkog

zagađenja te je vrlo važno poštovati načela gospodarenja otpadom i zakonske propise. Podravka grupa posluje u skladu s zakonskim propisima te nastoji što efikasnije gospodariti otpadom, otpadnim vodama, poduzima različite aktivnosti s ciljem poboljšanja energetske učinkovitosti. U skladu s navedenim, tijekom 2020. godine nije zabilježeno nepravilnosti vezanih uz nepridržavanje zakona i propisa oko zaštite okoliša.

#### **4.1.3 Upravljanje rizicima poslovanja**

Za potrebe boljeg razumijevanja poslovanja Podravka grupe, u nastavku će se analizirati rizici poslovanja koji pomažu kod stvaranja temelja poslovanja, konkurentske prednosti ali i uočavanja svih prijetnji iz vanjskog okruženja. „Rizik je prijetnja, ali i prilika koju treba realizirati.“ (Miloš Sprčić, 2013). Za potrebe analize rizika Podravka grupe, korišteno je godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu.

##### **a) Financijski rizici – kreditni rizik**

U okviru poslovanja, Podravka grupa je izložena financijskim rizicima, i to kamatnom, cjenovnom i valutnom riziku, riziku likvidnosti i kreditnom riziku. Sektor Riznica upravlja kamatnim, valutnim i kreditnim rizicima, usporedno s aktivnim upravljanjem ulaganja viška likvidnosti te aktivnim upravljanjem financijskom imovinom i obvezama. Kreditni rizik predstavlja rizik od neplaćanja odnosno neizvršavanja ugovornih obveza, a koji mogu utjecati na financijski gubitak. Sukladno navedenom, Podravka grupa je usvojila proces naplate dospjelih potraživanja koji se primjenjuje u poslovanju s kupcima što doprinosi zaštiti od mogućih rizika te je tijekom 2020. godine za određena tržišta ugovoreno osiguranje naplate potraživanja. Mjere zaštite definiraju se posebno u skladu s financijskim pokazateljima poslovanja pojedinih kupaca a iako je pandemija koronavirusa utjecala na malo sporiju naplatu potraživanja, tijekom 2020. godine Podravka grupa nije imala značajnijih rizika naplate potraživanja.

##### **b) Rizik likvidnosti**

Podravka grupa upravlja rizikom likvidnosti kroz održavanje optimalne razine sredstava na računima u svrhu efikasnijeg upravljanja kratkoročnim i dugoročnim zahtjevima financiranja. Tijekom 2020. godine nastavljeno je unaprjeđenje procesa planiranja novčanog toka čime se dodatno omogućila optimizacija likvidnosti Podravka grupe.

##### **c) Rizik promjene kamatnih stopa**

Rizik promjene kamatnih stopa je fokus Podravka grupe kako bi u slučaju izvanrednih okolnosti mogla reagirati. Iako je većina zaduženja dogovorena uz fiksnu kamatnu stopu te uzimajući u

obzir da su referentne kamatne stope trenutno na niskim razinama, Podravka grupa nije značajno izložena riziku promjene kamatnih stopa.

d) Cjenovni rizik

Cjenovni rizik se može promatrati kao promjenu na tržištu sirovina i materijala što može utjecati na trošak proizvodnje ali i trošak finalnih proizvoda cijele Podravka grupe. Trenutni zaštitni mehanizmi carine i trgovine od strane Europske unije predstavljaju rizik kroz povećanje carinskih davanja za pojedine sirovine iz trećih zemalja. Nadalje, zbog trenutne gospodarske situacije i nestabilnosti na svjetskom tržištu uslijed pandemije koronavirusa, u budućnosti se može očekivati rast sirovina i materijala što će se potencijalno negativno odraziti na proizvodnju i moguću situaciju oko povećanja cijene proizvoda koji se plasiraju na tržištu.

e) Valutni rizik

Podravka grupa obavlja određene transakcije u stranim valutama te je iz tog razloga izložena rizicima promjene valutnih tečajeva, pri čemu se najveća izloženost promjeni tečaja hrvatske kune u 2020. godini javljala u valuti EUR, BAM, CZK, PLN i RUB.<sup>3</sup> Za zaštitu od valutnog rizika tijekom 2020. godine, Podravka grupa je ugovarala derivativne financijske instrumente s ciljem zaštite tečaja za 2020. godinu. S obzirom da Podravka grupa ostvaruje 69% prihoda od prodaje na inozemnim tržištima, očekuje se povećani rizik valute u svrhu održavanja tržišnog položaja.

f) Rizici industrije

Promatrajući trendove unutar prehrambene industrije, može se uočiti kako se navike potrošača mijenjaju u vrlo kratkom razdoblju. Zbog takvog fluktuirajućeg trenda i rizika, Podravka grupa teži konstantnom unapređenju procesa te zadovoljavanju tržišnih uvjeta. Svi proizvodni procesi odgovaraju međunarodnim standardima a procesom implementacije boljih internih procesa, Podravka grupa nastoji eliminirati većinu potencijalnih prijetnji. Uslijed pandemije koronavirusa, došlo je do određenih poremećaja u svjetskim lancima opskrbe koji predstavljaju izazov za proizvođače hrane koji se moraju boriti s nedostatkom određenih sirovina i otežanim uvjetima proizvodnje. Pravovremenim planiranjem proizvodnje i uzimanjem u obzir svih nepredvidivih okolnosti smanjuje se rizik od nespremnosti proizvodnje da reagira na izvanredne

---

<sup>3</sup> EUR – valuta euro  
BAM – Konvertibilna marka Bosne i Hercegovine  
CZK – Češka kruna  
PLN – Poljski zlot  
RUB – Ruski rubalj

zahtjeve. Nadalje, manjak kvalificirane radne snage uslijed pandemije može uvelike ugroziti proizvodne procese i njihovo nesmetano i pravovremeno odvijanje. Utjecaj pandemije koronavirusa i globalne krize na Kinu i Indiju, dva najveća svjetska izvoznika farmaceutskih proizvoda s najjeftinijom proizvodnjom, došlo je do poremećaja lanca opskrbe lijekovima i medicinske opreme na globalnoj razini zbog ograničenja distribucije, trgovine i proizvodnje. Kako bi se smanjio utjecaj takvog rizika, potrebno je osigurati na vrijeme sve sirovine i materijale potrebne za proizvodnju i neometani proces opskrbe.

g) Rizici konkurencije

Podravka grupa prodaje proizvode na domaćem ali i međunarodnim tržištima te je izložena konkurentima u svim kategorijama proizvoda. Poslovanje Podravka grupe je i usmjereno analizi konkurenata i poboljšanju vlastitih procesa kako bi se što bolje i više diferencirali od konkurenata. Kako bi se osigurao što manji rizik konkurencije, potrebno je pratiti preferencije potrošača i njihove navike te poduzimati aktivnosti kojima se nastoji zadržati postojeća pozicija. Zbog pandemije koronavirusa, došlo je do viška robe iz država članica Europske unije koje su godinama usmjeravale izvoz prema trećim zemljama. Kako bi se minimizirao rizik konkurencije, potrebno je pratiti navike potrošača, stvarati i održavati postojeću reputaciju brendova, iskoristiti konkurentsku prednost i još više ulagati u diferenciju proizvoda.

#### **4.2 KVANTITATIVNA ANALIZA POSLOVANJA PODRAVKA GRUPE**

U nastavku rada analizirat će se Podravka grupa kroz kvantitativni aspekt, odnosno prikazat će se usporedba financijskih izvješća i utjecaj na profitabilnost poslovanja cijele Grupe. Upravo kvantitativnom analizom možemo uočiti sva odstupanja, kretanje toka profitabilnosti, razinu zaduženosti i sl.

## 1) IZVJEŠTAJ O SVEOBUH VATNOJ DOBITI

Sljedeća slika prikazuje konsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti Podravka grupe za 2020. godinu prema kojem se može vidjeti blagi rast dobiti za godinu u odnosu na isto razdoblje prethodne 2019. godine.

<i>(u tisućama kuna)</i>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
Prihodi od prodaje	4.503.217	4.409.417
Troškovi sadržani u prodanim proizvodima	<u>(2.843.802)</u>	<u>(2.777.903)</u>
<b>Bruto dobit</b>	<b>1.659.415</b>	<b>1.631.514</b>
Ostali prihodi	23.247	50.797
Opći i administrativni troškovi	(335.920)	(334.585)
Troškovi prodaje i distribucije	(592.555)	(605.548)
Troškovi marketinga	(377.441)	(436.699)
Ostali troškovi	<u>(44.401)</u>	<u>(21.933)</u>
<b>Operativna dobit</b>	<b>332.346</b>	<b>283.546</b>
Financijski prihodi	542	874
Financijski troškovi	<u>(18.878)</u>	<u>(18.569)</u>
<b>Neto financijski troškovi</b>	<b>(18.336)</b>	<b>(17.695)</b>
<b>Dobit prije poreza</b>	<b>314.010</b>	<b>265.851</b>
Porez na dobit	(57.876)	(38.747)
<b>Dobit za godinu</b>	<b>256.134</b>	<b>227.104</b>

### Slika 5. Konsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti Podravka grupe za razdoblje od 1.1. do 31.12.2020. godine

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

Podravka grupa je tijekom razdoblja od 1.1. do 31.12.2020. godine ostvarila 4.503,217 kuna prihoda od prodaje, što predstavlja rast od 2,13% u odnosu na prethodnu 2019. godinu. Podravka grupa je u svrhu upravljanja organizirana u poslovne jedinice prema srodnosti pojedinih proizvoda kroz sljedeća poslovna područja:

- Kulinarstvo
- Dječja hrana, slastice, snack proizvodi
- Podravka hrana
- Žito i Lagris
- Mesni proizvodi, jela i namazi
- Riba
- Farmaceutika
- Ostala prodaja

U nastavku je dana analiza prihoda od prodaje prema izvještajnim poslovnim područjima te obuhvaćaju prihode od prodaje ostvarene prodajom vanjskim kupcima.

<i>(u tisućama kuna)</i>	<b>Prihodi segmenta 2020.</b>	<b>Troškovi segmenta 2020.</b>	<b>Amortizacija segmenta 2020.</b>	<b>Dobit (Gubitak) segmenta 2020.</b>
PP Kulinarstvo	1.003.114	720.962	25.390	256.762
PP Dječja hrana, slastice, snack	460.803	369.597	23.947	67.259
PP Podravka hrana	403.115	391.101	25.482	(13.468)
PP Žito i Lagris	926.213	887.710	39.261	(757)
<i>Žito i povezana društva</i>	<i>752.381</i>	<i>711.476</i>	<i>35.659</i>	<i>5.247</i>
<i>Ostala društva</i>	<i>173.832</i>	<i>176.234</i>	<i>3.602</i>	<i>(6.004)</i>
PP Mesni proizvodi, jela i namazi	305.443	300.103	13.067	(7.727)
PP Riba	220.994	212.624	7.101	1.269
Farmaceutika	976.195	783.746	62.885	129.564
Ostala prodaja	207.340	203.066	4.691	(417)
	<b>4.503.217</b>	<b>3.868.909</b>	<b>201.824</b>	<b>432.484</b>
Financijski prihodi (bilješka 13)				542
Ostali prihodi (bilješka 9)				23.247
Središnji administrativni troškovi				(78.984)
Ostali troškovi (bilješka 10)				(44.401)
Financijski troškovi (bilješka 14)				(18.878)
<b>Dobit prije poreza</b>				<b>314.010</b>

### **Slika 6. Izvještaj o prihodima od prodaje prema pojedinim segmentima Podravka grupe, odnosno poslovnim područjima tijekom 2020. godine**

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

Sljedeća slika prikazuje usporedbu ostvarenih prihoda od prodaje vanjskim kupcima Podravka grupe na pojedinom teritorijalnom području tijekom 2019. i 2020. godine, prema kojoj je vidljivo da je prema prihodima od prodaje u obje godine vodeća Regija Adria, s udjelom od 78% u ukupno ostvarenim prihodima od prodaje vanjskim kupcima.

<i>(u tisućama kuna)</i>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
Regija Adria	3.111.544	3.082.564
Regija Centralna Europa	558.399	509.538
Regija Zapadna Europa i prekoceanske zemlje	504.964	466.233
Regija Istočna Europa	313.318	334.946
Regija Nova tržišta	14.992	16.136
	<b>4.503.217</b>	<b>4.409.417</b>

### **Slika 7. Prihodi od prodaje vanjskim kupcima prema teritorijalnim područjima poslovanja Podravka grupe u razdoblju koje obuhvaća 2019. i 2020. godinu.**

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

## 2) BILANCA

Na sljedećoj slici prikazana je bilanca Podravka grupe na dan 31. prosinca 2020. godine, odnosno prikaz stanja poslovanja Podravka grupe na točno određeni dan.



<i>(u tisućama kuna)</i>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>
<b>IMOVINA</b>		
<b>Dugotrajna imovina</b>		
Goodwill	26.819	27.250
Nematerijalna imovina	253.155	244.559
Nekretnine, postrojenja i oprema	2.222.277	2.212.979
Imovina s pravom korištenja	100.318	100.168
Ulaganja u nekretnine	117.086	118.240
Dugotrajna financijska imovina	43.291	43.178
Odgođena porezna imovina	141.411	149.065
<b>Ukupna dugotrajna imovina</b>	<b>2.904.357</b>	<b>2.895.439</b>
<b>Kratkotrajna imovina</b>		
Zalihe	980.437	948.260
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	972.996	948.767
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	106	12
Potraživanje za porez na dobit	2.023	5.361
Novac i novčani ekvivalenti	51.856	55.589
Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	28.873	30.393
<b>Ukupna kratkotrajna imovina</b>	<b>2.036.291</b>	<b>1.988.382</b>
<b>Ukupna imovina</b>	<b>4.940.648</b>	<b>4.883.821</b>
<b>GLAVNICA I OBVEZE</b>		
<b>Kapital i pričuve</b>		
Dionički kapital	1.706.048	1.698.636
Pričuve	951.174	853.580
Zadržana dobit	714.828	620.878
<b>Udjeli vlasnika matice</b>	<b>3.372.050</b>	<b>3.173.094</b>
Nekontrolirajući udjeli	54.932	46.334
<b>Ukupna glavnica</b>	<b>3.426.982</b>	<b>3.219.428</b>
<b>Dugoročne obveze</b>		
Kredit i zajmovi	301.194	468.088
Obveze za imovinu s pravom korištenja	68.642	70.218
Rezerviranja	78.474	73.578
Ostale dugoročne obveze	19.129	19.363
Odgođena porezna obveza	39.034	39.083
<b>Ukupne dugoročne obveze</b>	<b>506.473</b>	<b>670.330</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>		
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	554.910	606.571
Obveza za porez na dobit	4.747	17.755
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	66	292
Kredit i zajmovi	381.977	307.742
Obveze za imovinu s pravom korištenja	33.322	31.610
Rezerviranja	32.171	30.092
<b>Ukupne kratkoročne obveze</b>	<b>1.007.193</b>	<b>994.062</b>
<b>Ukupne obveze</b>	<b>1.513.666</b>	<b>1.664.393</b>
<b>Ukupno glavnica i obveze</b>	<b>4.940.648</b>	<b>4.883.821</b>

**Slika 8. Bilanca Podravka grupe na dan 31. prosinca 2019. godine i na 31. prosinca 2020. godine**

Izvor: Godišnje izvješće Podravka grupe za 2020. godinu

Ukupna imovina Podravka grupe tijekom 2020. godine povećala se za 1,16% u odnosu na prethodnu 2019. godinu, što ne predstavlja značajnu promjenu. Na strani pasive, došlo je do blagog rasta kapitala i pričuva, smanjenje dugoročnih obveza te povećanje kratkoročnih obveza.

### 4.3 KLJUČNE OSOBINE PODRAVKA GRUPE

U prvom dijelu rada, analizirane su ključne osobine poduzetništva koje su potrebne kako bi se prema teoriji uspjelo maksimizirati dobit i vrijednost poduzeća. Nakon provedene kvalitativne i kvantitativne analize, u sljedećoj tablici su prikazane osobine poduzetništva na primjeru Podravka grupe.

**Tablica 5. Ključne osobine poduzetništva kroz primjer Podravka grupe**

Osobina poduzetnika	Opis
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podravka grupa kontinuirano ulaže u inovativnost svojih procesa i proizvoda</li> <li>- Tijekom 2020. godine fokus je stavljen na digitalne kanale te je realizirano 48 online kampanja kojima je dosegnuto više od 800 tisuća korisnika</li> <li>- Grupa posjeduje vlastiti centar za istraživanje i razvoj</li> <li>- Tijekom 2020. godine otvoren je novi laboratorij za napredna sezonska i kulinarska istraživanja</li> </ul>
Razumno preuzimanje rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podravka Grupa dobro poznaje rizike poslovanja s kojima se susreće te nastoji upravljati njima na način da se minimizira bilo koja negativna posljedica</li> <li>- Analizira se konkurencija te se nastoji približiti i stvarati lojalne potrošače koji neće „pobjeći“ jeftinijim supstitutima</li> <li>- Poznavanje zakonskih propisa koji olakšavaju poslovanje i na taj način se sprječavaju bilo kakve kazne za poslovanje koje nije u skladu s propisanim</li> </ul>
Samouvjerenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podravka grupa ima jasno definiranu viziju i misiju koja omogućuje te jasno definirane kodekse etike, te se nastoji pridržavati svoje strategije poslovanja</li> </ul>
Uporan rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kroz 70 godina postojanja, cijela Podravka grupa uložila je jake napore kako bi danas bili na tržištu pozicionirani i prepoznati kao ponuditelji kvalitetnih proizvoda</li> </ul>
Postavljanje ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podravka grupa jasno definira svoje ciljeve, te je u svakom godišnjem izvješću ili u bilo kojem javno dostupnom dokumentu definirano poslovanje u skladu s postavljenim ciljevima uz stalno prilagođavanje aktualnim trendovima na tržištu kako bi se uvijek poslovalo s određenom dozom razumnosti.</li> <li>- Npr. Tijekom 2020. godine došlo je do pandemije koronavirusa zbog kojeg su se ciljevi malo prilagodili kako bi se bez obzira na cjelokupnu gospodarsku situaciju ostvarili određeni ciljevi</li> </ul>
Odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kroz društveno odgovorno poslovanje, ekološku osviještenost i humanitarnost pokazuje odgovornost prema svojim zaposlenicima ali i potrošačima</li> <li>- Sustavnim upravljanjem i praćenjem rizika može se zaključiti kako cijela Grupa nastoji poslovati odgovorno</li> </ul>

Izvor: Samostalna izrada autorice

## 5 ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je prikazati analizu poslovanja Podravka grupe te analizirati ključne osobine koje Podravku čine uspješnom na tržištu. Kako bi se dobila cjelovitost pregleda, radu se pristupilo kroz teorijsku analizu poduzetnika, sažetak kvalitativne i kvantitativne analize poslovanja te čimbenike uspjeha. Podravka grupa je razvila lojalnost kod potrošača te stalnim inovacijskim procesima i proučavanjem svojih potrošača i njihovih navika koje su sklone stalnim promjenama nastoji zadržati tržišnu poziciju, odnosno poboljšati poziciju na tržištima gdje se može proširiti poslovanje. Temelj kvalitativne analize su SWOT i PESTLE analiza te međusobni odnos unutarnjih i eksternih čimbenika koji mogu utjecati na uspješno poslovanje, kao i na potencijalne rizike. Jedna od prednosti Podravka grupe je i kvalitetno upravljanje rizicima poslovanja kako bi se što više minimizirao negativan utjecaj čimbenika koji utječe na rizičnost poslovanja. Zbog dugogodišnjeg društveno odgovornog poslovanja, kao i duge tradicije, Podravka grupa je globalno prepoznata kao ponuditelj kvalitetnih proizvoda kojima su potrošači lojalni. Zaključno možemo reći kako Podravka grupa potvrđuje osobine uspješnog poduzetnika, provodi uspješno kvalitativnu i kvantitativnu analizu te predviđa potencijalne događaje koji mogu ugroziti poslovanje i razvoj novih segmenata proizvoda.

## 6 IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Mirjana Juroš

**Matični broj studenta:** 0234058923 1-252/18

**Naslov rada:** Poduzetništvo i konkurentnost u prehrambenoj industriji

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

18.06.2021. godine

Mirjana Juroš

## 7 POPIS LITERATURE

### 7.1 KNJIGE

1. Batarelo, A. (2008), *Uvod u poslovnu analizu*. Zagreb: TEB poslovno savjetovanje,
2. Buble , M. i Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split: RRIF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
3. Funda, D. (2011) *Menadžment malog poduzeća*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
4. Kolačević, S. i Hreljac, B. (2012) *Vrednovanje poduzeća*. Zagreb: TEB – POSLOVNO SAVJETOVANJE d.o.o.
5. Miloš Sprčić, D. (2013.) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. Miloš Sprčić, D. i Orešković Sulje, O. (2012) *Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
7. Osmanagić Bedenik N. (2004) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga
8. Škrčić, M. (2008) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
9. Tintor, J. (2000), *Poslovna analiza*, Zagreb, Masmedia

### 7.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Agencija za investicije i konkurentnost, (2021.) <http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/> , 15. svibnja 2021.
2. Ekonomski institut Zagreb, Sektorske analize (2021.) [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_hrana\\_2020.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_hrana_2020.pdf), 10. travnja 2021.
3. Hrvatska gospodarska komora (2021), Kretanje BDP-a u treem kvartalu 2020. godine, <https://www.hgk.hr/kretanje-bdp-a-u-trecem-kvartalu-ove-godine>, svibanj 2021. godine
4. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (2021.), Statističke informaije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/statistika/statisticke-informacije/2021/4/Statisticke-informacije-HZMO-a-4-2021-svibanj-2021.pdf?vel=14886548>, pregled 1.lipnja 2021. godine

5. [Mintzberg, H. \(1994\): \*Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners\*, \[http://www.mintzberg.org/sites/default/files/article/download/rethinking\\\_strategic\\\_planning\\\_2.pdf\]\(http://www.mintzberg.org/sites/default/files/article/download/rethinking\_strategic\_planning\_2.pdf\), 15. svibnja 2021., str. 24. – 28.](http://www.mintzberg.org/sites/default/files/article/download/rethinking_strategic_planning_2.pdf)
6. Podravka d.d., (2021. ) Dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) , (travanj i svibanj 2021.)
7. Svjetska banka, (2021.) <http://www.doingbusiness.org/rankings> , lipanj 2021. godine

### **7.3 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

#### **7.3.1 POPIS SLIKA**

Slika 1. Pristupi analizi poslovanja poduzeća .....	5
Slika 2. SWOT matrica .....	6
Slika 3. Brandovi Podravka grupe.....	8
Slika 4. Opći strateški ciljevi Podravka grupe .....	10
Slika 5. Konsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti Podravka grupe za razdoblje od 1.1. do 31.12.2020. godine .....	24
Slika 6. Izvještaj o prihodima od prodaje prema pojedinim segmentima Podravka grupe, odnosno poslovnim područjima tijekom 2020. godine .....	25
Slika 7. Prihodi od prodaje vanjskim kupcima prema teritorijalnim područjima poslovanja Podravka grupe u razdoblju koje obuhvaća 2019. i 2020. godinu. ....	25
Slika 8. Bilanca Podravka grupe na dan 31. prosinca 2019. godine i na 31. prosinca 2020. godine .....	26

#### **7.3.2 POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Vlasnička struktura Podravka grupe na dan 31.12.2020. godine.....	11
Grafikon 2. Proizvodnja hrane u razdoblju od siječnja 2011. godine do siječnja 2021. godine, 2015 = 100.....	12
Grafikon 3. Kretanje zaposlenih u djelatnosti prerađivačke industrije, proizvodnja hrane u razdoblju od 2008. do siječnja 2021. godine (u tisućama).....	13
Grafikon 4. Kretanje BDP – a (realne stope rasta).....	18

### **7.3.3 POPIS TABLICA**

Tablica 1. Ključne osobine poduzetništva.....	3
Tablica 2. 10 vodećih društava u industriji proizvodnje hrane tijekom 2019. godine. ....	14
Tablica 3. SWOT analiza Podravka grupe .....	15
Tablica 4. Odnos broja osiguranika i broja korisnika mirovina te njihov odnos za razdoblje do 30. travnja 2021. godine .....	19
Tablica 5. Ključne osobine poduzetništva kroz primjer Podravka grupe .....	27

## ŽIVOTOPIS



Mirjana (1).pdf