

# Analiza utjecaja ulaganja na poslovnu izvrsnost u prehrambenoj industriji

---

**Novak, Mateja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:406586>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Mateja Novak**

**Analiza utjecaja ulaganja na poslovnu izvrsnost u  
prehrambenoj industriji**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

Analiza utjecaja ulaganja na poslovnu izvrsnost u prehrambenoj industriji

Diplomski rad

Student/ica:

Mateja Novak

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Sonja Brlečić Valčić

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Mateja Novak, ovime izjavljujem da je moj diplomski rad pod naslovom Analiza utjecaja ulaganja na poslovnu izvrsnost u prehrambenoj industriji rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 26. rujna 2024.

# **ANALIZA UTJECAJA ULAGANJA NA POSLOVNU IZVRSNOST U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

## **SAŽETAK**

Današnje vrijeme globalizacije i brzih promjena predstavlja veliki izazov za mnoge tvrtke. Mnoge tvrtke suočavaju se s posljedicama turbulentnih promjena poput političkih ili ekonomskih na lokalnoj, ali i na globalnoj razini. Potrebno je opstati u takvom turbulentnom okruženju te iz tog razloga potrebno je osmisliti poslovnu strategiju. Dobro formulirana strategija pruža put ka uspješnom poslovanju. Svaka tvrtka želi biti najbolja u svojoj grani djelatnosti pa se time javlja i konkurentnost. Iz tog razloga potrebno je poboljšavati i usavršavati način rada kako bi se mogao pružiti najbolji mogući proizvod za kupce. Krajnji cilj je imati zadovoljnog kupca, a to tvrtka postiže na način da zadovoljava potrebe svojih kupaca. Bitni faktori koje prethode uspješnom poslovanju su odlučno vodstvo, motivirani zaposlenici, visoko zadovoljstvo kupaca, neprekidno učenje, inovacije i poboljšanja, razvoj partnerstva te društveno odgovorno poslovanje. Tvrtke uviđaju važnost kvalitete jer kvalitetnim proizvodom ili uslugom očituje se razina poslovne izvrsnosti. Uspješnost poslovanja određuje se analizom poslovanja, odnosno putem raznoraznih parametara koji određuju jesu li rezultati u određenom vremenskom razdoblju zadovoljavajući. Analiziraju se podaci iz financijskih izvješća poput analize bilance, računa dobiti i gubitka, novčanih tokova te je moguće analizirati ključne pokazatelje zarade i profitabilnosti poput povrata na vlasnički kapital, na korišteni kapital te povrat na aktivu. U ovom radu analizirat će se i usporediti podaci dvaju velikih kompanija hrvatske prehrambene industrije, Podravka i Kraš, u razdoblju od 2019. do 2023. godine.

**Ključne riječi:** ulaganje, poslovna izvrsnost, prehrambena industrija, financijski pokazatelji, profitabilnost

# **ANALYSIS OF THE IMPACT OF INVESTMENT ON BUSINESS EXCELLENCE IN THE FOOD INDUSTRY**

## **ABSTRACT**

Today's time of globalization and rapid changes is a big challenge for many companies. A lot of companies are facing the consequences of turbulent changes like political or economic changes at local or a global level. It is necessary to survive in such an environment and because of that it is necessary to create a business strategy because a well-made strategy is a path for successful business. Every company wants to be the best in their field of activity, and that is the reason why competition rises. For that reason, it is necessary to improve and to perfect the way of working to be able to provide the best possible product for customers. The end goal is to have a satisfied customer, and for the company to accomplish that is to meet the needs of its customers. Important factors that precede a successful business are decisive leadership, motivated employees, high customer satisfaction, continuous learning, innovation and improvement, partnership development and socially responsible business. Companies are starting to realize the importance of quality because a quality product or service shows a level of business excellence. Business success is determined by business analysis through various parameters that determine whether the results are good in certain periods. Data is used from financial reports in analysis of the balance sheet, profit and loss account, cash flows and it is possible to analyze key indicators of earnings and profitability such as return of equity, return on capital employed and return on assets. This paper will analyze and compare the data of two large companies in the Croatia food industry, Podravka and Kraš, in the period from 2019 to 2023.

**Key words:** investment, business excellence, food industry, financial indicators, profitability

# Sadržaj

Uvod .....	1
1 Poslovna izvrsnost .....	3
1.1 Temeljni koncepti izvrsnosti .....	4
1.2 Modeli poslovne izvrsnosti.....	6
1.2.1 Japanski model - Demingova nagrada za kvalitetu .....	7
1.2.2 Američki model – Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu.....	11
1.2.3 Europski model – Europska nagrada za kvalitetu .....	13
1.2.4 Hrvatske oznake kvalitete .....	15
2 Prehrambena industrija u Hrvatskoj.....	18
3 Ulaganje.....	20
3.1 Ulaganje u marketing .....	20
3.2 Ulaganje u opremu.....	21
3.3 Ulaganje u tehnologiju .....	22
3.4 Ulaganje u zaposlenike.....	23
3.4.1 Krugovi kvalitete .....	23
4 Podravka .....	25
4.1 Nagrade.....	27
4.2 Ulaganja .....	28
4.3 Ulaganje u opremu.....	29
4.4 Ulaganje u zaposlenike.....	31
4.5 Ulaganje u marketing .....	33
5 Kraš.....	35
5.1 Nagrade.....	36
5.2 Ulaganje u opremu.....	37
5.3 Ulaganje u zaposlenike.....	38
5.4 Ulaganje u marketing .....	39
6 Analiza poslovne uspješnosti.....	41
6.1 Analiza strukture bilance.....	41
6.1.1 Analiza strukture bilance Podravke i Kraša .....	41
6.2 Analiza strukture Računa dobiti i gubitka .....	43
6.2.1 Analiza strukture računa dobiti i gubitka Podravke i Kraša.....	43
6.3 Analiza strukture i kretanje u Izvještaju o novčanom toku .....	44
6.3.1 Analiza strukture i kretanje u Izvještaju o novčanom toku Podravke i Kraša.....	45
6.4 Analiza ključnih pokazatelja aktivnosti poduzeća .....	46
6.4.1 Analiza ključnih pokazatelja aktivnosti poduzeća Podravke i Kraša.....	46

6.5	Ključni pokazatelji zarade i profitabilnosti.....	47
6.5.1	Ključni pokazatelji zarade i profitabilnosti Podravke i Kraša .....	48
7	Usporedba uspješnosti poslovanja između Podravke i Kraša .....	50
8	Diskusija rezultata istraživanja.....	57
	Zaključak.....	60
	Literatura .....	62
	Popis tablica.....	64
	Popis grafova .....	64



## Uvod

Ovaj diplomski rad bavi se temom poslovne izvrsnosti, tj. kako ulaganje utječe na poslovnu izvrsnost unutar prehrambene industrije. Predmet istraživanja je kako ulaganje utječe na poslovnu izvrsnost prehrambene industrije. Ulaganje predstavlja bitan čimbenik kod uspješnosti poslovanja i rezultate poslovanja. Tvrtke se u današnjem svijetu globalizacije i brzih promjena moraju znati snaći i prilagoditi izazovima i zahtjevima tržišta. Cilj ulaganja je olakšati proizvodnju te da nova ulaganja utječu na dobit poslovanja. Uložiti se može u različite grane poslovanja, primjerice može se uložiti u materijalnu imovinu poput novih mehanizacija, izgradnju novih proizvodnih postrojenja, logističkih centara i mnogo toga. Moguće je i ulaganje u tehnologiju jer tehnologija može uvelike pomoći u poboljšanju unutar proizvodnje te olakšati posao za zaposlenike. Kao što je moguće uložiti u opremu potrebno je uložiti i u zaposlenike jer su oni ključni za opstanak tvrtke. Njihovim daljnjim usavršavanjem i razvojem moguće je stjeći nova znanja i vještine koje kasnije pomažu u poslovanju. Sva ulaganja utječu na uspješnost poslovanja koja nakon analize pokazuje koliko je provedeno ulaganje bilo uspješno.

U skladu s predmetom istraživanja predmet ovog diplomskog rada je identificirati i analizirati utjecaje ulaganja na poslovnu izvrsnost kod kompanija iz Hrvatske prehrambene industrije.

Cilj rada je utvrditi koja vrsta ulaganja najviše utječe na poslovnu izvrsnost i uspješnost poslovanja kod dvaju uspješnih kompanije Hrvatske prehrambene industrije.

Iz cilja rada proizlaze istraživačka pitanja:

- IP1 Kako ulaganje u opremu i tehnologiju doprinosi povećanju poslovne izvrsnosti u prehrambenoj industriji?
- IP2 Na koji način ulaganja u zaposlenike utječu na motivaciju i produktivnost u prehrambenim tvrtkama poput Podravke i Kraša?
- IP3 Kako marketinška ulaganja utječu na prepoznatljivost brenda i tržišni uspjeh prehrambenih proizvoda?
- IP4 Koji su ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja kod tvrtki Podravka i Kraš, i kako su ta ulaganja doprinijela njihovoj poslovnoj izvrsnosti?

Za izradu diplomskog rada korištene su sljedeće metode:

- induktivna i deduktivna metoda

- metoda analize i sinteze
- metoda generalizacije i specijalizacije
- metoda klasifikacije i deskripcije
- komparativna metoda

Diplomski rad strukturiran je u od osam poglavlja, uvoda i zaključka. Strukturiran je u dva dijela, odnosno teorijski i analitički dio.

U uvodu se nalaze opća obilježja rada te se predstavlja problem istraživanja, predmet i cilj rada, istraživačka pitanja te su navedene metode istraživanja.

Prvo poglavlje teorijskog djela je o poslovnoj izvrsnosti gdje se detaljnije opisuje i definira što je poslovna izvrsnost, koji su njeni temeljni koncepti i nabrajaju se i definiraju modeli poslovne izvrsnosti. Zatim u drugom poglavlju ukratko se opisuje prehrambena industrija u Hrvatskoj. Treće poglavlje bavi se samom tematikom ovog diplomskog rada, a to je ulaganje. Poglavlje se sastoji od nekoliko segmenata poslovanja u koje tvrtka treba uložiti. Četvrto poglavlje opisuje jednu od najvećih hrvatskih prehrambenih industrija, a to je Podravka. U tom poglavlju ukratko je opisana njezina povijest te njeno djelovanje. Navedene su i nagrade koje je dobila za svoje kvalitetne proizvode te je navedeno kako to Podravka ulaže u svoje poslovanje. Peto poglavlje opisuje Kraš, drugu izabranu prehrambenu industriju. Poglavlje sadrži kratki opis Kraševog poslovanja i njegove povijesti te su navedene osvojene nagrade i priznanja. Kao i kod Podravke, u poglavlju su navedeni primjeri ulaganja. Opisom obiju tvrtki završava teorijski dio te slijedi analitički dio rada. Šesto poglavlje sastoji se od analize poslovne uspješnosti. Poglavlje analizira strukturu bilance, strukturu računa dobiti i gubitka, strukture i kretanje u izvještaju o novčanim tokovima, analiziraju se ključni pokazatelji aktivnosti te zarade i profitabilnosti. Unutar šestog poglavlja prikazani su i analizirani konkretni podaci za tvrtke Podravku i Kraš. Sedmo poglavlje sadržava usporedbu svih pokazatelja između Podravke i Kraša. Diskusija slijedi u osmom poglavlju te na kraju slijedi zaključak u kojem se iznose zaključci i odgovori na istraživačka pitanja.

## 1 Poslovna izvrsnost

Danas, poslovna izvrsnost se može upotrebljavati i izražavati na različite načine poput organizacijska izvrsnost, izvrsnost performansi. Oduvijek je označavalo nešto izuzetno kvalitetno i dobro. Točna definicija poslovne izvrsnosti razlikuje se ovisno o grani i okruženju poslovanja pa je iz tog razloga gotovo nemoguće dati točnu definiciju poslovne izvrsnosti. Svaka grana poslovanja iziskuje dodatne elemente u samoj definiciji poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost postavlja temelje za uspjeh tvrtke i njen održivi razvitak. Najjednostavnije rečeno poslovna izvrsnost je ono što tvrtka dobro radi danas da sutra mora raditi još bolje i još bolje od svoje konkurencije. (Kondić et al, 2018)

Logično je da svaka tvrtka želi biti najbolja i konkurentna u svojoj grani djelatnosti bilo to na području svoje regije, države ili globalno. Upravo zato tvrtke uvijek poboljšavaju svoje proizvode ili usluge, poboljšavaju i usavršavaju način rada kako bi bili još bolji. Kako bi bili najbolji potrebno je stalno i neprekidno usavršavanje poslovanja kako bi izbacili najbolji mogući proizvod ili uslugu za svoje kupce te kako bi pružili primjer konkurentima. Ostati najbolji u današnjici je izuzetno teško zbog globalizacije, jake konkurencije, raznorazne inovacije, nestabilnih ekonomskih uvjeta te mnogo drugih čimbenika. Danas, rijetko da nijedna organizacija ne osjeti posljedice turbulentnih promjena u okruženju, poput političkih ili ekonomskih na lokalnoj ili na globalnoj razini. Biti bolji od konkurencije označava „ispunjavati zahtjeve, potrebe i očekivanja kupca te postići da kupac bude u potpunosti zadovoljan proizvodom odnosno uslugom.“ (Kondić et al, 2018)

U današnje vrijeme najučinkovitije sredstvo za postizanje konkurentske prednosti je poslovna izvrsnost. Budući da olakšavaju i potiču međunarodnu poslovnu izvrsnost, očito je da unatoč brojnim različitostima, svjetski modeli poslovne izvrsnosti imaju mnoge karakteristike. (Lazibat i Samadžija, 2010)

Upravljanje kvalitetom osigurava odlične rezultate kako danas tako i u budućnosti. Da bi odabrali najbolji mogući svjetski model poslovne izvrsnosti ovisi o geografskom položaju. Poteškoće se mogu javiti kod nedostatka resursa ili spremnosti na primjenu modela upravljanja kvalitetom. Kvaliteta iz tog razloga dobiva stratešku važnost. (Lazibat i Samadžija, 2010)

Temelj poslovne izvrsnosti ne bi trebao biti isključivi proizvod ili usluga koje tvrtka pruža, nego i samo upravljanje organizacijom. Predstavlja novi pristup upravljanju koji se zasniva na principima upravljanja kvalitetom te neprestanom analiziranju i poboljšavanju bitnih procesa

sa ciljem ostvarivanja zadovoljstva svojih dioničara, kupaca, dobavljača i zaposlenika. Dobri rezultati praćeni su dobro dizajniranim upravljaćkim principima. (Lazibat, 2009)

Poslovnu izvrsnost povezujemo s onima koji ostvaruju najbolje rezultate u vlastitom poslovanju te njihovim dobrim upravljanjem tvrtkom što rezultira odličnim rezultatima i uspješnim poslovanjem. Svaka tvrtka bi trebala težiti poboljšanju procesa, unaprjeđivanju načina rada, poticanju timskog rada i motiviranosti te poštivati organizacijske kulture. Da bi tvrtka uspješno provela gore navedene stavke, svaki zaposlenik je dužan i izvršavati svoje radne zadatke, preuzeti odgovornosti i biti spreman na stalno ućenje. (Kondić et al, 2018)

Odlučno vodstvo, motivirani zaposlenici, visoko zadovoljstvo kupaca i stabilan rast udjela na tržištu odlike su tvrtke koje teže poboljšavanju i stalnim promjenama, a ujedno ostvaruju mjerljive i zapažene poslovne rezultate. Prioriteti koji se predstavljaju pred vodstvo je sastavljanje i provedba strategije poslovanja. Uz postavljanje jasne vizije koja sadržava i definira izvrsnost u poslovanju, potrebno je poduzeti što je potrebno kako bi se ta postavljena vizija i ostvarila. (Kondić et al, 2018)

Kvaliteta je temeljna vrijednost kod ostvarivanja poslovne izvrsnosti i čime ona postaje sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Tvrtke su u posljednje vrijeme shvatile važnost zadovoljavanja zahtjeva svojih kupaca, ali ujedno i svojih zaposlenika. Također je bitno i „društveno korisno djelovanje kroz odgovorno poslovanje te očuvanje i razvoj okoliša“. (Kondić et al, 2018)

## **1.1 Temeljni koncepti izvrsnosti**

Tvrtka gradi svoje poslovanje na nekoliko načela; „usmjerenošću na rezultate i na korisnika, vođenjem i stalnošću svrhe, sustavnim upravljanjem na temelju činjenica, osposobljavanjem i aktivnim uključivanjem zaposlenika, neprekidnim ućenjem, inovacijama i poboljšanjima, razvojem partnerstva i društveno odgovornim poslovanjem.“ (Kondić et al, 2018) Fokusiranje na korisnika rezultira stvaranjem dugoročne vrijednosti za korisnika, dok fokusiranje na rezultate daje najbolje rezultate za zainteresirane stranke. Izvrsnost se ostvaruje i stalnošću svrhe i poticajnim vođenjem. Sustavno upravljanje na temelju činjenica sačinjava međusobno povezane procese kojima se očitava izvrsnost. Ona se očituje i u zaposlenicima čije osposobljavanje i razvojem kompetencija utječe na uspješnost radnih zadataka. Izvrsnost se očituje i u poticanju promjena koje se temelje na novim znanjima, inovacijama te poboljšanjima. Bitno je i održavati partnerske odnose koji također stvaraju dodanu vrijednost.

Važno je i društveno odgovorno poslovanje jer tako tvrtka pomaže svom okruženju. (Kondić et al, 2018)

Vrlo je bitno koristiti metode statističke kontrole kvalitete kako bi se uspostavio sustav osiguranja kvalitete jer na taj način tvrtke omogućuju svojim kupcima proizvod koji odgovara na sve njihove zahtjeve. Ti zahtjevi moraju biti planirani, razvijeni, projektirani, proizvedeni i na kraju ugrađeni, a kao rezultat tome su smanjeni problemi koji bi se pojavljivali kod razvoja i projektiranja, smanjuje se količina loših proizvoda i drugih problema koji se javljaju kod same proizvodnje proizvoda ili stvaranja usluge. Sve to pridonosi zadovoljnijem kupcu zato što se dobiva kvalitetniji proizvod bez puno mana i sa kvalitetnijim značajkama, većom razinom pouzdanosti, sigurnosti i kvalitete proizvoda. (Kondić et al, 2018)

Rezultati poslovne izvrsnosti očituju se u visokoj razini kvalitete proizvoda ili usluga, u ostvarenoj dobiti, motiviranošću svojih zaposlenika, zadovoljstvu kupaca, učinkovitošću procesa te suvremenoj tehnologiji. Cilj svakoj tvrtki je stalno poboljšanje rezultata. Tvrtke primjenjuju različite metodologije za postizanje poslovne izvrsnosti, a neke od njih su;

- „potpuno upravljanje kvalitetom (TQM),
- uspostava normiranih sustava upravljanja (kvalitetom, okolišem, promjenama, zdravljem...)
- upravljanje poslovnim procesima
- metoda 20 ključeva
- metoda uravnoteženih ciljeva (BSC)
- metodologija teorije ograničenja
- lean (vitka) proizvodnja
- šest sigma metodologija
- lean šest sigma metodologija
- analitičko uspoređivanje odnosno benchmarking
- nagrade za kvalitetu i dr.“ (Lazibat, 2009)

## 1.2 Modeli poslovne izvrsnosti

Svaka organizacija ima u cilju razviti konkurentsku prednost na tržištu i zadovoljiti zahtjeve zainteresiranim strana za koje one smatraju da su važne i koje imaju najveći utjecaj na organizaciju. Da bi organizacija uspjela dokazati izvrsnost potrebno je primijeniti različite sustave upravljanja u organizacijski sustav. Krajnji cilj primjene različitih sustava upravljanja je zadovoljiti zahtjeve zainteresiranih strana. Izvrsnost svaka organizacija može dokazati različitim modelima poslovne izvrsnosti, a za dokazivanje razine poslovne izvrsnosti postoji i određena nagrada. (Kondić et al, 2018)

Poslovna izvrsnost se najčešće poistovjećuje sa nagradama za kvalitetu. Kasne 70-e i ranih 80-e godine prošlog stoljeća razdoblje su stvaranja programa i modela poslovne izvrsnosti. Tada mnoge tvrtke uviđaju važnost kvalitete. Na temelju uspješno primijenjenih modela unutar organizacije, ista organizacija dobiva nagradu za dokazivanje svoje izvrsnosti. Kvaliteta se podiže na stratešku razinu i mnoge organizacije počinju primjenjivati određenu strategiju za postizanje izvrsnosti. (Buntak i Kovačić, 2020)

Ubrzo nakon toga, organizacije koje žele implementirati strategije izvrsnosti otkrile su da programi nagrađivanja pružaju najbolje modele za provedbu ovih strategija u praksi, *benchmarking*, samo-evaluaciju vlastitog učinka i poboljšanje učinka. Iz tog razloga, organizacije primjenjuju kriterije nagrada za kvalitetu kako bi provele samo-evaluaciju i same izmjerile napredak u poboljšanju. Unutar svake nagrade postoji standardiziranost koja omogućuje usporedbu i identifikaciju organizacija najboljih u određenoj klasi. Dobivena bilo koja nagrada za organizaciju predstavlja vrlo važan događaj. (Lazibat, 2009)

Najpoznatiji modeli poslovne izvrsnosti u Japanski, Američki i Europski model. Navedeni modeli su ujedno i podloga za svjetske nagrade za kvalitetu. Uz ove najpoznatije modele postoji i niz drugih nagrada za kvalitetu, a ujedno i iz godine u godinu postoji veći broj zemalja koje same uvode svoje nagrade za kvalitetu. Statistički je i dokazano da su dobitnici nagrada u velikim, srednjim i malim američkim tvrtkama ostvarili rast u ukupnom prihodu i prodaji i iz tog razloga su mnoge druge tvrtke počele uvoditi modele upravljanja kvalitetom unutar svog poslovanja. (Kondić et al, 2018)

### 1.2.1 Japanski model - Demingova nagrada za kvalitetu

Japanski model je najstariji model poslovne izvrsnosti te je ujedno i najcjelovitiji svjetski model poslovne izvrsnosti. Japanska nagrada postaje prva nagrada za poslovnu izvrsnost i time daje priznanje onima koji uviđaju važnost kvalitete. Na samom početku se nagrada dodjeljivala samo japanskim tvrtkama koje su ostvarivale veliki napredak u kvaliteti, ali se kasnije dodjeljivala i drugim svjetskim tvrtkama. (Buntak i Kovačić, 2020)

Iako je bila inicirana u Japanu, s vremenom dobiva i međunarodni značaj te je u svijetu prepoznata kao prestižna nagrada za kvalitetu. Svrha dodjeljivanja nagrade je odavanje priznanja organizacijama koje uspješno implementiraju „kontrolu kvalitete uzduž cijele kompanije“. (Lazibat, 2009)

Nagrada je imenovana po Williamu Edwards Demingu, osobi najzaslužnijoj za razvoj kvalitete u Japanu. Savez japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE) osniva Demingovu nagradu te sa dodjelom počinje već u prosincu 1950. godine. Na prijedlog tadašnjeg direktora JUSE-a, Kenichi Koyanagi, predlaže da se upravo japanska nagrada imenuje po W.E. Demingu kao osobi zaslužnoj za razvoj kvalitete u Japanu. Odluka je bila jednoglasno izglasana i prihvaćena od Upravnog odbora saveza. Dodjeljuje se organizacijama koje su najzaslužnije iz područja upravljanja kvalitetom. Najveća karakteristika nagrade je ta da organizacija sama mora uvidjeti i biti svjesna situacije unutar organizacije te da sama uspostavlja ciljeve i u sklopu toga provodi potrebne promjene i radi na unaprjeđivanju. Vodstvo, upravljanje procesima i inicijative su glavne smjernice Demingove nagrade za kontinuirano poboljšanje. (Kondić et al, 2018)

„Fokus na vodstvo vrhovnog menadžmenta, kontrolu procesa, *kaizen* – kontinuirano unaprjeđivanje i buduće planiranje“ kako bi se dosadašnji ostvareni rezultati tvrtke i dalje odvijali i uspješno poslovali. Upravo uspješno poslovanje i uspješno primjenjivanje kontrole kvalitete u cijeloj kompaniji se nagrađuje Demingovom nagradom što je ujedno i njena svrha. (Lazibat, 2009)

Poslovna politika, obrazovanje i informiranje zaposlenika, organizacija i vodstvo, prikupljanje i korištenje kvalitetnih informacija, analiza, standardizacija, nadzor, osiguranje kvalitete, postignuti rezultati i planiranje su ključnih deset kategorija kojima se mjeri uspješnost poduzeća. (Kondić et al, 2018)

U početku Demingova nagrada se formirala kako bi se unaprijedile performanse kroz „uspješnu primjenu kontrole kvalitete diljem kompanije“ (Lazibat, 2009) koji nalaže da se kvalitetni

proizvod ili usluga koja se zahtijevala od kupaca, bude ekonomično dizajnirana, proizvedena i isporučena uz poštovanje načela koja su orijentirana na potrošače te društveno blagostanje. Aktivnosti koje provode izvan i unutar kompanije na koje se odnosi su:

- Istraživanje tržišta
- Istraživanje i razvoj
- Dizajn
- Nabava
- Proizvodnja
- Inspekcija
- Prodaje

Danas se ona dodjeljuje pojedincima, odnosno grupama koje su uspješno doprinijele razvoju i širenju koncepta upravljanja kvalitetom. Ujedno se dodjeljuje i organizacijama koje primjenjuju upravljanje kvalitetom i onim operativnim dijelovima organizacije zaslužne za poboljšanje performansi unutar upravljanja kvalitetom. Organizacija, odnosno tvrtka, prije prijave za Demingova nagrada mora ispunjavati nekoliko uvjeta za daljnji razvitak poslovanja. Neki od tih uvjeta su samostalno upravljanje vlastitim poslovanjem, posjedovanje odgovornosti i autoriteta nad različitim čimbenicima kao što su zaposlenici, kvaliteta, financije i profit. (Lazibat, 2009)

Kod Demingove nagrade bitan je proces procjene izvrsnosti. Povjerenstvo koje procjenjuje izvrsnost mora biti uvjereno da pristupnici prakticiraju načela neprekidnog unaprjeđivanja i to više godina za redom, da su uspostavljeni partnerski odnos sa svojim dobavljačima, da su kupci zadovoljni sa pruženom razinom kvalitete proizvoda ili usluge, i na kraju da je tvrtka spremna u bilo kojem trenutku odgovoriti na zahtjeve svojih kupaca. (Kondić et al, 2018)

Principima potpunim upravljanja kvalitetom (TQM), uz povećanje prodaje, dolazi i do globalnog prepoznavanja, a rezultat tome su novi kupci i nova tržišta. Za ostvarenje dobiti potrebno je imati i dobar sveobuhvatni poslovni plan u kojem je ostvarenje dobiti jasno definirano. Vrlo je bitno i analizirati dosadašnje rezultate kako bi se uvidjelo gdje se griješi, gdje treba dodatno raditi i sa čime se može dalje nastaviti, a svemu tome uvelike pomaže i uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom. Nakon dobivanja nagrade mnoge tvrtke tvrde da su se u potpunosti orijentirale unaprjeđivanju kvalitete proizvoda jer je vidljivo koliko pozitivnih ishoda sama nagrada nosi, poput smanjenja troškova, povećanje prihoda, povećanje dobiti, povećanje prodaje i učinkovitosti i mnogo drugih čimbenika. (Kondić et al, 2018)



Demingova nagrada za kvalitetu dijeli se u četiri kategorije, a to su; Demingova nagrada za pojedince; Demingova nagrada za posebni doprinos u širenju i promoviranju TQM-a; Demingova nagrada za tvrtke i Nikkei QC nagrada za literaturu. Nagrada za pojedinca se dodjeljuje pojedincu ili grupama koje su uspješno doprinijele razvoju i širenju koncepta upravljanja kvalitetom. Vrlo je bitno da pojedinac ili pak grupa ostavi doprinos u istraživanju, širenju, razvoju i primjeni statističkih metoda kod upravljanja kvalitetom. Nagrada za pojedinca dodjeljuje se jedanput godišnje sa prethodnom preporukom članova Odbora za dodjelu, a prednost ima onaj pojedinac čija je osnovna aktivnost provedena u Japanu. Pojedinci sa osnovnom aktivnošću izvan Japana, ali i uz prethodnu preporuku Odbora za dodjelu nagrade ujedno dobivaju i nagradu za posebni doprinos i širenju i promoviranju koncepta upravljanja kvalitetom. Ova kategorija nagrade promovira Demingovu nagradu i van granica Japana čime ju čini međunarodno prepoznatljivom te je izvorna Demingova nagrada. Dodjeljuje se jedanput godišnje onim tvrtkama koje su uspješno primjenjivale načela koncepta upravljanja kvalitetom ovisno o vlastitoj poslovnoj politici kao i vrsti i opsegu poslovanja. Bilo koja privatna, međunarodna ili pak društvena organizacija bez obzira na djelatnost ili veličinu je u mogućnosti postati kandidat za dobivanje ove vrste Demingove nagrade. (Kondić et al, 2018)

Postavljeni kriteriji su opširniji nego u prethodne dvije kategorije i Odbor za dodjelu nagrada ima puno više kriterija pri kvalificiranju. Neki od kriterija su:

- pozitivan odnos prema kupcima, ciljevima i strategiji sukladno poslovnoj politici, vrsti i opsegu poslovanja, s jasnim opredijeljenim vodstvom
- primjenjiva i ostvariva načela, metode i alati kod upravljanja kvalitetom
- pregled i ocjena potrebne dokumentacije od trenutka uvođenja koncepta upravljanja kvalitetom pa do same prijave za nagradu
- prolazak kroz dijagnozu Odbora za dodjelu Demingove nagrade
- temeljem ocjene tvrtke od strane Odbora za dodjelu Demingove nagrade odlučuje se hoće li Demingova nagrada za kvalitetu biti dodijeljena (Kondić et al, 2018)

Tvrtka koja nakon Odborove odluke ostvari najveće vrednovanje i odlikovanje dobiva Demingovu medalju. Uz medalju dobiva se i Certifikat kao i detaljno pisano izvješće te analizu povjerenstva i njihovim daljnjim preporukama o unaprjeđivanju kvalitete. Ujedno je potrebno na završnom skupu dobitnika prezentirati aktivnosti unutar TQM kojeg su stekle tijekom procesa ispitivanja. Postoji pravilo i da nakon tri godine nakon uručenja nagrade tvrtka mora

prilagati izvješća o trenutnom stanju upravljanja kvalitetom, a odbor može provjeriti istinitost navedenog izvješća jednodnevnim posjetom u tvrtku. (Lazibat, 2009)

Posljednja kategorija Demingove nagrade je Nikkei QC nagrada za literaturu koja se dodjeljuje od 1954. godine. Nagrada za literaturu daje priznanje najboljoj literaturi iz područja upravljanja kvalitetom i kod primjene statističkih metoda kod upravljanja kvalitetom. Dodjeljuje se japanskim autorima, literaturi značajnoj za razvoj upravljanja kvalitetom i ona literatura koje je vezana za numeričke tablice ili programske pakete upravljanja kvalitetom. (Kondić et al, 2018)

Sve do danas više od 200 tvrtki posjeduje Demingovu nagradu te je rezultata kod tih tvrtki poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Sve tvrtke koje dobiju nagradu, ali i sve one koje svojom prijavom i pripremom za dobivanje nagrade ostvaruju raznorazne rezultate. Neki od njih su poboljšanje i osiguranje kvalitete proizvoda, smanjuju se troškovi i povećava se učinkovitost, rastu prihodi, provedba poslovnih planova, motiviranost zaposlenika, stvaranje nekoliko sustava upravljanja uz sveobuhvatni sustav upravljanja... (Kondić et al, 2018)

Uz sve navedene značajke ostvaruje se kvalitetniji proizvod sa privlačnim značajkama. Takvim zaslugama tvrtka stječe i međunarodnu reputaciju jer se upravo svojom kvalitetom proizvoda ističe od drugih proizvoda na globalnom tržištu. Osiguravaju svojim kupcima proizvod sa osiguranom kvalitetom koja se stekla na način da zadovolje sve zahtjeve svojih kupaca. Upravo zato je bitno koristiti statističke metode za osiguranje kvalitete. Uz osiguranu kvalitetu i unapređenje učinkovitosti, smanjuju se i troškovi jer se planiranjem smanjuju problemi tijekom razvoja i projektiranja novog proizvoda, a ujedno se smanjuje i otpadak u proizvodnji. Manjak problema je rezultat dobrih partnerskih odnosa i zajedničkog rada u rješavanju mogućih problema sa dobavljačima. Zbog manjka grešaka kod stvaranja proizvoda dolazi do povećanja produktivnosti. Produktivnost se izražava kroz ostvarene rezultate te se uspoređuje se uložnim novcem i utrošenim vremenom. (Anić i Goldstein, 1999.)

Dobivanjem Demingove nagrade tvrtke su podigle zadovoljstvo svojih kupaca ponuđenim proizvodom što, naravno, utječe na povećanje prodaje. Čak i nakon dobivanja Demingove nagrade tvrtka mora nastaviti s neprekidnim poboljšavanjem kako bi dokazala da je dostojna nagrade. Najbitnije od svega je da i dalje ima kvalitetan proizvod koji će biti potrebno izmijeniti kako bi u budućnosti mogla odgovoriti na nove izazove i promjene u poslovnom svijetu i kako bi zadovoljila potrebe svojih kupaca. Da bi sve to mogla ostvariti potrebno je osposobljavati i unaprjeđivati zaposlenike i zadovoljavati potrebe svojih kupaca. (Kondić et al, 2018)

### 1.2.2 Američki model – Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu

Nakon samo tridesetak godina, točnije 1987. godine, Sjedinjene Američke Države osnivaju svoj američki model, nagradu za kvalitetu pod nazivom Malcolm Baldrige. Svjesnost o upravljanju kvalitetom glavni je razlog osnutka američkog modela. Američke organizacije postaju svjesnije važnosti kvalitete te počinju primjenjivale sustave upravljanja kvalitetom. SAD je uvidio koliku ulogu kvaliteta ima pri lansiranju proizvoda i usluga na svjetsko tržište. Kao što Demingova nagrada za kvalitetu ima učinak na japansko gospodarstvo, takvo ima i Baldrige nagrada za američko gospodarstvo. Nagrada je bila iznimno uspješna i vrlo je brzo ispunila iste ciljeve kao i Japanska nagrada za kvalitetu. (Lazibat, 2009)

SAD je shvatio da mora reorganizirati i usmjeriti se prema kvaliteti svojih proizvoda i usluga kako bi mogle konkurirati na globalnom tržištu. Promoviranje i unapređenje američke industrije bili su glavni razlozi osnivanja nagrade. Upravo tu su htjeli postići primjenom metoda potpunog upravljanja kvalitetom. U svijetu je stvorena kultura o kvaliteti te se tako počela širiti svjesnost o kvaliteti. (Kondić et al, 2018)

Nagrada je dobila ime po tadašnjem ministru gospodarstva Malcolm Baldrige-u koji je ukazivao na to da upravo kvaliteta ključ za razvoj njihovog razvoja i održivost. Nagrada je prisvojena nakon usvajanja dokumenta pod nazivom „Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act od 1987“. Za razliku od japanske nagrade koja se razvijala lagano, američka nagrada je od samog početka imala državnu potporu od strane administracije, financijskih i industrijskih krugova Sjedinjenih Američkih Država. (Kondić et al, 2018)

Danas je upravo američka nagrada i najpoznatija nagrada iz područja kvalitete, a ujedno je imala veliku ulogu u promociji koncepta poslovne izvrsnosti u svijetu. Ujedno je i najpoznatiji model izvornosti, ali i najrasprostranjeniji okvir izvrsnosti za samo procjenu. Također, postali su uzor drugim zemljama prilikom stvaranja nacionalnih nagrada za kvalitetu. Mnogo drugih nagrada u svijetu razvila su se upravo na temelju američke nagrade. Dobitnici se odabiru na temelju ostvarenih postignuća i vlastitih poboljšanja. (Lazibat, 2009)

Baldrigeovi kriteriji poslovne izvrsnosti prema pravilima za dobivanje Malcolm Baldrige nagrade za kvalitetu su: vodstvo; planiranje strategije; okrenutost prema kupcima, ljudskim resursima i tržištu; mogućnost upravljanja procesima; mjerenje, analiza i upravljanje znanjem te ostvarivanje odličnih rezultata poslovanja. Svrha postavljenih kriterija poslovne izvrsnosti je poboljšanje konkurentnosti, a pritom su usmjereni na stalno poboljšavanje kvalitete

proizvoda ili usluga kao i svih poslovnih procesa. Vrlo je važna usmjerenost vodstva na strategiju i na odgovor zahtjeva svojih kupaca, a to nazivamo trijadom vođenja. Trijadu vođenja predstavljaju prva tri kriterija nagrade, a to su vodstvo (uprava), strateško planiranje te usmjerenost kupcu i tržištu. Trijadu rezultata predstavljaju sljedeća zadnja tri kriterija, a to su usmjerenost ka ljudskim resursima, zatim upravljanje procesima mjerenje te poslovni rezultati, dok mjerenje, analiza i upravljanjem znanjem čine temelj za sustav upravljanja rezultatima. (Kondić et al, 2018)

Kriteriji su osnova za donošenje odluke hoće li se tvrtki dodijeliti nagrada ili ne. Služe i kao sredstvo za davanje povratnih informacija tvrtkama kako bi uvidjele u čemu griješe i što je potrebno poduzeti kako bi poboljšali potrebne aspekte poslovanja. Od osnutka nagrade kriteriji su se mijenjali, ovisno o zahtjevima tržišta, ali cijelo vrijeme imaju jednaku ulogu. Prva i najvažnija uloga je poboljšati poslovanje organizacije na način da ih se potakne na unapređivanje organizacijskih performansi, sposobnosti kao i rezultata. Omogućuju tvrtkama pojednostaviti komunikaciju sa drugim organizacijama što im omogućuje daljnje dijeljenje informacija. Kriteriji služe kao alati za razumijevanje te upravljanjem performansama, ali i za planiranje i iskorištavanje načina za učenje. Kriteriji se primjenjuju kako bi tvrtke ostvarile veću vrijednost za svoje kupce što u konačnici rezultira uspjehu na tržištu. (Lazibat, 2009)

Postoje tri varijante u kojima se kriteriji dijeli, a to su kriteriji za poslovnu izvrsnost, za poslovnu izvrsnost u obrazovanju i zdravstvu. Kriterij za poslovnu izvrsnost se primjenjuje u onim organizacijama koje se bave proizvodnjom, pružanjem uslugama, tj. manjim organizacijama. Izvrsnost za obrazovanje se odnosi na kriterije za obrazovne i edukativne institucije, dok za poslovnu u zdravstvu odnosi na zdravstvene organizacije. (Injac, 2001)

U početku nagrada se dodjeljivala samo tvrtkama iz privatnog sektora koje su ostvarivale odlične rezultate iz područja poslovne izvrsnosti i kvalitete. Nagrada je pri osnutku označavala stvaranje odnosa između privatnog i javnog sektora čiji je cilj bio promoviranje kvalitete i poslovne izvrsnosti. Privatni sektor bi osiguravao sredstava, volontersku pomoć, ali i transfer znanja, dok bi javni sektor, Ministarstvo trgovine SAD-a, bilo zaduženo za razvoj u upravljanje nagradom. (Lazibat, 2009)

Tek kasnije se nagrada dodjeljivala u području zdravstvene zaštite i obrazovanje za neprofitne tvrtke i javne ustanove. Danas nagradu uručuje predsjednik Sjedinjenih Američkih Država, i to u nekoliko kategorija djelatnosti kao što su uslužne djelatnosti, male i neprofitne tvrtke, proizvodnja, obrazovanje te zdravstvo. (Kondić et al, 2018)

Za nagradu se mogu prijaviti sve profitne organizacije sa sjedištem u SAD-u, kao i američke podružnice u inozemstvu. Godišnje se dodjeljuje maksimalno tri nagrade i svake kategorije, ali uz prethodnu zadovoljavajuću prijavu koja uključuje sve elemente propisane kriterijima. Kompanija mora biti fokusirana na dva cilja, a to su da neprestano povećava vrijednost kupcima i da poboljšava organizacijske performanse. Na taj način kompanija ostvaruje konkurentnost. (Lazibat, 2009)

Kod dodjele nagrade ukazuje se važnost na osnovne vrijednosti i koncepte poput; vodstvo sa jasnom vizijom, izvrsnost, osobni, ali i zajednički razvoj i učenje, poticanje partnera i zaposlenika, sposobnost brzog reagiranja na nove okolnosti, usmjerenost na budućnost i rezultate, društvena odgovornost, upravljanje inovacijama i tako dalje. Sve gore navedeno predstavlja stavove i ponašanje tvrtki koje se smatraju izvrsnim. Vrijednosti i koncepti predstavljaju temelj za kriterij ocjenjivanja koji se formira pri provedbi samo ocjenjivanja za dodjelu nagrade. (Kondić et al, 2018)

### *1.2.3 Europski model – Europska nagrada za kvalitetu*

Osnivanje europskog modela predstavljao je još jedan ključan događaj u razvoju poslovne izvrsnosti. Europska zaklada za upravljanje kvalitetom, EFQM, 1991. godine osniva Europski model. Model izvrsnosti EFQM-a je osnova za Europsku nagradu za kvalitetu. Model predstavlja mjerilo za dobivanje nagrade i kao način samoprocjene tvrtke. Model se sastoji od osam ključnih načela, a oni su; usmjerenost na rezultate, potrošače, vodstvo i postojanost svrhe; razvijanje i uključivanje radne snage; kontinuirano učenje, inoviranje i unapređivanje; upravljanje na temelju procesa i činjenica; razvoj partnerstva te društvena odgovornost. EFQM model izvrsnosti sastoji se od devet kriterija koji se dijele u dvije kategorije: sposobnosti i rezultati. Vodstvo, politika, strategija, partnerstva, ljudski resursi i procesu pripadaju u kategoriju sposobnosti, dok zadovoljstvo zaposlenih i kupaca, indikatori ključnih performansi i utjecaj na društvo pripadaju u kategoriju rezultata. (Lazibat, 2009)

Nagrada za izvrsnost je najprestižnija europska nagrada za izvrsnost europskih kompanija i neprofitnih organizacija. Prihvaćena od gotovo svih europskih zemalja kao svoja nacionalna nagrada te više od 2000 europskih organizacija koristi upravo europski model za poticanje aktivnosti unapređivanja. Temelj europskog modela bili su upravo japanski i američki model, ali sadržavao je još detaljniju orijentaciju na poslovanje. Kao što je američka nagrada od velike

važnosti u Sjedinjenim Američkim Državama, tako je i europska nagrada važna za europske organizacije. (Lazibat, 2009)

Europska zaklada za upravljanje kvalitetom organizacijama dodjeljuje Europsku nagradu za kvalitetu (*European Quality Award*). Nagrada predstavlja najviši oblik priznanja zato što ju dodjeljuje ravnopravni suradnik, odnosno vrhovni menadžeri iz vodećih organizacija provode istraživanja među organizacijama tako što proučavaju i posjećuju moguće kandidate i tek nakon svega toga odlučuju o nekoliko potencijalnih kandidata za nagradu. Dobitnička organizacija mora ispunjavati uvjete koje su postavili suci. Nagrada se dodjeljuje „velikim i poslovnim jedinicama, operativnim jedinicama, javnom sektoru te malim i srednjim poduzećima.“ Osvajanjem nagrade ili ulazak u uži krug izbora dobiva se javno priznanje. (Lazibat, 2009)

Europski model tvrtke mogu koristiti za mnogo različitih načina za provjeru uspješnosti poslovanja. Primjerice moguće je uvidjeti poslovanje izvrsnosti i usporediti se sa drugim tvrtkama, uvidjeti postoje li nedostaci u postavljenoj misiji i viziji, u koja područja je potrebno više uložiti napora, korisno je za odabir metoda kojim bi tvrtke unaprijedile poslovanje i mnogo drugih razloga. Model promovira održivi uspjeh zbog čega daje smjernice kako to postići, a temelji se na konceptima izvrsnosti, kriterijima i *RADAR*-u. *RADAR* je akronim za: „required Results, plan and develop Approaches, Deploy approaches, Assess and Refine approaches and deployment“ (EFQM, 2023), odnosno: „zahtijevani rezultati, planiranje i razvoj načina provedbe; implementacija provedbe te procjena i poboljšanje načina provedbe“, a predstavlja pristup procjenjivanja uspješnosti tvrtke. (Kondić et al, 2018)

Temeljni koncepti izvrsnosti europskog modela su: „usmjerenost na kupca; stvaranje održive budućnosti; razvoj vlastite sposobnosti; razvoj temeljen na kreativnosti i inovativnosti; vođenje temeljeno na viziji, inspiraciji i integritetu; brzo reagiranje; razvoj i aktivno uključivanje zaposlenika; usmjerenost na rezultate“. (Kondić et al, 2018)

Dobitnici nagrade za poslovnu izvrsnost su u većini slučajeva vodeće europske organizacije na tržištu. Kao temelj i početnu točku je bila američka nagrada. Nagrada je dodatno usavršena te se naglasak stavlja na primjenu cjelokupne kvalitete što služi kao sredstvo za unapređivanje kvalitete. Iz tog razloga nagrada se dodjeljuje vođama u djelatnostima koji su to uspjeli postići. Europska nagrada se dijeli na tri razine; dobitnike nagrada, posebne nagrade te finaliste. (Lazibat, 2009)

Posebna nagrada se dodjeljuje izvanrednim organizacijama koja su postigla velika postignuća unutar određenog područja. Nagrada se dodjeljuje onim organizacijama koje su usmjerene na

svoje kupce, posluju društveno odgovorno, one koje ulažu u razvoj svojih zaposlenika, fokusira se na ostvarivanje dobrih rezultata. One organizacije koje nisu uspjele dobiti posebnu nagradu, a ušli su u uži krug izbora nazivamo finalistima koji dobivaju samo certifikat kao potvrdu za sudjelovanjem u „utrci“ za nagradu. Iako bi netko pomislio da certifikat i gubitak nagrade za izvrsnost označuje pad u poslovanju ili gubitak kupaca su ustvari u krivu. Zato što i sudjelovanjem u utrci za osvajanjem nagrade mnoge organizacije sebe eksponiraju na tržištu što je vrlo važno za organizacije u privatnom sektoru. Osvajanjem nagrade organizacije imaju velike koristi, primjerice da organizacije imaju mogućnost uspoređivanja profila sa ostalim organizacijama, na uvid dobivaju detaljan finalni izvještaj sa povratnim informacijama, mogućnost učenja od drugih međusobnog dijeljenja informacija. (Lazibat, 2009)

Nakon osnutka i pokretanja Europske nagrade za kvalitetu nastalo je i mnogo nacionalnih i regionalnih nagrada za kvalitetu. Jedna od njih je Austrijska nagrada za kvalitetu (AQA) koja se dodjeljuje velikim, malim i srednjim tvrtkama kao i neprofitnim organizacijama. Češka nacionalna nagrada dodjeljuje se sa svrhom poticanja kompetitivnosti među češkim tvrtkama i kako bi se podigla svijest o češkim visokokvalitetnim proizvodima. Belgijska nagrada za kvalitetu naziva se *Quality Award*, dok se Njemačka nagrada za kvalitetu naziva *Ludwig Erhard Preis*. Ona se zasniva na sličnom modelu izvrsnosti Europe, a temelj joj je primjena TQM u organizacijama. Proizvodnim organizacijama španjolsko društvo za kvalitetu dodjeljuje nagradu pod nazivom *Principe Felipe a la Calidad*, a Velika Britanija dodjeljuje *The UK Business Excellence Award* svojim tvrtkama kao priznanje za kvalitetu. Italija, Portugal, Island, Danska, Turska, Francuska, ali i Hrvatska također svojim tvrtkama dodjeljuju nacionalne nagrade za kvalitetu proizvoda ili usluga. (Kondić et al, 2018)

#### 1.2.4 Hrvatske oznake kvalitete

Kao što unutar Europske nagrade, skoro pa svaka nacionalnost ima svoju nagradu za izvrsnost tako i Hrvatska ima nagrade za domaće tvrtke. Oznaka označuje gospodarsko značenje zaštite proizvoda, ali i domaće proizvodnje čime kupci dobivaju i informaciju o porijeklu proizvoda. I Hrvatska je uvidjela važnost kako kupci gledaju na proizvode sa visokom kvalitetom. Tvrtka sa oznakom kvalitete je odabrala pravu strategiju kojom povećava prodaju, povećava se udjel na tržištu, početak razvoja novih proizvoda ili usluga. Tvrtke pružaju prepoznatljivost, jedinstvenost i dostupnost svojim kupcima koji upravo te faktore smatraju najbitnijima pri kupovini proizvoda ili odabira usluge. Potrebe, želje i navike kupaca se sa vremenom mijenjaju i zato proizvođači moraju biti spremni na odgovor i ispunjenje potreba i izazova. Oznake

kvalitete mogu činiti veliku ulogu u kupčevom odabiru. Svaka tvrtka želi postići to da kupac upravo izabere njihov proizvod na današnjem tržištu koje je prepuno različitih proizvoda. (Šušnja, Bosna i Ergović, 2023)

Oznaka kvalitete igra veliku ulogu u percepciji kupca o kvaliteti proizvoda. Time se jamči određena razina očekivane kvalitete i sigurnost. Tvrtke oznakom ostvaruju prednost nad konkurencijom što im omogućava veću potražnju unutar države, ali i van matične države. Proizvodi ili usluge oznakom ostvaruju i prepoznatljivost na tržištu. (Šušnja, Bosna i Ergović, 2023)

Ideja se javila prije skoro tridesetak godina, točnije 1997. godine, a stvaranje oznake potiče Hrvatska gospodarska komora. Cilj je bio stvaranje „vizualnog identiteta kvalitete hrvatskih proizvoda i usluga“ koji se temelji na dugogodišnjem iskustvu i znanju. Cilj je povezati gospodarstvo i znanost uključujući gospodarske subjekte s kvalitetnim hrvatskim proizvodima. Time je nagrađeno njihovo znanje, iskustvo, trud i kontinuitet u kvaliteti kao i upornosti i postizanje prepoznatljivosti proizvoda i usluga bilo na domaćem ili vanjskom tržištu. HGK hrvatskim kupcima daje sigurnost kvalitete proizvoda pod oznakom „Hrvatska kvaliteta“ i „Izvorno hrvatsko“. Znakovi kvalitete HGK zaštićeni su u skladu sa Madridskim ugovorom protokolom Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo. Znakovi kvalitete Hrvatske gospodarske komore njihovo su intelektualno vlasništvo, a registrirani su na Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo. (Hrvatska gospodarska komora)

Proizvodi sa oznakom „Hrvatska kvaliteta“ nose oni proizvodi koji se pružaju na području Hrvatske, ali pružaju višu razinu kvalitete od one postavljene zakonodavnim okvirom i kriterijima. Oznakom se odaje priznanje hrvatskoj tvrtki, a ujedno i daje se garancija krajnjem kupcu da je kupio proizvod koji zadovoljava najvišu razinu kvalitete. Oznaka „Izvorno Hrvatsko“ daje se proizvodima ili uslugama s područja Republike Hrvatske koji su produkt razvojno-istraživačkog rada, inovacija i dugogodišnje tradicije. (Hrvatska gospodarska komora)

Proizvodima i uslugama sa područja Republike Hrvatske sa natprosječnom kvalitetom dodjeljuje se oznaka Hrvatske kvalitete. Proizvod ili usluga moraju zadovoljavati zahtjevima Hrvatske gospodarske komore poput toga da su rezultat izvorne hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada i inovacije, zadovoljava u segmentima poput sastava, dizajna, ergonomskih ili ekoloških kriterija. Ukoliko proizvod neke tvrtke ispunjava osnovne uvjete sljedeći korak je stupiti u kontakt s HGK i predati zahtjev, zatim skupiti svu potrebnu dokumentaciju kao što su:



- Izvadak iz trgovačkog ili obrtnog registra
- Dokaz o hrvatskom podrijetlu robe
- Dokumenti o zadovoljavanju zakonskih odrednica
- Tehničku dokumentaciju, promidžbene materijale
- Certifikate o osiguravanju kvalitete
- Opis djelovanja, povijesti
- Uzorak proizvoda
- Potvrda tradicije, znanstvenog-istraživačkog rada, inovacije (Made in Croatia )

Nakon što se dokumentacija obradi slijedi posjet tvrtki te se na temelju priloženog iznosi stručno mišljenje o dobivanju ili ne dobivanju prava za uporabu oznake kvalitete. Ukoliko tvrtka stječe pravo uporabe znaka, ona sklapa ugovor sa Hrvatskom gospodarskom komorom o korištenju znaka na sljedeće tri godine. (Made in Croatia)

Odjel za upravljanje kvalitetom, 2023. godine, provelo je istraživanje i prepoznatljivosti. Istraživanje je provedeno na 885 ispitanika. Skoro 93% ispitanika je upoznato sa pojmovima i oznakama Hrvatske kvalitete. Kod ispitanika vidljivo je da gotovo 73% ispitanika daje prednost proizvodima sa znakovima kvalitete, dok ostatku nije bitna oznaka ili niti ne obraćaju pozornost na to kod kupovine. Kupnjom proizvoda sa oznakom potiče se razvoj i proizvodnja domaćih proizvoda, a drugi razlog kupnje je sigurnost i povjerenje koji ti proizvodi pružaju. (Hrvatska gospodarska komora)

## 2 Prehrambena industrija u Hrvatskoj

Prema Leksikografskom zavodu Miroslava Krleže navode da je prehrambena industrija gospodarska djelatnost koja modernim tehnikama procesira i prerađuje prehrambene proizvode biljnog ili životinjskog porijekla. Prerađevine su poluproizvodi, nusproizvodi i gotovi proizvodi. Prehrambena industrija je oduvijek bila od najpotrebnijih gospodarskih grana te je njena primarna zadaća prerada poljoprivrednih proizvoda u gotov prehrambeni proizvod. Zadaci industrije su razvitak novih proizvoda, uvođenje novih prerađivačkih procesa, provođenje kontrole ispravnosti proizvoda te primjenjivanje metode pakiranja i skladištenja. Kvalitetna sirovina, poznavanje procesa prerade, primjenjivanje znanja o svojstvima sirovina kao što su nutritivna, energetska i senzorska svojstva, vrlo su bitni čimbenici za uspješno poslovanje. Prehrambena industrija usku je vezana s poljoprivredom. Postoji velika veza između prehrambene industrije i poljoprivrede. Veza je iznimno važna za obje djelatnosti zato što industrija osigurava plasiranje poljoprivrednih proizvoda na police trgovine i razvoj poljoprivrede i njenih pratećih djelatnosti. S vremenom, poboljšanjem tehnologije, razvijaju se novi tehnološki procesi čime se razvija i prehrambena industrija i nova tehnologija prerade hrane. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža)

Prehrambena industrija, kao najbitnija gospodarska grana u Republici Hrvatskoj je ujedno i najvažnija prerađivačka industrija u Hrvatskoj. Hrvatska prehrambena industrija poprilično je razvijena, ali i dalje nije u rangu zapadnjačkih zemalja. S obzirom na uporabu tehnologiju, korištenje poljoprivrednih dobara i na način prerade može se zaključiti da je Hrvatska industrija razvijena. Područje Hrvatske je idealno za proizvodnju hrane i pića. Upravo zbog pogodne klime, dostupnosti vode i vrlo plodne zemlje, područje Republike Hrvatske idealno je za proizvodnju različitih kultura. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža)

Prehrambena industrija predstavlja vrlo bitnu ulogu u Hrvatskoj ekonomiji te je jedna od njenih glavnih gospodarskih grana. Proizvodnja hrane i pića u čine 2,8% hrvatskog BDP-a. Uz tradicionalno poslovanje, kvalitetnom radnom snagom i prepoznatljivošću domaćih brendova na međunarodnom tržištu glavne su odlike Hrvatske prehrambene industrije. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža)

S obzirom da promjene u klimi i globalnog zatopljenja, država se bori sa ekstremnim vremenskim uvjetima poput suša i poplava, i dalje najprofitabilniji poslovi u sektoru fokusirani su na proizvodnju i preradu mlijeka i sira, proizvodnja piva i bezalkoholnih pića, preradu čaja i kave... Najvažniji izvozni proizvodi iz sektora su keksi i vafli, čokolada, riblje konzerve,

instant juhe, maslinovo ulje, pivo i mnogo drugih proizvoda. Uz sve navedene proizvode, Hrvatska je i veliki proizvođač organskih proizvoda koji se u većini izvoze u zemlje Europske unije. (EIT Food)

Unatoč dobrim, ali ne i odličnim rezultatima poljoprivrednog sektora, i dalje je potrebna reorganizacija i modernizacija opreme i dodatno ulaganje. Europski institut za inovacije i tehnologije (EIT) može, u državama članicama Europske unije, poticati inovacije na način da stvara veze između znanstvenika, vlade i tvrtke. (EIT Food)

Statistički podaci prema Državnom zavodu za statistiku, u svibnju 2023. godine industrijska proizvodnja je porasla za 1,2% u odnosu na svibanj 2022. godine. Čak je i sezonska industrijska proizvodnja u svibnju 2023. godine porasla za 4,4% u odnosu na travanj 2023. godine. Uzimajući u usporedbu svibanj i travanj 2023. godine, proizvodnja u prerađivačkoj industriji porasla je za 6,7%. U to isto vrijeme, ukupne zalihe gotovih proizvoda porasle su s 5,9% u travnju na 6,2% u svibnju. (Državni zavod za statistiku)

Hrvatska danas broji preko 60 proizvođača unutar prehrambene industrije. Hrvatske kompanije poput Podravke, Kraša, Leda bilježe velike uspjehe u izvozu svojih proizvoda na tržište Europske unije, ali i šire. Na taj način tvrtke doprinose prepoznatljivost i dokazuju kvalitetu svojih proizvoda. Najjača Hrvatska tvrtka unutar industrije je Vindija. Ukupnim prihodom od 470 milijuna eura čini ju najuspješnijom hrvatskom prehrambenom industrijom. Sa sjedištem u Varaždinu i više od 1.200 zaposlenika Vindija ostvaruje izvrsne rezultate. Iza nje je Podravka koja je je 2023. godine ostvarila prihod od 360 milijuna eura što je za 8,5% više od prethodne godine. Ostale tvrtke koje su unutar deset najboljih Hrvatskih kompanija su Dukat, mesna industrija Braće Pivac, Pik Vrbovec, PPK Karlovačka mesna industrija, Koka, Ledo Plus, Kraš i Empwr. (Top 1500, 2024)

### **3 Ulaganje**

Najizazovnije pitanje sa kojima se svaka industrija susreće je na koji način ispravno uložiti u vlastito poslovanje kako bi beneficirali. Naglasak se stavlja na ostvarenje cilja kojim se postiže vrijednost marke i potiče se trenutna i dugoročna prodaja. Ujedno cilj svakog ulaganja je povećati prodaju, povećati prihode, pridobiti veći broj potrošača, dobiti zadovoljne potrošače i tako dalje...

Postavljanjem poslovne strategije velika se važnost stavlja na unaprjeđivanje segmenata poslovanja, prošlim, trenutnim i budućim investicijama, kao i na održivo poslovanje. Ulaganja su moguća zbog kontinuiteta u ostvarivanju pozitivnih financijskih rezultata čime se pruža mogućnost u ostvarivanju ambicioznih investicijskih ciljeva. Dobra financijska situacija omogućava ulaganje bez dodatnih zaduženja, povećanje plaća bez narušavanja konkurentnosti, ali i doprinos zajednici. (Podravka info, 2024)

#### **3.1 Ulaganje u marketing**

Marketing predstavlja vrlo važan segment svake industrije pa tako i prehrambene industrije. Predstavlja vrlo važan segment poslovne strategije bilo kojeg poslovanja. Vrlo je bitno znati na koji način svoj proizvod predstaviti i prezentirati kupcu. Zadatak marketinga je promidžba proizvoda i uvođenje na tržište. Vrlo je bitno poznavati marketinške kanale putem koji se oglašava kako bi se moglo odgovoriti na očekivanja partnera i kako bi se osigurala maksimalna dobit. Uz ostvarenje dobiti, ulaganje u marketing predstavlja i pružanje pomoći kupcima i klijentima, privlačenje novih talenata, rast poslovanje te stvaranje novih radnih mjesta. Ulaganje u marketinga bi trebalo predstavljati čak i dvostruki povrat. (Rasul, n.d.)

Marketing predstavlja skupinu aktivnosti koje pomažu u promociji i prodaji proizvoda i usluga. Prošla su vremena u kojima je oglašavanje zabranjeno. U današnjem vremenu brzog razvoja tehnologije sve je manje oglašavanja u novinama, letcima, časopisima i velikim reklamnim panoima. Cilj je targetirati individualca koji traže upravo tvrtkin proizvod ili uslugu. (Rasul, n.d.)

Svaka tvrtka ili bilo koje poslovanje mora poznavati ciljno tržište jer time se dobiva predznanje o ciljanoj skupini kupaca, ali i o njihovim potrebama kako bi na najbolji mogući način tvrtke mogle prilagoditi zahtjevima i željama svojih kupaca. U konačnici svaka tvrtka želi povećati profit i rast koje rezultiraju pružanjem veće pomoći svojim klijentima, zadržavanje i pomaganje

u razvoju zaposlenika unutar tvrtke. Pojavom i razvojem digitalnog marketinga sve je lakše ciljati određenu skupinu potrošača, praćenje ponašanja i navika potrošača. U današnje vrijeme je lakše uložiti i gledati koliko se taj trud isplatio za razliku od prošlih vremena kada je kod ulaganja bilo potrebno puno više vremena za uvidjet posljedice ulaganja.

Oglašavanjem se proizvod ili usluga približava postojećim, ali i potencijalnim kupcima. Odličnim marketingom tvrtka se bolje pozicionira na tržištu jer postaje poznatija među kupcima. Bolje pozicioniranje dovodi do većeg broja preporuka zbog većeg prepoznavanja na tržištu. Sve to rezultira ponovnom i većim ulaganjem u marketing, u osoblje i razvoj tvrtke. Mediji tvrtkama omogućava isticanje među konkurencijom čime se otvaraju nova vrata različitim mogućnostima i preporuke. Biti stručan u svom području od velike je važnosti jer se tada tvrtkino mišljenje uvažava, stvaraju se prilike za nagrade i suradnje i niz drugih mogućnosti. (Rasul, n.d.)

Na kraju krajeva bitno je krajnjem kupcu pružiti osjećaj zadovoljstva. Bitna je neprestana komunikacija s kupcima čime se ostvaruje povratna informacija o samoj kvaliteti proizvoda pa na taj način tvrtka uviđa da li je potrebno dodatno unaprjeđenje proizvoda ili u najgorem slučaju povlačenje proizvoda. Oglašavanje bi trebala biti stavka u svakoj poslovnoj strategiji svake tvrtke. Bez obzira na krajnji cilj koji se pokušava ostvariti marketing uvelike može pomoći u njenom ostvarenju. Pravilnim ulaganjem u marketing osigurava se povrat ulaganja što omogućava razvojem tvrtke i pružanjem pomoći kod većeg broja klijenata. (Kondić et al, 2018)

### **3.2 Ulaganje u opremu**

Da bi tvrtka i dalje bila konkurentna potrebno je unaprijediti infrastrukture sa novom tehnologijom i potrebna je nova mehanizacija i oprema. Inovacije i ulaganja u novu tehnologiju uključuju visoke troškove koji mnoge tvrtke ne mogu sebi priuštiti. Ulaganja u tehnologiju i opremu utječu na razinu proizvodnog procesa, ali zato razvoj tehnologije pozitivno utječe na tvrtke. S obzirom na to da se danas daje velika važnost očuvanju okoliša tako i vlade izdaju raznorazne regulative koje kompanije moraju poštovati. Iz tog razloga vlade i firme ulažu u mašineriju i opremu, nove tehnologije s ciljem sa čim manjim zagađenjem okoliša. (Vranakis i Chatzoglou, 2012)

Ukoliko bilo koje poduzeće želi napredovati potrebno je uložiti u opremu. Novom opremom postiže se veća efikasnost i produktivnost koje rezultiraju boljim proizvodom za krajnjeg kupca.

Rezultati ulaganja su povećanje opsega posla, povećanje produktivnosti i smanjenje troškova poslovanja. Ovim alatima može se uštedjeti i uštedeno uložiti u druge zanemarene segmente poslovanja. Korištenjem profesionalne mehanizacije dovodi do toga da je potrebna manja briga o sitnicama na koje stroj obraća pažnju. Nova oprema omogućuje optimiziranje svih aspekata poslovanja. Većom efikasnosti u proizvodnom procesu omogućuje se veća proizvodnja u manjem vremenskom roku, smanjuju se proizvodni troškovi i povećava se produktivnost. (Grupo Idugel, 2023)

Proizvodnja hrane je od velike važnosti za ljudski opstanak zato je potrebno uzeti u obzir zdravlje ukoliko nisu primijenjene adekvatne mjere. Zato je i bitno ulagati u opremu koja osigurava kvalitetu i sigurnost prehrambenih proizvoda. Povećanjem kvalitete proizvoda povećava se vrijednost samog proizvoda. Novi proizvodi su zdraviji i nutritivni zato što se u proizvodnom procesu čuvaju vitamini i minerali. (Grupo Idugel, 2023)

### **3.3 Ulaganje u tehnologiju**

U današnjem svijetu brze globalizacije vrlo je važno praćenje i primjenjivanje suvremenih tehnologija. Suvremena tehnologija uz sebe veže stalnu edukaciju i usvajanje novih znanja potrebnih za rukovanjem takvom vrstom tehnologije. Tako se krajnjem kupcu omogućava najbolja moguća kvaliteta proizvoda ili usluge. (Kondić et al, 2018)

U skladu sa novim procesima prerade utemeljene na novijim znanstvenim spoznajama, prehrambena industrija razvija nove proizvode. Novi proizvodi iziskuju provođenje kontrole proizvoda kao i primjenjivanje suvremenih metoda skladištenja i pakiranja proizvoda. Bitno je poznavati nove tehnike procesa prerade te primjenjivati novostečeno znanje o fizikalno-kemijskim svojstvima. (Hrvatska tehnička enciklopedija)

Vrlo je bitno odabrati prikladnu tehnološku inovaciju koja je u skladu s opisom poslovanja tvrtke, ali i vremena u kojem živimo. Potrebno je razumjeti preferencije kupaca i njihovo ponašanje u istraživanju tržišta, pratiti razvoj proizvoda i unaprjeđenje usluge te analizirati tržište kako bi se ostvarila prilika za inovaciju i rast. Razvojem tehnologije mijenja se i razvija se prehrambena industrija. Iako ulaganje u ovaj sektori dolazi u paketu sa nagradama, ali i rizicima, potrebno je razumjeti dinamiku kako bi ulagači donijeli dobro informirane odluke i isplative odluke. (Brummer, n.d.)

### 3.4 Ulaganje u zaposlenike

Kao što je bitno ulagati u zaposlenika, pojedince, tako je bitno i ulagati i poticati timski rad. Timskim radom omogućuje se proizvodnja vrlo zahtjevnih proizvoda ili usluga. Uvođenjem potpunog upravljanja kvalitetom zahtjeva i ulaganja u osposobljavanje i uvježbavanje zaposlenika, njihove plaće kao i druge povezane aktivnosti vezane za zaposlenike. Sve to doprinosi poboljšanju učinkovitosti tvrtke. Tvrtka ulaganjem u zaposlenike dobiva sposobnije zaposlenike koji mogu objektivnije sagledavat svoje poslovno okruženje i radne zadatke. Na taj način su aktivno uključeni u svakodnevne radne zadatke i potaknuti su na davanje vlastitih ideja za poboljšanje. (Kondić et al, 2018)

Velike svjetske međunarodna društva poput Coca Cola-e, Carlsberga ili Heinekena su prepoznali kvalitetu prirodnih i ljudskih resursa, dok uspjesi Podravke, Kraša, Ledo i drugih hrvatskih kompanija na tržištu EU, ali i šire doprinose prepoznatljivosti i daljnjem razvoju prehrambene industrije. Prema Državnom zavodu za statistiku, prehrambeni sektor u Republici Hrvatskoj zapošljava više od 58 tisuća zaposlenika i to više od 3400 poduzeća. Prema podacima broj zaposlenih u svibnju 2023. godine je manji za 0,2% u odnosu na travanj te iste . Ukoliko se uspoređuju podaci za svibanj iz 2022. i 2023. godine, tada su podaci iz 2023. godine manji za 1,0%. Prema podacima iz 2023. godine, prosječna bruto plaća u proizvodnji hrane iznosila je 1.294 eura, dok u proizvodnji pića 1.806 eura. (Hrvatsko ministarstvo gospodarstva)

Širenje i rast tvrtke znači novo zapošljavanje. Tvrtka je onoliko dobro koliko i njezini zaposlenici. Mogućnost da tvrtka raspolaže sa najboljim mogućim talentom omogućava tvrtki sjajne rezultate. Ulaganjem u zapošljavanje novih zaposlenika i ulaganje u postojeće tvrtke upravo to mogu i postići. (Lazibat, 2009)

#### 3.4.1 *Krugovi kvalitete*

Jedan od prvih modela kojim se pokušalo upravljati kvalitetom bili su krugovi kvalitete koji su nastali u Japanu oko 1950. godine, a podrazumijevalo je dobrovoljno, češće sastajanje zaposlenika neke organizacije unutar radnog vremena. Cilj sastajanja je bilo rješavanje problema u poslovanju sa kojima se tvrtka susreće svaki dan i predlaganje rješenja za nastale

probleme. Problemi se dijele na dvije vrste; na one probleme vezane za zaposlenike i na one vezane na tvrtku. (Lazibat, 2009)

Krugovi kvalitete predstavljaju metodu aktivnog uključivanja svih zaposlenika tvrtke u poboljšanje kvalitete. Radnici, poslovođe stječu jednostavne vještine upravljanja i analiziranja i više su zainteresirani za obavljanje svih radnih zadataka, a ujedno su i sposobniji za upravljanje i unaprjeđivanje vlastitih svakodnevnih aktivnosti. Tvrtka tako može očekivati značajne pomake tako što njihovi zaposlenici zadovoljniji dolaze na posao, a time se smanjuju i izostanak zaposlenika s posla. Potpuno upravljanje kvalitetom omogućava brži razvoj tvrtke, stvara bolji temelj za upravljanje kadrovima, razina morala kod zaposlenika je podignuta i stvara se okruženje kompetentnih zaposlenika. Sve spomenute kvalitete kod zaposlenika dovode do toga da uloge i zadaci postaju jasniji i izvediviji te su tako zaposlenici osjećaju spremnije za obavljanje zadataka na većim i važnijim projektima. (Kondić et al, 2018)

Sastanci se formiraju unutar radnog vremena, ponekad i van radnog vremena, a vodi ih nadređeni, a njihov cilj sastajanja je analiza problema sa kojima se susreću pri obavljanju radnih zadataka. Vrlo je bitno da takva sastanke vodi nadređeni koji ima kompetencije, znanje i vještine za rješavanje problema. Uz rješavanje problema vezane za radne zadatke, rješavaju se i problemi vezani za osobnu dobrobit radnika jer se na taj način poboljšavaju stavova i ponašanja ljudi koji na kraju utječu i na dobrobit tvrtke. Za rješavanje problema potrebno je vremena koje menadžment mora dopustiti zato što je za analizu i rješavanje tih problema potrebno vremena jer za rezultat tvrtke dobivaju poboljšanu kvalitetu, motiviranije zaposlenike, ali i uštedu novca. (Kondić et al, 2018)

Krugovi kvalitete imaju učinak na pojedinca, na odnose pojedinca s drugima i na radnike i na njihov stav prema tvrtki. Pojedinac poboljšava svoje osobne sposobnosti, ima veće samopoštovanje i daje hrabrost da pomaže drugim zaposlenicima da također promijene određene značajke sposobnosti. Odnosi među zaposlenicima se poboljšavaju, osobito odnos između nadređenog i radnika zato što radnici postaju svjesniji teškoća i problema sa kojima se nadzorni suočavaju. Također razumijevanje mora biti obostrano pa i menadžment više razumije svoje zaposlenike jer na taj način zaposlenici mijenjaju negativan stav prema tvrtki. Odnosi među zaposlenicima su bolji i smanjuju se sukobi, pomaže se radnicima da bolje shvate razlog nemogućnosti bržeg rješavanja određenih problema i pruža se bolje shvaćanje važnosti kvalitete proizvoda i usluga. (Lazibat, 2009.)



## 4 Podravka

Podravka je hrvatska multinacionalna kompanija koja je sa svojim poslovanjem započela 1947. godine u Koprivnici, a započela je kao tvornica pekmeza i prerade voća na čelu sa braćom Wolf. Grupa Podravka posluje u dva segmente; prehrambenoj i farmaceutskoj industriji. Tako da kad se gleda Grupa Podravka tada u prehrambeni segment pripada Podravka, a u farmaceutski Belupo, a posluje na načelima održivog poslovanja. Grupa u svom portfelju sadržava više od čak 1.800 proizvoda. (Podravka, 2024)

Danas se Podravka smatra jednom od vodećih prehrambenih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj, ali i istočnoj Europi i posluje više od šezdesetak zemalja diljem svijeta čiji su potrošači prepoznali njihovu kvalitetu i vrijednost proizvoda. Svoje proizvode izvoze u više od šezdesetak zemalja, u koje ubrajamo i daleka tržišta poput Sjedinjenih Američkih Država i Australiju. Njeni proizvodni pogoni smješteni su u četiri zemlje. Podravka posluje načelima održivog razvoja pri čemu upotrebljavaju optimalne resurse uz manjak otpada pri čemu vode brigu o okolišu i razvoju okoline i društva. Svojim potrošačima nude povjerenje i upravo povjerenje smatraju najvećim uspjehom i razlogom zašto su upravo oni vodeći prehrambeni brend na našim područjima. Ujedno poštovanjem tradicije i njenih vrijednosti, u kombinaciji sa inovativnim metodama i suvremenim tehnološkim postignućima uspijevaju postavljati standarde i stvarati nove trendove na tržištu. (Podravka, 2024)

Najpoznatiji Podravkini brendovi; Vegeta, Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki, jedni su od najzastupljenijih na našem tržištu. Podravka posjeduje vlastite tvrtke i predstavništva u 21 zemalja svijete, a uz sve to posjeduje i razvijenu distributivnu mrežu u čak 11 zemalja središnje i jugoistočne Europe kao i organiziranu proizvodnju u desetak tvornica. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Podravka svoje potrošače smatra svojim gostima za stolom te ova temeljna vrijednost u potpunosti opisuje ono što Podravka radi i čemu teži i kako želi poslovati. Njihova zamisao je da svoje kupce i potrošače smatraju bliskim ljudima, članovima obitelji. Kao svoje temeljne vrijednosti navode srčanost, inovativnost, nasljeđe, kvalitetu, održivost i brižnost. Sve te odlike ih čine ono što je Podravka danas, opisuje čime se bave i način na koji to rade. Ostvarivanjem temeljnih vrijednosti vode se i misijom; „stvaramo ukusniji svijet“ što uvijek čine sa srcem. Uz navedenu misiju, vode se i vizijom kojom žele „poboljšati svakodnevnu kvalitetu života svojih potrošača i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti“. Među zaposlenicima, ali

i cijele zajednice, treba vladati povjerenje, poštovanje, kolegijalnost, iskrenost te transparentnost. (Podravka, 2024)

Devet članova Nadzornog odbora nadzire poslovanje Društva. Revijski odbor, Odbor za primitke i Revijski odbor produkt su Nadzornog odbora. Funkcija Revizijskog odbora je pratiti postupke financijskog izvještavanja, nagledati provođenje revizije konsolidiranih godišnjih financijskih izvještaja, pratiti učinkovitost unutarnje revizije kao i sustava upravljanja rizicima, praćenje neovisnosti samostalnih revizora ili drugih revizorskih društava koji obavljaju reviziju... Zadaća Odbora za primitke je davati preporuke Nadzornom odboru za odabir članove Uprave, ali i Nadzornog odbora, dok zadaća Odbora za imenovanje je nadziranje procesa imenovanja u Nadzorni odbor i Upravu. (Podravka, 2024)

Predsjednica Uprave je Martina Dalića koja svoju funkciju obavlja od veljače 2021. godine. Kao predsjednica Uprave ima nekoliko bitnih uloga, a neke od njih su da je odgovorna za usmjeravanje i vođenje rada članova Uprave, za poslove vezanih uz definiranje i provođenje strateških i poslovnih prioriteta Grupe Podravke, za izradu trogodišnjeg plana poslovanja i trogodišnjeg plana investicijskih ulaganja Grupe, odgovorna je za usmjeravanje i vođenje interne revizije, korporativne i informacijske sigurnosti, pravnih poslova kao i svih drugi poslovnih procesa za koje nije zadužen niti jedan drugi član Uprave. Uz Martinu Dalić, drugi članovi Uprave su Milan Tadić, Davor Doko, Ljiljana Šapina te Ivan Ostojić. Predsjednik Nadzornog odbora je Damir Grbavac koji svoju funkciju obnaša od lipnja 2022. godine. Ujedno je i predsjednik Odbora za imenovanje i član je Revizijskog odbora i Odbora za primitke. Zamjenik predsjednika Nadzornog odbora je Luka Burilović koji je ujedno i predsjednik Odbora za primitke i član je Odbora za imenovanja. Ostali članovi Nadzornog odbora su Ksenija Horvat, Petar Miladin, Krunoslav Vitelj, Damir Felak, Ante Jelčić, Damir Čukman, Darko Prpić te Ivana Matovina. (Podravka, 2024)

Podravka je danas jedna od hrvatskih najuspješnijih kompanija sa kontinuiranim rastom. Stabilna je kompanija koja raste iz dana u dan. Njen temeljni kapital je iznosio 213.600.090,00 eura. Kotira na Zagrebačkoj burzi, a cijena njene dionice iznosi 155,00 eura na dan 24. rujna 2024. godine. (Zagrebačka burza, 2024)

## 4.1 Nagrade

Podravka se može ponositi mnogobrojnim nagradama. Posjeduje domaće, ali i međunarodne nagrade iz raznoraznih područja gospodarstva, okoliša i društvenog učinka, sigurnosti na radu, dizajna i internetske prezentacije. Nagrade su odraz ulaganja te predstavljaju sigurnost i zadovoljstvo kod kupaca. Nagrade su rezultat dugogodišnjeg povjerenja i zadovoljstva kupaca prema Podravkinim proizvodima i time potvrđuju svoju poziciju u Hrvatskoj, regiji i svijetu. Nagrade stvaraju dodanu motivaciju u budućim poslovima i ostvarenjima. (Podravka, 2024)

Prethodne godine, 2023. godine, Podravka je osvojila nagradu pod nazivom „Superior Taste Award“ za čak sedam svojih proizvoda, a to su: Borovnica voćni namaz, Vegeta & Spirulina, Pileća pikant pašeta, Vegeta Natur Grill Classic, Govedi gulaš, O'plant Burger te Vegeta Natur fix piletina u umaku od vrhnja s biljem. Te iste godine osvojili su i nagradu „Odabrale mame“ i to čak za 24 proizvoda iz kategorije pašeta, gotovih smjesa određenih slastica, za proizvode iz linije proizvoda bez glutena. Uz nagrade poput „Superior Taste Award“ te „Odabrale mame“ posjeduju i nagradu „MIXX nagrada za digitalne kampanje“, „Zlatna košarica 2020“, „Odabrani proizvod godine Slovenije“, „Žena.hr – proizvod godine 2017“, „Best Buy Award – 2014./2015.“ te mnoge druge. (Podravka, 2024)

Podravka posjeduje i dva vrlo važna certifikata pod nazivom „Poslodavac Partner“ i „Mamforce“. Navedeni certifikati su iz područja upravljanja ljudskim resursima te su dobiveni 2023. godine. Razlog dobivanja certifikata „Mamforce“ je njihova politika upravljanja ljudskim potencijalima te je obiteljski odgovorna i rodno osviještena, dok se „Poslodavac Partner“, dodjeljuje tvrtkama koje besprijeckorno ispunjavaju sve zahtjeve upravljanja ljudskim resursima. (Podravka, 2024)

Hrvatska Gospodarska komora dodjeljuje oznake trima Podravkinim proizvodima te proizvodi koji nose oznaku „Izvorno Hrvatsko“ su pekmez od šljiva – zaslađeni (bez konzervansa), govedi gulaš te Vegeta, dok oznaku „Hrvatske kvalitete“ nosi proizvod čajna kobasica. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Pekmez od šljiva jedan je od najprodavanijih Podravkinih proizvoda jer se upravo vodi tradicijom i daje potrošačima taj osjećaj doma i prirodan okus kao iz bakine smočnice. Pekmez je rezultate dugogodišnje tradicije i proizvodnje voćnih proizvoda jer je Podravka započela svoje poslovanje kao tvornica za prerađivanje voća i povrća. Pekmez se radi po originalnom receptu iz 1975. godine te je specifičnog okusa, mirisa i konzistencije. Tradicionalna receptura je čak i

ugrađena u suvremenu tehnologiju proizvodnje čime su uspjeli zadržati prepoznatljivi okus pekmeza. Njeno pakiranje podsjeća na nekadašnje pakiranje zimnice kako su to radile naše bake. Karirani poklopac podsjeća na platnene krpice kojima se zatvarale staklenke. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Podravkin goveđi gulaš sa oznakom „Izvorno Hrvatsko“ jedan je od najprodavanijih proizvoda u cijeloj regiji jugoistočne Europe te je jedan od vodećih proizvoda na Hrvatskom, Makedonskom i Kosovskom tržištu te na tržištu Bosne i Hercegovine već više od pedesetak godina. Proizvod je karakterističnog okusa i kvalitete što potvrđuju i potrošači. Pripada u proizvode sa najdužom tradicijom. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Brend Vegeta je definitivno Podravkina najznačajnija i najpoznatija marka. Vegeta nosi oznaku „Izvorno Hrvatsko“. Vegeta je postala bitan i neizostavan element u svakodnevnoj prehrani potrošača sa naših područja i upravo zato drži visoku poziciju na tržištu dodacima jelima. Vegeta je jedinstvena mješavina povrća i začina koja obogaćuje svako jelo. Sloganom „S Vegetom se bolje jede“ postaje neizostavan i nezamjenjiv dodatak svakog jela. Svojim su potrošačima ponudili proizvod sa visokom kvalitetom i jedinstvenim okusom i time zadobili njihovo povjerenje. Vegeta postaje dio kulinarske tradicije, odnosno dio osobnih vrijednosti, kao što su obitelj, prijatelji te zajednička druženja uz fina i ukusna jela. Davne 1959. godine Podravka je stvaranjem Vegete stvorila novu kategoriju proizvoda: univerzalan dodatak. Recepturom Zlate Bartl lokalni proizvod postao je uspješan međunarodni brend. Vegeta se danas prodaje diljem svijeta. Iz marke Vegete, niže se niz drugih proizvoda poput Vegeta Mediteran, Vegeta Pikant i Vegeta Twist. (Podravka, 2024)

Jedini Podravkin proizvod nositelj oznake „Hrvatska kvaliteta“ je čajna kobasica. Čajna kobasica jedna je od najpoznatijih trajnih kobasica te se smatra nezamjenjivom. Sastoji se od kombinacije svinjskog i goveđeg mesa. Obogaćena je posebnim začinima čime zadovoljava gurmane sa svojim skladnim okusom. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

## **4.2 Ulaganja**

Stalnim ulaganjem u znanje i kompetencije zaposlenika ulažu se i u kvalitetu proizvoda i brendova. Konstantna ulaganja pokazuju da su strateški ciljevi ispunjeni, samodostatnost proizvodnje povećane, a vrijeme je odgovorilo na izazove globalnog tržišta i rastućih troškova. Ulaganje u bilo koji pogon veliki je korak prema ostvarenju zadanog cilja, čime se unaprijeđuje hrvatski proizvodni proces i odnosi s kooperantima. (Podravka, 2024)

Jedan od glavnih ciljeva Podravke je povećanje samodostatnosti industrijskog povrća za potreba vlastite proizvodnje. Razlog tome su poremećaji na svjetskom tržištu nabave sirovina, rast cijena i troškova proizvodnje, kao i prijeka potreba za uspostavljanjem moderne poljoprivrede u Hrvatskoj. Cilj je bolje razumjeti očekivanja klijenata, brže odgovoriti na njih i izbjeći donošenje odluka koje bi mogle smanjiti kvalitetu konačnog proizvoda. Nabavna oprema omogućuje najfiniji mogući način proizvodnje i stvaranje najkvalitetnijeg proizvoda. Tvrtka kontinuiranom ulaganjem i modernizacijom postaje visoko konkurentna na međunarodnom tržištu. (Podravka info, 2024)

Podravka stavlja u fokus na kontinuirano i značajno poboljšanje primanja zaposlenika kao i na njihove uvjete rada. Do 2025. godine ulaže se u skladu s poslovnim planom Grupe, s naglaskom na modernizaciju, digitalizaciju i uvođenje novih tehnologija. Učinkovitost i energetska učinkovitost također su prioritet, kao i napor za daljnje poboljšanje radnih uvjeta. Svojim ambicioznim inicijativama Grupa nastoji smanjiti negativne učinke na okoliš razvojem i poboljšanjem procesa, roba i usluga. (Podravka info, 2024)

Podravka se nalazi na vrhuncu investicijskog ciklusa u koji je uloženo više od 150 milijuna eura. Cilj je modernizacija, digitalizacija, održivi razvoj i daljnje podizanje konkurentnosti na globalnoj razini i temelje za dugoročan uspjeh. Istovremeno doprinose lokalnoj zajednici i zaštiti okoliša. Podravka surađuje i s akademskim institucijama i istraživačkim centrima kako bi unaprijedili svoja saznanja o novim tehnologijama i metodama za vlastitu proizvodnju. Predanost inovacijama i održivosti čini ih liderom u industriji te postavljaju standarde. Podravka istraživanjem i razvojem radi na unapređenju postojećih, ali i razvoj novih proizvoda pa iz tog razloga postaju sinonim za izvrsnost u prehrambenoj industriji. (Jutarnji list, 2024)

### **4.3 Ulaganje u opremu**

Podravka je nedavno uložila gotovo 13 milijuna eura u novi Varaždinski pogon za preradu rajčice koji se nalazi u sklopu Tvornice voća. Izgradnjom novog pogona Podravka sada može učinkovitije i suvremenije prerađivati svježju rajčicu, osiguravajući održivost vlastite proizvodnje i postizanje sirovinske samodostatnosti. Dnevno je moguće preraditi više od tonu svježje rajčice. Ovom investicijom ponovno se proizvodi poljoprivredna proizvodnja uz ulaganja u navodnjavanje i poljoprivrednu mehanizaciju. Podravka je iz vlastitog uroda nabavila dovoljno rajčice za potrebe novog pogona. Osim toga, zadružna proizvodnja se odvija u Istri, Međimurju, Slavoniji, na području Virovitice, Koprivnice i Varaždina. Kako bi se prilagodio povećanom kapacitetu, objekti su prošireni po cijelom kontinentu. Tako gotovo

sedamdeset kooperanata prerađuje Podravkinu rajčicu, s predviđenim ukupnim prinosom od oko dvadeset pet tisuća tona. Uz novi pogon, Podravka je investirala u utovarne prikolice, dva nova specijalizirana kombajna za rajčice i drugu mehanizaciju s ciljem povećanja učinkovitosti berbe i pomoći kooperantima u cijelom postupku. (Podravka info, 2024)

Grupa Podravka donijela je odluku o ulaganju u razvoj Žita uvidjevši da je pekarstvo među najznačajnijim proizvodnim kategorijama. Žitova pekarna u Mariboru modernizirana je, povećavajući proizvodne kapacitete i automatizirajući proizvodnju. Udvostručen je pekarski kapacitet, dok je proizvodnja kruha i peciva porasla za tridesetak posto. Ostvaruje se i procesu kontrole kvalitete pekarskih proizvoda, od čega koristi ima i Podravka, ali i njeni klijenti i djelatnici. Uloženo je devet milijuna eura te je investicija dio višegodišnjeg procesa zaokreta Žita kojim se stvoreni preduvjeti za uspješno u dugotrajno poslovanje. Cijeli proces zaokreta dogodio se između 2022. i kraja 2024. godine. Uzimajući u obzir trajanje, Grupa će u Žito uložiti gotovo 26 milijuna eura, što predstavlja najveći iznos ulaganja u razdoblju od 2016. do 2021. godine. Uloženo je u komoru za automatsko dizanje kruha, liniju za proizvodnju pekarskih proizvoda, dvoetažnu tunelsku peć za peciva, hladnu spiralu i tunel za zamrzavanje peciva, liniju za automatsko pakiranje kruha i peciva, kotlovnice i kompresorska soba te sve navedeno osigurava uspješnost poslovanja. Kao rezultat ulaganja, Žito je transformirano u vrhunski pekarski sektor s većom proizvodnjom, učinkovitošću i optimizacijom asortimana. (Podravka info, 2024)

Kao dio većeg ulaganja Grupe je i otvaranje nove Tvornice tjestenine u Koprivnici. Investicija je vrijedna više od 15 milijuna eura. Zanimljivo je da upravo ta tvornica bila prva izgrađena u Podravkinom segmentu Prehrane u zadnjih 17 godina. Tvornica sadržava modernu opremu i dodatno je unaprijeđen tehnološki proces u proizvodnji tjestenine. Unutar tvornice proizvodit će se industrijska tjestenina namijenjena Podravkinim juhama kao i uvijena i kratka tjestenina koja će se prodavati pod brendom Zlato polje. Investicijom se podiže kapacitet i osnažuje vlastita proizvodnja. (Podravka info, 2024)

Trenutno je u tijeku izgradnja novog Podravkinog logističko-distributivnog centra u vrijednosti od 48 milijuna eura. Plan završetka radova očekuje se krajem 2024. godine. Centar se smatra najvećom investicijom u sklopu Strategije poslovanje Grupe Podravke do 2025. godine. Ujedno je i to i najveća kapitalna investicija u povijesti kompanije. Centar bi trebao zadovoljiti zahtjeve Hrvatske sa skladišnim prostorom sljedećih deset godina zbog blizine tvornice, što će omogućiti njegovu povezanost sa skladištem i minimizirati potrebu za internim transportom. (Podravka info, 2024)

Ulaganje u solarne elektrane jedan je od projekata koji čine investiciju i energetska održivost i učinkovitost, koja je dijelom financirana s 3,3 milijuna eura iz Fonda za modernizaciju. Projekt bi trebao biti završen u drugoj polovici 2025. godine. Modernizacijom mesne industrije Danice dobio se moderniji sustav sterilizacije proizvoda u vrijednosti od 2,4 milijuna eura koji olakšava proces punjenja i pražnjenja sterilizatora. Ulagalo se u raznorazne projekte poput digitalizacije sustava upravljanja proizvodnjom, digitalizacije nabavnih procesa, ulagalo se u informacijsku tehnologiju za planiranje i izvještavanje o profitabilnosti, i u poljoprivrednu mehanizaciju i završena je obnova ostalih uredskih prostora na Upravnoj zgradi. (Podravka, 2024)

#### **4.4 Ulaganje u zaposlenike**

Uspjeh svake kompanije temelji se na zaposlenicima, koji svojim kreativnim, predanim i stručnim radom utječu na uspješnost poslovanja tvrtke. Zaposlenici svojim znanjem i motivacijom postaju bitan faktor u uspješnosti tvrtke. Upravo tako Podravka gleda na svoje zaposlenike. Grupa Podravka danas broji više od 6.100 zaposlenih, s tim da je više 4.400 zaposlenika zaposleno upravo na području Republike Hrvatske, dok Podravka kao prehrambena industrija broji 3.100 zaposlenika. Svega 47% od ukupnog broja zaposlenih čine žene, u segmentu visokoobrazovanih radnika čine 63% žena, a 54% žena na upravljačkim funkcijama. (Podravka, 2024)

Strategijom održivog poslovanja tvrtka je usmjerena na zaposlenike i zajednicu, zaštitu okoliša, na odgovorno upravljanje i zdravu prehranu. Jedna od stvari u održivom poslovnom planu Grupe za razdoblje od 2023. do 2030. godine je ulaganje u kadrove. Prema strategiji, nastavit će se zalagati za poboljšanje uvjeta rada, prava zaposlenika i razlika u plaćama, kao i za ravnopravnu zastupljenost spolova. Uz stjecanje znanja i kompetencije, naglasak je i na razvoju vještina. Način na koji se to ostvaruje su raznorazne edukacije i programi za razvoj kompetencija preko kojih kompanija privlači i zapošljava nove zaposlenike. (Podravka, 2024)

Ulaganje u zaposlenike podrazumijeva pravovremeno privlačenje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika, kao i zapošljavanje mlađih radnika sa novom perspektivom, a poželjno je i ulagati u programe za pripravnike i novozaposlene s ciljem napredovanja i nagrađivanja. Kako bi se umanjili mogući rizici vezani za radnom snagom potrebno je i poticati suradnje s obrazovnim institucijama, razvijati program koji bi poticao međugeneracijsku i multikulturalnu suradnju. (Podravka info, 2024)

Podravka je počela zapošljavati radnike iz dalekih zemalja zbog manjka radne snage u Republici Hrvatskoj. Radi zapošljavanja stranih radnika bilo je potrebno uložiti u aktivnosti integracije stranih radnika u kompaniju i lokalnu zajednicu, dok je za postojeće radnike pokrenut program usavršavanja i prekvalificiranja kako bi radnici postali interno mobilniji i multifunkcionalni. Radi zadržavanja radnika kompanija poboljšava materijalna i nematerijalna prava radnika kao i uvjete rada. Poboljšanjima uvjeta unutar kompanije želi se spriječiti odlazak radne snage. Zaposlenicima se želi pružiti prilika za razvoj karijere i ukazati na to da se tvrtka brine i o zdravlju svojih zaposlenika. Time se stvara pozitivnije radno okruženje i za nove, mlade i perspektivne ljude koji žele stvoriti karijeru u Podravki. (Podravka, 2024)

Raznoraznim edukacijama i razvojem kompetencija osigurava se razvoj radnika i menadžmenta. Raznoraznim projektima Podravka ulaže u svoje radnike kako bi unaprijedili nove, ali i postojeće vještine, znanja, kompetencije. Raznoraznim seminarima ili tečajevima zaposlenici dobivaju mogućnost sudjelovanja u stručnim konferencijama. Ukoliko je potrebno postoji mogućnost i pohađanja i završavanje formalnog oblika obrazovanja kao i odlazak na stručnu praksu ili učenje stranog jezika. Dodatnim kvalifikacijama i prekvalifikacijama stječe se stručno znanje i vještina. (Podravka, 2024)

Projekt „Kompas“ osmišljen je s ciljem ulaganja u radnike s visokom stručnom spremom. Da bi se omogućili bolji radni rezultati kao i razvoj karijere u skladu sa njihovim kompetencijama. Projektom se omogućuje identifikacija najboljih radnika i potencijala. Radi bolje motivacije radnika, prenošenja radnih zadataka i komunikacije stvara se program pod nazivom „Znanjem do izvrsnosti“ kojim se voditeljima prve razine omogućava podizanje standarda te mu se pruža bolje razumijevanje njegove uloge i utjecaja na poslovne rezultate. Program razvoja menadžmenta namijenjen je svim razinama menadžmenta kako bi bolje usvojili poslovno znanje i vještine. Naglasak u ovom programu je na suradnji, vođenju i upravljanju promjenama. Na kraju programa stječu se strateške, tehnološke, liderske i poslovne kompetencije, ali i kompetencije vezane za izgradnju, motivaciju, inspiriranje i angažiranje timova. (Podravka, 2024)

Povećanje materijalnih prava radnika utječe na bolju produktivnost zaposlenika. Podravka je 2023. godine promijenila sustav plaća i nagrađivanja. Uveli su moderan i fleksibilan sustav plaća koji je potpuna suprotnost od dosadašnjeg sustava plaća koji se bio tarifni sustav iz 1997. godine. Novim sustavom plaća veže se plaća uz složenost posla i ispravljaju se mnoge nelogičnosti u vrednovanju radnih mjesta. Sustav nagrađuje rezultate i kvalitetu rada i pruža mogućnost napredovanja. Sustav je donio i povećanje prosječne neto plaće. (Podravka, 2024)



## 4.5 Ulaganje u marketing

Podravka sa svojim nizom oglasa preko različitih kanala poput TV reklama, angažiranja preko društvenih kanala (Instagram, Facebook, TikTok...) pokušava svoje nove proizvode približiti svojim kupcima. Zadaća odlične marketinške kampanje je pružiti kupcima bolje razumijevanje proizvoda, usluge ili ideje s ciljem odabira njihovog proizvoda u odnosu na konkurenciju.

Marketinški tim Podravke ima nekoliko bitnih zadataka. Dužni su pratiti i analizirati aktualne trendove i konkurentska okruženja, sudjelovati u postizanju ciljeva, poticati lojalnost prema brendovima i proizvodima s ciljem povećanja tržišnog udjela, upravljati portfeljem proizvoda, prepoznati tržišnu priliku za rast i razvoj kroz raznorazne projekte, definirati i implementirati cjelokupnog marketinškog miksa (4P) brandova, izgraditi dobre odnose s partnerskim agencijama, definirati i upravljati raznoraznim projektima i mnogo drugih aktivnosti... (Moj Posao, 2024)

Ulaganjem u novi vizualni identitet, koji je Podravka predstavila na početku 2024. godine, moderniziraju tržišni pristup s ciljem rasta na zapadnim tržištima. Novim vizualnom odvojen je logotip Grupe od proizvodnog logotipa brenda Podravke te olakšava postizanje strateških ciljeva zacrtanih u poslovnom planu i jača svoju tržišnu poziciju s novim identitetom. Identitet se sastoji od već prije prepoznatljivih Podravkinih elemenata poput crvene boje i srca čime čuva svoju prepoznatljivost i tradiciju kompanije. Istovremeno je prilagođen današnjici i potrebama i ciljevima kompanije. Izgled novog logotipa izradila je hrvatska agencija Bruketa&Žinić&Grey, dok je tipografiju osmislio Marko Hrastovec, stručnjak za izradu tipografije iz Varaždina. (Podravka info)

Bruketa&Žinić&Grey je zaslužna za novi vizualni identitet Podravke i njihov rebranding. Novim rebranding pružili su Podravki mogućnost za nove strategije i stvaranje novih ambicija na novim tržištima. S obzirom na modernizaciju različitih pogona i inovacija proizvoda to je sa sobom vuklo i redizajn logotipa. Identitet je zadržao sve one karakteristične Podravkine prepoznatljive elemente poput srca i crvene boje koji kod kupaca izaziva niz pozitivnih emocija. (Bruketa&Žinić&Grey, 2024)

Marketinška agencija koja obavlja Podravkine marketinške aktivnosti je zagrebačka agencija Bruketa&Žinić&Grey. Agencija je sa dugogodišnjim iskustvom koja stvara jedinstvene i dojmljive kampanje za raznorazne brandove. Fokus stavljaju na pripovijedanje, a njihov rad kod publike izaziva duboke osjećaje, nostalgiju, humor i ljudskost što rezultira dugotrajnim

odnosom s klijentima i mnogobrojnim osvojenim nagradama za njihov rad. (Bruketa&Žinić&Grey, 2024)

Podravka je poprilično aktivna na svojim društvenim stranicama. Na svojoj službenoj Instagram stranici broji više od 30 tisuća pratitelja. Putem Instagrama ostvaruju bolju komunikaciju sa svojim kupcima. Gotovo svaki Podravkin brend ima svoj profil na društvenim mrežama poput Eva tune, Dolcele, Kviki, Lino, Šumi bomboni te njihova kulinarska stranica s receptima Coolinarika. Putem društvenih mreža objavljuju novitete svojih brendova. Također, influenceri sudjeluju u raznoraznim kampanjama i događajima. Preko influencera brendovi približavaju proizvode mlađoj publici koja ne obraća pažnju na televizijske reklame i novosti na tržištu.

## 5 Kraš

Kraš je hrvatski proizvođač konditorskih proizvoda. Svojom kvalitetom, tradicijom i snažnim brendova posluje već dugi niz godina i postao je vodeći brand slatkih proizvoda u Republici Hrvatskoj, ali i u jugoistočnoj Europi. Današnji Kraš svoje poslovanje započeo je na temeljima tvornice za proizvodnju čokolada Union koja je bila osnovana 1911. godine. Tvornicu Union podigli su Julije Köning i Slavoljub Deutsh. Svojim znanjem, iskustvom i kapitalom uspjeli su stvoriti uspješnu tvornicu. Tvornica Union, Bizjak i još nekoliko manjih tvrtki nakon više od 40 godina postojanja počinju poslovati pod zajedničkim imenom Kraš. Promijenio je svoj status u dioničko društvo 1990-ih i počeo se razvijati u vrhunsko poslovanje usmjereno na tržište. (Kraš, 2024)

Proizvođač je tri kategorije konditorskih proizvoda: slatkiša, keksa i vafla te kakao proizvoda. Kraš je od svog osnutka poznat po bogatoj ponudi i vrhunskim proizvodima. Kraševi brendovi sa svojim proizvodima zauzimaju vodeću poziciju i smatraju se najjačim brendovima u sektoru robe široke potrošnje i sve to zahvaljujući svom znanju, dugogodišnjem iskustvu i pristupu mogućnostima moderne tehnologije. Kraš svoje proizvode plasira na područje regije, a u ostale države Europe uspješno izvozi. Glavni grad, Zagreb, dom je većine proizvodnje. Dodatno, Kraš posjeduje dvije tvornice keksa iz Osijeka i Bosne i Hercegovine. Spajanjem ove dvije tvornice uspjeli su ostvariti strateški cilj: značajan rast udjela keksa i vafla na regionalnom tržištu. Tijekom proizvodnje poštuju se svi svjetski slastičarski standardi te su ispunjeni svi preduvjeti za vrhunske proizvode. Suvremena kompanija kakvu danas poznajemo uspješno se prilagođava izazovima tržišta i odlično odgovara svim željama i potrebama svojih kupaca. Unatoč brzim promjenama i modernom okruženju, radi prilagodbe Kraševi brendovi su se s vremenom mijenjali, prilagođavali te dobivali nova pakiranja. (Kraš, 2024)

Misija Kraša je glasi da uz pomoć stručnosti njihovih zaposlenika, tradicije i dugogodišnje vjere u zajednicu stvaraju trajno ugodne trenutke ispunjenja, dok vizija nalaže da nastavljaju svoje nasljeđe te svoju tvrtku zamišljaju kao bogatu konditorsku tvrtku koja sa svojom bogatom ponudom konstantno ispred svoje konkurencije, spremna je održati konkurentsku prednost i spremna je na osvajanja novih tržišta. Putem ostvaruju zajedničke ciljeve svojih zaposlenika, predanih i zadovoljnih kupaca, dioničara, poslovnih partnera i šire zajednice. (Kraš, 2024)

Nadzorni odbor sastoji se od sedmero članova. Predsjednik Nadzornog odbora je Ivan Mišetić, a njegov zamjenik je Ivan Dropulić. Ostali članovi Nadzornog odbora su Ana Mikuš Beban Ruža Pivac, Aleksandar Seratlić, Ante Šalinović i Vedran Tolić. Uprava Društva sastoji se od 5

članova. Predsjednik Uprave je Allen Halamić, dok ostali članovi su: Mario Müller, Filip Mutić, Marijana Knežević Tudić i Ante Pranić. (Kraš, 2024)

Kraš kao odgovorna kompanija vodi se načelima odgovornog poslovanja, poštuje zakonodavstvo i međunarodne regulative i propise, a istovremeno radeći u skladu sa međunarodnim standardima. Kvalitetni odnosi i lojalna konkurencija između poslovnih partnera rezultat su svjesnosti odgovornog i etičkog poslovanja. Jačanjem tržišnih pozicija velikih brandova, povećanjem proizvodnje i prodaje, izvozom na nova tržišta, pokušavaju održavati financijsku stabilnost unatoč rastu cijena ključnih sirovina za proizvodnju slastica. Uz sve to potrebno je zadržati najveću moguću razinu kvalitete proizvoda i zadovoljstvo kupaca i zaposlenika. (Kraš, 2024)

## **5.1 Nagrade**

Dugogodišnjim ulaganjem u razvoj i modernizaciju proizvodnje dovelo je Kraš do pozicije najvećeg konditorskog proizvođača na našem području i postaje priznat proizvođač slastica. Rezultat dugogodišnjeg rada i ulaganja su mnogobrojna odličja i priznanja za kvalitetu.

Prvo priznanje za kvalitetu proizvoda Kraš je dobio 70-tih godina prošlog stoljeća. Nakon međunarodnog priznanja Kraš nastavlja dobivati brojne medalje i nagrade sa različitih sajmova. (Kraš, 2024)

Kraš danas obuhvaća norme ISO 9001, ISO 14001, IFS HACCP, košer i halala. Navedene norme sačinjavaju integrirani sustav upravljanja koji nalaže da Kraš ispunjava zahtjeve kvalitete, zdravstvene ispravnosti te sigurnost hrane. Kraš je prvi Hrvatski proizvođač koji posjeduje certifikat ISO 9001. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom dobivena je 1997. godine. Certifikatom posluje na temelju ISO normi. Poslovni ciljevi definirani su u skladu s usvojenom politikom kvalitete, okoliša i energetske učinkovitosti. (Kraš, 2024)

Kraš posjeduje i oznake kvalitete za svoja tri proizvoda. Dva proizvoda nose oznaku hrvatske kvalitete, a samo jedan nosi oznaku izvorno Hrvatsko. Proizvod Jadro napolitanke nose oznaku Hrvatske kvalitete. Napolitanke su prepoznate i priznate od potrošača te pružaju osjećaj zadovoljstva i garanciju kvalitete. Napolitanke su spoj hrskavog vafla, mlijeka i kaka a te pružaju odličnu kombinaciju za ljubitelje slastica. Oznaka kvalitete pruža kupcu jamstvo o proizvodu visoke kvalitete i koji se nalazi na vrhu svjetske ponude u svojoj klasi. Ujedno, punjenje s dvije različite kreme zaštitni je znak Jadr a, koji je i kao industrijski model zaštićen kod Hrvatskog zavode za intelektualno vlasništvo. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Uz Jadro napolitanke, oznaku Hrvatske kvalitete nosi i proizvod Griotte. Griotte su prepoznatljive po premazu od tamne čokolade, alkoholnim i tekućim punjenjem od višnje. Rade se po izvornom receptu iz 1911. godine. Griotte se sastoje od prirodnih sastojaka te ne sadrže umjetna bojila ni arome. Brand Griotte su najpoznatije među bombonijerama na hrvatskom tržištu te na inozemna tržišta plasiraju gotovo 60% vlastitih proizvoda. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

Najpoznatiji Krašev proizvod je, naravno, Bajadera. Oni nosi oznaku Izvorno Hrvatsko. Bajadera se sastoji od visokokvalitetnih sastojaka kojima se kontrolira podrijetlo. Osnovni sastojci su lješnjaci i bademi. Radi se po originalnom i zaštićenom receptu u kojem se šećer, badem i lješnjak obrađuju na poseban način. Bajadera je u Hrvatskoj najprodavaniji desert, a od potrošača je dobio najveću moguću ocjenu. Bajadera se plasirala i na police inozemnih tržišta čiji su potrošači prepoznali kvalitetu i posebnost deserta. (Hrvatska gospodarska komora, 2024)

## **5.2 Ulaganje u opremu**

U skladu sa društvenom odgovornim poslovanjem i njenom politikom, Kraš gradi odnos između opskrbe energije, konkurentnosti i očuvanja okoliša. Time se osigurava i radnicima i hrvatskim građanima, ali hrvatskom gospodarstvu, pružiti dostupnu opskrbu energijom. Kraš želi sudjelovati u području energetske učinkovitosti kako bi ostvarivali suradnju s poslovnim partnerima. Način na koji to žele postići su da uvažavaju Ustav, racionalno upotrebljavaju prirodne izvore energije i sirovine, racionalno gospodariti energijom, primjenom suvremene tehnologije, provođenjem edukacija... (Energetska politika Kraša, 2023)

U tri proizvodna područja značajno se ulagalo u izgradnju energetskih postrojenja i opreme, prema godišnjem izvješću Kraša za 2023. godinu. Izdvojena su sredstva za uređenje prodajnih prostora na autobusnim kolodvorima u Zagrebu, Rijeci i zagrebačkim Ravnicama. (Godišnje izvješće Kraša, 2023)

U kolovozu 2024. godine otvoren je novouređeni KRAŠ&shop u Slavonskom brodu gdje kupci mogu uživati u većem izboru, boljoj preglednosti te boraviti u ugodnijem ambijentu poslovnice. Poslovnica je na istoj lokaciji poslovala više od 60 godine te je bilo vrijeme za preuređenje. Preuređenje je rezultat kontinuiranog zadovoljavanja potrebe svojih kupaca. Nova trgovina prostire se na 40 četvornih metara te tako nastavljaju s modernizacijom svih svojih poslovnice. Otvaranjem novog Kraš choco&cafea kafića na zagrebačkim Ravnicama pružila je korisnicima

predah od svakodnevnice i mogućnost uživanja u novim okusima koji spajaju tradiciju i suvremene okuse. Kafić se nalaz pokraj tvornice te u ponudi izdvajaju slastice inspirirane najpoznatijim Kraševim proizvodima. (Ja trgovac, 2024)

U Zagrebačku tvornicu kakao proizvoda uložilo se u nabavku sustava za temperiranje čokoladne mase za izradu čokoladnih tabli i pralina. Za proizvodnju Životinjskog carstva i njegovog asortimana uloženo je i u nabavu multipack sustava za pakiranje. Kraš je investirao u stroj za komercijalno čišćenje plastičnih kutija, posuda i kalupa za čokolade. Time se održava visok standard higijene, a istovremeno proces pranja čini energetski učinkovitijim. Uložilo se i nove setove formi koje služe za oblikovanje čokolada, na to se nadovezuje i poboljšanje infrastrukture nabavkom grijanih spremnika za čokoladnu masu. Investiralo se i u proizvodnju tvrdih i tvrdih punjenih bombona i novim setovima forme se poboljšava kvaliteta proizvoda. U proizvodnji Bananka uložilo se u automatizaciju pakiranja, a uloženo je i u novu liniju za proizvodnju Frondija dok su naknadno dogovoreni strojevi za pakiranje Domaćice. (Godišnje izvješće Kraša, 2023)

Osječka Karolina, tvornica keksa, vafla i slanih grickalica, investirala je nove viličare. U skladištu gotove robe napravljena je i rekonstrukcija sprinklera mreže čime se povećava skladišni kapacitet. U Miri Prijedoru uložilo se u novi sustav automatskog posipanja Lilly proizvoda pa se time smanjuje ručni rad čime se postiže ujednačenost kvalitete proizvoda. (Godišnje izvješće Kraša, 2023)

### **5.3 Ulaganje u zaposlenike**

Grupa Kraš zapošljava 2.070 zaposlenika, od čega je unutar Društva 1.692 radnika, a 377 u Miri Prijedor. Unutar tvrtke poštuje se integritet i osobnost svakog pojedinca te se uvažavaju raznolikosti, i ne tolerira se diskriminacija. (Kraš, 2024)

Ključ uspjeha bilo koje tvrtke su njeni zaposlenici. Znanje, vještine i sposobnosti su ključni. Razvojem i usavršavanjem poboljšavaju se njihove vještine pa iz tog razloga Kraš ulaže značajna sredstva u raznorazne programe za razvitak zaposlenika. Ključnim smatraju ulaganje u obrazovanje. Daljnjim obrazovanjem stječu se znanja i vještine za rad sa novom tehnologijom. Ujedno se potiče kreativnost, suradnja i razumijevanje kod zaposlenika. Zaposlenike se uključuje u raznorazne obrazovne aktivnosti ovisno o radnom mjestu. Aktivnostima se stječu vještine za rad na siguran način, za primjenu svih sustava kvalitete. U prethodnoj godini uložila su se sredstva u edukaciju zaposlenih s ciljem stručnog usavršavanja,

za potrebe radnog mjesta te za izobrazbu upravljanja sustavima kvalitete. (Godišnje izvješće Kraša, 2023)

Zaposlenici su također sudjelovali online edukacijama pomoću kojih su se unaprijedile socijalno – poslovne vještine. Paralelno su praćeni novi pomaci u korporativnoj praksi i zakonodavstvu. S obzirom da se rast i razvoj zaposlenika može ostvariti na jednostavniji i društveno prihvatljiviji način, edukacije su se pokazale kao koristan izvor za motiviranje zaposlenika. Novim zaposlenicima je pruženo i uvođenje u posao. Stručno mentorstvo pruža podršku prilikom zaposlenja te je vrlo važan početak u razvoju zaposlenika, a posebice mladih ljudi koji se zapošljavaju po prvi put. Dužina trajanja pripravničkog programa je od 6 do 12 mjeseci. Programom se propituje, provjerava, istražuje te unaprjeđuju znanja i vještine koje su stečene prilikom školovanja. Cilj programa je da svaki zaposlenik nakon provedenog programa može samostalno određivati radne zadatke, stjecanje potrebnih kompetencija vezane za određeno radno mjesto. Program istovremeno označava i proces socijalizacije, lakši ulazak u kompaniju, upoznavanje s misijom i vizijom tvrtke, upoznavanje sa djelatnošću i kulturom organizacije, lakše snalaženje u radnoj okolini. (Godišnje izvješće Kraša, 2023)

#### **5.4 Ulaganje u marketing**

Kraš puno pažnje posvećuje u marketing i promociju svojih proizvoda te je njihova glavna strategija plasiranje novih proizvoda na tržište. Na tržište stavljaju klasike poput čokolada i bombonjera u novom izdanju sa novim limitiranim okusom putem raznoraznih limitiranih kolekcija koje su vezane za određeno vrijeme godine. Primjerice, u vrijeme Božića pakiranje čokolada sadržava božićne motive i prepoznatljive okuse te time na prigodan način obilježavaju blagdane.

Bruketa&Žinić&Grey obavljaju marketinške aktivnosti tvrtke Kraš. Neke projekte koje je marketinška agencija odradila su redizajn ambalaže Bajadere, modernizacija Ki-Ki pakiranja, približavanje Životinjskog carstva novim generacijama, povratak Čokse te mnogi drugi. Za posljednji redizajn ambalaže Bajadere, odnosno „kraljice pralina“, bilo je potrebno zadržati sve njene prepoznatljive karakteristike u okviru izvorne recepture i kvalitete. Bajadera se na tržištu javlja 1954. godine te za sedamdeseti rođendan dolazi do redizajna njezine ambalaže. (Bruketa&Žinić&Grey, 2024)

Prema godišnjem financijskom izvješću Kraša navodi da je unatoč inflacije povećava udio prodaje pomoću svojih prodajno-marketinškim aktivnostima. Završetak novih inicijativa i uvođenje novih proizvoda uz snažnu marketinšku pomoć pomogli su u postizanju cilja. Posebice se ističe lansiranje brenda Frondi, poradilo se na novitetima i kampanji na brendu Prekrašni, redizajnirala se Bajadera te Kiki, predstavljeno je novo pakiranje Životinskog carstva koje sadržavaju grafomotoričke vježbe te je ujedno predstavljeno i obiteljsko pakiranje Domaćice i Mota.

U izvješću je navedeno da je marketinška podrška Kraša najmanje ocjenjena u Indeksu zadovoljstva kupaca izvoza u razdoblju od 2019. do 2023. godine. S obzirom na rezultat Kraš bi trebao poraditi na marketinškim aktivnostima te više ulagati u sam marketing.

Kraš putem društvenih mreža također stupa u kontakt sa svojim kupcima. Primjerice, na društvenoj mreži Instagram broji više od 41 tisuću pratitelja. U njihovom opisu stoji „Prati nas na putu popločenom čokoladom, keksima, bombonima i slasticama svih vrsta“ što je vrlo domišljato i prikladno za ovu vrstu društvenu mrežu. Putem društvenih kanala svoje kupce upoznaju sa novim proizvodima te ih podsjećaju na već postojeće proizvode te tako bude njihove uspomene.



## 6 Analiza poslovne uspješnosti

Financijska izvješća, tržišni pokazatelji i identifikacija važnih financijskih pokazatelja uspješnosti uključeni su u analizu poslovnog uspjeha. Cilj mu je procijeniti komercijalnu sposobnost tvrtke, kao i njezino financijsko stanje i učinak. (Belak, 2014)

Uloga analize je ocjena, sigurnost ali i procjena uspješnosti poslovanja. Analiza se temelji na financijskim izvještajima koji predstavljaju završnu fazu procesiranja podataka u računovodstvu. Financijska izvješća zainteresiranim stranama pružaju informacije o uspješnosti poslovanja te financijski položaj, zato iz toga razloga izvješća moraju biti fer i istinito prezentirana. (Žager, 2017)

Analitički dio rada analizirat će dvije velike tvrtke unutar prehrambene industrije, Podravka d.d. i Kraš d.d. u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Analizirati će se ključni pokazatelji uspješnosti, odnosno analiza bilance, račun dobiti i gubitka, novčani tokovi te ključni pokazatelji aktivnosti poduzeća.

### 6.1 Analiza strukture bilance

Bilanca je osnovni financijski izvještaj na kojem se temelji računovodstveni model te prikazuje vrijednost imovine, obveza i kapitala poduzeća, imovinskih pozicija za određeni dan. Imovina svake tvrtke dijeli se na kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu. Unutar kratkotrajne imovine ubrajamo zalihe, gotovinu, potraživanja i financijsku imovinu, dok u dugotrajnu imovinu ubrajamo materijalnu imovinu, nematerijalnu imovinu, financijsku imovinu te potraživanja. Kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu jednim imenom nazivamo aktivom, a drugi dio bilance nazivom pasivom koji se sastoji od obveza i vlastitog kapitala. Da bi se zadovoljiva temeljna računovodstvena jednakost potrebno je izjednačiti aktivu i pasivu, odnosno imovina mora biti jednaka izvorima. (Belak, 1995)

#### 6.1.1 Analiza strukture bilance Podravke i Kraša

Analiza strukture bilance Podravke temelji se na podacima u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Vrijednost ukupne aktive Podravke stabilna je u posljednje četiri godine, 2019. godine aktiva je iznosila 408.818.866 eura, a 2023. iznosila je 527.003.749 eura. Najveći udio ukupne aktive čini dugotrajna imovina koja je 2023. godine iznosila maksimalnih 362.596.517 eura i time činila skoro pa 70% ukupne aktive. Najveća stavka unutar dugotrajne imovine je

materijalna imovina u iznosu od 192.880.121 eura i time činila više od 50% dugotrajne imovine, a 37% ukupne aktive. Kratkotrajna imovina te iste godine iznosila je 164.215.374 eura, čime je njezin dio u ukupnoj aktivi iznosio 31%. Zalihe, potraživanja, financijska imovina te novac stavke su kratkotrajne imovine. Zalihe su iznosile 71.306.479 eura, a potraživanja 62.205.420 eura.

Ukupna pasiva sastoji se od kapitala i rezerve i obveza. Ukupna pasiva je 2019. godine iznosila 408.818.866 eura, a 527.003.749 eura. Vlastiti izvori financiranje su 2019. godine iznosili 306.024.159 eura, a 2023. godine iznosili se 386.836.505 eura i činile 73,4% ukupne pasive. Dugoročne obveze 2023. godine iznosile su 2.321.624 eura, a kratkoročne 112.325.893 eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	408.818.866	405.556.391	409.159.672	480.988.784	527.003.749
<b>UKUPNA PASIVA</b>	408.818.866	405.556.391	409.159.672	480.988.784	527.003.749

Tablica 1: Prikaz ukupne aktive i pasive Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Kao i kod Podravke, promatrano razdoblje potrebno za analizu poslovanja Kraša je od 2019. do 2023. godine. U navedenom razdoblju najmanji iznos aktive i pasive bio je 2020. godine. S obzirom na prethodnu godinu vrijednosti su pale za gotovo 13 milijuna eura. Nakon 2020. godine vrijednost raste iz godine u godinu, a najveća vrijednost je ona iz 2023. godine te iznosi nešto više od 156 milijuna eura.

Unutar aktive najveći dio čine kratkotrajna i dugotrajna imovina. Godine 2019. kratkotrajna imovina je bila veća za 3 milijuna eura od dugotrajne imovine, dok 2020. godine dugotrajna imovina bila je veća za nešto više od 20 milijuna eura. Materijalna, nematerijalna i financijske imovina te potraživanja dio su dugotrajne imovine. Unutar promatranog razdoblja materijalna imovina, stavka unutar dugotrajne imovine, u prosjeku čini 42% ukupne aktive. Stavke unutar kratkotrajne imovine su zalihe i potraživanja. Zalihe unutar kratkotrajne imovine rastu kontinuirano sve do 2022. godine, dok 2023. godine opadaju za nešto više od 4 milijuna eura, a zalihe u prosjeku čine 14% ukupne aktive.

Najveći udio unutar pasive ima kapital. Kapital je 2019. i 2020. godine gotovo pa isti te iznosi 88 milijuna eura, zatim on raste za 3 milijuna eura u 2021. godini. 2023. godine kapital je iznosio dosadašnjih maksimalnih 100 milijuna eura. Kapital unutar pasive čini 67% od sveukupne pasive. Nakon kapitala, velik udio čine i kratkoročne obveze koje čine 20% i

dugoročne obveze sa udjelom od 11% od sveukupne pasive.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	135.779.110	122.693.435	127.847.877	153.195.398	156.088.100
<b>UKUPNA PASIVA</b>	135.779.110	122.693.435	127.847.877	153.195.398	156.088.100

Tablica 2: Prikaz ukupne aktive i pasive Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

## 6.2 Analiza strukture Računa dobiti i gubitka

Temeljno financijsko izvješće koje prikazuje prihode i rashode kao i razlike u određenom vremenskom razdoblju je račun dobiti i gubitka, ili RDG. Račun prikazuje ostvareni prihod kao i ukupnu dobit ili gubitak za navedeno vremensko razdoblje. Dobit i gubitak dobar su pokazatelj koliko dobro tvrtka posluje, a RDG u tome igra veliku ulogu. (Žager, 2017)

### 6.2.1 Analiza strukture računa dobiti i gubitka Podravke i Kraša

Analiza strukture RDG-a Podravke temelje se na podacima iz razdoblja 2019. do 2023. godine.

Ukupni Podravkine prihodi 2019. godine iznosili su 289.853.301 eura i oni rastu svake godine, a najveći prihod bio je 2023. godine i iznosio je 359.395.263 eura. Poslovni prihodi čine gotovo 97% ukupnih prihoda, a 2019. godine iznosili su 282.952.546 eura, zatim malo opadaju u 2020. godine i iznose 281.804.129 eura. Prihodi rastu 2021. godine te iznose 293.908.539 eura, dok posljednje dvije godine prihodi rastu s 319.503.447 eura na 347.378.352 eura. Prihodi od prodaje izvan grupe najveći su bili 2023. godine i iznosili su 212.297.593 eura, a najmanji su bili 2021. godine u iznosu od 175.651.460 eura.

Ukupni Podravkine rashodi 2019. godine iznosili su 268.938.810 eura, sljedeće godine došlo je do smanjenja rashoda za gotovo 8 milijuna eura. Posljednje promatrane godine iznosili su visokih 327.626.414 eura.

Neto dobit svake godine varira. U 2019. godini iznosio je 19.584.143 eura, 2020. godine iznosi 25.730.782 eura, 2021. raste na 32.575.466 eura, dok 2022. godine pada na 26.289.574 eura. 2023. godine je bila najveća dobit i iznosila je 47.400.244 eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	289.853.301,00 €	290.443.571,00 €	303.694.227,00 €	331.125.165,00 €	359.395.263,00 €
<b>UKUPNI RASHODI</b>	268.938.810,00 €	260.729.759,00 €	269.656.625,00 €	301.126.570,00 €	327.626.414,00 €

Tablica 3: Prikaz ukupnih prihoda i rashoda Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

U promatranom razdoblju Kraš je ostvario najveći prihod 2023. godine, a najmanji 2020. godine, to je manje za 40%. Pozitivno je da nakon 2020. godine prihod raste iz godine u godinu.

Najveći dio čine poslovni prihodi, oni svake godine čine 99% ukupnih prihoda. Unutar skupine poslovnih prihoda ubrajaju se prihodi od prodaje (unutar i van grupe) te ostali mogući prihodi. Prihodi od prodaje čine u prosjeku 13% ukupnih prihoda, dok prihodi od prodaje izvan grupe čine 83% ukupnih prihoda. Najveći prihod od prodaje izvan grupe bio je 2023. godine u iznosu od 159 milijuna eura što te godine čini visokih 95% od ukupnih prihoda. Svake godine prihodi su veći od rashoda, ali razlika nije velika.

Kraševi ukupni rashodi u promatranom razdoblju od 2019. do 2023. godine su poprilično visoki, a najveći su bili 2023. godine u iznosu od 160 milijuna eura. Najmanji iznos rashoda bio je 2020. godine i on je iznosio 116 milijuna eura. Kao i kod prihoda, rashodi nakon 2021. godine kontinuirano rastu. Najveći udio unutar rashoda čine poslovni rashodi, ali oni bez amortizacije. Poslovni rashodi u prosjeku čine 95% ukupnih rashoda.

Neto dobit ukupnog poslovanja nakon oporezivanja 2019. godine iznosi nešto više od 1,2 milijuna eura te se oni povećavaju svake sljedeće godine. Već sljedeće godine neto dobit je iznosila 1,9 milijun eura dok je 2,7 milijuna iznosila neto dobit 2021. godine. 2023. godine neto dobit je iznosila 5,8 milijuna te je to bilo povećanje za 84% što čini više nego dupli iznos neto dobiti.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	120.961.625,00 €	118.018.045,00 €	128.532.643,00 €	141.372.060,00 €	167.235.065,00 €
<b>UKUPNI RASHODI</b>	119.396.362,00 €	115.987.653,00 €	124.942.377,00 €	137.123.955,00 €	159.852.874,00 €

Tablica 4: Prikaz ukupnih prihoda i rashoda Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

### 6.3 Analiza strukture i kretanje u Izvještaju o novčanom toku

Izvori nabave novca te njene uporabe prikazuju se u izvještaju o novčanim tokovima. Novac služi za podmirivanje obveze, kupovine opreme, prodaju roba i proizvoda te iz tog razloga novac predstavlja vrlo bitan faktor u osiguravanju likvidnosti bilo kojeg poduzeća. Velika važnost pridaje se novcu te je zato potreban poseban izvještaj koji ukazuje na višak ili manjak raspoloživog novčanog sredstva. Primitci, izdatci te njihova razlika glavni su elementi izvještaja. Oni imaju najveći utjecaj na poslovni ishod jer su poslovne aktivnosti koje donose novac. Izvješće je kategorizirano prema vrsti aktivnosti, kao što su financijske, investicijske i poslovne aktivnosti. (Žager, 2017)

### 6.3.1 Analiza strukture i kretanje u Izvještaju o novčanom toku Podravke i Kraša

Analiza strukture i kretanje o izvještaju novčanog toka Podravke temelji se na podacima iz razdoblja od 2019. do 2023. godine. Novčani tok iz rezultata 2019. godine iznosio je 32.999.782 eura pa se poveća na 38.775.294 eura sljedeće godine. 2021. godine novčani tok iznosio je 46.039.242 eura pa je pao na 41.380.036 eura, a 2023. godine je bio najveći i iznosio je 62.931.845 eura.

Novčani tok iz poslovnih aktivnosti 2019. godine iznosio je 21.343.739 eura, zatim raste na 38.895.801 euro i na 41.093.743. 2022. godine novčani tok pada na 27.079.743 eura te sljedeće godine raste i to gotovo tri puta i iznosi 77.344.725 eura. Novčani tok iz investicijskih aktivnosti je u promatranom razdoblju negativan svake godine. Najveći negativni iznos bio je 2022. godine i on je iznosio 55.100.760 eura, dok je najmanji u iznosu od 15.148.281 eura bio je 2021. godine. Novčani tok iz financijskih aktivnosti 2019. godine je iznosio -11.685.146, dok je najbolji bio 2022. godine i iznosio je 31.525.666 eura, zatim je ponovno pao za gotovo 70% i to na 22.521.588 eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>	21.343.739,00 €	38.895.801,00 €	41.093.743,00 €	27.079.743,00 €	77.344.725,00 €
<b>NOVČANI TOK IZ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	- 18.559.274,00 €	- 22.673.800,00 €	- 15.148.281,00 €	- 55.100.760,00 €	- 41.962.554,00 €
<b>NOVČANI TOK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	- 11.685.146,00 €	- 16.208.549,00 €	- 25.916.387,00 €	31.525.666,00 €	- 22.521.588,00 €
<b>POVEĆANJE/SMANJENJE NOVCA</b>	- 8.900.681,00 €	13.452,00 €	29.074,00 €	3.504.649,00 €	12.860.583,00 €

Tablica 5: Prikaz novčanih tokova Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Izvještaj Kraša o novčanom toku sastoji se od poslovnih, investicijskih te financijskih aktivnosti. Novčani tok iz poslovnih aktivnosti je 2019. godine je bio najmanji te je iznosio oko 760 tisuća eura, zatim on u 2020. godini raste za 22 puta i to na iznos od 17 milijuna eura. Tok se smanjuje na 5,3 milijuna eura što je opet tri puta manji nego prethodne godine. Najveći novčani tok iz poslovnih aktivnosti bio je 2023. godine i iznosio je 22 milijuna eura. S obzirom na novčani tok iz investicijskih aktivnosti najpozitivniji iznos je bio 2019. godine i on je iznosio 2,1 milijun eura, svake sljedeće godine iznos je bio negativan. Razlog tome su sve veća financijska ulaganja u poslovanje. Najniži, odnosno najnegativniji iznos, je bio iznos iz 2022. godine i on je iznosio 11,1 milijuna eura, zatim se on povećava za 780 tisuća eura, ali je iznos i dalje negativan te iznosi 10,4 milijuna eura. Novčani tok iz financijskih aktivnosti Kraša prikazuje da je najveći iznos bio iz 2022. godine kada je iznosio 18,1 milijun eura, a najmanji je bio 2020. godine i iznosi negativnih 14,9 milijuna eura što čini razliku od 33 milijuna eura.

Kada se novčani tokovi svi međusobno zbroje i oduzmu, dobivaju se sljedeći rezultati. Kraš je najviše novaca gubio 2019. i 2020. godine čija zajednička suma iznosi 8,5 milijuna eura. U promatranom razdoblju do najvećeg povećanja novca bilo je 2022. godine u iznosu od 10,3 milijuna eura, a najmanje povećanje je bio 2021. godine te je tada iznosio 900 tisuća eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>	758.751	16.935.080	5.355.337	3.339.953	22.120.726
<b>NOVČANI TOK IZ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	2.098.305	-6.798.978	-5.543.316	-11.182.312	-10.403.352
<b>NOVČANI TOK IZ FINACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	-6.679.178	-14.876.111	1.103.520	18.098.149	-8.693.596
<b>POVEĆANJE/SMANJENJE NOVCA</b>	-3.822.123	-4.740.008	915.541	10.255.789	3.023.778

Tablica 6: Prikaz novčanih tokova Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

## 6.4 Analiza ključnih pokazatelja aktivnosti poduzeća

Količina i vrijednost mogu se koristiti za kvantificiranje aktivnosti poduzeća. U industrijskom granama, gdje se proizvodi mogu svesti na standardnu mjeru, kvantitativna procjena aktivnosti je uobičajena. Dva najčešće korištena važna pokazatelja u analizi aktivnosti su koeficijent fluktuacije aktivnosti i kretanje prihoda. (Belak, 2014)

Iako je vrlo relevantna statistička i dinamička mjera uspjeha, kretanje prihoda često se izostavlja iz financijskih analiza. Da bi se utvrdio raste li posao, ostaje li isti ili opada, ključno je ispitati kretanje prihoda. Rast prihoda olakšava pokrivanje fiksnih troškova i daje bolje financijske rezultate: obrnuto, pad prihoda povećava fiksne troškove u strukturi rashoda i nagovještava negativne buduće ishode. Prihodi od prodaje, poslovni prihod i ukupni prihod najčešće su promatrane metrike u ovom istraživanju. (Belak, 1995)

### 6.4.1 Analiza ključnih pokazatelja aktivnosti poduzeća Podravke i Kraša

Ukupni prihodi Podravke u promatranom razdoblju od 2019. do 2023. godine rastu iz godine u godinu. 2019. i 2020. godine prihodi su bili gotovo pa slični oko 290 milijuna eura, zatim raste za 5% u 2021. godine. U odnosu na 2021. godinu prihod raste za 8% i to na 331.125.165 eura dok sljedeće godine prihod raste na 359.395.263 eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	289.853.301,00 €	290.443.574,00 €	303.694.227,00 €	331.125.165,00 €	359.395.263,00 €
<b>POSLOVNI PRIHOD</b>	282.952.546,00 €	281.804.129,00 €	293.908.539,00 €	319.503.447,00 €	347.378.352,00 €
<b>PRIHOD OD PRODAJE (IZVAN GRUPE)</b>	169.144.854,00 €	163.736.699,00 €	175.651.460,00 €	193.232.636,00 €	212.297.593,00 €

Tablica 7: Prikaz ukupnih prihoda Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Kraševi poslovni prihodi su 2019. godine iznosili 119,5 milijuna eura, te se smanjuju na 116,5 milijuna eura. Poslovni prihodi zatim rastu kontinuirano iz godine u godinu do iznosa od 166,5

milijuna eura. Prihodi od prodaje najveći su bili 2023. godine i iznosili su 159 milijuna eura te čine 70% ukupnih poslovnih prihoda, a najmanji prihod od prodaje je bio 2020. godine te je iznosio 82,6 milijuna eura. Najveći ukupni prihodi Kraša u promatranom razdoblju bili su 2023. godine u iznosu od 167 milijuna eura, a najmanji prihodi iznosi su 2020. godine u iznosu od 118 milijuna eura.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	120.961.625,00 €	118.018.045,00 €	128.532.643,00 €	141.372.060,00 €	167.235.065,00 €
<b>POSLOVNI PRIHOD</b>	119.436.750,00 €	116.573.616,00 €	127.398.583,00 €	140.297.084,00 €	166.517.210,00 €
<b>PRIHOD OD PRODAJE (IZVAN GRUPE)</b>	83.746.036,00 €	82.627.978,00 €	109.822.798,00 €	128.887.261,00 €	158.926.697,00 €

Tablica 8: Prikaz ukupnih prihoda Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

## 6.5 Ključni pokazatelji zarade i profitabilnosti

Cilj svake tvrtke je ostvarivanje profita što je neophodno za preživljavanje na tržištu. Dok se profitabilnost definira kao povećanje bogatstva poduzeća, njegovih vlasnika ili dioničara iz poslovanja, što neizravno doprinosi bogatstvu društva u cjelini, zarada se odnosi na ideju profitabilnosti, sposobnost povećanja bogatstva vlasnika poduzeća (kroz neto dobit i vrijednost poduzeća), vjerovnika, investitora i države. Svi poslovi mogu se sažeti kao dugoročni opstanak, stabilnost, rast, maksimiziranje prihoda i profita te povrat na uloženi kapital. ROE, ROCE, ROA i ROS metrike su koje pokazuju profitabilnosti i zaradu. (Belak, 2014)

Povrat na kapital ili ROE ključna je metrika za procjenu uspjeha poduzeća iz perspektive vlasnika koji su izvršili kapitalna ulaganja. U smislu planiranja dobiti, povrat na kapital (ROE) ključna je metrika, posebno za poduzeća koja nemaju značajnu vrijednost drugih investicijskih proizvoda poput obveznica ili dugoročnih zajmova. Za izračun ROE potrebno je neto dobit podijeliti sa vlasničkim kapitalom dok je njena kontrolna mjera 12%. (Belak, 2014)

Povrat na korišteni kapital (eng. *Return on Capital Employed*), ROCE označava odnos zarade i korištenog kapitala. Za izračun ROCE potrebno je podijeliti EBIT sa korištenim kapitalom, dok je opća kontrolna mjera 10,13%. (Belak, 2014)

Povrat na aktivu je sljedeći pokazatelj zarade i profitabilnosti. ROA ili *Return on Asset* označava odnos zarade i imovine. Rezultat poslovnih događaja mora bit u vezi s imovinom i ukupnim kapitalom za vlasnike i dioničare. Za izračun ROA potrebno je podijeliti neto dobit sa aktivom, a drugi način je podijeliti EBIT sa aktivom, a njena opća kontrolna mjera je 9,5%. (Belak, 2014)

### 6.5.1 Ključni pokazatelji zarade i profitabilnosti Podravke i Kraša

Na temelju Podravkinih rezultata, vidljivo je da povrat na vlasnički kapital raste. U razdoblju od 2019. do 2021. godine on je rastao, ali i dalje je ispod 12%, dok je ROE 2022. godine pao za gotovo 2% za razliku od prethodne godine. Najbolji rezultat povrata na vlasnički kapital je bio 2023. godine koji iznosi iznad kontrolne mjere, a razlog povećanja je ostvarivanje dotadašnje najviše neto dobiti. Da bi ROE rastao iz godine u godinu potrebno je i dalje ostvarivati sve veću neto dobit.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
ROE	6,50%	8,27%	9,77%	7,44%	12,69%

Tablica 9: Prikaz povrata na vlasnički kapital Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Povrat na vlasnički kapital kod Kraša raste iz godine u godinu u promatranom razdoblju. Od 2019. do 2022. godine povrat je lagano rastao za nepunih 1% svake godine. Veliki skok je bio 2023. kada je povrat na vlasnički kapital bio 5,9% te je time porastao za 2,5% što je uspoređujući sa ostalim promatranim godinama veliki iznos. Razlog tome je povećanje neto dobiti u odnosu sa vlasničkim kapitalom. S obzirom na kontrolnu mjeru od 12%, povrat na vlasnički kapital nije zadovoljavajuć. Da bi on bio zadovoljavajuć, odnosno iznad 12% potrebno je povećati neto dobit. Kraš svake godine povećava svoju neto dobit pa je ta kontrolna mjera dostižna u budućnosti.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
ROE	1,35%	2,19%	2,97%	3,37%	5,90%

Tablica 10: Prikaz povrata na vlasnički kapital Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Iz Podravkinih podataka vidljivo je da korišten kapital je nedovoljno iskorišten, tj. svaki rezultat je manji od kontrolne mjere od 10,13%. Najveći povrat je bio 2021. godine kad je kapital bio iskorišten najviše u promatranom razdoblju. Bilo bi zadovoljavajuće da ROCE raste iz godine u godinu, ali za to je potrebno povećati zaradu.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
ROCE	4,42%	6,28%	6,81%	4,72%	4,68%

Tablica 11: Prikaz povrata na korišteni kapital Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>



Kraš također ima neiskorišten kapital. S obzirom na kontrolnu mjeru od 10,13%, svaki rezultat bilo koje godine u promatranom razdoblju je manji od kontrolne mjere. Najmanji povrat na kapital bio je 2019. godine te je tada iznosio 1,12%. Rezultati se lagano povećavaju ponovno za nepunih 1% u razdoblju od 2019. do 2022. godine. Najveći rezultat, odnosno u ovom razdoblju najbolje je iskorišten kapital 2023. godine kada on raste na 5,56%. I dalje rezultati nisu zadovoljavajući te je potrebno povećavati zaradu, ali u budućnosti ima mjesta za poboljšanje.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>ROCE</b>	1,12%	2,18%	3,27%	3,52%	5,56%

Tablica 12: Prikaz povrata na korišteni kapital Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Kao što je vidljivo iz Podravkinih rezultata, ROA je rastao u razdoblju od 2019. do 2021. godine i to svake godine za gotovo 1%. 2022. godine vidljiv je pad dok sljedeće godine u promatranom razdoblju, ROA raste za gotovo 3,5%. Unatoč tome, svi rezultati su ispod opće kontrolne mjere što označava da je povrat na aktivnu nije dobar što označava da je vrijednost imovine veća od zarade. Da bi se ROA povećala potrebno je povećanje neto dobiti ili EBIT.

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>ROA</b>	4,81%	6,63%	7,99%	5,91%	9,40%

Tablica 13: Prikaz povrata na aktivnu Podravke 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Povrat na aktivnu Kraša, ili ROA, je u promatranom razdoblju dosta nizak te postoji povećanje svake godine, ali je on vrlo mali. Odnos zarade i imovine je vrlo mali, odnosno imovina bi trebala bit manja u odnosu na neto dobit. Povrat na aktivnu je najmanji bio 2019. godine te je iznosio 0,86%, a najveći 2023. godine i iznosi 3,77%. Povrat nije zadovoljavajući zato što je svaki iznos manji od kontrolne mjere od 9,5%.

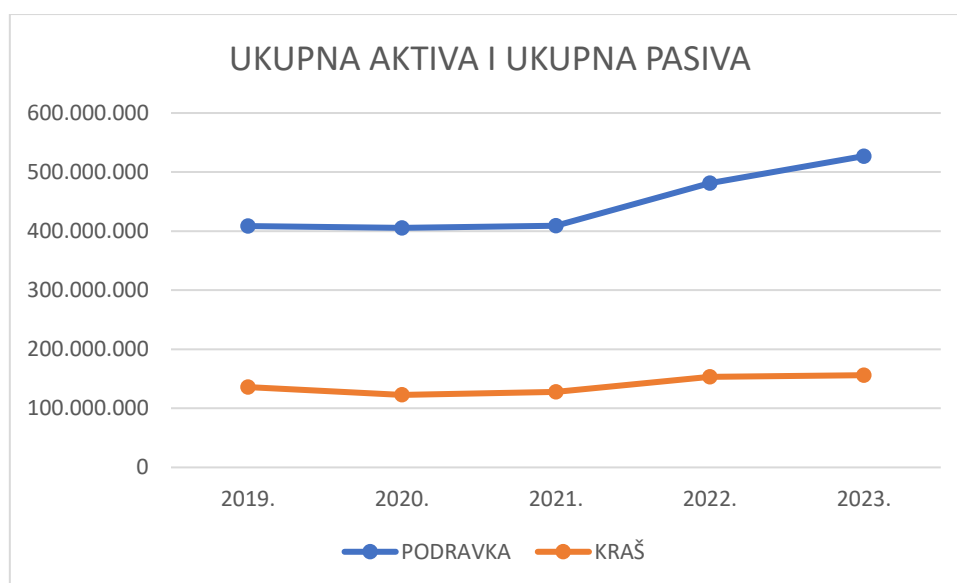
	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>ROA</b>	0,86%	1,49%	2,12%	2,26%	3,77%

Tablica 14: Prikaz povrata na aktivnu Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

## 7 Usporedba uspješnosti poslovanja između Podravke i Kraša

Podravka i Kraš obje su jedne od najvećih hrvatskih prehrambenih industrija te se nalaze u top 100 najuspješnijih hrvatskih kompanija. Njihovi brendovi vrlo su jaki i prodavani na hrvatskom tržištu te oboje imaju vrlo važnu ulogu u stvaranju trendova među konkurencijom. Sa svojim dugogodišnjim postojanjem i poslovanjem učvrstili su svoju ulogu na hrvatskom tržištu. Obje kompanije dobro posluju te imaju odličnu i dobru bonitetnu ocjenu te su njihovi trendovi poslovanja rastući i stabilan.

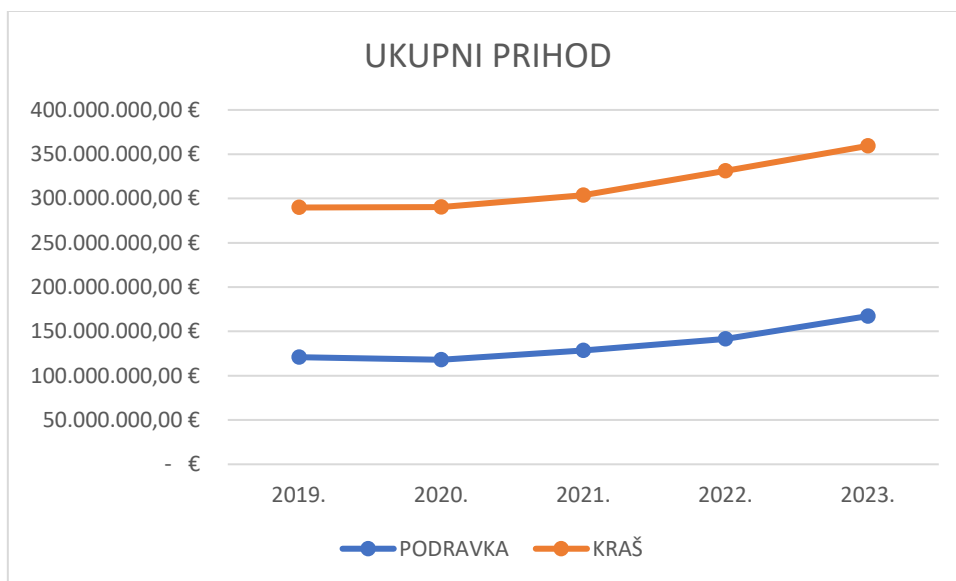
Promatrajući dolje navedeni linijski graf koji sadržava ukupne vrijednosti aktive i pasive Podravke i Kraša. Vidljivo je da su Podravkine vrijednosti čak trostruko veće. Omjer aktive i pasive je kod Podravke veći. Obje kompanije imaju pad vrijednosti 2020. godine, a razlog tome je pandemija COVIDA-19 koji je utjecao na lošije poslovanje obje kompanije. Nakon loše 2020. godine, vrijednosti se povećavaju. Razlika između 2020. i 2021. godine nije nešto značajna, ali je zato veća i uočljivija razlika između 2021. i 2022. godine, posebice kod Podravke gdje se vrijednost povećava za 80 milijuna eura. Podravkina i Kraševa najveća vrijednost bila je posljednje godine u promatranom razdoblju, odnosno 2023. godine.



Graf 1: Linijski graf ukupne aktive i pasive Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

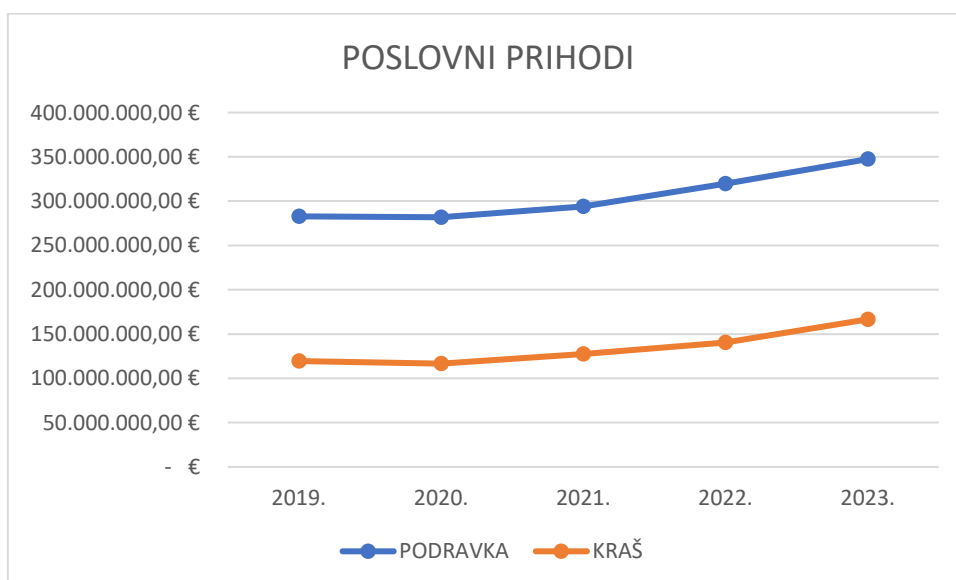
Sljedeći linijski graf prikazuje odnos između ukupnih prihoda u promatranom razdoblju od 2019. do 2023. godine. Podravka ostvaruje puno veće godišnje prihode od Kraša te ona u prvoj promatranoj godini ima i više nego dvostruki ostvareni prihod od Kraša-. Kod objiju kompanija je najniži prihod bio 2019. godine, a najveći onaj iz 2023. godine. Krašev najmanji ostvareni prihod je 2019. godine te iznosi oko 125 milijuna eura, a najveći je iz 2023. godine

u iznosi od 165 milijuna eura. Podravkini najmanji iznos ukupnih prihoda je također 2019. godine u iznosu od 290 milijuna eura, a najveći 2023. godine te iznosi 355 milijuna eura. Kod obiju kompanija vidljiv je rast ukupnog prihoda iz godine u godinu.



Graf 2: Linijski graf ukupnih prihoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

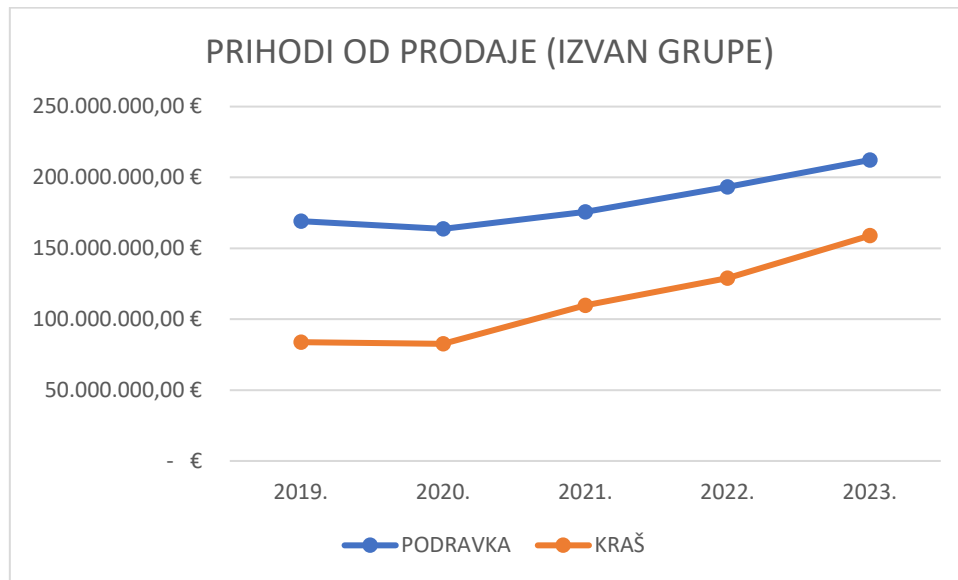
Na ukupne prihode nadovezuje se i linijski graf poslovnih prihoda Kraša i Podravke u promatranom razdoblju od 2019. do 2023. godine. Vidljivo je da poslovni prihodi u oba slučaja čine više od 90% ukupnih prihoda. Upravo zbog velikog udjela poslovnih prihoda unutar ukupnih prihoda, krivlja rasta je gotovo pa ista.



Graf 3: Linijski graf poslovnih prihoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

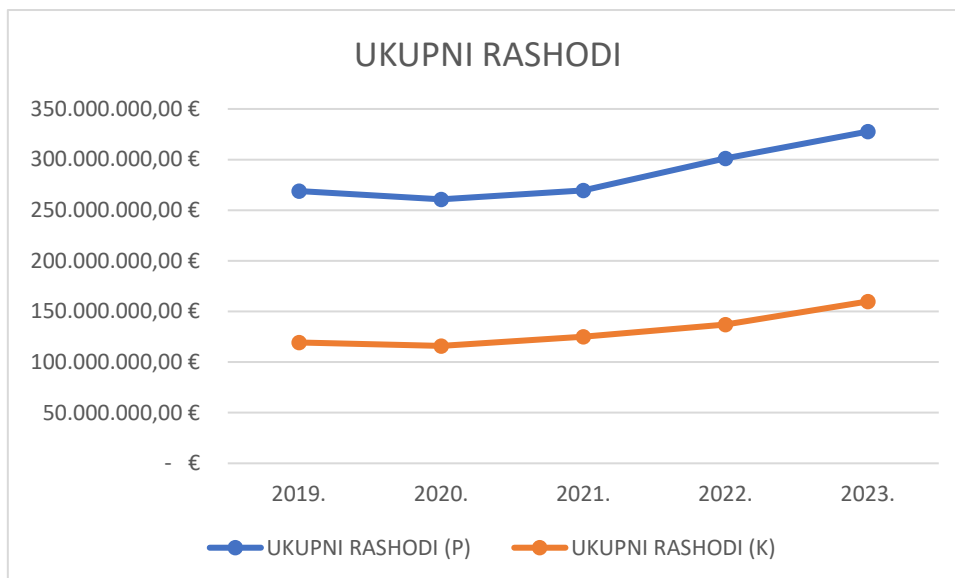
Zajedno s poslovnim prihodima, prihodi od prodaje čine dio ukupnih prihoda. Na linijskom grafu dolje navedenom prikazani su prihodi od prodaje Podravke i Kraša u razdoblju od 2019.

do 2023. godine. Prihodi od prodaje dio su poslovnih prihoda i čine najveći dio tih prihoda. Ovdje je vidljivo da nije tolika velika razlika u prihodima od prodaje kao na grafu ukupnih prihoda. I dalje Podravka ima veće prihode od prodaje, ali to je razumljivo ako se uzima u obzir ukupne prihode. Najmanja razlika između Podravke i Kraša bila je 2023. godine kada su Podravkini prihodi iznosili 212 milijuna eura, a Kraševi prihodi su iznosili 160 milijuna eura što čini razliku od 50-tak milijuna eura.



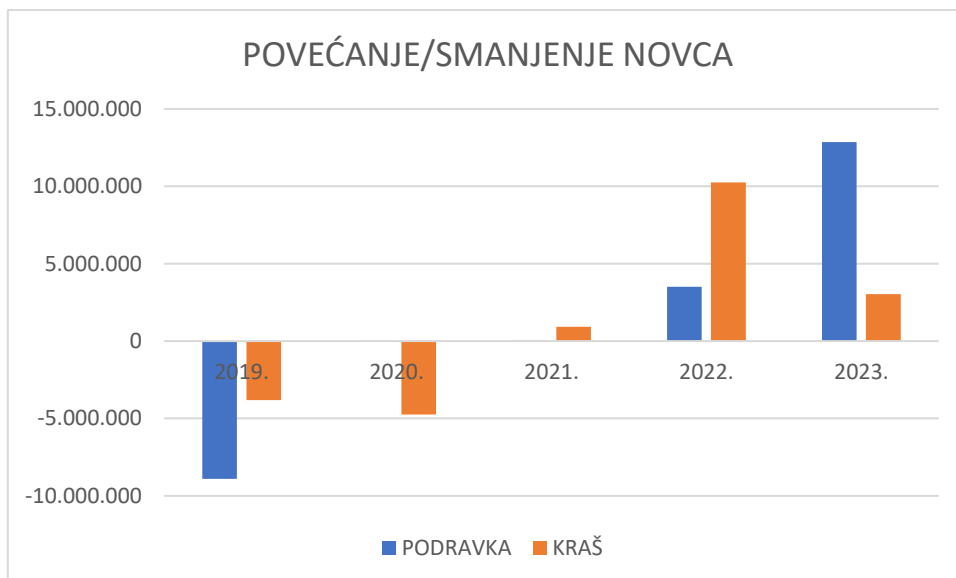
Graf 4: Linijski graf prihoda od prodaje Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Dolje navedeni linijski graf prikazuje ukupne rashode u razdoblju od 2019. do 2023. godine za Podravku i Kraš. S obzirom da Podravka ima veće prihode razumljivo je da će imati i velike rashode. Na grafu je vidljiv pad rashoda s 2019. na 2020. godinu, dok su prihodi bili gotovo pa isti te dvije godine. Kraš također ima sličnu situaciju sa malim padom u rashodima s 2019. na 2020. godine. Kako u obje kompanije prihodi rastu, tako iz godine u godinu rastu i rashodi. Kraš ima lagani rast rashoda, dok kod Podravke taj rast je nakon 2020. godine sve veći i nije linearan, tj. veliki su skokovi u iznosu rashoda. Primjerice, u samo dvije godine rashoda se povećao s 270 milijuna na 330 milijuna, što čini razliku od 60 milijuna eura u tako kratkom vremenskom periodu.



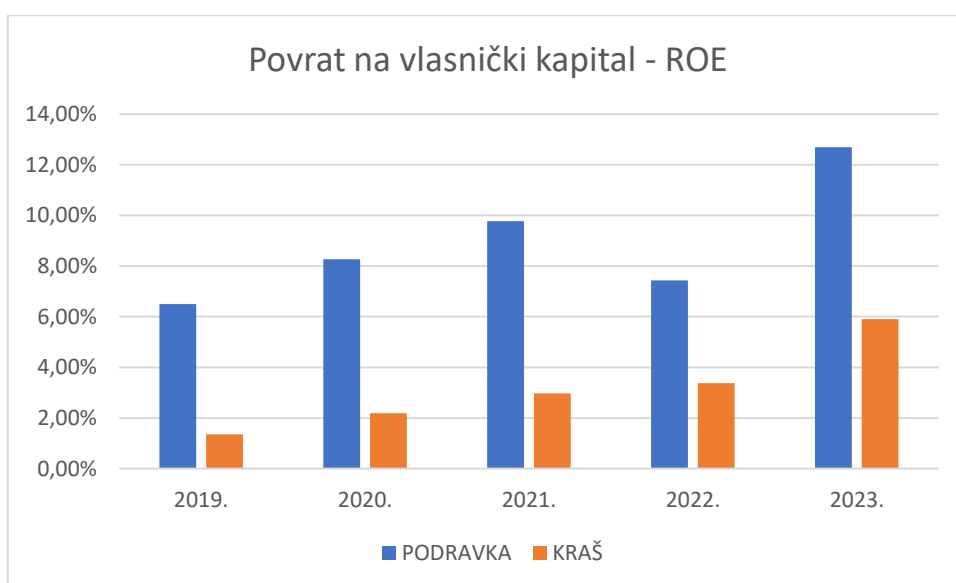
Graf 5: Linijski graf ukupnih rashoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Sljedeći linijski graf prikazuje odnos novčanih tokova Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Vidljivo je da i Kraš i Podravka u prvoj promatranoj godini obje imaju negativne vrijednosti, odnosno veći je bio odljev nego dotoka novca te godine. Kraš je 2019. godine najviše ulagao u financijske aktivnosti i to gotovo 6,5 milijuna eura, dok je Podravka te iste godine imala veliki dotok iz poslovnih aktivnosti u iznosu od 21,3 milijuna, a razlog tome su ulagačke aktivnosti. Veliki iznos poslovnih aktivnosti nije bio dovoljan pokraj investicijskih i financijskih aktivnosti koji zajedno iznose više od 30 milijuna eura. Godine 2020. Kraš i dalje ima negativnu vrijednost dok Podravka svoju vrijednost dovodi na pozitivan predznak, ali zato 2021. godine Kraš postiže pozitivnu vrijednost. Godine 2022. Kraš ima povećanje u iznosu od 10,2 milijuna eura, dok Podravka te iste godine ima povećanje od 3,3 milijuna eura. Kraš je te godine imao veliki iznos u financijskim aktivnostima u iznosu od 18,1 milijun eura i ponešto u poslovnim aktivnostima. Zadnje godine u promatranom razdoblju, Podravka ima veće povećanje novca od Kraša i to za skoro 10 milijuna eura. Podravka je te godine imala veliki iznos iz poslovnih aktivnosti i to 77,3 milijuna eura, dok je Kraš također imao najveći iznos u poslovnim aktivnostima.



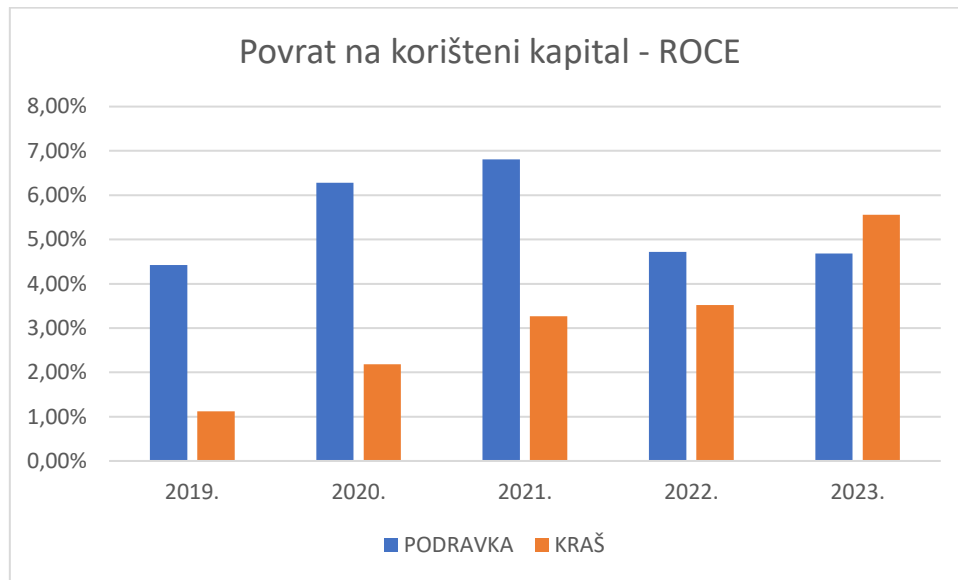
Graf 6: Stupčasti graf novčanih tokova Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Povrat na vlasnički kapital je sljedeći stupčasti graf koji prikazuje odnos između Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Vidljivo je da je i ovaj put povrat na vlasnički kapital veći kod Podravke. Kod Podravke vidljiv je rast do 2021. godine te opada 2022. godine, ali on ponovno raste u 2023. godini. Na 12,69% i to iznad kontrolne mjere što znači da je Podravka te godine ostvarila zadovoljavajuću neto dobit. Takva situacija nije kod Kraša koji u svakoj godini ima iznos ROE-a ispod kontrolne mjere od 12%. Najveća je bila ona iz 2023. godine kada je mjera iznosila 5,9%, a najmanja 2019. godine kada je ROE bio 1,35%.



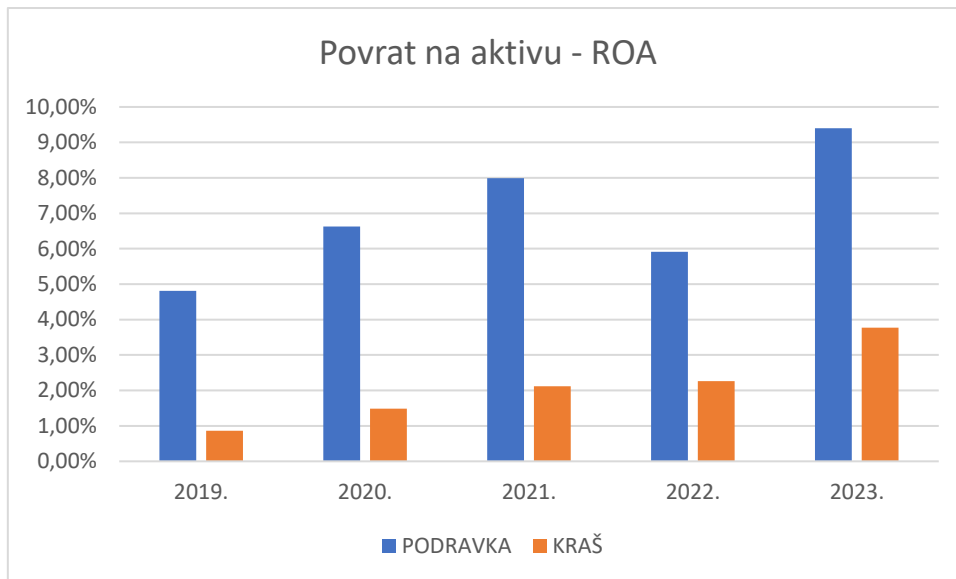
Graf 7: Stupčasti graf povrata na vlasnički kapital Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Sljedeći stupčasti graf prikazuje povrat na korišteni kapital Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Kontrolna mjera za povrat na korišteni kapital je 10,13%, a vidljivo je da ni jedna kompanija nema zadovoljavajuće rezultate. Podravka i Kraš ne iskorištavaju dovoljno dobro svoj korišteni kapital. U prve tri godine oboma raste ROCE te zatim 2022. godine on pada kod obiju kompanija. Zadnju godinu u promatranom razdoblju Kraš ostvaruje veće rezultate od Podravke.



Graf 8: Stupčasti graf povrata na korišteni kapital Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Posljednji stupčasti graf prikazuje povrat na aktivu Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Sa svojom kontrolnom mjerom od 9,5% ni jedna kompanija nije ostvarila zadovoljavajuće rezultate. Razlog tome je manja neto dobit u odnosu na iznos aktive. Kraš svake godine raste lagano, dok Podravka raste kontinuirano prve tri godine, zatim postotak ROA pada u 2022. godini te u 2023. godini postiže 9,4% što je vrlo blizu kontrolne mjere.



Graf 9: Stupčasti graf povrata na aktivu Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <https://www.fininfo.hr/>



## 8 Diskusija rezultata istraživanja

U analitičkom djelu rada, šesto i sedmo poglavlje pod naslovom Analiza poslovne uspješnosti i Usporedba uspješnosti poslovanja između Podravke i Kraša, provedena je analiza utjecaja različitih oblika ulaganja na financijske performanse i poslovnu izvrsnost dvaju velikih i ključnih proizvođača u hrvatskoj prehrambenoj industriji. Diskusija rezultata fokusira se na ključne pokazatelje uspješnosti, među kojima se analizira bilanca, račun dobiti i gubitka, novčani tokovi te ključni pokazatelji aktivnosti poduzeća.

Diskusija će započeti sa analizom bilance. Analiza pokazuje da su Podravka i Kraš ostvarile značajan rast imovine u promatranom razdoblju od 2019. do 2023. godine, ali se razlikuju u strukturi ulaganja i načinu upravljanja imovinom. Podravka se više oslonila na dugoročne investicije u opremu, tehnologiju i istraživanje tržišta, što rezultira povećanju proizvodnih kapaciteta i tehnološkom modernizacijom. Kraš, s druge strane, pokazuje nešto sporiji rast imovine, prvenstveno zbog konzervativnijeg pristupa inovacijama, ali je također počeo povećavati udio dugoročnih ulaganja nakon 2020. godine. Ova razlika u strategijama ulaganja ogleda se u kapitalnim strukturama obje tvrtke. Podravka je, zahvaljujućim svojim većim ulaganjima, osigurala stabilniji rast prihoda, ali je istovremeno povećala i dugovanja, što je djelomično povećalo financijski rizik. Kraš je zadržao stabilniju strukturu kapitala s nižim razinama duga, što je doprinijelo sigurnijoj, ali sporijoj dinamici rasta.

Detaljna analiza računa dobiti i gubitka Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023. godine pokazuje razlike u pristupu troškovima i prihodu. Podravka je ostvarila značajan rast prihoda, pogotovo kroz ekspanziju na međunarodna tržišta i veća ulaganja u marketing. Rast prihoda iz međunarodnih operacija rezultat je povećane potrošnje na promidžbu i brendiranje, što je omogućilo tvrtki da postigne veću prepoznatljivost i prodaju izvan hrvatskih granica. Kraš također ostvaruje rast prihoda, ali po nižoj stopi. Iako je ulaganje u inovacije i proširenje proizvodnog asortimana bilo prisutno, Kraš se sporije prilagodio promjenama na tržištu u odnosu na Podravku. Nadalje, visoki operativni troškovi i nešto manja efikasnost u kontroli troškova smanjili su profitabilnost u odnosu na Podravku, što se jasno vidi u neto marži obje tvrtke. Podravkina veća kontrola nad troškovima i optimizacija procesa proizvodnje omogućila je veću razinu profitabilnosti.

Analizom novčanog tokova, posebice operativnog novčanog toka, ukazuje na stabilniju poziciju Podravke, koja je zahvaljujući većem obrtaju kapitala i povećanoj prodaji uspjela osigurati solidan protok novca iz operacija. Podravka je također aktivnije upravljala

zaduženjima kako bi podržala svoje investicije, što je dodatno povećalo likvidnost u kratkom roku, ali i dugoročne rizike vezane uz otplatu dugova. Kraš je, s druge strane, pokazao stabilan, ali sporiji rast u operativnim novčanim tokovima, s naglaskom na održavanja konzervativne strategije likvidnosti. Iako Kraš nije zabilježio tako visoke stope rasta kao Podravka, njegova stabilnost u upravljanju novčanim tokovima, osigurala je tvrtki siguran put kroz izazovne ekonomske uvjete, poput pandemije, ostvarila brži i dinamičniji rast, osobito na međunarodnim tržištima. Njeno proaktivno ulaganje u opremu i modernizaciju omogućilo je veću proizvodnu učinkovitost, smanjenje troškova i povećanje kapaciteta, što je rezultiralo značajnim rastom prihoda i prepoznatljivošću brenda. S druge strane, Kraš, iako je pokazao stabilnost u poslovanju, još uvijek nije u potpunosti iskoristio svoje potencijale. Njegov konzervativniji pristup ulaganjima, osobito u marketing i tehnologiju, usporio je tempo rasta, no omogućio je tvrtki održavanje solidnog poslovanja i nižeg rizika. Kraš treba pojačati ulaganja u inovacije i promidžbu kako bi ostao konkurentan, osobito u kontekstu globalnih trendova i promjena u prehrambenoj industriji.

Jedan od ključnih uvida iz analiza je različit utjecaj pojedinih vrsta ulaganja na poslovnu izvrsnost. Ulaganja u marketing i inovacije donose brze povrate u smislu prepoznatljivosti brenda i povećanja prodaje. Podravka je to prepoznala te je značajna sredstva usmjerila upravo u ove segmente, što je doprinijelo njenom rastu na međunarodnoj razini. Također, veća ulaganja u zaposlenike, kroz programe osposobljavanja i timskog rada, povećala su produktivnost i motivaciju unutar kompanije, čime je dodatno unaprijeđena njena operativna učinkovitost. Kraš, s druge strane, mora posvetiti više pažnje inovacijama i modernizaciji kako bi ostvario bolje rezultate u segmentu povrata na aktivu i povećao svoju konkurentsku prednost. Ova tvrtka ima solidne temelje u kvaliteti proizvoda i dugoj tradiciji, no sporiji pristup prilagodbi tržišnim promjenama može dovesti do stagnacije ako ne pojačaju svoje napore u marketinškim i tehnološkim inovacijama.

Jedan od značajnijih razlika između dviju tvrtke je u povratu na aktivu (ROA) i povratu na kapital (ROE). Iako su obje tvrtke zabilježile pozitivan rast prihoda, Podravka je ostvarila niži ROA od Kraša, što sugerira da Podravka nije u potpunosti iskoristila svoju imovinu za generiranje dobiti. To je vjerojatno posljedica velikih ulaganja u infrastrukturu i tehnologiju koja još uvijek nije u potpunosti dovela do željenih povrata. S druge strane, Kraš, iako s manjim prihodima, pokazuje nešto bolji ROA, što ukazuje na efikasnije korištenje postojećih resursa, ali bez značajnog rasta. Povrat na kapital, ROE, također je pokazao slične rezultate, s tim da Podravka postiže bolje rezultate zbog agresivnije politike ulaganja, dok Kraš održava stabilnost,

ali s manje oscilacija u povratu na kapital. Ovdje se ponovno vidi razlika u strategijama – Podravka se usmjerila na brži rast i veće rizike, dok Kraš održava konzervativniji pristup, što dovodi do stabilnijih, ali sporijih povrata.

Jedan od ključnih pokazatelja uspjeha Podravke je njen globalni doseg. Ulaganja u internacionalizaciju poslovanja, koja uključuju marketinške kampanje prilagođene različitim tržištima te prilagodbu proizvoda lokalnim preferencijama, omogućila su Podravki da poveća prodaju u više od 60 zemalja. Ovaj globalni uspjeh rezultat je sinergije između ulaganja u marketing, modernizaciju opreme i tehnologije, te razvoja inovacija koje odgovaraju specifičnim potrebama međunarodnih tržišta. Kraš, iako također prisutan na međunarodnom tržištu, nije ostvario jednak nivo ekspanzije kao Podravka. Iako je prepoznatljiv na regionalnom tržištu, Kraš nije dovoljno iskoristio prilike za širenje na nova tržišta, što ga stavlja u podređeni položaj u odnosu na Podravku. Ulaganje u marketinške kampanje usmjerene na međunarodnu publiku, kao i prilagodba proizvodnog asortimana specifičnim potrebama različitih tržišta, moglo bi pomoći Krašu da ubrza svoj rast na globalnoj razini.

Rezultati analize poslovne uspješnosti Podravke i Kraša pokazuju jasnu prednost Podravke u pogledu dinamike rasta, inovacija i globalne ekspanzije. Veća ulaganja u marketing, opremu i zaposlenike omogućila su Podravki da postigne bolje rezultate u pogledu prihoda, profitabilnosti i prepoznatljivosti na tržištu. Kraš, iako stabilan u poslovanju, mora pojačati svoja ulaganja u inovacije i marketinške aktivnosti kako bi ostao konkurentan, posebice u međunarodnom okruženju.

Podravkina sposobnost da efikasno iskoristi svoje investicije za rast i ekspanziju ističe se kao ključni faktor njenog uspjeha, dok Kraš, s konzervativnijim pristupom, ima potencijal za daljnji rast, no uz potrebu za većom dinamičnošću i prilagodbom tržišnim trendovima. Ova usporedba pokazuje kako različiti oblici ulaganja mogu imati značajan utjecaj na poslovnu izvrsnost i dugoročnu održivost tvrtki.

## Zaključak

Da bi se ostvarila konkurentnost unutar industrije, tako i prehrambene, potrebno je uložiti u novu opremu i tehnologiju. Današnje vrijeme nosi mnogo novih inovacija u svijetu proizvodnje koje je potrebno pratiti kako bi bilo koja tvrtka bolje poslovala, ali i u konačnici povećala svoje prihode. Nova ulaganja iziskuju visoke troškove i ulaganja, za koja, nažalost, mnoge tvrtke nemaju mogućnosti dodatnog ulaganja. Na duže staze, ako je sve dobro odigrano, ostvaruju se bolji rezultati poput ostvarivanja većeg prihoda, mogućnost širenja na nova tržišta, povećava se efikasnost i produktivnost, ostvaruje se prepoznatljivost brenda, razvijaju se novi proizvodi, dopire se do druge skupine kupaca te mnogi drugi. Ukoliko tvrtka želi imati veća ulaganja tada se povećava financijski rizik, ali se osigurava veći prihod, dok je isto moguće malim ulaganjima ostvariti sporo rastuće prihode kroz duži vremenski period. Rezultati ulaganja su razvitak proizvodnog procesa te razvoj poslovanja. Ulaganjem se povećava efikasnost i produktivnost koji u konačnici rezultiraju najboljim mogućim proizvodom za krajnjeg kupca. Ulaganje u opremu i tehnologiju doprinosi povećanju poslovne izvrsnosti u prehrambenoj industriji na način da ulaganje povećava uspjeh tvrtke te se povećava kvaliteta krajnjeg proizvoda. Poboljšanjem i usavršavanjem ostvaruje se bolja konkurentnost na tržištu. Za postizanje poslovne izvrsnosti, uz opremu i tehnologiju potrebno je ulagati i u svoje zaposlenike. Zaposlenici predstavljaju bitan faktor opstanka i vrijednost bilo koje tvrtke. Način na koji svaka tvrtka može uložiti u svog zaposlenika je daljnje usavršavanje i mogućnost stalnog usvajanja novih znanja i vještina. Nova znanja i vještine doprinose boljem poslovanju i većoj produktivnosti. Ukoliko zaposlenik vidi da tvrtka brine o njemu i pruža mu mogućnosti napredovanja, tada se zaposlenik osjeća motiviraniji za rad, spreman je za rad te sve to pridonosi poslovnoj izvrsnosti i dobrim rezultatima. Tvrtka je onoliko dobra koliko su i njezini zaposlenici. Širenjem tvrtke raste i potreba za novim zapošljavanjem. Ulaganjem u novi kadar doprinosi većoj raznolikosti među zaposlenicima te oni nose nova znanja i vještine koje pomažu u proizvodnom procesu. Podravka i Kraš raznoraznim edukacijama i daljnjim razvojem kompetencija osiguravaju razvoj, ali i opstanak svojih zaposlenika. Obje tvrtke smatraju da je ključ uspjeha ulaganje u obrazovanje svojih zaposlenika. Raznoraznim projektima u kojima sudjeluju različite skupine radnika, od radnika u proizvodnom pogonu sve do visokih pozicija u menadžmentu, postiže se kreativnost, suradnja i bolje razumijevanje zaposlenika. Daljnje usavršavanje rezultira produktivnijim radom zaposlenika. S obzirom na današnju situaciju na tržištu rada, obje tvrtke počinju zapošljavati strane radnike. Rješenje tome bi bilo veće ulaganje u zaposlenike te da ponude mogućnost povećanja plaća domaćim radnicima.

Tvrtka svojim snažnim brendovima osigurava prepoznatljivost. Prepoznatljivost brenda ostvaruje razlikovanje u kvaliteti proizvoda ili usluge kod kupaca. Kupac se danas susreće sa mnogim proizvodima te je vrlo teško odabrati pravi proizvod. U tom slučaju ključna je prepoznatljivost brenda kako bi kupac u mnoštvo drugih brendova odabrao pravi proizvod za sebe. Različitim marketinškim aktivnostima, poput oglašavanja preko društvenih mreža ili drugih kanala, tvrtke približavaju svoje proizvode novim, ali i postojećim kupcima. Brend predstavlja identitet svake tvrtke. Podravkin snažan i prepoznatljiv brend je definitivno Vegeta. Svojom kvalitetom već duži niz godina krasi police trgovina i olakšava kuhanje amaterima i pravim kuharima. Podravka je svoju prepoznatljivost osigurala i drugim snažnim brendovima poput Lina, Kviki, Dolcela, Fant... Podravka je prisutna i na međunarodnim tržištima što iziskuje veća ulaganja u marketing i promidžbu proizvoda. S druge strane, Kraš je definitivno lider u slatkim proizvodima na hrvatskom tržištu te svojim jakim brendovima čokolade ostvaruje prednost pred svojim konkurentima. Kraš dugom tradicijom i originalnom recepturom svojim kupcima pruža veliku razinu kvalitete proizvoda koju su kupci prepoznali. Kraševi naj snažniji brendovi poput Bajadere, Griotta, Jadro neizostavni su dio hrvatske kulture darivanja.

Za provjeru uspješnosti poslovanja Podravke i Kraša u razdoblju od 2019. do 2023 godine potrebno je provesti analizu poslovanja. Za dobivanje konačnih rezultata bilo je potrebno provesti analizu strukture bilance, analizirati račun dobiti i gubitka, analizirati novčane tokove te prikazati ključne pokazatelje zarade i profitabilnosti poput povrata na aktivu i na kapital. Podravka ostvaruje puno veće i bolje rezultate od Kraša. Podravka svojim velikim ulaganjima ostvaruje stabilniji rast prihoda, dok Kraš sporije ostvaruje prihoda. S obzirom na veća ulaganja, Podravka ima veći financijski rizik i veća dugovanja, dok Kraš svojim manjim ulaganjima ostvaruje niže razine duga. Kraš se sporije prilagođava promjenama na tržištu za razliku od Podravke koja se prilagođava i međunarodnim tržištima što rezultira većim rastom prihoda i većom prepoznatljivošću. Međunarodna tržišta iziskuju ulaganja u kojima se bolje snašla Podravka. Kraš pokazuje stabilnost u poslovanju, ali nedovoljno iskorištava svoje potencijale. Podravka je usmjerena na brži rast, ali i veće rizike, dok Kraš sa svojim konzervativnijim pristupom ostvaruje niže i sporije prihode.

## Literatura

### Knjige

1. Anić, A., Goldstein, I. (1999) Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb
2. Belak, V. (1995), *Menadžersko računovodstvo*, RRiF, Zagreb
3. Belak, V. (2014), *Analiza poslovne uspješnosti*, RRiF, Zagreb
4. Buntak, K., Kovačić, M. (2020), *Upravljanje kvalitetom 1*. Koprivnica: Centar za digitalno nakladništvo
5. Injac, N. (2001), *Mala enciklopedija kvalitete*. Zagreb: Oskar
6. Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D. & Samardžić, I. (2018) *Kvaliteta 3*. Varaždin, Sveučilište Sjever ; Strojarski fakultet Sveučilišta u Slavonskom Brodu ; Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. Lazibat, T. (2009), *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga
8. Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, In. (2010), ISO 26000 SR – DRUŠTVENA ODGOVORNOST. Zbornik radova 10. Hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, Zagreb
9. Žager, K. (2017), *Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi*; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

### Znanstveni članci

1. Brummer, D (n.d.) *Food Technology Investments: Picking the Right Stocks*. Dostupno na: <https://www.ourcrowd.com/investment-themes/food-technology> [11. rujan 2024]
2. Idugel (2023), *The benefits of investing in high quality equipment for the success of your food industry: an example from Camil*. Dostupno na: [The benefits of investing in high quality equipment for the success of your food industry: an example from Camil. \(idugel.com.br\)](https://www.idugel.com.br) [11. rujan 2024]
3. Jutarnji list (2024), *Top 1500 2023*. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/top1500> [1. rujan 2024]
4. Rasul, A. (n.d.) *Why you should invest in marketing*. Dostupno na: [why-you-should-invest-in-marketing-article.pdf \(lexisnexis.co.uk\)](https://www.lexisnexis.co.uk/why-you-should-invest-in-marketing-article.pdf) [5. rujan 2024]
5. Šušnja, R., Bosna, J., Ergović, A. (2023) *Hrvatske oznake kvalitete kao čimbenici odabira proizvoda*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/379073433\\_Hrvatske\\_oznake\\_kvalitete\\_kao\\_cimbenici\\_odabira\\_proizvoda](https://www.researchgate.net/publication/379073433_Hrvatske_oznake_kvalitete_kao_cimbenici_odabira_proizvoda) [15. kolovoz 2024]

6. Vranakis, S. K., Chatzoglou, P. D. (2012) *A Conceptual Model for Machinery & Equipment Investment Decisions*. Dostupno na: [Microsoft Word - IJBM2012-V7N1neiye \(psu.edu\)](#) [10. rujan 2024]

#### Internetski izvori

1. Bruketa&Žinić&Grey (2024). Dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/> [20. rujan 2024]
2. Državni zavod za statistiku (2024). Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/> [20. kolovoz 2024]
3. EFQM (2024). Dostupno na: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) [10. kolovoz 2024]
4. EIT Food (2024). Dostupno na: [Croatia - EIT Food](#) [15. kolovoz 2024]
5. FinInfo (2024). Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/> [20. rujan 2024]
6. Hrvatska gospodarska komora (2024). Dostupno na: <https://znakovi.hgk.hr/o-znakovima> [5. rujan 2024]
7. Hrvatska tehnička enciklopedija (2024). Dostupno na: [prehrambena industrija | Hrvatska tehnička enciklopedija \(Izmk.hr\)](#) [5. rujan 2024]
8. Ja trgovac (2024). Dostupno na: <https://jatrgovac.com/> [15. rujan 2024]
9. Kraš (2023), *Energetska politika*. Dostupno na: [https://www.kras.hr/datastore/filestore/91/Energetska-politika\\_rev.2.pdf](https://www.kras.hr/datastore/filestore/91/Energetska-politika_rev.2.pdf) [15. rujan 2024]
10. Kraš (2023), *Rezultati poslovanja za razdoblje I-XII 2023. godine*. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2023> [15. rujan 2024]
11. Kraš (2024). Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr> [5. rujan 2024]
12. Made in Croatia (2024). Dostupno na: [Hrvatska kvaliteta - Oznake i certifikati - Made in Croatia - hrvatska izvornost, kvaliteta i brand \(made-in-croatia.com.hr\)](#) [15. kolovoz 2024]
13. Ministarstvo gospodarstva (2024). Dostupno na: <https://investcroatia.gov.hr/> [10. rujan 2024]
14. MojPosao (2024). Dostupno na: [MojPosao - Marketing Manager \(m/ž\) - Koprivnica - Podravka d.d. - Upravljanje ljudskim resursima](#) [15. rujan 2024]
15. Podravka (2023), *Godišnje izvješće za 2023. Grupa Podravka*. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> [15. rujan 2024]

16. Podravka (2024). Dostupno na: <https://www.podravka.hr/> [5. rujan 2024]

17. Zagrebačka burza (2024). Dostupno na: <https://zse.hr/> [15. rujan 2024]

## **Popis tablica**

Tablica 1: Prikaz ukupne aktive i pasive Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a>	42
Tablica 2: Prikaz ukupne aktive i pasive Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> ....	43
Tablica 3: Prikaz ukupnih prihoda i rashoda Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a>	43
Tablica 4: Prikaz ukupnih prihoda i rashoda Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a>	44
Tablica 5: Prikaz novčanih tokova Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	45
Tablica 6: Prikaz novčanih tokova Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	46
Tablica 7: Prikaz ukupnih prihoda Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	46
Tablica 8: Prikaz ukupnih prihoda Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	47
Tablica 9: Prikaz povrata na vlasnički kapital Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	48
Tablica 10: Prikaz povrata na vlasnički kapital Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a>	48
Tablica 11: Prikaz povrata na korišteni kapital Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	48
Tablica 12: Prikaz povrata na korišteni kapital Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a>	49
Tablica 13: Prikaz povrata na aktivu Podravke 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> ....	49
Tablica 14: Prikaz povrata na aktivu Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	49

## **Popis grafova**

Graf 1: Linijski graf ukupne aktive i pasive Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	50
Graf 2: Linijski graf ukupnih prihoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	51
Graf 3: Linijski graf poslovnih prihoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	51



Graf 4: Linijski graf prihoda od prodaje Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	52
Graf 5: Linijski graf ukupnih rashoda Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	53
Graf 6: Stupčasti graf novčanih tokova Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	54
Graf 7: Stupčasti graf povrata na vlasnički kapital Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	54
Graf 8: Stupčasti graf povrata na korišteni kapital Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	55
Graf 9: Stupčasti graf povrata na aktivu Podravke i Kraša 2019-2023; izvor: <a href="https://www.fininfo.hr/">https://www.fininfo.hr/</a> .....	56