

Strategija i taktike poslovanja poduzeća Kraš d.o.o. u uvjetima krize

Mrgić, Nikolina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:348177>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

NIKOLINA MRGIĆ

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJA I TAKTIKE POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.o.o. U
UVJETIMA KRIZE**

Zagreb, siječanj 2019.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**STRATEGIJA I TAKTIKE POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.o.o. U
UVJETIMA KRIZE**

**THE STRATEGY AND TACTICS OF CRISIS MANAGMENT IN KRAŠ
d.o.o. LTD. COMPANY**

KANDIDATKINJA: Nikolina Mrgić

KOLEGIJ: Krizni menadžment

MENTOR: Draženka Čosić, univ.spec.oec.

Zagreb, siječanj 2019.

Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet, svrha i ciljevi istraživanja	5
1.2. Istraživačka pitanja	5
1.3 Metodologija rada	6
1.4. Struktura rada.....	6
2. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE KRIZE.....	7
2.1. Pojam i značajke poslovne krize	7
2.2. Uzroci i posljedice poslovne krize.....	8
2.3. Vrste poslovnih kriza	9
2.4. Vanjske i unutarnje poslovne krize.....	10
2.5. Krizno komuniciranje.....	16
3. UTJECAJ SVJETSKE EKONOMSKE KRIZE NA REPUBLIKU HRVATSKU	17
3.1. Utjecaj na bruto domaći proizvod i nezaposlenost	18
3.2. Utjecaj na konditorsku industriju	19
3.3. Izlazak iz krize	20
4. PREGLED KONDITORSKOG TRŽIŠTA.....	22
4.1. Hrvatsko konditorsko tržište	25
4.2. Konditorska potražnja u Hrvatskoj.....	29
4.3. Svjetsko konditorsko tržište	32
5. KRAŠ d.o.o.	33
5.1. Misija i vizija	35
5.2. Vlasnička struktura	35
5.3. Kraš kroz povijest	36
5.4. Poslovanje poduzeća Kraš d.o.o.	37
5.5. Eksterna okolina tvrtke Kraš d.o.o.....	40
5.6. Analiza opće ili socijalne okoline	40
5.7. Analiza poslovne okoline	46
5.8. Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2015.	49
5.9. Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016.	53
6. POSLOVANJE PODUZEĆA KRAŠ d.o.o. U UVJETIMA KRIZE	56
6.1. Strategije pozicioniranja i diferenciranja.....	56

6.2. Strateški marketing	56
6.3. Marketinški splet	56
6.4. Akcija „Kupujmo hrvatsko“	57
6.5. Segmentacija tržišta	58
6.6. Upravljanje asortimanom	58
6.7. Swot analiza Kraš d.o.o.....	59
7. ZAKLJUČAK.....	61
LITERATURA.....	62
POPIS SLIKA	64
POPIS GRAFIKONA.....	64
POPIS TABLICA.....	64
Životopis	66
Prilozi rada.....	66

1.UVOD

Kada se govori o krizi najčešća je asocijacija na krizu u području ekonomije i gospodarstva, ali ona se može pojaviti u bilo kojem području ljudskog djelovanja.

Kriza je proces, stanje ili događaj koji može nanijeti nepopravljivu štetu pojedincu, organizaciji i društvu. Ona predstavlja prijetnju reputaciji i opstanku organizacije.

Rezultati brojnih istraživanja ukazuju na to kako je menadžment odgovoran za 60 do 80% propasti poduzeća.

Poduzeće koje nema realne i mjerljive planove i ciljeve, financijsku kontrolu nad poslovanjem te ostale elemente bitne za funkcioniranje i vođenje poduzeća vrlo će lako upasti u krizu zbog nepostojanja sustava koji bi alarmirao menadžment na probleme u organizaciji, čime se isti otkrivaju u kasnim fazama kada ih je teško ili nemoguće ispraviti.

Priznavanje postojanja problema u poslovanju je prvi korak suočavanja s krizom. Velik je broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, identificiraju mjesta nastanka problema i time pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Prepoznavanjem simptoma krize moguće je ustanoviti njene uzroke, a rješavanjem njezinih uzroka ovladava se krizom.

Danas u Republici Hrvatskoj djeluje četrnaest konditorskih proizvođača, a Kraš je trenutni lider hrvatskog konditorskog tržišta s udjelom od 44% tržišta. Iza Kraša, u bitci za tržišnu utakmicu prednjače Koestlin, Kandit Zvečevo, Cedevida, i Podravka. Kraš d.d. je najveća hrvatska tvrtka koja se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda a ujedno je i među većima u jugoistočnoj Europi, čija godišnja proizvodnja joj prelazi 33.000 tona od kojih se skoro polovina izvozi na sva svjetska tržišta.

Danas je Kraš suvremena, tržišno orijentirana kompanija čiji su razvojni planovi usmjereni prema snažnoj izveznoj orijentaciji, uz naglasak na jačanju vodeće pozicije na tržištima regije, na kojima Kraš već posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica. Poslovanje poduzeća Kraš d.d. je usmjereno na razvoj i jačanje tržišnog pozicioniranja brandova.

Rad prikazuje strategiju i taktike poslovanja, koji je koristio menadžment. Poduzeće Kraša koji su omogućile uspješno poslovanje i u uvjetima krize.

1.1. Predmet, svrha i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja rada je analiza uspješnosti poslovanja poduzeća Kraš d.o.o u uvjetima krize iskazano kroz financijske izvještaje .

Svrha ovog specijalističkog rada je ukazati na veliku važnost odabira najefikasnije strategije poslovanja poduzeća u krizi, kako za njezino predviđanje i otkrivanje, tako i za uspješno rješavanje.

Sukladno navedenom, ciljevi rada su:

- analizirati najčešće uzroke krize
- ukazati na važnost kriznog menadžmenta i upravljanja krizom
- analizirati utjecaj krize na konditorsku industriju
- analizirati uspješnost poslovanja poduzeća Kraš d.o.o. temeljem financijskih pokazatelja
- utvrditi konkurentnost poduzeća Kraš d.o.o. na hrvatskom i izvoznom tržištu

1.2. Istraživačka pitanja

U skladu o predmetu i svrhom rada postavljaju se istraživačka pitanja:

IP1: Koje strategije poslovanja poduzeće Kraš d.o.o. koristi u uvjetima krize?

IP2: Koje taktike prodaje omogućuju poduzeću Kraš d.o.o. postizanje konkurentske prednosti na hrvatskom tržištu u uvjetima krize?

IP3: Posluje li poduzeće Kraš d.o.o u promatranom periodu od 2013.–2016. godine profitabilno?

1.3 Metode istraživanja

Za izradu ovoga rada korišteni su podaci iz sekundarnih izvora domaćih i stranih izvora; knjige iz područja kriznog menadžmenta, stručni časopisi te razni objavljeni članci na internetu.

U radu su korištene metoda horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja.

Također je korištena statistička metoda kao tabelarno i grafičko prikazivanje statističkih podataka uz korištenje računalnog programa Microsoft Excela i interpretaciju dobivenih rezultata.

1.4. Struktura rada

Specijalistički diplomski rad strukturiran je u sedam cjelina. U prvom, uvodnom dijelu rada, utvrđuje se i opisuje problem istraživanja, predmet istraživanja, svrha i cilj istraživanja, istraživačka pitanja kao i metode istraživanja i njegov doprinos.

U drugoj cjelini rada definira se pregled svjetskog konditorskog tržišta, i specifičnosti konditorske industrije.

U trećoj cjelini opisana je Hrvatska konditorska industrija, koliko se troši na takve industrije te kakvo mišljenje imaju kupci.

U četvrtoj cjelini govori se o nastanku, utjecaju krize na Republiku Hrvatsku, kako kriza utječe na domaći bruto proizvod, kako utječe na nezaposlenost te kako izaći iz krize.

U petoj cjelini govori se o značajkama poslovne krize koje su posljedice poslovne krize, vrstama poslovne krize, odnosno koje su vanjske i unutarnje poslovne krize.

U šestoj cjelini govori se o poslovanju poduzeća Kraš, segmentaciji tržišta i Swot analizi.

U sedmoj cjelini iznosi se zaključak cjelokupnog rada donesen prilikom pisanja teorijskog dijela rada u kombinaciji s analitičkim dijelom i daju odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Nakon toga slijedi popis slika, tablica, grafikona i prilozi.

2. POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA

2.1. Pojam i značajke poslovne krize

Pojam krize može se definirati kao nepredviđeni negativni događaj, proces koji prolazi kroz određene faze, prijeteći i ostavljajući za sobom štetne posljedice. Kriza (grč. *krisis*) predstavlja problem, poteškoću, prolazno teško stanje u svakom, bilo prirodnom, društvenom ili misaonom procesu.¹

Sve krize, bilo da se radi o prirodnim, društvenim ili pak misaonim procesima odlikuju se zajedničkim karakteristikama:

- nespremnost
- neočekivanost
- vremenski pritisak.

Govoreći o krizi, uvriježeno je mišljenje kako je iste teško predvidjeti. Ipak, pojedine su krize jasno vidljive prije njihova nastanka. Menadžment poduzeća je često nespremno reagirao na nastanak krize.

U ekonomiji kriza reflektira iznenadnu situaciju koja svojim nastupom ugrožava egzistenciju poduzeća. Poslovna kriza je neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja koji šteti primarnim ciljevima s ambivalentnim ishodom.

Dakle, riječ je o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći nepovoljne poslovne odluke, pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegova egzistencija.

¹ Filozofski rječnik, Nakladnik zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182.

2.2. Uzroci i posljedice poslovne krize

Kriznoj situaciji uvijek prethodi opasnost. Opasnost je događaj, fenomen ili ljudska aktivnost koja se pojavljuje iznenada. Ako se u tom trenutku ne reagira ispravno, krizna situacija može prerasti u katastrofu.²

Proizvođači hrane koji prerađuju velike količine mesa i mliječnih proizvoda mogu dovesti do toga da se velika količina pokvarene ili čak smrtonosne hrane rapidno distribuirana na velika geografska područja i nanijeti štetu prije nego što se ona i uoči. Dogodilo se to 2001.godine kada je IBP Inc., najveći proizvođač govedine na svijetu, morao povući 255 tona govedine- što je dnevna proizvodnja- zaraženo bakterijom *Escherichia coli*.

Prije nego je objavljeno da se povlači s tržišta, meso je već bilo distribuirano u trideset jednu državu SAD-a, a veliki dio kupaca su ga već konzumirali. Mali su proizvođači izloženi još većem riziku, o čemu svjedoči iskustvo Velike Britanije s kravljim ludilom i slinavkom. Epidemije su financijski uništile nebrojene proizvođače i razorile poljoprivredne zajednice.³

Jedan od najznačajnijih problema koji se javljaju u poslovnoj krizi i o kojem ovisi buduće poslovanje poslovne organizacije je pitanje da li odabrati novi menadžment ili zadržati postojeći? Odgovor na to pitanje ovisi prije svega o tome da li su probleme u poslovanju uzrokovali vanjski ili unutarnji uzroci. Ukoliko su problemi poslovne krize internog karaktera u tom slučaju protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta ide u prilog argument da je upravo pod njihovim vodstvom iskrsnuo problem poslovanja.

² Funda,(2011) D., Doprinos međunarodnih normi u rješavanju poslovnih kriza, Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, br.27 (preuzeto 14.02.2017)

³ <http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize> (preuzeto 14.02.2017.)

2.3. Vrste poslovnih kriza

Krizu je moguće podijeliti prema sljedećim kriterijima:⁴

prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana,

prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna,

prema ovladivosti kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive krize

prema vrsti posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice

prema ciljevima poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti

prema predvidivosti krize: predvidiva ili nepredvidiva.

Trajanje krize i njene posljedice usko su povezane sa stupnjem razvoja krize. Ako je na vrijeme uočena, veća je vjerojatnost njenog rješavanja i brzog izlaska organizacije iz krize. U slučaju uočavanja kada je već duboko zahvatila organizaciju izlazak iz krize je dugotrajan, a samim time i posljedice velike.

Prema stupnju opažanja poslovna kriza najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve:⁵

- potencijalna kriza
- latentna kriza
- akutna kriza

Potencijalnu krizu karakterizira stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog pojedinih slabosti u poslovanju. Poduzeće koje nema realne i mjerljive planove i ciljeve, financijsku kontrolu nad poslovanjem te ostale elemente bitne za funkcioniranje i vođenje poduzeća vrlo će lako upasti u krizu zbog nepostojanja sustava koji bi alarmirao menadžment na probleme u organizaciji, čime se isti otkrivaju u kasnim fazama kada ih je teško ili nemoguće ispraviti.

Pažljivo planiranje, kontrola poslovanja i kvalitetan krizni menadžment mogu već u ranoj fazi otkriti rizike u poslovanju i moguće krize koje proizlaze iz tih rizika te usmjeriti aktivnosti poduzeća na njihovo otklanjanje.⁶

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, ali je najčešće prikrivena. U ovoj su fazi signali krize jaki i mogu se prepoznati pod uvjetom da se ne zanemaruju pokazatelji koji se najčešće kreću u negativnom smjeru. S obzirom na okolnost da je kriza rezultat prijašnjih

⁴ <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1685/preview> (preuzeto 14.02.2017)

⁵ <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1685/preview> (preuzeto 14.02.2017)

⁶ Ibid Funda D, op.cit., str 23

odluka i akcija neophodno je poduzeti korektivne i preventivne mjere i time suzbiti krizu u samim počecima.

Akutna kriza je treći stupanj razvoja krize, a u ovom stadiju su simptomi krize vidljivi. Ovdje je od presudne važnosti u vrlo kratkom vremenu efektivno i usmjereno djelovati jer svaka odluka može poduzeće odvesti još dublje u krizu ili ga može izbaviti iz nje.

Akutna kriza je stanje u kojem je šteta već nastala te se moraju poduzeti korektivne mjere i mjere smanjenja nastale štete na što manju mjeru. U ovom stupnju krize vrlo je važan obrazovan i kvalitetan menadžment koji će biti u stanju usmjeriti akcije prema spašavanju poduzeća.

2.4. Vanjske i unutarnje poslovne krize

Aktualni menadžment u svakom trenutku može ukazati na specifičan događaj na koji se nije moglo utjecati, a koji je bitno pogoršao tržišnu poziciju poduzeća. S druge strane, promatrači izvan poduzeća jednako tako uvijek mogu dokazati da je menadžment trebao biti spreman na taj događaj, odnosno da je na njega mogao efikasnije reagirati.

Mnogi vanjski događaji su predvidivi, no jednako tako postoje oni događaji koji menadžment ne može predvidjeti niti na njih može utjecati. Zbog toga je od presudne važnosti razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja.⁷

Prva se kategorija odnosi na ekonomske, političke ili regularne karakteristike tržišta koje su izvan domene utjecaja menadžmenta. Riječ je o nužnim i nametnutim ograničenjima unutar kojih sposoban menadžment posluje bez većih poteškoća.

Druga kategorija vanjskih utjecaja obuhvaća sve one promjene u okruženju za koje je menadžment trebao znati ili ih je trebao predvidjeti, te promjene u okruženju na koje je poduzeće trebalo biti spremno. Te promjene u okruženju su svi uobičajeni poslovni rizici te nesretne kombinacije događaja od kojih poduzeće nije zaštićeno.

Globalno tržište diktira pravila kojima se, kako je ranije navedeno, poduzeće treba prilagoditi, uvažavati ih i na njih ne može utjecati nikakvim akcijama.

⁷ http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_vijesti/30-03-2015.pdf (preuzeto 14.02.2017)

Slika 1. Vrste rizika poslovanja



Izvor: Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9._Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf (25.01.2017)

Glavni vanjski uzroci kriza u poduzećima su:⁸

- ekonomske promjene
- promjene u konkurenciji
- političke promjene
- socijalne promjene
- tehnološke promjene

Ekonomske promjene mogu uzrokovati velike krize u poduzećima. Pad potražnje ili smanjenje tržišta koje poduzeće opslužuje dovodi poduzeće u nezavidnu poziciju u kojoj je potrebna hitna reakcija menadžmenta i preusmjeravanje sredstava u područja organizacije gdje nastaje kriza.⁹

⁸ Osmanagić, Benedik, N., Kriza, Zagreb 2003.

⁹ Osmanagić, Benedikt, N., Kriza, Zagreb 2003.

Krizu također može uzrokovati nepovoljna promjena tečaja valuta, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana, kriza u zemlji ili međunarodna kriza, inflacija i recesija. Ovisno o stupnju pripremljenosti i načinu reakcije na krizu, poduzeće će uspjeti savladati i prebroditi krizu ili će propasti. Kontrolom poslovanja, usmjerenim planiranjem i razvojem menadžment može ublažiti i premostiti krizu.

Promjene u konkurenciji i praćenje istih od presudne su važnosti za opstanak poduzeća. Prema Michaelu Porteru postoji pet konkurentskih sila:¹⁰

- pregovaračke snage kupaca i dobavljača
- opasnost od supstituta
- rivalstvo s postojećim konkurentima
- ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje

Pet konkurentskih sila uzrokuju niže cijene konkurentskih proizvoda, teži plasman vlastite robe na tržište, suočavanje s nepovoljnim zahtjevima dobavljača te novi konkurentni proizvodi koji otežavaju poslovanje i kao takvi predstavljaju ozbiljnu prijetnju opstanku poduzeća.

Političke promjene i zakonske regulative za poduzeće gotovo uvijek predstavljaju velike inicijalne troškove jer najčešće zahtijevaju uvođenje novog načina obračunavanja, nova ulaganja, nove programe i mijenjanje postojećeg načina poslovanja. Političke i zakonske promjene događaju se vrlo brzo i gotovo da je nemoguće na njih se pravovremeno prilagoditi. Socijalne promjene poput starenja stanovništva, kulturalne promjene, promjene u stilu življenja, prehrani, zdravom načinu života, ekologiji, trendovi u ophođenju s kućnim ljubimcima, svakodnevne promjene u modnoj industriji i mnoge druge, zahtijevaju kontinuirano praćenje promjena te pravovremene reakcije na tržištu.

Poduzeće koje ne prilagođava proizvod potrebama tržišta zapada u krizu i nestaje s tržišta. Relativno je mali broj kompanija koje svoje poslovanje temelje na jakim brandovima i nemaju potreba za velikim promjenama, poput Coca Cole i McDonald's-a koje svoje poslovanje temelje na stabilnom brandu kojeg nije potrebno mijenjati. Za razliku od njih, kompanije kao što su Apple, Toyota, Samsung te mnoge druge, iako njihova imena predstavljaju brand,

¹⁰ http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_vijesti/30-03-2015.pdf (preuzeto 14.02.2017.)

ostale su konkurentne prvenstveno zahvaljujući ulaganju u konstantna istraživanja, inovacije i razvoj vlastitih proizvoda. Prilagođavanje potrebama tržišta omogućilo im je ostanak na tržištu te nisu supstituirane drugom, inovativnijom i modernijom kompanijom.

Tehnološke promjene gotovo su svakodnevne, a suvremene tehnologije pružaju poduzećima bolje, učinkovitije poslovanje poduzeća, veću proizvodnju, minimiziranje pogrešaka, jednostavniju kontrolu procesa. Tehnološke promjene su vrlo rijetko izravan uzrok propasti poduzeća, jer im kao i socijalnim promjenama treba vremena da budu prihvaćene. One češće mogu usporiti rast poduzeća, prouzrokovati povećane troškove zbog njihove implementacije ili ograničiti poslovanje. Tehnološke promjene mogu biti uzrok propasti poduzeća ukoliko isto nije u mogućnosti implementirati ih u poslovni proces u dužem vremenskom intervalu.

Nastanak poslovnih kriza u velikom broju poduzeća uzrokovan je donošenjem poslovnih odluka koje nisu u skladu s društveno prihvaćenim normama i standardima, u kojem slučaju govorimo o krizama koje nastaju reakcijama i ponašanjem korisnika, kupaca, potrošača na proizvod ili uslugu. Tako su, primjerice, trovanja hranom, uništavanje okoliša, rasističko ponašanje prema zaposlenicima ili korisnicima, ozljeda ili izazvana smrt i drugi incidenti koji mogu poprimiti globalne razmjere uzrok ozbiljnih kriza u poduzeću, a navedene su situacije popraćene pravnim tužbama, brojnim kritikama i osudama javnosti a poduzeću mogu nanijeti nepopravljivu štetu.¹¹

Osim financijskih gubitaka koji nastaju prilikom ispravljanja štete dolazi i do gubitka reputacije u društvu, iz čega proizlazi logičan zaključak kako odnosi s javnošću imaju znatan, ako ne i presudan utjecaj prilikom popravljivanja štete. Njihov je zadatak prenijeti poruku masama u kojoj osim isprike, moraju pokazati iskrenu namjeru popravka greške i poduzimanje preventivnih mjera koje će mogućnost nastanka novog štetnog događaja eliminirati ili minimizirati, a o njihovoj poruci ovisi budući tijek krizne situacije.

¹¹ Sučević, D. 2010, Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb :Linder press, str. 12.

Unutarnji utjecaji krize dijele se na:¹²

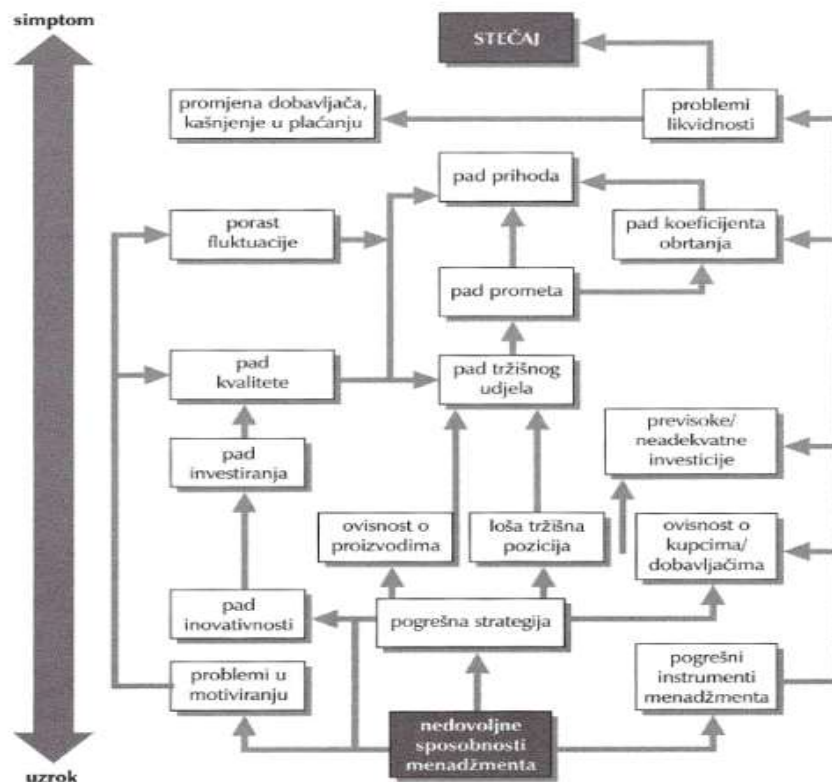
- lošu organizaciju rada,
- narušene međuljudske odnose,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupciju,
- bolestan rivalitet,
- nepostojanje korporacijske kulture,
- loši uvjeti rada,
- nerealni ciljevi sindikata,
- nedostatak komunikacije.

Unutarnji uzroci krize nalaze se u samom poduzeću i načinu poslovanja istoga, a menadžment se smatra najodgovornijim za unutarnje uzroke krize s obzirom na to da on nosi najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća. Rezultati brojnih istraživanja ukazuju na to kako je menadžment odgovoran za 60 do 80% propasti poduzeća.

Jedini unutarnji uzrok krize koji najčešće nije pod utjecajem menadžmenta je promjena vlasništva, odnosno promjena nadzornog odbora, koji svojim ovlastima bitno usmjerava i ograničava rad menadžmenta čime bitno može utjecati na produblјivanje krize. Nadzorni odbor ima dvije iznimno važne zadaće sa stajališta poslovne krize - izbor menadžmenta te konstantna kontrola poslovnih informacija kako bi se uočili prvi znaci problema. Da bi nadzorni odbor bio uspješan u obavljanju svojih funkcija, potrebno je imati nezavisne vanjske članove koji se odlikuju znanjima i vještinama o djelatnostima kojima se poduzeće bavi.

¹² file:///C:/Users/korisnik/Downloads/14_ekonomski_vjesnik_2014_1_legcevic_taucer.pdf (preuzeto 14.02.2017.)

Slika 2. Uzročno posljedične zavisnosti krize



Izvor: Osmanagić, Bedenik (2003) Kriza kao šansa, Zagreb; Školska knjiga, str. 36.

Na slici 2. su prikazani slijed uzroka poslovne krize i posljedica koje pritom nastaju. Djelovanje jednog elementa multiplicira broj posljedica koje nastaju njegovim utjecajem. Neadekvatan menadžment pogrešno koristi instrumente menadžmenta, nema znanje i vještine upravljanja financijskim, materijalnim i ljudskim resursima, a rezultat se manifestira u loše dogovorenim uvjetima poslovanja s dobavljačima, odnosu prema kupcima, nedostatnim financijama za investiranje, problemima s likvidnošću. Svaki od navedenih problema otežava poslovanje i potiče nastanak krize.¹³

Ipak, loš menadžment te neiskusni i nedovoljno obrazovani voditeljski timovi su na vrhu ljestvice rizika za poslovanje poduzeća. U suvremenom poslovanju dobar vođa prilagođava se promjenama, prihvaća nove ideje i timski rad, motivira svoje zaposlenike; zajedničko donošenje odluka, komunikacija i konzultacija s nižim menadžmentom koji je dobro upoznat sa svakodnevnom problematikom poslovanja, te zna u kojem je području potrebno revidirati procese, gotovo je uvijek jedini ispravan put k razvoju i daljnjem rastu poduzeća.

¹³ Sučević, D., op.cit. str. 15.

Zadaća je uprave poduzeća da razvija strategiju poslovanja i donosi realne ciljeve te da usmjerava i kontrolira menadžere u provođenju tih ciljeva. Uprava mora biti svjesna važnosti svojih funkcija te poduzeću posvećivati potrebno vrijeme. Zaposlenicima je potreban vođa koji poznaje procese te koordinira i nadgleda cjelokupan rad organizacije. Ako poduzeće nema vođu koji usmjerava i nadgleda procese, nastaju problemi koji dovode do poslovne krize.

2.5. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje predstavlja inicijativu čiji je cilj zaštita reputacije organizacije, održavanje njezina javnog ugleda te se kao takvo može definirati kao prikupljanje, obrađivanje i plasiranje informacija potrebnih za suočavanje s kriznom situacijom.

U pretkriznoj fazi, krizna komunikacija odnosi se na prikupljanje informacija o rizicima, donošenje odluka o upravljanju potencijalnim i eventualnim krizama te obučavanje ljudi – članova kriznog stožera, glasnogovornika i ostalih koji će biti uključeni u proces kriznog menadžmenta.

Nadalje, u kriznoj se fazi prikupljaju i obrađuju informacije neophodne kriznom stožeru radi donošenja odluka, te se u javnost plasiraju odgovarajuće krizne poruke. U postkriznoj fazi vrši se raščlamba provedenog kriznog menadžmenta, pojedincima se komuniciraju potrebne promjene, te se po potrebi plasiraju dodatne poruke.

Reputacija organizacije u krizi ovisna je o potencijalnim tužbama podignutima protiv iste, zatim o slici koju mediji plasiraju o istoj u javnost, pritisku nevladinih udruga, bojkotu kupaca, narušenom povjerenju javnosti te sličnim nepovoljnim događajima.

Slijedom navedenoga nužno proizlazi zaključak kako je osnovna uloga korporativnih komunikacija razvijati i jačati upravo korporativnu reputaciju čije poboljšanje nedvojbeno stvara prednost i reducira troškove. Upravo taj potencijalni gubitak reputacije, uzrokovan slabim ili negativnim odgovorom vanjske okoline prema poduzeću, može umanjiti povezivanjem korporativne strategije s korporativnim komunikacijama. Iz navedenih razloga nužno je da komunikacijski profesionalci budu uključeni u krizno planiranje i krizni¹⁴ menadžment. Također, razvijanje internih korporativnih komunikacija predstavlja bolje rješenje od angažiranja vanjskih agencija.

¹⁴ Ibidem., str. 15.

3.UTJECAJ SVJETSKE EKONOMSKE KRIZE NA REPUBLIKU HRVATSKU

Svjetska ekonomska kriza ostavila je velike posljedice kako u Sjedinjenim Američkim Državama, tako i u ostatku svijeta. Krajem 2008. godine, kriza djeluje svojom najjačom silom te dolazi do velike kreditne kontrakcije banaka, drastičnog pada dionica na burzama diljem svijeta te propasti nekih od najvećih tada financijskih institucija kao što je npr. Bearn Stearnsa, u to vrijeme pete najveće investicijske banke u Sjedinjenim Američkim državama. Poljuljano povjerenje u kreditnu sposobnost partnera, veliki pad cijene vrijednosnica, te najviše kamatne stope na međubankovne kredite u posljednjih nekoliko desetljeća, najvažnije su posljedice koje je ostavila ova kriza.

Krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala se i u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, a zatim i smanjenjem proizvodnje i potrošnje te naposljetku padom BDP-a od 5,8%. U listopadu 2008., dok je kriza još bila ograničena na financijski sektor, podignut je iznos jamčenih depozita građana sa 100 000 na 400 000 kuna, čime je osigurana stabilnost banaka i to se općenito smatra jednim od rijetkih uspješnih poteza Vlade od izbijanja krize.

U studenom je Vlada iznijela šest mjera koje su većinom imale karakter neobaveznih preporuka. Još u veljači 2011. godine, dok su zemlje srednje i jugoistočne Europe već provodile financijske programe pomoći gospodarstvu, nije priznavala da smo suočeni s recesijom, da bi krajem mjeseca napokon izašla s paketom od deset antirecesijskih mjera. Proračun se temeljio na projekciji rasta BDP-a od 2% i predviđao je deficit od 0.9%, dok je već tada bilo jasno kako su makroekonomska kretanja nepovoljna te da nas u 2009. očekuje pad BDP-a. Rebalans proračuna, najavljen antirecesijskim paketom, izglasan je početkom travnja i donio je smanjenje rashoda od 5,4 milijarde kuna, sa 126.9 na 121.5, uz planirani deficit od 1.4% BDP-a.¹⁵

¹⁵ Sučević (D.), op.cit, str 15.

3.1. Utjecaj na bruto domaći proizvod i nezaposlenost

Kako je navedeno, krajem 2008. godine ekonomska kriza zahvatila je i Republiku Hrvatsku, a prvi njezin znak bio je zaustavljanje gospodarskog rasta, zatim smanjenje proizvodnje i potrošnje što je u konačnici rezultiralo padom bruto domaćeg proizvoda za 5,8%.

Kao jedan od ključnih razloga recesije u Hrvatskoj navodi se pretjerana domaća potrošnja koja je vodila konstantnom zaduživanju i povećanju vanjskog duga. Tijekom niza godina domaća potrošnja, posebice privatna, temeljila se na zaduživanju, odnosno uzimanju kredita. U slučaju privatne potrošnje, može se povući paralelu sa štednjom, gdje stopa štednje nije pratila stopu povećanja potrošnje. Razlika između domaćih investicija i domaće štednje važan je ekonomski indikator koji ukazuje na visinu upotrebe inozemnih financijskih sredstava. Navedena stopa, izračunata u postotku bruto domaćeg proizvoda konstantno je negativna te je tijekom 2008. iznosila -10,9%, a 2009. godine -6%.¹⁶

Upravo je domaća potražnja bila jedna od glavnih pokretača rasta nacionalne ekonomije koja je u razdoblju od 2001. – 2008. godine rasla na godišnjoj razini po stopi višoj od 6%. Do drastičnog pada realne potrošnje kućanstva došlo je u 2009. i 2010. godini., najviše iz razloga što su pali realni neto dohoci kućanstava te se to također odrazilo i smanjenje obujma uvoza.

Također za vrijeme krize došlo je i do povećanja proračunskog deficita. U cijelom tom periodu razgovara se o, što je i cilj, smanjenju fiskalne potrošnje i proračunskog manjka. No, događa se upravo suprotno. U 2008. godini on je iznosio 1,3% bruto domaćeg proizvoda da bi do 2011. godine narastao na 5,6%. U 2011. godini kao jedni od razloga povećanja proračunskog deficita navode se pad prihoda od PDV-a i trošarina, ukidanje kriznog poreza i cjelogodišnji učinak smanjenja poreznih stopa na dohodak.

U Hrvatskoj se u tom razdoblju provodio rebalans proračuna, što je i danas aktualno, no nema dovoljno odlučnosti za provođenjem fiskalne konsolidacije. Rebalansom proračuna može se samo privremeno intervenirati, dok odlučnija fiskalna konsolidacija podrazumijeva smanjenje broja zaposlenih, smanjenje plaća, reforme u mirovinskom i zdravstvenom sustavu te smanjenje subvencija.¹⁷

Što se uvoza i izvoza tiče, i jedna i druga stavka su godinama krize padali, no uvoz je ipak padao jačim intenzitetom nego izvoz. Kao posljedica toga u 2013. godini neto izvoz iznosio 19 je 0.7% bruto domaćeg proizvoda. Mnogi upravo naglašavaju kako je izvoz glavni

¹⁶ Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., Zagreb, 2010; str.44.

¹⁷ Odoabaša R.: Nova nejednakost – izvori i štetne posljedice rastuće imovinske i dohodovne nejednakosti; Pregledni Znanstveni rad; Pravni vjesnik, god. 28, br. 2, 2012

pokretač budućeg ekonomskog rasta, no u ovom slučaju imamo suficit vanjskotrgovinskih odnosa isključivo iz razloga što je uvoz pao u puno većem obujmu nego izvoz.

Broj nezaposlenih u Republici Hrvatskoj, općenito govoreći, kreće se po uobičajenom sezonskom obrascu zahvaljujući turističkoj sezoni. Tako je broj nezaposlenih početkom i krajem godine veći nego za vrijeme ljetnih mjeseci. Za vrijeme krize najviše je gubitaka pretrpio privatni sektor, pa je slijedom toga najviše ljudi upravo u tom sektoru izgubilo posao. Javni sektor također je izgubio veliki broj radnih mjesta, ponajviše iz razloga jer su mnoga poduzeća završila u stečaju, što je bilo posljedica nagomilavanja dugova i velikom broju vjerovnika koji se nisu uspjeli naplatiti. Prema evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, u siječnju 2007. godine broj nezaposlenih bio je 299 083, dok je u kolovozu iste godine taj broj iznosio 242 851, a prosječan broj nezaposlenih iznosio je 264 448.

U 2010. godini stopa registrirane nezaposlenosti iznosila je što je za 2,5% viša od stope nezaposlenosti nego 2009. U 2011. godini, u odnosu na prethodnu, na godišnjoj razini stopa i dalje raste, no za dosta manjih 0,4%. Pozitivna stvar u svemu ovome je da je rast nezaposlenosti, barem onaj dosta visok kao što je bio u 2009. i 2010. godini, suzbijen te da se na koncu 2011. godine nezaposlenost bio otprilike na razini 2010.¹⁸

U 2014. godini započeo je pozitivan trend smanjenja stope nezaposlenosti, ali isto tako smanjuje se i prosječan broj zaposlenih osoba, najviše u sektoru „individualnih“ poljoprivrednika. Najveći broj zaposlenih zabilježen je u prerađivačkoj industriji, 228.072, a u usporedbi s 2013. godinom najveći broj zaposlenih smanjen je u područjima javna uprava, obrana i obvezno socijalno osiguranje.¹⁹

3.2. Utjecaj na konditorsku industriju

Kad se usporedi prehrambena industrija s drugim granama prerađivačke industrije u Hrvatskoj, vidi se da ona ostvaruje najveći ukupni prihod i zapošljava najviše ljudi. Najrazvijeniji je na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, sjeverozapadnoj Hrvatskoj te Osječko – baranjskoj županiji. Najprofitabilnije djelatnosti u ovom sektoru su proizvodnja i prerada mlijeka i sira, proizvodnja piva, prerada čaja i kave te proizvodnja bezalkoholnih pića, a jedna od važnih grana hrvatske prehrambene industrije je i konditorska industrija.

¹⁸ Pregledni Znanstveni rad; Pravni vjesnik, god. 28, br. 2, 2012.

¹⁹ https://hr.wikipedia.org/wiki/Bruto_doma%C4%87i_proizvod (preuzeto 14.02.2017.)

Najznačajniji izvozni proizvodi prehrambene industrije su dodaci jelima, keksi i vafli, punjena čokolada, konzervirane srdele, gotove juhe, maslinovo ulje, pivo i alkoholna pića. Prehrambena industrija je u manjoj mjeri od cjelokupne prerađivačke industrije bila pogođena gospodarskom krizom koja je počela u drugoj polovici 2008. godine. Vodećih deset trgovačkih društava registriranih za proizvodnju prehrambenih proizvoda je ostvarilo međugodišnji rast prihoda od 8% u 2011. godini, dok je s druge strane kriza snažno pogodila industriju proizvodnje pića. Prema podacima Fine, tvrtke koja se bavi proizvodnjom i preradom hrane od prodaje svojih proizvoda u 2011. su godini ostvarile ukupan prihod od 30 milijardi kuna, dok su materijalni troškovi odnijeli čak 78,4 posto prihoda ostvarenih prodajom vlastitih proizvoda.²⁰

3.3. Izlazak iz krize

Globalna ekonomska kriza imala je značajan utjecaj na sve segmente hrvatskog gospodarstva i društva. Pala je zaposlenost, a siromaštvo je povećano za 3,5%. Kriza se najviše počela osjećati kroz 2009. godinu, na tržištu rada kao i u kućanstvima, prema životnim standardima. Sektori koji su bili najviše pogođeni krizom su prerađivačka industrija, trgovina, turizam i građevinska industrija, regije s niskom nezaposlenošću najviše su trpjele zbog krize.

U prvom tromjesečju 2015. godini hrvatsko gospodarstvo je poraslo za 0,5% u odnosu na isto razdoblje 2014., što je pokazatelj da je gospodarstvo, nakon šest godina, izašlo iz recesije. Vlada Republike Hrvatske potvrdila je da je u prvom kvartalu 2015. godine Hrvatska i službeno izašla iz recesije. Gospodarstvo je poraslo za 0,1% u odnosu na isto razdoblje 2014. Doprinos domaće potražnje BDP-u bio je 0,47%. Potrošnja kućanstava je imala najveći utjecaj na porast.²¹ U prva tri mjeseca 2015. godine trgovina na malo porasla je za 1,7% na godišnjoj razini. Promet u trgovini na malo rastao je osam mjeseci zaredom. Izvoz robe i usluga također je rastao za 7,2% u godinu dana te je utjecao na porast BDP-a za 0,01%. U prvom kvartalu 2015. godine, Hrvatska je izvezla robe u vrijednosti 19,3 milijardi kuna, odnosno 7,5% više nego u istom razdoblju 2014. Ulaskom u Europsku Uniju, Hrvatskoj se omogućilo slobodno trgovanje na Europskom tržištu što je dovelo do ubrzanog rasta, kako gospodarstva Europske Unije, tako i gospodarstva Republike Hrvatske. Porastom izvoza robe, porasla je i industrijska proizvodnja za 0,3%.

²⁰ https://hr.wikipedia.org/wiki/Bruto_doma%C4%87i_proizvod (preuzeto 14.02.207.)

²¹ Odoša R, op.cit.,str. 34

Unatoč snažnom rastu BDP-a, ovakav se oporavak gospodarske aktivnosti ne može odmah preslikati i na domaće tržište rada. Za smanjenje nezaposlenosti i otvaranje novih radnih mjesta treba veći gospodarski rast i duži period vremena. Dodatnom rastu BDP-a pridonijet će projekti iz energetike. Samo energetika će dignuti BDP za 2%, a ako se još razvije industrija otvoriti će se 80.000 novih radnih mjesta u industriji i energetici do 2020. Smatra se da rastu hrvatskog BDP-a nisu doprinijeli samo izvoz i eksterni faktori, već da je pomak učinjen u gotovo svim komponentama BDP-a, a najviše u investicijama.

Najveći doprinos rastu tromjesečnog BDP-a u prvom tromjesečju 2015. ostvaren je u djelatnosti trgovine na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikla, a najveći doprinos smanjenju obujma ostvaren je u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva koja bilježi značajan pad, i to za 2,8%. Značajniji rast je ostvaren i u sektoru usluga koje su rasle za 1,8%, a rasla je i potrošnja države, za 0,6%. Značajnije smanjenje bilježi se i dalje kod bruto investicije u fiksni kapital, koje su ranije padale gotovo 4% na godišnjoj razini, a sada je taj pad 0,4% i ponovno mu je uzrok građevinarstvo.²²

²² https://hr.wikipedia.org/wiki/Velika_gospodarska_kriza (preuzeto 14.02.2017.)

4. PREGLED KONDITORSKOG TRŽIŠTA

Globalno konditorsko tržište doseglo je u 2003. godine vrijednost od 77,1 milijardi američkih dolara, rastući od 1999. godine po prosječnoj stopi od 3,8% godišnje, a nakon 2008. i recesije koja nije zaobišla niti najsnažnija gospodarstva raste po stopi od 3,1%. U 2010. godini konditorsko tržište se procijenilo na vrijednost od 145 milijardi USD, a već 2013. godine to se tržište procjenjuje na vrtoglavih 171 milijarde USD.

Slika 1. Svjetska konditorska potrošnja po grupama proizvoda u 2003. godini



Izvor: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A997/datastream/PDF/view> (preuzeto 14.12.2017.)

Veći vrijednosni rast posljedica je kako marketinških nastojanja konditorskih proizvođača da razviju proizvode s dodanom vrijednošću, tako i slabijeg dolara koji je utjecao na iskazanu prodaju zemalja u Euro-zoni. Bolja ekonomska situacija na velikom broju tržišta u razvoju (do recesije) rezultirala je i povećanom količinskom potrošnjom konditorskih proizvoda, pri čemu se oni više ne smatraju luksuznim, već svakodnevnim, uobičajenim proizvodima.

Tablica 1. Potrošnja konditorskih proizvoda per capita u nekim zemljama 2003. godine (u kg)

ZEMLJA	UKUPNO	KAKAO PROIZVODI	BOMBONSKI PROIZVODI	BRAŠNENO- KONDITORSKI PROIZVODI
Irska	26,6	8,8	5,7	12,1
Ujedinjeno Kraljevstvo	25,5	8,6	5,7	11,2
Nizozemska	24,6	4,4	6,3	13,9
Belgija	23,4	7,0	4,5	11,9
Njemačka	22,3	8,2	6,1	8,0
Danska	21,0	7,7	6,0	7,3
Švicarska	20,6	9,6	3,2	7,8
Finska	19,9	5,2	7,7	7,0
Austrija	19,3	9,4	3,7	6,2
EU 15	18,7	5,7	4,3	8,7
Francuska	17,2	4,6	3,6	9,0
Hrvatska	15,0	4,2	2,2	8,6
Švedska	14,7	7,0	6,7	1,0
Italija	14,3	3,4	2,2	8,7
Španjolska	11,2	1,5	2,6	7,1
Grčka	8,7	2,1	1,7	4,9
Portugal	7,8	1,8	1,1	4,9
Japan	5,4	1,8	1,7	1,9

Izvor: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A997/datastream/PDF/view> (preuzeto 14.12.2017.)

Na čelu tablice nalazi se Irska s najvećom konditorskom potrošnjom od 26,6 kg po glavi stanovnika godišnje. Preko 20 kg troše Englezi (25,5kg), Nizozemci (24,6kg), Belgijanci (23,4kg), Nijemci (22,3kg), Danci (21,0kg) i Švicarci (20,6kg). Na začelju su Španjolska, Grčka i Portugal, zemlje u kojima je razvijenija kultura konzumacije voća kao supstituta za konditorske proizvode.

Najveće kompanije na globalnom konditorskom tržištu su Nestle, Mars, Hershey, Cadbury, Kraft, Wrigley, Ferrero i Haribo. Širina proizvodnog asortimana navedenih proizvođača prilično se razlikuje, pri čemu su najviše diverzificirani svjetski prehrambeni divovi Nestle i Kraft. Osim prema asortimanu, ove se kompanije diferenciraju i prema svojoj teritorijalnoj prisutnosti. Primjerice, Cadbury je više fokusiran na tržište Velike Britanije, dok je Hershey dominantno usmjeren na tržište Sjeverne Amerike, iako izvozi svoje proizvode u više od 90 zemalja svijeta. Ukupno gledajući, veličina Nestlea daje ovoj kompaniji konkurentsku prednost. Dok šest multinacionalnih kompanija, uglavnom europskih, zauzima 80% svjetskog tržišta čokolade (Nestle, Cadbury, Mars, Hershey, Kraft i Ferrero) globalno konditorsko tržište, koje uz čokoladu obuhvaća i bombone i gumu za žvakanje, manje je koncentrirano jer većina konditora nema u svojoj ponudi sve vrste konditorskih proizvoda.

Najveći tržišni udjel na europskom kontinentalnom tržištu ima Nestle (16%), a slijede ga Mars (12%), Ferrero (10%) i Kraft Jakobs Suchard (9%). Svi ostali proizvođači sačinjavaju nešto više od polovice tržišta.²³

Najznačajniji trendovi na svjetskom konditorskom tržištu obuhvaćaju redovne proizvodne inovacije, naglasak na funkcionalnim slatkišima i rastuću popularnost gume za žvakanje. Kod razvoja novih proizvoda pretežito se koristi strategija manjeg rizika temeljena na širenju palete već etabliranih brandova (eng. *brand extension*), što podrazumijeva uvođenje novih oblika pakiranja postojećih proizvoda i aplikaciju novih aroma i sastojaka.

U posljednje vrijeme prisutno je i širenje brandova u nove proizvodne kategorije (eng. *brand stretching*), kao i uvođenje ograničenih serija proizvoda (eng. *limited edition products*) s ciljem privlačenja novih potrošača. Kao što im i samo ime naznačuje, funkcionalni proizvodi osiguravaju potrošačima funkcionalne prednosti poput ublažavanja grlobolje, pročišćavanja dišnih putova, osvježavanja daha, dentalnu njega i sl.

Ovi proizvodi, uglavnom iz bombonske grupe, usmjereni su primarno na starije skupine potrošača i predstavljaju najbrže rasteći segment konditorskog asortimana. Posebnu skupinu unutar funkcionalnih proizvoda čine oni s dodacima vitamina, minerala, probiotičkih vlakana i sl., koji jačaju obrambeni sustav ljudskog organizma i pridonose crijevnoj ravnoteži. Sve je veća potražnja za takvim proizvodima koji pružaju zdravstvene koristi (npr. čokolada s povećanim sadržajem polifenola, prutići na bazi povrća i sl.). Od ostalih trendova i pokretača rasta u konditorskoj industriji bitno je izdvojiti slijedeće:²⁴

- raslojavanje ponude prema cjenovnim razredima i porast potražnje za čokoladnim proizvodima vrhunske kvalitete (eng. *premium quality chocolate assortments*)
- demografske promjene (starenje populacije)
- uz proizvode za djecu kao tradicionalnu ciljnu skupinu sve više se razvijaju proizvodi za odrasle globalizacija
- širenje internacionalnih brandova
- jačanje svijesti o zdravoj hrani i prirodnim sirovinama, zahtjevi za nutritivnim informacijama

²³ World Bank: Izvješće o konvergenciji Hrvatske s EU: Ostvarivanje i održavanje viših stopa gospodarskog rasta, Izvješće br. 48879- HR, 2009.; str. 9.

²⁴ Program konvergencije Republike Hrvatske za razdoblje 2015 – 2018, travanj 2015.; Dostupno na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cp2015_croatia_hr.pdf (03.2.2017.)

- korištenje licenciranih dječjih likova i pakiranje igračaka uz konditorske proizvode
- (interaktivni slatkiši)
- prigodna potrošnja i darivanje (božićno-novogodišnji blagdani, Uskrs, Valentinovo).

4.1. Hrvatsko konditorsko tržište

U Hrvatskoj trenutno djeluje četrnaest konditorskih proizvođača koji su 2010. proizveli ukupno 60.204 tona konditorskih proizvoda. Kraš je trenutačni lider hrvatskog konditorskog tržišta sa udjelom od 44% tržišta. Iza Kraša, u bitci za tržišnom utakmicom prednjače Koestlin, Kandid Zvečevo, Cedevisa, i Podravka.

Kako je navedeno, u 2010. ukupno je proizvedeno 60.204 tona konditorskih proizvoda, dok je ukupno prodano 83.855 tona proizvoda, ali je udjel hrvatskih konditora pao na 30.100 tona. Otprilike 80% prodaje konditorskih proizvoda u Hrvatskoj se uveze iz zemalja EU.

Potrošnja konditorskih proizvoda po glavi stanovnika kontinuirano raste, primjerice u 1989. je iznosila 11 kg po glavi stanovnika, u 2004. 16.3 kg, a u 2009. čak 19 kg po glavi stanovnika. Proizvodnja konditorske industrije iznosi 1,8 milijardi kuna ili 8% u ukupnoj prehrambenoj industriji, dok u razvijenim zemljama taj postotak iznosi 11-14%.²⁵

Ukupna domaća proizvodnja 2009. iznosila je 60.970 tona od čega je najveći dio proizvodnje otpao na kakao proizvode koji su iznosili 19.584 tone. Nakon njih po količini proizvodnje slijede keksi, vafl i bomboni. Usporedbe radi, u 2004. proizvodnja konditorskih proizvoda je iznosila 55.983 tone.

Od 1995. do 2004. godine prodaja hrvatskih konditora na domaćem tržištu rasla je po prilično niskoj prosječnoj godišnjoj stopi od 2,3%. Gledano po proizvodnim grupama, najbrže je rasla prodaja kakao proizvoda (2,8%), zatim brašeno-konditorskih proizvoda (2,6%), dok je prodaja bombona imala negativnu stopu rasta (-0,3%).

²⁵ Analiza hrvatske konditorske industrije. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf> (1.2.2017.), str. 1-2. (preuzeto 14.02.2017).

Ako promotrimo razdoblje od 2000.-2005. g., onda je trend nešto povoljniji – prodaja svih grupa proizvoda rasla je prosječno za 4,1% godišnje. Sve do početka ljeta 2010. povećavala se proizvodnja za više od dva posto u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Međutim, to povećanje ostvareno je na račun izvoza, jer je izvoz povećan u devet mjeseci 2010.g. za 9,6 posto, a domaća prodaja smanjena je za 4,2 posto. Domaće tržište je raslo, jer je u tom vremenu povećan uvoz za 11,1 posto, te se računa da je na domaćem tržištu prodano 5,6 posto više konditorskih proizvoda nego u prvih devet mjeseci prošle godine. Bitno je spomenuti i da je u 2010. godini je potrošnja konditorskih proizvoda porasla za četiri posto u odnosu na 2009. godinu.²⁶

No, prodaja domaćih proizvođača na hrvatskom tržištu manja je za 2,6 posto nego u 2009., a prodaja uvoznih proizvoda porasla je za 7,9 posto. Zbog toga se udio domaće prodaje na hrvatskom tržištu smanjio s ionako malih 36,5 na 34,1 posto.

Konditorska industrija u prvom polugodištu 2011. bilježi pad proizvodnje od gotovo 6%, prodaje na domaćem tržištu od 8,1%, dok je izvoz bio manji 14,2%.

Predratna proizvodnja u Hrvatskoj bila je znatno veća (1990. godine iznosila je gotovo 90.000 tona), jer su kapaciteti izgrađeni za jugoslavensko tržište koje je bilo mnogo veće od hrvatskog tržišta. Dio kapaciteta bio je usmjeren na izvoz, kako na zapadnoeuropska, tako i na istočna tržišta, gdje je bila značajno zastupljena prodaja na kliring.

Tako je industrija naslijedila veće kapacitete od trenutno potrebnih kao i veći broj zaposlenih. Smanjenje tržišta dovelo je do pada proizvodnje i smanjenja broja zaposlenih. U zadnjih 20-ak godina udio u prodaji hrvatskih konditora na hrvatskom tržištu smanjen je sa 38 na 31 tisuću tona. Prodaja na domaćem tržištu je 2009. iznosila 84.101 tonu od čega je 52.817 otpalo na uvoz, a 31.284 na hrvatske konditore. Pri tome, kod hrvatskih konditora prednjači prodaja keksa sa 10.577 tona pa nakon toga dolaze kakao proizvodi, vafli i bomboni. Kod stranih proizvođača kakao proizvodi i keksi su otprilike izjednačeni. Nakon njih dolaze vafli, bomboni te na kraju gume za žvakanje.

Gledajući na ukupnu prodaju u Hrvatskoj najveći udio u tržištu imaju keksi koji prednjače sa 27.115 tona. Odmah nakon keksa dolaze kakao proizvodi, zatim vafli, bomboni i gume za žvakanje.

²⁶ Analiza hrvatske konditorske industrije. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf> (1.2.2017.), str. 3.

Sveukupna prodaja na hrvatskom tržištu u zadnjih 20 godina porasla je s 49.970 t iz 1989. na 84.101 t u 2009. godini ili za 68,3 %. Količinski se izvozi oko 50% proizvodnje. U prvih sedam mjeseci 2010 godine, i u uvjetima smanjene vanjskotrgovinske razmjene, izvoz je količinski povećan 10,5%, a vrijednosno 12,7%. Količinski iznos izvoza je veći za države bivše Jugoslavije u 2009.g. te iznosi 19.268 tona, dok za ostale zemlje iznosi 11.017 tona proizvoda.

Ako se osvrnemo na pojedinačne kategorije proizvoda, u izvozu u zemlje bivše Jugoslavije prevladavaju kakao proizvodi sa 7.966 tona te nakon njih na red dolaze keksi, pa vafl i bomboni. Što se tiče ostalih zemalja prevladavaju keksi i vafl. Nakon njih dolaze kakao proizvodi te bomboni s vrlo malom količinom izvoza.

Godine 2010. g. izvoz je čak i prerastao prodaju na domaćem tržištu. Domaća konditorska industrija izvezla je više od 23.000 tona svojih proizvoda u prvih devet mjeseci 2010. g., a na domaćem tržištu prodala je 21.000 tona te je tako postala jedina na svijetu koja više prodaje na vanjskom nego na domaćem tržištu.²⁷

Kod domaćih snaga Kraš drži primat u svim kategorijama u kojima je prisutan (čokolada, keksi, bomboni) i na njega otpada gotovo pola domaće proizvodnje. U Krašu tržišne udjele u svim strateškim kategorijama u 2010. procjenjuju u rasponu od 33 posto (praline) do 47 posto (vafl). U keksima, koji su uz vafle i količinski najprodavanija kategorija na tržištu, drugo mjesto drži bjelovarski Koestlin s tržišnim udjelom oko 30 posto, a u čokoladi Zvečevo s tržišnim udjelom od 29 posto.

Najveći pomak izazvan Kraševim preuzimanjem Karoline jest to što je umakao Koestlinu koji mu je bio za petama u segmentu keksa. Nakon prve trojice slijedi Kandit koji je po proizvedenim količinama uz bok Zvečevu. Prema podacima AC Nielsena od veljače do rujna 2010. udio trgovačkih robnih marki na konditorskom tržištu iznosio je 7,6 posto. Najviše je robnih marki u keksima (12,9 posto), čokoladnim tablama (8,9 posto), vaflima (8,6 posto), a najmanje u bombonima (3 posto). Najveći udio na tržištu zauzimaju Lidlove (čak drugo mjesto po ukupnoj prodaji u kategoriji čokolada i keksa) i Kauflandove robne marke.

²⁷ Analiza hrvatske konditorske industrije. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf> (1.2.2017.), str. 5.

Financijski gledano, domaći proizvođači prodaju na hrvatskom tržištu robu u vrijednosti od oko 1,3 milijarde kuna, iz čega proizlazi da Kraš i prema tom kriteriju drži udio od 44 posto. Prema kriteriju brandova domaća perjanica među čokoladama je Kraševa Dorina koja je najprodavanija u segmentu čokoladnih tabli. U Zvečevu ističu tržišni udio Mikada od 17 posto i Mikada s rižom koji, kažu, drži udio od čak 70 posto u toj (pod)kategoriji. U Krašu je udio prihoda od izvoza u ukupnim prihodima 42 posto, u Zvečevu je taj udio oko 40 posto, a Koestlin, kako kažu u poduzeću, više od 50 posto ukupne proizvodnje plasira na strana tržišta. Mana tog izvoza je činjenica da se uglavnom odnosi na tržišta bivše Jugoslavije. Istodobno, svi ti brandovi nisu uspjeli postati pravi regionalni lideri. Nažalost, hrvatski konditori nisu uspjeli ni u udruživanju prema trgovcima ni prema dobavljačima.²⁸

Konditorska industrija nikada nije imala gubitke, što je u Hrvatskoj rijetkost, a koristi se s više od 60% domaćih sirovina, iako temeljnu i skupu sirovinu – kakaovac – mora uvoziti. No, činjenica je da su domaće sirovine – šećer, biljne masnoće, mlijeko i mliječne masnoće, brašno i slično – čak 30% skuplje nego što te proizvode plaća konditorska industrija u inozemstvu, a za to vrijeme državne institucije relativno lako daju kvote za uvoz konditorskih proizvoda oslobođenih od plaćanja carina. Primjerice, od uvezenih 54.000 tona proizvoda u 2009., polovica je bila oslobođena carina, što hrvatske konditore zabrinjava jer se time stvara nelojalna konkurencija koja svoje sirovine plaća puno jeftinije nego hrvatski konditori.

Domaća konditorska industrija razvijena je i predstavlja važnu granu prehrambene industrije. Finalizira domaće sirovine, veliki je potrošač ambalažnih materijala, izravno zapošljava značajan broj radne snage, a neizravno omogućuje zaposlenost stanovništva u poljoprivredi, prometu i trgovini. Povoljno utječe na vanjsko-trgovinsku bilancu države jer je vrijednost izvoza veća od vrijednosti uvoza sirovina i repromaterijala. Konditorska industrija je roba široke potrošnje i posjeduje ju gotovo svaka razvijena država na svijetu. Izvozni uspjeh domaćih konditora navodi na zaključak kako se radi o trenutno najkonkurentnijem dijelu hrvatske privrede. Domaći konditori danas su jedni od najvećih potrošača domaćih poljoprivrednih proizvoda (više od 60 posto domaćih sirovina), na godišnjoj razini otprilike 37 tisuće tona šećera, 25 tisuća tona brašna, 2500 tona mlijeka u prahu, 500 tona maslaca i više od 4 tisuće tona biljnih masnoća.

²⁸ Analiza hrvatske konditorske industrije. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf> (1.2.2017.)

Preračunaju li se ti proizvodi u poljoprivredne proizvode, a ukupna proizvodnja po standardnim prinosima u hektare, ispada da je samo za potrebe hrvatskih konditora angažirano oko 35 tisuća hektara poljoprivrednih površina na kojima radi oko 6000 ljudi, tako da ova industrija indirektno u poljoprivredi zapošljava više radnika nego u vlastitoj proizvodnji, što sveukupno čini oko 10 000 zaposlenih u i za potrebe konditorske industrije.

Najveći hrvatskih konditori poput Kraša, Koestlina, Zvečeva, Cedevite i Podravke još su 1991. osnovali zajedničku tvrtku Kondin, s ciljem razvoja domaće konditorske industrije. Tekuća recesija ih je potaknula da iskoriste Kondin kako bi ojačali svoje pozicije u pregovorima s trgovačkim lancima, ali i dobavljačima sirovina. Kondin često istupa u javnost s izjavama da država povećava troškove proizvodnje što uzrokuje povećanje prodajne cijene od 50%. Također tvrde da je nužno s konditorima dogovoriti mjere uz koje domaće sirovine ne bi imale više cijene nego u zemljama odakle se uvoze konditorski proizvodi, npr. sirovina poput šećera proizvedena od hrvatskih proizvođača se jeftinije prodaje na tržištu EU, nego u Hrvatskoj. Prema Kondit-u uvozne kvote konditorskih proizvoda oslobođene carine, umjesto trgovcima, trebalo bi dodjeljivati konditorskoj industriji, uz obvezu da se one iskoriste.²⁹

4.2. Konditorska potražnja u Hrvatskoj

U posljednjih dvadeset godina potražnja konditorskih proizvoda u Hrvatskoj je povećana sa 50 na 85 tisuća tona. Valja napomenuti da je na ovakav statistički rast potrošnje utjecalo i prelijevanje kupnji u inozemstvu u Hrvatsku uslijed ulaska stranih trgovačkih lanaca i otvaranja velikog broja suvremenih prodajnih objekata. Od 2000. godine počinje snažan rast uvoza konditorskih proizvoda koji se odrazio i na povećanje potrošnje. Sa 42.988 tona u 2000. g., potrošnja je narasla na 72.397 tona u 2004. g., što predstavlja rast od gotovo 70%. U 2010. g. potrošnja je narasla na 83.855 tone, što je skoro pa sto postotni rast u odnosu na 2000. godinu.³⁰

Posljednjih 20-ak godina hrvatski proizvođači konditorskih proizvoda izgubili su čak 60% domaćega tržišta. Udjel uvoza u konditorskoj potrošnji u Hrvatskoj narastao je sa 25% u 1995.g. i 32% u 2000.g. te se danas popeo do iznimno visokih 67%. Tijekom 2002. i 2003. g.

²⁹ <http://www.poslovni.hr/tag/hrvatska-konditorska-industrija-9508> (preuzeto 14.02.2017.)

³⁰ Analiza hrvatske konditorske industrije. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf> (1.2.2017.), str. 7.

omjer domaćih i inozemnih konditorskih proizvoda na hrvatskom tržištu bio je podjednak, da bi u 2004. g. uvoz prekinuo dugogodišnju dominaciju domaćih proizvođača. Ovakva kretanja posljedica su ulaska Hrvatske u Svjetsku trgovinsku organizaciju (WTO), te primjene Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji i Protokola 73, što je dovelo do značajnog pada uvoznih carina i slabljenja ostalih mehanizama državne zaštite.

Hrvatski potrošači za hranu izdvajaju oko 10 tisuća kuna po stanovniku, a u razvijenim zemljama EU od 15 do 20 tisuća kuna. Konditorski proizvodi statusno spadaju u specifičnu i luksuzniju potrošnju, a kako je njihova prodaja iznimno elastična s porastom prihoda, više su izloženi utjecaju nižih prihoda.

Jedno od bitnih obilježja konditorske potrošnje jest sezonalnost. Sezonski karakter potrošnje prisutan je kod svih grupa konditorskih proizvoda, ali je zbog klimatskih uvjeta najizraženiji kod kakao proizvoda. Potrošnja konditorskih proizvoda najviša je u prvom i zadnjem kvartalu kalendarske godine, dijelom zbog klimatskih uvjeta, ali i zbog božićnih i novogodišnjih blagdana tijekom kojih je cjelokupna potrošnja povećana (konditorski proizvodi, posebice čokoladni, često se kupuju i u svrhu prigodnog darivanja). Tijekom ljetnih mjeseci konditorska potrošnja jest na najnižoj razini i više se troše zamjenski proizvodi kao što su sladoled, voće i sl.

Broj i veličina kupaca zasigurno predstavljaju najznačajniju determinantu ukupne pregovaračke moći kupaca u hrvatskoj konditorskoj industriji. Konditorski proizvođači glavninu svoje prodaje ostvaruju preko nekoliko najvećih kupaca. Otprilike 80% prodaje realizira se kroz 5-10% kupaca što dodatno naglašava važnost razmatranja koncentracije kupaca u ocjeni njihove pregovaračke moći.

Konditorski proizvođači svoje proizvode uglavnom distribuiraju putem prodaje veletrgovcima i trgovcima na malo, te rjeđe kroz vlastitu maloprodajnu mrežu. Prodaja u vlastitim prodajnim objektima zapravo je oblik potpune nizlazne integracije; korisna je kao siguran izvor gotovine i omogućuje bolji nadzor nad prodajnom funkcijom, ali zauzima mali udjel u ukupnoj prodaji domaćih konditora i uglavnom predstavlja dopunu primarnim vrstama distribucijskih kanala. Prodaja putem klasične trgovačke mreže ključni je način distribucije konditorskih proizvoda. Osnovni sudionici u distributivnom kanalu su veletrgovci, od kojih neki posjeduju i maloprodajnu mrežu, te trgovci na malo koji se mogu podijeliti na one male koje prodajna operativna konditorskih proizvođača obrađuje ambulantom dostavom (kapilarna prodaja) i one velike koji su prema prodajnom volumenu i načinu obrade slični veletrgovcima. Budući da ovi veliki malo-prodavači ostvaruju bolje uvjete, odnosno niže ulazne cijene kod svojih dobavljača, često od njih kupuju i druge maloprodaje. Veletrgovci koji posjeduju vlastite

maloprodajne lance predstavljaju vrlo važnu kategoriju kupaca konditorskih kompanija i posjeduju veliku pregovaračku moć. Mnogi od njih primarno su maloprodaje, ali zbog značajnosti svog maloprodajnog lanca u stanju su postići vrlo dobre kondicije kod svojih dobavljača te se okreću i veleprodajnoj aktivnosti.

Dolaskom stranih trgovačkih lanaca (Billa, Kaufland, Mercator, Metro, itd...) znatno se zaoštrila konkurencija na hrvatskom maloprodajnom tržištu i intenzivirane su marketinške aktivnosti. Domaći trgovci srednje veličine i uglavnom lokalne i regionalne orijentacije reagirali su na ulazak stranaca udruživanjem u maloprodajne grupacije kao što su CBA, Ultra, i NTL, te su uspostavljanjem jedinstvene nabave i distribucije i zajedničkim nastupom prema dobavljačima na brz i jednostavan način povećali svoju pregovaračku moć. Takva kretanja prouzročit će daljnji rast pregovaračke moći kupaca hrvatske konditorske industrije i prisilit će konditorske proizvođače na pojačanu diferencijaciju proizvoda, te kontrolu i snižavanje troškova. Posebno će biti jaka pregovaračka moć onih trgovačkih lanaca koji će se pojavljivati kao kupci na više različitih tržišta, te će temeljem svog regionalne prisutnosti i značajnih ukupnih količina konditorskih proizvoda koje kupuju zahtijevati posebne uvjete i pogodnosti. Primjer takvog subjekta na području bivše Jugoslavije već sad predstavlja slovenski Mercator. U Kondinu smatraju da bi hrvatski konditori morali razmotriti organizaciju proizvodnje brendiranih proizvoda i robnih marki u zemljama Cefte. U zajedničkom nastupu konditori mogu lokalnim proizvođačima ponuditi proizvodnju robnih marki u svojim pogonima i tako kompenzirati štetu koja je nastatala uvođenjem carina između zone EU u kojoj je i Hrvatska i zemalja Cefte s kojima Hrvatska imala posebne sporazume s povoljnijim uvjetima trgovanja.

4.3. Svjetsko konditorsko tržište

Konditorska industrija jedna od najinovativnijih i najdinamičnijih grana prehrambene industrije, a poduzeća unutar konditorske industrije natječu se neprestanim ulaganjima u oglašavanje i promociju, novim proizvodima, inovacijama, kvalitetom te snižavanjem troškova proizvodnje. Broj konditorskih proizvođača i prodavača odražava popularnost konditorskih proizvoda te pruža uvid u razne poslovne mogućnosti unutar industrije. Prema „Census Bureau“ u 2010. godini registrirano je 3.365 konditorskih prodavaonica i prodavaonica orašastih plodova u SAD-u, više od 1.100 poduzeća koja proizvode čokoladu i slastice od kakaa i više od 400 poduzeća koja proizvode ostale slatkiše koji nisu čokoladni. Ta poduzeća zapošljavaju oko 53.000 zaposlenika. U Americi, u 2010. godini, potrošnja slatkiša po glavi stanovnika iznosila je 11,2 kg. Iako potrošači kupuju konditorske proizvode tijekom cijele godine, na potražnju utječe i sezonski faktor, primjerice određeno blagdansko razdoblje. U prilog tome govori i podatak kako je za vrijeme Valentinova, Božića, Uskrsa itd. u 2013. i 2014. godini zabilježen rast potražnje za konditorskim proizvodima od oko 8,5%

5. KRAŠ d.o.o.

Kraš d.o.o. najveća je hrvatska tvrtka čija je temeljna djelatnost proizvodnja konditorskih proizvoda, a jedna je od najvećih u jugoistočnoj Europi, čija godišnja proizvodnja prelazi 33.000 tona od kojih se gotovo polovina izvozi na sva svjetska tržišta.

Od osnutka 1911. godine pa do danas razvija proizvodnju svih triju grupa konditorskih proizvoda – kakao proizvode, kekse i vafle te bombonske proizvode. Tradicionalna usmjerenost proizvodnji jedinstvenih, visokokvalitetnih proizvoda i ispunjavanju želja i potreba potrošača osigurala su Krašu naslov vodećeg proizvođača konditorskih proizvoda u regiji.³¹

O Krašu najbolje govore brandovi poput Bajadere, Griotte deserta, Dorina čokolade, Životinjskog carstva, Domaćice, Napolitanki, Kiki i Bronhi bombona, te ostalih proizvoda koji su prepoznati od strane potrošača. Ukupna proizvodnja odvija se u skladu sa svjetskim konditorskim standardima, pri čemu se ispunjavaju kriteriji za postizanje najviše kvalitete.

Kraš posluje kao suvremena, tržišno orijentirana kompanija. Razvojni planovi usmjereni su snažnoj izveznoj orijentaciji, uz naglasak na jačanju vodeće pozicije u regiji, na kojima Kraš posluje putem komercijalnih podružnica. Vlasnik je i dviju tvornica, Mire - najveće tvornice keksa i vafila u Prijedoru te Karoline, tvornice za proizvodnju keksa, vafila i slanica u Osijeku. Kraš svoju proizvodnju temelji na gotovo stoljetnoj tradiciji te vrijednostima na čijim osnovama Kraš primjenjuje ili uvodi različite sustave i koncepte, koji su ujedno sastavni dio europskog modela poslovne održivosti. Kraš je prvi 1997.godine uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001.³² Godine 2006. implementirali su integrirani sustav upravljanja kvalitetom u Tvornici Mira, a u 2012. godini i u novoj Tvornicu Karolina, Osijek. Praćenjem i evaluacijom pokazatelja uspješnosti ostvaruju sustavna poboljšanja, od kojih se s ističe stalno povećanje indeksa zadovoljstva kupaca i potrošača. Kraševa Služba kontrole kvalitete, kao najvažniji dio upravljanja kvalitetom, u laboratorijima obavlja stalnu provjeru parametara kvalitete u odnosu na definirane specifikacije, zakonske propise i pravilnike. Potrošačima nude siguran i zdravstveno ispravan proizvod samokontrolom prema načelima HACCP-a. Provedene su aktivnosti na standardizaciji svjetskih praksi, poput GHP-a (dobra higijenska praksa), kao bitnoj pretpostavci za sigurnost, zdravlje i povjerenje potrošača. Takav sustav neprestano je podvrgnut ocjenama, promjenama i poboljšanjima.

³¹ Kraš.hr (2017) O nama. Dostupno na: www.kras.hr (1.2.2017.)

³² Kraš.hr (2017) Upravljanje kvalitetom. Dostupno na: http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom (10.2 2017.)

Stalni auditi kupaca sa posebnim zahtjevima te njihove pozitivne ocjene dokazuju Kraševu sukladnost s različitim standardima. Kraševi proizvodi posjeduju certifikate:

CERTIFIKAT KOSHER³³

Kraš je 2011. Godine povećao listu proizvoda koji ispunjavaju zahtjeve sukladno Pravilniku o prehrani Torah, a time dobivaju i certifikat Kosher. Kosher proizvodi izrađeni su od dozvoljenih sastojaka i na strojevima koji udovoljavaju zahtjevima Toraha, te su kao takvi dozvoljeni i ispravni za konzumaciju pripadnika židovske vjerske zajednice.

CERTIFIKAT HALAL

Kraš je krajem 2007. Godine, vodeći računa o specifičnim zahtjevima kupaca i potrošača za odabrane proizvode iz grupe keksa, vafla i kakao proizvoda ispunio zahtjeve Halal standarda. U 2013. godini lista Halal proizvoda proširena je certifikacijom gumenih proizvoda, žele proizvoda i pjenastih čokoladnih proizvoda.

IFS CERTIFIKAT

International Food Standard (IFS) međunarodna je norma kojom se jamči sigurnost i kvaliteta hrane koju proizvode drugi proizvođači. KRAŠ je implementirao IFS standard u proizvodnji cjelokupnog asortimana: proizvodnji keksa i vafla, tvrdih i tvrdih punjenih bombona, karamela, gumenih i žele bombona, tvrde i punjene čokolade i čokoladnih deserata. Time potvrđuje visoke standarde kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti, te osigurava uvjete za plasman svojih proizvoda na svjetsko tržište.³⁴

Visoka očekivanja pri ostvarenju ciljeva temelje se na velikom iskustvu i motiviranim ljudskim potencijalima, kreativnim usmjerenjima razvoja kompanije. Poslovanje Kraša razvija se uz primjenu etičkih načela prema zajednicama u kojima posluje.

Kraš je industrijski div čiji temeljni kapital iznosi 549.448.400,00 kn, u cijelosti podijeljen na 1.373.621 dionicu na ime u nominalnoj vrijednosti 400,00 kn.

Sjedište tvrtke nalazi se u Zagrebu u ulici Ravnice 48. Pod logom industrije Kraš nalazi se još nekoliko specijaliziranih tvrtki proizvođača a to su:

Mira a.d. Prijedor, BiH

Kraš - trgovina d.o.o. Zagreb

Krašcommerce d.o.o. Ljubljana, Slovenija

³³ Kraš.hr (2017) O nama. Dostupno na: www.kras.hr (1.2.2017.)

³⁴ Kraš.hr (2017) Upravljanje kvalitetom. Dostupno na: http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom (10.2 2017.)

Kraš trgovina d.o.o. Široki Brijeg, BiH
Kraškomerc dooel Skopje, Makedonija
Kraš Slovakia s r.o. Bratislava, Slovačka
Kraš CZ spol. s r.o. Prag, Češka
Kraš Commerce d.o.o. Beograd, Srbija
Kraš centar d.o.o. Osijek.³⁵

5.1. Misija i vizija

Misija Kraša kreiranje je inovativnih brendova visoke kvalitete, a najveća vrijednost su im zaposlenici i iskustvo stoljetne tradicije. Poslovanje tvrtke razvija se kroz samostalni razvoj kompanije i transparentnim odnosom s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju. Predviđa se kako će Kraš d.d. u srednjoročnom razdoblju zadržati leadersku poziciju na tržištu regije kroz jačanje svojih brandova razvojem i rastom kompanije, strateških saveza i akvizicija, uz pomoć učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima s ciljem osiguranja većinskog vlasništva.³⁶

5.2. Vlasnička struktura

Ukupan broj dionica Kraš d.d. iznosi 1.373.621 koje su uvrštene na Službeno tržište Zagrebačke burze (ZSE) pod oznakom KRAS-R-A. Najveći dioničar je Kraš- ESOP d.o.o. sa 19.76% te Mesna industrija braće Pivac d.o.o. sa 17,41%.³⁷

³⁵ Kraš.hr (2017) O nama. Dostupno na www.kras.hr (14.02.2017)

³⁶ <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> (preuzeto 14.02.2017)

³⁷ <http://www.poslovni.hr/stock/dd/kras-dd-2468> (preuzeto 14.02.2017)

5.3. Kraš kroz povijest

Već gotovo 100 godina mnogobrojni pojedinci, ali i čitave generacije, doprinose rastu Kraša u modernu konditorsku kompaniju. Povijest Kraša započinje 1911. godine kada tvornica Union u Zagrebu započinje s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Od samog početka, slastice proizvedene u tvornici primaju najveće moguće priznanje - Union postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora.³⁸

U Zagrebu 1923. godine na Savskoj cesti, tvrtka Bizjak kreće s proizvodnjom dvopeka, keksa i vafla, a zahvaljujući sposobnosti vlasnika, tvrtka se u kratkom periodu afirmira domaćim keksima na tržištu šire regije. Union, Bizjak te ostali manji proizvođači konditorskih proizvoda iz Zagreba ujedanjuju se 1950. Godine, a iste godine tvrtka preuzima naziv JOSIP KRAŠ po imenu antifašističkog borca i rukovoditelja tadašnjeg sindikalnog pokreta.

Od ujedinjenja kompanija započinje svoj razvoj kao proizvođač sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda. Sljedeće godine su obilježene investicijama u modernizaciju proizvodnje što rezultira novim generacijama Kraševih stručnjaka koji se na temelju originalnih konditorskih receptura služe novim znanjima u izradi slastica, zahvaljujući kojima se povećava ponuda asortimana i što omogućuje daljnje zadržavanje vodstva u regiji.

Društveno poduzeće 1992. godine transformira se u dioničko društvo Kraš i od tada pa na dalje Kraš se razvija kao moderno organizirana i tržišno orijentirana kompanija čiji su proizvodi prisutni i priznati na svjetskim tržištima. Pri tome se poštuje i bogata prošlost temeljena na vrhunskoj kvaliteti proizvoda.³⁹

³⁸ Kraš.hr (2017) O nama. Dostupno na: www.kras.hr (1.2.2017.)

³⁹ <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910> (preuzeto 14.02.2017.)

5.4. Poslovanje poduzeća Kraš d.o.o.

Poslovanje poduzeća Kraš d.d. prema Godišnjem financijskom izvješću u 2015. godini bilo je usmjereno na razvoj i jačanje tržišnog pozicioniranja brandova. Rastom marketinških aktivnosti i ulaganja u tržište rezultirao je i porastom obujma prodaje na domaćem te na izvoznim tržištima. Udio izvoza u ukupnoj prodaji je ostvario rast na 47%, te se izvozi u 37 zemalja svijeta.

Tablica 2. Pokazatelji poslovanja poduzeća Kraš d.d. u 2015. u odnosu na 2014. godinu

		2015.	2014.	Indeks 2015./2014.
PROIZVODNJA - KRAŠ GRUPA	tone	34.883	33.682	103,6
PRODAJA - UKUPNO - KRAŠ GRUPA	tone	34.686	34.207	101,4
- TRŽIŠTE HRVATSKE	tone	18.572	18.376	101,1
- INOZEMNO TRŽIŠTE	tone	16.114	15.831	101,8
BROJ RADNIKA - KRAŠ MATICA (stanje 31.12.)		1.578	1.540	102,5
BROJ RADNIKA - KRAŠ GRUPA (stanje 31.12.)		2.508	2.431	103,2
POSLOVNI PRIHODI	000 kn	1.023.661	1.019.068	100,5
NETO DOBIT	000 kn	13.952	13.995	99,7
UKUPNA IMOVINA	000 kn	1.197.688	1.172.239	102,2
KAPITAL I REZERVE	000 kn	607.682	613.527	99,0

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr.

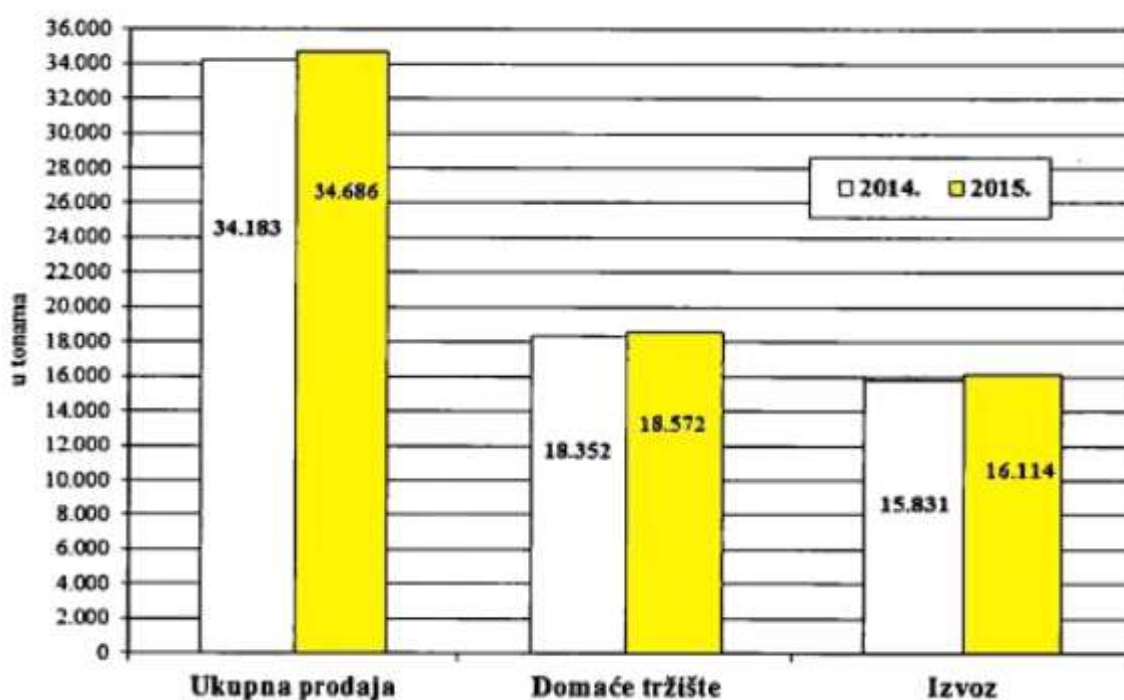
Rast izvoza u 2015. godini je ostvaren na prekomorskim tržištima Saudijske Arabija i Australije, te na tržištima Austrije, Švedske, Švicarske, Slovenije, Srbije i Crne Gore.

Svrha razvojnih aktivnosti Kraša stavljanje je naglaska na prednosti samog poduzeća i proizvoda koji Kraš čine jedinstvenim i prepoznatljivim. Nekoliko novih proizvoda plasirani su na tržište 2015. godine, od kojih se ističe Bajadera Amarus i paleta novih čokolada Dorina Domaćica i Dorina Napolitanka kao co-branding sa vodećim Kraševim brandovima.

U 2015. godini ukupno je prodano 34.697 tona proizvoda, što je za 1,5% više nego prethodne godine. Proizvodnja ostvarena u ukupnom opsegu u iznosu je od 34.883 tone, što je za 1.200 tona, odnosno za 3,6%, više od ostvarene proizvodnje u 2014. godini.

Prema planovima i strategiji daljnjeg razvoja, u 2015. godini ostvareni su značajni investicijski projekti modernizacije proizvodnih pogona kako na lokaciji u Zagrebu, tako i u članicama Kraš Grupe: Karolini d.o.o. iz Osijeka i Miri a.d. Prijedor iz BiH. Kraš grupa je u 2015. godini ostvarila ukupne prihode od 1.029,1 milijuna kuna. U ukupnim prihodima prihodi od prodaje su 1.002,7 milijuna kuna, gdje su prihodi od prodaje na domaćem tržištu iznosili 554,3 milijuna kuna. Izvozni prihodi ostvareni su u iznosu od 448,4 milijun kuna što je 44,7% ukupnih prihoda od prodaje.

Slika 4. Prodaja Kraš grupe u razdoblju između 2014- 2015. godine



Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016., www.rgfi.hr

U 2014. godini ostvaren je rast prodaje od 3,4% s naglaskom rasta izvoza od 7,4%. Proizvedeno je 33.682 tone konditorskih proizvoda, što je više za 3,7% od proizvodnje u 2013. godini. Troškovi proizvodnje rastu zbog rasta cijena sirovina kao što su kakaovac, prerađevine od kaka a i koštunjicavo voće.

U 2014. godini prodaja iznosi 34.183 tone konditorskih proizvoda. U realizaciju je uključen asortiman tvornica u Zagrebu, tvornice „Mira“, d.d. Prijedor, Bosna i Hercegovina, tvornica

„Karolina d.o.o. Osijek te uslužnu proizvodnju. Prodaja je u odnosu na prethodnu 2013. godinu, veća za 3,3% tj. 1.079 tona.⁴⁰

Na Hrvatskom tržištu u 2014. ostvarena je prodaja od 18.352 tone, što je na razini ostvarenja prethodne godine. Godine 2014., zbog pada BDP-a, na konditorskom tržištu dolazi do rasta uvoza, samim time i pritiskom na snižavanje maloprodajnih cijena te povećanim ulaganjem u tržište. Unatoč nepovoljnim događajima, bombonska grupa proizvoda, kakao grupa proizvoda te uslužne djelatnosti grupe Kraš, ostvaruju rast u odnosu na 2013. godinu. Jedino se u grupi proizvoda keksa i vafla zabilježava pad u odnosu na 2013. godinu.

Na izvoznim tržištima je 2014. godine ostvarena prodaja od 15.831 tonu, što je 7,4% više nego prethodne godine. Ostvarena struktura prodaje ukazuje na rast izvoza putem nepovezanih društava.

Ostvarena prodaja povezanih društava iznosi 8.812 tona, što je za 1,2% više nego 2013. godine. Prodaja na izvoznim tržištima putem nepovezanih društava iznosi 7.019 tona, što je 16,3% više nego prethodne godine.

Ukupni konsolidirani rashodi u poslovnoj 2015. godini ostvareni su u iznosu od 1.009,8 milijuna kuna. U odnosu na 2014. godinu ukupni prihodi veći su za 0,6%, dok su ukupni rashodi veći za 0,9%. Na povećane rashode najveći utjecaj imao je rast nabavnih cijena osnovnih sirovina ponajviše: kakaovca i prerađevina od kakaovca, te posebno visokog rasta cijene koštuničavog voća - lješnjaka i badema.

Bruto dobit Kraš grupe iznosi u 2015. godini 338,3 milijuna kuna, gdje je ostvarena bruto marža na razini od 33,74%. Ostvarena EBITDA u 2015. godini iznosila je 74,6 milijuna kuna gdje je EBITDA marža 7,29%.⁴¹

⁴⁰ Kraš.hr (2017) O nama. Dostupno na: www.kras.hr (1.2.2017.)

⁴¹ Rgfi.hr (2016) Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb. Dostupno na: www.rgfi.hr.

5.5. Eksterna okolina tvrtke Kraš d.o.o.

Iz gore spomenutih podataka postaje jasno kako je Kraš d. d. značajan izvoznik koji, osim što ostvaruje značajne poslovne rezultate na stranom tržištu, ostaje prepoznatljiv i na domaćem tržištu. Na složeno i dinamičko poslovanje utječe okolina o kojem Kraš vodi računa prilikom definiranja poslovnih strategija. Kraš na određenu vanjsku okolinu dijelom može utjecati, dok na određenu ne može, ali ipak menadžment Kraša nastoji smanjiti prijetnje i slabosti poduzeća te maksimalizirati prilike i snage.

5.6. Analiza opće ili socijalne okoline

Politička i gospodarska situacija posljednjeg desetljeća nije pogodna za poduzetnike, prvenstveno zbog svjetske gospodarske krize koja je zahvatila sva gospodarska područja, a koja nije izuzela niti Kraš d. d. U daljnjem tekstu prikazati će se pojedini politički i ekonomski podaci iz 2015., te za polovicu 2016. godine kako bi pobliže opisala okolina u kojoj Kraš d. d. posluje.

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore nakon više od šest godina pada BDP-a, krajem 2015. godine ostvaren je rast od 1,6% koji nosi rastom izvoza. Pri tome najveći utjecaj ima porast osobne potrošnje kao i oporavak investicija u fiksni kapital. BDP ostvaruje najviši rast u području djelatnosti koju čine trgovina, prijevoz, skladištenje i ugostiteljstvom kao i prerađivačka industrija.

Rast BDP-a nastavlja se i u 2016. godini, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u prvom tromjesečju 2016. godine BDP povećava se za 2,2% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine tj. bio je 2,7%.⁴²

Nakon pet godina pada, u 2015. godini ostvaren je rast industrijske proizvodnje kojoj priprada i Kraš. U prvih deset mjeseci 2015. godine industrijska proizvodnja veća je za 2,7% u odnosu na isto razdoblje 2014. godine, a u odnosu na isto razdoblje 2008. godine manja za čak 15%.

⁴² Rgfi.hr (2016) Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb. Dostupno na: www.rgfi.hr.

Zbog rasta proizvodnje kao i porasta zaposlenosti dolazi do rasta od 3,2% proizvodnosti rada u industriji, koji dijelom nastaje zbog poboljšanja kretanja robnog izvoza, te kretanja u rudarstvu, vađenju i prerađivačkoj industriji.

Složenost poslovnog okruženja i trendovi u hrvatskom gospodarstvu odražavaju se na stanje konditorskog tržišta i poslovanje domaće konditorske industrije. Domaća konditorska industrija u proteklom razdoblju snažno je izložena krizi, ograničenoj potrošnji na domaćem tržištu i u regiji, te stalnom rastu uvoza. Uz ograničenu potrošnju, pogoršava se i ekonomski položaj konditorskih proizvođača zbog povećanja cijena većine strateških sirovina, većih troškova poslovanja i ulaganja u tržište. Potrošnja konditorskih proizvoda u Hrvatskoj u 2015. godini raste uglavnom zbog jačanja uvoza, koji prema podacima Državne statistike čini oko tri četvrtine potrošnje.

Iz Kraševa Godišnjeg financijskog izvještaja za 2015. godinu vidi se kako su u 2015. godini praline, keksi i čajna peciva ostvarili blagi rast dok su ostale kategorije ostvarile pad prodaje. U opisanom poslovnom okruženju, Kraš se uspješno prilagođava kretanjima na domaćem tržištu i svjetskim trendovima. Dugogodišnja usmjerenost proizvodnji originalnih, visokokvalitetnih proizvoda i ispunjavanju želja i potreba potrošača osigurala su Krašu vodeću poziciju konditorskog proizvođača u regiji.

Uz akvizicije tvornica kekisa Mira a.d. Prijedor, BiH i Karoline d.o.o. Osijek, Kraš je najveća regionalna konditorska kompanija, dok su njegovi brandovi i dalje među vodećim u svojim kategorijama. Uspjeh Kraša temelji se na učinkovitoj poslovnoj strategiji koja kombinira razvoj snažnih brandova sa ulaganjem u kvalitetu proizvodnje i praćenje gospodarskih trendova.

Kraš čvrsto provodi strateško opredjeljenje o povećanju izvoza u ukupnoj prodaji što se postiže značajnim rastom izvoza na regionalna tržišta, a posebno na prekomorska tržišta. Iako je potrošnja čokolada u Hrvatskoj smanjena, prodaja Kraševih čokolada rasla je na razini godine. Na rast su najviše utjecale nove čokolade Dorina Domaćica i Dorina Napolitanke, rezultat co-brandinga Kraševih jakih brendova koji svojim imidžom i prodajnim rezultatima dominiraju hrvatskim tržištem. Osim tih okusa privlačnost čokoladama dala je i atraktivna ambalaža, hologramska folija i metalizirani etui za darivanje.

Zabrinjava politička situacija koja ne utječe pozitivno na poslovanje poduzeća. Problemi se odražavaju i na zaduživanje poduzeća kako bi dodatno unaprjeđivali svoj razvoj i osvajali nova tržišta.⁴³

Poduzeće Kraš je kroz svoje poslovanje izložen sljedećim financijskim rizicima:

- kreditni rizik
- fer vrijednost novčanog toka ili kamatni rizik
- valutni rizik
- tržišni rizik
- rizik likvidnosti

Društvo i ovisna društva upravljaju svojim kapitalom na način da osiguraju kontinuitet poslovanja, uz maksimiziranje povrata dioničarima kroz optimizaciju salda dugovanja i kapitala. Struktura kapitala Kraša i ovisnih društava sastoji se od dugovanja, koje uključuje kredite i zajmove, novca i novčanih ekvivalenata, te vlasničke glavnice koja uključuje upisani kapital i zadržanu dobit. Kraš je izložen međunarodnom tržištu, odnosno podložan je utjecaju promjena cijena glavnih sirovina na svjetskom tržištu koje ovise o kretanju tečaja stranih valuta, te je značajno izložena utjecaju tečajnih razlika.

Financijski rizici uključuju tržišni rizik (uključujući valutni rizik i rizik cijena), kreditni rizik, rizik likvidnosti i rizik novčanog toka kamata. Aktivnosti izlažu Kraš i ovisna društva ponajprije financijskim rizicima zbog promjene tečaja stranih valuta, kamatnih stopa te promjene cijena sirovina na svjetskom tržištu.⁴⁴

Kraš ne ulazi u različite derivativne financijske instrumente kako bi upravljalo izloženošću kamatnom i tečajnom riziku. Kraš i ovisna društva izložena su tečajnom riziku kod kupnje sirovina i uzimanja zajmova denominiranih u drugim valutama, te kod prodaje na inozemnom tržištu. Valuta koja podliježe rizicima je u prvom redu eur i usd. Kraš trenutno nema posebnih instrumenata zaštite, nego je isto djelomično osigurano kroz valutnu usklađenost imovine i obveza.

Trgovinsku statistiku Zagrebačke burze za 2015. godinu obilježio je oko 10% manji promet unutar knjige ponuda (- 11,5% dionice, a -9% ukupni promet), iako se trgovalo dosta aktivno

⁴³ Kraš.hr (2017) Upravljanje kvalitetom. Dostupno na: http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom (10.2 2017.)

⁴⁴ Loc.cit.

ukoliko se uzme u obzir porast volumena unutar knjige ponuda (ukupno +50%).⁴⁴ CROBEX je korigiran -3,2%, dok je prosjek deset najlikvidnijih dionica iskazan indeksom CROBEX10 zabilježio nešto bolji rezultat (-1,8%).

Kako je ipak bilo solidnih investicijskih prilika, svjedoče CROBEXindustija (+6%) i CROBEXturist (+23,7), a gledajući najviše razine koje su dosegili tijekom 2015., svi su indeksi bili iznad svojih vrijednosti na kraju 2014. godine. Tržišna kapitalizacija ukupno je porasla +3,3%. Najznačajniji rast dogodio se u segmentu strukturiranih proizvoda (+180%), no ukupno gledano tržišna kapitalizacija i dalje je koncentrirana u malom broju dionica: najvećih pet dionica nosi otprilike polovicu vrijednosti tržišta, dok je u prvih pet dionica s najvećom free float kapitalizacijom sumirano 44% ukupne tržišne kapitalizacije.

Najlikvidnija dionica i u 2015. bila je ona Hrvatskog telekoma d.d., a nosila je 15% ukupnog prometa (u 2014. radilo se o 23% udjela u prometu), dok je pet najtrgovanijih dionica zaslužno za 46% prometa (HT-R-A, ADRS-P-A, RIVP-R-A, PODR-R-A i ADRSR-A).⁴⁵ U 2015. godini dionicama Kraša trgovalo se na uređenom tržištu kojim upravlja Zagrebačka burza u segmentu Redovito tržište i neposredno između prodavatelja i kupaca. Ukupni volumen trgovanja Kraševim dionicama na Zagrebačkoj burzi u 2015. godini iznosio je 80.102 dionica što predstavlja 5,83% temeljnog kapitala Društva. Tijekom godine tržišna cijena po dionici kretala se u rasponu od najniže 367,00 kuna do najviše 500,00 kuna. U zadnjoj transakciji na kraju 2015. godine na Zagrebačkoj burzi, tržišna cijena iznosila je 495,00 kuna. Tržišna kapitalizacija na dan 31.12.2015. godine iznosila je 679,94 milijuna kuna.

Značajne probleme hrvatskoj konditorskoj proizvodnji čini visoki udio uvoznih konditorskih proizvoda. Udio domaćih proizvoda kreće se oko jedne trećine, dok ostatak čine inozemni konditorski proizvodi. Pri tome često takvi uvozni proizvodi nisu legalna i pozitivna konkurencija. Pri tome je i sustav plaćanja drugačiji jer se njima plaća avansom, dok se domaćim proizvođačima plaća poslije 80 do 120 dana čime se financira uvoz. Na područje proizvodnje sve izraženije utječe razvoj novih tehničko-tehnoloških procesa i sustava u kojima robotika ima poseban značaj. Upravo se na taj način ostvaruje značajna ušteda na troškovima poslovanja, te povećavaju proizvodni kapaciteti.⁴⁵

⁴⁵ Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2017.

Naravno, u prehrambenoj industriji kojoj pripada i Kraš, dolazi do velikih problema kod nabave sirovina po povoljnim cijenama zbog čega se proces može kvalitetno planirati niti realizirati. Poseban je problem visokih cijena domaćih sirovina (šećer, brašno, biljna mast, mlijeko i mliječne prerađevine itd.) i koje su 30-50% skuplje od cijena na svjetskom tržištu, dok su u uvoznim proizvodima korištene one značajno jeftinije zbog čega mogu snižavati cijene.

Carinska zaštita kod uvoza gotovih konditorskih proizvoda ne može pokriti razliku u takvih troškova pa su oni jeftiniji. To dovodi do stvaranja nelojalne konkurencije koja svakako utječe na poslovanje hrvatskih poduzeća iz područja konditorske industrije. Ono što svakako zabrinjava, a o čemu mjerodavni političari u Hrvatskoj samo deklarativno, tu i tamo spominju, jest demografska slika.

Ipak, Hrvatska sve više i više stari, a kada se pri tome dodaju oni koji iz Hrvatske odlaze "trbuhom za kruhom" postavlja se pitanje tko će ovdje raditi, na koji način će država preživjeti. Svako poduzeće treba radnike, ali ukoliko nema radnika, nema niti poduzeća, niti proizvodnje. U Hrvatskoj se prvi put pojavio slučaj nedostatka radnika za rad u turističkoj sezoni. Naravno, u tome je mnogo različitih razloga. Prvi se odnosi na same radnike koji radije biraju odlazak, konkretno u Njemačku i Irsku gdje će u odnosu na uvjete u Republici Hrvatskoj biti bolje plaćeni, ali će imati koliko-toliko bolji odnos s poslodavcem.

U Hrvatskoj, u turističkoj sezoni, poslodavci često izrabljuju radnike, plaćajući im samo osnovicu za rad, a onda se žale kako ne mogu naći kvalitetne radnike. Kvalitetnog radnika treba adekvatno platiti za njegov rad. S druge strane, ni poslodavcima nije lako zbog brojnih nameta koje država neprestano mijenja i zbog kojih su troškovi zaposlenika najveći uteg poslovanja, a ne, primjerice, troškovi sirovina. Sve to stvara "začarani krug" u kojemu osim izrazito loše demografske slike i iseljavanja stanovništva dovodi gospodarstvo u probleme iz kojih se teško može izvući. Takva okolina utječe i na Kraš jer se ne mogu pronaći kvalitetni zaposlenici.

To je posebno vezano uz one koji žele raditi na zemlji jer Kraš posjeduje, ali i radi s kooperantima, na nasadima sirovina. Mnoge to ne zanima ili nisu dovoljno potaknuti za takav oblik rada. Poslije identifikacije relevantnih činitelja opće okoline, ona će se ocijeniti pomoću PEST analize. Pri tome se došlo do ocjena i definiranja prilika ili prijetnji. Njih se ocjenjivalo prema skali utjecaja od 0 do 5 pri čemu: - 0 označava nema utjecaj, - 1 neznatan utjecaj, - 2 mali utjecaj, - 3 značajni utjecaj, - 4 veliki utjecaj, - 5 presudni utjecaj. Poslije ocjene utjecaja

ocjenjivala se važnost čimbenika, koja se ocjenjivala prema skali od 0 do 10, u kojoj 0 označava činitelj koji nema važnosti dok 10 označava onaj od presudne važnosti.

Tablica 3. PEST analiza opće okoline Kraša

DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	UTJECAJ ČINITELJA	VAŽNOST ČINITELJA	PRILIKA/PRIJETNJA
PRIRODNO-EKOLOŠKA	4	9	prilika i prijetnja
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA	5	10	prilika i prijetnja
EKONOMSKA	5	10	prilika
POLITIČKO-PRAVNA	5	10	prijetnja
SOCIOKULTURNA OKOLINA	3	8	prilika

Izvor: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/17/Godisnje-izvjesce-2017.pdf> (preuzeto 14.02.2017)

Kada se promatra PESTE analiza opće okoline Kraša, vidljivo je kako prirodno-ekološka te znanstveno-tehnološka okolina predstavljaju ujedno priliku i prijetnju. S druge strane prilike predstavljaju ekonomska i sociokulturna okolina dok prijetnju predstavlja političko-pravna okolina.

Političko-pravna okolina trenutno predstavlja prijetnju jer duže vremena postoji kriza vlasti u Hrvatskoj, ali i loše upravljanje gospodarstvom u cjelini koje se odražava i na poslovanje Kraša.

Koliko će nova vlast promijeniti smjer kretanja gospodarstva i ustaliti određene zakone vezane uz poslovanje poduzeća, vrijeme će pokazati, ali neprestane promjene u poreznim i ostalim sustavima, posebno na način na koji se rade u Hrvatskoj, svakako ne predstavljaju priliku, nego više prijetnje u poslovanju svih poduzeća pa tako i Kraša.

5.7. Analiza poslovne okoline

Dobavljači sirovina su oni bez kojih Kraš ne može uopće planirati niti obavljati proces proizvodnje. S većinom dobavljača Kraš ima dugogodišnje poslovne odnose. Dio njih su s domaćeg tržišta, ali značajan dio je iz inozemstva. Vrlo važnu sirovinu za proizvodnju, kakaovac, Kraš kupuje na Londonskoj burzi, pri čemu često tu sirovinu znaju plaćaju nešto više nego od onih proizvođača koji je kupuju direktno od proizvođača. Zbog toga obavljaju burzovne kupnje u trenucima niske cijene kakaovca na burzi.

Takvim troškovima Krašev menadžment jako dobro upravlja, zbog iskustva koje posjeduju u kupovini putem burze. Iako relativno skupi kakaovac treba uvoziti, 60% sirovina se nabavlja od domaćih proizvođača šećera, biljne masnoće, mlijeka i mliječne masnoće, te brašna. Nažalost, zbog poznatih proizvođačkih problema u Hrvatskoj, gdje se proizvodnja samo deklarativno potiče, takve sirovine su ponekad čak i do 30% skuplje od onih što konkurencija plaća u inozemstvu.⁴⁶

K tome treba napomenuti kako i državne institucije vrlo lako daju uvozne kvote koje uvelike utječu na domaću proizvodnju koja ne može biti konkurenta. Osim Londonske burze značajan dobavljač je i Viro šećerana s kojima Kraš ima dugogodišnju poslovnu suradnju.

Proizvodnja u Viro tvornici šećera se temelji na domaćoj proizvodnji. Pri tome surađuju sa mnoštvom domaćih OPG, poljoprivrednih zadruga, te velikih proizvođača šećerne repe kao što su Belje, Fermopromet i sl. Na taj način osiguravaju dostatnu domaću proizvodnju koja je uvelike potrebna Krašu za proizvodne sirovine.

Ono što treba napomenuti su dobavljači koji posluju unutar Kraš Grupe, poput Karoline iz Osijeka koja posjeduje poljoprivredni proizvodni pogon na površini od 120 ha. Karolini je početkom 2013. godine pripojen Kraš-Centar d.o.o. sa proizvodnjom višnje i voćnih sadnica na vlastitim plantažama. U 2015. godini počela je i eko proizvodnja višnje te je obavljen i otkup specijalnih sorti bajama za vlastitu proizvodnju.

Također se investira u proizvodnu opremu, automatizirane silose i transport brašna i šećera, te pakericu na liniji Jadra, čime Kraš olakšava nabavu potrebitih sirovina unutar vlastite Grupe. Kupci su jedan od važnih segmenata na koje menadžment Kraša svakodnevno vodi računa. Upravo su kupci ti koji Kraš navode na svakodnevni razvoj i plasiranje novih proizvoda, te bez kojih Kraš ne bi mogao ostvariti ovako dugogodišnje i uspješno poslovanje.⁴⁷

⁴⁶ Hrvatska gospodarska komora (2016) Hrvatsko gospodarstvo krajem 2015. godine. Dostupno na: <http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/hrvatskogospodarstvo-krajem-2015-godine> (3.2.2017.)

⁴⁷ Zse.hr (2017) Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016. Dostupno na:

Osluškujući potrebe i želje kupaca, stvara se poseban proizvodni asortiman koji prethodno prolazi brojne analize planiranja, kontrole te procjene prodajnih rezultata. Kraš ima različite kupce. Oni se sastoje od onih poslovnih (trgovački lanci, trgovine, trafike i sl.), do onih kupaca u samim Kraševim trgovinama. Takva raširenost Kraševih proizvoda omogućava im i ostvarivanje značajnih prodajnih prihoda. Poseban značaj pridaje se istraživanju potreba i želja kupaca na temelju kojih se stvaraju proizvodi koji će ostvarivati što veće poslovne prihode poduzeću.

O tome se vodi računa i o samom tržištu, pri čemu se trebaju pridržavati određenih načela i pravila. U tome u prilog idu već navedeni certifikati kvalitete poput ISO 9001, certifikat kosher, te certifikat halal (proizvodi koji su proizvedeni na način da su dopušteni potrošačima hrane islamske vjeroispovijesti).

Ovakvi certifikati označavaju kupcima kvalitetu proizvoda kakve Kraš proizvodi. Kraš je u svom poslovanju vrlo brzo uočio prednosti praćenja zadovoljstva kupaca i potrošača. Zbog toga već dugi niz godina prate njihovo zadovoljstvo kako bi mogli kvalitetno i učinkovito reagirati na promjene na ovom tržištu.

Slika 6. Indeks zadovoljstva Kraševih kupaca/potrošača u razdoblju od 2011 – 2015. godine



Izvor: www.kras.hr (preuzeto 14.12.2017.)

Prema posljednjim dostupnim podacima indeksa zadovoljstva potrošača, vidljivo je kako je indeks zadovoljstva vrlo visok i kreće se oko 85%. To označava visok imidž poduzeća u

očima kupaca njihovih proizvoda. Konkurencija na području konditorske industrije je izrazito snažna.

Mnoga su domaća, ali i strana poduzeća koja na hrvatskom tržištu prodaju svoje konditorske proizvode. Posebno je snažna strana konkurencija koja svojim proizvodima (zbog jeftinije proizvodnje i sirovina) u pojedinim elementima čini i nelojalnu konkurenciju. Često se zbog uvoznih kvota pogoduje inozemnim proizvođačima, čime se domaće proizvođače stavlja u nepovoljni položaj.

Kako bi odgovorili na jaku uvoznju konkurenciju Kraš svoj fokus aktivnosti usmjerava na inovativnost i kvalitetu svojih proizvoda. Konkurencija je za Kraš uvijek dobrodošla, jer menadžment i ostale zaposlenike motivira na inovativnost i povećanje učinkovitosti. Tako se stvaraju ne samo novi proizvodi, nego i održavaju prepoznatljiviji brendovi. Strani konditorski proizvođači su snažna konkurencija na domaćem tržištu kako zbog mišljenja kako su strani proizvodi kvalitetniji, ali i zbog spomenutih uvoznih kvota koje pogoduju stranim proizvođačima.

Ulaskom Hrvatske u EU strani konditorski proizvodi dobili su dodatni impuls snažnijeg ulaska na hrvatsko tržište, ali i domaći proizvođači koji mogu proizvode plasirati na veliko tržište EU.

Već smo prethodno naveli kako država carinskom politikom stimulira uvoz čime direktno pogoduje stranoj konkurenciji, ali i trgovci žele prodavati jeftinije proizvode na koje bi dobivali veće marže nego domaće koji su u odnosu na strane dijelom skuplji.

Čak strani konditorski proizvodi ostvaruju više od 70% ukupne konditorske prodaje dok je u EU je taj postotak oko 30%. Prema tome, činjenica je kako su domaći konditorski proizvodi izvan Hrvatske prepoznatljiviji dok ih na domaćem tržištu uništava strana konkurencija. Takva konkurencija svakako utječe na poslovanje Kraša čiji menadžment nastoji takve negativne posljedice smanjiti na najmanju moguću mjeru.

Domaće direktne konkurente čine Zvečevo, Kandit, Koestlin, dok strane direktne konkurente čine Mars, Nestle, Kraft Foods, Ferrero i Swisslions. Postoje još mnogi drugi, poput domaće Podravke i Cedevite, ali su spomenuti najizraženiji. Mars je jedan od najvećih svjetskih proizvođača koji posluje u više od 65 zemalja čiji se proizvodni asortiman sastoji od

konditorskih proizvoda, proizvoda za njegu i prehranu kućnih ljubimaca, te pića. U svim tim područjima su svjetski lider.⁴⁸

5.8. Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016.

Kraš grupa je u poslovnoj 2016. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode u iznosu od 1.025,1 milijuna kuna. Prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 1.008,7 milijuna kuna, pri čemu su prihodi od prodaje na domaćem tržištu ostvareni u iznosu 539,7 milijuna kuna, a prihodi od prodaje u inozemstvu u iznosu od 469,0 milijuna kuna uz ostvareni rast od 4,6%. Ukupni konsolidirani rashodi u 2016. godini ostvareni su u iznosu od 992,4 milijuna kuna i manji su za 17,5 milijuna kuna, odnosno za 1,7%, u odnosu na poslovnu 2015. godinu. Bruto dobit KRAŠ GRUPE u poslovnoj 2016. iznosi 358,4 milijuna kuna, pri čemu je⁴⁹ ostvarena bruto marža na razini od 35,53% što je rast za 1,8 postotnih bodova u odnosu na poslovnu 2015. godinu. Ostvarena EBITDA iznosi 90,1 milijuna kuna što je za 15,5 milijuna kuna više u odnosu na prethodnu godinu. EBITDA marža podignuta je na razinu od 8,84%.

KRAŠ GRUPA je u poslovnoj 2016. godine nakon pokrića ukupnih rashoda poslovanja ostvarila dobit prije oporezivanja u iznosu od 32,7 milijuna kuna. Ostvarena neto dobit iznosi 25,6 milijuna kuna, što je u odnosu na 2015. godinu više za 10,8 milijuna kuna. Neto dobit pripisana imateljima kapitala MATICE ostvarena je u iznosu od 24,6 milijuna kuna.

Sukladno postavljenim ciljevima kontinuiranog rasta izvoza, u poslovnoj 2016. godini obujam istog je povećan za 3,6%. U ukupnoj prodaji udio izvoza je dosegnuo 48,7%. Povećanje prodaje ostvareno je na prekomorskim tržištima, s naglaskom na izvoz u Saudijsku Arabiju, SAD i Kanadu, te na tržištima Europe: Austrija, Malta, Njemačka, Švedska, Slovačka i Švicarska. Rast izvoza ostvaren je i putem povezanih poduzeća, na tržištima Bosne i Hercegovine, Slovenije i Makedonije. Pozitivnim trendovima prodaje značajno su doprinijeli novi i inovirani proizvodi.

Posebno treba naglasiti dobre rezultate co-brandinga kraševih jakih brandova, prije svega čokolade Dorina i keksa Domaćica te čokolade Dorina i napolitanke, dječjeg branda KI-KI,

⁴⁸ <https://www.kras.hr/datastore/filestore/17/Godisnje-izvjesce-2017.pdf> (preuzeto 14.02.2017.)

⁴⁹ Zse.hr (2017) Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016. Dostupno na: <http://zse.hr/userdocsimages/financ/KRAS-fin2015-4Q-NotREV-N-HR.pdf> (2.2.2017.)

kao i čokoladnih napolitanki. U 2016. godini na postignute rezultate značajno su utjecale realizirane investicijske aktivnosti u modernizaciju proizvodnje u tvornicama na lokaciji u Zagrebu kao i u povezanim društvima Karolini d.o.o. Osijek i Miri a.d. Prijedor.

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka u razdoblju 1.1.2016. do 31. 12. 2016.

Obveznik: KRAŠ d.d. Zagreb					
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodno razdoblje		Tekuće razdoblje	
		Kumulativno	Tromjesečno	Kumulativno	Tromjesečno
1	2	3	4	5	6
I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)	111	887.360.908	290.230.725	850.851.610	266.732.495
1. Prihodi od prodaje	112	867.150.048	277.221.253	848.601.022	261.580.532
2. Ostali poslovni prihodi	113	20.210.962	13.009.472	11.050.588	5.151.963
II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)	114	864.990.125	275.076.314	829.921.220	249.861.078
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115	-2.967.574	39.354.235	-1.331.518	40.732.363
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116	613.047.837	167.405.884	574.158.661	142.233.901
a) Troškovi sirovina i materijala	117	360.110.200	95.600.346	338.140.641	74.288.593
b) Troškovi prodane robe	118	152.694.635	42.500.454	148.986.266	42.882.235
c) Ostali vanjski troškovi	119	91.243.002	29.303.084	87.031.775	25.063.073
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120	187.751.120	50.256.177	188.369.904	47.865.683
a) Neto plaće i nadnice	121	112.294.357	29.784.841	112.845.694	28.965.547
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122	48.127.398	13.189.468	48.208.244	11.988.260
c) Doprinosi na plaće	123	27.329.365	7.281.868	27.315.966	6.931.876
4. Amortizacija	124	34.557.475	8.879.079	36.567.396	8.868.967
5. Ostali troškovi	125	30.872.099	8.469.890	28.286.142	8.607.905
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126	0	0	0	-2.074.315
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127	0	0	0	0
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128	0	0	0	-2.074.315
7. Rezerviranja	129	0	0	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	130	1.729.168	711.049	4.870.615	3.626.554
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 135)	131	5.470.914	1.166.133	8.069.270	4.484.096
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s	132	1.582.062	57.820	2.137.255	1.930.274
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s	133	3.374.624	894.726	5.500.401	2.351.591
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134	0	0	0	0
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	135	0	0	0	0
5. Ostali financijski prihodi	136	514.198	213.585	431.614	202.231
IV. FINANCIJSKI RASHODI (137 do 141)	137	11.946.302	2.449.674	13.852.800	2.032.625
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138	408.419	-53.019	1.303.345	-643.637
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim	139	11.536.976	2.501.893	12.549.463	2.676.262
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140	0	0	0	0
4. Ostali financijski rashodi	141	907	800	62	0
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	142	0	0	0	0
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	143	0	0	0	0
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	144	0	0	0	0
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	145	0	0	0	0
IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	146	802.831.912	291.396.858	867.720.880	271.216.591
X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	147	876.936.427	277.525.988	843.774.110	251.893.703
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	148	15.895.485	13.870.870	23.946.770	19.322.888
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149	15.895.485	13.870.870	23.946.770	19.322.888
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150	0	0	0	0
XII. POREZ NA DOBIT	151	4.158.874	3.258.930	6.844.261	5.108.473
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152	11.736.611	10.611.940	17.302.489	14.214.415
1. Dobit razdoblja (148-151)	153	11.736.611	10.611.940	17.302.489	14.214.415
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154	0	0	0	0
DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani financijski izvještaj)					
XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA					
1. Pripisana imateljima kapitala matice	155	0	0	0	0
2. Pripisana manjinskom interesu	156	0	0	0	0

Izvor: Zse.hr(preuzeto 25.01.2017)

Tablica 5. Izvještaj o novčanom tijeku 1.1.2016. do 31.12.2016

Obveznik: KRAŠ d.d. Zagreb			
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodno razdoblje	Tekuće razdoblje
1	2	3	4
NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI			
1. Dobit prije poreza	001	15.895.485	23.946.769
2. Amortizacija	002	34.557.475	35.567.396
3. Povećanje kratkoročnih obveza	003	0	0
4. Smanjenje kratkotrajnih potraživanja	004	0	30.149.444
5. Smanjenje zaliha	005	0	3.842.048
6. Ostalo povećanje novčanog tijeka	006	3.654.458	6.888.073
I. Ukupno povećanje novčanog tijeka od poslovnih aktivnosti (001 do 006)	007	54.107.418	100.393.730
1. Smanjenje kratkoročnih obveza	008	22.532.674	46.063.381
2. Povećanje kratkotrajnih potraživanja	009	10.862.540	0
3. Povećanje zaliha	010	12.323.748	0
4. Ostalo smanjenje novčanog tijeka	011	3.743.250	6.735.074
II. Ukupno smanjenje novčanog tijeka od poslovnih aktivnosti (008 do 011)	012	49.462.212	52.798.455
A1) NETO POVEĆANJE NOVČANOG TIJEKA OD POSLOVNIH	013	4.645.206	47.595.275
A2) NETO SMANJENJE NOVČANOG TIJEKA OD POSLOVNIH	014	0	0
NOVČANI TIJEK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI			
1. Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	015	3.419.384	782.852
2. Novčani primici od prodaje vlasničkih i dužničkih instrumenata	016	0	0
3. Novčani primici od kamata	017	0	0
4. Novčani primici od dividendi	018	0	0
5. Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti	019	20.175.563	14.021.387
III. Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti (015 do 019)	020	23.595.947	14.804.239
1. Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	021	48.167.025	12.594.967
2. Novčani izdaci za stjecanje vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata	022	0	900
3. Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti	023	566.321	34.085.082
IV. Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti (021 do 023)	024	48.733.346	46.680.949
B1) NETO POVEĆANJE NOVČANOG TIJEKA OD INVESTICIJSKIH	025	0	0
B2) NETO SMANJENJE NOVČANOG TIJEKA OD INVESTICIJSKIH	026	25.137.399	31.876.710
NOVČANI TIJEK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI			
1. Novčani primici od izdavanja vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata	027	0	0
2. Novčani primici od glavnice kredita, zadužnica, pozajmica i drugih posudbi	028	136.116.627	181.611.588
3. Ostali primici od financijskih aktivnosti	029	660.555	31.806.183
V. Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti (027 do 029)	030	136.777.182	213.420.771
1. Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita i obveznica	031	105.179.526	159.317.492
2. Novčani izdaci za isplatu dividendi	032	13.120.060	22.270
3. Novčani izdaci za financijski najam	033	0	0
4. Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica	034	5.196.522	48.642.278
5. Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti	035	254.153	0
VI. Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti (031 do 035)	036	123.750.261	207.982.040
C1) NETO POVEĆANJE NOVČANOG TIJEKA OD FINANCIJSKIH	037	13.026.921	5.438.731
C2) NETO SMANJENJE NOVČANOG TIJEKA OD FINANCIJSKIH	038	0	0
Ukupno povećanje novčanog tijeka (013 + 014 + 025 + 026 + 037 + 038)	039	0	21.157.296
Ukupno smanjenje novčanog tijeka (014 + 013 + 026 + 025 + 038 + 037)	040	7.465.272	0
Novac i novčani ekvivalenti na početku razdoblja	041	34.715.575	27.250.303
Povećanje novca i novčanih ekvivalenata	042	0	21.157.296
Smanjenje novca i novčanih ekvivalenata	043	7.465.272	0
Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja	044	27.250.303	48.407.599

Izvor: Zse.hr(preuzeto 25.01.2017)

Tablica 7. Izvještaj o promjenama kapitala

Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4
1. Upisani kapital	001	549.448.400	549.448.400
2. Kapitalne rezerve	002	-19.881.893	-13.912.987
3. Rezerve iz dobiti	003	26.440.048	9.822.263
4. Zadržana dobit ili preneseni gubitak	004	-5.879.433	0
5. Dobit ili gubitak tekuće godine	005	11.736.511	17.302.489
6. Revalorizacija dugotrajne materijalne imovine	006	0	0
7. Revalorizacija nematerijalne imovine	007	0	0
8. Revalorizacija financijske imovine raspoložive za prodaju	008	279.908	-31.591
9. Ostala revalorizacija	009	0	0
10. Ukupno kapital i rezerve (AOP 001 do 009)	010	562.143.641	562.628.574
11. Tečajne razlike s naslova neto ulaganja u inozemno poslovanje	011	611.512	611.512
12. Tekući i odgođeni porezi (dio)	012	0	0
13. Zaštita novčanog tijeka	013	0	0
14. Promjene računovodstvenih politika	014	0	0
15. Ispravak značajnih pogrešaka prethodnog razdoblja	015	0	0
16. Ostale promjene kapitala	016	0	0
17. Ukupno povećanje ili smanjenje kapitala (AOP 011 do 016)	017	611.512	611.512
17 a. Pripisano imateljima kapitala matice	018	0	0
17 b. Pripisano manjinskom interesu	019	0	0

Stavke koje umanjuju kapital upisuju se s negativnim predznakom
Podaci pod AOP oznakama 001 do 009 upisuju se kao stanje na datum bilance

Izvor: Zse.hr(preuzeto 25.01.2017.)

U 2016. godini ukupni su prihodi pali za 2,8% u odnosu na proteklu godinu, dok su istovremeno ukupni rashodi zabilježili pad od 3,8%. U 2016. godini ostvarena je neto dobit od 17,3 mil. kuna. Fiksne obveze prema dospjelim anuitetima podmirene su na vrijeme, dok su obveze prema dobavljačima usklađene s tekućim priljevom.

5.9. Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016.

KRAŠ GRUPA je u poslovnoj 2015. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode u iznosu od 1.029,1 milijuna kuna. U ukupnim prihodima prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 1.002,7 milijuna kuna, pri čemu su prihodi od prodaje na domaćem tržištu ostvareni u iznosu 554,3 milijuna kuna, a prihodi od prodaje u inozemstvu u iznosu od 448,4 milijun kuna. Ukupni konsolidirani rashodi u 2015. godini ostvareni su u iznosu od 1.009,8 milijuna kuna.

U odnosu na poslovnu 2014. godine ukupni prihodi veći su za 0,6 %, dok su ukupni rashodi veći za 0,9%. Na povećane rashode najveći utjecaj imao je rast nabavnih cijena osnovnih sirovina, posebno: kakaovca i prerađevina od kakaovca, te izuzetno visokog rasta cijene koštuničavog voća - lješnjaka i badema. Bruto dobit KRAŠ GRUPE u poslovnoj 2015. iznosi 338,3 milijuna kuna, pri čemu je ostvarena bruto marža na razini od 33,74%.

Ostvarena EBITDA iznosi 74,6 milijuna kuna pri čemu je EBITDA marža ostvarena na razini od 7,29%. KRAŠ GRUPA je u razdoblju I-XII 2015. godine nakon pokrića ukupnih rashoda poslovanja ostvarila dobit prije porezivanja u iznosu od 19,3 milijuna kuna, dok neto dobit iznosi 14,8 milijuna kuna, što je za 5,9% više u odnosu na 2014. godinu. Neto dobit pripisana imateljima kapitala MATICE ostvarena je u iznosu od 14,0 milijuna kuna.

U 2015. godini nastavljene su aktivnosti na jačanju tržišnog pozicioniranja brandova. Uz povećane marketinške aktivnosti i ulaganja u tržište realizirano je povećanje obujma prodaje kako na domaćem tako i na izvoznim tržištima. Udio izvoza u ukupnoj prodaji povećan je na 47%, pri čemu je ostvaren izravan izvoz u 37 zemalja svijeta.⁵⁰

U 2015. godini povećan je izvoz na prekomorska tržišta: Saudijske Arabije i Australije, kao i na tržišta: Austrije, Švedske, Švicarske, Slovenije, Srbije i Crne Gore. Sukladno planovima i strategiji daljnjeg razvoja tijekom 2015. godine realizirani su značajni investicijski projekti modernizacije proizvodnih pogona kako na lokaciji u Zagrebu tako i u članicama KRAŠ GRUPE: Karolini iz Osijeka i Miri iz Prijedora. Na tržište je lansirano niz novih proizvoda, od kojih se posebno ističe Bajadera Amarus i paleta novih čokolada Dorina Domaćica i Dorina Napolitanka kao co-branding sa vodećim kraševim brendovima.

⁵⁰ Zse.hr (2016) Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2015. Dostupno na: <http://zse.hr/userdocsimages/financ/KRAS-fin2015-4Q-NotREV-N-HR.pdf> (2.2.2017.)

Tablica 8. Bilanca – stanje na dan 31.12.2015.

Dobovnik: KRAS d.d. Zagreb			
Naziv pozicije	ADP oznaka	Prethodna godina (stari)	Tekuća godina (novi)
1	2	3	4
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI I NEUPLAĆENI KAPITAL	001	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+008+029+033)	003	649.685,340	662.768.773
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	003	1.021.775	808.966
1. Izdaci za razvoj	004	0	0
2. Konzorcije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005	905.699	769.614
3. Goodwill	006	0	0
4. Predugovori za nabavu nematerijalne imovine	007	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008	67.562	0
6. Ostala nematerijalna imovina	009	38.529	57.376
II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	010	562.341.707	587.077.819
1. Zemljište	011	195.543.481	195.593.794
2. Građevinski objekti	012	380.115.069	348.434.589
3. Postrojenja i oprema	013	101.698.809	127.699.947
4. Alati, popravni inventari i transportna imovina	014	20.967.357	20.221.294
5. Biološka imovina	015	4.187.919	3.965.917
6. Predugovori za materijalnu imovinu	016	4.612.408	633.951
7. Materijalna imovina u pripremi	017	40.839.368	57.264.564
8. Ostala materijalna imovina	018	3.334.236	1.807.143
9. Ulaganja u nekretnne	019	21.811.982	21.464.161
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	020	83.383.363	71.261.488
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	021	0	0
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	022	0	0
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	023	10.583.985	10.533.138
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoji sudjelujući interes	024	0	0
5. Ulaganja u vrijednosne papire	025	382.086	389.112
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	026	67.785.574	54.305.737
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	027	4.669.748	5.363.501
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	028	0	0
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	029	0	0
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	030	0	0
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	031	0	0
3. Ostala potraživanja	032	0	0
V. DOGODENA POREZNA IMOVINA	033	3.211.379	3.912.466
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)	034	808.069.025	822.062.167
I. ZALIH (036 do 042)	035	132.389.340	149.013.138
1. Sirovine i materijal	036	67.015.010	74.263.905
2. Proizvodnja u tijeku	037	1.488.199	1.079.238
3. Gotovi proizvodi	038	24.348.945	29.069.259
4. Trgovacka roba	039	20.783.400	43.465.418
5. Predugovori za zalihe	040	4.455.793	674.844
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	041	0	0
7. Biološka imovina	042	1.188.900	993.487
II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)	043	313.014.753	322.782.908
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	044	0	0
2. Potraživanja od kupaca	045	295.643.248	299.247.896
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	046	0	3.061
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	047	966.451	765.468
5. Potraživanja od države i drugih institucija	048	2.227.267	5.188.671
6. Ostala potraživanja	049	14.237.787	17.599.998
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (051 do 057)	050	18.068.344	14.183.153
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	051	0	0
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	052	0	0
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	053	0	0
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoji sudjelujući interes	054	0	0
5. Ulaganja u vrijednosne papire	055	1.880.000	1.880.000
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	056	16.124.286	12.218.826
7. Ostala financijska imovina	057	84.058	84.317
IV. NOVAC I BANCI I BLAGAJNE	058	44.716.589	36.672.968
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRACUNATI PRHODI	059	14.546.076	11.307.289
E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)	060	5.172.239.346	5.197.688.229
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	061	24.299.758	24.299.718

Izvor: Zse.hr(preuzeto 25.01.2017)

Tablica 9. Račun dobiti i gubitka u 2015.

Obveznik: KRAŠ d.d. Zagreb			
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4
I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)	111	1.019.067.392	1.023.661.224
1. Prihodi od prodaje	112	995.438.698	1.002.693.539
2. Ostali poslovni prihodi	113	23.628.694	20.967.685
II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)	114	987.829.119	996.289.045
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115	-1.353.144	-4.014.757
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116	631.951.268	649.388.945
a) Troškovi sirovina i materijala	117	462.784.634	485.606.274
b) Troškovi prodane robe	118	41.980.254	28.689.575
c) Ostali vanjski troškovi	119	127.186.380	135.113.096
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120	247.048.049	254.817.124
a) Neto plaće i nadnice	121	147.224.889	153.688.769
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122	67.643.542	67.185.623
c) Doprinosi na plaće	123	32.179.618	33.942.732
4. Amortizacija	124	46.788.327	46.252.800
5. Ostali troškovi	125	50.472.502	45.502.316
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126	2.233.909	998.843
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127	0	0
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128	2.233.909	998.843
7. Rezerviranja	129	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	130	10.688.208	3.343.774
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)	131	3.866.385	5.428.655
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s	132	0	0
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s	133	3.571.705	3.725.406
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134	0	0
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	135	0	0
5. Ostali financijski prihodi	136	294.680	1.703.249
IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)	137	13.389.425	13.536.537
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138	0	0
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim	139	13.298.053	13.513.422
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140	0	0
4. Ostali financijski rashodi	141	91.372	23.115
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	142	0	0
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	143	0	0
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	144	0	0
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	145	0	0
IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	146	1.022.933.777	1.029.089.879
X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	147	1.001.218.544	1.009.825.582
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	148	21.715.233	19.264.297
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149	21.715.233	19.264.297
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150	0	0
XII. POREZ NA DOBIT	151	7.719.613	4.442.473
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152	13.995.620	14.821.824
1. Dobit razdoblja (149-151)	153	13.995.620	14.821.824
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154	0	0
DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)			
XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA			
1. Pripisana imateljima kapitala matice	155	13.240.805	13.951.752
2. Pripisana manjinskom interesu	156	754.815	870.072

Izvor: Zse.hr(preuzeto 25.01.2017)

6. POSLOVANJE PODUZEĆA KRAŠ d.o.o. U UVJETIMA KRIZE

6.1. Strategije pozicioniranja i diferenciranja

Prilikom pozicioniranja Kraš d.o.o. se oslanja na prednosti vlastitog proizvoda kao što su jako razvijena i poznata marka kako kuće tako i proizvoda, tradiciju i kvalitetu koju proizvod donosi sa sobom, tehnologiju pripreme i sastojke u njemu. Uvoditi će nove načine distribucije kao što su kafići (poslastice uz kavu) i kiosci. Ne postoji mogućnost pojave grešaka u odabranoj strategiji pozicioniranja zbog toga što trenutni segment ostaje zadržan. Događa se širenje segmenta, odnosno potrošača, poznati proizvod jednake kvalitete i iste cijene. Samo se distribuira na drugačiji način kako bi proizvod bio dostupniji konzumentima iz novoga segmenta.

6.2. Strateški marketing

Strateški marketing predstavlja niz aktivnosti koje su potrebne kako bi se proizvod što bolje pozicionirao u svijesti potencijalnog kupca i u konačnici da bi kupac kupio proizvod i stvorio svijest o samoj tvrtki ili brandu.

6.3. Marketinški splet

Tvrtka Kraš d.o.o. u svrhu postizanja marketinških ciljeva kombinira elemente marketinškog spleta, naziva 4P, a čine ih: proizvod, cijena, promocija i distribucija.

Kraš teži k tome da se njihovi proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Poznato je da pakiranje proizvoda privlači kupca, stoga dosta sredstava ulažu u pakiranje vlastitih proizvoda kako bi privukli kupce, a ambalaža ima ulogu zaštite proizvoda te pružanja odgovarajuće informacije o proizvodu koja će pomoći kupcu da se opredijeli za kupovinu baš tog proizvoda.

6.4. Akcija „Kupujmo hrvatsko“

Akcija „Kupujmo hrvatsko“, Hrvatske gospodarske komore, akcija je opće društvene namjene koja snažno promovira i podupire domaće gospodarstvo, a čija je osnovna namjera osvješćivanje javnosti o važnosti kupovine domaćih proizvoda čime se značajno pridonosi jačanju hrvatskoga gospodarstva, povećanju njegove cjelokupne konkurentnosti te posljedičnog jačanja i očuvanja nacionalnog identiteta.

Temeljni je cilj akcije sveobuhvatna promocija hrvatskog gospodarstva, drugim riječima, podizanje svijesti građana o važnosti kupovine hrvatskih proizvoda.

Od samih začetaka akcije „Kupujmo hrvatsko“, dodjela znakova „Hrvatska kvaliteta“ i „Izvorno hrvatsko“ bila je, kao i danas, njen sastavni i neodvojivi dio. Uvriježeno je stajalište kako je u uvjetima krize i recesije iznimno bitno održati razinu domaće potrošnje i time održati ekonomsku aktivnost zemlje. Opadanjem potrošnje našli bi se u negativnoj spirali koja vodi u stagnaciju, nazadovanje i ostale društvene probleme.

U tom kontekstu priznanja za kvalitetu imaju posebnu dimenziju. Globalna kriza je prolazna, ali strukturni problemi nisu rješivi izvana.

Kako bi se riješili problemi mora postojati proizvod, a upravo proizvod izražava koliko je stanovništvo kulturno i civilizirano kao nacija jer se narod nigdje ne manifestira tako kao u proizvodu. Unatoč navedenom, proizvod sa svojom obvezom inovativnosti i konkurentnosti, nije samo stvar poduzeća, a konkurentan proizvod ima efikasno školstvo, zdravstvo, mirovinske fondove, što sve ulazi u kalkulaciju proizvoda.

Konkurentnost mora doći iz svih društvenih sektora. Kako je već rečeno, uspjeh jednog društva mjeri se kroz njegov proizvod.

Proizvod koji nosi znak „Hrvatska kvaliteta“ ili „Izvorno hrvatsko“, proizvod je koji je u bilo kojem dijelu svijeta potencijalno konkurentan pod pretpostavkom da je društvo konkurentno. Dugoročno se očekuje pozicioniranje hrvatskih proizvoda na stranim tržištima kao prepoznatljivih po svojoj autentičnosti i vrhunskoj kvaliteti.

Želja je da se putem svojih kvalitetnih proizvoda Republika Hrvatska afirmira u svijetu kao domovina kvalitete, a od presudne je važnosti da kao članica Europske unije stvori identitet

zemlje koja osim vrhunskih sportaša i prirodnih ljepota raspolaže i kvalitetnim proizvodima otpornih na globalnu konkurenciju.

Uvažavajući i konzumirajući hrvatski proizvod, proizvođači ga svakodnevno, uz štednju u svim segmentima društva, učinit će ga konkurentnijim.

6.5. Segmentacija tržišta

Kraš d.o.o. prilikom segmentacije tržišta (izbora ciljnog tržišta) koristi sljedeće kriterije;

Demografski: promatrajući globalno tržište uvidjeli su kako uz postojeće kupce vlastitog proizvoda koji su pretjerano starije dobi postoji mogućnost pridobivanja povjerenja i zainteresiranosti kupaca mlađe životne dobi za njihove proizvode. Kako bi to postigli morali su odabranu skupinu iz demografskog kriterija promatrati prema njihovom ponašanju, tj. psihografske kriterije.

Psihografski: stil života mlađe populacije je ubrzano življenje i posezanje za onim što im je trenutno i lako dostupno. Izražena je želja za uživanjem u životu i prije svega zadovoljiti svoje potrebe. Većina nema vlastiti izvor prihoda i zbog toga lakše troše novac, a stariji adolescenti koji već zarađuju žele zarađeni novac prvo potrošiti na zadovoljavanje svojih potreba i užitaka.

6.6. Upravljanje asortimanom

Kraševi poslovni planovi usmjereni su jačanju konkurentnosti na domaćem i stranom tržištu, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti usmjerenih postizanju što većeg zadovoljstva kupaca i potrošača. Unatoč povećanju strane konkurencije na domaćem tržištu, ostvaruje se stabilan organski rast. Brži rast inozemne prodaje u odnosu na domaću, rezultat je izvozne orijentacije Kraša.

Glavni generator rasta izvozne prodaje su tržišta srednje i istočne Europe na kojima je Kraš tradicionalno prisutan, te zadnjih godina sve značajniji postaje porast izvoza na tržišta zapadnoeuropskih zemalja i SAD-a. Među značajnijim obilježjima Kraševog poslovanja je stalno ulaganje u razvoj asortimana i plasiranje novih proizvoda. Dio strategije je i otvaranje

Kraševih čoko barova, čime je započeo marketinški iskorak s ciljem osmišljavanja novog koncepta komunikacije s tržištem.

6.7. Swot analiza Kraš d.o.o.

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika, kako vanjskog, tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije:

- **Snage:** Velik broj proizvodnih linija, široka pokrivenost tržišta, iskustvu u proizvodnji, iskustvo u prodaji usluga, dobra organizacija marketinga, stručna radna snaga, vodstvo u istraživanju i razvoju, dobar marketinški informacijski sustav, poznata marka, dobar stil upravljanja i kvalitetna voditeljska ekipa, prilagodljivost promjenama, dobro upravljanje financijama, niski troškovi poslovanja, superiorna tehnologija, dobro razrađena strategija organizacije, dobro upravljanje portfeljom.
- **Slabosti:** neadekvatna linija proizvoda, loš plan marketinga u nekim segmentima, gubitak goodwilla, porast troškova proizvodnje, sukobi unutar organizacije, neodređenost strateških ciljeva, neusmjereni rast, neodgovarajući kadrovi, loš sustav kontrole, niske profitne marže, slaba konkurentska pozicija, puno proizvoda s malim udjelima na tržištu u rastu (punjene čokolade).⁵¹
- **Prilike:** Mnogo proizvodnih linija, proširenje osnovnog posla, ulazak u nove tržišne segmente, povećati troškovne ili druge konkurentske prednosti, primjena I&R u novim područjima, diverzificiranje u nove poslove, daljnje osvajanje inozemnog tržišta, vertikalna integracija prema naprijed i prema natrag, prevladavanje ulaznih barijera, reduciranje rivaliteta među konkurencijom, brži rast tržišta, ubacivanje komplementarnih proizvoda, iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima, brojne vrste čokolade su lideri na brzo rastućem tržištu.

⁵¹ Efzg.hr (2017) Swot i strateški menadžment. Dostupno na:
http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf (2.2.2017.)

- Prijetnje: porast domaće konkurencije, porast inozemne konkurencije, promjena ukusa potrošača, pojava supstituta na tržištu, ekonomske krize i problemi, porast troškova radne snage, usporeni rast tržišta, nepovoljna vladina politika.

7. ZAKLJUČAK

Kraševa proizvodnja širokog asortimana čokolada, keksa i bombona, razvijana kroz gotovo cijelo stoljeće, osigurala je Krašu vodeću ulogu hrvatskog proizvođača konditorskih proizvoda te ga svrstala uz bok svjetski poznatih proizvođača slastica. Od samog početka industrijske konditorske proizvodnje, posebna pozornost poklanjala se vrhunskoj kvaliteti proizvoda. Kraš je prvi proizvođač čokolade na području jugoistočne Europe, proizvodi više vrsta čokolada i čokoladnih deserta. Također, Kraš proizvodi širok asortiman bombona različitih okusa, boja i oblika. Kompanija ukupno zapošljava 2482 osobe, a njeno strateško opredjeljenje temelji se na širenju na regionalnim tržištima i to kroz organski rast i ciljane akvizicije, uz daljnje restrukturiranje s naglaskom na smanjenju troškova poslovanja i povećanju efikasnosti. Zaoštavanjem konkurencije, posebice inozemne, Kraš je stavio još jači naglasak na svoju široku paletu prepoznatljivih brandova i intenzivirao je svoje marketinške aktivnosti.

Kada je riječ o uspješnosti poslovanja poduzeća „Kraš“ može se zaključiti da je poduzeće u 2015. godini poslovalo uspješno. Dobitak 2015. godine manji nego prethodne godine, zarada po dionici manja u 2015. godini. „Kraš“ je u prvom tromjesečju 2016. godine poslovaao s dobitkom, ali manjim nego u istom razdoblju prethodne godine. Može se zaključiti da se trend pada prihoda na domaćem tržištu nastavlja i u 2016. godini.

LITERATURA

Knjige:

1. Argenti, P. (2009), Corporate Communication, New York: McGraw-Hill
2. Babić, M. (2006), Iz dezinflacije u zaduženost, Zagreb: Binoza press
3. Cingula, M. (2006), Strategijski menadžment, Varaždin: Fakultet informatike i organizacije Varaždin
4. Coombs, W. T., Holladay, S. J., (2010), The Handbook of Crisis Communication, Chichester, UK: Blackwell Publishing
5. Osmanagić-Bedenik, N. (2003), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga
6. Sučević, D. (2010), Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb: Linder press

Znanstveni rad:

1. Odoabaša, R. (2012), Nova nejednakost – izvori i štetne posljedice rastuće imovinske i dohodovne nejednakosti, <http://hrcak.srce.hr/121040> (preuzeto: 19.2.2017.)

Stručni radovi:

1. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, <http://hrcak.srce.hr/105611> (preuzeto: 19.2.2017.)
2. Osmanagić- Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa, Stručni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, <http://hrcak.srce.hr/57783> (preuzeto: 19.2.2017.)

Internetski izvori:

1. Analiza hrvatske konditorske industrije, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/STRATE%C5%A0KA%20ANALIZA%20HRVATSKE%20KONDITORSKE%20INDUSTRIJE-2012.pdf>, pristupljeno 1.2.2017.
2. Ekonomski fakultet Zagreb, Swot i strateški menadžment, http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, pristupljeno 2.2.2017.
3. Hrvatska gospodarska komora, Hrvatsko gospodarstvo krajem 2015. godine, <http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/hrvatskogospodarstvo-krajem-2015-godine>, pristupljeno 3.2.2017.

4. Kras.hr, Kako poslujemo, http://www.kras.hr/hr/kako_poslujemo, *pristupljeno 2.2.2017.*
5. Kraš.hr, O nama. www.kras.hr, *pristupljeno 1.2.2017.*
6. Kraš.hr, Upravljanje kvalitetom, http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom, *pristupljeno 10.2 2017.*
7. Program konvergencije Republike Hrvatske za razdoblje 2015.– 2018., http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cp2015_croatia_hr.pdf, *pristupljeno 03.2.2017.*
8. Rgfi.hr, Godišnje financijsko izvješće za 2015. Kraš d.d. Zagreb, www.rgfi.hr, *pristupljeno 03.2.2017.*
9. Zse.hr, Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2015., <http://zse.hr/userdocsimages/financ/KRAS-fin2015-4Q-NotREV-N-HR.pdf>, *pristupljeno 03.2.2017.*
10. Zse.hr, Nerevidirani rezultati poslovanja Kraš grupe za poslovnu godinu 2016., <http://zse.hr/userdocsimages/financ/KRAS-fin2015-4Q-NotREV-N-HR.pdf>, *pristupljeno 03.2.2017.*
11. <https://www.kras.hr/datastore/filestore/17/Godisnje-izvjesce-2017.pdf> (preuzeto 14.02.2017)
12. 4 <http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-o-prehrambenoj-industriji-868.aspx> 5 <http://smallbusiness.chron.com/analysis-confectionery-industry-70206.html> (preuzeto 14.02.2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste rizika poslovanja.....	12
Slika 2. Uzročno posljedične zavisnosti krize.....	16

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Svjetska konditorska potrošnja po grupama proizvoda u 2003. Godini.....	22
Grafikon 2. Prodaja Kraš grupe u periodu od 2014. Do 2015. Godine.....	37
Grafikon 3. Indeks zadovoljstva Kraševih kupaca/ potrošača u razdoblju od 2011. Godine do 2015. Godine.....	46

POPIS TABLICA

Tablica 1. Potrošnja konditorskih proizvoda per capita u nekim zemljama 2003. godine (u kg).....	23
Tablica 2. Pokazatelji poslovanja poduzeća Kraš d.d. u 2015. u odnosu na 2014. Godinu.....	36
Tablica 3. PEST analiza opće okoline Kraša.....	44
Tablica 4. Račun dobiti i gubitka u razdoblju 1.1.2016. do 31. 12. 2016. Godine.....	49
Tablica 5. Izvještaj o novčanom tijeku 1.1.2016 do 31.12.2016. godine.....	50

Tablica 6. Izvještaj o promjenama kapitala u razdoblju od 2015. Godine do 2016. Godine.....	51
Tablica 7. Bilanca – stanje na dan 31.12.2015.....	53
Tablica 8. Račun dobiti i gubitka u 2015.....	54
Tablica 9. Pregled profitabilnosti Kraša u razdoblju od 2013.- 2015 godine.....	55

PRILOZI RADA

1. Račun dobiti i gubitka u razdoblju od 1.1. 2016 do 31.12.2016.....	50
2. Izvještaj o novčanom tijeku 1.1. do 31.12.2016.....	51
3. Izvještaj o promjenama kapitala.....	52
4. Bilanca stanje na dan 31.12.2015.....	54
5. Račun dobiti i gubitka u 2015.....	55



Europass
Životopis

Osobni podaci

Prezime/ Ime **Mrgić Nikolina**

Adresa(e) Berek 94, Hrvatska

Telefonski broj(evi) Broj telefona: 043/ 548
026

Broj mobilnog telefona: 099/593-7238

Broj(evi) faksa

E-mail nikolinamrgic2@gmail.com

Državljanstvo Hrvatsko

Datum rođenja 09.07.1993.

Spol Ženski

Radno iskustvo

Datumi 2010. – 2015. Godine

Zanimanje ili radno mjesto Sezonski radnik

Glavni poslovi i odgovornosti Obavljanje poslova u kuhinji

Ime i adresa poslodavca Dino Bašić, Vir Marova 1

2013-2015. Godine

Datumi

Zanimanje ili radno mjesto Studentski poslovi

Glavni poslovi i odgovornosti Slaganje polica, rad na blagajni

Ime i adresa poslodavca Kaufland

Datumi 2015. – 2016. Godine

Zanimanje ili radno mjesto Recepcionerka

Glavni poslovi i odgovornosti Doček gostiju, naplata računa, izdavanje faktura, slaganje ponuda, kreiranje menua

Ime i adresa poslodavca Hotel Kutina, Dubrovačka 4

Financije

**Obrazovanje i
osposobljavanje**

Datumi	2017. -
Naziv dodijeljene kvalifikacije	
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Libertas sveučilište
Datumi	2012. – 2015.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	bacc. oec.
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Sveučilište Libertas, poslovna ekonomija
Datumi	2008. – 2012.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Hotelijerko- turistički komercijalist
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Srednja škola August Šenoa, Garešnica