

# Uspješnost prodaje Hrvatskih brendova u uvjetima krize

---

**Kirin, Lucija**

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

**2018**

*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:223:809272>

*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**

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

**THE SUCCESS OF SELLING CROATIAN BRANDS IN CRISIS  
CONDITIONS**

**KANDIDAT: Lucija Kirin, bacc. oec.**

**MENTOR: Draženka Ćosić, univ. spec. oec.**

**Zagreb, lipanj 2018.**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	3
1.1. Predmet, ciljevi i svrha rada .....	4
1.2. Istraživačka pitanja .....	4
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	4
1.4. Struktura rada .....	4
<b>2. BREND</b> .....	5
2.1. Pojmovno određenje brenda .....	5
2.1.1. Povijest brenda (robne marke) .....	6
2.1.2. Elementi brenda .....	9
2.1.3. Vrijednost brenda.....	11
2.2. Najuspješniji svjetski brendovi.....	14
2.2.1. Google .....	15
2.2.2. Apple .....	17
2.2.3. Amazon .....	18
2.3. Najuspješniji hrvatski brendovi .....	20
2.3.1. JANA .....	26
2.3.2. Vegeta .....	42
<b>3. GOSPODARSKA KRIZA I NJEZIN UTJECAJ</b> .....	52
3.1. Pojmovno određenje krize .....	53
3.2. Vrste poslovne krize .....	56
3.3. Uzroci poslovne krize u Republici Hrvatskoj.....	57
3.3.1. Vanjski uzroci poslovne krize.....	59
3.3.2. Unutrašnji uzroci poslovne krize .....	60
3.4. Stanje gospodarstva Republike Hrvatske u vrijeme krize .....	67

3.4.1. Realitet stanovništva u Republici Hrvatskoj.....	68
3.4.2. Utjecaj krize na potrošnju .....	72
3.4.3. Izlazak iz krize .....	73
<b>4. ZAKLJUČAK:</b> .....	75
LITERATURA.....	77
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	79
ŽIVOTOPIS .....	80

## 1. UVOD

U ovom radu analiziraju se gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj u vrijeme svjetske ekonomske krize s naglaskom na hrvatske brendove, odnosno kako se kriza i događanja oko nje odrazila na plasman i prodaju hrvatskih brendova.

I prije globalne svjetske krize postojali su problemi nestabilnosti i njihovi uzroci. Tijekom krize došlo je do velikog zaduživanja Republike Hrvatske kao države, a u isto vrijeme je jako smanjena investicijska aktivnost. Većina poduzeća u Hrvatskoj nisu bila odgovarajuće pripremljena za krizu koja je započela 2008. godine. Krizni menadžment u poduzećima nije bio dovoljno razvijen. Javio se i problem preventivne štednje kod kojeg se kućanstva nastoje pripremiti za predstojeću krizu tako da smanje potrošnju i povećaju štednju u slučaju krize. Neke kompanije su krizu iskoristile za razvoj i poboljšanje poslovanja. Hrvatska je malo tržište i da bi hrvatski brendovi opstali, morali su odabrati internacionalni put na otvorenom tržištu, a to znači boriti se svaki dan za opstanak u međunarodnoj konkurenciji. U radu je na primjerima nekih od najuspješnijih hrvatskih brendova prikazano kako se globalna kriza odrazila na njihovo poslovanje i što su sve poduzeli da bi opstali, a neki uspješni poslovali još uspješnije. Porast broja proizvoda pod trgovačkom markom predstavlja veliku prijetnju proizvođačkim markama. U vrijeme recesije u Hrvatskoj, to je pogodovalo rastu pojedinih trgovinskih poduzeća, budući da su potrošači uvidjeli da im ovakva vrsta proizvoda pruža adekvatnu vrijednost za uloženi novac. Još je Darwin rekao da oni koji preživljavaju nisu najjači niti najinteligentniji, već oni koji se najbolje prilagođavaju promjenama. Tako je i s prodajom hrvatskih brendova u uvjetima krize. Brze promjene traže i promjenu poslovne filozofije, kao i jednostavniji model upravljanja. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedan čovjek, niti jedan brend ne može preskočiti krize u svom životu. Iako svaki brend koji se razvija prolazi kroz krize, ona na njih različito utječe. Razlika je u načinu na koji uspješni i neuspješni brendovi prolaze kroz krize. Razlika je u trajanju krize i njenim posljedicama: uspješni brendovi nisu pošteđeni od krize, no oni raspolažu alatima - metodama i instrumentima kriznog menadžmenta - pomoću kojih se kriza pravodobno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim brendovima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta. Jednako tako reagira pojedinac, poduzeće, država.

## **1. 1. Predmet, ciljevi i svrha rada**

Predmet ovog rada je analiza utjecaja krize na prodaju hrvatskih brendova. Ciljevi rada su definirati krizu, njezine uzroke i posljedice, istaknuti najpoznatije svjetske i hrvatske brendove te koliko su uspješno pojedini proizvođači hrvatskih brendova poslovali u uvjetima krize.

Svrha rada je istražiti koje su taktike proizvođači brendova koristili kako bi i u uvjetima ekonomske krize uspješno poslovali.

## **1.2. Istraživačka pitanja**

U skladu sa svrhom i ciljevima u radu se postavljaju istraživačka pitanja::

- IP1: Koje strategije i taktike koriste proizvođači hrvatskih brendova u borbi protiv krize?
- IP2: Može li globalna kriza predstavljati mogućnost razvoja i poboljšanja poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj?

## **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka o predmetu istraživanja koji potječu iz tradicionalnih izvora: knjiga, znanstvenih i stručnih radova, časopisa te internet izvora. Koristile su se sljedeće znanstveno-istraživačke metode: sinteze, deskripcije, analize, generalizacije, kompilacije i komparacija.

## **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u tri poglavlja. Prvo poglavlje obrađuje brend kao pojam i povijest nastanka same riječi, elemente od kojih se sastoji te vrijednost brenda. Spomenuti su najuspješniji svjetski brendovi. Drugo poglavlje opisuje dva najuspješnija hrvatska brenda i financijsko poslovanje kompanija iz kojih dolaze. U trećem poglavlju je opisana gospodarska kriza i njezin utjecaj. U četvrtom poglavlju je zaključak do kojeg se došlo ovim radom.

## 2. BREND

Brand je ustvari prodavačevo obećanje da će dosljedno opskrbljivati potrošače specifičnim spletom karakteristika, koristi i usluga. Brend može imati i do šest različitih značenja:

1. **Svojstva:** prvenstveno stvara predodžbu o određenim svojstvima. Tako Mercedes sugerira skupoću, dobru izradu, trajnost, visoki ugled, brzinu itd. Godinama je Mercedes oglašavao; „Izrađen kao ni jedan drugi auto na svijetu.“ Ova misao vodilja služila je kao pozicijska osnova za projiciranje ostalih svojstava tog automobila.
2. **Koristi:** Brend je više nego kombinacija svojstava. Potrošač ne kupuje svojstva nego koristi. Svojstva trebaju biti prevedena u funkcionalne i/ili emotivne koristi. Svojstvo „trajan“ može se prevesti u funkcionalnu korist „Ja neću morati kupovati novi auto svakih nekoliko godina“.
3. **Vrijednosti:** Brend također govori o vrijednosti proizvoda. Tako Mercedes predstavlja visoku izvedbu, sigurnost, prestiž, itd.
4. **Kultura:** Mercedes predstavlja njemačku kulturu – organiziran, efikasan, visokokvalitetan.
5. **Osobnost:** Brend može projicirati određenu osobu. Znak brenda može biti osoba, životinja ili stvar. Mercedes može značiti (šefa) osobu, lava vladara (životinju) i sl.
6. **Korisnik:** Brend na neki način određuje vrstu potrošača koji ga kupuje ili koristi proizvod. Iznenađenje bi bilo da dvadesetogodišnja sekretarica vozi Mercedes. Očekivanje je da je pedesetogodišnji direktor za upravljačem. Korisnik će biti onaj tko poštuje vrijednost proizvoda, kulturu i osobnost.<sup>1</sup>

### 2.1. Pojmovno određenje brenda

Korijen riječi BRAND dolazi iz davnih vremena kad je čovjek odlučio obilježiti svoje vlasništvo i dati pečat kvalitete svom proizvodu. Tim užarenim pečatom u to doba žigosala se stoka.

Već na samom početku brendiranje je postalo, a potom i ostalo, oznaka vlasništva pa samim tim i garancija određenih karakteristika proizvoda zaštićenih pečatom – brendom.

---

<sup>1</sup>Kotler, P., (2001) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9.izd, Zagreb: Mate d.o.o., str.443

Engleska riječ *brand* znači "jedinствени dizajn, znak, simbol, riječi (ili njihovu kombinaciju) kojima se identificira neki proizvod i odvaja od konkurencije". Pravilo je da strane riječi za koje u hrvatskome jeziku nema zamjene pišemo onako kako se pišu u jeziku iz kojeg potječu (govori se o jezicima koji koriste latinično pismo). Prema tom pravilu, piše se *brand*, i to ukošeno. U hrvatskome jeziku ta se engleska riječ, koja se zapisuje *brand* i *brend* (prema izgovoru u hrvatskome jeziku), upotrebljava u prvome i drugome navedenom značenju. Uz nju potvrđene su u istome značenju i hrvatske riječi robna marka (ili samo: marka) i (rjeđe) prepoznajnica.<sup>2</sup> Umjesto anglicizma *brand/brend* u hrvatskome standardnom jeziku može se upotrebljavati hrvatski naziv - robna marka. Od naziva robna marka treba razlikovati naziv trgovačka marka, koji označuje marku čiji su vlasnici (npr. veliki trgovački lanci) samo posrednici u prodajnome i distribucijskome kanalu. Da se ne bi miješali izrazi robna marka i trgovačka marka, u Hrvatskoj je zaživjela riječ *brend*. Riječ *brand* već se udomaćila u hrvatskom jeziku - dugo već postoji ovdje, često se upotrebljava i postala je nekako prirodni dio leksika - dozvoljeno je pisati **brend**. Štoviše, izdanja Matice hrvatske već odavno tako pišu, kao i Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje.<sup>3</sup>

Marka ili anglicizam Brand (iz starofrizijskog "označiti vrućim željezom" ili žigosanje životinja) je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda, koje često podrazumijeva i kvalitetu. Brand mora stvarati snažni i trajni identitet proizvoda/usluge, sažimati osobnost poduzeća i poticati osjećaje povjerenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti. Osnovna prednost branda proizlazi upravo iz njezine nazočnosti u podsvijesti potrošača/korisnika, odnosno mogućnosti za njezino prisjećanje i prepoznavanje, tzv. "*brand awareness*".

### 2.1.1. Povijest brenda (robne marke)

Robne marke ili barem trgovački žigovi stari su tisuće godina. Na kineskom porculanu i keramici, iz Grčke i Rima već su više od tisuću godina prije naše ere utisnuti žigovi. To su bili simboli ljudi koji su ih napravili ili obrtničkih radionica. Ti su žigovi izvještavali o porijeklu, kvaliteti i provjerenoj vrijednosti proizvoda.

---

<sup>2</sup><http://pravopis.hr/>. (11. 02 2018). Dohvaćeno iz pravilo/pisanje-opcih-rijeci-i-sveza/: /46/

<sup>3</sup>[http://bolje.hr.](http://bolje.hr/) (03. 02 2018). Dohvaćeno iz /rijec/brand-brend-gt-robna-marka: /68/



Vlasnici životinjskih stada imali su svaki svoj simbol, što su ga užarenog utisnuli na životinje kako bi označili svoje vlasništvo. U to je vrijeme *brand* imao zadaću izvještavanja o vlasništvu, kao i o autorstvu ili izvoru proizvoda i usluga. Tek u dvadesetom stoljeću *brand* i upravljanje markom postaju iznimno važno područje poslovnih tj. marketinških odluka i aktivnosti. Naime, upravo je značajka suvremenog marketinga diferenciranje putem marke. Značenje politike proizvoda dobiva sve veći značaj jer se sva tržišna obilježja proizvoda koriste kako bi se učinio odmak od generičkih proizvoda prema proizvodima s markom. Mnogi su teoretičari glavnom svrhom robne marke smatrali prepoznavanje proizvoda.

Najbolji brendovi predstavljaju jamstvo kvalitete. *Brand* je ime, termin, znak, simbol ili dizajn ili kombinacija svega toga s namjerom da se identificira dobro ili usluga jednog prodavača ili grupe prodavača te da ih diferencira od dobara ili usluga konkurenata.<sup>4</sup> Veliki preokret u razumijevanju robne marke napravio je Jean Noel Kapferer u svojoj knjizi *Brand management* kada je zapisao da *brand* nije proizvod, nego suština proizvoda te time postaje metafizička kategorija. Ako nam se nešto sviđa, onda je to proizvod. Ako smo oduševljeni, to je brand. Ako proizvod ili uslugu volimo, onda je to – „*lovemark*“, tj. voljena marka. Riječ je o onom imenu proizvoda, usluge ili poduzeća koje kod kupaca pobuđuje najvišu razinu oduševljenja i emocija, zaljubljenosti ili čak - ljubavi! Evo nekih iz te kategorije: Harley Davidson; Disney, Coca Cola, Google, Pepsi, Rolex, Nike, Adidas, Absolut, Nintendo i dr.

Uspješna izgradnja voljenih marki ovisi o holističkom upravljanju markama proizvoda (usluga) kroz cijelu kompaniju, a ne samo kroz marketinšku funkciju. U svojoj knjizi "*Strategic Brand Management*", Jean Noel Kapferer kaže da su takve marke temeljni kapital mnogih djelatnosti te da određuju, jamče, tvore i učvršćuju ponudu. Čini se da su na današnjem globalnom tržištu, nazivi brendova i voljenih marki jedini stvarni međunarodni jezik. Vremena su markirane kulture imidža koja barata porukama za um, sugerirajući kako se pribavljanjem određene marke dobiva zapravo životni stil koji ona personificira. Mnogima je, primjerice, odlazak na neku od košarkaških NBA-utakmica pitanje prestiža i bezgranične zabave. Za tu zaista fascinantnu, dinamičnu i uzbudljivu igru, i igrači i gledatelji oduševljeno uzvikuju "*I love this game!*". Pjesma koja znakovito oslikava pojam kategorije "*lovemarks*" je naslov svojedobnog hita "*Can't buy my love*". Slavni "*Beatlesi*" su imali pravo jer se ljubav kupaca više ne može kupiti - već se uistinu mora zaslužiti. Da bi brand prerastao u *lovemark*, potrebno je uložiti mnogo marketinškog

---

<sup>4</sup>Kotler, P.,( 2001) *op.cit.*, str.443

znanja, sredstava, vremena i kreativnosti. Ti naponi trebaju težiti ispunjenju najviših očekivanja kupaca, podizanju adrenalina i njihovog emocionalnog naboja, može se reći i – ostvarenju snova kupaca i korisnika. Gian Luigi Longinotti-Buitoni, predsjednik divizije Polo Ralph Lauren u Londonu, ističe kako je voljena marka rezultat potpuno novog pristupa i marketinga snova tzv. Dreamketinga. "Snovi su", kaže on, "trenuci nadahnuća u životu kupca i važni doživljaji koji ga mame da u zbilji angažira sredstva i izvore. Kao srž želja kupca, san pruža mogućnost da se kupcu pomogne postati ono što on želi biti." Kao umjetnost pripovijedanja marketinške priče, Dreamketing doseže i promovira kupčeve snove, a ne proizvod ili uslugu. Stvarajući signifikantni "kult" i "buku", ime proizvoda ili tvrtke se gradi oko glavnog sna kupca. Za ilustraciju, jedan od izvršnih direktora Harley-Davidsona je kazao kako oni ne prodaju motocikle. "Mi pružamo doživljaj buntovničkog života. Ono što prodajemo jest prilika nekom 43-godišnjem računovođi da odjene crnu kožnatu jaknu i hlače, vozi se kroz mala mjesta i stekne osjećaj da ga se ljudi boje."

Za prerastanje branda u *lovemark*, nesumnjivo je potrebno nešto novo i uzbudljivo, nešto posebno i bez premca. Marketingaši Cluba Mediterrane kažu: "Club Med je više nego "ljetovalište"; to je okruženje za ponovno otkrivanje samoga sebe, za otkrivanje jednog sasvim novoga "ja". Proizlazi kako organizacija postoji da stvori, komunicira i isporuči dodanu vrijednost (added value) kupcu. Očito da marketinški pristup pod sloganom "Kupujte od nas jer vam dajemo veći popust", donosi mršav profit. Drugi, poput npr. "Kupujte od nas jer pružamo veću vrijednost", rezultira zanimanjem kupaca i novim narudžbama.

Tržišna filozofija se sve više usmjerava prema pružanju vrijednosti jer kvaliteta proizvoda ili usluge, sama za sebe, nije više dovoljna za pobjedu. Kvalitetom se ulazi u stadion, ali na igralištu golove daje – dodana vrijednost.

Marketingom budućnosti će se zapravo komunicirati inteligentna i kreativna razmjena dodanih vrijednosti. Može se reći da poduzeće neće rasti ako vrijednost koju isporučuje kupcu, nije veća od troška poduzeća. Važno je što misli onaj koji plaća, a to je kupac. Ili, vrijednost je ono što se kupuje, a cijena je ono što se plaća. Poput „glazbe koja je dobra ako dobro zvuči“, dodana vrijednost je izvor radosti za kupca i profita za prodavatelja. Moderan marketinški menadžer ili konzultant koji se smatra usredotočenim na kupca, izgradnju voljene marke i marketiranje dodane vrijednosti, svakodnevno mora preispitivati svoje aktivnosti i pitati se: Što sam sve danas poduzeo sa svojim timom da bi se kupac "zaljubio" u naše proizvode i usluge, odnosno da bi naše

poduzeće pružilo i na odgovarajući način s kupcima komuniciralo veću dodanu vrijednost od konkurenata?<sup>5</sup>

### 2.1.2. Elementi brenda

Opisujući pojmove identiteta brenda i brand personality-ja, kao i načine njihovog građenja, može se reći da oni predstavljaju suštinu brenda koju treba na pravi način približiti budućem kupcu. U tom smislu, elementi brenda su osnovni alati kojima se to radi. Zato kreiranje elemenata brenda dolazi nakon što se najprije jasno definirala misija, vizija, identitet i personality brenda. Elementima marke, koji se ponekad nazivaju i identitetima (ili čak osobnostima) marke, smatraju se elementi koje je moguće pravno registrirati i zaštititi, a uključuju:<sup>6</sup>

1. Ime - *Brand name* – dio marke koji se može izgovoriti, a sadrži riječi, slova i brojeve.
2. Logo i simbol -*Brand mark* – Vizualni identitet marke. Neizreciv, ali uočljiv dio marke.
3. Slogan *Trade mark* – Zakonita oznaka koja upućuje da vlasnik ima isključivo pravo uporabe marke ili njezina dijela.
4. Boja - neizostavni element svakog brenda je boja ili boje. Iskazivanje brenda u bojama je prvenstveno vidljivo u nazivu, logu, sloganu i simbolu.

Naziv i logo bi trebali biti jedinstveni. Posebno naziv mora biti različit od svih do sada viđenih naziva brendova. Naziv mora biti jednostavan i lak za pamćenje. Ako naziv nije ili prosto iz nekih razloga ne može biti posebno drugačiji, onda bi logo morao biti različit i prepoznatljiv. Isto tako, pravilo jednostavnosti i lakoće pamćenja mora biti zadovoljeno i u slučaju simbola, a naročito slogana. Pri tome, za slogan je posebno važno da pokazuje suštinu identiteta brenda. Neizostavni element svakog brenda je boja ili boje. Iskazivanje brenda u bojama je prvenstveno vidljivo u nazivu, logu, sloganu i simbolu, a onda i u svim drugim načinima prezentiranja brenda (pakovanje, dizajn reklame itd). Osnovni kriterij koji se koristiti kada se bira boja budućeg brenda, jesu emocija i ljudska osobina koje čine suštinu brand personality-ja.

Psihologija boja jedan je od najzanimljivijih, ali i najkontroverznijih aspekata marketinga. Način na koji se percipiraju boje utječe na svijet oko nas, pa tako i na odluke kupaca. Baš zato tvrtke biraju određene boje kako bi pokušale utjecati na kupce i približiti svoj brend.

---

<sup>5</sup>Perkov, D. (2008.), „Marketinški vodič”, Najveći izazovi marketinga u budućnosti, Zagreb: Filaks, str. 64-65

### Optimistična žuta

Žuta se još od davnih dana povezivala sa Suncem i božanstvima vezanim uz njega. Upravo zato ova boja budi osjećaje optimizma, vedrine i topline. IKEA je, na primjer, brend kojeg se često povezuje upravo s ovim emocijama, a žuta je primarna boja njihovog logotipa te interijera dućana. Još jedan razlog zašto tvrtke vole žutu, je ta što se vrlo dobro ističe, čak i u užurbanom svijetu poput našega. Žuta također potiče na pokret te stimulira apetit, pogotovo u kombinaciji s crvenom. Upravo zbog ovog prvog, žuta se može naći u logotipu Ferrarija, a zbog drugog u logotipu McDonalda.

### Samouvjerena narančasta

Baš kako kaže poznata serija - 'Orange is the new black.' Narančastu boju, naime, biraju brendovi koji žele iskazati samouvjerenost i poslati poruku kako ih nije strah biti u centru pažnje. Poznati primjer je američki lanac restorana Hooters, koji je često pod paljbu dolazio zbog oskudnog dress codea njihovih konobarica. Njima to ne samo da nije smetalo, već su to iskoristili kako bi skrenuli pažnju na sebe i privukli nove mušterije. Narančasta je i boja avanture i avanturista pa nije ni čudo da su logo tipovi brendova poput Timberlanda ili Harley-Davidsona upravo te boje.

### Energenična crvena

Zanimljivo je da su istraživanja pokazala kako gledanje crvene boje zaista može podići puls. Crvena je moćna boja krvi i romanse, boja koja budi emocije topline, uzbuđenja i seksipila. U isto vrijeme, ona je i boja upozorenja pa ju zato često vidimo na 'STOP' znakovima pokraj ceste. Crvena boja je jedna od prvih boja koju je čovjek koristio općenito. Tako su još drevne Maje i Egipćani koristili ovu boju kako bi obojali lica za vrijeme svečanosti, a stari rimski generali cijelo tijelo bojali su u crveno za vrijeme slavlja vojnih pobjeda. Crvena je česta boja u industrijama zabave te prehrane. U prvoj industriji, poznati primjeri su Virgin i Nintendo, koji koriste jednostavne crvene logo tipove kako bi se istaknuli. U drugoj je najpoznatija vjerojatno Coca-Cola, ali i ranije spomenuti McDonalds.

### Pouzdana zelena

Zelenu boju se najčešće veže uz agrikulturu, prirodu i okoliš te tvrtke koje se bave očuvanjem istog. Iz tih industrija poznati primjeri su američke tvrtke John Deerei Animal Planet. Za vrijeme srednjeg vijeka i renesanse zelena je bila boja trgovaca, bankara te gospodskog staleža. Upravo zato je Mona Lisa Leonarda Da Vinci odjevena u zeleni kostim. Zelena je i boja koja smiruje te pospješuje emocionalnu balansiranost. Osim toga, ovu boju koriste i brandovi koji žele iskazati

pouzdanost i fleksibilnost. Upravo zato ju koriste i neke tvrtke iz tehnološkog sektora, a najpoznatiji primjeri su zasigurno Android i Acer.

#### Kraljevska magenta

Magenta je oduvijek česta boja kraljevskih obitelji te u glavi stvara slike grandioznosti i raskoša. Zanimljivo je da se ova boja ustvari nalazi izvan vidljivog spektra svjetlosti, a nastaje miješanjem jednakih dijelova plave i crvene boje. Ime je dobila po bitci kod istoimenog gradića u Italiji, koja se održala za vrijeme drugog talijanskog rata za neovisnost u 19. stoljeću. Ovu boju koriste brandovi koji žele poručiti kako su njihovi proizvodi zaista stepenicu iznad ostalih, a najpoznatiji primjer s našeg tržišta za to bio bi Hrvatski Telekom. Upravo su to i pokazali ovogodišnjom božićnom akcijom, u kojoj sve daju u duplim količinama - duplo niže cijene mobitela, ali s duplo više minuta, SMS ova i gigabajta. Magenta je i boja mudrosti, kreativnosti, ali i misticizma.

#### Smirujuća plava

Osim smirujućeg učinka, plava boja prenosi i emocije pouzdanosti, iskrenosti i snage. U doba renesanse najskuplji pigment, ultramarin, proizvodio se upravo od plavog poludragog kamena imena lapis lazuli. Zbog emocija koje prenosi, plava je dominantna boja u tehnološkoj industriji, gdje su brandovi poput Della, IBM-a, Intela ili Facebooka odlični primjeri. Tvrtke koje proizvode kućanske aparate ili mašineriju iz istog razloga često koriste ovu boju, a dobar su primjer GE ili Ford.

#### Klasične (ne)boje

I za kraj, par neboja. Crna i bijela ustvari i nisu boje. Crna zapravo predstavlja odsutnost boje, a bijela jest kombinacija svih boja. Unatoč tome, ove akromatske boje ili neboje, kako ih se još naziva, vrlo su učinkovita kombinacija kod velikog broja brandova. Crna ostavlja dojam profesionalnosti i kredibilnosti, a bijela čistoće i nevinosti. Kada ih se pomiješa, dobije se snažna kombinacija koja je rezultirala brojnim klasicima poput Nikeovog ili Puminog logotipa.

#### 2.1.3. Vrijednost brenda

Brendovi imaju svoju vrijednost na tržištu, no malo koja kompanija zna kolika je vrijednost njezinih marki jer je teško izračunati točnu vrijednost nečega što ovisi o svijesti potrošača i njihovom prepoznavanju marki na tržištu. Tržišna vrijednost brenda odražava marketinške napore uložene u upravljanje markom. Vrijednost poznatih marki, izražena u financijskim pokazateljima

može biti u stotinama milijuna američkih dolara. Vrijednost brenda se može podijeliti na financijsku i tržišnu vrijednost.

Poznatija metoda utvrđivanja tržišne vrijednosti marki je mjera zamjenjivosti koju su razvili Longman i Moran. Prema tom modelu, ključni pokazatelj tržišne vrijednosti brenda jest stopa ponovljene kupnje, uz dakako tržišni udjel. Ta stopa pokazuje koliko će potrošača koji su određenu marku kupili posljednji put to učiniti i sljedeći put. Znači, tržišna vrijednost marki veća je ako je veća stopa ponavljanja. Osim ponovljene kupnje, kvantitativni aspekt vrijednosti brenda može se promatrati putem: udjela na tržištu, prihoda i profita, stope povrata na uložena sredstva i razlike u cijeni u odnosu na glavne konkurente. Kvalitativnu vrijednost brenda predstavlja: percepcija kvalitete, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača/korisnika, njihova lojalnost, konkurentna prednost proizvoda ili usluge. Prema Davidu A. Aakeru, elemente branda moguće je grupirati u 5 kategorija koje predstavljaju *temeljne vrijednosti branda*:<sup>7</sup>

- lojalnost marki
- svjesnost o imenu
- percipirana kvaliteta
- asocijacije vezane uz marku u odnosu na percipiranu kvalitetu
- ostale zaštićene vrijednosti (elementi) branda

Vrijednost brenda se smanjuje, ako je krivo izabrana ili se njome ne upravlja na pravi način, a time se smanjuje vrijednost koju proizvod ili usluga imaju za potrošača/ korisnika.

Istraživanje provedena s nekim proizvodima pokazalo je da je testirana HIPP-ova dječja hrana u Hrvatskoj manje zdrava od one u Njemačkoj. Također, usporedba hrvatske i njemačke Nutelle pokazala je da ona iz Hrvatske sadrži sirutku u prahu, koja je jeftinija, i manji postotak obranog mlijeka u prahu, dok proizvod iz Njemačke sadrži samo obrano mlijeko u prahu. To je dovelo do velikog pada prodaje te se zalihe u većini država prodaju u pola cijene. Tako se gubi povjerenje u brend i on gubi na vrijednosti.

Godišnji izveštaj tvrtke Brand Finance pokazao je tko je najbogatiji i najvrjedniji u autoindustriji. Mercedes-Benz tako je zabilježio rast 24 posto u odnosu na godinu prije i njegova vrijednost iznosi 43,9 milijardi dolara. Rezultat je to izvanredno dobre prodaje u 2017, jer je Mercedes

---

<sup>7</sup> [http://www.stipis.hr/radionice/marketing/kreiranje\\_branda.html](http://www.stipis.hr/radionice/marketing/kreiranje_branda.html) (pristupljeno 11. 02 2018)

diljem svijeta isporučio čak 2,3 milijuna automobila, što je 9,9 posto više nego u 2016. <sup>8</sup> Na slici 1. nije predstavljen samo automobil, nego i onaj tko ga vozi.

*Slika 1. Mercedes*



Izvor:<https://www.google.hr/search?q=slika+mercedesa&tbm=1422&bih=691> (pristupljeno 02.12.2017.)

Razlog za istraživanjem vrijednosti brenda proizlazi iz činjenice da je brend nematerijalna imovina poduzeća koju nije jednostavno kvantificirati kao ostale pojavne oblike imovine, ali je vrednovanje brenda od esencijalnog značaja za uspješno upravljanje brendom kao imovinom poduzeća.

---

<sup>8</sup><https://autostart.24sata.hr/novosti/>. (11. 02 2018). Dohvaćeno iz /mercedes-benz-je-najvrjedniji-brend-automobila-na-svijetu-: 4688

## 2.2. Najuspješniji svjetski brendovi

Stručnjaci navode da u 2017-toj "Brend top 100" poredak pokazuje da jaki brendovi svojim vlasnicima ili dioničarima donose superiornu vrijednost, nezavisno od nesigurne vanjske poslovne klime. BrandZ podaci i analize pokazuju da je ovo bila stabilna godina za najmoćnije svjetske brendove iako su na globalnom tržištu prisutni financijski pritisci, uključujući i usporevanje rasta kineske ekonomije. Brendovi koji su donosili inovacije i zatim ih predstavili korisnicima/potrošačima i time poboljšali njihovo iskustvo su ostvarili značajan rast – najbolji predstavnici takvog poslovanja su Google, Amazon i Facebook. Dominantni trend bila je sposobnost prilagodbe i promjene tradicionalnog načina poslovanja; brendovi su okončali status quo svojim aktivnostima u raznim područjima, često i izvan upotrebe digitalnih tehnologija. Brendovi svih vrsta su izgradili široke ekosisteme oko potrošača i njihovih želja i potreba, čak i diverzificiranjem u nove kategorije. Ističe se Amazonova vlastita logistička mreža sačinjena od neovisnih poduzetnika pomoću koje su ponudili fleksibilne opcije (uključujući mogućnost dostave u roku od jednog sata). Facebook je započeo s hostingom originalnog sadržaja izdavača kako bi zadržao korisnike aktivnima. Starbucks (+49%, broj 21) je zakoračio u e-komercijalu s 'tap and go' aplikacijom; obogatili su ponudu hladnih pića i slanih jela te također ponudili pivo i vino kako bi postali relevantniji. "Brendovi koji napreduju, neovisno o sektoru, su oni koji se ponašaju kao izazivači i usvajaju način razmišljanja i model remećenja odnosa, kontinuirane promjene," rekao je David Roth, izvršni direktor regija EMEA i Azija u WPP-u. "Oni utječu na druge kategorije s inovacijama koje idu iznad novih proizvoda ili tehnologija – mijenjajući način na koji se usluga obavlja, obogaćujući iskustvo potrošača ili mijenjajući format. Moć koji ti brendovi već imaju, kombinirana sa snagom novih platformi, omogućuju im da se brzo i uspješno šire u druge sektore."

Google, Apple, Amazon, AT&T, Microsoft, Facebook zauzimaju pet prvih pozicija u poretku "Najvrednijih svjetskih brendova 2017. godine", kako su objavili "VPP" i Kantar Millward Brown.

Prema posljednjem izvještaju Brand Finance Global 500, koji rangira najvrjednije svjetske brendove, Google je zauzeo prvo mjesto i s prijestolja skinuo Apple koji je tu titulu nosio 5 godina zaredom. Ove su se godine na listi najvrjednijih 100 svjetskih brendova po prvi puta pojavili Ferrari (88. mjesto), Netflix (78.) i Salesforce.com (84.).



Više od polovine najvrjednijih svjetskih brendova dolazi iz četiriju sektora - automobilske industrije (16), naprednih tehnologija (15), financijskih usluga (12) i robe široke potrošnje (9). Maloprodaja je najbrže rastući sektor, promatra li se rast vrijednosti brendova u postocima (19 posto), a slijede sportske oprema (10 posto), tehnologija (8 posto), logistika (7 posto) i financijske usluge (6 posto).

Ukupna vrijednost najvećih sto globalnih brendova je 1.870 milijardi dolara i u odnosu na 2016. godinu porasla je za 4,2 posto, kaže se u Inter brandovoj analizi. Inter brendova metodologija temelji se na tri ključne sastavnice: financijskoj izvedbi robnih marki proizvoda i usluga, utjecaju branda na potrošački odabir i snazi kojom brend pridonosi stabilnosti i zaradi kompanije.<sup>9</sup>

Tablica 1. BrandZ Top 10 Naj vrijednijih Svjetskih Brendova, 2017.

Poredak 2017	Brend	Kategorija	Vrijednost brenda 2017 (\$M)	Promjena vrijednosti brenda
1	GOOGLE	Tehnologija	109,47	24%
2	APPLE	Tehnologija	107,41	-27%
3	AMAZON	Maloprodaja	106,396	53%
4	AT&T	Telekomunikacije	87,016	45%
5	MICROSOFT	Tehnologija	76,265	13%
6	SAMSUNG GRUPA	Tehnologija	66,219	13%
7	VERIZON	Telekomunikacije	65,875	4%
8	WALMART	Telekomunikacije	62,211	16%
9	FACEBOOK	Komunikacije	61,998	82%
10	ICBC	Tehnologija	47,832	32%

Izvor: Sistematizacija autora prema [http://www.poslovni.hr/tehnologija/objavljena-ljestvica-stotinu-najvrednijih-brendova-u-svijetu-328677\\_pristupljeno](http://www.poslovni.hr/tehnologija/objavljena-ljestvica-stotinu-najvrednijih-brendova-u-svijetu-328677_pristupljeno) (23.01.2018)

### 2.2.1. Google

Google je dio Alphabet koji je u posljednjem lanjskom tromjesečju ostvario prihode od 26,06 milijardi dolara, 22,2 posto veće nego godinu dana prije, no cijena dionice te krovne kompanije Googlea pala je zbog usporavanja rasta dobiti i oglašavanja. Prema poslovnom izvješću čista dobit Alphabetu dosegla je u četvrtom kvartalu prošle godine 5,33 milijarde dolara, što je 8 posto više nego u istom razdoblju godinu dana prije. I dok su prihodi veći nego što su analitičari

<sup>9</sup><http://www.nezavisne.com/ekonomija/analize/Ovo-su-najvredniji-svjetski-brendovi/429589>, pristupljeno 26.01.2018.)

očekivali, dobit je porasla sporije, pa je cijena dionice Alphabet na Wall Streetu pala 2,7 posto. Snažan rast prihoda zahvaljuje se rastu prihoda Googlea od oglašavanja, koji čine više od 85 posto ukupnih prihoda tog tehnološkog diva. Prihodi Googlea od oglašavanja porasli su u proteklom tromjesečju 17,4 posto, na 22,40 milijarde dolara, pri čemu je broj oglasa ili plaćenih 'klikova', skočio za 36 posto u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, dok je u prethodnom kvartalu rast iznosio 33 posto. Premda je prosječna cijena online oglašavanja ili trošak po 'kliku', ponovno zabilježila pad za 9 posto, analitičari kažu da rezultati pokazuju da se Alphabet dobro nosi sa žestokom konkurencijom Facebooka na tržištu mobilnog i video oglašavanja, koje snažno raste jer su oglašivači spremni dobro platiti za nekoliko sekundi pažnje ciljanih gledatelja sadržaja. Cijena oglašavanja pada zbog toga što se korisnici prebacuju sa stolnih na mobilne uređaje, a kako je u tom području prostor ograničen, na mobilnim je uređajima oglašavanje jeftinije.

Osim samog Googlea, koji obuhvaća internetsku tražilicu i YouTube, i ostali poslovni dijelovi Alphabet, koji uključuju druge online servise i projekte u eksperimentalnoj fazi, bilježe poboljšanja. Prihodi tog segmenta Alphabet porasli su, pak, u proteklom tromjesečju na 261 milijuna dolara, sa 150 milijuna godinu dana prije.

*Slika 2. Google u stvarnosti*



Izvor: <https://www.google.hr/search?q=slika+google&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=k-1JNSi-spf=1517934>, pristupljeno (23.01.2018.)

Zahvaljujući kontinuiranim inovacijama, povećanju prihoda od oglašavanja i rastu poslovanja u području usluga ‘u oblaku’, Google je od Apple-a ponovno preuzeo poziciju broj 1 u poretku.<sup>10</sup>

### 2.2.2. Apple

Apple je bio na vrhu liste od 2012. zahvaljujući dominaciji u sektoru pametnih telefona i tableta zbog koje je vrijednost branda konstantno rasla. U ovogodišnjem izvješću prikazan je pad vrijednosti od 27 %, dijelom zbog prodora kineskih brendova koji su učvrstili svoju poziciju na domaćem tržištu pametnih telefona i oslabili Applovu nadmoć. Apple je nakon pet godina izgubio naslov najvrjednijeg svjetskog brenda, a stručnjaci kažu kako je dosegao ‘točku zasićenja’. No, pad broja prodanih uređaja nadoknađen je povećanim cijenama novih modela, kao što je iPhone X. Tako je u proteklom tromjesečju prosječna prodajna cijena iPhonea iznosila 796 dolara, 15 posto više nego godinu dana prije. Svijetlu točku u Appleovom izvješću predstavlja i rast prihoda od usluga tvrtke, koje među ostalim uključuju aplikacije Apple Music, Apple Pay, App Store i iCloud, za 18 posto na godišnjoj razini, na 8,4 milijarde dolara.

*Slika 3 . Apple i dalje vrijedan brand*



Izvor:[https://www.google.hr/search?q=brand+ = apple78\\_468X10000](https://www.google.hr/search?q=brand+apple78_468X10000), pristupljeno (23.01.2018.)

---

<sup>10</sup><https://lider.media/aktualno/prihodi-alphabeta-skocili-22-posto-cijena-dionice-pala/>, (pristupljeno 02.02.2018.)

S druge strane, prihodi od drugih proizvoda tvrtke, kao što su Mac računala i iPad uređaji nisu oduševili. U proteklom je tromjesečju prodano 5,1 milijun Mac računala, gotovo isto kao godinu dana prije, dok je prodaja iPada pala za 3,7 posto, na 13,1 milijun.

Apple je objavio i da u prvom tromjesečju ove godine očekuje prihode između 60 i 62 milijarde dolara, što je manje od očekivanja analitičara, koji su procjenjivali da bi mogli dosegnuti oko 65 milijardi. Niže procjene tvrtke mogle bi značiti, kažu analitičari, da Apple računa da su vjerni poklonici te tvrtke u SAD-u, Europi i Japanu spremni platiti više cijene za iPhone X, ali da su novi modeli preskupi za druge potrošače, posebice u zemljama kao što je Kina, drugo najveće Appleovo tržište nakon američkog.

Proizvodi iz Appleove iPhone serije u 2017. godini obuhvatili su tri nova modela: iPhone 8, 8-plus i iPhone X, model koji je plasiran povodom desetogodišnjice iPhonea. Najavljen 12. studenog, iPhone X je ušao u pretprodaju 27. listopada, a službeno je postao dostupan 3. studenog. Početna cijena iPhone X-a je 999 dolara. Nove verzije iPhonea rezultirale su smanjenim prihodima. Postoje znaci kako je tvrtka dosegla točku zasićenja za svoj brend, kaže David Haigh u Brand Finance.

Poslovni rezultati Apple-a u posljednjem tromjesečju 2017. nadmašili su očekivanja. Zarada po dionici je dostigla 2,07 dolara dok su prihodi kompanije porasli na 52.6 milijardi dolara. Procjena kompanije po pitanju buduće prodaje iPhone modela za 2018. godinu je od 84 do 87,5 milijuna komada, što sugerira optimistična predviđanja kada je u pitanju iPhone X. Intenzivno investiranje u Kinu, koja je postala treće po veličini tržište za Apple (Nakon SAD-a i Europe) isplatilo se. Prodaja u Kini dostigla je 9.8 milijardi dolara što je 12% više u odnosu na 2016.<sup>11</sup>

### 2.2.3. Amazon

Amazon je brend sa najvećim rastom vrijednosti od svih u poretku "Top 100", sa povećanjem od 40,3 milijarde na 139,3 milijardi dolara, što ga je dovelo na treću poziciju.

Ovaj maloprodajni div i dalje posebnu pažnju posvećuje tehnološkom ekosistemu, napravljenom da zadovolji višestruke potrebe kupaca, kao što su kupovina, brza dostava i zabava, a tu su i nove platforme bazirane na vještačkoj inteligenciji.

---

<sup>11</sup><http://www.index.hr/vijesti/clanak/zasto-su-dionice-applea-medju-najtrgovanijim-dionicama-na-svijetu/1023517.aspx> (pristupljeno 26.01.2018.)

Amazona se našla među prva tri zahvaljujući rastu vrijednosti brenda od 53% u odnosu na prethodnu godinu. Facebook je postigao još impresivniji rast od 82% i tako osigurao svoje mjesto među top 10. Najznačajniji rast vrijednosti zabilježio je kineski Tencent koji je napredovao 70 mjesta zahvaljujući rastu od 95%. I ostali kineski tehnološki brendovi zabilježili su značajan rast. Tako su WeChat (103%), Alibaba (94%), JD.com (46%) i Huawei (28%).<sup>12</sup>

Amazon.com, Inc., koji posluje kao Amazon ( / æ m ə , z ɒ n / ), je američka tvrtka za elektroničku trgovinu i cloud computing sa sjedištem u Seattleu u Washingtonu koju je osnovao Jeff Bezos 5. srpnja 1994. godine. Tehnološki div je najveći internetski trgovac na malo mjeren prihodom i tržišnom kapitalizacijom, a drugi po veličini nakon Alibaba grupe u smislu ukupne prodaje. Web stranica amazon.com počela je kao online knjižara, a kasnije je bila raznovrsna za prodaju preuzimanja / streaminga, MP3 preuzimanja / streaminga, preuzimanja / streaminga audio knjiga, softvera, videoigara, elektronike, odjeće, namještaja, hrane, igračaka i nakita. Tvrtka također proizvodi potrošačku elektroniku - Kindle-čitače, Firetablete, Fire TV i Echo - te je najveći svjetski pružatelj oblak usluga infrastrukture ( IaaS i PaaS ). Amazon također prodaje određene low-end proizvode pod svojim *in-house brand* AmazonBasics.

Amazon ima zasebne maloprodajne web stranice za Sjedinjene Države, Ujedinjeno Kraljevstvo i Irsku, Francusku, Kanadu, Njemačku, Italiju, Španjolsku, Nizozemsku, Australiju, Brazil, Japan, Kinu, Indiju i Meksiko. Godine 2016. pokrenute su inačice njemačke internetske stranice američke Amazonke na nizozemskom, poljskom i turskom jeziku. Amazon također nudi međunarodnu dostavu u neke druge zemlje za neke od svojih proizvoda. U 2015. Amazon je nadmašio Walmart kao najvrjedniji trgovac u SAD-u tržišnom kapitalizacijom. Amazon je četvrta najvrijednija javna tvrtka u svijetu, najveća internetska tvrtka po prihodima u svijetu i osmi najveći poslodavac u Sjedinjenim Državama. 2017. godine Amazon je stekao tržište Whole Foods za 13,4 milijarde dolara, što je znatno povećalo prisutnost Amazone kao maloprodajni trgovac ciglama i žbuke. Nabavku su tumačili kao izravan pokušaj izazivanja Walmartovih tradicionalnih maloprodajnih trgovina.

Ovakva vrsta priznanja šalje važnu poruku da održavanje i zaštita zaštitnog znaka nije samo trošak tvrtke već izravno doprinosi vrijednosti brenda.

---

<sup>12</sup><http://net.hr/danas/novac/biznis/smjena-na-vrhu-google-od-applea-preuzeo-naslov-najvrednijeg-svjetskog-brenda/pristupljeno> (26.01.2018.)

### 2.3. Najuspješniji hrvatski brendovi

Analiza poduzetnika koji su kroz razdoblje od 10 godina, od 2007. do 2016. godine, bili na rang listi 10 poduzetnika s najvećim prihodom, pokazala je da je riječ o skupu od 20 tvrtki od kojih su tri bile na svim rang listama kroz navedeno razdoblje, a to su Ina, HEP i HT.

Pliva je uz Inu još jedno društvo iz područja prerađivačke industrije koje je na rang listi top 10 po ukupnom prihodu u 2016. i 2015. godini.

Prvih 10 poduzetnika po visini ukupnih prihoda imalo je udio u ukupnim prihodima poduzetnika na razini RH između 9,5 posto u 2016. godini i 14,7 posto u 2012. godini.

Top 10 poduzetnika po prihodu u 2016. godini:

1. Ina
2. HEP
3. HEP-Operator distribucijskog sustava
4. HT
5. Pliva Hrvatska
6. Petrol
7. Lidl Hrvatska
8. Plodine
9. Kaufland Hrvatska
10. Zagrebački holding<sup>13</sup>

Ako se pomnije promotri lista uviđa se da su gotovo sva mjesta zaposjeli dojučerašnji monopolisti i tri trgovačka lanca.

Unatoč tome, pozicija Ine kao tvrtke s najvećim prihodima u zemlji nije ugrožena. Naime, drugoplasirana tvrtka lani je bio HEP, s ukupnim prihodima od oko 8,9 milijardi kuna, što je znatno manje od Ininih. Na popisu hrvatskih tvrtki s najvećim prihodima slijede HEP - Operator distribucijskog sustava, potom, HT, pa Pliva i Petrol.

Stabilnu poziciju drže i Plodine, koje su s prihodima nešto manjim od 3,9 milijardi kuna, lani bile na 8. mjestu po prihodima. Isto mjesto na top-ljestvici hrvatskih tvrtki s najvećim prihodima riječki maloprodajni lanac držao je i u 2015. godini.

Na 10. mjestu po prihodima nalazi se Zagrebački holding. Prihodi Holdinga lani su iznosili oko 3,4 milijarde kuna. Na Fininom popisu top 10 tvrtki s najvećim prihodima u prošloj godini nema Konzuma, a razlog je taj što još nije podnio godišnje financijsko izvješće. Inače, 10 najvećih

---

<sup>13</sup><https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/koje-hrvatske-tvrtke-se-nalaze-na-listi-top-10-poduzetnika---486133.html> (pristupljeno 08.02.2018.)

tvrtki po prihodima, bez Konzuma (koji bi vjerojatno bio prvi ili drugi na listi), u prošloj je godini ostvarilo ukupne prihode od oko 60,2 milijarde kuna, pokazuje Finino izvješće. Iako ukupni prihodi 10 najvećih posljednjih godina padaju, velike brojke koje stoje iza njih pokazuju u kojoj je mjeri hrvatsko gospodarstvo ovisno o malom broju velikih poduzeća.<sup>14</sup>

Tablica 2. 10 najvrjednijih hrvatskih kompanija po tržišnoj kapitalizaciji, 2017. godina

<b>10 najvrjednijih hrvatskih kompanija po tržišnoj kapitalizaciji</b>		
<b>1</b>	<b>Ina</b>	<b>32,5</b>
<b>2</b>	<b>Zagrebačka banka</b>	<b>14,95</b>
<b>3</b>	<b>Hrvatski telekom</b>	<b>14,7</b>
<b>4</b>	<b>Privredna banka</b>	<b>14,3</b>
<b>5</b>	<b>Adris Grupa</b>	<b>11,3</b>
<b>6</b>	<b>Janaf</b>	<b>5,7</b>
<b>7</b>	<b>Valmar rivijera</b>	<b>5,6</b>
<b>8</b>	<b>Plava laguna</b>	<b>3,4</b>
<b>9</b>	<b>Atlantik Grupa</b>	<b>2,7</b>
<b>10</b>	<b>Podravka</b>	<b>2,2</b>

\*u milijardama kuna (Vrijednost neke kompanije zasnovana na cijeni njezinih dionica na burzi, trenutna vrijednost)

Izvor: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ovo-je-10-najvrjednijih-hrvatskih-tvrtki-pogledajte-koliko-su-teske-foto-20170830> (pristupljeno 05.02.2018.)

1. Ina je već godinama najvrjednija domaća kompanija čije dionice kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Njezina vrijednost na kraju polugodišta iznosila je 32,5 milijardi kuna. Upravo se zbog te cifre može nagađati da mađarski suvlasnik MOL, koji drži oko pola dionica, od Vlade traži 15 milijardi kuna za otkup. Ina je ujedno jedna od najvećih domaćih kompanija po kriteriju ukupnog prihoda i zaposlenosti, uz gigante poput Agrokora i HEP-a.
2. Zagrebačka banka je najveća domaća banka i druga najvrjednija tvrtka u Hrvatskoj s tržišnom vrijednošću od gotovo 15 milijardi kuna. Banka u vlasništvu talijanske grupacije Unicredit u Hrvatskoj posluje s 60.000 korporativnih klijenata i 1,3 milijuna građana - sama drži oko petine tržišta.

<sup>14</sup><https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/u-hrvatskoj/6468367/> (pristupljeno 07.02.2018)

3. Treće mjesto na postolju najvrjednijih domaćih tvrtki zauzima Hrvatski Telekom, najveći domaći telekom operater. Tvrtka vrijedi tek nešto manje od 15 milijardi kuna. S godišnjim prihodom višim od šest milijardi kuna, dobiti višom od milijardu kuna, 3600 zaposlenih te svojim brojnim dobavljačima i povezanim subjektima, HT ima velik efekt na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. HT je i prva kompanija u Hrvatskoj po iznosu novostvorene vrijednosti, odnosno dohotka za zaposlene, vlasnike i državu u razdoblju od 2011. do 2015.
4. Privredna banka Zagreb je druga banka u pet najvrjednijih, koji je po svim pokazateljima tek nešto malo manji od Zagrebačke banke. PBZ na burzi vrijedi 14,3 milijarde kuna, a većina njegovih dionica pripada talijanskoj bankovnoj grupaciji Intesa.
5. Rovinjsku Adris grupu sačinjavaju Croatia osiguranje, Cromaris, Abilia, Adria Resort te hotelijerska kuća Maistra. Adrisove dionice vrijede 13,8 milijardi kuna. Ukupni prihodi Adrisa lani su rasli 14 posto te su dosegli 1,1 milijardu kuna, a temeljni biznisi grupe su osiguranje, uzgoj ribe i turizam.
6. Janaf, koji vrijedi 'tek' 5,7 milijardi kuna. Transport nafte i plina dobar je biznis, što dokazuje i ova tvrtka koja je u protekle dvije godine ostvarila najbolje rezultate u povijesti. Godišnji prihodi popeli su se blizu razine od 800 milijuna kuna, uz dobit koja je lani premašila iznos od 350 milijuna kuna. Većinski vlasnik Janafa je država.
7. Valamar Riviera Pozicije od šeste do desete, uz manju iznimku, rezervirane su za turističke tvrtke. Valamar Riviera drži šesto mjesto s vrijednošću od 5,6 milijardi kuna. Riječ je o turističkom divu koji je već objavio da će samo iduće godine uložiti 700 milijuna kuna u svoje poslovanje. Tvrtka zapošljava 2600 ljudi.
8. Plava laguna u Poreču je osma najvrednija tvrtka, hotelijerska kuća Plava laguna koja vrijedi oko 3,4 milijarde kuna. Ona je lani poslovala s prihodima višim od pola milijarde kuna i dobiti od gotovo 114 milijuna kuna. Tvrtka zapošljava tek nešto manje od tisuću ljudi.
9. Atlantic grupa u vlasništvu poduzetnika Emila Tedeschija vrijedi gotovo 2,8 milijardi kuna. Kompanija je nedavno prodala dvije svoje tvornice za 200 milijuna kuna te ima nešto lošije poslovne rezultate zbog krize u Agrokoru. Prihodi su im lani pali pet posto, na tek nešto više od pet milijardi kuna, dok su poslovali s dobiti od 132 milijuna kuna.



10. Koprivnički prehrambeni div Podravka prema Zagrebačkoj burzi vrijedi tek nešto više od dvije milijardi kuna. Tvrtka je nedavno je u Koprivnici otvorila pogon vrijedan pola milijarde kuna. Prihodi su im lani skočili za nemalih 15 posto.<sup>15</sup>

Marketinška tvrtka Valicon je izmjerila snagu brendova i usporedila 25 najjačih brendova za regiju. Snaga brendova izračunata je na osnovu prepoznatljivosti, iskustva i korištenja istih. Brend je definiran kao potrošački brend zajedno sa ekstenzijama koje se koriste za proizvod unutar pojedinačne kategorije. Da bi proizvod postao brend, poduzeće mora ulagati u održavanje kvaliteta, ali i u oglašavanje koje privlači kupca.

Na listi su najjači brendovi po zemljama uključenima u istraživanje (Hrvatska, Slovenija, BiH, Srbija i Makedonija). Istraživanje je provedeno u rujnu i listopadu 2016. na uzorku od 1000 do 1500 ispitanika po zemlji.<sup>16</sup> Ulazak pojedinačnog brenda na ljestvicu veliko je priznanje za hrabru odluku stavljanja fokusa na pojedinačni brend. Svi ti brendovi su na neki način i glavni izvor rasta svih ostalih igrača u kategorijama. Iako hrvatsko tržište nije i najveće, hrvatski brendovi dominiraju regijom. Na donjoj slici su prikazani najjači regionalni brendovi u različitim kategorijama.

Slika 4. TOP 25 regionalnih brendova, 2016. godina



Izvor: [http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon\\_top25\\_lista\\_najjacih\\_brandova\\_u\\_regiji.html](http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon_top25_lista_najjacih_brandova_u_regiji.html) (pristupljeno 03.04.2018.)

<sup>15</sup> <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ovo-je-10-najvrednijih-hrvatskih-tvrtki-pogledajte-koliko-su-teske-foto-20170830> (pristupljeno 07.02.2018.)

<sup>16</sup> <http://www.glas-slavonije.hr/326158/7/Hrvatski-brendovi-dominiraju-regijom> (pristupljeno 03.04.2018.)

Iz ove liste se može prepoznati određeno "pravilo" po kojem neki brend može naći svoje mjesto na VALICON TOP25 regionalnoj listi brendova. Radi se o brendovima prisutnima u pet najvećih tržišta regije. Na taj način teško se može naći neki od lokalnih brendova na ljestvici najsnažnijih, u onim kategorijama za koje je značajno da njima dominiraju upravo nacionalni brendovi, poput kategorija piva, kave, mineralne vode, mliječnih proizvoda, sladoleda i sl. Nadalje, teško će se naći brendove koji se nalaze u kategorijama koje nemaju veliku raširenost, poput cigareta, strogo ženskih i muških proizvoda ili brendova iz premium segmenta. Tako se na toj listi neće naći svjetski poznatog, hrvatskog proizvođača oružja, HS-produkt. Razloge za "pomicanje" po listi također može tražiti u rastu ili padu kategorije. Neke kategorije imaju manje, a neke više izražene lidere. Najteži zadatak imaju uvijek brendovi u oligopolnim kategorijama, na primjer u pivima. Ako se isti brend upotrebljava u različitim kategorijama, na primjer Milka u kategoriji čokolada i Milka u kategoriji keksa, snagu brenda Milka ne računa se zajednički za sve kategorije u kojima se nalazi, nego posebno za svaku kategoriju.

Rezultati su predstavljeni na način koji jamči reprezentativnost, pri čemu snaga brenda u Sloveniji pridonosi snazi brenda u cijeloj regiji. Upola toliko koliko pridonosi jednako snažan brend, primjerice, u Hrvatskoj, čije je tržište dvaput veće. Godinama je pet vodećih igrača na vrhu liste i dalje isto, ali su drugačije raspoređeni.

Prva tri mjesta ostaju ista: Coca Cola, Milka i Cedevita. Slijede Vegeta, Argeta i Smoki, brandovi Atlantic grupe pa Orbit, Cockta i Nivea. Nastavljen je trend rasta srpskih brendova, konkretno Smoki i Plazma. To je prvi put primijećeno 2013. godine. Nastavljen je ponovni rast Jane, koja je ušla u top 10. Zbog veličine nacionalnog tržišta srpski brendovi imaju nešto prednosti pred ostalima. Prednost je čak dvojaka – s jedne strane utjecaj veličine tržišta, s druge strane još uvijek nepprisutnost diskontnih trgovaca i loš razvoj privatnih trgovačkih marki u tolikoj mjeri kao na tržištima Hrvatske i Slovenije.

Istraživanje o snazi brendova iz kategorije robe široke potrošnje, pokazalo je da među potrošačima u regiji uvjerljivo najbolje kotiraju čokolada "Milka" i gazirano piće "Coca-cola". Slijedi ih desetljećima poznati "Podravkin" proizvod "Vegeta", a zatim brendovi hrvatske "Atlantik grupe", "Cedevita", "Smoki" i "Argeta". Na listi su se našli i "Orbit", "Cokta" i "Nivea", a top deset zatvara voda "Jana". Coca-Cola već nekoliko posljednjih godina radi uspješno i dosljedno, ipak, uvijek iznova joj uspije i iznenaditi, naročito svojim oglašavanjem za sve ciljne

skupine. Nakon dugogodišnje uspješne druge pozicije, u 2016. Coca-Cola se izborila za prvu poziciju na Top 25 regionalnoj ljestvici. Premda je Coca-Cola prva na Valicon top 25, iako ni u jednoj zemlji ne zauzima prvu poziciju.

Za Milka čokoladu već je nekoliko godina prepoznata inovativnost u kombiniranju klasičnog marketinga, samog proizvoda te cjenovnog pozicioniranja, uz širenje u sve za Milku legitimne kategorije proizvoda. Taj se brend uspješno drži vodećih pozicija na ljestvici, ipak, u 2016. pomicanjem na drugu poziciju. O poziciji brenda na ljestvici od trećeg do devetog mjesta uistinu odlučuju nijanse, što svakako valja imati na umu kada se govori o “padu” ili “rastu” pojedinog brenda. Već iduće godine situacija između dva brenda može biti drugačija. U 2016. godini na trećem se mjesto probila Cedevisa, a Vegeta se spustila za jednu stepenicu. Oba su brenda bila jako aktivna, Cedevisa s redizajnom u 2015., ekstenzijama, aktivacijom u svim kanalima, a na drugoj strani Vegeta s novom komunikacijskom platformom i aktivnostima koje se tržišno još ne osjete kao kod Cedevisite. Najjači hrvatski brendovi su Jana, Cedevisa, Vegeta, Cockta, Kiki i Dukat te oni dominiraju cijelom regijom.<sup>17</sup>

Slika 5. Deset najjačih brendova u zemljama Regije, 2016.. godina

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>SVN</b>	barcaffé	Coca-Cola	CEDEVITA	FRUCTAL	ARGETA	Grademba	ALPSKO mleko	Cockta	Milka	Donat Mg
<b>HRV</b>	Jana	Coca-Cola	CEDEVITA	VEGETA	Jamnica	Milka	Gariboldi	Domaćica	Franch	NIVEA
<b>SRB</b>	plazma	Coca-Cola	Smekti	Mola Kravica JOGURT	Milka	VIŠA MIKLOVIĆ	DIJAMANT	Mola Kravica MLEKO	košerke	Jaffacakes
<b>BIH</b>	ARGETA	Coca-Cola	Milka	CEDEVITA	CHIPSY	VEGETA	Violeta	Pardon	Orbit	Smekti
<b>MKD</b>	ARGETA	Bitolski jogurt	Coca-Cola	Colgate	STOBI FLIPS	NESCAFÉ	Milka	VEGETA	Orbit	patoma

Izvor: [http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon\\_top10\\_lista\\_najjacih\\_brandova\\_u\\_regiji.html](http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon_top10_lista_najjacih_brandova_u_regiji.html). (pristupljeno 02.04.2018.)

<sup>17</sup>[http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon\\_top25\\_lista\\_najjacih\\_brandova\\_u\\_regiji.html](http://cati.si/hr/valicon/aktualnosti/novosti/327/valicon_top25_lista_najjacih_brandova_u_regiji.html) (pristupljeno 03.04.2018.)

Na slici je prikazana uspješnost brendova po pojedinim zemljama u regiji. Istraživanje je pokazalo da su slovenski brendovi na lokalnom tržištu jaki u kategoriji sokova, hrvatski među vodama, a srpski najbolje kotiraju u segmentu slatkiša.

Jedini brend koji zauzima značajno mjesto iz Bosne i Hercegovine je "Violeta", koja je ujedno i jedini proizvod iz kategorije toalet-papira koji se uspio probiti među najbolje, čak i kada se gledaju ostale zemlje regije. "Violeta" bilježi sve veću snagu brenda u svim zemljama okruženja, a bolje mjesto na regionalnoj listi od nje zauzima samo "Paloma". "Violeta" je uspjela da osvoji povjerenje kupaca zahvaljujući velikoj investiciji u sofisticirane proizvodne pogone, kvalitetnom i cjenovno povoljnom asortimanu i ulaganju u promociju tih proizvoda. Sve zemlje, osim BiH, među deset najjačih proizvoda imaju lokalni brend mineralne vode, s obzirom na to da "Radenska" dobro kotira u Sloveniji, "Jamnica" i "Jana" u Hrvatskoj, "Knjaz Miloš" u Srbiji, a "Pelisterka" u Makedoniji.

Rezultati istraživanja su pokazali i da Srbija i Hrvatska ne uvoze regionalne brendove pa na dva najveća regionalna tržišta dominiraju domaći ili globalni brendovi. Hrvatska je ujedno i najveći izvoznik brendova, dok je Makedonija najveći uvoznik globalnih brendova pa su se među top deset najpoželjnijih proizvoda našla samo tri lokalna brenda, dva regionalna i pet globalnih.<sup>18</sup>

### 2.3.1. JANA

Voda Jana svojom posebnošću je u nekoliko godina prisutnosti na hrvatskom tržištu postala svojevrsni sinonim za izvorsku vodu.

Slika 6. JANA voda s porukom



Izvor: <http://www.vodasporukom.com/> (pristupljeno 03.04.2018.)

<sup>18</sup> <http://www.glas-slavonije.hr/326158/7/Hrvatski-brendovi-dominiraju-regijom> (pristupljeno 03.04.2018.)

Dobitnica je niza međunarodnih nagrada i priznanja za kvalitetu. Dizajnerski pročišćene linije i prepoznatljivi elementi na etiketi odražavaju i Janine osnovne vrijednosti; čistoću, lakoću okusa i ljepotu prirodnog ambijenta iz kojeg dolazi. Izvor Jane bio je dobro čuvana tajna 7 000 godina. Voda Jana je prirodna izvorska voda koja se puni sa izvora na dubini od 800 metara u slikovitom mjestu Sveta Jana. Izvor Jane jedan je od najdubljih u Europi i zbog toga je ova voda prirodno čišća od drugih voda koje se pune sa manjih dubina. Janina čistoća i svježina su rezultat dugotrajnog prirodnog procesa filtriranja kroz debele slojeve mineralnih stijena.

Najnovije aseptičke metode flaširanja omogućavaju da se Jana, prirodna izvorska voda puni direktno u flašu sa dubine od 800 metara bez ikakvog kontakta sa vanjskim svijetom. Janin prvi kontakt sa vanjskim svijetom je zapravo prvi gutljaj. Punjena direktno na izvoru, Jana nije mijenjana niti obrađena na bilo koji način. Jana je najviše nagrađivana regionalna izvorska voda.

Ugovor kojim koncern tj, Jamnica, kao njen dio, stupila u posjed bušotine Sveta Jana potpisan je krajem 2000. godine u Jastrebarskom. Njime se grad Jastrebarsko obvezuje prodati Jamnici bušotine vode Sveta Jane s pripadajućim zemljištem, a druga tvrtka koncerna se obvezuje da će ustupiti vlasništvo nekretnine gradu. Grad Jastrebarsko u ugovoru jamči da su nekretnine koje se prodaju u vlasništvu grada, a tvrtka koja plaća, jamči da su nekretnine s kojima se plaća bušotina, njezino isključivo vlasništvo. U ugovoru je prešućen članak rješenja Hrvatskog fonda za privatizaciju gdje piše:

“Na ime osiguranja naknade nekadašnjim vlasnicima nekretnina katastr. čestice 1130/1, 1130/2 (956/25), 1130/2(956/26), zabranjuje se raspolaganje dijelom procijenjene vrijednosti društvenog kapitala u iznosu od 523.000 DEM, tj. 553.857.000 HRD, odnosno 5.230 dionica koje se prenose u Hrvatski fond za privatizaciju”.

Iz toga proizlazi da je punionica kupljena bez novaca, plaćena dogovorenom cijenom u nekretninama, koje nisu u vlasništvu kupca. Tipičan primjer privatizacije na hrvatski način. Vlasnik oduzetih nekretnina, inicirao je donošenje privremenih mjera kojima se gradu Jastrebarskom onemogućilo raspolaganjem nacionaliziranom imovinom. Na Upravnom sudu je za to pokrenuta tužba. Naime, koncern je došao u posjed važnog izvora pitke vode Sveta Jana prisvajanjem tuđe imovine, uz potporu lokalnih političkih moćnika. Kako je već bila praksa da

tajkuni preuzimaju poduzeća bez novca, ili uz pomoć bankovnih kredita bez valjanog osiguranja, takav slučaj ponovio se i u slučaju preuzimanja izvora Sv. Jana.<sup>19</sup>

Jana u Hrvatskoj čvrsto drži vodeće mjesto na ljestvici na hrvatskom tržištu snage brendova, prema istraživanju Valiconaza 2016. Usprkos činjenici da je kriza trajala dovoljno dugo da potrošači počnu mijenjati svoje navike, Jana je svojom kampanjom Jana „Voda s porukom“ pokazala kako dobra ideja uz pažljivo osmišljenu strategiju te njezinu kvalitetnu provedbu uz zaokruženu komunikaciju postižu dojmljive rezultate. Odlična pozicije Jane u Hrvatskoj potvrđuje kako su snažne poruke pronašle put do potrošača čime ovaj značajan uspjeh na poslovnom planu svjedoči o uspješnosti kampanje Jana „Voda s porukom“.

Upravo zato je posve zaslužno postala nezaobilazan brend koji svojom kvalitetom i komunikacijom zauzima vodeća mjesta u istraživanjima i po ocjenama potrošača.

Istovremeno, prema podacima Nielsena vrijednosni udio Jane na hrvatskom tržištu je 83,1%. Jana je uvjerljivo najmlađi brend na ljestvici snage brendova te je impresivan njezin rezultat u Hrvatskoj.

Iznimne reakcije na snažne poruke kojima Jana inspirira i potiče na pozitivne promjene. Jana je simpatije potrošača osvojila i humanitarnim programom i skretanjem pažnje kako se uz samo malo ljubavi mogu napraviti velike stvari koje će nekome uljepšati život i zagrijati srce. Tako će svatko posjetom stranici [www.vodasporukom.com](http://www.vodasporukom.com) donirati virtualne kapljice za aktualni humanitarni projekt i na taj način pomoći udrugama i neprofitnim organizacijama. „Jana je prvi primjer regionaliziranog brenda vode na listi“ stoji u istraživanju Valiconaza čime se potvrđuje uspješnost kampanje Jana „Voda s porukom“ kojom se emotivno približila potrošačima na svim tržištima regije te učvrstila 1. mjesto na tržištu Hrvatske.

Donacijski program Jane „Vode s porukom“ nastavio se i u 2016. godine putem web stranice [www.vodasporukom.com](http://www.vodasporukom.com). Već treću godinu za redom Jana pomaže udruženjima humanitarnog karaktera sa donacijama u vidu brojnih potrebnih sredstava. Kao i protekle dvije godine i ovogodišnjim donacijskim programom Jana „Voda s porukom“ djeluje uz poznatu krilaticu 'Dobro se dobrim vraća'. Uz novu ediciju Jana Samo ljubav i vjeru da ljubav pokreće svijet, ovogodišnji donacijski program inspiriran je ljubavlju, jer osim što mijenja svijet, ljubav donosi i pozitivne promjene u život. U prošlim je godinama Jana nastojala podržati projekte koji su imali

---

<sup>19</sup> [https://dalicom.eu/category/o-tome-se-suti/page/2/?filter\\_by=popular&print=print-search](https://dalicom.eu/category/o-tome-se-suti/page/2/?filter_by=popular&print=print-search) (pristupljeno 04.04.2018)

za cilj pomoći onima kojima je to najpotrebnije. Jana se u 2016. posvetila podršci pravima i potrebama osoba i djece na margini društva, djeci i osobama sa posebnim potrebama te volontiranju građana. Prva akcija u 2017. godini započela je prikupljanjem Jana kapljica za humanitarnu ambulantu „Sveti apostol i evanđelist Luka“ koja besplatno pruža zdravstvene usluge prvenstveno socijalno ugroženim osobama, ali i drugim. Samo ljubav kao najveća pokretačka sila ujedno je i najčvršći temelj donacijskog programa Jana „Voda s porukom“. Tako se poziva građane da i oni daruju, pokažu i ove godine koliko je veliko ljudsko srce. Kao i do sada o samoj realizaciji pojedinog projekta i ove godine odlučuju građani, odnosno svi oni koji na web stranici [www.vodasporukom.com](http://www.vodasporukom.com) daruju svoje kapljice projektu koji im se sviđa. Poziva se građane da se uključe donacijsku akciju u Jana „Voda s porukom“ te svojim dolaskom, dijeljenjem poruka ljubavi i brojnim drugim aktivnostima prikuplja kapljice kako bi izabrani projekti ostvarili pravo na donaciju u naravi.

Novi vizualni identitet Jana bočica krasi listovi djeteline. Neke donose i one s četiri lista te sudjelovanje u nagradnoj igri. Jana Voda s porukom treću je godinu za redom nadmašila svoje globalno poznate konkurente i zadržala čelnu poziciju kao najsnažniji brend u Hrvatskoj prema istraživanju agencije Valicon. Treću godinu za redom Jana u Hrvatskoj čvrsto drži vodeće mjesto na ljestvici snage brendova. Odlično 1. mjesto Jane u Hrvatskoj, pokazuje da potrošači vole inspirativne poruke te je od predstavljanja Vode s porukom krajem 2013. novi smjer u komunikaciji rezultirao ovim uspjehom. Pored vodeće pozicije u Hrvatskoj Jana je i na tržištu regije, prema ljestvici VALICON TOP25, zauzela visoko deseto mjesto najpopularnijih brendova, kao jedini predstavnik voda u boci.

Iz Jane dolaze bočice vode posebnog mineralnog sastava i svilenkastog okusa, do pozicija u trgovinama, marketinških kampanja i komunikacije s kupcima. Ovakvi pokazatelji potvrđuju da kupci to kontinuirano prepoznaju. Uz priznanja potrošača Jana je osvojila i brojna dosad priznanja marketinške i novinarske struke, kao što su brončani lav u Cannesu, Grand Prix na Golden Drumu u Ljubljani, Epica nagrade u Amsterdamu, Sempl nagrade u Portorožu te Eurobest nagrade u Rimu te nedavno osvojeno priznanje potrošača za najpopularnije bezalkoholno piće u Hrvatskoj. Uz vrhunsku kvalitetu Jana s novim kampanjama i edicijama Jana uspješno nastavlja komunikaciju prema potrošačima.<sup>20</sup> Jana se puni u punionicama prirodne

---

<sup>20</sup><https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/jana-uvjerljivo-vodeci-brend-na-hrvatskom-trzistu-trecu-godinu-zaredom-nadmasila-konkurente-i-zadrzala-celnu-poziciju/5670267/> (pristupljeno 05.04.2018)

mineralne vode i bezalkoholnih pića u Svetoj Jani je koja je u sastavu Jamnice d.d. Jamnica d.d. je najveći hrvatski proizvođač mineralnih i izvorske vode s tradicijom duljom od 180 godina. Izvori Jamničke kiselice poznati su još iz vremena Kelta, no osmišljeni razvoj korištenja započeo je 18. listopada 1828. kada su napunjene prve boce namijenjene tržištu. Od 1993. godine unutar Agrokor koncerna, promišljenim ulaganjima u modernizaciju, razvoj i nove tehnologije, Jamnica je izrasla u jednu od najmodernijih europskih punionica mineralnih i izvorskih voda te bezalkoholnih pića. Jana, Jamnica, Sarajevski kiseljak i Mivela na tržištu imaju vodeće pozicije u svojim segmentima.

Jamnica d.d. svoj razvoj prije svega temelji na izgradnji snažnih robnih marki koje na hrvatskom tržištu imaju vodeću poziciju u svojim segmentima, a značajnu ulogu imaju i na regionalnim tržištima te sve više i na globalnom svjetskom tržištu.

Kvalitetu Jamničinih robnih marki potvrđuju i brojne nagrade i priznanja. Jamnica mineralna voda među prvima je 1997. postala nositeljica znaka Hrvatska kvaliteta, dok je na međunarodnom sajmu Aqua expo u Parizu 2003. godine osvojila prestižnu nagradu Eauscar kao najbolja prirodna gazirana mineralna voda. Ista nagrada Jani je pripala 2005. godine, a uz to je i vlasnica prestižnih priznanja NSF-a i ITQI-a te Carbonfree certifikata.

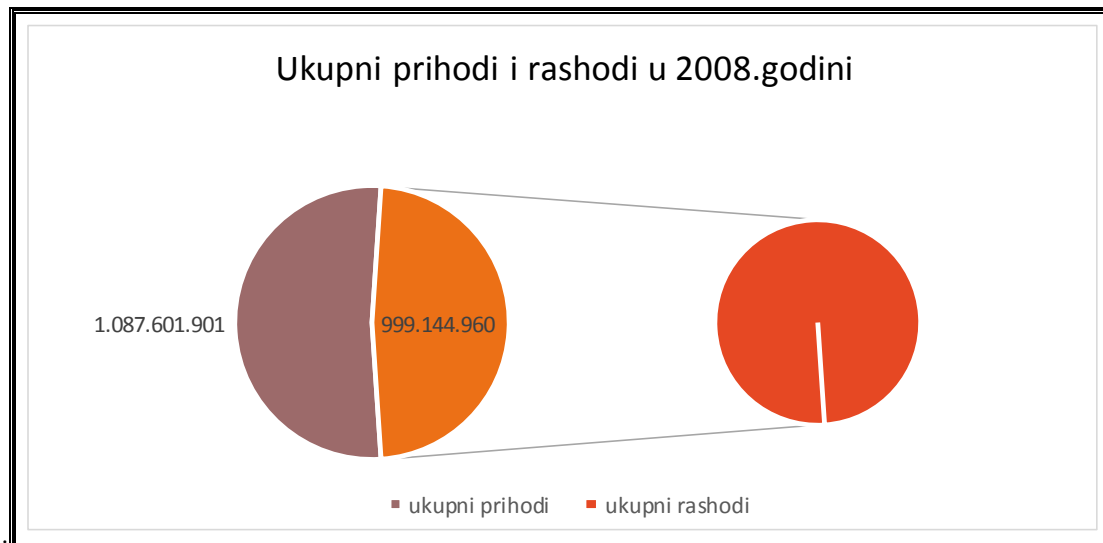
U ovom radu se kroz pokazatelje temeljem računa dobiti i gubitka, kao i strukture novčanih tokova u razdoblju od devet godina prikazalo poslovanje Jamnice d.d. kao vlasnika i nosioca Jane, najjačeg hrvatskog brenda u segmentu voda. Uzeto je duže razdoblje jer kratka razdoblja ne daju točne rezultate, budući da se uzroci krize mogu nalaziti dublje u prošlosti. Podaci za ovu analizu su preuzeti iz javno objavljenih računovodstvenih i financijskih izvora Jamnice d.d.

**U 2008.** godini, kako se navodi u pojašnjenju poslovnih rezultata objavljenih na Zagrebačkoj burzi, Jamnica je ostvarila vrlo dobre rezultate, čemu u prilog govori rast prihoda od prodaje od 18 posto te rast neto dobiti od 46 posto. Ostvarenju dobrih rezultata, pojašnjavaju u tvrtki, doprinjeli su nastavak ulaganja na izvozna tržišta te dobra turistička sezona. U Jamnici je rekordan rast prihoda od prodaje u inozemstvu, od čak 58,9 posto, kojem je najviše doprinjeo rast prihoda od izvoza izvorske vode Jana od 76 posto. Ukupni prihodi Jamnice u 2008. godini su iznosili 1.087 milijuna kuna i povećani su 17,5 posto. Prihodi od prodaje u zemlji povećani su 11,5 posto, na 801,3 milijuna kuna, a prihodi od prodaje u inozemstvu za 58,9 posto, na 129,4 milijuna kuna. Rast bilježe i financijski prihodi, za 76,8 posto, na 17,2 milijuna kuna. U strukturi



ukupnih prihoda od prodaje 41 posto ostvareno je od prodaje mineralne vode, 25 posto od prodaje izvorske vode, 28 posto od prodaje sokova, a ostatak od prodaje trgovačke robe i ostalog.

Grafikon 1. Ukupni prihodi i rashodi u 2008. godini za "Jamnicu" d.d



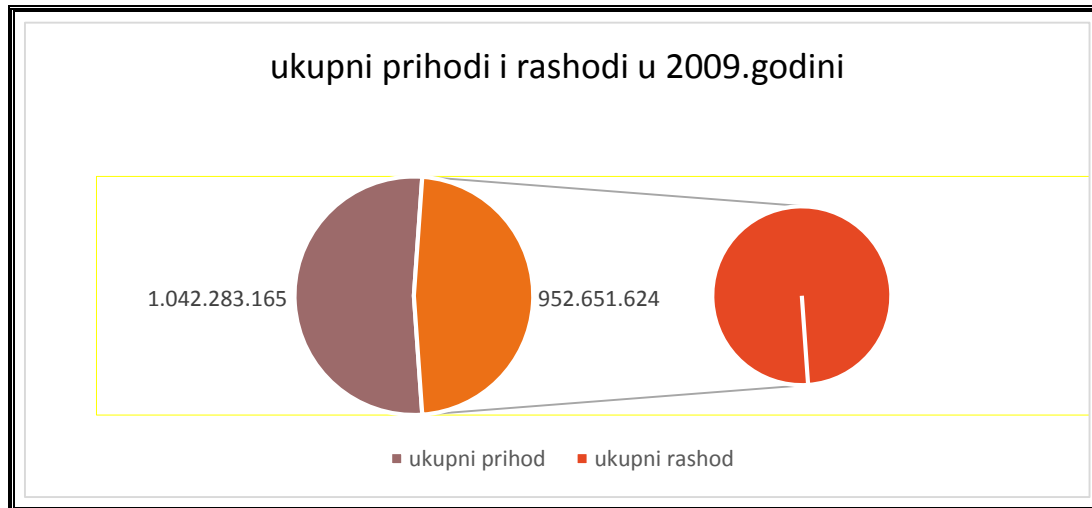
Izvor: Sistematizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2008-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

Ukupni rashodi Jamnice u 2008. godini su iznosili 999.1 milijuna kuna i povećani su 16 posto u odnosu na godinu ranije. Operativni troškovi viši su nego u istom razdoblju 2007. godine kao rezultat većeg obujma poslovanja te snažnih investicijskih, marketinških i prodajnih aktivnosti, navodi se u pojašnjenju poslovnih rezultata.

U 2009. godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.042 milijuna kuna što je 4% manje u odnosu na 2008. godinu. Količinski pad na domaćem tržištu iznosi 2,5%, dok izvoz bilježi rast od 1,2% što rezultira i rastom udjela izvoza u ukupnom prihodu sa 15,7% na 16,5%. Ukupni rashodi padaju 5% od čega poslovni 6%. Novim investicijama u proizvodno distributivne kapacitete, kao što su nove proizvodne linije u Jamnici i Jani te stavljanje u pogon centralnog distributivnog skladišta, unaprijeđeni su poslovni procesi i slijedom toga smanjeni poslovni rashodi. Dobit nakon oporezivanja na razini je prethodne godine. Jamnica je i u 2009. godini zadržala poziciju tržišnog lidera u gaziranim i negaziranim mineralnim vodama, voćnim sokovima, voćnim napitcima i ledenim čajevima s tim da su neki tržišni udjeli zadržani, dok su neki povećani. Kao tržišni lider Jamnica d.d. kontinuirano ulaže u razvoj i kvalitetu svojih proizvoda i nastoji ih učiniti što dostupnijima krajnjem potrošaču. U 2009. godini tržištu je predstavljena nova boca

Jane od 5l s jedinstvenim čepom na tržištu regije koji osim uporabne ima i zaštitnu funkciju. Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta - uravnoteženošću uvozne i izvozne bilance izloženost riziku promjene tečajeva inozemnih valuta je svedena na minimum.

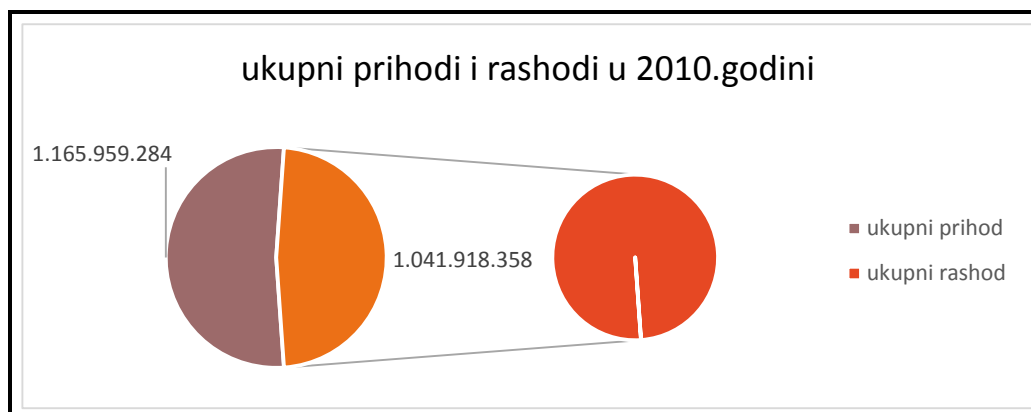
Grafikon 21. Ukupni prihodi i rashodi u 2009. godini za "Jamnicu" d.d



Izvor: Sistematizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2009-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

Rizik vezan za potraživanja od kupaca - budući da Jamnica posluje sa cca 3.000 kupaca je ograničen zbog rasprostranjenosti potraživanja, a i kreditni limiti kupaca redovito se provjeravaju i usklađuju. Rizik likvidnosti - stalnim kontaktima s kupcima i dobavljačima upravlja se rizikom likvidnosti i osiguravaju se dostatna financijska sredstva za podmirenje obveza.<sup>21</sup>

Grafikon 3. Ukupni prihodi i rashodi u 2010. godini za "Jamnicu" d.d



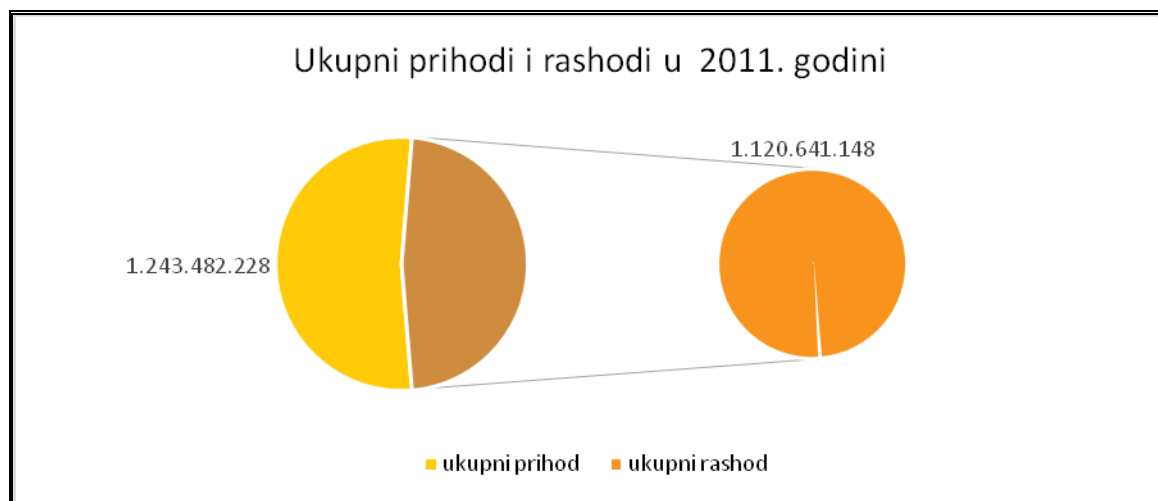
Izvor: Sistematizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2010-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

<sup>21</sup><http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2009-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

U **2010.** godini Jamnica d.d, ostvarila je ukupan prihod od 1.165 milijuna kuna što je 9% više u odnosu na isto razdoblje 2009. godine. Istovremeno, ukupni rashodi rastu 10% u odnosu na 2009. godinu zbog rasta cijena repromaterijala, energije i sirovina. Jamnica je i u 2010. godine zadržala poziciju tržišnog lidera u gaziranim i negaziranim mineralnim vodama, voćnim sokovima, voćnim napitcima i ledenim čajevima s tim da su neki tržišni udjeli zadržani dok su neki povećani. U 2010. godini Jamnica nastavlja s ulaganjima u razvoj novih proizvoda i poboljšanje postojećih. Sva ulaganja u razvoj proizvoda usmjerena su prema tome da očekivanja potrošača budu u potpunosti zadovoljena što je jedan od ciljeva kompanije. Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta – uravnoteženošću uvozne i izvozne bilance izloženost riziku promjene tečajeva inozemnih valuta je svedena na minimum.

U **2011.** godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.243 milijuna kuna što je 7% više u odnosu na 2010. godinu. Poslovni prihodi rastu 8%, a poslovni rashodi 8% u odnosu na prethodnu godinu, najvećim dijelom zbog rasta cijena sirovina, repromaterijala i energije. Dobit prije oporezivanja iznosi 122,8 milijuna kuna i 1% je manja u odnosu na 2010. godinu. Dobit nakon oporezivanja iznosi 100,4 milijuna kuna. Ukupna količinska prodaja raste 6,4% u odnosu na 2010. godinu, a na domaćem tržištu raste 8,3%.

Grafikon 4. Ukupni prihodi i rashodi u 2011 godini za "Jamnicu" d.d



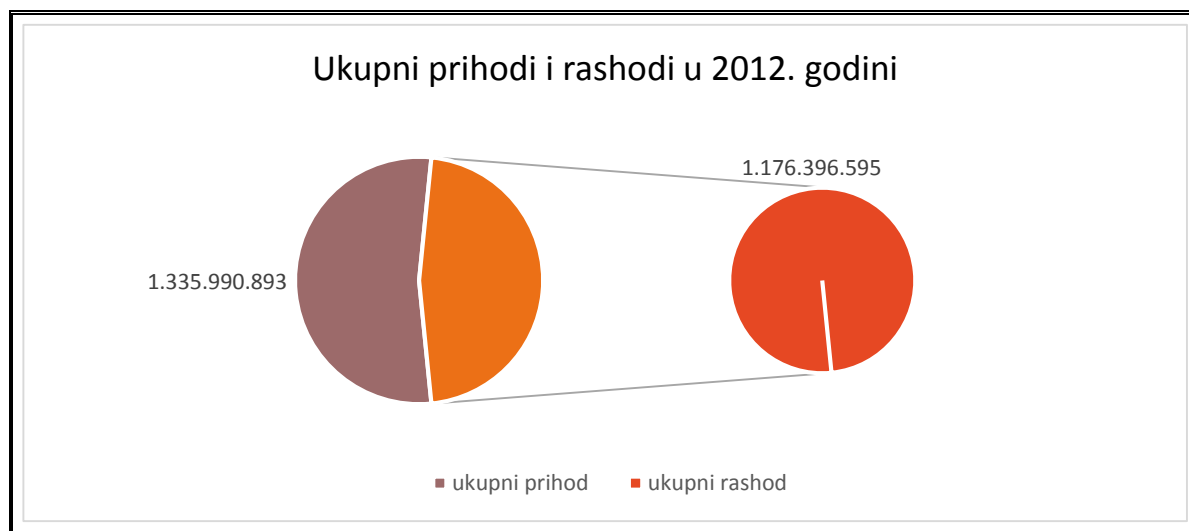
Izvor: Sistematizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2011-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

Jamnica je na domaćem tržištu u 2011. godini zadržala poziciju tržišnog lidera i povećala svoj tržišni udio u gaziranim i negaziranim vodama, voćnim sokovima, negaziranim napitcima, ledenim čajevima te povećala tržišni udio u gaziranim bezalkoholnim napitcima.

U 2011. godini Jamnica nastavlja s ulaganjima u razvoj novih proizvoda i poboljšanje postojećih. Sva ulaganja u razvoj proizvoda usmjerena su prema željama i potrebama potrošača, što je jedan od ciljeva kompanije. Tako je 2011. godine Jamnica svoj asortiman obogatila novim okusima i pakiranjima te novim vitaminskim napitkom u granulama pod nazivom Juicy Vita. Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta - uravnoteženošću uvozne i izvozne bilance izloženost riziku promjene tečajeva inozemnih valuta je svedena na minimum.

U 2012. godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.336 milijuna kuna što je 7% više u odnosu na 2011. godinu. Poslovni rashodi iznose 1.176 8% milijuna kuna što je rast od 5%, najvećim dijelom zbog rasta cijena sirovina, repromaterijala i energije. Dobit prije oporezivanja iznosi 159,5 milijuna kuna. Dobit nakon oporezivanja iznosi 134,9 milijuna kuna. Ukupna količinska prodaja raste 6,4% u odnosu na 2011. godinu, a na domaćem tržištu raste 8,3%. Jamnica je na domaćem tržištu u 2012. godini zadržala poziciju tržišnog lidera u vodama, voćnim sokovima, negaziranim napitcima, ledenim čajevima te povećala tržišni udio u gaziranim bezalkoholnim napitcima.

Grafikon 5. Ukupni prihodi i rashodi u 2012. godini za "Jamnicu" d.d

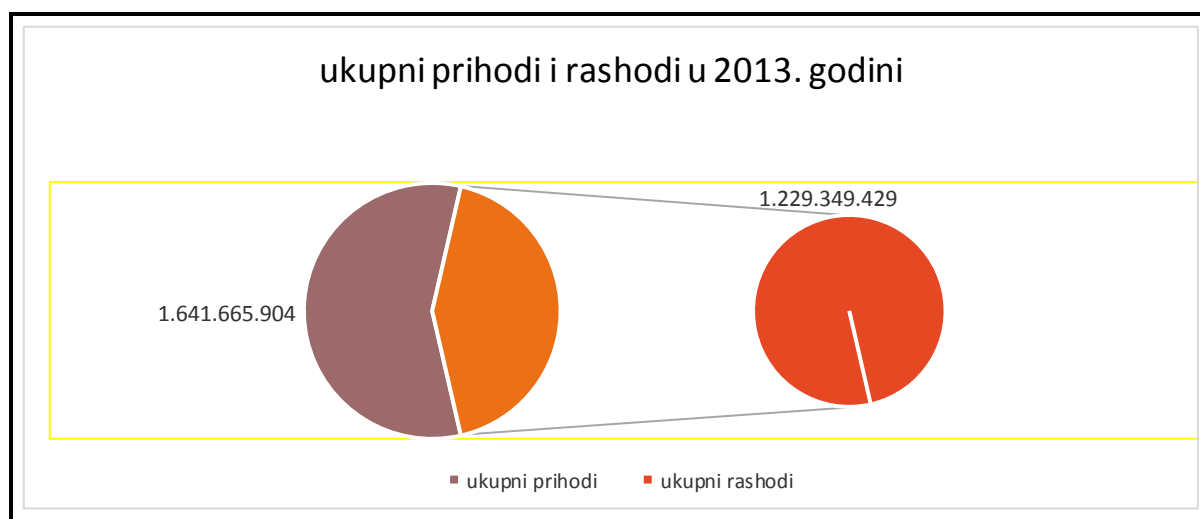


Izvor: Sistemizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2012-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 03.04.2018.)

U 2012. godini Jamnica nastavlja s ulaganjima u razvoj novih proizvoda i poboljšanje postojećih. Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta - uravnoteženošću uvozne i izvozne bilance izloženost riziku promjene tečajeva inozemnih valuta je svedena na minimum.

U **2013.** godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.642 mil. kn što je 23% više u odnosu na 2012. godinu. Ukupni rashodi iznose 1.229 mil. kn što je rast od 5%. Na porast ukupnih prihoda najjače je utjecala prodaja linije voćnih sokova pod nazivom Juicy Stanić Grupi. Linija voćnih sokova je prodana za iznos od 292,9 milijuna kuna. Poslovni prihodi od redovnog poslovanja u 2013.godini iznose 1.277 milijuna kuna što je 1 % porast u odnosu na 2012. godinu. Materijalni troškovi iznose 854 mil. kn i 7 % su veći nego 2012. godini, dok troškovi osoblja iznose 160 mil. kn i 5% su manji u odnosu na prethodnu godinu. Financijski rashodi iznose 12,6 mil. kn i manji su 25% od 2012. Ostvarena bruto marža u 2013. godini iznosi 429 milijuna kuna. Operativna dobit iznosi 353,3 milijuna kuna i 219% je veća u odnosu na 2012. godinu dok dobit nakon oporezivanja iznosi 336,1 milijuna kuna i 149% je veća u odnosu na prethodnu godinu. Najveći utjecaj na dobit ima prodaja linije voćnih sokova u iznosu od 292,9 milijuna kuna. U 2013. godini Jamnica bilježi rast financijskih prihoda od 6 milijuna kuna u odnosu na 2012.

Grafikon 6. Ukupni prihodi i rashodi u 2013. godini za "Jamnicu" d.d

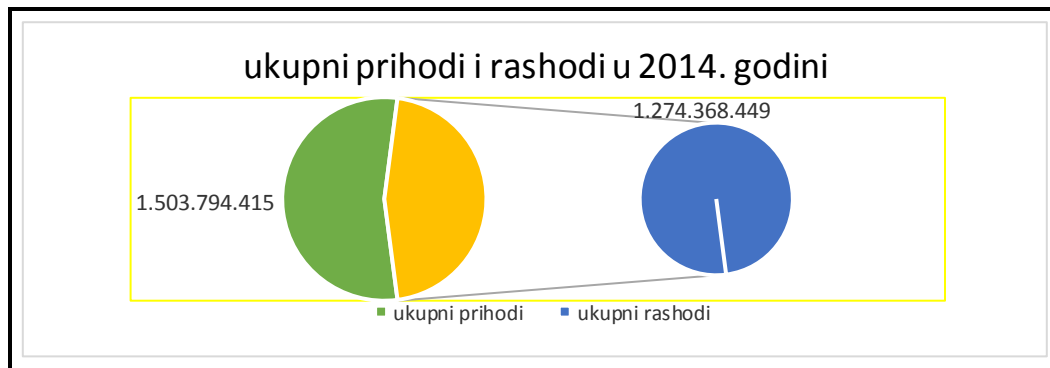


Izvor: Sistematizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2013-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 09.04.2018.)

U **2014.** godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.490 mil. kn što je 9% manje u odnosu na 2013. godinu. Najveći utjecaj na smanjenje prihoda imale su izvanredne transakcije u 2013. i 2014. godini. U 2013. godini to je prodaja linije voćnih sokova u iznosu od 292,9 milijuna kuna, a u 2014. prodaja servisa motornih vozila u iznosu od 33,6 milijuna kuna. Poslovni prihodi od redovnog poslovanja u 2014. godini iznose 1.342 milijuna kuna što je 5 % porast u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni rashodi iznose 1.261 milijuna kuna, te rastu 3% u odnosu na prethodnu godinu. Materijalni troškovi iznose 886 mil. kn i 4 % su veći nego 2013.

godini, dok troškovi osoblja iznose 154 mil. kn i 4% su manji u odnosu na prethodnu godinu. Financijski rashodi iznose 14,9 mil. kn i veći su 18% od 2013. Ostvarena bruto marža u 2014. godini iznosi 532 milijuna kuna. Operativna dobit iznosi 129,3 milijuna kuna i 63% je manja u odnosu na 2013. godinu dok dobit nakon oporezivanja iznosi 191,6 milijuna kuna i 43% je manja u odnosu na prethodnu godinu. Najveći utjecaj na dobit imale su gore navedene izvanredne transakcije u 2013. i 2014. godini. U odnosu na 2013. godinu Jamnica bilježi rast financijskih prihoda u iznosu od 43 mil. kn.

Grafikon 7. Ukupni prihodi i rashodi u 2014. godini za "Jamnicu" d.d



Izvor: Sistemizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2014-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 09.04.2018.)

Ukupne transakcije s povezanim društvima (poslovni prihod, dividende i kamate) porasle su za 64,7 mil. kn. u odnosu na 2013. godinu. Poslovni prihod ostvaren temeljem transakcija s povezanim društvima porastao je za 23,8 mil. kn, a dividende i kamate za 41 mil. kn. Jamnica je na domaćem tržištu u 2014. godini zadržala poziciju tržišnog lidera u vodama, voćnim sokovima i ledenim čajevima. U skladu sa zahtjevima potrošača i razvojem tržišta, Jamnica slijedi trendove te i u 2014. godini nastavlja s ulaganjem u razvoj novih proizvoda, što je sukladno dugoročnoj strategiji razvoja Jamnice d.d.

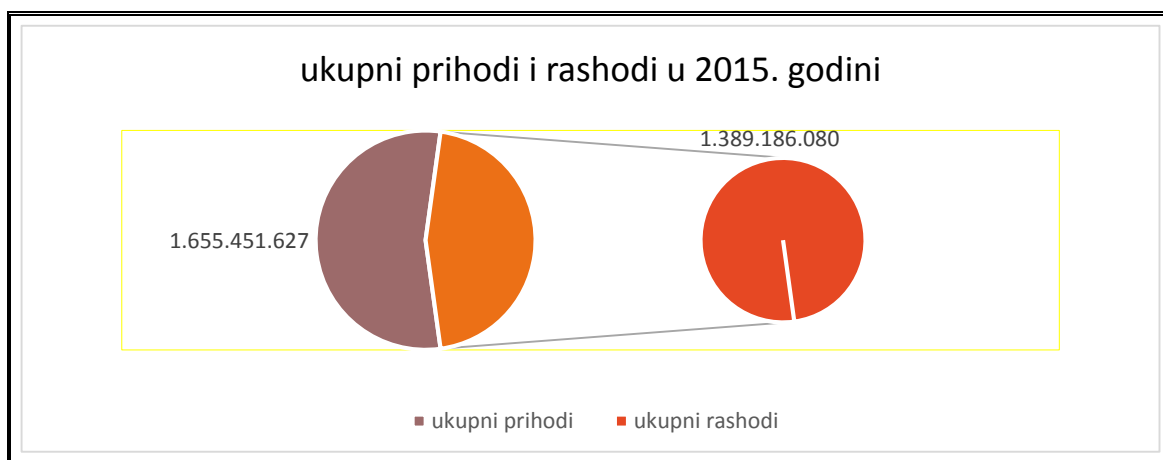
Od značajnijih događaja, Jamnica d.d. je stekla stopostotno vlasništvo nad Roto dinamicom d.o.o. čija je osnovna djelatnost prodaja i distribucija alkoholnih i bezalkoholnih pića te opreme za ugostiteljstvo. Roto dinamic d.o.o. posjeduje i ekskluzivno pravo zastupanja, uvoza i distribucije svjetski poznatih brandova, Jamnica d.d. prodala je svoj autoservis za servisiranje gospodarskih vozila Star Importu, članici Emil Frey Grupe, koja ima razvijenu mrežu za prodaju i servis vozila te je nastavila servisiranje gospodarskih vozila kompanija u sastavu Agrokora.

Od značajnijih događaja, Agrokor d.d. je 14.3.2014. godine sklopio Ugovor o kreditu na ukupan iznos glavnice od 600 milijuna EUR s krajnjim rokom povrata od 7 godina od dana sklapanja Ugovora. Jamnica d.d. jedan je od jamaca za obveze Agrokora d.d. kao vladajućeg društva, po navedenom Ugovoru o kreditu.

Agrokor d.d. sklopio je i Drugi dodatak kojim se u cijelosti izmjenjuje i dopunjuje ugovor o kreditu zaključen dana 17. travnja 2014. godine. Postojeća glavnica u iznosu od 50 milijuna EUR, uvećana je za dodatni iznos od 25 milijuna EUR. Također, za dio postojeće glavnice u iznosu od 25 milijuna EUR, kao i za dodatni iznos glavnice u iznosu od 25 milijuna EUR određen je rok povrata od 18 mjeseci od dana sklapanja Drugog dodatka ugovora o kreditu, Jamnica d.d. jedan je od jamaca za obveze Agrokora d.d. kao vladajućeg društva, po navedenom Drugom dodatku ugovora o kreditu,

U **2015.** godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.655 mil. kn što je 8% više u odnosu na 2014. godinu. Poslovni prihodi iz redovnog poslovanja u 2015, godini iznose 1.512 milijuna kuna što je 7% porast u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 8. Ukupni prihodi i rashodi u 2015. godini za "Jamnicu" d.d



Izvor: Sistemizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2014-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 09.04.2018.)

Ukupni rashodi iznose 1.389 milijuna kuna, te rastu 7% u odnosu na prethodnu godinu. Materijalni troškovi iznose 1.040 mil, kn i 13% su veći nego 2014. dok troškovi osoblja iznose 149 mil. kn i 5% su manji u odnosu na prethodnu godinu. Financijski rashodi iznose 14,2 mil. kn i 4% su manj od 2014. Ostvarena bruto marža u 2015. godini iznosi 534 milijun kuna. Operativna dobit iznosi 137,4 milijuna kuna i 6% je veća u odnosu na 2014. godinu dok dobit nakon oporezivanja iznosi 231,5 milijuna kuna i 21% je veća u odnosu na prethodnu godinu.

U odnosu na 2014. godinu Jamnica bilježi rast financijskih prihoda u iznosu od 28 mil. kn. Ukupne transakcije s povezanim društvima ( poslovni prihod, dividende i kamate ) porasle su za 77,6 mil, kn. u odnosu na 2014. godinu. Poslovni prihod ostvaren temeljem transakcija s povezanim društvima porastao je za 50,0 mil. kn, a dividende i kamate za 27,6 mil. Jamnica je na domaćem tržištu u 2015. godini zadržala poziciju tržišnog lidera u vodama i ledenim čajevima, a kao distributer i u voćnim sokovima. U skladu sa zahtjevima potrošača i razvojem tržišta, Jamnica slijedi trendove te i u 2015. godini nastavlja s ulaganjem u razvoj novih proizvoda, što je sukladno dugoročnoj strategiji razvoja Jamnice d.d.

Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta uravnoteženošću uvozne i izvozne bilance izloženost riziku promjene tečajeva inozemnih valuta je svedena na minimum.

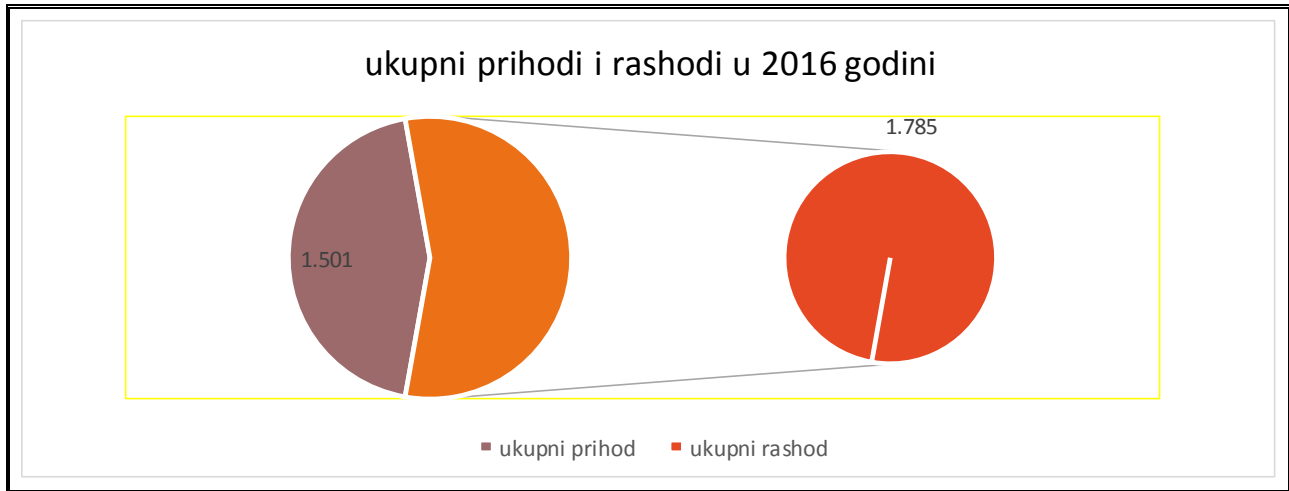
Rizik vezan za potraživanja od kupaca - budući da posluje sa cca 2.000 kupaca je ograničen zbog rasprostranjenosti potraživanja, a i kreditni limiti kupaca redovito se provjeravaju i usklađuju. Rizik likvidnosti - stalnim kontaktima s kupcima i dobavljačima upravlja se rizikom likvidnosti osiguravajući dostatna financijska sredstva za podmirenje obveza.

U **2016.** godini Jamnica d.d. ostvarila je ukupan prihod od 1.501 mil. kn što je 4% manje u odnosu na 2015. godinu. Ukupni prihodi u 2015. godini iznosili su 1.557 mil. kn. Prihodi od prodaje iznose 1.409 milijuna kuna i 0,1% su veći u odnosu na prethodnu godinu kada su iznosili 1.408 milijuna kuna. Udio prihoda od prodaje u ukupnim prihodima iznosi 94% i 3 postotna poena su veći u odnosu na 2015. Udio ostalih poslovnih prihoda u ukupnim prihodima iznosi 0,4% i na razini su udjela prethodne godine. Udio prihoda ostvarenih na domaćem tržištu u ukupnim prihodima iznosi 84% i 2 postotna poena su manji u odnosu na 2015., dok je udio prihoda ostvarenih na inozemnim tržištima porastao za 2 postotna poena, sa 14% 2015. na 16% 2016. Povećanje udjela prihoda na inozemnim tržištima rezultat je prihoda od jednokratne prodaje proizvodne linije. Normalizacijom prihoda za jednokratni efekt prodaje proizvodne linije u inozemstvu, udio prihoda ostvarenih na domaćem tržištu iznosi 86%, na inozemnim tržištima iznosi 14% i oba udjela su na razini 2015. godine.

Ukupni rashodi iznose 1.785 milijuna kuna, te rastu 38% u odnosu na prethodnu godinu. Na povećanje rashoda utjecao je ispravak vrijednosti potraživanja od povezanih društava koje je Jamnica provela u poslovnoj 2016. godini. Normalizacijom rashoda za jednokratni ispravak vrijednosti potraživanja od povezanih društava pokazuje se smanjenje ukupnih rashoda za 5% u odnosu na prethodnu godinu.



Grafikon 9. Ukupni prihodi i rashodi u 2016. godini za "Jamnicu" d.d



Izvor: Sistemizacija autora prema <http://zse.hr/userdocsimages/financ/JMNC-fin2014-1Y-REV-N-HR.pdf> (pristupljeno 09.04.2018.)

Materijalni troškovi iznose 909 mil. kn i 4% su manji nego 2015. dok troškovi osoblja iznose 145 mil. kn i 2% su manji u odnosu na prethodnu godinu. Smanjenje troška zaposlenih rezultat je provedene reorganizacije kompanije u 2016. godini čiji se puni efekt osijetio u 2017. Udio materijalnih troškova u poslovnim rashodima (normaliziranim za jednokratni otpis potraživanja od povezanih društava) iznosi 75% i na razini je udjela 2015. godine dok udio troška zaposlenih iznosi 12% i također je na razini prethodne godine.

Financijski prihodi iznose 86,1 mil. kn i manji su za 57 mil. kn u odnosu na 2015. zbog smanjenja prihoda od dividendi, dok financijski rashodi iznose 12,5 mil. kn i 1,7 mil. kn su manji od 2015. Udio financijskih rashoda u ukupnim rashodima iznosi 1% i na razini je udjela prethodne godine. Ostvarena bruto marža u 2016. godini iznosi 44% te je za 4 postotna poena veća u odnosu na ostvarenu prethodne godine. Operativna dobit normalizirana za jednokratni efekt ispravka vrijednosti potraživanja od povezanih društava iznosi 206,4 milijuna kuna i 50% je veća u odnosu na 2015. godinu. Povećanje operativne dobiti rezultat je reorganizacije i strateških inicijativa provedenih u sklopu „Value Creation Programa“ koji su rezultirali povećanim приходima po prodajnoj jedinici, uštedama na troškovima sirovina i repromaterijala, optimizacijom logističkih procesa te smanjenjem troška zaposlenih. Za 2016. godinu Jamnica d.d. iskazala je gubitak prije oporezivanja od 284,3 milijuna kuna dok je u 2015. iskazala dobit prije oporezivanja od 266,3 milijuna kuna. Iskazani gubitak posljedica je ispravka vrijednosti potraživanja od povezanih društava u iznosu od 564,3 milijuna kuna. Ispravak je proveden zbog

neizvjesnosti naplate koja ovisiti o ishodu Nagodbe i cjelokupnom procesu restrukturiranja Agrokor Grupe u postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH. Normalizirana dobit prije oporezivanja bez utjecaja jednokratnog efekta ispravka vrijednosti potraživanja od povezanih društava iznosi 279,9 milijuna kuna.

Ukupne transakcije s povezanim društvima (poslovni prihod, dividende i kamate) smanjile su se za 37,7 mil. kn. u odnosu na 2015. godinu kao rezultat smanjenja dividendi. Poslovni prihod ostvaren temeljem transakcija s povezanim društvima porastao je za 17,7 mil. kn, dok su se dividende i kamate smanjile za 55,4 mil. kn.

Temeljem ponovnog sagledavanja stavki financijskih izvještaja iz 2015., radi boljeg prikaza i daljnjeg razumijevanja od strane korisnika financijskih izvještaja donesena je odluka o izdavanju financijskih izvještaja sa prepravljenim usporednim razdobljem. Reklasifikacije nisu imale utjecaja na rezultat poslovanja kao ni na visinu kapitala.<sup>22</sup>

Dana 21. veljače 2017. društvo je u svojstvu jamca potpisalo Ugovor o kreditu od EUR 100 mil., koji je sklopljen između Sberbank Rusija kao davatelja kredita i Agrokor d.d. kao primatelja kredita, uz jamstvo određenih povezanih društava. Ugovorom su predviđene dvije tranše: jedna u iznosu od EUR 60 mil. za plaćanje potreba tekućeg poslovanja (dobavljači) i druga u iznosu od EUR 40 mil. za potrebe refinanciranja. Dana 13. travnja 2017. društvo je, nakon razmatranja ključnih odredbi (iznos, kamatnu stopu, rok dospijeca, prava i obveze sudužnika), potpisalo ugovor o kreditu u svojstvu sudužnika za kredit povezanog društva Agrokor d.d. Ugovor je sklopljen između društva Agrokor d.d. kao primatelja kredita i Zagrebačke banke d.d., Privredne banke Zagreb d.d., ERSTE Staiiermerkische d.d. i Raiffeisenbank Austria d.d. kao davatelja kredita u iznosu od EUR 80.000.000. Kredit se otplaćuje jednokratno istekom 12 mjeseci od dana otvaranja postupka izvanredne Uprave ili istekom 15 mjeseci ako dođe do produljena postupka izvanredne Uprave. Dana 8. lipnja 2017. društvo je potpisalo kao jamac za Ugovor o kreditu s pravom prvenstva prilikom namirenja koji je zaključilo društvo Agrokor d.d., zajedno sa svojim povezanim društvima (Agrokor-trgovina d.o.o., Belje d.d. Darda, Jamnica d.d., Konzum d.d., Ledo d.d., Pik-Vinkovci d.d., Sarajevski Kiseljak d.d., Vupik d.d. and Zvijezda d.d., PIK Vrbovec d.d., Velpro d.o.o. i drugi). Radi se o ugovoru o kreditu s različitim međunarodnim i domaćim investitorima na ukupni najviši iznos do EUR 1.060.000.000. Taj iznos je podijeljen u dvije tranše prva do iznosa od najviše EUR 960.000.000,00 i druga do iznosa od najviše EUR

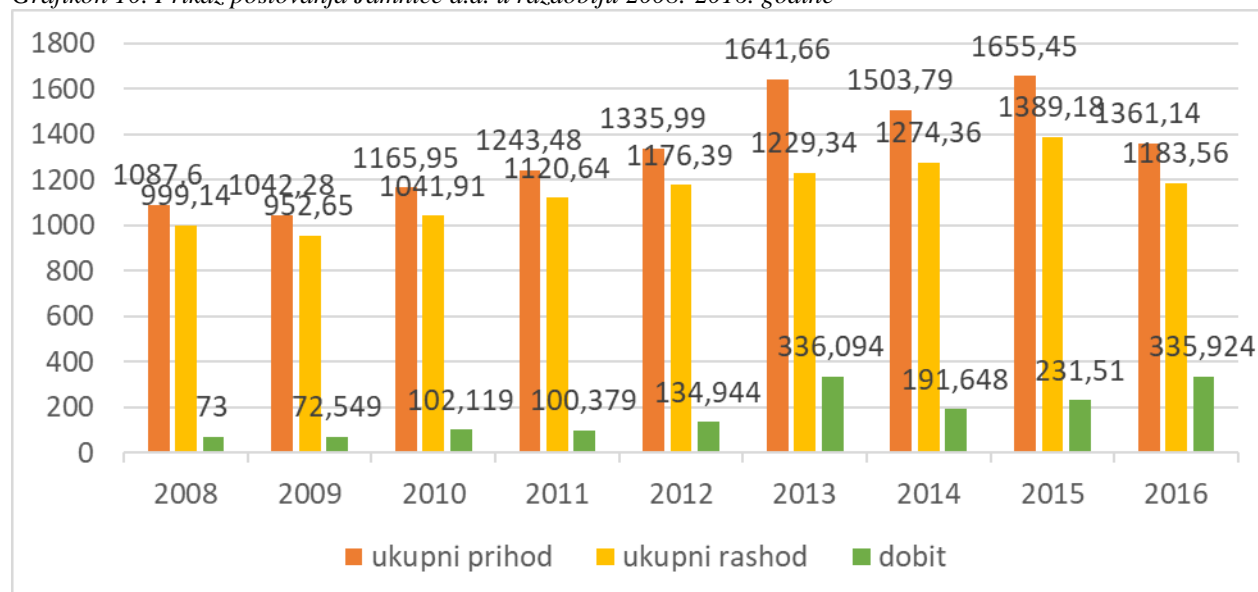
---

<sup>22</sup><http://hr.n1info.com/Binary/134/Jamnica-2016-Izvjestaj-final.pdf> (pristupljen 04.05.2018)

100.000.000,00 (koja je ponuđena postojećim dobavljačima da kao investitori sudjeluju u financiranju Agrokor grupe). Ugovor o kreditu ima dospijeće na dan koji je raniji od 10. srpnja 2018. godine ili dana sudske potvrde nagodbe ili dana otvaranja stečajnog postupka. Iznos kredita se koristio i za prijevremeno vraćanje kredita od 80 milijuna eura odobren 13. travnja. Kredit je odobren uz uvjet refinanciranja (vraćanja) dijela starog duga nastalog prije donošenja rješenja o otvaranju postupka izvanredne uprave i to u omjeru novca koji ostaje na raspolaganju društvu i novca koji se koristi za refinanciranje (vraćanje) starog duga 1:1. Ugovorom o kreditu definiran je, kao sredstvo osiguranja, i potencijalni zalog na dugotrajnoj materijalnoj i nematerijalnoj imovini.<sup>23</sup>

Rizik promjene tečaja - većina imovine Grupe denominirana je u kunama. Značajan udio kreditnih obveza Grupe denominiran je u stranim valutama (primarno EUR). Sukladno tome, Grupa je izložena riziku promjena tečaja. S obzirom na dugoročnu politiku Republike Hrvatske vezanu uz održavanje tečaja sa EUR, Grupa ne smatra da je značajno izložena daljnjem negativnom utjecaju ove izloženost.

Grafikon 10. Prikaz poslovanja Jamnice d.d. u razdoblju 2008.-2016. godine



Izvor: Sistematizacija autora prema -Konsolidiranom-izvješću-i-izvješće-revizora.pdf

Grafikon je nastao iz dostupnih financijskih izvještaja prihoda i rashoda kroz promatrane godine.

<sup>23</sup> <http://hr.n1info.com/Binary/130/Ledo-GRUPA-2016-Konsolidirano-izvjesce-i-izvjesce-revizora.pdf> (pristupljen 04.05.2018)

### 2.3.2. Vegeta

Vegeta je Podravkin inovativan proizvod koji danas postiže vrhunske rezultate u prodaji i zauzimanju sve većeg dijela tržišta, domaćeg i inozemnog.

Slika 7. Logo Vegete



Izvor: <http://www.podravka.com/media/photo/brands/vegeta/tab-download> (05.05.2018.)

Na početnom plasiranju Vegetu se smatralo umjetnim proizvodom te se više vjerovalo domaćim i prirodnim proizvodima koji se već tradicionalno koriste u hrvatskim kuhinjama. Uloženo je mnogo napora da bi Vegeta postala ono što danas predstavlja. Prvotno pozicioniranje Vegete naglašavalo ju je kao potvrđeni univerzalni dodatak jelima koji se upotrebljava za sve vrste slanih jela. Oglašavanje je bio ključ njezinog uspjeha. Zvonimir Pavlek, Podravkin marketinški stručnjak, u svojoj knjizi „Marketing u akciji”<sup>24</sup> opisuje put uspona i padova Vegete, od investiranja u njenu promociju, stvaranja njenog identiteta, brenda, odnosno formiranje Vegete kroz njenu povijest oglašavanja marketingom u akciji. Pavlekov pristup „*biti drugačiji, originalni, prihvaćeni na tržištu*” bio je misao vodilja k stvaranju Vegetinog identiteta i brenda. Bilo je iznimno važno ulagati u promociju Vegete od samog početka kako bi taj, do tada nepoznat proizvod, tržište moglo razumjeti, prihvatiti i koristiti. Bogata povijest jednog od najpoznatijih hrvatskih brendova započela je davne 1958. godine u Odjelu Istraživanje i razvoj Podravke pod vodstvom profesorice Zlate Bartl. Vegeta 40, kako se Vegeta u svojim počecima zvala, i danas je prepoznatljiva po svojoj plavoj boji i šarmantnom kuharu s omota, i predstavlja ne samo univerzalni dodatak jelima već je i snažan međunarodni brend koji potrošačima nudi široku paletu proizvoda. Podravkina Vegeta jedan je od najpoznatijih izvornih hrvatskih proizvoda. Nakon uspješnog starta dehidriranih juha, grupa Podravkinih tehnologa, došla je na ideju proizvodnje praškastog dodatka jelima, koji će po svome sastavu biti potpuno jedinstven i do tada, neviđen na tržištu.

Kako se u to vrijeme u stručnim časopisima pisalo o nedostatku vitamina B u prehrani, Podravkini tehnolozi su u recepturu odlučili dodati i riboflavin, koji Vegeti daje posebnu žutu

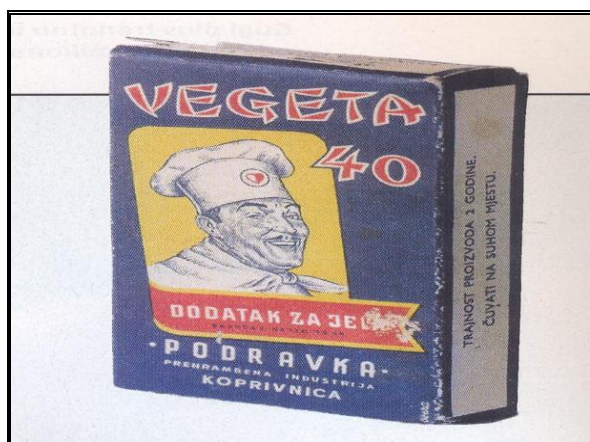
<sup>24</sup>Pavlek, Z.,(2002), Marketing u akciji, Zagreb: Alfa, str. 24

boju. Idealna, i do danas nepromjenjena, receptura Vegete stvorena je 1959. godine, tako da je proizvodnja novog proizvoda mogla početi. Vegeta 40 je predstavljala jedinstvenu kombinaciju začina i sušenog povrća, koje svakom jelu daje puniji i bogatiji ukus.

Kada je, nakon brojnih proba i degustacija, nastao jedinstveni dodatak jelima trebalo je dati i odgovarajuće, jedinstveno ime. Prema riječima inženjera Ivana Gjereka, naziv “Vegeta 40” predložio je Ivan Živko, šef tadašnjeg Podravkinog predstavništva u Zagrebu. Postoji nekoliko objašnjenja o izvedenici Vegeta, a svako od njih spominje englesku riječ “vegetables” što u prijevodu znači – povrće. Plavo kartonsko pakiranje upotpunio je Zlatko Benotić nacrtavši lik kuhara koji zadovoljnim osmijehom i gestom rukom sugerira izvrstan ukus jela uz dodatak Vegete. Ime Vegeta 40 korišteno je do 1971. godine, kada je naziv promijenjen u Vegeta.

U vrijeme lansiranja na tržište, Vegetinu kartonsku ambalažu obilježavala je plava boja i lik kuhara kao znak kvaliteta. To pakiranje doživjelo je redizajn 1964. godine, kada je kartonska kutija zamenjena aluminijskom vrećicom s crveno bijelim Podravkinim srcem i likom kuhara. Već 1966. godine, Vegeta se pakira u limenku s likom djevojke u tradicionalnoj japanskoj nošnji. Nakon uvođenja na tržište tadašnje Jugoslavije i uspješne prodaje, 1967. godine Podravka potpisuje prve prodajne ugovore sa stranim partnerima i počinje izvoz Vegete na tržište Mađarske i Rusije. Godine 1971. izvoz se širi u Austriju, Švedsku, zapadnu Njemačku, Čehoslovačku i daleku Australiju. Godinu dana kasnije, ambalaža Vegete dobiva plavu boju koju je, uz lik kuhara, zadržala do danas. Modernija ambalaža sa elementom povrća uvedena je 1994 godine.

*Slika 8. Prva ambalaža u koju se pakirala Vegeta 40*



*Izvar: <http://www.mcb.rs/blog/kako-kreirati-brend-vegeta/> (pristupljeno 05.05.2018.)*

Podravka je 2000. godine pokrenula novu robotiziranu tvornicu u Koprivnici, a otvorena je i tvornica u Mađarskoj. Te su godine lansirani i prvi specijalni dodaci Vegeta Twist i Vegeta za posipanje u bočici. Zatim je 2001. Otvorena tvornica juha i praškastih proizvoda u Poljskoj.

Slika 9. Ambalaža Vegete



Izvor:<http://www.mcb.rs/blog/kako-kreirati-brend-vegeta/> (pristupljeno 05.05.2018.)

Na tržištima srednje Europe, potrošači Vegetu doživljavaju kao svoju marku. Dobar primjer za to je Poljska, gdje je brend *awareness* Vegete čak 93%. Za potrebe tamošnjeg tržišta, Podravka proizvodi više od 25 proizvoda pod markom Vegeta. Dugogodišnji Vegetin uspjeh je 2004. na tržištu Poljske popraćen i priznanjem “Superbrand”.

Godina 2005. je za Vegetu bila posebno dinamična. Prva polovina godine donosi osvježanje u vizuelnom identitetu- redizajn ambalaže. Krajem godine na domaće i inozemno tržište plasirana su dva nova univerzalna dodatka: Vegeta mediteran s mediteranskim začinima i lagani univerzalni dodatak Vegeta light. Prema rezultatima istraživanja agencije Prizma s kraja 2005., Vegeta je bila na vodećoj poziciji među najjačim brandovima regije. Iste je godine proglašena i “Superbrandom” na tržištu Mađarske i Rusije.

Inovacije su nastavljene i u 2006. godini, kada su plasirani novi proizvodi Vegeta pikant na bazi čilija, crvene začinske paprike, bijelog luka, origana, kima i komadića paprike. Ti brendovi u 2006. godini ostvaruju proboj na čak šest svjetskih tržišta. Također, Podravka od 2006. godine u Australiji proizvodi Vegetu liquid stock – tekuću Vegetu. Zatim je 2010. godine pokrenut novi inovacijski ciklus, što je rezultiralo čitavim spektrom novih proizvoda, poput – Vegeta u teglici 400g i Vegeta s plastičnim posipačem, Vegeta mixevi, Vegeta marinade i Vegeta Natur.

U Vegetinom portfoliju danas se nalazi cijeli spektar praktičnih proizvoda – modernih kulinarskih rješenja za domaćice širom svijeta. Može se kupiti u trgovinama od New Yorka, Los Angelesa, Toronta, Sidneya, Vladivostoka, Moskve, Istanbula do Bukurešta, Sofije, Varšave, Praga, Beča i, naravno, u svakoj trgovini u susjedstvu. Istraživanje agencije Valicon za 2011. godinu o snazi FMCG brendova pokazalo je da je Vegeta najснаžnija marka iz kategorije robe široke potrošnje u Hrvatskoj i najснаžniji hrvatski FMCG brend u regiji.

Sedamdesetih godina, Podravka je bila poznata po svojim izvanrednim marketinškim aktivnostima i inovativnom pristupu potrošačima. Tako je 1974. godine pokrenuta prva televizijska kulinarska emisija- “Male tajne velikih majstora kuhinje”.

Vegeta je na ovaj način, kulinarskim veštinama i receptima, educirala i obilježavala prostore bivše države. U to vrijeme, po svemu inovativnim pristupom, prezentaciji prehrambenog proizvoda, kroz primjenu u kuhanju i savjete poznatoga kuhara, Vegeta se približila korisnicima i učvrstila se na svojoj poziciji nezamjenjivog univerzalnog dodatka jelima. Emisija se emitirala 24 godine, četvrtkom prije Dnevnika na prvom programu Hrvatske televizije, tadašnje Televizije Zagreb. Bio je to jedan od najdugovječnijih televizijskih serijala u kojem su gostovale mnoge poznate osobe, a pripremljeno je više od 1.000 recepata.<sup>25</sup>

Slika 10. Redizajn Vegetine ambalaže od 1959. do 2005. godine



zvor: <http://www.vegeta.hr/history-making-of> (pristupljeno 05.05.18.)

Sve do početka 90-ih godina prošlog stoljeća Vegetina ambalaža izrađivala se u raznovrsnim bojama, oblicima i prevladavao je šareni dizajn što proizvodu nije pružalo skup izgled, što je bilo i korektno jer je bio namijenjen za svakidašnju upotrebu za široki sloj potrošača. Šarenilo je

<sup>25</sup><http://www.mcb.rs/blog/kako-kreirati-brend-vegeta/> Preuzeto iz časopisa INStore, septembar 2012

počela zamjenjivati plava boja za koju su stručnjaci, među njima i profesor J. Sudar, marketinškom timu Vegete sugerirali i objašnjavali da plava boja predstavlja sol, kemiju i tehniku, a ne segment prehrane. Kako je Vegeta u početku kod domaćica stvarala lošu konotaciju, nešto umjetno, Vegetin marketinški tim krenuo je u redizajn boje. Vegeta je jedan od prvih prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj u ambalaži plave boje dok je ambalažama ostalih proizvoda u istoj kategoriji uglavnom prevladavalo šarenilo. Tijekom testiranja raznih boja i kreacija, potrošači su zahtijevali povratak plave boje s likom kuhara. Marketinški se tim, na temelju saznanja da želje potrošača trebaju biti zadovoljene, složio s plavom bojom. Plava boja bila je prihvaćena i još dan danas je zaštitna boja Vegete.

Sudar je i autor slogana „S Vegetom se bolje jede” koji je preveden na više od trideset svjetskih jezika. Ambalaža Vegete je od godine početka plasiranja na tržište 1959. godine do danas prošla nekoliko redizajniranja i promjena vizualnog identiteta kao rezultat istraživanja tržišta i praćenja trendova u svrhu postizanja aktualnog, modernog i potrošačima prihvatljivog izgleda. Slika 10. prikazuje shemu razvoja dizajna Vegetine ambalaže od 1959. do 2005. godine. Za pedesetu obljetnicu Vegete, 2009. godine, proizvedena je jedinstvena jubilarna „Zlatna Vegeta” kao simbol zlatne brojke.

U više od pet desetljeća svog postojanja Vegeta je ušla u kuhinje potrošača iz više od 50 zemalja svijeta, postavši neophodnim sastojkom svakog slanog jela. Svojom vrhunskom i kontinuiranom kvalitetom koju potvrđuju brojne nagrade i priznanja, ujedno je i nadahnuće i “must have” proizvod. Kao neprikosnoveni lider na tržištu, iza sebe je ostavila brojne domaće brendove, ali i globalne divove. Najpoznatiji izvorni hrvatski proizvod postao je i svojevrsni fenomen!

Istraživanje međunarodne agencije Ipsos ponovno je pokazalo da je Vegeta najjači domaći brend u Adria regiji te i dalje vodeći brend po snazi na hrvatskom tržištu, ispred svih jakih domaćih i internacionalnih brendova.

Vegeta je svojom neprikosnovenom kvalitetom proizvoda te snažnim i inovativnim promotivnim aktivnostima izgradila brand koji danas potiče slobodu kulinarstva kod svih ciljnih skupina širom Adria regije, što u konačnici i dokazuju rezultati ovog istraživanja.

Uz Vegetu, visoku 3. poziciju po snazi domaćih brendova u regiji zabilježile su i Podravka juhe. Na domaćem tržištu, uz Vegetu, u top 50 najjačih brendova još su se svrstali i Podravka proizvodi od rajčice, juhe u vrećici, ukiseljeno i konzervirano povrće, ajvar te voćni namazi. Podravka je ovim rezultatima još jednom potvrdila status kompanije s najjačim domaćim



brendovima u Adria regiji koja obuhvaća tržišta Hrvatske, Slovenije, BiH i Srbije. Podravkini proizvodi jedinstven su spoj tradicije koja prepoznaje i poštuje lokalne i regionalne okuse, i suvremenosti, koja prati trendove i tehnološke dosege, a istraživanje agencije Ipsos upravo je potvrdilo da potrošači prepoznaju i cijene kvalitetu Podravkinih proizvoda.<sup>26</sup>

Stvaranjem novih proizvoda Podravka postupno otvara i nova tržišta plasmana, a Vegeta se najbolje udomaćuje u domove i na trgovačke police Hrvatskoj obližnjih susjednih zemalja. Za prihvaćanje stranog proizvoda u drugim zemljama Podravka je uložila velike napore i razvila visoko kreativne i profitabilne promotivne kampanje.

Koristila se svim suvremenim dostupnim resursima oglašavanja, a uz Vegetu razgranat je cijeli niz dodatnih nadopuna proizvodu koji su se pokazali iznimno korisni i dobrodošli, poput kulinarskih emisija, davanja recepata i otvorenog savjetovanja kupaca koje je uz ostale proizvodne asortimane Podravku postavilo na pijedestal uspješne hrvatske oglašavačke tvrtke koja je uvijek uzimala u obzir kulturna obilježja, običaje i navike te narav potencijalnih kupaca kojima se kontinuirano prilagođavala.

Vegeta se oblikovala i promovirala kroz pisane, govorne, video i druge poruke s kojima se na što uvjerljiviji način htjelo doprijeti do potencijalnih kupaca s ciljem da bude dio svake kuhinje i svakog domaćinstva, začim svakog obiteljskog stola, Vegeta se sa svojim sloganima uvukla u svaki dom i postala vrhunski nacionalni brend te jedan od najjačih materijalnih simboličnih predznaka za Hrvatsku („naša, Hrvatska, domaća”).

**2008.** godine je u 89. godini života preminula je profesorica Zlata Bartl, voditeljica tima koji je u krajem '50-ih godina izumio najpoznatiji Podravkin proizvod, Vegetu. U Podravki je radila do mirovine, 1976. godine. Među brojnim primljenim priznanjima ističe se visoko odličje predsjednika Republike Hrvatske - red Danice s likom Nikole Tesle, Zlatna kuna za životno djelo Hrvatske gospodarske komore te spomenica Podravke za životno djelo iz 1987. godine. Trend rasta nelikvidnosti u gospodarstvu Hrvatske predstavljao je posebni problem u poslovanju. Najveći utjecaj na likvidnost grupe Podravka uzrokovalo je neplaćanje Ministarstva obrane Republike Hrvatske i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u dogovorenim rokovima, budući da oni čine čak 44% ukupnih potraživanja Grupe u Hrvatskoj. Plaćanje ostalih poslovnih partnera također se pogoršalo te je Podravka bila primorana financirati poslovanje dodatnim, neplaniranim kratkoročnim kreditima uz veću kamatnu stopu, što se također odrazilo na

---

<sup>26</sup><http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/vegeta-najjaci-brend-u-adria-regiji-319549> (pristupljeno 05.05.2018.)

smanjenje dobiti. Dolazak velikih stranih trgovačkih lanaca poboljšao je naplatu potraživanja, tj. likvidnost, ali je istodobno dobit bila manja zbog nižih marži. Prihodi od prodaje u **2008.** godini Grupe Podravka iznosili su 3.660,0 milijuna HRK. Rashodi su za isti razdoblje iznosili 3.543,6 milijuna HRK. Neto dobit iznosi 44,6 milijuna HRK. Kroz promet dionica se osjetila nastupajuća kriza. Dionica Podravke ostvarila je u 2008. godini promet od 375.504.024 HRK s protrgovanim volumenom od 1.056.501 komada, što je za 331,9 milijuna HRK manji promet u odnosu na 2007. godinu.<sup>27</sup> Iz ovog podatka je vidljivo nastupanje krize.

Prihodi od prodaje u **2009.** godini Grupe Podravka iznosili su 3.587,1 milijuna HRK te su manji za 2% u odnosu na isto razdoblje 2008. godine. PP Dodaci jelima ostvario je pad prodaje od 2% temeljem pada prodaje na inozemnim tržištima (-3%), dok je na tržištu Hrvatske prodaja na nešto višoj razini nego u istom razdoblju 2008. godine. Pad prodaje na tržištu srednje Europe (-15%) uvjetovan je padom prodaje na tržištu Poljske (-18%) uslijed pada vrijednosti poljskog zlota u promatranom razdoblju. Istovremeno, prodaja PP Dodaci jelima bilježi porast na tržištima zapadne Europe, prekoceanskih zemalja i Dalekog istoka (10%), jugoistočne Europe (7%) te istočne Europe (5%). U Poljskoj je niža razina prodaje generirana slabljenjem vrijednosti poljskog zlota u odnosu na tečaj kune (-18%), no istovremeno je to tržište zabilježilo količinski rast od 5%. Tijekom 2009. godine dolazi do značajnog pada prometa dionicom Podravke, pa je u skladu s ukupnim padom prometa na Zagrebačkoj burzi i Podravkina dionica doživjela trostruko manji promet. U 2009. godini dionica Podravke ostvarila je ukupni promet od 100.445.871 HRK s protrgovanim volumenom od 426.662 komada, što je u odnosu na promet u 2008. godini manje za 275,1 milijun HRK (-73,25%).<sup>28</sup>

Prihodi od prodaje u **2010.** Grupe Podravka iznosili su 3.522,3 milijuna HRK i manji su za 2% u odnosu na isto razdoblje 2009. godine. Prodaja PP Jela i Dodaci jelima na nešto je višoj razini od prošlogodišnje, s time da je prodaja grupe proizvoda Dodaci jelima viša za 2% u odnosu na 2009. godinu, dok su Podravka jela zabilježila pad prodaje od 5%. Porastu prodaju Dodataka jelima najviše je doprinijelo tržište zapadne Europe, prekoceanskih zemalja i Dalekog istoka (13%), gdje se ističu tržišta Australije (36%), Turske (129%), Austrije (10%) i Kanade (26%). Značajan porast ostvaren je i na tržištu Poljske (13%), na što je utjecao ulazak u nove kategorije proizvoda,

---

<sup>27</sup><https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/4/a/4a4b63176e8e01c41d42499266741221.pdf> (pristupljeno 04.05.2018)

<sup>28</sup><https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/7/3/7326bb3cf12b22a4687fb69e0092b335.pdf> (pristupljeno 04.05.2018)

ali i oporavak tečaja poljskog zlota u odnosu na tečaj kune (7%3) te na tržištu Rumunjske gdje je zabilježen porast prodaje od 9%.<sup>29</sup>

Prihodi od prodaje u **2011. godini** Grupe Podravka iznosili su 3.625,2 milijuna HRK i veći su za 3% u odnosu na 2010. godinu. Ukupni troškovi Grupe Podravka iznose 3.422,9 milijuna HRK i porasli su u 2011. godini za 4% u odnosu na prethodne godinu. Prodaja PP Jela i Dodaci jelima niža je za 1% uslijed niže prodaje grupe proizvođača Dodaci jelima, iako na pojedinim tržištima, poput Austrije, Australije, Srbije i Češke, Dodaci jelima bilježili su porast. Grupa proizvođača Podravka jela ostvarila je porast prodaje od 3% temeljem porasta na inozemnim tržištima, uz najveći doprinos tržišta Rusije te Srbije. PP Meso je bilježilo porast prodaje od 1%, temeljem porasta prodaje na inozemnim tržištima (14%), među kojima se posebno ističe tržište Bosne i Hercegovine (41%), uslijed porasta prodaje pašteta. Osim navedenog, tržište Kosova, Italije i Australije, također je ostvarilo značajniji porast prodaje ovog poslovnog programa.

**2012.** godine prodaja PP Jela i Dodaci jelima koja je niža je za 1% u odnosu na prethodnu godinu pri čemu Dodaci jelima padaju 3%, dok su Podravka jela ostvarila porast prodaje od 3%. Navedeni porast Podravka jela najvećim dijelom proizlazi iz više prodaje juha na tržištu Jugoistočne Europe.

Godišnje izvješće **2013.** u kategoriji Kulinarstvo ostvarila je porast prodaje od 3% u usporedbi s 2012. godinom, uz najveći doprinos grupe proizvođača dodaci jelima. Prodaja dodatka jelima značajno je rasla u Poljskoj, a osim poljskog tržišta dobri prodajni rezultati ostvareni su i u Rusiji, Njemačkoj te Sloveniji. Podravka jela i mješavine za pripremu jela bilježe gotovo jednaku razinu prodaje kao i prethodne godine, s time da grupa proizvođača juhe je bilježila porast prodaje na inozemnim tržištima, među kojima se ističu Rusija i Kosovo. Kategorija Slastice, snackovi i pića je imala višu razinu prodaje u 2013. godini za 5% uslijed rasta prodaje slastica i snacka za 4% u promatranom razdoblju što se ponajprije odnosi na rast u Hrvatskoj, Sloveniji te BiH, te uslijed rasta prodaje napitaka, odnosno, dijela segmenta pića kojeg Grupa nije klasificirala kao prekinuto poslovanje.

Bruto dobit Grupe Podravka je u **2014.** godini iznosila 1.475,9 milijuna kuna što je 1,8% niže u odnosu na 2013. godinu. Bruto marža je iznosila 42,1%, što je povećanje za 69 baznih bodova u odnosu na 2013. godinu kada je iznosi 41,4%. Bruto marža je poboljšana uslijed pada troškova sadržanih u prodanim proizvodima kao rezultat povoljnog kretanja cijena ključnih sirovina te

---

<sup>29</sup><https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (pristupljeno 04.05.2018)

nižih troškova amortizacije i osoblja. Prihodi od prodaje Grupe Podravka iznosili su 3.502,6 milijuna kuna i niži su za 3,4% u odnosu na 2013. godinu. Prihodi od prodaje strateškog poslovnog područja Prehrana i napitci su iznosili 2.662,4 milijuna kuna i niži su za 4,1% u odnosu na 2013. godinu, dok su prihodi od prodaje strateškog poslovnog područja Farmaceutika iznosili 840,3 milijuna kuna i niži su za 1,3% u odnosu na 2013. godinu. Na ostvarene prihode od prodaje su negativno utjecali programi u restrukturiranju, negativne neto tečajne razlike kao i odluke Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje o snižavanju cijena lijekova na recept u svibnju 2013. godine i veljači 2014. godine. Izuzevši utjecaj programa u restrukturiranju i tečajnih razlika, Grupa Podravka je u 2014. godini ostvarila prihode od prodaje blago iznad prethodne godine. Operativna dobit (EBIT) je u 2014. godini ostvarila rast od 18,8% i iznosila 155,7 milijuna kuna. Pritom je EBIT marža porasla za 83 bazna boda 3,6% na 4,4%. Efekti učinkovitije naplate potraživanja od kupaca, manji rashodi od vrijednosnog usklađenja dijela dugotrajne imovine, te ostvarene uštede u funkcijama logistike i marketinga u prehrambenom segmentu uspjeli su kompenzirati rast negativnih neto realiziranih tečajnih razlika povezanih s deprecijacijom ruske rublje. Neto dobit nakon manjinskih interesa je u 2014. godini ostvarila rast od 38,8% i iznosila je 92,5 milijuna kuna.<sup>30</sup>

Podravka d.d. je u **2015.** godini ostvarila 1.870,6 milijuna kuna prihoda od prodaje, što je rast od 6,5% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Rast prihoda od prodaje je ponajviše rezultat rasta prihoda od prodaje kategorije kulinarstvo. Ukupni poslovni rashodi Podravke d.d. u 2015. godini iznosili su 1.794,2 milijuna kuna što je 9,2% više u odnosu na 2014. godinu. Pritom su najveći rast zabilježili troškovi prodaje i distribucije te marketinga. Posljedično na kretanje poslovnih prihoda i rashoda, operativna dobit Podravke d.d. u 2015. godini iznosila 91,2 milijuna kuna, dok je u 2014. godini iznosila 130,3 milijuna kuna. Podravka d.d. je uslijed svega navedenog ostvarila 157,0 milijuna kuna neto dobiti u 2015. godini.<sup>31</sup>

Podravka d.d. je u **2016.** godini ostvarila 1.888,1 milijun kuna prihoda od prodaje, što je rast od 3,6% u odnosu na usporedno razdoblje. Rast prihoda od prodaje je ponajviše rezultat pripajanja ovisnog društva Danice. Pri tom su troškovi sadržani u prodanim proizvodima zabilježili rast od 5,1% u odnosu na usporedno razdoblje, čime je bruto dobit u 2016. ostala na razinama bruto

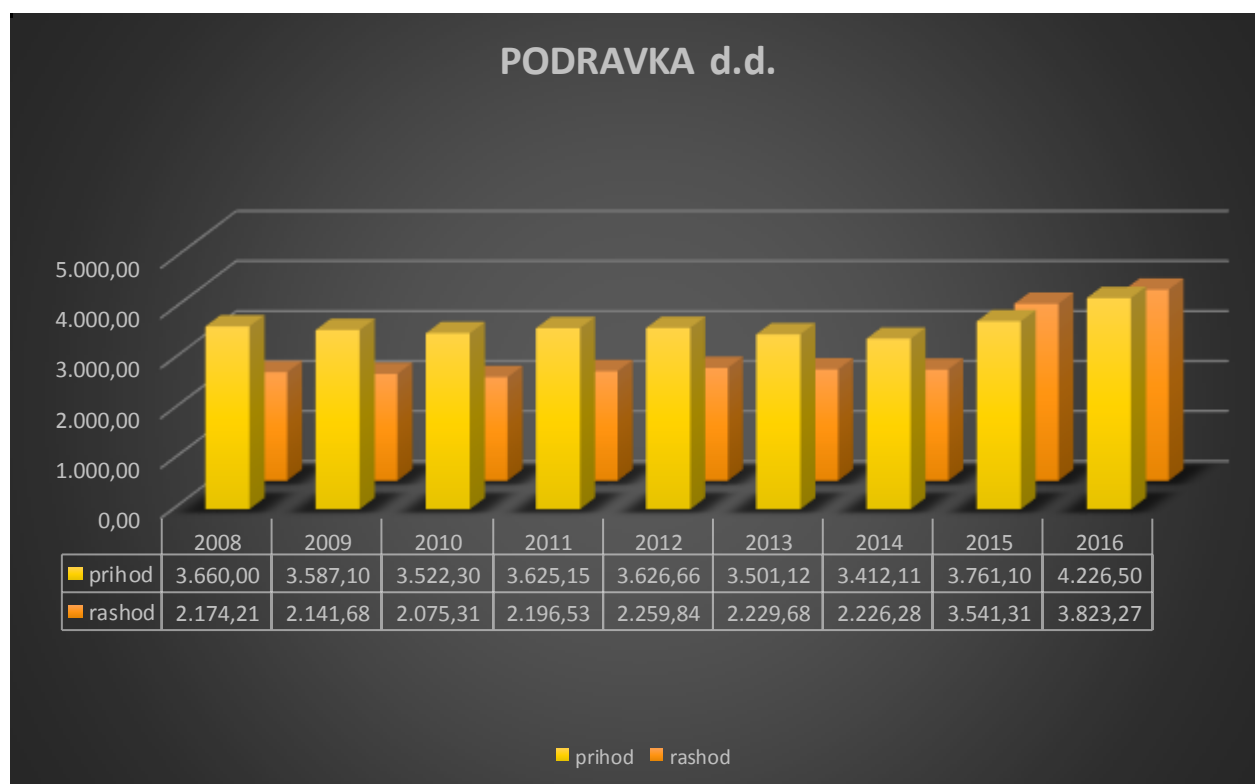
---

<sup>30</sup><https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/b/b/bb36eb115d19cb5bbbc32531db3ecbcc.pdf> (pristupljeno 05.05.2018)

<sup>31</sup><https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/3/63ca7bebe9bb955274b55379e5bdf0fd.pdf> (pristupljeno 05.05.2018)

dobiti iz 2015. Ostali poslovni rashodi (neto od ostalih prihoda i izuzev troškova sadržanih u prodanim proizvodima) su u 2016. niži 4,8% u odnosu na usporedno razdoblje, koje je bilo pod utjecajem značajnih troškova otpremnina uslijed pokretanja programa zbrinjavanja viška zaposlenih. Posljedično na kretanje poslovnih prihoda i rashoda, operativna dobit Podravke d.d. u 2016. godini iznosila je 117,1 milijun kuna, dok je u 2015. godini iznosila 91,2 milijuna kuna. U 2016. godini ostvareni su neto financijski prihodi od 87,2 milijuna kuna, dok je porezna obveza iznosila 25,1 milijuna kuna. Podravka d.d. je uslijed svega navedenog ostvarila 179,3 milijuna kuna neto dobiti u 2016. godini. Ukupna imovina Podravke d.d. na 31. prosinca 2016. iznosila je 3.316,6 milijuna kuna i u odnosu na kraj 2015. godine veća je za 0,4%. Obveze povećale su se za 5,9%. Novčani tijek od poslovnih aktivnosti je u 2016. godini iznosio 227,7 milijuna. Grafikon broj 11. prikazuje rast prihoda i rashoda kompanije „Podravka“ kroz godine u čijem je sastavu dijelu i njen najpoznatiji brend Vegeta.

Grafikon 11. Poslovanje Podravke d.d, u čijem su sastavu Dodaci jelima (Vegeta) od 2008 do 2016.godine

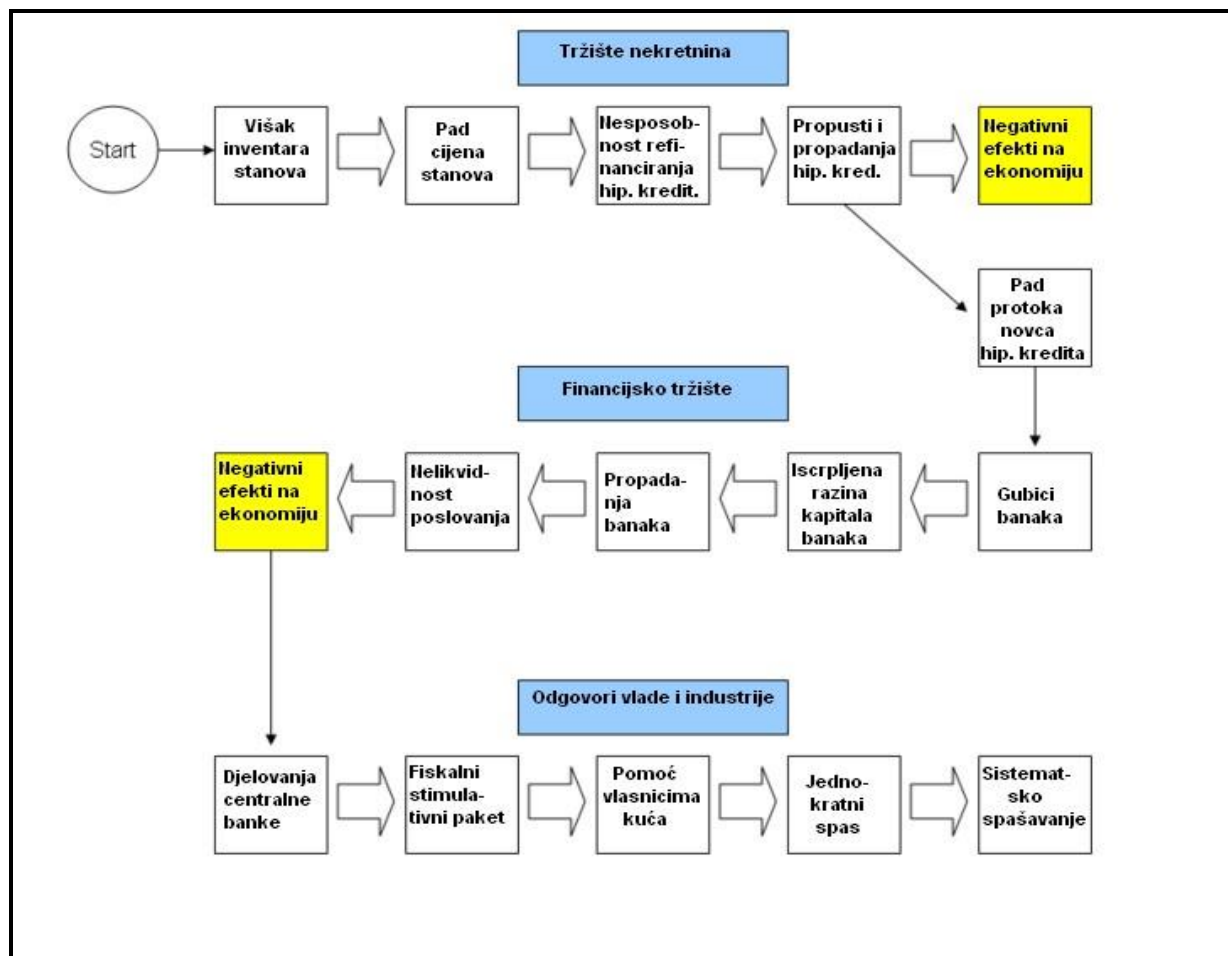


Izvor: Sistematizacija autora prema <sup>1</sup><https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/.pdf> (pristupljeno 05.05.2018)

### 3. GOSPODARSKA KRIZA I NJEZIN UTJECAJ

U ekonomiji kriza obilježava situaciju koja dođe iznenada, ugrožavajući egzistenciju poduzeća. Svjetska ekonomska kriza je između ostalog bila (i jest) područje izuzetnog medijskog interesa, ali i pritiska; građani neprestano čitaju i slušaju o krizi, a da ih većina nije upoznata ili ne razumije uzroke razvoja i mehanizam širenja. Dojam svakako pojačava i činjenica kako je najveće svjetsko gospodarstvo doživjelo ne samo turbulencije, već i realnu opasnost od urušavanja. U takvim uvjetima, kad postoji potreba nacionalnih, ali i globalnih reformi kao odgovor na nastale probleme; kriza se često pokazuje kao alibi političkih struktura: svjetska kriza je kriva za sve.

Slika 11. Tijek kretanja financijske krize



Izvor: Demiter Reider, (2010.), <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/10/fkpis.pdf> (ptistupljeno 06.01.2018)

Slika 11. prikazuje tzv. *Loptanje* američkim hipotekarnim kreditima, zbog kojeg je tri milijuna Amerikanaca ostalo bez krova nad glavom.

Jedan je ekonomist napisao da iz ove krize može i treba naučiti nešto važno: “Ako je ovaj nered oko drugorazrednih hipotekarnih kredita išemu naučio, to je da šefovi moraju ostati u svojim poslovima do samog kraja, kakav god on bio, i rješavati svaki, i najmanji detalj vezan za rizik”. Zauzimajući takav stav, logično se postavlja pitanje: kako može malena zemlja poput Hrvatske prebroditi nastale okolnosti, ako to još nisu u stanju učiniti Sjedinjene Američke Države ili pak razvijene zemlje Europske unije? Potrebno je odmah naglasiti kako je svjetska ekonomska kriza tek dijelom utjecala na stanje gospodarstva u Republici Hrvatskoj, što je pobliže izloženo dalje u ovom radu.

Pred Hrvatskom je u neposrednom razdoblju bilo nekoliko važnih događaja: pristupanje Europskoj uniji (1. srpnja 2013.) i Schengenskom sporazumu (predviđeno za 2018.). Potonja dva događaja otvarali su daljnje procese liberalizacije i integracije. To stvara imperativne pretpostavke zbog kojih je neophodno uočiti probleme razvoja nacionalnog gospodarstva, te zaokrenuti njegov tok u pozitivnom smjeru.

Svaka je spomenuta kriza natjerala preispitivanje postojećih gospodarskih sustava. Krize su rezultirale revolucionarnim otkrićima, započinjali su se ratovi, dolazilo je do tehnoloških skokova, inovacija u zakonima i proizvodima, a gospodarska se moć selila s jednog kraja svijeta na drugi. Međutim, sadašnja se kriza ne može poistovijetiti s prijašnjima zato što je razvojem elektroničke trgovine omogućena kupnja vrijednosnih papira od strane osiguravajućih društava, investicijskih fondova i banaka iz svih krajeva svijeta, pa se može reći da kriza ima i globalni karakter. Riječ je o prvoj uistinu globalnoj krizi u povijesti.<sup>32</sup>

### **3.1. Pojmovno određenje krize**

Kriza (grč.krisis) znači problem, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>33</sup> Pojam “kriza” može se definirati kao nepredviđeni negativni događaj, proces, koji prolazi kroz određene faze, prijeteći i ostavljajući štetne posljedice.

Ekonomska kriza začeta u Sjedinjenim Američkim Državama proširila se na ostatak svijeta; stekla je čak i naziv „Prva globalna financijska kriza 21. stoljeća“<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup>Attali, J., (2009,) *Kriza, a poslije*, Zagreb: Meandar media, str. 41.

<sup>33</sup>Filozofski rječnik, (1989), Zagreb: Nakladnik zavod Matice Hrvatske, str.182.

Kao što to obično biva nakon svake krize, dolazi do odbacivanja i negiranja starih teorija i doktrina, na čije mjesto dolaze neke nove. Nakon skoro pola stoljeća dominacije intervencionističkih ideologija, rješenja za krizu koja je obilježila sredinu 70-tih godina prošlog stoljeća, utrla su put ponovnoj afirmaciji liberalističkih misli. Korijene krize potrebno je potražiti u nizu neoliberalnih reformi koje su se odvijale u razvijenim zapadnim zemljama počevši od 80-tih godina prošlog stoljeća. Temeljna načela *laissez faire* (franc. [lesê fêr] doslovno: "pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tokom") doktrine leže u učenju klasične liberalne škole čija temeljna pretpostavka implicira da se tržište mora pustiti da djeluje neometano, bez postavljenih, odnosno sa što je manje moguće ograničenja i/ili regulacija. S neoliberalnog stajališta, tržišta se prirodno kreću prema ravnoteži ponude i potražnje, odnosno tržište posjeduje autostabilizirajući mehanizam, a uz to najefikasnije alocira resurse. Tako su razrađene i dotjerane teze klasične liberalne doktrine, oživjele u formi neoliberalnih ekonomskih misli, čija su temeljna načela formulirana u Washingtonskom konsenzusu. J. Williamson je 1989. god. osmislio razvojnu strategiju nazvanu Washingtonski konsenzus. Washingtonski konsenzus se sastojao od 10 reformi za koje je Williamson vjerovao da će pomoći latinoameričkim zemljama da izađu iz krize i postaviti temelj za njihov budući gospodarski rast i razvoj. Za provedbu ovog programa zaduženi su Međunarodni monetarni fond (MMF) i Svjetska banka koji su Washingtonski konsenzus prilagodili prema vlastitim neoliberalističkim uvjerenjima. Takav izmjenjeni Washingtonski konsenzus implementiran je u gotovo svim zemljama u razvoju a rezultati su bili nezadovoljavajući. Gospodarski rast koji je ostvaren (pod uvjetom da je uopće ostvaren) bio je nedovoljan da bi se smanjila razlika između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Ostali rezultati bili su još gori - u većini zemalja došlo je do povećanja siromaštva i socijalnih nejednakosti. Osobito loši rezultati ostvareni su tranzicijskim zemljama, poglavito u zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza. Mnogi faktori utjecali su na neuspjeh Washingtonskog konsenzusa, ali daleko najveće zasluge pripadaju MMF-u. Slom Washingtonskog konsenzusa naveo je mnoge međunarodne institucije i stručnjake na pokušaj otkrivanja novih razvojnih politika. Današnje gospodarske strategije naglašavaju važnost uloge države, institucija te socijalne komponente razvoja. Za razliku od prijašnjeg modela "jedna veličina odgovara svima", danas se zemljama savjetuje da same osmisle svoje gospodarske strategije i to na temelju suradnje i demokratskog

---

<sup>34</sup>Felton, A., Reinhart, C., (2008.), (ur.): *Prva globalna financijska kriza 21. stoljeća*, Zagreb: Novum, str.14



odlučivanja svih zainteresiranih sudionika.<sup>35</sup> Nova je ideologija dobila općeprihvaćeni legitimitet, posebice nakon kolapsa socijalističko-planskog modela. Iako su spomenuta načela formulirana kao odgovorna dužničku krizu koja je tresla Latinsku Ameriku, ona su tijekom vremena postala svojevrsna globalno prihvaćena dogma. Upravo su se ta načela provlačila kroz niz reformi tijekom dva desetljeća: liberalizacija, deregulacija, privatizacija, porezne reforme. Navedene su mjere morale osigurati gospodarski rast. Njihov je temeljni problem što su bazirane na pojednostavljenom modelu tržišne ekonomije te se postavlja pitanje može li ekonomska politika utemeljena isključivo na „nevidljivoj ruci“ Adama Smitha biti podobna za kompleksne financijske operacije i manipulacije koje su prisutne u današnjem kapitalizmu. Protivnici tržišnog fundamentalizma nagovještavali su nadolazeću krizu i ustrajno ukazivali na potrebu reforme. Nazivalo ih se pesimistima. Nobelovac Joseph Stiglitz<sup>36</sup> naglašava kako se već pred desetak godina, tijekom azijske financijske krize, diskutiralo o potrebi reformiranja globalnog financijskog sustava, kako bi se u budućnosti izbjegle nove krize većih razmjera. U stvarnom svijetu, cijela je diskusija i ostala samo diskusija: nakon brzog oporavka financijskih tržišta, zaboravljeni su dojučerašnji problemi te je tržišni fundamentalizam nastavio razvoj.

Termin „poslovna kriza“ danas se veže uz mnoga značenja. Često se tako označava situacija u koju poduzeće dođe iznenada, čak i bez svoje krivnje.<sup>37</sup>

Karakteristike koje se odnose na sve krize su:<sup>38</sup>

- nespremnost
- neočekivanost
- vremenski pritisak.

Iako se smatra da je krize teško predvidjeti, pojedine krize su jasno vidljive prije njihova nastanka. Menadžment poduzeća je često nespreman na nastanak krize, ili je neozbiljno shvaćaju, donose loše odluke u poslovanju, koristeći nekvalitetne informacije. Neočekivanost i nespremnost dovodi menadžment poduzeća da u situacijama nastanka krize brzo donose odluke, brže nego inače, što predstavlja visoku razinu stresa. Stoga se trebaju usredotočiti na karakteristike krize, oblikovati program upravljanja, za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje.

---

<sup>35</sup> Lončarić, K. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efri%3A834> (pristupljeno 06.02.2018)

<sup>36</sup> Stiglitz Joseph: (2006) *Making Globalization Work*, New York, W.W. Norton & Co., str. 8., str. 17., str. 222.

<sup>37</sup> Osmanagić, Bedenik, N., (2003), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga, , str.12.

<sup>38</sup> Osmanagić, Bedenik, N., *op.cit.*, str.15

### 3.2. Vrste poslovne krize

Općenito krize se mogu razlikovati prema stupnju predvidivosti, prema tome i razlikuju se predvidive i nepredvidive krize.

Nepredvidive krize se ne mogu izbjeći, u tu skupinu spadaju iznenadni događaji i prirodne katastrofe. Katastrofa je jednostavni događaj s uništavajućim ishodom i može biti povodom poslovne krize ali nije isto što i kriza.<sup>39</sup>

Preventivnim djelovanjem se nastoji svaku nepredvidivu krizu učiniti predvidivom, i tako smanjiti njezin intenzitet, vrijeme trajanja i posljedice. Iako se smatra da je krize teško predvidjeti, pojedine su jasno vidljive prije njihova nastanka. Menadžment poduzeća je često nespreman na nastanak krize, ili je neozbiljno shvaćaju, donose loše odluke u poslovanju, koristeći nekvalitetne informacije. Neočekivanost i nespremnost dovodi menadžment poduzeća da u situacijama nastanka krize brzo donose odluke, brže nego inače, što predstavlja visoku razinu stresa. Stoga se trebaju usredotočiti na karakteristike krize, oblikovati program upravljanja, za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje.

Pri predvidivim krizama težište je na prevenciji, o kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Načelo razlikovanja nepredvidivih i predvidivih kriza omogućuje stav da je cilj nepredvidivu krizu pretvoriti u predvidivu. To znači da bi se varijable, prije promatrane kao vanjske, proširenjem sustavom razumijevanja međuzavisnosti trebale promatrati kao unutarnje. Na taj način bi se spoznala mreža odnosa i pritom omogućilo preventivno djelovanje. Iako svaka kriza nije predvidiva, nakon njene pojave bitno se može utjecati na intenzitet, vrijeme trajanja i posljedice.

Poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. To je stanje ugroženog opstanka poduzeća.

To je situacija u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke, i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Kriza može pogoditi bilo koje poduzeće. Poslovnom krizom može se smatrati i situacija kada je poduzeće prezaduženo i platežno nesposobno, te su pretpostavke za pokretanje insolventnosti poduzeća ispunjene.

---

<sup>39</sup> *Osmanagić, Bedenik, N., op.cit., str.18*

Povezana s ulaskom u insolventnost, poslovna je kriza neposredna opasnost za sve interesne skupine poduzeća (vlasnike, zaposlenike, investitore, državu i ostale) ovisno o stadiju i vrsti krize.<sup>40</sup>

Prema stupnju opažanja može se razlikovati potencijalnu, lateralnu i akutnu krizu. Potencijalna kriza je mogućnost pojave krize. Lateralna kriza stanje gdje se potencijalna kriza već razvila ali još uvijek nije dobro uočljiva i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Tu ima prostora i vremena za uočavanje vlastitih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i opasnosti. Njeno ignoriranje dovodi do sve dublje krize koja postaje akutna. Akutna kriza je treći stadij krize u kojoj su vidljivi simptomi u poslovnim procesima i računovodstvenim podacima. Konačni ishod iz akutne krize može biti sanacija ili likvidacija poduzeća.

Iako je uobičajeno da se izvori poslovne krize traže u vanjskim izvorima, ipak je kriza uglavnom unutarnja. Vanjski izvori krize iz nepovoljnog razvoja okoline i često se odražava na poslovanje. Vanjski izvori krize ne mogu se spriječiti, tj. većinom poduzeća ne mogu utjecati na događaje u grani iz koje dolaze ili gospodarstvu zemlje. Uzroci krize su višeslojni i najčešće se radi o o nizu uzroka i njihovom uzajamnom utjecaju. Indikatori nadolazeće krize su:

- „napuhana“ organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima
- duge sjednice s brojnim suradnicima, koje ne donose rezultate
- nervozna poslovna putovanja
- predimenzionirana izvještavanja pa time poplava internih podataka i istodoban nedostatak vanjskih podataka o tržištima i konkurenciji<sup>41</sup>

### **3.3. Uzroci poslovne krize u Republici Hrvatskoj**

Uzrok poslovne krize obuhvaća spoznaju strukture i međuzavisnosti uzroka i posljedica. Što je spoznaja uzroka krize jasnija, djelotvornije je uvođenje mjera za izlazak iz krize. Analiza uzroka krize najčešće se temelji na analiziranju insolventnosti i njezinih uzroka. Parametri tretirani kao uzroci krize, uglavnom su simptomi u akutnom stadiju. Tako se međuzavisnost različitih događaja i procesa reflektira na nastanak, trajanje i završetak krize. Važno je razlikovati simptome kao znakove krize i uzrok krize. U poslovnoj ekonomiji ima znatno više uzroka nego simptoma. Kroz taj odnos se vidi sva složenost i slojevitost istraživanja uzroka poslovne krize.

---

<sup>40</sup>Dojčinović, D., (2009) *eBisMags, Uzroci poslovne krize, dostupno na: <http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/>, pristupljeno 05.02.2018.*

<sup>41</sup>*Ibid, str.18., str.25*

Tri su stupnja djelovanja menadžmenta ovisno o dubini krize

1. *Transformacija poduzeća* događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: Što se radi pogrešno? i Što bi se moglo raditi bolje?

2. *Preokret poduzeća* se događa kada poduzeće sa značajnim problemima ima dovoljno vremena i resursa da nađe rješenje

3. *Upravljanje krizom* se događa kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća <sup>42</sup>

Istraživanje uzroka krize omogućuje njihovu podjelu na kvantitativne i kvalitetne, te na unutrašnje i vanjske.<sup>43</sup> Kvantitativni uzroci definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka.

To su:

- Pripadnost grani – neke grane djelatnosti su podložnije krizi od drugih. Građevinarstvo je jedna od najčešćih grana gdje se događa insolventnost poduzeća. Kriza u građevinskom sektoru Hrvatske je za to dobar primjer. Nedostatak stambenih kvadrata i navika Hrvata da posjeduju vlastitu nekretninu u osamdesetim je vrtoglavo digla cijenu kvadrata. Broj građevinskih tvrtki je naglo rastao. Tijekom prosperitetnih vremena investitori tendiraju preuzimati sve veći rizik, sve dok imaju siguran povratka. Ulaze u sve veće investicije i više se zadužuju. Profit koji se ostvaruje od investicije više nije dovoljan za pokriće ogromnog duga koji ih tereti. To je vjerojatno dovelo do kolapsa vrijednosti imovine. Nadolazeća kriza se razvila u pet etapa: rentabilna inovacija, boom, euforija, izvlačenje dobiti te na kraju panika.

Hyman Minski kojeg smatraju najpesimističnijim i najvećim među skepticima neoliberalnih reformi, čiji je rad danas sve češća tema rasprava, je tvrdio je kako je nestabilnost urođena i neizbježna mana kapitalizma. Argumentirano je tezu na veoma jednostavan način. Ta teza je potvrđena u praksi građevinarstva u Republici Hrvatskoj ali i šire.<sup>44</sup>

- Pravni oblik – statistički gledano najveća stopa insolventnosti se pojavljuje u društvima s ograničenom odgovornosti i komanditnim društvima (nizak stupanj samofinanciranja, ne

---

<sup>42</sup>Sučević, D., (2010.) *Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb: Lider, str.13.

<sup>43</sup> Attali Jacques, (2009), *Kriza, a poslije?*, Zagreb: Meandar, str. 34

<sup>44</sup>Attali J, *op.cit*, str.38.

odgovaraju za nastalu štetu vlastitom imovinom). Manja stopa insolventnosti je u dioničkim društvima (viši stupanj samofinanciranja).

- Veličina i starost poduzeća – statistika pokazuje da se broj insolventnih poduzeća povećava s brojem zaposlenih do 500, a nakon toga snažno pada. Mlada poduzeća su češće podložena insolventnosti, s porastom starosti poduzeća smanjuje se i broj insolventnih poduzeća.

Osim ovih parametara treba uključiti: sposobnost prilagođavanja okolini, stil vođenja poduzeća, sustav organiziranja i njihov uzajamni utjecaj.

Kvalitativni uzroci krize promatraju se kao egzogeni (vanjski) i endogeni (unutrašnji).<sup>45</sup>

### 3.3.1. Vanjski uzroci poslovne krize

Vanjski uzroci poslovne krize odnose se na okolinu poduzeća, točnije na promjene u okruženju koje imaju utjecaj na poduzeće, neovisno o volji i namjerama menadžmenta. Vanjski uzroci krize su unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se poduzeće mora što je moguće brže prilagoditi pa je stoga važno da ih menadžment poduzeća predvidi i da na njih bude spremno. Vanjski uzroci poslovne krize su:

- *Ekonomске promjene*

Promjene u ekonomskom okruženju imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, pa prema tome nepovoljne promjene mogu dovesti do propasti poduzeća. Nepovoljnim promjenama se smatraju opći pad potražnje, nepovoljne promjene tečaja valuta, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana, inflacija, recesija i druge promjene sa štetnim djelovanjem na poduzeće. Kontrolom poslovanja, planiranjem i upravljanjem menadžment može ublažiti, ponekad i iskoristiti loše ekonomske uvjete.

- *Konkurentne promjene*

Svako poduzeće suočeno je sa konkurencijom na tržištu, s kojom je u konstantnoj borbi. Pojava novih konkurenata, novih konkurentnih proizvoda, proizvoda po nižim cijenama i slično, za poduzeće predstavlja prijetnju u poslovanju. Važno je pažljivo pratiti svaku konkurentnu promjenu te poduzimati potrebne akcije, kako poduzeće ne bi izgubilo svoje konkurente prednosti.

- *Političke promjene*

---

<sup>45</sup>Osmanagić, Bedenik, N. (2003.) op.cit., str.29

Političke promjene utječu na poslovanje poduzeća, kako na lokalnoj tako i na državnoj, te međunarodnoj razini. Nikad se u obzir ne uzima trošak primjene novih zakona u poduzećima, koji uvijek donose potrebu za dodatnim obrazovanjem i radom. Zbog toga postoji teza da je postojeći sustav najbolji, kakav god on bio, jer se gospodarstvo na njega već prilagodilo, a uvođenje novog sustava stoji puno više i uzrokuje promjene u konkurentnoj poziciji.

➤ *Socijalne promjene*

Socijalne promjene se mogu predvidjeti godinama unaprijed, stoga se poduzeće na njih može pripremiti. Problem predstavlja njihova sporost, zato ih menadžment poduzeća može zanemariti, jer nikad ne zna kad su one nastupile. Pod socijalne promjene podrazumijevaju se promjene u stilu života, starosnoj distribuciji, spolnoj emancipaciji, odnosu prema ekologiji, odnosu prema prehrani i slično.

➤ *Tehnološke promjene*

Tehnologija iz godine u godinu sve više napreduje i razvija se, što se smatra jednom od glavnih opasnosti za poslovanje poduzeća. Tehnološkim promjenama treba vremena da budu prihvaćene. Novi materijali, procesi i proizvodne tehnike zajedno s brzim razvojem informatike i telekomunikacija mijenjaju svijet na očigled sviju nas. Nove tehnologije, odnosno njihovo ne usvajanje, rijetko upropaštavaju poduzeća, one ih mijenjaju, ograničavaju, smanjuju, ali ih ne uništavaju. Ne radi se o jednom nego o spletu uzroka koji vode krizom poduzeća. Često se radi o zanemarivanju utjecaja okoline, pogrešnim odlikama i neprikladnosti menadžmenta u ovladavanju izazova posla.<sup>46</sup>

### 3.3.2. Unutrašnji uzroci poslovne krize

Unutrašnji uzroci poslovne krize se nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment nosi najviše odgovornost za način poslovanja poduzeća, to se menadžment smatra i najodgovornijim za unutrašnju poslovnu krizu. To potvrđuju i rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća. Unutrašnji uzroci krize odnose se

---

<sup>46</sup> Tipurić, D., (2015.), *Strategije u kriznim situacijama – 10. predavanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str.9, dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2015-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf>, pristupljeno 05.02.2018.

na uzroke koji nastaju u samom poduzeću, točnije organizaciji, i rezultat su djelovanja ili nedjelovanja menadžmenta, a to su:

Nadzorni odbor

Promjena vlasništva, odnosno promjena nadzornog odbora je jedini uzrok krize koji nije pod utjecajem menadžmenta poduzeća. Nadzorni odbor svojim ovlastima i zahtjevima može ograničiti djelovanje menadžmenta, te time utjecati na produblјivanje krize. U Hrvatskoj se uloga članova nadzornih odbora vrlo često tretira samo kao izvor dodatnih prihoda za zaslužne članove vladajućih stranaka ili osoba izravno ovisnim o postojećem menadžmentu, što direktno doprinosi neuspješnom poslovanju poduzeća. Sa stanovišta poslovne krize, nadzorni odbor ima dvije vrlo važne zadaće: biranje menadžmenta te stalnu kontrolu poslovnih informacija kako bi se uočili prvi znaci krize.

➤ Menadžment

Menadžment se smatra glavnim i odgovornim u postavljanju strategije poslovanja. Čest problem u organizaciji predstavlja postavljanje i promoviranje pogrešnih osoba na menadžerske pozicije, te preferiranje poznatih poslova nauštrb učenja i rješavanja nepoznatih i složenih problema. Za rješavanje tih problema potrebna je stroga samodisciplina i spremnost menadžmenta na delegiranje poslova podređenima. Brojni menadžeri su toliko okupirani dnevnim problemima da u potpunosti zanemaruju strateško odlučivanje, odnosno djelovanje. Jedna od glavnih zadaća menadžmenta je odnos s zaposlenicima. Kad su troškovi proizvodnje visoki, a kvaliteta nije dovoljna to je problem zaposlenika.

➤ Loše upravljanje financijama

Neadekvatna financijska funkcija često se prostire kroz cijelo poduzeće i rezultira lošim knjigovodstvenim i financijskim kontrolama. Većini poduzeća u krizi zajedničko je da nemaju postavljene adekvatne kontrolne mehanizme. Dobar sustav kontrole morao bi minimalno sadržavati sljedeće :

- predviđanje novčanog tijeka
- jasne i ispravne postavke obračuna cijene koštanja
- planiranje i budžetiranje
- praćenje ključnih indikatora poslovanja

Kao rezultat lošeg sustava kontrole u kriznim poduzećima je loše upravljanje radnim kapitalom, a to podrazumijeva upravljanje obvezama, potraživanjima, zalihama i novcem. Novac je krvotok poduzeća, najlikvidniji je i treba ga maksimalno kontrolirati, prikupljati i ulagati.

➤ Visoki troškovi

Poduzeća koja na duži rok posluju sa višim troškovima poslovanja od konkurencije, ostvaruju relativno slabe poslovne rezultate, te su im zbog toga manje dostupna sredstva potrebna za rast i razvoj. Najčešći uzrok visokih troškova u poduzećima u krizi su neefikasni procesi kao rezultat lošeg upravljanja. Tipični primjeri su niska produktivnost, loše planiranje proizvodnje, nedovoljno održavanje, neefikasna prodaja, neefikasan i neadekvatan marketing, zanemarivanje troškova isporuke i usluga nakon isporuke, organizacija poslova u upravi. Nepovoljna lokacija, slaba dostupnost resursa, skuplja radna snaga i nepovoljni pravni okvir poslovanja su također jedan od razloga visokih troškova poduzeća.

➤ Namjerno štetno ponašanje

Jedno od važnijih unutrašnjih uzroka krize je namjerno nanošenje štete poduzeću. Štetno ponašanje može biti od strane kupaca, zaposlenih ili uprave, a za većinu mogućeg štetnog ponašanja je odgovoran menadžment.

- *Štetno ponašanje kupaca* - izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću je najčešći oblik štetnog ponašanja kupaca. Drugi oblik štetnog ponašanja kupaca je širenje istinitih ili lažnih tvrdnji o poslovanju poduzeća, koje može biti potaknuto i od strane konkurencije
- *Štetno ponašanje zaposlenih* – budući da zaposlenici poznaju unutarnju organizaciju poduzeća, njihovo nezadovoljstvo može rezultirati nanošenjem štete poduzeću u vidu korištenja nedovoljno dobrog sustava internih kontrola ili pružanje niske kvalitete rada.
- *Štetno ponašanje uprave* – najveću štetu poduzeću može nanijeti uprava i to zloupotrebom ovlasti i netočnim izvještavanjem. Zloupotrebom ovlasti odnosi se na



uporabu resursa poduzeća u vlastitu korist, plaćanje cijena viših ili prodaja ispod tržišnih cijena poduzećima povezanih sa menadžmentom.<sup>47</sup>

Za većinu mogućeg štetnog ponašanja opet je odgovoran menadžment određivanjem loših poslovnih politika i neadekvatnom kontrolom.

Početkom 2008. problemi koji su nastali na tržištu nekretnina i s time povezanim drugorazrednim kreditima proširili su se na ostatak gospodarstva SAD-a. U razdoblju između 2002. i 2007. SAD je ostvario period naglog i ubrzanog gospodarskog rasta, no plaće samih radnika su stagnirale. Između 2002. i 2006. prosječna realna stopa rasta godišnjeg prihoda bila je 2.8%, prilikom čega je 1% najviših prihoda obilježen rastom od 11%, dok je preostalih 99% doživjelo rast od neznatnih 0.9%. Kao posljedica, došlo je do akcentuiranog raslojavanja na jako bogate i veoma siromašne. Tijekom 2000. ukupno je 12.2% Amerikanaca živjelo ispod granice siromaštva; dok se 2009. taj broj povećao na 14.3%, odnosno za oko 9,5 milijuna građana više. Početkom 2000. bila je aktualna takozvana „dot-com“ kriza, ratovi na Bliskom Istoku, a nedugo nakon toga uslijedio je i tragični događaj 11. rujna. Kao odgovor na recesiju koja je kucala na vrata SAD-u, Alan Greenspan koji je tada bio na čelu Federalnih rezervi, odlučio je provesti ekspanzivnu mjeru monetarne politike niskih kamatnih stopa. Stopa je snižavana u nekoliko navrata: prvo sa 6.5% na 3.5%; pa na 3%; sve dok u lipnju 2003. nije spuštена na 1%, što je predstavljalo najnižu razinu u posljednjih pedeset godina.<sup>48</sup> Cilj potonjeg poteza bio je potaknuti gospodarsku aktivnost, posebice iznaći put za smanjenje rastućeg broja nezaposlenih i prijetuću deflaciju. Mnogi Amerikanci su u „subprime“ kreditima prepoznali svoju šansu za stjecanje vlastitog doma, koji im se do tada činio nedostižnim. Njihovom je motivu pogodovao i faktor ubrzanog rasta cijena nekretnina. Zrcalno tomu investitori i špekulanti, nezadovoljni niskim profitom kojeg su pružale tradicionalne metode investiranja, prvenstveno zbog niskih kamatnih stopa, kapital su počeli preusmjeravati prema rentabilnijim, ali i rizičnijim područjima. Politika jeftinog novca bila je kamen temeljac za moralni hazard. Prema Rogoff i Obstfeld<sup>49</sup> nije bilo riječ samo o pretjeranoj likvidnosti na američkom tržištu, već je pretjerana likvidnost karakterizirala većinu zemalja. Niske kamatne stope privukle su građane upitnog boniteta, koji se u običnim uvjetima nisu mogli kvalificirati za dobivanje kredita. Početkom 90-ih drugorazredni krediti (eng. subprime

---

<sup>47</sup>Sučević, D., *op.cit.*, str.21-27.

<sup>48</sup>Belkaid, A., *Pluća i slaba karika svjetske ekonomije, Le Monde Diplomatique* 5/2008, 13; str. 7.

<sup>49</sup><https://www.economist.com/news/books-and-arts/21707908-was-alan-greenspan-blame-financial-crisis-man-dock?zid=295&ah=0bca374e65f2354d553956ea65f756e0>, pristupljeno 09.02.2018.

mortgages) su na američkom tržištu doživjeli ekspanziju, koja je kulminirala snižavanjem kamatne stope od strane Fed-a. Riječ je o relativno novom segmentu kreditnog tržišta, koji označava kredite koji su odobreni zajmoprimcima s niskim kreditnim rejtingom. Tijekom 1995. na temelju odobrenih sekundarnih kredita u optjecaj je stavljeno 65 milijardi, 2003. godine - 332 milijardi, dok je u 2006. to iznosilo 600 milijardi američkih dolara. Za usporedbu, European Recovery Plan iz 2008. je za oživljavanje ekonomije zemalja EU predvidio skoro tri puta manju svotu od iznosa odobrenih drugorazrednih hipotekarnih kredita tijekom 2006., odnosno 200 milijardi eura. Između 2003. i 2005. rast cijena nekretnina bio je viši od porasta primanja te kategorije stanovništva. Došlo je do ubrzanog rasta i razvoja stambenog sektora, no nova je ponuda nadmašila granicu dugoročne potražnje za nekretninama. Rastom kamatne stope mnogi zajmoprimci nisu bili u stanju otplaćivati rate kredita, te konzekventno tome, u prvom kvartalu 2006., došlo je do porasta neredovitosti otplaćivanja rata drugorazrednih kredita. Insolventnost mnogih zajmoprimaca i pad cijena nekretnina, drastično su smanjile potražnju za vrijednosnim papirima koji su sadržavali drugorazredne hipotekarne kredite. Investitori su u toj situaciji bili prisiljeni prodavati ih uz gubitak, što je dodatno snižavalo njihovu vrijednost. Problem postaje još kompleksniji, ako se uzme u obzir da su i investicijski fondovi i kreditne institucije pozajmljivali novac kako bi ulagali u dužničke vrijednosne papire. Financijska tržišta postoje kako bi ulazila u rizik. Disperzijom rizika postiže se premještanje tog rizika iz jednog segmenta tržišta u drugi, no rizik se jednostavno ne može eliminirati.<sup>50</sup> Ipak, banke i druge financijske institucije našle su način kako da visoki rizik jednostavno „prebace“ na druge, koji često nisu bili ni svjesni u što se upuštaju, a to je sekuritizacija.<sup>51</sup> Sekuritizacija predstavlja proces emitiranja dužničkih vrijednosnih papira temeljem nekih potraživanja. Uključuje potraživanje ili drugu vrstu financijske imovine koja se tijekom vremena pretvara u novac. U tim je okolnostima predstavljalo savršeno sredstvo: prodavanjem vrijednosnih papira i derivata temeljenih na drugorazrednim kreditima, bankama je pristizalo likvidnih sredstava koje su one dalje iskorištavale za kreditiranje novih zajmoprimaca. S druge strane, sekuritizacijom se rizik raspršuje, točnije rizik se prenosi sa institucije koja je odobrila kredit na investitore putem različitih financijskih mehanizama (grupiraju se različite skupine potraživanja, s obzirom na

---

<sup>50</sup><https://www.economist.com/news/books-and-arts/21589368-jumbled-and-confused-account-financial-crisis-casino-capitalism?zid=295&ah=0bca374e65f2354d553956ea65f756e0>, pristupljeno 05.02.2018.

<sup>51</sup>(engl. securitization, njem. Umwandlung in Wertpapiere), proces pretvaranja neprenosivih oblika potraživanja (npr. kredita) u prenosive instrumente, tj. u vrijednosne papire. pristupljeno 05.02.2018.

njihov stupanj rizika te se plasiraju na tržište u obliku vrijednosnica, obveznica, financijskih derivata, *hedge* fondova...). Sekuritizacija hipotekarnih kredita relativno je novi mehanizam, koji se počeo primjenjivati unazad četrdesetak godina. *Government National Mortgage Association*. osnovan je 1968. i predstavlja ishodišnu točku u razvoju suvremenih hipotekarnih vrijednosnica (MBS).<sup>52</sup> Stvoren je standardizirani mehanizam za okupljanje hipoteka u obliku vrijednosnih papira, čime se uvelike ubrzala njihova prodaja zainteresiranim investitorima. Financijska inovacija objeručke je prihvaćena, posebno iz razloga što je upravo država jamčila za isplatu kamata i glavnice. Tržište je ubrzo preplavila paleta sličnih vrijednosnih papira, što je rezultiralo ubrzanom rastom tržišta vrijednosnih dužničkih papira, koje je svojom daljnjom ekspanzijom postavio temelj za budući razvoj *hedge* fondova. Ubrzo su dvije velike američke (government-sponsored) tvrtke, Fannie Mae i Freddie Mac, čija je glavna zadaća promicanje vlasništva nad nekretninama omogućavajući povoljne kredite, stvorile i vlastite MBS pakete. Iako investitorima potonjih paketa nije jamčila država, tvrtke su jamčile isplatu kamata i glavnica na temelju vlastitih MBS-a za koje je jamčila država, što su investitori uglavnom izjednačavali s jamstvom same države. Sredinom 1980-ih na tržište su lansirani i prvi potpuno „privatni“ MBS programi, gdje su ulagači investiranjem preuzimali stvarni rizik, jer nije postojala ni neposredna ni posredna veza s državnim jamstvima. Sekuritizacija je veoma atraktivna iz razloga što omogućuje korištenje financijske poluge, odnosno načela prema kojem se isplati koristiti dugom u financiranju poslovanja, ako je profitabilnost veća od kamatne stope na dugove.<sup>53</sup> Na taj način ulagači dobivaju dugoročniji položaj, prilikom čega je njihov očekivani profit viši, ali svakako i rizičniji. Negativnu stranu sekuritizacije predstavlja činjenica da se, na takav način, oslabljuje motivacija financijskih posrednika da nadziru ponašanje prvotnog zajmoprimca. Logično, investitorima je u interesu da rizik u koji se upuštaju bude što je moguće objektivnije procijenjen. Iz tog razloga postoje rejting agencije, koje procjenjuju i ocjenjuju rizičnost ulaganja (posebice putem FICO klasifikacije – koji predstavlja ocjenu kreditne sposobnosti zajmoprimca te raznim drugim metodologijama). Važno je naglasiti kako je riječ o privatnim tvrtkama, koje plaćaju upravo tvrtke čije je proizvode potrebno procijeniti. Iz navedenog podatka nije teško konstatirati da je lako mogući sukob interesa, jer u slučaju da tvrtka-poslodavac nije zadovoljna datom mu ocjenom, nema prepreke da se obrati drugoj rejting-agenciji. Upravo kod strukturiranih financija

---

<sup>52</sup> *Zandy Mark: (2010.), Financijski šok, Zagreb: Mate, str. 237*

<sup>53</sup> *Kindlerberger C. i Aliber R.: (2006), Najveće svjetske financijske krize, Zagreb: Masmmedia, str. 74.*

postoji najveća opasnost sukoba interesa jer agencija može prvo ponuditi savjet o tome kako će izgledati rejting vrijednosnice, a tek potom objaviti rejting (čime zarađuje dva puta). Neregulacija djelatnosti rejting agencija je zajedno sa mogućim sukobom interesa bila osnova za neobjektivno i preoptimistično procjenjivanje, pa time i izvorom nekvalitetnih informacija kojima su rukovali investitori. Niska razina znanja građana o financijskim transakcijama, neiskustvo s financijskim sektorom, lakoumnost i kratkovidnost ulagača te gramzivost „insajdera“; sve su to faktori koji su pogodovali razvoju krize. U prilog tvrdnji o pohlepi „insajdera“ govori i podatak da je izvršnom direktoru investicijske kuće Goldman Sach tijekom 2007. isplaćeno ukupno 68,5 milijuna američkih dolara (što obuhvaća plaće, nagrade i bonuse).<sup>54</sup> Ukupni neto prihodi *Goldman Sachsa* za tu istu godinu iznosili su 46 milijardi američkih dolara. S današnjeg stajališta, Smithova teza kako pojedinac u želji da pridonese vlastitom dobru automatski pridonosi i općim ciljevima društva nadasve zvuči ironično i više od toga ne prolazi na testu realnih događanja. Na financijsku su krizu prve reagirale središnje banke, ubrizgavanjem i održavanjem likvidnosti nacionalnog bankarskog sustava. Po tom su pitanju guverneri središnjih banaka bili složni: poduzet će se sve potrebne mjere kako bi se spriječila dugotrajna recesija. Iako je i na međunarodnoj razini prepoznata potreba za poduzimanjem radikalnih, koordiniranih, globalnih reformi, u stvarnosti su države pristupile spašavanju nacionalne ekonomije na temelju individualno razrađenog obrasca, čiji su ciljevi bili kratkoročnog dosega. Kao što je nobelovac Paul Krugman naglasio: „Spašavajući financijski sistem bez njegova reformiranja, Washington nije učinio ništa kako bi nas zaštitio od nove krize ,točnije, učinio je novu krizu vjerojatnijom“<sup>55</sup>

Slika 12. Globalna kriza u svijetu



Izvor: <https://www.google.hr/search?q=slika+gospodarske+krize&tbm=isch&tbs=rimg:spf=151846371227504>  
( pristupljeno 08.04.2018)

<sup>54</sup>Ferguson, N., (2009.) *Uspon novca, financijska povijest svijeta*, Zagreb: Naklada Ljevak, str. 9.

<sup>55</sup>*Ibid*, str.11

### 3.4. Stanje gospodarstva Republike Hrvatske u vrijeme krize

U ovom dijelu rada analizira se gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj u vrijeme svjetske ekonomske krize te njezin utjecaj na hrvatske brendove. Imajući u vidu da je svjetska ekonomska kriza tek jednim dijelom utjecala na domaću gospodarsku sliku, analiziraju se postojeći problemi i njihovi uzroci, za koje se pokazuje da datiraju prije stvaranja globalne nestabilnosti.

Kaže se ‘**Uvijek treba iskoristiti priliku koju pruža dobra kriza**’, a Hrvatska ne samo da krizu nije iskoristila, nego ju je nepotrebno produžila i ojačala. Da je Hrvatska kroz krizu prošli kao prosječna zemlja Nove Europe, BDP, a i plaće, bi danas bili veći oko 15%. Manje ljudi bi se iselilo, nekretnine bi vrijedile više.

Kad je izbila svjetska kriza Hrvatska je mislila da se to događa negdje drugdje. Hrvatska je imala visoke stope rasta, ali bazirane na potrošnji, građevini i zaduživanju. Malo tko je razumio da rast nije zdrav. Kako se kriza u svijetu u početku najviše manifestirala padom na burzama, a Hrvati ipak nemaju značajna sredstva u dionicama, a i pristupali su im špekulativno, gubitke zbog pada Zagrebačke burze – nisu povezali sa stvarnom ekonomskom krizom.

I nakon cijele prve godine krize u svijetu, neki vodeći političari su izjavljivali da će ona zaobići Hrvatsku, te jakom državnim potrošnjom pokušavali održati gospodarski rast i zaposlenost. Čak i 2008. je državni proračun povećan za oko 10%, a to nije bilo zbog neke promišljene ‘kejnezijske’ politike, nego populističkog i interesnog ponašanja političara. Tek krajem 2008. na traženje sindikata javnog sektora na njihove zahtjeve za povećanjem plaća odgovoreno je da treba razmisliti i pogledati realitet.<sup>56</sup>

Krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala se u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje, te naposljetku padom BDP-a od 5,8%.<sup>57</sup>

Na slici 13. vidljivo je da gotovo cijela Nova Europa, s kojom se vrši usporedba, raste od 2010. godine. U Hrvatskoj kriza je trajala šest godina, umjesto dvije. U tih šest godina RH je zaostala za Novom Europom preko 15% gospodarskog rasta, pa su plaće i dalje male ikako su mogle biti dvadesetak posto veće, ljudi se iseljavaju, cijene nekretnina padaju. Društvena atmosfera je i dalje prožeta nezadovoljstvom, a čak i ljutnjom na Zapad i ‘kapitalizam’.

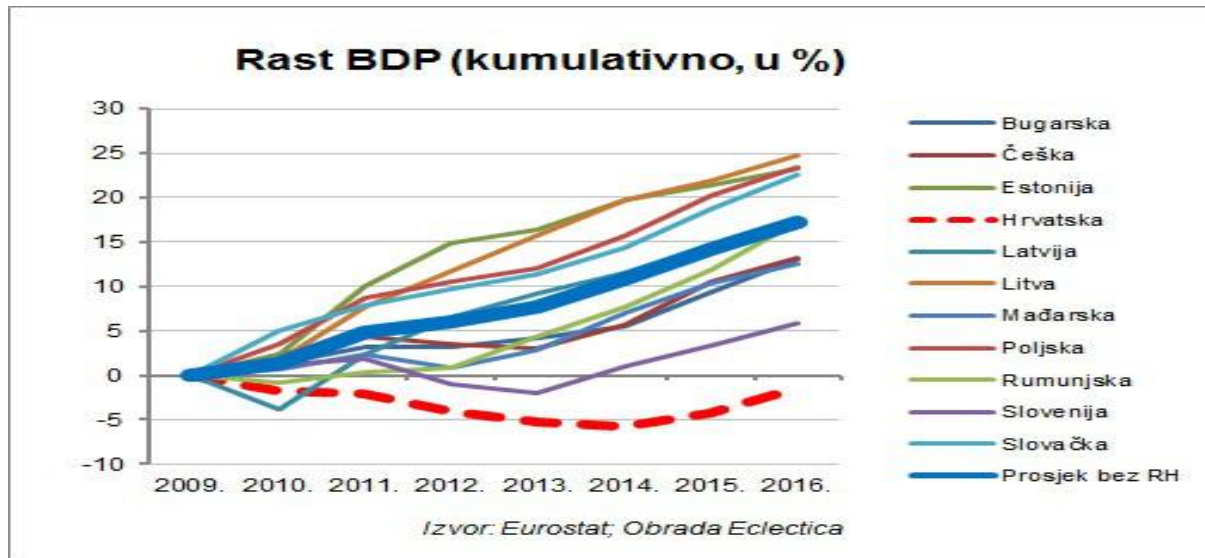
---

<sup>56</sup><https://www.google.hr/search?q=deset+godina+svjetske+krize+u+tranzicijskim+zemljama+slika&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir>, (pristupljeno 23.02.2018)

<sup>57</sup>Državni zavod za statistiku: (2010.), *Statističke informacije 2010.*, Zagreb, str.44.

Tako je Republika Hrvatska propustila priliku krize da se ostvari zdrav gospodarski rast i stvori optimizam.

Slika 13. Prikaz BDP-a u tranzicijskim zemljama u periodu od 2009. do 2016. godine



Izvor: Eurostat

Između 1994. i 2008. godine hrvatsko gospodarstvo je iskazalo relativno visoke stope ekonomskog rasta. U navedenom razdoblju jedino je 1999. zabilježena negativna stopa rasta BDP-a (-0.9%), što je bio rezultat bankarske krize i rebalansa proračuna (prilikom čega je fiskalna politika prestala davati podršku antiinflacijskom programu iz 1998. godine. Jedan od glavnih pokretača rasta nacionalne ekonomije predstavljala je domaća potražnja, koja je u razdoblju između 2001. i 2008. rasla po stopi višoj od šest postotnih poena godišnje (odnosno brže od rasta BDP-a). Tijekom 2009. i 2010. došlo je do pada realne potrošnje kućanstva od skoro 10%, kao rezultat pada neto realnih dohodaka, što se reflektiralo i kao smanjenje obujma uvoznih dobara.<sup>58</sup>

### 3.4.1. Realitet stanovništva u Republici Hrvatskoj

Pad BDP-a i drugi negativni ekonomski pokazatelji govore o dubokoj ekonomskoj krizi, mnogo većoj nego se to službeno iskazuje, no, zanemarivanje postojanja krize i nepoduzimanje odgovarajućih mjera od nosilaca ekonomske politike ima za posljedicu da je hrvatsko gospodarstvo u težem položaju u odnosu na druga, što je imalo utjecaj i na izlazak iz

<sup>58</sup>HNB, (lipanj 2011), Godišnje izvješće 2010., Zagreb, str. 12.

krize. Nažalost, još uvijek nema jasne definicije uzroka krize kao niti poduzimanja odgovarajućih mjera nosilaca ekonomske politike, što je svakako utjecalo na produbljivanje krize. S druge strane poduzete mjere bile su nedosljedne i nisu doprinjele oživljavanju ekonomske aktivnosti, kao osnovi izlaska iz krize. Naime, došlo je do velikog zaduživanja države, a istovremeno uvelike je smanjena investicijska aktivnost. Vlada Republike Hrvatske donijela je u travnju 2010. program gospodarskog oporavka, ali njegova primjena, prema ekonomskim pokazateljima, nije dala najavljujane rezultate. Usput treba napomenuti da je u Hrvatskoj ostala nezapažena velika rasprava u vezi rješavanja krize, putem štednje ili fiskalnog poticaja. Danas nisu potrebna uvjerenja da je Hrvatska u krizi, ali nedostaje jasna koncepcija izlaska iz krize, te okvir ekonomske politike i razvoja za razdoblje koje je pred Republikom Hrvatskom. Bez namjere da se ulazi u veliku eksplikaciju, ocjenjuje se da se glavni uzroci ekonomske krize mogu svesti na slijedeće:

- politika tranzicije, pogrešna privatizacija i tajkunizacija,
- strukturalna kriza hrvatskog gospodarstva
- neoliberalna škola mišljenja i njena ekonomska politika
- prelijevanje svjetske financijske i ekonomske krize na domaće gospodarstvo,
- vanjska i unutarnja neravnoteža
- osamostaljeni i nedovoljno regulirani zakonski propisi

Tijekom niza godina povećana domaća potražnja, posebice privatna potrošnja temeljena na zaduživanju, predstavljala je jedan od uzroka kontinuiranog povećanja ukupne vanjske zaduženosti. Relevantno je da porast konzumerističkih tendencija nije popraćen adekvatnim povećanjem stope štednje. Razlika između domaćih investicija i domaće štednje važan je ekonomski indikator koji ukazuje na visinu upotrebe inozemnih financijskih izvora. U Hrvatskoj je navedena stopa, izračunata u postotku BDP-a, konstantno negativna: tako je primjerice tijekom 2008. iznosila -10,9%, a 2009. godine: -6%.<sup>59</sup> Iako je zemljama u tranziciji inozemno zaduživanje neophodno za ubrzani razvoj, ono ima smisla samo ako je investicija dugoročno rentabilna, a ne okrenuta tekućoj potrošnji.

Do 2001., glavni izvor vanjskog zaduživanja su predstavljale posudbe domaćeg javnog sektora te posudbe privatnog sektora za koje je jamčila država. U razdoblju koje je slijedilo neposredno nakon privatizacije bankarskog sustava dolazi do sustavnog zaokreta: između 2002. i 2005. raste

---

<sup>59</sup>Domazet T., (rujan 2010), *Nova paradigma razvoja ekonomske politike*, Zagreb:Ljevak, str. 8.

kreditiranje privatnog domaćeg sektora privatnim stranim izvorima. Upravo u navedenom razdoblju Hrvatska prelazi iz srednje u visoko zaduženu zemlju. Ukidanje ograničenja zaduživanja države tijekom 2001. zasigurno je pogodilo rastu inozemnog duga. Vanjski dug je u razdoblje od 1999. do 2005. rastao po prosječnoj stopi od 16% godišnje.<sup>60</sup> Inozemni je dug 1993. iznosio tek 14,4% BDP-a, nakon čega je dramatično rastao, a 2010. probijena je psihološka granica; ukupni vanjski dug premašio je vrijednost BDP-a. Treba naglasiti da je početak vanjskog duga Republike Hrvatske dug naslijeđen od bivše Jugoslavije, koji je iznosio 1 086 900 000 američkih dolara. Vidljivo je da je Hrvatska teorijski ulazila u krug država koje su osamostaljenjem naslijedile relativno nisku razinu duga. U izvješću Europske komisije za 2011. ističe se kako je ključna vulnerabilna točka hrvatskog gospodarstva upravo vanjski dug. Izvješće Europske komisije ne predstavlja izdvojeno stajalište, jer je takav stav izražen u više izvješća i dokumenata financijskih institucija. Potrebno je također istaknuti kako su nepovoljni odnosi tečaja utjecali na povećanje vanjskog duga. Od dva postotna boda rasta u odnosu na 2009., slabljenje tečaja eura prema američkom dolaru i švicarskom franku, uzrokovalo je povećanje inozemnog duga za oko 0,9 milijardi eura.<sup>61</sup> Navedena je pojava najviše pogodila sektor poduzeća (zbog visine njihova zaduženja), no gledajući po ukupnoj vrijednosti promjene najviše su pogođene poslovne banke (zbog visokog udjela švicarskog franka) i središnja država (13,2% javnog duga denominirano je u američkim dolarima). Diskutira se o ojačavanju fiskalne odgovornosti, smanjivanju fiskalne potrošnje i proračunskog manjka; no budžetski deficit opće države povećao se treću godinu za redom: u 2008. iznosio je 1.3%, a tijekom 2011. narastao je na 5.6% BDP-a. Deficit opće države iznosio je 2,7 milijardi kuna ili 0,8 posto BDP-a. Povećanje proračunskog manjka u 2011. posljedica je pada prihoda od PDV-a i trošarina, ukidanja kriznog poreza i cjelogodišnjeg učinka smanjenja poreznih stopa na dohodak; „*što nije u potpunosti bilo nadomješteno smanjenjem rashoda*“. Deficit hrvatskog državnog proračuna u 2016. godini iznosio je 3,15 milijardi kuna, što čini rekordno niskih 0,9 posto BDP-a, dok je javni dug pao na 82,9 posto BDP-a. Konsolidirani dug iznosio je na kraju prošle godine 289 milijardi kuna ili 82,9 posto bruto domaćeg proizvoda (BDP), dok je u 2015. iznosi 289,5 milijardi kuna ili 85,4 posto BDP-a. Deficit konsolidirane opće države iznosio je, pak, na kraju 2016. godine 3,155 milijardi kuna, odnosno 0,9 posto BDP-a, dok je u 2015. iznosi 11,2 milijarde kuna ili 3,3 posto BDP-a.

---

<sup>60</sup>HNB, (2006.), *Analiza inozemne zaduženosti Republike Hrvatske, Zagreb, str.52.*

<sup>61</sup>HNB: (lipanj 2011), *Godišnje izvješće 2010., Zagreb, str. 36.*



Prema prvim podacima DZS-a, objavljenima u travnju 2016. godine, deficit opće države iznosio je 2,7 milijardi kuna ili 0,8 posto BDP-a. Navodi se, također, da je veliki utjecaj na iznos deficita u 2016. ima znatan pad proračunskog salda državnog proračuna u odnosu na planirani sa 7,485 milijardi kuna na 3,389 milijardi kuna, kao rezultat pozitivnih ekonomskih trendova.

Najveći utjecaj na poboljšanje deficita u 2016. u odnosu na prethodne godine imalo je povećanje poreznih prihoda. Naime, tijekom 2016. porezi na proizvodnju i uvoz prikupljeni su u iznosu od 67,8 milijardi kuna, što je rast od 4,8 posto u odnosu na 2015. Nadalje, tekući porezi na dohodak, bogatstvo i slično prikupljeni su u iznosu od 22,9 milijardi kuna, što čini porast od 10,4 posto. Na smanjenje duga opće države u 2016. od 506 milijuna kuna utjecalo je prvenstveno snažnije smanjenje duga po kratkoročnim dužničkim vrijednosnim papirima i kreditima središnje države u usporedbi s novim zaduženjima po izdanim dugoročnim dužničkim vrijednosnim papirima središnje države. Osim toga, padu duga opće države od 2015. godine doprinosi i smanjenje duga lokalne države po svim kreditima i dužničkim vrijednosnim papirima.<sup>62</sup>

Godinama se apelira na neracionalno trošenje države, no bojazan izvršne vlasti za vlastitu političku „egzistenciju“ postponira provedbu iskazanih mjera, čime danak plaćaju svi građani (a posebno porezni obveznici). Potonje mjere se provlače u Vladinim dokumentima, no fundamentalna im je manjkavost nedostatak konkretno specificiranih mjera i utvrđenja roka provedbe, što sugerira da njihova implementacija nije ozbiljno osmišljena. Zagovaranje i „donošenje“ mjera (te njihova javna obznana), sagrađenih bez oslonca na evaluaciju postojećeg stanja i stvarnih potreba, argumentira se samo za sebe. U protekla dva desetljeća hrvatski je izvoz konstantno stagnirao. Tomu je zasigurno pogodovalo poticanje stabilnosti (nerealnog) tečaja bez obzira na faktično stanje gospodarstva, a konzekventno tomu stvorio se visoki vanjskotrgovinski deficit koji je potaknuo vanjsko zaduživanje.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup><https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/hrvatska-ostvarila-deficit-od-rekordno-niskih-09-posto-bdp-a-pao-i-javni-dug-evo-sto-je-imalo-najveci-utjecaj-na-dobre-rezultate/6675201/> (pristupljeno 8.02.2018)

<sup>63</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/izvoz-u-jedanaest-mjeseci-lani-porastao-13-9-posto-uvoz-11-posto/23321> (pristupljeno 8.02.2018)

### 3.4.2. Utjecaj krize na potrošnju

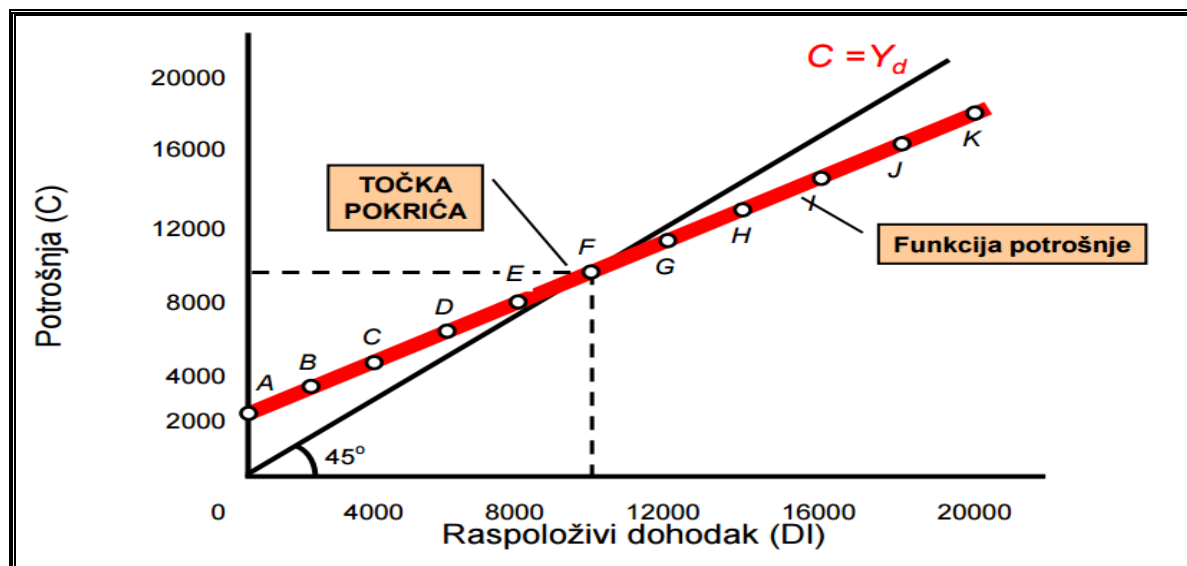
Osobna potrošnja se odnosi na sva dobara i usluga koje kupuju stanovnici neke zemlje. Osobna potrošnja se sastoji od 3 sastavnice, i to trajna potrošačka dobra, kratkotrajna potrošačka dobra i usluge. Glavna karakteristika trajnih potrošačkih dobara jest da je to roba koja se može skladištiti, te je prosječni rok trajanja barem tri godine (npr. vozila, bijela tehnika i sl.). Za razliku od trajnih potrošačkih dobara kratkotrajna dobra su dobra koja se mogu skladištiti, no njen prosječni vijek trajanja je do tri godine. Dobra koja se ne mogu skladištiti jesu usluge, te ih potrošači konzumiraju za vrijeme kupnje.

Na osobnu potrošnju djeluju mnogi čimbenici, dok najvažniji jest raspoloživi dohodak. Raspoloživi dohodak dio je dohotka koji ostaje pojedincima nakon što su platili sve poreze i druga davanja. U vremenima rasta raspoloživog dohotka potrošača raste i potrošnja, dok je s padom raspoloživog dohotka povezan i pad potrošnje, zbog čega dolazi do pada životnog standarda pojedinca.

Dakle, osobna potrošnja obuhvaća sve izdatke za hranu, bezalkoholna i alkoholna pića, odjeću, obuću, duhan, stanovanje, pukućstvo, zdravstvo, prijevoz, komunikacije, rekreacije, kulturu, obrazovanje, i druga dobra i usluge.

Odnos između osobne potrošnje i raspoloživog dohotka sada je opisan s dva parametra, a to su parametri  $c_0$  i  $c_1$ . Parametar  $c_0$  obuhvaća dio potrošnje koji je neovisan o dohotku. Ako se pretpostavi da je raspoloživi dohodak jednak nuli mora postojati neka potrošnja jer ljudi moraju jesti, piti, kupovati obuću i odjeću i sl.. Na potrošnju utječu subjektivni i objektivni faktori. Subjektivni faktori odražavaju preferencije potrošača, a mogu biti pod utjecajem propagande, očekivanja u kretanju cijena, povjerenja potrošača, o raspoloživosti dobara za potrošnju i kretanju dohotka. U objektivne faktore spadaju razdioba dohotka, uvjeti i raspoloživost potrošačkih kredita imetak (bogatstvo) potrošača i kamatnjak. Parametar  $c_1$  još se zove i sklonost potrošnji. Pokazuje što se događa s osobnom potrošnjom kad se raspoloživi dohodak poveća za jednu jedinicu.

Slika 14. Odnos raspoloživog dohoda i potrošnja



Izvor: Nastavni radni materijali [http://web.efzg.hr/dok/ETE/lskuflic/osnove/PM%2010%202010-2011%20\(A\).pdf](http://web.efzg.hr/dok/ETE/lskuflic/osnove/PM%2010%202010-2011%20(A).pdf), str. 19 (pristupljeno 22.01.2018.)

Svaka točka na pravcu pod kutom od 45 stupnjeva pokazuje da je potrošnja jednaka dohotku i štednja je nula. Funkcija potrošnje ispod pravca pod kutom od 45 stupnjeva, kućanstvo ima pozitivnu štednju (mjeri se vertikalna udaljenost dviju krivulja). Funkcija potrošnje iznad pravca pod kutom od 45 stupnjeva, potrošnja je veća od dohotka, negativna štednja.

U ovakvim uvjetima življenja gdje dio stanovništva nema za pokriće elementarnih potreba i žive ispod egzistencionalnog minimuma, pojedini hrvatski brendovi okrenuli su se prema tržištima koja ne oskudijevaju u financijskim sredstvima i duboku krizu u vlastitoj državi su pretvorili u svoju šansu za međunarodni poslovni uspjeh.

### 3.4.3. Izlazak iz krize

Izlazak iz krize je dugotrajan proces koji za poduzeće predstavlja restrukturiranje organizacije i potpunu promjenu dosadašnjeg načina poslovanja. Odabir strategije izlaska iz krize ovisi o njenom uzroku, vremenu trajanja i stupnju njenog razvoja u poduzeću. Ekonomist D. Sučević<sup>64</sup> je na temelju ranijih modela i vlastitog istraživanja izradio model izlaska iz krize koji se sastoji od

<sup>64</sup> Sučević, D., op.cit., str.56.

sedam faza, a zbog svojeg općenitog karaktera može se primijeniti u gotovo svakoj organizaciji.

Faze modela izlaska iz krize su:

1. priznavanje postojanja problema
2. definiranje menadžmenta
3. preuzimanje kontrole
4. evaluacija
5. faza hitnosti
6. faza stabilizacije
7. povratak rasta.

Evaluacija cjelokupne kompanije je prvi korak u rješavanju krize. Evaluaciju čini procjena stvarnog stanja u kojem se poduzeće nalazi. U ovoj je fazi na temelju svih dostupnih podataka moguće uočiti kolike su šanse poduzeća da izađe iz poslovne krize. Evaluacija kompanije provodi se u tri koraka:

1. preliminarna analiza održivosti gdje se promatra postojanje održivih faktora uspjeha, odnosno ima li poduzeće šanse za nastavak poslovanja,
2. detaljna analiza održivosti gdje se utvrđuju vrijednosti raspoloživih resursa (financijskih, ljudskih, tržišna pozicija)
3. na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije.

Menadžmentu kompanije teško je priznati nastanak poslovnih problema, čak i kada financijska izvješća pokazuju padajuće rezultate. Menadžment koji će kompaniju izbaviti iz krize mora biti obrazovan, profesionalan i stručan. Priznavanje krize za menadžera je jednako priznavanju neuspjeha i vlastite nesposobnosti vođenja kompanije, a upravo priznavanje problema prvi je korak njegovom rješavanju. Faza stabilizacije i povratak rastu su faze u kojima je opstanak kompanije manje ugrožen nego u ranijim fazama. Faza povratka rastu je dugotrajan proces koji omogućava poduzeću postizanje poslovne izvrsnosti koja može nadmašiti poslovne rezultate prije kriznog razdoblja.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> [http://www.eizg.hr/userdocsimages//O\\_NAMA/klub-eiz-a/Kako\\_pobuditi\\_rast\\_hrvatskoga\\_gospodarstva.pdf](http://www.eizg.hr/userdocsimages//O_NAMA/klub-eiz-a/Kako_pobuditi_rast_hrvatskoga_gospodarstva.pdf) (pristupljeno 05.05.2018)

## 4. ZAKLJUČAK

U suvremeno vrijeme globalnog tržišta, poslovne krize su svakodnevica koja se, u manjoj ili većoj mjeri, događa gotovo u svakoj kompaniji. Globalni financijski poremećaj je hrvatsko gospodarstvo pogodio krajem 2008. godine. Recesija je u Hrvatskoj duže potrajala nego u ostalom dijelu Europske Unije.

Kompaniji s kvalitetnim menadžmentom uvršćuju poslovnu krizu kao događaj koji može nastati tijekom poslovanja pa menadžment mora biti pripremljen na mogućnost nastanka kriznih situacija i štetnih događaja. Za krizu je karakteristično da s dužinom vremenskog perioda trajanja, raste i njeno negativno djelovanje na kompaniju.

Prvi korak stabilizaciji krize jest odabir ispravne strategije izlaska iz krize, strategije koja će biti najefikasnija za krizom zahvaćenu kompaniju. Analizirane kompanije koristile su različite strategije u prevladavanju krize, s tim da su uspješno prevladale poteškoće u poslovanju jer se uz korporativno upravljanje, pravovremeno koristila strategija prilagođavanja potrebama kupaca, širenja asortimana uz povećana ulaganja radi prilagođavanja tržištu. U trenucima prvoga vala krize, ali i u strateškim aktivnostima kompanije za dugoročnu stabilizaciju kompanije u novim okolnostima. Osnovna namjena kompanija u tržišnoj ekonomiji je da putem globalne ekspanzije stvara dodane vrijednosti širenjem tržišta, boljem pokrivanju troškova investiranja, kao i ostvarivanje ekonomije obujma na globalnom tržištu.

Što se tiče poslovnog slučaja Vegeta, iz svega navedenoga jasno je vidljivo da je Vegeta uspješno uspjela razviti i implementirati svoju strategiju ekspanzije tržišta i asortimana te se pozicionirati u svijesti potrošača kao tržišni lider. Od malog lokalnog proizvođača, Vegeta je izrasla u uspješnu internacionalnu robnu marku koja se prodaje na svih 5 kontinenata i u 40-ak zemalja svijeta.

Ključna područja na kojima se temelji strategija kompanija Podravke i Jamnice su: odnos s potrošačima, upravljanje markama proizvoda, kvaliteta, lojalnost zaposlenika, obrazovni razvoj zaposlenika i zajednice, razvoj prodaje, istraživanje i razvoj te stalna kontrola troškova. Iz navedenih podataka može se zaključiti da su brendovi Jana i Vegeta poslovale u uvjetima krize. Neprestanim ulaganjem u proizvod, inovacijama, modernim oglašavanjem, jednostavnim obraćanjem potrošačima, navedene kompanije su stvorile proizvode čiji imidž traje dugi niz godina.

Pokazatelji uspješnosti rješavanja problema su rezultati poslovanja prikazani u financijskim izvješćima. Povećanje financijskih rezultata je pokazatelj rasta, isto kao što je njihov negativan trend znak pada poslovanja. Zaključci doneseni analiziranjem poslovne krize, osnažuju poduzeće dajući mu nova znanja stečena iskustvom. Učenje iz kriznih događaja sprečava nastanak istih pogrešaka, a rizik za novu krizu sveden je na minimum.

Poslovna kriza je nepovratni proces koji mijenja stanje u kompaniji. Bitno je naglasiti da se ne može, zbog specifičnosti svake krize, dati jedinstvena strategija, no jedno je zajedničko svim poduzećima: na problem treba pravovremeno reagirati i poslovnu krizu je potrebno na vrijeme identificirati i na vrijeme poduzeti odgovarajuću strategiju.

Nastalo stanje je pozitivan ili negativan ishod krize. Očituje se kroz gašenje poduzeća zbog potpunog iscrpljenja dostupnih resursa ili kroz poboljšanje poslovanja i poslovne uspješnosti

Na primjeru hrvatskih kompanija Podravke i Jamnice vidljivo je da se globalna kriza na tržištu može pretvoriti i u mogućnost razvoja i poboljšanja poslovanja. Njihov krizni menadžment, zadužen za upravljanje procesom krize, kada je kriza zahvatila organizaciju, usmjerio je poslovanja prema njenu rješavanju te inicirao promjene na temelju analize krizne situacije. Proizvodni procesi su standardizirani čime se postiže efikasnost i efektivnost rada, radi se na projektima širenja na nova tržišta i stvaranja novih linija proizvoda, vrše se pregovori sa novim investitorima, uvode se ISO sustavi kao dio sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću.

## LITERATURA

### **Knjige:**

1. Grgić, M., Bilas, V. (2008) Međunarodna ekonomija, Zagreb: Lares plus d.o.o.
2. Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004) Menadžment u malom poduzetništvu, Zagreb: CeraProm d.o.o.
3. Ivanović, Z. (2004) Financijski menadžment – Sveučilište u Rijeci, Rijeka: Hotelijerski fakultet u Opatiji
4. Kotler, P. (2003) Marketing Management, 14, izd., New Jersey: Prentice Hall.
5. Kotler, P. (2001) Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9, izd., Zagreb: Mate d.o.o.
6. Osmanagić Bedenik, N.(2003) Kriza kao šansa – Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga.
7. Renko, S., Županić, I., Petljak, K. (2010) Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
8. Slater, S., Lover, D. (2011) Kako tvrtku izvući iz krize, Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
9. Sučević, D. (2010) Krizni menadžment – Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Zagreb: Lider press d.d.

### **Znanstveni i stručni radovi**

1. Brčić – Stipčević, V., Petljak, K., Guszak, I. (2010) Reakcije svjetskih i hrvatskih maloprodavača na recesiju, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Čirjak, M., Krajnović, A., Bosna, J. (2012) Privatne marke, god. XXI, br. 2., Ekonomska misao praksa DBK, (597 – 620)
3. Jurčić, LJ. (2017) Svjetsko gospodarstvo deset godina nakon početka krize , Zagreb, Ekonomski pregled Vol. 38 No. 6(str. 655-685)
4. Mlikotić, S. (2010) Globalna financijska kriza – uzroci, tijek i posljedice. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Pravnik. 44, 2 (89)
5. Sharma, S. (2010) Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti, Vol.22, No1, lipanj 2010., Acta Turistica.

## Internetski izvori:

1. Čengić, D. (2011.) poduzeća kriza i strategije opstanka nova studija centra za istraživanje poduzetništva <http://www.pilar.hr/novosti teme/284-poduzea-kriza-i-strategije-opstanka-nova-studija-centra-za-istraivanje-poduzetnitva>. pristupljeno 19.02.2018.
2. Lovrinčević, Ž. (2017) Ekonomski analitičar upozorio: ‘Sada kreću posljedice. Kriza u Agrokoru srušit će se na cijelu Hrvatsku jer neki nisu radili svoj posao’ <http://net.hr/danas/hrvatska/ekonomski-analiticar-upozorio-sada-krecu-posljedice-kriza-u-agrokoru-srusit-ce-se-na-cijelu-hrvatsku-jer-neki-nisu-radili-svoj-posao/> pristupljeno 04.03.2018.
3. Poslovni hr. (2017) Pet najopasnijih posljedica krize u Agrokoru koje se tiču svih građana <http://www.poslovni.hr/hrvatska/pet-najopasnijih-posljedica-krize-u-agrokoru-koje-se-ticu-svih-graana-333436> pristupljeno 04.03.2018.
4. Rak Šajn, J. (2015.) Brendovi na udaru trgovačkih marki, <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/brendovi-na-udaru-trgovackih-marki-1109512>. pristupljeno 01.04.2018.
5. Telka.hr (2016.) 5 najpoznatijih hrvatskih proizvoda <https://www.vecernji.hr/vijesti/5-najpoznatijih-hrvatskih-proizvoda-1053750>. pristupljeno 19.12.2017.
6. Velić, M. (2017) Kriza je počela prije točno 10 godina - gdje smo danas? <http://www.glas-slavonije.hr/340258/1/Kriza-je-pocela-prije-tocno-10-godina---gdje-smo-danas-428563>, pristupljeno 28.12.2017.
7. Velić, M. (2015.) Umjetna inteligencija: trebamo li se bojati?, <http://www.vecernji.hr/techno/umjetna-inteligencija-covjek-vs-pametne-masine-995480>, pristupljeno 06.03.2018.



## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Mercedes .....	13
Slika 2. Google u stvarnosti .....	16
Slika 3. Apple i dalje vrijedan brand.....	17
Slika 4. TOP 25 regionalnih brendova .....	23
Slika 5. Deset najjačih brendova u zemljama Regije .....	25
Slika 6. JANA voda s porukom.....	26
Slika 7. Logo Vegete .....	42
Slika 8. Prva ambalaža u koju se pakirala Vegeta 40.....	43
Slika 9. Ambalaža Vegete .....	44
Slika 10. Redizajn Vegetine ambalaže od 1959. do 2005. godine .....	45
Slika 11. Tijek kretanja financijske krize.....	52
Slika 12. Globalna kriza u svijetu .....	66
Slika 13. Prikaz BDP-a u periodu od 2009. do 2016. godine .....	68
Slika 14. Odnos raspoloživog dohodka i potrošnje.....	73
Tablica 1. BrandZ Top 10 Naj vrijednijih Svjetskih Brendova .....	15
Tablica 2. 10 najvrjednijih hrvatskih kompanija po tržišnoj kapitalizaciji .....	21
Grafikon 1. Ukupni prihodi i rashodi u 2008. Godini za „Jamnicu“ d.d.....	31
Grafikon 2. Ukupni prihodi i rashodi u 2009. godini za "Jamnicu" d.d.....	32
Grafikon 3. Ukupni prihodi i rashodi u 2010. godini za "Jamnicu" d.d.....	32
Grafikon 4. Ukupni prihodi i rashodi u 2011 godini za "Jamnicu" d.d.....	33
Grafikon 5. Ukupni prihodi i rashodi u 2012. godini za "Jamnicu" d.d.....	34
Grafikon 6. Ukupni prihodi i rashodi u 2013. godini za "Jamnicu" d.d.....	35
Grafikon 7. Ukupni prihodi i rashodi u 2014. godini za "Jamnicu" d.d.....	36
Grafikon 8. Ukupni prihodi i rashodi u 2015. godini za "Jamnicu" d.d.....	37
Grafikon 9. Ukupni prihodi i rashodi u 2016. Godini za „Jamnicu“ d.d.....	39
Grafikon 10. Prikaz poslovanja Jamnice d.d. u razdoblju od 2008. do 2016. g.....	41
Grafikon 11. Poslovanje Podravke d.d, u čijem su sastavu Dodaci jelima (Vegeta).....	51

# ŽIVOTOPIS



**Europass**

**Životopis**

## **Osobni podaci**

Prezime/ Ime **Kirin Lucija**

Adresa(e) Malunje 14, 10450 Jastrebarsko, Croatia

Telefonski broj(evi) Broj mob.telefona: 098/ 696 803

Broj(evi) faksa

E-mail [kirin.lucija36@gmail.com](mailto:kirin.lucija36@gmail.com)

Državljanstvo Hrvatsko

Datum rođenja 31.05.1991.

Spol Ženski

## **Radno iskustvo**

Datumi	2013.-
Zanimanje ili radno mjesto	Administrativni referent
Glavni poslovi i odgovornosti	Salda contti ovršnih predmeta u Dobrovoljnom osiguranju HZZO, slanje ovršnih isprava na FINU poslodavcu, pisanje zahtjeva naknade šteta uzrokovane tučnjavom, nasiljem u obitelji, prometnim nesrećama te propustima poslodavaca u slučajevima ozlijede na radu
Ime i adresa poslodavca	Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Margaretska 3, 10000 Zagreb
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>	
Datumi	2016. -
Naziv dodijeljene kvalifikacije	struč. spec. oec.
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Libertas međunarodno sveučilište, smjer: menadžment bankarstva, osiguranja i financija

Datumi 2011. – 2016. godine

Naziv dodijeljene kvalifikacije bacc. oec.

Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja VPŠ Libertas, preddiplomski studij, smjer: poslovna ekonomija

Datumi 2006-2010. godine

Naziv dodijeljene kvalifikacije Ekonomist

Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Srednja škola Jastrebarsko

**Osobne vještine i kompetencije**

Materinski jezik(ci) **Hrvatski**

Drugi jezik(ci) **Engleski jezik**

Samoprocjena	Razumijevanje		Govor		Pisanje	
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija		
<b>Jezik</b>	B1-1	B1-1	B1-1	B1-1		B1-1
<b>Jezik</b>						

Računalne vještine i kompetencije	Dobro poznavanje Microsoft Office alata
Druge vještine i kompetencije	Dobre komunikacijske i prezentacijske vještine: stečene tijekom studija
Vozačka dozvola	B (godina iskustva - 9)