

# UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U PODRAVKA D.D.

---

**Majić, Mate**

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

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:269872>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE ASORTIMANOM  
U PODRAVKA D.D.**

Mentor: dr. sc. Daša Dragnić

Student: Mate Majić

Split, lipanj 2016

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POLITIKA ASORTIMANA - ULOGA I ELEMENTI .....	2
2.1. SUŠTINA MARKETINGA .....	3
2.2. UPRAVLJANJE PROIZVODOM .....	5
2.2.1. OBILJEŽJA PROIZVODA.....	6
2.2.2. UPRAVLJANJE MARKOM .....	6
2.2.3. UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM.....	9
2.2.4. UPRAVLJANJE STRUKTUROM ASORTIMANA .....	9
3. POSLOVNI SLUČAJ PODRAVKA D.D. ....	13
3.1. OPĆI PODATCI .....	13
3.1.1. KLJUČNE FINACIJSKE ZNAČAJKE.....	17
3.2. PODRAVKA D.D. ....	19
3.2.1. STRATEŠKE ODREDNICE .....	19
3.3. ANALIZA ASORTIMANA PODRAVKE .....	22
3.3.1. PRODAJA PO KATEGORIJAMA .....	22
3.3.2. ROBNE MARKE PODRAVKA D.D. ....	24
3.3.3. ANALIZA ASORTIMANA PODRAVKE .....	26
4. ZAKLJUČAK .....	29
POPIS LITERATURE .....	31
POPIS SLIKA I TABLICA .....	32
SAŽETAK .....	33
SUMMARY .....	34

# 1. UVOD

U uvjetima globalne konkurencije, suvremenim tržišnim uvjetima, te mnogobrojnim promjenama koje se odvijaju velikom brzinom poduzeća se moraju prilagoditi u protivnom su osuđena na gubitak konkurentskih pozicija ili prestanak poslovanja. Ključni faktor za uspjeh poduzeća je kontinuirano upravljanje proizvodnim asortimanom.

Predmet diplomskog rada je proučiti karakteristike proizvoda, način upravljanja proizvodom te to primijeniti na ključne procese u upravljanju politikom proizvoda. Primarni cilj je prikazati teorijska znanja iz područja upravljanja asortimanom te ih primijeniti na primjeru poduzeća Podravka d.d. Podravka je poduzeće koje odlično reagira na promjene na tržištu, nekad i prije nastanka promjena. Podravka je inovativnost u stvaranju visokokvalitetnih proizvoda s markom, koji osvajaju povjerenje potrošača, postavila kao bitnu odrednicu uspjeha korporativne strategije i na njoj temelji svoj dugoročni rast.

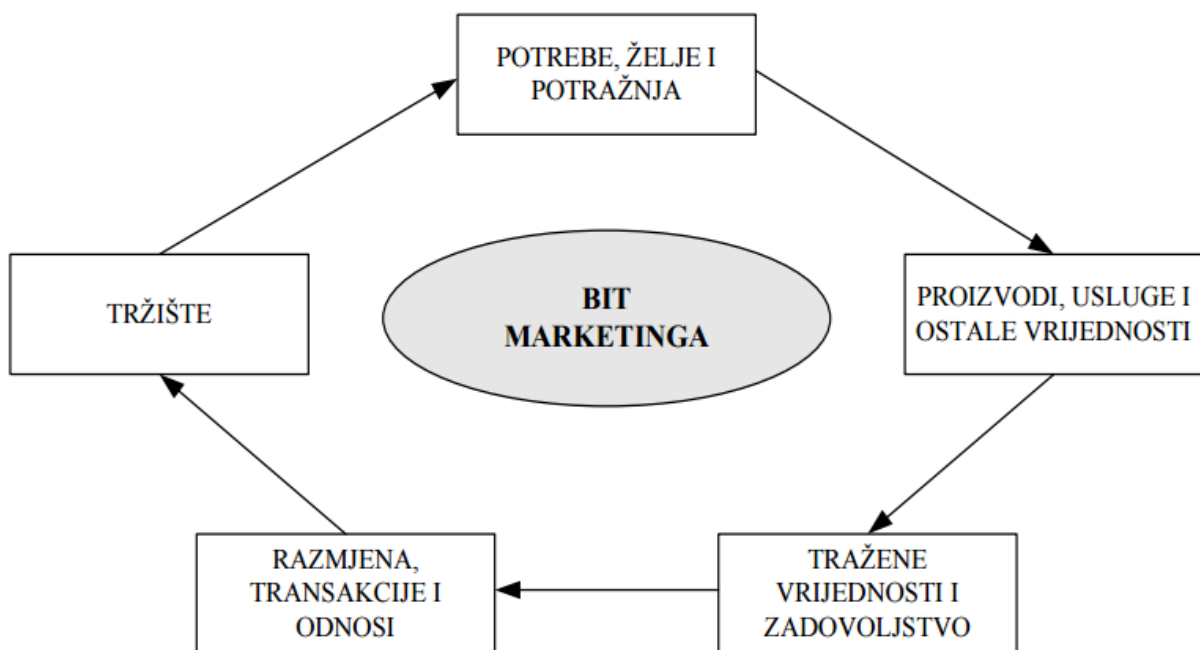
Rad je podijeljen u dva dijela. U prvom dijelu je opisana politika asortimana, upravljanje proizvodom i markom. U drugom dijelu rada opisano je poduzeće Podravka, povijest i razvoj, upravljanje asortimanom proizvoda te BCG matrica i njezina analiza. Rad je pisan dedukcijskom metodom.

## 2. POLITIKA ASORTIMANA - ULOGA I ELEMENTI

### 2.1. SUŠTINA MARKETINGA

"Želite li razgovarati sa mnom o marketingu, morate mi najprije pojasniti pojmove i kategorije kojima ćete se služiti" tako bi se mogla parafrizirati čuvena rečenica filozofa Voltairea koji je svoje rasprave uvijek započinjao objašnjenjem pojmova kojima se namjeravao koristiti. Da bi se što jednostavnije i praktičnije objasnile kategorije i pojmovi koji se upotrebljavaju u marketingu treba ga prikazati u njegovoj suštini. Autori P. Kotler i G. Armstrong vide tu suštinu na sljedećem grafičkom prikazu:<sup>1</sup>

*Slika 1. Suština koncepcije marketinga*



Izvor: Kotler, p. - Armstrong, G. : Principles of marketing, Millennium ed., Prentice-Hall Int., str. 6.

Marketing je u svojoj biti ekonomska disciplina, a tržište i njegove kategorije čine samu srž ekonomske teorije i prakse.

<sup>1</sup> Previšić, J. - Bratko, S.: Marketing, Sinergija, 2001

Tržište čine :<sup>2</sup>

-ljudi u svojim društvenim ulogama: potrošača, kupaca, korisnika, proizvođača, posrednika (trgovci), istraživača tržišta, bankara i sl.

-prostor, mjesto, trg, na kojemu se razmjenjuju vrijednosti, a može biti gradsko, lokalno, regionalno, nacionalno, međunarodno, globalno i virtualno.

-vrijeme: prošlo, u kojemu se sumiraju iskustva u razmjeni; sadašnje u kojemu se odražavaju promjene; buduće koje označuje očekivanja od razmjene

-institucije, koje omogućuju i olakšavaju razmjenu vrijednosti, bez kojih je nemoguće zamisliti funkcioniranje modernog tržišnog gospodarstva i poduzetništva. To su institucije koje se bave trgovinom, bankovnim poslovanjem, osiguravajuća društva, organizacije koje pružaju usluge prijevoza i sl.

Danas možemo govoriti o nekoliko tržišnih koncepcija koje su se razvijale kroz povijest pomoću kojeg su poduzeće ili organizacije usmjeravali svoje poslovanje:<sup>3</sup>

- **PROIZVODNA KONCEPCIJA** je jedna od najstarijih koncepcija poslovanja, dominantna do 1930-ih, koja polazeći od toga da jeftinije i dostupnije proizvode favoriziraju potrošači. Takve tvrtke i njihove uprave se koncentriraju na to da se postigne visoka proizvodnost i široka distribucija.
- **KONCEPCIJA PROIZVODA** polazi od pretpostavke da će kupci kupiti proizvod koji je izrađen po prihvatljivoj cijeni, a koji ujedno pruža i najveću kvalitetu, funkcionalnost i inovacije. Glavna karakteristika ove koncepcije je ta da menadžmet usmjerava energiju na proizvodnju superiornih proizvoda i konstantno poboljšanje istih. Nedostatak ili mana ove koncepcije je marketinška kratkovidnost odnosno pretjerana koncentracija na proizvod, a mala ili nikakva koncentracija na stvarne potrebe i tržiše.
- **PRODAJNA KONCEPCIJA** pretpostavka ove koncepcije je ta da ako tvrtka ne poduzme agresivne prodajne i promocijske napore potrošači neće kupovati dovoljno proizvoda ili usluga. Stavlja se naglasak na psihološku obradu kupca, a to znači da ga

---

<sup>2</sup> Previšić, J. - Bratko, S.: Marketing, Sinergija, 2001

<sup>3</sup> Previšić, J. - Bratko, S.: Marketing, Sinergija, 2001

se privoli na brzu kupnju. Po toj obradi aktivnosti su najviše usmjerene ka realizaciji prodaje te se počinje ulagati u promotivne aktivnosti.

- **KONCEPCIJA MARKETINGA** razvila se 1960-tih i prema njoj bitna stavka za ispunjenje glavnih ciljeva poduzeća je određivanje potreba i želja ciljanih tržišta i veća efikasnost transfera željenih zadovoljenja od konkurencije. Theodore Levitt je povukao paralelu između prodajne koncepcije i koncepcije marketinga govoreći da se prodaja koncentrira na potošača, a marketing na potrebe kupca. Planiranje u marketing koncepciji se koncentrira na dugi rok te se pozornost daje promjenama na tržištu do kojih može doći.

Tržišni sustav u praksi funkcionira logikom sljedećih kategorija: ponuda vrijednosti, potražnja za vrijednostima, konkurencija te proizvod (roba).<sup>4</sup>

Ponuda vrijednosti predstavlja niz pogodnosti koje neko poduzeće obećava isporučiti. Ne mora se raditi isključivo o proizvodu ili usluzi nego i o idejama, znanju, ljudima, opremi, resursima i sl. Ponuda vrijednosti je više od ponuđenog osnovnog pozicioniranja, naime kod prodavača automobila osnovno pozicioniranje je sigurnost no kupcu se obećava više od sigurnog automobila.

Potražnju vrijednosti možemo objasniti kao odnos između različitih mogućih cijena nekog proizvoda i količine te robe koju ljudi, poduzeća, organizacije, institucije žele i sposobni su kupiti u određenom razdoblju. Marketinški stručnjaci shvaćaju da je svako tržište ograničeno, tj. ima svoj tržišni potencijal stoga nastoje razviti tržište, osmisliti nove ponude i pronaći nove kupce.

Proizvod/roba se može definirati kao konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje a to su materijali, proizvodi i usluge, znanje, ideje, informacije, ljudi, prostor, spomenici kulture i povijesna baština, institucije, poduzeća, poslovni sektori, grane djelatnosti. Strukturu proizvoda čine:

---

<sup>4</sup> Previšić, J. - Bratko, S.: Marketing, Sinergija , 2001

-upotrebna svojstva: korisnost u upotrebi, funkcionalnost u određenim situacijama, širina i različitost primjene, kvaliteta i bezopasnost za korisnika i društvo u cjelini, ekološki prihvatljive vrijednostima

-razmjenska svojstva ili način na koji se pojedina roba prepoznaje na tržištu, u odnosu na ostalu ponudu: ime, marka, image, dizajn, ambalaža i pakiranje, različiti oblici psihološkog razlikovanja tzv. imaginarna svojstva.

Potrebno je upravljati svim aspektima politike asortimana, odnosno proizvodima kako bi se odabrala najbolja kombinacija proizvoda koja će bolje od konkurencije zadovoljiti očekivanja potrošača i omogućiti ostvarenje profita.

## **2.2. UPRAVLJANJE PROIZVODOM**

Upravljanje marketingom sastoji se od analize, planiranja, provođenja i vrednovanja programa oblikovanih radi stvaranja, izgrađivanja i održavanja obostrano korisne razmjene i odnosa s ciljnim tržištima. Planiranjem se nastoji kontrolirati buduću situaciju organizacije definiranjem odgovarajućih ciljeva i utvrđivanjem najdjelotvornijih sredstava za njihovo ostvarenje. Sastoji se od nekoliko faza: analiza situacije, utvrđivanja ciljeva, izbor ciljnog tržišta i oblikovanje strategije. Planiranje je kontinuirani proces s prilagodbama i korekcijama kao odgovor na promijenjene uvijete poslovanja.

U fazi provođenja realiziraju se u planu zacrtani ciljevi, pridržavajući se pri tome zacrtanoga vremenskog rasporeda. Uspješna provedba plana ovisi o nizu čimbenika, među kojima su najznačajniji razumijevanje i podrška svih razina i zaposlenih u različitim poslovnim jedinicama poduzeća.

Kontrola (vrednovanje) provodi se kako bi se utvrdilo da li se sve akcije odvijaju kako je utvrđeno planom i kolika su odstupanja te da li su potrebne korekcije da bi se ostvario planirani rezultat.

Isti proces se provodi u cilju upravljanja proizvodom, kao temeljnim dijelom marketinškog programa. Upravljanje proizvodom obuhvaća ne samo definiranje obilježja pojedinih proizvoda već i definiranje cjelokupnog asortimana, upravljanje njihovim životnim ciklusom i strukturom.



### **2.2.1. OBILJEŽJA PROIZVODA**

Proizvod ima dvije vrijednosti robe: upotrebnu i psihološku. Upotrebna vrijednost robe je njeno svojstvo koje omogućuje da zadovolji određenu ljudsku potrebu. Ona se ostvaruje na način upotrebe ili trošenja tako da se može zaključiti da se korisna svojstva robe mogu sagledati samo upotrebom. Glavni elementi koji čine upotrebnu i psihološku vrijednost robe su:

- **KVALITETA** - kvaliteta odnosno njen stupanj se mora definirati već u početku stvaranja proizvoda da bi na planiranom tržištu bio uspješnije pozicioniran. Najvažnija stavka kvalitetet proizvoda je da postigne zadovoljstvo potrošača. Kad je riječ o kvaliteti razlikujemo objektivne i subjektivne sastavnice kvalitete. Objektivne sastavnice su tehničko-tehnološke i slični mjerljivi standardi kvalitete dok kod subjektivnih je riječ o nemjerljivim standardima koji su različiti od kupca do kupca npr. funkcionalna kakvoća. Dobra kvaliteta pomaže stvaranju konkurentske prednosti, stvara lojalnost, dovodi do ponovne kupnje i usmene propagande (jaka veza s marketingom).
- **ESTETIKA** - ima veliku ulogu u prodaji proizvoda jer oblik privlači kupca. Prikladan oblik daje više prednosti u odnosu na druge proizvode izdvajajući se iz skupine istih proizvoda i stvaranja prepoznatljivosti na taj način. Estetiku trebamo promatrati kao kritičku praksu jer je ona praktična, kreativna i stvaralačka disciplina. U praksi je dokazano da dobar dizajn uvelike poboljšava i unapređuje cijeli poslovni koncept.
- **OBILJEŽAVANJE / OPREMANJE** - osim amblaže i načina pakiranja proizvod mora imati i druga obilježja odnosno znakove od kojih su neki i zakonski obavezni (deklaracija proizvoda, tehničke upute, jamčevni list, EAN-kod)
- **DODATNE USLUGE** - dodatke usluge su sve mnogobrojnije i različitog su karaktera ovisno o proizvodu. Porebno je razlikovati: kreditiranje kupnje, informiranje, održavanje, sevisiranje, garancije, reklamacije i sl.

### **2.2.2. UPRAVLJANJE MARKOM**

Psihološka vrijednost se najčešće odražava kroz marku (brend). Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja omogućava razlikovanje jednog proizvoda

(proizvođača, zemlje) od mnoštva drugih. Marke imaju veću važnost u marketingu potrošnih dobara nego industrijskih proizvoda. Kod ovih posljednjih, ime poduzeća kupci lakše prepoznaju. Kada poduzeće posluje u međunarodnom okruženju, odluke o markama i trgovačkim imenima dobivaju veliku važnost zbog uvjerenja o tržišnoj vrijednosti međunarodnih maraka. Marka proizvoda osigurava prodavačima i kupcima na tržištima određene pogodnosti kao što su prepoznavanje pojedinih proizvoda, skraćivanje vremena potrebnog za kupnju, procjenu pretpostavljene kakvoće i sl. Bez postojanja maraka kupcima bi bilo vrlo teško odabrati određeni proizvod pri prvoj kupnji te svakoj idućoj kupnji, jer bi odabir bio slučajan, a kupci ne bi bili sigurni da su odabrali proizvod upravo onih vrijednosti koje su željeli.<sup>5</sup>

Da bi poduzeće postiglo uspjeh na tržištu, treba donijeti ispravne odluke o markama. Riječ je o složenom postupku s obzirom na različitost u okruženjima, kulturi, jeziku i pismu. Odluke o markama posebno su važne za poslovanje međunarodnog poduzeća, ali je cilj odlučivanja uvijek isti, stvoriti marku koja će izazvati slično djelovanje u različitim dijelovima svijeta. Osnovni problem je odabiranje imena i znaka marke koji će odgovarati najrazličitijim stranim tržištima. Marke se mogu izgraditi kao marke pojedinog proizvoda, linije, tvrtke. Postoji više oblika vlasništva nad markama: marka proizvođača (nacionalna marka) – ona koju gradi proizvođač i vlasnik proizvoda ili usluge; privatna marka (marka posrednika, distributera ili trgovca) – ona čiji je vlasnik preprodavatelj proizvoda ili usluge; licencirana marka – vlasnik marke uz naknadu ustupa proizvod ili uslugu s izgrađenim imenom marke drugoj tvrtki; zajednička marka – označavanje proizvoda već izgrađenim markama dvije različite tvrtke (co-branding)

Proces stvaranja marke dosta je dug i zahtijeva značajna financijska ulaganja i napore u održavanju kakvoće proizvoda. Stvaranje marke dio je izgradnje prepoznatljivih imena. Problem je kako postići da ime bude prepoznatljivo na međunarodnom tržištu. Jedan je od načina sustavno oglašavanje, dobar publicitet i kvalitetan sustav odnosa s javnošću. Međutim, mnoga mala poduzeća to si ne mogu priuštiti. Zato su neobično važni različiti kreativni pristupi pri izgradnji prepoznatljiva imena.

Kao što proizvod ima svoj životni ciklus, tako i marku prati određeni vijek trajanja. Bez obzira u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi, poduzeće je može povući s tržišta. Ponekad

---

<sup>5</sup> Ozretić -Dašen, Đurđana, Vranešević, T.: Marka kao tržišni aspekt proizvoda: str. 89.

marke mogu ubirati visoke profite prije nego započne faza opadanja. Slabije marke ne ostvare profit u niti jednoj fazi životnog ciklusa. Životni vijek individualne marke proizvoda ovisi o položaju vodeće marke na tržištu. Ukoliko se poduzeće sa svojim proizvodom nalazi u fazi zrelosti u jednoj zemlji, može u drugoj uvesti isti proizvod u fazi rasta. Na tržištu se može pojaviti više konkurenata i tržište može biti u tržišnoj zrelosti. S druge strane, ako se poduzeće usredotoči na usko tržište i poseban način zadovoljavanja specifičnih potreba, tada je moguć kraći životni ciklus marke proizvoda kada poboljšane ideje mijenjaju stare. Prodaja određenih marki će rasti ukoliko su njihove karakteristike kvalitetnije od konkurentskih na ciljnom tržištu. Lako upotrebljive marke, te one marke kojima se lako prepoznaju njihove prednosti brže se prodaju. Ako se osobine neke marke mogu provjeriti bez većeg rizika, kupac može temeljitije upoznati određenu marku proizvoda.

Tvrtke moraju pažljivo upravljati svojim markama. Najprije klijentima se kontinuirano mora prenositi pozicioniranje marke. Vlasnici vodećih marki često troše goleme iznose na oglašavanje kako bi stvorili poznatost marke i izgradili preferencije i lojalnost marci. Ovakve promidžbene kampanje mogu pomoći pri stvaranju prepoznatljivog imena, obaviještenosti o marci, a možda čak i preferencije marke. Ipak, činjenica je da se markama ne upravlja oglašavanjem nego iskustvom marke. Danas klijenti saznaju za marku putem širokog niza kontakata i dodirnih mjesta. To uključuje oglašavanje, no također i osobno iskustvo marke, usmenu predaju, osobne kontakte sa zaposlenicima tvrtke, telefonske kontakte, internetske stranice tvrtke, i još mnogo toga. Bilo koje od ovih iskustava može imati pozitivan ili negativan učinak na doživljavanje marke i osjećaje prema njoj. Tvrtka mora ulagati u ove kontakte s klijentima jednako kao što ulaže u tiskanje svojih oglasa.

Tvrtke bi povremeno trebale provesti službenu reviziju prednosti i slabosti svojih maraka. Revizijom se mogu otkriti marke koje je potrebno repositionirati zbog promjena u preferencijama klijenata ili novih konkurenata. U nekim situacijama potrebno je potpuno ponovno kreirati proizvod, uslugu ili tvrtku (rebranding).

Tvrtke upošljavaju specijaliste za istraživanje tehnološke okoline kako bi se spoznale potrebe kupaca. Mnoge tvrtke imaju svoje R&D. Njihov rad tvrtki može donijeti značajan doprinos i konkurentsku prednost, naročito ako se tvrtka natječe na visokotehnološkom tržištu. Od nastanka do komercijalizacije ideje, stručnjaci R&D tržište trebaju voditi timski kako bi procijenili provodljivost nove ideje. Razvijanje novih marki treba u potpunosti biti rezultat kompanije. Preskaćući faze razvoja tvrtci može izostati neka bitna činjenica zbog koje cijela strategija naknadno može propasti.

### 2.2.3. UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM

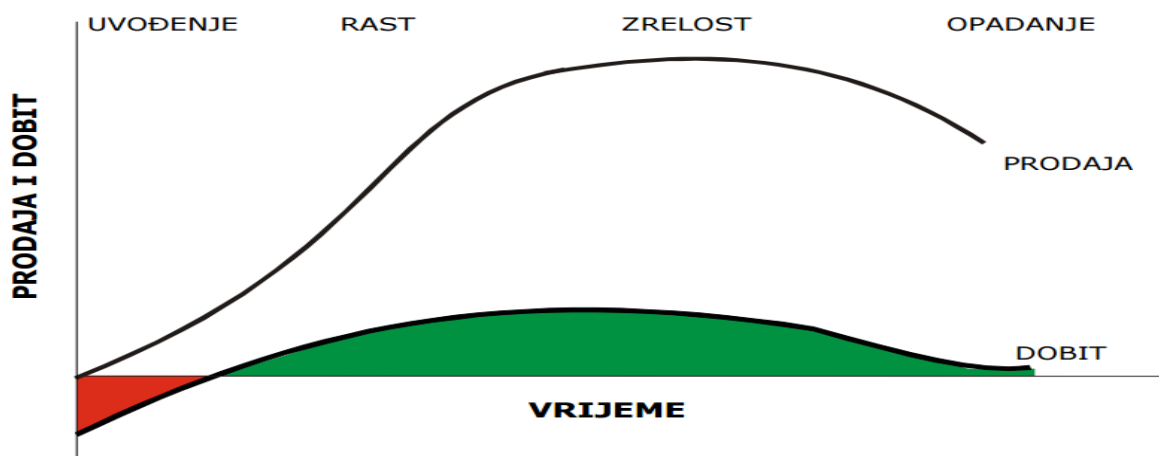
U današnjem vremenu intenzivne konkurencije, tvrtke koje ne razvijaju nove proizvode veoma riskiraju. Njihovi postojeći proizvodi postaju osjetljivi na promjene potrošačkih potreba i ukusa, nove tehnologije i na povećanje domaće i inozemne konkurencije.

Međutim, nije dovoljno samo razviti i uvesti novi proizvod. Tvrtka mora također znati kako upravljati novim proizvodom dok prolazi kroz svoj životni ciklus, odnosno, od njegovog rođenja, kroz rast i zrelost, do eventualnog nestanka, nakon kojeg se pojave noviji proizvodi koji bolje zadovoljavaju potrebe potrošača.

Iako svaki proizvod ima vlastiti životni put s obzirom na razvoj, brzinu širenja, duljinu egzistencije na tržištu i trenutak zamjene novim proizvodom, ipak je svim proizvodima zajednička slična životna sudbina koja se može podijeliti na određene faze:<sup>6</sup>

1. Faza stvaranja ideje o proizvodu
2. Faza razvoja proizvoda
3. Faza uvođenja proizvoda na tržište
4. Faza rasta proizvoda
5. Faza zrelosti proizvoda
6. Faza starenja i odumiranja proizvoda

Slika 2: Krivulja životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb 2001, str. 346.

<sup>6</sup> Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb 2001

Životni ciklus proizvoda donosi dva izazova. Prvi izazov je razvoj novog proizvoda, budući da svi proizvodi naposljetku nestaju, tvrtka mora pronalaziti nove proizvode kao zamjenu za stare. Drugi je razvoj strategije za životne cikluse proizvoda- tvrtka mora dobro prilagoditi svoju marketing strategiju promjenama želja potrošača, tehnologije i konkurencije.

#### **2.2.4. UPRAVLJANJE STRUKTUROM ASORTIMANA**

Asortiman ima svoju širinu koja se odnosi na broj različitih proizvodnih linija koje poduzeće posjeduje, dužinu koja se odnosi na ukupni broj pojedinih proizvoda u miksu, dubinu koja se odnosi na broj ponuđenih varijanti svakog proizvoda u liniji te konzistentnost koja se odnosi na povezanost raznih linija u krajnjoj potrošnji u zahtjevima proizvodnje, kanalima distribucije ili na neki drugi način. Pitanje standardizacije asortimana dovodi do toga da se voditelji kategorija ne smiju fokusirati isključivo na razvoj svojih robnih marki, već ići u smjeru standardizacije asortimana i poslovnih procesa, pronalaziti inovativne proizvode i slijediti trendove najvećih europskih i svjetskih trgovaca ako žele biti prvi i jedinstveni na tržištu.

Za uspješnost poduzeća važna je dobra struktura asortimana. Prema matrici rasta i udjela (BCG matrica) postoje četiri kategorije proizvoda:<sup>7</sup>

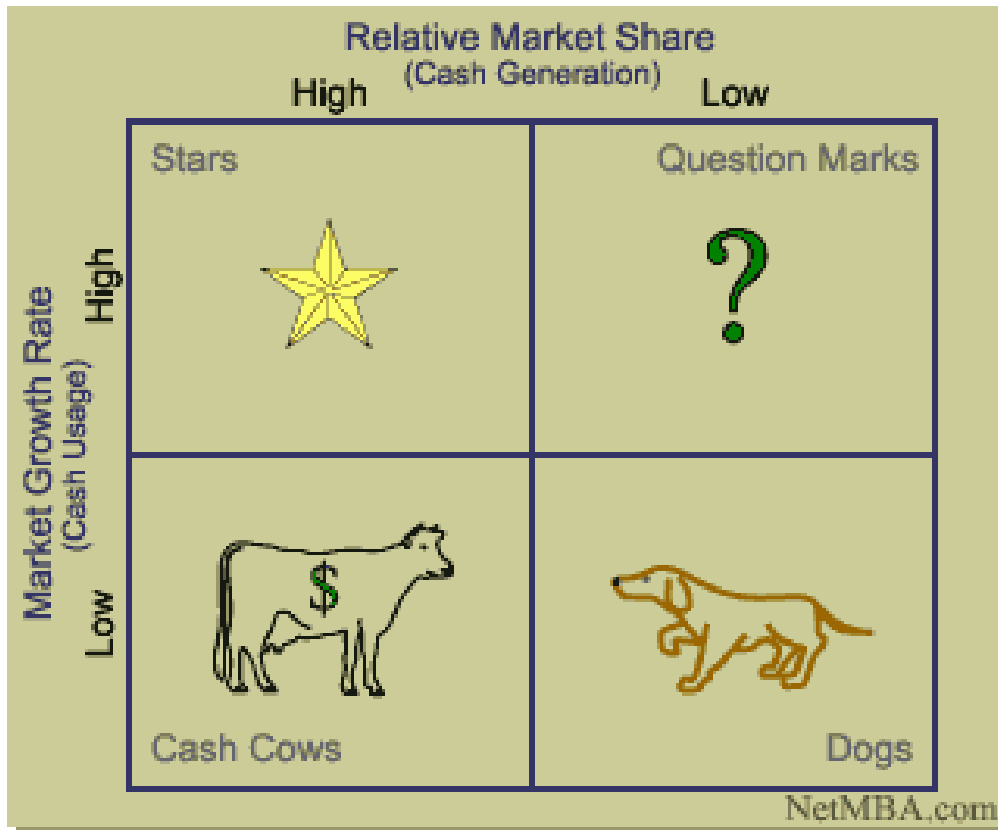
1. Zvijezde - su poslovi ili proizvodi s visokim rastom i visokim udjelom. Često su im potrebna velika ulaganja kako bi financirali svoj brzi rast. S vremenom će njihov rast usporiti te će se pretvoriti u krave muzare.
2. Krave muzare – su poslovi ili proizvodi s niskim rastom, ali velikim udjelom. Takvim je esabliranim i uspješnim strateškim poslovnim jedinicama potrebno manje ulaganje kako bi zadržali svoj tržišni udio. One proizvode novac kojim tvrtka plaća račune te podupire druge strateške poslovne jedinice kojima su potrebna ulaganja.
3. Upitnici su poslovne jedinice s malim udjelom na tržištima s velikim rastom. Potreban im je novac čak i da bi zadržale svoj udio, a kamoli ga povećale. Uprava mora dobro razmisliti o upitnicima – koje bi trebali pretvoriti u zvijezde, a koje pomalo ukinuti.

---

<sup>7</sup> Kotler, Upravljanje marketingom, 2001

4. Psi su poslovi i proizvodi s niskim rastom i niskim udjelom. Mogu proizvesti dovoljno novca da se održe, ali vjerojatno neće biti veliki izvori prihoda.

Slika 3: BCG matrica



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/MAR/nrenko/Analiza%20portfelja.pdf>

Jednom kada je klasificirala svoje strateške poslovne jedinice tvrtka mora utvrditi kakvu će ulogu svaki od njih igrati u budućnosti. Za svaku stratešku poslovnu jedinicu postoje četiri alternativne strategije. Tvrtke može uložiti više u poslovnu jedinicu kako bi povećala njezin udio. Može uložiti samo onoliko koliko je potrebno da održi udio strateške poslovne jedinice na trenutnoj razini. Može ubirati kratkoročne prihode strateške poslovne jedinice bez obzira na dugoročni učinak. Napokon, tvrtka se može osloboditi strateške poslovne jedinice putem prodaje ili postepenog ukidanja te iskoristiti resurse na drugom mjestu.

Kako vrijeme prolazi, strateške poslovne jedinice mijenjaju svoj položaj unutar matrice rasta i udjela. Svaka strateška poslovna jedinica ima svoj životni ciklus. Mnogi od njih počnu kao upitnici pa se zatim, ako su uspješni, presele u kategoriju zvijezda. Smanjenjem rasta tržišta, postaju krave muzare da bi na kraju nestali ili se pretvorili u pse pri kraju svog životnog

ciklusa. Tvrtke treba stalno dodavati nove proizvode i poslovne jedinice kako bi neke od njih postale zvijezde, a zatim krave muzare koje će pomoći u financiraju drugih strateških poslovnih jedinica, odnosno kako bi se osiguralo dugoročno održivo poslovanje.

Proizvodi u asortimanu se mogu podijeliti i s obzirom na sljedeće uloge:

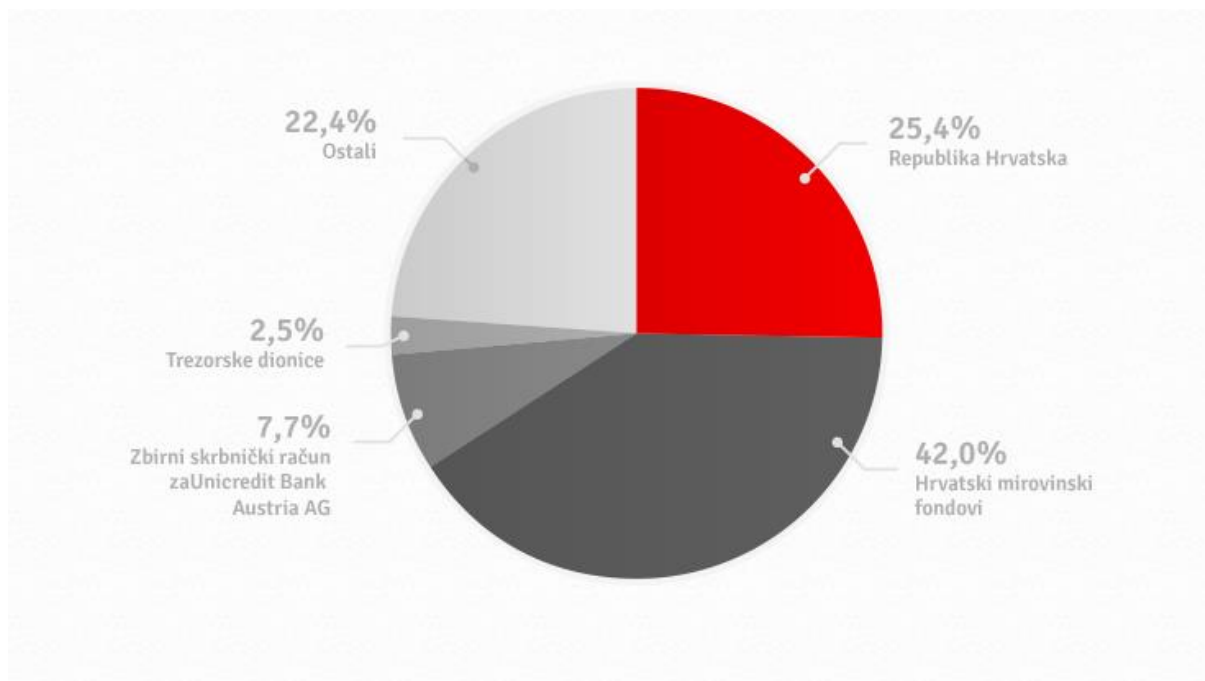
- Glavni proizvod koji je vodeći po količini proizvodnje/prodaje. U BCG matrici on je krava muzara. Nosi velik dio fiksnih troškova.
- Mamac privlači kupce i pomaže u prodaji drugih proizvoda. Najveća atraktivnost mu je cijena.
- Taktički proizvod nastaje zbog različitih ciljeva poslovne politike najčešće kao reakcija na konkurenciju.
- Zamjenski proizvod je zamjena za glavni proizvod u trenutku dozrijevanja.
- Regulator služi za uspostavljanje ravnoteže odnosno kontinuiteta najčešće kao kompezacija sezonskih kretanja.

### 3. POSLOVNI SLUČAJ PODRAVKA D.D.

#### 3.1. OPĆI PODATCI

Osnovana je 1934.godine kada su braća Wolf u Koprivnici pokrenula radionicu za preradu voća, što je bila preteča današnje Podravke. Danas je Podravka d.d. najveća hrvatska prehrambena tvrtka i jedna je od najvećih poduzeća prehrambene industrije na području središnje, istočne i jugoistočne Europe. Vlasnička struktura Podravke je prikazana sljedećim grafom:

Slika 4: Vlasnička struktura Podravke d.d



Izvor: <http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-31-12-2015/>

Razvoj Podravke se može proučavati kroz najznačajnije događaje u njezinoj povijesti:<sup>8</sup>

- 1934. - 1957 - Koprivnički poduzetnici, braća Marijan i Matija Wolf, osnivaju radionicu za preradu voća, preteču Podravke; Radionica braće Wolf prelazi u društveno vlasništvo i Podravka dobiva ime koje nosi i danas; Počinje proizvodnja konfitura (fine marmelade); Pojavljuju se novi proizvodi - kandirano voće, žele

<sup>8</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/>



bomboni, voćni sirup, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće, sterilizirane mahune i grašak, mesne konzerve; Podravkine juhe izlaze na tržište.

- 1959. - Na tržište je lansirana Vegeta, univerzalni dodatak jelima koji se danas prodaje u više od 40 zemalja na svim kontinentima.
- 1967. - Prve suradnje s inozemnim partnerima. Vegeta se otisnula u svijet - prvi izvoz u Mađarsku i Rusiju.
- 1970. - Počinje proizvodnja Čokolina, kasnije i drugih okusa dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića nazvanog Lino.
- 1972. - U Ludbregu kraj Koprivnice osnovana je tvrtka Belupo te počinje proizvodnja lijekova.
- 1996. - Počeo je proces restrukturiranja Podravke prema profitabilnom rastu.
- 1997. - Započinje snažan inovacijski i investicijski ciklus, vrijedan 130 milijuna eura, koji je uključio izgradnju triju novih tvornica i uvođenje novog integralnog poslovnoinformatičkog sustava.
- 1998. – Studenac. Dionice Podravke d.d. kotiraju u I. kotaciji Zagrebačke burze. Mineralna voda dobiva naziv "Studenac", koji zadržava do danas.
- 2000. Studena - Izvorska voda. Otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj. Na tržište izlazi i čista izvorska voda Studena.
- 2001. - Podravka postaje ekskluzivni distributer Kraša za tržište Mađarske. Podravkina Vegeta dobiva certifikat za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000.
- 2002. Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 proširen je i na Podravka jela, Lino, Dolcelu i Kviki. Podravka je preuzela porečku tvrtku Ital-Ice, proizvođača kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane. Potpisan je i ugovor između Podravke i Nestlé World Trade Corporation o prodaji, logistici i distribuciji pojedinih proizvoda Nestle grupe. Podravka je preuzela i češku tvrtku Lagris.
- 2004. - Vegeta je u Poljskoj dobila nagradu "Superbrand Polska" koju joj je dodijelilo "Vijeće marki" kao jednoj od najjačih marki na poljskom tržištu. Po prvi puta objavljen natječaj Zaklade "prof. Zlata Bartl" kojom se potiče stvaralački i inovativni rad studenata dodiplomskih i poslijediplomskih studija.
- 2006. - Prema trogodišnjem ugovoru između Podravke i Istraturista, teniski turnir u Umagu će se sljedeće 3 godine održavati pod imenom ATP STUDENA Croatia Open Umag. U 2006. godini Kupljen je brand Eva, a pod brandom Vegeta na tržište su lansirana dva nova proizvoda - "Vegeta pikant", te tekuća Vegeta na tržištu Australije.

Započela je gradnja nove tvornice dječje hrane, a Podravka je postala 1. hrvatskom članicom Svjetskog poslovnog foruma (IBLF). U suradnji sa Sportskim novostima započeo je Čokolino višebojac.

- 2007. - U 2007. godini Podravka kupuje poljske brandove Warzywko i Perfekta, te hrvatski brand Lero. Završeno je natjecanje Čokolino višebojac i potpisan je ugovor sa Sportskim novostima o suradnji na istom projektu do 2010. godine. Podravka je proširila uspješnu suradnju s Microsoftom na 18 zemalja svijeta, dok je Belupo lansirao novi portal "Zdravo budi". Godina 2007. predstavlja 50. rođendan Podravkinih juha.
- 2009. - U Dugopolju je otvoren novi skladišno-distributivni centar
- 2012. - Podravka je u suradnji s gradom Koprivnicom pokrenula projekt jedinstvenih "Zdravih jelovnika" namijenjenih osnovnoškolcima.
- 2013. - 50. rođendan Podravkinog lista, jedinstvenog mjesečnika u Hrvatskoj, s tradicijom dužom od pola stoljeća
- 2014. - Kulinarska emisija "Ručak za sutra s Podravkom" najgledanija je kulinarska emisija u Hrvatskoj

Podravka d.d. 100% je vlasnik društava: Belupo d.d., Koprivnica; Danica d.o.o., Koprivnica; Lero d.o.o., Rijeka; Ital-Ice d.o.o., Poreč; KOTI Nekretnine d.o.o., Koprivnica; Podravsko ugostiteljstvo d.o.o., Koprivnica; Podravka Inženjering d.o.o., Koprivnica i Poni trgovina d.o.o., Koprivnica te niza tvrtki za prodaju, proizvodnju i distribuciju u inozemstvu. Grupa Podravka je multinacionalna grupa koja posluje na preko 40 tržišta diljem svijeta, u Europi, Americi, Aziji, Africi i Australiji. Grupu Podravka predstavlja 25 društava u 17 država te 17 predstavništava u 14 država. Grupa Podravka upravlja s 15 tvornica na 3 tržišta (Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Češka). Međunarodna tržišta podijeljena su u četiri grupe tržišta prema zamljopisnim regijama:

- Regija Adria: Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Srbija, Kosovo, Albanija, Crna Gora i Grčka
- Regija Europa: Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunjska, Bugarska, Njemačka, Beneluks, Austrija, Švicarska, Francuska, Velika Britanija, Skandinavske zemlje, Italija i ostale zemlje Zapadne Europe.
- Regija Rusija, ZND i Baltik: Rusija, Ukrajina, zemlje Pribaltika, Kazahstana i ostale zemlje ZND-a

- Regija Nova tržišta: SAD, Kanada, Australija, države Afrike, države MENA i Azija uključujući Kinu

Podravka se dijeli na dva glavna područja djelovanja; prehrana i piće (69 godina iskustva) koje donosi 78.7% prihoda od prodaje, te farmaceutika (44 godine iskustva) koja donosi 21.3 % prihoda od prodaje.

Slika 5: Organizacijska struktura Podravke d.d.



Izvor: <http://cdn.podravka.net/repository/files/1/0/10868a7da843a14e64433e53f183bda7.pdf>

U ovim navedenim organizacijskim cjelinama te postojećim SPP Usluge i korporativnim funkcijama Podravka zapošljava preko 5000 radnika.

*Tablica 1: Broj zaposlenih u razdoblju od 31. prosinca 2012. godine do 31. prosinca 2015. godine*

Broj zaposlenika	31.12.2012.	31.12.2013.	31.12.2014.	31.3.2015.	31.5.2015.
Izdavatelj (osim predstavništava Izdavatelja)	3.387	3.166	2.840	2.881	2.948
Predstavništva Izdavatelja u inozemstvu	40	41	44	43	43
Grupa (osim Izdavatelja i njegovih predstavništava)	2.688	2.510	2.457	2.629	2.617
<b>Ukupan broj zaposlenika</b>	<b>6.115</b>	<b>5.717</b>	<b>5.341</b>	<b>5.553</b>	<b>5.608</b>

Izvor: *Interna analiza Izdavatelja*

Izvor: <http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

Usljed kontinuiranog provođenja programa restrukturiranja neprofitabilnih poslovnih programa te zbog racionalizacije poslovnih procesa broj zaposlenih u Grupi Podravka smanjen je kroz programe stimulativnih otpremnina za oko 600 zaposlenih u razdoblju 2012. - 2015. godine.

### **3.1.1. KLJUČNE FINACIJSKE ZNAČAJKE**

Ukupna prodaja Grupe Podravka u 2013. godini iznosila je 3.635,6 milijuna HRK, te je ispod prošlogodišnje razine. Prodaja strateškog poslovnog područja Prehrana i pića iznosila je 2.774,7 milijuna HRK i niža je za 1% u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Izuzevši pad prodaje u programima u restrukturiranju (svježe meso, pića, zamrznuti program i pekarski program) ukupna prodaja Prehrane i pića veća je za 1% u odnosu na prethodnu godinu. Prodaja SPP-a Farmaceutika iznosila je 851,3 milijuna HRK, što je porast prodaje od 3%.

Prihodi od prodaje Grupe Podravka u 2014. godini su iznosili 3.519,8 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 bili su niži za 4,1% u odnosu na 2013. godinu, dok su prihodi od prodaje strateškog poslovnog područja Farmaceutika iznosili 840,3 milijuna kuna i bili su niži 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 niže prihode od prodaje u odnosu na 2013. 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 te kategorije dječja hrana, hrana za doručak i ostala hrana.

*Tablica 2: Prihodi od prodaje od 2012. godine do 2015. godine u milijunima kuna*

<b>Prihodi (u milijunima kuna)</b>	<b>2015.</b>	<b>2014.</b>	<b>2013.</b>	<b>2012.</b>
Ukupni poslovni prihodi Grupe Podravka	3.939,9	3.519,8	3.635,6	3.643,7
Prihodi od prodaje Grupe Podravka	3.777,2	3.502,6	3.626,0	3.626,7
Prihodi od prodaje SPP Prehrana	2.971,6	2.662,4	2.774,7	2.801,0
Prihodi od prodaje SPP Farma	805,7	840,3	851,3	825,7

Izvor: <http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

Podravka naglašava visoku kvalitetu, praktičnost i sigurnost njenih proizvoda držeći da su njihovi proizvodi rezultat odabranih visokokvalitetnih sirovina, znanja i modernih tehnoloških procesa na strani očuvanja hranjivih sastojaka u namirnicama. Kvaliteta proizvoda i poslovnih procesa te stalno poboljšavanje poslovnih praksi strateški je cilj Podravke d.d.

Podravka d.d. dobitnik je brojnih nagrada i priznanja koja potvrđuju njenu kvalitetu, angažiranost i kompetenciju. Riječ je nagradama s područja ekonomskog, okolišnog i društvenog učinka, gospodarstva, sigurnosti na radu i drugih. Podravka je proglašena i najboljom hrvatskom kompanijom po omjeru cijene i kvalitete proizvoda, prema ocjeni hrvatskih potrošača uz nagrada za kvalitetu i inovativnost koje su pojedini proizvodi osvojili na raznim inozemnim sajmovima

Najnovija istraživanja generacije mladih potrošača (18-35 godina) u Hrvatskoj pokazala su kako je Podravka kao brend prepoznatljiva i omiljena čak i u konkurenciji velikih, globalnih brendova. Rijetki su domaći brendovi usvojili strategije kojima dosežu ciljnu skupinu mlađih kupaca, a da pritom ne gube tržište tradicionalnih, kupaca s dužim stažem. Brendovi s predznakom „tradicionalni“ teško balansiraju između starog i novog tržišta što im donosi rizik da će nestati zajedno sa starijom ciljnom skupinom. Podravka i njene robne marke uspješno komuniciraju s svim dobnim skupinama potrošača što je dobar pokazatelj za budućnost kompanije.

Podravka se dijeli na dva glavna područja djelovanja; prehrana i piće (69 godina iskustva) koje donosi 78.7% prihoda od prodaje, te farmaceutika (44 godine iskustva) koja donosi 21.3 % prihoda od prodaje.

Vizija Podravke d.d. glasi: *Biti vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama s sjedštem u regiji Jugoistočne, Srednje i Istočne Europe, te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više.*

Misija Podravke d.d. glasi: *Stvaranje visokokvalitetnih proizvoda s markom koji osvajaju povjerenje klijenata i potrošača.*

## **3.2. PODRAVKA D.D.**

### **3.2.1. STRATEŠKE ODREDNICE**

Strategija Podravke se temelji na ključnim područjima: odnos s potrošačima, upravljanje markama proizvoda, kvaliteta, lojalnost zaposlenika, obrazovni razvoj zaposlenika i zajednice, razvoj prodaje, istraživanje i razvoj i stalna kontrola troškova. Konstantno naglašavajući vrijednosti kao što su zadovoljstvo i lojalnost potrošača i zaposlenika Podravka je tijekom godina izgradila pozitivan ugled među svojim dionicima. Podravka umjerava posebnu pažnju osiguranju kvalitete svojih proizvoda te kontinuiranoj brizi za okoliš. Nadzorom ključnih područja i njihovom prilagodbom na nove situacije na tržištu i konstantnom komunikacijom, Podravka odgovorno djeluje te povećava svoju vjerodostojnost prema svim dionicima. Podravka strategiju poslovanja temelji na odgovorima koje prima iz okoline i to je razlog uspješnosti poslovanja. Broj konkurenata koji prijete Podravci izuzetno je velik iz jednostavnog razloga jer je danas broj poduzeća koja posluju u prehrambenoj industriji izrazito velik i svaki dan se taj broj povećava. Potrošači se svakodnevno susreću sa stranim i domaćim proizvodima koji su konkurencija proizvodima Podravke. Samo sa inovativnim proizvodima, modernom tehnologijom, dobrom organizacijom rada i praćenjem potreba i želje potrošača poduzeće u prehrambenoj industriji može opstati.

**Sustav upravljanja** - kvaliteta proizvoda i poslovnih procesa te stalno poboljšavanje poslovnih praksi u Podravki je permanentni i strateški cilj. Zahtjevi i zadovoljstvo kupaca i potrošača, ali i ostalih zainteresiranih strana (vlasnici, zaposlenici, dobavljači, financijske institucije, društvena zajednica), moraju biti izbalansirani i sustavno komunicirani kroz sve poslovne procese. Za sustavni pristup upravljanju, standardizaciju i poboljšavanje poslovnih procesa uspostavljena je korporativna funkcija za upravljanje kvalitetom.

Glavne odrednice sustava upravljanja su razvoj, implementacija i održavanje integriranog sustava upravljanja koji se temelji na sljedećim normama: ISO 9001:2000 (Sustav upravljanja kvalitetom), ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem), ISO 18001 (OHSAS - Occupational Health&Safety Audit System), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) principima i ostalim normama i propisima koji se tiču prehrambene industrije i njezina tržišta (*BRC* - British Retail Consortium).

Do sada su sustavno uređeni temeljni poslovni procesi koji se odnose na razvoj, proizvodnju, prodaju i distribuciju: dodataka jelima, polugotovih jela, dehidriranih juha, dječje hrane, praškastih slastica, snack proizvoda, čajeva, proizvoda od voća i proizvoda od povrća. Sustav je certificiran prema zahtjevima norme ISO 9001:2000 i za sada Podravka posjeduje 6 certifikata (tri u Hrvatskoj, dva u Poljskoj i jedan u Mađarskoj).

U pripremi za certifikaciju su procesi industrije mesa, a iza toga pića i ostatak prehrambenog dijela Podravke. Podravka je članica EFQM-a (European Foundation for Quality Management) i opredijeljena za poslovnu izvrsnost. U planu je i projekt prve razine poslovne izvrsnosti koji će pomoći poboljšanju postojećih poslovnih praksi. Svojim aktivnostima i rezultatima na području sustava upravljanja Podravka dokazuje svoju sposobnost udovoljavanja zahtjevima tržišta EU uspostavom učinkovitijeg poslovanja.

**Zaposlenici** - za ostvarenje poslovnih ciljeva, uz jasnu strategiju i dobru organizaciju, od presudnog su značaja i dobri stručnjaci. U Podravci smatraju kako ključ njihova uspjeha predstavljaju dinamični, kreativni i uspješni ljudi i njihova znanja. Kreativnim pojedincima nastoje osigurati takve uvjete rada u kojima će njihove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će moći kreativnosti dalje razvijati. Kreativnost, učinkovitost i profesionalnost se u Podravki nagrađuje. Dodatne mogućnosti se nude onima koji su odlučni i željni razvoja svojih profesionalnih sposobnosti. Veliki broj zaposlenika Podravke je uključen u godišnje obrazovanje ili edukacijske programe same Podravke, a velik udio opada na interne edukacije. Podravka financira dodiplomske i poslijediplomske studije svojih zaposlenika, specijalističke seminare, tečajeve, interna obrazovanja i dr. Također imaju razvijen i poseban pripravnički

program. Procijenivši da je u interesu povećati udio zaposlenika u vlasničkoj strukturi te na taj način kroz povećanu vlasničku participaciju zaposlenika postići viši stupanj motiviranosti i identifikacije s Podravkom u pogledu namjere ostvarenja njegovog daljnjeg rasta, pokrenuo program organiziranog radničkog dioničarstva (ESOP).

**Okoliš i upravljanje otpadom** - Podravka se u svom poslovanju opredijelila za očuvanje, zaštitu i unapređenje kvalitete okoliša u kojem stvara nove ekonomske, okolišne i društvene vrijednosti za svoje dionike. S namjerom daljnjeg smanjenja utjecaja na okoliš i održavanja razine održivosti, postavili su sljedeće ključne ciljeve: stručnim usavršavanjem osvijestiti i unaprijediti odnos radnika prema okolišu, kontinuirano smanjenje ispuštanja i opterećenja otpadnih voda, gospodarenje otpadom kao korisnom sirovinom i resursom, zaštita od štetnika, unaprjeđenje rada laboratorija i uređaja za otpadne vode te aktivno sudjelovanje u radu organizacija koje pokrivaju područje zaštite okoliša. Podravka je provela niz planiranih aktivnosti koje su rezultirale značajnim ekonomskim, okolišnim i društvenim rezultatima, a sve to u okviru ovlasti i odgovorosti službe Ekologija.

Upravljanje otpadom - s ciljem smanjenja količina otpada, posebno se vodi briga o: sprečavanju nastajanja otpada, organizaciji odvojenog sakupljanja različitih vrsta opasnog i neopasnog otpada, adekvatnom zbrinjavanju gotovih proizvoda i sirovina koji iz bilo kojeg razloga ne mogu na tržište ili u daljnju proizvodnju, kontroli tokova opasnih otpada i opasnih tvari, rješavanju pitanja otpadne ambalaže, praćenju tokova prikupljenog otpada te stalnoj edukaciji svih zaposlenika.

Odvojenim sakupljanjem otpada po vrstama smanjuje se količina komunalnog otpada, čuva se okoliš i ljudsko zdravlje. Pravilnim gospodarenjem, veći dio otpada postao je sekundarna sirovina, što je u cilju štednje prirodnih resursa kao i smanjenja troškova zbrinjavanja otpada.



### **3.3. ANALIZA ASORTIMANA PODRAVKE**

#### **3.3.1. PRODAJA PO KATEGORIJAMA**

Kategorije asortimana Podravke možemo podijeliti na : kulinarstvo, slastice, snackovi i pića, dječja hrana, mesni proizvodi i farmaceutika. Kategorija kulinarstvo je zabilježila rast prihoda od prodaje od 2.6% u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu zahvaljujući rastom prodaje juha i univerzalnih dodataka jelima. Potonja je ostvarila najveći rast prihoda u Poljskoj zbog aktivnosti na brandu Vegeta, te u Zapadnoj Europi uslijed širenja distribucije, dok je potkategorija juha ostvarila najveći rast prihoda u regiji Adria kao rezultat fokusa na inovirani asortiman dodane vrijednosti i aktivnosti u ključnim periodima godine.

Kategorija slastice, snackovi i pića je zabilježila 1,4% niže prihode od prodaje u odnosu na 2014. godinu. Do utjecaja na niže prihode pića najviše do izražaja su došli manji prihodi praškastih napitaka zbog racionalizacije asortimana i zasićenosti te manji prihodi potkategorije snacka u regiji Adria uslijed aktivnosti konkurencije te općeg smanjenja veličine kategorije.

U kategoriji dječje hrane, hrane za doručak i ostale hrane rast je ponajviše potaknut prodajom potkategorija dječje hrane, kondimenata, zamrznutog povrća i mediteranske hrane te ostvarenim prihodima Mirna asortimana kojih nije bilo u 2014. godini. Bez utjecaja prihoda asortimana Mirne, čitava kategorija ostvarila je 5,4% više prihode u odnosu na usporedno razdoblje. Kao rezultat pojačanih aktivnosti na brand Čokolešnik dovelo je do toga da su prihodi dječje hrane porasli kao početak prodaje Lino kašica u Adria regiji. Fokusirajući se na prodajne kanale i marketinške aktivnosti segment asortimana kondimenata je ostavrio dobre prodajne rezultate. Na ruskom tržištu sve veću ulogu ima potkategorija zamrznutog povrća koja ostvaruje značajan rast prihoda. U potkategoriji mediteranske hrane dolazi do rasta prihoda riže i tjestenine u regiji Europa kao rezultat repozicioniranja prema profitabilnijem asortimanu te snažnijih marketinških aktivnost .

Ostvareni prihodi PIK mesnih proizvoda iz razdoblja 2014. godine rezultirali su rastom prihoda od 1,0% u odnosu na usporedno razdoblje 2013. godine. Zbog velike marketinške

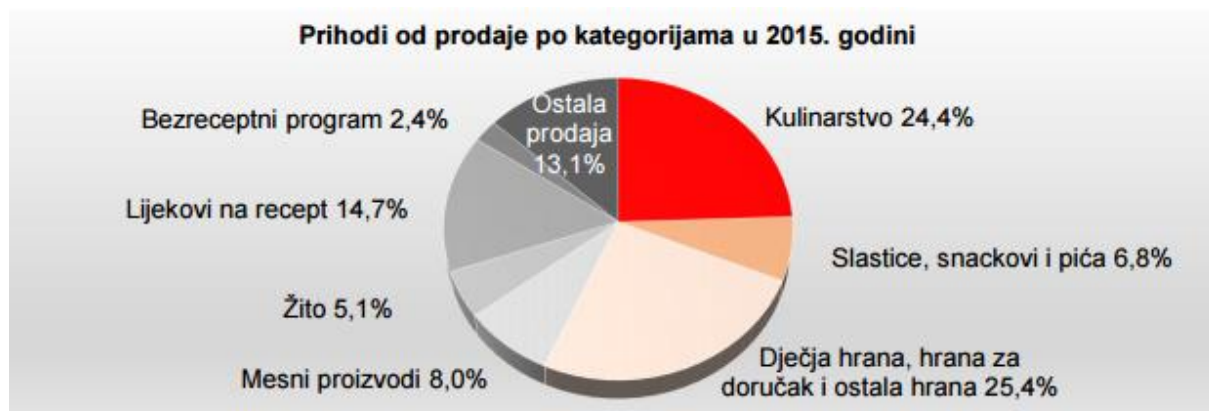
aktivnosti konkurencije na tržištu mesa i mesnih prerađevina Podravka bi ostvarila 2.7% niže prihode ukoliko bi izuzeli PIK asortiman.

Kako je HZZO smanjio cijene lijekova na recept to je imalo negativan učinak od 10 milijuna kuna na prihode od prodaje. Na ruskom tržištu je došlo do pada cijene ruske rublje te su prihodi od prodaje lijekova na recept niži za 32,3 milijuna kuna. Nemirima i ratnim stanjem u Ukrajini te loše ekonomske situacije u Kazahstanu nije se poslovalo na tim tržištima što je dovelo do pada prihoda od 11,2 milijuna kuna s obzirom na 2014. godinu. Velika većina ostalih tržišta ostvarila je rast prihoda lijekova na recept, od kojih se ističe tržište Bosne i Hercegovine uslijed unaprjeđenja efikasnosti poslovnog modela.

U 2015 godini prihodi od prodaje kategorije bezreceptnog programa porasli su 0,7% što je ponajviše uzrokovano rastom prihoda od prodaje OTC potkategorije na tržištu Hrvatske od 5,1%. Rast OTC potkategorije na tržištu Hrvatske je ostvaren uslijed jake sezone prehlade i gripe u prva tri mjeseca 2015. godine, što je rezultiralo povećanom prodajom asortimana za snižavanje povišene tjelesne temperature i ublažavanje boli.

U prehrambenom segmentu pod kategorijom ostala prodaja pozitivan utjecaj je ostala prodaja Grupe Žito te negativni utjecaj pada cijene maka. Grupa Podravka se među ostalim bavi nabavom i prodajom maka kao sirovine te je zabilježen pad u 2015. godini u odnosu na usporedno razdoblje koje je 2014. godina u kojoj je cijena maka bila na tržištu iznadprosječna.<sup>9</sup>

Slika 6: Prihodi od prodaje po kategorijama



Izvor: <http://cdn.podravka.net/repository/files/8/b/8b0a1c318b284095d797d1b1cd17242b.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

### 3.3.2. ROBNE MARKE PODRAVKA D.D.

Slika 7 : Vlastite robne marke Podravke d.d.



Izvor: <http://www.podravka.hr/proizvodi/>

Podravka - Prehrambeni brand br.1 ne samo u Hrvatskoj već i u regiji. Visok standard kvalitete te brza i jednostavna priprema karakteriziraju ovaj brand. Kontinuiranim širenjem asortimana prilagođavaju se potrebama na tržištu. Široka i duboka paleta proizvoda kreće se od začina, juha, Podravka kocke, popečci, temeljci, tjestenine i riže, proizvodi od rajčice, umaci, prerađevine voća, povrće kondimenti, brašno, čaj, instant napitci, mesni proizvodi i gotova jela i pire krumpir.

Činjenica je da Podravka ima široku paletu marki i samih proizvoda. Sve marke nisu toliko uspješne. Postavlja se pitanje upravlja li se dobro tim markama ili je razlog pada prodaje kod nekih Podravkinih marki pad kupovne moći potrošača kako na domaćem tako i na stranim tržištima na kojima Podravka nudi svoje proizvode.

Dolcela - Proizvodi za pripremu slastica. Dolcela broji 56 proizvoda od kojih su najpoznatiji vanilin šećer, šlag fix, puding s raznim okusima.

Eva - Bogata i zdrava riznica ribljih proizvoda. Pod ovu kategoriju spadaju 27 proizvoda od kojih su najistaknutiji tuna s povrćem u umaku, sardine s povrćem i novi proizvod skuša salata Istriana.

Lino - Dječja hrana, kremni namazi i žitarice. Podravka broji 35 vrsta proizvoda pod ovom kategorijom a najznačajniji su Lino čokolino, Lino lada, Lino džem.

Vegeta - Najpoznatiji izvorni hrvatski proizvod postao je i svojevrsni fenomen. Sadrži jedinstvenu kombinaciju nekoliko vrsta začina i sedam vrsta sušenog povrća. Vegeta je jedan od najpoznatijih izvornih hrvatskih proizvoda, a izumila ju je 1959. Zlata Bartl sa suradnicima. U više od četiri desetljeća svoga postojanja Vegeta je ušla u kuhinje potrošača u više od 40 zemalja širom svijeta.

Poznati Vegeta proizvodi: Vegeta univerzalna, Vegeta Twist i Vegeta marinada.

Fant - Mješavine za brzu i jednostavnu pripremu jela. Broji 26 proizvoda podijeljenih u 3 grupe: Fant mješavina, Fant zapečena tjestenina i Fant umak.

Talianetta - Bogat izbor tjestenina koji mogu služiti kao samostalan obrok ili prilog glavnom jelu. Od 13 proizvoda najpoznatiji su špageti Milaneze, tjestenina Carbonara, tjestenina sa 4 sira.

Kviki - Hrskave grickalice različitih okusa proizvedeni isključivo iz biljnih sastojaka. Od 11 vrsta grickalica koje imaju u asortimanu najznačajnije su ribice, štapići i krekeri.

Lero - Voćni sirupi su viskozni sirupasti proizvodi dobiveni odgovarajućim tehnološkim postupkom. Proizvode se od voćnih baza ili koncentrata. Paletu Lero voćnih sirupa čine okusi: naranča, limun, tropic, jabuka, višnja i borovnica-jabuka.

Fini-mini - Praktične i hranjive instant juhe s raznim okusima. Kokošja, povrtna i goveđa juha samo su neke od bogate ponude Podravke.

Studenac - Prirodna, čista i osvježavajuća mineralna voda.

Belsad - Marmelade raznih okusa kao što su marelica, jagoda, šljiva.

Studena - Prva hrvatska voda. Podravka uz prirodnu izvorsku vodu još prodaje ledene čajeve i vodu s raznim okusima.

Provita - Žitarice proizvedene prema najboljim recepturama i u skladu s najmodernijim standardima u prehrani.

Čokolešnik - Instant žitne pahuljice za djecu. Nutritivna vrijednost proizvoda prilagođena je potrebama djece iznad tri godine starosti.<sup>10</sup>

### 3.3.3. ANALIZA ASORTIMANA PODRAVKE

Obzirom na asortiman Podravke životni ciklus ima sljedeću strukturu:<sup>11</sup>

- U fazu uvođenja može se svrstati Grupa Žito. Kako je tek u prvom kvartalu 2016. godine usvojen plan integracije Grupe Žito u Grupu Podravka i 1. travnja Podravka stekla 100% poslovni udjel, prelazak iz faze uvođenja u fazu rasta može se očekivati kroz godinu dana.
- U fazi rasta je dječja hrana, predvodnik svoje kategorije, u kojoj je zabilježen rast prihoda od 5.4%. Konstantne inovacije i širenje na nova tržišta (Kina) može se očekivati daljnji rast ove kategorije proizvoda.
- Faza zrelosti obuhvaća nekoliko kategorija asortimana. To su mesni proizvodi, kulinarstvo i farmaceutika. Kod ovih kategorija u posljednjih par godina zabilježen je mali rast pa čak i stagniranje. Da bi se riješio problem malog rasta odnosno stagniranja doslo je do lansiranja novih proizvoda i širenje na nova tržišta. U kategoriji kulinarstva je stavljen fokus na renovaciju specijalnih dodataka jelima kojima su dodane nove karakteristike, novi okusi te olakšano doziranje. Na tržište SAD-a lansiran je Vegeta broth - iskorak Vegete na tržište tekućih bujona karakterističnih za SAD. Također, linija Vegeta kocki u Srednjoj Europi proširena je novim okusima. U Africi su lansirani univerzalni dodatak Vegeta te mješavine za pripremu jela Vegeta Msosi i to s recepturama koje su prilagođene navikama afričkih potrošača. Kategorija Mediteranske prehrane, kondimenata i osnovne hrane za tržišta Srednje Europe nadopunjena je novim okusima Podravka passate i sjeckane rajčice. U segmentu voća lansirana je nova linija citrusnih marmelada Podravka: grejp i naranča s dodatkom đumbira. U kategoriji Mesnog programa lansirane su Podravka Delikates. Inspiraciju za kreiranje Delikates pašteta, Podravkini kulinarski eksperti pronašli su u okusima hrvatske kontinentalne i mediteranske kuhinje. Također, linija Podravka kobasica nadopunjena je Gurmanskom i Pivskom kobasicom, čime je proširen asortiman

<sup>10</sup> <http://www.podravka.hr/brandovi/>

<sup>11</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

proizvoda za sezonu roštiljanja. Što se tiče kategorije Lijekova na recept Belupo je u prvom kvartalu 2016. godine svoj kardio portfelj proširio za još jedan lijek iz skupine Blokatora kalcijevih kanala – derivata dihidropiridina. To je lacidipin i na tržište dolazi pod generičkim nazivom LACIDIPIN BELUPO. Kategorija bezreceptnog programa je u prvom kvartalu 2016. godine obogaćena FERSAN JUNIOR tekućim dodatkom prehrani. Sve navedeno ukazuje da su ove kategorije već ušle u fazu oživljavanja.

- Kategorija snack i piće ima konstantan pad prodaje od prihoda u zadnjih par godina te ih se može svrstati u fazu opadanja. Na niže prihode ponajviše su utjecali manji prihodi praškastih napitaka na tržištu Hrvatske uslijed racionalizacije asortimana te općeg smanjenja veličine kategorije.<sup>12</sup>

Obzirom na uloge proizvoda struktura asortimana je sljedeća

- glavni proizvod su mesni proizvodi, veliki dio kulinarstva i farmaceutika.
- "mamci" su mješavine za brzu i jednostavnu pripremu jela pod nazivom Fant.
- taktički proizvod su smrznuto povrće, snack i pića.
- zamjenski proizvod u Podravci je dječja hrana iste kvalitete kao konkurencija ali po nešto nižim cijenama.
- regulator u asortimanu Podravke je kulinarski inovativni proizvod temeljac u 3 vrste: goveđi, kokošji i povrtni.

Podravkin portfolio ima dovoljno krava muzara koje donose novac za podršku obećavajućim proizvodima u ranijim fazama životnog ciklusa. Potrebno je pažljivo procijeniti koje muzare zahtijevaju ulaganja, obzirom na mogućnosti i pravi trenutak za oživljavanje.

Dječja hrana kao zvijezda osigurava svijetlu budućnost, odnosno konkurentnost u kratkom i srednjem roku.

Proizvod iz kategorije upitnika omogućuje dugoročnu konkurentnost proizvodnog portfolija jer će ulaganje u Žito dovesti do toga da iz upitnika postane zvijezda.

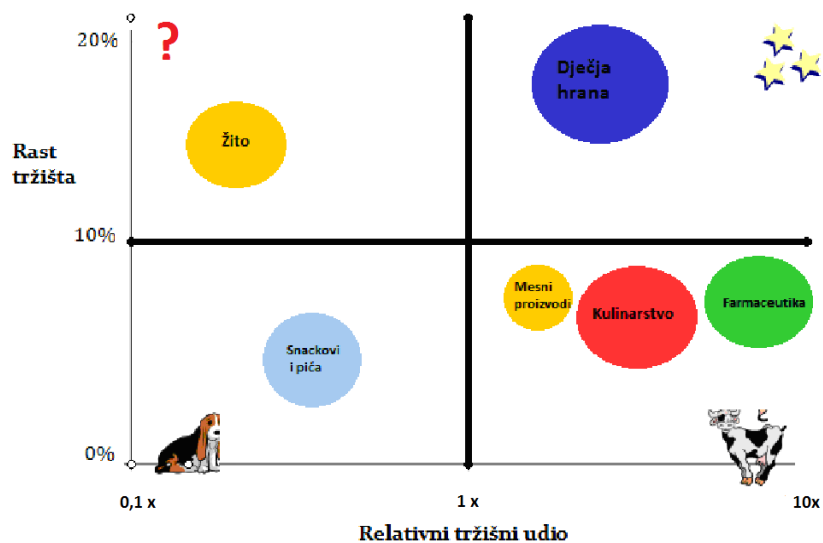
Psi imaju slab tržišni položaj, obzirom na njihovu ulogu taktičkog proizvoda i za sada još uvijek pozitivan saldo koji snackovi i pića ostvaruju treba ih zadržati. Također se treba razmotriti mogućnosti za njihovo oživljavanje.

---

<sup>12</sup> <http://cdn.podravka.net/repository/files/a/a/aadb077b758d6049a1719ad6981a2bda.pdf>

BCG matrica Podravkinog asortimana prikazuje sljedeću sliku:

Slika 8: BCG matrica



Za održivu strukturu asortimana, pored oživljavanja krava muzara i pasa, Podravka bi trebala voditi i dalje računa da stvara dovoljan broj upitnika i zvijezda.

## 4. ZAKLJUČAK

U ovom radu se krenilo od same srži odnosno biti koncepcije marketinga, prema kojoj se ključ za postizanje ciljeva poduzeća sastoji u određivanju potreba i želja ciljanih tržišta, od konkurencije, uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljenja.

Upravljanje proizvodom se sastoji od analize, planiranja, provođenja i vrednovanja programa oblikovanih radi stvaranja, izgrađivanja i održavanja obostrano korisne razmjene i odnosa s ciljnim tržištima. Podrazumijeva upravljanje pojedinačnim proizvodom i njegovim obilježjima, linijama proizvoda odnosno cijelim asortimanom i njegovom strukturom.

Životni ciklus proizvoda donosi dva izazova. Prvi izazov je razvoj novog proizvoda, budući da svi proizvodi naposljetku nestaju, tvrtka mora pronalaziti nove proizvode kao zamjenu za stare. Drugi je razvoj strategije za životne cikluse proizvoda- tvrtka mora dobro prilagoditi svoju marketing strategiju promjenama želja potrošača, tehnologije i konkurencije.

U današnjem vremenu intenzivne konkurencije, tvrtke koje ne razvijaju nove proizvode veoma riskiraju. Njihovi postojeći proizvodi postaju osjetljivi na promjene potrošačkih potreba i ukusa, nove tehnologije i na povećanje domaće i inozemne konkurencije. Struktura asortimana s aspekta BCG matrice (odnosno uloga) mora biti uravnotežena i osigurati održivi razvoj poduzeća.

Kako je danas veliki broj poduzeća koja posluju u prehrambenoj industriji potošači se svakodnevno susreću sa stranim i domaćim proizvodima koji su konkurencija Podravkinim proizvodima. Samo sa inovativnim proizvodima, modernom tehnologijom, dobrom organizacijom rada i praćenjem potreba i želja potrošača Podravka ili bilo koje drugo poduzeće koje posluje u prehrambenoj industriji može opstati.

Podravka je tvrtka duge tradicije još od 1934. godine. Danas se Podravka ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Dva su glavna poslovna segmenta poduzeća: prehrana i piće te farmaceutika. Uz stvorene brojne robne marke kao i



dobivene nagrade i priznanja za širok spektar poslovnog djelovanja brojni potrošači u više od 40 zemalja širom svijeta prepoznali su vrijednost Podravke i njenih proizvoda.

Za održivu strukturu asortimana, pored oživljavanja krava muzara i pasa, Podravka bi trebala voditi i dalje računa da stvara dovoljan broj upitnika i zvijezda, dakle novih proizvoda koji će se uspješno pronalaziti svoje tržište.

## **POPIS LITERATURE**

### **Knjige**

Kotler, p. - Armstrong, G. : Principles of marketing, Millennium ed., Prentice-Hall Int.

Kotler, P. : , "Upravljanje marketingom 1", Zagreb: Informator, 1989.

Ozretić -Dašen, Đurđana, Vranešević, T.: Marka kao tržišni aspekt proizvoda

Previšić, J. - Bratko, S.: Marketing, Sinergija , 2001

### **Ostali izvori**

<http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

<http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/kljucni-financijski-podaci/>

<http://www.podravka.hr/brandovi/>

<http://www.podravka.hr/proizvodi/>

<http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/>

## POPIS SLIKA I TABLICA U RADU

### Slike:

Slika 1: Suština koncepcije marketinga.....	2
Slika 2: Krivulja životnog ciklusa proizvoda.....	9
Slika 3: BCG matrica.....	11
Slika 4: Vlasnička struktura Podravke d.d.....	13
Slika 5: Organizacijska struktura Podravke d.d.....	16
Slika 6: Prihodi od prodaje po kategorijama.....	23
Slika 7: Vlastite robne marke Podravke d.d.....	24
Slika 8: BCG matrica.....	28

### Popis tablica:

Tablica 1: Broj zaposlenih u razdoblju od 31. prosinca 2012. godine do 31. prosinca 2015 godine .....	5
Tablica 2: Prihodi od prodaje od 2012. godine do 2015. godine u milijunima kuna .....	6

## SAŽETAK

U današnje vrijeme za održivost i uspješnost poduzeća važno je dobro upravljati proizvodima ( pojedinačnim, linijama i ukupnim asortimanom). Kroz nekoliko različitih poglavlja, u ovom radu se analizira cjelokupni asortiman tvrtke Podravka. Naime, on analizira kriterije prodaje po kategoriji proizvoda, njegov životni ciklus, ulogu proizvoda u tvrtki i u njoj BCG matrici. Rezultati analize u ovom radu pokazuju da Podravka sustavno prati promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća, kako bi pravovremeno mogla reagirati na njih i održavati suvremen i uspješan asortiman.

**KLJUČNE RIJEČI:** Upravljanje asortimanom, BCG matrica, životni ciklus, Podravka.

## **SUMMARY**

Today, the sustainability and success of the company is important to well managed products (individual, lines and overall portfolio). Through several different chapters, this paper analyzes the entire range of the company Podravka. Specifically, it analyzes the criteria of sales by product category, its life cycle, the role of the product in the company and in its BCG matrix. The results of the analysis in this paper show that Podravka systematically monitors the changes in the internal and external environment of enterprises, to ensure they are able to react to them, and to maintain a modern and successful assortment.

**KEY WORDS:** Management portfolio, BCG matrix, life cycle, Podravka.