

STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA “DUKAT” d.d.

Bošnjak, Ana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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:124:096368>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-21**

Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA
“DUKAT” d.d.

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Ana Bošnjak

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi rada.....	2
1.3. Metode rada.....	3
1.4. Struktura (sadržaj) rada	3
2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA	
2.1. Pojam i značaj strategije u poduzeću.....	5
2.2. Misija poduzeća.....	7
2.3. Anliza okoline poduzeća.....	9
2.3.1. Unutarnja okolina poduzeća.....	11
2.3.2. Vanjska okolina poduzeća.....	13
2.4. Strategija rasta poduzeća.....	13
2.4.1. Strategija internog rasta.....	15
2.4.1.1. Ansoffova matrica.....	15
2.4.1.2. Greinerov model rasta.....	17
2.4.1.3. Investicije u nove djelatnosti, kapacitete i proširenje postojećih.....	18
2.4.1.4. Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija.....	18
2.4.2. Strategija eksternog rasta.....	19
2.5. SWOT analiza.....	20
3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU DUKAT D.D.....	23
3.1. Razvojni tijek poduzeća Dukat d.d.....	23
3.2. Financijski pokazatelji.....	25
3.3. Proizvodi.....	32
3.4. Tržišta.....	36
4. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA DUKAT D.D.....	37
4.1. SWOT analiza poduzeća Dukat d.d.....	37

4.2. Razvoj novih proizvoda.....	41
4.3. Dukat d.d. danas i u budućnosti.....	44

5. ZAKLJUČAK

SAŽETAK

SUMMARY

LITERATURA

POPIS SLIKA

PRILOZI

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Brojna svjetska uspješna poduzeća u svojoj praksi često ističu potrebu kritičnog praćenja svojih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji. Pod tim se podrazumijevaju odgovori na pitanja vezana za misiju poduzeća, međusoban odnos poduzeća i okoline te u konačnici na krajnji poslovni cilj poduzeća. Tijekom vremena odgovori na navedena pitanja u stručnoj literaturi dobivaju svoj naziv strateški menadžment čiji sadržaji podrazumijevaju određivanje strategije, primjenu strategije te mjerenje i nadzor strategije. Određivanje strategije odnosi se na definiranje misije, ciljeva, strategije i politike poduzeća. Stoljećima, sve do industrijske revolucije, sredinom druge polovice 18. stoljeća, riječ strategija najuže se veže za vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te načina dolaska i zadržavanja na vlasti. Uz to definira se i kao vještina predviđanja i usmjeravanja vođenja vojnih i političkih događaja. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine na koje se poduzeće odnosi na različite vanjske i unutrašnje utjecaje okruženja.¹

Strategija služi poduzeću da bi zadržala konkurentsku prednost, jer bez konkurencije nema prave strategije. Uključuje ciljeve, aktivnosti, politiku i planove, kao i obrasce ponašanja poduzeća u samoj interakciji s okolinom. Strategija pronalazi odgovore na pitanja: tko su ciljni kupci, koje proizvode i usluge trebamo koristiti, kako bi trebali te proizvode i usluge nuditi ciljnim kupcima na efikasan i inovativan način.

Općenito, pod pojmom ekonomski rast podrazumijeva se porast proizvodnje, proizvodnih kapaciteta i svih drugih sastavnica gospodarstva, odnosno znači porast ukupnog outputa gospodarstva.² Rast je u pravilu prirodan izbor poduzeća, ali takav izbor podrazumijeva i oprez. Poduzeća da bi opstala na tržištu moraju se konstantno usavršavati i razvijati te održavati svoj konkurentski položaj. Suvremeno poslovanje pod utjecajem je niza promjena koje nameću potrebu stalnog prilagođavanja i traženja novih rješenja. Tu je vrlo važno istaknuti dva bitna pojma, a to su učenje i znanje iz razloga što su današnji kupci veoma zahtjevni te nameću visoke kriterije i upravo zbog toga dolazi do eliminacije onih poduzeća

¹ Mencer, I: "Strateški menadžment i poslovna politika", Rijeka, 2003., str. 26

² https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski_rast

koji nisu spremni ulagati u znanje svojih zaposlenika, tj. onih poduzeća koja se ne razvijaju.³

Da bi poduzeće osiguralo svoj rast, nužno je investiranje jer je ono način kako da realizira svoje ciljeve. Ostvarenje ciljeva poduzeće može postići prilikom pravilno odabrane investicijske politike. Razvoj poduzeća nije moguć bez investicija jer su one osnovne za njegovo ostvarenje, a investicije bez definiranog razvoja ne dovode do pozitivnog ishoda za poduzeće. Razvoj poduzeća vodi poduzeće do ostvarenja veće dobiti, bolje pozicioniranosti na tržištu i povećanja osnove razvoja.

Poduzeće Dukat d.d. je najpoznatija robna marka mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj te jedna od vodećih u regiji. Inovativnost, inzistiranje na kvaliteti i primjena najnovijih dostignuća u prehrambenoj i mliječnoj industriji omogućili su Dukatu poziciju tržišnog lidera te predvodnika trendova u mliječnoj industriji.⁴ Problem istraživanja ovog rada je pitanje koji su to pokazatelji dugoročnog strateškog razvoja poduzeća. Nadalje potrebno je analizirati okolinu poduzeća i istražiti njegove konkurente, njihove prednosti i nedostatke što će uvelike utjecati na daljni razvoj poduzeća Dukat d.d., odnosno na njegov položaj u budućnosti.

1.2. Ciljevi rada

Cilj istraživanja podrazumijeva određivanje temeljnih strategijskih odrednica te strateškog razvoja poslovanja poduzeća, detaljnu analizu i opis strategije koju poduzeće Dukat d.d. koristi. Istraživanjem se nastoji prikazati izuzetna važnost poznavanja glavnih konkurenata navedenog poduzeća, praćenje snaga i slabosti, odnosno prednosti i nedostataka poduzeća, i u konačnici te snage i prednosti upotrijebiti za vlastito razvijanje poslovanja. Preduvjet za uspješno određivanje i postizanje najvažnijih i dugoročnih poslovnih ciljeva sadržan je u strategijskom upravljanju kao procesu koji se sastoji od četiri faze, a zanemarivanje bilo koje od ovih faza imat će za posljedicu negativan ishod. U cjelokupnom procesu strategijskog upravljanja poduzeće se kontinuirano treba uspoređivati s drugima (benchmarking) te odabrati najprimjerenije metode rasta.⁵ Na koncu glavni cilj rada je poboljšanje i unaprjeđenje već postojećeg poslovanja poduzeća u budućnosti zasnovanog na primjeni novih znanja i traženja novih rješenja.

³ Alpeza, M.: „Znanje kao konkurentna prednost“, Osijek, 2010., str. 10

⁴ <http://www.dukat.ba/o-nama/objava-za-medije/dukatu-zlatne-medalje-za-kvalitet-na-sajmu-u-gradacu>

⁵ Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N.: „Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji“, Zagreb, 2012., str.36

1.3. Metode rada

Za potrebe ostvarenja ciljeva ovog rada korišteni su odgovarajući podaci do kojih se došlo slijedećim znanstvenim metodama:

1. Općim metodama istraživanja:

- Metodom analize i to informacija i podataka prikupljenih u toku ovog rada,
- Metodom deskripcije odnosno opisivanja na temelju prikupljenih podataka i literature,
- Metodom sinteze podataka prikupljenih u poduzeću i drugih informacija do kojih se došlo.

2. Posebnim metodama istraživanja:

- Metodom prikupljanja i analize podataka.

No, prije svega, u pisanju ovoga rada korištena je metoda analize dokumentacije i to pisanih dokumenata i statističkih dokumenata iz Dukata, uz korištenje adekvatne domaće literature. Teorijski dio istraživanja proveden je prikupljanjem i obradom knjiga i članaka.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Završni rad je podijeljen u šest osnovnih poglavlja.

U uvodnom dijelu će se prikazati problemi rada, ciljevi rada te metode. Na samom kraju uvodnog dijela pojasniti će se struktura i sadržaj završnog rada.

U drugom poglavlju će se definirati teorijske odrednice strategije i strateškog razvoja. Počevši s definiranjem osnovnih pojmova strategije i strateškog razvoja, temeljito će se obraditi navedena tema. Objasnit će se pojam i tipovi strategije te proces poslovnog strateškog planiranja koji uključuje misiju, analizu okruženju i S.W.O.T. analizu.

U trećem poglavlju će biti obuhvaćeni opći podatci o poduzeću Dukat d.d., razvojni tijek poduzeća kroz povijest, financijski pokazatelji, proizvodi te postojeća tržišta.

U četvrtom poglavlju će se opisati SWOT analiza samog poduzeća te kako unaprijediti

poslovanje u budućnosti. Biti će navedeni primjeri strategijskog rasta poduzeća, inovativnosti koje bi poduzeće moglo uvesti kako bi unaprijedilo svoje poslovanje te širenje na nova tržišta.

U petom poglavlju donijet će se zaključak ovog rada i relevantne spoznaje o istraživanoj temi.

2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA

2.1. Pojam i značaj strategije u poduzeću

Strategiju možemo definirati kao očekivanje da će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene koje nastaju u njenom svakodnevnom okruženju. Te promjene mogu biti nepredvidive i dugo trajati, dovesti do destabilizacije poduzeća i tržišnog zaostatka u odnosu na konkurenciju. Strategiju je u pravilu teško precizno definirati zbog raznovrsnosti definicija koje se na nju odnose. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine na koje se poduzeće odnosi na različite vanjske i unutrašnje utjecaje okruženja. U tom kontekstu strateški je plan vremenski određen skup aktivnosti poduzeća, napravljen radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja postojeće strategije.⁶ Termin strategija kako se danas koristi jednostavno je pojmovno preuzet iz starogrčkog jezika, u okviru kojeg se koristio pojam “strategus” što je u staroj Grčkoj označavalo vojne časnike s vrlo širokim ovlastima.⁷ Pojam strategija označavao je visoki vojni čin, danas poznat pod pojmom “general”. U uvodu je već spomenuto kako se strategija u svom najužem smislu veže za vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova, odnosno definira se kao vještina predviđanja i usmjeravanja vođenja vojnih i političkih događaja. S obzirom na sve ovo proizlazi zaključak da su ekonomisti riječ “strategija” preuzeli iz vojne terminologije koja se u poduzećima počinje koristiti tijekom prvih desetljeća prošlog stoljeća. Sve se više javlja potreba za strategijskim planiranjem, odnosno uočavanje mogućih utjecaja u budućnosti na neometano odvijanje poslovanja poduzeća.⁸ Tijekom šezdesetih godina zbog promjena veličine velikog broja poduzeća u planiranju poslovne politike primjenjuju strateški pristup ne iz razloga što su prijašnje pretpostavke bile netočne nego iz razloga što su bile nepotpune te je takvo strateško opredjeljenje u konačnici imalo učinak na promjene proizvodnje i tržišnih komunikacija.

General Electric smatra se pionir na području strateškog planiranja. Strategiju definira kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.⁹ Pod ovom definicijom smatra se kako strategija treba naglasiti načine raspoređivanja izvora, prilagodbe promjenjivim uvjetima

⁶ <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A669/datastream/PDF/view>

⁷ Mencer, I: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 25

⁸ <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A314/datastream/PDF/view>

⁹ Mencer, I: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 30

poslovanja, pozicioniranje poduzeća u odnosu na konkurenciju, izbjegavanje poteškoća i slično.

Prvi autor koji je izvan gospodarstva obradio temu strateškog planiranja, ekonomski je povjesničar Alfred D.Chandler, Jr. koji spomenutu strategiju definira kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor izvora (resursa) potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.¹⁰ Većina se slaže s tim da Chandler opisuje međuzavisnost strategije poduzeća i okoline te njemu pripada zasluga istraživanja značenja i uloge strateškog pristupa poslovanju i razvoju poduzeća.

Kenneth Andrews 1965. godine tumači strategiju kao model sadržaja, namjera, odluka ili ciljeva i temeljnih politika i planova kojim se žele postići zacrtani ciljevi. Nakon nekoliko godina taj isti autor govori o tome da je strategija određivanje i izbor između dva jednako utjecajna elementa.¹¹ Zajedničko kod Chandlera i Andrewa jest to što se obojica koncentriraju na rukovodni i organizacijski aspekt problematike strategije.

Iste godine pojavljuje se i H. Igor Ansoff koji strategiju definira kao nit koja spaja poslovne aktivnosti, proizvode i tržište. U svojoj definiciji usmjerava se isključivo na određivanje strategije, a isključuje određivanje ciljeva.

Uspješna strategija treba odgovarati poduzeću u određenom periodu, vrijednosti i ciljevi poduzeća moraju biti usuglašeni s ljudskim resursima, s organizacijskom strukturom, i na kraju možda najvažnije, s okolinom u kojoj se nalazi, u kojoj se odvija poslovanje jer strategija kreira i održava konkurentsku prednost na tržištu.

Porter ističe da je pozicioniranje srce strategije. Strategijsko pozicioniranje znači obavljanje aktivnosti različito od konkurencije ili obavljanje sličnih aktivnosti na drugi način. Kada poduzeće primjenjuje strategiju koju postojeći konkurenti ne mogu dovoljno dobro "kopirati", poduzeće ostvaruje trajnu ili održivu konkurentsku prednost.¹²

¹⁰ Mencer, I.: "Strateški menadžment i poslovna politika", Rijeka, 2003., str. 30

¹¹ Mencer, I.: "Strateški menadžment i poslovna politika", Rijeka, 2003., str. 31

¹² Porter M.: "What is Strategy?" Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996.str.63

Strategija je način na koji menadžer jednog poduzeća pokušava nadmudriti menadžera drugog poduzeća, primjenjujući akcije kojima će se na kraju realizirati dugoročni ciljevi poduzeća i ostvarenje konkurentske prednosti. Važno je imati strogo definiranu strategiju i radi samih zaposlenika, kako bi se osjećali sigurnije na radnom mjestu, te kako bi pratili ciljeve poduzeća i pomogli mu ka njegovim ostvarenjima jer su zaposlenici pokretačka snaga poduzeća.

2.2. Misija poduzeća

Misija poduzeća definira svrhu poslovanja, osnovnu funkciju poduzeća. Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji.¹³ Taj razlog može biti veoma različito koncipiran, čak i za istorodna poduzeća. Za neke to može biti puka zarada više novca za dioničare; za druge pak zadovoljavanje svih interesnih skupina: dioničara, zaposlenika, kupaca, dobavljača i društvene zajednice; za treće to može čak nadilaziti interese tih skupina. S vremenom misija poduzeća može postati nejasna u odnosu na početak poslovanja poduzeća jer se ono mijenja, pojavljuju se novi uvjeti na tržištu poslovanja.

Misija poduzeća Dukat d.d. je pružiti potrošačima vrhunske proizvode koji su nastali od domaćih sirovina na domaćim farmama, s naglaskom na autohtone domaće proizvode koji se pripremaju prema tradicionalnim recepturama. Vodstvo vjeruje u dokazivanje i razvijanje brenda koji obilježava njihovo ime i status. Vizija poduzeća je usmjerenje na kvalitetu proizvoda kako bi zaposlenici i potrošači bili zadovoljni. Poslovanje se temelji na načelima odgovornosti, učinkovitosti, efikasnoj kontroli, transparentnosti i poštivanju poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, okruženju i vlastitim zaposlenicima društva.¹⁴

Prema Druckeru, postoji pet glavnih pitanja kojima menadžment može preispitati postojeću definiranu misiju poduzeća¹⁵:

1. Kojim se poslom bavimo?
2. Tko su naši kupci?
3. Što je kupcu vrijednost?

¹³ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf

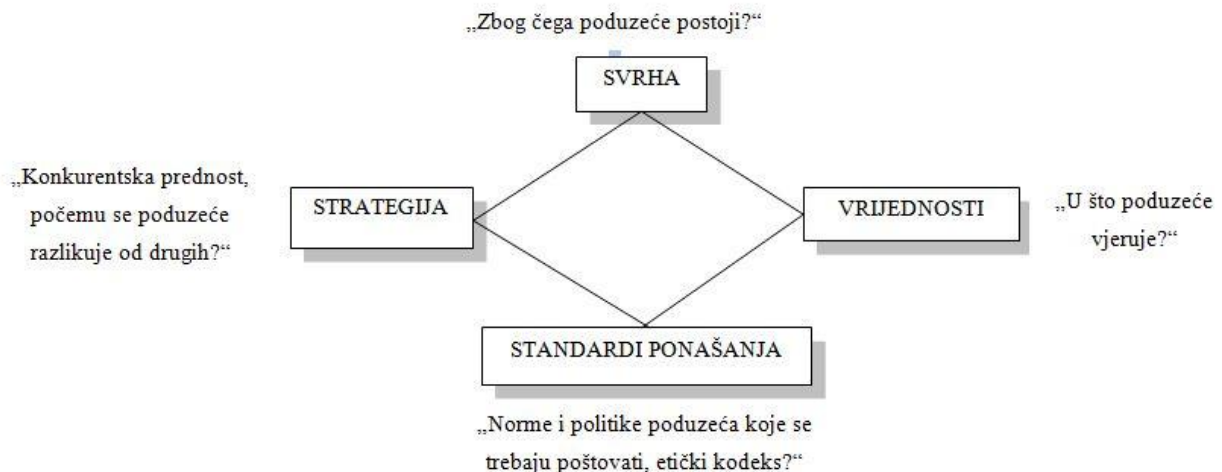
¹⁴ <https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A252/datastream/PDF/view>

¹⁵ Weirich, Heinz i Koontz: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1994., str.193.

4. Koje su naše mogućnosti?

5. Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Ovo su teška pitanja na koja menadžment poduzeća mora dati odgovore. Da bi poduzeće bilo uspješno, da bi pratilo globalne promjene u okruženju, menadžment ih mora neprekidno postavljati, tražeći pravi odgovor. Sama definicija misije je prva faza u definiranju strategije poduzeća. Misija je važna iz razloga što ona mora biti motivirajuća i za zaposlenike u poduzeću koji će težiti njenom ispunjenju. Ona mora biti realna i ostvariva, jasna i specifična, motivirajuća i usmjerena prema tržištu.



Slika 1: Ashridgeov model misije¹⁶

Izvor: Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 150.

¹⁶ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf, 22.07.2017

Ashridgeov model misije prikazuje misiju koja se sastoji od četiri osnovna elementa:

- Svrhe,
- Strategije,
- Vrijednosti,
- Standarda ponašanja.

Svrha odgovara na pitanje zašto poduzeće postoji, koja je njegova svrha poslovanja. Svrha može biti višestruka: za kupce tako što im poduzeće može ponuditi kvalitetne i inovativne proizvode, za investitore tako da održava profitabilnost i povrat investiranja, za svoje zaposlenike na način da se brine za njih, pridaje im važnost i prihvaća njihova mišljenja, da poduzeće nudi razvoj karijere, za zajednicu općenito tako da pridaje važnosti zaštite okoliša.

Strategija se razvija da bi se realizirala svrha poduzeća. Definira je posao u kojem poduzeće djeluje, položaj koje poduzeće želi i prednost koju planira stvoriti.

Vrijednosti poduzeća su načela po kojima se poduzeće vodi prema postizanju ciljeva i dugoročnih rezultata. Iz vrijednosti se može vidjeti kako će poduzeće izgledati i kakve će mu biti osnovne vrijednosti.

Standardi ponašanja određuju ponašanje sviju u poduzeću, od zaposlenika do menadžmenta. Mnogo je načina kako ostvariti bolji položaj na tržištu od konkurencije, jedan od njih je i bolje ponašanje prema konkurenciji, dobavljačima, kupcima. Svrha i strategija se mora provesti u akcije, postupke i pravila ponašanja.

2.3. Analiza okoline poduzeća

Okolinu poduzeća čine sve prilike i prijetnje koje se nalaze u njenoj neposrednoj blizini koju menadžment treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka vezanih za poduzeće. Okolina je važna za uspjeh poduzeća i zato joj treba dati na važnosti, konstantno je promatrati kako bi se uočile potencijalne prilike i prijetnje te bi ona trebala poslužiti vodstvu kako bi pravovremeno reagirao, a time i povećali izgledi za uspjeh poduzeća.

Svrha analiza okoline bi trebala otkriti strateške učinke, **prilike** koje pomažu u ostvarivanju ciljeva, **prijetnje** koji mogu zaustaviti ostvarenje postavljenih ciljeva, razvijanje poduzeća, otkriti pozitivne sposobnosti unutar poduzeća iliti **snage**, kao i unutarnje **slabosti** koje onemogućuju ostvarivanje postavljenih ciljeva. Nakon toga bi ih trebalo povezati putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo na tržištu i definiralo strategiju kako bi unaprijedilo performance, te kako bi sebi osiguralo dugoročni opstanak u promjenjivim uvjetima.

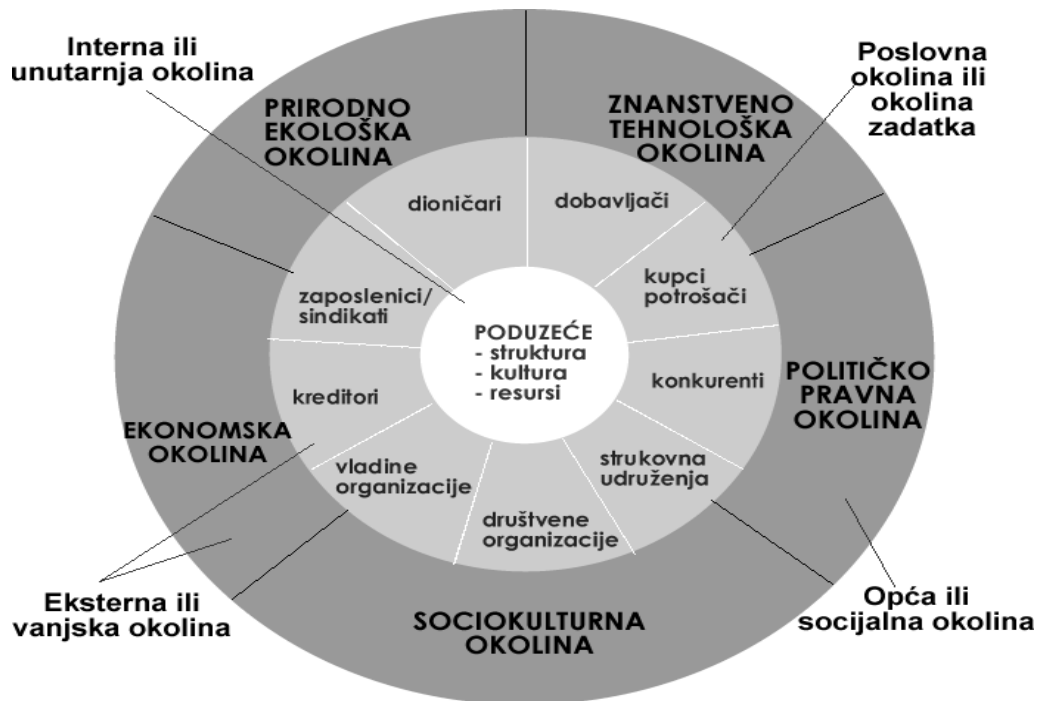
Uloga analiza okoline ima trojaku ulogu:¹⁷

- **Uloga orijentirana politici**– glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi, i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izviru iz okoline.
- **Uloga integrirajućega strateškog planiranja**- glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća.
- **Uloga orijentirana funkcijski**- glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija.

Proces strateške analize započinje definiranjem misije, ciljeva, strategije i poslovne politike, a sve to se nemože kvalitetno pripremiti i ostvariti ako se ne vodi računa o utjecaju okoline. Potrebno je definirati ključne faktore koji utječu na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor strategije.

¹⁷ http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf 23.07.2017

Okolina poduzeća se dijeli na **unutarnju** i **vanjsku** okolinu.



Slika 2: Segmenti okoline poduzeća

Izvor: Buble, M.; *Osnove Managementa*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 29

2.3.1. Unutarnja okolina poduzeća

Unutarnja okolina je u potpunosti pod utjecajem svog poduzeća. U njoj se događaju svi procesi ključni za razvoj poduzeća i njegov opstanak.¹⁸ Čine ju:

- organizacijska struktura,
- organizacijska kultura,
- organizacijski resursi.

¹⁸ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf

Organizacijska struktura za poduzeće je važna kao i anatomija za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se u tom smislu organizacija od raznih autora naziva i “anatomijom organizacije” odnosno anatomijom poduzeća.¹⁹ Ona je sastavni dio svakog poduzeća i mijenja se sukladno promjenama unutarnjih i vanjskih faktora. Ima tri funkcije:

1. smanjivanje interne i eksterne neizvjesnosti,
2. osiguravanje uspješne koordinacije aktivnosti unutar poduzeća,
3. osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti.

Organizacijska kultura predstavlja skup ponašanja, vrijednosti, običaja, normi i uvjerenja koji određuju ponašanje poduzeća i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinca u poduzeću. Upravo je kultura poduzeća ta koja omogućuje stvaranje pozitivnog imidža u okolini stoga je svaki menadžer mora njegovati i unaprijeđivati.²⁰

Organizacijski resursi su znanja i sposobnosti zaposlenika kojima se poduzeće koristi u svojoj proizvodnji i potrošnji. Mogu se razvrstati u fizičke resurse (materijalna sredstva poduzeća), ljudske resurse (profesionalna struktura ljudi te njihov stvaralački rad), financijske resurse (sredstva potrebna za normalno funkcioniranje poduzeća) i informacijske resurse (informacijski sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih informacija prikupljenih iz okoline).

Navedeni elementi su izvor snage i slabosti koje poduzeće ima, temeljne pretpostavke svih aktivnosti i učinaka poduzeća. Ključne **snage poduzeća** mogu biti: jasna strategijska vizija, konzistentna poslovna politika, obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra, adekvatna organizacijska strukturiranost, odlično poznavanje okoline, visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda, jak konkurentski položaj, raspoloživost sustava stimuliranja, izrađenost organizacijske kulture. **Slabosti poduzeća** mogu biti: nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strategijske vizije, nedostatak stručnog kadra, neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća, neadekvatnost proizvodnog programa,

¹⁹ Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.139

²⁰ http://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf

nezavidan konkurentski položaj, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske strukture.²¹

2.3.2. Vanjska okolina poduzeća

Vanjska okolina poduzeća se sastoji od čimbenika u kojima poduzeće posluje, čimbenika koji indirektno utječu, poduzeću stvaraju prilike i opasnosti za njegovo poslovanje te ih menadžment treba uvažavati tijekom donošenja odluka. Poduzeće se mora prilagoditi utjecajima iz vanjske okoline, te znati na najbolji način iskoristiti prilike koje mu se pružaju, i maksimalno umanjiti prijetnje. Vanjska okolina se dijeli na opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

Opću ili socijalnu okolinu čine čimbenici iz okruženja na koje poduzeće nema mogućnost utjecaja. Sastoji od pet glavnih segmenata, a to su: prirodno-ekološka okolina, znanstveno-tehnološka okolina, ekonomska okolina, političko-pravna okolina i sociokulturna okolina.²²

Glavne značajke okoline su dinamičnost, kompleksnost, heterogenost i neizvjesnost.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine oni akteri koji su u neposrednoj okolini poduzeća. Poduzeća su svakodnevno u kontaktu s poslovnom okolinom i o njoj imaju mnogo informacija te iz tih razloga je menadžmentu lakše komunicirati s poslovnom okolinom nego sa socijalnom okolinom. Poslovnu okolinu čine konkurencija, kupci, dobavljači, vladine i druge interesne skupine, sindikati, partneri, kreditori.

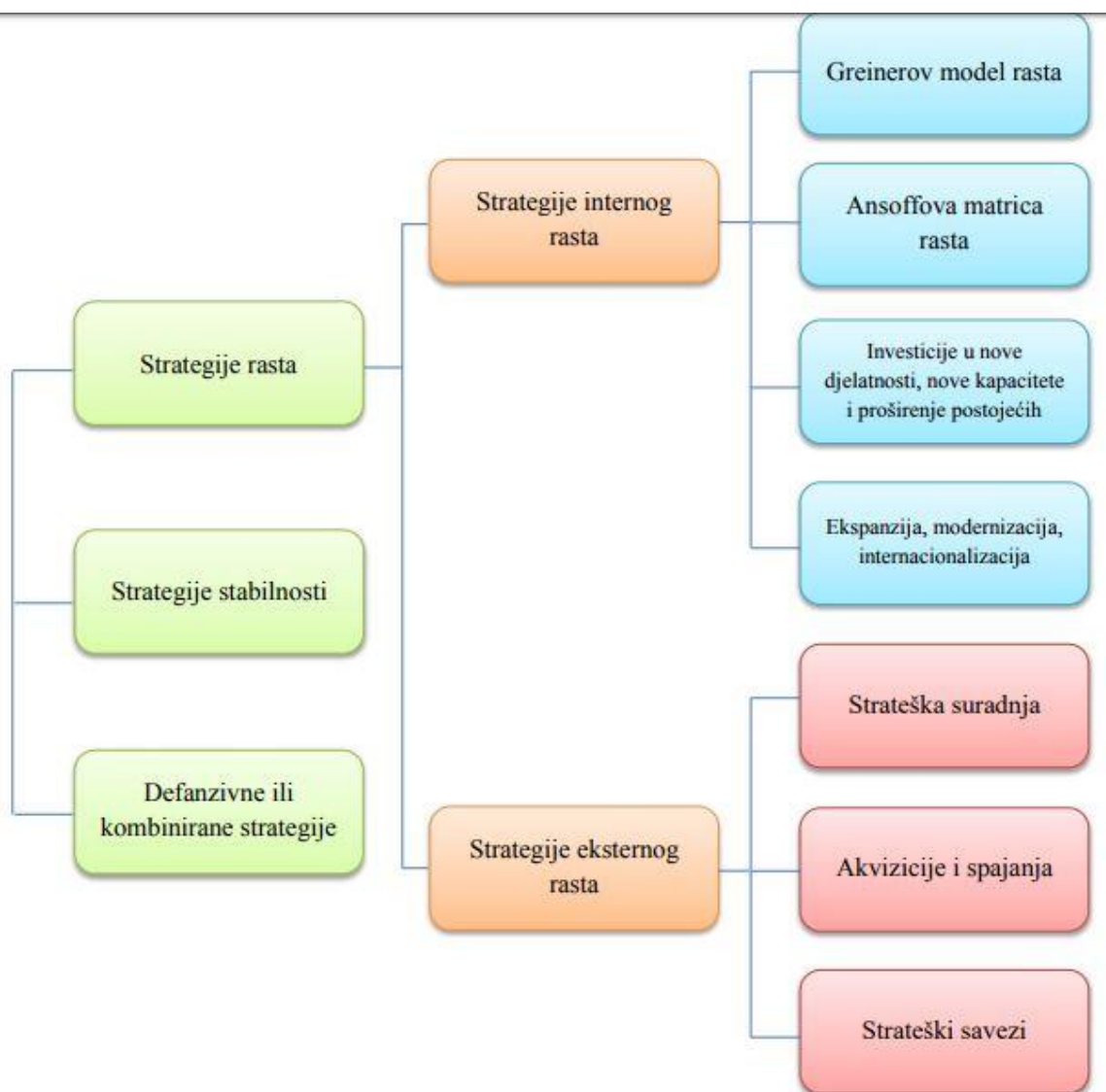
2.4. Strategija rasta poduzeća

Svako poduzeće ima cilj, a taj cilj podrazumijeva rast u svim svojim segmentima, od zaposlenika, resursa pa do prodaje, dodane vrijednosti, profita. Rast poduzeću daje sigurnost, izazove i nagrade stoga se poduzeća odlučuju najčešće na strategiju rasta poduzeća.

Postoje tri vrste strategija za koje se svako poduzeće može odlučiti što ovisi u kojem pravcu želi usmjeriti svoje poslovanje: strategije rasta, strategije stabilnosti, defanzivne ili kombinirane strategija.

²¹ <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-706a0085b38e8af445c31a31f25b4216.pdf>

²² Dulčić, Ž., Buble, M.: „Strateški menadžment“, Zagreb, 2005., str. 19.



Slika 3: Strategijske opcije na organizacijskoj razini

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N: "Temelji menadžmenta", 2008., str.240

Strategije rasta dijele se na **strategiju internog rasta** i **strategiju eksternog rasta**.

2.4.1. Strategije internog rasta

Strategije internog rasta se temelje na sadašnjim i potencijalnim tržištima, sadašnjim i potencijalnim proizvodima i naporima da se prošire asortiman i tržišta.²³ Poduzeće se širi korištenjem vlastitih resursa, a promjene koje se događaju unutar poduzeća jačaju sposobnost poduzeća da u budućnosti raste eksterno. Kao što je i na slici prikazano, u strategije internog rasta spadaju:

1. Ansoffova matrica rasta,
2. Greinerov model rasta,
3. Investicije u nove djelatnosti, kapacitete i proširenje postojećih,
4. Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija.

2.4.1.1. Ansoffova matrica rasta

Ansoffova matrica rasta u obzir uzima dva elementa: proizvod, što se prodaje, i tržište, kome se prodaje. Igor Ansoff je po mnogima otac strategijskog menadžmenta. Njegova matrica rasta prvi put je objavljena 1957. godine te joj je cilj vidjeti potencijalne rizike različitih strategija rasta. Omogućava menadžmentu da bolje razumije budući rast i razvoj kroz proizvod i tržište koji već postoji ili razvoj novih proizvoda i tržišta te da osmisle najbolju strategiju za ostvarivanje planiranog rasta. Fokusira se na četiri segmenta: postojeće proizvode, nove proizvode, postojeća tržišta i nova tržišta te u svakoj kombinaciji predlaže korištenje jedne od sljedećih strategija: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija.²⁴

²³ www.vsmti.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/3541-6-strat-rasta.html

²⁴ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.: "Exploring Corporate Strategy", 8th ed., London, 2008., str. 18



Slika 4: Ansoffova matrica rasta

Izvor: Bertonec, A.: "Akvizicije", Zagreb, 2006.

Penetracija tržišta ili prodor tržišta je strategija koja ima za cilj povećati rast s postojećim proizvodima i na postojećim tržištima. Upravo je zbog tih razloga i najmanje rizična strategija jer koristi postojeće resurse. Da bi poduzeće povećalo udio na tržištu postojećih proizvoda, potrebno je uvjeriti postojeće kupce da kupuju više, preoteti kupce od svoje konkurencije, ponuditi proizvod kupcima koji ga dosad nisu kupovali te jačati promociju samoga proizvoda.

Suprotno od penetracije tržišta jest razvoj tržišta, to je rizičnija strategija jer poduzeće svoje postojeće proizvode širi na nova tržišta koja su mu nepoznata. Pri korištenju ove strategije, u obzir se moraju uzeti svi čimbenici koji su vezani uz razvoj, stagnaciju ili čak krizu pojedinog tržišta, zatim razinu konkurentnosti između poduzeća prisutnih na tržištu, dostupnost izvora sirovina i sl. te je potrebno kvalitetno i opširno istražiti novo tržište. Ova je strategija posebno uspješna kada su ključne kompetencije vezane za specifičan proizvod, a ne za postojeće kupce odnosno potrošače.²⁵ Strategija je uspješna kada je poduzeće uspješno u onome što radi, kada su dostupni novi kanali distribucije i kada se pojavljuju nova tržišta.

Strategija razvoja proizvoda također nosi više rizike nego prodor tržišta. Poduzeće razvija novi ili postojeći proizvod unutar postojećeg tržišta kada dođe do pada potražnje za

²⁵ Sikavica, N., Šiber, F., Vokić, N.: "Temelji menadženta", Zagreb, 2008., str. 241

postojećim proizvodom. Menadžeri moraju svojim znanjem i vještinama osigurati rast i povećati prodaju kroz poboljšanje postojećih proizvoda za postojeće potrošače. Strategija se ostvaruje kroz investiranje u marketing, ljudske potencijale, financije, tehnologiju, i slično.

Diverzifikacija je strategija koja nosi najveći rizik i neizvjesnost jer sa sobom nosi i razvoj tržišta i razvoj proizvoda. Kvadrat u tabličnom prikazu matrice koji označava ovu strategiju često se naziva „ćelijom samoubojstva“ budući da su potrebna velika znanja i samo jedna pogreška može negativno utjecati na cjelokupno poslovanje.²⁶ Postoji pet vrsta diverzifikacije: horizontalna diverzifikacija, vertikalna diverzifikacija, koncentrična diverzifikacija, konglomeratska diverzifikacija i međunarodna diverzifikacija. Menadžeri se za ovu vrstu strategije najčešće odlučuju ako vide priliku u ostvarivanju velikog profita, ako visoki rizik prati još veći profit. Još jedna prednost je ulazak na nova tržišta koja su atraktivna.

Prije nego što menadžment odluči koju strategiju primijeniti, važno je napraviti istraživanje tržišta i konkurencije. Potrebno je obratiti pažnju na rast ili pad potražnje i u kojem je životnom ciklusu postojeći proizvod. Ansoffova matrica se i danas često koristi za formuliranje strategije rasta jer daje smjernice kako bolje shvatiti proizvod, tržišta te kako bolje upraviti znanjima, financijama i vještinama da bi se postigao rast poduzeća.

2.4.1.2. Greinerov model rasta

Greinerov model rasta kojeg je razvio Larry Greiner 1972. godine govori o tome da svako poduzeće prolazi kroz pet faza rasta i kriznih razdoblja koje uvelike ovise o prethodnim odlukama poduzeća koje ostanu ukorijenjene i čije se posljedice osjete u budućnosti. Dvije ključne varijable ovog modela jesu starost poduzeća odnosno životni ciklus poduzeća te veličina poduzeća u smislu broja zaposlenih, organizacijske strukture i njezine složenosti itd.²⁷

²⁶ Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N.: "Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji", Zagreb, 2012., str. 63

²⁷ <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizationsgrow> , 30.07.2017

2.4.1.3. Investicije u nove djelatnosti, kapacitete i proširenje postojećih

Ovo je jedna od češćih načina internog rasta. Kapaciteti su fiskalni trošak poduzeća stoga ih je bitno kvalitetno planirati. Pri investiranju u kapacitete, veoma je važno uzeti u obzir prekomjerno investiranje, budući da se može pojaviti problem kao što je pojava viška kapaciteta pa će time i fiksni troškovi biti veći. U situaciji viška kapaciteta može doći do problema usporenog procesa diferenciranja poslovanja. Dolazi do začaranog kruga jer se poduzeće bori s financijskim troškovima, a jedini su izlaz novi kapaciteti za proizvodnju onih proizvoda koji odgovaraju novim zahtjevima kupaca.²⁸

2.4.1.4. Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija

Ekspanzija je proširenje asortimana proizvoda ili proširenja tržišta. Postoje tri vrste ekspanzije: tržišna koja se bavi istraživanjem te širenjem na nova i nepoznata tržišta, proizvodna koja se bavi širenjem asortimana proizvoda kroz uvođenje novih te poboljšanje postojećih i kombinirana koja koristeći nove proizvode osvaja nova tržišta potpuno nepoznata poduzeću.²⁹

Modernizacija podrazumijeva investiranje u tehnologiju poduzeća kako bi se unaprijedilo poslovanje, ali i struktura unutar poduzeća, odnosi između menadžmenta i nižih poslovnih jedinica, zaposlenika, skupina. Modernizacijom se također podrazumijeva i investiranje u nove kapacitete, proširenje postojećih i investiranje u nove djelatnosti.

Internationalizacija poslovanja podrazumijeva prelazak poslovanja van domaćih granica s poslovnim interesom, tip rasta koji počinje iznutra i nastavlja van poduzeća. Internationalizacija se također može staviti u vezu s Ansoffovom matricom rasta te s ekspanzijom poduzeća.³⁰ Kompanija jača svoje poslovanje te se širi kako bi osvojila nova tržišta, nove kupce, ostvarila dobit te time ostavila utjecaj i pridonijela blagostanju na globalnoj razini. Internationalizacijom se osim postizanja rasta, nastoji postići i troškovna učinkovitost. Internationalizacija se sastoji od dvaju tzv. Push i Pull čimbenika.³¹ Push ili istisni čimbenici su oni koji utječu na poduzeće da napusti domaće tržište koje je zasićeno pa

²⁸ Grubišić, D., Mateljak, Ž.: "Međuovisnost zastupljenosti problema u planiranju kapaciteta i profitabilnost i konkurentnosti proizvodnih poduzeća", 2013., str. 180

²⁹ Buble, M.: "Strateški menadžment", Zagreb, 2005., str. 113

³⁰ Čačić, I.: „Strategije rasta“, Pula, 2015

³¹ Čačić, I.: „Strategije rasta“, Pula, 2015

je poduzeće primorano pronaći nova tržišta gdje će postići zadane ciljeve. Ti su čimbenici također: nestabilna politička struktura, ekonomska kriza, pad BDP-a, visok porez na dobit i slično. Pull ili privlačni čimbenici su oni koji privlače poduzeća koja su uvidjela priliku za rast i ostvarenje profita na drugim tržištima. U ove čimbenike mogu se još dodati i stabilno gospodarstvo, poželjna demografska i socijalna slika, komunikacijska i tehnološka infrastruktura, veličina tržišta, ekonomija razmjera, kulturna i geografska blizina, razni državni poticaji, itd.³²

2.4.2. Strategije eksternog rasta

Menadžeri se tijekom vremena usmjeravaju na rast izvan poduzeća, a to ostvaruju raznim strategijama kao što su strateška suradnja, akvizicija i spajanja.

Strateška suradnja se pojavljuje kada se poduzeća udružuju kako bi ostvarili konkuretsku prednost koju ne bi ostvarili ako bi poslovali pojedinačno, također dolazi i do razvoja nove tehnologije, otvaranja novih tržišta. Postoji više oblika suradnje, a najčešći su klasteri, licenca, franšiza, ključ u ruke, holding društvo, konzorcij, karteli, koncerni, itd.

Za svako je poduzeće veoma važno postaviti ciljeve koji se žele postići te razlozi zbog kojih uopće ulaze u suradnju. Osim težnje za uštedama i konkurentnošću, osnovni motivi su: postizanje ekonomije obujma, pristup novim tržištima, implementacija novih tehnologija za učenje, korištenje viška ili nadomještanje manjka kapaciteta, sprječavanje prijetni konkurenata, ravnopravno raspoređivanje troškova, opstanak u uvjetima ekonomskih kriza, obavljanje zadataka koji su skupi ili kompleksni za samo jednu organizaciju.³³

Akvizicija ili pripajanje je preuzimanje slabijeg poduzeća od strane jačeg poduzeća. Definicija akvizicija ili pripajanja govori da poduzeće kupuje kontrolni interes drugog poduzeća u smislu preuzimanja više od 50% upravljačkog paketa dionica ili poslovnog udjela. Time meta preuzimanja ne gubi svoju pravnu osobnost, naprotiv, nastavlja s radom kao i do sada, no preuzimatelj sada donosi sve odluke vezane uz njegovo poslovanje.³⁴ Dva poduzeća se udružuju u potpuno novo i prenosi se sva njihova imovina i obveze.

³² Knežević, B., Wach, K.: "International business"
http://www.visegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014_knezevic_wach.pdf , 03.08.2017

³³ Sikavica, N., Šiber, F., Vokić, N.: "Temelji menadžmenta", Zagreb, 2008., str. 245

³⁴ Filipović, D.: "Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza", Zagreb, 2012., str. 17

Proces preuzimanja provodi se kroz nekoliko faza:³⁵

1. Strateško planiranje,
2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja,
3. Identificiranje potencijalne mete,
4. Pronalaženje izvora financiranja,
5. Pregovaranje s poduzećem-metom,
6. Postizanje dogovora i suglasnosti,
7. Potpisivanje ugovora,
8. Preuzimanje i integracija.

2.5. SWOT analiza

Za ispravan odabir strategije kojom će poduzeće nastupati na tržištu potrebna je analiza situacije samog poduzeća. Pod tim se smatra da poduzeće treba sagledati unutarnje i vanjske čimbenike kako bi pronašao najbolju strategiju za ostvarenje svojih ciljeva. Jedan od instrumenata koje vodstvo poduzeća može koristiti u tome je SWOT analiza. SWOT je analitička metoda koja prikazuje snage (*S-Strengths*), slabosti (*W-Weaknesses*), prilike (*O-Opportunities*) i prijetnje (*T-Threats*) situacije, ona je prikaz unutrašnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i prijetnji. Na toj se osnovi formira SWOT matrica s četiri strateške alternative, kako je prikazano na slici X.

	Interne prednosti (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Slika 5: SWOT matrica za formiranje strategije

Izvor: Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str.178.

³⁵ Bertonecel, A.: "Akvizicije", Zagreb, 2006., str.22

Iz navedene slike proizlaze četiri alternativne strategije:³⁶

1. WT strategija je usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji. Može, na primjer, zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
2. WO strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimirati eksterne prilike. Poduzeće s određenim internim slabostima u nekim područjima može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti (tehnologiju ili osobe s odgovarajućim vještinama), čime mu postaje moguće iskorištavanje prilika u eksternoj okolini.
3. ST strategija zasniva se na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline. Cilj je maksimirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji. Na primjer, poduzeće se može koristiti svojim tehnološkim, financijskim, menadžerskim ili marketinškim prednostima u bavljenju opasnostima koje nastaju kad konkurencija uvede na tržište novi proizvod.
4. Najpoželjnija je situacija ona u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini (SO strategija). Ustvari, cilj je poduzeća prijeći iz ostalih na taj položaj u matrici. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u prednosti. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogli usmjeriti na prilike.

SWOT matrica ima svojih prednosti i nedostataka.

Prednosti su:

- ne služi samo analizi jedne situacije, već se može prijenjivati i u vremenskoj dinamici, analizirati prošlost, sadašnjost i budućnost,
- može dati dobru osnovu za formiranje strategije poduzeća,
- usklađivanje snaga i slabosti poduzeća s prilikama i prijetnjama u okolini,
- analiza je široko poznata kao sustavan način za postizanje ciljeva.

Nedostaci matrice:

³⁶ Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str.178

- prema Mintzbergu³⁷ (1994.), SWOT nije toliko efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti,
- ne provodi se dobro, na kraju se ne zna kako prezentirati podatke.

Sa SWOT analizom treba biti oprezan, treba se koristiti kao smjernicu poslovanja, treba biti vodič poduzeću, jednostavna, kratka i, što je najvažnije, napravljena u skladu s konkurencijom.

³⁷ Proctor, T.: "Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, Journal of Management in Medicine", 2000., str. 51

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU DUKAT D.D.

3.1. Razvojni tijek poduzeća Dukat d.d.

Tvrtka Dukat je mliječna industrija organizirana kao dioničko društvo, skraćeno Dukat d.d. sa sjedištem u Zagrebu, Marijana Čavića 9. Upisana je u trgovački sud u Zagrebu sa temeljnim kapitalom u iznosu od 300.000.000,00 kn koji je uplaćen u cijelosti.³⁸ Zaštitni znak, odnosno logo poduzeća Dukat d.d.



Slika 6: Logo poduzeća Dukat d.d.

Izvor: <http://www.dukat.hr/hr/naslovnica>

Povijest poduzeća Dukat d.d. započinje davne 1912. godine, kada je otvorena Gradska mljekara u Zagrebu koja je godinama ulagala u razvoj i širenje svog poslovanja te koja nakon nekog vremena mijenja svoj naziv u Zagrebačku mljekaru, a na koncu, točnije 1969. godine u Dukat zagrebačku mljekaru. Lokacija na kojoj se nalazila tadašnja mljekara je mjesto Žitnjak u Zagrebu na kojoj je i danas smješten jedan od tri pogona proizvodnje Dukat mlječne industrije kao i upravna zgrada. Godine 1993. Lura grupa³⁹ koja je u vlasništvu hrvatskog poduzetnika Luke Rajića postaje većinski vlasnik Dukata koji na temelju inovacija i kontinuiranog ulaganja širi poslovanje poduzeća na područje cijele države.

Dakle, spajanjem Dukata d.d., Sirele d.d., Mljekare d.d. Zadar i Lure d.o.o. nastaje jedinstvena pravna osoba pod nazivom Lura čiji je segment poslovanja obuhvaćao ne samo mlječnu industriju nego i tržište bezalkoholnih pića i napitaka te pekarskih proizvoda. Nadalje, otprilike deset godina kasnije Lura restrukturira svoje poslovanje, strateški se opredjeljuje i u prvi plan stavlja mlječnu industriju, odnosno stavlja fokus na otkup domaćeg

³⁸ <http://www.dukat.hr/hr/o-nama/korporativno-upravljanje/osnovni-podaci>

³⁹ <http://www.lura-grupa.hr/O-nama.aspx>

sirovog mlijeka te nastavlja uspješno širiti svoje poslovanje uz pomoć stalnih inovacija na tržištu, a jedan takav pokazatelj je i ulazak na regionalna tržišta spajanjem srpske mljekare Somboled.

Poslovanje pod vodstvom Lure, odnosno Luke Rajića nastavlja se sve do 2007. godine kada dolazi do prodaje Dukata za 280 milijuna eura⁴⁰ francuskom Lactalisu, svjetskoj mljekarskoj industriji u čijem se vlasništvu Dukat nalazi i danas. Mišljenja o dosadašnjem vlasniku Dukata, odnosno o Luki Rajiću u pravilu i nisu tako pozitivna. “Zahvaljujući pokvarenom i koruptivnom sustavu, Dukat je danas simbol bogaćenja pojedinca uz velikodušnu potporu države. Luka Rajić tako je preko Dukata zaradio više od 2 milijarde kuna.”⁴¹ Dakle, prodajom Dukata poslovanje tvrtke nastavlja se pod vodstvom Lactalisa, francuske mljekarske industrije, razvijajući se na tržištima JI Europe, ali i jačanjem svoje pozicije na području regije što je rezultiralo spajanjem dviju mljekarskih industrija, mljekare Inmer iz Gradačca iz Bosne i Hercegovine te mljekare Ideal Šipka iz Bitole, odnosno iz Makedonije. Nedugo nakon toga u sastav Dukata ulazi i treći pogon u Hrvatskoj, a to je KIM mljekara Karlovac d.d.



Slika 7: Logo grupe Lactalis

Izvor: <http://www.lactalis-international.com/en/the-lactalis-group.html>

⁴⁰ <https://www.vecernji.hr/enciklopedija/luka-rajic-18330>

⁴¹ <http://www.crvena-akcija.org/dukat-od-tajkunske-privatizacije-do-multinacionalne-eksploatacije/>

Možemo uočiti kako je Dukat svojim konstantim ulaganjem na tržištima JI Europe (preuzimanje slovenske mljekare), investicijama u razvoj novih tehnologija i uz pomoć dobre poslovne strategije utvrdio i ojačao svoju poziciju. Također, ističe se važnost ulaganja u razvoj novih proizvoda, jedan takav dokaz je i prvo trajno mlijeko u boci što predstavlja najveću inovaciju domaće i regionalne mliječne industrije i veliko oduševljenje od strane kupaca. Danas je Dukat jedna od vodećih regionalnih robnih marki mliječnih proizvoda, inovativnost, stalna ulaganja, praćenje konkurencije, inzistiranje na kvaliteti, oslušivanje želja i potreba kupaca dovela su Dukat na poziciju tržišnog lidera. Dukat se može pohvaliti s osam proizvodnih pogona diljem regije uključujući Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju, Srbiju i Makedoniju. Također, iznimnu važnost pridaje radnoj snazi kojih je gotovo tisuću i petsto u tri proizvodna pogona u Hrvatskoj, dok u regiji broji preko tri tisuće zaposlenih.

3.2. Financijski pokazatelji

Financijski pokazatelji podrazumijevaju izračun racionalnog broja stavljanjem u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Podatke za izračun financijskih pokazatelja nalazimo u temeljnim financijskim izvještajima, i to u bilanci, računu dobiti i gubitka, te izvještaju o novčanim tokovima.⁴² U ovom poglavlju analizirat će se i usporediti financijski pokazatelji poduzeća Dukat d.d. u Republici Hrvatskoj, u 2016. godini sa 2015. godinom. Također, napraviti ćemo analizu i usporedbu tekuće godine, odnosno prvi kvartal 2017. godine sa istim razdobljem u 2016. godini. Na poslijetku, dobiveni rezultati će se prikazati i prokomentirati.

Tijekom 2016. godine prihodi od prodaje iznosili su 1.603,4 milijuna kuna i manji su za 1,8 posto u odnosu na isti period 2015. godine kada su iznosili 1.632,9 milijuna kuna. Realizirani poslovni prihodi u 2016. godini iznosili su 1.622,8 milijuna kuna i manji su za 1,0 posto u odnosu godinu prije. Prihodi od prodaje u Hrvatskoj pali su za 4,9 posto u odnosu na prethodnu godinu, dok su u zadnjem kvartalu 2016. godine bilježili rast od 1,4 posto u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Prihodi od prodaje proizvoda na domaćem tržištu koji čine čak 86,1 posto ukupnih prihoda od prodaje proizvoda iznosili su 1.380,1 milijuna kuna te su u odnosu na prošlu 2015. godinu čija je vrijednost iznosila 1.451,5 milijuna kuna, bili

⁴² Vučemilović, V.: "Financijska analiza-financijski pokazatelji",
<file:///C:/Users/Downloads/5.Financijska%20analiza.pdf>. 25.07.2017

manji za 4,9 posto. Što se tiče prihoda od prodaje proizvoda na međunarodnim tržištima njihova vrijednost iznosila je 223,3 milijuna kuna, odnosno povećali su se za 23,0 posto. (Slika 8.)

Tržište	Siječanj - Prosinac					IV. kvartal					
	HRK mil.	2015.	%	2016.	%	2016 /2015	2015.	%	2016.	%	2016 /2015
Hrvatska		1.451,5	88,9	1.380,1	86,1	-4,9%	338,5	85,0	343,3	85,3	1,4%
Međunarodna tržišta		181,5	11,1	223,3	13,9	23,0%	59,9	15,0	59,0	14,7	-1,4%
Prihodi od prodaje		1.632,9	100,0	1.603,4	100,0	-1,8%	398,3	100,0	402,3	100,0	1,0%

Slika 8: Prihodi ostvareni u 2016. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/941394/godis%CC%8Cnji-izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-xii-2016.pdf> 26.07.2017

Ostvarena neto dobit u 2016. godini iznosila je 143,5 milijuna kuna i veća je u odnosu na ostvarenu neto dobit u 2015. godini (72,9 milijuna kuna) i to za 70,6 milijuna kuna. Operativna dobit (EBIT) u 2016. godini iznosila je 45,9 milijuna kuna i veća je u odnosu na ostvarenu operativnu dobit u prethodnoj godini za 13,4 milijuna kuna. U prethodnoj godini iznosila je 32,5 milijuna kuna. Vrijednost ulaganja u dugotrajnu imovinu u 2016. godini iznosila je 26,7 milijuna kuna,⁴³ dok je u 2015. godini iznosila 32,1 milijuna kuna. Vrijednost imovine Dukata na dan 31. prosinca 2015. godine iznosila je 1.765,1 milijuna kuna, dok su ukupne obveze Dukata na isti datum iznosile 527,0 milijuna kuna. Vrijednost imovine u 2016. godini iznosila je 1.779,9 milijuna kuna, dok su ukupne obveze na isti datum u 2016. godini iznosile 390,4 milijuna kuna.⁴⁴

⁴³ <http://www.dukat.hr/media/941394/godis%CC%8Cnji-izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-xii-2016.pdf>

⁴⁴ <http://www.dukat.hr/media/922376/godisnji-izvjestaj-dukata-dd-i-xii-2015.pdf>

Račun dobiti i gubitka

HRK mil.	I - XII			IV. kvartal		
	2015.	2016.	2016 /2015	2015.	2016.	2016 /2015
Poslovni prihodi	1.638,4	1.622,8	-1,0%	395,7	417,3	5,5%
Poslovni rashodi	1.605,9	1.576,9	-1,8%	400,6	396,8	-1,0%
Operativna dobit - EBIT	32,5	45,9	41,1%	-5,0	20,6	
Financijski prihodi	56,6	113,1	99,8%	2,2	36,1	
Financijski rashodi	7,2	3,9	-46,1%	-4,7	-4,4	-6,6%
Rezultat financiranja	49,4	109,3	121,0%	6,9	40,5	
Dobit prije poreza	82,0	155,2	89,3%	2,0	61,1	
Neto dobit	72,9	143,5	96,9%	-0,5	54,2	

Slika 9: Račun dobiti i gubitka u 2016. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/941394/godis%CC%8Cnji-izvjes%CC%8Ctaj-dukaj-dd-za-razdoblje-i-xii-2016.pdf> 26.07.2017

4.1. Bilanca

mil. HRK	01.01. 2016	Udio %	31.12. 2016	Udio %	Stopa promjene
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.220,6	69	1.215,3	68	-0,4%
KRA TKOTRAJNA IMOVINA	544,6	31	564,6	32	3,7%
Zalihe i predujmovi	124,2	7	114,4	6	-7,8%
Potraživanja	341,1	19	335,4	19	-1,7%
Novac i vrijednosni papiri	31,4	2	88,4	5	181,6%
Ostalo	47,9	3	26,3	1	-45,1%
AKTIVA	1.765,1	100	1.779,9	100	0,8%
KAPITAL I REZERVE	1.233,9	70	1.377,4	77	11,6%
REZERVIRANJE	13,7	1	12,2	1	-11,2%
DUGOROČNE OBVEZE	217,5	12	0,2	0	-99,9%
KRA TKOROČNE OBVEZE	300,0	17	390,2	22	30,1%
Obveze prema dobavljačima	172,6	10	184,2	10	6,7%
Obveze po kreditima	0,1	0	79,5	4	
Ostalo	127,3	7	126,5	7	-0,6%
PASIVA	1.765,1	100	1.779,9	100	0,8%

Slika 10: Bilanca u 2016. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/941394/godis%CC%8Cnji-izvjes%CC%8Ctaj-dukac-dd-za-razdoblje-i-xii-2016.pdf> 26.07.2017

Tržište	Siječanj - Prosinac					IV. kvartal					
	HRK mil.	2014	%	2015.	%	2015 /2014	2014	%	2015.	%	2015 /2014
Hrvatska		1.497,3	91,3	1.451,5	88,9	-3,1%	362,6	90,5	338,5	85,0	-6,7%
Međunarodna tržišta		142,2	8,7	181,5	11,1	27,6%	38,0	9,5	59,9	15,0	57,7%
Prihodi od prodaje		1.639,5	100,0	1.632,9	100,0	-0,4%	400,6	100,0	398,3	100,0	-0,6%

Slika 11: Prihodi u 2015. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/922376/godisnji-izvjestaj-dukac-dd-i-xii-2015.pdf> 26.07.2017

Račun dobiti i gubitka

HRK mil.	I - XII			IV. kvartal		
	2014	2015.	2015 /2014	2014	2015.	2015 /2014
Poslovni prihodi	1.673,0	1.638,4	-2,1%	426,7	390,3	-8,5%
Poslovni rashodi	1.625,8	1.605,9	-1,2%	390,9	400,6	2,5%
Operativna dobit - EBIT	47,2	32,5	-31,1%	35,7	-10,3	-128,8%
Financijski prihodi	38,9	56,6	45,7%	19,5	7,6	-61,3%
Financijski rashodi	11,0	7,2	-34,5%	-3,4	-4,7	38,4%
Rezultat financiranja	27,9	49,4	77,4%	22,9	12,3	-46,4%
Dobit prije poreza	75,1	82,0	9,2%	58,7	2,0	-96,6%
Neto dobit	63,7	72,9	14,4%	50,7	-0,5	-101,0%

Slika 12: Račun dobiti i gubitka u 2015. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/922376/godisnji-izvjestaj-dukac-dd-i-xii-2015.pdf> 26.07.2017

4.1. Bilanca

mil. HRK	01.01. 2015	Udio %	31.12. 2015	Udio %	Stopa promjene
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.160,7	62	1.220,6	69	5,2%
KRATKOTRAJNA IMOVINA	722,0	38	544,6	31	-24,6%
Zalihe i predujmovi	123,0	7	124,2	7	1,0%
Potraživanja	361,7	19	341,1	19	-5,7%
Novac i vrijednosni papiri	59,6	3	31,4	2	-47,3%
Ostalo	177,7	9	47,9	3	-73,0%
AKTIVA	1.882,6	100	1.765,1	100	-6,2%
KAPITAL I REZERVE	1.161,0	62	1.233,9	70	6,3%
DUGOROČNO REZERVIRANJE	4,4	0	4,2	0	-5,6%
DUGOROČNE OBVEZE	0,4	0	217,5	12	57707,1%
KRATKOROČNE OBVEZE	716,8	38	309,5	18	-56,8%
Obveze prema dobavljačima	208,2	11	172,6	10	-17,1%
Obveze po kreditima	352,2	19	0,1	0	-100,0%
Ostalo	156,4	8	136,8	8	-12,5%
PASIVA	1.882,6	100	1.765,1	100	-6,2%

Slika 13: Bilanca u 2015. godini

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/922376/godisnji-izvjestaj-dukac-dd-i-xii-2015.pdf> 26.07.2017

Što se tiče prvog kvartala u 2017. godine, odnosno razdoblja od 01.01.2017 pa do 31.03.2017 godine, osjeća se blaži oporavak mljekarskog sektora uslijed povoljnijeg ekonomskog okruženja u Hrvatskoj. Također, blagi ekonomski oporavak imao je učinak i na veću potražnju, odnosno na rast osobne potrošnje pa je tako prihod od prodaje u prvom kvartalu 2017. godine veći za 4,8 posto u odnosu na isto vremensko razdoblje u prethodnoj godini i iznosi 365,6 milijuna kuna. Prihodi od prodaje u Hrvatskoj u prvom kvartalu tekuće godine također rastu za 7,0 posto u odnosu na prvi kvartal prethodne godine, dok su prihodi od prodaje na međunarodnim tržištima manji za 6,7 posto za navedeno razdoblje.

Tržište	Siječanj - Ožujak					
	HRK mil.	2016.	%	2017.	%	2017 /2016
Hrvatska		292,8	<i>83,9</i>	313,3	<i>85,7</i>	<i>7,0%</i>
Međunarodna tržišta		56,0	<i>16,1</i>	52,3	<i>14,3</i>	<i>-6,7%</i>
Prihodi od prodaje		348,8	<i>100,0</i>	365,6	<i>100,0</i>	<i>4,8%</i>

Slika 14: Prihodi Dukat d.d., prvi kvartal 2017. godine

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/946036/izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-iii-2017.pdf> 26.07.2017

Operativna dobit (EBIT) u prva tri mjeseca 2017. godine iznosi -0,7 milijuna kuna i veća je u odnosu na ostvarenu prošlogodišnju operativnu dobit, a iznos neto dobiti manji je za 14,5 milijuna kuna u odnosu na isto razdoblje prošle godine i iznosi -1,5 milijuna kuna. Vrijednost ulaganja u dugotrajnu imovinu u prva tri mjeseca 2017. godine iznosi 7,6 milijuna kuna.⁴⁵

Račun dobiti i gubitka	I - III			
	HRK mil.	2016.	2017.	2017 /2016
Poslovni prihodi		350,2	366,9	<i>4,8%</i>
Poslovni rashodi		354,1	367,6	<i>3,8%</i>
Operativna dobit - EBIT		-3,9	-0,7	
Financijski prihodi		20,5	1,2	<i>-94,2%</i>
Financijski rashodi		3,6	1,9	<i>-47,2%</i>
Rezultat financiranja		16,9	-0,7	
Dobit prije poreza		13,0	-1,5	
Neto dobit		13,0	-1,5	

Slika 15: Račun dobiti i gubitka, prvi kvartal 2017. godine

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/946036/izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-iii-2017.pdf> 26.07.2017

⁴⁵ <http://www.dukat.hr/media/946036/izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-iii-2017.pdf>

4.1. Bilanca

mil. HRK	01.01. 2017	Udio %	31.03. 2017	Udio %	Stopa promjene
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.215,3	68	1.212,8	71	-0,2%
KRA TKOTRAJNA IMOVINA	564,6	32	503,2	29	-10,9%
Zalihe i predujmovi	114,4	6	136,3	8	19,1%
Potraživanja	335,4	19	326,9	19	-2,5%
Novac i vrijednosni papiri	88,4	5	17,9	1	-79,8%
Ostalo	26,3	1	22,1	1	-16,1%
AKTIVA	1.779,9	100	1.716,0	100	-3,6%
KAPITAL I REZERVE	1.377,4	77	1.375,9	80	-0,1%
REZERVIRANJE	12,2	1	12,3	1	0,7%
DUGOROČNE OBVEZE	0,2	0	0,2	0	
KRA TKOROČNE OBVEZE	390,2	22	327,6	19	-16,0%
Obveze prema dobavljačima	184,2	10	152,7	9	-17,1%
Obveze po kreditima	79,5	4	47,0	3	
Ostalo	126,5	7	127,9	7	1,2%
PASIVA	1.779,9	100	1.716,0	100	-3,6%

Slika 16: Bilanca, prvi kvartal 2017. godine

Izvor: <http://www.dukat.hr/media/946036/izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-iii-2017.pdf> 26.07.2017

Na kraju možemo zaključiti kako je u 2015. godini još uvijek vladalo nepovoljno gospodarsko okruženje što je rezultat prijašnjih godina, dok u 2016. i 2017. godini dolazi do slabljenja tih nepovoljnih trendova, odnosno gospodarske prilike postaju povoljnije. Također, osjeća se blaži porast osobne potrošnje što istovremeno utječe na oporavak domaćeg mljekarskog sektora. Najveći problem mljekarskog sektora i dalje predstavlja veliki uvoz mliječnih proizvoda s ostalih europskih tržišta u Hrvatsku po izrazito niskim cijenama što tjera domaće proizvođače na smanjenje cijena svojih proizvoda te veći rizik naplate potraživanja. Dukat iz godine u godinu nastoji optimizirati svoje poslovne procese i troškove poslovanja te povećati efikasnost na svim razinama svog poslovanja.

3.3. Proizvodi

Kada govorimo o robnim markama Dukata u Hrvatskoj tada njegov asortiman čine Dukat, Sirela, President i Galbani. Robna marka Dukat uključuje razne vrste mlijeka, jogurta, deserata, zatim svježi sir, domaće kiselo vrhnje, maslac i brojne druge. Sirela podrazumijeva razne vrste sireva kao što su Podravec, Gauda, Edamer, Dimsi, Trapist i slično. Robna marka President u svojoj ponudi sadrži svježe sireve, bijele sireve, polutvrde sireve, sireve s plemenitom plijesni, topljene sireve, kajmak, maslac. Galbani u svom asortimanu nudi neke od najpoznatijih talijanskih vrsta sireva, kao što su Mozzarella, Gorgonzola, Mascarpone, Galbani Ricotta i Grana Padano. Valja spomenuti i Galbani Salumi, robnu marku vrhunskih talijanskih suhomesnatih delicija poput svjetski popularne mortadele, talijanskog pršuta, kobasica Napoli, Milano i mnogih drugih.



Slika 17: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>

Na slici je prikazano svježe mlijeko u boci sa 3,2 % mliječne masti u pakiranju od 1l koje je proizvedeno od svježeg sirovog mlijeka visoke kvalitete, otkupljenog na hrvatskim farmama. Mlijeko je neizostavna sastavnica u svakodnevnoj prehrani, a sastoji se od kombinacije bjelančevina, masti, ugljikohidrata, minerala i vitamina. Korištenjem najsuvremenije tehnologije Dukat zadržava prirodan okus mlijeka i bogatstvo hranjivih tvari. Dnevnom unosom dvije šalice svježeg mlijeka u organizam unosimo 600 mg kalcija, odnosno 75% dnevnih potreba za kalcijem za odrasle osobe.

Svi ovi prethodno navedeni proizvodi dostupni su diljem regije JI Europe na više od 21.000 prodajnih mjesta. Gotovo 300 kamiona dnevno opskrbljuje više od 6.000 prodajnih mjesta s prosječnom dnevnom isporukom više od 1.400 tona mlijeka, mliječnih proizvoda i sireva.⁴⁶ U 2016. Godini Dukat je surađivao s više od tri tisuće proizvođača mlijeka od kojih je otkupio 199,1 milijuna kilograma svježeg sirovog mlijeka, 40,7 posto ukupnog otkupa mlijeka u Hrvatskoj, čime potvrđuje status najvećeg otkupljivača i prerađivača mlijeka u Hrvatskoj. Proizvodni asortiman čine mlijeko, fermentirani proizvodi, vrhnje, mliječni namazi, maslac i sirevi, a u 2016. Godini obuhvaćao je 434 proizvoda robnih marki Dukat, Sirela, President i Galbani. U 2016. Godini hrvatskim potrošačima predstavljeno je ukupno 67 novih proizvoda.



Slika 18: Proizvodi poduzeća Dukat d.d.

Izvor: <http://www.dukat.hr>

Na slici je prikazan tekući jogurt sa 2,8% mliječne masti u pakiranju od 180g, prepoznatljivog blago kiselkastog okusa, zanimljive i moderne ambalaže, omiljeni svakodnevni napitak svih generacija. Ovaj proizvod posebno je praktičan za brzu konzumaciju u pokretu budući da živimo u suvremenim vremenima. Jogurt sadrži organizmu potrebni kalcij, bjelančevine i jogurtne kulture.

⁴⁶ <http://www.dukat.hr/hr/o-nama/dukat-u-regiji>



Slika 19: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>

Dukatos, grčki tip jogurta, inspiriran je recepturom tradicionalnih grčkih jogurta, iznimno je kremastog i bogatog okusa. On pripada skupini najfinijih jogurta.



Slika 20: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>

Aktiv LGG je linija visokovrijednih funkcionalnih jogurta koji sadrže vitamin B6 koji doprinosi normalnoj funkciji imuniteta i antioksidans vitamin E. To je najpoznatija linija funkcionalnih jogurta koja nudi niz voćnih okusa kako bi pronašla svoje mjesto kod svakog potrošača i zadovoljila njihovim zahtjevima.



Slika 21: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>

Brzo&Fino je linija visokokvalitetnih mliječnih proizvoda namjenjenih kuhanju. Sadrže 20% mliječne masti i idealni su kod pripreme brzih i jednostavnih jela. Brzo&Fino gotove umake béchamel, šampinjoni i ribanac dovoljno je samo podgrijati i preliteri po tjestenini ili prilogu po želji. Vodeći domaći kuhari, inspirirani Brzo&fino linijom, osmislili su autorska jela čiji se recepti nalaze na pakiranjima Brzo&Fino proizvoda.

3.4. Tržišta

Najveća Dukatova izvozna tržišta su tržište Bosne i Hercegovine, Slovenije, Srbije, Makedonije i Kosova. Na području Bosne i Hercegovine, mljekara Inmer koja je u sastavu Dukata svakodnevno proizvodi i opskrbljuje svoje potrošače. Također, Lactalis BH d.o.o. je poduzeće koje je povezano sa Dukat d.d. i koja je zadužena za uvoz i distribuciju talijanskih sireva u Bosni i Hercegovini. Mljekara Sombled, zahvaljujući svom konstantnom ulaganju u procese poslovanja, zauzela je značajno mjesto na tržištu mlijeka na području Srbije, dok u Sloveniji djeluju Ljubljanske mlekarne koje izuzetnu važnost pridaju inovativnosti proizvoda. Mljekara Ideal Šipka čija istoimena marka predstavlja robnu marku mlijeka, mliječnih proizvoda i sireva u Makedoniji. Navedena mljekara dio svojih proizvoda izvozi na tržišta Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Kosova, Albanije. Što se tiče ostalih tržišta gdje su zastupljeni Dukatovi proizvodi su tržišta Crne Gore, Kosova, Albanije, Bugarske i Grčke.

U 2014. godini s investicijom vrijednom 6,6 milijuna kuna tvrtka je započela izvoz trajnih mliječnih deserta. Specifičnost te linije proizvoda je u tome što ne zahtjeva rukovanje i čuvanje u hladnim prostorima, što je čini posebno pogodnom za duže Transporte čime je još više podignuta letvica u Dukat. Zapravo možemo zaključiti kako je Dukat, vodeća robna marka mlijeka i mliječnih proizvoda u zemljama regije koje smo prethodno naveli. Isto tako, prema izboru potrošača u Hrvatskoj, Dukat predstavlja najpouzdaniju robnu marku mliječnih proizvoda u posljednjih pet godina što pokazuje koliko poduzeće zapravo ulaže u inovativnost svojih proizvoda, a ponajviše u njihovu kvalitetu koja je od iznimne važnosti, što su naposljetku prepoznali i sami potrošači.

4. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA DUKAT D.D.

4.1. SWOT analiza poduzeća Dukat d.d.

SWOT je analitička metoda koja prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje situacije, ona je prikaz unutrašnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Snaga poduzeća je ono u čemu je poduzeće uspješno, što ga čini konkurentnim na tržištu, slabost otkriva nedostatak samog poduzeća ili kariku koja ga čini slabim na tržištu. Prilika poduzeću daje mogućnost za širenje na druga tržišta i jačanje poduzeća nad konkurencijom, dok prijetnja može ugroziti poslovanje poduzeća, dati konkurenciji šansu za napredovanje i vodstvo u međusobnoj tržišnoj utakmici. Cilj SWOT analize je maksimizirati snage i prilike, ali i minimizirati slabosti i prijetnje. Problem kod ove analize je što je često subjektivna i njena primjena je jednostavna, ali ne zahtijeva puno resursa za samu projekciju matrice.

U dolje navedenoj tablici dijagnosticirane su prilike i prijetnje iz okoline, kao i snage i slabosti poduzeća, što čini SWOT analizu poduzeća Dukat d.d.

Tablica 1: SWOT analiza poduzeća Dukat d.d.

PRILIKE (eksterna okolina)	PRIJETNJE (eksterna okolina)
<i>1. Regionalna ekspanzija</i>	<i>1. Smanjenje cijena mlijeka</i>
<i>2. Nova tržišta u EU</i>	<i>2. Mogućnost oboljenja životinja</i>
<i>3. Izgradnja i preuređenje farmi</i>	<i>3. Zabrana izvoza</i>
<i>4. Stipendije budućih zaposlenika</i>	<i>4. Smanjenje poticaja domaćim mljekarima koje daje država Hrvatska</i>
	<i>5. Jačanje konkurencije na tržištu i njihovo širenje</i>

SNAGE (interna okolina)	SLABOSTI (interna okolina)
<i>1. Reputacija poduzeća</i>	<i>1. Visoka cijena proizvoda</i>
<i>2. Ljudski resursi</i>	<i>2. Osjetljivost proizvoda</i>

<i>3. Doškoloavanje zaposlenika</i>	<i>3. Ovisnost o sirovini i dobavljačima</i>
<i>4. Kvalitetni proizvodi i raznolikost ponude</i>	<i>4. Zastarjelost skaldišnih prostora</i>
<i>5. Tradicija</i>	<i>5. Veliki troškovi transporta</i>
<i>6. Veliki proizvodni kapaciteti</i>	
<i>7. Prisutnost u regiji</i>	

Izvor: autor

Prilike poduzeća:

- Regionalna ekspanzija je prilika u daljnjem širenju tržišta u zemljama regije, pa i šire,
- Javlja se mogućnost širenja na tržišta EU, gdje vlada politika slobodne trgovine i pravom marketinškom kampanjom može se proširiti prodaja u zemljama EU,
- U vremenu globalizacije i konstantnih tehnoloških inovativnosti, treba unaprijediti postojeće farme koji su partneri, obnoviti strojeve za proizvodnju koji su zastarjeli, uz pomoć poticaja iz EU fondova,
- Kao što je već prije rečeno, ljudski resursi najvažnija su snaga poduzeća – njihova stručnost i osposobljenost te motiviranost za rad. Jedan od načina za to postići je stipendiranje postojećih, ali i budućih zaposlenika na način da ih se potiče na usavršavanje znanja i tehnika rada, proizvodnje i prodaje.

Prijetnje poduzeća:

- Cijene mlijeka su nepredvidive, unaprijed se ne znaju te ponekad se ne može predvidjeti što očekivati, tj. kakva cijena mlijeka će biti,
- Stoka je podložna raznim bolestima, oboljenjima te u opasnost može doći proizvodnja, zadovoljavanje tržišnih potreba, a samim time i gubljenja tržišnog udjela i prihoda,
- Država može uskratiti poticaje proizvođačima mlijeka, te na taj način može doći do smanjenja same proizvodnje, proizvođačima proizvodnja može postati neefikasna i skupa te može doći do propadanja farmi i proizvođača,
- Kako Dukat ima mogućnost ulaska na tržišta diljem EU, tako i konkurencija ulazi na domaće tržište, sa nižim cijenama proizvoda.

Snage poduzeća:

- Dukat je najpoznatija robna marka mliječnih proizvoda u Hrvatskoj iza kojeg stoji kvaliteta, inovativnost i briga za zdravlje potrošača,
- Ambicioznost, predanost i jednostavnost ključne su vrijednosti Dukata d.d. koje su snažno utkane u korporativnu kulturu tvrtke i svakodnevno poslovanje zaposlenika,
- Poduzeće svoj uspjeh duguje zdravim, ukusnim i svježim mliječnim proizvodima koji su omiljeni među potrošačima svih dobnih skupina.

Slabosti poduzeća:

- Na tržištu se pojavljuje konkurencija s manjom cijenom proizvoda te u doba krize potrošači mogu biti vođeni tom stavkom, a ne kvalitetom proizvoda,
- Proizvodi su većinom s malim rokom trajanja te se javlja problem izlaznosti roka upotrebe proizvoda,
- Skladišni prostori su sve stariji i potrebna im je obnova,
- Visoke cijene transporta unutar i van zemlje.

Poduzeće se koristi SWOT analizom da bi formirao strategiju u svom poslovanju. Misija poduzeća Dukata d.d. je pružiti potrošačima vrhunske proizvode koji su nastali od domaćih sirovina na domaćim farmama, s naglaskom na autohtone domaće proizvode koji se pripremaju prema tradicionalnim recepturama. Vodstvo vjeruje u dokazivanje i razvijanje brenda koji obilježava njihovo ime i status. Poslovanje se temelji na načelima odgovornosti, učinkovitosti, efikasnoj kontroli, transparentnosti i poštivanju poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, okruženju i vlastitim zaposlenicima društva.⁴⁷

Kao što smo i ranije naveli, Ansoffova matrica rasta u obzir uzima dva elementa: proizvod i tržište. Omogućava menadžmentu da bolje razumije budući rast i razvoj kroz proizvod i tržište koji već postoje ili razvoj novih proizvoda i tržišta te da osmisle najbolju strategiju za ostvarivanje planiranog rasta. Fokusira se na četiri segmenta: postojeće proizvode, nove proizvode, postojeća tržišta i nova tržišta te u svakoj kombinaciji predlaže korištenje jedne od sljedećih strategija: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija.

⁴⁷ <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A252/datastream/PDF/view>

Ansoffova mreža proširenja proizvoda na tržištu možemo prikazati i na primjeru Dukata d.d.:

- Strategija tržišne penetracije: veći udio sa sadašnjim proizvodima (npr. svježi sirevi President) – intenzivnija kupnja (jača promocija proizvoda po trgovačkim lancima), preuzimanje kupaca od konkurencije, edukacija nepotrošača o svojim proizvodima i njihovim učincima,
- Strategija razvoja tržišta: nova tržišta za sadašnje proizvode (npr. Mađarska, Albanija, Slovačka) – potrebno je daljnje širenje na vanjska tržišta kako bi se povećala proizvodnja, razvijali novi proizvodi, usavršavali postojeći proizvodi,
- Strategije razvoja proizvoda: novi proizvodi za sadašnje tržište (npr. kolači od mliječnih sastojaka npr. Dukat Cheesecake) – potrebno je u određenom periodu staviti novi proizvod na tržište, da bi “osvježili” ponudu, došli do nepotrošača, preuzeli potrošače od svoje konkurencije te zadržali postojeće potrošače,
- Strategija diverzifikacije: novi proizvodi za novo tržište (npr. Dukat pokretno vozilo – prodavanje svježih proizvoda na mikrolokacijama u velikim gradovima, svi potrošači nemaju u blizini dućan s Dukatovim proizvodima, na ovaj način se može približiti proizvod krajnjim potrošačima, ali i stvoriti jači utisak u podsvijesti potrošača.

Menadžment poduzeća se tijekom vremena usmjerava na rast izvan poduzeća, a to se može ostvariti **akvizicijom**, preuzimanjem slabijeg poduzeća od strane jačeg poduzeća. Dukat može potencijal za akviziciju vidjeti u poduzeću Zdenka, poduzeće koje je sinonim za termički obrađen sir, s više od 70% udjela u Hrvatskoj. Time poduzeće Zdenka ne bi gubila svoju pravnu osobnost, naprotiv, poslovala bi kao i do sada, samo što bi Dukat donosio sve odluke vezane uz njegovo poslovanje i na taj način proširio paletu svojih proizvoda, mogućnost spajanja pojedinih proizvoda i stavljanja novih proizvoda za domaća i strana tržišta.

Cilj poduzeća je specijalizacija kako bi postali konkurentni sa pojedinim proizvodima. Priliku za rast Dukat d.d. ima na globalnom tržištu i tu treba staviti fokus. Poduzeće je jedno od rijetkih u Europi koja proizvodi trajne mliječne proizvode i to je sigurno jedan od uvjeta za održivo i konkurentno poslovanje. Prioriteti poduzeća Dukat d.d. su razvijanje novih proizvoda i proizvodnje, rast kvalitete samih proizvoda, bolje upravljanje troškovima te poboljšanje efikasnosti, sve s ciljem dugoročnog održivog poslovanja. Treba nastaviti s ulaganjima u primarni sektor, u domaće farme, povećanjem količine svježeg sirovog mlijeka i

njegove kvalitete. U današnje vrijeme gdje dolazi do prekomjernog uvoza mlijeka i ostalih mliječnih sirovina, država bi trebala zaštititi domaće proizvođače na način da bolje i efikasnije kontrolira kakva roba ulazi i po kojim cijenama, te u najmanju ruku, pružati svima isti tretman. Dukat redovito educira svoje zaposlenike pomoću konferencija, edukacija i seminara te im na taj način omogućuje usavršavanje te profesionalni i osobni razvoj. Danas poduzeće Dukat d.d. ima poziciju najjačeg otkuplivača svježeg mlijeka u Republici Hrvatskoj, a to može zahvaliti konstantnim ulaganjem u razvoj proizvodnje mlijeka.

4.2. Razvoj novih proizvoda

Poduzeće Dukat d.d. jednako tako pod svojim poslovanjem podrazumijeva konstantno ulaganje u razvoj i stvaranje inovacija, odnosno stvaranje novih, kvalitetnijih mliječnih proizvoda, modernije ambalaže i pakiranja kako bi poduzeće moglo održati korak s konkurencijom i s ciljem povećanja prodaje. Zahtjevi kupaca su sve veći, što znači da se danas traže proizvodi visoke kvalitete s niskim cijenama što je rezultat sve veće konkurencije na tržištu i prevelikog uvoza jeftinih stranih proizvoda upitne kvalitete. Dakle, potrebno je biti bolji, drugačiji, jeftiniji i brži. Prije razvoja novog proizvoda poduzeće treba definirati strategiju, odabrati ciljne kupce i identificirati njihove potrebe. Poduzeće sebi ne može dozvoliti da se duži period zadrži na istom proizvodnom asortimanu ne uvodeći nikakve promjene, jer je za njegov rast i razvoj nužno ulagati u razvoj investicija ili u izmjenu postojećih proizvoda.

Proizvodni asortiman Dukata bogatiji je za još tri nova proizvoda, a to su Dolce deserti, Dukatos Divine i Sirela sirevi u kori. Dolce deserti su vrhunski deserti od jogurta i neodoljive kreme od mascarponea. Dukatos Divine je grčki tip jogurta čime je uživanje podignuto na višu razinu te Sirela sirevi u kori, a to su: Bilogorska Gauda, Podravec, Mali Gorski i Pašnjak. Možemo zaključiti kako poduzeće Dukat d.d. hrabro stoji uz bok konkurenciji, pa čak i prednjači pred njima što je dokazao i u proizvodnji specifične linije proizvoda namijenjene tržištima nekih dalekih zemalja koja ne zahtjeva rukovanje i čuvanje u hladnim prostorima, što je čini idealnom za duže transporte.



Slika 22: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>



Slika 23: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>



Slika 24: Proizvodi poduzeća Dukat d.d

Izvor: <http://www.dukat.hr>

4.3. Dukat d.d. danas i u budućnosti

Danas je Dukat, kao što smo već prethodno naveli, najveći otkupljivač svježeg mlijeka u Hrvatskoj, a njegova snaga posebno se ističe u stvaranju novih izvoznih tržišta kao što su zemlje Južne Amerike, Kine, Bliskog istoka, te novih zemalja u Aziji i Africi. U sastavu grupe Lactalis, Dukat je jedina miješara koja je otvorila vrata globalnog tržišta i osigurala preduvjete održivog razvoja.⁴⁸ Njegova snaga proizlazi iz znanja i tehnologije, ali i iz sirovina visoke kvalitete koja je prepoznata od strane potrošača diljem zemalja. U 2014. godini s investicijom vrijednom 6,6 milijuna kuna tvrtka je započela izvoz trajnih mliječnih deserta. Specifičnost te linije proizvoda je u tome što ne zahtjeva rukovanje i čuvanje u hladnim prostorima, što je čini posebno pogodnom za duže transporte čime je još više podignuta letvica u Dukatu.

Tijekom 2015. godine vanjsko je okruženje obilježeno nastavkom nepovoljnih gospodarskih i sektorskih trendova iz prethodnih razdoblja. Istovremeno, razdoblje je obilježeno nastavkom dugogodišnjih aktivnosti posloводства u dijelu optimizacije poslovnih procesa i troškova poslovanja te povećanja efikasnosti na svim razinama poslovanja tvrtke.⁴⁹ Prihodi od prodaje u 2015. godini iznosili su 3.392,0 milijuna kuna te su smanjeni za 3,7 posto u odnosu na godinu prije.

Tijekom 2016. godine Dukat je u prvih devet mjeseci ostvario neto dobit od 89,3 milijuna kuna, što je povećanje od 15,9 milijuna kuna ili 21,7 posto u odnosu na isto razdoblje 2015. godine, uslijed povećanja financijskih prihoda, odnosno povučene dobiti iz povezanih poduzeća. Ista, 2016. godina, bila je obilježena izrazito negativnim gospodarskim i sektorskim trendovima koji su rezultat prijašnjih godina. Najveći negativni učinci na profitabilnost poslovanja su veliki pritisci na proizvođačke cijene uslijed povećanog uvoza stranih proizvoda s izrazito niskim cijenama. Dakle, povećani uvoz stranih proizvoda ne samo da utječe na smanjenje domaće proizvodnje nego dovodi do smanjenja broja muznih krava kao i broja proizvođača mlijeka.

⁴⁸ <http://oliver.efri.hr/zavrsni/933.B.pdf>

⁴⁹ <http://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/dukatu-na-domacem-trzistu-pao-prihod-od-prodaje-skoro-7-posto-pod-pritiskom-povecanog-uvoza-viskova-s-ostalnih-eu-trzista/5203779/>

Budući da je Dukat d.d. suvremeno poduzeće čiji je cilj konstantni rast i razvoj sa svrhom zadovoljavanja kupaca, odnosno potrošača na različitim tržištima, od njega se zahtjeva da razvija znanja i vještine kako bi se taj cilj i ostvario. Kako poduzeće raste, tako se i njegovi ljudski resursi moraju razvijati, odnosno riječ je o posjedovanju menadžerskih kompetencija. Razvoj tehnologije, stalne inovacije, optimalizacija procesa proizvodnje ključni su faktori za razvoj poduzeća. Međutim, ni prebrzi rast nije dobar. On izaziva stalni nedostatak novca, dok pak, s druge strane, nedovoljan rast predstavlja rizik opstanka, odnosno konkurenciju. Poduzeće treba odabrati pravilan put razvoju kako za posljedicu nebi imalo negativne učinke.

Dukat će i u budućnosti nastaviti ulagati kako u poboljšanje postojećih proizvoda tako i u razvoj novih, inovativnih proizvoda, proizvedenih od domaćih sirovina visoke kvalitete, a cijene dostupne svim korisnicima. Svoje poslovanje kao i do sada će temeljiti na načelima odgovornosti, učinkovitosti, efikasnoj kontroli, transparentnosti i poštivanju poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, okruženju i vlastitim zaposlenicima društva. Isto tako, svoje aktivnosti će usmjeriti na optimizaciju procesa proizvodnje i troškova poslovanja te povećanja efikasnosti na svim razinama.

5. ZAKLJUČAK

Kako bi poduzeće uspješno izašlo na međunarodna tržišta, potrebno je odlučiti se za poslovnu strategiju poduzeća. Dukat ima mnogo potencijala u vidu proširivanja svojih tržišta na međunarodna tržišta, strategijom razvoja proizvoda, diverzifikacijom, tržišnom penetracijom, itd. Gospodarski napredak u današnje vrijeme nije moguć ako je proizvođač orijentiran samo na domaće tržište. Prehrambena industrija ostvaruje najveći prihod te zapošljava najveći broj ljudi, a proizvodnja mlijeka je jedna od najprofitabilnijih djelatnosti u prehrambenoj industriji. Dukat je jedna od najvećih robnih marki mliječnih proizvoda, s devet proizvodnih pogona u Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Sloveniji.

Poduzeće Dukat d.d. je najpoznatija robna marka mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj te jedna od vodećih u regiji. Inovativnost, inzistiranje na kvaliteti i primjena najnovijih dostignuća u prehrambenoj i mliječnoj industriji omogućili su Dukatu poziciju tržišnog lidera te predvodnika trendova u mliječnoj industriji. Glavni ciljevi su daljna ulaganja u proizvodnju svježeg mlijeka, stabilni partnerski odnosi s proizvođačima mlijeka, jačanje konkurentnosti na tržištima EU, educiranje svojih zaposlenika i potrošača te podmirivanje svih obveza i troškova.

Poduzeće ima veliki potencijal u izvozu u arapske zemlje, dobivanjem halal certifikata 2014. godine, s više od 2 milijarde stanovnika. Također, prednost poslovanja Dukata je ta što je, unutar Lactalis grupe, jedino poduzeće koje proizvodi trajne jogurte i deserte te se može fokusirati na izvoz na više kontinenata. Prioriteti poduzeća Dukat d.d. su razvijanje novih proizvoda i proizvodnje, rast kvalitete samih proizvoda, bolje upravljanje troškovima te poboljšanje efikasnosti, sve s ciljem dugoročnog održivog poslovanja. Treba nastaviti s ulaganjem u primarni sektor, u domaće farme, povećanjem količine svježeg sirovog mlijeka i njegove kvalitete.

Poduzeće ima priliku ojačati svoju poziciju na domaćem tržištu povećanjem otkupne cijene svježeg sirovog mlijeka te bi na taj način proizvođači mlijeka dobivali više novca po litri mlijeka. Samim time, dolazilo bi do povećanja kvalitete proizvedenog mlijeka te boljih i kvalitetnijih proizvoda. Zaključno, sve tri strane bi bile zadovoljnije, proizvođači, potrošači i poduzeće.

SAŽETAK

Ovim diplomskim radom nastoji se pobliže upoznati sa pojmovima strategije rasta i razvoja poduzeća. Rad je prikazan na primjeru poduzeća Dukat d.d., njegovoj analizi i stanju na tržištu.

U teorijskom dijelu analizirani su sami pojmovi strategije i strategijskog rasta, analiza okoline poduzeća, SWOT analiza poduzeća Dukat d.d. te pogled u budućnost, kako bi se poduzeće moglo nastaviti razvijati.

Radom je obuhvaćena tema strategijskog rasta što može poslužiti poduzećima kao okvir za razvijanje njihova rasta u vidu daljnjeg razvijanja unutar samog poduzeća te na vanjskim tržištima. Poduzeće ima priliku ojačati svoju poziciju na domaćem tržištu povećanjem otkupne cijene svježeg sirovog mlijeka te bi na taj način proizvođači mlijeka dobivali više novca po litri mlijeka. Samim time, dolazilo bi do povećanja kvalitete proizvedenog mlijeka te boljih i kvalitetnijih proizvoda. Zaključno, sve tri strane bi bile zadovoljnije, proizvođači, potrošači i poduzeće.

Ključne riječi: strategija, strategija rasta, strategijsko upravljanje, investiranje

SUMMARY

This diploma work seeks to get more familiar with the concepts of enterprise growth strategy. The work is focused on Dukat d.d., its analysis and market situation.

In the theoretical part, the concepts of strategy and strategic growth, business environment analysis, SWOT analysis of Dukat d.d. and look to the future so that the company could continue to develop.

The work deals with the theme of strategic growth, which can serve as a framework for the growth of their growth in the form of further development within the company itself and in the external markets. The company has the opportunity to strengthen its position on the domestic market by increasing the purchase price of fresh raw milk so milk producers will receive more money per liter of milk. Thus, there would be an increase in the quality of the milk produced and of better and better quality products. In conclusion, all three sides would be more satisfied, producers, consumers, and companies.

Keywords: strategy, growth strategy, strategic management, investment

LITERATURA

1. Alpeza, M.: „Znanje kao konkurentna prednost“, Osijek, 2010., str. 10
2. Bertoncec, A.: “Akvizicije”, Zagreb, 2006., str. 22
3. Buble, M.: “Strateški menadžment”, Zagreb, 2005., str. 113
4. Čačić, I.: „Strategije rasta“, Pula, 2015
5. Dulčić, Ž., Buble, M.: „Strateški menadžment“, Zagreb, 2005., str. 19.
6. Filipović, D.: “Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza”, Zagreb, 2012., str. 17
7. Grubišić, D., Mateljak, Ž.: “Međuovisnost zastupljenosti problema u planiranju kapaciteta i profitabilnost i konkurentnosti proizvodnih poduzeća”, 2013., str. 180
8. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N.: „Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji“, Zagreb, 2012., str. 36
9. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N.: “Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji”, Zagreb, 2012., str. 63
10. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.: “Exploring Corporate Strategy”, 8th ed., London, 2008., str. 18
11. Mencer, I.: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 26
12. Mencer, I.: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 25
13. Mencer, I.: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 30
14. Mencer, I.: “Strateški menadžment i poslovna politika“, Rijeka, 2003., str. 31
15. Porter M.: “What is Strategy?” Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996. str. 63
16. Proctor, T.: “Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, Journal of Management in Medicine”, 2000., str. 5
17. Sikavica, N., Šiber, F., Vokić, N.: “Temelji menadženta”, Zagreb, 2008., str. 241
18. Sikavica, N., Šiber, F., Vokić, N.: “Temelji menadženta”, Zagreb, 2008., str. 245
19. Weirich, Heinz i Koontz: “Menadžment”, MATE, Zagreb, 1994., str. 193.

20. Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str.178

Internetski izvori:

- https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski_rast
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf
- http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf
- <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizationsgrow>
- http://www.visegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014_knezevic_wach.pdf
- <http://www.dukat.hr/hr/o-nama/korporativno-upravljanje/osnovni-podaci>
- <http://www.lura-grupa.hr/O-nama.aspx>
- <file:///C:/Users/Downloads/5.Financijska%20analiza.pdf>
- <http://www.dukat.hr/media/922376/godisnji-izvjestaj-dukat-dd-i-xii-2015.pdf>
- <http://www.dukat.hr/media/946036/izvjes%CC%8Ctaj-dukata-dd-za-razdoblje-i-iii-2017.pdf>
- <http://www.dukat.hr/hr/o-nama/dukat-u-regiji>
- <file:///C:/Users/Downloads/5.Financijska%20analiza.pdf>
- <http://www.dukat.ba/o-nama/objava-za-medije/dukatu-zlatne-medalje-za-kvalitet-na-sajmu-u-gradacu>
- <http://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/dukatu-na-domacem-trzistu-pao-prihod-od-prodaje-skoro-7-posto-pod-pritiskom-povecanog-uvoza-viskova-s-ostalih-eu-trzista/5203779/>
- <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A669/datastream/PDF/view>
- <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A314/datastream/PDF/view>
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf
- <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A252/datastream/PDF/view>
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf
- http://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf

- <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-706a0085b38e8af445c31a31f25b4216.pdf>
- www.vsmti.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/3541-6-strat-rasta.html
- <http://oliver.efri.hr/zavrsni/933.B.pdf>

POPIS SLIKA

Slika 1: Ashridgeov model misije.....	8
Slika 2: Segmenti okoline poduzeća.....	11
Slika 3: Strategijske opcije na organizacijskoj razini.....	14
Slika 4: Ansoffova matrica rasta.....	16
Slika 5: SWOT matrica za formiranje strategije.....	21
Slika 6: Logo poduzeća Dukat.....	23
Slika 7. Logo poduzeća Lactalis.....	24
Slika 8: Prihodi Dukat d.d., 2016. g.....	26
Slika 9: Račun dobiti i gubitka, 2016. g.....	27
Slika 10: Bilanca, 2016.g.....	27
Slika 11: Prihodi ostvareni u 2015.g.....	28
Slika 12: Račun dobiti i gubitka u 2015.g.....	28
Slika 13: Bilanca u 2015.g.....	29
Slika 14: Prihodi, prvi kvartal u 2017.g.....	30
Slika 15: Račun dobiti i gubitka, prvi kvartal u 2017.g.....	30
Slika 16: Bilanca, prvi kvartal u 2017.g.....	31
Slika 17: Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	32
Slika 18: Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	33
Slika 19: Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	34
Slika 20: Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	34
Slika 21. Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	35
Slika 22. Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	42
Slika 23. Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	42
Slika 24. Proizvodi poduzeća Dukat d.d.....	43

POPIS TABLICA

Tablica 1: SWOT analiza poduzeća Dukat d.d.....	36
---	----