STRATEGIJA RAZVOJA LINO DJEČJE HRANE – Podravka d.d.

Lučić, Alen

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:578311

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

STRATEGIJA RAZVOJA LINO DJEČJE HRANE – Podravka d.d.

Mentor: **Student:**

Dr.sc. Daša Dragnić **Alen Lučić**

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1 UVOD ... 3
2 MARKETINŠKE STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA ... 4
2.1 DEFINIRANJE STRATEGIJA MARKETINGA ... 5
2.1.1 ANALIZA OKRUŽENJA ... 9
2.1.2 DEFINIRANJE MARKETINŠKIH CILJEVA ... 14
2.2 VRSTE MARKETINŠKE STRATEGIJE ... 16
2.2.1 STRATEGIJE RASTA ... 20
3 POSLOVNI SLUČAJ "LINO" DJEČJA HRANA PODRAVKA ... 23
3.1 OPĆENITO O TVRTKI PODRAVKA D.D. ... 23
3.2 ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA DJEČJE HRANE PODRAVKA ... 30
3.2.1 PROCJENA TRŽIŠNOG I MARKETING STANJA ... 30
3.2.2 PROCJENA POSLOVNOG PROCESA – OPERATIONS ... 33
3.2.3 PROCJENA FINANCIJSKOG STANJA ... 36
3.2.4 PROCJENA RAZVOJNOG POTENCIJALA – RECoIL ... 39
3.3 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODRAVKE d.d. ... 40
3.3.1 PESTE ANALIZA ... 40
3.3.2 ANALIZA DOBAVLJAČA ... 44
3.3.3 ANALIZA KONKURENCIJE ... 45
3.3.4 ANALIZA KUPACA ... 46
3.4 SWOT ANALIZA ... 48
3.5 STRATEGIJA RAZVOJA ... 50
4 ZAKLJUČAK ... 53
SAŽETAK ... 55
POPIS SLIKA: ... 56
LITERATURA ... 57

1 UVOD

Društvene promjene, kulturni razvoj i globalna svjetska kretanja potakla su potrebu potpune gospodarske orjentacije na tržište i na potrošača što je temeljna odrednica suvremenog marketinga.

Pod navedenim uvjetima poslovanja na tržištu rast i razvoj je prirodan strateški izbor poduzeća koja mogu opstati na tržištu samo ako sei razvijaju održavaju svoj položaj na dinamičnom tržištu.

Marketinška strategija je jako važna u dinamičnom modernom polsovnom svijetu jer primjenom nekih od strategija omogućava se poduzeću stalni rast i razvoj na tržištu.

Strategija rasta imaju veliki značaj jer na taj način poduzeća opstaju na tržištu, stvaraju ili zadržavaju konkurentsku prednost nad ostalim konkurentima.

Svako poduzeće mora odabrati koju marketinšku strategiju će odabrati na korporativnoj razini, na razini poslovnih jedinica i na razini proizvoda i usluga.

„Marketing je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju ono što trebaju i ono što žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima" (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006)

Marketing planiranje omogućuje da se proizvod ili usluga (tražene kvalitete i konkurentnih cijena) nađe na prvome mjestu u pravo vrijeme i u potrebnim količinama, sve u skladu s relevantnim odrednicama potražnje, odnosno zahtjevima potrošača.

Tema ovoga rada je uloga i značaj marketinške strategije razvoja grupe proizvoda na primjeru dječje hrane Podravka d.d. Cilj ovoga rada je primjeniti teoretske postavke marketinških strategija razvoja. Odnosno definirati marketinšku strategiju razvoja konkretne grupe proizvoda asortimana Podravka d.d.

U prvom poglavlju ovoga rada opisuje se sama uloga marketinške strategije poduzeća, njenu važnost, te način primjene teoretskih postavki marketinških strategija razvoja.

U drugom poglavlju približuje se sami profil Podravke d.d., provodi se konkretna analizu okoline na poslovnom slučaju kroz metode "istraživanja za stolom" i ispitivanja, analize (PESTE, RECOIL, SWOT) metode segmentacije tržišta, konkretizacije i projekcije i definira se strategiju razvoja dječje hrane Podravka

2 MARKETINŠKE STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA

Suvremeno i moderno poslovanje je određeno vrlo dinamičnim tržištem koje se kontinirano mijenja. Zbog toga je vrlo važno da su poduzeća spremna reagirati brže i efikasnije od konkurencije na promjene u svom okruženju.

Osnovna zadaća marketinga je udovoljavanje željama i interesima potrošača i stvoriti istinsku vrijednost za kupca. Istraživanje tržišta nastoji prepoznati zahtjeve, interese, želje i potrebe potrošača na način da se u konačnici maksimizira njihovo zadovoljstvo.

Peter Drucker je dao jednu od majjasnijih definicija marketinga: "Marketing nije samo mnogo više nego prodaja, tonije usko specijalizirana aktivnost. To je poslovanje vođeno sa stajališta konačnog rezultata,a to znači sa stanovišta potrošača. Zbog toga briga i odgovornost za marketing mora prožeti sva područja poslovanja poduzeća." (Renko, 2009)

Philip Kotler smatra da je: "Marketing društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele, kreiranjem, ponudom i slobodnom razmjenom s drugima, proizvoda i usluge određene vrijednosti." (Kotler, 2001)

I također je često korištena definicija marketinga je ona koju nudi American Marketing Association: "Marketing je proces planiranja i izvršavanja koncepcije, cijene idistribucije ideja, proizvoda i usluga kako bi kreirao razmjenu koja zadovoljava ciljeve pojedinca i organizacije." (Renko, 2009)

Marketing se zapravo bavi identificiranjem i pronalaženjem društevnih potreba. (Kotler, Keller, 2006.), odnosno marketing je proces kojim organizacije stvaraju vrijednost za kupce i stvaraju snažne odnose s kupcima da bi za uzvrat od kupaca dobili vrijednost. (Kotler, Armstrong, 2006)

Marketing i marketinški koncept poslovanja nam pomaže razumjeti promjene na dinamičnom tržištu i reagirati na te promjene.

Marketing koncepcija jedna je od poslovnih filozofija kojom organizacije provode svoje tržišne aktivnosti radi dosezanja vlastitih ciljeva razmjene. Prema marketing koncepciji osnovni cilj poduzeća, stvaranje dobiti, ostvaruje se zadovoljenjem kupaca (Nefat, A., 2000)

2.1 DEFINIRANJE STRATEGIJA MARKETINGA

Pojam strategije potječe iz grčke vojne terminologije: (Renko, 2006) grčko značenje riječi potječe iz pojma stratos što znači vojska i pojma ago što znači vodim; strategija označava ratnuvještinu, znanost o vođenju rata.
Povlačeći paralelu, strategija u ekonomiji ima iste ciljeve s tim da se razlikuju potencijalni pravci djelovanja, resursi i neprijatelji. Stoga se dileme pri formuliranju strategije ratovanja mogu aplicirati i na polje ekonomije i marketinga: **(**Renko, N., Delić, S., Škrtić, M; 1999)

Strateške odluke su složene i predstavljaju izbor koji može biti od odlučujućeg značaja za poduzeće. U literaturi se susreću mnoge definicije strategije marketinga. Neke od njih su:
Strategija marketinga fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća sa tržišnim, konkurentskim i ostalim čimbenicima okruženja.
Strategija marketinga predstavlja postavljanje ciljeva i svrhe poslovanja strateških poslovnih jedinica i sredstava kojima će se to postići. (Renko, 2009)

Marketing strategija se može promatrati kao proces koji kroz strateško marketing planiranje vodi do stvaranja strategije marketinga na način kojim će se ostvariti održiva konkurentska prednost. Strateško planiranje marketinga je faza procesa upravljanja marektingom u kojoj se donose odluke o strateškim ciljevima te politikama, programima za njihovo ostvarenje. Marketing planiranje je proces kojim se marketing prilagođava situaciji na tržištu i kreira nastup u budućnosti. To je proces donošenja planskih odluka o marketing aktivnostima kojima se poduzeće prihvaćajući jednu izabranu alternativu odriče se ostalih te na taj način snosi eventualne posljedice donijete odluke.
Marketinški plan omogućuje da se naš proizvod ili usluga, tražene kvalitete i konkurentnih cijena, nađe na pravome mjestu u pravo vrijeme i u potrebnim količinama a sve u skladu s relevantnim odrednicama potražnje, odnosno zahtjevima potrošača. Strukturiran je tako da bude vodič za određivanje tržišta za proizvode i usluge kojima se zadovoljavaju tržišne potrebe i želje, s težnjom da budu što bolji od konkurencije.
Marketinški plan je kratak i precizan plan koji u pisanom obliku određuje koje je korake potrebno poduzeti da bi se ostvarili marketinški i prodajni ciljevi. Stoga je marketing, ustvari, proces stjecanja kupaca za proizvode i usluge u dovoljnom broju i dovoljno brzo da poduzeće postane profitabilno. (Kuvačić, 2002)

Po marketing konceptu, poduzeće dobija konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Na taj način poduzeće se uspjeva diferencirati od konkurencije.

Planiranje marketinga mora se zasnivati na poznavanju osnovnih karakteristika razvoja privrede i društva. Poduzeće mora kontinuirano poboljšavati svoje proizvode i usluge ako želi održivi rast i razvoj. Zato su potrebne informacije o očekivanim promjenama. Informacije se prikupljaju na temelju razumjevanja stvarnosti internog i eksternog okruženja poduzeća. Prikupljaju se povijesni i sadašnji podatci o trendovima poduzeća, njegovih konkurenata, revidiraju se segmenti tržišta na kojima poduzeće posluje ili namjerava poslovati, vrednuju se vanjski čimbenici koji utječu na tržište organizacije. Nakon što su prikupljeni i detaljno analizirani svi podatci slijedi sažimanje svih važnih nalaza u obliku definiranja jakosti i slabosti, te prilika i prijetnji uz procjenu važnosti pojedinog pokazatelja za poslovanje i ostvarenje ciljeva poduzeća. Taj sažetak čini osnovicu razvoja ciljeva i zadataka organizacije, te njenih strategija i taktika u budućnosti. Jakosti i prilike se iskorištavaju za razvoj strategija u dolazećim godinama, a otkrivanje slabosti i prijetnji omogućava planiranje mjera za njihovo otklanjanje.

Za uspješno upravljanje poslovnim procesima menadžment mora bit usmjeren na stvaranje marketinške strategije, odnosno marketinški orjenitirane strategije poslovanja. Na taj način se ostvaruje marketinški pristup u definiranju strategije ali i strateški pristup marketingu u poduzeću. Ne postoji jedinstveni pristup stvaranja strateških poslovnih odluka ali postoje određene tehnike i principi na kojima se zasnivaju procesi donošenja strateških odluka koji mogu donosioce strateških odluka pripremiti da se uspješno nose u nepoznatim situacijama.

Korporativna razina donošenja marketinške strategije je fokusirana na interakciju između različitih strateškoh poslovnih jednica i koordiniranje usklađenosti strategija poslovnih jedinica kako bi se ostvarili korporativni ciljevi.

S obzirom na organizacijsku strukturu poduzeće može razvijati korporativnu strategiju koja se odnosi na cijelo poduzeće ali razvoj strategije marketinga treba spustiti i na razinu strateških poslovnih jedinica. Marktinške strategije koje se razvijaju na nižim razinama u poduzeću se ne razlikuju po načelima na kojima se temelje i u cijelosti odgovaraju korporativnom mrketinškom strategijom poduzeća. Suradnja različitih razina poslovanja i korespodencija prilikom razvoja i kreiranja marketinške strategije je jamstvo uspješne marketinške strategije.

Razvoj marketinške strategije spušten na strateške poslovne jedinice treba implementirati sve faze kreiranja marketinške strategije: od vizije, misije i ciljeva poslovanja, preko analiziranja internih i eksternih determinanti, pa sve do izbora odgovarajuće strategije marketinga.

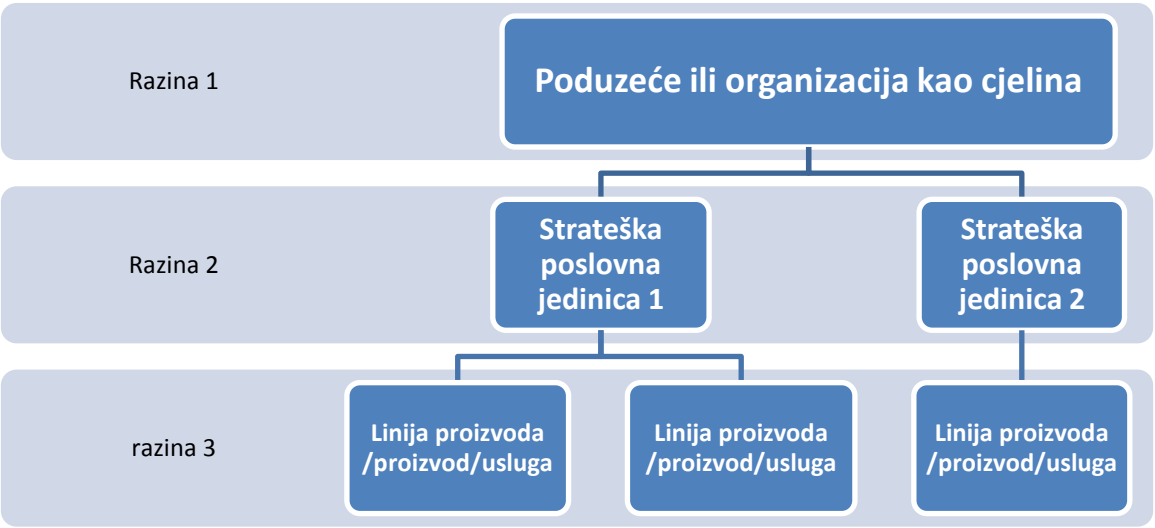
Marketinške strategije koje se donose na razini strateške poslovne jedinice se fokusiraju na probleme odlučivanja o sadržaju marketinškog miksa na određenom segmentu tržišta i načinu na koji se postiže i održava konkurentska prednost na tom tržišnom segmentu kojeg pokriva određena poslovna jedinica.

Strateška poslovna jedinica obavlja jedan posao ili skup povezanih poslova te ima vlastite konkurente. Ima rukovodstvo koje je odgovorno za strateško planiranje, profitabilnost i efikasnost poslovne jedinice.

Marketinške strategije na razini proizvoda ili usluga je primjena korporativne strategije i strategije poslovne jedinice na konkretnim linijama proizvoda ili pojedinačnim uslugama koji se prodaju na tržištu, a mogu se izdvojiti prema specifičnosti negog od elemenata marketinškog miksa.

Na slici 1. vidimo prikazane hijererhijske razine oblikovanja i promjene marketinške strategije. U prvoj, korporativnoj razini se donosi strategije marktinga za cijelo poduzeće ili organizaciju kao cjelinu. Na drugoj razni, donode se odluke na razini strateške poslovne jedinice, dok se na trećoj razini donose strategije na razini linije proizvoda ili usluga.

Slika 1. Hijerarhijske razine oblikovanja i primjene marketinške strategije

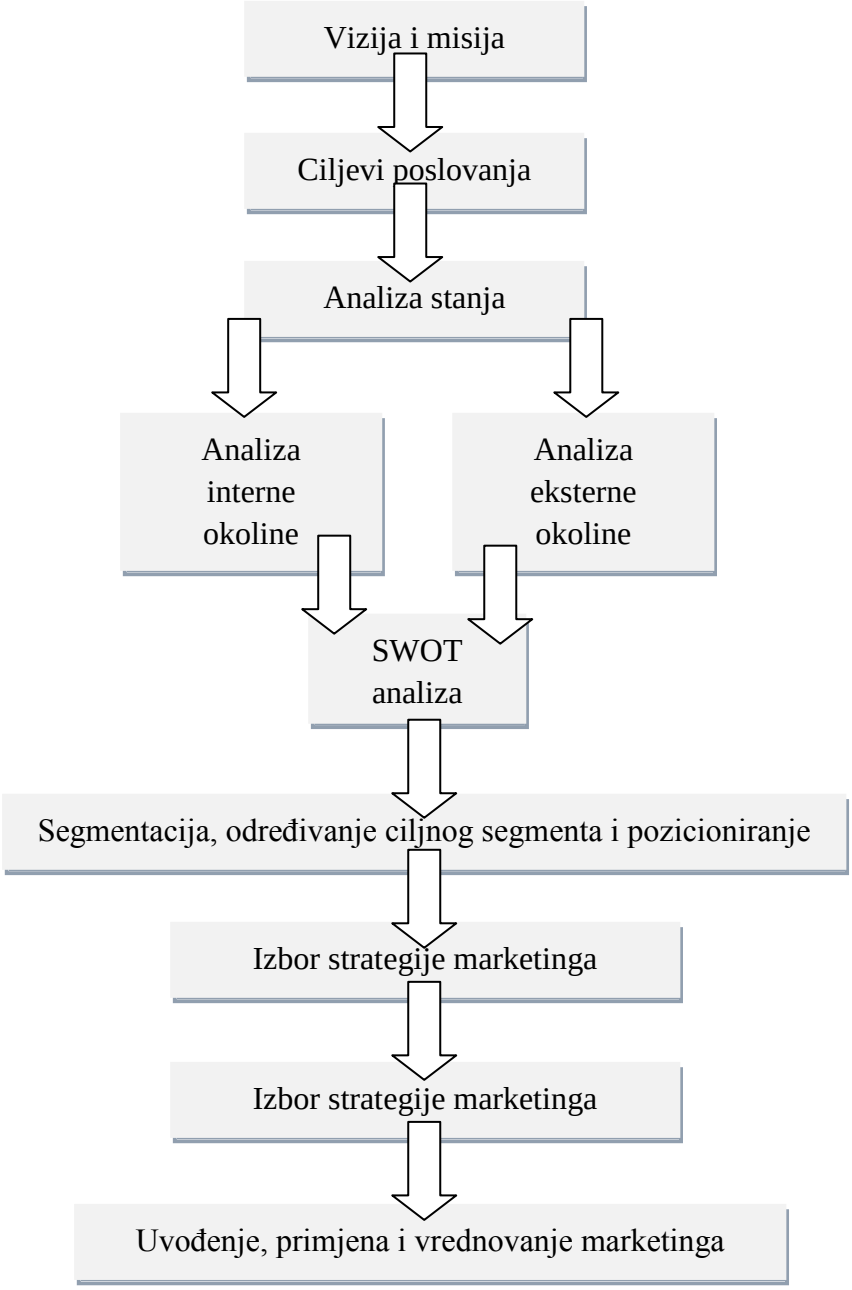


Izvor: Kreacija autora

Oblikovanje i provedba strategije treba biti usklađena na različitim hijerarhijskim razinama unutar struke, poduzeća i organizacija. Treba poštivati načelo hijererhijske nadređenosti kako nebi dolazilo do raskoraka između strategije na razini struke , poduzeća kao cjeline i strategije na naižim organizacijskim razinama (Previšić i dr., 2004)

Slika 2. opisuje proces i faze oblikovanja strategije marketinga poduzeća

Slika 2. Proces i faze oblikovanja strategije marketinga



Izvor: modificirano prema Renko N., Strategije marketinga, 2009

Proces oblikovanja marketinške strategije počinje vizijom i misijom poduzeća. Iz misije i vizije na korporativnoj razini donose se ciljevi poslovanja poduzeća na osnovu kojih se radi procjena stanja na tržištu kroz analize interne i eksterne okoline poduzeća.
Nakon provedene analize stanja radi se SWOT analiza na osnovu koje se izrađuje segmentacija tržišta, određivanje ciljnog segmenta i određuje se pozicioniranje na odabranom tržišnom segmentu. Sljedeća faza je izbor i oblikovanje strategije marketinga koja se radi za ciljnanii segment tržišta u skladu sa provedenim analizama, te se na osnovu odabrane mareketinške strategije donose marketinške taktike koje se u posljednjoj fazi procesa uvode u poslovanje, primjenjuju na tržištu.

2.1.1 ANALIZA OKRUŽENJA

Analiza okruženja se sastoji od analize internog i analize eksternog okrzuženja.
Analiza internog okruženja može se prikazati tehnikama koje prikazuju stanje poduzeća (MOF i ReCOIL). Njima se utvrđuje unutarnje stanje same organizacije.
Analizom internog okruženja poduzeća se obuhvaćaju tri ključna aspekta poslovanja: marketinško i tržišno stanje, ocjena poslovnog operativnog procesa i procjena financijskog stanja. Marketinško i tržišno stanje analizira se kroz nekoliko specijaliziranih djelova marketing stanja poduzeća: Marketing miks, Stanje nabave, Marketing usmjerenje poduzeća, Analiza kupaca i klijenata, Analiza stanja prodaje, Analiza tržišnih rezultata.
Nakon analize marketinškog stanja, analizira se stanje poslovnog procesa, odnosno unutar poduzeća obuhvaćajući sve pripadajuće cjeline: Analiza poslovnih procesa nam kazuje što čini poslovni proces, Analiza sustava upravljanja, Lokacija poduzeća i prostor, Ocjenu strukture kadrova i kvalitetu kadrovske politike, Kvaliteta tehnologije i opreme u poduzeću.
Procjena financijskog stanja poduzeća se vrši standardnim financijskim pokazateljima koji ukazuju na različite aspekte ovog područja: Profitabilnosti, rentabilnosti i ekonomičnosti, Pokazatelj kvalitete upravljanja imovinom, Likvidnosti i zaduženost, Kvaliteta upravljanja financijama.
Interna analiza poduzeća se nastavlja tehnikama koja istražuju i analiziraju razvojni potencijal organizacije. Analiziraju se resursi, iskustvo, kontrola, ideje te vodstvo poslovne organizacije..
S razvojnog aspekta analiziraju se potencijali i eventualna ograničenja u resursima, iskustvima u npr. kreditiranju, investiranju, razvoju proizvoda, razvoju tržišta, korištenju

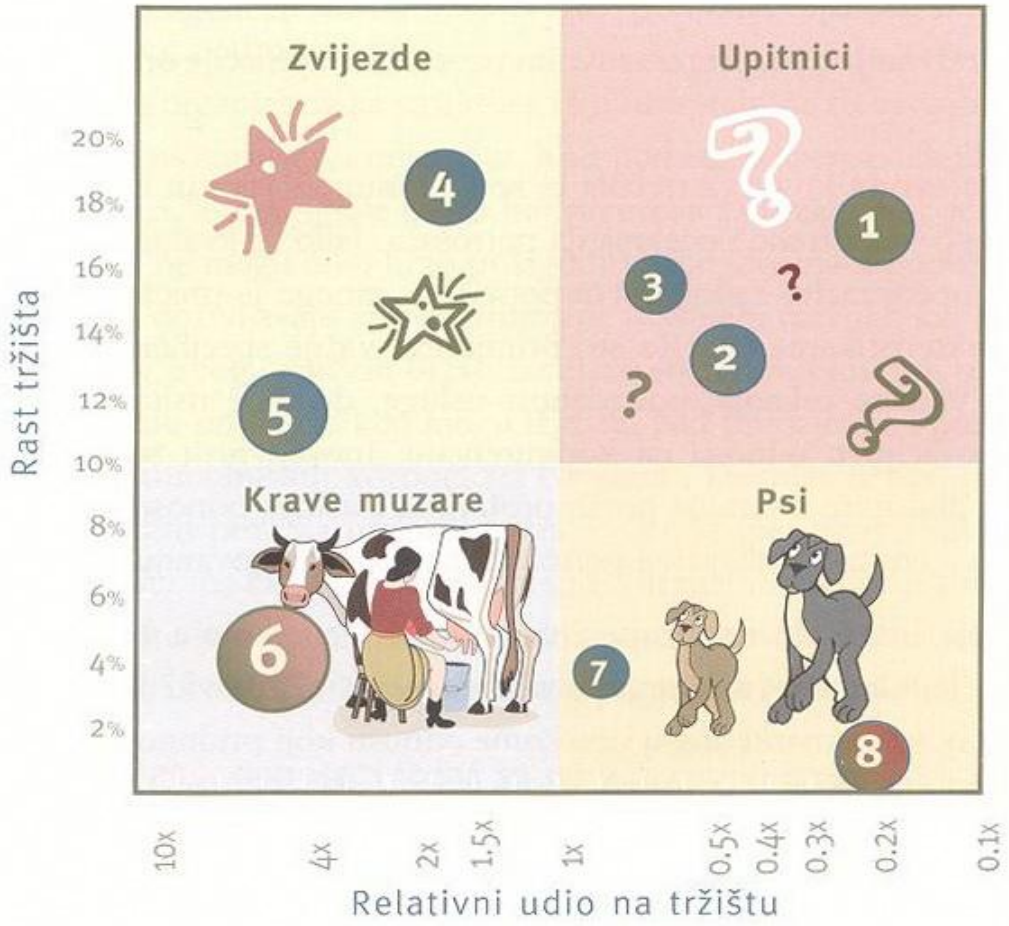
vanjskih resursa, upravljanju razvojem i promjenama, te svemu što se želi napraviti u budućnosti.

Sustav kontrole u poduzeću se analizira kroz prikladnost informatičkog sustava i sustava kontrole, korištenje informacija, razina profesionalnosti menadžmenta, prikladnosti planiranja i nadzora, razina delegiranja timskog rada, sposobnosti definiranja i ocijene rezultata.

Izvora ideja i kvaliteta vodstva u poduzeću se analizira kroz odgovarajuća sredstva i procesi vrednovanja, ideje usmjerene tržištu, razina kreativnosti vodstva u poduzeću: uključenost vlasnika-menadžera, osobni ciljevi, stil i ambicije, stupanj strateške svjesnosti.

Poduzeća koja imaju više djelatnosti, trebaju u svoju analizu situacije uključiti i analizu i planiranje portfelja svojih proizvoda. U tom slučaju BCG matrica je jedan od najčešćih alata.(slika3.)

Slika 3. BCG matrica



Izvor: Renko, N.; Strategije Marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.,

S obzirom na udio na tržištu i stopu rasta, svaki proizvod i poslovna jedinica u BCG matrici pripada jednu od četiri kategorije:

- Upitnici (veliki rast, mali tržišni udio) zahtjevaju velika ulaganja, niska im je stopa povrata i imaju mali tržišni udio. Ukoliko ne uspiju povećati svoj tržišni udio pretvoriti će se u „pse“.
- Zvijezde (veliki rast, velik tržišni udio) zahtijevaju velika ulaganja, vodeći suproizvod na tržištu, donose veliki prihod. Često nije u skladu s neto prihodom, ukoliko se pokaže potrebnim treba na sve načine pokušati zadržati udio na tržištu jer to rezultira time da proizvod postaje krava muzara
- Krave muzare (mali rast, veliki tržišni udio) donosi veliki profit, zahtjeva mala ulaganja
- Psi (mali rast, mali tržišni udio) i zato poduzeće mora nastojati izbjeći prelazak proizvoda u „pse“ ili eventualno minimalizirati njihov broj te treba pokušati izvući maksimum iz njih ukoliko je moguće ili ih treba ukloniti

Analiza eksternog okruženja se prikazuje PESTE analizom, te stanjem i trendom na tržištu gdje se pak radi analiza dobavljača, konkurencije i kupaca.

Peste analiza je analiza situacije eksternog makrookruženja. Ovakvi vanjski faktori u marketinškom okruženju ne mogu se kontrolirati, ali ih se može proučiti i na taj način najbolje moguće pripremiti marketinški proces. Sastoji se od analize političko-zakonodavnih, ekonomskih, društvenih (socio-demografskih, kulturoloških), tehnoloških i geo-klimatskih čimbenika, te objedinjuje vanjske utjecaje (marketinško okruženje naše kompanije) kojih moramo biti svjesni. Temeljita analiza svakog pojedinog segmenta nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti.

Analiza eksternog mikrookruženja prikazuje se trima analizama:

<u>Analiza dobavljača</u> je procjena izvora opskrbe na temelju kriterija za izbor dobavljača. Kroz analizu dobavljača radi se analiza raspoloživosti i uvjeti za dobavljanje potrebnih resursa koji su potrebni za poslovanje: energenti, sirovine, oprema i tehnologije, ljudski resursi i znanje, kapitala, usluga i rješenja u poslovanju.

<u>Analiza konkurencije</u> treba ustanovi tri tipa konkurencije:

1) konkurencija marke, koja potiče od direktne konkurencije istih proizvoda,

2) proizvodi supstituti, koji zadovoljavaju istu potrebu, i

3) generička konkurencija, gdje je svako poduzeće rival za ograničenu kupovnu moć potrošača.

Za planiranje uspješne konkurentske strategije marketinga, veoma je važno da poduzeće, nakon što registrira konkurente, sazna sve što može o svojim konkurentima. : Ko su mu konkurenti? Koji su im ciljevi? Koje su im strategije? Koje su njihove snage i slabosti? Kakve su njihove reakcije?

Analiza kupaca treba pravovremeno i sa što većom preciznošću utvrditi karakteristike i determinante ponašanja i trendove kupaca. Poznavanje potreba potrošača i kupaca kao i istraživanje i analiza tržišta je od presude važnosti za uspjeh poduzeća.

Prilikom analize treba pronaći odgovore na pitanja: Tko, Kako, Kada, Gdje i Zašto kupuje? Također je potrebno napraviti segmentaciju kupaca prema kupovnom ponašanju (potrebama, kupovnim navikama, osobinama kupaca) te napraviti grupiranje kupaca istog ili sličnog kupovnog ponašanja.

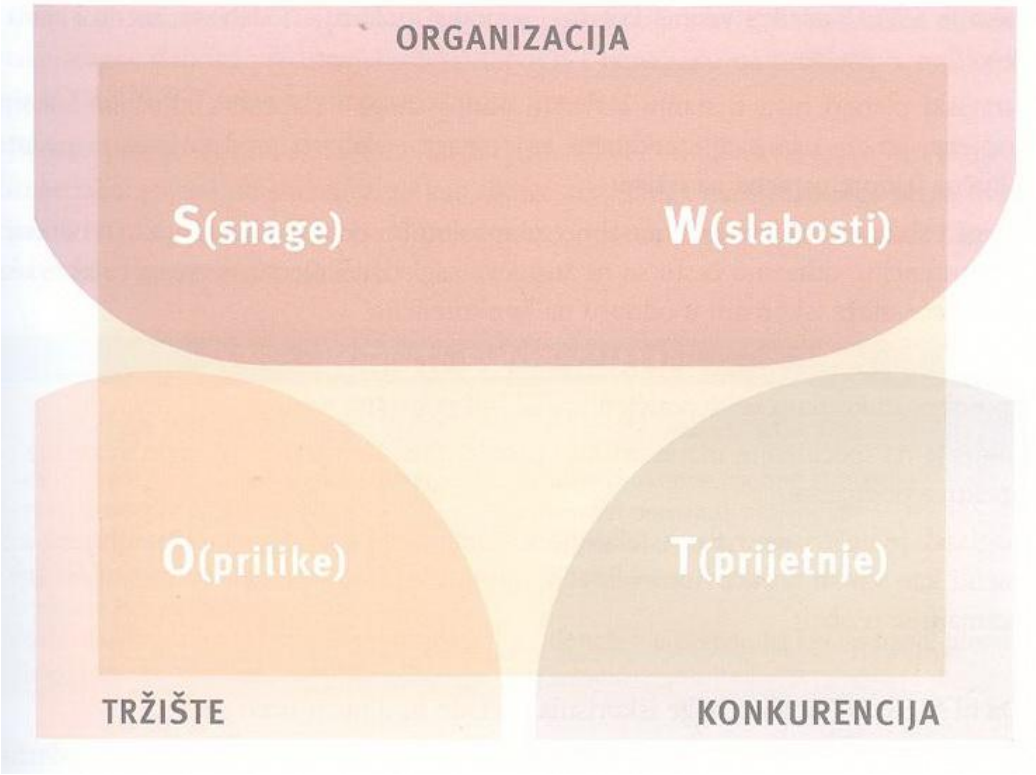
Nakon što se svi pokazatelji iz interne i eksterne analize sažmu, odredi se njihova važnost za poduzeće kao i sam intezitet pojedinog pokazatelja, sastavi se analiza kompletne situacije snaga i slabosti prilika i prijetnji poduzeća u obliku SWOT analize. Svako poduzeće mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju.

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (*strengths*), slabosti (*weakness*), šanse (*opportunities*) i prijetnje (*threaths*). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike poduzeća ili dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. Trenutna situacija se brzo mijenja i prilike na tržištu se mogu u sekundi promijeniti. U kontekstu vremena, snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti.

Rezultati primjene SWOT analize prikazuju se uobičajeno u SWOT matrici ili matrici šansi/rizika, u kojoj su zastupljene i kvantitativna i kvalitativna dimenzija. SWOT analiza provodi se prema analitičko-dijagnostičkom modelu analize potencijala, pomoću kojeg je moguće istraživati i stvarati sud o potencijalima poduzeća te na temelju identificiranih prilika i opasnosti okruženja utjecati na razgradnju slabosti i jačanje snaga poduzeća.

Izrada SWOT analize je jednostavna i ne zahtjeva veliku formalnost. Dovoljno je izraditi tabelu u koju se potom smještaju snage, slabosti, prilike i prijetnje. (Slika4.)

Slika 4. SWOT tablica



Izvor: Renko, N.; *Strategije Marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.,

Izrada SWOT analize se provodi kroz analizu snage i slabosti internih faktora poduzeća, i to:

- Analiza resursa poduzeća u različitim stupnjevima poslovanja poduzeća odražava se pomoću tvrdih činjenica, kroz pokazatelje očuvanja suštine i likvidnosti, uspjeha i ekonomičnosti, korištenja potencijala i rentabilnosti te izgradnje potencijala i istraživanja i razvoja, identificiraju se snage i slabosti poduzeća u području resursa;
- Analiza sustava vrijednosti i sustava upravljanja, odražava meke činjenice i treba naglasiti kako one, kao snage ili slabosti, imaju još veću važnost za budućnost poduzeća nego tvrde činjenice. Ova analiza se odnosi na viziju, misiju i ciljeve poduzeća, osnovni vrijednosni sustav te sustav menedžmenta, razinu decentralizacije, stil rukovođenja itd.;

  SWOT se provodi i kroz analizu i dijagnozu prilika i opasnosti u eksternim faktorima za poduzeće:
- Mogućnosti i opasnosti specifične za neku granu: važna je analiza i dijagnoza strukturnih promjena, identificiranje faze životnog vijeka u kojem se nalazi neka

grana, tržište nabave i prodaje te grane, način oblikovanja cijena, ponašanje konkurencije itd. Ovaj dio analize treba omogućiti spoznaju o prilikama i opasnostima grane kao unutarnje zone okruženja;

- Opća obilježja globalnog okruženja: društveni, socijaln, kulturni, politički, pravni, gospodarski te tehničko-tehnološki razvoj nose prilike i opasnosti za poduzeće.

Prilikom izrade SWOT analize važno je pravodobno uočiti sadašnje i buduće promjene u pojedinom području globalnog okruženja. Poduzeće svoju viziju, ciljeve i strategije poslovanja treba uskladiti s općim promjenama u okruženju, budući da je njegov trajni uspjeh moguć samo na temelju vanjskog i unutarnjeg sklada.
Za uspostavljanje sklada važno je upoznati prilike i opasnosti koje dolaze iz šireg okruženja.

2.1.2 DEFINIRANJE MARKETINŠKIH CILJEVA

Ciljevi marketinga također predstavljaju ono što treba ostvariti putem aktivnosti marketinga. Oni specificiraju rezultate koji se očekuju od marketinških napora. Ciljeve marketinga treba izraziti u jasnim, jednostavnim pojmovima tako da osoblje marketinga shvati točno što se njime želi ostvariti. Kod ciljeva marketinga treba također naznačiti i vremenski okvir za njihovu provedbu. Cilj marketinga može biti direktan (prodaja, povećanje prodaje, postizanje željenog tržišnog udjela) ili indirektan.
Osnovni cilj marketinških strategija je stvaranje konkurentske prednosti i jačanje tržišne pozicije poduzeća. Da bi se postigla konkurentska prednost poduzeća strategija treba odrediti što i koji ciljevi se žele postići, na koje tržište se fokusirati i koje resurse i aktivnsoti alocirati svakom proizvodu ili tržištu kako bi se iskoristile povoljne tržišne prilike i umanjile prijetnje. nakon definiranih marketinških ciljeva potrebno je napraviti segmentaciju tržišta i izbor ciljnog tržišta. Segmentacija tržišta osmišljavanje i primjenjivanje različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. To je i proces podjele tržišta na zasebne podskupove potrošača koji imaju zajedničke potrebe ili karakteristike. (Kotler i dr. 2006).
Nakon što poduzeće ustanovi različite segmente tržišta treba odućiti u kojim segmentima će tržiti svoje proizvode ili usluge. Odabir ciljnog tržišta svako poduzeće može biti masovni ili nediferencirani u kojem poduzeće ignorira razlike među tržišnim segmentima i

proizvodi, distribiura i promovira jedan proizvod. Poduzeće ne obraća pažnju na specifične zahtjeve određenog tržišnog segmenta, već primjenjuje isti marketing miks na cijelom tržištu. Ova strategija bi mogla biti primjenjiva kada bi tržište bilo homogeno u zahtjevima kupaca, što uglavnom nije slučaj.

Diferencirani marketing u kojem proizvođač proizvodi dva ili više proizvoda koji su po svojim obilježjima različiti. Polazi od razlika između kupaca i odlučuje se ciljati nekoliko tržišnih segmenata i za svaki segment se kreira zasebna ponuda. Primjena ove strategije doprinosi povećanju ukupnog obujma prodaje. Ovu strategiju primjenjuju veća poduzeća, jer na osnovu većih ulaganja mogu ostvariti i bolju konkurentsku poziciju na različitim tržišnim segmentima.

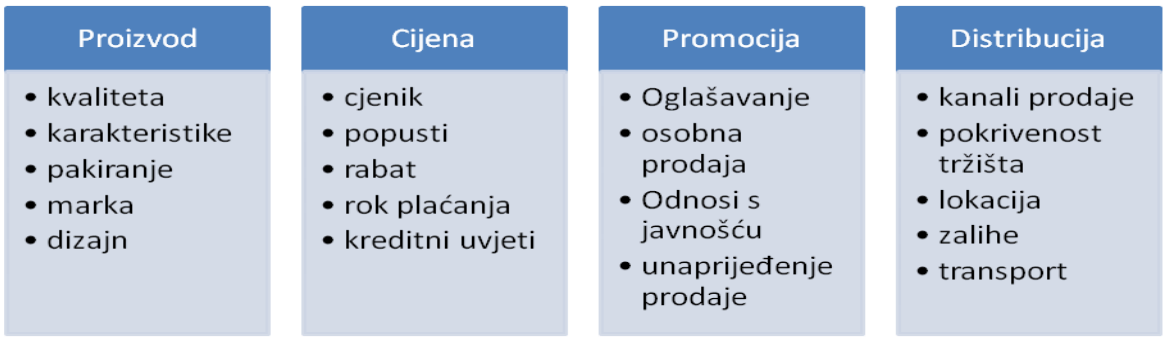
Koncentrirani marketing podrazumijeva opredjeljenje kompanije da ostvari veliko učešće na jednom ili više manjih tržišnih segmenata. Primjenom ove strategije kompanija može postići jaku tržišnu pozicioniranost, jer bolje poznaje potrebe i zahtjeve tržišnih segmenata. Primjenjuju je kompanije koje imaju ograničene resurse i u pravilu manje kompanije. Rezultati se baziraju na specijalizaciji i pravilnom podešavanju marketing miksa potrebama ciljnog segmenta.

Kako bi se postigli marketinški ciljevi potrebno je za odabrani ciljni tržišni segment definirati marketinški miks koji se sastoji od 4P:

- Product (proizvod)
- Price (cijena)
- Promotion (distribucija)
- Place (mjesto).

Elementi marketinškog miksa prikazani su u slici 5.

Slika 5. Elementi marketing miksa



Izvor: Kreacija autora

Pri definiranju marketinškog miksa važno je (Žanić, V. 1999):

- ponuditi kvalitetne proizvode i usluge koji mogu zadovoljiti potrošačke potrebe i navike kupaca u krajnjoj potrošnji (nepoznati kupci) ili tehnološko-tehničke zahtjeve kupaca u reprodukcijskoj potrošnji (poznati kupci);
- utvrditi takve prodajne cijene koje su kupci spremni platiti za ponuđene proizvode i usluge, tj. voditi elastičnu politiku prodajnih cijena;
- odrediti način distribucije proizvoda i usluga da što lakše i uz što manje troškove budu dostupni kupcima;
- organizirati prodajnu promidžbu vlastitih proizvoda i usluga s naglaskom na njihovim prednostima glede kvalitete, rokova isporuke, prodajnih cijena i uvjeta plaćanja.

2.2 VRSTE MARKETINŠKE STRATEGIJE

Postoji veliki broj strategija kojim poduzeće može nastupiti na tržištu.
Odabir Marketinške strategije poduzeća mora biti optimalna kombinacija strateških elemenata is aspekata koja su u skladu se misijom i vizijom poduzeća i provedenom SWOT analizom.

U različitim situacijama kada organizacija ima više mogućnosti pri odabiru marketinške strategije potrebno je odabrati onu koja će biti najučinkovitija pri ostvarivanju zadane misije i postavljenih ciljeva. Iako je na raspolaganju veliki broj strategija, uvijek se polazi od **tri generičke strategije** koje je tumačio Michael Porter, a to su (Renko, 2005):

1. Strategija niskih troškova
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja

Strategija niskih troškova podrazumijeva visoki tržišni udio, povoljan pristup sirovinama, jednostavan dizajn koji je prilagođen lakšoj proizvodnji, široku liniju povezanih proizvoda zbog raspodjele troškova i opsluživanja velikih kupaca radi ostvarenja velikog volumena prodaje.

Uz nabrojane prednosti strategija sadrži i određene nedostatke kao na primjer mogućnost ulaženja novih konkurenata koji koriste istu strategiju temeljem ulaganja u noviju tehnologiju, ili učinkovite imitacije; veliki početni izdaci za ostvarivanje većeg tržišnog udjela i nefleksibilnost; ne-praćenje tržišnih kretanja zbog usredotočenosti na parcijalna

snižavanja troškova itd. Tvrtkama koje koriste ovu strategiju odgovaraju konkurenti koji provode strategiju diferencijacije.

Strategija diferencijacije proizvoda je strategija koja omogućuje postizanje konkurentskih prednosti iskazom više vrijednosti proizvoda ili usluge, u odnosu na konkurente. Drugačiji, kreativniji i inovativniji proizvod, ili usluga koje prate te proizvode kupci češće odabiru. Temelj konkurentnosti ove strategije je jedinstvenost u odnosu na ostale proizvođače. Ta jedinstvenost može biti vezana uz kvalitetnu uslugu, specifičnosti proizvoda, određeni imidž tvrtke itd.

Poduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju imat će iznadprosječne karakteristike i profite u svojoj industriji akoostvarena premijska cijena te tvrtke nadmašuje troškove postizanja jedinstvenosti (Renko, 2009).

Zbog jedinstvenosti i razlikovanja od konkurenata poduzeće uživa odanost kupaca i manju elastičnost potražnje. Zbog većih profita na temelju visokih cijena pregovaračka snaga i moć dobavljača slabi, kao i snaga i moć kupaca koji nemaju izbora kada je riječ o jedinstvenom obilježju. Strategija diferencijacije ima i nedostatke jer bi kupci u slučaju prevelike razlike u omjeru kvalitete i cijene mogli odabrati jeftiniji proizvod, temeljna se diferencijacija može pokazati neprimjerenom ili zastarjelom, imitiranje financijski jačih konkurenata koji osim diferencijacije nude i nižu cijenu.

Strategija fokusiranja je jedan od načina na koji poduzede pokušava ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim industrijskim segmentima. (Tipurić, 2011) Poduzeće bira segment ili skupinu segmenata u industriji i prilagođava svoju strategiju tako da ekskluzivno uslužuje samo odabrano tržišno područje. Razvija jedinstvene sposobnosti kako bi poboljšao kvalitetu usluge za potrebe ciljanoga segmenta. Uspješna strategija fokusiranja je iskorištavanje razlike između segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije. Obilježja toga segmenta trebala bi poduzedu jamčiti solidne zarade, što znači da kupci u tom segmentu trebaju imati zasebne preferencije i zahtjeve ili jedinstvene potrebe.

Strategija segmentacije tržišta, je podjela tržišta na skupine potrošača koje vezuju određene zajedničke značajke, odnosno koje pokazuju stanovite sličnosti u svom ponašanju.

Segmentacija tržišta polazi od pretpostavke da su potrošači različiti u svojim potrebama, zahtjevima i motivima. Te razlike se ispoljavaju u tražnji različitih proizvoda i usluga na tržištu. Kad god se tržište sastoji iz dva ili više potrošača postoji teoretska potreba za podelom tržišta, ako se pođe od pretpostavke da su potrebe svakog potrošača jedinstvene.
Svrha je segmentiranja tržišta u tome da nađemo razlike između pojedinih segmenata kako bismo na tim razlikama gradili posebnu politiku plasmana za svaki segment: to je strategija segmentacije tržišta.
Za segmentiranje tržišta važno je utvrditi segmentacijske varijable odnosno značajke potrošača koje će nam omogućiti da se tržište strukturira na nekoliko segmenata.
Segmentacija se obavlja kroz četiri etape:
1. identifikacija tržišnih potreba i potrošača (terenskim istraživanjem – anketno ispitivanje potrošača);
2. formiranje tržišnih segmenata (na osnovi kupovne moći potrošača, sličnosti doživljavanja potreba, razlike u potrebama, prikladnost realizacije marketinga, troškova oblikovanja segmenta;
3. izbor ciljnih segmenata (veličina segmenta, rast, konkurenti, troškovi dosezanja segmenta, kompatibilnost sa ciljevima i resursima poduzeća);
4. elaboracija marketinškog – miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija).

Ciljni segment ili tržišni segmenti često se nazivaju i ciljna grupa (grupe). Prema ciljnom segmentu usmjerava se marketinški program, a to znači cijela aktivnost marketinga. Ako razvitak teorije i aplikacije marketinga promatramo preko njegovih učinaka, tada teoriji i strategiji segmentacije pripada najistaknutije mjesto.

Strategija pozicioniranja, slijedi nakon što poduzeće utvrdi na kojem ciljnom tržištu želi djelovati. Nakon toga određuje poziciju koju želi ostvariti na tom tržištu. Ponuda poduzeća sastoji se od kombinacije elemenata marketinškog miksa kojom nastoji zadovoljiti želje i potrebe na tržištu. Svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju. Potrošači najlakše pamte proizvode ili usluge koji su vodeći, odnosno one koje nazivamo "broj jedan". Poduzeća trebaju odlučiti koliko i koje osobine proizvoda će promovirati: najbolju kvalitetu, najnižu cijenu, najveću vrijednost, najmoderniju tehnologiju i slično. Ukoliko na tržištu već postoji proizvod ili poduzeće koje je vodeće u djelatnosti, poduzeća mogu odlučiti odabrati dva ili više atributa koja žele povezati sa svojim proizvodom u mislima potrošača.

U strategiji pozicioniranja vrlo često se koriste sljedeći kriteriji (Renko, 2009):

- opipljive karakteristike proizvoda (npr. trajnost)
- neopipljive karakteristike proizvoda (npr. brže djelovanje sredstva za čišćenje)
- koristi koje potrošači imaju od proizvoda (npr. pasta za zube protiv krvarenja desni)
- niske cijene
- uporaba ili primjena proizvoda
- vezivanje poznate osobe uz proizvod
- stil života ili osobnost
- zemlja porijekla

Strategija marketinga usmjerena na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM), je složen proces koji počinje misijom, vizijom, kulturom i strategijom poduzeća. Upravljanje odnosom sa kupcima je popularizirao McKenna u knjizi "Relationship menagement". Marketing je od masovnog marketinga prešao na ciljani i direktni marketing kojeg karakterizira interaktivna segmentacija tržišta, zaodovoljenje potreba potrošača iostvarivanja poslovne koristi i dobiti.

Osnova upravljanja odnosima sa kupcima zasnovana je na upotrebi softwarea kao alata koja omogućava usklađivanje poslovnih koncepata. Pomoću ovakvih softwarea omogućeno je olakšano praćenje kupaca i njihovih želja, a sve u svrhu sakupljanja i obrade ključnih podataka kako bi se proizvod ili usluga približili njihovim potrebama.

Kroz provođenje CRM strategije uklađuju se poslovne strategije, organizacija i kultura poduzeća. CRM je skup alata za upravljanuje poslovanjem i odnosima sa kupcima koji omogućavaju potpunu povezanost kupaca sa procesima koji se vode u poduzeću. To je integrirana marketinška, uslužna i prodajna strategija koja zahtjeva koordinirani rad svih odjela u poduzeću. Ciljevi strategije moraju biti mjerljivi i standardizirani po mjerilima CRM-a, pri tome je naglasak na zadovoljavanju potreba kupaca, čime se dobijaju zadovoljni i vijerni kupci.

Strategije rasta predstavljaju marketinšku strategiju za proizvod ili usluga koju obilježava nagli rast prodaje. Nakon što rani prihvatitelji prihvate i drugi potrošači počinju kupovati proizvod. Na tržište ulaze i novkonkurentski proizvodi koji uvode nove karakteristike proizvoda i proširuju distribuciju. Cijene ostaju na istoj razini ili opadaju, ovisno o brzini rasta potražnje.

Prilikom strategije rasta koriste se četiri strategije rasta:
strategiju penetracije trţišta, strategiju razvoja tržišta, strategiju razvoja proizvoda i strategiju diversifikacije.
Strategijom penetracije nastoji se održati ili povećati tržišno učešće postojećih proizvoda na postojećem tržištu.
Strategija razvoja tržišta predstavlja unaprijeđenje distribucije, jer je jedna od glavnih prepreka u kupovini proizvoda eventualna slaba dostupnost istih.
Strategija diverzifikacije podrazumijeva smanjenje cijena koje su izrazito visoke za životni standard. Također značaj u strategiji diverzifikacije treba dati investiranju u oglašavanje naglašavajući pozitivne karakteristike proizvoda.

Startegije marketinga za zrela i opadajuća tržišta, su značajne s obzirom na današnje stanje i veličinu tržišta. Rast se može ostvariti revitalizacijom konkretne industrije, tako da postane rastuća fokusiranjem na rastuće pod tržište.
Profitabilno preživljavanje u vlastitoj grani industrije dominacijom na tržištu, te istovremeno utjecaati na konkurentska poduzeća da se povuku sa tržišta smanjenjem cijena ili povećanjem ulaganja u promociju.
Investiranje u poslovanje u svrhu zadržavanja pozicije na tržištu ukoliko postoji još neiskorištena potražnja i ako i pronalaženje drugih mogućnosti rasta.
Izvlačenje resursa i ubiranje plodova na opadajućem tržištu kako bi se mogli upotrijebiti na drugom tržištu. Koristi se kada stopa opadanja nije ekstremno visoka, kada je stabilna struktura cijena i lojalnost potrošača zadovoljavajuća
Izlaz ili likvidacija ukoliko se procijeni da stopa opadanja ubrzano raste, da je slab položaj na tržištu i ne postoji lojalnost marki, ekstreman pritisak cijene koji se ne može izdržati i postoje dominantni konkurenti.

2.2.1 STRATEGIJE RASTA

Kada neko poduzeće želi da razviti strategiju budućeg rasta, može koristiti nekoliko modela. Najčešće se koristi je Ansoff matrica, koja je prvi put predstavljena u Harward Business Review 1957. godine, a 1965. godine i u knjizi Corporate Strategy, autora ove knjige i strategije Igora Ansoffa koji je zahvaljujući kome je postao poznat kao „otac strateškog menadžmenta“. Ansovljeva proizvod/tržište matrica omogućava menadžerima

da razumiju budući rast i razvoj kroz postojeći ili novi proizvod i postojeće ili novo tržište i da definiraju najbolju strategiju za ostvarenje planiranog rasta.

Igor Ansoff je prezentirao alternativne korporativne strategije rasta putem matrice koja se fokusira na današnje i potencijalne proizvode tvrtke, te tržište i mušterije. Razmatranje načina rasta uz postojeće i nove proizvode, na postojećem tržištu, donosi četiri mogućih kombinacija proizvod – tržište. Četiri razvojne strategije prema Ansoffu prikazane su na slici 6:

Slika 6. Ansoff matrica - strategije rasta

	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeća tržišta	**1.** penetracija tržišta	**2.** razvoj proizvoda
Nova tržišta	**3.** razvoj tržišta	**4.** strategije diverzifikacije

Izvor: Kreacija autora

Penetracija tržišta – tvrtka teži rastu s postojećim proizvodima, ciljajući na povećan tržišni udio. Penetracija tržišta je najmanje rizična strategija, jer koristi većinu postojećih kapaciteta i resorsa tvrtke. Na rastućem tržištu dovoljno je zadržati postojeći udio, da bi se ostvario rast. No, kada dođe do zasićenja tržišta, tvrtka mora pronaći druge načine za daljnji rast.

Razvoj tržišta – rast uz pomoć targetiranja postojećih proizvoda na nove segmente tržišta. Razvoj tržišta uključuje proboj na nova tržišta ili zemljopisne regije. Razvoj novih tržišta za proizvod može biti dobra strategija ako je tvrtkin core competencies više orijentiran na specifične proizvode umjesto na specifične tržišne segmente. Zbog nužnosti proboja na novo tržište, ovo je znatno rizičnija strategija od penetracije tržišta.

Razvoj proizvoda – tvrtka razvija nove proizvode za svoje postojeće tržište. Razvoj proizvoda je strategija koja bi mogla biti optimalna za tvrtku čija se snaga temelji na specifičnim korisnicima, a ne proizvodima. U tom slučaju razvoj novih proizvoda za postojeće korisnike će donijeti rast. Slično kao i razvoj tržišta, ova strategija donosi više rizika od penetracije na tržište

Diverzifikacija – tvrtka raste uz pomoć diverzifikacije u novo poslovanje razvojem novih proizvoda za nova tržišta. Diverzifikacija je najrizičnija strategija za ostvarenje rasta, jer uključuje i razvoj tržišta i razvoj proizvoda, te može izići iz okvira core kompetencija tvrtke. Zbog toga neki nazivaju taj kvadrant matrice "suicide cell". No, diverzifikacija može biti razuman izbor ako je visoki riziki kompenziranšansama za visoku dobit. Druga prednsto je potencijal za ulazak na nova, atraktivna tržišta i smanjenje općenitog rizika tvrtke vezanog uz portfolio.

Izabrani smjer rasta poduzeće može ostvariti vlastitim razvojem (organskim rastom) ili

Strategijom horizontalne i vertikalne integracije

Rast poduzeća se može ostvariti putem horizontalne integracije sa drugim poduzećima ili putem uspostavljanja određenih kooperativnih odnosa. Horizontalna integracija ili kooperacija se odnose na partnerstva i mreže u koje stupaju poduzeća iz istog tržišnog segmenta, ma koliko to izgledalo paradoksalno jer se radi o stvarnim ili potencijalnim konkurentima.

U strategiji horizontalne integracije se najčešće radi kupovini drugih poduzeća iz iste branše, njihovo sjedinjavanje odnosno integracija. Ovakav oblik integracije i kooperacije omogućava poduzećima da kompletiraju svoju ponudu, povećaju tržišno učešće, i istovremeno koriste neka zajednička tržišna znanja.

Vertikalna integracija i predstavlja rast poduzeća putem kojeg se ono povezuje sa svojim dobavljačima ili kupcima, odnosno širi se prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača te na taj način pokušava poboljšati konkurentsku prednost. Ona uključuje silaznu vertikalnu integraciju i kooperaciju (prema kupcima) i uzlaznu vertikalnu integraciju i kooperaciju (prema dobavljačima).

Uzlazna (unazad) vertikalna integracija i kooperacija predstavlja strategiju usmerenu na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost. Ona omogućava poduzeću više kontrole nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvalitetom inputa. Ukoliko dobavljači imaju velike profitne marže uzlazna integracija i kooperacija može troškove pretvoriti u profit. Strateške posebnosti uzlazne vertikalne integracije i kooperacije su posedovanje znanja i diferencijacija.

Silazna (unaprijed) vetrikalna integracija i kooperacija predstavlja strategiju usmjerenu na integraciju sa kupcima u realizaciji osnovnih output-a preduzeća, ili ulazak u njihovu djelatnost. Na taj način je moguća eliminacija prevelikih zaliha, poboljšava se sposobnost diferencijacije i pristup izvorima nabavke, a bolji je i pristup tržišnim informacijama.

3 POSLOVNI SLUČAJ "LINO" DJEČJA HRANA PODRAVKA

3.1 OPĆENITO O TVRTKI PODRAVKA D.D.

PODRAVKA prehrambena industrija, d.d. sa sjedištem u Koprivnici sa preko 3100 zaposlenih kao glavnu djelatnost ima Ostalu preradu i konzerviranje voća i povrća. Najveći vlasnički udio imaju Mirovinski fondovi i Republika Hrvatska.

Slika 6. Podravkin logotip

Izvor: *http://www.podravka.hr*

Povijest Podravke započinje davne 1934. godine kada su braća Wolf započela s preradom voća i povrća u Koprivnici. U to vrijeme bilo je teško pretpostaviti da će se malo obiteljsko poduzetništvo razviti u najveću prehrambenu industriju sa sjedištem u srednjoj, istočnoj i jugoistočnoj Europi. Radionica braće Wolf nacionalizirana je nakon Drugog svjetskog rata, a 1947. godine dobiva današnje ime Podravka.

Krajem pedesetih godina prošlog stoljeća – 1957. godine – proizvedene su prve dehidratizirane juhe, koje su zbog domaćeg okusa i brze pripreme iznimno dobro prihvaćene na tržištu tadašnje Jugoslavije. Od tada su Podravkine juhe prepoznatljiv dio proizvodnog asortimana Podravke, ali i ime koje simbolizira kvalitetu, praktičnost i *domaći* okus. Razvoj Podravkinih juha nastavio se i iduće godine kada su proizvedene kokošja i goveđa juha s tjesteninom, a nazvane su *Zlatka* i *Simental*. Istovremeno na tržište izlaze i kokošja i goveđa juha u kocki i te je godine prodano deset puta više juha u odnosu na prethodnu. Početkom 60-ih, odnosno 1964. godine, na tržište su lansirane nove juhe, njih deset. Među njima su: *Francuska juha, Proljetna, Lovačka, Juha od goveđeg repa* te krem juhe, dok je 1969. godine proizvedena i prva domaća instant juha - *Celestina*.

Proizvodnja *Maggi* juha u Podravki započinje 1970. godine, a godinu dana kasnije organizirana je i prva nagradna igra za Podravka juhe u kockama naziva «Traži se Zlatni Podravkin pijetao». Narednih godina, pa sve do danas konstantno se obogaćuje asortiman Podravka juha koji se danas sastoji od 30-ak vrsta juha, a razvijene su i nove grupe proizvoda od palete instant juha *Fini-Mini*, polugotovih jela *Talianetta*...

Godinu dana nakon proizvodnje prvih Podravkinih juha Podravkin tim stručnjaka na čelu s profesoricom Zlatom Bartl izumio je Vegetu – najpoznatiju Podravkinu marku koja se danas prodaje u više od 40-ak zemalja svijeta. Vegeta se prvi put pojavila na tržištu pod imenom Vegeta 40, a ambalažu a je karakterizirala plava boja i prepoznatljivi kuhar kao znak kvalitete. Tijekom 1971. godine ime Vegeta 40 mijenja se u Vegeta. Zbog neprestanog rasta potražnje za Vegetom na domaćem tržištu, 1967. godine započinje izvoz Vegete na mađarsko i rusko tržište, a kasnije u Austriju, Švedsku, Zapadnu Njemačku i Čehoslovačku. Tijekom 1972. godine Vegeta je stigla i na najudaljeniji kontinent, Australiju. Podravka 1974. godine uvodi i TV emisiju «Male tajne velikih majstora kuhinje», a započinje i izdavanje *Vegetinih knjiga recepata*. Zbog konstantnog rasta prodaje Vegete Podravka je pokrenula njezinu proizvodnju u Mohacsu u Mađarskoj, te u Kosztrynu u Poljskoj, a izgrađena je i nova tvornica Vegete u Koprivnici. Program Vegete danas je proširen širokom paletom proizvoda, kao što su *Vegeta posipač* i *Vegeta medaljoni*, te specijalnim dodacima jelima pod imenom *Vegeta Twist*.

Uspjeh Vegete i Podravka juha omogućio je daljnji rast i razvoj Podravka grupe te dolazi do širenja Podravkina proizvodnog asortimana, ulaganja u tehnologiju i proizvodne kapacitete, te nova istraživanja i razvoj.

Početkom sedamdesetih razvijen je program dječje hrane pod markom *Lino*, a 1972. godine Podravka razvija svoju drugu osnovnu djelatnost – farmaceutiku - i osniva tvrtku *Belupo*. Proizvodnja lijekova započinje u Ludbregu, malom gradiću pored Koprivnice. Godinu dana kasnije na industrijskoj zoni *Danica* izgrađena je industrija mesa i mesnih prerađevina, a tijekom osamdesetih godina izgrađena je i nova tvornica Belupa. Početkom devedesetih, tijekom procesa privatizacije u Republici Hrvatskoj, Podravka je registrirana kao dioničko društvo. S obzirom na promjene ne samo u istočnoj i srednjoj Europi, nego i u svjetskoj ekonomiji, 1996. godine započinje proces restrukturiranja s ciljem prilagodbe novonastalim uvjetima poslovanja.

Također, 1997. godine započinje snažan investicijski ciklus u vrijednosti od 130 milijuna eura. U sklopu investicijskog ciklusa izgrađena je *Belupova* nova tvornica lijekova vrijedna 37 milijuna eura, implementiran je novi informacijsko-integracijski sustav SAP R/3

vrijedan 9 milijuna eura. Nova tvornica Vegete otvorena je u Koprivnici 2000. godine, vrijedna je 27 milijuna eura. Otvorena je i tvornica Vegete u Mađarskoj te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda vrijedna 17 milijuna eura u Poljskoj.

Podravka nastavlja proces restrukturiranja fokusiranjem na prehranu kao osnovnu djelatnost te u veljači 2001. godine prodaje pogon, zemljište i opremu za proizvodnju kvasca. Zatim se nastavlja i daljnji razvoj informacijske tehnologije 2001. godine, kada dolazi do potpisivanja sporazuma o poslovno-tehničkoj suradnji između Podravke i Microsofta te do daljnje implementacije SAP R/3 s ciljem povezivanja inozemnih podružnica s maticom.

Podravka je postala ekskluzivni distributer Kraša za tržište Mađarske te Adrije za hrvatsko tržište, a tijekom 2001. godine usvojena je i nova organizacija i strategija Podravke. Podravka je inicirala i osnivanje Zaklade «Prof. Zlata Bartl» s ciljem poticanja i financiranja znanstveno-istraživačkog rada dodiplomskih i poslijediplomskih studenata, državljana Republike Hrvatske. Podravkina Vegeta je u studenome 2001. godine dobila ISO 9001:2000, kada je certifikacijska kuća Det-Norske Veritas obavila certifikacijski audit sustava upravljanja kvalitetom na svim poslovnim procesima vezanim uz razvoj, proizvodne procese i distribuciju svih proizvoda marke Vegeta, a tijekom 2002. godine sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 proširen je i na *Podravka jela, Lino, Dolcelu i Kviki*. Iste godine peta generacija Podravkinih zaposlenika završila je opći menadžerski program na poslovnoj školi IEDC na Bledu.

Podravka je tijekom 2002. godine revidirala strategiju te definirala korporativnu politiku kompanije. Također, u istoj godini Podravka je preuzela porečku tvrtku *Ital-Ice*, proizvođača kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane, koja će Podravki omogućiti širenje u kategoriji smrznute hrane. Potpisan je i ugovor između Podravke i *Nestle World Trade Corporation* o prodaji, logistici i distribuciji pojedinih proizvoda Nestle grupe na području Hrvatske, BiH, Srbije, Crne Gore i Kosova te Makedonije.

Zbog velike potražnje za mineralnom i izvorskom vodom, u prvoj polovici 2002. godine puštene su u rad tri nove linije za punjenje pića u tvornici Studenac, čime se zaokružio investicijski ciklus Podravka pića vrijedan oko 10 milijuna eura. Dio sredstava investiran je u proširenje kapaciteta, a dio je usmjeren na jačanje distributivne mreže.

Početkom listopada 2002. godine Podravka je preuzela i češku tvrtku *Lagris*. Tvrtka *Lagris* vodeći je samostalni ponuđač hrane na češkom i slovačkom tržištu sa sjedištem u Češkoj, a prepoznatljiva je marka u sljedećim kategorijama proizvoda: riža, leguminoze, suho voće, proizvodi na bazi krumpira, sol. Tijekom 2002. godine *Euromoney*, najutjecajniji svjetski

financijski časopis, proglasio je Podravku vodećom kompanijom u korporativnom rukovođenju u Republici Hrvatskoj.

U rujnu 2003. godine otvorena je nova Tvornica Podravka jela. Nakon što je Hrvatska gospodarska komora najpoznatijem brandu Vegeti, dodijelila znak izvornih hrvatski proizvod, isti je epitet 2003. godine osvojio i *Podravkin pekmez od šljiva*. Te je godine Podravkina menadžerska akademija (POMAK) otvorila vrata prvoj generaciji polaznika pruživši jedinstven primjer i produbivši suradnju s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu. Već sljedeće godine otvorena je i dvorana "Podravka" na zagrebačkom Ekonomskom fakultetu. Naredne su godine Podravkinom goveđem gulašu i čajnoj kobasici dodijeljeni znakovi “Izvorno hrvatsko” i “Hrvatska kvaliteta". U lipnju 2004. godine otvorena je nova Belupova tvornica polukrutih i tekućih lijekova.

Podravka danas ima povezana društva i podružnice u 17 zemalja svijeta, dok joj se proizvodni objekti nalaze u čak pet zemalja – Hrvatskoj, Sloveniji, Poljskoj, Slovačkoj i Češkoj. Organizacijska struktura Podravke temelji se na osam strateških poslovnih programa: Vegeta, Podravka jela, Slatki program, Voće i povrće, Pića, Mlin i pekara, Danica – mesna industrija i Belupo – farmaceutska industrija.

Budući plan razvoja i rasta Podravke temelji se na prosječnom godišnjem rastu od 10% koji uključuje organski rast, akvizicije i strateška partnerstva s drugom prehrambenoj kompanijom u regiji.

Godine 2005. *Euromoney* je dodijelio Podravki Nagradu za izvrsnost u poslovanju. Podravkina najpoznatija marka Vegeta dobitnik je još jednog vrijedng inozemnog priznanja - Superbrand 2005. u Rusiji.

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 u kojem se natječu predstavnici osnovnih škola iz cijele države.

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.

Izvorska voda Studena, nakon temeljitog rebrandinga, u 2008. Godini stiže na police trgovina širom Hrvatske stigla je u novom vizualnom identitetu. Predstavljene su i studena.

funkcionalne vode, nova kategorija proizvoda na tržištu Hrvatske, obogaćene aktivnim prirodnim ekstraktima i aromama, vitaminima i mineralima. Nova ambalaža studena., osvojila je i Cropak za najbolju ambalažu u kategoriji hrvatskog proizvoda/serije za 2008. godinu.

U Dugopolju je, u proljeće 2009. Godine otvoren novi skladišno-distributivni centar, prvi u nizu distributivnih centara koje vodeća prehrambena kompanija namjerava graditi u Hrvatskoj. Iste godine Podravka je pogođena afeorm "Spice" koja ja jako potresla poslovanjeii nakon koje je većina članova uprave završila u zatvoru te je gubitak kompanije na kraju te poslovne godine je bio 281,2 milijuna kuna.

Godine koje su uslijedile nakon afere "Spice" prošle su u saniranju nastale štete, proces dezinvestiranja i zbrinjavanja viška zaposlenih. Kroz nekoiko godina Podravku i povezana društva je napustilo preko 1000 zaposlenika.

Podravka je razmatrala opciju prodaje udjela u društvima Ital Ice d.o.o. i Lero d.o.o., no za to nije bilo interesa. S obzirom da su to bili stalno padajući brandov. Podravka je navedena društva ugasila kroz pripajanje matičnom društvu te prodala imovinu koja nije u funkciji.

Lero i Ital Ice su stalno padajući brandovi

Veći pozitivni poslovni događaj dogodio se u 2015 godini kad je Podravka postala većinski vlasnik slovenske kompanije Žito d.d. Riječ je o prehrambenim proizvodima koji imaju sličan model proizvodnje, prodaje, promocije, distribucije i logistike kao i Podravkin asortiman. Žito u svome portfelju ima široku paletu proizvoda, koje drže ili vodeću ili pak drugu poziciju na tržištu, poput krovne marke Žito (brašno i pekarski proizvodi), potom Zlato polje (riža, tjestenina, mlinarski proizvodi), Maestro (monozačini), 1001 Cvet (čajevi), Natura (žitarice i mahunarke), Gorenjka (čokolada), Šumi (bomboni).

Proizvodnja dehidrirane dječje hrane u Podravki počela je 1970. godine kada je Podravka sklopila ugovor o poslovno tehničkoj suradnji s njemačkom tvrtkom “Dr. Ritter&Co.” iz Koelna.

Prvi proizvodi na bazi grisa s čokoladom, medom i voćem proizvodili su se pod markom Aurora te su, kao suradnja hrvatske i njemačke kompanije, dobili naziv Aurora Čokolino, Aurora Medolino i Aurora Frutolino.

Prema zahtjevu Podravke, na bočnu stranu kartonskog pakiranja dječje hrane 1972. godine stavljen je lik medvjedića, omiljenog lika djece diljem svijeta. Godine 1974. počeo se razvijati asortiman dječje hrane na bazi žitarica, a 1978. ističe licencni ugovor s “Dr. Ritterom” koji nije obnovljen. Tako se dječja hrana više ne prodaje

pod markom Aurora, a medvjedić zauzima ključno mjesto na pakiranju i postaje njen zaštitni znak. U početku se slatki medvjedić zvao Medolino, a proizvodi su dobivali imena prema sastavu – Čokolino, Frutolino, Grisolino…

Godine 1995. odlučeno je da se ime medvjedića pojednostavi u Lino, što je do tada bio zvučni i poznati nastavak u svakom nazivu proizvoda. Od samog početka proizvodnje, dječja hrana se pakira u kartonske kutije od 200 g ili 250 g.Godine 1999. nakon više od 20 godina uslijedio je redizajn ambalaže, gdje se po prvi puta uz lik medvjedića pojavljuje i njegovo ime – Lino. Danas se Lino dječja hrana prodaje u dvadesetak zemalja svijeta, a potrošači su prepoznali kvalitetne proizvode koje karakterizira brza i jednostavna priprema, odličan okus, laka probavljivost i hranjivost.

U suradnji sa Sportskim novostima započeo je Čokolino višebojac u kojem se natječu predstavnici osnovnih škola iz cijele države koji se održava svake školske godine u osnovnim školama po cijeloj državi.

Asortiman robne marke Lino obuhvaća dehidriranu dječju hranu, dječji keks i instant čajeve za djecu. Dehidrirana dječja hrana su pahuljice od žitarica s raznolikim dodacima, prilagođene ukusu djece koja mogu izabrati omiljeni okus među ukupno 15 različitih proizvoda. Lako topive pahuljice bogate su mineralima i vitaminima neophodnim za rast i razvoj djeteta, bez konzervansa, umjetnih boja i ostalih aditiva. Najomiljenijim Lino proizvodima: dječjoj hrani s dodatkom čokolade, potvrda i preporuka su otkrića o korisnim svojstvima čokolade Proizvodnja ovih proizvoda započela je 1970. s prvim okusom Lino Čokolino. Posebnu, premium liniju dehidrirane Lino dječje hrane čine četiri visokovrijedna proizvoda obogaćena prebiotikom, pripremljena na bazi riže i kukuruza, bez glutena.

Podravkina tradicija proizvodnje dječje hrane duža je od 40 godina, a brend Lino na tržištu je od 1980. godine. „Lino žitne kašice su pahuljice od žitarica s dodacima - čokolade, lješnjaka, keksa, meda, voća. Lino Rižolino i Lino Rižolino voće idealni su proizvodi za početak dohrane jer ne sadrže gluten dok djeci nakon tog perioda roditelji mogu ponuditi Lino Čokolino, Lino Keksolino, Lino Frutolino…

U Lino asortimanu nalaze se mliječni proizvodi koji se pripremaju s vodom i bezmliječni proizvodi koji se brzo i jednostavno bez kuhanja pripremaju s mlijekom. Lino žitne kašice se uvode u prehranu djeteta od šestog mjeseca starosti i ostaju jedan od omiljenih obroka ili međuobroka tijekom cijelog života. Osim toga, Lino žitne kašice su oplemenjene mineralima i vitaminima, bez konzervansa i drugih aditiva, visoke energetske i nutritivne

vrijednosti, a priprema obroka je jednostavna i brza – bez kuhanja! Podravka u asortimanu dječje hrane ima 31 proizvod

Lino asortiman proizvoda se djeli na nekoliko kategorija od kojih su tri kategorije dječje hrane:

1. Lino žitne pahuljice u koje spadaju proizvodi: Lino 3 žitarice, Lino riža s jabukom i mrkvom, Lino riža banana, Lino Rižolino, Keksolino, Grisolino, Karamelino, Frutolino, Keksolino jabuka, Čokolino, Lješnjak čokolino, Vanilino, Medolino, Čokolino fit, Čokolino plus, Lino gris.
2. Lino gotove kašice sa okusima: jabuka, banana, kruška, breskva, marelica, jabuka-banana, jabuka-kruška, jabuka-šljiva, jabuka-keks, voće s rižom, breskva s komadićima, banana-jabuka sa sirom, marelica-jabuka sa sirom.
3. Baby snack proizvodi: Lino baby keksić i Lino baby flips

Proizvodi pod markom Lino se izvoze u dvadesetak zemalja svijeta, te imaju lidersku poziciju u Hrvatskoj i ostalim zemljama jugoistočne Europe.

Slika 7. Zaštitni znak Lino proizvoda - Medvjedić Lino

Izvor: http://lino.eu

3.2 ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA DJEČJE HRANE PODRAVKA

3.2.1 PROCJENA TRŽIŠNOG I MARKETING STANJA

Dječja hrana „Lino“, duboko je ukorijenjen i prepoznat brand među majkama u Hrvatskoj i cijeloj jugoistočnoj Europi.

Podravka je lider na domaćem tržištu i zauzima čak 99% tržišnog udjela u dehidriranim dječjim kašama, a na regionalnom tržištu je u samome vrhu.

Svi Podravkini proizvodi iz portfelja Lino se odlikuju kvalitetom, dok su pojedini i dobitnici nekoliko međunarodnih nagrada kao što su: Best Buy, Superior taste award...

Podravkini proizvodi su cjenovno pozicionirani u gornjem rangu. Na taj način se želi naglasiti kvaliteta proizvoda i diferencirati se od ostalih proizvođača Za nove proizvode koristi se politika brzog pobiranja vrhnja s obzirom na intezitet marketinških aktivnosti. Potrošači proizvode sa višom cijenom percipiraju kao kvalitetnije proizvode, te će se iz toga razloga odlučiti za kupnju istih.

Priozvod koji nema izravnu konkurenciju na Hrvatskom tržištu je Čokolino i ostala Lino dječja hrana te Čokolešnik, čijeg je branda Podravka postala vlasnik prije nekoliko godina. Postoje samo supstituti kao npr. kašice za djecu.

Podravkini proizvodi su pokazali da, iako je poduzeće bilo u središtu velikih afera, to nije utjecalo na prodaju i da kupci ostakju vjerni kvalitetnom brandu.

Ciljno tržište za proizvode „Lino“iz palete dječje hrane to su majke koje su i same odrasle uz podravkine brendove dječje hrane. U posljednje vrijeme podravka se okreće i modernim mladim potrošačima sa svojom paletom žitarica za doručak.

Na poslovnom tržištu,"Business-to-business" (B2B) ciljna skupina su svi gospodarski subjekti koji pripremaju hranu: hotelijeri, institucije poput bolnica i dječjih vrtići..

Kao prednost Lino proizvoda, osim tradicije, ističu i kvalitetu istih kao i odnos sa potrošačima koji je već postao tradicionalan kroz mnoštvo nagradnih igara koje se periodično pojavljuju. Podravka je godinama stjecala image kao kompanija koja kontinuirano nagrađuje svoje potrošače.

Dječja hrana Lino po treći se put okrunila priznanjem Trusted brand, kojeg na temelju ocjena svojih čitatelja dodjeljuje časopis Reader’s Digest.

Koprivnička kompanija, s tradicijom proizvodnje dječje hrane duljom od četiri desetljeća, dobro kotira i u manjim kategorijama dječjeg grisa i keksa.

Podravkini najpopularniji proizvodi su Lino Čokolino, Lino Lješnjak Čokolino i Lino Keksolino.

Veliki iskorak unutar kategorija Lino svijeta u 2015. napravljen je lansiranjem dječjih voćnih kašica te pahuljica na bazi žitarica za bebe od navršenih 4 mjeseca života. Početak 2016. obilježen je lansiranjem nove linije žitnih kašica Lino junior, namijenjenih djeci od navršenih 12 mjeseci života.

U segmentu dječje hrane na tržištu Jugoistočne Europe, dječja hrana Lino zauzima poziciju apsolutnog lidera tržišta dehidrirane dječje hrane

Od 1975. potrošačima darujemo Lino kalendar koji se tiska u velikim količinama i ove je godine poslan na sva tržišta bivše Jugoslavije, prilagođen na 6 jezika.

Podravka, jedina hrvatska tvrtka s predstavništvom u Kini, jednoj od najjačih ekonomskih sila svijeta i ogromnom prodajnom tržištu gdje idu kategorije dječje hrana brenda Lino.

Kupci se o proizvodima inormiraju putem masovne komunikacije putem medija tzv. above the line *(ATL)* kao i direktnim marketingom prema bazama podataka, elektroničkom ili klasičnom poštom, „affinity marketing“, sponzorirane priredbe i promotivna predstavljanja proizvoda u velikim trgovačkim lancima, tzv. bellow the line *(BTL)* promocije.

Distribucija proizvoda je raširena, a indeks distribucije pojedinih proizvoda je 100%.

U velikim Hipermarketima i Supermarketima su ulistani svi proizvodi. Ostali proizvodi se mogu naći sukladno kategorizaciji maloprodajnih objekata i ulistanom asortimanu istih.

Proizvodi koji su lideri u svojoj kategoriji se mogu naći u svim maloprodajnim objektima.

Podravka svoj tržišni udio u segmentu dječje hrane prije svega temelji na brendu Čokolino, no to nije isključivo dječja hrana jer ga konzumiraju potrošači svih dobnih skupina.

Provođenjem kontinuiranog ispitivanja tržišta nastoji udovoljiti najnovijim zahtjevima potrošača. Ipak prošlo je dugo vremena da je Podravka posljednji put bila pionir u razvoju inovativnih i novih proizvoda, te se u posljednje vrijeme uglavnom bavi odgovaranjem na konkurentske proizvode. Na taj način propušta priliku za pobiranje vrhnja.

Podravka nikad prije nije bila prisutna u kategoriji dječjih kašica te u zadnjih godinu dana ulazi u taj već zasićeni tržišni segment.

Kategorizacija maloprodajnih objekata, a time i asortiman u istima, se određuje isključivo na osnovu površine prodajnog mjesta, a rijetko na osnovu obrtaja robe. Takav način uvjetuju trgovci prvenstveno ne ide u prilog prodaji robe u turističkiom mjestima gdje su mahom trgovine manje površine a većeg obrtaja u turističkoj sezoni.

Zbog svoje veličine koja podrazumijeva visoki stupanj birokratizacije i određenu tromost u provođenju odluka još uvijek nije u stanju pravovremeno odgovoriti na zahtjeve tržišta, pa tako nije u stanju uvesti "Just in time" (JIT) distribuciju kojom se teži u modernim kompanijama.

U kompaniji je marketing sektor koji jako heterogeno organiziran zbog veličine proizvodnog portfelja te zbog poslovanja na 35 različitih tržišta. Različiti odjeli marketinga donose marketinške planove te ih izvršni direktor marketinga prezentira upravi. Zbog svoje heterogenosti povremeno se pojavi problem koordinacije različitih odjela.

Analizom portfelja Lino dječje hrane proizvodi se mogu svrstati u BCG matricu na sljedeći način:

Slika 8. BCG matrica portfelja Lino dječje hrane

ZVIJEZDE Lino baby keksić, Lino baby flips, Čokolino fit, Čokolino plus, Vanilino	**UPITNICI** Lino gotove kašice: Jabuka, Banana, Kruška, Breskva, Marelica, Jabuka-banana, Jabuka-kruška, Jabuka-šljiva, Jabuka-keks, Voće s rižom, Breskva s komadićima, Banana-jabuka sa sirom, Marelica-jabuka sa sirom
KRAVE MUZARE Čokolino, Lješnjak čokolino, Keksolino, Lino gris,	**PSI** Keksolino jabuka, Frutolino, Karamelino, Grisolino, Medolino Lino riža s jabukom i mrkvom, Lino riža banana

Izvor: Kreacija autora

Iz BCG matrice razvidno je da tradicionalni "stari" proizvodi koji su duboko ukorjenjeni u navike potrošača na ovim područjima su još uvijek krave muzare Podravkinog Lino asortimana.

Najprodavaniji proizvod je i dalje Čokolino koji ostaje tradicionali dječji obrok koji redovito konzumiraju i stariji.

Nakon Čokolina viskoi tržišni udioima i Lješnjak čokolino koji je bio Podravkin odgovor Kolinskinom Čokolešniku. Nakon preuzimanja Čokolešnika, Lješnjak čokolino se i dalje nastavio prodavati te ima visoki tržišni udio.

Velik tržišni udio i veliki rast imaju relativno novi proizvodi: Lino baby keksić, Lino baby flips, Čokolino fit, Čokolino plus, Vanilino. To su za sada još uvijek zvijezde jer u svojoj kategoriji imaju visok tržišni udio i veliki rast.

Vijerni psi su stari Lino proizvodi koji su davno iz upitnika prešli u tu kategoriju. Frutolino, Karamelino, Grisolino i Medolino su stari proizvodi niskog tržišnog udjela i bez rasta ali pošto imaju dugu tradiciju i svoje kupce ne pomišlja se da ih se ukida.

U kategoriju "psi" u prije nekoliko godina su došli i proizvodi Keksolino jabuka, Lino riža s jabukom i mrkvom, Lino riža banana.

Upitnici su su novi proizvode iz, za Lino proizvode, nove kategorije. Sa linijom proizvoda gotovih kašica Podravka namjerava izravno napasti stare lidere u kategoriji kao što su Hipp, Frutek i ostali.

3.2.2 PROCJENA POSLOVNOG PROCESA – OPERATIONS

Proizvodnja prehrambenih proizvoda je osnovna djelatnost podravke. Grupa Podravka organizirana je na strateška poslovna područja SPP Prehrana i SPP Farmeceutika koje su podjeljene na kategorije.

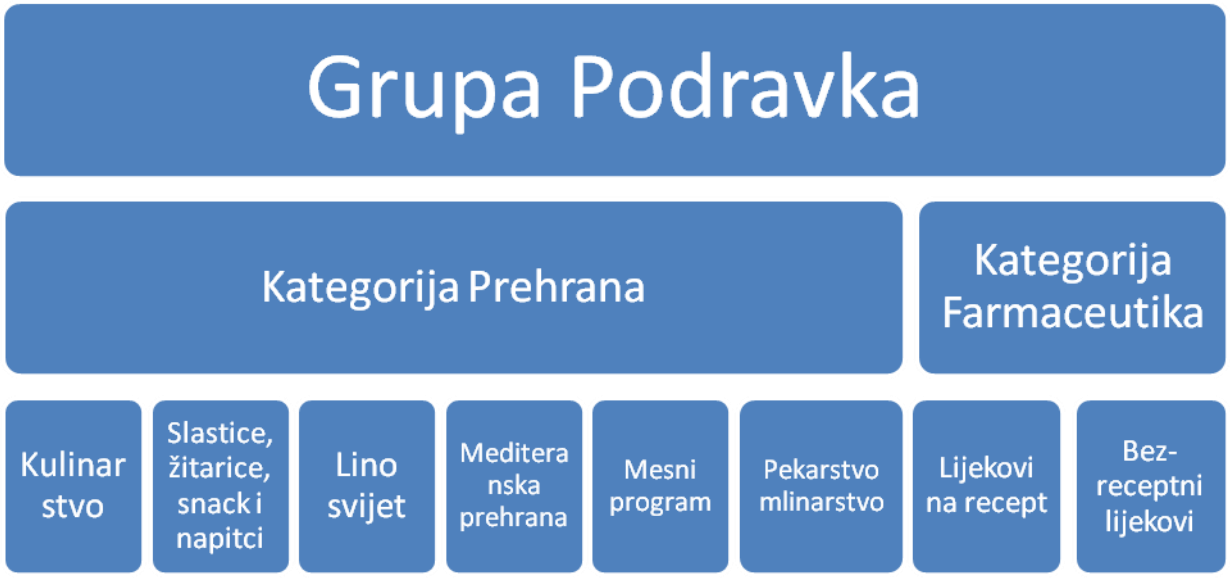
U prvome kvartalu 2016. godine provedena je reorganizacija postojećih kategorija segmenta prehrane sa svrhom efikasnijeg upravljanja postojećim i novim robnim markama

Strateško poslovno područje Prehrana sastoji se od kategorija: kulinarstvo; slastice,žita rice, snack i napitci, Lino svijet, mediteranska prehrana, kondimenti; mesni program; pekarstvo i milnarstvo.

Strateško poslovno područje Farmaceutika sastoji se od kategorija: lijekovi na recept i bezreceptnog programa

Organizacijska shema strateških poslovnih područja i kategorija u grupi Podravka prikazana je u slici 9.

Slika 9. Organizacijska shema grupe Podravka



Izvor: Kreacija autora

U nastavku se radi boljeg razumijevanja kategorija pruža prikaz sastava pojedine kategorije segmenta prehrane

Kulinarstvo: dosadašnje potkategorije, Žito začini,

Slastice, žitarice za odrasle, snack i napitci: dosadašnje potkategorije, Podravka žitarice za odrasle (prethodno bile u kategoriji dječja, za doručak i ostala hrana), Žito žitarice za doručak, Žito konditorstvo, Žito čaj,

Lino svijet: dječja hrana, žitarice za djecu, kremni namazi i ostali asortiman vezan za Lino brand (sve navedeno prethodno je bilo u kategoriji dječja, za doručak i ostala hrana),

Mediteranska prehrana, kondimenti i ostalo: mediteranska prehrana, voće, povrće, kondimenti, Žito tjestenina, Žito riža, Žito zamrznuta i pothlađena hrana, Žito žitarice (kaše, pahuljice, grahorice)

Mesni program: dosadašnje potkategorije,

Pekarstvo i mlinarstvo: Podravka pekarstvo i mlinarstvo, Žito pekarstvo i mlinarstvo,

Ostala prodaja: Podravka i Žito ostala prodaja koja se odnosi na proizvodnju privatnih robnih marki, uslužnu proizvodnju, trgovačku robu i ostalo što nije vezano za vlastite brandove.

Podravka je uvela sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2000 za svoje poslovne procese.

Kvaliteta se mjeri implementiranim HACCP sustavom u sve poslovne procese. Formiran je HACCP tim sastavljen od različitih struka koji radi na održavanju i poboljšanju sustava.

Podravka još posjeduje ove certifikate: IFS (International Food Standard) i BRC (British Retail Consortium) su maloprodajni standardi koji postaju uvjeti za pregovaranje kod velikih međunarodnih lanaca, a uključuju elemente sustava sigurnosti hrane, sustava upravljanja kvalitetom i preduvjete za proizvodnju zdravstveno ispravnih i sigurnih proizvoda.

Certifikacijska tvrtka Det Norske Veritas certificirala je sustav koji normalno funkcionira te se nalazi pod neprekidnim unutarnjim i vanjskim nadzorom.

Podravka svoje menadžere educira kroz svoju menadžersku akademiju „POMAK“ kroz koju pojedinci koji su zainteresirani mogu stjecati nova stručna znanja, a koju je do sada završilo 46 zaposlenika Podravke. Uspostavljena je i suradnju sa sveučilištem Leeds Metropolitan koja je rezultirala organiziranjem programa Professional Diploma in Retailing Management. Nažalost, uspješno ga je završila tek jedna generacija polaznika. Podravka je osnovala i Zakladu "prof. Zlata Bartl" koja pruža nepovratnu potporu studentima i omogućava druge oblike ulaganja.

Za prodajno osoblje organiziraju se seminari i edukacije sa raznim agencijama za profesionalno usavršavanje.

Efikasnost radnika sa ne mjeri u kontinuitetu i nema jasnih utvrđenih korporativnih standarda za izmjeru nego je to prepušteno nižoj razini menadžmenta koji to rijetko rade.

Lokacija upravne zgrade, kao i tvornice je u Koprivnici koja je locirana blizu glavnoga grada Zagreba i granice sa Mađarskom.

Podravka ima visoku razinu tehnologije koja se obnavlja svake dvije godine po isteku leasinga. Proizvodni, disributivni i prodajni kapaciteti su dovoljni za zadovoljenje trenutne potražnje kao i za osiguranje rasta volumena prodaje. Sve su tvornice i proizvodni procesi modernizirani prije nekoliko godina i redovito su održavani.

Moderna inačica poslovnog softwarea za učinkovitije poslovanje „SAP“ koji je lider u svojoj poslovnoj grani je instalirana u informatičke jedinice svih poslovnih procesa.

Utjecaj politike je visok i učestale promjene upravnog odbora predstavlja smetnju u tržišnoj orjentaciji.

Funkcije unutar kompanije su organizirane nestalno i nestabilno zbog učestalih reorganizacija. Jednom godišnje se događaju spajanja ili pak razdvajanja različitih funkcija u poduzeću.

Posljednjih godina se jednom godišnje događaju reorganizacije poslovanja i funkcija u poduzeću što odaje nepostojanje jasnih ciljeva i kontinuirane strategije poslovanja. A svaka

promjena vlasti na državnoj razini rezultira sveobuhvatnom i kompletnom reorganizacijom i novom sistematizacijom rada.

Struktura zaposlenih ne zadovoljava potrebe razvoja u potpunosti jer su mnogi limitirani nedostatkom formalnog obrazovanja i stručnog znanja. Razlog tome je kadroviranje na osnovi političke pripadnosti i podobnosti. Poglavito s to odnosi na top menadžment s obzirom da je firma još uvijek djelom u državnom vlasništvu i nije do kraja privatizirana. Za srednju i nižu razinu menadžmenta kaođer nema jasnog sustava selekcije. Posljedica toga je veliki broj menadžera koji ne zadovoljavaju formalne uvjete za poziciju na kojoj se nalaze.

Veliki problem, višak zaposlenih se donekle rješio politikom sustavnog zbrinjavanja dok u nekim odjelima manjka kvalitetne i educirane radne snage.

U posljednjih nekoliko godina zbog nedostatka sredstava obustavljene u sve započete edukacije te su stopirane sve koje su bile u planu.

Upravljački sustav je centaliziran te predstavništva i podružnice imaju jako usku autonomiju samostalnosti, što smanjuje brzinu reagiranja na tržištu. Zbog prevelikog broja zaposlenih komunikacija je često usporena i ponekad su nejasna zaduženja pojedinaca.

Sustav planiranja i budžetiranja je izgrađen na top-down pristupu.

Služba kontrolinga nadzire sve poslovne procese unutar kompanije, ali je upitna neovisnost u odlučivanju službe kontrolinga.

Često se ispostavi da se loše planiralo jer proizvodi koji imaju najbolju prodaju budu desortirani u vrijme najveće prodaje (u turističkoj sezoni).

Također se dogodi da nekim proizvodima istekne rok na samome skladištu zbog prevelike proizvedene količine.

Ponekad u trade marketingu ostane viška novaca zbog pogrešnog budžetiranja pa se na kraju poslovne godine investira u dosta nepotrebnih stvari samo da se potroše preostali novci

3.2.3 PROCJENA FINANCIJSKOG STANJA

Prihodi od prodaje Grupe Podravka u prvom polugodištu 2016. Godine iznosili su 1988,5 milijuna HRK i veći su za 1,2% u odnosu na isto razdoblje 2015. godine.

U prvom polugodištu 2016 godine vlastiti brandovi ostvarili su rast prihoda od 1,2%, ponajviše uslijed rasta prihoda kategorije Mediteranska prehrana, kondimenti i osnovna

hrana od 3,0% te rasta prihoda kategorije Pekarstvo i mlinarstvo od 5,1%. Bez utjecaja tečajnih razlika, vlastiti brandovi ostvarili bi rast prihoda od 3,1%,

Ostala prodaja ostvarila je 2,1% više prihode, što je prvenstveno rezultat novih projekata u potkategoriji trgovačke robe. Bez utjecaja tečajnih razlika, ostala prodaja ostvarila bi rast prihoda od 2,6%.

Zaključno, segment prehrane ostvario je rast prihoda od 1,4%. Bez utjecaja tečajnih razlika, segment prehrane ostvario bi rast prihoda od 3,0%.

U strateškom poslovnom području farmaceutike vlastiti brandovi ostvarili su rast prihoda od 4,8% najviše uslijed širenja na tržište Rusije.

Prihodi od prodaje po kategorijamau prvom polugodištu 2016. godine:

Kategorija kulinarstvo ostvarila je rast prihoda od 1,0%, ponajviše pod utjecajem rasta prihoda potkategorija univerzalnih i specijalnih dodataka jelima. Navedene potkategorij eostvarile sunajveći rast prihoda u Rusiji kao rezultat uspješne implementacije novog poslovnog modela te u Poljskoj uslijed provedenih intenzivnijih ciklusa promotivnih aktivnostina branduVegeta. Bez utjecaja tečajnih razlika, kategorija bi ostvarila rast prihoda od 4,3%,

Rast prihoda kategorije Lino svijet od 2,4% ponajviše je potaknut rastom prihoda kremnih namaza kao rezultat provedenih aktivnosti i inovacija na brandu Lino lada na tržištu Hrvatske te uvođenjem asortimana dječjih kašica kojih nije bilo u usporednom razdoblju. Bez utjecaja tečajnih razlika, kategorija bi ostvarila rast prihoda od 3,0%,

Ukupna vrijednost kapitalnih ulaganja u promatranom razdoblju iznosila je 102,2 milijuna HRK.

Unatoč porastu prodaje SPP Prehrana i pića od 1,2%, Regija Adria ostvarila je 1,8% niže prihode ponajviše uslijed nižih prihoda kategorije Mediteranska prehrana, kondimenti i osnovna hrana, gdje se bilježi pad vrijednosti pojedinih kategorija i pritisak privatnih robnih marki, te trgovačke robe u segmentu farmaceutike uslijed fokusa na vlastite brandove. Bez utjecaja tečajnih razlika, regija bi ostvarila 1,1% niže prihode,

Prihodi regije Europa bili su 0,2% niži u odnosu na usporedno razdoblje, što je prvenstveno rezultat niže prodaje ostale prodaje u segmentu prehrane te niže prodaje segmenta farmaceutike. Navedeno je ublaženo rastom prihoda vlastitih brandova segmenta prehrane uslijed širenja distribucije i asortimana. Bez utjecaja tečajnih razlika, regija bi ostvarila rast prihoda od 1,3%,

Regija Rusija i Baltik ostvarila je 64,7% više prihode, pri čemu se podjednaki doprinos pripisuje i prehrani i farmaceutici. Segment prehrane ostvario je iznadprosječnu stopu rasta

uslijed uspješne implementacije novog poslovnog modela koji je rezultirao, među ostalim, sa sklapanjem direktnih ugovora s nizom vodećih maloprodajnih lanaca u Rusiji te širenjem postojećeg asortimana. Segment farmaceutike je u promatranom periodu obilježilo širenje poslovne suradnje na tržištu Rusije. Bez utjecaja tečajnih razlika, regija bi ostvarila rast prihoda od 98,8%,

Prihodi regije Nova tržišta porasli su 1,2% uslijed širenja distribucije i asortimana kompanije Žito. Bez utjecaja tečajnih razlika, regija bi ostvarila rast prihoda od 4,5%.

Koeficijent ekonomičnosti financiranja je 0,32 što znači da na kunu financijskih rashoda poduzeće ostvari teko 32 lipe financijskog prihoda.

Bruto dobit (EBITDA) je u prvom polugodištu iznosila 1609,5 milijuna HRK i ostvarila porast od 1,4% u odnosu na isto razdoblje u 2015. Godine.

U prvom polugodištu 2016. pozitivan utjecaj na rast bruto dobiti i bruto marže imalo je, među ostalim, smanjenje cijena određenih sirovina uslijed čega su troškovi sadržani u prodanim proizvodima ostali na razini usporednog razdoblja.

Operativna dobit (EBIT) u prvom polugodištu 2016. iznosila je 84,3 milijuna kuna, dok je u 2015. iznosila 91,6 milijuna kuna pod pozitivnim utjecajem konsolidacije tvrtke Mirna od 24,8 milijuna kuna. Ukupni poslovni rashodi segmenta prehrane (bez troškova sadržanih u prodanim proizvodima) niži su 0,9%, što je rezultat fokusa na troškovnu optimizaciju,

Kompanija ima stabilnu vlasničku strukturu unutar koje najznačajniji udio imaju domaći mirovinski fondovi te Republika Hrvatska. Domaći mirovinski fondovi (obvezni i dobrovoljni) zajedno imaju 42,1% vlasništva kompanije na 30. lipnja 2016. godine. Republika Hrvatska preko Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom (DUUDI) ima 19,7% vlasništva kompanije te preko Kapitalnog fonda d.d. ima dodatnih 5,7% vlasništva na 30. lipnja 2016. godine. Kompanija drži 2,7% vlastitih dionica. Dionice kompanije kotiraju na Službenom tržištu Zagrebačke burze od 7. prosinca 1998. godine pod simbolom PODR-R-A

Uslijed snažnog udara od povećanja cijena sirovina koji nisu prebačeni na krajnje korisnike, troškovi prodanih proizvoda rasli su brže nego prihodi od prodaje, što je glavni razlog niže bruto dobiti i pada bruto marže (-170bp). EBITDA iznosi 415,5 milijuna HRK i računana je na način da se EBIT uveća za amortizaciju te vrijednosna usklađenja nematerijalne i materijalne imovine.

Na 30. lipnja 2016. godine ukupna zaduženost Grupe Podravka po kreditima i drugim kamatonosnim financijskim obvezama je 1.264.327 tisuća kuna, od čega se 707.698 tisuća kuna odnosi na dugoročne obveze po kreditima i zajmovima ili udio od 14,3% u ukupnim obvezama, 552.617 tisuća kuna na kratkoročne obveze po kreditima i zajmovima ili udio od 11,2% u pasivi a 4.012 tisuća kuna na obveze po swap i forward ugovorima. Ukupne dugoročne obveze su 846.091 tisuće kuna što je udio od 17,1% u pasivi. Ukupne obveze grupe Podravka su 2.066.029 tisuća kuna što je 41,8% udjela u pasivi. Udio ukupnih obveza u pasivi je smanjen u odnosu na 2015 godinu za 2,9%, dok je udio dugoročnih obveza smanjen za 5,2% u odnosu na 2015. godinu.

Prosječni ponderirani trošak duga po svim navedenim obvezama na 30. lipnja 2016. godine iznosi 2,9%.

Promatrajući valutnu strukturu duga, najveća izloženost od 48,2% iskazana je prema euru, dok je 46,0% duga iskazano u domaćoj valuti. U bosanskoj marki iskazano je 3,4% duga, dok se ostatak od 2,4% odnosi na australski dolar (AUD), češku krunu (CZK) i makedonski denar (MKD).

3.2.4 PROCJENA RAZVOJNOG POTENCIJALA – RECoIL

Što se tiče resursa, Podravka ima više prilika nego ograničenja. Jedino značajno ograničenje je u raspoloživim financijskim izvorima koji su jako slabi s obzirom da je Podravka još uvijek opterećena kreditom OTP Banke koji je dignut u aferi „Spice“

Razina tehnologije je visoka te omogućuje razvoj, poglavito u Belupu, pri proizvodnji i itraživanju ljekova. Oformljen je novi sektor - Istraživanje i razvoj koji će objedinit sljedeće organizacijske cjeline: Razvoj proizvoda, Razvoj tehnologije i investicijski projekti, Razvoj ekologije, Razvoj poljoprivrede, Kontrola kvalitete te Poslovna kvaliteta..

Podravka je u suradnji s Ekonomski fakultetom u Zagrebu utemeljila edukacijski program namijenjen menadžerima pod nazivom **Po**dravkina **m**enadžerska **ak**ademija - **"POMAK"**. Cilj ovoga programa izobrazbe jest kvalitetnije ispunjavanje zahtjeva koje pred kompaniju postavljaju današnji uvjeti tržišnog gospodarstva.

Podravka ima veliko iskustvo u financiranju, investiranju i razvoju novih proizvoda s obzirom da se kroz svoje poslovanje vodila politikom održivog razvoja te je imala mnogo investicija od kojih je velika većina bila uspješna te rezultirala novim proizvodima i diverzifikacijom portfelja.

Iskustvo razvoja i širenja tržišta se najbolje očituje u distribuciji proizvoda na inozemna tržišta i direktnih ulaganja na strana tržišta.

Podravka ima veliko iskustvo i kao distributerska tvrtka s obzirom da je u prošlosti svog poslovanja bila i ekskluzivni distributer velikih Europskih i Svjetskih Brandova među kojiima su najpoznatiji: Dr. Oetker, Nestle, Unilever, Ferrerro; i mnogi drugi.

Podravka ima iskustvo i u korištenju vanjskih resursa, poglavito suradnji u području marketinga, promocije i dizajna. Pa tako je suradnja sa dizajnerski dvojcem Bruketa i Žinić polučila zapažene rezultate.

Sustav kontrole u Podravki je jako dobro razvijen. Sustav sigurnosti hrane u Podravki uključuje HACCP sustav i dobru proizvođačku praksu, elemente IFS i BRC standarda te zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2000) koji su važni za sigurnost hrane.

Uključeno je 5 nivoa upravljanja sigurnošću hrane i to: mjere opreza, prevencija, ulazna kontrola, upravljanje nesukladnim proizvodom i poboljšanja.

Podravka primjenjuje svoje interne zahtjeve za kvalitetu ulaznih sirovina i gotovih proizvoda koji su stroži od zakonskih. Laboratorijska kontrola je usmjerena najviše na kontrolu ulaznih sirovina. Kontrolni laboratoriji izrade godišnje oko 15.000 analiza.

Potencijal razvoja leži u povećanju operativne učinkovitosti i daljnjoj optimalizaciji proizvodnje.

Ideje dolaze iz više izvora: od konkurencije, sa tržišta, od menadžmenta i zaposlenika te iz outsourcinga.

Potencijal razvoja novih ideja leži u prilagođavanju najnovijim trendovima u prehrani, kao i u inovativnosti koja može proizaći iz Podravkine „Coolinarke“ koja se razvije u suradnji sa potrošačima.

Vođenje firme je najveće ograničenje uprovo zbog činjenice da nije do kraja privatizirana. Upravljanje prepušteno menadžerima koji su odabrani od strane vlasnika, a to je država .

Uključenost vlasnika u poslovanje Podravke je isključivo kroz svoje predstavnike u nadzornom odboru.

3.3 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODRAVKE d.d.

3.3.1 PESTE ANALIZA

Kategorija dječje hrane je kategorija koju kriza nije pogodila jer roditelji ne štede na djeci i za djetetove potrebe 'mora biti'. Spuštanje stope PDV-a na dječju hranu na 13 posto

omogućilo je roditeljima da kupuju te proizvode po povoljnijoj cijeni dok je dojenačka hrana, koja je bila na nultoj stopi PDV-a, od 2013. godine ukinuta.

Nepovoljnost su složeni birokratski propisi koji opterećuju poslovnu slobodu, neefikasnost pravnog sustava u rješavanju sudskih sporova, nisku razinu zaštite vlasničkih interesa manjinskih dioničara, intelektualnog vlasništva i vlasničkih prava općenito, iracionalnu javnu potrošnju, korupciju, nedostatak pravosudne neovisnosti, pristrano donošene odluka i nedovoljno transparentan proces stvaranja javnih politika, loše standarde revizije i izvještavanja te nedostatak poslovne etike.

Hrvatska u segmentu institucionalne konkurentnosti dobro stoji po niskim troškovima poslovnog sektora za obranu od terorizma, nasilja i kriminala. Relativno dobra je ocijena i povjerenja javnosti u policijske snage.

Neodgovorna i spora javna uprava za čije upravne postupke je potrebno puno vremena te čije javne politike se baš uvjek ne stvaraju u ozračju transparentnog i odgovornog javnog upravljanja.

Makroekonomsko okruženje je relativno stabilno u Hrvatskoj, prije svega u pogledu umjerene stope inflacije. Međunarodni ugovori Hrvatske sa zemljama Europske Unije i ostalim zemljama omogućuju izvoz.

Nestabilnost poreznog sustava i mjegovo stalno mijenjanje otežavaju poslovanje.

Nestabilnost vlade, unutarnje nesuglasice kao i potpuni nedostatak vizije povećava rizik od ponovne promjene vlasti.

Brisanjem granica s EU nestaju carine (15-18%), što otvara prostor uvozu koji je i sada cjenovno niži oko 20 posto zbog manjih troškova sirovina.

Proizvodi Hrvatskih prehrambenih industrija istodobno će u zemljama Cefte, kamo plasiraju 80 posto izvoza, biti opterećeni sa 15-18 posto carina.

Kako od 2000. godine počinje snažnija liberalizacija hrvatskog tržišta zbog ulaska Hrvatske u Svjetsku trgovinsku organizaciju (WTO) i potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj Uniji (SSP), kretanje uvoza u petogodišnjem razdoblju od 2000. pokazuje utjecaj otvaranja Hrvatske svjetskom tržištu. Samo u tih pet godina uvoz konditorskih proizvoda gotovo se utrostručio,

Hrvatsko tržište prehrambenih proizvoda je apsolutno malo u usporedbi sa ostalim tržištima, kao npr. globalno tržište Europske Unije. Hrvatski potrošači za hranu izdvajaju oko 10 tisuća kuna po stanovniku, a u razvijenim zemljama EU od 15 do 20 tisuća kuna.

Dolaskom stranih trgovačkih lanaca (Billa, Kaufland, Mercator, Metro, Getro itd...) znatno se zaoštrila konkurencija na hrvatskom maloprodajnom tržištu i intenzivirane su marketinške aktivnosti. Domaći trgovci srednje veličine i uglavnom lokalne i regionalne orijentacije reagirali su na ulazak stranaca udruživanjem u maloprodajne grupacije kao što su CBA, Ultra, i NTL, te su uspostavljanjem jedinstvene nabave i distribucije i zajedničkim nastupom prema dobavljačima na brz i jednostavan način povećali svoju pregovaračku moć.

Domaći potrošači zadovoljavaju ciljane segmente potrošača te se međusobno nadmeću u prodaji istih. Zbog ograničenih mogućnosti domaćeg tržišta domaći prehrambeni proizvođači potencijal nalaze u izvozu u zemlje jugoistočne Europe.

Domaća prehrambena industrija razvijena je i predstavlja važnu granu gospodarstva. Finalizira domaće sirovine, veliki je potrošač ambalažnih materijala, izravno zapošljava značajan broj radne snage, a neizravno omogućuje zaposlenost stanovništva u poljoprivredi, prometu i trgovini. Povoljno utječe na vanjsko-trgovinsku bilancu države jer je vrijednost izvoza veća od vrijednosti uvoza sirovina i repromaterijala.

Preframbena industrija je roba široke potrošnje i posjeduje ju gotovo svaka razvijena država na svijetu. Izvozni uspjeh domaćih prehrambenih kompanija navodi na zaključak kako se radi o trenutačno najkonkurentnijem dijelu hrvatske privrede. Prehrambene kompanije danas su jedni od najvećih potrošača domaćih poljoprivrednih proizvoda.

Hrvatska je relativno malo tržište pa nema značajnu konkurentsku prednost. Stoga je posebno važna integracija na europsko tržište zbog pozitivnih učinaka liberalizacije trgovinskih procesa odnosno veće konkurentnosti i efikasnosti proizvoda.

Problemi Hrvatske su nedostatak usavršavanja radne snage, loša kvaliteta obrazovnog sustava i upravljanja. Hrvatska dobro stoji po kvaliteti obrazovanja na području matematike i prirodnih znanosti.

Tržište rada je jedan od ključnih problema Hrvatske. Relativno dobra ocjena je samo u kontekstu udjela žena u radnoj snazi. Niska mobilnost radne snage i fleksibilnost tržišta rada a i neefikasan protok i kretanje radne snage. Neefikasno ržište rada nije sposobno preusmjeravati kretanje radnika s jednog na drugi posao, što brže i jeftinije, uz kretanje plaća koje ovisi o produktivnosti i gospodarskim kretanjima.

Razni oblici rigidnosti otežavanju konkurentnost rada, što se odnosi na nisku razini suradnje među socijalnim partnerima, teške postupke zapošljavanja i otpuštanja radnika te relativno nisku fleksibilnost u određivanju plaća.

Problem je i u visokom odljevu talentiranih osoba iz zemlje.
Infrastruktura je područje u kojem Hrvatsku ima relativno dobrie rezultate, što se pogotovo odnosi na mobilne i fiksne telekomunikacije, te kvalitetan cestovni sustav.
Nelikvidnost domaćeg gospodarstva pred firme stvara prijetlju smanjene likvidnosti i nemogućnosti naplate potraživanja.
Visoki tečaj domaće valute u odnosu na Euro i Dolar nepovoljno utječe na cijenu izvoza.
Fluktuirajuće cijene energenata u Hrvatskoj čine poslovanje nesigurnim.
Recesija koja za sobom nosi smanjenu prodaju proizvoda, te duljim rokovima plaćanja
Rast cijene sirovina na globalnom tržištu utječe na povećanje troškova i smanjenje dobiti.
Rast pregovaračke moći kupaca i trgovaca uslijed koncentracije maloprodajnog tržišta.
Promjene demografskih karakteristika znatno utječe na nužnost prilagođavanja poduzeća i njegova poslovanja tim promjena. Hrvatska prati svjetske trendove porasta stanovništva starije dobi (iznad 60 godina) te stagnacije rasta nataliteta.
Prema stupnju obrazovanja potrošači su ljudi svih razina obrazovanja a budući da se radi o dječjoj hrani. odluku o kupovini donose roditelji prvenstveno majka koja brine o prehrani obitelji.
Prehrambena industrija sve je važnija grana industrije u Hrvatskoj jer za svoju proizvodnju koristi prvenstveno domaće sirovine i ambalažni materijal a na neizravan način pomaže u zapošljavanju stanovništva u poljoprivredi, prometu i trgovini.
Kada se radi o genetski modificiranim proizvodima istraživanje agencije za istraživanje tržišta GfK je pokazalo da su Hrvati sve manje skeptični prema GMO hrani.
U pogledu tehnološke spremnosti, Hrvatska ima konkurentske prednosti po širokoj uporabi interneta i dostupnosti posljednjih tehnologija. Problematična područja su niska razina tehnološkog transfera kroz strana izravna ulaganja.
Za razvoj inovacija su ključne kvalitetne znanstveno-istraživačke institucije, uska suradnja sveučilišta i industrije na području istraživanja i razvoja te snažna zaštita prava intelektualnog vlasništva.

U Hrvatskoj se razlikuju tri zemljopisne i klimatske cjeline: ravnica na sjeveru s kontinentalnom klimom, sredozemno priobalje na jugu i planinski prostor u središnjem dijelu. Raznoliki tipovi klime, reljefa i tla omogućuju proizvodnju širokog asortimana poljoprivrednih proizvoda, od ratarskih i industrijskih usjeva, do vinograda, kontinentalnog i mediteranskog voća i povrća.

Klimatske primjene u posljednje vrijeme rezultiraju meteorološkim anomalijama i nestabilnim vremenom pa se tako često pojave suše, snažni vjetrovi, poplave i tuče koje čine štete poljoprivrednim usjevima koji pak čine jedan od glavnih sirovina za proizvodnju.

Prilika za pozitivan ekonomski učinak leži i u povećanju proizvodnje primarnih sirovina u Hrvatskoj. U odnosu na europske zemlje, Hrvatska još ima značajan dio neiskorištenih i zapuštenih poljoprivrednih površina, koje su pogodne za biološki kontroliranu i ekoproizvodnju.

Globalno zatopljenje utječe na rast potrošnje vode, što je potencijalna prilika za hrvatske kompanije obzirom da se po izvorima pitke vode Hrvatska nalazi na sedmom mjestu u Europi.

3.3.2 ANALIZA DOBAVLJAČA

Od dobavljača industrijskih energenata u Hrvatskoj najvažniji su HEP kao dobavljač električne energije te dobavljači prirodnog plina, loživog ulja čiji je broj u porastu čineći tako ove vrste energenta sve dostupnijomTransport električne energije se obavlja distribucjskom mrežom HEP-a i dostupna je svim gospodarstvenim subjektima u utvrđenim cijenama.

Transport prirodnog plina obavlja se kao javna usluga i regulirana energetska djelatnost. Usluga transporta prirodnog plina dostupna je u svako vrijeme svim korisnicima transportnog sustava po reguliranoj cijeni i prema reguliranim uvjetima.

Dobavljači sirovina za proizvodnju u Podravki su mnogobrojne poljoprivredne i stočne farme u Sjeverozapadnoj i Istočnoj Hrvatskoj. Podravka surađuje i sa poljoprivrednim zadrugama i braniteljskim udrugama koji također isporučuju sirovinu potrebnu za proizvodnju, a tu se najviše radi o proizvodnji svježeg povrća za potrebe prerade.

Potreba za sirovinama mogu se zadovoljiti se sa međunarodnih tržišta i burzi gdje su cijene nestabilne i gdje variraju kao rezultat ponude i potražnje za istima.

Što se tiče nabave tehologije, najveći hrvatski problem je javna nabava naprednih tehnoloških proizvoda, ali za privatni sektor nabava tehnologije nema ograničenja.

Kod nabave tehnologije koja je u pravilu skupa problem predstavljaju visoke carine i porezi.

Raspoloživost ljudskih resursa ovisi najviše o lokaciji i potrebnim znanjima i vještinama. Dobavljači ljudskih resursa su Zavod za zapošljavanje, head hunting agencije, internetski posrednici pri zapošljavanju koji imaju odličnu partenrsku suradnju sa svim veći tvrtkama. Potencijalni zaposlenici koji izlaze direktno sa raznih sveučilišta u Hrvatskoj, veleučilišta i visokih škola su dobar odabir. Niska dostupnost znanstvenika i inženjera te niska suradnja sveučilišta i industrije na području istraživanja i razvoja. Kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija je relativno zadovoljavajuće rangirana. Blizina Zagreba kao sjedišta Zagrebačkog sveučilišta i ostalih privatnih visokih poslovnih škola je svakako prednost.

Kroz program ruralnog razvoja će se alocirati 2.383 milijarde eura od čega će se 2.026 milijardi eura financirati iz Europskog fonda za ruralni razvoj (EPFRR), a ostatak iz sredstava nacionalnog proračuna Republike Hrvatske. Definirano je 16 mjera koje imaju za cilj povećanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede, šumarstva i prerađivačke industrije, ali i unaprjeđenja životnih i radnih uvjeta u ruralnim područjima uopće.

Kapital je dostupan putem raznih banaka u Hrvatskoj. U kontekstu razvijenosti financijskih tržišta najveći problem u Hrvatskoj je teška dostupnost poduzetničkih zajmova.

Općenito loš kreditni rejting Hrvatske i cjelokupna svjetska recesija i kriza predstavlja teškoću u dobivanju povoljnih kredita s obzirom na to da je kapital skup.

3.3.3 ANALIZA KONKURENCIJE

Konkurenciju u porastu čine strani i domaći trgovački lanci koji uvoze jeftinije proizvode pod svojom trgovačkom markom. Udjel privatnih marki raste iz godine u godinu , no i dalje je riječ o malom udjelu. U kategoriji dječje hrane udjeli privatnih marki su minorni jer istraživanja pokazuju da roditelji obraćaju veliku pozornost na sastav, proizvođača, a kvaliteta proizvoda mora biti neupitna.

No obzirom na snagu branda Podravke direktne konkurencija u kategoriji dječje hrane su Hipp koji u kategoriji dječjih napitaka najveći udjel drži od 62%, a slijedi ga Fructal s dvostruko manjim udjelom. Hipp bilježi još uvjerljiviju dominaciju u segmentu kašica, gdje im je udjel iznad 75%. Podravka je ostvarila 94-postotni udjel u kategoriji dehidrirane hrane čija ukupna tržišna vrijednost iznosi gotovo 87 milijuna kuna.

Srpska tvrtka Bambi iz Požarevca već nekoliko godina nadzire polovinu tržišta dječjih keksa, a Franckov gris prišuljao se Podravkinom adutu za kategoriju.

Na Hrvatskom tržištu Nestle je prisutan sa hranom za dojenčad i dječjom hranom. Ciljno tržište mu je isto kao i kod Podravke, dok su mu proizvodi cjenovno pozicionirani na istoj razini kao i Podravkini. Nestleova osnovna snaga su snažni brandovi dok mu je slabost nepostojanje vlastite logistike i nekoliko afera sa GMO sirovinama i neetičnost u poslovanju. Primarni problem i osnovna informacija o nimalo etičnom poslovanju Nestlea, jeste činjenica da je više puta optužen zbog izrabljivanja djece na plantažama kafe i kakoa.
Hipp u kategoriji dječje hrane nudi širok asortiman koji uključuje sokove, voćne kašice, integralne kašice, kašice za laku noć, voćne duete, gotove obroke, čajeve, mlijeka za dojenčad i malu djecu te mliječne kašice koje se pripremaju s vodom. Hipp u kategoriji mokrih kašica drži udjel od 73 posto, u segmentu suhih kašica koje sadrže mlijeko u prahu 90 posto, a tržišni je lider i u kategorijama dječjih sokova i čajeva.(izvor: Nielsen)
Hipp je danas najveći svjetski proizvođač dječje hrane iz ekološkog uzgoja,
Slovenski Fructal je na hrvatskom tržištu, sa svojim brendom Frutek ostvario udjel manji od 10 %. Lojalnost i povjerenje potrošača nije poljuljalo povlačenje iz prodaje nekih dječjih kašica na slovenskom, bosanskohercegovačkom i crnogorskom tržištu u srpnju, zbog odstupanja na ambalaži proizvoda. Frutek kašice za djecu se prodaju na više od deset tržišta, a na hrvatskom su apsolutni bestseleri kašica od marelice i kruške te sok od višnje i jabuke.

3.3.4 ANALIZA KUPACA

U retail segmentu odluku o kupnji proizvoda potrošač donosi sam na licu mjesta u trgovini, pa tako ulaz proizvoda ne znači istovremeno i prodaju istog nego je potrošača potrebno potaknuti na kupnju. Svaki potrošač prilkom odlaska u trgovinu bira između više istovrsnih proizvoda različite kvalitete i po različitim cijenama.
Prema istraživanju agencije Hendal provedenom 2013. godine na nacionalno reprezentativnom uzorku 1000 građana, 7% odraslih građana Hrvatske redovito kupuje dječju hranu – hranu namijenjenu djeci do 3 godine starosti. „Udio kupaca dječje hrane najveći je među osobama mlađe i srednje dobi (25-44 god), u braku, koja imaju djecu te koja žive u kućanstvima s 3 i više članova. Od svih kategorija dječje hrane, najviše kupaca redovito kupuje instant kašice (73%) te zatim sokove i čajeve (60%), a značajno manje gotove kašice (27%) i zamjenska mlijeka (18%)“. Od uobičajenih kategorija hrane za djecu, redovito se kupuju najviše keksi (77%), jogurti (74%) i deserti (63%), a značajno manje krekeri (25%) i žitne pločice (22%). „Na dječju hranu najmanje kupaca mjesečno

troši iznose do 100 kuna (17%), trećina troši između 100 i 300 kuna (35%), a gotovo polovica kupaca mjesečno troši više od 300 kuna (48%). Dječju hranu najviše kupaca kupuje tijekom uobičajene kupovine, u supermarketima i hipermarketima (75%), a manji dio kupovinu obavlja u drogerijama (22%). Većina kupaca najviše pozornosti prilikom kupovine posvećuje sastavu proizvoda (45%) i imenu proizvođača, odnosno brendu (30%)“, istaknula je Antunović te dodala kako je istraživanje pokazalo da polovica kupaca nikada ne kupuje novitete već se drži isprobanih proizvoda (52%), a polovica kupaca isprobava i novitete - većina to čini povremeno (41%) te samo mali udio kupaca to čini često (7%).

Dizajn proizvoda je od velike važnosti jer predstavlja element diferencijacije proizvoda u odnosu na proizvode konkurencije i na taj način postaje značajan izvor stjecanja konkurentske prednosti poduzeća. Ulaganje u medijsku promociju je jako važno jer ponekad utjecaj medija može biti presudan u donošenju odluke o kupnji.

Prema dohotku Lino proizvode kupuju ljudi svih dohodovnih skupina budući da se radi o proizvodima koji zadovoljavaju svakodnevne potrebe dječje prehrane.

Potrošači traže raznolike proizvode više ili visoke kvalitete.

The Food Channel svake godine radi popis trendova i namirnica koji će „biti u modi“ te navodi ove trendovi i namirnice:

- Vraćanje tradicijskim načinima pravljenja zimnica i prerade hrane.
- Muškarci u kuhinji
- Kupovanje lokalnih namirnica
- Prestanak brojanja kalorija, masnoća i udjela drugih nutrijenata s kojim smo postali opsesivni.
- Mobilne aplikacije i na smart phoneovima
- Ručno pripremanje brze hrane sa svježim i prirodnim sastojcima
- Kupovanje na tržnicama
- Zdrava hrana bez umjetnih dodataka
- Hrana koja ne izgleda privlačno, ali se doima zdravom
- Hrana s namjenom, jest ćemo afrodizijake, hranu protiv prištića, a aktualni postaju savjeti za prehranu prema bolestima.

Brz način života i sve veći broj zaposlenih žena, kao i prelazak na europsko radno vrijeme,stvaraju pojavu “novih domaćica”. Zaposlene žene imaju sve manje vremena da

se posvete kuhanju i kućnim poslovima i zbog toga umjesto dugotrajnog pravljenja jela sve višekupuju gotove proizvode proizvode, kao njihovu zamjenu.
Mlade majke sve više koriste gotovu hranu za svoju djecu.

3.4 SWOT ANALIZA

Temeljem provedene analize internog okruženja i analize eksternog mikro i makro okruženja registrirani su elementi koje ću prikazati u SWOT analizi.

Slika10 Swot analiza Podravke

SNAGE	SLABOSTI
• snažne marke proizvoda i imidž kompanije • potrošači Podravkine proizvode percipiraju kao kvalitetnije proizvode, • distribucija proizvoda je raširena, a index distribucije pojedinih proizvoda je 100%. • nova linija proizvoda Lino kašice • tradicija *(domaća kompanija na ex-Yu tržištima)* • marketinška usmjerenost organizacije • razumijevanje potrošača prema Podravki • Uveden ISO 9001:2000 • certifikati „Košer“ i „Halal“ predstavljaju priliku za izvoz u zemlje Islama i Izrael. • razina tehnologije je visoka te omogućuje razvoj	• prevelika diverzificiranost portfelja na tržištu RH i velik broj neprofitabilnih proizvoda • u HoReCa i Gastro kanalu distribucija je otežana zbog smanjene fleksibilnosti logistike prema manjim kupcima • neke sirovine se nabavljaju na burzama roba te se ne može utjecati na cijenu • u turističkoj sezoni se pojavljuje desortiranost pojedinih proizvoda uslijed nedostatka sirovine za proizvodnju. • relativna operativna neučinkovitost i visoki stupanj birokratiziranosti • od vlastite proizvodnje sirovina Podravka je digla ruke prije dvadesetak godina

PRILIKE	PRIJETNJE
• konkurent Nestle pogođen aferama • zaposlene žene i mlade majke sve više koriste gotovu hranu za svoju djecu	• uvođenje trgovačkih marki od strane trgovačkih lanaca može umanjiti tržišni udio • jačanje multinacionalne konkurencije • promjene u prehrambenim navikama: Kupovanje lokalnih namirnica, Ručno pripremanje brze hrane sa svježim i prirodnim sastojcima, Kupovanje na tržnicama, Zdrava hrana bez umjetnih dodataka • Opadajući natalitet i prirodni prirast znači sve manje potencijalnih potrošača dječje hrane.

Izvor: Kreacija autora

3.5 STRATEGIJA RAZVOJA

Vizija - 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 - Stvaranje visokokvalitetnih proizvoda s markom koji osvajaju povjerenje klijenata i potrošača.

Temeljem detaljno provedene SWOT analize identificirani su glavni strateški smjerovi za razvoj

Slika11. Ansoff matrica Lino dječje hrane

	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeća tržišta	Povećanje tržišne penetracije Povećanjem ulaganja u marketing, edukacijom mladih obitelji preko društvenih mreža i mobilnih aplikacija	Razvoj proizvoda Razvoj gotovih dječjih kašica i ulazak u novi segment tržišta dječje hrane.
Nova tržišta	Razvoj novih tržišta: Razvoj tržišta Rusije Razvoj tržišta Kine i dalekog istoka otvaranjem predstavništava i zastupstava.	Strategije diverzifikacije Suradnja sa dječjim vrtićima. Napraviti projekt prehrane djece koja borave i hrane se u institucijama na području RH

Izvor: Kreacija autora

Iz pregleda ANSOFF matrice jasno se vidi da se Lino dječja hrana može razvijati korištenjem svih četiriju strategija rasta.

Razvoj kategorije gotovih kašica kao nove linije proizvoda dječje hrane i ulazak u taj segment tržišta će omogućiti rast s obzirom da tržište dječje hrane temelji na specifičnim korisnicima, a ne proizvodima. U kategoriji gotovih kašica Podravka nije nikad bila prisutna sa svojim proizvodima ali je bila prisutna za vrijeme distribucije Nestle proizvoda. Tim stečenim iskustvom u toj kategoriji i postojećom distribucijskom snagom može adekvatno konkurirati postojećim markama na tržištu

Prodor na tržište Lino gotovih kašica, koji su trenutno po BCG matrici u kategoriji upitnika, treba nastaviti održavanjem kvalitete proizvoda i penetracijom na tržište niskom

cijenom. S obzirom na činjenicu da je tržište zasićeno dječjim kašicama i konkurencija je najveća u tome djelu potrebno je ići sa niskom cijenom. Marketinškim akcijama na samom mjestu potrošnje, većim ulaganjem u propagandu i oglašavanje i edukacijom potrošača. također potrebno je kontinuirano provoditi marketinške akcije unaprijeđenja prodaje na samom prodajnom mjestu.

Povećati pokrivenost tržišta i indeks ditribucije. Ulistati proizvode u nacionalne trgovačke lance i refionalne lance koji imaju veći broj manjih trgovina ta i na taj način povećati dostupnost proizvoda.

Navedenim marketinškim akcijama došlo bi se do pozitivnih rezultata u smislu povećanja tržišnog udjela gotovih kašica i stvaranja navike potrošača. Stvaranje navike potrošača je jedan od glavnih Podravkinih aduta i prednosti pa tako nema razloga da se nakon provedenih aktivnosti isto nastavi i sa Lino gotovim kašicama.

Povećanje tržišne penetracije može se ostvariti prvenstveno edukacijom mladih obitelji i mladih majki. Za ovu vrstu edukacije idealna je suradnja sa rodilištima i sa raznim udrugama i klubovima trudnica.

Za postojeće proizvode i postojeće koji se po BCG matrici nalaze u kategoriji zvijezda mogu se koristiti i aktivnosti na društvenim mrežama na principu direktne komuninakcije preko Facebooka, Messengera, Twittera i ostalih društvenih mreža s obzirom da mlade majke i mlade obitelji većinu svoga vremena troše na pametnim telefonima.

Izrada aplikacija za pametne telefone je još jedna od aktivnosti u strategiji zadržavanja i povećanja tržišnog udjela.

Potrebno je izraditi aplikacije i igrice za zabavu djece i produljiti starosnu granicu konzumiranja dječje hrane kod djece, poglavito kod osnovnoškolskog uzrasta kada se uobičajeno prestaje jesti Čokolino.

Također je potrebno uložiti dodatna sredstva u tradicionalni marketing kako bi učinkovitije postigli gore navedene ciljeve.

Za proizvode u kategoriji "Psi" treba napraviti dodatnu analizu isplativnosti njihova zadržavanja u asortimanu ili eliminaciju. Eliminacijom nekih od njih bi se otovrila mogućnost za preusmjeravanje novčanih sredstava za rasta i razvoj upitnika. Zbog dugogodišnje tradicije nekih proizvoda i senzibilnodti potrošača prema njima neke proizvode ne bi bilo dobro ukinuti jer su već desecima godina prisutni na tržištu. Proizvodi koje ne bi trebalo ukinuti iako su u kategoriji "pasa" su Frutolino koji je ujedno i jedina

kašica koja se spravlja sa vodom a ne sa mlijekom i pogodan je za djecu i osobe koji imaju problema sa netoleranicijom na laktozu. Proizvodi kao što su Karamelino, Grisolino i Medolino su unatoč slaboj prodaji, na naki način, uz Čokolino zaštitni znak dehidrirane dječje hrane jer se generacijama prodaju. Osim toga služe za čuvanje i osiguranje bokova proizvodima koji imaju veću prodaju na polici u trgovinama. Proizvodi koji se relativno novi a nisu uspjeli na tržištu kao što su proizvodi Lino riža sa jabukom, mrkvom i bananom treba ugasiti.

Strategija Razvoja novih tržišta se može ostvariti ulaskom na nova velika potencijalna tržišta. Ulaskom na Rusko ili Kinesko tržište se može ostvariti veliki rast prodaje čak i uz minimalne tržišne udjele i indekse distribucije s obzirom na veličinu tih tržišta. Otvaranjem zastupstva u Kini i direktnog predstvaništva u Rusiji bi se povećala zastupljenost na tim tržištima.

Strategiju diverzifikacije kao posljednju strategiju rasta Lino dječje hrane Podravka treba primjeniti utjecajem i suradnjom sa dječjim vrtićima i ostale institucije u kojima borave i hrane se djeca koji su potrošači dječje hrane.

Suradnjom sa vrtićima i stvaranje navike potrošnje Lino proizvoda u vrtićkoj dobi stvaraju se lojalni i stalni potrošači u budućnosti. Suradnja s vrtićima se može ostvariti kroz sponzoriranje raznih događanja koje organiziraju vrtići i organiziranje igraonica za djecu. Dobar primjer je Lino višebojac koji se već godinama organizira u suradnji sa osnovnim školama diljem Hrvatske, a sastoji se od sportskih igara u kojima sudjeluju učenici osnovih škola.

Suradnjom sa navedenim institucijama mogu se i utvrditi novi proizvodi koji bi zadovoljili potrebe potrošača te krenuti sa uvođenjem novih proizvoda na novo tržište institucionalnih kupaca.

4 ZAKLJUČAK

U svakodnevnom poslovanju marketinški pristup je od izrazite važnosti i trebao bi biti sastavni dio svake tržišno orjentirane organizacije. Potrošač treba biti na prvom mjestu i menadžment svakog poduzeća koja želi uspjeti na tržištu treba znati da ne ovisi potrošač i njima nego, upravo suprotno, kompanija ovisi o potrošaču. Marketinški pristup je specifičan način poslovanja na kojem se zasniva strategija i politika poslovanja poduzeća.
Da bi se marketinški pristup kvalitetno implementirao u poslovanje poduzeća potrebno je sve funkcije u poduzeću orijenitirati prema potrošaču i njegovim potrebama kao osnovnom cilju. Upravo na toj osnovi potrebno je napraviti istraživanje okruženja, analizu i konačno prema dobivenim informacijama, planiranje strategije poslovanja poduzeća.

Tvrtka Podravka d.d. analizirana u ovom radu je velika hrvatska nacionalna kompanija sa dugom tradicijom i kvalitetnim proizvodima te lojalnim zaposlenicima. Njen portfelj prizvoda Lino dječje hrane ima
Podravka ima veliko iskustvo u inovacijama, proizvodnji prehrambenih proizvoda, distribuciji istih što se može vidjeti na tržištu. Lino dječja hrana su proizvodi pozicionirani dosta visoko na tržištu. Neki proizvodi u portfelju imaju tržišni udio i preko 90%, a indeks distribucije do 100%.
Lino brand je jako prepoznatljiv i prihvaćen od svih dobnih skupina. Djeca se gotovo pa od rođenja navikavaju na medvjedića Lina koji je zaštitni znak Lino dječje hrane i ostalih Lino proizvoda.
Na prvi pogled, za potencijalnog investitora, izgleda savršeno. Međutim, kad se dublje uđe u analizu dobije se stvarna slika gdje se vidi da nije sve tako stabilno kao na prvi pogled.
Glavne snage koje se mogu istaknuti tu su snažni brendovi i imadž kompanije koji nije poljuljan ni u vrijeme najvećih afera koje su tresle tu tvrtku. Također je i percepcija potrošača prema Podravkinim kao kvalitetnijim proizvodima, te će se iz toga razloga odlučiti za kupnju istih na uštrb malo veće cijene, čak i u godinama krize. Jednaka je percepcija Podravkinih proizvoda i u zemljama u okruženju koji su također tradicionalno vezani za proizvode Podravke. Taj status u regiji Podravka ne smije izgubiti.
Uz snage prisutna su također i mnogobrojna i ograničenja ali i prijetnje. Prevelika diverzificiranost portfelja na tržištu RH i velik broj neprofitabilnih proizvoda čine uteg oko vrata te nemogućnst fokusiranja na prave zvijezde.

Većina ograničenja je iz poslovnih procesa što je pogubno za poslovanje firme. Desortiranost pojedinih proizvoda uslijed nedostatka sirovine za proizvodnju, a opet uslijed lošeg planiranja nabave, odnosno loše komunikacije prodaje i nabave.
Veliki nedostatak je relativna operativna neučinkovitost i visoki stupanj birokratiziranosti kao i učestale reorganizacije koje daju naslutiti nepostojanje kvalitetne kontinuirane strategije poslovanja. Također je problem je višak zaposlenih dok u nekim odjelima manjka kvalitetne i educirane radne snage.

Problem iz kojega proizlazi većina ostalih problema koji se manifestiraju kroz navedene slabosti i ograničenja je činenica da tvrtka nije privatizirana i nema pravoga vlasnika.
Podravki je potreban kvalitetan investitor koji će jamčiti nastavak i razvoj proivodnje, razvoj novih proizvoda i tržišno natjecanje jer prostora za rast ima.

SAŽETAK

Moderna tržišta su uglavnom zrela tržišta. Stoga tvrtke trebaju stalno razvijati nove proizvode ili usluge zbog brzih promjena u potrošačkim ukusima, tehnologiji i među konkurentima. Strategija marketinga je jako važna jer kvalitetna strategija omogućava rast i razvoj proizvoda i poduzeća na tržištu.

Kvalitetna analiza situacije, internog i eksternog okruženja je preduvjet za kvalitetnu strategiju razvoja. Strategija koja se ustanovi na korporativnoj razini treba uvažavati mogućnosti strateških poslovnih jedinica.

Tvrtka treba također znati upravljati proizvodima dok prolaze kroz sve faze životnog ciklusa: od nastanka, preko rasta i zrelosti, prema opadanju.

U drugom poglavlju obrađuje se poslovni slučaj Podravke i kategorije proizvoda Lino dječja hrana kroz internu i eksternu analizu, SWOT i strategiju razvoja Lino dječje hrane kroz nekoliko različitih strategija rasta.

Ključne riječi: Analiza stanja, Strategija rasta, Lino proizvodi

SUMMARY

Modern markets are generally mature markets. Therefore companies should constantly develop new products or services because of rapid changes in consumer tastes, technology and among competitors. Marketing strategy is very important because the quality growth strategy enables the growth and development of the product and companies at the modern market.

A good analysis of the situation, internal and external environment analysis is a prerequisite for high-quality growth strategy. The strategy, which is set up at the corporate level should be able to respect the subunits on the tactical level and their potential. The company also needs to know to manage products as they pass through all stages of the life cycle: from creation, through growth and maturity to decline stage.

The second chapter deals with the business case Podravka product categories Lino baby food through internal and external analysis, SWOT and strategy for the development of Lino baby food through a number of different

Key words: The situation analysis, growth strategy, Lino products

POPIS SLIKA:

1. Slika 1: Hijerarhijske razine oblikovanja i primjene marketinške strategije
2. Slika 2: Proces i faze oblikovanja strategije marketinga
3. Slika 3: BCG matrica
4. Slika 4: SWOT tablica
5. Slika 5: Elementi marketing miksa
6. Slika 6: Podravkin logotip
7. Slika 7: Zaštitni znak Lino proizvoda - Medvjedić Lino
8. Slika 8: BCG matrica portfelja Lino dječje hrane
9. Slika 9: Organizacijska shema grupe Podravka
10. Slika 10: Swot analiza Podravke
11. Slika 11: Ansoff matrica Lino dječje hrane

LITERATURA

KNJIGE

1. Dibb, S. *Marketing*, MATE, Zagreb 1995.
2. Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb 2001.
3. Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Tiskara Poljica, Split 2002.,
4. Marušić, M., & Vranešević, T., *Istraživanje tržišta,* Adeco, Zagreb, 2001.
5. Nefat, A. Belullo, A *Utjecaj stupnja usvojenosti marketing koncepcije na profitabilnost poduzeća*, Ekonomski pregled, 2000
6. Porter, Michael E., *Konkurentska prednost*, MASMEDIA, Zagreb 2008
7. Previšić, J., & Ozretić-Došen, Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004
8. Renko, N. *Strategije marketinga*, LIJEVAK, Zagreb 2009.
9. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.; *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE, Zagreb, 1999
10. Tipurić, D., (2011.), Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije,dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric
11. . Žanić, V.,*Poslovni plan poduzetnika*, Ministarstvo gospodarstva RH, MASMEDIA, 1999

INTERNETSKE STRANICE

1. Podravka, polugodišnje izvješće 2016, http://www.podravka.hr/investitori/financijska-izvjesca
2. Podravka, izvješće o održivom razvoju, http://www.podravka.hr/mediji/publikacije/izvjesca-o-odrzivom-razvoju
3. Podravkine novine br 1944, 30. Srpnja 2010.
4. http://www.ebizmags.com/ansoffova-matrica
5. http://www.jatrgovac.com
6. http://www.liderpress.hr
7. http://lino.eu
8. http://www.podravka.hr
9. http://www.poslovni.hr
10. http://www.skdd.hr