

# Analiza vanjskotrgovinskog poslovanja tvrtke Podravka d.d.

---

Čuljak, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:803272>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Josip Čuljak

Sveučilišni diplomski studij

Agroekonomika

**ANALIZA VANJSKOTRGOVINSKOG POSLOVANJA TVRTKE PODRAVKA D.D.**

Diplomski rad

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Josip Čuljak

Sveučilišni diplomski studij

Agroekonomika

**ANALIZA VANJSKOTRGOVINSKOG POSLOVANJA TVRTKE PODRAVKA D.D.**

Diplomski rad

Povjerenstvo za ocjenu i obranu završnog rada:

1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Igor Kralik, član

Osijek, 2019.

## Sadržaj:

1.	Uvod .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Hipoteze rada.....	2
1.3.	Struktura rada .....	2
2.	Materijal i metode .....	3
3.	Rezultati .....	4
3.1.	Vanjskotrgovinski instrumenti .....	4
3.1.1.	Pojam carina .....	5
3.1.2.	Vrste carina .....	6
3.1.3.	Premije i kvote .....	8
3.1.4.	Liberalizacija tržišta - WTO.....	9
3.1.5.	Zajedničko tržište Europske unije .....	10
3.2.	Međunarodna ekonomija.....	12
3.2.1.	Pojam međunarodna ekonomija .....	12
3.2.2.	Internacionalizacija poslovanja .....	13
3.2.3.	Povezanost internacionalizacije i razvoja .....	15
3.2.4.	Trendovi u međunarodnoj ekonomiji.....	16
3.2.5.	Vanjskotrgovinska bilanca .....	17
4.	Rasprava.....	18
4.1.	Profil tvrtke Podravka d.d. ....	18
4.2.	Asortiman .....	21
4.3.	Izvoz .....	24

4.4.	Analiza izvoza u ukupnim prihodima .....	26
4.5.	Perspektiva vanjsko trgovinskog poslovanja .....	29
5.	Zaključak.....	31
6.	Sažetak .....	33
7.	Summary .....	34
8.	Popis literature .....	35
9.	Popis tablica .....	37
10.	Popis slika .....	38
	Temeljna dokumentacijska kartica .....	39
	Basic documentation card .....	40

# 1. Uvod

Izrada diplomskog rada ukazuje na značaj vanjskotrgovinskog poslovanja poslovnih subjekata. Pojam vanjskotrgovinska bilanca se odnosi na razliku između ostvarenog izvoza i uvoza promatrane države. Navedeni pojam je sustavni pregled svih transakcija koje se odnose na razmjenu robe između zemlje koja ju proizvodi i svih ostalih zemalja. Ona se izrađuje na temelju carinske statistike vanjske trgovine za određeno razdoblje, najčešće jednu kalendarsku godinu. Privredni sustav određene zemlje je vrlo složeni sustav sastavljen od mnoštva događaja i mnoštva promjena. Poduzeća i države u suvremenim uvjetima poslovanja, ispunjavajući svoje organizacijske ciljeve, posluju i na domaćem i na inozemnom tržištu. Zbog sve više isticanih ekonomskih i političkih razloga, države se sve više uključuju u procese internacionalizacije.

Vanjska trgovina ima veliki značaj u gospodarstvu svake države. Bez vanjskotrgovinskog poslovanja nijedna zemlja ne bi bila konkurentna na svjetskom tržištu i ne bi ostvarivala devizna sredstva. Izvoz je iznimno bitan segment nacionalnog gospodarstva svake zemlje. Rad analizira vanjsko trgovinsku bilancu tvrtke Podravka d.d.. Definiran je pojam tržište, njegova struktura te značaj vanjskotrgovinskog poslovanja. Nakon toga slijedi istraživački dio rada koji analizira poslovanje dioničkog društva Podravka. Metodom analize, sinteze i komparacije analizira se vanjsko trgovinska bilanca tvrtke Podravka d.d. s ciljem analiziranja tvrtke, usporedbe gdje tvrtka ostvaruje najveći izvoz, te prikaza utjecaja izvoza u ukupno ostvarenom prihodu. Također, komparativnom metodom se uspoređuje financijski efekt izvoza na poslovanje. Analizirati će se proizvod Vegeta kao najuspješniji proizvod, ali i ostali proizvodi analiziranog subjekta. Provesti će se analiza tržišta, motiva međunarodnog poslovanja, struktura izvoza i financijski efekt.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada predstavlja prikupljanje podataka, analiziranje i prikazivanje podataka koji su ključni za razumijevanje vanjskotrgovinskog poslovanja. Cilj rada jest objasniti poslovanje tvrtke Podravka d.d., odnosno proizvoda Vegeta. Analizirati će se vanjskotrgovinski instrumenti. Definirati će se utjecaj carina, te prednosti i nedostaci liberalizacije tržišta. Svrha rada je prikazati poslovanje tvrtke Podravka d.d. na internacionalnim tržištima, te definirati utjecaj izvoza na poslovanje.

## **1.2. Hipoteze rada**

Analizom će se pokušati dokazati istinitost određenih hipoteza odnosno tvrdnji. Glavna hipoteza:

- Izvoz je temelj poslovanja tvrtke Podravka d.d. preko kojeg tvrtka ostvaruje više od 40 % svojih prihoda.

Kao potpora glavnoj hipotezi uvode se pomoćne hipoteze:

- Tvrtka najveći prihod ostvaruje od proizvoda Vegeta.
- Najveći dio izvoza se odnosi na istočne europske države.

## **1.3. Struktura rada**

Problematika rada, promatrana je u okviru šest poglavlja rada. U uvodnom poglavlju rada, pisano je o predmetu rada, cilju rada i strukturi rada. Također su postavljene hipoteze na kojima će se temeljiti istraživački dio rada. U drugom poglavlju rada, definirane su metode koje su korištene u pisanja i literatura. U trećem poglavlju analizirani su vanjskotrgovinski instrumenti s posebnim naglaskom na carine, vrste carina, premije, kvote, liberalizaciju tržišta i Zajedničko tržište Europske unije. Također, treće poglavlje predstavlja pojam međunarodna ekonomija, te definira važnost internacionalizacije poslovanja i pozitivne vanjskotrgovinske bilance. Četvrto poglavlje je temelj rada. Predstavlja se tvrtka Podravka d.d., te se analizira asortiman, izvoz, udio izvoza u prihodima i perspektiva vanjskotrgovinskog poslovanja. U posljednjem poglavlju rada, izneseni su zaključci proizašli iz obrađene problematike rada.

## **2. Materijal i metode**

Teorijski dio ovog rada je sekundarno istraživanje, što podrazumijeva prikupljanje odgovarajuće literature, istraživanje i analiziranje relevantnih znanstvenih i stručnih članaka i knjiga te izvora s Interneta. Praktični dio rada, odnosno provođenje analize poslovanja Podravke temelji se na analiziranju dostupnih financijskih podataka u godišnjem izvještajima Podravke d.d.. Prilikom izrade rada kombinirat će se veći broj istraživačkih i znanstvenih metoda: metoda komparacije, klasifikacije, analize, sinteze i povijesna metoda. Korištenje više od jedne znanstvene metode bilo je važno kako bi se prikazali podaci koji su provjereni i usporedivi. Rad je izrađen na temelju primarnih i sekundarnih publikacija, knjiga i časopisa te internetskih stranica.



### **3. Rezultati**

Tržište se može definirati kao mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja. Kupnja i prodaja se mogu obavljati i bez nazočnosti robe, te bez izravnog kontakta kupaca i prodavača, kao pri kupnji prema katalogu, putem telefona, faksa, interneta i slično. Najtočnija definicija tržišta glasi stalno i organizirano odnos ponude s potražnjom roba i usluga. Osim navedenog tržište predstavlja mehanizam kojim se reguliraju odnosi prodavača i kupaca u uvjetima u kojima sudionici razmjene ili kupoprodaje ostvaruju svoje ciljeve i interese, zbog kojih i stupaju u međusobne odnose. U ovom poglavlju definirati će se vanjskotrgovinski instrumenti, odnosno definirati pojam carina, vrste carina, premije, kvote, razvojni procesi u vanjskotrgovinskoj razmjeni i Zajedničko tržište Europske unije. Također, predstaviti će se teorijska znanja o međunarodnoj ekonomiji, internacionalizaciji poslovanja, povezanosti internacionalizacije i razvoja, trendova u međunarodnoj ekonomiji, vanjskotrgovinskoj bilanci i vanjskotrgovinskoj bilanci Republike Hrvatske.

#### **3.1. Vanjskotrgovinski instrumenti**

Otvorenost tržišta predstavlja stanje razmjene dobara i usluga koje proizvodi domaće gospodarstvo s dobrima i uslugama koja se proizvode u inozemstvu, odnosno postojanje izvoza i uvoza. Analiza određenog tržišta koja pomaže odluci isplati li se pokušati izvoziti zove se Porterov model konkurentskih sila. Prema Porteru svako tržište ima određene ekonomske i tehničke karakteristike koje omogućavaju stvaranje konkurentskih prednosti. Porterov model se sastoji od pet čimbenika:

1. rivalitet,
2. barijere ulaska na tržište,
3. supstituti,
4. konkurentska moć dobavljača i
5. konkurentska moć kupaca (Buble, 2006., str. 21.).

Navedeni čimbenici utječu na ulazak poslovnog subjekta na određeno tržište. Instrumentom koji specifično djeluje na vanjsku razmjenu možemo nazvati svaki administrativni akt kojim se u bilo kojem obliku neposredno utječe na sasvim specificiranu vrstu vanjske razmjene

(Pertot, Sabolović, 2004., str. 123.). Vanjskotrgovinski instrument je instrument međunarodne trgovinske politike koji djeluje na cijene i obujam razmjene. Osim navedenog utjecaja, vanjskotrgovinski instrumenti imaju i utjecaj na kretanje domaće proizvodnje i potrošnje te na kretanje domaćih cijena. Najveći aspekt rada biti će usmjeren na predstavljanja carina kao najrasprostranjenijeg instrumenta vanjske politike.

### **3.1.1. Pojam carina**

Carina je najstariji instrument vanjskotrgovinske politike koji dodatkom na cijene robe i usluga utječe na obujam i vrijednost vanjske trgovine (Kesner-Škreb, 2003., str. 387.). Predstavlja izvor državnih prihoda što znači da ima važnu ulogu u državnim financijama. Jednostavno se definira kao porez koji se naplaćuje na uvoz, a pripada skupini neizravnih poreza. Primarni razlozi uvođenja carina su prikupljanja prihoda i zaštita domaće proizvodnje. Naplaćeni iznos carine predstavlja faktor koji dodavanjem (pri uvozu) ili oduzimanjem (pri izvozu) modificira iznos vrijednosti koju je roba imala prije prijelaza granice (Pertot, Sabolović, 2004., str. 124.). Tijekom godina, odnosno uvođenjem carina i carinskih ograničenja, zemlje razvijaju carinske sustave kojima se automatski razvijaju i carinske tarife (carinske stope za robu podložnu carinjenju). U starom i srednjem vijeku, carine su bile nameti koje su na svojem području ubirali vladari, gradovi i crkva na robu u unutarnjem prometu. Pojavljivale su se kao pristojbe (cestarine, lučke takse). Prvi put se pojavljuju kao instrument vanjskotrgovinske politike za vrijeme merkantilizma<sup>1</sup>.

Smanjuju opseg uvoza, te su često svojom visinom utjecala na potpuno sprječavanje uvoza određenog proizvoda s čime se štitila domaća proizvodnja. Carinu u većini slučajeva plaća uvoznik, odnosno kupac. Određene države su postigle razvoj određenih industrija na temelju visokih carina i protekcionizma. Pojednostavljeno, uvođenjem carine na uvezenu robu povećava se cijena te robe, no isto se snižava količina koja se troši i uvozi te se povećava se domaća proizvodnja. Od carina najveći dobitak imaju domaći proizvođači koji povećavaju svoju proizvodnju. Upitna je dugoročnost navedene proizvodnje. Domaći proizvođači koriste skupe kapacitete i resurse kako bi proizveli proizvod koji se povoljnije može uvesti iz inozemstva. Takva proizvodnja je neefikasna i resursi bi trebali biti efikasnije korišteni u drugim industrijama.

---

<sup>1</sup> Merkantilizam - Pravec u ekonomskoj teoriji. Bit merkantilističke doktrine svodi se na povećanje novčane mase u zemlji i sprječavanju odljeva nacionalnog bogatstva izvan granica zemlje. Merkantilisti se posebno zalažu za trgovinu, ali samo u izvoznom smislu iz razloga što su izvozni proizvodi sredstvo povećanja nacionalnog bogatstva. Uz njihovu teoriju usko je vezan pojam protekcionizma.

Potrošači proizvoda su primorani platiti višu cijenu nego kada bi proizvod bio uvezen. Također, država ostaje bez prihoda s kojima bi se mogla kupiti javna dobra ili smanjiti porezi. Carine su često imale cilj stvaranja monopola ili oligopola što se smanjilo regulacijom tržišta i osnivanjem carinskih unija. Poduzetnici su svjesni kako carina nema dobar učinak na nacionalno gospodarstvo, ali oni imaju kratkoročan cilj i gledaju vlastitu korist.

### **3.1.2. Vrste carina**

Razlikuju se mnogobrojne vrste carine prema raznim kriterijima. Prema smjeru kretanja robe:

- Uvozne - su carine one koje zemlja (uvoznica) primjenjuje na robu stranog podrijetla, koja se šalje na plasman na njeno tržište. To su carine koje se najčešće primjenjuju, a mogu služiti kao djelotvorno sredstvo kvantitativnog i selektivnog usmjeravanja uvoza i kao fiskalni instrument kojim se ubiru javni prihodi.
- Izvozne - su carine koje država (izvoznica) ubire od svojih izvoznika na robu domaće proizvodnje, destiniranu za plasman na tržištu neke druge zemlje. U suvremenim se carinskim sustavima izvozne carine susreću vrlo rijetko. Uvođenje obveze plaćanja izvoznih carina u pravilu će na konkurentsku sposobnost domaće robe na stranom tržištu utjecati negativno jer će zbog mehanizama prevaljivanja iznos carine biti uključen u cijenu domaćeg proizvoda, koji će zbog toga biti skuplji. U ekonomski slabo razvijenim zemljama, čiji se izvoz još uvijek najvećim dijelom sastoji od poljoprivrednih proizvoda i sirovina, izvozne carine mogu imati vrlo važnu ulogu. Uvođenje i ubiranje izvoznih carina u tim je slučajevima pretežno uzrokovano fiskalnim razlozima, tj. nastojanjem da se prikupe izdašnija sredstva za podmirenje državnih rashoda. Međutim, izvozne carine mogu u navedenim slučajevima biti i uvedene i zato da bi potaknule domaću prerađivačku industriju. Obično će nefiskalni razlozi uvođenja izvoznih carina dominirati nad fiskalnim. Izvozne carine motivirane fiskalnim razlozima uglavnom će se uvoditi onda kada je iznos plaćene carine moguće prevaliti na inozemnog kupca, naročito u slučajevima kad zemlje - izvoznice izveze robu na koju imaju monopol (oligopol) ili za koju potražnja nadmašuje ponudu. Izvozne se carine primjenjuju iznimno, i to onda kada zemlja izvoznica želi spriječiti izvoz neke robe. Ako iz određenih razloga (npr. vojnih, gospodarskih i sl.) neka zemlja sama treba određenu robu, spriječit će (odnosno ograničiti) izvoz takve robe uvođenjem obveze plaćanja izvoznih carina (ako to već nije postignuto putem embarga). One trebaju djelovati tako da obeshrabruju eventualne izvoznike na izvoz,

jer će njihova roba opterećena izvoznom carinom vlastite zemlje biti na stranom tržištu znatno skuplja, a tada će i njen plasman doći u pitanje.

- Tranzitne (prijevozne) - carine su one koje naplaćuje zemlja preko čijeg carinskog teritorija jedna zemlja prevozi robu u drugu zemlju. Primarno fiskalni cilj koji su ove carine imale sve do početka 19. st. danas je prestao biti relevantan za njihovo uvođenje. Postojanje tranzitnih carina postalo je smetnja vanjskotrgovačkoj razmjeni, a naročito u uvjetima njezina sve snažnijeg intenziviranja. Stoga su one u suvremenim carinskim sustavima napuštene, kako bi se nacionalnom gospodarstvu omogućilo privlačenje stranih trgovačkih partnera. Stav sudionika u suvremenim vanjskotrgovačkim odnosima u odnosu na tranzitne carine je negativan stoga što je u današnjim uvjetima sve teže naći tržište i plasirati svoje proizvode, a to će tranzitne carine- uključene u cijenu proizvoda - učiniti još težim (Matić, 2004., str. 117.).

Prema svrsi uvođenja:

- Ekonomske (ili zaštitne) - carine su one koje se u suvremenim državama uvode radi zaštite domaće proizvodnje određenih proizvoda i domaćeg gospodarstva kao cjeline.
- Fiskalne - su carine one koje se uvode samo radi prikupljanja potrebnih javnih prihoda ili kod kojih ovaj cilj njihova uvođenja dominira nad ostalim. Uvede se na onu robu koja se u zemlji uopće ne proizvodi, ili je volumen njene proizvodnje neznatan.
- Socijalne - Kad se na neke proizvode s obzirom na socijalni karakter njihove namjene primjenjuje carine uz nižu carinsku stopu, radi se o socijalnim carinama.
- Antidampinške - carine su one koje se uvode u zemljama u kojima je proveden damping (Marjanović, Čučić, 2010., str. 117.).

Potrebno je još napomenuti kako se razlikuju prema načinu donošenja propisa, odnosno donosi li ih država na osnovi svog financijskog suvereniteta donosi za svoj teritorij i koje može mijenjati i ukidati bez sporazuma s nekom drugom državom ili se donose ugovorno na osnovi bilateralnog ili multilateralnog sporazuma među autonomnim i suverenim državama. Za uvoznike je iznimno bitna podjela s obzirom na osnovicu za obračun carine. Razlikuju se:

- Ad valorem carine –carine čija je osnovica za izračun sama vrijednost uvezene robe,

- Specifične carine –carine koje se obračunavaju kao konstantan namet na svaku jedinicu uvezenog dobra i
- Kombinirane carine – carine kombinacije ad valorem i specifičnih carina kojima se nastoje iskoristiti njihovi pozitivni učinci (Krugman, Obstfeld, 2009., str. 176).

Najčešći je obračun prema ad valorem, odnosno obračun prema vrijednosti uvezene robe.

### **3.1.3. Premije i kvote**

Premije i kvote su vanjskotrgovinski instrumenti međunarodne trgovinske politike koje su slične kao i carina. Propisuju se od strane nacionalne vlade. Premije, ili dodatna povećanja dohodaka iz državne blagajne mogu poprimiti razne nazive; ili dobiti potpuno novu oznaku (regresi, donacije, potpore ili pomoći, subvencije, olakšice, stimulacije i sl.), ali će njihov osnovni karakter opće pojave povećavanja individualnih dohodaka iz javnih izvora ostati sačuvan (Pertot, Sabolović, 2004.). Za razliku od carina, premija se doplaćuje prodavatelju uz stvarnu tržišnu cijenu. Ona smanjuje dohotke državi, ali povećava dohotke prodavatelja. Cilj djelovanja premija je povećanje domaće proizvodnje i smanjenje izvozne potražnje.

Poslovni subjekt koji ostvaruje premiju može navedeni iznos uložiti u djelatnike ili proizvodni ciklus. Na ovaj način se ostvaruje niz pozitivnih ali i negativnih učinaka. Nacionalna vlada na temelju stanja privrede preko premija pokušava potaknuti izvoz i smanjiti uvoz, ali i održati proizvodnju određenih industrija. U Hrvatskoj se premijama održava brodogradnja i poljoprivreda koje bi bez poticaja bile ugašene. Vanjskotrgovinski kontingenti ili kvote se primjenjuju u području izvoza i uvoza. Uvođenje uvoznih kvota obično se u međunarodnim razmjerima smatra lošijom metodom ograničavanja uvoza iako, sa stajališta zemlje uvoznice, ima učinak koji se može bolje procijeniti nego učinak podizanja carina (Uvozna kvota, dostupno na: <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/U/Uvozna-kvota>). Uvođenje kvota podrazumijeva ograničenje količine ili vrijednosti određene robe koja može biti uvezena tijekom određenog vremenskog razdoblja. Navedena mjera utječe na ponudu i potražnju, te formiranje cijena. Ova mjera kao i prethodne ima za cilj zaštitu domaće proizvodnje. Svaka država želi imati pozitivnu trgovinsku bilancu (razlika između ukupnog izvoza i ukupnog uvoza).

### 3.1.4. Liberalizacija tržišta - WTO

Nakon Drugog svjetskog rata države su postale svjesne štetnosti protekcionizma te su formirale GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Temeljni cilj organizacije je bio snižavanje carina i drugih prepreka trgovini, kao i ukidanje diskriminacijskog tretmana u međunarodnoj trgovini. 1995. godine GATT nasljeđuje WTO (World Trade Organization). Danas WTO ima 157 zemalja članica. Cilj navedene organizacije je postizanje održivog rasta i razvitka gospodarstava, opće dobrobiti, liberalnog trgovinskog okruženja, te doprinos postizanju bolje suradnje u vođenju svjetske ekonomske politike. Djelovanje WTO je usredotočeno na stvaranje:

- otvorenog i ravnopravnog sustava trgovinskih pravila,
- progresivne liberalizacije i eliminacije carinskih i necarinskih prepreka trgovini robama i uslugama,
- uklanjanje svih oblika protekcionističkih mjera i diskriminatornih tretmana u međunarodnim trgovinskim odnosima,
- integraciju nerazvijenih i zemalja u razvoju,
- te tranzicijskih zemalja u multilateralni sustav i postizanje maksimalno mogućeg stupnja transparentnosti trgovinskog multilateralnog sustava (Multilateralni odnosi, dostupno na: [http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-starog-ijvhj/svjetska-trgovinska-organizacija-\(wto\)/](http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-starog-ijvhj/svjetska-trgovinska-organizacija-(wto)/) )

WTO ili svjetska trgovinska organizacija je ustrojena na način da njena funkcija bude provedba, upravljanje, usmjeravanje te unapređenje ciljeva određenih multilateralnih i plurilateralnih trgovinskih sporazuma. Postoji pet važnih pravaca djelovanja u WTO sustavu:

- WTO treba postati „forum“ za poticanje daljnjih pregovora o liberalizaciji trgovine u okvirima svjetske trgovine, koja je nadalje u svojoj djelatnosti određena multilateralnim i plurilateralnim sporazumima,
- uspješno provoditi novo dogovoreni Postupak rješavanja sporova, kojim bi se trebalo učinkovitije regulirati i osigurati ponašanje članica, ali i uskladiti odnos članica prema djelovanju WTO,

- što brže prihvatiti dogovoreni mehanizam, kojim bi se vršilo učinkovitu procjenu i daljnje usmjeravanje trgovinskih politika zemalja članica,
- suradnja s Međunarodnim monetarnim fondom i Svjetskom bankom treba postati prioritetna zadaća, posebice pri određivanju ekonomskih politika članica,
- poticati znanstvena i druga istraživanja u cilju izrade specijaliziranih, ali i općih ekonomskih ili finansijskih izvješća važnih za provedbu međunarodnih trgovinskih odnosa (Vizjak, 2007., str. 39.).

Cilj djelovanja WTO-a je pomaganje međunarodnoj trgovini bez prepravka, te rast i razvoj međusobne suradnje između država članica.

Osim djelovanja WTO-a, države potpisuju ugovore preko kojih reguliraju ekonomske odnose s inozemstvom. Dogovaraju se i potpisuju trgovinski ugovori, trgovinski sporazumi i multilateralni/regionalni dogovori. Trgovinski ugovor uređuje pravni odnos između dvije zemlje ili dva subjekta. Njime se definiraju međusobna prava i obveze sudionika u razmjeni dobara i usluga. Danas se rijetko sklapaju, zbog multilateralnih ugovora. Multilateralni, odnosno regionalni ekonomski dogovori su međunarodni sporazumi koje međusobno sklapaju dvije ili više zemalja (ugovornih strana) kojima se uređuju različita pitanja vezana uz vanjskotrgovinsku politiku i međunarodnu trgovinu. Najčešće se koriste prilikom osnivanja međunarodnih organizacija, carinskih unija i zona slobodne trgovine. Države se uključuju u multilateralne dogovore zbog potrage za većim tržištem, integracijom, obrane od konkurencije, privlačenja investicija, osvajanja tržišta, pregovaračke moći...

### **3.1.5. Zajedničko tržište Europske unije**

U ovom poglavlju predstaviti će se Zajedničko tržište Europske unije. Europska unija je međunarodna i nadnacionalna organizacija, koja danas okuplja 28 europskih zemalja i broji oko 500 milijuna stanovnika. Zemlje članice povezuje duh demokracije, poštivanja ljudskih prava, načela tržišne ekonomije te očuvanja mira i gospodarskog napretka. Europska unija je prije pedesetak godina osnovana s ciljem da očuva mir u Europi, te da unaprijedi međusobnu suradnju i da poveže sve članice na svim poljima nakon svih ratova. Simbol je demokratskih načela i vrijednosti novoga zajedništva, stoga je razumljivo da jačanje političkih, posebice gospodarskih odnosa sa unijom postao cilj gotovo svih europskih zemalja ne članica Europske unije.

Ulazak u uniju omogućen je svakoj Europskoj državi koja ispuni predviđene kriterije. Kroz Rimski ugovor iz 1957. godine i Jedinostveni kat iz 1986. godine zajedničko tržište i jedinstveno tržište, u trideset intervalnih godina, temelje se na poštovanju četiriju sloboda: slobodnom kretanju roba, ljudi, usluga i kapitala (Kandija, 2003., str. 105.). Jedan od ciljeva Europske ekonomske zajednice je bilo stvaranje Jedinostvenog tržišta. Najveće zapreke jedinstvenom tržištu bile su carine i kontrola na granicama među članicama, koje su bile na snazi unutar internih granica Zajednice. Zajedničko tržište je jedno od najvažnijih postignuća europske integracije. Djelatnosti zajedničkog tržišta su:

- uklanjanje prepreka slobodnom protoku roba i usluga, kretanju radnika te osnivanju poduzeća,
- usklađivanje pravila za javne nabavke, financijske usluge, trgovačko pravo; računovodstvene standarde, industrijsko i intelektualno vlasništvo, zaštitu osobnih podataka i elektroničku trgovinu te
- informiranje poduzeća i građana o pogodnostima zajedničkog tržišta (Institucije Europske unije, dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/eu/institucije\\_eu.asp](http://www.poslovniforum.hr/eu/institucije_eu.asp) ).

Unutarnje tržište predstavlja temelje Europsku unije, a osnovno njegovo obilježje je ukidanje zapreka slobodnom kretanju roba, osoba, usluga i kapitala. Postojanjem jedinstvenog unutarnjeg tržišta omogućava se ravnopravna konkurencija gospodarskih subjekata unutar Unije, ali se povećava i njezina konkurentnost na svjetskom tržištu. Unutarnje tržište se razvilo ukidanjem carina i kvota u trgovini među državama članicama. Posljedica navedenog ukidanja je proces usklađivanja tehničkih, pravnih, administrativnih, kulturnih i protekcionističkih odredbi i uklanjanja barijera kako bi se osiguralo slobodno kretanje ljudi, roba usluga i kapitala.

Dva osnovna načela na kojima je utemeljeno unutarnje tržište osiguravaju nepostojanje diskriminacije i različitog tretmana domaćih i stranih, odnosno uvezenih proizvoda, ali i obvezu uzajamnog priznavanja (Štingl, 2003.). Temeljna pretpostavka je da ako proizvod zadovoljava standarde za prodaju u jednoj članici, može se i mora zakonito prodavati u drugim članicama. Temelj uspjeha tržišta je slobodno kretanje roba, ljudi, kapitala i usluga. Sloboda kretanja roba podrazumijeva ukidanje carina, zabranu kvota i sličnih mjera, te borbu protiv monopola. Članice Europske unije također usvajaju zajedničke tarife prema trećim državama. Na zajedničkom tržištu omogućena je slobodna trgovina. Druga temeljna sloboda



je sloboda kretanja osoba koja podrazumijeva slobodan boravak, rad i kretanje državljana Europske unije na njezinom cjelokupnom teritoriju, bez obzira na njeno državljanstvo. Sloboda pružanja usluga je identična kao sloboda kretanja roba. Posljednja sloboda je sloboda kretanja kapitala koja podrazumijeva uklanjanje prepreka u kretanju kapitala unutar Unije, ali i zabranjuje ograničenja kretanja kapitala između država članica i trećih zemalja, čime građani i poslovni subjekti stječu slobodan pristup financijskim uslugama na teritoriju cijele EU. Sve države članice u predpristupnom razdoblju moraju uskladiti svoje zakone s pravnom stečevinom Europske unije. Zajedničkim tržištem profitirali su i poslovni subjekti i građani, stvorilo se veće tržište, te su se smanjile cijene proizvoda, dok se povećala ponuda.

### **3.2. Međunarodna ekonomija**

U suvremenim je uvjetima poslovanja, nakon uklanjanja nacionalnih granica, nemoguće promatrati isključivo model kružnog tijeka zatvorene privrede budući da suvremene zemlje nesmetano obavljaju poslovne transakcije s inozemstvom. Navedeno je nužno obzirom na interakcije s inozemstvom ali i na činjenicu kako međunarodni ekonomski uvjeti imaju značajan utjecaj na output i na zaposlenost nacionalne ekonomije. Svaki poslovni subjekt teži internacionalizaciji koja predstavlja proces širenja poslovanja u druge zemlje, vođen strateškim motivima. Riječ je o veličini tržišta, rastu tržišta, postojanju privlačnih skupina potrošača i potražnje za proizvodima odnosno uslugama koje nude korporacije, dostupnosti važnih resursa, troškovima resursa, alokaciji važnih resursa u zemlji, inovativnosti zemlje, sofisticiranosti potražnje i slično.

#### **3.2.1. Pojam međunarodne ekonomije**

Međunarodna ekonomija je znanstvena disciplina koja se može promatrati s teorijskog i tehničkog gledišta. Teorijsko gledište podrazumijeva međunarodnu ekonomiju kao skup znanja o vanjskoj trgovini kao znanstvenoj disciplini. Ekonomika vanjske trgovine izučava one ekonomske zakone koji određuju kretanje robe iz jedne države u drugu (Bičanić, 1954., str. 22.). S druge strane, tehničko gledište međunarodne ekonomije se odnosi na način poslovanja u vanjskoj trgovini koji započinje od istraživanja inozemnog tržišta, inozemne ponude, zaključivanja međunarodnog ugovora, isporuke robe, naplate potraživanja pa sve do postprodajnih usluga. Zaključno, međunarodna ekonomija proučava zakonitosti u međunarodnoj razmjeni proizvoda. Ona proučava teorije razmjene, platnu bilancu, trgovinsku bilancu, međunarodne financije, tipologiju, morfologiju i strukturu svjetskog tržišta, međunarodne integracije i slično.

Danas se za pojam međunarodna ekonomija koristi pojam vanjska trgovina ili vanjskotrgovinska bilanca. Ona označava cjelokupnu razmjenu određene zemlje i inozemstva (Matić, 2004.). Nijedna država nema dovoljno resursa kako bi proizvela sve vrste proizvoda. Krajnji cilj svakog poslovnog subjekta, je proizvodnja što većeg broja jedinica i njezin plasman. Upravo zbog toga poslovni subjekti teže internacionalizaciji poslovanja.

### 3.2.2. Internacionalizacija poslovanja

Poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, ispunjavajući svoje organizacijske ciljeve, posluju i na domaćem i na inozemnom tržištu. Oblici kroz koje suvremena poduzeća ostvaruju suradnju s inozemstvom, različiti su a uvelike ovise o razvijenosti poslovnog subjekta i njegovoj gospodarskoj orijentiranosti. Razlozi uključivanja u međunarodne tokove, sukladno Rakiti grupirani su u četiri grupe. Riječ je o: proizvodnim, tržišnim, konkurentskim i financijskim razlozima čiji pregled je dan slijedom prikazanog. Proizvodni razlozi uključivanja u međunarodne tokove odnose se na: potpunije iskorištavanje proizvodnih kapaciteta, produživanje životnog ciklusa proizvoda, fleksibilnije upravljanje proizvodnim asortimanom kao i unaprjeđenje proizvodnje kroz praćenje tehnoloških promjena. Tržišni razlozi uključivanja u međunarodne tokove su: nedovoljan potencijal rasta domaćeg tržišta, praćenje velikih kupaca u njihovom nastupu na stranom tržištu, diverzifikacija poslovanja, smanjenje zavisnosti jednog tržišta... (Rakita, 2003., str. 54). Poduzeća se u međunarodne tokove, uključuju i radi konkurentskih razloga koji obuhvaćaju: upoznavanje sa snagom i mogućnostima međunarodne konkurencije, stjecanje međunarodnog poslovnog iskustva, korištenje prednosti povoljnije konkurentске strukture i dr..

**Tablica 1. - Razlozi uključivanja u međunarodno poslovanje**

<b>Proizvodni razlozi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpunije iskorištavanje proizvodnih kapaciteta</li> <li>• Produživanje životnog ciklusa proizvoda</li> <li>• Fleksibilnije upravljanje proizvodnim asortimanom</li> <li>• unaprjeđenje proizvodnje i praćenja tehnoloških promjena</li> </ul>
<b>Tržišni razlozi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljan potencijal i/ili rast domaćeg tržišta</li> <li>• Praćenje velikih kupaca u njihovom nastupu na stranom tržištu</li> <li>• Orijehtacija na tržišnu diversifikaciju</li> <li>• Smanjenje ovisnosti o jednom tržištu</li> <li>• Korištenje prednosti različitih stopa ekonomskog razvoja po</li> </ul>

<b>Konkurentski razlozi</b>	zemljama a time i postojanja različitih tržišnih potencijala <ul style="list-style-type: none"> <li>• upoznavanje sa snagom i mogućnostima međunarodne konkurencije</li> <li>• stjecanje međunarodnog poslovnog iskustva</li> <li>• korištenje prednosti povoljnije konkurentske strukture</li> <li>• obrana postojeće konkurentske strukture</li> <li>• popravljavanje imidža na domaćem tržištu</li> </ul>
<b>Financijski razlozi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osiguranje potrebnih deviza</li> <li>• efikasnije upravljanje strukturom ukupnih troškova</li> <li>• brži povrat ulaganja</li> <li>• bolja financijska poluga</li> <li>• postizanje viših cijena i većeg profita u inozemstvu</li> </ul>

Izvor: Rakita, B. (2003.)

Financijski razlozi uključivanja poduzeća u međunarodne tokove su: osiguranje potrebnih deviza, efikasnije upravljanje strukturom ukupnih troškova, brži povrat ulaganja, bolja financijska poluga kao i postizanje viših cijena i većeg profita u inozemstvu. O složenosti samog procesa internacionalizacije, svjedoči i nepostojanje jedinstvene definicije pojma internacionalizacije. Naime, različiti autori, različito definiraju proces internacionalizacije. Sukladno Škrtić i Mikić proces internacionalizacije predstavlja „jednostavno širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije a to se reflektira promjenama koje dalje vode ekstenzivnijoj zemljopisnoj organizaciji ekonomske aktivnosti (Škrtić, Mikić, 2009., str. 293.)“. Pojam internacionalizacije u neposrednoj je korelaciji s pojmom globalizacije koji je moguće definirati kao „bliže povezivanje zemalja i naroda svijeta koje je izazvalo golemo smanjenje troškova prijevoza i komunikacija te rušenje umjetnih zapreka za tijek roba, usluga, kapitala, znanja i ljudi preko granice (Stiglitz, 2002., str. 29.).

Nadalje, sukladno Čečuku, internacionalizacija je uvelike pridonijela produbljivanju i intenziviranju odnosa između zemalja (Čečuk, 2002., str. 17.). S tezom kako je internacionalizacija postala uvjetom opstanka poduzeća neovisno o njegovoj veličini kao i zemlji porijekla, slažu se brojni autori. Motivi koji potiču poduzeća na internacionalizacijske procese, brojni su ali moguće je reći i individualni. Neki od njih su svakako širenje poslovanja ulaskom na nova tržišta, povećanje profitabilnosti poslovanja, uklanjanje konkurencije, razvoj novih proizvoda, pristup novim tehnologijama i znanjima i dr..

Proces internacionalizacije je dugoročan za poslovni subjekt. Početna faza je izvoz preko agenata (prodajnih predstavnika), zatim slijedi otvaranje prodajnih centara u inozemstvu, dok je posljednja faza otvaranje proizvodnih pogona u inozemstvu.

### 3.2.3. Povezanost internacionalizacije i razvoja

Analizirajući međunarodnu ekonomiju, potrebno je obraditi i doprinose internacionalizacije koji se izražavaju kroz efekte internacionalizacije koje je sukladno Dahringeru i Muhlbacheru (1991), moguće kategorizirati na političke, privredne, socijalne i poslovne. Pregled efekata internacionalizacije, dan je slijedom tablice 2..

**Tablica 2. - Efekti internacionalizacije**

<b>Efekti internacionalizacije</b>	<b>Obilježja internacionalizacije</b>
<b>Politički efekti</b>	Politička snaga i utjecaj pojedinih zemalja, najčešće je u direktnoj vezi s nivoom međunarodne afirmacije konkretne zemlje kao ekonomske i tržišne sile. Države se zbog ekonomskih i političkih razloga, često direktno uključuju u tokove međunarodnog marketinga.
<b>Privredni efekti</b>	Niti jedna zemlja na svijetu ne živi u potpunoj ekonomskoj i tržišnoj samodovoljnosti. Stoga, uključivanje u tokove internacionalizacije za mnoge zemlje predstavlja pitanje opstanka i pretpostavke zaokruživanja i funkcioniranja vlastitog privrednog sustava.
<b>Socijalni efekti</b>	Razvoj internacionalizacije direktno ili indirektno značajno doprinosi potpunijem zadovoljavanju općih društvenih potreba.
<b>Poslovni efekti</b>	Poduzeća predstavljaju nositelje međunarodnih poslovnih pothvata. Poslovni efekti od internacionalizacija su dominantni i opredjeljujući. Za sve veći broj poduzeća, internacionalizacija predstavlja uvjet opstanka i razvoja.

Izvor: Dahringer, D., L., Muhlbacher, H. (1991.)

Zbog sve više isticanih ekonomskih i političkih razloga, države se sve više uključuju u procese internacionalizacije. Suvremene države prepoznaju značaj političke snage i utjecaja pojedinih zemalja, koji je u neposrednoj korelaciji s pozicioniranosti zemlje kao ekonomske i tržišne sile. Privredni efekt također je značajan efekt radi kojeg se zemlje uključuju u proces internacionalizacije poglavito jer isto za mnoge zemlje predstavlja pitanje opstanka i pretpostavke zaokruživanja vlastitog privrednog sustava. Socijalni efekti internacionalizacije poslovanja, doprinose zadovoljavanju općih društvenih potreba, neovisno radi li se o direktnim ili indirektnim efektima. Što se tiče poslovnih efekata internacionalizacije, potrebno je reći kako je sve veći broj poduzeća koja internacionalizaciju promatraju kao uvjet opstanka i njihovog razvoja. Korisnosti internacionalizacije poslovanja očituju se kroz:

- povećanje potražnje novih proizvoda i usluga na inozemnom tržištu kada se domaće tržište suočava sa stagnacijom,
- povećanje prodaje i profita,
- produživanje životnog ciklusa proizvoda,
- niži troškovi proizvodnje,
- povećanje produktivnosti i ugleda poduzeća kao i
- povećanje kvalitete i povećanja orijentiranosti prema potrošačima (Šapić i ostali, 2008., str. 302.).

U nastavku će se predstaviti trendovi u međunarodnoj ekonomiji, pojam vanjskotrgovinska bilanca i predstaviti vanjskotrgovinska bilanca Republike Hrvatske.

#### **3.2.4. Trendovi u međunarodnoj ekonomiji**

Trendovi međunarodne trgovine su liberalizacija poslovanja, odnosno uklanjanje granica i povezivanje tržišta. Otvorenost tržišta ostvaruje rast i prosperitet što je cilj svih država i poslovnih subjekata. Liberalizacija tržišta podrazumijeva oslobađanje tržišta odnosno trgovine na određenom tržištu od carinskih, tarifnih, kvotnih i ostalih trgovinskih barijera (VanGrasstek, 2013.). Liberalizacija tržišta omogućava efikasnu proizvodnju i podizanje kvalitete proizvoda. Povećanje izvoza utječe na rast proizvodnje i smanjenje nezaposlenosti. Poslovni subjekti mogu ostvarivati ekonomiju obujma te provoditi specijalizaciju. Nažalost, postoje i negativne posljedice liberalizacije tržišta.

Manje države ne mogu biti konkurentne na velikom tržištu što dovodi do negativne vanjskotrgovinske bilance i nezaposlenosti u određenim industrijama. Također, dolazi do pretjeranog korištenja određenih resursa i zagađivanja okoliša.

### 3.2.5. Vanjskotrgovinska bilanca

Izvoz je ključ u rješavanju problema svake ekonomije i temelj budućeg razvoja. Glavni razlozi izvoza:

- Izvoz smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i disperzira rizik, pa izvozna društva imaju veće šanse za dugoročni opstanak.
- Izvoz povećava sposobnost natjecanja na domaćem tržištu. Iskustvo, poput saznanja o drugim proizvodima i uslugama te globalnim strategijama kompanije koje predstavljaju konkurenciju, unaprjeđuje poslovanje poduzeća.
- Povećanje izvoza doprinosi unaprjeđenju konkurentnosti proizvoda kao preduvjetu uspješnog funkcioniranja u okviru zajedničkog europskog tržišta.
- Izvoz predstavlja optimalan model internacionalizacije za male i srednje poduzetnike.
- Izvoz otvara mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja.
- S razvojem različitih modela financiranja, sveprisutnosti interneta i dogovaranjem trgovinskih sporazuma, pristup globalnom tržištu danas je lakši nego ikada (Zašto je izvoz važan za Hrvatsku, dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/o-hrvatskom-izvozu/>).

Izvoz robe, kao i uvoz, evidentira se u vanjskotrgovinskoj bilanci. Cilj je da bilanca izvoza i uvoza bude što uravnoteženija, odnosno uvećani prihodi od izvoza budu približno jednaki uvećanim izdatcima za uvoz. Ako je, međutim, izvoz veći od uvoza, kaže se da zemlja ima izvozni višak (suficit) ili da joj je vanjskotrgovinska bilanca pozitivna, a ako je uvoz veći od izvoza, zemlja ima izvozni manjak (deficit) ili joj je vanjskotrgovinska bilanca negativna (Izvoz, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396>). Dugoročni deficit vanjskotrgovinske bilance dovodi do stvaranja dugova. Posljednjih godina strateški ciljevi svih vlada Republike Hrvatske su usmjereni na rješavanje ključnih problema izvoza kao što su premali kapaciteti, usitnjenost proizvodnje i nedovoljna konkurentnost. Nažalost, vanjskotrgovinska bilanca Republike Hrvatske u 2017. godini je u deficitu što znači kako Republika Hrvatske više uvozi nego što izvozi. Slični su rezultati zabilježeni i u 2016. godini.

## 4. Rasprava

Četvrto poglavlje analizira poslovanje tvrtke Podravka d.d.. Tvrtka ima razvijeno tržište i proizvode koji su lideri na pojedinim tržištima. Izraditi će se profil tvrtke, predstaviti asortiman, analizirati izvoz i utjecaj izvoza u ukupnim prihodima, te će definirati perspektiva vanjskotrgovinskog poslovanja. Autor rada se javio u niz navrata na službene kontakte s ciljem dogovaranja intervjua, ali nije dobio odgovor na upite. Na kraju će se prihvatiti ili odbaciti početne hipoteze rada:

- Izvoz je temelj poslovanja tvrtke Podravka d.d. preko kojeg tvrtka ostvaruje više od 40 % svojih prihoda.
- Tvrtka najveći prihod ostvaruje od proizvoda Vegeta.
- Najveći dio izvoza se odnosi na istočne europske države.

### 4.1. Profil tvrtke Podravka d.d.

U ovom poglavlju rada predstaviti će se dioničko društvo Podravka i njezin najpoznatiji proizvod Vegeta. Prije analize, potrebno je predstaviti Podravku. Tvrtka se najbolje predstavlja kroz povijesni pregled, viziju i misiju, te analizu današnje situacije. Podravka je prehrambena i farmaceutska kompanija koja proizvodi visokokvalitetne proizvode poštujući načela održivog razvoja, brinući o društvu i zaposlenicima s ciljem ostvarivanja gospodarskog rasta (O podravki, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) ). Misija poslovanja i vizija poslovanja:

- „Stvaranje visokokvalitetnih proizvoda s markom koji osvajaju povjerenje klijenata i potrošača“.
- „Biti vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više“.  
(Financijska izvješća, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) )

Analizom misije i vizije Podravke jasno je kako Podravka teži leaderskoj poziciji u svojoj industriji. Njezin menadžment odlično radi svoj posao i Podravka uspijeva implementirati svoju misiju i viziju. Podravka je svojim dugogodišnjim poslovanjem, tradicijom, a isto tako i

stalnim unaprjeđivanjem svojih proizvoda, kontinuiranom modernizacijom svog tehnološkog pogona, zadovoljnim zaposlenicima, te stalnim odnosom s svojim kupcima, stvorila imidž svoje kompanije, te zadobila povjerenje svojih klijenata i kupaca te i dalje ulaže napore da tako ostane i u budućnosti. Poduzeće Podravka je izuzetno uspješna tvrtka iz Hrvatske, koja svoj uspjeh može zahvaliti različitim markama prepoznatim od strane kupaca. Kao što je već spomenuto, Vegeta je tu odnijela najveći postotak slave, ali nikako se ne smiju zaboraviti i drugi uspješni proizvodi, kao što su: Podravka juhe, Lino, Čokolino, Dolcela, Kviki, Studena, Studenac, Fant, Lero i drugi. Ovi proizvodi, odnosno marke, jedna su od četiri ključne održive konkurentske prednosti Podravke. Isto tako, da ova tvrtka nema jasnu viziju i misiju, ne bi uspjela u svome poslovanju.



**Slika 1. - Podravka d.d. logo**

Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) , preuzeto: 25.06.2018.

1934. godine braća Wolf su započela preradu i prodaju voća u Koprivnici, a pod današnjim imenom Podravka počinje poslovati 1947. godine. Za Podravku je važna 1972. godina, kada je tim stručnjaka na čelu sa Zlatom Bartl izumio Vegetu. Ona je najpoznatija Podravkina marka, koja im je donijela svjetsku slavu jer se prodaje u 60 zemalja svijeta. Postala je prva, jedna i jedina, a sve druge su samo njezina kopija. Važan preokret donosi 1972. godina kada Podravka osniva tvrtku Belupo pa se tako uz osnovnu djelatnost počinju baviti i farmaceutikom. Oni su se iz godine u godinu širili i tako je 2003. godine u Koprivnici otvorena nova tvornica Podravka jela, a sljedeće 2004. godine Belupo je u Koprivnici otvorio novu tvornicu polukrutih i tekućih lijekova. Isto tako, 2006. godine pojavio se brand Eva, koji je postao popularan i prepoznat od strane potrošača kao kvalitetan proizvod.



Jednako su važne i dvije akvizicije iz 2007. godine, a to su Lero u Hrvatskoj i Warzywko u Poljskoj. Godine 2008. Podravka kupuje marke Čoko i Čokolešnik, žitarice za doručak. Danas se Podravka ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi (O podravki, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) ). Glavni segmenti poduzeća su: prehrana, piće i farmaceutika. Najbolje predstavljanje poduzeća je kroz analizu situacije. Pest analiza je metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije. Ona se sastoji od više segmenata, a to su gospodarski, politički, društveni i tehnološki segmenti. U nastavku će se opisati kakav je pojedini segment u dioničkom društvu Podravka.

- Gospodarski segment - Podravka je međunarodna kompanija koja ima vlastite tvrtke i predstavništva u 17 zemalja. Vrlo dobro pokazuje da se približava svojim kupcima na međunarodnom tržištu pošto ima snažnu distributivnu mrežu od Jadranskog do Baltičkog mora. Žele ostvariti gospodarski rast svojim vrhunskim proizvodima.
- Politički segment - Prehrambena industrija osnovna je djelatnost Podravke. U prehrambenoj industriji žele biti inovativni lider svoje regije, koja obuhvaća jugoistočnu, centralnu i istočnu Europu. Žele biti najbolja prehrambena kompanija, sposobna brzo odgovarati na promjene u poslovnoj okolini. Značajno prisustvo na međunarodnom tržištu karakteristika je Podravke. Priliku za brzi rast vide na internacionalnim tržištima. Podrijetlo s ovih područja omogućava nam bolje razumijevanje potreba potrošača i specifičnih lokalnih okusa. Od proizvoda se očekuje da zadovolji različite kriterije kvalitete među kojima važno mjesto zauzima i ambalaža u koju je isti upakiran. Suradnjom unutar industrije tj. proizvođača ambalažnih materijala i proizvođača hrane, te međusobna razmjena iskustava može doprinijeti sigurnosti i proizvođača, ali u konačnici i samih potrošača (Financijska izvješća, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) )“.
- Društveni segment - Zahvaljujući vrijednostima kojima je prožeta kultura kompanije, društveno odgovorno djelovanje sastavni je dio Podravkinog identiteta i poslovnih aktivnosti. Podravka je od svojih najranijih početaka svjesna svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici u koju je duboko ukorijenjena. Podravkina uključenost u zadovoljavanje potreba društvene zajednice u kojoj djeluje ocrtava se kroz tri ključna područja:

- zdrav način života,
  - kontinuirano obrazovanje zaposlenih te poticanje izvrsnosti i kreativnosti u obrazovanju i znanosti,
  - briga o društvenoj zajednici u kojoj djeluju (Financijska izvješća, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) ).
- Tehnološki segment – U Podravci koriste vrhunsku svjetsku tehnologiju proizvodnje uz standardne procese. Uz jasnu strategiju i dobru organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva od presudnog su značaja dobri stručnjaci. Ključ uspjeha Podravke su dinamični, kreativni i uspješni ljudi i njihova znanja. Inovativnost, poduzetnost i želja za pobjedom ključne su vrijednosti Podravke, ugrađene u svaki njezin poslovni proces. U međuljudskim odnosima zaposlenika Podravke na cijeni su timski rad, poštovanje, povjerenje, iskren dijalog i transparentnost u međusobnom radu.

#### **4.2. Asortiman**

Podravkini proizvodi su visokokvalitetni, praktični i sigurni. Sinonim su kvalitete, praktičnosti i sigurnosti, te dugogodišnje tradicije, znanja i brige za dobrobit potrošača (Katalog proizvoda, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)). Rezultat su odabranih i visokokvalitetnih sirovina, znanja i modernih tehnoloških procesa što rezultira očuvanjem hranjivih sastojaka u namirnicama. Svi proizvodi su označeni u skladu sa zakonskim propisima o označavanju RH, EU i zemalja u kojima poduzeće posluje. Na pakiranju su istaknute istinite, potpune, jasne i nedvosmislene informacije o proizvodima. Posebna briga posvećuje se označavanju sastojaka koji izazivaju alergije kod određene skupine potrošača.

Podravka je vrlo fleksibilna i spremno se prilagođava zakonitostima tržišta, te nastoji zadovoljiti sve sofisticiranije potrebe potrošača i odgovoriti na njihove specifične zahtjeve. Ono što Podravka uvijek ima na umu kod razvijanja novih ili modificiranju postojećih proizvoda je to da će samo kvalitetna i pravilna prehrana zadovoljiti potrebe organizma za energijom, količinom prehrambenih i zaštitnih tvari. Isto tako proizvodi se odlikuju brzom i jednostavnom pripremom čime pridonose lakšem zadovoljenju potrebe za hranom. Na taj način potrošačima ostaje više vremena za njih i njihovu obitelj. Prehrana, pića i farmaceutika osnovne su djelatnosti, a poznate robne marke: Vegeta, Lino, Čokolino, Fant, Eva, Dolcela, Fini-Mini, Talianetta, Kvikki, Studena, Studenac, Lero, Coolinarika, Warzywko.

Ono što Podravka naglašava i što je vrlo bitno je to da su svojim dugogodišnjim poslovanjem, tradicijom, a isto tako i stalnim unaprjeđivanjem svojih proizvoda, kontinuiranom modernizacijom svog tehnološkog pogona, zadovoljnim zaposlenicima, te stalnim odnosom s svojim kupcima, stvorili imidž svoje kompanije, te zadobili povjerenje svojih klijenata i kupaca te i dalje ulažu napore da tako ostane i u budućnosti.



**Slika 2. - Podravka proizvodi**

Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr), preuzeto: 25.06.2018.

Podravka se predstavlja kao vodeća kompanija u regiji po inovativnosti, znanju, internacionaliziranosti, prihodima... Odnosno kao lider regije. Stoga, inovativnost je ključna komponenta na koju se oslanja, radi stvaranja novih, kvalitetnih proizvoda koji osvajaju povjerenje potrošača, te da bude sposobna brzo odgovarati na promjene u poslovnoj okolini. Podravkino temeljno usmjerenje je proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda temeljenih na dobroj proizvođačkoj praksi i na načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane (Financijska izvješća, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)). Stoga je bitno da ispunjava zahtjeve potrošača, zahtjeve zakonodavstva o sigurnosti hrane i stalno poboljšanje kvalitete proizvoda, kontinuirano prepoznavanje i implementiranje zahtjeva tržišta na području prehrambene industrije...

Najpoznatiji proizvod Podravke d.d. je Vegeta. Povijest Vegete je započela 1958. godine u istraživačkom laboratoriju Podravke pod vodstvom profesorice Zlate Bartl. Pod nazivom Vegeta 40, kako se Vegeta u svojim počecima zvala, 1959. godine lansirana je na tržište i kreće stazom uspjeha. Podravka je tijekom godina svojega postojanja stvorila brojne tržišne marke koje su potrošači prepoznali po vrhunskoj kvaliteti. Najpoznatije su Podravka, kao krovna marka, te Vegeta, univerzalni dodatak jelima koji se prodaje u više od 40 zemalja svijeta (Vegeta, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)). Snagu marke Vegeta, među ostalim, dokazuje i nagrada Superbrand Poljska koju je Vegeta dobila kao jedna od najjačih marki u Poljskoj u konkurenciji 1200 potrošačkih marki. Nakon Poljske, Vegeta je prestižnu nagradu Superbrand primila i od potrošača iz Mađarske te Rusije, dok je marka Podravka nositelj znaka Superbrand na tržištu Slovačke.



**Slika 3. - Vegeta**

Izvor: <https://www.vegeta.hr> , preuzeto: 26.06.2018.

Kada se spomene Podravka prvo što gotovo svakom padne na pamet, jedan od svakako najpoznatijih brendova Hrvatske uopće, je dodatak jelima „Vegeta“. Jedinstvena je mješavina začina obogaćenih s nekoliko vrsta sušenog povrća. Vegeta je spoj kulinarskog iskustva i zdravih sastojaka, a kao univerzalni dodatak svim slanim jelima daje pun i bogat okus (O Vegeti, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)). Vegeta je ujedno i svojevrsni fenomen jer je u više od četiri desetljeća svoga postojanja ušla u kuhinje potrošača u više od 30 zemalja širom svijeta postavši neophodnim sastojkom gotovo svakog slanog jela. Poznat je i slogan koji se veže uz Vegetu, a to je: “S Vegetom se bolje jede!“ Danas, 50 godina od otkrića čudesne formule Vegeta je popularna i omiljena. Tajna je u tome što ne dominira aromom jela, već ga nadopunjuje i zaokružuje.

Proizvod je preko noći postao dio svake kuhinje bivše Jugoslavije. Zadovoljavao je potrebe tržišta i prodaja je išla kontinuirano uzlaznom putanjom. Prvi potrošači su prihvatili proizvod i svima su pričali o njemu tako da se Vegeta spominjala kao revolucionarno otkriće. Nakon nekog vremena i osvajanja velikog tržišta Jugoslavije Podravka kontinuirano radi i razvija svoje otkriće Vegetu. Vegeta se jednostavno ne može usporediti s običnim proizvodima. Ona od svog lansiranja na tržište bilježi rast, osvaja nova tržišta i širi svoje potrošače na postojećim. Nemoguće je zamisliti domaćinstvo u Republici Hrvatskoj koje nema Vegetu u kuhinju. Vegeta osluškuje prehrambene potrebe i preferencije, te se prilagođava zahtjevima pojedinih nacionalnih kuhinja i prati najnovije nutricionističke trendove. Osim, inovacija i proizvodnje novih proizvoda koji se temelje na brendu Vegeta Podravka ulaže sredstva u promociju svojih aktivnosti. Različite nagradne igre, humanitarne akcije, sponzorstva, spotovi, tv – emisije su samo neki od promocijskih kanala koje Vegeta koristi za održavanje rasta svog proizvoda.

### **4.3. Izvoz**

Podravka je tvrtka čiji se proizvodi mogu kupiti po svim većim i značajnijim državama svijeta. Ipak je najviše rasprostranjena po jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, gdje većinom ima otvorene i svoje podružnice. Osvrćući se na ovaj dio Europe, u kojem se nalazi i Hrvatska, Podravka je najviše svojih podružnica otvorila u susjednim zemljama. Tako je "Podravka d.o.o" Sarajevo u BiH s radom započela u ožujku 1993. godine. Na tržištu Bugarske, Podravka je prisutna od ožujka 2009. godine. Podravkino predstavništvo "Podravka d.o.o. Podgorica" registrirano je u Crnoj Gori 2002. godine. Na tržištu Kosova prisutna je od 01.01.2005. godine.

Podravkini proizvodi su na tržištu Mađarske prisutni od 1967. godine dok je predstavništvo "Podravka International Kft." registrirano 1993. godine. Podravkino poduzeće "DTU Podravka d.o.o.e.l." u Makedoniji je registrirano 1992. godine. Na tržištu Rumunjske prisutni su od 1991. godine, a 2001. godine Podravka otvara i svoje predstavništvo u toj zemlji. Na tržištu Srbije prisutni su od 2001. godine, kada je registrirano poduzeće "Podravka d.o.o. Beograd" (Tržišta, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)). Nadalje, Podravkini proizvodi su prisutni i na tržištu Austrije, Afrike, Australije, Češke, Italije, Južne Amerike, Kirgistana, Latvije, Njemačke, Poljske, Velike Britanije i mnogih drugih.



**Slika 4. - Zastupljenost Podravkinih proizvoda u svijetu**

Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr), preuzeto: 28.06.2018.

Danas Podravka u svom asortimanu ima preko 1000 proizvoda koje nudi na preko 60 tržišta. Podravka d.d. izvozi na tržište SAD-a i Kanade već dulje od 15 godina, a zbog širenja poslovanja od 2005. ima i svoje predstavništvo u New Yorku. Najviše se izvozi Vegeta, ali zastupljene su sve važnije skupine proizvoda, poput juha, mesnih proizvoda, dječje hrane, povrća, džemova i slastica. Godišnji izvoz Vegete nadmašuje 1400 tona, a slijede mesne konzerve i juhe. Kao što je već navedeno „Podravkini“ proizvodi se prodaju u svim većim gradovima SAD-a i Kanade, a s marketinškom kampanjom na američkim TV kanalima Food Network i PBS Vegeta sve više ulazi u američke domove. Nisu najjeftiniji na tržištu, ali kupci prepoznaju kvalitetu pa prodaja stalno raste na godišnjoj razini.

Popularnost Hrvatske kao turističkog odredišta u SAD-u pridonosi i prepoznatljivosti hrvatskih proizvoda. Ona je jedina hrvatska tvrtka koja proizvodi u Americi. Na američkom tržištu nastoje zadržati dominantnu ulogu u tzv. etničkim segmentima u kategoriji dodatka jelima. Amerika je „lonac u kojem se tope i miješaju različiti ljudi, običaji, kulture, rase, religije, pa tako i gastronomije iz svih dijelova svijeta“, američka kuhinja stoga je iznimno raznovrsna i ne može se svesti pod zajednički nazivnik, niti strogo definirati. Vegeta kontinuirano osvaja tržište. Najtraženiji Podravkine proizvodi na tržištu SAD-a su: Vegeta, mesne konzerve, Podravka juhe, Ajvar, Čokolino, Podravka krastavci te Dolcela puding. Ovim ulaganjem Podravka nastoji zadržati dominantnu ulogu na američkom tržištu u etničkim segmentima u kategoriji dodatka jelima, a isto tako i razvijati poziciju na općem tržištu.

Jedan od velikih priznanja je kontinuirano uvrštenje među top 10 hrvatskih izvoznika. Provodi se kontinuirana izvozna ofenziva. U 2015. godini tvrtka je dodijelila nagradu hrvatsku diplomacije za poseban doprinos u promicanju izvrsnosti hrvatskoga gospodarstva u svijetu. Tvrtka ima urede i predstavništva u 23 zemlje svijeta, vlastitu distributivnu mrežu u 10 zemalja i portfelj od 1000 proizvoda. Podravka d.d. je hrvatska tvrtka koja ponosno nosi oznake „Izborna Hrvatsko“ i „Hrvatska kvaliteta“ s čime se povećava vrijednost u očima potrošača.

#### **4.4. Analiza izvoza u ukupnim prihodima**

U sljedećem poglavlju analizirati će se izvoz u ukupnim prihodima. Cilj je bilo podijeliti izvoz prema kategorijama proizvoda, ali navedeni podaci su nedostupni javnosti. Kao temelj analize ovog poglavlja poslužiti će financijski izvještaji preko kojih će se analizirati postotak izvoza, lokacije i financijski efekt na poslovanje.

Potrebno je istaknuti kako je temelj izvoza, ali i poslovanja Vegeta. Ona predstavlja najveći izvozni proizvod tvornice i upravo je Podravka d.d. po Vegeti postala prepoznatljiva. Na temelju kvalitete i potražnje Vegeta, Podravka osvaja tržišta s drugim proizvodima. U financijskim izvještajima Podravke d.d. je zbog jednostavnije podjele i usporedbe podijelila organizaciju po poslovnim programima:

- PP Kulinarstvo,
- PP Podravka hrana,
- PP Dječja hrana, slastice i snack,

- PP Mesni proizvodi, jela i namazi,
- PP Riba i
- PP Žito.

Kod tržišta je napravljena podjela regija čime se prodaja sada prati na razini pet regija:

- regija Adria (tržišta Hrvatske, Slovenije, BiH i Srbije),
- regija Zapadna Europa i prekoceanske zemlje,
- regija Centralna Europa,
- regija Istočna Europa i
- regija Nova tržišta (Turska).

Tablica 3. prikazuje prihode od prodaje u 2017. i 2016. godini prema poslovnim programima. Potrebno je istaknuti kako su vlastiti brandovi ostvarili su 0,5% niže prihode, na što je utjecala prodaje prema novom distributeru na tržištu zapadne Europe te izostanak prodaje dijela asortimana pekarstva Grupe Žito prema ključnom kupcu na tržištu Slovenije. Sredinom 2016. godine Podravka d.d. je promijenila distributera, što je smanjilo prodaju. Kao što se vidi u tablici ostvareni su nešto viši prihodi u odnosu na 2016. godinu (1,2 %). Poslovni program Kulinarstvo ostvario je 1,7% niže prihode zbog navedene promjene distributera. PP Dječja hrana je također zabilježila pad zbog slabije prodaje snack asortimana. Raste prihod od programa Podravka Hrana. Najznačajniji rast je ostvaren u programu lijekovi, zbog uspješnog osvajanja Ruskog tržišta.

Tablica 4. prikazuje prihode od prodaje prema regijama. Najveći prihod ostvaruje regija Adria. Predsjednik uprave ističe kako je izvoz temelj poslovanja Podravke. Prihod od izvoza se ostvaruje u iznosu oko 30 % ako se regiju Adria promatra kao domaće tržište. Ipak, temeljna hipoteza se prihvaća: „Izvoz je temelj poslovanja tvrtke Podravka d.d. preko kojeg tvrtka ostvaruje više od 40 % svojih prihoda.“ Regija Adria je ostvarila 0,5% niže prihode u odnosu na 2016. godinu. Prihodi regije Zapadna Europa i prekoceanske zemlje bili su 0,6% viši u odnosu na 2016. godinu. Rast prihoda se ostvario zbog rasta poslovnog programa Žito uslijed širenja asortimana i distribucije na tržištima Italije, Njemačke i Španjolske. Regija Centralna Europa također ostvaruje mali rast uslijed rasta prihoda na tržištu Poljske i Češke.



(u milijunima kuna)	IZVJEŠTAJNI PRIHODI				KORIGIRANI PRIHODI			
	2017.	2016.	Δ	%	2017.	2016.	Δ	%
PP Kulinarstvo	880,4	912,5	(32,1)	(3,5%)	881,1	895,9	(14,8)	(1,7%)
PP Dječja hrana	378,3	467,2	(88,9)	(19,0%)	377,9	385,1	(7,1)	(1,9%)
PP Podravka hrana	388,7	388,1	0,6	0,1%	390,2	382,0	8,2	2,2%
PP Žito	894,0	901,3	(7,3)	(0,8%)	894,0	901,3	(7,3)	(0,8%)
PP Mesni proizvodi	270,9	280,6	(9,6)	(3,4%)	270,9	266,1	4,8	1,8%
PP Riba	174,6	173,8	0,8	0,5%	174,6	173,8	0,8	0,5%
Lijekovi na recept	630,6	586,2	44,4	7,6%	630,6	586,2	44,4	7,6%
Bezreceptni prog.	98,3	95,6	2,6	2,7%	98,3	95,6	2,6	2,7%
Ostala prodaja	395,3	380,1	15,2	4,0%	395,4	380,0	15,4	4,1%
<b>Grupa Podravka</b>	<b>4.111,2</b>	<b>4.185,5</b>	<b>(74,4)</b>	<b>(1,8%)</b>	<b>4.112,9</b>	<b>4.065,9</b>	<b>47,0</b>	<b>1,2%</b>

**Tablica 3. - Prihodi od prodaje u 2017. godini prema poslovnim programima**

Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr), preuzeto: 25.06.2018.

Navedenom analizom se odbacuje hipoteza: „Tvrtka najveći prihod ostvaruje od proizvoda Vegeta“. Vegeta pripada PP Kulinarstvo koja iznosi 881,1 milijuna kuna u odnosu na ukupni prihod od 4.111,9 milijuna kuna. U nastavku će se analizirati ostvareni prihod prema izvozu.

(u milijunima kuna)	IZVJEŠTAJNI PRIHODI				KORIGIRANI PRIHODI			
	2017.	2016.	Δ	%	2017.	2016.	Δ	%
<b>Adria</b>	<b>2.888,7</b>	<b>2.997,5</b>	<b>(108,7)</b>	<b>(3,6%)</b>	<b>2.888,4</b>	<b>2.903,8</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(0,5%)</b>
<i>Prehrana</i>	2.267,8	2.375,8	(108,0)	(4,5%)	2.267,4	2.282,1	(14,6)	(0,6%)
<i>Farmaceutika</i>	621,0	621,7	(0,7)	(0,1%)	621,0	621,7	(0,7)	(0,1%)
<b>ZE i prekooc.</b>	<b>423,0</b>	<b>420,6</b>	<b>2,4</b>	<b>0,6%</b>	<b>423,0</b>	<b>420,3</b>	<b>2,7</b>	<b>0,6%</b>
<i>Prehrana</i>	420,6	418,5	2,1	0,5%	420,6	418,2	2,3	0,6%
<i>Farmaceutika</i>	2,4	2,1	0,3	15,0%	2,4	2,1	0,3	15,0%
<b>Centralna Europa</b>	<b>482,3</b>	<b>480,4</b>	<b>2,0</b>	<b>0,4%</b>	<b>482,3</b>	<b>480,4</b>	<b>2,0</b>	<b>0,4%</b>
<i>Prehrana</i>	428,5	431,3	(2,8)	(0,7%)	428,5	431,3	(2,8)	(0,7%)
<i>Farmaceutika</i>	53,8	49,0	4,8	9,8%	53,8	49,0	4,8	9,8%
<b>Istočna Europa</b>	<b>286,9</b>	<b>262,1</b>	<b>24,8</b>	<b>9,4%</b>	<b>289,0</b>	<b>236,6</b>	<b>52,4</b>	<b>22,1%</b>
<i>Prehrana</i>	108,7	128,2	(19,6)	(15,3%)	110,8	102,8	8,1	7,8%
<i>Farmaceutika</i>	178,2	133,8	44,3	33,1%	178,2	133,8	44,3	33,1%
<b>Nova tržišta</b>	<b>30,3</b>	<b>25,0</b>	<b>5,3</b>	<b>21,0%</b>	<b>30,2</b>	<b>24,8</b>	<b>5,4</b>	<b>21,7%</b>
<i>Prehrana</i>	18,2	16,5	1,7	10,3%	18,1	16,3	1,8	11,1%
<i>Farmaceutika</i>	12,1	8,5	3,6	41,7%	12,1	8,5	3,6	41,7%
<b>Grupa Podravka</b>	<b>4.111,2</b>	<b>4.185,5</b>	<b>(74,4)</b>	<b>(1,8%)</b>	<b>4.112,9</b>	<b>4.065,9</b>	<b>47,0</b>	<b>1,2%</b>

**Tablica 4. - Prihodi od prodaje prema regijama**

Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr), preuzeto: 25.06.2018.

Najveći rast ostvaruje regija Istočna Europa uslijed prodajnih aktivnosti na asortimanu Kulinarstva kod najznačajnijih kupaca te rasta prodaje trgovačke robe društva Lagris. Također, segment Farmaceutike ostvario je rast prihoda od 33,1% kao posljedicu širenja proizvodnog asortimana. Primarno tržište istočne Europe je Rusija. Regija Nova tržišta (Turska) ostvarila je rast prihoda od 21,7%.

#### **4.5. Perspektiva vanjsko trgovinskog poslovanja**

Prosječna cijena kilograma Podravkine Vegete na stranim je tržištima čak 40 posto niža nego u Hrvatskoj. Upravo je to najvažnija stavka situacije Vegete na tržištu Republike Hrvatske. Gospodarska situacija u zemlji nikad nije bila teža. Stanovništvo kupuje sve što može po povoljnijim cijenama. Više se ne gleda brand, a ni kvaliteta. Osim toga, loša strateška odluka Podravke je postavljanje skupe cijene u Republici Hrvatskoj, a niske u inozemstvu. Situacija još nije zabrinjavajuća, ali promjene se moraju dogoditi kako bi Vegeta zadržala svoj brand. Što se tiče situacije na međunarodnom životnom ciklusu proizvodu situacija je identična teorijskom okviru. Proizvođaču na domaćem tržištu – Podravki – Vegeta – pada prodaja iz razloga što strani proizvođači započinju s proizvodnjom tog proizvoda. U cijeloj toj priči iznenađuje strateška odluka Podravke vezana uz cijenu proizvoda. Prema anketama Hrvati ističu Vegetu kao brend kojem su najvjerniji.

Ipak, ekonomska kriza i sveukupna situacija u društvu uopće ne brine menadžment Vegete. Svjesni su da imaju brend koji se jednostavno ne može zamijeniti. Zahvaljujući 50 godina uspješnoj prisutnosti na tržištu, koja je popraćena stalnim reklamama te uvođenjem novih podvrsta proizvoda, Vegeta uspješno odolijeva pokušajima sličnih proizvoda znatno nižih cijena, da zavladaju tržištem. Ipak, ako Vegeta ne promijeni jedan od elemenata marketing miksa očekuje je borba za tržište. U inozemstvu Vegeta nastupa s pristupačnijom cijenom kako bi konkurirala stranim proizvođačima. Ako se financijski isplati u zemljama gdje su veća primanja prodavati proizvod po jeftinijoj cijeni, sigurno ima prostora da se smanji cijena u Republici Hrvatskoj. Vegeta je brend koji se treba održavati i brinuti o njenom životnom ciklusu proizvoda. Obujam izlaska na inozemno tržište ovisi o financijskoj situaciji u tvrtci Podravka d.d. i početnom uspjehu izlaska. Izvoz sam po sebi donosi nove troškove transporta, ljudi, može bitnih carina (koje ulaskom u Europsku uniju prestaju) i obučavanja kadrova. Osim toga, povećanjem tržišta raste i količina proizvoda koju Podravka mora proizvesti. Podravka d.d. je dovoljno jaka da lakoćom riješi sve navedene probleme.

Proizvodni kapaciteti su veliki, ljudski resursi su kvalitetni i tvrtka je financijski dovoljno jaka da si može omogućiti nova ulaganja. Strategija ulaska bi se temeljila na osvajanju najvećih gradova Sjedinjenih Američkih Država. Odabrani su gradovi u kojima gravitira najveći broj stanovnika. Uspjehom na navedenim tržištima tvrtka će se prirodno širiti na ostatak zemlje. Potrebno je dogovoriti suradnju s trgovačkim centrima i pozicionirati svoj proizvod. Strategija koja se preporučuje je indirektan izvoz koji se temelji na plasiranje proizvoda uz pomoć posrednika koji rade za određenu proviziju. Motivirani su postotkom ostvarene prodaje što jamči maksimalni angažman. Nakon osvajanja najvećih tržišta, asortiman se širi na cijelu zemlju. Ako se postigne dogovor s najzastupljenijim trgovačkim lancima odmah se ulazi na police svih gradova u državi što je i prvotni cilj. Naravno, svako tržište je specifično. Direktni izvoz se preporučuje a ako je menadžment u situaciji direktno pregovarati s menadžmentom trgovačkih lanaca.

U ovoj situaciji veći je rizik, ali je bolja kontrola izvoza. Velika prednost Podravke d.d. je u tome što je već prisutna ili je bila prisutna na navedenim tržištima. Činjenica koja osigurava lakši ponovni ulazak i osvajanje tržišta. Menadžment poznaje situaciju na tržištu i ima ostvarene kontakte koji su jamac uspjeha u svakom pogledu. Osim ulaska na tržišta koje će biti olakšano članstvom u Europskoj uniji i već ostvarenim kontaktima uspjeh će donijeti ulaganje u promociju proizvoda Podravke d.d.. U današnje vrijeme nije dovoljno da je proizvod dostupan, nego je potrebno informirati potrošača zašto baš određeni proizvod. Podravka sa svojim najjačim brendom Vegetom ima odgovor na navedeno pitanje. U pitanju je kvaliteta i dokazano nezamjenjiv proizvod. Podravka treba kopirati svoje marketinške alate na nova tržišta. Alati uključuju: letke, spotove, nagradne igre, kulinarske emisije, sponzorstva i degustacije.

## 5. Zaključak

Najtočnija definicija tržišta glasi stalno i organizirano odnos ponude s potražnjom roba i usluga. Vanjskotrgovinski instrument je instrument međunarodne trgovinske politike koji djeluje na cijene i obujam razmjene. Carina je najstariji instrument vanjskotrgovinske politike koji dodatkom na cijene robe i usluga utječe na obujam i vrijednost vanjske trgovine. Jednostavno se definira kao porez koji se naplaćuje na uvoz, a pripada skupini neizravnih poreza. Osim carina, koriste se premije i kvote koje imaju slično djelovanje. Nacionalna vlada na temelju stanja privrede preko premija pokušava potaknuti izvoz i smanjiti uvoz, ali i održati proizvodnju određenih industrija. Nakon Drugog svjetskog rata države su postale svjesne štetnosti protekcionizma te su formirale organizacije preko kojih su snizili carine i druge prepreke trgovini. Najuspješnija organizacija, odnosno tržište je Zajedničko tržište Europske unije koje je uspjelo postići slobodno kretanje roba, ljudi, kapitala i usluga. Zajedničkim tržištem profitirali su i poslovni subjekti i građani, stvorilo se veće tržište, te su se smanjile cijene proizvoda, dok se povećala ponuda.

U suvremenim je uvjetima poslovanja, nakon uklanjanja nacionalnih granica, nemoguće promatrati isključivo model kružnog tijeka zatvorene privrede budući da suvremene zemlje nesmetano obavljaju poslovne transakcije s inozemstvom. Navedeno je nužno obzirom na interakcije s inozemstvom ali i na činjenicu kako međunarodni ekonomski uvjeti imaju značajan utjecaj na output i na zaposlenost nacionalne ekonomije. Svaki poslovni subjekt teži internacionalizaciji koja predstavlja proces širenja poslovanja u druge zemlje, vođen strateškim motivima. Poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, ispunjavajući svoje organizacijske ciljeve, posluju i na domaćem i na inozemnom tržištu. Trendovi međunarodne trgovine su liberalizacija poslovanja, odnosno uklanjanje granica i povezivanje tržišta. Otvorenost tržišta ostvaruje rast i prosperitet što je cilj svih država i poslovnih subjekata. Podravka je prehrambena i farmaceutska kompanija koja proizvodi visokokvalitetne proizvode. Drži leadersku poziciju u svojoj industriji. Svojim jednogodišnjim poslovanjem, tradicijom, a isto tako i stalnim unaprjeđivanjem svojih proizvoda, kontinuiranom modernizacijom svog tehnološkog pogona, zadovoljnim zaposlenicima, te stalnim odnosom s svojim kupcima, stvorila imidž svoje kompanije, te zadobila povjerenje svojih klijenata i kupaca te i dalje ulaže napore da tako ostane i u budućnosti.

Poduzeće Podravka je izuzetno uspješna tvrtka iz Hrvatske. Svoj uspjeh može zahvaliti različitim markama prepoznatim od strane kupaca. Krovna marka Podravke je Vegeta - univerzalni dodatak jelima koji se prodaje u više od 40 zemalja svijeta. Jedinstvena je mješavina začina obogaćenih s nekoliko vrsta sušenog povrća. Spoj je kulinarskog iskustva i zdravih sastojaka, a kao univerzalni dodatak svim slanim jelima daje pun i bogat okus. Proizvod je zadovoljavao potrebe tržišta i prodaja je išla kontinuirano uzlaznom putanjom. Prvi potrošači su prihvatili proizvod. Nakon nekog vremena i osvajanja velikog tržišta Jugoslavije Podravka kontinuirano radi i razvija svoje otkriće Vegetu. S novim ulaganjima u osvajanje tržišta, Podravka može samo jačati svoju tržišnu poziciju.

Prije izrade rada postavljene su tri hipoteze. Prihvaća se temeljna hipoteza rada: „Izvoz je temelj poslovanja tvrtke Podravka d.d. preko kojeg tvrtka ostvaruje više od 40 % svojih prihoda“. Pomoćne hipoteze se odbacuju. Podravka ne ostvaruje najveći prihod od prodaje Vegete i najveći dio izvoza se ne odnosi na istočne europske države. U 2017. godini Vegeta se prodaje čak u 50 zemalja svijeta. Podravka je internacionalna prehrambena kompanija koja je lider svoje regije. Zbog svoje inovativnosti stvaraju kvalitetne proizvode i time pridobivaju povjerenje potrošača. Podravka je međunarodno poduzeće koje ima globalnu viziju. Svoju priliku za rast vide upravo na međunarodnim tržištima. Temelj njihovog poslovanja su marke proizvoda. Marka poput Vegete je internacionalno priznata marka proizvoda. Ujedno, Vegeta je i najpoznatiji izvorni hrvatski proizvod.

## 6. Sažetak

Diplomski rad analizom literature i istraživanjem predstavlja prethodna znanja u vezi vanjskotrgovinskog poslovanja, međunarodne ekonomije, vanjskotrgovinske bilance i poslovanja dioničkog društva Podravka d.d.. Pojam vanjskotrgovinsko poslovanje se odnosi na transakcije između zemlje u kojoj se roba proizvodi i svih ostalih zemalja. Vanjska trgovina ima veliki značaj u gospodarstvu svake države, ali i svakog poslovnog subjekta koji ostvaruje izvoz. Najčešći pojam koji se povezuje uz vanjskotrgovinsko poslovanje je carina. Ona predstavlja najstariji instrument vanjskotrgovinske politike koji dodatkom na cijene robe i usluga utječe na obujam i vrijednost vanjske trgovine. Preko njih države utječu na opseg uvoza. Uvođenjem carine na uvezenu robu povećava se cijena te robe, no isto se snižava količina koja se troši i uvozi te se povećava se domaća proizvodnja.

Nakon Drugog svjetskog rata države su postale svjesne štetnosti protekcionizma putem carina te su formirale GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Temeljni cilj organizacije je bio snižavanje carina i drugih prepreka trgovini, kao i ukidanje diskriminacijskog tretmana u međunarodnoj trgovini. 1995. godine GATT nasljeđuje WTO (World Trade Organization). Danas WTO ima 157 zemalja članica. Cilj navedene organizacije je postizanje održivog rasta i razvitka gospodarstava, opće dobrobiti, liberalnog trgovinskog okruženja, te doprinos postizanju bolje suradnje u vođenju svjetske ekonomske politike. Rad analizira poslovanje tvrtke Podravka d.d.. Tvrtka ima razvijeno tržište i proizvode koji su lideri na pojedinim tržištima. Cilj istraživanja je prihvaćanje ili odbacivanje početnih hipoteza, te zaključivanje o važnosti međunarodnog poslovanja. Rad se temelji na analizi financijskih dokumenata, te dostupnih publikacija i članaka.

Ključne riječi:

- vanjskotrgovinsko poslovanje,
- međunarodna trgovina,
- Podravka d.d.,
- Vegeta

## 7. Summary

Graduate thesis by literature analysis and research presents previous knowledge regarding foreign trade business, international economy, foreign trade balance and business operations of Podravka d.d. The concept of foreign trade refers to transactions between the country where the goods are produced and all other countries. Foreign trade is of great importance in the economy of each country, as well as any business entity which achieves exports. The most common term associated with foreign trade is customs. It represents the oldest foreign trade policy instrument that, by adding value to goods and services, affects the volume and value of foreign trade. Through them, the country affecting the volume of imports. By introducing a customs duty on imported goods, the price of such commodity is increased, but the quantity that is consumed and imported is lowered, and domestic production is increased.

After the Second World War, the states became aware of the harmfulness of protectionism through customs and formed a GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). The main objective of the organization was the lowering of tariffs and other barriers to trade, as well as the elimination of discriminatory treatment in international trade. In 1995 GATT inherited the WTO (World Trade Organization). Today, the WTO has 157 member states. The aim of that organization is to achieve sustainable growth and economic development, general benefits, a liberal trade environment and contributions towards achieving better cooperation in the conduct of global economic policy. The paper analyses Podravka business operations d.d.. The company has a large market and products that are leaders in specific markets. The aim of the research is to accept or reject initial hypotheses and to conclude the importance of international business. The paper is based on an analysis of financial documents and available publications and articles.

Keywords:

- foreign trade business,
- international trade,
- Podravka d.d.,
- Vegeta

## 8. Popis literature

- Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb
- Bičanić, R. (1954.) Problemi vanjske trgovine, Trgovinska komora NR Hrvatske, Zagreb
- Čečuk, A. (2002.) Financijska globalizacija. Split: Graf form
- Dahringer, D., L., Muhlbacher, H. (1991.) International marketing. London: Addison Wesley Publishing Company
- Financijska izvješća, dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>, preuzeto: 25.06.2018.)
- Institucije Europske unije, dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/eu/institucije\\_eu.asp](http://www.poslovniforum.hr/eu/institucije_eu.asp), preuzeto: 21.06.2018.
- Izvoz, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396>, preuzeto: 25.06.2018.)
- Kandija, V. (2003.) Gospodarski sustav Europske unije, Rijeka, Hrvatska
- Katalog proizvoda, dostupno na: <http://www.podravka.hr/repository/files/d/4/d4c4ccfbf474cb7dcf145814f625359f.pdf>, preuzeto: 25.06.2018.)
- [Kesner-Škreb](#), M. (2003.) Carina, Financijska teorija i praksa, 2003, 27 (3)
- Kompanija, dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/>, preuzeto: 28.06.2018.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M. (2009.) Međunarodna ekonomija: Teorija i ekonomska politika, MATE, Zagreb
- Matić, B. (2004.) Međunarodno poslovanje, Zagreb., Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Marjanović, G., Čučić, D. (2010.) Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek



- Multilateralni odnosi, dostupno na: [http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-staro-ijvhj/svjetska-trgovinska-organizacija-\(wto\)/](http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-staro-ijvhj/svjetska-trgovinska-organizacija-(wto)/) , preuzeto: 20.06.2018.
- podravki, dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> , preuzeto: 25.06.2018.).
- Vegeti, dostupno na: <http://www.vegeta.hr/hr/o-vegeti> , preuzeto: 26.06.2018.
- Pertot, V., Sabolović, D. (2004.) Međunarodna trgovinska politika, Narodne novine, Zagreb
- Podravka, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) , preuzeto: 25.06.2018.
- Rakita, B. (2003.) Međunarodni menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
- Stiglitz, J.E. (2004.) Globalizacija i dvojbe koje izaziva. Zagreb. Algoritam
- Štingl, K. (2003) Unutarnje tržište Europske unije i temeljne slobode, dostupno na: <http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=14613> , preuzeto: 20.06.2018.
- Škrtić, M., Mikić, M. (2009.) Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. Ekonomski pregled, 60 (5-6)
- Tržišta, dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/> , preuzeto: 28.06.2018.
- Uvozna kvota, dostupno na: <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/U/Uvozna-kvota> , preuzeto: 20.06.2018.
- VanGrasstek, C. (2013). The History and Future of the World Trade Organization, Switzerland: WTO Publications.
- Vegeta, dostupno na: <https://www.podravka.hr/brand/vegeta/> , preuzeto: 26.06.2018.).
- Vegeta, dostupno na: <https://www.vegeta.hr/hr/> , preuzeto: 26.06.2018.
- Vizjak A. (2007) Svjetska trgovinska organizacija: postanak, ustroj i razvoj, Opatija: Sveučilište u Rijeci
- Zašto je izvoz važan za Hrvatsku, dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/o-hrvatskom-izvozu/> , preuzeto: 25.06.2018.

## 9. Popis tablica

Tablica 1. - Razlozi uključivanja u međunarodno poslovanje .....	13
Tablica 2. - Efekti internacionalizacije .....	15
Tablica 3. - Prihodi od prodaje u 2017. godini prema poslovnim programima .....	28
Tablica 4. - Prihodi od prodaje prema regijama .....	28

## **10. Popis slika**

Tablica 1. - Razlozi uključivanja u međunarodno poslovanje .....	13
Tablica 2. - Efekti internacionalizacije .....	15
Tablica 3. - Prihodi od prodaje u 2017. godini prema poslovnim programima .....	28
Tablica 4. - Prihodi od prodaje prema regijama .....	28

# Temeljna dokumentacijska kartica

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

ANALIZA VANJSKOTRGOVINSKOG POSLOVANJA TVRTKE PODRAVKA D.D.

Josip Čuljak

## Sažetak

Diplomski rad analizom literature i istraživanjem predstavlja prethodna znanja u vezi vanjskotrgovinskog poslovanja, međunarodne ekonomije, vanjskotrgovinske bilance i poslovanja dioničkog društva Podravka d.d.. Pojam vanjskotrgovinsko poslovanje se odnosi na transakcije između zemlje u kojoj se roba proizvodi i svih ostalih zemalja. Rad analizira poslovanje tvrtke Podravka d.d.. Tvrtka ima razvijeno tržište i proizvode koji su lideri na pojedinim tržištima. Cilj istraživanja je prihvaćanje ili odbacivanje početnih hipoteza, te zaključivanje o važnosti međunarodnog poslovanja. Rad se temelji na analizi financijskih dokumenata, te dostupnih publikacija i članaka.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** izv.prof. dr. sc. Tihana Sudarić

**Broj stranica:** 44

**Broj slika:** 4

**Broj tablica:** 4

**Broj literaturnih navoda:** 30

**Jezik izvornika:** Hrvatski

**Ključne riječi:** vanjskotrgovinsko poslovanje, međunarodna trgovina, Podravka d.d., Vegeta

**Datum obrane:** 11.12.2019.

**Povjerenstvo za ocjenu i obranu završnog rada:**

1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Igor Kralik, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište u Osijeku, Vladimira Preloga 1.

## Basic documentation card

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Study, Agroecconomics

Graduate thesis

ANALYSIS FOREIGN TRADE OF COMPANY PODRAVKA D.D.

Josip Čuljak

### Short abstract

Graduate thesis by literature analysis and research presents previous knowledge regarding foreign trade business, international economy, foreign trade balance and business operations of Podravka d.d. The concept of foreign trade refers to transactions between the country where the goods are produced and all other countries. The paper analyses Podravka business operations d.d.. The company has a large market and products that are leaders in specific markets. The aim of the research is to accept or reject initial hypotheses and to conclude the importance of international business. The paper is based on an analysis of financial documents and available publications and articles.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** Ph. D. Tihana Sudarić, Associate Professor

**Number of pages:** 44

**Number of figures:** 4

**Number of tables:** 4

**Number of references:** 30

**Original in:** Croatian

**Key words:** foreign trade business, international trade, Podravka d.d., Vegeta

**Date of the thesis defense:** 11.12.2019.

### Reviewers:

1. Ph. D. Ružica Lončarić, president
2. Ph. D. Tihana Sudarić, mentor
3. Ph. D. Igor Kralik, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1.