

# Analiza konkurencije u industriji mliječnih proizvoda

---

**Doblanović, Ozren**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:437037>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**OZREN DOBLANOVIĆ**

**ANALIZA KONKURENCIJE U INDUSTRIJI  
MLIJEČNIH PROIZVODA**

Završni rad

Pula, 2018

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**OZREN DOBLANOVIĆ**

**ANALIZA KONKURENCIJE U INDUSTRIJI  
MLIJEČNIH PROIZVODA**

Završni rad

**JMBAG: 0303023626 , redovan student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Politika konkurencije**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Management i poduzetništvo**

**Mentor / Mentorica: doc. dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani OZREN DOBLANOVIĆ kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera MANAGEMENT I PODUZETNIŠTVO ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, rujan, 2018 godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, OZREN DOBLANOVIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobriše

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom ANALIZA KONKURENCIJE U INDUSTRIJI MLIJEČNIH PROIZVODA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobriše u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 17. Rujna 2018

Potpis

---

## Sadržaj

1	Uvod.....	1
2	Konkurentnost i konkurentska prednost .....	2
2.1	Konkurentska strategija .....	3
2.2	Strategijski management .....	4
2.3	Strategijska analiza vanjske okoline.....	5
2.4	Porterov model pet konkurentskih sila.....	6
2.5	Strategijska analiza unutarnje okoline.....	8
2.6	Integriranje analize vanjske I unutarnje okoline – SWOT analiza.....	9
2.7	Formuliranje opće (glavne) strategije – strategijske opcije.....	11
2.7.1	Strategije rasta: Jedna od tri glavne moguće strategije.....	11
2.7.2	Strategije diversifikacijskog rasta.....	11
2.7.3	Strategija zaokreta .....	12
2.7.4	Strategija defenzive.....	12
3	Prepreke ulaska na tržište.....	13
3.1	Diferenciranost proizvoda kao prepreka ulaska na tržište .....	14
3.2	Apsolutne prednosti u troškovima.....	14
3.3	Visoka ulaganja i poslovni rizici.....	15
3.4	Visoka razina vertikalne integracije .....	15
3.5	Ekonomija razmjera .....	16
3.6	Propisi kao prepreka ulaska na tržište .....	16
4	Obilježja prehrambene industrije Republike Hrvatske .....	17
4.1	Mljekarska industrija Republike Hrvatske.....	20
4.2	Opis 3 najboljih poduzeća mliječne industrije Republike Hrvatske .....	23
4.2.1	Vindija .....	23
4.2.2	Dukat.....	24
4.2.3	Meggle Hrvatska .....	26
4.3	Poslovanje poduzeća.....	27
5	Analiza konkurentnosti po modelu „pet konkurentskih sila“ .....	29
5.1	Novi sudionici (prepreke ulasku).....	29
5.1.1	Diferenciranost proizvoda.....	29

5.1.2	Apsolutne prednosti u troškovima.....	29
5.1.3	Visoka ulaganja i poslovni rizici.....	30
5.1.4	Visoka razina vertikalne integracije .....	30
5.1.5	Ekonomija razmjera .....	30
5.1.6	Propisi kao prepreka ulaska na tržište .....	31
5.2	Pregovaračka moć kupaca .....	32
5.3	Pregovaračka moć dobavljača .....	33
5.4	Prijetnje od supstitucijskih proizvoda .....	34
5.5	Intenzitet rivaliteta.....	34
5.6	Suma analize .....	35
6	SWOT analiza poduzeća Dukat .....	36
7	Zaključak.....	39
	Literatura .....	40
	Popis slika .....	41
	Popis tablica .....	41
	Sažetak .....	42
	Summary .....	43

# 1 Uvod

Tema ovog rada je analiza konkurencije u prehrambenoj industriji Republike Hrvatske, odnosno mljekarske industrije Republike Hrvatske. U prvome dijelu rada opisana je teorija, točnije šta je konkurencija, strategijski management, analiza okoline te metode koje će se rabiti u praktičnoj analizi mliječne industrije.

Podrobnije su opisane prepreke ulaska na tržište pošto su one značajne stavke porterovog modela 5 sila, metode koja će kasnije biti upotrebljena za analizu mliječne industrije, tj. analizu privlačnosti, profitabilnosti mliječne industrije Republike Hrvatske.

Uz porterov model 5 sila, biti će i upotrebljena SWOT analiza u jednom od 3 najveća poduzeća koja trenutno posluju u mliječnoj industriji Republike Hrvatske, i to za poduzeće Dukat.

U drugom dijelu rada opisana su obilježja prehrambene industrije Republike Hrvatske, kao i mliječne industrije, te su navedena i opisana 3 najveća poduzeća koja posluju u toj industriji, tj. Dukat, Vindija, i Meggle Hrvatska.

Kraj rada se odnosi na praktičnu primjenu prije navedenih metoda, porterovog modela 5 sila kroz kojeg je detaljno analizirana privlačnost, profitabilnost mliječne industrije Republike Hrvatske, SWOT analizu poduzeća Dukat, tj. analizu snaga, slabosti, prijetnja i prilika koje su na raspolaganju tom poduzeću, sumu analize i prijedloge za uspješno buduće poslovanje, te kratku analizu 3 poduzeća kroz financijske pokazatelje koja se integrira sa ostalim metodama.



## 2 Konkurentnost i konkurentska prednost

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija.<sup>1</sup>

Konkurentnost je mjera sposobnosti poduzeća da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje uspješnog poslovanja i vrijednosti poduzeća.<sup>2</sup>

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Ona u osnovi nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka u stanju stvoriti za svoje kupce. To mogu biti cijene niže od konkurentskih ili pružanje jedinstvenih koristi koje i više nego premašuju cijenu uz dodatnu dobit.

Konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njezine troškove proizvodnje. Vrijednost je ono što su kupci spremni platiti, dok dodana vrijednost proizlazi iz ponude nižih cijena od konkurentskih uz jednaku korist koju kupac ostvaruje ili iz pružanja jedinstvenih koristi koje i više nego nadoknađuju višu cijenu.

Važnost konkurentske prednosti danas ne može biti veća. Tvrtke diljem svijeta suočene su sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str. 21

<sup>2</sup> [www.raza.hr](http://www.raza.hr)

<sup>3</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str.16

## 2.1 Konkurentska strategija

Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje.

Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.<sup>4</sup>

Konkurentska strategija je definirana kao dugoročni plan određenog poduzeća kako bi postigao konkurentsku prednost nad svojim konkurentima u industriji u kojoj posluje. Ciljana je na stvaranje obrambenih pozicija u industriji i na stvaranje superiornog povrata kapitala. Takve strategije imaju važnu ulogu kad je konkurentnost u industriji jaka, i kada potrošači mogu lako nabaviti slične proizvode.<sup>5</sup>

Pri izboru konkurentske strategije javljaju se dva ključna pitanja. Prvo je privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost, kao i faktori koji ju određuju. Ne nude, naime sve industrije jednake mogućnosti za održivu profitabilnost, tako da je nasljedna profitabilnost industrijske grane jedna od osnovnih elemenata pri određivanju profitabilnosti tvrtke. Drugo središnje pitanje u konkurentske strategiji jesu odrednice relativne konkurentske pozicije poduzeća unutar industrije. U većini industrija neke su tvrtke mnogo profitabilnije od drugih, bez obzira na prosječnu profitabilnost industrije.

Konkurentska strategija ne reagira samo na okolinu, nego pokušava i oblikovati tu okolinu u korist tvrtke<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str. 21

<sup>5</sup> [www.mbaskool.com](http://www.mbaskool.com)

<sup>6</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str.22

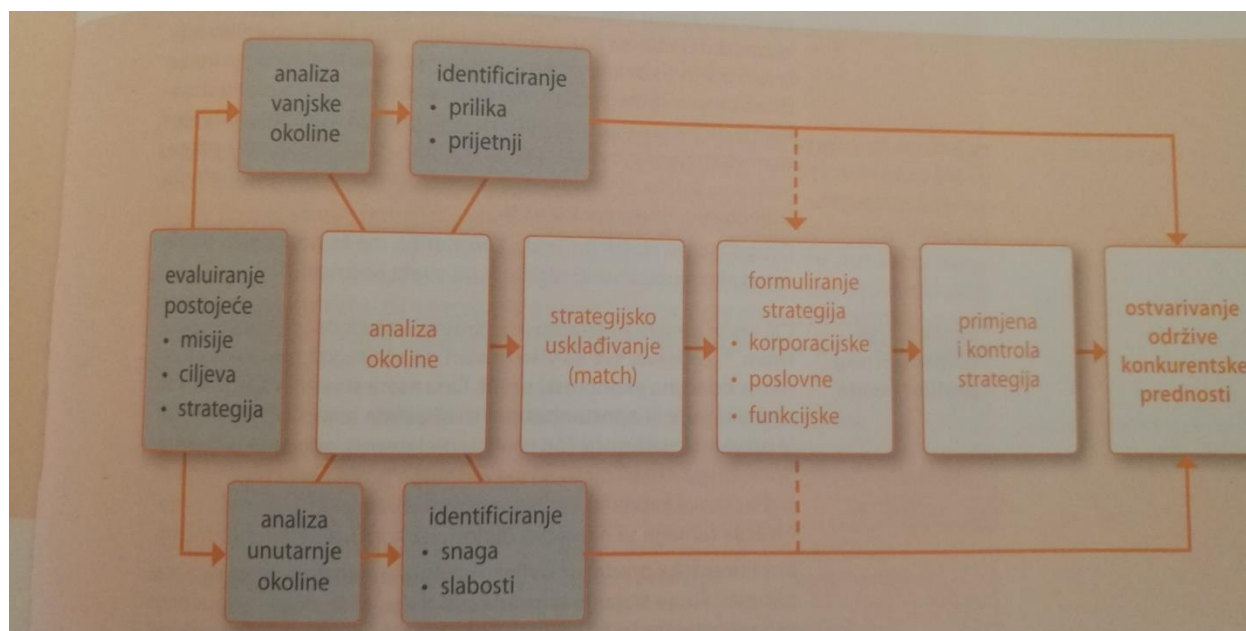
## 2.2 Strategijski management

Pitanje kako organizacija postigne i održava konkurentsku prednost temeljno je pitanje strategijskog managementa.<sup>7</sup>

Strategijski management se najjednostavnije i najčešće određuje kao proces formuliranja i primjene strategije, on je proces istraživanja sadašnje i buduće okoline, formuliranja ciljeva organizacije i donošenja, primjene i kontrole odluka usmjerenih na postizanje tih ciljeva.<sup>8</sup>

Proces strategijskog managementa mora dati konzistentne i međusobno povezane odgovore koji će optimalno uskladiti poželjnu budućnost, okolinu, resurse i njihovu alokaciju, ali i temeljne korporacijske vrijednosti, norme i etiku. Radi se o vrlo složenom i sveobuhvatnom procesu odlučivanja o temeljnom usmjerenju i budućnosti organizacije.

Slika 1. Proces strategijskog managementa



Slika 1. Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 197

<sup>7</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str.199

<sup>8</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str.195

## 2.3 Strategijska analiza vanjske okoline

U strategijskoj analizi okolina organizacija promatra se kao set svih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na put organizacije prema ostvarivanju vlastitih ciljeva.

Temeljna pretpostavka i kritičan korak u formuliranju kvalitetne strategije je analiza situacije, odnosno analiza okoline.

Okolina organizacije kompleksan je konstrukt koji sačinjava čitav niz čimbenika s izravnim i neizravnim utjecajem na organizaciju, njezino ponašanje i potencijal za ostvarivanje uspješnosti.

Kako je strategija odgovor organizacije na izazove okoline, tako njezina kvaliteta i uspješnost bitno ovise o kvaliteti informacija koje management ima o okolini i o onome što se u njoj događa. Analiza okoline omogućuje management i onima koji donose odluke, odgovore na pitanja presudna za formuliranje strategije.<sup>9</sup>

Strategija vanjske okoline sastoji se od :<sup>10</sup>

1. Analiza makrookoline
  - 1.1 Pestel model analize
  - 1.2 Porterov romb
2. Analiza industrije
  - 2.1 Porterov model pet konkurentskih sila
  - 2.2 Analiza strategijskih grupa
3. Analiza konkurenata i potrošača (tržišta)
  - 3.1 Analiza konkurenata
  - 3.2 Usporedba konkurentskih profila
  - 3.3 Analiza potrošača

---

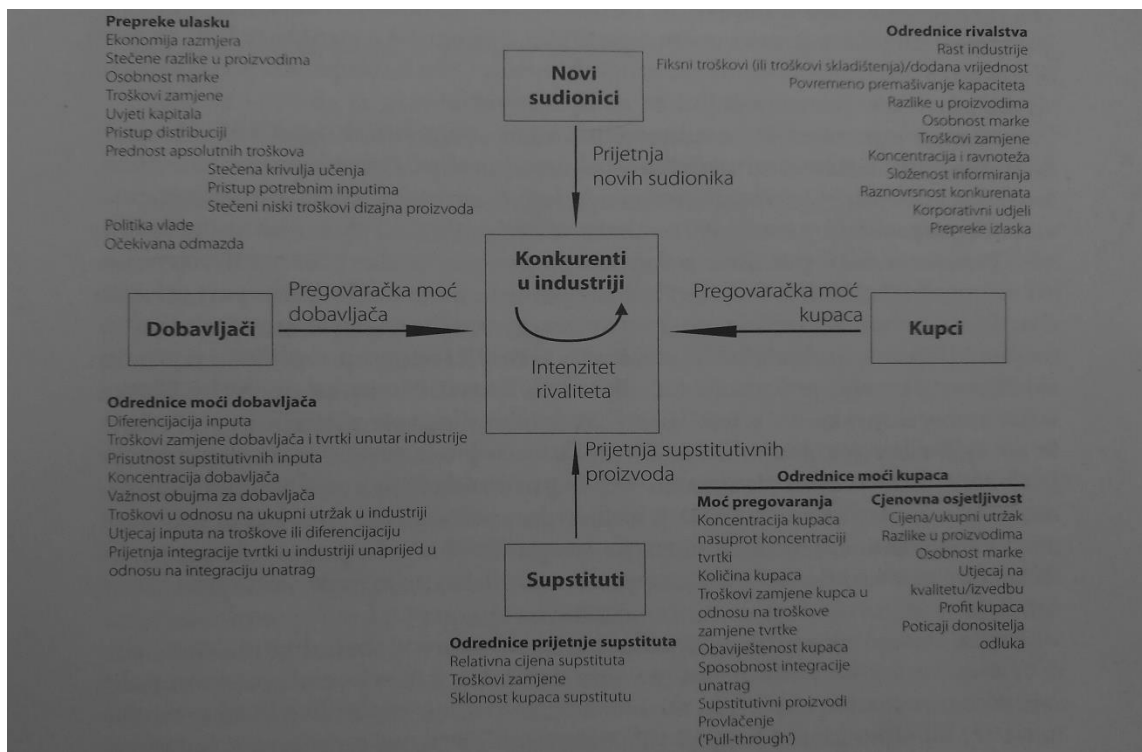
<sup>9</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str.205

<sup>10</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str.206-215

## 2.4 Porterov model pet konkurentskih sila

Porterov model pet konkurentskih sila smatra se najkorištenijim i najbolje opisanim instrumentom za procjenu konkurentске pozicije. On osigurava sustavan način mišljenja o tome kako konkurentске sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenata te daje okvir za razmatranje mogućih strateških prostora poduzeća i njihove profitnosti.<sup>11</sup>

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila



Slika 2. Izvor: Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja , str 24.

<sup>11</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 209

Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zato što one utječu na cijene, troškove i potrebne investicije tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije. Naprimjer, moć kupaca kao i prijetnja supstituta utječu na cijene koje tvrtke mogu naplaćivati. Moć kupaca također utječe na troškove i investicije budući da moćniji kupci traže skuplje usluge. Pregovaračka moć dobavljača određuje cijenu sirovina i drugih inputa. Intenzitet rivalstva utječe na cijene, ali i troškove nadmetanja u područjima postrojenja, razvoja proizvoda, oglašavanja i prodaje. Prijetnja ulaska novih sudionika ograničava cijene i oblikuje investicije koje su potrebne za odvratanje novih sudionika.<sup>12</sup>

Slika 2. Označava sve elemente industrijske strukture koje imaju utjecaj na natjecanje unutar industrije. Pet konkurentskih sila neće imati jednaku važnost u svakoj industriji, a razlikuju se i pojedinačni strukturni faktori. Svaka je industrija jedinstvena i ima svoju jedinstvenu strukturu. Ovaj koncept pet konkurentskih sila omogućuje tvrtki da unatoč složenosti vidi i prepozna kritične faktora natjecanja u svojoj industriji, kao i da utvrdi one strateške inovacije koje bi najviše poboljšale industrijsku, a time i vlastitu profitabilnost.

Koncept pet konkurentskih sila ne isključuje potrebu za kreativnošću pri pronalaženju novih načina natjecanja u industriji. Umjesto toga, on nastoji usmjeriti kreativnu energiju prema onim aspektima industrijske strukture koji su najbitniji za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti. Ovaj koncept teži povećavanju vjerojatnosti otkrivanja poželjne strateške inovacije.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str 24

<sup>13</sup> Michael E. Porter , Konkurentska prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja , str 26

## 2.5 Strategijska analiza unutarnje okoline

Presudan segment strategijske analize je analiza unutarnje okoline i identificiranje snaga i slabosti organizacije, odnosno strategijske sposobnosti organizacije. To je kompleksan i obuhvatan process koji mora uključivati različite aspekte i razine analize.

<sup>14</sup>

Sastoji se od :

1. Model 5C
2. Funkcijska analiza organizacije
3. Analiza lanca vrijednosti
4. Analiza resursa i kompetencija

Analiza organizacije treba završiti konačnom slikom njezine strategijske sposobnosti, odnosno njezinih snaga i slabosti. Svrha slike nije samo angažiranje i usmjeravanje unutarnjih snaga na njezinu popravljanju nego i usporedba s konkurencijom koja čini sastavni dio svakog koraka u analizi organizacijske okoline, kako vanjske tako i unutarnje i u tu svrhu treba napraviti isti postupak kao i kod vanjske okoline i kritičnih faktora uspjeha.

Treba odrediti ključne strategijske faktore, odnosno one unutarnje elemente koji će odrediti konkurentsku prednost i budućnost kompanije, dodijeliti svakom ponder s obzirom na njegov vjerojatni utjecaj na strategijsku poziciju poduzeća, pomnožiti te veličine i zbrojiti ih kako bi se dobio pokazatelj strategijske snage poduzeća za usporedbu s konkurencijom koju treba praviti i za svaki pojedinačni strategijski faktor<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 216

<sup>15</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 226

## 2.6 Integriranje analize vanjske i unutarnje okoline – SWOT analiza

Najpoznatija i najviše rabljena metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim utjecajima na razvoj strategije, je SWOT analiza. Zbog svoje integrirajuće i obuhvatne uloge često se označava kao interno – eksterna analiza. Radi se o jednoj od najstarijih i najotpornijih tehnika strategijske analize koja se intenzivno rabi već četvrto desetljeće. Ona se tijekom vremena dokazala kao najtrajnija analitička tehnika koja se rabi u strategijskom managementu. Ona predstavlja ukupnu procjenu snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća. To je način praćenja vanjskog i unutarnjeg okruženja.<sup>16</sup>

Slika 3. Primjeri potencijalnih faktora u SWOT analizi

<b>Unutarnji faktori</b>	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ distinktivne kompetencije</li> <li>▶ adekvatni financijski resursi</li> <li>▶ superiorne tehnološke vještine</li> <li>▶ jak <i>brand</i> i reputacija</li> <li>▶ operativna efikasnost</li> <li>▶ patenti i licence</li> <li>▶ sposoban menadžment</li> <li>▶ kvalitetni ljudski potencijal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ nedostatak ključnih vještina i kompetencija</li> <li>▶ niska efikasnost</li> <li>▶ slab imidž i reputacija</li> <li>▶ nepouzdana proizvodi</li> <li>▶ previsoki troškovi</li> <li>▶ preuska proizvodna linija</li> <li>▶ nekompetentan menadžment</li> <li>▶ nekvalitetan ljudski potencijal</li> </ul>
<b>Vanjski faktori</b>	<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ povećanje potražnje</li> <li>▶ otvaranje novih tržišta</li> <li>▶ diversifikacija na srodne proizvode</li> <li>▶ strategijske alijanse</li> <li>▶ niži porezi</li> <li>▶ nefleksibilnost konkurencije</li> <li>▶ novi tehnološki napretci</li> <li>▶ novi distribucijski kanali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ usporavanje tržišnog rasta</li> <li>▶ ulazak novih inozemnih konkurenata</li> <li>▶ promjena potreba i ukusa potrošača</li> <li>▶ pojava supstitucijskih proizvoda</li> <li>▶ ekonomska recesija i inflacija</li> <li>▶ povećanje poreza</li> <li>▶ negativni socijalni i demografski trendovi</li> <li>▶ udruživanje konkurenata</li> </ul>

Slika 3. Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 229

<sup>16</sup> Kotler, Keller, Martinović, Upravljanje marketingom, str. 48



Snage: One su organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. To je resursna prednost i distinktivna kompetencija koja organizaciju čini superiornom u zadovoljavanju zahtjeva tržišta i potrošača il time joj daje komparativnu prednost u odnosu na druge sudionike neke industrije ili tržišta.

Slabosti: Ograničenja su ili nedostaci u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima i kompetencijama koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u odnosu na konkurente i umanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja.

Prilike: Glavne su, povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. Trendovi i promjene u okolini izvor su prilika za organizacije.

Prijetnje: Nepovoljne su situacije u okolini organizacije koje postavljaju zapreke za željenu poziciju firme i potencijalno ugrožavaju njezinu sposobnost konkuriranja. To mogu biti nepovoljni trendovi, promjene, novi konkurenti i sve što potencijalno može štetiti organizaciji i stvarati joj nepremostive prepreke.<sup>17</sup>

SWOT analiza vodi do jednog od 4 glavna zaključka

1. Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – strategija rasta
2. Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – strategija diverzifikacije
3. Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – strategija zaokreta
4. Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – strategija defenzive<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 228

<sup>18</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 235

## 2.7 Formuliranje opće (glavne) strategije – strategijske opcije

Radi teme ovog rada, te praktične primjene SWOT analize u mliječnoj industriji Hrvatske, biti će opisane samo one strategije koje su opcije nakon provedbe SWOT analize.

### 2.7.1 *Strategije rasta: Jedna od tri glavne moguće strategije.*

Dijeli se na :

1. Strategije unutarnjeg rasta
  - 1.1 Tržišni prodor
  - 1.2 Razvoj tržišta
  - 1.3 Razvoj proizvoda
2. Strategije vanjskog rasta
  - 2.1 Integracija
  - 2.2 Diversifikacija
3. Strategije suradnje
  - 3.1 Strategijski savezi
  - 3.2 Strategijske mreže
  - 3.3 Strategija izmještanja djelatnosti<sup>19</sup>

### 2.7.2 *Strategije diversifikacijskog rasta*

Diversifikacijski rast označava širenje u nove proizvode, djelatnosti i tržišta kako vi se ostvarila konkurentna prednost. Ovisno o stupnju povezanosti s postojećim proizvodima/uslugama i poslovanjem postoji povezana i nepovezana diversifikacija.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 240

<sup>20</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 242

### 2.7.3 *Strategija zaokreta*

To je strategija kojom management želi zaustaviti i preokrenuti negativne trendove u poslovanju te osigurati povećanje uspješnosti i profitabilnosti organizacije u situacijama opadanja rezultate zbog unutarnjih slabosti i/ili vanjskih prijetnji. Manageri nastoje riješiti probleme poboljšanjem operativne efikasnosti. To u pravilu zahtijeva smanjivanje broja zaposlenih, troškova i prodaju dijela imovine, odnosno opće smanjivanje organizacije i primjenu programa za povećanje efikasnosti i uspješnosti.<sup>21</sup>

### 2.7.4 *Strategija defenzive*

One se primjenjuju u situacijama kad organizacija prolazi kroz razdoblje opadanja ili smanjivanja postojećih poslovnih aktivnosti, jedinica i imovine do rasprodaje ili likvidacije cijelog poduzeća.

Tu spadaju :

1. Strategije zaokreta
2. Strategija ovisnosti
3. Strategija napuštanja
4. Strategija stečaja
5. Likvidacija<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 248

<sup>22</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, str 249

### 3 Prepreke ulaska na tržište

U ekonomskoj literaturi prepreke ulaska na tržište definirane su kao „trošak proizvodnje koji mora snositi poduzetnik koji želi ući u industriju, ali koji ne tereti poduzetnike koji su već prisutni u toj industriji“. One se također mogu definirati i kao „prednosti postojećih prodavalaca u industriji u odnosu na potencijalne ulaznike, gdje se te prednosti odražavaju u razini u kojoj postojeći prodavalac može neprestano podizati svoje cijene iznad konkurentne razine, bez da time privuče nove poduzetnike da uđu u industriju.“<sup>23</sup>

U praksi primjene prava tržišnog natjecanja Europske zajednice, ocjena ulaznih prepreka obuhvaća sve okolnosti koje umanjuju vjerojatnost novog ulaska na tržište, bez obzira da li potencijalni ulaznik ima veće troškove u odnosu na poduzetnike već prisutne na tržištu.

Kao izvori prepreka ulaska na tržište u praksi su smatrani:

1. Prednosti koje nastaju diferencijacijom proizvoda
2. Apsolutne prednosti u troškovima
3. Potreba visokih ulaganja i visoki poslovni rizici
4. Visoka razina vertikalne integracije
5. Djelovanje ekonomije razmjera
6. Pravni propisi<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 207

<sup>24</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 208

### **3.1 Diferenciranost proizvoda kao prepreka ulaska na tržište**

Diferenciranost proizvoda djeluje kao prepreka ulaska na tržište zbog činjenice da kupcu „mogu davati prednost, privremeno ili trajno, nekim od postojećih proizvoda, u usporedbi s proizvodima novog ulaznika.“ Diferencijacija proizvoda razvija se u razlikama u obliču proizvoda i njegovim fizičkim obilježjima, te naporima prodavatelja da učini svoj proizvod različitim načinom njegova pakiranja, gospodarskom promidžbom koja razvija prihvaćenost zaštitnog znaka proizvoda, promidžbenim prodajama koje omogućavaju informiranost kupaca o njegovoj kvaliteti, te pružanjem dodatnih usluga kupcima.

Posljedica visoke razine diferenciranosti proizvoda je trošak koji stvara potreba gospodarske promidžbe proizvoda novog ulaznika na tržište.<sup>25</sup>

### **3.2 Apsolutne prednosti u troškovima**

Apsolutne prednosti u troškovima postoje „ako je vjerojatni trošak proizvodnje po jedinici proizvoda potencijalnog ulaznika općenito, i više ili manje u svakom namjeru poslovanja, viši nego onaj već postojećeg poduzetnika.“

Razlike u troškovima mogu proizlaziti iz činjenice da novi ulaznik mora koristiti inferiorne proizvodne tehnike ili mora plaćati višu cijenu faktora proizvodnje kao što su radna snaga, materijali, proizvodna oprema ili financijski resursi. Izvor tih prednosti poduzetnika već prisutnog na tržištu može biti tehnologija zaštićena pravom industrijskog vlasništva, autorska prava itd...<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 209

<sup>26</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 210

### **3.3 Visoka ulaganja i poslovni rizici**

Presudama Europskog suda i odlukama Komisije, značajnom preprekom ulaska na tržište smatra se potreba izuzetno visokih ulaganja za početak obavljanja djelatnosti koja omogućava uspješan ulazak na tržište.

Potreba visokih ulaganja povezana je sa značajnim rizicima pokušaja ulaska na tržište, obzirom da je posljedica mogućeg neuspjeha na tržištu značajan financijski gubitak, posebice ukoliko su visoki i tzv. potonuli troškovi, naime troškovi koje poduzetnik ne može izbjeći u slučaju napuštanja tržišta<sup>27</sup>

### **3.4 Visoka razina vertikalne integracije**

Vertikalna integracija postoji kada poduzetnik obavlja niz djelatnosti na različitim razinama proizvodnog procesa, odnosno, kada pored djelatnosti proizvodnje obavlja i djelatnost distribucije svojih proizvoda.

Potreba visokih ulaganja u vertikalnu integraciju može otežavati ulazak na tržište isključivo zbog rizika s kojim se suočavaju potencijalni ulaznici, odnosno zbog činjenice da poduzetnici već prisutni na tržištu imaju prednosti u apsolutnim troškovima proizvodnje zbog blizine sirovinskih izvora, povoljnijih uvjeta pribavljanja financijskih sredstava ili zbog snažne diferenciranosti proizvoda.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 213

<sup>28</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 214

### 3.5 Ekonomija razmjera

Ekonomija razmjera odražava se u padu troškova proizvodnje i distribucije po jedinici proizvoda u mjeri u kojoj su povećani proizvodni kapaciteti pogona.

Ekonomija razmjera kao prepreka ulaska na tržište posljedica je odnosa razvoja određene tehnologija ili načina poslovanja i veličine određenog tržišta. U djelatnosti u kojima troškovi proizvodnje značajno padaju s povećanjem proizvodnje, ulaznik je prisiljen na ulaganja kojima postiže visok udio na tržištu. Istovremeno, njegov značajan doprinos ponudi na tržištu značajno snižava cijene s posljedicom da njegovi troškovi nadilaze ostvarene prihode.<sup>29</sup>

### 3.6 Propisi kao prepreka ulaska na tržište

Propisi i pravne norme tijela kojima je povjereno reguliranje određenih gospodarskih djelatnosti na različite načine određuju uvjete ulaska na određeno tržište. Klasičan primjer prepreka ulaska na tržište su carine i druge nakdane koje utječu na razinu razmjene u međunarodnoj trgovini te količinska ograničenja uvoza. Također lakoća ulaska na određeno tržište može biti povezana s uvjetima za dobivanje dozvola za obavljanje djelatnosti na određenom području.

Propisi kojima je određenom poduzetniku dano isključivo pravo obavljanja određene djelatnosti odnosno sudjelovanja na određenom tržištu predstavljaju apsolutnu prepreku ulaska na tržište. S druge strane, neki propisi ne predstavljaju apsolutnu prepreku ulaska na tržište, ali mogu u značajnoj mjeri povećati troškove novih ulaznika na tržište, primjerice tehnološki standardi doneseni u okviru politike zaštite okoliša.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 216

<sup>30</sup> <sup>30</sup> Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice str 220

## 4 Obilježja prehrambene industrije Republike Hrvatske

Hrvatska ima ukupno 1,3 milijuna hektara korištene poljoprivredne površine. Od toga sa 66% zastupljene su oranice i vrtovi, 27% trajni travnjaci, 7% voćnjaci, vinogradi i maslinici, 0,4% povrtnjaci te 0,1% rasadnici.

Zbog očuvane prirode i okoliša, Hrvatska je u prednosti pred drugim razvijenim zemljama te može proizvoditi raznovrsnu hranu visoke kvalitete sigurnu za zdravlje potrošača. Proizvodnja hrane i pića važna je djelatnost za svaku državu.

U RH najprofitabilnije djelatnosti u tom sektoru su proizvodnja cigareta i prerada duhana, prerada ribe, proizvodnja piva, prerada mlijeka, prerada čaja i kave te proizvodnja bezalkoholnih pića. To su ujedno djelatnosti koje su privukle većinu stranih ulaganja i u kojima djeluju iznimno uspješne tvrtke

Prehrambeni proizvodi u ukupnom izvozu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda čine 74 posto. Značajni su izvozni proizvodi industrije hrane, pića i duhana: šećer, cigarete, Vegeta (dodatak jelima), pivo, proizvodi za dječju hranu, soljeni inćuni i drugo, a najviše se uvoze uljane pogače, cigarete, šećer, mineralne vode, zamrznuta svinjetina i drugo.

Najvažnija su izvozna odredišta poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda tržišta susjednih zemalja Bosna i Hercegovina, Italija, Slovenija i Srbija, dok se najviše uvoze proizvodi podrijetlom iz Njemačke, Italije, Nizozemske, Brazila i Mađarske.<sup>31</sup>

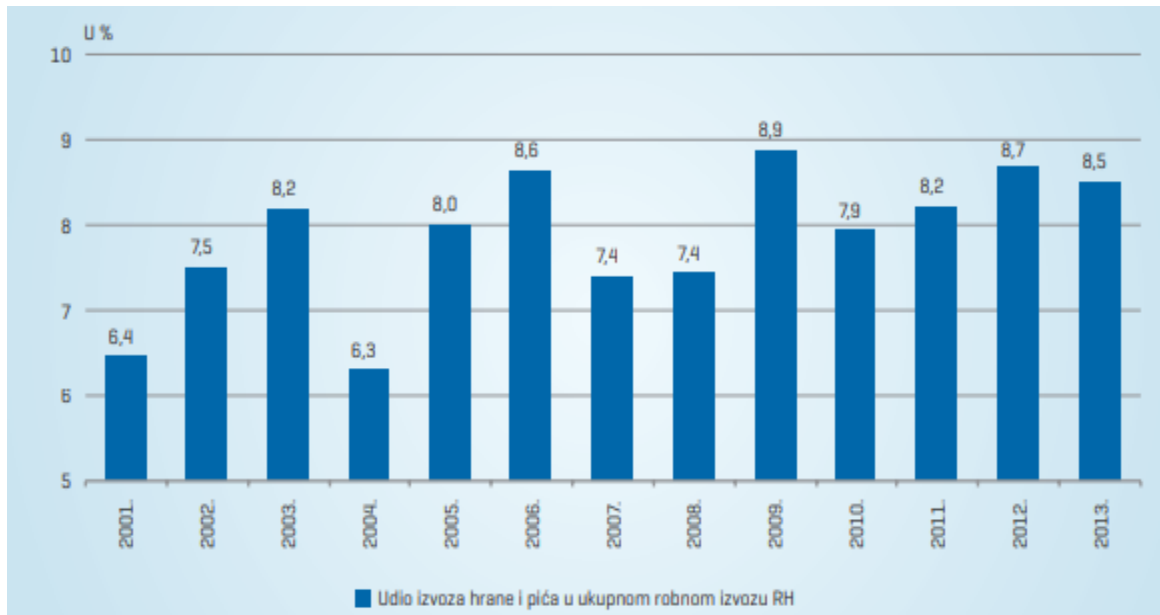
---

<sup>31</sup> [www.mingo.hr](http://www.mingo.hr)



U promatranom razdoblju od 2001. do 2013. razina se izvozne konkurentnosti prehrambenih proizvoda na globalnom tržištu nije značajnije promijenila, dok se izvozna konkurentnost pića poboljšala. Rezultati analize ukazuju na značajan izvozni rast i na globalnom tržištu i na segmentiranim međunarodnim tržištima, uz naznaku da je nakon 2008. godine došlo do značajnog usporavanja pozitivnog trenda. U usporedbi s kretanjima ukupnog robnog izvoza, prehrambeni sektor bilježi veće stope izvoznog rasta. Iako se prehrambena industrija relativno dobro pozicionirala prema posljedicama recesije, najnoviji trendovi iz 2013. potvrđuju konkurencijski pritisak i potrebu jačanja izvozne konkurentnosti.<sup>32</sup>

Slika 4. Udio izvoza hrane i pića u ukupnom robnom izvozu RH



Slika 4. Izvor : [www.eizg.hr](http://www.eizg.hr)

<sup>32</sup> [www.eizg.hr](http://www.eizg.hr)

Obilježja su industrije hrane i pića značajan rast izvozne orijentiranosti i sve veća prisutnost domaćih proizvoda na tržištima u razvoju (Rusija) i brzo rastućim tržištima (Turska). Rast potražnje i otvorenosti te liberalizacija tih tržišta otvaraju vrata hrvatskim izvozniciima prehrambenih proizvoda i pića. Usporedno s tim sve jača konkurencija nameće potrebu kontinuiranog ulaganja u analizu i razvoj tržišta, proizvoda i ljudskih resursa. Od analiziranih tržišta hrvatska prehrambena industrija je najbolje pozicionirana na tržištu CEFTA-e. Tu je najveći broj proizvoda s izraženim komparativnim prednostima, najveći stupanj diversifikacije izvozne strukture te relativni i apsolutni vanjsko-trgovinski suficit.<sup>33</sup>

Slika 5. Izvoz hrane i pića



Slika 5. Izvor : [www.eizg.hr](http://www.eizg.hr)

<sup>33</sup> [www.eizg.hr](http://www.eizg.hr)

## 4.1 Mljekarska industrija Republike Hrvatske

Hrvatska po razvijenosti gospodarstva i proizvodnje mlijeka značajno zaostaje za članicama Europske unije. Okolnosti koje su dovele mljekarstvo Hrvatske u nepovoljan položaj uglavnom se odnose na posljedice u proizvodnji nastale tijekom i poslije Domovinskog rata, nepovoljne rezultate procesa obnove i privatizacije, nerazvijenost agrarne strukture, male proizvodne kapacitete (2,80 krava/gospodarstvu), te veliki broj malih gospodarstava (oko 10.000) čija je godišnja proizvodnja mlijeka svega 6.000 litara mlijeka/domaćinstvu.

Usprkos navedenim nepovoljnim čimbenicima otkup proizvedenog mlijeka u Republici Hrvatskoj tijekom desetogodišnjeg razdoblja (1990-2000) je stabiliziran sa stalnim povećanjem godišnjeg otkupa i obujma prerade.

U procesu približavanja Europskoj uniji, Hrvatska bi trebala ne samo razviti proizvodnju mlijeka kako bi osigurala godišnju proizvodnu mliječnu kvotu od 1,1 milijuna litara mlijeka i dosegla 70% proizvodnje mlijeka u državama članicama EU-a nego i poboljšati kvalitetu sirovog mlijeka po pitanju higijensko zdravstvenih standarda. U Europskoj uniji preko 90% količine mlijeka ispunjava međunarodne standarde za I. ekstra klasu. Godišnje svega 30% od ukupne količine mlijeka u RH je usklađeno sa standardima Europske unije. U cilju kontrole kvalitete proizvedenog mlijeka osnovan je Središnji laboratorij za kontrolu mlijeka u Križevcima koji je započeo sa radom početkom 2003. g. Ovaj laboratorij je 2004. godine dobio HRN EN ISO/IEC 7025:2000 certifikat. Također je u primjeni Pravilnik o kakvoći svježeg sirovog mlijeka od 2000. g. (NN 102/2000).

U razdoblju od 2000-2004. g. povećan je obujam industrijske prerade mlijeka i proizvodnje mliječnih proizvoda. Indeks rasta industrijske prerade 2002/2001 iznosi 104.75 %. Prema indeksu ravnoteže u prehrani iz 2002. godine, prerađeno je 67,07% od ukupnog raspoloživog mlijeka. Oko 20% ukupne količine se potroši u kućanstvima ili se prodaje na lokalnom tržištu.

Hrvatska iz vlastite proizvodnje podmiruje oko 80% godišnje potrebe za mlijekom i mliječnim prerađevinama. Udio uvoza sirovog mlijeka kojeg uvoze mljekare zbog nedostatnih količina mlijeka iz domaće proizvodnje se smanjuje, a istovremeno je uvoz gotovih visokokvalitetnih mliječnih proizvoda u porastu. U Hrvatskoj je u preradi najzastupljenije tekuće kravlje mlijeko s 65.60%, fermentirani proizvodi s 11.35%, sirevi s 4,5%, te ostali proizvodi s 13,58%. Mljekarska industrija nema odgovarajuća postrojenja za preradu visokokvalitetnih mliječnih proizvoda koji bi zadovoljili potrebe lokalnog tržišta.

Struktura prerade i trženja prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj nepovoljna je u odnosu na razvijene zemlje. Organizacija sustava otkupa i prijevoza mlijeka u Hrvatskoj je prilagođena nerazvijenoj proizvodnoj strukturi i velikom broju kooperanata s malim dnevnim i godišnjim isporučenim količinama mlijeka. Nezadovoljavajuća situacija zajedno s niskom kvalitetom mlijeka onemogućava hrvatskom mljekarskom sektoru da bude konkurentan na svjetskom tržištu.<sup>34</sup>

Domaći mljekarski sektor već se nekoliko godina suočava s ozbiljnim problemima. Ulaskom hrvatske u EU došlo je do naglog porasta uvoza gotovih proizvoda od strane trgovačkih lanaca po dampinškim cijenama, a situacija je dodatno otežana uvođenjem ruskog embarga i ukidanjem mliječnih kvota u EU. U Europskoj uniji je zbog ukidanja kvota proizvodnja na farmama porasla za dva posto u odnosu na 2014. godinu, što je ukupno oko tri milijarde litara novog mlijeka koje je trebalo naći svoje tržište nakon ruskog embarga. To mlijeko na kraju završava na tržištu koje je najmanje zaštićeno, a u koje spada i hrvatsko. Tako danas na policama trgovačkih lanaca u Hrvatskoj imamo gotovo polovicu proizvoda iz uvoza dok je prije pet godina ta brojka iznosila oko dvadeset posto.

---

<sup>34</sup> [www.hcpm.agr.gr](http://www.hcpm.agr.gr)

Prekomjeran uvoz mlijeka i mliječnih proizvoda po dampinškim cijenama, u našoj je zemlji doveo do deflacije proizvođačkih cijena, što podrazumijeva urušavanje profitabilnosti poslovanja cjelokupnog mljekarskog sektora i farmera i mljekarske industrije te izravno ugrožava gotovo 30 tisuća zaposlenih u mljekarskom sektoru.

Mljekarska industrija ulaže velike napore kako bi čitav sektor nastavio poslovati konkurentno, no činjenica je kako se u skladištima hrvatskih mljekara stvaraju ogromne zalihe koje se zbog prekomjernog uvoza od strane trgovačkih lanaca, ne mogu prodati.

Gotovo 97 posto ukupno prikupljenog svježeg mlijeka u hrvatskoj je najviše EU klase te prolazi u samom procesu prerade stroge inspekcije i kontrole, dok proizvodi koji u našu zemlju dolaze iz EU ne podliježu inspeksijskom nadzoru.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Priopćenje za javnost CroMilk udruge hrvatskih otkupljivača i prerađivača mlijeka

## 4.2 Opis 3 najboljih poduzeća mliječne industrije Republike Hrvatske

### 4.2.1 Vindija

Počeci Vindije sežu u 1959. godinu kada je u Varaždinu osnovana Gradska mljekara koja je opskrbljivala grad svježim mlijekom i zapošljavala samo petnaestak ljudi.

Bitna je prekretnica u razvoju poduzeća 1995. godine preuzimanje Koke, najvećega hrvatskog proizvođača pilića, svježega pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa, koja svoje proizvode na tržište plasira pod poznatom robnom markom Cekin. Iste godine dijelom Poslovnog sustava Vindija postaje i Varaždinska pekarnica Latica, najveća pekarnica u Varaždinskoj županiji. Godine 1997. pridružuje im se riječki proizvođač prerađevina od mesa krupne stoke ViR 1898, a 2003. i županjska mljekara Novi Domil. Iste godine slijedi otvorenje Vindona, tvornice za proizvodnju svježe puretine i purećih prerađevina u Slavonskom Brodu s istoimenim brendom, a otvorenjem vlastite tvornice stočne hrane BIODar 2006. godine Vindija napokon zaokružuje svoju mliječnu i mesoprerađivačku industriju u jedinstvenu proizvodnu cjelinu. Poduzeće se od 1993. godine strateški usmjeruje na rast i razvoj, a najveće širenje ostvarila je 1995. godine pridruživanjem mesne industrije Koka i pekarnice Latica. Od tada je Vindija poslovni sustav koji obuhvaća više poduzeća iz širokog područja prehrambene industrije.

Grupa Vindija danas obuhvaća 14 poduzeća od kojih je 8 u Hrvatskoj, a 6 u zemljama regije. Zaposleno je više od 4000 radnika te se ostvaruje prosječni godišnji promet od 400 milijuna eura.

Vindijin asortiman danas objedinjuje više od 1000 različitih proizvoda u sedamnaest robnih marki od kojih su najpoznatije 'z bregov, Cekin i Vindon. Vindija ima komercijalne centre u svim većim hrvatskim gradovima, a u BiH, Srbiji i Makedoniji distribuira proizvode putem poduzeća članice Vindija trgovina. Uz snažnu domaću i regionalnu prisutnost Vindija svoje proizvode izvozi u zemlje EU.

Godišnje se otkupljuje i prerađuje 200 milijuna litara mlijeka, čime se Vindija svrstava na visoko drugo mjesto po količini proizvedenog mlijeka u Republici Hrvatskoj. U najmodernijim tehnološkim postrojenjima, gdje su u svim proizvodnim objektima implementirani međunarodni sustavi kvalitete: ISO 9001, HACCP, HALAL, KOŠER, IFS i BRC, nastaju zdravi prehrambeni proizvodi vrhunske kvalitete.

Vindijin program broji više od tisuću poznatih i priznatih krovnih proizvodnih marki: mlijeka i mliječnih proizvoda 'z bregov, bezalkoholnih pića i prirodnih sokova Vindi, pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa Cekin, purećeg mesa i prerađevina od purećeg mesa Vindon, prerađevina od mesa krupne stoke Rozeto te kruha, peciva i kolača Latica.<sup>36</sup>

#### *4.2.2 Dukat*

Povijest Dukat mliječne industrije počinje davne 1912. godine, kada je počela raditi Gradska mljekara u Zagrebu. Gradska je mljekara godinama razvijala poslovanje, da bi se 1948. godine ujedinila s još dva mljekarska pogona te tada nastaje Gradska mljekara Zagreb.

Zagrebački Žitnjak odabran je za lokaciju na kojoj će biti sagrađena nova gradska mljekara. Uz potporu UNICEF-a 1952. godine sagrađena je nova mljekara, na mjestu gdje su i danas smješteni upravna zgrada i proizvodni pogon Dukat mljekarske industrije. Gradska mljekara Zagreb uskoro mijenja naziv u Zagrebačka mljekara.

Zagrebačka mljekara 1969. godine postaje Dukat zagrebačka mljekara.

Nakon 24 godine od gradnje gradske, odnosno Zagrebačke mljekare na Žitnjaku, na njezinu je mjestu sagrađena nova mljekara, koja je i danas jedan od tri proizvodna pogona Dukat mljekarske industrije u Hrvatskoj.

---

<sup>36</sup> [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)

Spajanjem Dukata d.d., Sirele d.d., Mljekare d.d. Zadar i Lure d.o.o. nastaje Lura d.d. koja nastavlja svoj razvojni put, među ostalim, i ulaskom na tržišta konditorske i pekarske industrije te industrije pića.

Tadašnja Lura prvi put radi ozbiljan iskorak na regionalna tržišta akvizicijom srpske mljekare Somboled, uz već uspješno poslovanje na tržištima Slovenije i Bosne i Hercegovine.

15. svibnja 2007. Dukat mljekarska industrija ulazi u sastav Lactalis grupe, vodeće svjetske mliječne grupacije te preuzima ulogu Lactalisova centra za razvoj mliječnog poslovanja na tržištima JI Europe, a svoju regionalnu poziciju jača dvjema akvizicijama - mljekare Inmer iz Gradačca (Bosna i Hercegovina) te mljekare Ideal Šipka iz Bitole (Makedonija).

U sastav Dukata ulazi i treći pogon u Hrvatskoj – KIM Mljekara Karlovac d.d. (od 2010. KIM Mljekara Karlovac d.o.o.). Otvoren novi proizvodni pogon KIM Mljekare Karlovac, vrijedan 20 milijuna eura. KIM Mljekara Karlovac postaje najsuvremenijim proizvodnim pogonom za preradu te punjenje trajnog mlijeka u boce u Hrvatskoj, ali i na regionalnim tržištima. Dukat potrošačima predstavio prvo trajno mlijeko u boci.

Dukat preuzeo Ljubljanske mlekarne, najveću slovensku mljekaru, čime je dodatno ojačao poziciju u mljekarskom sektoru jugoistočne Europe, u skladu s poslovnom strategijom širenja poslovanja na EU tržišta.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> [www.dukat.hr](http://www.dukat.hr)



### 4.2.3 Meggle Hrvatska

Od 1996. Meggle ulazi na hrvatsko tržište putem distribucijskog centra s uredom Matuljima podno Učke. Tri godine kasnije kreće i proizvodnja proizvoda, zahvaljujući suradnji s osječkom mljekarom IPK Mia iz koje nastaje Meggle Mia d.o.o. U tome trenutku Meggle postaje dio hrvatske proizvodne snage.

U rujnu 2004. Meggle Mia d.o.o. se pripojila mljekari IPK Mia d.d. te su poslovanje nastavile kao jedno poduzeće s novim nazivom Meggle Osijek d.d. Krajem sljedeće godine proizvodni se pogon Meggle Osijek d.d. pripojio trgovačkom poduzeću Meggle Adria d.o.o., čime dolazimo do trenutka osnivanja današnje tvrtke Meggle Hrvatska d.o.o sa sjedištem u Osijeku.

2004. Godina je prijelomna za Meggle Hrvatska. Tada je Meggle kao jedna od rijetkih mljekara u Hrvatskoj dobila EU veterinarski kontrolni broj objekta, a u 2008. je uspješno certificirana za sustav upravljanja kvalitetom i na EU tržištima jačajući time izvozni kapacitet Hrvatske. Meggle Hrvatska danas je treća mljekara u Hrvatskoj s prepoznatljivom tradicijom proizvodnje visokovrijednih proizvoda od najkvalitetnijeg slavonskog mlijeka, zapošljava 208 zaposlenika i prerađuje cca 130.000 litara mlijeka na dan.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> [www.meggle.hr](http://www.meggle.hr)

### 4.3 Poslovanje poduzeća

Tablica 1. Poslovanje u 2012 godini. Izradio autor rada.

Izvor : [www.transparentno.hr](http://www.transparentno.hr)

PODUZEĆE	PRIHOD (u mil. Kn)		RASHOD (u mil. Kn)		DOBIT (u mil. Kn)		IMOVINA (u mil. Kn)		BR. ZAP.		PR. NETO PLAĆA (kn)	
	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016
<b>VINDIJA</b>	2800	2500	2700	2500	19	15	2000	1800	1085	1070	5107	5191
<b>DUKAT</b>	1700	1800	1600	1700	75	40	1500	1700	1326	970	7236	9715
<b>MEGGLE</b>	327	308	326	310	0.62	-1	155	143	204	188	6268	6955

Iz prikazanih podataka možemo primijetiti da je najveće poduzeće Vindija, Dukat drugo dok je Meggle treće.

Treba napomenuti da Vindija uz preradu mlijeka i proizvodnju mlječnih proizvoda, proizvodi i druge proizvode, te striktno gledano Dukat je najveće mljekarsko poduzeće.

Vidno je da kroz godine sva 3 poduzeća bilježe blago negativne trendove poslovanja.

Vindija je kroz godine smanjila svoje prihode, dobit, vrijednost imovine i broj zaposlenika, isto vrijedi i za Meggle, dok je Dukat jedini u razdoblju od 2012-2016 godine povećao prihode i vrijednost imovine.

Treba napomenuti još jednu bitnu stavku, broj zaposlenih. Iz prikazanih podataka vidimo da su sva 3 poduzeća smanjila broj svojih zaposlenih, dok je Dukat imao najveći pad, ali taj pad nije vezan za gospodarsku situaciju u državi, regiji ili svijetu, već je on rezultat internih problema Dukata.

Kroz godine isto tako sva poduzeća bilježe porast prosječne plaće zaposlenika, dok Dukat bilježi najveći porast iz razloga otpuštanja velikog broja radnika sa stručnom spremom, a zadržavanja i povećavanja broja visoko plaćenih pozicija.

Rast plaća odraz je ulaska u Europsku uniju, te veće fleksibilnost tržišta rada i potrebe poduzeća za privlačenjem i zadržavanjem radne snage.

Iz navedenih podataka, možemo nepogriješivo zaključiti da Vindija i Meggle smanjuju obujam poslovanja, dok ga Dukat povećava, te ako nastavi jednako dobro poslovati u bliskoj budućnosti zauzeti prvu poziciju u mlijeckarskoj industriji.

## **5 Analiza konkurentnosti po modelu „pet konkurentskih sila“**

### **5.1 Novi sudionici (prepreke ulasku)**

#### *5.1.1 Diferenciranost proizvoda*

Diferenciranost proizvoda kao prepreku ulaska novog sudionika/konkurenta u mliječnoj industriji Hrvatske bismo mogli klasificirati kao srednja/velika.

Potrošači RH veliku prednost daju proizvodima za koje znaju, u koje vjeruju da drže do određenih standarda, pogotovo u situaciji „zdravih proizvoda“ u što mliječni proizvodi definitivno spadaju.

Glavni razlog zbog kojeg ova prepreka nije klasificirana kao velika je ulazak poduzeća Meggle na Hrvatsko tržište te njegovo uspješno poslovanje.

Dok Hrvati vole davati prednost Hrvatskim proizvodima iz prije navedenih razloga, ekonomska kriza je značajno smanjila standard Hrvatskih građana, te će oni često kupiti proizvod koji smatraju manjom kvalitetetom, ali isto tako za koji moraju izdvojiti manje financijskih sredstva, te je ta tržišna niša ona koju je Meggle iskoristio i našao svoje mjesto na tržištu, bolje rečeno, treće mjesto u mlijekarskoj industriji.

#### *5.1.2 Apsolutne prednosti u troškovima*

Apsolutne prednosti u troškovima kao prepreku ulaska u tržište bismo mogli klasificirati kao nisku, iz razloga što ona označava posebnu tehnologiju, know-how patente i slično, što nisu stavke koje su značajne u mlijekarskoj industriji Hrvatske.

Jedina stavka apsolutne prednosti u troškovima koja je značajna je vertikalna integracija, tj, poduzeća poput Dukat i Vindije su kroz povijest poslovanja razvile dobre poslovne odnose sa svojim dobavljačima, za razliku od Meggle-a koji je te odnose tek morao uspostaviti, te u početnim fazama možda plaćati veći iznos sirovina.

### *5.1.3 Visoka ulaganja i poslovni rizici*

Ovu prepreku možemo klasificirati kao velikom, zbog razloga jer mljekarska industrija, tj. prerada mlijeka i proizvodnja mliječnih proizvoda zahtijeva značajna ulaganja u proizvodne pogone, tehnologiju i slično. Dakle sve stavke koje spadaju pod ovu prepreku.

### *5.1.4 Visoka razina vertikalne integracije*

Ovu prepreku možemo klasificirati kao srednje/velikom. Iz razloga što 2 najveća poduzeća na tržištu RH posluju kroz godine te su uspjeli postići visoku razinu vertikalne integracije, tj. imaju privilegirane pristupe sirovinama, vlastita sredstva prijevoza i slično.

### *5.1.5 Ekonomija razmjera*

Ekonomija razmjera velika je prepreka ulasku. Iz prije prikazanih podataka možemo vidjeti da su i Dukat i Vindija kroz godine smanjile svoje rashode, dok je Meggle kao novi sudionik na tržištu jedini povećao svoje rashode i zapravo ostvario negativnu dobit. Vindija i Dukat su velika poduzeća sa velikim tržišnim udjelom i iz tog razloga i zbog specifičnosti mljekarske industrije postižu ekonomiju razmjera.

### 5.1.6 Propisi kao prepreka ulaska na tržište

Niska/srednje velika prepreka.

Nema poduzeća kojemu je dano isključivo pravo obavljanja prerade mlijeka, te nema monopolističkog položaja na tržištu. Glavna stavka koja utječe na klasifikaciju prepreke je neefikasna birokracija koja može usporiti razvoj poslovanja.

Tablica 2. Prepreke ulaska na tržište. Izradio autor rada.

PREPREKE ULASKA NA TRŽIŠTE	
DIFERENCIRANOST PROIZVODA	SREDNJE / VELIKA
APSOLUTNE PREDNOSTI U TROŠKOVIMA	NISKA
VISOKA ULAGANJA I POSLOVNI RIZICI	VELIKA
VISOKA RAZINA VERTIKALNE INTEGRACIJE	SREDNJE / VELIKA
EKONOMIJA RAZMJERA	VELIKA
PROPISI	NISKA / SREDNJA

Možemo zaključiti da tržište mliječne industrije RH ima SREDNJE/VISOKE prepreke ulaska na tržište, tj. opasnost od novih sudionika. Najznačajnije prepreke ulaska su visoka ulaganja i poslovni rizici kao i ekonomija razmjera, zbog specifičnosti prerade mlijeka, tj. potrebe značajnog kapitala za početak proizvodnje kao i potrebe značajnog tržišnog udjela za postizanje ekonomije razmjera radi smanjivanja rashoda.

## 5.2 Pregovaračka moć kupaca

Odrednice pregovaračke moći kupaca su: Koncentracija kupaca nasuprot koncentraciji tvrtki, količina kupaca, troškovi zamjene kupaca, obaviještenost kupaca, sposobnost integracije unazad, supstitutivni proizvodi.

Tablica 3. Pregovaračka moć kupaca. Izradio autor rada.

PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	
KONCENTRACIJA KUPACA	NISKA
KOLIČINA KUPACA	NISKA
TROŠKOVI ZAMJENE	NISKI
OBAVIJEŠTENOST KUPACA	VISOKA
INTEGRACIJA UNAZAD	NISKA
SUPSTITUVNI PROIZVODI	NISKA

Kupci poduzeća Dukata, Vindije i Meggle-a nisu krajnji potrošači, već trgovački lanci koji onda taj proizvod prodaju krajnjem korisniku. S obzirom na prikazane podatke možemo zaključiti da je pregovaračka moć kupaca SREDNJA/VISOKA.

### 5.3 Pregovaračka moć dobavljača

Odrednice pregovaračke moći dobavljača su: Količina dobavljača, troškovi zamjene dobavljača, prisutnost supstitutivnih inputa, koncentracija dobavljača, utjecaj inputa na troškove.

Tablica 4. Pregovaračka moć dobavljača. Izradio autor rada.

PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA	
KOLIČINA DOBAVLJAČA	VISOKA
TROŠKOVI ZAMJENE DOBAVLJAČA	NISKI
PRISUTNOST SUPSTITUVNIH INPUTA	NISKA
KONCENTRACIJA DOBAVLJAČA	NISKA
UTJECAJ INPUTA NA TROŠKOVE	VISOK

S obzirom na prikazane podatke možemo zaključiti da je pregovaračka moć dobavljača NISKA. Na klasifikaciju najviše utječe slaba koncentracija dobavljača, te njihova velika količina, a mala količina kupaca.



## 5.4 Prijetnje od supstitucijskih proizvoda

Odrednice prijete supstituta su: Relativna cijena supstituta, troškovi zamjene, sklonost kupca supstitutu.

S obzirom na specifičnost mliječnih proizvoda, glavni razlog kupnje supstitucijskog proizvoda krajnjeg korisnika je ili alergija na mlijeko ili netolerancija laktoze. S obzirom da su supstituti puno skuplji, te je sklonost kupca supstitutu niska, bez obzira na niske troškove zamjene, možemo zaključiti da je prijetnja od supstitucijskih proizvoda NISKA.

## 5.5 Intenzitet rivaliteta

Glavne odrednice rivalstva su: Rast industrije, fiksni troškovi, razlike u proizvodima, količina konkurenata, prepreke izlaska.

Tablica 5. Intenzitet rivaliteta. Izradio autor rada.

INTENZITET RIVALITETA	
RAST INDUSTRIJE	NIZAK
FIKSNI TROŠKOVI	VISOKI
RAZLIKA U PROIZVODIMA	NISKA
KOLIČINA KONKURENATA	NISKA
PREPREKE IZLASKA	VISOKA

Rast mljekarske industrije je nizak, te se poduzeća moraju boriti za svako moguće povećanje tržišnog udjela, fiksni troškovi su visoki (proizvodna postrojenja), razlike u proizvodima gotovo i da nema, te se odluka kupca svodi na osobne preferencije, količina konkurenata je niska, a prepreke izlaska velike. Dolazimo do zaključka da je intenzitet rivaliteta VISOK.

## 5.6 Suma analize

Iz prijašnjih tablica vidimo da su u mljekarskoj industriji Hrvatske :

1. Prepreke ulaska na tržište srednje/visoke jačine
2. Pregovaračka moć kupaca srednja/visoka
3. Pregovaračka moć dobavljača niska
4. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda niska
5. Intenzitet rivaliteta visok

Glavni motiv provedbe analize „5 konkurentskih sila“ je utvrđivanje profitabilnost/privlačnosti industrije, tj. utvrđivanje da li se isplati ulaziti na to tržište kao novi sudionik ili identificiranje značajnih strateških faktora te stvaranje dugoročnog strategijskog plana i konkurentске pozicije koja se namjerava zauzeti.

S obzirom na podatke koji su rezultat provedene analize dolazi se do zaključka da je mljekarska industrija Hrvatske niske/srednje privlačnosti.

Zaključak najviše proizlazi iz činjenica da su prepreke ulaska na tržište značajne, ponajviše visoka ulaganja kao i ekonomija razmjera i visoki intenzitet rivaliteta, tj. male količine konkurenata, niski rast industrije i visoki fiksni troškovi.

I uz činjenicu da je pregovaračka moć dobavljača i prijetnja od supstitucijskih proizvoda niska ostale su konkurentске sile puno izraženije i jače utječu na privlačnost industrije.

U praksi to najviše možemo vidjeti u primjeru Meggle Hrvatska koji je kroz godine kao novi sudionik smanjio obujam poslovanja, a u 2016 godini čak ostvario i negativnu dobit. (Tablica 2)

Hrvatsko tržište je malo i ne postoje veliki tržišni udjeli koji se mogu zauzeti. Uzevši u obzir prijašnje navedeno možemo zaključiti da će privlačnost mljekarske industrije za nove sudionike u budućnosti još više opadati, dok će zadržati postojeću klasifikaciju za postojeća poduzeća.

## 6 SWOT analiza poduzeća Dukat

U ovom poglavlju biti će napravljena SWOT analiza poduzeća Dukat, tj. biti će navedeni vanjski i unutarnji čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća, te putem kojih se treba formirati strategija poslovanja, tj. opis snaga, slabosti, prilika i prijetnja.

Tablica 6. SWOT analiza unutarnjih faktora poduzeća Dukat. Izradio autor rada.

SNAGE	SLABOSTI
JAK BREND I REPUTACIJA	SLAB MANAGEMENT
JAKI FINANCIJSKI RESURSI	VISOKI TROŠKOVI RADA
ISKUSTVO	OVISNOST O DOBAVLJAČIMA
DOP	TROŠKOVI TRANSPORTA
RAZVOJ NOVE TEHNOLOGIJE	
MEĐUNARODNE NORME	
RAZVOJ ZAPOSLENIKA	
EFIKASNOST POSLOVANJA	

SWOT analiza unutarnjih faktora poduzeća Dukat pokazuje da ima više snaga nego slabosti. Bitne za navest su, jak brend i reputacija, financijski resursi kao i iskustvo. To su ključne snage poduzeća Dukat.

Dukat ima i slabosti, poput visokih troškova rada, i slabog managementa, među ostalima. Oni su najbitniji za navesti, jer su vidno utjecali na poslovanje i možda budućnost Dukata napravili nesigurnom.

Tablica 7. SWOT analiza vanjskih faktora poduzeća Dukat. Izradio autor rada.

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
NOVA TRŽIŠTA	SPORI RAST DOMAĆEG TRŽIŠTA
REGIONALNA EKSPANZIJA	POVEĆANJE CIJENA SIROVINA
POVEĆANJE DOMAĆE POTROŠNJE	OPADANJE PROIZVODNJE SIROVINA
POZITIVNA GOSPODARSKA KRETANJA	PRITISAK NA MALOPRODAJNE CIJENE

S obzirom na provedenu analizu možemo vidjeti da snage nadvladavaju slabosti, te su prilike i prijetnje identične, pa možemo primjeniti ili strategiju rasta ili strategiju diversifikacije ili obje.

Poduzeće Dukat dobro posluje, veliki fokus postavljaju na razvoj nove tehnologije, širenje proizvodnih pogona i smanjivanje rashoda što sve vodi postizanju ekonomije obujma, tj. najznačajnije stavke utjecaja na konkurentsku poziciju u mliječnoj industriji Hrvatske.

Velik problem, tj. slabost poduzeća predstavlja ovisnost o dobavljačima, tj. proizvođačima mlijeka koji kroz godine bilježe negativne trendove, ne konkurentsku proizvodnju i smanjena davanja od strane države, što može značajno utjecati na cijenu inputa te samim time i na cijenu krajnjeg proizvoda, što utječe na potražnju.

Dukat je isto tako imao problem sa zaposlenicima transporta, te su tu poslovnu funkciju odlučili izmjestiti van organizacije, te se sada suočavaju sa visokim troškovima transporta kao i većoj ovisnosti o istima.

Nadalje Dukat ima problem i visokih troškova rada, te im je prosječna neto plaća veća za 30% od plaća konkurenata.

Dukatov glavni prioritet mora biti preuzimanje proizvodnje mlijeka radi manje ovisnosti o dobavljačima te radi veće koncentracije istih u svrhu smanjivanja troškova, ponovno uključivanje funkcije transporta u organizaciju te smanjivanje troškova rada kako bi sigurno mogli u budućnosti zadržati vodeću konkurentsku poziciju, širiti poslovanje i postići ekonomije obujma.

## 7 Zaključak

Hrvatska mljekarska industrija je značajna grana prehrambene industrije Republike Hrvatske te broji oko 30 tisuća zaposlenih. Najveća snaga mljekarske industrije su poduzeća poput Dukata i Vindije koja prerađuju mlijeko u mliječne proizvode putem svojih proizvodnih postrojenja.

Najveća slabost mljekarske industrije Hrvatske su mali proizvođači mlijeka, oni svojim malim kapacitetima te zastarjelom tehnologijom ne mogu cjenovno konkurirati većim inozemnim proizvođačima.

Ulaskom Hrvatske u EU cijela situacija se pogoršala, te je zbog slobodne trgovine došlo do velikog porasta uvoza gotovih mljekarskih proizvoda po nižim cijenama od lokalno proizvedenih proizvoda. To je rezultiralo dodatnih padom cijene mljekarskih proizvoda i zatvaranjem već nedovoljnih lokalnih proizvođača mlijeka.

Ekonomska kriza 2008. godine dodatno je pogoršala situaciju proizvođača i prerađivača mlijeka, jer su zbog slabije kupovne moći građani Republike Hrvatske prednost davali uvoznim mljekarskih proizvodima manje kvalitete, ali isto tako i manje cijene.

Hrvatska je 2015. godine izašla iz recesije, te prošlih godina bilježe pozitivna globalna gospodarska kretanja kao i porast kupovne moći građana Hrvatske, ali ta kretanja sama po sebi neće biti dovoljna da mljekarska industrija ostane konkurentna proizvodima iz uvoza, što je isto vidljivo iz smanjivanja obujma poslovanja 2 od 3 najveća poduzeća mljekarske industrije Hrvatske.

Jedino je poduzeće Dukat bilježio relativno pozitivne financijske pokazatelje kroz nedavne godine, iako je i ono postiglo manju dobit kroz godine, ipak su značajno povećali vrijednost imovine zbog ulaganja u nove proizvodne pogone, te je za očekivati još pozitivnije financijske pokazatelje u narednim godinama.

## Literatura

### Knjige:

1. Michael E. Porter , Konkurentna prednost , Postizanje I održavanje vrhunskog poslovanja
2. Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić, Temelji menadžmenta
3. Vedran Šoljan, Vladajući položaj na tržištu I njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice
4. Kotler, Keller, Martinović, Upravljanje marketingom

### Internet izvori:

1. <https://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>
2. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
3. <https://www.mingo.hr/page/prehrambena-industrija>
4. [https://www.eizg.hr/userdocsimages//O\\_NAMA/klub-eiz-a/makroekonomska-analiza-izvozne-konkurentnosti/Makroekonomska\\_analiza\\_prehrambene\\_industrije\\_RH.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//O_NAMA/klub-eiz-a/makroekonomska-analiza-izvozne-konkurentnosti/Makroekonomska_analiza_prehrambene_industrije_RH.pdf)
5. <http://hcpm.agr.hr/analiza/mljekarstvo.htm>
6. [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)
7. [www.dukat.hr](http://www.dukat.hr)
8. [www.meggle.hr](http://www.meggle.hr)

## Popis slika

Slika 1. Temelji menadžmenta.....	4
Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila.....	6
Slika 3. Primjeri potencijalnih faktora u SWOT analizi.....	9
Slika 4. Udio izvoza hrane i pića u ukupnom robnom izvozu RH.....	18
Slika 5. Izvoz hrane i pića.....	19

## Popis tablica

Tablica 1. Poslovanje u 2012 godini.....	27
Tablica 2. Prepreke ulaska na tržište.....	31
Tablica 3. Pregovaračka moć kupaca.....	32
Tablica 4. Pregovaračka moć dobavljača.....	33
Tablica 5. Intenzitet rivaliteta.....	34
Tablica 6. SWOT analiza unutarnjih faktora poduzeća Dukat.....	36
Tablica 7. SWOT analiza vanjskih faktora poduzeća Dukat.....	36



## Sažetak

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Konkurentska strategija je definirana kao dugoročni plan određenog poduzeća kako bi postigao konkurentsku prednost nad svojim konkurentima u industriji u kojoj posluje. Strategijski management je taj koji postiže i održava konkurentsku poziciju putem konkurentske strategije.

Mljekarska industrija bitna je grana prehrambene industrije Republike Hrvatske, te zapošljava oko 30 tisuća ljudi. Najveća snaga mljekarske industrije su prerađivačka poduzeća a najveća slabost proizvođači mlijeka koji zbog svoje male veličine ne mogu cjenovno konkurirati uvoznim proizvodima.

Korištene su 2 analize. Porterov model 5 sila radi procjene privlačnosti, profitabilnosti industrije i SWOT analiza radi procjena snaga, slabosti, prijetnja i prilika koje su na raspolaganju poduzeću Dukat.

Najveća 3 poduzeća mljekarske industrije Hrvatske su Dukat, Vindija i Meggle. Samo Dukat bilježi pozitivne financijske pokazatelje kroz nedavne godine, dok Vindija i Meggle bilježe negativne koji se najviše odnose na opće smanjivanje obujma poslovanja.

**Ključne riječi:** Konkurentnost, SWOT analiza, Porterov model 5 sila, mljekarska industrija.

## Summary

Competitiveness is the foundation that determines the success or failure of a company. A competitive strategy is defined as a long-term plan for a particular company to achieve a competitive advantage over its competitors in the industry in which it operates. Strategic management is one that achieves and maintains a competitive position through a competitive strategy.

The dairy industry is an important branch of the food industry of the Republic of Croatia, employing about 30,000 people. The biggest strength of the dairy industry are manufacturing companies and the biggest weakness are the milk producers who, due to their small size, can not compete with the imported products.

Two analyzes were used. Porter's five forces to estimate the attractiveness, industry profitability and SWOT analysis to assess the strengths, weaknesses, threats and opportunities available to Dukat.

The largest 3 companies in the dairy industry of Croatia are Dukat, Vindija and Meggle. Only Dukat records positive financial indicators over the recent years, while Vindija and Meggle record the negative ones that are mostly related to the general decline in business volume.