

# Analiza konkurencije u prehrambenoj djelatnosti u Hrvatskoj

---

**Pribanić, Claudia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:137:150055>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**CLAUDIA PRIBANIĆ**

**ANALIZA KONKURENCIJE U PREHAMBENOJ INDUSTRIJI**  
**U HRVATSKOJ**

Završni rad

Pula, rujan 2019.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**CLAUDIA PRIBANIĆ**

**ANALIZA KONKURENCIJE U PREHAMBENOJ INDUSTRIJI**  
**U HRVATSKOJ**

Završni rad

**JMBAG: Claudia Pribanić, redoviti student**

**Studijski smjer: 0303043589, redovita studentica**

**Predmet:**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: prof. dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Claudia Pribanić, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera NAPIŠI SMJER, 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 ni jedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, XX. rujan 2019. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Claudia Pribanić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**ANALIZA KONKURENCIJE U PREHAMBENOJ INDUSTRIJI U HRVATSKOJ**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile 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, XX. rujan 2019.

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. DEFINICIJA KONKURENCIJE</b> .....	3
2.1 Konkurencija kroz povijest.....	11
2.2. Konkurencija danas.....	13
2.3. Analiza konkurencije u Hrvatskoj i svijetu.....	17
<b>3. PREHRAMBENA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	23
3.1 Prehrambena djelatost kroz povijest .....	24
3.2 Prehrambena djelatnost kroz Hrvatske povijest .....	27
3.3 Prehrambena djelatnost danas.....	27
3.4 Tehnologija u prehrambenoj industriji.....	30
<b>4. ANALIZA KONKURENCIJE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI HRVATSKE</b> .	34
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	44
<b>LITERATURA</b> .....	46

## 1. UVOD

Danas se na tržištima posluje u turbulentnim globalnim i zahtjevnim uvjetima u svim sektorima, pa tako i u prehrambenoj industriji. Na tržištu su stoga prisutni poduzetnici, od multinacionalnih kompanija do malih domicilnih poduzeća, koji imaju jednaka prava poslovati, konkurirati na tržištu i pravedno i profesionalno se tržišno natjecati. Samo postoji velika razlika u konkurentnosti poduzeća jer multinacionalne kompanije ostvaruju snažan razvoj i veću konkurentnost na tržištu kao i snažniju tržišnu poziciju zahvaljujući snažnoj koncentraciji financijske i ekonomske moći.

Konkurencija i tržišno natjecanje je temelj poslovanja na liberalnom tržištu i svakom poduzeću se mora omogućiti da ostvari pravednu i slobodnu tržišnu utakmicu te da svoj uspjeh mjeri isključivo rezultatima svoga rada. Konkurencija je vrlo važna komponenta razvoja svakog poduzeća jer se ono s njm susreće na tržištu na kojem posluje, a budući da se mnoga poduzeća konkurentno natječu, brojni su čimbenici i strategije koje poduzeća primjenjuju da bi bila korak ispred svoje konkurencije, a oni između ostalog uključuju poslovnu izvrsnost, investicije u suvremene tehnologije proizvodnog procesa, odnos i odabir najkvalitetnijeg ljudskog potencijala, zauzeće tržišne pozicije i tržišnog udjela, odnos prema društvu i okolišu i druge komponente.

Tema ovog završnog rada je analiza konkurencije u prehrambenoj industriji Hrvatske, gdje RH u kojoj se nastoji istražiti tržište prehrambene industrije u Hrvatskoj: prije svega će se prikazati konkurencija i stanje hrvatske konkurentnosti i njezin odnos u konkurentnosti spram drugih zemalja, a potom će se prikazati razvoj prehrambene industrije kroz povijest, temeljna obilježja hrvatske prehrambene industrije da bi se u konačnici pristupilo analizi iste. Prehrambena industrija je jedna od ključnih odrednica suvremenog i globalnog gospodarstva. U ovoj industriji se zapošljava veliki broj ljudi, ostvaruje najviše ukupnih prihoda unutar prehrambene industrije te ovaj sektor posjeduje velik broj proizvodnih kapaciteta. Prehrambena industrija spada u sektore koji se bave preradom poljoprivrednih proizvoda, a hrana je ljudima egzistencijalna potreba. U doba kriznih razdoblja u svijetu, prehrambena industrija u Hrvatskoj i svijetu je uspjela poslovati bez značajnijeg pogoršanja ekonomskih pokazatelja zabilježenih u drugim gospodarskim djelatnostima.

U Hrvatskoj prehrambene proizvode možemo podijeliti u 3 grupe; oni čija se ukupna ponuda na tržištu formira isključivo iz uvoza (kava, kakao, tropsko voće), oni proizvodi koji se na domaćem tržištu proizvode ograničeno (mlijeko), proizvodi za koje postoje dobri uvjeti za proizvodnju i izvoz (šećer, vegeta, vafli, keksi). Najvažnija izvozna tržišta hrvatske prehrambene industrije su: Bosna i Hercegovina s udjelom od 18%, a slijede Slovenija s 15%, Italija s 11% i Srbija s 8%. Najviše je, pak, proizvoda uvezeno iz Njemačke (15%), Italije (12%), Mađarske (9%) i Nizozemske (8%). Na tržištu hrane se događaju značajne promjene koje su usko povezane sa trendom „Zdrave hrane“. On naime podrazumijeva proizvod koji je proizveden bez imalo ili s vrlo ograničenim dodacima tijekom cijelog procesa proizvodnje. Najčešći problemi su strogi propisi, premalo educiranih poljoprivrednika, neisplata poticaja.

Cilj završnog rada jest istražiti konkurenciju u teprijskim odrednicama i značaj hrvatske konkurentnosti u svijetu, a potom putem analize prehrambene industrije u Hrvatskoj i njezine konkurencije, donijeti određene zaključke koji se odnose na analizu prehrambene industrije.

Svrha je rada spoznati važnost konkurencije u prehranenoj industriji općenito, a posebice u Hrvatskoj te uvidjeti kakav je položaj Hrvatske prehrambene industrije u odnosu na konkurenciju. To će se spoznati istraživanjem duboke problematike razvoja prehrambene industrije i njezine konkurentnosti kroz povijest do danas, pa će se time ispuniti i svrha istraživanja.

Struktura rada podijeljena je na pet zasebnih i međusobno povezanih cjelina. U uvodu je data uvodna riječ koja opisuje konkurenciju i prehrambenu industriju Hrvatske, prikazan je cilj i svrha istraživanja, struktura rada i znanstvene metode. U drugom dijelu obrađena je definicija konkurencije sa njezinim pojmovnim određenjem, prikazom konkurencije kroz povijest i danas te prikaz konkurentnosti Hrvatske i odabranih zemalja u svijetu da bi se vidjelo mjesto Hrvatske u svjetskoj konkurentnosti. U trećem dijelu opisana je prehrambena industrija u Hrvatskoj sa analizom iste, gdje je prikazan razvoj prehrambene industrije općenito i iste u Hrvatskoj kroz povijest te kakva je ona danas te je u konačnici prikazana primjena tehnologije u prehranenoj industriji. Četvrto poglavlje obuhvaća analizu konkurencije prehrambene industrije u Hrvatskoj. U zaključnom dijelu će biti iznesene završne misli autorice o istraženoj problematici koje predstavljaju znanstveni doprinos ovoj temi.



## 2. DEFINICIJA KONKURENCIJE

Tržište predstavlja savršen mehanizam i ukupnost ponude i potražnje različitih proizvoda, usluga, vrijednosnih papira i novca te je kao takvo fizički strukturirano kao skup svih ustanova, tehnologija i instrumenata temeljem kojih se određuju ukupne društvene potrebe i definiraju cijene svih proizvoda i usluga na tom tržištu. Najvažnija funkcija koju tržište obavlja posredstvom djelovanja samog mehanizma je konkurencija.

Po svojoj definiciji konkurencija predstavlja suparištvo i natjecanje kojim se nastoji nadvladati protivnik ili da se potisne i ukloni takmac za neki položaj. Kod konkurencije je bitno da postoje dvije suparničke strane. Tako se konkurencija definira u ekonomiji kao trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene; odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kakvoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača (Enciklopedija.hr, 2019.). Svi su sudionici toga procesa pod dvostrukim pritiskom: da robu kupe odn. prodaju po primjerenim cijenama, kako se ne bi dogodilo da im ostane neprodana roba ili da ju ne nabave. Zbog toga su stranke prisiljene prilagođivati se općim uvjetima ponude i potražnje, čime se uspostavlja cijena koja izjednačuje ponudenu i potraživanu količinu robe. U tom se slučaju može govoriti o tržišnoj ravnoteži i o ravnotežnoj cijeni.

Konkurencija predstavlja određeni oblik uspostavljanja odnosa između, s jedne strane ponude (prodavatelja) i s druge strane potražnje (kupaca) na tržištu (Samuelson, 2011: 179). Dakle, osnovni preduvjet za razvoj i postojanje konkurencije je robna proizvodnja i razmjena, čijim samim razvojem konkurencija dolazi do izražaja jer se na tržištu pojavljuje velik broj proizvođača koji nude potrošačima i time se kreira konkurencija, čiji je temelj slobodno tržišno natjecanje i liberalno tržište gdje isti mogu poslovati samostalno i autonomno, bez ičije utjecaja, a rezultat uspjeha oduzeća je snaga uloženog truda, napora, kao i koncentracija ekonomske moći da bi isti postigli korak naprijed pred konkurentnošću drugih poduzeća. Konkurencija ovdje mijenja svoj karakter temeljem implementacije proizvodnog procesa te se ona ispoljava pomoću plasmana proizvoda na tržište koji konkuriraju međusobno odgovarajućim stupnjem cijene i kvalitete (Bušelić, 2007.).

Sušтина i temelj ekonomske funkcije i fenomena konkurencije sastoji se u tome da se uspostavom odnosa ponude i potražnje, a posredstvom cjenovnog natjecanja među poduzećima postiže sljedeće (Dragičević, 2012.): daju se određeni znakovi proizvođačima o bitnim elementima njihove sadašnje i buduće proizvodnje, ostvaruje se neophodna ravnotežu u samim odnosima između pojedinih djelatnosti u okvirima cjelokupne zajednice i društva u kojem poduzeće posluje te se kontinuirano potiču svi sudionici tržišne utakmice prema postizanju maksimalnih ekonomskih rezultata.

Kod postojanja konkurencije najvažnija je posebice konkurentnost same zemlje, gdje definiranje konkurentnosti se može sagledati sa mikro i makro aspekta. Mikrokonkurencija tako obuhvaća aspekt tržišnog natjecanja svih poduzeća na nekom tržištu, dok makrokonkurencija obuhvaća aspekt tržišnog natjecanja ukupnog nacionalnog gospodarstva sa drugim zemljama svijeta na globalnom tržištu (Dragičević, 2012.) Prema tim definicijama makro konkurentnost se odnosi na konkurentnost jednog gospodarstva, odnosno na njenu sposobnost da proizvodi i distribuira proizvode i usluge na način kojim se povećava životni standard stanovništva. Analogno tome, mikrokonkurentnost odnosi na konkurentnost poduzeća i znači njegovu relativnu efikasnost da prodaje svoje proizvode i usluge na tržištima u kojima je prisutna međunarodna konkurencija (Dragičević, 2012).

Konkurencija predstavlja način funkcioniranja tržišta i mehanizam uspostave tržišne ravnoteže, kako na makro, tako i na mikro razini, u kojoj se roba optimalno vrjednuje sa stajališta zadanih odnosa ponude i potražnje, sa stajališta potreba za dobrima i uslugama i njihove proizvodnje. Da bi konkurencija postojala, osnovni su uvjeti svestrano razvijena robna proizvodnja, slobodni pristup tržištu i slobodno formiranje cijena. Ako su tržišni akteri mnogobrojni, nekoordinirani i svi s malim udjelom u tržišnoj razmjeni, riječ je o slobodnoj konkurenciji, a ako su uz to svi akteri potpuno informirani o opsegu i strukturi ponude i potražnje te o djelovanju drugih tržišnih aktera, takvo se stanje naziva savršenom ili perfektnom konkurencijom. (Enciklopedija.hr, 2019.). Kako se s vremenom razvija robna proizvodnja i način pružanja usluga koji se modernizira u suvremenom gospodarstvu, tako i tržišta mijenjaju svoju ekonomsku narav, pa se mijenjaju i opseg, oština i sredstva konkurencije. Koncentracija ponude roba na mali broj proizvođača, psihol. djelovanje na kupce u pogledu njihova odlučivanja o kupnji proizvoda, drž. mjere koje utječu na ponudu, potražnju ili cijene te mnogi drugi gospodarski, politički. i kulturni činitelji

mogu utjecati na slabljenje konkurencije, pa je tada riječ o nesavršenoj ili imperfektnoj konkurenciji u većem ili manjem stupnju (Enciklopedija.hr, 2019).

Konkurentnost gospodarstva je na taj način neposredno povezana s produktivnosti i efikasnosti kako poduzeća, tako i ukupne nacionalne ekonomije, gdje se ističe i konkurentnost ukupne zemlje i konkurentnost njezinih poduzeća (Porter, 2008.). Ni jedna zemlja ni njezina poduzeća koja posluju na način da njihovi proizvodi nisu konkurentni, ili usluge koje poduzeća pružaju na tržištu, pa je nepotrebno uopće razgraničavati mikro i makro konkurentnost, što je učinjeno samo za potrebe ovoga rada i definicije problematike konkurencije, da bi se stekao uvid u samu srž njene teorijske spoznaje. Dakle, konkurencijom se može smatrati ukupnost djelovanja poduzeća na nekom tržištu, pretežito nacionalnom, a zbroj učinkovitosti konkurencija takvih poduzeća čini ukupnu konkurentnost zemlje, koja sa svojom razinom kreirane konkurentnosti nastupa na globalnim međunarodnim tržištima i natječe se u konkurenciji sa drugim zemljama.

Da bi neko poduzeće na tržištu ostvarilo poslovni uspjeh, mora ciljnim potrošačima pružiti veću vrijednost i zadovoljstvo od konkurencije koja postoji na tom istom tržištu (Horvat, 2012.). Da bi se to postiglo ova poduzeća moraju ostvariti diferencijaciju svoje prednosti pred drugim poduzećima, a to se čini prvenstveno da se istraže potrebe i preferencije potrošača i prema njima se kreira potreban proizvod koji će im se prodati, da bi se moglo pristupiti implementaciji strateških aktivnosti u konkurentnom natjecanju i stvoriti konkurentna i komparativna prednost kako određenih poduzeća na mikro tržištima, tako i zemlje na globalnim tržištima pred drugim zemljama. Konkurencija se tako stvara među alternativnim proizvodima i uslugama, koji su namenjeni različitim potrebama i preferencijama potrošača (Horvat, 2012.).

Literatura i znanstveni stručnjaci navode četiri oblika konkurencije (Horvat, 2012.): cjenovnu, kvalitativnu, konkurenciju u odnosu na vrijeme raspolaganja te konkurenciju u odnosu na dostupnost pri određenoj lokaciji. Svaka konkurencija donosi određen stupanj napora poduzećima koji se moraju tržišno natjecati da bi ostvarili što veću prodaju i prihode, ali ista donosi veliku korist potrošačima jer će u različitim uvjetima proizvodne ponude potrošači uvijek kupovati one proizvode s nižom cijenom. Trajnost, funkcionalnost i prilagodljivost proizvoda, odnosno usluge,

smatraju se najvažnijim dimenzijama kvalitete, a kvaliteta proizvoda je najvažnija za stvaranje konkurentnosti poduzeća. Stoga će potrošači dati prednost onim proizvodima i uslugama koji će im biti isporučeni onda kada su im potrebni, odnosno kada oni to žele i na mjestu na kojem žele (Porter, 2008.). Svako poduzeće stoga, bilo ono multinacionalna kompanija ili malo domaće obiteljsko poduzeće, treba procijeniti svoj realan položaj na tržištu i pretpostaviti kolika je njegova konkurentna prednost, tržišni udio i tržišna pozicija, pa shodno svojoj snazi, treba odrediti svoje snage i prilike i formulirati ciljeve da bi mogao provesti odgovarajuće konkurentne strategije i istaknuti se u odnosu na druga poduzeća.

Konkurencija na tržištu predstavlja borbu tržišnih i poslovnih interesa među poduzećima gdje oni vode brigu o svojim interesima, a kupci svojim preferencijama nameću svoje interese (Horvat, 2012.). Kupcima je u interesu da je tržišna konkurencija što oštija jer ona dovodi do veće ponude proizvoda sa nižim cijenama, ali po višoj kvaliteti ili jednakoj, bolji su uvjeti prodaje, a obilježja proizvoda ostaju ista uz nižu cijenu, promocija je snažnija, kao što je i unaprijeđen način distribucije. Na taj način konkurencija djeluje stimulatивно i na poduzeća na tržištu, na samo nacionalno gospodarstvo te na same kupce, a putem nje se unapređuje način poslovanja gdje se vidi koja e poduzeća opstati u zahtjevnom tržišnom natjecanju.

Kada neki tržišni subjekt osigura prevlast na tržišti, odnosno monopol na ponudu ili na potražnju određenog proizvoda, onda konkurencija nestaje, a tržišna moć monopolista u određivanju uvjeta razmjene neprimjereno raste. Takva situacija je nepovoljna za sve konkurente na tržištu jer im se onemogućava poslovanje, ugrožava se njihov opstanak i redicira se poštena tržišna utakmica, gdje u cijeloj takvoj situaciji ispaštaju u korist monopolista potrošači, druga poduzeća i samo tržište. Stoga je održavanje konkurencije opći uvjet uspješna djelovanja robne proizvodnje, pa je često potrebno intervenirati kako bi se ona uspostavila, što se postiže liberalizacijom tržišta i suzbijanjem monopola (Enciklopedija.hr, 2019.). Većina ekonomista slaže se u pogledu poželjnosti konkurencije i njezinih povoljnih efekata na ekon. razvoj, ravnotežu gosp. djelatnosti, alokaciju resursa i dohotka i zadovoljavanje individualnih i društ. potreba. To se odražava i u njihovoj sklonosti prema slobodi trgovine, slobodnu kretanju proizvodnih čimbenika te širenju tržišta.

Ekonomija u praksi poznaje savršenu i nesavršenu konkurenciju. U poslovanju na tržištu savršene konkurencije poduzeća posluju slobodno, postižu konkurentnu prednost sukladno svojim zaslugama, cijene proizvoda se određuju slobodno ovisno o volji poduzeća, a potrošači imaju širok spektar izbora proizvoda koje mogu kupiti po cijenimmi kvaliteti koja njima odgovara. Drugim riječima, savršena konkurencija je doslovno „savršena“ i za poduzeća i za potrošače.

S druge strane, nesavršena konkurencija je takva gdje prevladava mala količina velikih kompanija, koja dominira tržištem i na taj način iskorištava svoj položaj određujući cijenu proizvoda koja je jedinstvena bez obzira na troškove proizvodnje. Tako se potrošačima onemogućava sloboda izbora jer moraju kupovati taj jedan proizvod po zadanoj cijeni, a poduzećima to odgovara jer određuju tržišnu potražnju s obzirom na cijenu i količinu proizvoda, gdje je cijena jedinstvena, u njihovu korist maksimizacije profita, a na štetu potrošača koji moraju kupovati jedan proizvod po jednoj cijeni. U nesavršene oblike konkurencije spadaju monopol, oligopol i duopol.

Svaka promjena tržišnih uvjeta utječe na cijene proizvoda na tom tržišnom segmentu, smanjujući ih ili ih dižući te dovodeći tako isto tržište u stanje neravnoteže, osim ukoliko se tržištu ponudi adekvatna količina proizvoda koja će, putem tržišne potražnje, ponovno uspostaviti točku tržišne ravnoteže.

Kod savršeno konkurentnog tržišta ravnotežna cijena i količina svakog proizvoda je određena sjecištem krivulje ponude i potražnje (Pyndick i Rubinfeld, 2005: 252), a temelj ovakve analize je savršeno konkurentno tržište. Model savršene konkurencije utemeljen je na tri osnovne pretpostavke (Pyndick i Rubinfeld, 2005:252): preuzimanje cijena (price – taking), homogenost proizvoda te slobodan ulaz i izlaz na tržište.

Savršena konkurencija pomaže analitičarima pri analizi tržišta različitih proizvoda, gdje se oni prodaju slobodno određenom cijenom od strane svakog poduzeća i gdje svaki potrošač ima mogućnost izbora između više proizvoda različite cijene i kvalitete. Primjeri proizvoda na tržištu savršene konkurencije su poljoprivredni proizvodi, nafta i benzin, ponuda osiguranja i stanovanja, odnosno prodaja stanova te različite bankarske usluge koje prodaju financijske proizvode.

Na tržištu savršene konkurencije prisutno je mnogo poduzeća, od velikih kompanija do malih poduzeća, koji svi imaju jednaku mogućnost profesionalne konkurencije i pravednog tržišnog natjecanja, a konkurentni položaj na tržištu zauzimaju zahvaljujući svom trudu, ulaganjima u prodaju i promociju te ulažući u razvoj svog proizvodnog procesa putem nabave novih tehnologija i zaposlenika da bi proizveli što bolji proizvod.

Ovdje je prisutno mnogo tvrtki koji su jedni drugima međusobni konkurenti. Prodaja takvih tvrtki ne utječe na globalnu cijenu pojedinog proizvoda jer te tvrtke čine samo mali dio određenog tržišnog segmenta. Sukladno tome, svaka tvrtka, bila velika ili mala, preuzima cijene na tržištu savršene konkurencije kao zadane, odnosno poduzeća tu posluju kao pojedinci i djeluju kao preuzimatelji cijena (price – takers).

Kod preuzimanja cijena dolazi u slučajevima kada tvrtke u savršenoj konkurenciji prodaju gotovo identične proizvode. Međutim, u ovoj vrsti konkurencije su svi proizvodi savršeno zamjenjivi jer ukoliko kupac nije zadovoljan određenim proizvodom, on će ga potražiti kod konkurenta. To ukazuje na činjenicu homogenosti proizvoda, odnosno da ni jedna tvrtka u uvjetima savršene konkurencije neće moći podignuti cijene iznad konkurentskih jer će joj u tom slučaju pasti prodaja. Razlog tomu je što će potrošači prije kupiti jeftiniji proizvod od konkurencije, nego onaj s povišenom cijenom.

Kada je riječ o nesavršenoj konkurenciji, tada vrlo mali broj velikih tvrtki, uglavnom multinacionalnih kompanija, dominira tržištem te određuje jedinstvenu cijenu. Ti proizvođači imaju vladajuće uloge u određivanju cijena i postaju tržišni lideri u tim tržišnim segmentima. Tako poduzeća s monopolskom moći sami određuju cijena na uštrb potrošača i generiraju maksimizaciju profita. U oblicima nesavršene konkurencije nema samo monopola, već može konkurirati više poduzeća koji imaju monopolsku moć određivanja jedinstvene cijene. Kada se gleda nesavršena konkurencija, svako takvo poduzeće ima monopolsku moć i sposobno je naplaćivati cijenu koja je veća od njezinog graničnog troška. Monopolističko tržište u nesavršenoj konkurenciji lično je savršeno konkurentnom tržištu u dva bitna aspekta: na njemu može biti veća količina poduzeća i novim poduzećima nije onemogućen ulazak na tržište. Razlika je od savršene konkurencije što su proizvodi u nesavršenoj konkurenciji diferencirani, a veličina monopolske moći dominantnog poduzeća ovisi koliko je ono uspješno u diferencijaciji svojih proizvoda.

Nesavršene tržišne strukture su takve gdje jedan ili više poduzeća dominira tržištem određujući cijenu koja je jedinstvena. Takvi proizvođači se često prešutno udružuju stvarajući kartele, odnosno prešutne dogovore o načinu određivanja cijena, gdje se svi prisutnici kartela slažu i surađuju. Stoga se poduzeća kao nesavršene tržišne strukture mogu grupirati kako slijedi:

- a) **Monopol** – to je posebna ekonomska struktura gdje samo jedan proizvođač dominira tržištem i određuje jedinstvenu cijenu, izgurava konkurenciju i ima dominantan položaj i jedinstvenu moć. Mnoge su definicije monopola dali autori Samuelson, Nordhaus, Pyndick, Rubinfeld i ostali poznati ekonomisti, ali sve te definicije moguće je složiti u jedinstvenu: monopolska moć se ostvaruje kada na tržištu dominira samo jedno poduzeće, uglavnom multinacionalna kompanija, koja proizvodi i nudi samo jedan proizvod (Poslovni leksikon, 2018.). Takva tvrtka je u principu multinacionalna kompanija koja nema uopće na tržištu supstitutivnih proizvoda te potrošači moraju kupovati samo taj jedan proizvod po zadanoj cijeni poduzeća. Primjer tvrtke monopolista je Procter & Gamble koja na tom tržišnom segmentu jedina proizvodi zubnu pastu marke Crest, pa stoga tamo ima monopolsku moć (Pyndick i Rubinfeld, 2005:424). Tako potrošači koji žele zubnu pastu Crest će ju platiti više nego pastu konkurentne tvrtke, ali ipak će imati neko ograničenje – na primjer, budući da se situacija događa na američkom tržištu, oni pastu mogu platiti čak i 50 centi više, ali je sigurno neće platiti više od dolara. Ovdje su potrošači sami sebi konkurenti, nema konkurencije ni tržišnog natjecanja, niti nikakve bojazni od državne intervencije u slučaju određivanja cijena. Monopolističko tržište ima dva osnovna svojstva (Pyndick i Rubinfeld, 2005:252): poduzeća konkuriraju prodajom diferenciranih proizvoda koji su međusobno zamjenjivi, ali nisu savršeni supstituti te je druga karakteristika da je ulaz i izlas s tržišta slobodan, odnosno novom poduzeću je lako ući na tržište s novom markom proizvoda te poduzeća mogu lako otići s tržišta ako su njihovi proizvodi neprofitabilni.
- b) **Duopol** – ovo je oblik nesavršene konkurencije gdje na tržištu dominiraju dvije vodeće tvrtke koje dogovoreno određuju cijenu proizvoda te time apsolutno kontroliraju tržišnu ponudu i potražnju. Ovdje potrošači mogu birati između dva proizvoda, ali cijena je ista, kvaliteta također, tako da opet nisu postigli maksimizaciju svoje koristi i zadovoljstva. Duopol karakterizira one

gospodarske sektore koji su specifični jer se tamo proizvode visokosofisticirani proizvodi, a zbog potreba visokih tehnologija i specifičnih znanja, mnogi poduzećima je otežan ili čak onemogućen ulazak na ova tržišta. Proizvodi su ovdje specifični – primjer su zrakoplovi za čiju su proizvodnju potrebni visokosofisticirana tehnologija, specifična znanja i know – how, velike investicije u istraživanje i razvoj, garancija sigurnosti i druge postavke koje mnoga poduzeća ne mogu zadovoljiti. Nema konkurenata jer kapitalne investicije zahtijevaju velika financijska izdvajanja, koja si mnoga poduzeća ne mogu priuštiti.

- c) Oligopol – ovo je ekonomska situacija gdje je prisutno nekoliko ili više dominantnih proizvođača koji diktiraju cijenu, dominiraju tržištem i često se manipulativno dogovaraju o visini cijene, u svrhu generiranja profita. Sva poduzeća su tržišni lideri, a proizvodi ovdje mogu i ne moraju biti diferencirani. Kod oligopola je najvažnije da sva proizvodnja potječe od nekoliko vodećih poduzeća. Na oligopolističkim tržištima svi poslovni subjekti generiraju visoke profite jer postoje prepreke koje onemogućavaju ulazak konkurentima. Razlog prepreka su ekonomija obujma, posjedovanje patenata ili licenci koje onemogućuju određenim poduzećima da ih posjeduju te potreba trošenja novca na promociju prepoznatljivosti proizvoda oligopolista. Osim toga, oligopolisti su skloni poduzimanju različitih strategija da spriječe ulazak konkurenata na tržište. Samo upravljanje oligopolističkim poduzećima je izuzetno kompleksno jer vodeće odluke poput određivanja cijena, razine i količine proizvodnje te investicija uključuju strateške poteze oligopolista. Ovdje se radi o konkurenciji samo nekoliko vodećih poduzeća, pa svaki od njih vodi račun akako će njihovi poslovni potezi djelovati na drugo oligopolističko poduzeće. Kod oligopola nema ni slobode o odluci o cijenama jer ih nadziru konkurenti. Oligopolisti se moraju držati jedne cijene i ne smiju je snižavati da ne bi izgubili profit. Obično svoje cijene formiraju na razini tržišnih.

Kod nesavršenih tržišnih struktura poduzeća mogu surađivati transparentno ili prešutno, ali se uglavnom suradnja odvija prešutno, u svrhu maksimizacije profita na korist svih. Neka poduzeća u nesavršenoj konkurenciji mogu agresivno konkurirati, ali moraju biti svjesna da time posljedično stječu niže profite.



## 2.1 Konkurencija kroz povijest

Konkurencija među poduzećima se u povijesti razvijala polagano jer je društveni napredak stagnirao u smislu suvremene konkurentnosti do 19. stoljeća kada su se počele produktivno razvijati prve multinacionalne kompanije. U kasnom 19 stoljeću postojalo je pet različitih kretanja u pravcu konkurentnog natjecanja kompanija. Ti pravci kretanja su sljedeći (Favaro, 2015.):

- Prva je bila učinkovitost. To je bila prvotna svrha formiranja korporacija - promocija proizvodnje proizvoda i usluga s najmanje izgubljenog vremena, materijala i radne snage. Pokušaj pretvaranja poslovanja u znanost o efikasnosti, poznata i kao „tejlorizam“, označio je vrhunac ovog pokreta. Mnoge se tvrtke i dalje natječu na ovaj način, a i dalje postoje nasljednici „tejlorizma“, uključujući poslovni proces preuređenja i mršave proizvodnje.
- Drugi pokret bio je razmjera i blizak rođak učinkovitosti. Tu tvrtke koriste ekonomiju razmjera koja donosi niže troškove jedinice i omogućuje oštrije cijene svojih proizvoda i usluga. Dobio je veliki poticaj tijekom 1970 – ih godina kada je krivulja iskustva podignuta s proizvodnog prostora i usvojena kao strateško sredstvo u sobi korporativnih odbora.
- Treći pravac je bila skala konkurencije. Skala je pokrenula konsolidaciju i globalizaciju industrija tijekom sredine dvadesetog stoljeća, a to se događa i danas, kao što je čelik, aviokompanije, farmacija i telekomunikacije. Skala i učinkovitost uglavnom se natječu smanjenjem troškova. Početkom osamdesetih na svjetskoj je sceni izbio novi način natjecanja: pokret kvalitete, identifikacija W. Edwardsa Deminga, koji je japanskim tvrtkama predstavio kvalitetu kao način života. Mnogi su pripisali ekonomski uspon Japana nakon Drugog svjetskog rata dramatično povećavajući kvalitetu njegovih proizvoda. "Made in USA" ustupilo je mjesto "Made in Japan" kao značku superiornosti. "Kvaliteta je besplatna" postala je mantra. A procesi poput Six Sigma kontrole kvalitete postali su izuzetno popularni nakon što je GE javno prihvatio koncept.
- Ove promjene su se događale u 19. stoljeću i polako razvijale do suvremenog doba. No, nakon uspona Japana, ipak nije ni bilo čudno da se s usponom

Interneta javio novi, četvrti pokret 1990-ih: mrežni način natjecanja. Umjesto da pobijede kupce na temelju cijene ili kvalitete (ili oboje), tvrtke su se počele natjecati na temelju broja ljudi (ili poduzeća) koji ih koriste. Microsoft je vjerojatno jedan od prvih koji je vidio vrijednost ovog načina nadmetanja kada je razvio svoj operativni sustav kompatibilan gotovo za bilo koji oblik osobnog računala. Google, Facebook, LinkedIn i mnoge druge tvrtke nove generacije izgrađene su na ovom putu konkurencije.

- Danas je kretanje mreže ustupilo mjesto petini: takozvanom ekosistemskom načinu natjecanja. Ovaj pristup suoptiranja trećih strana za nadogradnju i iskorištavanje vaših proizvoda i usluga tako da imaju potpunu korisnost za vaše klijente. Vaša prednost dolazi ne toliko od broja vaših kupaca koliko od broja partnera s kojima radite ili na vrhu vaših proizvoda i usluga. Steve Jobs slavno nije želio otvoriti Appleovu trgovinu aplikacija za iPhone; popustio je kad ga je njegov tim uvjerio da će iPhone steći nepremostivu prednost tako što će svakome i svima omogućiti da izrade aplikacije za to.

Učinci povijesnog razvoja konkurencije koji su svoju ekspanziju doživjeli u 1980 – tima i trajali do kraja 2000. godina, još su uvijek prisutni među poduzećima. Na primjer, novine i časopisi uvijek su u velikoj mjeri subvencionirali svoje „korisnike“ (čitatelje) kako bi svojim „kupcima“ (oglašivačima) pružili više koristi. Konsolidacija željeznica, telekomunikacija i profesionalnih sportskih liga dijelom je potaknuta stvaranjem manjih, većih mreža od kojih je svaka imala mnogo više kupaca, poboljšavajući tako prednosti usluge i iskustva svojih kupaca.

Štoviše, kretanje mreže i ekosustava nije zamijenilo učinkovitost, opseg i kvalitetu na izboriku kojeg bi poslovni lideri mogli odlučiti kako se takmičiti. Temelj natjecanja kroz vrijeme uvijek će biti obilježeni fazama pojačanih, pa čak i modnih pogleda na to kako se natjecati u određenim situacijama. Učinkovitost zauzima središnje mjesto u lošim ekonomskim vremenima; kada usporeni rast industrije vaga postaje strateški prioritet; kvaliteta dolazi do izražaja kada je rast tržišta zdrav; a mreža i ekosustavi nastaju kada diferencijacija proizvoda i usluga postane previše teška kao način stvaranja prijedloga napredne vrijednosti.

Analiza podataka ili tvrtke koje ulažu mnoštvo podataka u analitiku konkurencije kako bi povećale efikasnost u svom poslovanju, iskoristile su svoja mjerila i stvorile kvalitetnije, bolje prilagođene proizvode, usluge i iskustva za svoje kupce. Integracija, prilično staromodni derivat razmjera i učinkovitosti, vraća se natrag, a neke tvrtke idu „uzvodno“ - poput Netflix-a koji ulazi u prvobitni posao programiranja ili Ferrero, koji nabavlja tvornicu lješnjaka kako bi osigurao opskrbu Nutellinim dragocjenim sastojkom - i drugi idu „nizvodno“ - poput Apple-a koji gradi svoje maloprodajne prodavaonice (Feraro, 2015.) i Google pokreće vlastitu mobilnu mrežu u SAD-u (Postoji čak i novo ime za vertikalne integracije koje izlazi iz Silicijske doline: poslovni model „Full Stack“.)

Bez obzira na to je li neko od njih postao pokret punog fronta ili ne, jasno je da danas postoji mnogo veći izbor načina na koji se poduzeće može natjecati u odnosu na stoljeće prije. To je dobar pokazatelj koliko je složeno natjecanje u poslovnom svijetu postalo. Da bi to imalo smisla, poslovni lideri moraju koristiti svoje korporativne i poslovne strategije kao pravi sjever. Različite strategije zahtijevaju različite načine natjecanja. Menadžeri ne smiju biti zaokupljeni određenim načinom natjecanja samo zato što ga drugi koriste. Njihove strategije moraju biti jedinstvene za kupce, a to znači da njihov način natjecanja treba biti spoj pokreta koji je specifičan za posebne okolnosti i strategije poduzeća.

## **2.2. Konkurencija danas**

Konkurencija se danas javlja kao primarno određeni oblik odnosa ponude i potražnje, a na tržištu se ispoljava u raznim kombinacijama u pogledu broja učesnika, njihove ekonomske snage, različitih mogućnosti samog ulaska i izlaska sa tržišta, različitim strategijama njihovog nastupa i slično (Horvat, 2012.). Takav međusobni odnos i položaj među poduzećima determiniran je sljedećim kriterijima (Horvat, 2008.):

- brojem samih sudionika kako na strani ponude, tako i na strani potražnje,
- njihovom relativnom snagom,
- mogućnošću samog ulaska i izlaska sa tržišta,
- mogućnošću uvjetovanja međusobnih odnosa i

- elastičnošću ponude i potražnje, odnosno cijena.

Stupanj i intenzitet konkurencije potječe iz brojnosti subjekata na strani ponude i strani potražnje i u tom smislu se razlikuju sljedeći oblici konkurencije (Samuelson, 2011):

- potpuna ili savršena konkurencija te
- ograničena – nesavršena u okviru koje razlikujemo: monopol – monopson, monopolističku konkurenciju i oligopol – oligopson.

Tablica 1. Osnovne karakteristike savršene i nesavršene konkurencije

Karakteristike	Savršena konkurencija	Monopolistička konkurencija	Oligopol	Monopol
Broj preduzeća na tržištu	Vrlo mnogo	Mnogo	Nekoliko (malo)	Jedan
Kontrola cijena	Nikakva	Ograničena	Značajna	Značajna regulacija
Uslovi ulaska u granu	Nema prepreka	nema prepreka	Ekonomija obima	Zakonske prepreke ili ekonomija obima
Proizvod	Identičan	Diferenciran II	identičan ili N diferenciran	nema bliskih supstituta
Profit u dugom roku	0	0	> 0	> 0
Zavisi li strategija preduzeća od ponašanja pojedinačnih rivalskih preduzeća	Ne	Da	Da	Ne
Primjer	Pšenica, kukuruz	Proizvodnja hrane, odjeće, trgovine na malo	Autoindustrija	TT, struja, gas

Izvor: Pyndick, R. S., Rubenfield, D. (2005). Mikroekonomija, Mate, Zagreb, str. 137

### a) Nesavršena konkurencija

Ako poduzeće ima značajan utjecaj na cijenu svoje proizvodnje, tada se isti klasificira kao "nesavršeni konkurent". Nesavršena konkurencija u tom smislu prevladava u onoj industriji gdje pojedinačni prodavatelji imaju određeni nadzor nad

cijenom svog proizvoda. Tako sudionici savršene konkurencije postaju „PRICE TAKERS“ (donose odluke samo o veličini proizvodnje) dok su sudionici nesavršene konkurencije „PRICE MAKERS“ (donose odluke i o količini proizvodnje i o visini cijena). Nesavršena konkurencija ne podrazumijeva smisao da određeno poduzeće ima apsolutni nadzor nad cijenom svojeg proizvoda, već ono može odrediti cijenu svojem proizvodu samo u razumnom okviru. Većina slobode odluke nad cijenom razlikovati će se od industrije do industrije, pa tako osciliraju i postotne promjene u potražnji za tim proizvodima.

#### **b) Nesavršena konkurencija na strani potražnje**

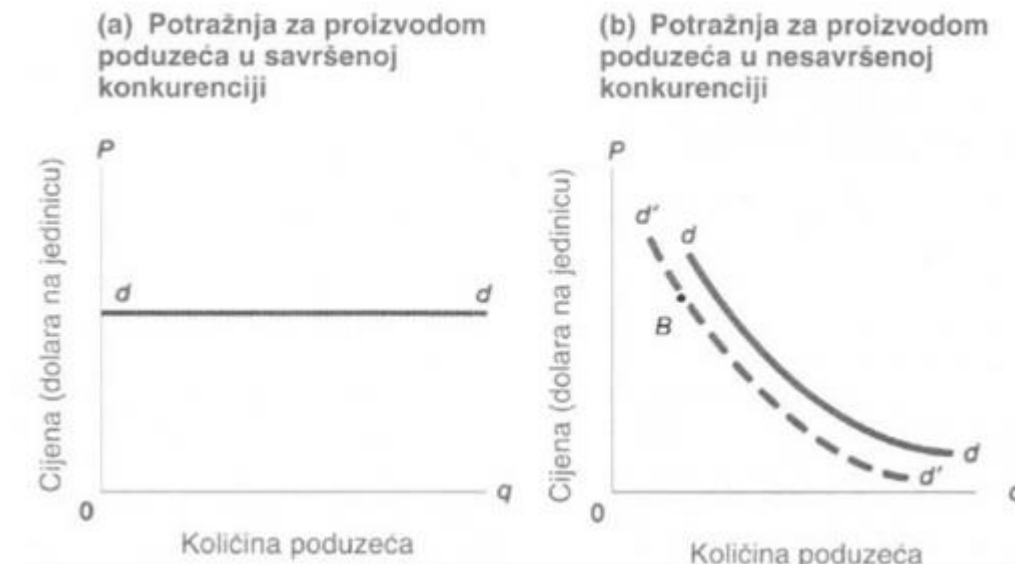
Ovdje prvenstveno spadaju poduzeća koja se javljaju kao jedini kupci određenih proizvoda. Prvi slučaj je monopson koji predstavlja takvu tržišnu strukturu gdje je samo jedan kupac na strani potražnje. Duoposon je tržišna struktura u kojoj na strani potražnje sudjeluju samo dva kupca, dok je oligopson tržišna struktura gdje na strani potražnje sudjeluje više kupaca. Razlika između monopola ponude i potražnje je u tom što monopoli ponude žele nametnuti cijenu višu od ravnotežne dok monopoli potražnje žele ostvariti cijenu nižu od ravnotežne.

#### **c) Savršena konkurencija:**

Svijet savršene konkurencije je onaj u kojemu se prihvaćaju cijene, a ti prihvatitelji su poduzeća koja su mala u odnosu na veličinu tržišta pa ne može utjecati na cijene proizvoda, već ih prihvaća unaprijed kao zadane. Savršena konkurencija se javlja kad nijedan proizvođač ne može utjecati na tržišnu cijenu (Deagičević, 2012.). U uvjetima savršene konkurencije mnogo je malih poduzeća gdje je svaki proizvod identičan proizvod i svaki je „premalen“ da bi mogao utjecati na tržišnu cijenu. Potpuna ili savršena konkurencija je situacija kada veliki broj tržišnih subjekata nema nikakve kontrole nad cijenama, tj. cijena je data veličina, a postoji i laka mogućnost ulaska novih preduzeća u granu. Savršeno konkurentno tržište je tržište na kojem sve tvrtke proizvode identične proizvode, a svaka je tvrtka tako mala da njen izbor razine proizvodnje ne utječe na cijelu industriju. Znači ulazak na takva tržišta je lak,

ukoliko se ukaže prilika za ostvarivanjem profita, a također, ukoliko počnu gubiti novac izlazak je lak.

Slika 1. Prikaz potražnje za proizvodima u savršenoj i nesavršenoj konkurenciji



Izvor: Pyndick, R. S., Rubenfield, D. (2005). Mikroekonomija, Mate, Zagreb, str. 149

Krivulja potražnje (D) s kojom se pojedinačno poduzeće suočava na konkurentnom tržištu predstavlja istovremeno krivulju prosječnog i graničnog prihoda. Uzduž krivulje potražnje, granični prihod, prosječni prihod i cijena imaju iste vrijednosti, pa se isto iskazuje formulom (Pyndick i Rubenfield, 2005):

$$D = P = AR = MR$$

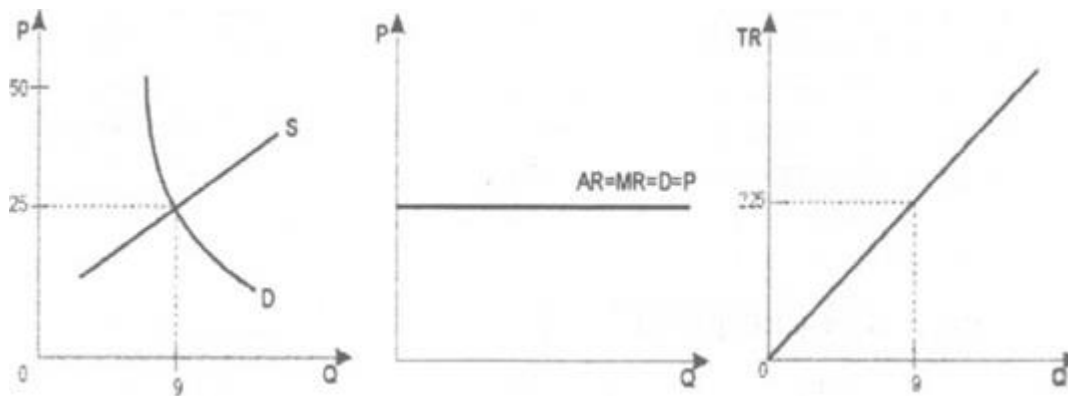
Savršeno konkurentno preduzeće treba izabrati razinu proizvodnje pri kojoj je granični trošak jednak cijeni:

$$MC(q) = MR = P$$

Uvjet za maksimiranje profita glasi: Granični prihod (MR) je jednak graničnom trošku (MC) u tački u kojoj krivulja graničnog troška raste (Pyndick i Rubenfield, 2005.). Cijena (P) mora biti jednaka ili veća od minimalnog prosječnog varijabilnog troška (AVC).

Prikaz prihoda poduzeća na tržištu savršene konkurencije je vidljiv na slici 3.

Slika 3. Prikaz prihoda poduzeća na tržištu savršene konkurencije



Izvor: Pyndick, R. S., Rubenfield, D. (2005). Mikroekonomija, Mate, Zagreb, str. 154

**Ukupan prihod** poduzeća jednak je proizvodu prodajne cijene i prodane količine.  $TR = (P \times Q)$ . **Prosječan prihod** pokazuje koliki prihod poduzeće ostvaruje od prosječne prodane jedinice proizvoda, a dobiva kada ukupni prihod podijelimo sa prodanom količinom proizvoda. U uvjetima savršene konkurencije, prosječan prihod je jednak cijeni dobra. **Marginalni prihod** je promjena ukupnog prihoda koja nastaje prodajom dodatne jedinice proizvoda.

### 2.3. Analiza konkurencije u Hrvatskoj i svijetu

Hrvatska je zemlja na prijelazu iz tranzicijskog sustava u kapitalno – intenzivnu kapitalističku zemlju. Zahtjevi globalizacijskih procesa nameću zemlji potrebu da bude u skladu sa razvojem razvijenih zemalja svijeta, međutim, Hrvatska, koja je tek izašla iz duboke financijske krize i čiji gospodarski rast ide naprijed polako ali

sigurno, mora odrediti svoje razvojne prioritete i strategije koje će implementirati u cilju postizanja što veće konkurentnosti.

Zemlja je u posljednja dva desetljeća doživjela vrlo dinamične društveno – ekonomske promjene koje su joj otvorile put do tada ograničenim mogućnostima dugoročnog gospodarskog razvoja. Hrvatska je danas suočena s brojnim izazovima koje donose svjetska tržišta, pa se specijalizacijom u ulaganja u njoj profitabilne sektore poput turizma i iskrištavanjem svojih bogatih prirodnih potencijala mora, obale i kontinentalnog dijela nastoji probiti do razine razvijenosti konkurentnosti razvijenih zemalja svijeta.

Hrvatsku su obilježili regresivni gospodarstveni procesi naslijeđeni iz bivše države Jugoslavije, a dodatno su doprinijeli njihovoj stagnaciji Domovinski rat, poslijeratno dugotrajno stanje do stabilizacije te velika financijska kriza koja je snažno protresla hrvatsko gospodarstvo. Međutim, polako je Hrvatska počela stagnirati, pa bilježiti niske, ali sigurne stope gospodarskog rasta, u čijoj je situaciji i danas.

Ulaskom u Europsku uniju zemlji su otvorene mnoge mogućnosti prema međunarodnim tržištima, a posljednjih godina vidljiv je napredak i u organizacijskoj strukturi zemlje, kao i pobošljanje učinkovitosti produktivnosti javnih institucija, zakonodavnog i pravnog sustava te poslovanja subjekata u privatnom sektoru. Iako je zemlja napredovala u kratkom vremenskom razdoblju od osamostaljenja, ipak je još mnogo područja u koje Hrvatska mora uložiti strateške napore da bi podigla svoju razinu na ljestvici globalne konkurentnosti.

Od svog nastanka 1991. godine Hrvatsku su zahvatile brojne društvene i ekonomske promjene, od pretvorbe i privatizacije, do propadanje snažnih i velikih hrvatski poduzeća, do masovnih migracija obrazovanog stanovništva u razvijene zemlje u potrazi za boljim poslom, većim dohotkom i jačim životnim standardom, što se može okarakterizirati kao odljev mozgova. Ipak je zemlja u svojim znanstvenim institutima uspjela zadržati obrazovane znanstvene kapacitete koji doprinose razvoju istraživačkih djelatnosti, pa u tome prednjači u odnosu na druge zemlje istočne Europe.

Važan i snažan utjecaj na kreiranje konkurentnosti Hrvatske imaju i određene institucije i fondovi, poput Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG – BICRO), Hrvatsku gospodarsku komoru, Hrvatsku zakladu za



znanost te poticaj razvoju brojnih regionalnih razvojnih agencija, gdje je u Istri osnovana i djeluje u svrhu gospodarskog razvoja Istarska razvojna agencija (IDA).

HAMAG – BICRO je agencija nastala 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske sa svrhom pružanja podrške hrvatskim poduzetnicima u njihovu poslovanju i usmjerenju ka napretku, od samog začetka poslovne ideje, do njezine realizacije, komercijalizacije i plasmana na tržište.

Hrvatska gospodarska komora ima dugu tradiciju postojanja još od 1861. godine, a sa svojim područnim odjeljenjima u većim gradovima Hrvatske, komora pomaže putem promotivnih sajмова i susreta poduzetnika promovirati njihovo poslovanje i proizvode, kako na nacionalnom, tako i na inozemnim tržištima Europe i svijeta. HGK omogućuje hrvatskim poduzetnicima velik dio promocije, a organizacijom brojnih seminara i edukacija pruža pomoć poduzetnicima u daljnjem razvoju njihovih poslovnih ideja te realizacije istih.

Hrvatska zaklada za znanost osnovana je od strane Hrvatskog Sabora 2001. godine sa ciljem ulaganja u razvoj znanosti, obrazovanja i inovacija u Hrvatskoj. Njezin je cilj osigurati održivi gospodarski razvoj doprinosom ulaganja u znanost te pomoć u postizanju što većeg stupnja obrazovanja hrvatskog stanovništva, da bi se ostvarila veća obrazovna konkurentnost na tržištu radne snage, a samim time i primjena stečenog znanja u praksi koja može doprinijeti učinkovitom razvoju hrvatskih znanstvenih kapaciteta.

U konačnici, u Hrvatskoj su osnovane brojne regionalne razvojne agencije, koje su orijentirane na kreiranje konkurentnosti svoje regije u kojoj djeluju. Za Istarsku županiju je od osnovanih agencija važna Istarska razvojna agencija, osnovana 1999. godine tada sa ciljem provedbe razvojnih projekata na području Istre. Ona se kroz 20 postojećih godina razvila u snažnu, fleksibilnu i poticajnu razvojnu agenciju sa ciljem postizanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Istri.

Sukladno svemu navedenome, stanje sadašnje hrvatske konkurentnosti je takvo da država ulaže velike razvojne, inovativne i strateške mogućnosti za primjenu znanosti, visoke tehnologije, inovacija i suvremenog obrazovanja. Čak i hrvatski vodeći politički sustav radi na razvoju tehnološkog i inovacijskog napretka jer imaju za cilj da zemlja ostvari produktivnost i napredak na znanstvenom polju, iako autor Prester (2010:70) navodi kako Hrvatska ima ograničen pristup znanstvenim publikacijama.

Iako je navedeno stanje zemlje u djelomično zadovoljavajućoj poziciji u odnosu na druge zemlje istočne Europe, hrvatsku konkurentnost ipak treba eksplicitno prikazati indeksom globalne konkurentnosti da bi se stekao uvid u stanje razvoja hrvatske konkurentnosti od 2008. do danas. Podaci o globalnom indeksu konkurentnosti zemlje izneseni su u tablici 1.

Tablica 1. Indeksi globalne konkurentnosti Hrvatske od 2008. – 2018. (odabrane godine)

<b>Godina</b>	<b>Indeks globalne konkurentnosti</b>	<b>Ocjena (1 – 7)</b>
2008.	57 (od 131)	4,2
2011.	76 (od 142)	4,1
2013.	75 (od 148)	4,1
2016.	74 (od 139)	4,15
2018.	74 (od 137)	4,19

Izvor: World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2008. – 2018. (odabrane godine), World Economic Forum, Ženeva, 2008. – 2018., prilagodba autorice

Tablica 1. prikazuje indekse globalne konkurentnosti Hrvatske i njezinu poziciju konkurentnosti u odnosu na (u prosjeku) 140 zemalja svijeta, kao i ocjenu razvijenosti koju joj je dodijelio Svjetski gospodarski forum. Indeksi su odabrani kroz promatranih pet godina, da bi se dobio uvid u stanje napretka ili nazadovanja Hrvatske u problematici konkurentnosti u desetogodišnjem razdoblju. Na početku promatranog razdoblja indeks globalne konkurentnosti je iznosio 57 u odnosu na 131 zemlju, sa ocjenom od 4,2, što je predstavljalo Hrvatsku kao medijalno konkurentnu zemlju u toj godini. Zbog nastupa svjetske financijske krize, koja nije zaobišla ni Hrvatsku, stupanj njezina gospodarskog razvoja naglo pada. Negativne gospodarske prilike onemogućile su zemlji gospodarski napredak, odnosno prouzročile su stagnaciju gospodarstva i nazadovanje određenih gospodarskih sektora, što je u konačnici imalo za posljedicu drastičan pad na ljestvici globalne konkurentnosti. Tako je Hrvatska 2018. pala na 78. mjesto u svijetu po razini konkurentnosti (od 137 zemalja), zadržavajući tokom cijelog promatranog razdoblja dodijelenu prosječnu ocjenu razvoja konkurentnosti od 4,15, što je na ljestvici ocjena od 1 – 7 može klasificirati kao mediorangiranu zemlju u svijetu po konkurentnosti. Navedeni pad konkurentnosti zemlje nije povoljan za njezin budući gospodarski napredak, ali

uzimajući u obzir posljedice financijske krize koju je ista ostavila na Hrvatsku, može se zaključiti da je Hrvatska iz krize izašla oporavljena, ali još uvijek nedostatno, sa spororastućom stopom gospodarskog razvoja, a samim time rasta konkurentnosti u odnosu na ostale zemlje svijeta.

Svjetski gospodarski forum je, sukladno prikazanim indeksima globalne konkurentnosti, ocijenio Hrvatsku po njezinu stupnju razvoja ocjenom 2/3 te ju okarakterizirao kao zemlju u prijelazu iz tranzicije u kapitalno – intenzivnu zemlju, koja mora uložiti dodatne napore u razvoj inovativnih metoda da bi se mogla popesti na ljestvici globalne konkurentnosti.

Hrvatska je, prema stupnju konkurentnosti, na polovini svih zemalja svijeta. Za nju je to povoljna situacija jer je to mala zemlja na prijelazu u kapitalno gospodarstvo, te još uvijek nedovoljno razvijena da bi mogla konkurirati ozbiljnim svjetskim gospodarstvima. Stoga će u ovom poglavlju biti izvršena usporedna analiza hrvatske konkurentnosti sa zemljama Balkana i Istočne Europe, koje su joj po stupnju razvijenosti i konkurentnosti bliske.

Tablica 2. Prikaz pozicije konkurentnosti Hrvatske i odabranih zemalja

<b>Zemlja</b>	<b>Rang 2015/16</b>	<b>Rang 2014/15</b>	<b>Promjena</b>	<b>Rang 2016/17</b>
Češka	31	37	+6	31
Poljska	41	43	+2	36
Slovenija	59	70	+11	56
Mađarska	63	60	-3	69
Hrvatska	77	77	0	74
Grčka	81	81	0	86
Srbija	94	94	0	90
BiH	111	111	0	107

Izvor: prilagodba autorice prema podacima publikacije Nacionalno vijeće za konkurentnost (2016): Izvještaj o globalnoj konkurentnosti 2015. – 2016, dostupno na [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf), te Nacionalno vijeće za konkurentnost (2017.) Izvještaj o globalnoj konkurentnosti 2016.-2017. Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf), pristupljeno 05.09.2019.

Iz promatrane tablice vidljivo je da se trenutno Hrvatska nalazi na 77. mjestu globalne konkurentnosti, odnosno da je vidljiv pad za 3 mjesta u odnosu na 2015., što predstavlja polagan, ali pozitivan pomak u razvoju hrvatske konkurentnosti. Najnaprednija u konkurentnosti od odabranih zemalja je Češka, koja je, iako malena, vrlo blizu razvijenim zemljama svijeta po konkurentnosti, a svoju poziciju i dalje drži na razini iz 2015. godine. Sljedeća je Poljska, koja bilježi napredak na 36. mjesto u odnosu na 2015. kada je bila na 41. mjestu. Slijede Mađarska i Grčka, koje bilježe pad konkurentnosti, a Slovenija je specifična zemlja koja bilježi rast konkurentnosti, a najmanja je od svih odabranih. Konačno, Srbija i BiH su zemlje pri samom vrhu nerazvijenosti po stupnju konkurentnosti, iako bilježe pad konkurentnosti u odnosu na 2015. godinu.

Promatrajući usporednu analizu Hrvatske s odabranim zemljama, može se izvesti zaključak da Hrvatsku karakterizira pad tehnološke spremnosti na daljnja ulaganja u razvoj konkurentnosti te da je ona zemlja relativno slabe konkurencije u odnosu na razvijene zemlje svijeta. Razlog tomu jest što je to mala zemlja u procesu društvene transformacije u kapitalistički sustav, koji još nije u potpunosti dovršen.

Iako je Hrvatska konkretno napredovala sukladno globalnom indeksu konkurentnosti u odnosu na 2015. godinu do danas, te iako je smanjila proračunski deficit i javni dug, njen napredak u vidu konkurentnosti je još uvijek nedostatan za konkuriranje u globalnom svijetu.

### 3. PREHRAMBENA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Proizvodnja prehrambenih proizvoda uključuje preradu i konzerviranje mesa i proizvodnju mesnih proizvoda (C 10,1), preradu i konzerviranje riba, rakova i školjki (C 10,2), preradu i konzerviranje voća i povrća (C 10,3), preradu biljnih i životinjskih ulja i masti (C 10,4), proizvodnju mliječnih proizvoda (C 10,5), proizvodnju mlinarskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda (C10.6), proizvodnju brašna i brašnatih proizvoda (C10.7), proizvodnju ostalih prehrambenih proizvoda (C10.8) i proizvodnju pripremljene hrane za životinje (C.10.9) (Ministarstvo gospodarstva, 2013: 54).

Proizvodnja hrane i pića važna je djelatnost za svaku državu, pa tako i za Hrvatsku. U Hrvatskoj su tako najprofitabilnije djelatnosti u prerađivačkoj industriji sljedeće (MINGO, 2013): cigareta i prerada duhana, prerada ribe, proizvodnja piva, prerada mlijeka, prerada čaja i kave te proizvodnja bezalkoholnih pića. Ove djelatnosti su u Hrvatskoj privukle najviše direktnih stranih investicija, a u tim sektorima djeluju mnoge uspješne tvrtke, poput PIK Vrbovca, Vindije, Podravke, Kraša, Francka i drugih. Prehrambeni proizvodi u ukupnom izvozu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda čine 74%. 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 (MINGO, 2013.).

Hrvatska može svjetskom tržištu ponuditi prepoznatljive proizvode visoke kvalitete i izvornosti. Trenutačno je u Hrvatskoj više prehrambenih proizvoda koji nose oznaku zemljopisnog podrijetla: dalmatinski, drniški i krčki pršut, baranjski kulen, lički krumpir, meso zagorskog purana i poljički soparnik. Oznaku izvornosti nose: ekstra djevičansko maslinovo ulje Cres, ogulinski kiseli kupus (ogulinsko kiselo zelje), varaždinsko zelje i istarski pršut (MINGO, 2013.).

### 3.1 Prehrambena djelatost kroz povijest

Prehrana je kroz povijest pratila razvoj ljudske civilizacije pa se izbor prehrambenih namirnica mijenjao kroz stoljeća kako se čovječanstvo razvijalo, zahvaljujući razvoju mogućnosti kultiviranja biljaka i životinja kao i podneblju pogodnom za uzgoj. Povijest razvoja hrane i prehrambene industrije može se grubo podijeliti u tri važnija razdoblja (Enciklopedija.hr, 2019):

- Pred - agrikulturno doba - obilježeno je sakupljanjem hrane, lovom i ribolovom. Čovjek je u početku jeo sirovu hranu, a posebno voće i povrće, koje je prirodno bilo u njegovoj okolini. Otkrićem mogućnosti korištenja vatre i topline stvoreni su uvjeti za termičku obradu hrane. Pri tome je prioritet imala hrana animalnog porijekla. Potraga za hranom i sakupljanje hrane igraju važnu ulogu u biološko-sociološkom razvoju čovjeka, jer je lov i okupljanje oko vatre doprinijelo jačanju socijalizacije zajednica. Spontano se hrana počela konzumirati kao kuhana ili fermentirana.
- doba agrikulture koje započinje 10.000 godina prije Krista - Nakon predagrikulturnog doba postepeno započinje doba agrikulture organiziranim i planiranim uzgojem biljaka, kao i životinja. U doba agrikulture razvija se poljoprivreda na plodnim zemljištima i to na više mjesta u svijetu. Nastaju naselja, nacije i carstva, na Bliskom i Dalekom istoku kao i Mediteranu. Na području Europe kultivira se pšenica, zob, grašak, leća, lan i druge slične kulture. Od životinja odomaćuju se pas, svinja, koza, ovca i govedo. Čovjek počinje uvoditi razna oruđa za obradu zemlje. Brojni zapisi i arheološka otkrića opisuju prehranu starih naroda. Zahvaljujući plodnoj dolini rijeke Nil Starim Egipćanima bila je lako dostupna riba iz mora i rijeke, žitarice (ječam, pšenica), a raspolagali su i bogatim izborom voća i povrća. Jeli su ribu, žitarice kao i njihove prerađevine. Od povrća su jeli češnjak, crveni luk, poriluk, grah i krastavce. Pri gradnji piramida češnjak i crveni luk korišteni su u prehrani i za zaštitu zdravlja. Grožđe, datulje i lubenice bile su im najdostupnije voće. Jeli su masline i hranu začinjavali maslinovim uljem. Jela su sladili medom, a znali su vještine proizvodnje vina i piva. Stari Židovi hranili su se slično kao i Egipćani. Jeli su ječmeni kruh, rjeđe pšenični ili proseni i pili su dosta mlijeka.

Trošili su maslinovo ulje i med. Pili su vino. Od povrća hranili su se grahom, lećom, lukom i porilukom, a od voća grožđem.

- agro-industrijsko doba koje počinje prije otprilike 150 godina – tada se počela razvijati suvremena prehrambena industrija koja je kontinuirano s ekspanzioniziranim razvojem društva dosegla uvjete suvremene industrije današnjice. Agro-industrijsko doba počinje prije otprilike 150 godina. Nova otkrića iz fizike, kemije, biologije, mikrobiologije i mehanike tokom 19. stoljeća utječu na razvoj agronomije kao znanosti. Uporedno s razvojem primarne poljoprivredne proizvodnje razvijale su se i postharvest tehnologije kao i tehnologije prerade i konzerviranja hrane. Agro-industrijsko doba je karakterizirano kombinacijom agrikulturne i industrijske aktivnosti. Primarna poljoprivredna proizvodnja se mehanizira te se na taj način povećava proizvodnja hrane. Razvija se transport gradnjom cesta i željeznice. U to vrijeme dolazi do bržeg razvoja prehrambene industrije. Otkrićem rashladnog postrojenja postepeno se razvijaju rashladni lanci za očuvanje prehrambenih proizvoda. Sve je češća upotreba novih tehnologija u proizvodnji hrane kao što su konzerviranje, koncentracija, ekstrakcija itd. Nicolas Appert je 1804. godine otkrio mogućnost produženja trajnosti hrane termičkom obradom (sterilizacijom). Znanstveno objašnjenje postupka sterilizacije dao je Pasteur. Njegova metoda – pasterizacija – upotrijebljena je u raznim područjima ljudske djelatnosti, ne samo u pripremi hrane. Krajem 19. stoljeća Nestlé stvara kondenzirano mlijeko, a Liebig mesne ekstrakte i prve koncentrirane juhe, a 1869. godine Mege-Mouries proizvodi prvi margarin.

U povijesti su stari su Grci najčešće jeli ječmenu ili pšeničnu kašu pomiješanu s medom i uljem. Uz to bi naribali sir ili jeli jaja. Koristili su povrće, najčešće mahune, grah, leću i slanutak. Bogatiji su često jeli, osobito na gozbama, meso i ribu, obično srdele ili haringe. Popularan je bio i umak od mariniranog oslića. Hipokrat je smatrao da isto jelo i isto piće ne može odgovarati bolesnom i zdravom čovjeku. Prema zapisima Hipokrata, Grci su poznavali više načina pripravljanja kruha, posebno pripremljenog od grubog, punog pšeničnog zrna i od zrna bez ljuske (Enciklopedija.hr, 2019.). Stari Rimljani vladali su cijelim Sredozemnim morem. Glavna im je hrana bila kaša od graha i pogača, zatim krušni kolač bez kvasca koji bi umakali u med ili

mlijeko. Jeli su sir, meso ili ribu, voće i pili vino pomiješano s vodom (Enciklopedija.hr, 2019.). Osim ribe i mesa jeli su kašu od zdrobljenog kruha i luka, prženog u maslinovu ulju i začinenog octom i tome dodali slanetak.

Kao i grčki i egipatski, i rimski bogataši uživali su u jeguljama, puževima, jezicima flaminga i krilima noja, mesu ptica, u guščijoj jetri te u plemenitoj bijeloj ribi. Otkrićem Amerike i razvojem trgovine, čovjek prenosi razne biljke i životinje. U Europi se od tada kultivira kukuruz, krompir, paradajz, grah, paprika, suncokret i duhan. Mnogi su narodni hranu služili za liječenje bolesti (Enciklopedija.hr, 2019.). Tako je već od 1550. godine bilo poznato da citrusno voće preventira i liječi skorbut. Tradicionalni narodni lijek za probleme vida bila je kuhana jetra domaćih i divljih životinja. Stari narodni lijek za liječenje gušavosti su sušena morska trava i sušene morske spužve, ili pepeo dobiven njihovim spaljivanjem. Početkom 16. stoljeća započinje razvoj kapitalizma i intenzivniji razvoj nauke i njene primjene. Počinje da se razvija novi način razmišljanja koji se bazira na otkrićima renesanse i reformacije. Uporedno s općim tehničkim napredkom razvija se proizvodnja žitarica i trgovina. Novi načini primarne poljoprivredne proizvodnje zahtijevali su više gnojiva. Porast uzgoja životinja tražio je više stočne hrane, a međusobna ovisnost uzgajanih biljaka i životinja višestruko je porasla.

Istraživanja se nastavljaju i u današnje vrijeme. Izučavanje proizvodnje i prerade hrane tijekom dvadesetog stoljeća je bilo zaokupljeno problemom gladi, ratnog racionaliziranja hrane i prevencijom deficitarnih bolesti. Danas istraživanja teže ka određivanju značenja pojedinih sastojaka hrane (vlakna, kolesterola, vitamina, minerala, fitotvari) i utjecaja prehrane na zdravlje i bolest (Enciklopedija.hr, 2019.). Pri tome se razvijaju proizvodni procesi koji omogućavaju dobijanje prehrambenih proizvoda sa najmanje degradativnih promjena tokom prerade kao i proizvoda točno određene namijene.



### **3.2 Prehrambena djelatnost kroz Hrvatske povijest**

Proizvodnja prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj predstavlja važan dio razvoja hrvatske ekonomije. Hrana je Hrvatsima egzistencijalna poreba, pa stoga mnogi kupuju različite prehrambene proizvode jer su svjesni da je hrana nutritivno bogata.

Hrvatska prehrambena industrija se razvijala zadnjih 100 godina značajno, a prije toga su se proizvodnjom bavile vodeće hrvatske prehrambene tvrtke koje svoju tradiciju grade na dugoj tradiciji postojanja još iz 19. stoljeća.

Hrvatsku prehrambenu industriju je u suvremenom razvoju od početka 1900 – tih godina obilježavala raznolikost i razvijenost, a s obzirom na vrijednost industrijske proizvodnje predstavljala je najznačajniji proizvodni sektor. Prehrambena industrija, koja je tada uključivala proizvodnju hrane i pića u usporedbi s drugim granama prerađivačke industrije u Hrvatskoj, ostvarivala je od samih svojih začetaka najveći ukupni prihod i zapošljavala je najviše ljudi. Sektor prehrambene industrije je bio najrazvijeniji na području Zagreba kao centra gospodarskih zbivanja i demografske koncentracije tadašnjeg doba, zatim u sjeverozapadnoj Hrvatskoj te Osječko-baranjskoj županiji.

Prehrambena industrija je već tada počela privlačiti značajne strane investicije te su mnoge međunarodne tvrtke prepoznale značajnost poslovanja na hrvatskom tržištu, dolazeći postepeno iz inozemstva. Radi se o Meggleu, Lactaliu i Coca-Coli. Najprofitabilnije djelatnosti već 1950 – tih godina u ovom sektoru su bili proizvodnja i prerada mlijeka i sira, proizvodnja piva, prerada čaja i kave te proizvodnja bezalkoholnih pića, a kao jedna od važnih grana hrvatske prehrambene industrije stoji i konditorska industrija (AIK, 2018.). Najznačajniji izvozni proizvodi hrvatske prehrambene industrije bili su dodatci jelima, keksi i vafli, punjena čokolada, konzervirane srdele, gotove juhe, maslinovo ulje, pivo i alkoholna pića.

### **3.3 Prehrambena djelatnost danas**

Prodaja prehrambenih proizvoda se u suvremeno doba povećala zahvaljujući uvjetima globalizacije koja je snizila cijene hrane i povećala prodaju privatnih prehrambenih marki. Sve to ukazuje na mogućnosti povećanja prodaje domaćih

proizvođača koji prodaju pod vlastitom markom. Zahvaljujući tradiciji i iskustvu naših proizvođača prehrambenih proizvoda, djelatnost je sposobna privlačiti ulaganja i kapital koji su potrebni za razvoj (AIK, 2018.). Dodatno, jedan od potencijala za rast proizvodnje prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj je turizam, odnosno potencijalna potražnja proizašla iz turizma, kao i povezivanje s poljoprivrednom proizvodnjom.

Perspektive budućeg razvoja hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda temelje se na reviziji strategija poslovanja za domaće i strana tržišta, unaprjeđenju proizvodnog portfelja na način da ga prilagode potrošačevim željama i potrebama, optimalizaciji lanca opskrbe koja uključuje optimalizaciju nabave, povećanje učinkovitosti proizvodnih procesa i produktivnosti rada, upravljanje logistikom i kompletnošću portfelja. (MINGO, 2013.).

Prva značajna proizvodnja u prehramenoj industriji je proizvodnja žitarica. Strateška orijentacija u mlinarskoj industriji je moći zadržati postojeći kapacitet u mlinskoj i pekarskoj industriji uz postupnu modernizaciju opreme kod svih proizvođača. Nužno je poduzeti mjere radi osiguranja financijske stabilnosti i likvidnosti grane. Moraju se proizvođači žitarica strogo pridržavati ugovorne obveze te se moraju riješiti vlasništva, dok je u pekarstvu je orijentacija na podizanju kakvoće proizvoda i povećanje asortimana.

Kod prerade uljarica javlja se strategija proizvodnje ulja koja bi trebala biti prilagođena standardima Europske unije u smjernicama za proizvodnju ulja. U zemljama Europske unije ulaskom u WTO smanjena je ukupna uljarska proizvodnja za 20% . Tako se mijenja položaj uljarske industrije, koja će imati isti položaj kao i slične industrije u zapadnoeuropskim zemljama, pa će tvornice ulja plaćati domaće uljarice prema izvoznim cijenama u trenutku prerade (MINGO, 2013.). Opstanak uljarske industrije, koji se u ovom stanju doveden u pitanje opstanka, je nužan, jer jedino ima smisla domaće uljarice prerađivati u domaćoj industriji.

U prehrambenoj industriji Hrvatske se uelike ističe proizvodnja maslinovog ulja. Za razvoj prerade maslina u maslinovo ulje nužno je povećanje i stabilnost sirovinске osnove. Potrebno je kompletirati prerađivačke kapacitete za pravilno skladištenje i brigu o ulju. Također je važno raditi na povećanju kvalitete maslinovog ulja i to edukacijom maslinara i prerađivača kao i sinkronizacijom kontrolom ovog robnog proizvoda(MINGO, 2013.).

Sljedeća komponenta u prehrambenoj industriji je proizvodnja šećera. Da bi se ostvario cilj industrije šećera potrebno je trajno osigurati kvalitetnu sirovinu na razini praga rentabilnosti u Europskim zemljama. Potrebno je pratiti najnovija znanstvena postignuća na tom području. Sustavom poticanja će se stimulirati proizvodnja šećerne repe, štiteći paritetne odnose osnovnih ratarskih kultura. Nužno je povećati kapacitete dnevne prerade ali i smanjiti broj tvornica (Babić, 2015.).

Prerada voća i povrća je vrlo snažna u hrvatskoj prehrambenoj industriji. Jedan od ciljeva ove djelatnosti je prerada ekološki i drugog proizvedenog voća i povrća. U budućem razdoblju prerade voća i povrća strateški ciljevi su povećati proizvodnju i preradu voća i povrća te smanjiti uvoz voća, povrća i njihovih prerađevina. Potrebno je omogućiti proizvodnju dovoljnih količina za vlastite potrebe i izvoz. Te je važno zaposliti stanovništvo u pogonima kao i u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji voća i povrća. Prema Državnom zavodu za statistiku proizvodnja mandarina u 2017. godini, bila je najniža u usporedbi s 2016. godinom s razlikom od gotovo 33 400 tona (DZS, 2018.). To je ujedno i najniža proizvodnja od 2006. godine, no smanjenje proizvodnje mandarina opravdano je jer je uzrokovano lošim vremenom. Također je smanjena proizvodnja drugih voća i povrća. Proizvodnja luka i češnjaka smanjila se za 7 536 tona, proizvodnja mrkve se smanjila za 4 549 tona, proizvodnja kupusa se smanjila za 2 404 tona, proizvodnja maslina se smanjila za 2 288 tona, proizvodnja šljiva se smanjila za 1 214 tona, krušaka za 1 172 tona, dok se proizvodnja cvjetače i brokule u 2017. godini smanjila za 1 042 tona (DZS, 2018.). Također je zabilježena povećana proizvodnja nekih proizvoda iz ove skupine. Najznačajniji rast proizvodnje u 2017. godini zabilježen je u proizvodnji jabuka koja je, u usporedbi s prethodnom godinom, porasla za 11 789 tona (DZS, 2018.). Proizvodnja rajčice porasla je za 10 516 tona, proizvodnja bresaka i nektarina u odnosu na prethodnu godinu porasla je za 2 586 tona, proizvodnja krastavaca porasla je za 2 775 tona, višanja za 943 tona, proizvodnja graška porasla je za 840 tona, dinja za 664 tona, salate za 309 tona te oraha za 205 tona (DZS, 2018.).

Proizvodnja mesa je u Hrvatskoj izražena jer Hrvatska ima svoje vlastite tvrtke mesne industrije poput PIK Vrbovca, Gavrilovića, Karlovačka mesna industrija PPK i drugi. Da bi se iskazali ciljevi gospodarske motiviranosti na profit u svima fazama proizvodnje, prerade i prometa mesom, najvažnije mjere državne politike trebale bi biti hitno provođenje normizacije proizvoda kako se u našu zemlju ne bi moglo uvoziti

robu neadekvatne kvalitete. Važno je da država pojača subvencije u primarnom djelu proizvodnje, kako bi domaći proizvođači mogli ući u ravnopravnu konkurenciju s proizvođačima iz ostalih zemalja te je potrebno stimulirati izvoznju politiku u toj industriji. Osim toga trebalo bi smanjiti izuzetno visoke troškove proizvodnje, stalno ulagati sredstva u nove opreme i nadzor te racionalno iskorištavati postojeće kapacitete.

U proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda Hrvatska zaostaje pred drugim zemljama. Republika Hrvatska po razvijenosti poljoprivredne proizvodnje i proizvodnje mlijeka, značajno zaostaje za članicama Europske unije te je u 2015. godini proizvela 513,4 milijuna kilograma svježeg sirovog mlijeka i zabilježila pad u proizvodnji u odnosu na 2014. godinu kada je prikupljeno 522,6 milijuna kilograma mlijeka (DZS, 2018).. Domaći mljekarski sektor već se nekoliko godina suočava s ozbiljnim problemima. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, 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.

### **3.4 Tehnologija u prehrambenoj industriji**

Prehrambena tehnologija, primjena operacija i procesa temeljenih na znanstvenim spoznajama kojima se prehrambene sirovine biljnog ili životinjskoga podrijetla prerađuju u različite prehrambene proizvode. U proces preradbe uključeni su (Enciklopedija.hr, 2019.): mehaničke operacije, fizikalni procesi, kemijske reakcije, enzimski i mikrobiološki procesi, procesi konzerviranja, pakiranja i transporta. Prehrambena tehnologija dijeli se na više područja s obzirom na sirovinu koja se prerađuje ili proizvode koji se dobivaju preradbom. To su (Enciklopedija.hr, 2019): preradba žita, proizvodnja pekarskih proizvoda, proizvodnja tjestenine i srodnih proizvoda, proizvodnja šećera, škroba, dekstrina, bombonskih proizvoda, kakaovih proizvoda, preradba voća i povrća, proizvodnja mlijeka i mliječnih prerađevina, preradba mesa i proizvodnja mesnih prerađevina, preradba ribe, preradba uljarica, proizvodnja vina i jakih alkoholnih pića, proizvodnja piva, mineralnih i stolnih voda, polugotovih i gotovih jela te niza drugih prehrambenih proizvoda. Zajedničko im je da

se cijeli tehnološki proces odvija u više faza koje uključuju (Enciklopedija.hr, 2019.): opće operacije (pranje, čišćenje, guljenje, otkoštavanje, otkoštavanje i sl., usitnjavanje, sortiranje), specifične operacije značajne za svako područje prehrambene tehnologije (blanširanje, depektinizacija, prešanje, pasiranje, fermentacija, homogenizacija, prženje, ekstrakcija, hidroliza, hidrogenacija i sl.), operacije konzerviranja kojima je svrha produžiti trajnost proizvoda (pasterizacija, sterilizacija, sušenje, smrzavanje, koncentriranje, dodavanje prirodnih ili kemijskih konzervansa) te, konačno, pakiranje.

Počeci razvoja prehrambene tehnologije sežu u daleku prošlost, kada su ljudi, koristeći se iskustvom, primjenjivali različite postupke za poboljšanje kvalitete i produženje trajnosti hrane. Tako su sušenje na suncu (voća, povrća), dimljenje (mesa, ribe, divljači), soljenje (mesa, ribe), primjena snijega ili leda za hlađenje (meso, vino) poznati od davnine. Upravo na tim spoznajama razvili su se neki od današnjih postupaka preradbe i konzerviranja hrane. Mehanizacijom pojedinih operacija i procesa te usavršavanjem uređaja započeo je razvoj prehrambene industrije(Enciklopedija.hr, 2019.). Njezini počeci vezani su uz francuskoga kuhara Nicolasa Apperta, na temelju čijih je spoznaja 1804. proradila prva tvornica konzervi u Francuskoj. Potkraj XIX. st. počela se u SAD-u razvijati i industrijska proizvodnja smrznutih prehrambenih proizvoda.

U Rijeci je već 1752. bila osnovana rafinerija sirovoga šećera, koji se dovozio iz prekomorskih zemalja. Bila je to prva takva tvornica u tadašnjoj Austro-Ugarskoj Monarhiji. Industrijska proizvodnja šećera započela je 1905. osnutkom šećerane u Osijeku. Temeljem spoznaja o načelima sterilizacije, Ivan Moller iz Splita već je 1782. započeo s pokusima konzerviranja ribe, da bi početkom XX. st. na našoj obali radilo više od 30 tvornica za preradbu ribe. Počeci preradbe mesa u Hrvatskoj vezani su uz ime Josipa Gavrilovića, čiji su zanatski pogoni, osnovani već početkom XIX. st., bili preteča Prve hrvatske tvornice salame, sušena mesa i masti, osnovane 1883. u Petrinji (Enciklopedija.hr, 2019.). Slijedili su obrtnički pogoni Filipa Rabusa 1882. u Zagrebu, Predovića 1902. u Vrbovcu te Eduarda Vajde 1912. u Čakovcu. U Osijeku je 1882. bio sagrađen mlin Union, najveći u tadašnjoj državi. Proizvodnja likera i žestokih pića započela je u pogonima u Zadru (Luxardo, 1821) i Zagrebu (Gracijan Mikić i E. Sabljčić, te F. Pokorny, 1862., preteče Badela 1862). Osnovana je i industrija konditorskih proizvoda (Union, 1911) u Zagrebu, tvornica žeste i pjenice u

Savskom Marofu (1891), više pogona u Koprivnici, Varaždinu, Opuzenu (preradba voća i povrća) i dr.

Studij prehrambene tehnologije počeo se razvijati razmjerno kasno, tek početkom XX. stoljeća. Prehrambena tehnologija dugo se razvijala na empiriji i tradiciji, pa su se kod nekih proizvođača sve do nedavno zadržale manufakturne značajke. Takvo se stanje odrazilo i na području obrazovanja. Nije slučajno da je studij kemijske tehnologije najprije obuhvatio područja prehrambene tehnologije koja se temelje na kemijskim procesima (tehnologija ulja, šećera), a studij na poljoprivrednim fakultetima ona područja koja se temelje na mikrobnim procesima. Na Gospodarsko-šumarskom fakultetu u Zagrebu Viktor Koudelka je 1920/21. predavao kolegij gospodarska kemijska tehnologija, Sava Ulmanky mljekarstvo, Ivan Rittig vinogradarstvo i pivarstvo, a Ljudevit Gutschy gospodarsku bakteriologiju (Enciklopedija.hr, 2019.). Osnutkom Tehničkoga fakulteta u Zagrebu 1926. godine počeli su se predavati predmeti tehnička mikrobiologija, tehnologija ulja i masti, kemija živežnih namirnica. Na Poljoprivredno-šumarskom fakultetu u Zagrebu 1936. se predavalo voćarstvo i preradba voća te vinogradarstvo i vinarstvo, a na Veterinarskom je fakultetu Božidar Rogina predavao kolegij kemija živežnih namirnica (Enciklopedija.hr, 2019.).

Razvojem prehrambene industrije nakon II. svjetskog rata nametnula se potreba osnutka studija prehrambene tehnologije, te je tako zaslugom Mihajla Mautnera, Siniše Bana, Marijana Raca, Vjere Marjanović-Krajovan, Ive Spalatina, A. Jaegera i drugih 1956. bio osnovan Kemijsko-prehrambeno-rudarski fakultet s tri odjela, od kojih je jedan bio Prehrambeno-tehnološki, s tri smjera. Prve nastavne planove izradili su A. Jaeger, Matija Krajčinović, Božidar Vajić, B. Rogina i Marijan Laćan (Enciklopedija.hr, 2019.). Godine 1960. bio je osnovan Tehnološki fakultet s Biotehnološkim odjelom, koji je i dalje imao tri smjera (prehrambeno-tehnološki, biotehnološki, biotehnološko-analitički). Godine 1985. osnovan je samostalni fakultet pod nazivom Prehrambeno-biotehnološki fakultet. Osim dodiplomske, organizirana je i poslijediplomska nastava. Velik prinos razvoju studija prehrambene tehnologije i biotehnologije dali su (Enciklopedija.hr, 2019.): Pavao Mildner, M. Laćan, Mirko Filajdić, Ante Petričić, Tomislav Lovrić, M. Rac, Vera Johanides, Vladimir Marić, S. Ban, Ivo Milostić, Davor Baković, Branimir Čavlek, Damir Karlović, Nada Ciković i mnogi drugi.

O značenju studija prehrambene tehnologije govori i to da je i u Osijeku 1970. osnovan takav studij na Poljoprivredno-prehrambeno-tehnološkom fakultetu, koji se poslije razdvojio na Poljoprivredni i Prehrambeno-tehnološki fakultet. Prehrambeni tehnolozi, biotehnolozi i nutricionisti Hrvatske danas se okupljaju u svojem PBN-klubu, kojemu je cilj promicanje znanja iz područja biotehničkih znanosti, te povezivanje znanosti, nastave i industrije. Časopis Prehrambeno-tehnološka revija, što ga je prije 43 godine osnovao Prehrambeno-biotehnološki fakultet, preimenovan je u Food Technology and Biotechnology, izlazi samo na engleskom jeziku i referira se u najznačajnijim svjetskim bazama podataka.

#### 4. ANALIZA KONKURENCIJE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

Prehrambena industrija je najvažniji gospodarski sektor u Hrvatskoj, a njegovi glavni pokazatelji uspješnosti su broj zaposlenih i prihodi koje stvara, Kao takva, prehrambena industrija je najvažnija prerađivačka industrija u Hrvatskoj. Prema podacima iz Industrijske strategije RH 2014.-2020. (Ministarstvo gospodarstva, 2014.) o broju zaposlenih i prihodima ostvarenim u 2012. godini, prehrambena industrija najvažnija je industrijska grana u Hrvatskoj s obzirom na to da zapošljava oko 20% industrijskih djelatnika te ostvaruje oko 20% ukupnih prihoda hrvatske prerađivačke industrije. Za razliku ukupne prerađivačke industrije, čija je proizvodnja u razdoblju od 2005.-2012. smanjena za oko 8%, industrija prehrambenih proizvoda ostvarila je rast od 8,5% (Aralica, 2014.).

Pozitivno obilježje prehrambene industrije Hrvatske je izvozna orijentacija s udjelom ostvarenih prihoda na stranom tržištu od 18,5% (Ministarstvo gospodarstva, 2014.). Drugo je pozitivno obilježje da prehrambena industrija osigurava plasman primarne poljoprivredne proizvodnje pa tako indirektno utječe i na razvoj poljoprivrede i pratećih djelatnosti.

Od 1.499 poduzeća koji su registrirani u djelatnosti prehrambene industrije, koliko ih je bilo evidentirano 2017. godine, njih 66 koji su značajne veličine doprinosi ukupnim prihodima sektora s udjelom većim od 80%. Ukupno 99 poduzeća drži 80% aktive (DZS, 2018.). Koncentracija je posebice izražena kod međunarodne trgovine – 28 najvećih poduzeća činilo je 78% ukupnog izvoza, a 33 poduzeća osvarilo je 79% ukupnog uvoza sektora (Ministarstvo gospodarstva, 2014.).

Sukladno ostvarenim prilogima u 2017. godini, najveća tvrtka hrvatske prehrambene industrija je Vindija koja je ostvarila prihod oko 2,8 milijardi kuna, što predstavlja rast od 0,5% u odnosu na prethodnu godinu (Koka d.d., 2017.). Malo veći rast prihoda od Vindije je u navedenom razdoblju ostvarila Podravka od oko 5%, ali obje mesne industrije su na listi najvećih tvrtki ostvarile rast, po sljedećim postocima: PIK Vrbovec za 10% te MI braća Pivac za 7%. Najveći rast prihoda, od oko 22% , ostvarila je Jamnica. Istovremeno, manje prihode u odnosu na prethodnu godinu ostvarile su mliječna industrija Dukat (-6%), Zvijezda (-11%) i Ledo (-4%). U pogledu likvidnosti, odnosno mogućnosti podmirenja kratkoročnih obveza, analizirane tvrtke ostvarile su različite poslovne rezultate. Prihodovno najveća prehrambena industrija



u Hrvatskoj, Vindija, u 2017. je ostvarila nedostatnu likvidnost. Za razliku od Vindije, tvrtke koje se nalaze na začelju liste nisu imale problema sa likvidnošću. Zaduženost je pokazatelj koji se najčešće nalazi u obrnutom odnosu s pokazateljem likvidnosti, što se dokazalo i na primjeru analiziranih tvrtki.

Tablica 2. Financijska izvješćatvrtki prehrambene industrije u Hrvatskoj u 2017. godini

Redni broj	Tvrtka	Prihod u 2012. (HRK)
1.	Vindija d.d.	2.809.824.700
2.	Podravka d.d.	2.049.869.000
3.	PIK Vrbovec – mesna industrija d.d.	1.867.615.500
4.	Belje d.d.	1.717.233.700
5.	Dukat d.d.	1.684.591.800
6.	Jamnica d.d.	1.641.906.600
7.	Ledo d.d.	1.176.151.200
8.	Mesna industrija braća Pivac d.d.	1.114.288.300
9.	Zvijezda d.d.	984.168.900

Izvor: Koka d.d. (2017): Godišnje izvješće za 2017. godinu, dostupno na <http://www.zse.hr/userdocsimages/financ/KOKA-fin2017-1Y-REV-N-HR.PDF>, pristupljeno 05.09.2019.

Povećanje izvozne konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije preduvjet je za njezin progresivni razvoj. U Hrvatskoj su u prehramenoj industriji izrazito prisutne promjene na strani potražnje i izražena konkurencija koje dodatno naglašavaju složenost problema. U tom je kontekstu sposobnost prilagodbi novim tržišnim prilikama posebno značajna za ostvarivanje kontinuiranog gospodarskog rasta i izvoza. Liberalizacija i otvorenost tržišta, te u najnovije vrijeme globalni pad potražnje nameću nove zahtjeve i izazove jačanju izvozne konkurentnosti. Empirijska analiza izvoznih trendova i pokazatelja započinje uvidom u stanje i kretanje izvoza

Kretanje izvoza hrane i pića u razdoblju 2011.-2018. godine prolazilo je kroz različite faze, gdje su bili prisutni oscilirajući trendovi kretanja toga izvoza. Snažan izvozni rast zabilježen je u razdoblju 2011. -2016 godine . Veći izvozni pad dogodio se 2013. godine kao posljedica globalne recesije koja je nastupila na svjetskom tržištu prehrambene industrije zbog dugoročnih posljedica svjetske financijske krize iz 2008. godine. Dok su druge industrijske grane teško nalazile izlaz iz recesije nakon 2008. godine i svjetske krize koja je pogodila svaki sektor u svijetu, pa tako i prehrambeni, prehrambena je industrija već u 2010. godini pokazala otpornost na krizu i prve znakove oporavka. Pozitivni trendovi nastavljeni su i u 2011. kada je zabilježen izraženiji izvozni rast. Ipak, zabrinjavajući novi trendovi pokazali su se 2013. godine, kada je došlo je do pada izvoza hrane za 10,5% na godišnjoj razinu Hrvatskoj, dok se izvoz pića smanjio za 11,1% (Butorac i Vizek, 2018.). Od ukupne bruto dodane vrijednosti hrane ostvarene u 2017. godini, 48,1% bilo je usmjereno na izvozna tržišta, a 51,9% na domaće tržište. U 2018. godini taj se omjer promijenio u korist izvoza. Pri tome je 64,9% ostvarene proizvodnje bilo usmjereno na izvoz, a 35,1% na hrvatsko tržište. Znatno manja izvozna orijentiranost prisutna je kod pića. U 2018. godini 35,5% bruto dodane vrijednosti prodano je na inozemnim tržištima, dok je 64,5 posto prodano na domaćem tržištu. (Buturac G. i Vizek M., 2018.).

Prehrambena industrija u Europskoj uniji je od iznimne važnosti i prema ukupnim prihodima nalazi se odmah iza metalne industrije. Ukupno ima 310.000 poduzeća i skoro 5 milijuna zaposlenih osoba. 2017. godine ostvarila je dobit od 920 milijardi eura (EUROSTAT, 2019.). Za razliku od nje, Hrvatska broji oko 36.000 zaposlenih u prehrambenoj industriji, a prehrambeni proizvodi u ukupnom izvozu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda čine 74% (DZS, 2018.). Najznačajniji izvozni proizvodi su; šećer, vegeta, pivo, cigarete i proizvodi za dječju hranu. Kvaliteta hrvatskih proizvoda, u pravilu odgovara visokim europskim standardima. Na konkurentnost hrvatskih proizvoda na tržištima Europske unije utječu visoki troškovi proizvodnje.

U svrhu analize prehrambene industrije u Hrvatskoj prikazat će se 3 najveća poduzeća prehrambene industrije u Hrvatskoj, a to su Vindija, Podravka i PIK Vrbovec.

Vindija je najveća hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Varaždinu. Tvrtka je osnovana 1959. godine, a pri osnutku je zapošljavala samo 20 osoba i tada je bila jedina koja je proizvodila svježe mljeko za potrebe Varaždina, gdje je imala i sjedište. Danas je poslovni sustav Vindije među najvećim je hrvatskim prehrambenim industrijama, te se u njenoj grupaciji nalazi 13 tvrtki kćeri. Vindija danas ima više od 4.000 radnika, a ukupni je prihod grupe 2017. godine iznosio više od 3 milijarde kuna.

Slika 3. Vindijina proizvodnja



Izvor: foto arhiva iz poduzeća Vindija

Ukupni prihodi Vindije su 2018 godine iznosili 1,3 milijarde kuna, od čega su 98% u ukupnim prihodima imali udio poslovni prihodi, Ukupni rashodi su iznosili 1,2 milijarde kuna, pa je dobit nakon oporezivanja ove tvrtke iznosila 25 milijuna kuna, sa prosječnim indekso rasta od 147 u odnosu na prijašnju godinu. Sukladno ovim podacima, financijsko staje se u 2018. godini Vindije ocjenjuje kao stabilno jer su se poslovni prihodi društva povećali za 5,1% što ukazuje na značajan rast koeficijenata obrtaja ukupne imovine, odnosno Vindija je učinkovito koristila dugotrajnu imovinu u poslovanju. Povećan je i iznos ukung kapitala za 1,2% te je zadržan zadovoljavajući

odnos kratkotrajne imovine i kratkotrajnih obveza. Može se zaključiti da je Vindija pozitivno poslovala u svim razdobljima do sada i ostvarila progresivne financijske rezultate.

Sljedeće važno poduzeće u prehrambenoj industriji je Podravka. Podravka je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Koprivnici. Proizvodi dobro poznat proizvod Vegetu, uz tisuće drugih proizvoda iz svog raznovrsnog kataloga. Braća Marijan i Matija Wolf osnovali su tvrtku za preradu i prodaju voća 1934., posle Drugog svjetskog rata 1947., tvrtka je nacionalizirana i dobila je današnje ime Podravka.

Slika 4. Dio Podravkinog prodajnog asortimana



Izvor: foto galerija tvrtke Podravka

Grupi Podravka je u 2018. godini ostvarila jedan od najboljih operativnih rezultata u sedamdesetogodišnjoj povijesti. Rezultat je to jasno definirane strategije poslovanja koja se može sažeti u tri ključne točke:

1. fokus na naša tradicionalna tržišta na kojima smo etablirani proizvođač,
2. ulaganje u daljnji razvoj vlastitih brandova i inoviranje proizvoda te
3. efikasno upravljanje troškovima.

Tijekom 2018. godine glavne prodajne aktivnosti Podravka je usmjerila na regionalna tržišta na kojima prepoznaje daljnje mogućnosti za organski rast, ali i na ona internacionalna na kojima je prisutna desetljećima i gdje su njeni proizvodi stekli povjerenje potrošača. Također, kao primarno brendirani prehrambeni proizvođač, povećala je ulaganja u razvoj novih brandova kroz inovacije te učinkovite marketinške aktivnosti. Sve navedeno, rezultiralo je organskim rastom prihoda vlastitih brandova od 124,5 mil. kuna, odnosno 3,4%, pri čemu je najznačajniji rast došao upravo od njezinih tradicionalnih tržišta.

Posljednje analizirano konkurentno poduzeće je PIK Vrbovec d.o.o. Poduzeće je hrvatsko dioničko društvo iz Vrbovca. Nastalo je 1961. godine na temeljima mesne industrije u vlasništvu Đure Predovića, osnovane još davne 1938. godine. Od 2005. godine PIK Vrbovec ulazi u sastav koncerna Agrokor te od tada počinje vrlo intenzivan razvoj kompanije, koja svake godine bilježi rekorde u količini proizvedenih proizvoda. Zahvaljujući modernizaciji proizvodnih pogona i logističkih centara, kontinuiranom ulaganju u kvalitetu proizvoda i praćenju trendova te novoj poslovnoj filozofiji usmjerenoj prema tržištu i potrošaču, PIK postaje prepoznatljiv brand i tržišni lider u Hrvatskoj.



Slika 4. Pogon mesne industrije PIK Vrbovec



Izvor: Pik Vrbovec (2015): PIK Vrbovec krenuo u novom smjeru i orijentirao se na proizvode bez glutena, soje i boje, dostupno na <https://www.vecernji.hr/biznis/pik-vrbovec-krenuo-u-novom-smjeru-i-orijentirao-se-na-proizvode-bez-glutena-soje-i-boje-1010658>, pristupljeno 05.09.2019.

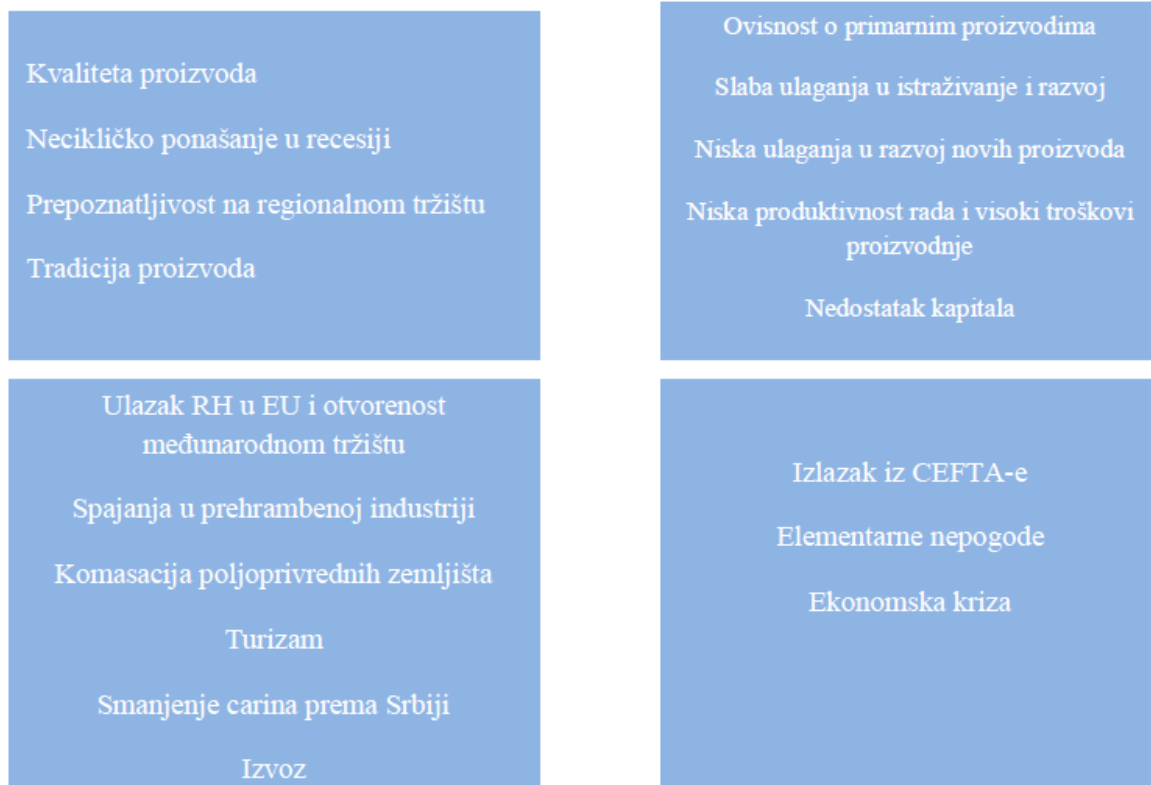
PIK Vrbovec je zadržao lidersku poziciju u proizvodnji i prodaji crvenog mesa i mesnih prerađevina od crvenog mesa u 2018. godini. Godinu 2018. obilježio je pad cijena sirovine u odnosu na 2017. godinu, kao posljedica zatvorenog ruskog tržišta za uvoz sirovine/mesa s tržišta Europske unije, što je rezultiralo padom cijena svinja i svinjskog mesa na tržištu Europske unije (dok su cijene junetine i junećeg mesa ostale stabilne). Na dan 31.12.2018. u Društvu je bilo zaposleno 1940 radnika što je 3% manje u odnosu na isti datum 2017. godinu.

U 2018. godini je ukupno prodano 104,3 tis tona mesa mesnih prerađevina čime je ostvaren je ukupno količinski rast prodaje od 4%, pri čemu je na domaćem tržištu ostvaren rast prodaje od 2,3% dok je prodaja na inozemnom tržištu bila veća 10,6%. Na inozemnim tržištima najveći rast prodaje ostvaren je na tržištu Slovenije (+37% u odnosu na 2017), zatim na tržištu Makedonije i tržištu Italije. Takvim povećanjem prodaje na inozemnim tržištima udio izvoza čini 18% ukupne prodaje.

Nakon analize tri glavna konkurenta koji su pokazali najsnažnije financijske rezultate i snagu na tržištu prehrambene industrije, a u svrhu dodatne analize konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije izrađena je SWOT analiza prehrambene industrije u Hrvatskoj.

SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu trenutačne situacije gospodarstva na tržištu i analizu resursa gospodarstva tzv. situacijsku analizu gospodarstva. Ona se temelji na analiziranju snaga i slabosti gospodarstva, te prilika i prijetnji iz okoline. Rezultate koje pruža SWOT analiza gospodarstvo treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka kao što je definiranje misije i vizije gospodarstva, budućih ciljeva proizvodnje, te strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi u proizvodnji. Analizom unutarnjeg i vanjskog okruženja može se dobiti cjelovita slika prehrambene industrije. Unutarnje okruženje obuhvaća snage i slabosti, dok vanjsko okruženje definira prilike i prijetnje. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici SWOT analiza trebala bi identificirati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superioran način na koji ih koristi.

Slika 5. SWOT analiza prehrambene industrije u Hrvatskoj



Izvor: izrada autorice temeljem istraživanja prehrambene industrije Hrvatske

Snaga prehrambene industrije Hrvatske su izrazito kvalitetni proizvodi. Hrvatska se nalazi na idealnom geografskom i klimatskom položaju sa blagim zimama i umjereno toplim ljetima, stoga ne čudi što kvaliteta naše hrane spada u sam vrh europskih istraživanja o kvaliteti i certificiranosti prehrambenih proizvoda. Recesija koja je u Hrvatskoj prisutna od kraja 2008. godine nejednako utječe na pojedine gospodarske sektore, jedan od njih je prehrambena industrija. Prehrambena industrija, pala je za 12%, čime je pokazala određenu otpornost na recesijska događanja. Jedan dio obrazloženja leži u činjenici da se radi o industriji niskoelastičnih i neelastičnih proizvoda – hrane, dok s druge strane ipak ne treba zanemariti evidentnu snagu same industrije.

Današnja industrija može opstati jedino ako ulaže u istraživanje i razvoj na tržištu. Tu se prije svega podrazumijeva razvitak novih proizvoda i ulaganje u nova znanja. Kako bi se postigla ili zadržala određena konkurentnost na regionalnom ili globalnom tržištu, industrija mora imati dobre inovacije.



Trgovinska politika EU-a u domeni poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda provodi se u okviru zajedničke agrarne politike. Cilj je trgovinske politike EU-a osigurati kontinuiranu opskrbu zajedničkog tržišta dovoljnom količinom robe po pristupačnim cijenama, carinskim stopama zaštititi tržište od uvoza jeftinije i manje kvalitetne robe, osigurati dovoljnu količinu kvalitetne sirovine za prerađivačku industriju EU-a. Spajanje u prehrambenoj industriji je navedeno kao jedna od prilika zato što nakon što je RH pristupila EU postoji opasnost za domaća poduzeća od većih i konkurentnijih poduzeća izvan države koje mogu ugroziti domaću proizvodnju. Postoje dva osnovna oblika spajanja a to su vertikalno i horizontalno. Vertikalno spajanje nastaje između dva poduzeća pri različitim fazama proizvodnog procesa. Primjer vertikalnog spajanja poduzeća u Hrvatskoj je Agrokor. Agrokor je koncern koji okuplja niz poznatih hrvatskih kompanija, neke od njih su: Belje, Jamnica, Ledo, PIK Vrbovec, Konzum, Solana pag. Horizontalno spajanje je spajanje poduzeća unutar iste faze poslovanja, a ne različite kao što je to kod vertikalnog spajanja. Primjer horizontalnog udruživanja je multinacionalna kompanija Atlantic grupa koja osim na hrvatskom tržištu djeluje i na drugim europskim tržištima.

Ulaskom Hrvatske u EU uvode se carine u trgovini s tim zemljama, što je poskupjelo mnoge hrvatske prehrambene proizvode na tom tržištu i smanjilo njihovu cjenovnu konkurentnost. Pojedine zemlje CEFTA-e na tom tržištu imaju cjenovnu prednost pred Hrvatskom zbog znatno manjih carinskih ili količinskih ograničenja. Jedna od mjera za unaprjeđenje poslovnog okruženja i jačanja konkurentnosti prehrambeno - prerađivačkog sektora je i umrežavanje javnog, privatnog i znanstveno - istraživačkog sektora kroz razvoj poslovnih klastera i klastera konkurentnosti. Klasteri konkurentnosti koriste se kao instrument za podizanje sektorske konkurentnosti, instrument za učinkovito korištenje EU fondova i Programa EU, instrument za internacionalizaciju i međusektorsko umrežavanje, instrument za lobiranje, instrument za promociju i brendiranje sektora i instrument za ciljano privlačenje investicija i stvaranje nove dodane vrijednosti na razini sektora.

## ZAKLJUČAK

Hrvatska prehrambena industrija jedna je od najvažnijih grana u Hrvatskoj inudstriji jer evidentno utječe na povećanje prihoda, bruto domaći proizvod, smanjenje nezaposlenosti, te pridonosi razvoju poljoprivredne proizvodnje kao svoje sirovinske baze. Jedna je od rijetkih grana koja nije u tolikoj mjeri podlegla recesiji kao ostali sektori.

Hrvatska poljoprivreda stagnira unatoč velikim poticajima kojih je od 2004. do 2015. isplaćeno više od 36 milijardi kuna, dok se vrijednost proizvodnje smanjila za čak 27%.<sup>74</sup> Rezultati ekonomskih analiza potvrđuju strateški značaj ovog sektora za hrvatsko gospodarstvo. Poraste li potražnja za prehrambenim proizvodima za milijun kuna, ukupni BDP Hrvatske raste za 1,96 milijuna kuna. U odnosu na druge sektore, to je treći po veličini multiplikativni učinak na gospodarstvo.

Proizvodnja hrane i pića važna je djelatnost za svaku državu. U Hrvatskoj 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 dio stranih ulaganja i u kojima djeluju iznimno uspješne tvrtke. Sektor proizvodnje hrane i pića jedan je od najznačajnijih industrijskih sektora u Hrvatskoj. Udio industrije hrane i pića u BDP-u Republike Hrvatske u 2018. godini iznosio je 4,0% (od čega je udio proizvodnje hrane iznosio 3,1%, a proizvodnje pića 0,9%). Istovremeno je udio proizvodnje hrane i pića u BDP-u prerađivačke industrije iznosio 28,2%. Proizvodnja hrane pritom prisvaja udio od 21,8%, a proizvodnja pića od 6,4%.

Glavni trgovinski partner Hrvatske su zemlje Europske Unije, kako u izvozu, tako i u uvozu. Tako je na tržište EU izvezeno 57% vrijednosti ukupnog izvoza poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda (310 milijuna eura), dok je iz EU uvezeno čak 86% vrijednosti ukupnog uvoza (725 milijuna eura). Izvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda na tržište zemalja CEFTA-e u 2017. godini čini 27% ukupnog izvoza, a uvoz iz CEFTA-e je 6% ukupnog uvoza. Hrvatska glavna izvozna tržišta prehrambene industrijesu i dalje Slovenija, Italija, Bosna i Hercegovina, Njemačka i Srbija, dok su glavna uvozna tržišta Njemačka, Mađarska, Italija, Slovenija i Nizozemska.

Potrebno je usmjeriti napore na promociju prehrambeno-prerađivačkog sektora kao prioritetnog sektora za razvoj Republike Hrvatske i izgradnju brendova domaće prehrambene industrije primjenom inovativnog dizajna i promidžbenih aktivnosti. Promocija i brendiranje prehrambeno - prerađivačkog sektora provodit će se kroz sveobuhvatni skup mjera i instrumenata poput marketing miksa koji će biti razrađen u tzv. Komunikacijskoj strategiji i pripadajućem Akcijskom planu Ministarstva gospodarstva Republike Hrvatske, hrvatskom paketu prednosti i izrađenom investicijskom profilu zemlje prema sektorima te brendiranju regija, identificiranju i razvoju brendova u okviru prioritetnih sektora u Republici Hrvatskoj.

Na kraju može se zaključiti da hrvatska prehrambena industrija nije dovoljno konkurentna, nedovoljna je njezina izvozna orijentiranost, niska razina ulaganja u istraživanja i razvoj, slaba implementacija tehnološke inovativnosti te niska razina ulaganja u ljudske potencijale glavni su problemi hrvatske prehrambene industrije. Iz SWOT analize možemo zaključiti da naša prehrambena industrija ima dosta potencijala za povećanje konkurentnosti.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Aralica, Z. (2014.): Konkurentnost hrvatske prehrambene industrije, Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb.
2. Bušelić, M. et al.: Znanje i konkurentnost, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2007.
3. Dragičević, M.: Konkurentnost – projekt za Hrvatsku, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
4. Horvat, Đ. et al.: Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, 2012.
5. Koka d.d. (2017): Godišnje izvješće za 2017. godinu, dostupno na <http://www.zse.hr/userdocsimages/financ/KOKA-fin2017-1Y-REV-N-HR.PDF>, prisrupljeno 05.09.2019.
6. Nacionalno vijeće za konkurentnost: 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.
7. Porter, M.: Konkurentna prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
8. Pyndick, R. S., Rubenfield, D. (2005). Mikroekonomija, Mate, Zagreb.
9. Samuelson, P., Nordhaus, W. (2011): Ekonomija, Mate, Zagreb.

### Znanstveni članci:

1. Bačić, K., Aralica, Z. (2017): Regionalna konkurentnost u kontekstu „Nove industrijske politike“ na primjeru Hrvatske, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Vol. 35, No. 2, Rijeka.
2. Buturac, G., Vizek, M. (2019): Makroekonomska analiza izvozne konkurentnosti prehrambene industrije RH, dostupno na [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr), Zagreb, pristupljeno 05.09.2019.

3. Favaro, K. (2015): A Brief History of the Ways Companies Compete, dostupno na <https://hbr.org/2015/04/a-brief-history-of-the-ways-companies-compete>, pristupljeno 04.09.2019.
4. Gašić, M. (2015): Razvoj pozitivnog odnosa prema cjeloživotnom učenju unutar poduzetništva, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, Vol. 5, No. 1, Zagreb.
5. Ministarstvo gospodarstva (2013): Industrijska strategija 2014.-2020., Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, dostupno na [http://www.mingo.hr/public/industrija/Industrijska\\_strategija\\_%202014\\_2020.pdf](http://www.mingo.hr/public/industrija/Industrijska_strategija_%202014_2020.pdf), str 54/55, pristupljeno 05.09.2019.
6. Ministarstvo gospodarstva (2013): Strateške smjernice za razvoj prehrambeno-prerađivačkog sektora 2013.2020.: Povezivanje javnog, privatnog, znanstveno-istraživačkog sektora kroz poslovne klastere i klastere konkurentnosti, dostupno na <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2013/12/1-strateske-smjernice.pdf>, pristupljeno 05.09.2019.
7. Pirić, V. (2008): Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, *Market tržište*, Vol. 20, No. 2, str. 149 – 162
8. Rupčić, N. et. al. (2013): Tajni dogovori u oligopolu, *Praktični menadžment*, Vol. 4, No. 2, str. 1 – 12
9. Stojčić, N. et al. (2014): Regionalne odrednice izvozne konkurentnosti hrvatske rerađivačke industrije, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, Vol. 32, No. 2, Rijeka.
10. World Economic Forum (2018): *The Global Competitiveness Report 2017/2018.*, World Economic Forum, Ženeva.

## Internet izvori:

1. AIK, (2018): Prehrambena industrija , Agencija za investicije i konkurentnost, dostupno na <http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/>, pristupljeno 05.09.2019.
2. Babić B. (2015): Hrvatski šećer, Poslovni dnevnik, dostupno na <http://www.poslovni.hr/proizvodnja-secera>, pristupljeno 05.09.2019.
3. Babić B. (2016): Hrvatska proizvodnja mesa tone, plusom odskače panceta, Poslovni dnevnik, dostupno na <http://www.poslovni.hr/hrvatska/hrvatska-proizvodnja-mesa-tone-plusom-odskace-panceta-319642>, pristupljeno 05.09.2019.
4. DZS (2018): Bilanca vina u 2017. godini, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dostupno na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-30\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-30_01_2017.htm), pristupljeno 05.09.2019.
5. DZS (2018): Proizvodnja voća, povrća i grožđa u 2017. godini“, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske , dostupno na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-28\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-28_01_2017.htm), pristupljeno 05.09.2019.
6. Enciklopedija.hr (2019): Konkurencija, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835>, pristupljeno 05,09.2019.
7. Enciklopedija.hr (2019): Tehnologija hrane, dostupno na <https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/tehnologija-voca-i-povrca-povijest-i-trendovi>, pristupljeno 05.09.2019.
8. Enciklopedija.hr. (2019): Prehramena tehnologija, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=50107>, pristupljeno 05.09.2019.
9. Pik Vrbovec (2015): PIK Vrbovec krenuo u novom smjeru i orijentirao se na proizvode bez glutena, soje i boje, dostupno na <https://www.vecernji.hr/biznis/pik-vrbovec-krenuo-u-novom-smjeru-i-orijentirao-se-na-proizvode-bez-glutena-soje-i-boje-1010658>, pristupljeno 05.09.2019.
1. PoslovnI leksikon: monopol, dostupno na <http://www.poslovni.hr/leksikon/monopol-1843>, pristupljeno 05.09.2019.